

## Strategisk grundlag for en Business School i Aalborg

Dette notat sammenfatter, hvad der efter et langt forløb fremstår som det strategiske grundlag for en Business School i Aalborg. Forløbet har haft følgende elementer:

- Institutseminar 27. september 2018, hvor instituttets medarbejdere gennemførte en række workshops om formål, indhold og struktur for en Business School i Aalborg (appendix 1).
- Institutrådsworkshop 7. december 2018, hvor det udvidede Institutråd drøftede rollefordelingen mellem institutleder, sektionsledere og forskningsgrubeledere samt forskningsgruppernes rolle i en Business School i Aalborg. Resultatet af disse drøftelser er udmøntet i funktionsbeskrivelserne for sektionsledere og forskningsgrubeledere.
- Ledergruppeseminar 28.-29. maj 2019, hvor instituttets ledergruppe på førstedagen drøftede de universitetsinterne og –eksterne roller for en Business School i Aalborg.
- Studiereformarbejdet, hvor en række arbejdsgrupper har arbejdet med en ny struktur for HA og med at nyudvikle og revitalisere kandidatspecialiseringerne for en Business School i Aalborg.
- En række organisatoriske ændringer, der beskrives senere i notatet.

### Svaret på det centrale spørgsmål

Lige fra processens begyndelse og gennem de forskellige forløb har det centrale spørgsmål for instituttets medarbejdere været: Hvorfor skal vi have en Business School – hvad er det, vi kan opnå med en Business School, som vi ikke kan opnå med Institut for Økonomi og Ledelse?

Svaret er, at etableringen af en Business School udtrykker en ambition. Ambitionen er et statement – en handlingserklæring om, at vi som organisation vil profilere os stærkere og mere ambitiøst i det internationale landskab. Vi vil være konsekvente i at sikre, at vores forskning adresserer centrale fronter i den internationale forskning, og at vi er aktive på disse fronter gennem opdateret forskning. Vi vil være konsekvente i at sikre, at vores undervisning afspejler denne opdatering og hviler på den mest moderne udgave af PBL, som vi kan præstere. Og vi vil være konsekvente i at sikre, at vi har et aktivt samspil med vores omgivelser, hvor vi bidrager med værdiskabelse til offentlige og private virksomheder, civilsamfundet og policy-making på en måde, der beriger forskning og undervisning.

Det indebærer, at der skal være fokus på den enkelte medarbejders arbejdsvilkår og udviklingsmuligheder, både individuelt og som medlem af et forskningsmiljø. Der skal være rum til at bedrive forskning, og ledelsen skal sikre, at der er balance mellem forskningens og undervisningens andel af arbejdstiden. Det skal være meriterende at bidrage til værdiskabelsen i det omgivende samfund og at trække erfaringer fra denne værdiskabelse ind i forskning og undervisning. Det skal være transparent, hvad der kræves for at indtage og fastholde stillinger

## Udsagn om Business School i Aalborg

Tre centrale udsagn om Business School i Aalborg sammenfatter de mange synspunkter og ideer, der er blevet fremsat gennem forløbet.

- ABS styrker branding af instituttets aktiviteter.
- ABS indebærer en større koordinering af elementer, der kendetegner en business school.
- ABS giver autonomi.

### ABS styrker branding af instituttets aktiviteter

Det at etablere sig som en business school udnyttes til at udbrede kendskabet til den PBL-tilgang, der kendetegner instituttets forskning, undervisning og tredjebensaktiviteter i overensstemmelse med *Viden for Verden*. Udbredelsen af kendskabet understøttes gennem akkreditering på linje med andre business schools. Akkrediteringen bidrager til at professionalisere vores processer, højne kvaliteten af vores uddannelser og styrke samarbejdet med beslægtede business schools. Udvikling af samarbejdet med beslægtede business schools sker gennem fælles aktiviteter, herunder fælles undervisningsaktiviteter, der stiller høje krav til de deltagende studerende.

