

22. januar 2021

# **Rapport om institutionsinterne forhold på Det Danske Kgl. Kunstakademi**

*Udarbejdet af Professor Jan Molin, Dr. Merc., Copenhagen Business School & Christian Tangkjær, Ph.d., Mobilize Strategy Consulting*

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<i>Forord</i> .....	side 3
<i>Introduktion</i> .....	side 4
<i>Konklusion</i> .....	side 5
<i>Anbefalinger</i> .....	side 9
<i>Kunstakademiet som institution</i> .....	side 13
<i>Kunstakademiets kontekst</i> .....	side 15
<i>Rapportens fokusområder</i> .....	side 17
<i>Bilagsoversigt</i> .....	side 24

## FORORD

Denne udredning af de institutionsinterne forhold på Det Kongelige Danske Kunstakademi (herefter Kunstakademiet) er foretaget primo 2021 på foranledning af Kulturministeriet. Med udgangspunkt i et kort kommissorium formuleret af Kulturministeriet har arbejdet været gennemført under hensyntagen til to komplicerede betingelser:

- Det har fra starten været klart, at processen skulle tilpasses en ganske kort tidshorisont.
- Det har også været en uafvendelig betingelse at al kontakt med Kunstakademiet har måttet foregå online (Zoom) på grund af den aktuelle pandemi relaterede nedlukning.

Netop på den baggrund er det vigtigt at rette en meget stor tak til Kunstakademiets ansatte og studerende, fordi de har indvilget i at deltage i samtalerne. Mange ansatte og studerende har stillet op til samtaler i forbindelse med udredningen. Online-formatet for samtalerne har til trods for den digitale afstand, der kunne være frygtet, vist sig at fungere fint, og der har været skabt et egentligt samtalerum, hvor det væsentlige er blevet sagt og talt om.

Udredningsarbejdet er blevet modtaget med en imponerende åbenhed. Alle har deltaget med høj grad af velvillighed og ikke mindst et udtalt engagement. Det har givet et uvurderligt kvalitetsløft til udredningen, fordi vores arbejde fra starten har været anlagt til kun at få indhold gennem samtaler med ansatte og studerende ved den institution, det hele drejer sig om.

En særlig tak til Anne Sckotz der meget effektivt har skabt sikkerhed omkring logistik, online-opkoblinger og bred support til gennemførelsen af udredningsarbejdet.

## INTRODUKTION

Der er ikke tale om en 'klassisk undersøgelse', hvor udgangspunktet er en eller flere fastlagte problemstillinger, som gøres til genstand for en fokuseret beskrivelse og analyse. Med udgangspunkt i kommissoriet fra Kulturministeriet (se bilag 1) er der lagt op til en bredere udredning, der har til formål at give en nuanceret og dybere forståelse af den kompleksitet, der selvfølgelig karakteriserer Kunstakademiet – således som det også kendetegner andre videregående uddannelsesinstitutioner. Når rapporten refererer til andre videregående uddannelsesinstitutioner, er det ikke for at sammenligne direkte med andre, men for at understrege at en videregående uddannelsesinstitution helt grundlæggende er kompleks, fordi der er tale om uddannelse af (ofte) unge mennesker på et ret højt og selvstændigt niveau i et fagligt ambitiøst miljø, der udfordrer antagelser, konventioner og dominerende logikker.

For at kunne forholde sig til aktuelle problemer og udfordringer (og succeser for den sags skyld), som de portrætteres i omverdenen, må man først etablere en solid viden om grundlæggende interne ledelses- og organisatoriske forhold. Risikoen er ellers at indre forhold og begivenheder bliver oversat i reduceret form for at passe ind i andres repræsentationer og kategorier, end hvad der faktisk er dækning for. Det håber vi, nærværende udredning kan afhjælpe ved gennem samtaler med ansatte og studerende at komme tættere på de faktiske ledelses- og organisatoriske forhold, der gør sig gældende på Kunstakademiet.

Udgangspunktet for samtalerne har været en gennemgang af et bredt dokumentarmateriale (se bilagsliste) stillet til rådighed af Kulturministeriet og af Kunstakademiet, og der er gennemført samtaler med 31 ansatte og studerende over 2 uger – både individuelle og gruppesamtaler. Målet med samtalerne har været at få et så bredt dækkende billede af institutionsinterne forhold som muligt.

## KONKLUSION

Der er ikke fundet belæg for en konklusion om, at Kunstakademiet er præget af problemer ud over, hvad der almindeligvist kan opleves i tilsvarende offentlige forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Universitære institutioner er integrerede dele af det store samfund, og de diskussioner og emner, der fylder i det offentlige rum, slår selvfølgelig igennem på vores uddannelsesinstitutioner. Det skriver vi ikke for at nedtone oplevelser, der har måttet være ved Kunstakademiet eller for at normalisere sådanne hændelsesforløb. Lidt sat på spidsen befinder Kunstakademiet sig i en situation, hvor det ikke synes at være 'problemerne' der er problemet – men snarere den måde mange taler om og positionerer sig i forhold til problemerne både internt og eksternt.

