

petersvarre.dk

Den Perfekte Storm analyse af ITU

Denne rapport blev udarbejdet i August 2011 som et led i udarbejdelsen af bogen "Den perfekte storm" (www.denperfektestorm.dk).

Rapporten er resultatet af et samarbejde mellem ITU og Peter Svarre. I samarbejdet fik ITU udarbejdet en strategi for universitetets digitale og sociale medier og Peter Svarre fik lov til at publicere resultaterne af samarbejdet i bogen "Den perfekte storm", på websiden www.denperfektestorm.dk og i denne rapport.

Konklusionerne på analysen, som beskrives i denne rapport, er blevet præsenteret for IT-Universitetets ledelse og kommunikationsafdeling, som har indvilget i, at konklusionerne bliver offentliggjort.

Konklusionerne skal dog udelukkende ses som Peter Svarres anbefalinger til IT-Universitetet, og IT-Universitetet kan vælge at bruge konklusionerne, som de finder passende i forhold til deres forretnings- og kommunikationsstrategi.

Spørgsmål angående denne rapport kan rettes til:

PETER H. KAMPH

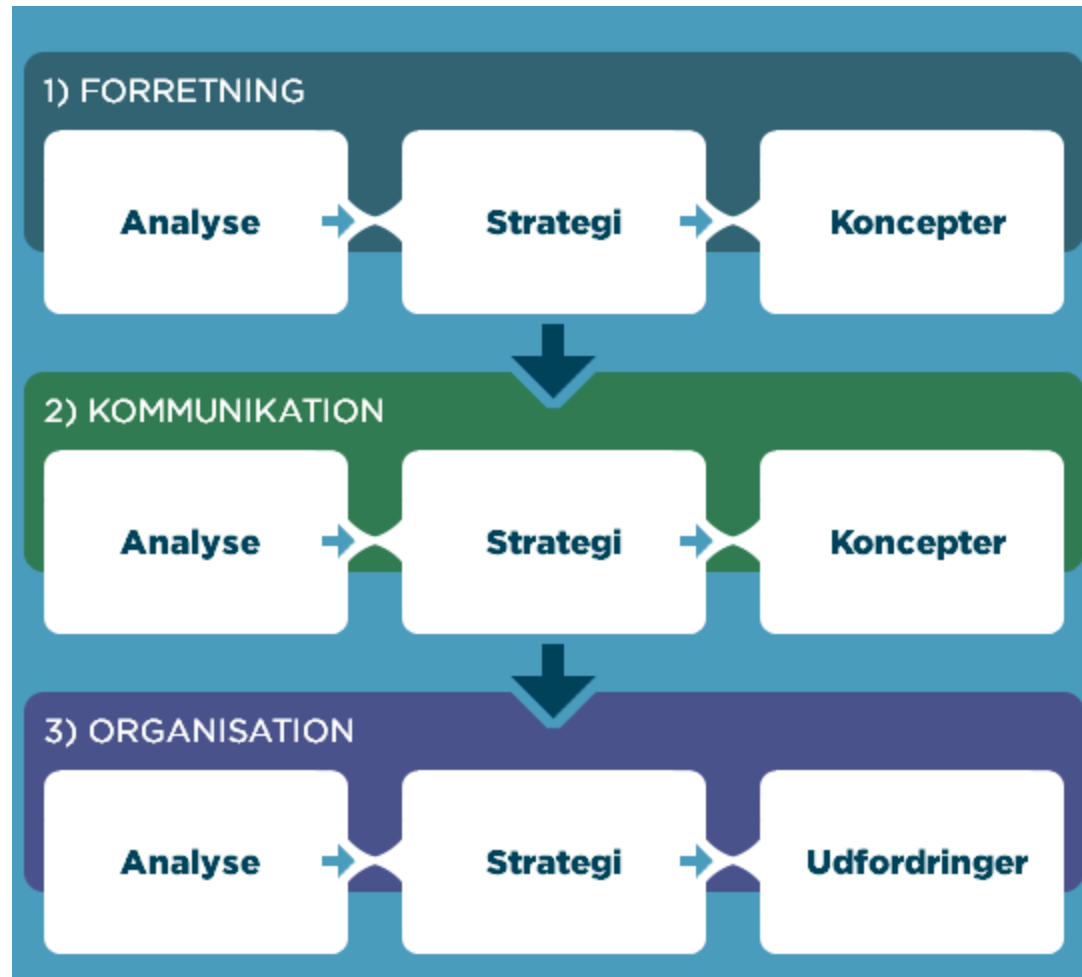
HEAD OF COMMUNICATIONS
THE IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

7, RUED LANGGAARDS VEJ
DK-2300 S, COPENHAGEN

D + 45 72 18 52 00
M + 45 30 45 00 35
E PETK@ITU.DK
W ITU.DK

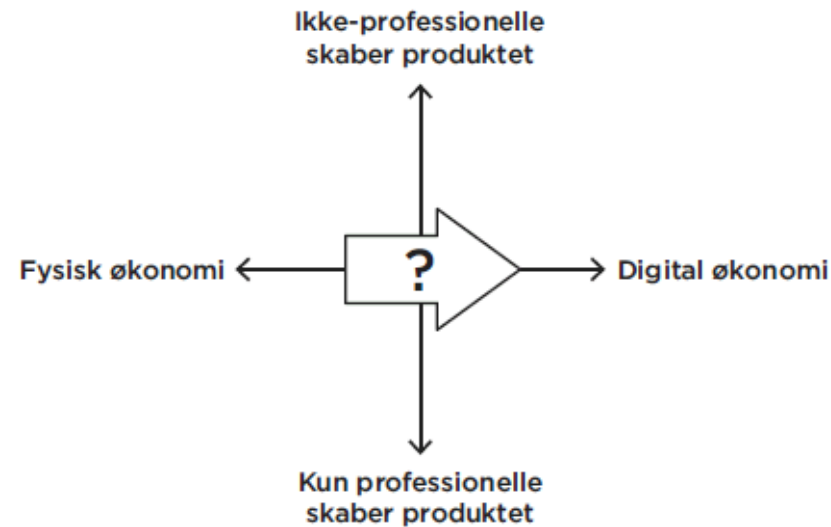
IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

Modellen



Forretningsanalyse

Placeringen på den økonomiske akse



Denne del af analysen handler om den horisontale akse - altså spørgsmålet om, hvorvidt virksomhedens produkter eller services befinder sig i den digitale økonomi. Det handler ikke udelukkende om, hvorvidt produkterne bliver digitale, det handler også om, hvorvidt markedet opfører sig som et frit konkurrencemarked, og hvorvidt kunderne faktisk kan bruge de digitale produkter. Et produkt kan sagtens være blevet digitalt uden, at det dermed kaster produktkategorien ind i den perfekte storm.

I denne fase belyses følgende:

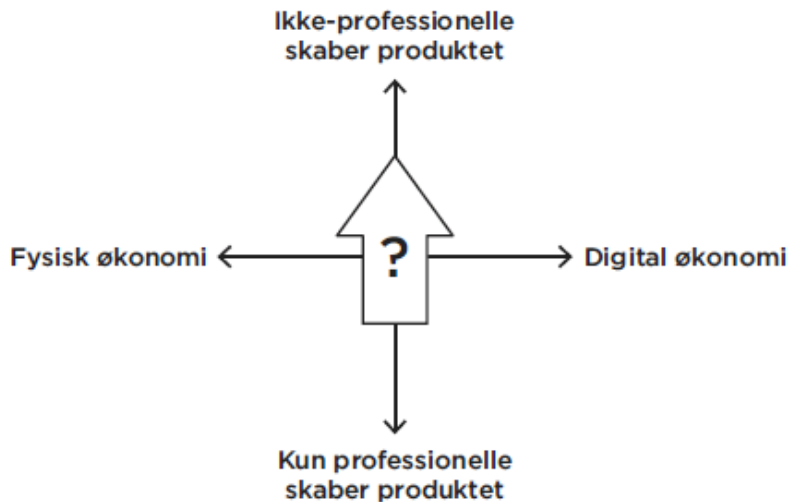
Produkterne:

1. Er ITU's produkter blevet (eller ved at blive) digitale?
2. Er der devices, der gør det nemt at bruge de digitale produkter (eks. mp3 spillere, e-læsere, osv.)?
3. Er ITU's kunder trygge ved at anvende de digitale produkter?

Markedet:

1. Befinder ITU's produkter sig i et frit konkurrencemarked?
2. Befinder ITU's produkter sig i et monopolmarked? Hvis ja - hvilken type monopol?

Placeringen på den sociologiske akse



Denne del af analysen handler om den vertikale akse - altså spørgsmålet om, hvorvidt virksomhedens produkter eller services egner sig til at blive produceret af ikke-professionelle eller ej. Dette er et spørgsmål, som man kun kan få svar på ved både at kigge på produkterne og på de kunder, der potentielt set kan være med til at skabe virksomhedens produkter. I denne fase belyses følgende:

Produkterne:

Egner ITU's produkter sig til brugerskabelse?

De ikke-professionelle:

1. Hvem er de ikke-professionelle i relation til ITU?
2. Hvordan skaber de ikke-professionelle deres identitet?
3. Hvordan kan ITU's produkter og services indgå som en del af de ikke-professionelles identitetsarbejde?

ITU's produkter

For at gennemføre analysen for den perfekte storm, er det nødvendigt at have en helt præcis forståelse af ITU's produkter.

ITU er ikke en virksomhed, der producerer fysiske let genkendelige produkter. ITU's produkter er mere abstrakte, fordi produkterne handler om viden i mange forskellige former.

På grundlag af de workshops der blev gennemført i ITU, kunne vi konkludere, at ITU producerer to slags produkter:

1. ITU producerer kandidater, som forlader universitetet med en autoriseret grad.
2. ITU producerer forskningsbaseret viden om it, som kommer det danske samfund til gode og som indgår som en del af et internationalt funderet forskningsmiljø.

I det følgende vil vi gennemføre en forretningsanalyse af disse to produkter og konkludere på, hvordan IT-universitetet skal forholde sig til de ændringer der sker i markederne for disse produkter.

Produkt:
Uddannelse af kandidater

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Er uddannelse af kandidater et produkt, som er ved at blive digitalt?

Uddannelse af kandidater som produkt består i virkeligheden af tre delprodukter:

1. Forskningsbaseret viden
2. En læringsproces, hvor denne viden overføres
3. En klassifikationsproces, hvor der gives karakterer og grader på grundlag af prøver og eksamener.

Hvis uddannelse udelukkende handlede om viden, så ville uddannelse af kandidater i dag allerede være 100% digitaliseret. Viden egner sig ekstremt godt til digitalisering og til udbredelse på internettets netværksstruktur. Hvis man som studerende havde selvdisciplinen og evnerne til at opsøge og bearbejde viden, som er frit tilgængelig på internettet, så ville man – ganske gratis – og uden brug af akademiske institutioner kunne opnå det samme vidensniveau, som studerende opnår ved hjælp af en uddannelse på ITU.

Men uddannelse handler om mere end viden. Uddannelse handler i høj grad også om, hvordan viden bliver formidlet, bearbejdet og aktiveret af den studerende. Hvor viden nemt kan digitaliseres – og allerede i vid udstrækning er digitaliseret – er det væsentligt mere komplekst at digitalisere læringsprocesser. Vores workshops med studerende fra ITU viste, at de studerende lægger meget værdi i de fysiske møder med lærere og andre studerende, som de betragter som en vigtig del af deres uddannelse. I de seneste år er der sket meget store fremskridt på området for digital læring, men der er meget der tyder på, at det fysiske element stadig spiller en stor rolle – i hvert fald når det handler om studerende, som er unge og er i gang med deres primære uddannelse (i modsætning til efteruddannelser, hvor de studerende typisk har andre jobs ved siden af).

Endelig er der spørgsmålet om klassifikation. Uddannelse af kandidater handler også om, at de studerende får et værdifuldt stempel, som giver dem adgang til jobs efterfølgende – og som giver deres kommende arbejdsgivere mulighed for at bedømme deres egnethed. Denne klassifikationsproces kan i princippet godt digitaliseres. Der findes i dag mange forskellige typer af online eksamener og grader, hvor man som studerende ikke behøver være til stede for at opnå sin grad. Denne type online eksaminationer egner sig dog bedst til mere simpel paratviden, og er mindre velegnet til mere komplekse uddannelser, hvor der lægges vægt på mange flere facetter af den studerendes evner end bare paratviden.

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Findes der redskaber og platforme, som gør det nemt at blive uddannet digitalt?

Internettet er i dag fyldt med muligheder for at studerende kan uddanne sig – enten ganske gratis, eller mod betaling. Man kan læse blogs, vidensportaler, og andre typer af kilder, hvor viden er ganske gratis, eller man kan indskrive sig på virtuelle universiteter, hvor man kan få forelæsninger af nogle af de bedste forelæsere i verden, og oven i købet opnå anerkendte grader.



In this five week course, Webiversity instructor Richard Dean presents a treasure trove of JavaScript tips and tricks to energize your web site. The course opens with an overview of Javascript syntax and helpful tips for debugging, then goes on to reveal how to — put the time and date on your Web page, update copyright footers automatically, give users a simple way to bookmark your Web pages as "favorites" or even make your site their home page, and more! Students will also learn how to create graphic slide shows with Javascript and how to use "blend transitions" to create eye-catching visual effects on your Web pages. You don't have to be a Javascript programmer to spice up your Web site with these popular recipes — just follow the easy instructions and by the end of this course, your Web site will have a professional look and feel that will impress your friends and visitors!

Curriculum: Five week course, no textbook required. Students must have a working knowledge of HTML and be able to create a basic Web page. Beginning HTML topics will not be covered in this class.

Kursusbeskrivelse fra den virtuelle undervisningsplatform "ksurf".

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Er de studerende og underviserne trygge ved de digitale redskaber og platforme?

Interviews med de studerende på ITU tyder på, at der stadig er en del skepsis over for ren digital (virtuel) læring. De studerende mener stadig at den fysiske kontakt mellem lærere og studerende har stor betydning for kvaliteten af læringen.

Når man spørger dybere ind til spørgsmålet er der dog ingen tvivl om, at de studerende sagtens kunne forestille sig langt mere digital læring, som en del af deres universitetsuddannelse. Særligt de store forelæsninger, hvor der alligevel ikke er den store kontakt mellem lærere og studerende, kunne digitaliseres – eventuelt kombineret med fysiske møder mellem studerende og undervisningsassistenter.

Der er nok heller ingen tvivl om, at der på dette område hersker en vis konservatisme blandt de eksisterende studerende. De har allerede vænnet sig til et traditionelt og ikke-digitalt undervisningssystem og har derfor svært ved at visualisere en fremtid, hvor undervisning bliver mere digital og virtuel. Der er nok ikke nogen tvivl om at fremtidige studerende nok vil være mere åbne over for digitale og virtuelle læringsprocesser.

Man må konkludere at det fysiske element stadig spiller en væsentlig rolle i uddannelsen af kandidater, men digitalisering banker kraftigt på døren på dette område. På simple uddannelser (med meget paratviden) vil digitalisering sandsynligvis meget hurtigt slå igennem, mens det nok vil tage længere tid på mere komplekse uddannelsesforløb. Derudover vil vi i de kommende år komme til at se mange eksempler på, at digitalisering bliver kombineret med det fysiske element i form af nye typer af hybriduddannelser, hvor man digitaliserer f.eks. forelæsninger og curriculum, men fastholder det fysiske element med gruppearbejde og sessioner med undervisningsassistenter.

