HEGELUND & MOSE
Strategisk kommunikation

KADK SET UDEFRA

Interessentanalyse december 2015

Indholdsfortegnelse

1. Opgaven 3
2. Metoden 3
3. De centrale temaer 4
4. Konklusionerne kort 5
5. KADKs overordnede brand 5
6. Fusionen 8
7. Ledelsesgrebene 10
8. KADKs alliancer og netværk 12
9. KADKs bidrag til samfundet 15
10. KADKs strategiske kommunikation 16
11. Dimittenders relevans på arbejdsmarkedet 18
12. Det tredelte videngrundlag 21
13. KADK internationalt set 22

1. Opgaven

Nærværende interessentanalyse – ”KADK set udefra” – giver eksterne input til det visionsarbejde for institutionens fremtid, som bestyrelse og rektorat på Det Kongelige Danske Kunstakademis Skoler for Arkitektur, Design og Konservering (KADK) er i gang med. Rapporten er én blandt flere analyser, der skal give et beslutningsgrundlag og som supplerer det såkaldte Eldrup-udvalgs (”Udvalget for fremtidssikring af de videregående kunstneriske uddannelser”) anbefalinger, der kom i en rapport i foråret 2015.

Uddannelsesinstitutionen, der blev dannet ved en fusion i 2011 mellem Kunstakademiets Arkitektskole, Danmarks Designskole og Kunstakademiets Konservatorskole, står over for drastiske nedskæringer. Regeringen har lagt op til en reduktion af studiepladserne på 30 procent – både på KADKs arkitektuddannelse og designuddannelsen.

Det er væsentligt mere, end Eldrup-udvalget lagde op til. Her var udspillet en reduktion på 10 procent på arkitektuddannelsen og 20 procent på design. Regeringens spareplaner rammer også Designskolen Kolding (15 procent) og Arkitektskolen Aarhus (20 procent).

Dertil kommer, at KADK – grundet regeringens såkaldte omprioriteringsprocent – løbende skal finde besparelser på sine uddannelser på to procent årligt gennem fire år. Kun forskningsområdet ser ud til at blive friholdt for besparelseskrav.

Endelig vil Uddannelses- og Forskningsministeriet – med tre års intervaller – vurdere dimittendernes indtog på arbejdsmarkedet, hvad potentielt kan føre til nye krav.

Da herværende analyse blev sat i gang i august 2015 og dermed inden regeringens udspil, var KADK bevidst om en række udfordringer forude. Siden er institutionen blevet skubbet yderligere ud på en brændende platform, hvilket øger kravene til strategiarbejdet.

Omvendt kan det eksterne tryk bruges som afsæt for ”en ny start”: Der skal gives et visionsbåret og samtidig realistisk svar på, hvordan KADK skal agere de næste mange år for at skabe et uddannelsesmiljø, der matcher tidens muligheder og krav.

2. Metoden

”KADK – set udefra” belyser KADKs strategiske muligheder og interne barrierer, som omverdenen opfatter dem. Iagttagelserne, refleksionerne og anbefalingerne er baseret på grundige interviews med 22 eksterne nøglepersoner.

Disse er valgt af skolens ledelse ud fra en række arketyper, som KADKs bestyrelse har peget på i et ønske om at nå 360 grader rundt i interessentuniverset.

De interviewede er ministerielle embedsmænd, folketingsmedlemmer, ansat på højere, videregående uddannelsesinstitutioner, fra organisationsverdenen, fra en højskole samt ansat i medier og erhvervsliv – sidstnævnte som potentielle aftagere af KADKs dimittender inden for arkitektur og design. Alle interviewede – minus en enkelt nordisk deltager – er danske. Dog arbejder flere af analyse-bidragsyderne i et stærkt internationalt miljø.

Fælles for alle interviewede er, at de via deres professionelle virke har et kendskab til KADK, der gør deres input relevante i forhold til uddannelsesinstitutionens visionsarbejde. Deres bidrag er af gode grunde baseret på deres egen perception af KADK; de faktiske forhold på institutionen kan i princippet være anderledes: Igangsatte forandringsprocesser opfanges ofte først med en vis forsinkelse i omverdenen. Ligeledes blander enkelte interessenter nu og da hele arkitekt- og designmiljøet og alle uddannelsesinstitutioner inden for området sammen med KADK. Samlet set bør de interviewedes fortolkninger give væsentligt input til, hvor KADK med fordel kan tydeliggøre sine unikke styrker og dispositioner.

Bag rapporten står konsulenthuset HEGELUND & MOSE, rådgivere med ekspertise i ledelse, dagsordensætning og indflydelse. De har tung praktisk og ledelsesmæssig baggrund fra en række medier og organisationer som Berlingske, Politiken, DR Nyheder, TV2 Nyhederne, Miljøministeriet, KL, Lederne, Ingeniørforeningen og Landbrug & Fødevarer samt er forfattere til en række bøger om politisk ledelse og indflydelse.

HEGELUND & MOSE har fået frie hænder til at skrive rapporten, der så objektivt som muligt beskriver, hvilket indtryk KADK efterlader hos professionelle interessenter. Hverken bestyrelse, rektorat eller ansatte på KADK er blevet interviewet. Rapporten kortlægger således med en kvalitativ metode, hvordan eksterne interessenter, der ikke er ansat på eller tilknyttet KADK, opfatter uddannelsesinstitutionen samt hvordan de analyserer fremtidsmulighederne.

Citater fra interviewene bringes – i anonymiseret form – undervejs i analysen for at understøtte vigtige pointer i det omfang, de er bredt dækkende for de interviewedes synspunkter.

3. De centrale temaer

HEGELUND & MOSE har bedt interessenterne forholde sig til en række centrale temaer: Hvordan opfatter de KADKs overordnede brand? Hvad er deres analyse af den fusion, institutionen har været igennem? Og hvordan vurderer de KADKs muligheder for at navigere og agere i en periode, hvor KADK er under pres?

De er også blevet bedt om at forholde sig til KADKs kapacitet, hvad angår politisk interessevaretagelse og strategisk kommunikation med henblik på at tydeliggøre institutionens styrke og potentiale – samt at samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner og andre relevante aktører.

Ydermere har de skullet svare på, hvordan de vurderer dimittendernes muligheder for at begå sig på arbejdsmarkedet, ligesom de er blevet bedt om at reflektere over KADKs vision om at gå på tre ben – forskning, praksis og kunst. Det hedder således i skolens "Vision & Strategi 2013-2015", at "på KADK mødes tre vidensfelter, videnskabelig forskning, kunstnerisk udvikling og den professionelle praksis".

Sluttelig har de forholdt sig til KADKs bestræbelser – der også er formuleret i ovenstående vision og strategi – på at blive "internationalt anerkendt som Nordens førende akademi inden for arkitektur, design og konservering".

De konstruktivt-kritiske svar bør give anledning til refleksion på alle KADK-niveauer. Rapporten rummer anbefalinger, der kan inspirere og indgå i en forandringsproces - men også kritik. Alle input er leveret med det klare ønske, at KADK fortsat vil være en fremtrædende uddannelsesinstitution, der i nutidig version bygger videre på arven fra Det Kongelige Danske Kunstakademi og samtidig skaber dimittender, der er efterspørgsel efter i det 21. århundrede.

4. Konklusionerne kort

KADK befinder sig i et krydspres: Man vil uddanne en elite, der skal kunne måle sig internationalt. Samtidig stiller omgivelserne krav om, at man uddanner en bredde, der kan påtage sig mere almindelige opgaver inden for byggeri, design og byplanlægning m.v.

Det er ikke nødvendigvis et uløseligt dilemma, peges der på: For den første gruppe – de store talenter – handler det om måske at videreudvikle et elitespor i international topklasse; for den anden gruppe – de habile – at de får mere karrierevejledning. Der bør laves en realistisk forventningsafstemning; og de kreative indsigter skal suppleres med de basale kompetencer, erhvervslivet og det offentlige efterspørger.

Det haster for ledelsen at få flere ansatte med på den dagsorden, understreges det. Omgivelsernes tålmodighed – efter mange og lange interne processer i forbindelse med fusionen – er efterhånden kort. KADK opfordres til at tage håndfaste ledelsesgreb, når en ny vision er på plads.