***Hvad angår det seneste års omtale af identitetspolitiske og sexismereleterede hændelsesforløb ved Kunstakademiet, er der tale om forhold, der ikke adskiller sig væsentligt fra 'sager', der løbende er beskrevet ved andre universitære institutioner i Danmark.***

Når det er sagt, så er det afgørende at forstå, at det på ingen måde kan fungere som en undskyldning i forhold til enkelte meget konkrete sager, hvor rigtige mennesker på ulyksalig vis bliver genstand for krænkelse, mobning eller overgreb. Der har været tale om afgrænsede episoder på Kunstakademiet, hvor enkeltstuderende er blevet både krænkede og marginaliserede af årsager, der legitimeres gennem identitetspolitiske positioner. Det er indlysende uacceptabelt. Der er ingen national eller international definition på præcis, hvad der kendetegner en identitetspolitisk konflikt, der er heller ikke en objektiv målestok for, hvorvidt episoder og typer af krænkelse er store eller små. Dette til trods har der på Kunstakademiet været eksempler på konkrete hændelsesforløb, der alt andet lige er stødende i forhold til almindelig, anstændig behandling af andre mennesker.

Der knytter sig forskellige kritisable forhold til episoder, hvor enkeltpersoner sættes så ganske urimeligt under psykologisk pres. For det første må man efterlyse en synlig ledelse, der med rektor i spidsen tager hurtigt, konkret ansvar for krisehåndtering og forebyggelse. For det andet må man forlange en underviserkompetence til - på professionel og pædagogisk vis - at håndtere de

kompliserede processer, der ofte knytter sig det kunstneriske, gensidig kritikbaserede, udviklingsarbejde. Endelig ville det være klædeligt med en mere solidarisk stillingtagen blandt de studerende til den måde processerne i enkelte tilfælde er kommet ud af kontrol. Det kræver åbenhed og en stillingtagen, der understøtter dialoger, hvor enkeltpersoner ikke unødigt trækkes ind i midten af sociale processer, der uafviseligt synes at ligne social mobning frem for faglig refleksion over kunstneriske processer og udtryk.

***Når Kunstakademiet i den seneste tid har dannet baggrund for processer, som betegnes som identitetspolitiske og/eller sexismereleterede episoder, hvor man med rette kan efterlyse mere klare indgreb og forebyggende og understøttende indsatser, skal dette ses i lyset af udfordringer, der udspringer af de grundlæggende ledelsesmæssige- og organisatoriske forhold.***

Det er ikke en overdrivelse at konstatere, at institutionen efter en del år med skiftende rektorer kan beskrives som et 'ledelsesmæssigt vakuum'. Der er en overdrevet optagethed af den rektorale position og samtidig en udtalt tradition for at foretrække at kunne bestemme for sig selv i de mange, ofte relativt isolerede enheder. Det er også en del af billedet, at institutionen er organiseret i et ganske kompliceret hierarki af 'organer' med krydsende referencelinjer og til dels uigennemskuelige opgaver og ansvarsområder.

Samtidig er Kunstakademiet en institution, der har været igennem et stort forandringspres i de seneste år og med skiftende ledelser, der hver især har sat givetvis fornuftige projekter i søen. Kunstakademiet er en kulturinstitution i en form for transition fra noget, den tidligere var og under andre betingelser til at skulle være en moderne kultur- og uddannelsesinstitution, der både har sin særlige faglige identitet og er en integreret del af det øvrige uddannelseslandskab (Bologna-processen, forskning, besparelser etc.). Det kræver selvfølgelig en stor anstrengelse, og det kræver forandringsledelse, der bygger på kontinuitet, samarbejde og fælles løsninger.

***Den uvildige udredning må dog slå fast, at Kunstakademiet ikke er en institution, der er i 'krise' endsige i usædvanlig grad præget af problemer. Institutionen står derfor ikke overfor***

***udfordringer, som ikke lader sig håndtere gennem en professionel ledelsesmæssig og kollegial indsats, hvor både ansatte og studerende inddrages.***

Dog betyder det ikke, at alt er godt. Nærværende rapport tilbyder en udpegning af en række områder, som den fremtidige ledelse af Kunstakademiet bør adressere. Grundlaget for en fortsat konstruktiv udvikling af institutionen er absolut til stede ikke mindst i lyset af det engagement og den rummelige beredvillighed, som har kendetegnet de mange ansatte og studerende, der har bidraget til udredningen.

***På linje med andre universiteter vil Kunstakademiet være tjent med at foretage en gennemgribende analyse af ledelsesroller, strukturer og procedurer med henblik på at udvikle mere hensigtsmæssige rammer for dét kunstneriske arbejde, som er institutionens raison d'être.***

Det er således afgørende at forstå, at de aktuelle udfordringer, der er blevet genstand for en noget unuanceret offentlig bevågenhed, udspringer af nogle institutionsinterne forhold tæt koblet til organisatoriske og ledelsesmæssige strukturer og processer. Og disse organisatoriske og ledelsesmæssige forhold bør gøres til genstand for en målrettet udviklingsproces.

I den forbindelse vil etableringen af en bestyrelse for Kunstakademiet givetvis have sin plads.