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Er uddannelse af kandidater et konkurrence- eller monopolmarked?

Uddannelse af kandidater befinder sig i et stærkt politisk og nationalt reguleret domæne, hvilket sandsynligvis er en af de væsentligste årsager til at virtuelle uddannelser på tværs af landegrænser stadig er ret begrænsede.

En 100 procent digitalisering af uddannelse ville i princippet betyde, at studerende ville kunne vælge universiteter og uddannelser på tværs af landegrænser. ITU ville ikke længere bare konkurrere med Københavns Universitet, Aalborg Universitet og andre danske universiteter – man ville i princippet konkurrere om studerende med Stanford, Harvard og samtlige andre universiteter i verden, som udbød digitale it-uddannelser. En sådan international konkurrence om studerende ville naturligvis være en markant udfordring for ITU, men det ville også åbne for helt nye muligheder i forhold til international ekspansion.

På nuværende tidspunkt er der dog meget der tyder på, at politikere i de enkelte lande og regioner træder på bremsen, når det handler om internationalisering af uddannelse med grader. De enkelte lande og regioner vil nok i mange år fremover fastholde deres egne uddannelsessystemer og deres egne systemer for meritoverførsler.

Den politiske regulering betyder, at markedet for uddannelse af kandidater de-facto er meget langt fra et frit konkurrencemarked. De etablerede universiteter vil kunne fastholde deres politisk beskyttede monopoler på uddannelse inden for landets grænser – uden for alvor at være truet af udenlandske spillere og virtuelle universiteter.

Sandsynligvis er denne monopolbeskyttelse dog kun virkelig virkningsfuld, når det handler om store og etablerede forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Når det handler om mere uformelle undervisningsforløb og kortere typer af uddannelse, hvor forskningselementet typisk har mindre betydning, må man nok forvente at den internationale konkurrence om digitale uddannelser bliver hårdere og hårdere. For et universitet som ITU, som i høj grad uddanner kandidater til meget praktiske jobs er det værd at holde et øje på, hvad der sker i denne mere uformelle uddannelsessektor, fordi den på sigt kan komme til at udgøre en reel konkurrencemæssig udfordring for ITU.

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Kandidater

- Etablerede og statsbeskyttede forsknings- og uddannelsesinstitutioner
- Længere og mere komplekse uddannelsesforløb
- High-end uddannelse med stor fokus på fysisk tilstedeværelse

- Hybriduddannelser, hvor digitalisering kombineres med fysisk tilstedeværelse

- Uformelle, korte og praktiske uddannelser
- Simple uddannelser med meget paratviden
- Low-end og billige uddannelser – måske henvendt til mindre velhavende studerende.

**Fysisk
økonomi**

**Digital
økonomi**

Placeringen på den sociologiske akse

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Egner uddannelse af kandidater sig til brugerskabelse?

Umiddelbart er uddannelse af kandidater et klassisk eksempel på et produkt, der udelukkende kan produceres af professionelle, og som ikke egner sig specielt godt til at blive produceret af de ikke-professionelle. Forskningsbaseret undervisning på et universitet er i sin essens baseret på præmissen om, at viden overføres fra professionelle til ikke-professionelle.

Ikke desto mindre er dette dog en sandhed med modifikationer.

1. Beskrivelsen passer fint på de første år af et uddannelsesforløb, men efterhånden som studerende kommer tættere på deres uddannelses afslutning, bliver de også i stigende grad selv en del af den professionelle gruppe. Hele det akademiske system er jo baseret på en glidende overgang fra ikke-professionel studerende til professionel underviser eller færdiguddannet kandidat. Og på de fleste universiteter benytter man sig jo også allerede af studerende til at undervise andre studerende. Med andre ord er der i denne optik et stort potentiale for brugerskabelse, når det handler om uddannelse af kandidater – man skal bare holde sig for øje at overgangen fra ikke-professionel til professionel er meget glidende.
2. Læring handler om andet end overførsel af viden fra professionelle til ikke-professionelle. Mange undersøgelser af læring tyder på, at læring forbedres markant, når de studerende selv involveres i skabelsen af læringsprocessen. Man kan med andre ord opnå mere motiverede og bedre aktiverede studerende, hvis man involverer dem direkte i skabelsen af produktet (uddannelse).
3. Læring handler i høj grad om de rammer, hvori læringen foregår. Det kan være de fysiske bygninger eller de digitale services, som omgiver uddannelsesforløbet. Udformningen af disse rammer er i høj grad et område, hvor man kan involvere de studerende og gøre dem til en del af skabelsen af produktet. Der kunne f.eks. være tale om digitale applikationer, som gør studielivet sjovere, nemmere eller mere effektivt. På et universitet som ITU kunne man i høj grad bruge de studerende til at udtænke, designe og bygge denne slags applikationer.
4. Ud over de studerende kan der være andre ikke-professionelle (folk uden for den akademiske verden), som kan have interesse i at deltage i uddannelsen af kandidater. Virksomhederne, der ansætter de færdige kandidater, sidder inde med en stor viden om, hvad der kræves af kandidater, og kan derfor sagtens være med til at skabe produktet uddannelse. Derudover findes der en lang række af ikke-akademiske eksperter med stor praktisk erfaring inden for ITU's felt. Disse eksperter har ofte en type af viden, som ikke findes inden for murene på ITU, og som samtidig kan være virkelig værdifuld for de studerende, som på et tidspunkt skal ud og arbejde i det ikke-akademiske og mere praktiske arbejdsmarked.

Placeringen på den sociologiske akse

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

1. Hvem er de ikke-professionelle i relation til ITU?
2. Hvordan skaber de ikke-professionelle deres identitet?

De ikke-professionelle udgøres af tre grupper: De studerende, virksomheder der ansætter ITU kandidater og it-eksperter uden for den akademiske verden.

- 1. De studerende:** På den ene side virker de studerende på ITU ekstremt instrumentalistisk fokuserede på deres CV og deres fremtidige karriere. ITU virker i denne henseende som et redskab, som man bruger til at opbygge sin faglige identitet. Man fokuserer på at følge de rigtige kurser og lave de rigtige ting, som sidenhen kan komme på CV'et. De studerende bliver på denne måde motiverede til at handle og skabe i kraft af, at det opbygger deres faglige identitet, som den udtrykkes på deres CV. På den anden side virker det også som om, at de studerende er fokuserede på deres rolle i det sociale fællesskab på ITU. De vil gerne spille en aktiv rolle og være til stede i det sociale miljø, hvis dette er muligt. På nuværende tidspunkt virker det dog som om, at det er begrænset i hvor høj grad de studerende faktisk kan dyrke det sociale fællesskab på ITU – særligt når det handler om det digitale rum. De studerende nævnte ofte fysiske sociale rum, men savnede digitale sociale rum, hvor de kunne udtrykke deres egen identitet. Som én af de studerende udtrykte det: *"There is actually a mentality that it is good to get involved. But there is actually not a lot to get involved in."*
- 2. Virksomhederne:** Har primært en interesse i at sælge sig selv over for potentielle studerende. De vil gerne fremstå over for de studerende som interessante, udfordrende og befordrende for de studerendes karriere. Virksomhederne kan motiveres til at blive en del af ITU's uddannelser, hvis de føler, at det gavner virksomhedens muligheder for at rekruttere dygtige studerende.
- 3. Eksperterne:** Motiveres af at blive anerkendt af det akademiske system. ITU besidder i kraft af sin akademiske status en værdi, som eksperterne kan bruge til at styrke deres eget brand. Eksterne eksperter kan således blive en del af ITU's skabelse af uddannelse, hvis man til gengæld tilbyder dem adgang til den akademiske status som ITU besidder.

Placeringen på den sociologiske akse

Produkt: Kandidater

**Ikke-professionelle
skaber produktet**

- Studerende skaber deres egne digitale sociale rum og redskaber til at gøre deres uddannelse sjovere, nemmere og mere effektiv.
- Virksomheder involveres i at skabe uddannelserne på ITU (curriculum, projekter, etc.)
- Eksterne eksperter involveres i udformningen af uddannelser (eksterne lektorer, digitale netværk, etc.)

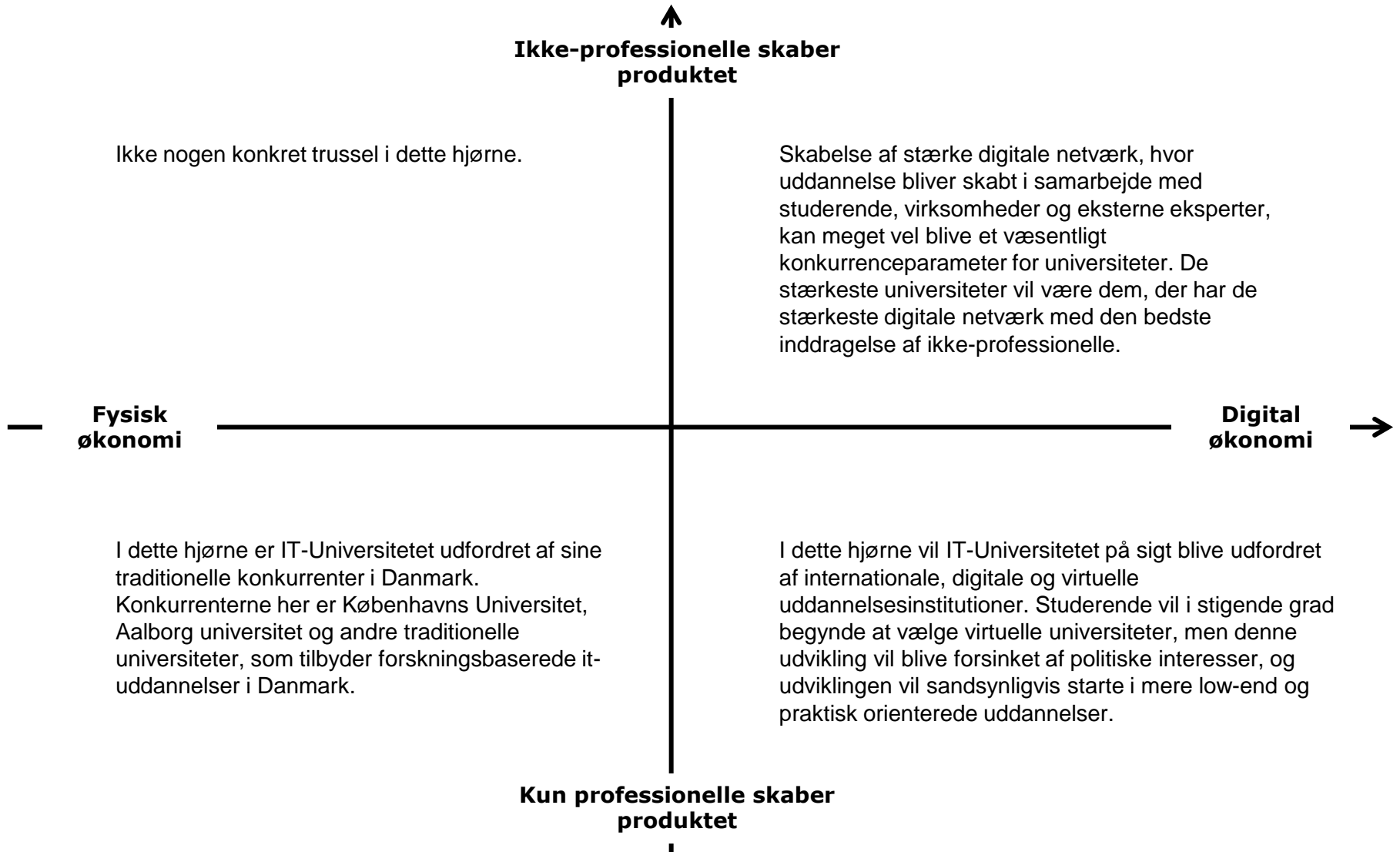
- Involvering af studerende som undervisningsassistenter
- Involvering af studerende i valg af curriculum, kurser og forelæsere
- Involvering af studerende i gruppearbejde og bearbejdning af forelæsninger

**Kun professionelle skaber
produktet**

- Tildeling af grader og karakterer
- Undervisning på de første år af uddannelsen