### ABS indebærer koordinering af elementer, der kendetegner en business school

Forskning, undervisning og tredjebensaktiviteter er så vidt muligt integrerede. Aktiviteterne adresserer problemstillinger, der er relevante for aktører i universitetets omverden, og aktører i vores omverden inddrages i vores aktiviteter. Vi stiller høje krav til de studendes og vores egne evner til at kombinere teoretiske og praktiske indsigter i værdiskabelse for omverdenen. Aktiviteterne indeholder elementer, der tiltrækker udenlandske forskere og studerende. Uddannelserne har en bredde, der er attraktive for udenlandske studerende. Engelsk optræder som et naturligt arbejdsprog på linje med dansk. Forskningen adresserer problemstillinger i den internationale udvikling, også når forskningen er lokalt, regionalt eller nationalt funderet, og den videnskabelige publicering fokuserer på internationale publiceringskanaler. I forsknings-, undervisnings- og tredjebens aktiviteter kan der være et fokus på enten mikro, meso eller makro niveau, men vi tilstræber, at aktiviteterne afspejler en erkendelse af, at de tre niveauer spiller sammen. Aktiviteterne fokuserer på løsning af problemstillinger og besvarelse af påtrængende spørgsmål med fokus på, hvordan der kan udvikles nye faglige aktiviteter, ofte ved, at der ikke skelnes mellem grundlæggende og anvendt forskning.

### ABS giver autonomi

Driften af en business school forudsætter, at enheden i høj grad har kontrol over eget budget. Et bidrag hertil er, at tredjebensaktiviteter er en stærk og integreret del af finansieringsgrundlaget, og at medarbejdere med roller som *key drivers* får de nødvendige ressourcer. En business school drives

med moderne ledelsesprincipper, hvilket indebærer, at enstrengt ledelse er transparent og skaber rammer for involvering og empowerment af medarbejdere.

## Syv pejlemærker for Business School i Aalborg

Udsagnene om Business School i Aalborg og de drøftelser, der har ført frem til udsagnene, peger på navnlig syv ting, der kan fungere som pejlemærker for ABS:

1. Instituttets aktiviteter inden for forskning, uddannelse og tredjebens aktiviteter har relevans for det omgivende samfund.
2. Instituttets relationer omfatter en meget bred vifte af interessenter og partnere, både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Det er en ambition at være stærkere forankret i internationale miljøer.
3. Det er vigtigt, at der samarbejdes på tværs af forskningsgrupper, herunder gennem special interest groups.
4. Samarbejde med virksomheder skal intensiveres, både i bredden og dybden. Det gælder både i forskning, undervisning og tredjebens aktiviteter.
5. Forskningen skal være dyb, men der skal også fokuseres på at etablere tværfaglighed, både for at styrke refleksion og metodepluralisme og for at åbne flere kanaler til funding.
6. Uddannelserne skal være mere case-baserede, praksis-orienterede og fleksible i deres opbygning, hvor fleksibiliteten handler om at give den studerende bedre muligheder for at tone sin uddannelse gennem ”electives”. Det vil kræve et mere enkelt og gennemskueligt system for koordinering på tværs af uddannelser og semestre, som styrker effektiviteten i studieadministrationen.
7. Organiseringen omkring forskningen skal styrkes, både med administrativ støtte, advisory funktioner og relationer til erhvervslivet.

## Organisatoriske pejlemærker for Business School i Aalborg

En Business School i Aalborg etableres med virkning fra 1. august 2020. For at gøre instituttet klar til denne milepæl på en måde, der virkeliggør udsagnene og pejlemærkerne, gennemføres følgende:

### Studiereform af HA og Cand.Merc.

HA-uddannelsen revitaliseres, og der udvikles i udgangspunktet fem klassiske specialiseringer på Cand.Merc. De klassiske specialiseringer er Organisation & Strategi, Marketing, Økonomistyring, Finansiering og International Business. HA-uddannelsens revitalisering skal sikre et uddannelsesstilbud, som er up-to-date, stiller krav der svarer til studier på fuld tid, og som afspejler det 21. århundredes udfordringer til private og offentlige virksomheder. Hensigten er at styrke kernefagligheder, og derudover at skabe et set-up som fordrer fleksibilitet imellem linjerne og samlæsning som gør at vi kan være agile ift. efterspørgslen fra aftagerne. Cand.Merc.-