***Det vil være en kvalitet at have en bestyrelse baseret på interesserede medlemmer, der både kan håndtere grænsefladen til en levende og ofte kritisk offentlig, mediebåret opmærksomhed og samtidig tilbyde et kvalificeret og respektfuldt modspil til institutionens ambitioner og udviklingsønsker.***

Det er dog vigtigt at pege på en række forhold ved etableringen af en bestyrelse, der skal med i overvejelserne. For det første tilsiger erfaringer med de siden 2003 etablerede universitetsbestyrelser, at det spiller en afgørende rolle efter hvilke kriterier og gennem hvilken proces, udpegningen af medlemmer sker. Det er dels ikke helt ligegyldigt, hvordan der rekrutteres medlemmer af en bestyrelse, og det er ikke ligegyldigt, hvem der sidder i en bestyrelse. For det

andet må man se i øjnene, at etableringen af bestyrelser kan have den effekt, at en bestyrelse kan trække ledelseskapacitet (og opmærksomhed) ud af institutionen og op mod en bestyrelse. I Kunstakademiets tilfælde er der i den grad brug for, at ledelseskapaciteten og opmærksomheden styrkes internt på institutionen og rettes ud i organisationen for at styrke samtalerne og skabe fælles ansvar for institutionens drift og udvikling.

Udredningens anbefalinger skal ses i lyset af ovenstående konklusion.



## ANBEFALINGER

Nedenstående anbefalinger, der understøtter konklusionen, præsenteres i prioriteret rækkefølge. De er tænkt som en anbefalet rækkefølge af beslutninger og indsatser, der skridt for skridt vil gøre det muligt at konsolidere Kunstakademiets uafviselige kvalitet og resultater samt sikre, at Kunstakademiet kan få realiseret sine potentialer som moderne kultur- og uddannelsesinstitution. Det vil sige, at anbefalingerne tilstræber en række af aktiviteter, der kan skabe en mere klar og operationel organisering uden 'at smide barnet ud med badevandet':

**1) Ansættelse af en rektor, der udover en basis af kunstfaglig viden har veletablerede erfaringer med organiseringsopgaver og ledelsesarbejde fra en lignende institution.** Det vil sige erfaringer med at skabe en positiv udvikling i tæt dialog og samarbejde med ansatte og studerende, der kan udvikle de rammebetingelser, der er nødvendige for, at det kunstneriske udviklingsarbejde i forhold til både forskning og uddannelse får de bedste betingelser. Heri ligger selvsagt også et krav til den kommende rektor om at kunne udvikle en fælles vision og ambition for institutionens udvikling, der kan forene alle de gode kræfter og intentioner, der i dag opleves at være fuldt til stede på Kunstakademiet.

**2) Etablering af en øverste ledergruppe (direktion) til at håndtere spørgsmål vedrørende uddannelse, forskning, administration, driften, formidling og ekstern interessentpleje.** En øverste ledergruppe skal repræsentere en samlet og samlende ledelse i ord, beslutninger og konkrete handlinger. Til trods for at Kunstakademiet er en relativt lille institution (målt på antal af ansatte og studerende), så er det stadig en institution, der skal håndtere en fintmasket og grundlæggende kompleks 'produktion'. Det er derfor afgørende, at etableringen af en ledergruppe ikke blot forsimpler og centraliserer beslutninger og centralt fra søsætter projekter. Det vil skade substansen i og kvaliteten af det kunstneriske arbejde på Kunstakademiet.

Det er snarere afgørende, at etableringen af en ledergruppe fører til en styrket og ikke mindst bredere funderet, professionel ledelse. Hermed vil der være et aktivt alternativ til den nuværende situation, der synes at have skabt en stigende afstand mellem et bredt involverende 'rådsstyre' og en alt for koncentreret rektoral beslutningskraft placeret hos én øverste leder. En øverste ledergruppe skal orientere sig mod og forpligte sig på at mobilisere de fælles indsatser og ansvar

for institutionens drift og udvikling. Det kræver en meget tydelig og eksplicit etablering og konsolidering af en sådan øverste ledergruppe med udgangspunkt i meget bevidste samtaler om, hvordan de er en ledergruppe, hvilke lederroller, de har og, hvad ledelse konkret betyder på en institution som Kunstakademiet.

**3) Udvikling af en mere enkel og transparent governance struktur, der skaber enkle og tydelige rammer for inddragelse af akademiets aktører i forhold til at skabe en hensigtsmæssig styring af både aktuelle aktiviteter og om udvikling af fremtidige skridt og nye ambitioner.** En enkel og transparent governance struktur handler i høj grad om at skabe sammenhænge i beslutningsprocesser og tydeliggøre, hvordan den enkelte ansatte og studerende kan involvere sig og tage en rolle på sig ift. væsentlige tematikker og indsats på Kunstakademiet. Denne aktive ansvarliggørelse af både ansatte og studerende forudsætter en mere enkel og transparent organisering af 'råd og nævn'. Den grundlæggende organisering, der tegner det aktuelle billede på Kunstakademiet, fremstår for alle involverede som unødigt kompliceret. En reduktion af kompleksiteten vil løsne op for en del af de frustrationer, der opstår aktuelt og ikke mindst modvirke en snigende passivitet og ansvarsforflygtigelse.

1-3 handler om at etablere et robust, transparent og levende ledelsessystem, der kan sikre opbakning og være mobiliserende blandt akademiets mange, meget forskelligartede aktører. Til sammen skal disse indsats understøtte et bæredygtigt fundament for den fortsatte udviklingsproces rettet mod indløsningen af de mange drømme og ambitioner, som ansatte og studerende bærer med sig i akademiets hverdag. Der er brug for udviklingen af en ledelseskultur, der er i stand til at omfavne og håndtere en åben, intern, levende debat karakteriseret ved både enighed og uenighed om positioner, retninger, ambitioner og indsats. Det er således vigtigt, at udviklingen af et sådant robust, transparent og levende ledelsessystem sikrer en organisatorisk konsolidering FØR, der satses mere på fagfaglige udviklingsinitiativer og indsats.