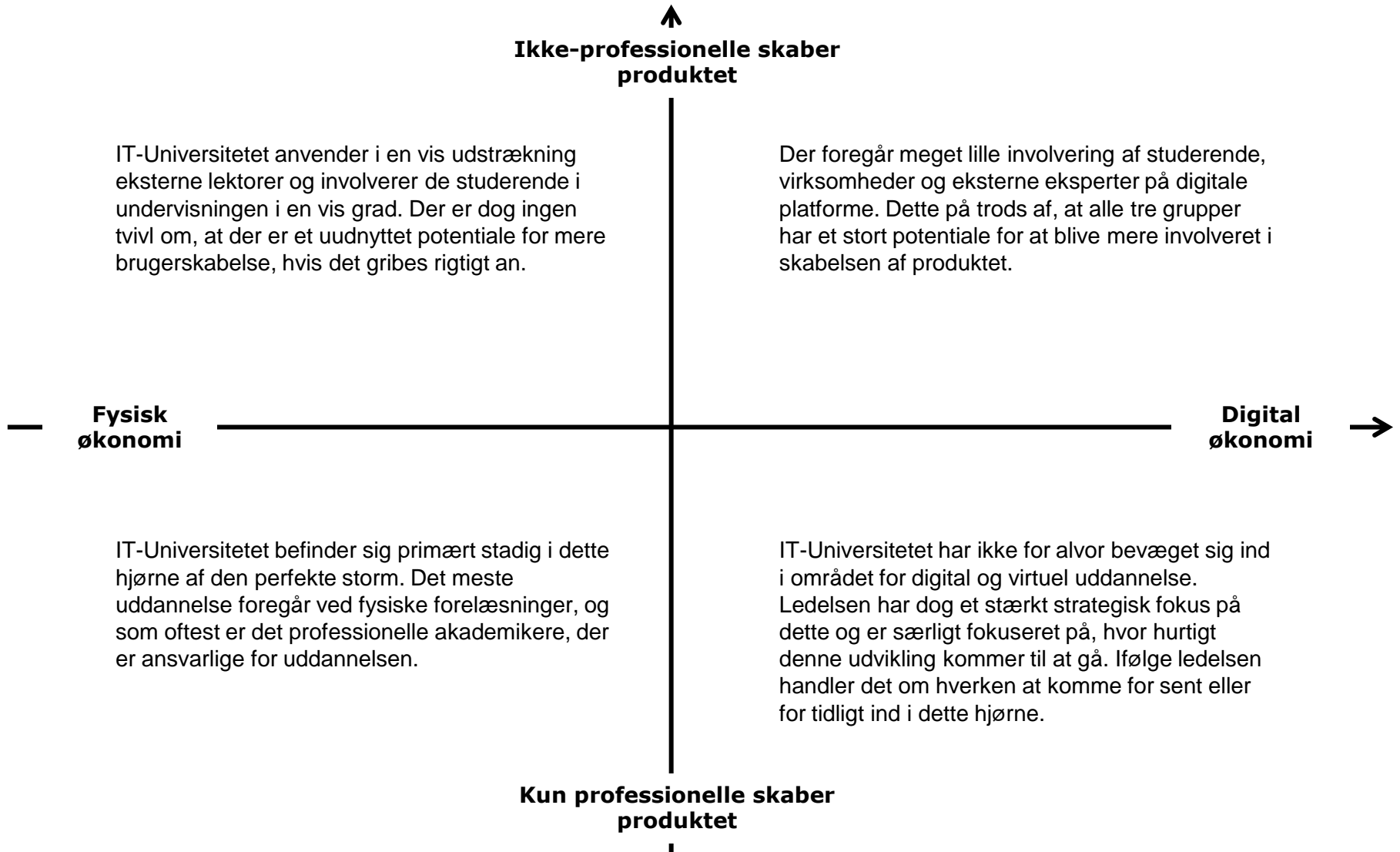
Den perfekte storm: Trusselbillede

Produkt: Kandidater



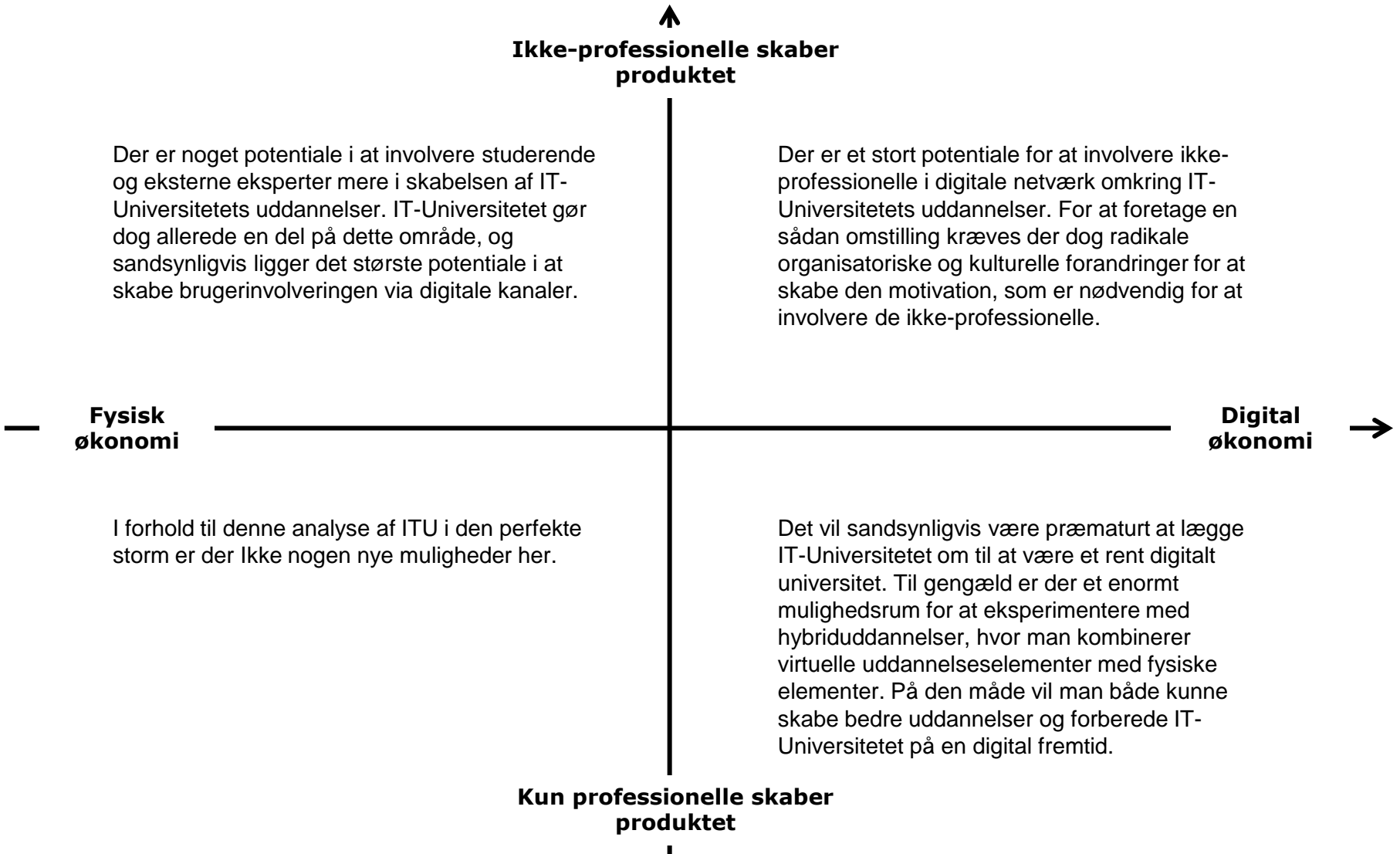
Den perfekte storm: ITU i dag

Produkt: Kandidater



Den perfekte storm: Muligheder

Produkt: Kandidater



Produkt:
Viden om it

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Viden om IT

Spørgsmål:

Er viden om it et produkt, som er ved at blive digitalt?

Viden er et produkt som egner sig ekstremt godt til digitalisering. Og viden om it-spørgsmål er ingen undtagelse til dette – tværtimod er viden om it nok mere gennemdigitaliseret end mange andre typer af viden, fordi de folk, som beskæftiger sig med viden om it i forvejen er en del af den digitale verden.

Traditionelt har universiteter og andre autoritative vidensinstitutioner haft et tilnærmelsesvist monopol på at producere viden, men computere og internettet har radikalt ændret dette forhold, så vi i dag befinder os i en situation, hvor viden om et hvilket som helst emne kan produceres og distribueres digitalt fra mange andre kilder en universiteterne.

Viden om it bliver stadig trykt i fysiske bøger og formidlet på fysiske universiteter, men der er ingen tvivl om, at tendensen går i retning af at næsten al viden om it-spørgsmål vil være tilgængelig på internettet i en eller anden form.

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Findes der redskaber og platforme, som gør det nemt at skabe viden om it?

Internettet er i sig selv den væsentligste platform, som har ændret spillepladen for, hvordan viden om et fagområde produceres og distribueres. Internettet med dets hyperlinks og referencesystemer er i virkeligheden en digital version af den akademiske verdens principper, hvilket betyder, at internettet er et fantastisk redskab til at formidle viden om faglige spørgsmål – heriblandt også viden om it.

Ud over internettet har vi over de seneste 5-10 år set en eksplosion i platforme, som gør det endnu nemmere at formidle indhold om fagområder ganske nemt og omkostningsfrit. Her er det platforme som blogs, online communities, sociale netværk, billed/videodeling, som har gjort viden om fagområder helt anderledes tilgængelig end hvad der var tilfældet for bare 20 år siden.

Enhver person, som har lyst til at kommunikere om it-spørgsmål kan starte en blog på fem minutter og gå i gang med at øse af sin viden om it-spørgsmål. Og enhver person, der er interesseret i it-spørgsmål kan på ganske få sekunder få adgang til en væsentlig del af den viden, der nogensinde er blevet produceret på området.

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Er forbrugerne af viden om it trygge ved de digitale redskaber og platforme?

Folk der søger efter viden om it-spørgsmål er typisk meget vant til at bruge de førnævnte redskaber til at søge viden. I internettets tidlige år var mange folk utrygge ved om man kunne stole på viden, man fandt på internettet, men i stigende grad har folk vænnet sig til at bruge internettet som en troværdig kilde for information. Folk stoler i dag lige så meget på en tekst, de læser på internettet, som en bog de har købt i en boghandel. Særligt, hvis de har tillid til den pågældende kilde, som har publiceret artiklen på internettet.

Tryghed ved digital viden om it handler altså på ingen måde om, hvorvidt kilden er fysisk eller digital, men handler udelukkende om, hvorvidt kilden er autoritativ. Og hvor der for 20 år siden var en klar sammenhæng mellem fysisk indhold og troværdighed, er denne sammenhæng i dag brudt fuldstændig sammen.

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Viden om it

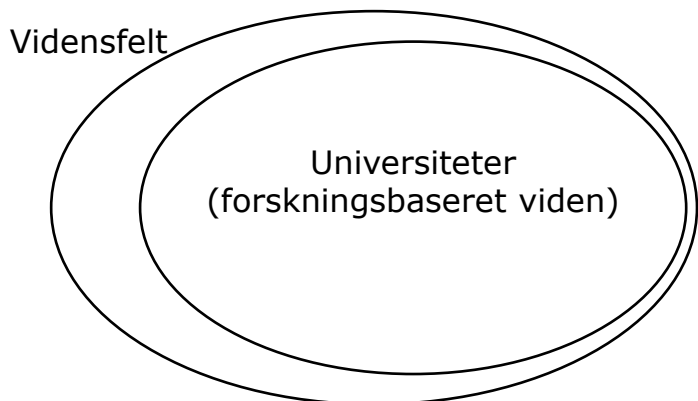
Spørgsmål:

Er viden om it et konkurrence- eller monopolmarked?

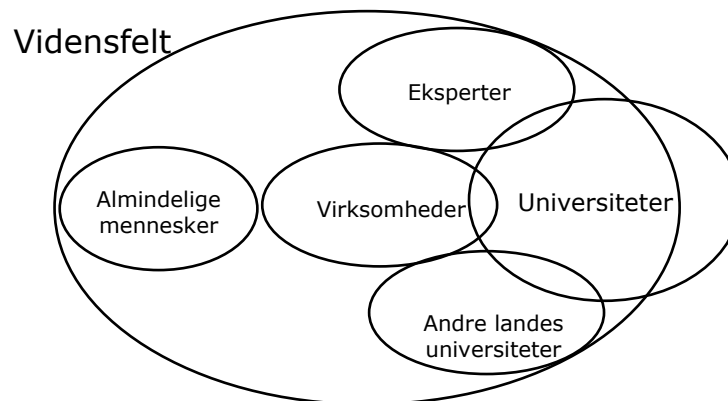
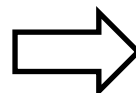
De traditionelle universiteter og forskningsinstitutioner kan stadig opretholde et relativt stærkt monopol på den type af viden, som man kan kalde forskningsbaseret eller akademisk viden. Men digitaliseringen af viden har betydet, at akademisk viden i dag langt fra er den eneste type viden, der gør sig gældende når det handler om viden om it-spørgsmål. Virksomheder, der gerne vil promovere et produkt, eksperter der gerne vil promovere deres brand og almindelige mennesker, der bare har en holdning, har alle lige så store muligheder for at blande sig i debatten om it-spørgsmål som de traditionelle institutioner.

Der er i princippet overhovedet ingen begrænsninger på, hvem der kan sige hvad om it-spørgsmål på internettet, og på den måde er der tale om et stærkt konkurrencepræget og frit marked, hvor det er tilnærmelsesvist umuligt for de traditionelle institutioner at bevare et vidensmonopol. De kan opretholde et monopol på forskningsbaseret viden, men selv dette område kan blive udfordret, fordi mange af spillerne uden for forskningsverdenen er i stand til at producere pseudo- eller tilnærmelsesvist forskningsbaserede undersøgelser og konklusioner, som på overfladen ofte kan fremstå lige så seriøse som den viden der skabes af traditionelle forskningsinstitutioner.

Digitaliseringen af viden har endvidere betydet, at nationale monopoler på viden i stigende grad er under opløsning. Viden fra et amerikansk universitet er på internettet lige så troværdigt og legitimt som viden fra IT-universitetet:



Tilnærmelsesvist monopol



Tilnærmelsesvist frit konkurrencemarked

Placeringen på den økonomiske akse

Produkt: Viden om it

- Viden som kun (eller bedst) kan formidles fysisk. Eksempelvis overblik, holistisk forståelse og praktiske øvelser.

- Ren forskningsbaseret og verificeret viden. Er i stigende grad ved at blive digitaliseret, men er stadig begrænset af monopolistiske begrænsninger, som gør at produktet har fysisk karakter.

- Generel viden om it-spørgsmål.

**Fysisk
økonomi**

**Digital
økonomi**

Placeringen på den sociologiske akse

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Egner viden om it sig til brugerskabelse?

For at svare på dette spørgsmål er man nødt til at skelne mellem forskningsbaseret viden og mere generel viden om it. Den forskningsbaserede kan i sin natur kun skabes af professionelle. Den er faktisk kun forskningsbaseret, hvis den er skabt af de professionelle.

Den mere generelle viden om it spørgsmål egner sig til gengæld rigtig godt til at blive skabt af ikke-professionelle. Alle mennesker beskæftiger sig med it i en eller anden udstrækning, og derfor kan alle mennesker også have holdninger til og viden om it. Viden om it kan på den måde strække sig fra at være viden om, hvordan en iPad fungerer til dyb og indgående viden om C++ programmering.

Generel viden om it kan på den måde skabes af alle mennesker – om det så er den helt almindelige bruger af it eller om det er eksperter der arbejder med avanceret it i private virksomheder.

Det interessante spørgsmål i denne sammenhæng er om forskningsbaseret viden om it og mere generel viden tilhører to vidt forskellige domæner, som er uafhængige af hinanden.

1. Hvis man på den ene side mener, at forskningsbaseret viden er et helt selvstændigt domæne, som ikke bliver påvirket af mere generel viden om it, så er IT-Universitets forskere ikke specielt påvirkede af ikke-professionelles skabelse af viden om it. Forskerne kan leve i deres verden, og alle de andre vidensskabere kan leve i deres.
2. Hvis man på den anden side mener, at forskningsbaseret viden og generel viden har mange overlap, og at det ofte kan være svært at skelne, så er IT-Universitetets forskere i høj grad påvirkede af, at ikke-professionelle kan blande sig i deres domæne.

Dette er et væsentligt strategisk spørgsmål, som IT-Universitetet bør tage stilling til. Vi vil dog anbefale, at man primært hælder mod den anden fortolkning, hvor man ser på forskningsbaseret viden, som noget, der indgår i en tæt sammenvævet relation med mere generel viden om it.

Placeringen på den sociologiske akse

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

1. Hvem er de ikke-professionelle i relation til ITU?
2. Hvordan skaber de ikke-professionelle deres identitet?

De ikke-professionelle er i denne sammenhæng:

1. Private virksomheder som producerer viden for at promovere sig selv og produkter
2. Eksperter som producerer viden som en del af deres faglige identitetsarbejde (opbygning af personligt brand)
3. Almindelige mennesker, som har en holdning til it-spørgsmål
4. ITU-studerende som endnu ikke kan betragtes som professionelle forskere

De private virksomheder producerer viden ud fra en relativt instrumentalistisk målsætning om at skabe opmærksomhed og dermed sælge flere produkter. Eksperterne minder om virksomhederne i den henseende, men eksperterne er mindre instrumentalistiske og mere personligt forfængelige omkring deres eget brand og identitet som fageksperter. En ekspert producerer viden om it, fordi vedkommende brænder for det, men også fordi det styrker vedkommendes brand og dermed også ekspertens værdi som medarbejder, konsulent, eller foredragsholder.

Almindelige mennesker producerer viden om it, fordi de interesserer sig for det generelt eller i udvalgte perioder – f.eks. hvis de lige har købt en ny computer eller, hvis de har meldt sig ind på et socialt netværk for første gang.

De studerende har vi allerede kigget på. De bliver primært aktiverede, hvis det gavner deres CV eller hvis det bidrager til deres sociale status på IT-Universitetet.

