



Universitetet under dobbelt pres

Fra klassisk uddannelsesinstitution til lærende vidensplatform

Af Birgitte Vedersø, indehaver af Vedersoe.co og fasttilknyttet senior
i Mobilize, og Søren Barlebo Rasmussen, partner i Mobilize

En ny strategisk situation

Universiteterne er på vej ind i en periode, hvor deres hidtidige styrkeposition ikke længere kan tages for givet. Presset kommer ikke fra én side, men fra flere samtidige bevægelser, der tilsammen udfordrer både universitetets samfundsrolle og dets måde at skabe værdi på.

Kunstig intelligens gør avanceret viden, analyse og vejledning langt mere tilgængelig. Digitale læringsplatforme opløser koblingen mellem uddannelse, campus, semester og livsfase. Alternative udbydere tilbyder korte, fleksible og målrettede kompetenceforløb. Samtidig er forskningsdelen i bevægelse: Store samfundsproblemer som klima, sundhed, sikkerhed, kunstig intelligens og demokratisk tillid kan ikke håndteres inden for én disciplin eller gennem en enkel bevægelse fra forskning til anvendelse. De kræver stærkere samspil mellem universiteter, myndigheder, virksomheder, fonde, professionelle miljøer og de borgere, som problemerne angår.

Universiteterne står derfor i et dobbelt strategisk pres. De skal på den ene side beskytte det, der gør dem særlige: forskningsfrihed, faglig dybde, langsigtet erkendelse, kritisk distance og troværdighed. På den anden side skal de tættere på samfundets problemer, hurtigere omsætte viden til handling og levere læring i formater, som passer til mennesker og organisationer gennem et helt arbejdsliv. De skal med andre ord være tæt nok på til at gøre en forskel og uafhængige nok til at være værd at lytte til. Presset er ikke kun et spørgsmål om flere krav til den samme institution. Det udfordrer selve den måde, universitetet forbinder forskning, uddannelse, samfund og finansiering på. Derfor kan svaret heller ikke alene være effektivisering, nye digitale værktøjer eller enkelte nye tilbud. Der er brug for en mere grundlæggende strategisk stillingtagen til, hvilken organisatorisk model der skal bære universitetets værdiskabelse fremover.

Det er ikke et argument for, at universitetet har udspillet sin rolle. Tværtimod. Men det er et argument for, at den sociale kontrakt omkring universitetet er ved at blive genforhandlet. Den klassiske model har skabt enorme resultater, men den kan ikke alene bære de forventninger, der nu rettes mod universiteterne. Den må suppleres med nye organisatoriske former, nye grænseflader til samfundet og en langt stærkere evne til at lære strategisk undervejs. Netop fordi universitetet fortsat har en enestående rolle, må det reagere, før presset bliver til en legitimitetskrise. Institutionens historiske styrke er ikke et argument for stilstand, men et afsæt for at designe en ny balance mellem kontinuitet og fornyelse.

Det er her, universitetsbestyrelserne får en afgørende rolle. De skal ikke kun beskytte kvalitet, økonomi og institutionel kontinuitet. De skal også insistere på, at universitetet forholder sig til, hvordan det skaber værdi i en virkelighed, hvor både forskning, uddannelse og kompetenceudvikling ændrer karakter. Spørgsmålet er ikke længere alene: Hvordan gør vi det eksisterende bedre? Det er også: Hvilken type universitet skal vi være om ti år?

Arven fra General Motors: Den industrielle model for værdiskabelse

Den måde, vi traditionelt har organiseret store virksomheder og offentlige institutioner på, trækker tydelige spor tilbage til industrisamfundets storhedstid. General Motors forfinede i første halvdel af det 20. århundrede en model med klart formål, stærk kernekompetence, organisatorisk skalering, fysisk samling af medarbejdere og systematisk fokus på effektivisering og kvalitet. Modellen blev et forbillede langt ud over bilindustrien.