Ledelsesarbejdet bør også, fremhæves det, bestå i at udvide KADKs netværk, alliancer og samarbejder – både med virksomheder, myndigheder og andre uddannelsesinstitutioner.

Ydermere anbefales det, at KADK tydeligere demonstrerer, at undervisere og studerende interesserer sig for andet og mere end kunst. Det kræver blandt andet en opgradering af skolens strategiske kommunikation og interessenthåndtering, der vurderes at have et forbedringspotentiale.

Hvad angår KADKs internationale ambitioner, opfordres ledelsen til at konkretisere, hvad institutionen skal måles på – succeskriterierne. Forskningen befinder sig eksempelvis stadig på et relativt umodent stadie, vurderer man.

5. KADKs overordnede brand

"Eldrup-udvalget var alt for flinkt. Alt det kan KADK godt glemme alt om. Det er nogle af de dyreste uddannelser, vi overhovedet har. Og så får skolen på en eller anden måde spoleret de unge – blomsten af dansk ungdom – så de ikke kan bruges på arbejdsmarkedet. De får dem ikke gjort super lækre og arbejdsmarkedsparate. Det er værst for designuddannelserne. Arkitekter kan jo bruges i offentlig planlægning og den slags"

"Skolens interne selvforståelse har været for voldsom: Vi skal alle tegne nye operahuse! Hvorfor ikke renovere kontorejendomme eller arbejde som byplanlægger i Assens Kommune? Skolens udfordring er, at Uddannelses- og Forskningsministeriet har sat en markant beskæftigelsesdagsorden. Det bliver KADK

nødt til at forholde sig til"

"Skolen virker ekstremt introvert og lever i fortiden, og det virker, som om det er de ansatte – specielt den lidt ældre generation af undervisere – der reelt er bærere af strategien, hvad overhovedet ikke hænger sammen med, hvor den øvrige del af samfundet er. Det er det ene problem: undervisningen. Det andet problem hænger sammen med det første: Skolens evne til at tale ind i en politisk, strategisk virkelighed – inden for erhvervspolitik og forskningspolitik – er ikke-eksisterende. KADK byder overhovedet ikke ind"

"De har været alt for langsomme til at opfange signalerne fra omverdenen. Det virker, som om man har gået i sin egen lille osteklokke, når man er blevet færdig på skolen og har gået der fem år"

"Politikerne på Christiansborg opfatter arkitekter som nogle ustrukturerede, lidt svære og mutte typer, der aldrig rigtig er tilfredse, og så er de alle sammen under én kam kulturradikale. Der er rigtig mange fordomme om dem. Det er jo meget mere nuanceret. Og sådan én som Bjarke Ingels og BIG er heldigvis med til at give et meget mere dynamisk image"

Høj kunstnerisk kvalitet

KADK har et stærkt kunstnerisk brand. Stort set ingen blandt de interviewede stiller grundlæggende spørgsmål ved den kunstneriske kvalitet i undervisningsmiljøet, og at den – når den er bedst – er af international kaliber. Den har, siges det, været med til at skabe internationalt anerkendte arkitekter og designere.

Den kunstneriske tilgang må dog ikke stå alene, betones det meget bredt, selvom KADK umiddelbart er en succes – målt på interessen blandt de unge: Institutionen nyder godt af, at dens uddannelser fortsat har høj-status blandt uddannelsessøgende. Ansøgerne skal gennem et nåleøje for at komme ind på de populære uddannelser. Regeringen og centrale ministerier kan konstatere, at KADK gerne tiltrækker nogle af de bedste af en årgang – med høje karaktergennemsnit og stor motivation.

Efter at KADK ressortmæssigt for fire år siden blev flyttet fra Kulturministeriet til Uddannelses- og Forskningsministeriet, er der imidlertid kommet stor fokus på – både blandt ledende politikere og embedsmænd – en række strukturproblemer: De færdiguddannede havner ofte i løse ansættelser; det tager lang tid at komme i varig beskæftigelse; nogle havner af nød i helt andre brancher. Deres livsindkomst ligger relativt lavt – i betragtning af, at det er blomsten af dansk ungdom.

Der peges således på, at unge, der har gennemført en af arkitekt-og designuddannelserne herhjemme – i Aarhus, København eller Kolding – oplever store ledighedsprocenter, i hvert fald i de første par år efter at de er færdige.

Vurderingen er, at institutionerne – herunder ikke mindst KADK – har været for længe om at erkende, at det skal der gøres noget ved fra uddannelsesstedets egen side. KADK er dermed delvis selv, menes det, ansvarlig for, at institutionen er kommet i defensiven.

Forkælet og elitært image

Arkitekten opfattes ind imellem af fagets udøvere, siger flere interessenter, som en kunstner med færdigheder, man ikke kan måle og veje – og som det kræver en dannelsesrejse at nå

frem til. Den tilgang til faget er der forståelse for, ikke mindst i lyset af, at det har været med til at skabe store arkitekter og designere.

Men accepten begynder at udvise eroderingstegn, når interessenterne stadig kan støde på den holdning, at omkostningen ved at skulle finde og uddanne den næste stjernearkitekt er, at en stribe andre studerende fejler og får det svært på arbejdsmarkedet. Det er i uddannelses- og arbejdsmarkedspolitisk sammenhæng at strække elastikken for langt.

KADK er ganske vist i forandring til det bedre, påpeger en interessent, der følger arkitekt-delen tæt. Meget gammelt er smidt ud, for eksempel den måde man opbygger institutter og optager elever på. Det ændrer dog ikke på, at KADK hos flertallet af de interviewede har efterladt sig et overordnet brand som en lidt forkælet og elitær institution, der er ude af balance med beslutningstagernes, aftagernes og det omgivende samfunds forventninger. Det efterladte indtryk er, at uddannelserne i dag rettes mod de allerbedste, men giver flertallet dårlige forudsætninger, hvad svækker institutionens gennemslagskraft, også i det politiske spil og i kampen om ressourcer.

Flere interessenter peger på, at det virker, som om visse dele af institutionen mentalt stadig er knyttet til Kulturministeriet og dermed til de dagsordener, der er toneangivende i dette ministerium. Hvor universiteter som Københavns Universitet driver skarp lobbyisme under Uddannelses-og Forskningsministeriets hat, opfattes KADK som en institution, der fortsat begrænser sig til Kulturministeriets diskurser – og måske derfor undlader at blande sig i de store samfundsdebatter som "uddannelsesinstitution som sådan".

KADKs samfundsstemme savnes

Man savner KADKs vigtige stemme inden for en række væsentlige temaer: vækst, arbejdspladser, regional udvikling, erhvervsliv, integration, sundhed og hverdagens udfordringer for den almindelige befolkning. Man savner arkitekt- og designlinjernes bud på, hvordan fagets udøvere kan bidrage til, at Danmark klarer sig godt i en globaliseret verden. Og hvordan KADK producerer kandidater, der er relevante for samfundet.

Samtidig peges der på, at arkitektbranchen som helhed kan have en tendens til at bekræfte sig selv i den holdning, at ledighedsproblemerne må kunne løses ved, at samfundet gør noget for at øge udbuddet af potentielle arbejdspladser: Kan man fra politisk hold ikke øge virksomhedernes lyst til at ansætte designere og arkitekter? Det perspektiv er forkert og ansvarsforflygtigende, vurderes det.

Hvis KADK ønsker at komme mere i balance med forventningerne fra sine interessenter – herunder politikere, embedsmænd og aftagere af dimittender – er der overordnet set to handlemuligheder: Enten at uddanne langt færre eller kigge grundigt på indholdet af uddannelserne, så institutionen sikrer sig, at flere unge kommer ud med værktøjer, der giver dem bedre muligheder på fremtidens arbejdsmarked.