Placeringen på den sociologiske akse

Produkt: Viden om it

**Ikke-professionelle
skaber produktet**

- Generel viden om it-spørgsmål

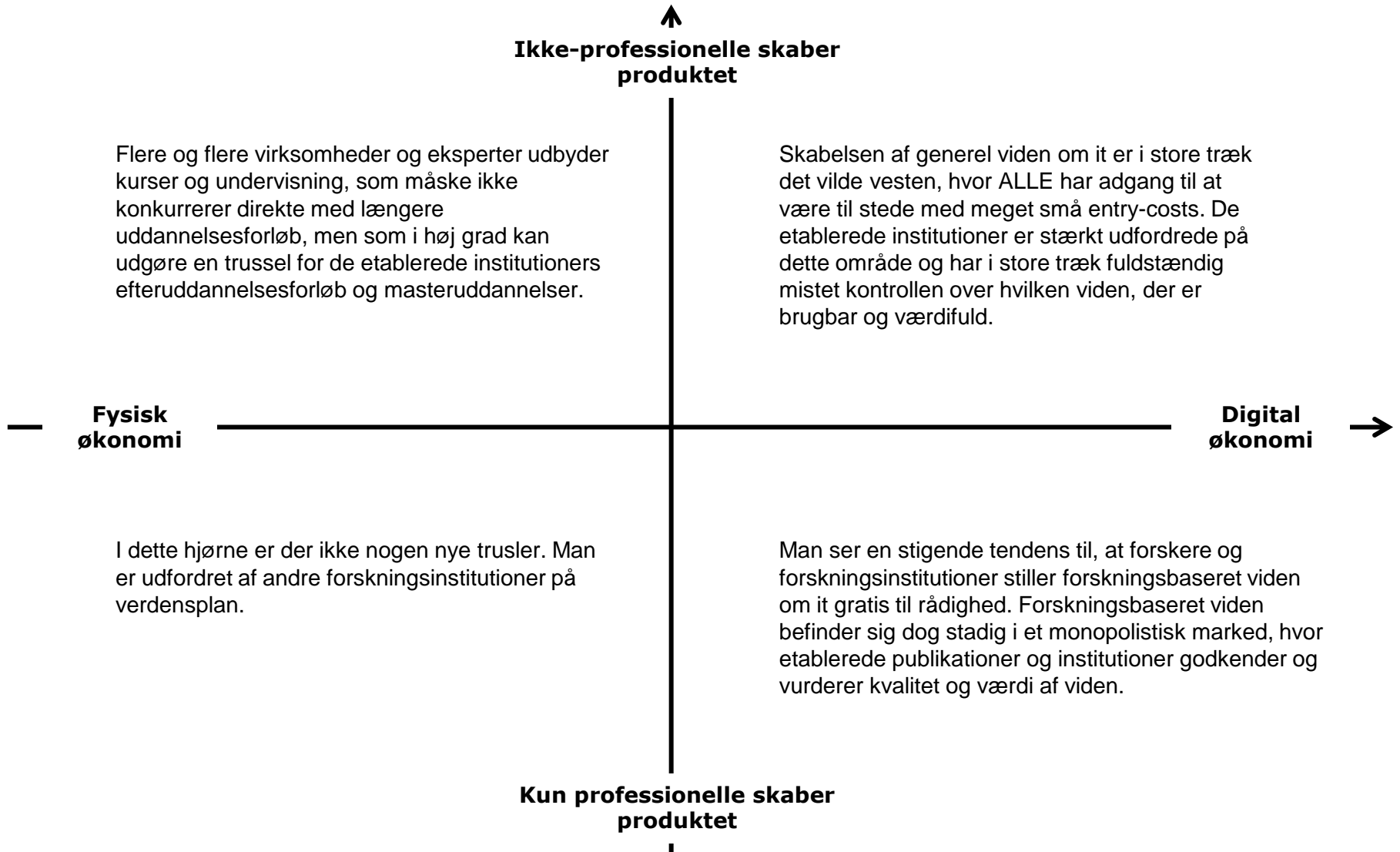
- Semi-akademiske undersøgelser og konklusioner om it-spørgsmål. F.eks. lavet af uddannede akademikere, der arbejder i den private sektor.

**Kun professionelle skaber
produktet**

- Forskningsbaseret viden om it-spørgsmål

Den perfekte storm: Trusselbillede

Produkt: Viden om it



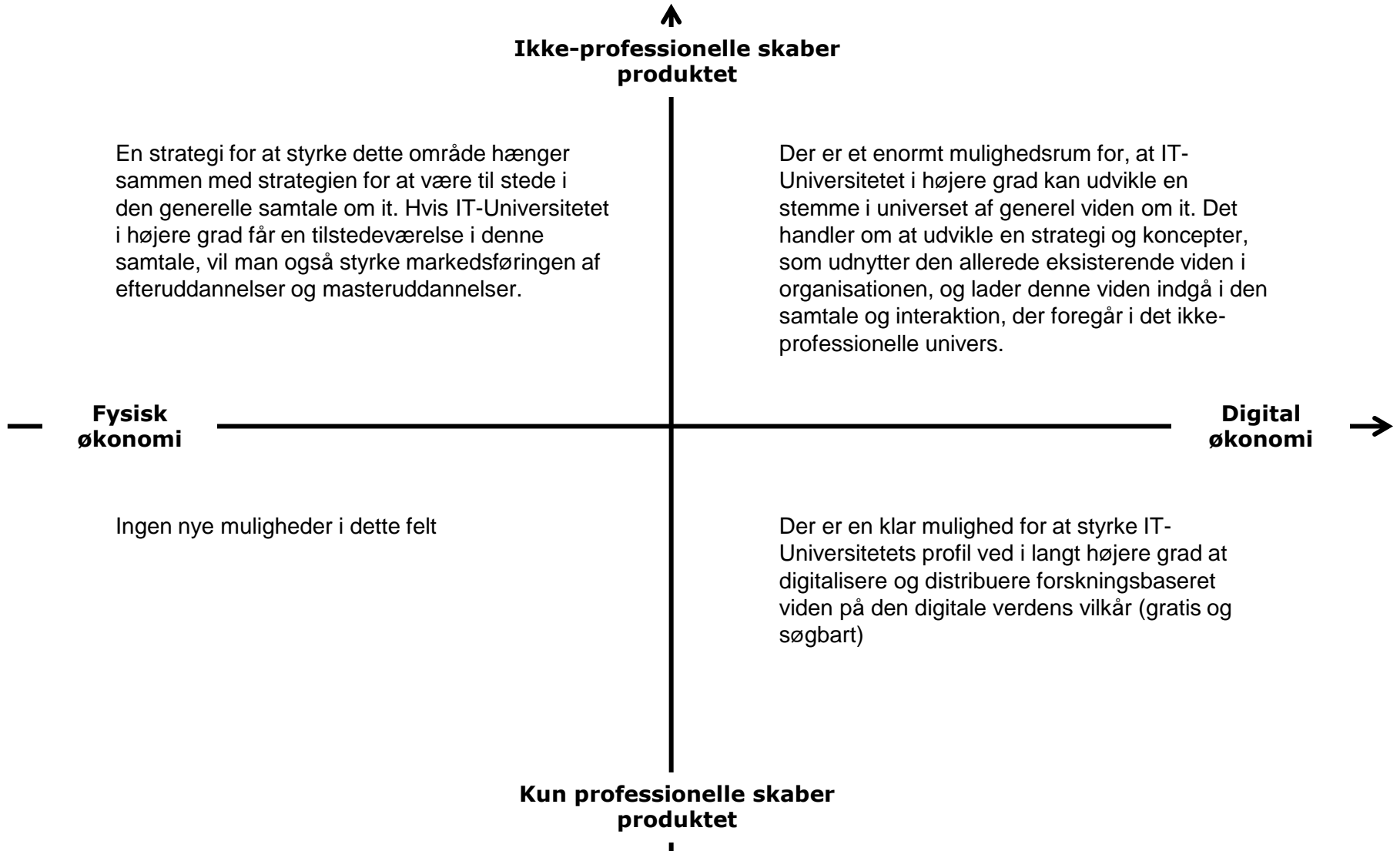
Den perfekte storm: ITU i dag

Produkt: Viden om it



Den perfekte storm: Muligheder

Produkt: Viden om it



Forretningsstrategi

Fire strategiske retninger

På grundlag af forretningsanalysen kan det konkluderes, at IT-Universitetet bør tage stilling til fire forskellige strategiske retninger, hvor man enten bliver udfordret af konkurrenter eller, hvor der har åbnet sig potentielle muligheder for at udvikle forretningen:

1. Det digitale universitet

Man bør lægge en strategi for, hvordan man vil forholde sig til udfordringen fra digitale og virtuelle universiteter. Bør man selv bevæge sig i denne retning, hvor hurtigt og hvordan?

2. Involvering af studerende og eksterne partnere i skabelsen af uddannelser

Man bør lægge en strategi for, hvordan man i højere grad kan styrke IT-universitetets uddannelser ved at involvere de studerende og eksterne partnere på digitale (men også fysiske) platforme.

3. Øget tilstedeværelse i den ikke-forskningsbaserede samtale om it-spørgsmål

Man bør lægge en strategi for, hvor meget man vil deltage i denne samtale, med hvilken stemme og med hvilke redskaber

4. Digitalisering af forskningsbaseret viden

Man bør lægge en strategi for, hvordan man i øget grad kan digitalisere forskningsbaseret viden og stille den til rådighed i et gratis (eller billigt) og søgbart format.

Mulige strategier

Det digitale universitet

Der er ingen tvivl om, at der sker en nærmest eksplosiv udvikling i markedet for digitale og virtuelle uddannelser. Som studerende er det i dag muligt at gennemføre en lang række uddannelser på universiteter, der ligger i andre lande og uden at man nødvendigvis møder op på en fysisk lokation.

Alligevel er der dog mange faktorer der begrænser udviklingen, hvilket betyder, at det for ITU ville være præmaturligt at kaste sig ud i meget omfattende strategiske skift i denne retning.

Ikke desto mindre vil vi dog på grundlag af denne analyse anbefale ITU at begynde at forberede sig på denne udvikling, hvilket man kan gøre i mindre skridt og uden at omlægge sin forretningsstrategi helt fra bunden.

For det første kan det anbefales, at ITU i langt højere grad begynder at arbejde med hybriduddannelser, hvor man kombinerer virtuel og digital læring med traditionel fysisk tilstedeværelse. Det handler om at finde lærere, studerende og kurser, som egner sig godt til denne form og så lave veldokumenterede pilotprojekter, som kan vise vejen for andre forelæsere og kurser.

For det andet kan det anbefales, at man begynder at overveje digitalisering af efteruddannelser i langt højere grad. Vi har ikke studeret disse studerende i dybden, men meget tyder på, at netop denne type studerende har langt mindre behov for den fysiske tilstedeværelse og måske endda ofte vil foretrække mindre kontakt med universitetet (dette bør dog studeres nærmere med målgruppen).

For det tredje kan det anbefales, at man begynder at tænke mere på, hvordan man kan digitalisere eksisterende undervisning og aktiviteter på ITU. Dette vil for det første forberede forretningen på at være mere digital, men det vil også have gavnlige effekter på ITU's profil udadtil (jf. kommunikationsstrategien som omtales nedenfor).

Mulige strategier

Involvering af studerende og eksterne partnere i skabelsen af uddannelser

ITU er ét af de danske universiteter, der er længst fremme med at involvere eksterne partnere i undervisningen. Ikke desto mindre har denne analyse vist, at der er et stort potentiale for, at man i langt højere grad kan have gavn af at involvere virksomheder, eksperter og studerende i undervisningen – særligt på de digitale platforme.

Der er et meget stort behov for at involvere de studerende mere i undervisningen og rammerne omkring undervisningen. De studerende virker i dag meget passive, men under den passive overflade kan man alligevel observere en potentiel energi, som hvis den kanaliseres rigtigt kan bruges til at involvere de studerende langt mere i undervisningen.

Det handler i høj grad om at vende en passivitetskultur til en kultur, hvor man stiller krav til de studerende og får dem til at forstå, at forandring udelukkende sker, hvis de selv tager et ansvar. Fra ledelsens side kræver det til gengæld, at man er åben over for nye initiativer og giver de studerende mulighed for at udfolde sig kreativt – og belønne denne kreativitet.

Kulturforandring er nok det vigtigste for at afstedkomme dette skift, men it-plattformen er også vigtig. Meget tyder på, at ITU har behov for en mere åben, transparent og social netværksplatform i stedet for (eller som udbygning af) det eksisterende intranet. De studerende kan simpelthen ikke udfolde deres sociale identitet på de nuværende platforme og søger derfor ud på andre platforme, som f.eks. Facebook.

Denne analyse har også peget på, at der kan være et potentiale for i langt højere grad at involvere eksterne virksomheder og eksperter. Dette er noget man allerede gør i den fysiske verden, men man kunne i langt højere grad formalisere nogle af disse aktiviteter med digitale transparente netværk. Adskillige store amerikanske vidensbaserede virksomheder høster frugterne af at gøre deres lukkede intranet til åbne communities, hvor medarbejdere, partnere og kunder kan indgå i en åben vidensudveksling.

Mulige strategier

Øget tilstedeværelse i den ikke-forskningsbaserede samtale om it-spørgsmål

Det er en forretningsstrategi, som også hænger nært sammen med kommunikationsstrategien.

Det er vores klare anbefaling, at ITU i langt højere grad forsøger at gøre sig gældende i den samtale om it-spørgsmål, som foregår i den ikke-akademiske verden. Dette kræver, at man som universitet gør sig meget klart, hvorfor man gør dette, og hvad man gerne vil have ud af det.

En mulig position for ITU i denne samtale kunne være: "Vi bidrager med saglighed, stringens og forskningsbaseret input til den verserende samtale om it-spørgsmål".

I praksis ville det betyde, at ITU's deltagelse i den ikke-akademiske samtale altid ville stræbe efter at levere saglige og professionelle tanker, at kommentere og opkvalificere eksisterende samtaler og endelig at kritisere decideret underlødige undersøgelser og konklusioner.

En sådan strategi kan være både aktiv og passiv.

Den aktive strategi handler om at etablere blogs, at deltage i communities, at skrive på Twitter, og i det hele taget aktivt gå ud og være til stede i den verserende samtale. Dette kan være tids- og ressourcekrævende for medarbejderne (og evt. studerende), og man er derfor nødt til at overveje, hvordan man motiverer medarbejdere og studerende til at være aktive i denne samtale. På nuværende tidspunkt er incitamentstrukturen på ITU konstrueret på en sådan måde, at denne slags adfærd nærmest overhovedet ikke belønnes.

Den passive strategi handler om at gøre eksisterende viden på ITU langt mere tilgængelig, hvilket i øvrigt hænger sammen med den ovenfor nævnte digitaliseringsstrategi. Det handler om at gøre forskning, rapporter, opgaver, forelæsninger, osv. tilgængelig for omverdenen, så man i kraft af sin allerede eksisterende viden kan være med til at opkvalificere den ikke-forskningsbaserede samtale om it-spørgsmål. Denne strategi har tre skridt:

1. At blive transparent: Gøre mere og mere arbejde og produktion på ITU digitalt tilgængelig
2. At blive søgbar: Sikre at det digitale materiale kan findes af søgemaskiner og i øvrigt er nemt at finde, hvis man kommer til ITU's egen hjemmeside.
3. At kuratere og pushe: Sikre at det bedste materiale ligger øverst og at skubbe det ud til de rette modtagere.

Mulige strategier

Digitalisering af forskningsbaseret viden

Meget tyder på, at flere og flere universiteter (som f.eks. London School of Economics) begynder at stille deres forskningsbaserede viden frit tilgængelig i et digitalt og søgbart format.