Set gennem Stabell og Fjeldstads teori om værdikonfigurationer er General Motors et skoleeksempel på værdikæden: Input bevæger sig gennem en sekvens af aktiviteter og ender som et standardiseret output. Værdikæden er stærk, når både problem og løsning kan defineres på forhånd. Den gør det muligt at skabe høj produktivitet, ensartet kvalitet og lave enhedsomkostninger.

Den samme logik har præget opbygningen af de nordiske velfærdsinstitutioner. Hospitaler, skoler, ministerier og universiteter er blevet organiseret omkring tydelige kerneopgaver, faste processer, specialiserede enheder og en stor, relativt stabil kapacitet. Det har skabt bemærkelsesværdige resultater: høj kvalitet, bred adgang og en stærk offentlig infrastruktur.

Men modellens styrke er også dens begrænsning. Når nye forventninger opstår, bliver de ofte lagt ind i den eksisterende organisation. Universitetet skal ikke blot forske og uddanne, men også innovere, efteruddanne, internationalisere, danne, samarbejde, kommercialisere, rådgive og bidrage direkte til løsningen af samfundsproblemer. Opgaver med forskellige logikker bindes sammen i samme struktur. Det kan kaldes strategisk bundling.

Bundlingen gør organisationen tungere og mere kompleks. Hver ny opgave kræver resourcer, koordinering, kvalitetssikring og ledelsesopmærksomhed. Samtidig bliver det vanskeligt at afvikle gamle aktiviteter, fordi de er blevet en del af institutionens identitet, økonomi eller interne magtbalance. Resultatet er en succesfælde: Det, der gjorde universitetet stærkt, kan gøre det langsomt, når omgivelserne ændrer sig hurtigt.

Den digitale æra: En anden logik for værdiskabelse

Det 21. århundredes mest markante virksomheder skaber ikke primært værdi ved at opbygge stadig mere intern kapacitet. De skaber værdi ved at forbinde aktører, data, resourcer og behov gennem digitale infrastrukturer. Airbnb ejer ikke hotellerne. Uber ejer ikke bilerne. Spotify producerer ikke hovedparten af musikken. Platformen skaber værdi ved at gøre samspillet enklere, mere præcist og mere skalerbart.

Her bliver to andre værdikonfigurationer centrale. Værdinetværket skaber værdi ved at forbinde aktører og facilitere udveksling. Værdishoppen skaber værdi ved at løse komplekse, individuelle problemer gennem specialiseret viden og tilpasning. I digitale forretningsmodeller kombineres de ofte: En fælles platform forbinder mange brugere, mens data og algoritmer gør løsningen stadig mere personlig.

Den strategiske bevægelse går dermed fra bundling til unbundling. Ydelser, som tidligere var samlet i én pakke, kan adskilles og tilbydes fleksibelt. Netflix opløste sendefladen. Spotify opløste albummet. Digitale læringsaktører er i gang med at opløse det faste semester, det ensartede hold og forestillingen om, at alle deltagere skal gennem det samme forløb i samme tempo.

For universiteterne er udfordringen ikke at kopiere platformsselskabernes forretningsmodel eller etik. Udfordringen er at forstå den underliggende værdilogik. Når brugere vænner sig til fleksibilitet, tilgængelighed og individualisering på andre områder, vil de også efterspørge det i uddannelse og kompetenceudvikling. Digitalisering som et ekstra lag oven på den eksisterende model er derfor ikke nok. Spørgsmålet er, om selve leverance-modellen skal gentænkes.

IU Group viser, at den digitale universitetsmodel allerede er her

Det er ikke kun et fremtidsscenario. Den tyske IU Group er i dag Tysklands største private universitetsgruppe med mere end 130.000 studerende. Gruppen har opbygget en digital-first model med over 200 bachelor- og masteruddannelser, omkring 500 tilbud om opkvalificering og mere end 15.000 partnervirksomheder.