6. Fusionen

"Jeg oplever arkitekterne på skolen som meget tunge og negative, men jeg synes heller ikke, at designerne er i stand til at udfordre dem og løfte sig ind i en bredere sammenhæng. Arkitekterne vrænger ad dem: "De er bare kunsthåndværkere". Det er helt grinagtigt. Alle uden for arkitektfaget siger om arkitekterne: "De er arkitekter, men de kan ikke engang skrive. De kan heller ikke tale, så man kan forstå dem. Men de har en selvforståelse, som er helt vild""

"Det er meget stærke egoer sådan et sted. Det har taget rigtig lang tid at sluge den pille, at man skulle sidde et andet sted og arbejde på en anden måde. Signalet om, at de er kommet ud på den anden side af tunnelen, er ikke sluppet ud til os andre"

"De ser sig ikke selv som nogen, der skal uddanne mennesker, som skal i jobs; de uddanner kunstnere! Det har også en fantastisk værdi, men der er altså nogle undervisningskulturer, der har strittet ekstremt meget imod fusionen og som decideret har modarbejdet – er det mit indtryk – ledelsens arbejde"

"I skolens system ser man administration som et fremmedlegeme, som man ikke må bruge for mange penge på. Det er et dilemma for ledelsen. De ansatte forventer, at ledelsen skal forsvare de faglige dyder inden for arkitektur og design – og være faglige fyrtårne. Og at der ikke må sidde djøf'ere i toppen, selvom nogle af disses kompetencer reelt mangler i organisationen, ikke mindst på grund af kravene fra omverdenen"

"Fusionen er forkert tænkt. Designerne får ikke en arkitekt-kandidatgrad af det her. Hvis de gjorde det, ville det skabe synergier. Nu har vi fået en uspecificeret designuddannelse. Dermed er det blevet en halvt-om-halvt-løsning, hvor man ikke har turde gået hele vejen. Man har heller ikke kunnet gøre det, fordi arkitekterne står og rækker tunge ad designerne"

For lang proces

Fusionen af konservator-, design-og arkitektdelen har ikke blot været en langstrakt affære. Den har også været unødigt lang. Det vurderer hovedparten af de interviewede.

Man påpeger, at hovedudfordringerne har ligget – og fortsæt ligger – i samspillet mellem arkitekterne og designerne, mens samspillet med konservatorerne ikke omtales. På konservatordelen går 98 studerende, på arkitektuddannelsen 1000 studerende og på design 690 (2014 tal).

Fusionen blev gennemført med det formål at styrke uddannelsernes samarbejde og for at integrere ekspertise fra beslægtede fagfelter. De fleste fastholder, at fusionen overordnet set er rigtigt tænkt. De er – med undtagelse af en enkelt interviewet - samtidig overbeviste om, at skolen ikke har formået at skabe stor synergi mellem områderne endnu. En af de helt store barrierer – lyder vurderingen – er arkitekternes selvforståelse, der angiveligt hviler på en kongelig kunstakademi-tradition fra enevældens tid.

Samlet opleves det blandt andet som efterdønninger af et professorstyre – med meget stærke professorer og afdelinger – at modstanden blandt arkitekterne har været så stor. Over for dem står en designlinje, der – blandt andet presset af Kolding-skolens erhvervsprofil – opleves som at have udvist fusionsvilje.

Det vil sige, at man på den ene side har en stærk og kulturbærende gruppe, arkitekterne, der ikke rigtig vil fusionen, og på den anden side en mindre stærk gruppe, designerne, der gerne vil, men står svagere i hierarkiet. En stor ledelsesmæssig udfordring, erkendes det.

Ikke bredt forankret

Fusioner er sjældent nemt gennemførlige, da der ikke sjældent vil herske en vis modstand mod de planlagte forandringer. Det gælder også inden for undervisningssektoren, hvor ledelsesresistens ikke er et ukendt begreb.

Medarbejderne er ofte gerne ansat, netop fordi der sættes pris på, at de er fagligt velfunderede personligheder, der tænker skævt, nyt og originalt, så de ikke blot reproducerer det kendte, men sanser og fanger fremtidens potentielle nybrud – og omsætter de fremsynede erkendelser til funderet undervisning og internationalt meriterende forskning.

Højere videregående uddannelsesinstitutioner, der har været gennem lignende forløb som KADK, peger på, at processen kan tage mellem fem og otte – ja, måske 10 – år, før de positive resultater for alvor forankrer sig på alle niveauer og nyder accept i alle enheder.

Det indebærer, at ledelsen – både rektoratet og ofte også på institutniveau – i en meget lang periode må fokusere på de indre linjer, hvad KADK ifølge mange interessenter har gjort. Men – siger de – det har kostet på de eksterne linjer i en omskiftelig verden: I mellemtiden er institutionen kommet ud af takt med omgivelsernes forventninger.

Vurderingen er samtidig, at der sidder ansatte, som er fanget i den opfattelse, at netop deres verdensbillede er det korrekte. Og at det skygger for, at KADK får det optimale ud af fusionen.

KADK bør i den sammenhæng være opmærksom på, hvor svært det kan være at udviske en negativ opfattelse af en medarbejderkultur, når først indtrykket har sat sig hos omgivelserne: Selvom det er 19 år siden, at arkitektskolen flyttede til Holmen, nævner en lang række af interessenterne med stor undren – som om det var i går – de voldsomme følelsesladede reaktioner, da arkitekterne skulle flytte fra Kongens Nytorv til de mere rummelige, historiske omgivelser på Holmen.

Fusionens muligheder

Flere mener, at arkitekterne burde se det som en gave, at de er bragt sammen med designerne, og at frugterne blot endnu ikke er høstet: Designerne har et stærkere bruger- og markedsfokus, menes det; der bor en praksisnær iværksætter i de bedste; og designerne bærer noget af den tilgang ind i fusionsorganisationen, der engang også var arkitektens varemærke – fokus på mennesket og interaktionen med brugeren.

Stort set ingen af de interviewede kan forholde sig til Konservatorskolen, som ikke er en bredt kendt del af KADK. Konservatorerne kan dog, siger en enkelt med godt kendskab til skolen, være med til at løfte den samlede institution og bidrage til, at arkitekter og designere bliver endnu dygtigere. Konservatorerne er blandt andet eksperter i materialer og deres holdbarhed, også nyere inden for plast, ligesom de kan bidrage med viden om lyset og dets nedbrydning af materialer. Både forsknings- og uddannelsesmæssigt kan der være meget at hente via tværgående initiativer, vurderer interessenten.

Skal mulighederne udnyttes optimalt, kræver det samtidig, at man gør op med billedet af en konservator som én, der blot kommer ind til sidst og redder kulturarven – og i stedet se en ekspert, der proaktivt kan bidrage i en nutidig kontekst inden for både arkitektur og design, lyder opfordringen.

En anden interessent – der selv har arkitektbaggrund – udtrykker en udbredt holdning blandt en del arkitekter: Fusionen er forkert i sit set up, for Designskolen kommer ud af en kunsthåndværkertradition, mens Arkitektskolen står på fundamentet af en kunstakademitradition. Fusionen ville først give mening, hvis designuddannelsen blev integreret i arkitekt-kandidatuddannelsen, lyder vurderingen.

Til gengæld er det – ifølge samme interessent – lykkedes ledelsen at tage rimeligt godt fat på arkitekturområdet: mere tidssvarende institutter, nye institutledere og nye uddannelsesprogrammer. Det har angiveligt skabt et bedre sammenfald mellem de formelle og uformelle magtlag i et system med store ledelsesudfordringer.

Nu gælder det for ledelsen om at følge de gode takter op, lyder anbefalingen. Det værste, der kan ske, er, at ledelsen giver op. Det vil sætte KADK mange år tilbage, vurderes det meget bredt.

7. Ledelsesgrebene

"Hvis man mener, at man skal have én uddannelsesinstitution under ét mentalt tag, så er man nødt at arbejde med kulturer og udfordre dem: "Vi er nødt til – alle – at ændre lidt på det, vi har gjort de sidste 50 år. Alle medarbejdere skal have et billede af det nye"

"Jeg har en oplevelse af, at rektor er meget alene. Hun er både dygtig og analytisk skarp, men ingen kan håndtere alle de typer pres alene. Hun er nødt til at have en stærk rytmesektion. Man skal bygge en god, transparent og tydelig governance-struktur op"

"Hvis jeg var rektor, ville jeg også bruge nogle af de hårde redskaber i skuffen. Fremme et generationsskifte på visse poster. Du er nødt til at gå ind og tage opgøret. Men du skal selvfølgelig ikke gøre det uden at sætte noget andet i stedet"

"De har altid haft ry for at have svært ved at træffe ledelsesmæssigt konsekvente beslutninger over for medarbejdere, der ikke leverede. Den historik klæber til institutionen. De skal tage personaleledelse alvorligt. Fraværet af ledelse har fået ansatte til at forfalde fagligt – og blive en belastning for både sig selv og organisationen"

"Ledelsen skal finde ud af, hvad kandidaterne får tæsk for, når de kommer ud. Og få det bygget ind i strukturen, at de studerende har et minimumsberedskab, der gør det nemmere for dem at suge til sig – og forstå omverdenen"

Visionen er vigtig

Interessenterne opfordrer KADKs ledelse til at se regeringens markante plan om at reducere institutionens optag af studerende som et wake up call. Udspillet tydeliggør i deres optik, at

KADK er kommet ud af sync med omgivelsernes forventninger til skolens undervisning og dimittendernes kunnen. Den ledelsesmæssige mulighed består nu i, peges der på, at benytte chancen til at placere institutionen endog meget præcist i en nutidig uddannelses- og arbejdsmæssig kontekst.