På grundlag af denne analyse er det vores klare anbefaling, at ITU også begynder at arbejde på en strategi for digitalisering af forskningsbaseret viden.

Målgrupperne for denne viden er andre forskere og til dels en bredere offentlighed. Formålet med at stille denne viden til rådighed er at styrke ITU's profil som forskningsinstitution og på den måde tiltrække økonomiske midler, forskere og ph.d. studerende.

Igen er det vigtigt, at man har fokus på søgbarhed og kuratering. Det er ikke tilstrækkeligt bare at gøre den eksisterende viden til rådighed, man skal også passivt og aktivt sikre, at den rette viden finder frem til de rette målgrupper.

Forretningskoncepter

Hybridkursus

En mulig type hybridkursus, kunne være et kursus, hvor man køber eller bruger eksisterende digitale forelæsninger fra nogle af de bedste forelæsere ved nogle af de bedste universiteter i verden, og bygger et kursus, hvor forelæsningerne er 100% digitale og virtuelle, men alt andet omkring kurset foregår på normal vis. Kurset sammensættes og monitoreres af en forsker/underviser, men i den daglige praksis er det undervisningsassistenter, der står for den fysiske kontakt med de studerende gennem diskussionsessioner og gruppearbejder.

Kurset bør endvidere eksperimentere med andre typer af digitalt samarbejde, så de studerende kan diskutere forelæsningerne i digitale rum.

Digital kollaboration

ITU studerende kommer ud i en verden, hvor man ikke bare skal kunne programmere og designe, man skal også have et kendskab til alle de eksisterende digitale platforme som både mindre og større virksomheder kan anvende out-of-the-box til at forbedre effektivitet og samarbejde. ITU bør udvikle et pilotkursus, hvor man hvert semester eksperimenterer med nye typer af kollaborationsplatforme, som et element af kurset. Det kunne være community-platforme som Ning, samarbejdsplatforme som Podio, videodelingsplatforme som Youtube osv osv.

Forelæsninger på video

Et oplagt koncept for at digitalisere mere af ITU's viden ville være, at man optog alle forelæsninger på video og lagde dem frit tilgængeligt på nettet (23video). Det ville være for omkostningskrævende at bruge professionelt udstyr og professionelle fotografer til alle disse optagelser, men man ville nemt kunne lave et system, hvor det var de studerende selv, der havde ansvaret for at optage forelæsninger og efterfølgende uploade dem til nettet.

Konceptet bør startes som et pilotprojekt, hvor man prøver forskellige modeller af og først sidenhen gør det til et generelt koncept for alle forelæsninger.

Digital efteruddannelse

Konceptet handler om at udvikle et digitalt efteruddannelsesforløb, hvor man minimerer den fysiske tilstedeværelse på ITU og i langt højere grad anvender digitale undervisnings- og læringsmetoder. Man bør starte med et pilotprojekt, men på sigt bør man overveje en internationaliseringsstrategi, fordi der i princippet ikke er noget øvre loft for, hvor mange af denne slags kurser man kan udbyde, når de først er tilstrækkeligt digitaliserede.

Det åbne API

Dette koncept handler om aktivering af de studerende omkring ITU's interne og eksterne it-platform. De studerende på ITU har i princippet evnerne og værktøjerne til at bygge deres egne fantastiske applikationer, som kan gøre deres studiehverdag nemmere, sjovere og mere effektiv. Det kunne være bedre kursusbeskrivelser, bedre kollaborationssoftware eller en app der gør det muligt at få et overblik over andre studerendes opgaver.

Konceptet går derfor ud på, at man laver en ITU app store, hvor de studerende kan bygge deres egne apps og dele dem med andre studerende. For at dette skal kunne lade sig gøre, skal ITU til gengæld stille et åbent API til rådighed, hvor de studerende kan trække relevante data, som de kan bruge til at bygge deres apps med.

Profilbaseret netværk

Moderne studerende er vant til netværk, hvor de selv er i centrum. I det nuværende intra- og internet er det ITU, der er i centrum.

Dette koncept går ud på at udvikle et profilbaseret netværk, hvor den studerende føler, at relevant information automatisk finder frem til deres personlige profil. Dette er et omfattende koncept, som ville kræve, at man i langt højere grad begyndte at arbejde med tagging af indhold, så man nemmere kunne matche indhold med de studerendes interesser og studiesituation.

Et profilbaseret netværk bør desuden have en del, der er åben mod omverdenen, så de studerende kan dele deres studie-CV, opgaver og andre studieresultater med fremtidige arbejdsgivere. Netværket bør i øvrigt være et netværk for livet, så de studerende kan bruge det til at finde alumner og gamle studiekammerater for resten af livet.

Projekt "deltag i samtalen"

Formålet med dette koncept er at øge ITU's tilstedeværelse i den ikke-forskningsbaserede samtale om it-spørgsmål.

Mange af denne slags koncepter har slået fejl, fordi man har startet med teknologien (en blogging-platform) og glemt, hvad det egentlig er, der motiverer folk. Konceptet går derfor ud på at bygge en incitamentstruktur, der belønner dem der er dygtige til at deltage i samtalen. For de studerende kunne det være, at de bliver fremhævet på hjemmesiden, eller at de vinder deciderede priser, som de kan vise på deres CV.

Forskerne er langt sværere at motivere, fordi de typisk aspirerer mod forskningsverdenen og derfor ikke har nogen synderlig interesse i at deltage i den generelle samtale. Hvis man ønsker at motivere forskerne handler det om at skabe en heltekultur, hvor man konstant fremhæver og priser de forskere, som har gjort sig gældende i den generelle samtale. Der er dog tale om en hårfin balance, fordi forskere har en selvstændighedskultur, som gør at de nemt kan opfatte denne slags initiativer som latterlige og McDonalds-agtige. Endelig kan man også overveje at gøre deltagelse i den generelle samtale til en del af jobbeskrivelsen for alle eller udvalgte forskere og undervisere på ITU.

Alle opgaver og forskning har en strategi for sociale medier

Dette koncept går ud på, at man gør det til et krav for alle opgaver og al forskning, der udgives på ITU, at man har gjort sig overvejelser om, hvordan udgivelsen/opgaven bedst kan promoveres/deles i de sociale medier.

En studerende der havde skrevet et speciale om "sociale medier i e-commerce" ville således skulle lave en strategi for, hvordan hun efterfølgende ville dele dette speciale på blogs, communities eller andre digitale platforme, hvor dette speciale ville være relevant.

Konceptet tvinger ikke forskere og studerende til faktisk at tage handling (da dette ikke altid er i deres egen interesse), men det tvinger dem til at tage stilling, hvilket alt andet lige vil øge mængden af de forskere og studerende, der deler deres værdifulde viden på relevante platforme.

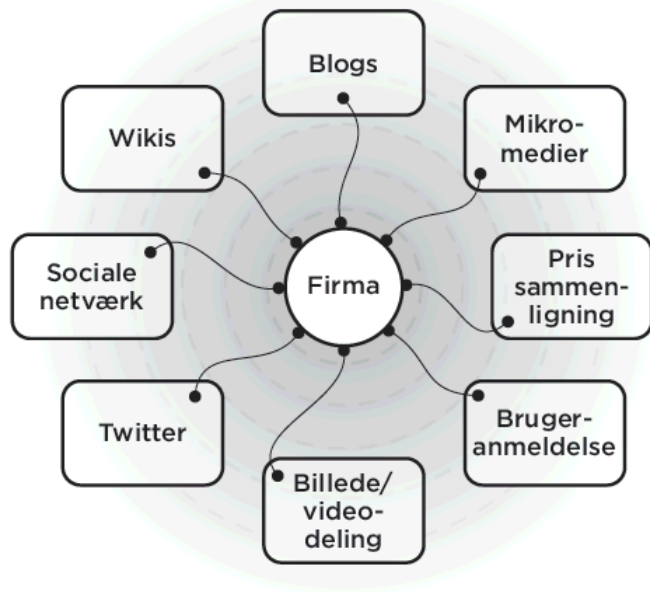
Forskningsdatabase

Dette koncept går ud på at lave en forskningsdatabase i stil med LSE (<http://eprints.lse.ac.uk/>), hvor der er fri adgang til ITU's forskning.

I den endelige udformning bør man dog arbejde med væsentlig bedre søgbarhed og navigation end LSE. Selvom der er tale om forskningsbaseret viden, må en sådan database godt fremstå som appetitlig og let tilgængelig.

Kommunikationsstrategisk analyse

Deportalisering

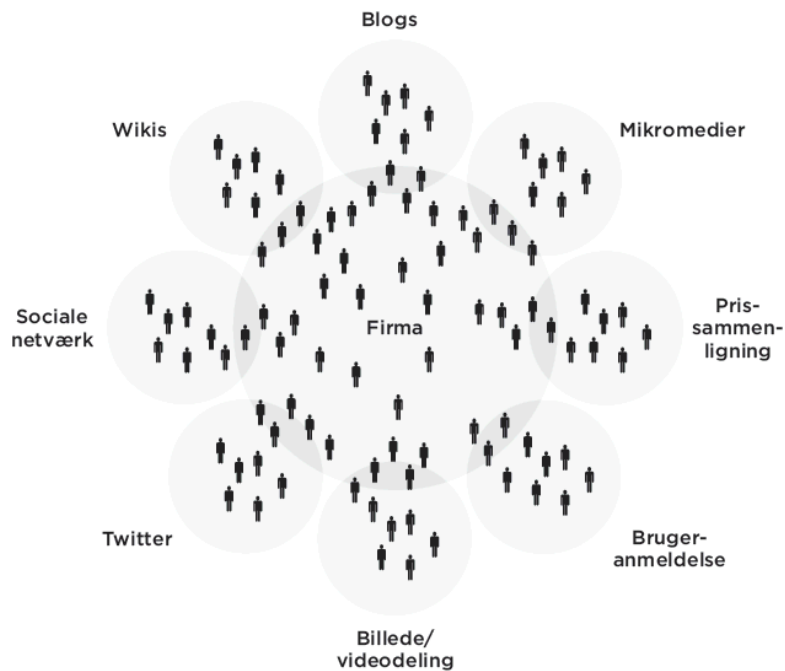


Kommunikationsstrategi har forandret sig i en medieverden, som er blevet ramt af den perfekte storm. Som virksomhed kan man sagtens blive ved med at lave massekommunikation til et massemarked, men i stigende grad vil virksomheder opleve, hvordan samtalen om virksomheden og virksomhedens produkter foregår i et deportaliseret univers.

I denne fase belyses følgende spørgsmål:

1. Taler folk om ITU, produkterne, eller fagområdet i de deportaliserede medier?
2. Er ITU's konkurrenter allerede til stede i dette univers?
3. Forstår vi platformene?
4. Taler vi det rette sprog?
5. Hvordan bliver vi interessante?

Transparens



Transparens handler om, at åbne virksomheden over for omverdenen og lade medarbejderne, partnere og kunder og potentielle kunder tale med hinanden.

Formålet med transparens som strategi er, at skabe en ærlig, relevant og interessant samtale og kommunikation i de deportaliserede medier.

I denne fase belyses følgende spørgsmål:

1. Hvordan er virksomheden allerede transparent?
2. Er der lovgivningsmæssige begrænsninger?
3. Hvor ville man hurtigt kunne komme i gang med at blive transparent?
4. Hvilke muligheder er der for at invitere kunderne indenfor i virksomheden?

Produkt:
Uddannelse af kandidater

Deportalisering

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Taler folk om studievalg i de deportaliserede medier?

Vores workshops med de studerende samt et studie af eksisterende websider viste, at der faktisk ikke findes nogen egentlige portaler, hvor potentielle studerende taler om deres valg af studier. Og dette gælder både langtidsstuderende og studerende på efteruddannelsesforløb.

De nuværende studerende gav udtryk for, at man valgte studier ved at tale med sine lærere/studievejledere, forældre, venner og ved at slå op i studieguider (online eller offline)

Studerende i dag er næsten 100% til stede på generelle sociale netværk, hvor Facebook i Danmark er så afgjort den vigtigste platform. For mange unge under 25 foregår en meget stor del af deres sociale interaktion med venner og andre via sådanne netværk. Man må derfor formode, at de studerende også taler med hinanden og fanger informationer angående studievalg på platforme som Facebook. Særligt når folk søger ind på studier, bliver optaget og starter, må man gå ud fra, at der foregår en del kommunikation på de sociale netværk.

Der bliver med andre ord talt om studievalg på deportaliserede platforme, men denne samtale er diffus og i meget høj grad begivenhedsafhængig, hvilket betyder, at man ikke bare kan lokalisere et bestemt sted og målrette sin involveringsstrategi efter dette sted.

Et andet væsentligt aspekt ved studievalg er, at man typisk først bliver opsøgende i forhold til information, når man allerede har en idé om studieretning. Hvis man vil påvirke folks valg af studieretning er det derfor vigtigt, at man enten er til stede konstant i folks underbevidsthed eller kan ramme folk på lige præcis det tidspunkt, hvor de skal tage stilling til spørgsmålet om studievalg.

En strategi for deportaliserede medier må derfor tage højde for, at man skal opbygge generelt kendskab, men samtidig være til stede på disse medier, præcist i de øjeblikke når beslutningsprocessen foregår. Det nytter ikke noget at lave specifikke websider og Facebook-sider hvor studerende kan tale med andre studerende, fordi de studerende leder ikke efter denne slags funktionalitet, når de er ude og lede efter information om studievalg.

Deportalisering

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Er ITU's konkurrenter allerede til stede i dette univers?

De fleste af ITU's konkurrenter bruger deportaliserede platforme (primært Facebook) som en forlængelse af deres eksisterende kommunikationsstrategi. Deres Facebook sider fungerer som sider, hvor det er universitetet, der kommunikerer til de studerende (og potentielle studerende), og opfordrer til feedback og begrænset dialog den anden vej.

Umiddelbart er det svært at finde nogle eksempler på universiteter, der arbejder med en egentlig deportaliseringsstrategi, hvor man for alvor er til stede på de deportaliserede platformes præmisser.

De eksisterende Facebook-sider kan i princippet fungere glimrende, fordi de muliggør en smule mere interaktion end man ser på de relativt statiske hjemmesider. I realiteten bør man dog erkende, at disse Facebook-sider i princippet ikke er andet end forlængelser af de eksisterende hjemmesider – bare på en anden platform. Man kunne i de fleste tilfælde lige så godt have lavet en lignende diskussionsfunktionalitet på universitetets egen hjemmeside.

I løbet af vores workshops blev det nævnt at CBS havde lavet et projekt, hvor det var de studerende, der skulle lave videoer om livet på CBS. Det har dog ikke været muligt at finde disse videoer på hverken CBS' egen side eller Facebook-side.

Grebet rigtigt an er der med andre ord god mulighed for, at ITU kan få en stor gennemslagskraft i de deportaliserede medier, da det umiddelbart virker som om, at markedet er ret umættet.

Deportalisering

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Forstår vi platformene?

Den primære deportaliserede platform for ITU er Facebook, da der ikke på nuværende tidspunkt findes andre platforme, hvor ikke-professionelle selv kan bidrage med indhold.

ITU har på nuværende tidspunkt en Facebook-side, hvor man er ved at opbygge en god dialog med de studerende. Man har en god forståelse for, hvordan man motiverer folk til at deltage på netop denne side.