IU organiserer sig ikke kun omkring faste uddannelser, men som en platform for fleksible læringsrejser. Formelle grader, deltids- og onlineformater, virksomhedsrettet opkvalificering og AI-understøttet feedback kobles i samme model. Den personlige AI-tutor Syntea bruges til vejledning, træning og feedback med afsæt i uddannelsernes eget materiale.

Pointen er ikke, at danske universiteter skal kopiere IU. Men casen viser, at platformslogikken allerede kan skaleres i universitetsverdenen: værdien skabes gennem fleksible formater, teknologi, personalisering og et tættere match mellem studerende, arbejdsgivere og læringsindhold. Konkurrencen om fremtidens studerende og livslange læring er derfor allerede begyndt.

Livslang læring er ikke endnu en opgave

Behovet for løbende kompetenceudvikling er ikke blot en ekstra aktivitet, som kan lægges ind i universitetets eksisterende struktur. Det ændrer selve opgaven. Vi bevæger os fra en verden, hvor uddannelse primært lå i begyndelsen af livet, til en virkelighed, hvor læring bliver en permanent tilstand gennem hele arbejdslivet.

Kunstig intelligens accelererer denne bevægelse. Nogle kompetencer mister værdi, andre bliver vigtigere, og mange professioner ændrer arbejdsdeling mellem mennesker og teknologi. Samtidig gør AI det lettere at forklare, træne, give feedback, simulere og tilpasse læring. Det øger forventningen om, at undervisning kan være mere personlig og tilgængelig, men det reducerer ikke behovet for universitetet. Det flytter værdien fra blot at levere information til at skabe fagligt troværdige læringsforløb, dømmekraft, kontekst, feedback og dokumenteret progression.

Den klassiske gradsuddannelse vil fortsat være central. Unge studerende har brug for faglige fællesskaber, dannelse, dybde og progression. Men den kan ikke være

universitetets eneste primære leverance. Voksne, virksomheder og offentlige organisationer har sjældent mulighed for at træde ud af arbejde og liv i flere år. De har brug for korte, modulære og kombinerbare forløb, der kan indgå i konkrete job- og karrieresituationer.

Når store dele af verdens læringsmateriale allerede er tilgængeligt online, ligger universitetets værdi ikke længere i at kontrollere adgangen til indhold. Den ligger i at kuratere, kvalitetssikre, skabe sammenhæng, koble til forskning, designe stærke læringsoplevelser og dokumentere kompetence. Det er en bevægelse fra uddannelsesproduktion til læringsarkitektur.

Forskningsuniversitetet er også i bevægelse

Presset på universitetets model handler ikke kun om uddannelse. Forskningssystemet ændrer sig også. Den klassiske forskningsuniversitetstanke byggede på en stærk balance: Samfundet finansierede relativt autonome institutioner, som til gengæld producerede troværdig viden, uddannede professionelle og skabte langsigtet værdi. Faglig dybde, peer review, disciplinære fællesskaber og institutionel distance gjorde det muligt at forfølge spørgsmål, hvis nytte ikke kunne forudsiges på forhånd.

Denne model skal beskyttes. Jo tættere forskning kommer på politik, markeder, sikkerhed og offentlig kontrovers, desto vigtigere bliver uafhængighed, transparens og kritisk distance. Men modellen er ikke længere tilstrækkelig alene. Mange af tidens problemer bevæger sig på tværs af fag og sektorer. De kræver ikke blot, at forskningen producerer ny viden, som sidenhen overføres til samfundet. De kræver vedvarende vidensudveksling, hvor problemer, evidens, løsninger og implementeringskapacitet udvikles sammen.