De første tre anbefalinger er forudsætning for at gå videre med de næste anbefalinger.

#### **4) Starte et bredt brobygningsprojekt bestående af to ben:**

- **Et strukturprojekt**, der skal bygge bro(er) mellem ansættelses kategorier (eksempelvis lektorer og professorer) og organisatoriske – i dag opdelte – organisatoriske enheder (eksempelvis BFA (Bachelor of Fine Arts), MFA (Master of Fine Arts), professorskoler, laboratorier, institut). Dette sker ikke gennem hverken hensigtserklæringer eller 'ordrer, men kan alene opstå gennem søsætning af en vifte af overskuelige, tværgående samarbejdsinitiativer formuleret som pilotprojekter, der kan skabe positive nye erfaringer om fællesskaber og fælles potentialer.
- **Et kulturprojekt**, der skal bygge bro mellem forskellige miljøer på kryds og tværs af aktørpositioner og deltagerkategorier. Det er helt afgørende at skabe mere sammenhængskraft på Kunstakademiet ved at skabe positive narrativer om Kunstakademiets faktiske kvaliteter og resultater. Kulturprojektet skal understøtte et slidt og overanstrengt miljø, præget af manglende tillid og gensidighed ved at tilbyde et reelt og helhjertet samvær og fælles aktiviteter for Kunstakademiets løbende udvikling. Kulturprojektet skal genudvikle det fælles tilhørsforhold og den fælles dialog for institutionens ansatte og studerende, der skal være med til at sikre, at Kunstakademiet ikke bare har været og stadig er men også fortsat vil fremstå som en faglig anerkendt og prestigefyldt institution. Drømmene, lysten og vilje opleves absolut at være til stede hos de ansatte og studerende.

**5) Understøtte at nye ansatte og studerende socialiseres og "onboardes" ind i Kunstakademiet på en måde, der fra starten giver de nye et indtryk af en åben, fælles og sammenhængende institution.** Som det ser ud i dag er særligt nye medarbejdere men til dels også nye studerende, ikke synderligt hjulpet i deres forsøg på at skabe mening i, hvorledes institutionen hænger sammen. Dette skyldes en ureflekteret 'tradition' for, at det bør overlades til den enkelte selv at finde sig et ståsted i det åbne landskab, som institutionen kan opfattes som. En utilsigtet negativ bi-effekt af denne individualisering af nye aktørers fortolkning af deres mulige betingelser og rammer for fremtidigt virke, er, at mange hermed primært socialiseres ind i de mindre fællesskaber fremfor akademiets store, samlende fællesskab. Netop fordi der er mange

uigennemskuelige delstrukturer og mere eller mindre selvtilstrækkelige enheder, bliver den enkeltes entré til hverdagen på akademiet i bedste fald famlende og usikkerhedsskabende, og heri ligger en reel risiko for udviklingen af subkulturer, der selvfølgelig virker kontraproduktive i forhold til et fælles samlende Kunstakademi.

***Kunstakademiet er og skal fortsat være en institution, der hylder udviklingen af den enkeltes unikke og individuelle talent og personlige kompetenceudvikling. Netop derfor bliver det ekstra betydningsfuldt at supplere individualiseringen med en organiseret og målrettet støtte til relationsopbygning og sammenhængskraft.***

Rapportens forfattere er overbeviste om, at ovenstående konklusioner og anbefalinger forudsætter, at der skabes ro omkring Kunstakademiets fortsatte arbejde og udvikling af en mere hensigtsmæssig organisatorisk platform for sit virke som en national og potentiel international anerkendt kultur- og uddannelsesinstitution.

***Det fortsatte udviklingsarbejde forudsætter politisk opbakning og forsikring om, at selv om 'ting tager tid', er der plads, tid og støtte til dét.***

## KUNSTAKADEMIET SOM INSTITUTION

Kunstakademiet er både en kultur- og uddannelsesinstitution, men som uddannelsesinstitution er den mest af alt baseret på at skulle understøtte den enkelte studerendes kunstneriske udvikling ud fra det potentiale og motivation, som den enkelte studerende har med sig. De studerende, der starter, er alle kunstnere in spe, og når de optages, så optages de ikke på baggrund af uddannelsesmæssige formelle adgangskrav. De optages derimod ud fra en kunstnerisk vurdering af deres faglige arbejde. Det betyder naturligvis, at de studerende ikke kan kategoriseres hverken på forhånd eller undervejs, fordi de hver især er på en unik uddannelsesrejse. Det kræver højt til loftet og en struktur, der på den ene side formaliserer Kunstakademiet som uddannelsesinstitution, og på den anden side sætter de studerende fri.