Hvad skal KADK kunne? Hvilken rolle skal institutionen og de færdige kandidater spille i samfundet? Bestyrelse og rektorat skal være tydelig i sin vision, siger flere: Når det stærke spor gennem en grundig og systematisk proces er lagt, bør personaleledelses-delen blive nemmere.

Det handler blandt andet om at identificere de innovative kræfter i undervisningsstaben. Det er, påpeges det, en kendt observation i universitetsverdenen, at en direktion kan tage nok så mange beslutninger, men hvis man virkelig vil ændre noget, skal man tage fat i vækstlaget blandt underviserne.

Det gælder ikke mindst, hvis institutionen har som mål at samarbejde endnu mere med andre uddannelsesinstitutioner: Pludselig støder en professor på et institut på en kollega fra et andet universitet. Sammen finder de ud af, at der er et cross over mellem sundhed, arkitektur og erhvervsøkonomi og udtænker et forslag til en ny uddannelse. De gode initiativer er ofte mest potente på institut-og personniveau; men ledelsen skal skabe rammerne og retningen.

Er bestyrelse, rektorat og de interne organer på KADK så i stand til at skabe et positivt fremtidsbillede ved egen kraft? Den tvivl nager blandt interessenterne. Et af forslagene er, at institutionen undervejs i strategiprocessen hidkalder fremtrædende arkitekter og visionære designere af international kaliber – og lader dem deltage i workshops, hvor der tænkes nyt.

Sammen bør man forholde sig til følgende "Knockdown Rebuild"-spørgsmål, foreslås det: Hvis vi skulle starte helt forfra i morgen og ikke lader os begrænse af de nuværende strukturer, hvordan skulle KADK, uddannelserne og lærerkræfterne så se ud, eksempelvis inden for design? Og hvilke krav vil det stille til fremtidens studerende?

En anden højere, videregående uddannelsesinstitution, der har arbejdet med fusioner mellem forskellige faglige miljøer, har for at lette ledelsesarbejdet skelnet mellem fire typer medarbejdere: 1. De, der kan og vil (forandringslaget). 2. De, der kan, men ikke vil (primadonnaerne). 3. De, der godt vil, men ikke kan (tilpasningsvillige ansatte med kompetencemæssige udfordringer). 4. De, der hverken kan eller vil (afviklingslaget).

Det har ført til, at nogen frivilligt har søgt væk, og at andre har taget imod aftrædelsesordninger, så den personalemæssige turbulens efterhånden lægger sig. En interessent fra universitetsverdenen anbefaler, at KADKs ledelse skeler til disse erfaringer; et synspunkt, der får opbakning fra andre interessenter.

En styrkelse af ledelseskraften

Skønt rektors indsats anerkendes bredt, er der bekymring over, at denne – på nogle fronter – er for alene om for meget. Interessenterne anser det for at være et ekstraordinært krævende ledelsesjob på en uddannelsesinstitution, hvor arkitektdelen først for få år siden forlod et system, hvor rektor vandt posten via interne valgprocesser. Der peges derfor på, at der bør laves et endnu stærkere ledelses-setup.

Et greb bør være at styrke de kommunikative kompetencer og forståelsen for, hvad strategisk kommunikation kan udrette i meningsdannelsen. KADKs kommunikation – ikke mindst via medierne – synes i dag mere iscenesat af utilfredse medarbejdere end drevet ud fra et ledelsesperspektiv, konstaterer en lang række af de interviewede.

Et andet greb er at få lidt flere djøf-kompetencer ind i rådgivningslaget omkring rektoratet; et nødvendigt tiltag, der muligvis vil skabe intern modstand, erkender forslagsstillerne. Det er en delikat balance i forhold til skolens arkitekt- og designfaglige miljøer: Ikke desto mindre bør der justeres i bestykningen, så de strategiske kompetencer styrkes. Det gælder blandt andet inden for interessent-håndteringen. KADK har behov for at øge sin omverdensforståelse – og styrke evnen og kapaciteten til at agere ledelsesmæssigt på udfordringerne.

I forlængelse af dette forslag ligger et beslægtet: KADK kan overveje – tæt på ledelsen – at oprette en tværgående enhed, der identificerer aktuelle samfundsmæssige problemstillinger og leverer input til, hvordan man kan gøre dem til genstand for (tvær)videnskabeligt arbejde og koble nye uddannelser på. Enheden kan arbejde issue-rettet og tænke eksterne samarbejdpartnere ind, eksempelvis som CBS ledelsesdrevet gør det med "Business in Society Platforms".

Samtidig peges der på, at ledelsen bør få institutionens forskningsdel langt tydeligere manifesteret.

Endelig understreger interessenter, at KADK ikke må slække på sin økonomistyring. Der er blevet rettet op på tingene, hvad både Uddannelses-og Forskningsministeriet og Rigsrevisionen har anerkendt. De gode takter skal fortsætte: styr på økonomien og stærk organisation.

Samlet set er budskabet, at de arkitektur-og designfaglige diskussioner i dag ikke kan og bør stå alene i en moderne undervisningsinstitution, og at ledelsen bør finde ud af, hvordan ledelseskraften styrkes med forskellige profiler, som står stærkt både eksternt og internt.

8. KADKs alliancer og netværk

"Skolen taler til og med dem, der et langt stykke hen ad vejen i forvejen er enige – og forstår, at arkitektur er en kunstdisciplin og store ånder. Dem kan de godt få opbakning fra. Men det betyder, at man ikke er skarp nok til at opfange understrømmene i meningsdannelsen – og hvor samfundet og arbejdsmarkedet er på vej hen"

"KADK burde i langt højere grad dukke op hos os i Uddannelses- og Forskningsudvalget. I et eller andet omfang bliver vi jo præget af de lobbyister, der kommer forbi. Der giver en baggrundsviden, som jeg så har, når der dukker problemstillinger og lovforslag op. Har man mødtes flere gange – det har jeg gjort med en del uddannelsesinstitutioner – er det lettere at kontakte hinanden over telefonen eller via en mail. For så ved man, hvor man har hinanden, og hvad man kan regne med fra den kant"

"De bør arbejde mere i partnerskaber. De har ikke succes med at gøre tingene alene. Det må de re-tænke, også selvom de er pressede på økonomien. På Bryghus-grunden bliver der for eksempel grundlag for at få erhvervs-ph.d.'ere. Det kan måske styrke deres forskningsprofil. Ydermere kunne Dansk Design Center være en mediator over for erhvervslivet, for KADK har åbenbart svært ved det selv"

"Det er smart set af rektor at lave en alliance med CBS i de her dimensioneringstider og bygge bro mellem erhvervsøkonomi og design. Nogle af de arkitektstuderende er fascinerede af erhvervsverdenen og har en forretningsmand i sig. Der må være flere Bjarke Ingels-typer. Det er lidt af tidsånden"

"At åbne institutionen udad vil være et fantastisk godt sats. Det er sådan noget, embedsmænd og politikere kan forstå"

Mere dialog med beslutningstagere

Der er flere nutidige måder at få indflydelse på. En af dem er at arbejde strategisk med sine relationer og sit netværk – og have en offensiv tilgang til sit interessentunivers: Hvem kender vi? Og hvem bør vi kende? Har vi et netværks-gap?

Stærke relationer skal ses som en langsigtet investering, hvor vigtige interessenter får KADKs styrkeposition ind i rygraden. Herved sikres på den lange bane opbakning til fornuftige rammevilkår samt måske mulighed for at minimere skaden i krisetider.