specialiseringerne skal afspejle klassiske Business School fagligheder og samtidig sikre, at de studerende kan tone deres faglighed gennem electives, der udbydes af andre specialiseringer. Blandt eksemplerne på allerede eksisterende toninger kan nævnes Data Science, New Venture Creation og Commodity Economics. Reformen gennemføres via arbejdsgrupper, der repræsenterer den bredest mulige inddragelse af de forskellige faglige miljøer ved instituttet. Der fokuseres sideløbende på, hvordan andre specialiseringer på sigt kan udvide den samlede uddannelsesportefølje ved ABS, f.eks. i retning af forretningsmodeller, innovation, entreprenørskab og international marketing.

Der skal sikres en tæt sammenhæng mellem HA-uddannelsen og overbygningsspecialiseringerne. Derfor sammenlægges HA-studienævnet og Cand.Merc.-studienævnet til ét studienævn.

For at sikre studiereformens forløb og gennemførelse, varetagelsen af koordinering på tværs af uddannelser, udvikling og kvalitetssikring af uddannelsesporteføljen samt involvering af medarbejdere i uddannelsesindsatsen udpeges der en viceinstituteder med ansvar for uddannelsesområdet.

Undervisningsnormerne skal bringes i overensstemmelse med de tilgængelige ressourcer og finansieringsrundlaget. Derfor udvikles der et fælles normkatalog. Normkataloget ibrugtages allerede i løbet af det akademiske år 2019-2020 med henblik på eventuelle justeringer, inden ABS etableres.

### **Uddannelsestilbud til private og offentlige virksomheder**

Uddannelsestilbud til private og offentlige virksomheder udspringer naturligt af ABS og udbydes gennem AAU Executive. Uddannelses- og kursusaktivitet, der ikke er en del af det normalt akkrediterede udbud, søges udbudt gennem en fondskonstruktion. Formålet med denne todeling er, at uddannelsestilbud, der kan betragtes som tredjebensaktiviteter, kan udvikles og udbydes under andre vilkår end de ordinære uddannelser.

### **Ændring af forskningsgruppestruktur og rekruttering af nye kompetencer**

For at sikre uddannelses-udbuddet iht. Cand.Merc.-specialiseringerne etableres der en ny forskningsgrupper i Finansiering og der arbejdes i skrivende stund på etableringen af et center med fokus på salg. I forbindelse med afskedigelser og dermed ændring af kompetencesammensætningen på instituttet nedlægges ORCA, og ORCA-medarbejdere flyttes til andre forskningsgrupper. IKE-gruppen fokuseres ved, at aktiviteter omkring kapacitetsopbygning i tredje verdenslande nedlægges og/eller overflyttes til Institut for Statskundskab. IMPAKT nedlægges som selvstændig forskningsgruppe og integreres i IKE, men fastholdes som center med fokus på tredjebensaktiviteter og rekvireret forskning. Der er desuden truffet aftale mellem Dekanen på SAMF og Dekanen på SUND, at forskningsmiljøet i sundhedsøkonomi, DCHI, gør sig bedst placeret på SUND, hvor centeret uddannelsesaktiviteter er forankrede.

## **Transparens om karriereveje**

Med udgangspunkt i Universitetets og Ministeriets beskrivelser af kravene til de forskellige stillingskategorier i ansættelsesbekendtgørelsen og stillingsstrukturen udarbejdes en beskrivelse af de krav, som skal opfyldes for, at man kan bestride de forskellige stillingskategorier ved ABS. Formålet med beskrivelsen er at gøre karriereveje transparent for medarbejdere og udefrakommende ansøgere. Beskrivelsen omfatter både det, der er ufravigelige krav, og det, der er ønskelige krav. Da størstedelen af de faste medarbejders aktiviteter udgøres af undervisning, understreges det, at der kræves undervisningserfaring for at kunne blive ABS-ansat.