Problemet ved denne side er, at den ikke har nogen nævneværdig betydning for at kommunikere til potentielle studerende. Den bliver primært brugt af eksisterende studerende, og potentielle studerende vil typisk ikke lede efter en sådan side, hvis de er i gang med at vælge studie.

Hvis man skal bruge Facebook aktivt som redskab til at rekruttere studerende, er det vigtigt, at man bruger de nuværende studerendes egne stemmer. Og det handler ikke om, at de skal kommunikere på ITU's side – det handler om at de skal kommunikere på deres egne profiler, hvor deres venner faktisk ser hvad de "poster" – og det er netop disse venner, som vi er interesserede i at få i tale.

Hvis man virkelig skal forstå Facebook som platform handler det altså om to ting:

1. Vi skal give de studerende grunde til at tale om ITU på deres egne profiler. Det kan være sjove/relevante videoer, spil, opgaver, udfordringer, præstationer, osv., som de studerende har en ægte interesse i at dele med deres omgivelser.
2. Vi skal skabe en kultur for, at man taler om ITU i de deportaliserede platforme. De studerende skal være stolte af deres universitet, og de skal have lyst til at dele med deres omgivelser, når der sker noget nyt og spændende på ITU.

Deportalisering

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Taler vi det rette sprog?

Umiddelbart er der en god forståelse for, hvordan man kommunikerer på Facebook, men i forhold til sociale medier har kommunikationsafdelingen stadig en relativt traditionel tilgang til kommunikation. Hvis man skal have succes med deportaliseret kommunikation skal kommunikationsafdelingen udvikle en "hyrdekultur" i stedet for en indholdsproducentkultur. Det handler om at motivere medarbejdere, studerende og potentielle studerende til at skabe indhold – ikke nødvendigvis at skabe det selv.

Deportalisering

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Hvordan bliver vi interessante?

I forhold til potentielle studerende bliver ITU interessante hvis universitetet kan imødekomme de studerendes instrumentelle og sociale behov.

En potentiel studerende, der leder efter et universitet vil primært være opsøgende i forhold til de instrumentelle faktorer: "Hvad kan jeg lære?", "Hvor lang tid tager det?", "Er der dygtige undervisere?", "Hvad kan jeg lave, når jeg er færdig?", men i forbindelse med denne søgeproces vil det også være relevant at præsentere de studerende for universitetets sociale sider.

Begge behov kan imødekommes via deportaliserede medier.

I forhold til de instrumentelle behov handler det om, at fremhæve de nuværende studerende, deres kurser, og hvad de synes om kurserne og underviserne. Derudover handler det om at præsentere tidligere studerende og vise, hvad de har fået ud af at læse på ITU. Ved hjælp af deportaliserede medier bør man arbejde på at skabe et reelt og ærligt møde mellem potentielle studerende og nuværende/tidligere studerende.

I forhold til de sociale behov handler det primært om at give de potentielle studerende et indblik i det eksisterende sociale liv på ITU. Her handler det om, at motivere de nuværende studerende til at dele tekst, billeder og videoer via Facebook og deres egne sociale netværk. Det kan være indhold produceret af kommunikationsafdelingen, men det kan også i høj grad være indhold, som de studerende selv producerer.

Transparens

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Hvordan er ITU allerede transparent?

I betragtning af at ITU er et universitet der beskæftiger sig med it og digitale platforme er ITU faktisk overraskende ikke-transparent. Man benytter sig primært af traditionelle kommunikationskanaler, og hvis man benytter sig af deportaliserede medier som Facebook er det kommunikation styret fra central hold med en begrænset deltagelse fra studerende og forskere.

ITU har enkelte succesfulde forskerblogs, og der er naturligvis forskere og studerende der er til stede på Twitter, men det er ikke noget som indgår, som en integreret del af kommunikationsstrategien på ITU. Hvis man f.eks. besøger ITU.dk i dag, er det svært at finde andet kommunikation end det, der er produceret fra centralt hold.

Transparens

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Er der lovgivningsmæssige begrænsninger?

ITU er omfattet af meget få lovningsmæssige begrænsninger i forhold til kommunikation med omverdenen. Og faktisk har ITU en erklæret politik omkring at være så åben som overhovedet muligt i forhold til omgivelserne.

I forskningsverdenen er der naturligvis regler og retningslinjer for, hvornår publikationer må offentliggøres.

Transparens

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Hvor ville man hurtigt kunne komme i gang med at blive transparent?

ITU har et enormt potentiale i de studerende, som befinder sig i en aldersgruppe, hvor man i forvejen er vant til at bruge de deportaliserede medier. De studerende bruger i høj grad medier som Facebook, Twitter og blogs til at kommunikere om deres studie- og privatliv. En transparensstrategi for ITU bør starte med de studerende og kigge på, hvordan man i højere grad kan kanalisere og udnytte al den kommunikation, der i forvejen foregår, så den i øget grad kommer ITU til gode.

Forskerne er også en mulighed, og nogle af forskerne er da også allerede til stede i det deportaliserede univers med blogs og lignende. Denne analyse har dog også vist, at forskere typisk har mange andre prioriteter, og derfor sjældent ser en fordel i at kommunikere via andre kanaler end de etablerede inden for forskningsmiljøet. Det vil kræve langt dybere organisatoriske skift, hvis man ønsker at den samlede forskerskare på ITU skal blive mere transparente.

Transparens

Produkt: Kandidater

Spørgsmål:

Hvilke muligheder er der for at invitere kunderne indenfor i ITU?

Hvis man betragter de studerende som IT-Universitetets primære kunder, er der et enormt potentiale for at invitere dem indenfor i ITU's univers. At være "kunde" på et universitet betyder, at man i forvejen er stærkt engageret, fordi det optager en stor del af ens dagligdag. Der er derfor rigtig gode muligheder for at bruge de eksisterende studerende langt mere aktivt som ambassadører for IT-Universitetet.

I forhold til potentielle studerende er det nok begrænset i hvor høj grad, man kan satse på at invitere dem indenfor i ITU's digitale univers. Som nævnt, er interessen for et kommende universitet ret begrænset i tid, og man kan derfor nok ikke regne med en mere permanent involvering i ITU fra folk der endnu ikke er studerende.

Man kunne dog godt forestille sig, at man kunne arbejde med koncepter som f.eks. et virtuelt åbent hus (over en dag eller en uge), hvor eksisterende studerende inviterer deres venner (potentielle studerende) indenfor hos ITU og viser dem rundt i de ting, der foregår på ITU.

Hvis man også medregner virksomheder som kunder, er der langt flere muligheder for at invitere dem indenfor. ITU kunne sagtens arbejde med involvering af virksomheder som en kommunikationsstrategi, der kunne skabe øget fokus på og efterspørgsel efter ITU's kandidater. Involvering af virksomheder kunne være i form af job/projektportaler eller involvering omkring udformning af kurser.

Produkt:
Viden om it

Deportalisering

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Taler folk om ITU, produkterne, eller fagområdet i de deportaliserede medier?

It-spørgsmål er muligvis noget af det der diskuteres allermost i de deportaliserede medier. Fordi internettet startede som et fænomen for nørder er der stadig en klar overvægt af folk, der diskuterer og taler om teknologi og digital kommunikation på internettet.

Mere eller mindre alle de forskningsområder, som ITU beskæftiger sig med er noget, som diskuteres i meget høj grad i de deportaliserede medier – både på almene netværk som Facebook og Twitter, men også i mere specialiserede communities og netværk, som beskæftiger sig specifikt med it-spørgsmål.

Deportalisering

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Er ITU's konkurrenter allerede til stede i dette univers?

I forhold til viden om it, er ITU's konkurrenter i princippet alle andre forskningsbaserede universiteter i verden. Uden at have lavet en omfattende analyse, kan man derfor roligt konkludere, at konkurrenterne har en omfattende tilstedeværelse i dette univers. Mange universiteter er ligesom ITU konservative i forhold til at kommunikere i det deportaliserede univers, men der er ikke desto mindre mange forskere og forskningsinstitutioner rundt omkring i verden, der ikke holder sig tilbage fra at kommunikere i de deportaliserede medier.

Deportalisering

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Forstår vi platformene?

ITU's udfordring er i virkeligheden ikke så meget en mangel på forståelse for platformene, men derimod manglende ressourcer og strategi i forhold til, hvilke platforme, man bør være til stede på. Når platformene næsten er uendelige og konkurrenterne er massivt til stede, kræver det at man lægger en klar strategi for, hvilke platforme man ønsker at være til stede på.

Hvis formålet med tilstedeværelsen er, at tiltrække forskere eller forskningsmidler, er det naturligvis vigtigt, at man fokuserer på platforme, der henvender sig til de rette forskere.

Hvis formålet er en mere bred udbredelse af kendskabet til it-spørgsmål, skal man naturligvis fokusere på platforme med en væsentligt bredere appel.

Deportalisering

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Taler vi det rette sprog?

Hvis man skal kommunikere om it-spørgsmål i de deportaliserede medier, er man nødt til at kunne tale mange forskellige slags sprog.

I de almene platforme som Facebook og Twitter handler det typisk om at kommunikere omkring de spektakulære og opsigtsvækkende spørgsmål – og gerne i form af video eller andre interaktive funktioniteter, som har viralt potentiale. (F.eks. kunne man anvende ”infographics” til at kommunikere forskningsresultater, da disse de seneste år har vist sig at have et enormt viralt potentiale i it-kredse)

I de mere specialiserede platforme handler det om, at kunne tale et sprog, som i store træk udelukkende forstås af andre specialister. Her er det anbefalelsesværdigt, at det udelukkende er forskerne selv og sidste-års studerende, som er ansvarlige for kommunikationen. Kommunikationsafdelingen kan hjælpe med at motivere og til at opsøge relevante platforme, men i sidste ende må det være de professionelle selv, der er ansvarlige for kommunikationen.

Deportalisering

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Hvordan bliver vi interessante?

Der er ingen tvivl om, at it-spørgsmål meget ofte er høj-involverende for målgruppen. Folk uden for ITU vil i høj grad gerne involvere sig i it-spørgsmål, men udfordringen for ITU er, at støjen er så massiv, at det kan være svært at trænge igennem med spørgsmål, som folk gerne vil involvere sig i.

For at få mere gennemslagskraft i de deportaliserede medier bør ITU fokusere på tre strategier:

1. Øge transparensen, så forskning og undervisning bliver mere synlig (mere om det nedenfor)
2. Formidle forskning og undervisning på en måde, så den får mere viralt potentiale. Anvend i højere grad video, grafik eller korte artikler til at fange folks interesse for forskningsresultater og motivere dem til at dele med andre. Det er vigtigt at sørge for, at der er links mellem den let-spiselige præsentation af resultater og de mere elaborerede forskningsresultater, for at bevare ITU's position som den seriøse og forskningsbaserede stemme i den deportaliserede samtale.
3. Lav en deportaliseringsstrategi som indeholder en oversigt over alle deportaliserede platforme, som er relevante for forskellige forskningsområder. Formålet er, at man altid kommunikerer nye (og interessante) forskningsresultater ud i de rette platforme, hvor der er en øget chance for involvering fra målgruppen. Udformningen af denne oversigt, kræver involvering fra forskere og studerende, da kommunikationsafdelingen aldrig på egen hånd vil kunne lokalisere alle disse platforme.

Transparens

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Hvordan er ITU allerede transparent?

Se konklusioner fra "produkt = kandidater"

Transparens

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Er der lovgivningsmæssige begrænsninger?

Se konklusioner fra "produkt = kandidater"

Transparens

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Hvor ville man hurtigt kunne komme i gang med at blive transparent?

Se konklusioner fra "produkt = kandidater"

Transparens

Produkt: Viden om it

Spørgsmål:

Hvilke muligheder er der for at invitere kunderne indenfor i ITU?

Hvis man betragter kunderne, som hele samfundet, eller mere præcist alle de mennesker, der har en interesse i it-spørgsmål, så er der i princippet et kæmpe potentiale for at invitere folk indenfor i ITU. Problemet er dog igen, at støjen er så omfattende, at det er svært at etablere en position, som "stedet hvor man går hen for at diskutere it-spørgsmål".

En oplagt mulighed ville naturligvis være, at ITU etablerede en vidensportal og et community omkring it-spørgsmål, men realistisk set er markedet på dette område så mættet at chancen for succes nok ville være uendelig lille.

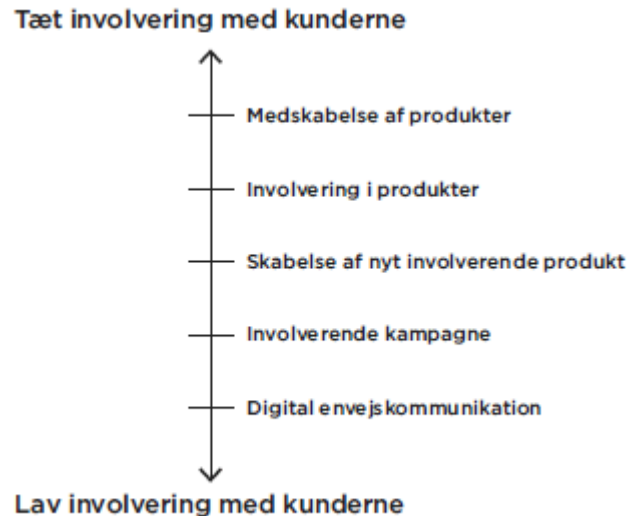
Man bør dog ikke udelukke mulighederne for at skabe community omkring ITU's viden som it-spørgsmål. Man bør dog nok starte i det små og gerne med forsknings- eller vidensområder, hvor ITU allerede har en stemme og stor autoritet. Man kunne f.eks. starte med et nyhedsbrev om Gaming, som man så sidenhen udvider til en blog om Gaming og så måske til sidst udvikle et decideret åbent forum omkring Gaming, hvor forskere, studerende og eksterne sammen er med til at skabe indholdet.

Man skal dog være forberedt på, at denne slags initiativer har en høj fejlrate. Hvis man prøver at starte 10 videnscommunities, skal man betragte sig selv som heldig, hvis man lykkes med bare ét af dem. Særligt i et marked som er så mættet som i dette tilfælde.

Kommunikationsstrategi

Kommunikationsstrategisk retning

ITU befinder sig i et kommunikationslandskab, hvor der er potentiale for høj involvering omkring ITU's produkter og der er ligeledes et højt potentiale for at blive mere transparent som organisation. Når man kigger på de fem kommunikationsstrategiske muligheder, ligger ITU således i den højinvolverende ende af skalaen.



I forbindelse med forretningsstrategien har vi allerede kigget på, hvordan medskabelse af produkterne er vigtig. I forbindelse med kommunikationsstrategien vil der være mere effekt af at involvere kunder og potentielle kunder i de produkter, som ITU allerede har skabt.

Det er den helt klare anbefaling, at hvis ITU ønsker at kommunikere i de deportaliserede medier, så handler det om at skabe involvering omkring ITU's to hovedprodukter: Uddannelse af kandidater og viden om it. Denne involvering kan skabes gennem en aktiv såvel som en passiv strategi.

Aktiv involveringsstrategi

Den aktive kommunikationsstrategi handler om at tage udgangspunkt i ITU's produkt "viden om it" og gøre dette produkt til genstand for samtale i det deportaliserede univers.

ITU er allerede startet på dette med en Facebook-page, hvor man blandt andet kommunikerer viden om it. Facebook er dog kun en meget lille dråbe i et meget stort hav af samtaler om it-spørgsmål.