Flere interessenter vurderer, at KADK i for høj grad arbejder alene, og at institutionen bør styrke sine samarbejdsrelationer og bygge alliancer op – flere steder. Det er særligt vigtigt, fordi KADK er en relativt lille institution inden for undervisningsverdenen.

Eksempelvis bør man være endnu mere opsøgende over for Folketinget – og være ude i meget god tid. Ét er såkaldt brandslukning i form af, at man i sidste øjeblik inviterer uddannelses -og forskningsordførere forbi, som det er sket i 2015. Noget andet er det langsigtede, systematiske påvirkningsarbejde.

Det er helt centralt løbende at give politikere solid information om, hvilke særkender KADK har, og på hvilken måde institutionen bidrager til vækst og velfærd og til tidens øvrige samfundsanliggender. Herved sikres den dybere forståelse for KADKs synspunkter om, at det kan være risikabelt at skære for hårdt. Et synspunkt, der ikke i dag vinder anerkendelse på Slotsholmen.

Byg nye netværk op

Generelt er vurderingen, at det endnu ikke har været nogen lykkelig politisk rejse at blive flyttet fra Kulturministeriet. Der stilles spørgsmålstegn ved, om det er lykkedes KADK at nytænke sit politiske og embedsmæssige netværk.

Det gælder blandt andet i forhold til Erhvervs-og Vækstministeriet, der – i forbindelse med den forrige regerings vækstfora – kiggede på de kreative erhverv og deres styrkepositioner i den globale konkurrence.

Det efterlyses, at KADK byder sig endnu mere til i sådanne sammenhænge; at man eksempelvis er i stand til at præsentere ny forskning, der viser, at der er stort potentiale for vækst inden for arkitektur og design; at beskrive de seneste trends; at dokumentere – eller sandsynliggøre – hvilke kompetencer der bliver brug for. Dermed vil KADK styrke sig selv i konkurrencen med øvrige uddannelsesinstitutioner.

Mere samarbejde med erhvervslivet

KADK opfordres til at samarbejde mere med virksomheder og myndigheder i hovedstadsregionen – og dermed tydeliggøre, at skolens designere og arkitekter gerne vil bidrage til en regional og national vækstdagsorden.

Til sammenligning er det lykkedes Kolding-skolen at bygge en positiv fortælling op om, hvor integreret man er med det regionale erhvervsliv. Det samme gælder Aalborg Universitet, der har et fint samarbejde med Aalborg Kommune og med landsdelens virksomheder.

Entreprenørerne efterlyser også et øget samarbejde. Dels vil byggeriets praktikere gerne gæsteforelæse på skolen. Dels kan studerende stifte større bekendtskab med de virtuelle og visuelle platforme, byggeriet i dag arbejder med (se mere herom i afsnit 7).

Erhvervs-og Vækstministeriet opfordrer KADK til at overveje, hvordan skolen kan spille endnu mere konstruktivt sammen med det kommende Bryghus-projekt, der ikke blot inkluderer DAC, men også Dansk Designcenter. Samlet skal det blandt andet løfte markedsføringen af Danmark, ikke mindst inden for de uddannelser, KADK har med at gøre.

Konkurrenter som samarbejdspartnere

Der ligger store muligheder for netop KADK i at samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, lyder det fra flere. Et af de positive initiativer, der allerede er taget, er samarbejdet med CBS: Et fælles uddannelsesinitiativ mellem to ligeværdige parter, lyder tilbagemeldingen. Initiativet giver mulighed for, at studerende får det bedste fra to forskellige undervisningsverdener – den kreative og den kontante.

Den form for allianceopbygning på tværs af uddannelsessektoren bør ifølge flere af de interviewede videreudvikles. Dels kan det være et led i at bevare tilstrækkelig kritisk masse i en nedskæringstid. Dels – og nok så vigtigt – vil det være et signal til politikere, embedsmænd og offentlighed om, at KADK ikke isolerer sig som en finkulturel institution, men er en attraktiv og eftertragtet samarbejdspartner.

KADK er i disse år presset fra begge ender af undervisningssystemet, lyder analysen: Andre højere, videregående uddannelsesinstitutioner har oprettet beslægtede uddannelser, og underskoven af uddannelsesmiljøer har også linjer inden for de kreative fag.

Tilbagemeldingen er, at KADK risikerer at blive overhalet af universiteterne og mere praksisorienterede uddannelser. KADK vurderes eksempelvis at være bagud, hvad angår teknologi og digitalisering; institutionen hævdes at have en berøringsangst, som eksempelvis erhvervsakademierne angiveligt ikke har.

I lyset af den konkurrence står KADK over for et strategisk valg: Man kan hævde, at de andre uddannelser er gået på strandhugst og udnytter, at de unge vil læse noget, der dufter af arkitektur og design. Eller man kan afkode realiteterne ved at fundere over, om KADK måske ikke dækker nutidens marked.

Interessenterne opfordrer ikke KADK til at forsøge at ligne DTU eller Aalborg Universitet, hvor man uddanner kandidater med en anden profil, men man bør overveje, om der kunne ligge en styrke i et nærmere samarbejde. Det gælder ikke blot om undervisning, men også – og måske især – forskningssamarbejde.

I sidste ende kan det – rigtigt grebet an – øge KADKs kritiske masse, eksempelvis med flere studerende, der tager kombinationsuddannelser. Kravet er, at man tænker mere tværgående – og ikke er sig selv nok. Og at man åbent erkender, at institutionens undervisning ikke er helt tidssvarende på samtlige parametre.

Endelig opfordres KADK til at finde sammen med Designskolen Kolding og Arkitektskolen Aarhus – med henblik på at øge samarbejdet og finde en skarpere arbejdsdeling. Det vil være et vigtigt signal, at de tre uddannelsesinstitutioner demonstrerer, at man selv gør noget for at løse nogle af sine udfordringer.

9. KADKs bidrag til samfundet

"Skolen kunne gøre sig mere lækker over for det politiske ved at have mere fokus på de samfundsudfordringer, Danmark står over. At signalere, at man gerne vil være en del af løsningen"

"KADK har slet ikke set sig selv i en politisk kontekst. Det er der mange uddannelsesinstitutioner, der ikke har. Men slet ikke på Holmen. De er nødt til at fortælle politikerne – og ikke bare tage for givet – at de er vigtige"

"Arkitekterne kan gøre sig relevante i mange politiske lag – også i kommunerne – ved at arbejde mere målrettet med at løse samfundsudfordringer i forbindelse med deres uddannelse"

"Vi andre tænker ikke på, om arkitekter kan være relevante, når der laves konferencer på Christiansborg: Hvordan løser vi flygtningeproblemet? Arkitekterne bliver ikke indbudt, for der er ingen beslutningstagere, der tror på, at arkitekter overhovedet interesserer sig for at komme med løsninger"

"Jeg var ude og se en afgangsudstilling for designerne i foråret. Jeg forstod ikke halvdelen af, hvad de havde lavet. Det var noget med en ny skrifttype eller noget nyt bomuld, men de kunne ikke forklare, hvordan de var kommet frem til det, og hvorfor det var vigtigt for mig som bruger. De glemmer deres modtagere. På den måde er det godt, at skolen bliver presset. De bliver nødt til at tænke på modtagerne"

Vis jeres samfundsbidrag

I disse år foregår der en voldsom omkalfatring af interessevaretagelsen herhjemme. Mange interessevaretagere øger deres fokus på, hvordan de kan bygge politisk kapital op, så deres medlemmer/ansatte/studerende ikke bliver udsat for hårde nedskæringer og måske endda kan få flere ressourcer. Strategien er at tydeliggøre, hvordan organisationen/institutionen bidrager til at afhjælpe en række af de udfordringer, samfundet står over for.

Det drejer sig om i beslutningslagene at blive set som en del af løsningen – fremtidens Danmark. Og om at undgå at blive stigmatiseret som en del af problemet – gårsdagens Danmark.

Flere interessenter vurderer, at KADK har gode muligheder for at tydeliggøre institutionen og dens fags samfundsbidrag. Men det kræver, at man vender blikket ud; fanger, hvad omgivelserne er optaget af i disse år; og omsætter den viden til nye initiativer, der har politisk

og samfundsmæssig opmærksomhed. Det kan være med til at slå hul på det lidt verdensfjerne image, institutionen – og arkitekter som sådan – angiveligt døjer med.