Kunstakademiets historie handler derfor også om fremvæksten af en institution præget af frihedsværdier. Det har været, og er i dag helt afgørende, at sikre det nødvendige rum til den enkeltes kunstneriske udvikling. Det har i generationer baseret sig på en implicit konsensus om kunstens nødvendighed og fortsatte rolle i samfundet. Kunstnerisk aktivitet er derfor både en personlig og individuel skabelsesproces, og samtidig et vægtigt og ambitiøst bidrag til det omgivende samfund. Kunst spiller og skal spille en samfundskritisk rolle uden at sætte den konstruktive ambition over styr. Forestillingen om det originale og unikke bidrag er ryggraden i Akademiets virke. Der ligger en fundamental tro på og erfaring med, at kunsten kan og skal være et vægtigt islæt i dialogen om, hvilke vilkår vi sammen skaber for hinanden i et moderne samfund.

Her står Kunstakademiet på linje med sine søsterinstitutioner, der ligeledes gennem deres genrer og kunstneriske udtryksformer (musik, film, arkitektur, design etc.) tilbyder samfundet unikke og anderledes bidrag til refleksion end klassiske universiteter og deres etablerede videnskabelige felter (STEM-videnskaberne, humaniora og samfundsvidenskab). De kunstneriske uddannelser er alle historisk set indlejrede i samfundet, og de tilbyder alle på hver deres grundlag unikke og nødvendige bidrag til diskussionen om, hvilket samfund, der skal tegne fremtidens rammevilkår for den enkeltes tilstedeværelse.

Kunstakademiet er en institution, der ikke alene kan forstås gennem sin historie, men skal ses som en institution i sin nutid og som en institution, der er i en form for transition mellem historien om Det Kgl. Danske Kunstakademi og en moderne kultur- og uddannelsesinstitution i sin samtid. Inden for relativt set kort tid er der sket mange ting både uden for og inden for Kunstakademiet. Bologna-processen har skabt en nødvendighed for at tilpasse sin uddannelsesstruktur til internationale standarder (bachelor- og masterniveau), hvilket ikke blot handler om nye kategorier for uddannelses typer men om gentænkning af sine uddannelser og organisering af de kunstneriske læringsrum og –forløb. Forskningskravet er endvidere kommet til, hvilket ikke blot er en tilbygning til et fagligt miljø, men er en reel omstøbning af fundamentet for institutionens indretning og virke. Nye generationer og derigennem måske nye typer studerende med andre forventninger til et moderne uddannelsessted med sans for pædagogisk tænkning og praksis har stillet spørgsmålstegn ved institutionens eksisterende pædagogiske praksis og generelle omgangsform mellem studerende og undervisere. Endvidere tales der om et ændret kultur- og kunstforbrug i samfundet, der også nødvendigvis må sætte sig igennem på Kunstakademiet. Der er sikkert flere andre ting, men pointen er, at der har været og stadig er mange agendaer omkring Kunstakademiet som institution, der kræver stor opmærksomhed og sætter komplicerede udviklingsprocesser og forsøg på tilpasning i gang.

Som andre offentlige uddannelsesinstitutioner har Kunstakademiet i gennem en årrække været stærkt præget af de strukturelle og tilbagevendende 2% omprioriteringsbidrag (besparelser), der akkumuleret over den årrække de har været sat i kraft, har haft konsekvenser for organisering og prioritering på institutionen. Det er ikke en overdrivelse at sige, at akademiet i dag står stærkt reduceret på videnskabelige stillinger og på ressourcer til materialer og værksteder sammenlignet med tidligere. Det opleves at have konsekvenser for organiseringen af de forskningsbaserede uddannelsesforløb, man kan tilbyde både fakultet og studerende.

## KUNSTAKADEMIETS KONTEKST

### *Ungdomsoprør 2.0?*

Der er en række markante forhold, som præger det offentlige rum i disse år. MeToo-bevægelsen og identitetspolitiske konfrontationer er tydeligt beskrevet i både medierne og den bredere politiske debat. Denne debat handler på ingen måde om særlige forhold ved offentlige institutioner, men den præger fortolkninger af organisatoriske og ledelsesmæssige forhold i både den offentlige og private sektor i Danmark og internationalt.

På det seneste er der opstået en hypotese om, at disse forskellige markeringer af magtforhold og potentiel/reel undertrykkelse samlet set kan forstås som et ungdomsoprør version 2.0. Hvis man antager, at Kunstakademiet gennem sit virke er en velintegreret samfundsinstitution, kan det på ingen måde overraske, at disse forskelligartede opgør med konventioner, styringsforestillinger og positioner også finder fodfæste internt på akademiet. Man ville snarere kunne anklage Kunstakademiet for at have mistet sin samfundsrelevans og aktuelle kunstneriske refleksion overfor væsentlige, tidstypiske strømninger, hvis institutionen fortsatte sit almindelige virke uden at reflektere over så væsentlige elementer i den aktuelle samfundsdiskurs. Hermed ikke sagt at denne refleksion af eksempelvis identitetspolitiske strømninger ikke skal ledes, rettes og formes, for det skal de selvfølgelig. Kunstakademiet spejler også sit samfund, og derfor ser man ikke blot, hvad der sker på Kunstakademiet, når man iagttager hændelser med identitetspolitiske prædikater, men i stedet ser man, hvad der også sker i samfundet i øvrigt.

### *Politisk og offentlig bevågenhed*

Man kan sige, at Kunstakademiet befinder sig i samme situation som fodboldlandsholdet. Der er en ganske anseelig opmærksomhed fra både medier og politikere, der i mange tilfælde har gjort det til en vane at kommentere institutionsinterne forhold ud fra en antagelse om, at det ikke kan være så svært at gøre tingene bedre. På afstand er alt tilnærmelsesvist ens og enkelt, men hermed mistes forståelsen af den konkrete praksis og de væsentlige lokale forhold, der gør sig gældende.