Medicin viser, at nærhed til praksis ikke behøver at svække forskningen. Universitetshospitalet er netop stærkt, fordi forskning, klinik, uddannelse, data og professionel dømmekraft er koblet i en varig institutionel grænseflade. Tilsvarende har ingeniørvidenskaben længe udviklet sig i samspil med design, test, infrastruktur og industri. Udfordringen er at skabe tilsvarende robuste grænseflader på områder som folkesundhed, klimaomstilling, AI-governance, socialpolitik og demokratisk robusthed.

Ledende universiteter og forskningsfinansierer bygger derfor nye lag omkring de klassiske fagmiljøer: missioner, centre, konsortier, policy labs, living labs og partnerskabsplatforme. De erstatter ikke disciplinerne, men gør det lettere at koble faglig dybde til komplekse problemfelter. Udviklingen flytter samtidig impact tidligere ind i forskningsprocessen. Brugere, praktikere, myndigheder og virksomheder inddrages ikke kun, når resultaterne skal spredes, men også når problemer skal forstås, data tilgås og implementering designs.

Tabel 1: De vigtigste strategiske bevægelser omkring universitetet

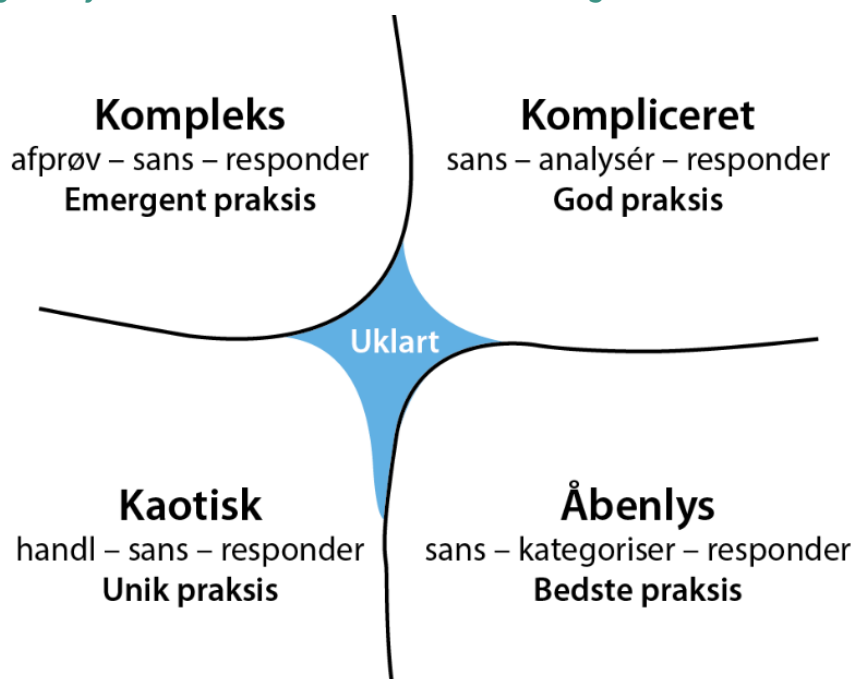
Strategisk bevægelse	Hvad ændrer sig?	Konsekvens for universitetets værdiskabelse
Kunstig intelligens	Viden, analyse, feedback og indholdsproduktion bliver billigere og mere tilgængelig.	Værdien flytter fra adgang til viden mod kvalitetssikring, dømmekraft, læringsdesign og tillid.
Nye læringsmarkeder	Digitale platforme, alternative udbydere og micro-credentials udfordrer semesteret og den samlede grad som eneste format.	Universitetet må kunne levere mere modulært, fleksibelt og gennem hele arbejdslivet.
Forskning i økosystemer	Samfundsproblemer går på tværs af discipliner og kræver samspil med myndigheder, virksomheder og civilsamfund.	Den klassiske forskningskerne må suppleres med robuste grænseflader for vidensudveksling og implementering.
Skærpede forventninger	Politikere, funders, borgere og arbejdsgivere efterspørger mere synlig effekt, relevans og ansvarlighed.	Universitetet skal dokumentere samfundsværdi uden at miste uafhængighed og langsigtet kapacitet.
Pres på ressourcer og legitimitet	Flere opgaver, større kompleksitet og begrænsede ressourcer gør fortsat bundling vanskelig.	Der bliver behov for tydeligere prioritering, strategisk unbundling og bevidste valg om, hvad universitetet selv skal eje og drive.