Mange temaer venter

Der er, påpeges det, mange overordnede temaer at tage fat på og integrere i undervisning, forskning og afgangsprojekter: inklusionsproblemer i folkeskolen; integrationsudfordringer i eksempelvis ghetto-områder; arkitektur og design i sundhedsvæsenet, så patienterne bliver raske hurtigere og ydermere får en oplevelse med hjem af et velstruktureret og velfungerende system.

Danmark får stadig flere demente på grund af en aldrende befolkning, så måske skal der tænkes helt nyt i hele byområder? Og hvad er institutionens og de studerendes input til, hvordan flygtningelejre indrettes, også i nærområderne?

Hvis man i øget omfang tager det aktuelle samfunds-mindset til sig og demonstrerer det i handling – også i flere af afgangsprojekterne – vil man gøre sig mere interessant blandt beslutningstagerne. Samtidig vil en sådan bredspektret tilgang gøre det udbytterigt at samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, der er stærke på supplerende fagområder.

En række af interessenterne har gæstet de afgangs-udstillinger, KADK har tradition for at lave. Vurderingen er ret negativ, hvad angår andre aspekter end de kunstneriske: De ser for mange ikoniske utopier. Der er for langt mellem de projekter, der demonstrerer en samfundsmæssig og social indlevelsesevne og bevidsthed, lyder tilbagemeldingen.

Hvis institutionen tydeliggør og udvider sin samfundspalette, vil det påkalde sig interesse fra blandt andre Folketingets integrations-, bolig-, social- og uddannelsesordførere. Dermed vil KADK styrke sit politiske netværk og bygge ny politisk kapital op.

10. KADKs strategiske kommunikation

"Hvis man ser på de tre institutioner – Kolding, Aarhus og KADK – har de hverken som enkeltinstitutioner eller samlet gruppe noget nær samme gennemslagskraft i offentligheden, som universiteterne har. Universiteterne – i særklasse Københavns Universitet – har kommunikationsmæssigt oprustet helt vildt de seneste år og bruger medierne i en påvirkningskontekst. KU driver politisk lobbyvirksomhed i en klasse for sig"

"Skarpe udmeldinger i offentligheden fra KADKs ledelse kan også være en måde at kommunikere til sin egen organisation på. Men dér holder de sig tilbage"

"KADK skal bygge hard core kommunikation op. Og komme i tættere kontakt med omverdenen. Det er en stående joke, at jo større og vigtigere en begivenhed, der finder sted på arkitektskolen, desto færre bliver den kommunikeret til. De kan stadig have verdenskendte arkitekter forbi, uden at selv meget engagerede mennesker finder ud af det"

"Hvis KADK skal være en aktør i samfundsdebatten og sikre opbakning hele vejen rundt, er de nødt til at blande sig. Men skolen er helt stille. Det er tæt på radiotavshed. Arne Gaardmand mente noget. Eller PH. Vi har haft store arkitekter, der har blandet sig i samfundsdagsordenerne. Nu sidder jeg og siger: "Hallo – jeg kan ikke høre nogen af jer!" Det er blevet ren æstetik. I kom jo engang fra noget,

der handlede om humanisme og samfund"

"Først og fremmest skal ledelsen strategisk "eje" sit område. Det skal ikke være alle mulige andre, der breaker, hvad der foregår. Ledelsen skal være hårdere i filten"

KADK savnes i mediebilledet

Medierne er blevet en vigtig arena for interessevaretagelse, branding og – positive såvel som negative – grundfortællinger om et fag eller en branche. En strategisk funderet indsats giver en ledelse mulighed for at sætte dagsordenen.

Eksternt kan den positionere eller – hvis dette er opgaven – re-positionere sin organisation/virksomhed/institution over for beslutningstagere og meningsdannere. Internt kan man også via et bredt medie som Politiken kommunikere til egne ansatte og studerende – og dermed sætte en ledelsesretning for en fusionsorganisation med forskellige kulturer.

Bortset fra en enkelt interessent, som mener, at arkitekturen har en tydelig stemme, er tilbagemeldingen på medie-tilstedeværelsen enslydende: Kommunikations-værktøjskassen bruges for lidt. Vurderingen er, at KADK er kommet i defensiven i den offentlige debat, og at den udvikling bør og kan vendes. Anbefalingen er, at KADK-ledelsen dropper pænheden og træder i kommunikationsmæssig karakter. Rektoratet og andre i ledelsen må mere på banen.

For det første med at koble de store visioner for faget ind i en dagligdags kontekst. For det andet med at tydeliggøre alt det, uddannelserne kan og skal bruges til. Og for det tredje at være proaktiv i sin mediestrategi, når det kan forventes, at forurettede aktører vil skabe splid gennem pressen: Når man tager privilegier fra nogle, bør balladen være forudsigelig og derfor håndterbar, som det udtrykkes.

Institutionen skal være offensiv, inden andre aktører vinder "ejerskabet" over vigtige samfundstemaer og dermed erobrer "retten" til at definere løsningerne på temaerne, herunder på uddannelsesområdet, lyder opfordringen.

Eksempelvis har Ingeniørforeningen, nævnes det, dygtigt skabt en overbevisende diskurs om, at Danmark står over for enorm ingeniørmangel. For sent har arkitekternes lobbyister – KADK og arkitektorganisationerne – lagt lignende prognoser frem: Arkitektfaget er ved at blive gråt i toppen; mange er på vej mod pension; der kan opstå mangel.

Muligheden for at re-positionere sig

Stærke interessevaretagere som organisationer, kommuner og regioner arbejder stadig mere professionelt med deres kommunikation. Samme udvikling ser man i undervisningssektoren. Rektor, prorektor og den øvrige ledelse på Københavns Universitet mener mangt og meget om uddannelsespolitik. Det er ligeledes lykkedes den politisk bevidste ledelse på Designskolen Kolding – en mindre institution end KADK – at få placeret sig i det uddannelsespolitiske billede.

Opfattelsen af KADK er, at man har svært ved at tage fat på debatter, der gør ondt blandt arkitekter og designere. Det bliver, påpeges det, lidt for meget de nemme løsninger, når man melder ud, at man sammen med erhvervslivet må forsøge at skabe flere arbejdspladser. Eller når det siges, at beskæftigelsestallene lige præcis ikke yder netop vores studerende og vores fag fuld retfærdighed. Det bliver i omgivelserne opfattet som bortforklaringer.

KADK opfordres til at lade det indgå i en ny kommunikationsstrategi, at man re-positionerer institutionen og uddannelserne. KADK skal ikke nødvendigvis altid stryge sine nærmeste interessenter – arkitektur- og designmiljøet – med hårene, men bør overveje at placere sig et andet sted i offentlighedens øjne, lyder anbefalingen. En re-positionering, der kan samtænkes med en ny, visionsbåren grundfortælling om, hvad institutionen er og kan. Og som kan være med til at bygge bro til beslutningstagere og aftagere, man i dag ikke er helt i harmoni med.

Afsendersprog

Kun få af de interviewede kunne på stående fod huske, hvad forkortelsen KADK står for; flere byttede ligefrem rundt på de fire bogstaver, når institutionen skulle omtales. Det peger på en grundlæggende kommunikationsbrist, at selv skolens professionelle interessenter ikke har et klart billede af navnet. Det bør i den sammenhæng overvejes at finde et – i hvert fald i daglig tale – mundret ord for institutionen, blev det foreslået, så ikke kun ansatte og studerende forstår og kender navnet.

Arkitekter og designere opfattes generelt som faggrupper, der har svært ved at sætte ord på deres færdigheder og metier. Det kniber med at skrive og udtrykke sig, så man kan fange målgrupper uden for faget. Begreber som ”nedslag i byen”, ”skala” og ”kontekstuel” er mere distancerende end inkluderende over for folk uden for faget, herunder almindelige borgere, påpeges det af en interessent med formidlings-kompetencer.

Samme kommunikationsudfordring synes KADK ifølge stort set samtlige interviewede at have. Kommunikationen bliver let meget afsender-orienteret og ikke i tilstrækkelig grad sat i et modtagerperspektiv; en udfordring, institutionen bør tage fat på, lyder opfordringen.