En aktiv involveringsstrategi vil kræve, at man kortlægger landskabet af deportaliserede medier og kobler det med forskningsområder inden for ITU. Så snart der publiceres noget nyt af forskere eller ph.d.-studerende, sikrer den aktive involveringsstrategi, at resultater og konklusioner gøres til genstand for involvering på de rette platforme.

Involveringsstrategien kan i en vis udstrækning styres af kommunikationsafdelingen, som kan vælge at formidle kompleks forskning i mere simpel form på de generelle platforme. Og det vil også være kommunikationsafdelingens ansvar at kortlægge det deportaliserede univers. Men når der kommunikeres i mere specialiserede netværk og platforme, er det meget vigtigt, at kommunikationsafdelingen træder et skridt tilbage og udelukkende fungerer som hyrder og vejledere for forskerne og de studerende som selv har ansvaret for kommunikationen og den efterfølgende involvering.

Den aktive involveringsstrategi kan også være rettet mod potentielle studerende. Her handler det om aktivt at give de nuværende studerende indhold (historier, videoer), som de kan dele i deres sociale og digitale netværk. Disse historier skal naturligvis være interessante og af en sådan karakter så de studerende kan være stolte af deres universitet, når de deler dem i deres netværk (det skal bidrage til deres identitetsarbejde).



1. Involvering omkring ris, ros og forbedringsforslag
2. Involvering omkring service
3. Involvering omkring brug af produkterne
4. **Involvering omkring samtale om produkterne**
5. Involvering omkring produkternes tilblivelse

Passiv involveringsstrategi

Den passive kommunikationsstrategi handler om at gøre ITU mere transparent og sikre, at denne transparens også resulterer i mere relevant kommunikation til de rette målgrupper.

ITU producerer store mængder af viden – både i form af forskning og uddannelse. Denne viden kan i langt højere grad gøres tilgængelig for omgivelserne. Men dette kræver for det første, at viden bliver tilgængelig og for det andet, at den bliver til at finde for de relevante målgrupper.

ITU bør derfor bestræbe sig på, at gøre mere og mere af, hvad der foregår på ITU tilgængeligt for omgivelserne. Tilgængeligt betyder, at det:

1. Findes på internettet
2. At det er nemt at dele via sociale netværk (perma-URL'er og delefunctionaliteter)
3. At det findes på ITU.dk
4. At det er søgbart for søgemaskiner
5. At det er logisk at finde via en brugervenlig navigation
6. At det er tagget med relevante keywords, så det kan genbruges i andre sammenhænge.
7. At det bedste indhold bliver kurateret og skubbet ud via den aktive involveringsstrategi

Den passive involveringsstrategi handler om, at man hele tiden giver studerende og forskere incitament til at dele deres viden, holdninger og dagligdag med hinanden og omgivelserne. Når man ser på den nuværende kultur i ITU, er dette ikke noget, der kommer til at ske fra den ene dag til den anden. Man vil være nødt til at starte med små og nemme initiativer og langsomt bevæge sig i retning af en organisation, der bliver mere og mere transparent og delende. Følgende involveringstaktikker kan være relevante:

- ➔ **1. Involvering omkring ris, ros og forbedringsforslag**
- ➔ **2. Involvering omkring service**
- ➔ **3. Involvering omkring brug af produkterne**
- ➔ **4. Involvering omkring samtale om produkterne**
- ➔ **5. Involvering omkring produkternes tilblivelse**

Passiv involveringsstrategi

Involvering omkring ris, ros og forbedringsforslag

ITU har en erklæret strategi om at være mere åben omkring kurser og interne evalueringer af forelæsere. På nuværende tidspunkt er det dog svært at se denne strategi på ITU's digitale platforme.

Der er et stort potentiale for at gøre ITU til en organisation, hvor man hele tiden – og åbent – evaluerer, bedømmer og forbedrer undervisningen og samarbejdet. Studerende kan få adgang til at bedømme undervisere, kurser og studieforhold og underviserne kan tilsvarende få lov til at bedømme de studerende og ledelse.

Det handler om at skabe en kultur, hvor man altid er åben over for bedømmelse og forbedringsforslag fra de mennesker, der er afhængige af ens indsats. En sådan kultur vil for det første kunne skabe bedre undervisning og studieforhold, men det vil også skabe en kommunikativ involvering fra studerende og forskere, som vil være tydelig (og værdifuld) for omverdenen.

Udfordringen ved denne strategi er, at ITU er et universitet med traditionelle autoritetsforhold mellem undervisere og studerende. Man bør derfor gå meget forsigtigt frem med denne strategi for at undgå at forskere føler at de bliver hetzet af studerende. At skabe en åben evalueringskultur bør starte med mindre farlige emneområder og evt. på efteruddannelserne, hvor der eksisterer en mindre autoritetskløft mellem undervisere og studerende.

Passiv involveringsstrategi

Involvering omkring brug af produkterne

Her handler det om at åbne for den samtale, som de studerende løbende har om kurser og undervisere. På nuværende tidspunkt har de studerende ikke nogen officielle ITU platforme for denne samtale, og derfor foregår meget af samtalen om ITU's undervisning på lukkede (Facebook) platforme, som de studerende selv har taget initiativet til. Dette fungerer sikkert fint for de studerende, men det bidrager ikke til ITU's kommunikationsstrategi.

At skabe kommunikation omkring brugen af produkterne, betyder at ITU skal gøre det muligt for de studerende at diskutere forelæsninger, curricula, kurser, undervisningsforhold osv. på åbne platforme, hvor denne samtale er tilgængelig for omgivelserne.

ITU kan vælge at udvikle egne platforme (et forbedret intranet) eller at benytte sig af eksisterende platforme som Twitter eller lignende.

Passiv involveringsstrategi

Involvering omkring samtale om produkterne

ITU bør stille så meget af sin viden, forskning og uddannelse som overhovedet muligt til rådighed for omgivelserne, men man bør også gøre det muligt for folk at involvere sig og kommentere på dette.

Deler man en forskningsrapport eller en forelæsningsvideo med omverdenen på itu.dk, bør det være muligt for folk at skrive til forskeren/forelæseren eller at kommentere på det konkrete indhold. Derudover bør det naturligvis være muligt at dele indhold med omgivelserne via sociale netværk.

ITU's viden er højinvolverende for de rette målgrupper, derfor handler det om, at gøre det nemt for disse målgrupper at interagere med og dele denne viden med deres egne målgrupper.

Passiv involveringsstrategi

Involvering omkring produkternes tilblivelse

Der er et stort kommunikationspotentiale i at gøre ITU's uddannelsesforløb langt mere transparente for omgivelserne. Al den viden der produceres i løbet af et kursus på ITU er potentielt virkelig værdifuld for folk uden for ITU, og ITU mister ikke noget værdi ved at dele den med omgivelserne (fordi ITU får værdi af at have fysiske studerende på universitetet).

Man bør derfor i langt højere grad begynde at eksperimentere med digitalt transparente kurser, hvor man gemmer forelæsninger på video, gør curriculum offentligt tilgængeligt, opbygger virtuelle diskussionsfora, hvor de studerende diskuterer kurset og indholdet osv. Målsætningen er, at så meget som muligt af den viden, som produceres i løbet af et kursus bliver tilgængeligt for omverdenen.

Kommunikationskonzepte

Følgende koncepter fra forretningsstrategien er også relevante som en del af kommunikationsstrategien:

- **Forelæsninger på video**
- **Profilbaseret netværk**
- **Projekt "deltag i samtalen"**
- **Alle opgaver og forskning har en strategi for sociale medier**
- **Forskningsdatabase**

Transparente kurser

Dette koncept går ud på at skabe kurser, hvor alt hvad der foregår i løbet af kurset bliver stillet til rådighed for omgivelserne via digitale platforme. Dette inkluderer selve forelæsningerne men også de studerendes interaktion omkring kurset.

Man kan vælge at bruge tilgængelige kommunikations- og interaktionsplatforme som Youtube, Twitter og Facebook, men det er vigtigt, at der på itu.dk findes en samlende side, hvor man kan få adgang til alt, hvad der foregår omkring det pågældende kursus.

Twitter-strategi

Dette koncept går ud på, at man begynder at bruge Twitter som en kommunikationskanal om mere eller mindre alt, hvad der foregår på ITU. Selvom der stadig er mange, der ikke bruger Twitter er det stadig en let tilgængelig teknologi, som man har adgang til både via mobiltelefoner og internettet. Konceptet går ud på, at man udvælger en række hash-tags som f.eks. "#kursusnavn" eller "#itustudieforhold", og hvis man ønsker at kommunikere noget omkring dette, bruger man det pågældende hashtag. Hashtags ville også kunne anvendes på blogs eller andre kanaler som er offentligt tilgængelige.

Idéen er så, at man samler alle disse Twitter beskeder på itu.dk eller, hvor det nu ellers kan være relevant. Alle beskeder, der handler om et kursus bliver vist på kursets hjemmeside og beskeder om studieforhold vises på den side på itu.dk eller intranettet, der handler om studieforhold.

Introvideoer fra studerende

Dette koncept går ud på, at lade studerende på introforløbet lave en video om livet som studerende på ITU. De studerende laver selv videoerne og uploader dem til Youtube eller 23video platformen. Derefter handler det om, at tiltrække flest seere eller "likes", hvilket betyder, at de nystartede studerende vil blive motiveret til at inddrage deres sociale netværk i at stemme på videoer (hvilket henvender sig til præcist vores målgruppe af potentielle studerende).

Infographics

Dette er et meget konkret koncept, der går ud på, at kommunikere nye og interessante forskningsresultater som infographics. Pointen er, at infographics har et stort viralt potentiale i it-kredse, og hvis man kan lave begavede og spændende infographics vil man kunne tiltrække opmærksomhed til ITU's forskning og viden.

I princippet kan man vælge mange andre formater til at præsentere viden. Infographics er udelukkende nævnt her, fordi det over de seneste par år har vist sig at være en effektiv viral form.

Deportaliseringsstrategi

Dette koncept går ud på, at kommunikationsafdelingen skaber et kort over landskabet af relevante deportaliserede medier for alle ITU's forskningsområder. Formålet er, at man hver gang der udkommer noget ny viden eller forskning har en klar procedure for, hvordan man kommunikerer dette ud i de deportaliserede medier.

Konceptet kræver stor involvering fra forskere og studerende både i fasen, hvor man laver kortlægningen og når man går i gang med at kommunikere i de deportaliserede medier.

Crowdsourcing-event om sociale medier

Dette koncept går ud på at involvere hele ITU i at skabe og udvikle ITU's strategi og koncepter for sociale medier. Idéen er at man laver det som en årlig event i stil med IBM's Event Jams (<https://www.collaborationjam.com/>). Hele processen skal naturligvis være åben i forhold til omgivelserne og så vidt muligt skal man forsøge at inddrage eksterne interessenter som f.eks. virksomheder eller potentielle studerende.

Rent tidsmæssigt vil det være klogt at lægge denne event i tiden op til at potentielle studerende vælger studie, for at øge bevidstheden om ITU som et innovativt sted på det rette tidspunkt.

ITU-tv

Dette koncept går ud på at bruge al ITU's eksisterende viden til at lave en TED agtig tv-plattform, hvor man viser alt det bedste af, hvad der foregår på ITU.

Formålet er at give journalister og andre med en interesse i ITU's viden et sted, hvor de kan gå hen og blive inspirerede og få ny viden.

I modsætning til andet deportaliseret kommunikation er det vigtigt, at alt, hvad der kommer ud igennem denne kanal er kurateret og af høj forskningsmæssig og produktionsmæssig kvalitet.

Pitch af forskningsprojekter

Dette koncept går ud på, at alle forskere (og evt. ph.d.-studerende får mulighed for at lave et hurtigt video-pitch af deres forskningsprojekt). Pitchet lever naturligvis på itu.dk, men hele idéen er, at forskerne selv kan bruge videoen til at promovere deres projekt til konferencer og i deportaliserede medier.

Pitchet skal naturligvis linkes op, så det meget tydeligt leder til mere uddybende information om forskningsprojektet og itu's øvrige forskningsprojekter.

Studenterprofiler med portfolier+cv

Dette koncept går ud på, at alle ITU-studerende får en personlig profilside, hvor de kan dele deres CV og deres portfolio af opgaver og projekter fra deres studietid. Det er vigtigt, at de studerende selv kan vælge hvilke opgaver de deler og evt. hvilke karakterer de har fået for opgaverne. Derudover kan man udvide med kommentarfunktioner, så en evt. samarbejdsvirksomhed kan kommentere på opgaver eller studerendes praktikophold i virksomheden.

Evaluering af forelæsere og kurser

Dette er et kontroversielt koncept, fordi mange forelæsere er ubekvemme ved at blive evalueret af studerende, som de har et autoritetsforhold til. Man kunne dog arbejde med mange forskellige evalueringskoncepter, hvor forelæseren ikke nødvendigvis føler evalueringen som en trussel, men snarere som en mulighed for at indgå i en dialog med de studerende.

Et koncept kunne f.eks. gå ud på, at alle studerende efter en forelæsning modtager en sms, hvor de opfordres til at give en "thumbs up" til dagens forelæsning. På den måde evaluerer man kun, hvis man har kunnet lide forelæsningen, men når statistikken aggregeres kan forelæseren stadig se, hvilke forelæsninger der har været gode, og hvilke der har været mindre gode.

Virtuelt åbent hus

Et koncept, hvor man åbner IT-Universitetet for omgivelserne via de sociale medier. I stedet for en enkelt dag kunne man køre en kampagne over en uge eller en måned (op til studievalg), hvor man massivt skubber interessant og engagerende information og materiale ud i gennem de deportaliserede platforme, hvilket vil sige, at det er de studerende, som har ansvaret for at præsentere deres eget universitet på de deportaliserede platforme.

Organisationsanalyse

Organisationsanalyse

ITU vil i de kommende år komme til at møde væsentlige udfordringer på grund af den perfekte storm, men det er også en organisation, der har et meget stort potentiale for at udnytte den perfekte storm forretningsmæssigt og i forhold til at kommunikere bedre med omgivelserne. ITU beskæftiger sig med produkter, som muliggør en meget høj grad af medskabelse og involvering fra organisationens kunder og ikke-professionelle interessenter.

De fleste af de strategier og konceptuelle forslag, som har været nævnt indtil videre, handler derfor om involvering og medskabelse.

Involvering og medskabelse er til gengæld også strategier, som kræver meget af en organisation – særligt en organisation som ITU, som kulturelt og organisatorisk minder mere om et universitet fra 1800-tallet end en moderne, transparent og delende vidensvirksomhed.

Stort set alle de strategier og koncepter, som har været nævnt i denne analyse, vil være virkningsløse, hvis de ikke i én eller anden udstrækning følges med et kulturelt skift i organisationen. Det behøver ikke være et omkalfatrende skift, hvor alt er anderledes fra den ene dag til den anden, men det handler om, at man langsomt forsøger at ændre tænke- og handlemåder i takt med, at man afprøver og eksperimenterer med koncepter og nye måder at gøre tingene på.

I denne proces bør ITU særligt fokusere på de fire følgende virksomhedsmetaforer:

1. Den vejledende virksomhed
2. Den sociale virksomhed
3. Den evaluerede virksomhed
4. Den delende virksomhed

Den vejledende virksomhed

ITU er i dag på mange måder en traditionel organisation, som er vant til at det er professionelle akademikere, der skaber forskning og undervisning, og at det er en professionel kommunikationsafdeling, der står for at formidle kommunikation om ITU til omgivelserne i et færdigpakket og professionelt udformet format.