Det skaber en ny strategisk balance. Universitetet må være tæt nok på samfundets problemer til at forstå dem og bidrage til løsningerne, men uafhængigt nok til at udfordre problemformuleringer, interesser og kortsigtede dagsordener. Det kræver stærk økosystem-governance: klare regler for interessekonflikter, publiceringsfrihed, data, finansiering, evaluering og beskyttelse af institutionel kapacitet.

Forandring er ikke det samme som transformation

Universitetet skal ikke blot forandre sig. Det skal begynde at transformere sin værdiskabelse. Forskellen er afgørende. Forandring forbedrer eller tilpasser en kendt model: et studieprogram digitaliseres, en administrativ proces effektiviseres, eller et nyt center etableres. Transformation bliver nødvendig, når de grundlæggende antagelser om brugere, ydelser, organisering og værdi ikke længere er tilstrækkelige. Her er opgaven ikke at optimere den eksisterende model, men at udvikle en anden model samtidig med, at den gamle fortsat skal levere.

Figur 1: Cynefin rammeværket med dens fire forskellige ledelsesdomæner



Cynefin-modellen hjælper med at forklare hvorfor. I det komplicerede domæne kan sammenhængene analyseres. Ekspertter kan undersøge problemet, sammenligne løsninger og vælge en fagligt velbegrundet vej. Meget af universitetets traditionelle planlægning og kvalitetsarbejde befinder sig her. Men transformationen udspiller sig i høj grad i det komplekse domæne. Al ændrer adfærd og markeder, nye aktører opstår, regulering udvikles, og brugernes forventninger flytter sig, mens universitetet handler. Årsag og virkning kan først forstås tydeligt bagefter. Derfor må ledelsen arbejde med princippet probe-sense-respond: gennemføre afgrænsede forsøg, aflæse virkningerne og justere retningen.

Det betyder ikke mindre strategi. Det betyder en anden strategisk arbejdsform. Toplevelsen skal sætte en tydelig ambition og definere de grænser, der ikke må overskrides, men den kan ikke på forhånd specificere hele vejen. Den må opbygge en portefølje af eksperimenter, skabe fælles læringsrytmer og være villig til at omfordele ressourcer, når ny viden opstår. En transformation kan ikke nås ved blot at akkumulere mange små forbedringer. Gradvise forandringer kan gøre den eksisterende model bedre, men de ændrer ikke nødvendigvis dens logik. Uden et eksplicit transformationsspor risikerer universitetet derfor at blive stadig dygtigere til en model, som omgivelserne gradvist gør mindre relevant.

Tabel 2. Forskellen mellem forandring og transformation

Dimension	Forandring	Transformation
Strategisk formål	Forbedre eller tilpasse den eksisterende model.	Skabe en ny model for, hvordan organisationen producerer og leverer værdi.
Forståelse af problemet	Problemet er overvejende kendt og kan analyseres.	Problem og løsning udvikler sig undervejs og må læres gennem handling.
Ledelsesform	Planlægning, implementering, milepæle og opfølgning.	Retning, portefølje af forsøg, fælles læring og løbende ressourcelytning.
Risiko og fejl	Afvielser søges reduceret, så planen kan gennemføres.	Små, sikre fejl bruges bevidst til at teste antagelser og reducere større risiko.
Resultat	En bedre version af den kendte organisation.	En ændret værdilogik, organisatorisk arkitektur og relation til omverdenen.