Et studie af presseklip fra danske aviser illustrerer glimrende denne tendens til at formulere hård kritik og foreslå radikale løsninger på et forståelsesgrundlag, der ikke synes at fange den lokale kompleksitet eller viser respekt for de kunstneriske aktiviteter, der kendetegner institutionens hverdagsliv. Det betyder på ingen måde at alt er godt. Alle institutioner offentlige som private fremviser udfordringer og problemer, der bør adresseres. Dette gælder selvsagt også i Kunstakademiets tilfælde. Det afgørende er at opgive forestillingen om, at løsninger skal findes i dét, der råbes fra sidelinjen, fordi man herfra sjældent har sans for hverken spil og samspil.



## RAPPORTENS FOKUSOMRÅDER

Såvel den samlede konklusion som de efterfølgende anbefalinger bygger alle på identifikation af en serie af forhold på akademiet, der er forstået gennem samtaler med ansatte og studerende. Der er tale om forhold, der umiddelbart tiltrækker sig opmærksomhed fra ansatte og studerende i dag på akademiet. For udredningen betyder dette brede materiale en understregning af, i hvor høj grad institutionen er befolket af mennesker, der tager stilling, der deltager og ønsker at bidrage til både forståelse og udvikling af en stærkere fremtidig organisering af det kunstfaglige arbejde i både teori og praksis.

Udredningen arbejder med et grundsynspunkt ifølge hvilket ledelse- og organisering er gensidigt konstituerende. Det vil sige, at ledelsen selvsagt har stor (men ikke uindskrænket) indflydelse på udviklingen af organisatoriske strukturer. Det betyder omvendt også, at etablerede organisatoriske strukturer er med til at sætte betingelser for, hvorledes en ledelse kan agere. Det gør det naturligvis ikke lettere, og det kræver, at man tænker sig om og som ledelse gør sig klart, hvordan man vil være leder, og hvordan man vil skabe ledelse i organisationen.

Det er let at ende i en opfattelse af, at de hændelser og forløb der beskrives, er udtryk for noget særligt ved Kunstakademiet, og som sådan er ganske anderledes end forhold på andre uddannelsessteder. Uden at påstå at alt er ens, er det bemærkelsesværdigt at forholdene på Kunstakademiet ikke fremstår væsensforskellige fra iagttagelser, man har kunnet (og stadig vil kunne) gøre i forhold til forholdene på mange af landets øvrige videregående uddannelsesinstitutioner.

På ovennævnte baggrund ønsker rapporten at sætte fokus på en række forhold, der især kan siges at kendetegne Kunstakademiet:

### *Organisatoriske knopskydninger*

Kunstakademiet fremviser en interessant og meget kompliceret model for organisering. Der er mange fora og mange mere eller mindre logiske forbindelser mellem disse fora. Som ansat og studerende bliver det derfor svært at bevare overblikket og fastholde en forståelse af, hvor

diskussioner og beslutninger kan/skal finde sted. Det er heri vanskeligt at vide, hvilke processer der må antages at sikre, at beslutninger lader sig oversætte til en eller anden form for praksis i en travl hverdag. Når konkrete debatter har efterlyst en ansvarlig håndtering, synes svaret at have været oprettelse af nye fora snarere end at tilse, at diskussionerne kunne føres i allerede eksisterende og relevante organer. Det organisatoriske billede, der tegnes i dag, er således ikke udtryk for en bevidst styringstænkning eller ambition om magt og indflydelse men snarere en knopskydningsproces, hvorved der er udviklet en vifte af parallelle råd og grupperinger uden at være sig bevidst, at effekten af dette voksende antal arenaer ville blive, at mange eksisterende fora ville blive tømt for indhold. Den samlede utilsigtede bi-effekt af knopskydningen er derfor et tab af beslutningskraft og ikke mindst en stigende apati og desillusion overfor respekten for kollektiv ansvarlighed og værdien af at investere i fællesskab og sammenhængskraft. Den unødige, men komplicerede struktur, betyder tillige, at man risikerer, at der udvikles parallelle ledelsesprocesser, der ikke har noget med hinanden at gøre eller værre endnu, at de karambolerer med hinanden.

### *Matrix-organisering*

De danske universiteter arbejder med to forskellige modeller for, hvorledes uddannelserne skal organiseres. På de store universiteter (København, Århus, Syddansk) er uddannelserne indlejret i institutterne. Det vil sige, at et fagspecifikt institut på universitetet ejer den pågældende uddannelse for så vidt angår curriculum udvikling og bemanning etc. (økonomien knytter sig som oftest til den samlede regulering mellem fakultetet og instituttet). På de mindre universiteter (CBS, DTU) arbejder man med forskellige versioner af matrix-organisering.

En matrixorganisering betyder, at uddannelserne tildeles selvstændig autonomi (og økonomi) under ledelse af et studienævn, som har til ansvar at udvikle curriculum og rekvirere kurser og deltidsundervisning fra forskellige fagspecifikke institutter. Kunstakademiet arbejder på linje med de mindre universiteter med en variant af matrix-model. Dette giver god mening. På akademiet har bacheloruddannelsen (BFA) sin selvstændige placering og er et selvstændigt forløb, hvor man er afhængig af de forskellige laboratorier. På overbygningen (MFA) knyttes den enkelte

studerende til én af de fire (tidligere otte) professorskoler. Her kan de frit vælge kurser og undervisningsforløb ved et eller flere af institutionens laboratorier.