## **Teamorganisering af den administrative støtte**

For at styrke den administrative ramme for undervisnings-, forsknings- og tredjebensaktiviteter etableres der en team-struktur for det teknisk-administrative personale. Team-strukturen omfatter overlappende funktioner. Der etableres transparens om hvilke opgaver, der løses af hvilke teams, og hvordan team-strukturen tager højde for længerevarende fravær og vakancer. Forsknings- og undervisningsmiljøer sikres én indgang til de administrative teams.

## **Etablering af sektionsleder-struktur**

For at sikre balance mellem forsknings-, undervisnings- og tredjebensaktiviteter hos den enkelte medarbejder, skabe en direkte og hurtig adgang til institut-ledelsen samt etablere en daglig nærværende personaleledelse og talentpleje etableres der en gruppe af mellemledere, der fungerer som sektionsledere for institutlederen. Sektionslederne skal samtidig varetage administrative funktioner for forskningsgrupperne på en måde, så de situationsbestemt understøtter den enkelte forskningsgruppeleders rolle som faglig ansvarlig for forskningsgruppens aktivitet og udvikling. Sektionslederne etableres som team, der kan fordele tværgående opgaver imellem sig.

## **Nedsættelse af professorråd og udvidet fokus på forskningsvilkår**

Der etableres et professorråd, der omfatter forskningsgruppeledere og professorer ved ABS. Rådets opgave er at rådgive institutledelsen om forskningsrelaterede forhold og disse forholds relationer til andre aktiviteter ved ABS, herunder også bredere satsninger og etablering af special interest groups.

For at kvalitetssikre og udvikle vilkårene for forskning ved ABS samt understøtte og udvikle forskningsgruppernes arbejde, herunder hjemtagning af eksterne midler, udpeges der en viceinstitutleder for dette område.

### **Igangsættelse af akkreditering**

I løbet af sommerhalvåret 2019 gennemføres der i institutlederens regi en screening af forskellige akkrediteringsmuligheder. På baggrund af denne screening etableres der primo november 2019 en arbejdsgruppe under institutlederens forsæde, der skal udvikle arbejdsstrukturen for en kommende akkreditering.

## Appendix 1

### Opsamling på Institutseminar 2018

Dette notat er en kondenseret opsamling på de tanker om etablering af en Business School i Aalborg, der kom frem på institutseminaret i september 2018. Institutseminarets logik var, at deltagerne ved at bearbejde en række spørgsmål skulle nærme sig en forståelse af, hvad en Business School i Aalborg skal være. Disse spørgsmål handlede om,

- hvad instituttet vil være kendt for, og af hvem instituttet skal være kendt,
- hvilke tværgående interessegrupper der kan være i instituttet,
- hvad en business school kan betyde for undervisning, forskning, administrativ service og instituttets business relationer.

På baggrund af disse spørgsmål diskuterede deltagerne forventningerne til en business school med fokus på,

- hvorfor det er en god ide med en business school,
- hvad der bliver styrket af at være en business school, og hvilke ulemper der kan være,
- hvilke krav der ved etablering af en business school stilles til ledelse, ansatte og organisation.

I det følgende beskrives hovedtrækkene i diskussionerne. Notatet arbejder sig baglæns gennem institutseminarets faser ved at tage udgangspunkt i institutseminarets forventninger til en business school og derefter skitsere de diskussioner, der førte frem til disse forventninger.

### Forventninger til en business school

Institutseminarets væsentligste forventning til en business school var, at status som business school styrker *branding* af instituttets forsknings- og undervisningsområder. Denne branding skal udnyttes til to ting: For det første at styrke omverdenens, herunder det internationale miljøes, *kendskab til den særlige PBL-tilgang*, som kendetegner instituttets forskning, undervisning og tredjebens aktiviteter; for det andet at udvikle en *særlig faglig profil*, der sammentænker makro, meso og mikro -niveauerne. Det blev også fremhævet, at business school skal understøtte universitetets strategi om *viden for verden*, og at arbejdet med at etablere en business school skal føre frem til en *professionalisering* af instituttets aktiviteter og processer. I den forbindelse var det et udbredt synspunkt, at *akkreditering* kunne understøtte både branding og professionalisering samt bidrage til at højne kvaliteten af uddannelser.