For topledelsen er skellet vigtigt, fordi de to opgaver kræver forskellige beslutningssystemer. Hvis transformation behandles som et almindeligt forandringsprojekt, vil organisationen efterspørge business cases, slutdesign og sikker implementering, før den har den nødvendige viden. Hvis al udvikling omvendt behandles som transformation, risikerer driften at miste disciplin. Ledelsesopgaven er derfor at skelne: Hvad kan forbedres gennem klassisk forandring, og hvor er usikkerheden så grundlæggende, at universitetet må lære sig frem til en ny værdiskabelsesmodel?

Fra mange eksperimenter til fælles strategisk læring

Universiteterne er allerede i gang. Rundt omkring udvikles AI-baseret feedback, hybride formater, micro-credentials, efteruddannelse, digitale laboratorier og nye partnerskaber. Problemet er sjældent mangel på ideer eller engagement. Problemet er, at de mange initiativer let bliver parallelle. Hvert miljø lærer lokalt, men organisationen bliver ikke nødvendigvis klogere på, hvilke valg der skal træffes samlet.

Det er forskellen mellem aktivitet og strategisk læring. En transformation kan ikke planlægges fuldt ud på forhånd. Retningen kan være tydelig, men vejen er ukendt. Derfor må universitetet eksperimentere. Men eksperimenterne skal designes som svar på de vigtigste strategiske usikkerheder: Hvilke målgrupper har reelt behov? Hvilke læringsformater skaber dokumenteret værdi? Hvad kan AI gøre bedre, og hvor er menneskelig vejledning afgørende? Hvilke dele skal universitetet selv eje, og hvor skal det indgå i platforme og partnerskaber? Enkeltprojekter kan være vellykkede på egne præmisser og alligevel være strategisk irrelevante, hvis de ikke reducerer en vigtig usikkerhed for universitetet som helhed. Derfor bør hvert større forsøg kobles til et tydeligt spørgsmål om den fremtidige model: Hvilke brugere skaber vi værdi for, hvilken kapabilitet bygger vi, og hvad vil resultatet få os til at gøre anderledes?

I en kompleks virkelighed kan man ikke altid analysere sig frem til den rigtige løsning. Man må afprøve, observere og justere. Små, kontrollerede eksperimenter gør det muligt

at lære hurtigt uden at binde organisationen til store investeringer for tidligt. Pointen er ikke at fejle ukritisk, men at fejle klogt: gøre antagelser tydelige, teste dem i begrænset skala og bruge resultaterne til at træffe skarpere beslutninger.

Denne læring skal løftes fra individ og projekt til organisation. Ellers opstår der mange lokale læringsloops, som trækker i forskellige retninger. Bestyrelse og direktion må derfor skabe en fælles læringsarkitektur: få strategiske spørgsmål, tydelige eksperimentzoner, fælles kriterier for effekt og faste fora, hvor læring deles, udfordres og omsættes til prioritering. Det kræver fora, hvor erfaringer sammenholdes på tværs af fakulteter, og hvor ledelsen træffer reelle porteføljebeslutninger. Fælles læring er først strategisk, når den får konsekvenser for prioriteringer, investeringer og ophør af aktiviteter.

Det kræver også double-loop-læring. Universitetet skal ikke kun spørge, hvordan det kan gøre den eksisterende uddannelse lidt bedre. Det skal også turde udfordre de antagelser, som modellen bygger på: Skal et forløb vare et semester? Skal alle følge samme progression? Skal læring primært organiseres af fakulteter? Skal universitetet selv producere alt indhold? Skal merit og kvalitet dokumenteres på nye måder? Transformation opstår først, når organisationen kan lære om og ændre sine egne grundantagelser.

Læring må endelig integreres i det daglige arbejde. Den kan ikke begrænses til strategiseminarer og evalueringer efter projektets afslutning. Korte læringsreviews, fælles data, systematisk brugerfeedback og tydelige beslutninger om at skalere, justere eller stoppe initiativer skal være en del af driften. Universitetets læringshastighed bliver i sig selv en strategisk kapacitet.