Modellen giver glimrende mening og udtrykker en hensigtsmæssig ambition om fleksibilitet og invitation til, at den enkelte studerende kan skræddersy sit eget individuelle curriculum forløb. Forudsætningen for denne optimering af ressourceudnyttelsen til at skabe fleksibilitet forudsætter dog, at tre nødlidende betingelser er opfyldt: 1) For det første kræver modellen transparens (det vil sige overblik over og viden om hvad, der tilbydes hvor og hvornår); 2) For det andet kræver modellen, at der tilbydes en 'on-boarding' proces, hvor den enkelte studerende socialiseres til det 'marked' uddannelsestilbuddene udtrykker suppleret med korte koncise guidelines eller skriftlige vejledninger til at støtte processen i de tre år, den står på og 3) For det tredje kræver det, at de enkelte enheder åbner sig og reelt også gør sig afhængige af hinanden, så der naturligt og uden for store transaktionsomkostninger kan skabes overgange og koblinger.

### *Rådsdemokrati og centralisering*

Der er mange eksempler på, at både ansatte og studerende på Kunstakademiet har ønsket sig en øget direkte indflydelse på sagsforløb og udviklingsprocesser. Skiftende ledelser har forsøgt at imødekomme interessen ved at åbne for stadig mere og mere involverende fora og mødeaktiviteter.

Dette er både sympatisk og konsistent i forhold til, at institutionen er relativt lille målt på antal ansatte og studerende. Meget tyder imidlertid på, at den bredde, der karakteriserer akademiets kunstretninger, og den variation, der kendetegner de forskellige værksteder og materialer, fører til en form for rådsdemokratisk organisering, hvor for mange kommer til at diskutere alting med alle. Dette er ikke hensigten, men det skal snarere opfattes som den negative utilsigtede bi-effekt af en indflydelsesambition, der ikke lykkes organisatorisk. Ikke overraskende fører denne form for uspecificeret indflydelsesstruktur til et beslutningsmæssigt vakuum, hvor ansvarlighed har svært ved at fæstne sig. Det leder paradoksalt nok til det modsatte af det intenderede nemlig ineffektive møder, uklare mødefora, uklare mødegrundlag, mødeopsamling mv. Det bliver et virvar og en udtalt mangel på effektivitet. Det er både et spørgsmål om den rigtige struktur og om kompetent

ledelse, der kan understøtte gode samtaler og dialoger i møde- og beslutningsrummene. I sidste ende, når beslutninger ikke kan træffes og ansvarligheden udvandes, så lander både ansvar og beslutninger hos rektor, som derved til trods for ambitioner om det modsatte, kommer til at fremstå som den centraliserede rektorale ledelse. Hermed ender man med at kunne skyde ansvaret op i systemet mod en rektoral ledelse fremfor at se sig selv i et fælles ansvar. Det kniber gevaldigt med sammenhængskraften og følelsen af fællesskab på Kunstakademiet. Man kan ikke tale sammen, men alligevel hører alle alt, hvad der bliver sagt alle steder men uden at gøre det til en fælles samtale. Dette afspejler den overkomplicerede model for organisering både strukturelt og kulturelt, og dermed bliver det en afgørende udfordring for en fremtidig ledelse, der ønsker at udvikle relationer og fællesskab. Vejen til en mere stabil kultur for gensidig tillid og respekt starter med en målrettet ledelsesmæssig indsats for at gentænke institutionens rygrad af beslutnings-, diskussions- og mødefora. Her kan en reduktion af den nuværende komplicerede struktur skabe både transparens, motivation og sammenhængskraft.

### *Bologna og Dansk akkreditering*

Danske uddannelsesinstitutioner har igennem de seneste ti år arbejdet sig hen i mod en tilpasning til den såkaldte Bologna-model. Der er tale om en fælles EU model for opdeling i bachelor og kandidatforløb. Der er mange store fordele ved denne form for harmonisering på tværs af lande, institutioner og videnskabelige områder. Her skal især peges på modellens bidrag til at styrke internationalt samarbejde og ikke mindst betydningen for udvikling af (for den enkelte studerende) udbytterige udvekslingsordninger (generel inspiration og transfer af merit). Man skal dog ikke være blind for, at så omfattende harmoniseringsbestrebelse fører til udvikling af relativt rigide og firkantede modeller og retningslinjer. For mange institutioner og uddannelsesforløb er standardiserede kompetencemodeller og ECTS krav til uddannelsesforløbene konsistente med den måde, institutionen i forvejen tænker og udvikler sine uddannelser.

For andre institutioner som i dette tilfælde Kunstakademiet betyder harmonisering en betydelig udfordring for hele grundopfattelsen af den studerendes individuelle og skræddersyede kompetenceudviklingsproces. Der er en afgrundsdyb modsætning mellem på den ene side Bologna modellens grundlæggende krav om standardiserede kompetenceniveauer og

generaliserede krav og rammebetingelser på tværs af alle fagligheder og curriculum forløb, og på den anden side Kunstakademiets erklærede ambition om at tilbyde udvikling af den enkelte studerendes unikke og individuelle kompetencetilvækst udtrykt gennem en ikke-standardiseret skabelse af originale kunstværker.