Hvis man vil være mere synlig i mediebilledet og nå flere interessenter, skal KADK således styrke evnen til at se sig selv i en omverdens-kontekst og vinkle sine dagsordener på en bredt interessevækkende måde.

11. Dimittenders relevans på arbejdsmarkedet

”Rigtig mange af de studerende fra handelshøjskolerne og universiteterne har en ide om, hvad der kræves af dem, når de er færdige. Det har man ikke, hvis man er uddannet som arkitekt: Hvad er en udbudslov? Hvad er prækvalifikation? Hvad er projektstyring? Hvad er debit og kredit? Hvad vil det sige at sælge rådgivningsydelser? Det aner de ikke en kæft om!”

”Underviserne er slet ikke i sync med, hvad omverdenen kræver af de unge. Dermed gør de de studerende en bjørnetjeneste”

”På design kommer mange lærere fra en gammel håndværkstradition. De bliver ved med at sige, at det, vi er kendt for rundt om i verden, er ”Danish” med borde og skåle. Men så kommer Apple, Coloplast og Novo med kombinationen af godt design og brugerinteraktion som en vigtig del af virksomhedernes værdiskabelse. Det er den nye dagsorden. Hvordan kommer skolen fra det ene til det andet? Det bliver til snak, og den har varet i ti år”

”Det er selvfølgelig vigtigt, at det kunstneriske ikke bliver udvandet, men de unge skal have et skvæt af det virkelighedsnære. Vi vil gerne have dem til at ramme den kurve lidt tidligere. De cirka 70 procent, der bliver ansat i den private sektor, er ingenting værd for virksomhederne det første halve til

hele år"

"Designdelens største udfordring ligger i at forstå de muligheder, der ligger inden for det digitale felt. Jeg oplever ikke i designkredse den store sult efter at få fat i det næste hold dimittender fra skolen. De har nedfaldspunkter på tekstil og fashion, fint nok. Men det er der ikke så mange arbejdspladser i som at designe Novo-penne og nye systemer til sundhedssektoren"

For få håndfaste kompetencer

Der er – som indledningsvis fremhævet – stor anerkendelse af KADKs kunstneriske profil, som ingen i denne undersøgelse opfordrer institutionen til at forlade. Men mere af undervisningen bør indrettes efter, at dimittenderne også får mere håndfaste kompetencer med sig. Omgivelserne oplever, at det i for høj grad er ikonbyggerier, undervisningen kredser om – og at der er for lidt fokus på de grundlæggende færdigheder, der kræves på arbejdsmarkedet.

En enkelt interessent med arkitekt-baggrund peger omvendt på, at to tredjedele af en arkitekt-årgang pr. tradition har kunnet finde beskæftigelse uden for arkitekt-tegnestuerne, netop fordi arkitekterne har lært processer og arbejdsmetoder, der kan bruges bredt. Interessenten påpeger ligeledes, at dét at drive en tegnestue lærer man, når man kommer ud i praksis.

Desuagtet har flere interessenter bemærket, at KADKs ledelse forsøger at trække undervisningen mere i retning mod erhverv og arbejdsmarked. Det kvitteres der for. Men samtidig konstateres det, at undervisere – også på professorniveau – indimellem kan trække i den modsatte retning: Man skal angiveligt ikke lefle for erhvervslivet eller de kvaliteter, der ligger i at kunne sælge.

Her over for står, at ingen af interessenterne forlanger, at dimittenderne skal have en mini-CBS, før de forlader eksamensbordet. Men de skal have flere generiske kompetencer, der gør dem bedre egnede på arbejdsmarkedet.

Konkret foreslår flere, at KADK indretter sig med et elitespor for de særligt talentfulde, der kan gå hele vejen, måske også internationalt, mens grundundervisningen skal give de studerende en stribe basale kompetencer, herunder inden for økonomi og forretningsforståelse, der øger mulighederne for, at flere kan bestride job i byggebranchen og kommunerne.

Samtidig opfordres institutionen til også at skærpe sit fokus på de store, globale megatrends – ikke mindst urbaniseringsbølgen, der kræver nutidige kompetencer inden for byudvikling og byplanlægning.

Det rådgivende ingeniørfirma Rambøll har forstået at gøre det felt til forretning; et potentiale, flere arkitekter kunne være med til at indfri. Men byplanlægnings-området er undervisningsmæssigt for lille og for nichepræget på KADK, mener flere interessenter.

De peger ikke blot på mulighederne internationalt, men også herhjemme: Der er et stort generationsskifte på vej i de offentlige planlægningsafdelinger – deriblandt i kommunerne. Så også her vil der være efterspørgsel efter KADK-kandidater.

Samlet bør institutionen tage stilling til følgende grundlæggende spørgsmål, siger flere: Vil KADK justere nogle af sine uddannelser efter, hvor der er efterspørgsel og dermed mulighed

for flere at få jobs? En mere efterspørgselsrettet uddannelsesfilosofi vil kræve en stærk ledelseshånd, for det vil formentlig udfordre kulturen i dele af undervisningsmiljøet, påpeges det.

Tegnestuerne kan få udfordringer

Hvis de studerende ikke får bredere kompetencer, vil det i sidste ende også ramme tegnestuerne, for det indsnævrer deres forretningsmuligheder, lyder vurderingen: Tidligere fik Arkitektskolen angiveligt oftere studerende ind med en håndværksmæssig baggrund; elever, der kunne begå sig på en byggeplads, lyder det: Dialogen med brugerne var bedre, for den var baseret på erfaringer. I dag er rekrutteringen ikke helt den samme.

Samtidig er byggeprocesserne langt mere komplekse end før i tiden. De store entreprenørkoncerner arbejder i dag med mange-dimensionelle, virtuelle platforme, der kan styre, optimere og standardisere byggeprocessen og få alle leverandører med omkring bordet, før der bygges.

Arkitekterne er i risikozonen for at blive dekoblet fra dette teamwork, medmindre de byder sig til med relevant kunnen og evnen til at begå sig tværfagligt, lyder det fra byggebranche og bygherrer. Dertil hører at mestre digitaliseringens muligheder, som i dag kan forene det standardiserede med det kunstneriske.

Branchen vil meget gerne i dialog med KADK herom – og finde samarbejdsprojekter, der også kan være til glæde for de studerende. Virksomhederne mener, at det sagtens kan – og bør – kombineres med det kunstneriske.

Mere praktik i Danmark?

Eldrup-udvalget pegede på, at praktik burde være en obligatorisk del af uddannelsen. Det vil øge kendskabet til, hvad der kræves på arbejdspladserne. Tilbagemeldingen fra flere interessenter er, at for få studerende søger i praktik hos danske virksomheder og dermed får indsigt i projektstyring og deadlines på et hjemligt arbejdsmarked.

En internationalt kendt virksomhed som BIG får i snesevis af ansøgninger fra hele verden, men kun få fra KADK. Det billede bekræftes af interessenter med kendskab til andre tegnestuer herhjemme: De bliver ikke bestormet af KADK-studerende.

De studerende vil tilsyneladende hellere rejse til Barcelona eller New York – for at arbejde på en verdenskendt tegnestue. Det ligger muligvis i KADKs kunstneriske dannelsesbegreb, at de unge skal ud i verden. Men institutionen bør overveje også at anbefale flere studerende at tage praktik i Danmark, for så har flertallet større chancer for et job bagefter, lyder opfordringen.

Design trænger til reformer

Designuddannelsen på KADK trænger til en gennemgribende reform, lyder det fra både Slotsholmen og virksomhedssiden. Forandringerne skal baseres på en stærkere dialog med erhvervslivet: Hvad er det for kompetencer, I efterspørger? Hvad er problemet for virksomhederne, siden I kun i begrænset omfang vil have vores dimittender?

Hvis man ser på sammensætningen af designerne på store virksomheder som Lego, kommer de typisk hverken fra Kolding eller København. Men fra Kina, London og andre steder, vurderer

et par interviewede. Så spørgsmålet er, om danske dimittender er relevante nok internationalt. Og hvad deres kernekompetencer er.