Hvad kræver transformationen organisatorisk?

Hvis universiteterne skal lykkes, er det ikke nok at digitalisere undervisningen eller etablere endnu et center. Den organisatoriske arkitektur må understøtte flere værdilogikker på samme tid.

- Den klassiske kerne skal fortsat beskytte forskningsfrihed, faglig dybde, kvalitet og langsigtet kapacitetsopbygning.
- Nye læringsenheder skal kunne udvikle modulære og digitale tilbud hurtigere end de traditionelle uddannelsescykler tillader.
- Partnerskabsplatforme skal forbinde forskning og uddannelse med virksomheder, myndigheder, professionelle miljøer og civilsamfund.
- Fælles data og digitale infrastrukturer skal gøre det muligt at forstå brugernes behov og lære af anvendelsen i realtid.
- Ledelses- og incitamentsstrukturer skal belønne fælles strategisk udvikling, vidensudveksling og organisatorisk læring – ikke kun lokal aktivitet.

Det betyder ikke, at alle universiteter skal gøre det samme. Tværtimod bør de vælge tydeligere. Nogle kan opbygge særlige styrker inden for livslang læring. Andre kan blive stærke knudepunkter i regionale innovationsøkosystemer eller internationale

forskningsmissioner. Det afgørende er, at strategien bliver et valg af position og kapabiliteter – ikke en stadig længere liste af opgaver.

Bestyrelsens opgave: at gøre transformationen styrbar

Transformationen kan ikke delegeres til en innovationsenhed. Den påvirker universitetets identitet, økonomi, organisering og relation til politiske ejere. Derfor må bestyrelsen tage et aktivt ansvar for retning, tempo og læring.

Bestyrelsen skal først afklare, hvad der skal bevares, og hvad der skal forandres. Forskningsfrihed, integritet og faglig kvalitet er ikke forhandlingsbare. Men strukturer, formater og arbejdsdelinger er det. Uden denne skelnen bliver enhver ændring let oplevet som et angreb på universitetets kerne.

Dernæst skal bestyrelsen efterspørge en portefølje af transformationseksperimenter frem for én stor masterplan. Hvert eksperiment bør være knyttet til en strategisk usikkerhed, have klare læringsmål og en beslutningsregel: Hvad skal der til, for at vi skalerer, ændrer eller stopper? På den måde bliver investeringer i udvikling også investeringer i viden om universitetets fremtid.

Bestyrelsen skal samtidig acceptere, at transformation har en omkostning. Nye kapabiliteter, platforme og samarbejdsformer kræver investeringer, og de vil i perioder konkurrere med den eksisterende drift. Der kan opstå midlertidig ineffektivitet, fordi organisationen både skal levere i den gamle model og lære den nye. Det er netop i denne overgang, at bestyrelsens langsigtede ansvar bliver vigtigt.

Endelig skal bestyrelsen føre en åben dialog med de politiske ejere. Universiteter kan ikke omstille sig, hvis de samtidig måles ensidigt på volumen, normtid og kortsigtet stabilitet. Der er behov for en fælles samtale om, hvilke samfundsresultater der er vigtigst, hvilke risici der kan accepteres, og hvordan institutionel uafhængighed beskyttes, mens universitetet arbejder tættere sammen med omverdenen.

Spørgsmål, bestyrelsen bør holde fast i

- Hvilke ændringer i forskning, AI og læringsmarked udfordrer vores nuværende model mest?
- Hvilke dele af universitetets kerne skal beskyttes, og hvilke antagelser skal udfordres?
- Hvor vil vi være tættere på samfundets problemer – og hvordan beskytter vi samtidig uafhængigheden?
- Hvilke strategiske usikkerheder skal vi lære om de næste to år?
- Hvordan kobler vi lokale eksperimenter, så universitetet lærer som én organisation?
- Hvilke aktiviteter skal skaleres, hvilke skal ændres, og hvilke skal vi have mod til at stoppe?
- Hvilke kapabiliteter og investeringer kræver vores valgte position?