Hvis ITU skal have succes med de strategier, som er blevet beskrevet i denne analyse er det nødvendigt, at denne professionalismekultur i højere grad suppleres med en hyrdekultur, hvor de professionelle ikke bare skaber indhold, men også formår at motivere kunderne (de studerende) til at være aktive omkring at skabe indhold.

For forskerne/underviserne handler det om, at man i stigende grad begynder at overveje, hvordan de studerende kan spille en aktiv rolle i undervisningen ved hjælp af digitale redskaber. Som underviser skal man lægge professorhatten på hylden og begynde at tænke over, hvordan undervisning kan blive bedre og studerende kan blive mere engagerede ved at man selv træder et skridt tilbage og lader de studerende tage et større ansvar for deres egen undervisning. Det kulturelle skift ligger dog også på de studerendes skuldre. De studerende virker i dag meget lidt forberedte på at tage et sådant ansvar, og man bør derfor ikke forvente at de studerende fra dag ét vil kaste sig med glæde over deres nye ansvar – det er noget de skal lære ganske langsomt, skridt for skridt.

For kommunikationsafdelingen handler det om, at man i stigende grad begynder at tænke på sig selv, som dem der motiverer andre til at skabe interessant indhold. Hvordan kan man få forskerne til at tale mere om deres forskning, hvordan kan man få de studerende til at tale om kurser, studieforhold og undervisere, og hvordan kan man få undervisere til at dele deres forelæsninger, og kursusforløb med omverdenen?

Den sociale virksomhed

De fleste af de strategier, som har været beskrevet i denne analyse har handlet om, at aktører som ikke tidligere har haft et ansvar i stigende grad skal tage initiativ og ansvar.

Den nuværende kultur i ITU er i meget høj grad, at hvis der skal ske noget nyt, så er det "de andres ansvar". De studerende venter på at undervisere, ledelse og it-afdeling skal tage initiativer og forskerne venter på at kommunikationsafdelingen skal kommunikere på deres vegne. Man ser enkelte tilfælde af, at forskere eller studerende tager ansvar på eget initiativ, men dette er mere undtagelsen end reglen (forskerblogs og facebook-sider om kurser).

For at udvikle en kultur, hvor forskere og studerende i højere grad tager initiativ og ansvar, er det nødvendigt at udvikle en kultur for at bruge deportaliserede medier i itu. Forskere og studerende skal opleve, at itu er en organisation, hvor man er åben over for nye initiativer og nye måder at bruge deportaliserede medier på. Dette kræver, at man i stigende grad er villig til at eksperimentere og fejle. Man skal vise de studerende og forskerne, at det er ok, at komme med nye idéer og nye måder at bruge deportaliserede medier på – også selvom idéerne ikke altid lykkes.

Man er nødt til at udvikle en kultur for, at "her på ITU er vi villige til at prøve nye ting af, når det handler om deportaliserede medier".

Det handler om at finde frontløbere – både blandt studerende og forskere – som er villige til at komme med idéer og eksperimentere med deportaliserede medier. Det kunne f.eks. være forskere eller eksterne lektorer, som udvikler eksperimentelle kurser, hvor man arbejder 100% på at udvikle nye og interaktive undervisningsmetoder, hvor man bruger gratis og frit tilgængelige platforme til at skabe bedre og mere transparent undervisning.

Den evaluerede virksomhed

At lade sig evaluere handler kun i meget ringe grad om at spørge folk om deres holdning, og en hel masse om at være indstillet på at handle på folks tilbagemeldinger.

ITU er i dag på mange måder en traditionel top-down organisation, hvor professionelle undervisere laver færdigpakket undervisning til de studerende. Hvis man begynder at lave evaluering af undervisning i denne organisationskultur, vil det uvægerligt ende med en katastrofe, fordi det er nemt at spørge om folks holdning, men noget nær umuligt at lytte og handle på de studerendes tilbagemeldinger. Så længe man føler, at man producerer færdigpakket undervisning – så længe vil det også være meget svært at lave meningsfuld evaluering af undervisning på ITU.

Undervisere er derfor nødt til at udvikle en kultur for, at undervisningsforløb er flydende størrelser, som hele tiden forandrer sig og hele tiden bliver bedre på grundlag af input udefra. Underviserne skal holde op med at tænke på evaluering som negativ kritik og begynde at tænke på evaluering som input til at skabe bedre undervisning og dygtigere studerende.

Dette er bestemt ikke nemt, men igen går vejen i gennem eksperimentelle kurser, hvor man starter med undervisere (evt. eksterne), som er villige til i højere grad at lade sig evaluere og bruge evalueringen konstruktivt.

Hvis evaluering viser sig at være effektivt som en involveringsstrategi, vil det med tiden forplante sig til resten af organisationen.

Den delende virksomhed

At være en delende organisation handler om at finde den viden, som er allermest værdifuld for organisationen og dele den med omgivelserne. Som tommelfingerregel kan man sige, at jo mere ondt det gør at dele viden, jo større chance er der også for at det er værdifuld viden, og jo mere egner det sig til at blive delt på deportaliserede platforme.

Som akademisk institution har ITU i princippet ikke de store problemer med at dele viden. Ikke desto mindre er der dog i praksis mange eksempler på, at man alligevel ikke ønsker at dele ITU's viden med omgivelserne. Man holder forskningsresultater tæt til kroppen eller man ønsker ikke at videofilme forelæsninger, fordi man er bange for at der bliver sagt ting, som man ikke vil dele med omgivelserne.

Hvis ITU skal have succes med at kommunikere i de deportaliserede medier, er det vigtigt, at man i stigende grad bliver en delende virksomhed.

1. På den ene side skal man opsøge den mest værdifulde viden på ITU og arbejde på, at få denne viden ud i de deportaliserede medier. Det kunne være nye forskningsresultater, specialer, projekter, forretningsidéer eller lignende.
2. På den anden side skal man blive bedre til at acceptere, at alt hvad man deler ikke nødvendigvis behøver at være perfekt. Det kan godt være, at en forelæser ikke laver Nobelpris-forelæsninger hver eneste uge, men det er ikke desto mindre en langt bedre strategi at dele alle forelæsningerne end kun at dele særligt udvalgte forelæsninger.

Organisationsstrategi

Ny organisation

Da de organisatoriske skift, der er nødvendige for at gennemføre denne analyses strategier, primært er kulturelle og har betydning for hele organisationen, er det vigtigt, at man forankrer strategien for den perfekte storm så bredt i organisationen som overhovedet muligt.

Det gælder om at komme ud på den anden side af den eksisterende ”det er ikke vores ansvar”-kultur og sikre at ansvaret for nye koncepter og strategier ligger i hele organisationen.

Det kan derfor på det stærkeste anbefales, at ITU laver en eller anden form for ”samarbejdsudvalg for digital kommunikation” – evt. i forlængelse af de workshops, som har været gennemført i forbindelse med denne analyse. Dette samarbejdsudvalg skal inkludere medlemmer fra:

1. Studerende
2. Forskere
3. Ledelse
4. Kommunikationsafdeling
5. It-afdeling
6. Teknisk administrativt personale

Samarbejdsudvalget bør mødes med jævne mellemrum, men bør naturligvis også have en eller anden form for digital samarbejdsplatform.

Herudover er det vigtigt, at man etablerer en tovholderfunktion – en person som er ansvarlig for samarbejdsudvalgets møder og for implementering af beslutninger. Dette kan være en person fra kommunikationsafdelingen, men det kan også være en person fra en hvilken som helst af de seks nævnte grupper. Og det kunne i princippet også være en ny-ansat person, med et særligt ansvar for dette område.

Intern kommunikation

Når man gerne vil gennemføre et kulturelt skift i en organisation, er det svært at gennemføre dette skift bare ved at kommunikere det ud i gennem de traditionelle kanaler. Man ændrer ikke folks handlemåder bare ved at kommunikere, at nu skal de til at opføre sig anderledes.

En stor del af kommunikationen omkring disse organisatoriske skift handler derfor om, at kommunikere om konkrete projekter i stedet for at kommunikere i store visioner:

”Show it – don’t tell it”.

Lad være med at gå ud og kommunikere: ”Nu har vi en fantastisk og gennemarbejdet strategi for sociale medier!”.

Gå hellere ud og kommuniker: ”Nu har vi åbnet vores API og for øvrigt så kan du stemme på de nye studerendes introvideoer på denne side.”

Og sørg i øvrigt for, at al kommunikation omkring nye projekter følges op af muligheder for, at folk kan kommentere på projekterne og komme med evalueringer. Det vil alt andet lige gøre projekterne bedre, men det vil også lære folk at leve i en konstant evaluerende kultur.

Uddannelse

Hvis man for alvor vil være en social organisation, kræver det som nævnt et kulturelt skift, men det kræver også et relativt nært kendskab til alle de forskellige deportaliserede platforme som er til rådighed – både til internt brug og til ekstern kommunikation.

Ledelse, kommunikationsafdeling og samarbejdsudvalg bør konstant holde sig opdateret med de nyeste platforme. Det handler om, at man selv skal bruge disse platforme internt i afdelingerne, men det handler også om, at søge ekstern viden for altid at være på forkant med udviklingen.

Det kan anbefales at man mindst én gang årligt afholder en inspirationsworkshop, hvor man indsamler viden om de nyeste udviklinger på området for deportaliserede platforme og diskuterer konsekvenserne for ITU.

Ansættelser/afskedigelser

På den korte bane burde det ikke være nødvendigt at hverken ansætte eller afskedige folk for at gennemføre de strategier og koncepter, som er beskrevet i denne analyse.

Man bør dog overveje at dedikere noget afmålt tid til en tovholderfunktion, som er ansvarlig for samarbejdsudvalget.

Derudover bør man overveje i højere grad at anvende studentermedarbejdere til at vedligeholde og opdatere nogle af de digitale platforme som har været beskrevet i denne analyse.

Organisatoriske udfordringer

Mennesker

Den væsentligste organisatoriske udfordring for denne analyses strategier er de grupper, som i dag har roller som professionelle og som fremover skal opgive noget af denne professionalisme og træde et skridt tilbage.

Forskere/undervisere

Nogle af denne analyses strategier og koncepter udfordrer undervisernes rolle som ubetingede autoriteter, og andre koncepter lægger op til, at forskere i højere grad anvender deres tid og ressourcer anderledes end de gør i dag. Gennemførelsen af disse strategier og koncepter er derfor betingede af, at man først vinder accept i forsker/undervisergruppen. Det er derfor vigtigt, at alle koncepter og strategier ikke presses ned over hovedet på denne gruppe, men tværtimod bliver skabt og formet af denne gruppe før de implementeres.

Kommunikationsafdelingen

Kommunikationsafdelingen er en anden afdeling, som mister en vigtig del af sin rolle som professionel kommunikatør. I forbindelse med denne analyse har kommunikationsafdelingen allerede rykket sig langt i forståelsen af digitale og sociale medier, men man bør løbende arbejde på at styrke kommunikationsafdelingens selvopfattelse som hyrder.

It-afdelingen

It-afdelingen er ofte skeptisk over for strategier der involverer transparens og deportalisering, fordi det involverer et tab af kontrol over interne systemer. I løbet af dette projekt, har man også kunnet fornemme en vis skepsis over for denne slags initiativer, men på den anden side også en villighed til at afprøve nye koncepter, så længe der er ressourcer til det. Det er vigtigt at it-afdelingen bliver involveret tæt i strategier og koncepter, men it-afdelingen skal på den anden side også være villig til at prøve nye ting af og understøtte nye initiativer, som måske kører på platforme, som ikke er kontrolleret af ITU.

De studerende

De studerende har ikke meget at tabe ved gennemførelsen af de strategier og koncepter, som har været beskrevet her. Til gengæld bør man forvente, at de studerende kan møde nye strategier og koncepter med en "Det er ikke vores ansvar" mentalitet. Denne mentalitet skal overvindes ved at overbevise de studerende om, at deres handlinger rent faktisk kan have en effekt på deres undervisning og deres studieliv.

Organisation

På trods af sin unge alder fungerer ITU i store træk organisatorisk som et traditionelt universitet. Der er en meget klar opdeling i faggrænser mellem forskellige grupper, og der er en næsten afgrundsdyb autoritetsforskel mellem undervisere og studerende.

Denne traditionelle organisationsform vil uundgåeligt komme til at udgøre en udfordring for implementeringen af denne analyses strategier og koncepter.

Det er nok usandsynligt, at man kan ændre væsentligt på disse organisatoriske vilkår, og derfor må målsætningen være, at man i stedet forsøger at opløse de hårde skillelinjer og skabe områder og frirum, hvor der er færre faggrænser og mindre autoritetsforskelle.

De studerende og forskerne skal føle, at de kan bevæge sig ind i digitale frirum, hvor autoritetsforskelle og faggrænser er minimerede til fordel for, at man kan tale frit om kurser og måske endda evaluere hinandens indsats. Til gengæld skal de også kunne træde ud af disse rum igen, og bevare den traditionelle autoritetsforskel, når studerende går til eksamen eller får karakterer af underviserne.

Teknologi

En væsentlig udfordring for gennemførelsen af denne analyses strategier og koncepter er den eksisterende it-plattform.

Alle de implicerede i denne analyses workshops beklagede sig over, at de eksisterende it-systemer var svære at bruge og ikke leverede de funktionaliteter, som man havde behov for.

I denne analyse er der ikke blevet foretaget en grundig analyse af de eksisterende platforme, men der ingen tvivl om, at der er behov for, at gennemtænke den eksisterende it-struktur.

Langt hen ad vejen vil mange af strategierne og koncepterne kunne gennemføres ved at bruge eksisterende deportaliserede platforme, men en sådan strategi vil stadigvæk kræve, at man udvikler en platform, der samler alle de deportaliserede initiativer. Hvis man bruger Youtube, Flickr, Wikies, Blogs, Podio og Facebook for at gennemføre et kursus, er det vigtigt, at ITU kan tilbyde en samlet kursusoversigtsside, der samler alle disse platforme.

Ledelse

Ledelsen på ITU har en god forståelse for de udfordringer som ITU står over for i forbindelse med den perfekte storm.

Umiddelbart virker det dog som om, at ledelsen forholder sig mere strategisk end egentlig handlingsorienteret til udfordringerne.

Alle strategier og koncepter, som har været beskrevet i denne analyse, er afhængige af ledelsens fulde opbakning og accept. Og i forhold til flere af koncepterne er det vigtigt at ledelsen selv spiller en aktiv rolle og går forrest når det f.eks. handler om at være transparent og delende i de deportaliserede medier.

Det handler mindre om at ledelsen skal have en blog eller en "Velkommen til ITU" video. Det handler i højere grad om, at ledelsen deltager på lige fod i de deportaliserede medier – sammen med studerende, kommunikationsafdeling og forskere. Det er vigtigere, at rektor/prorektor kommenterer på en studerendes blogindlæg end at rektor/prorektor skriver sit eget blogindlæg!

petersvarre.dk

peter@petersvarre.dk

www.linkedin.com/in/petersvarre

www.facebook.com/petersvarre

www.twitter.com/petersvarre

www.slideshare.net/petersvarre

www.youtube.com/petersvarre

www.foursquare.com/user/petersvarre

www.kommunikationsforum.dk/peter-svarre