I forlængelse af tankerne om branding blev det fremhævet, at en status som business school vil øge mulighederne for at *tiltrække forskere og studerende*, subsidiært fastholde studerende i overgangen fra bachelor til kandidatstudier. Tiltrækning af forskere og studerende skulle ikke blot ske i en dansk sammenhæng, men også indebære tiltrækning af udenlandske forskere og studerende. Status som

business school kunne også *øge aktivitetsomfanget*, idet det ville åbne døre til det internationale miljø, erhvervslivet og funding-kilder samt efterkomme en øget efterspørgsel efter færdiguddannede, der mestrer PBL-metoder. *Samarbejde med andre business schools* blev opfattet som en vigtig platform for at udvikle og videreudvikle en Aalborg Business School.

Endelig var det også en udbredt tanke, at status som business school vil kunne sikre instituttet en vis *autonomi* i forhold til fakultet og universitet som helhed, herunder ikke mindst en selvstændig økonomi. Der var dog også bekymring om, at en status som business school kunne isolere instituttet fra det øvrige universitet.

Etablering af en business school forventedes at stille en række *krav til ledelsen*. Ledelsen må gå forrest i at skabe et *nyt mindset* blandt medarbejderne, opbygge organisatoriske *strukturer omkring en enstrengt ledelse*, afsætte ressourcer til, at *nøglepersoner* kan drive processen, og *involvere medarbejderne* i de nødvendige forandringsprocesser. Det blev i den forbindelse anbefalet, at der gennemføres et *studium af business schools*, der har været igennem en tilsvarende proces.

Etablering af en business school forventedes også at stille *krav til de ansatte*. Disse krav omfatter *forandringsparathed*, villighed til at påtage sig *nye opgaver* og en omstilling til *nye fagområder* og *publiceringskanaler*. Publiceringskanalerne skal være relevante for en business school af internationalt format.

Hvad angik *omstilling* til en business school, blev der i sær peget på fire ting:

For det første skal det *engelsksprogede* indhold i uddannelser og andre aktiviteter være større. En business school skal have en international forankring, som også afspejler sig i undervisnings- og arbejdssprog, fordi engelsk er en forudsætning for at styrke relationerne til internationale forsknings- og studiemiljøer. For det andet skal *bredden i uddannelserne* øges. Navnlig må man i forbindelse med etablering af en business school efterlyse finansiering og marketing som uddannelsesområder. For det tredje skal der være et større fokus på, hvordan der skabes *værdi i virksomheder*. Dette fokus skal styrkes både i forskning, uddannelse og tredjebens aktiviteter. For det fjerde skal kravene til de *studerendes kvalitet* højnes, hvilket også betyder højere krav til underviserne.



## Diskussionerne bag forventningerne

De forudgående diskussioner viste navnlig syv ting:

1. Instituttets aktiviteter inden for forskning, uddannelse og tredjebens aktiviteter skal have relevans for det omgivende samfund.
2. Instituttets relationer omfatter en meget bred vifte af interessenter og partnere, både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Der er en ambition om at være stærkere forankret i internationale miljøer.
3. Det er vigtigt, at der samarbejdes på tværs af forskningsgrupper, men ikke nødvendigvis i special interest groups, hvis disse får en karakter, så de konkurrerer med forskningsgrupperne om tid og ressourcer.
4. Samarbejde med virksomheder skal intensiveres, både i bredden og dybden. Det gælder både i forskning, undervisning og tredjebens aktiviteter.
5. Forskningen skal være dyb, men der skal også fokuseres mere på at etablere tværfaglighed inden for rammerne af en business school, både for at styrke refleksion og metodepluralisme blandt forskerne og for at åbne flere kanaler til funding.
6. Uddannelserne skal være mere case-baserede, praksis-orienterede og fleksible i deres opbygning, hvor fleksibiliteten handler om at give den studerende bedre muligheder for at tone sin uddannelse gennem ”electives”. Det vil kræve et mere enkelt og gennemskueligt system for koordinering på tværs af uddannelser og semestre, som styrker effektiviteten i studieadministrationen.
7. Organiseringen omkring forskningen skal styrkes, både med administrativ støtte, advisory funktioner og relationer til erhvervslivet.