Forbedringspotentialet findes på flere felter, mener interessenterne: KADK skal integrere de digitale muligheder mere i undervisningen. De studerende skal trænes i teamwork, for i dag er det en holdsport at være designer – og ikke et kunsthåndværk for solister. Ligesom det handler om brugerinteraktion på nye måder.

Men først som sidst bør varedeklarationen på en designer fra KADK være mere klar: Når virksomhederne får en ansøgning fra en dimittend, ved de ikke, hvad de får. Hvad er det for koncepter, de færdig-uddannede kan bidrage med til forretningen? Er det mere end nogle skitsestreger, der koster 10.000 kroner – og skræmmer den mellemstore virksomhed væk? Er det også noget med teknik og business-forståelse? Og hvad er fagligheden? Hvordan ser et stærkt KADK-curriculum egentlig ud?

Hvis KADK vil afsætte flere dimittender – i konkurrencen med udenlandske kandidater og andre uddannelsesmiljøer herhjemme – skal de spørgsmål besvares; en stor udfordring for et undervisningsmiljø, der i international målestok er relativt lille, og hvor en del lærere kommer fra en gammel håndværkstradition, lyder analysen.

12. Det tredelte videngrundlag

"Visionen med skolens tredelte videngrundlag – forskning, kunst og praksis – rammer fint, hvad der er det særlige ved skolen. Det er godt for forståelsen internt i faget, selvom næppe alle arkitektfirmaer kan specifikationen udenad. Men om det er den rigtige måde at kommunikere på udadtil, er jeg knap så sikker på. Det stærkeste ben er det kunstneriske. Her har skolen sin competitive advantage. Omvendt er det det, man har sværest ved at forklare"

"Med et ben kan man ikke gå. To ben er forudsætningen for at flytte sig. Med tre ben kan man korrigere retningen. Det er en sund og fornuftig styringsmodel. Samlet set skal hele institutionen hvile på alle tre"

"Skolens forskningstradition er umoden. Man har heller ikke haft de samme økonomiske muskler som universiteterne. Der har været spæde forsøg under Kulturministeriet med bevillinger. Nu har de fået lidt mere fast grund under fødderne på finansloven, men de er stadig ikke forskningsmæssigt, hvor de burde være"

"Kvaliteten på Holmen er, at man har det kunstneriske. Det må de ikke sætte over styr. Men det er ledelsesmæssigt svært i en tid, hvor der kommer mere og mere statslig regulering og styring. Hvis ledelsen oveni det må slås med interne fraktioner, er det noget af et krydsfelt"

"De har måske stadig en opfattelse af, at man ikke behøver så megen teori – og bare sætter sig til tegnebordet. Hvis man læser ph.d.-afhandlinger eller specialer fra skolen, er de ikke stærke, hvis man sammenligner med universiteterne. Både arkitektur og design savner et teoretisk fundament. Jeg tror ikke, at vejlederne er skarpe nok i ph.d.-og specialeforløbene; de studerende sejler for ofte i egen sø, og det svækker skolen"

Forskningen det svageste ben

En af fusionsorganisationens visioner er at gå på tre ben – forskning, praksis og kunst. Alle tre anses for vigtige. Men velkendt i omgivelserne er visionen ikke. Kun ganske få interessenter, der deltager i denne undersøgelse, kender visionen – og forstår den. Samtidig spørger de, hvordan den gør KADK unik – nationalt og internationalt.

Er benene lige store og stærke? Skal de være det? Hvilke skal styrkes, hvorfor og hvordan? Der ligger således en opgave i at konkretisere visionen om det tredelte videngrundlag, hvis flere ikke-nære interessenter skal forstå visionen og se den som en tydelig, ledelsesmæssig ledetråd.

Det kunstneriske ben opleves som institutionens stærkeste. Praksisbenet er – som der tidligere er argumenteret for – en smule haltende i forhold til arbejdsmarkedet. Svagest synes forskningsindsatsen at stå.

Den generelle vurdering er således, at forskningen stadig befinder sig på et relativt umodent stadie. Noget er på højt niveau; andet er nærmest ikke-forskning, selvom det bliver kaldt det. En forklaring kan være, at kunstakademiet kommer fra en tradition, hvor man fik tegnestueledere til at være lærere. En klassisk mesterlære-uddannelse, hvor fagets ofte bedste udøvere gav inspiration til, hvordan man vinder arkitektkonkurrencer.

Nu er der kommet krav om, at man skal ligne universiteterne mere, også hvad angår forskning. Men interessenternes oplevelse er, at der stadig sidder folk i forskerstillinger, der er dygtige praktikere, men måske ikke helt har forudsætningerne for at bedrive egentlig forskning. Samtidig er man vidende om, at der er kommet nye folk ind med de formelle kvalifikationer i orden. Så forventningen er, at der som led i et generationsskifte vil ske en forskningsmæssig opgradering.

13. KADK internationalt set

"Hvis de vil være internationalt førende, skal de gøre op med sig selv: førende inden for hvad? Er det evnen til at afsætte kandidater? Eller er det i forhold til internationale citationer? Det måler vi forskningen på. Eller er det evnen til at tiltrække udenlandske studerende? Det kan man fra Norge og Sverige, men det er sikkert, fordi de har dårligere skoler, og fordi det er federe at bo i København"

"På de bedste arkitektskoler rundt om i verden har rektor meget magt. Jo større beslutninger, der kan tages, jo mere agil en skole får du. Hvis der går for meget afdelingsvælde i det, falder skolen i søvn. Så jeg tror på en højprofileret rektor, der kan ruske op i tingene hver femte år"

"Hvis du spørger om, hvem der har det største ry i Skandinavien, er KADK nok på førstepladsen. Men man skal også få forskningen til at understøtte det, for det bliver man målt på i stigende omfang, og mit indtryk er, at på det punkt er andre i Skandinavien nået længere"

"Jeg hører aldrig om KADK i udlandet. Hvis jeg står i Singapore eller Hongkong på en designkonference, er der ingen, der taler om skolen. Jeg hører heller ikke fremtrædende tidligere elever prale med, at de har gået dér. Det ville man have gjort, hvis man havde taget eksamen fra Harvard"

"Alle snakker om design og Danmark. Men så skal vi altså have en skole, der rækker langt ud over landets grænser. Vi skal have en skole, alle design-studerende i verden vil give deres højre arm for at komme ind på"

KADK har en vision om at blive opfattet som Nordens førende kunstakademi for arkitektur, design og konservering. Interessenterne bifalder, at institutionen har internationale ambitioner, og de anerkender, at KADK har udklækket store profiler og har et godt navn i Skandinavien.

Men samtidig spørger interessenterne over en bred kam: Hvad er målepunkterne? Hvad indebærer visionen konkret? Hvilke særlige styrkepositioner sigter KADK til? Og hvordan vil man styrke dem?

Generelt anbefaler en række interessenter, at bestyrelse og rektorat bliver endnu skarpere på, hvilke succeskriterier man vil vurderes på. Det springer for eksempel i øjnene, at forskningstraditionen er svag; en udfordring, som andre, men langt fra alle arkitektskoler i verden deler.

I den forbindelse bør KADK ifølge forslagsstillerne gøre endnu mere for at tiltrække stærke internationale kræfter, satse yderligere på et stærkt internationalt samarbejde og øge ambitionerne yderligere, hvad angår at publicere i videnskabelige tidsskrifter.

Det er tillige en udbredt holdning, at KADK på designdelen har svært ved at måle sig internationalt. Interessenter med indsigt i design nævner i flæng mange andre uddannelsesmiljøer i verden, der er længere fremme. Her skal der sættes ind, hvis institutionen ikke skal tabe design-terræn.

Der kan være økonomiske gevinster ved at rage op, også uden for landegrænserne. For Københavns Universitet betyder det rigtigt meget at ligge højt i internationale ratings. Ledelsen bruger dem til at få flere midler. Når KU kan tiltrække en milliard fra Novo og en milliard fra A.P. Møller Fonden, er det, fordi universitetet kan tale sig ind i en national og regional dagsorden om medico og sundhed.

På tilsvarende vis kan KADK tiltrække fondsmidler fra eksempelvis Realdania. Hvad det kræver? At institutionen også over for fondene tydeliggør sine styrkepositioner og viser sin samfundsrelevans; et hovedgreb, der dermed af mange grunde bør tages i forbindelse med ledelsens strategiarbejde.