Rettidig omhu er at begynde, før svarene er sikre

Ingen kan i dag beskrive den endelige model for fremtidens universitet. Teknologien udvikler sig hurtigt, forskningssystemet ændrer sig, og behovene på arbejdsmarkedet vil fortsat forskyde sig. Usikkerheden er reel. Men usikkerhed er ikke et argument for at vente. Den er et argument for at organisere sig, så man kan lære hurtigere og træffe bedre valg undervejs.

Universitetets fremtid afgøres ikke af, om det vælger autonomi eller relevans, forskning eller anvendelse, campus eller digital læring. Den afgøres af, om det kan skabe produktive balancer mellem disse hensyn – og bygge en organisation, som kan justere balancerne, når verden ændrer sig.

Bestyrelsens vigtigste bidrag er derfor ikke at kende svaret på forhånd. Det er at sikre, at universitetet stiller de rigtige spørgsmål, beskytter sin uafhængighed, investerer i nye kapaciteter og lærer samlet af sine forsøg. Det er sådan, universitetet kan forblive både samfunds bærende og troværdigt: tæt nok på til at gøre en forskel, uafhængigt nok til at blive taget alvorligt og lærende nok til at forny sig, før presset bliver til krise.

Referencer

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Bush, V. (1945). *Science, the Endless Frontier*. United States Government Printing Office.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. Wiley.
- Fjeldstad, Ø. D., & Stabell, C. B. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Gibbons, M. et al. (1994). *The New Production of Knowledge*. SAGE.
- Kerr, C. (2001). *The Uses of the University* (5th ed.). Harvard University Press.
- Kræmmergaard, P. (2019). *Digital transformation i praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- McCowan, T. (2017). Higher education, unbundling, and the end of the university as we know it. *Higher Education*, 73(3), 415-428.
- OECD (2021). *Skills Outlook 2021: Learning for Life*. OECD Publishing.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution*. W. W. Norton.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Forfatterne bag

Birgitte Vedersø

Indehaver af Vedersoe.co og fasttilknyttet senior i Mobilize Strategy Consulting

Birgitte har en baggrund som gymnasirektor og er tidligere formand for Danske Gymnasier. Birgitte arbejder i dag som rådgiver og konsulent med fokus på ledelse, organisation og strategisk udvikling af uddannelse og uddannelsesinstitutioner. Hun har 16 års erfaring med bestyrelsesarbejde i universitetssektoren, først på Syddansk Universitet og siden som næstformand for bestyrelsen på Københavns Universitet. Hun sidder desuden i en række andre bestyrelser, bl.a. på Professionshøjskolen Absalon, Krogerup Højskole og i 2 gymnasiebestyrelser.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize Strategy Consulting

Søren er ekspert i strategisk ledelse af faglige organisationer. Hans arbejde kredser især om, hvordan store faglige organisationer kan skabe mål- og kulturfællesskaber, styrke strategisk koordination og udvikle forskningsbaseret innovation uden at svække motivationen hos de fagprofessionelle. Søren har tidligere været ledelsesforsker, institutleder og dekan på CBS, hvor han også sad i direktionen. De sidste 20 år har han været konsulent og hjulpet mange hospitaler og universiteter med strategisk udvikling – også i samspillet mellem disse to typer af organisationer. Han har arbejdet meget med samspillet mellem forskning og innovation.

Søren er desuden forfatter og medredaktør på en række bøger om ledelse, lederudvikling og transformation af sundhedsvæsenet. I de senere år har han været medredaktør på tre antologier om fremtidens sundhedsvæsen: *Hvordan transformerer vi fremtidens sundhedsvæsen?*, *Hvordan leder vi fremtidens sundhedsvæsen?* og *Hvordan skaber vi fremtidens sundhedsvæsen?*