I dag har Kunstakademiet været i gennem forskellige former for tilpasning til Bologna modellen, og dette er senest videreført ved den danske institutionsakkrediteringsproces, som har ført til en såkaldt betinget akkreditering. Det vil stille store krav til den fremtidige ledelse af akademiet at få enderne til at mødes således, at der tildeles en fuld akkreditering. Forhåbentlig vil både akademiets ledelse og Akkrediteringsinstitutionens proces- og beslutningsansvarlige være i stand til at skabe det nødvendige kompromis, der sikrer Kunstakademiets *license to operate* uden dermed at miste sin identitet og unikke grundlag for uddannelse af fremtidige kunstnere.

#### *Ledelses-vakuum og fortielses-kultur*

Den fremtidige ledelsesopgave på Kunstakademiet må baseres på stærke relationer. Relationer internt på institutionen mellem fakultetsgrupper, mellem grupper af studerende, mellem administration og drift og ikke mindst relationer på tværs af de nævnte kategorier. Dermed sagt at fraktionering og enheders tendens til at lukke sig om sig selv synes at stå i vejen for en bredere funderet ledelsesvaretagelse. Ledelse er ikke det samme som ledere. Der er brug for en erfaren leder. Men der er brug for en leder, der fra første dag forstår, at en leder ikke er bedre end kvaliteten af de relationer vedkommende formår at etablere ud i organisationen. Ledelse er en distribueret kvalitet ved den måde, institutionen tager ansvar central som lokalt. Lederen er den centrale figur, som faciliterer de mange processer, der skal til, for at hverdagen fremstår udbytterig, involverende og fælles. Der er på samme måde brug for at styrke kvaliteten af de eksterne relationer. Der er mange relationer mellem Kunstakademiet og omverdenen, men oplevelsen er, at disse relationer pga. stærke, interne opdelinger på Kunstakademiet netop ikke forpligter hele Kunstakademiet, men kun de enkelte dele. Også på dette område er det kontraproduktivt alene at fokusere på ledere (rektor). Der er mange vigtige berøringsflader mellem Kunstakademiet, det større kunstmiljø og det danske samfund mere generelt.

Ledelse er således i det alt væsentlige funderet i relationer. Det er styrken og kvaliteten i relationer, der er bestemmende for, hvor hensigtsmæssigt en leder formår at håndtere de udfordringer, der opstår i hverdagens ofte komplicerede opgavevaretagelse. Konkret på Kunstakademiet må det konstateres, at fremvæksten af et antal krænkende og på mange måder uacceptable episoder, som nogle klassificerer som identitetspolitiske konflikter, kun vanskeligt lader sig håndtere og efterbearbejde på en institution præget af et udtalt ledelsesvakuum. Kunstakademiet repræsenterer således en udtalt mangel på ledelseskraft og kompetencer til at styre pædagogiske-ideologiske processer.

Det er ikke isoleret set bare et spørgsmål om, hvad rektor kan og gør eller måske snarere, undlader at handle på. Det er mere fundamentalt et udtryk for en bred kollegial fortielses-kultur, hvor det generelle ledelsesvakuum producerer så meget usikkerhed, at de ansatte ikke træder i karakter og tager hånd om kritikklasser, der løber ud af kontrol og krænkelser, der stigmatiserer enkeltstuderende. Det gælder også andre forhold, der kommer til at berøre hele Kunstakademiet som institution og uddannelsessted, men hvor individualisering og fraktionering kommer til at understøtte den fejlagtige antagelse, at det jo ikke berører os alle. Det starter alt sammen med nødlidende relationer. Stærke relationer har man netop brug for at læne sig op ad, når problemerne banker på. Det er her den sociale kapital skal være grundlaget for en fælles indsats, når der er udfordringer, som den enkelte kan have svært ved at håndtere alene. I fraværet af en langsigtet udvikling af bæredygtige gensidige relationer på Kunstakademiet, bliver forløbene knyttet til både identitetspolitiske og sexismepisoder både uskønne, kritisable og ikke mindst en yderligere belastning for de enkeltpersoner, der er blevet genstand for krænkelser af forskellig karakter.

Det handler ikke kun om rektor, men det handler også om rektor som institutionens øverste ansvarlige for, hvorledes sammenhængskraft og gensidig respekt præger institutionen. Det handler ikke kun om underviserene, men det handler også om underviserne, der har det konkrete ansvar i de forløb, hvor processerne kommer ud af kontrol og anstændighed. Det handler ikke kun om den nye generation af studerende, men det handler også om studerende, der må socialisere hinanden til en gensidig tolerance, der kan yde modvægt til et uddannelsesforløb, der i øvrigt

belønner individuelle præstationer. Men i den sidste ende, så er det institutionens samlede formåen til at skabe kunstneriske og faglige pædagogiske rum, hvor den enkelte kan udvikle sig, der må være opgaven.

## **BILAGSOVERSIGT**

Bilag 1: Kommissorium for udredningen

Bilag 2: Tidslinje for udredningen

Bilag 3: Design af udredning

Bilag 4: Tematikker for samtaler

Bilag 5: Dokumentarmaterialer

Bilag 6: List over samtaler

Bilag 7: CV Jan Molin

Bilag 8: CV Christian Tangkjær