



FOTO: SCANPIX

KAN MAN SÆTTE MÅL FOR ET UNIVERSITET?

Civiløkonomen har tidligere sat fokus på universiteters ledelse og mål – Per Nikolaj Bukh deler her en række tanker, problemstillinger og løsningsmuligheder med læserne

Der er i al almindelighed en forventning om, at vi med vores forskning skal nå frem til noget, som har en vis nytteværdi i samfundet. For en handelshøjskole eller et økonomi-institut på et universitet betyder det at bidrage til at løse – eller i det mindste belyse – de centrale ledelsesmæssige problematikker. Herudover har vi også til opgave at uddanne på højt niveau, og der er her tilsvarende en forventning om, at vores uddannelser i et vist omfang skal matche erhvervslivets behov.

Skal forskningen være nyttig?

Det er dog en for snæver opfattelse af et universitets rolle og af formålet med, at vi har offentligt finansierede universiteter i Danmark, hvis man mener, at disse alene har til opgave at servicere erhvervslivet ved at stille forskningsresultater til rådighed samt at sørge for at undervise i de færdigheder, der lige nu er brug for. Ikke desto mindre er det al-

ligevel helt berettiget at kræve, at der er en eller anden form for nytte af de aktiviteter, der finansieret af skatteyderkroner foregår på universiteterne. Det må alt andet lige også være bedre, at det kan bruges end ej.

Spørgsmålet er blot, hvordan vi sikrer, at der er et fornuftigt forhold mellem de samfundsressourcer, der bruges på universiteterne og så den samfundsmæssige nytte, det resulterer i. Et udgangspunkt kunne være at formulere klare mål og målsætninger for universiteterne. Der er imidlertid visse vanskeligheder ved at formulere mål og lede på baggrund af dem; men det er ikke det samme som, at det er umuligt at anvende målstyring på et universitet.

Vi kan ikke måle forskningens overskud

Det er svært at måle resultatet af universiteternes indsats – og derfor er det også svært at styre efter overordnede

målsætninger. Ganske symptomatisk for den problematik vi er oppe mod, så drejer hovedparten af den politiske debat om forskning sig om, hvor mange penge, der bruges på forskning: Når vi Barcelona-målsætningen om, at 3% af BNP skal anvendes til forskning, er den offentligt finansierede andel heraf tilstrækkelig stor, etc. Altså mål for resourceforbrug, frem for hvad der kommer ud af det.

Det er på en måde lidt spøjst, for man vurderer jo ikke erhvervsvirksomheders succes på baggrund af deres omkostninger, vel? Nu skal man altid passe på med at drive sammenligningen med erhvervsvirksomheder for vidt, for en afgørende forskel er, at der for erhvervsvirksomheder normalt er et marked for produkterne, således at der sker en prisdannelse og opnås en indtægt. Sådan er det ikke på et universitet – og vi har ikke et overordnet mål for succes, der ligesom overskud kan sammenveje resultaterne af vores anstrengelser.

Men vi kan måle mange andre ting

Men selvom vi ikke snævert kan måle vores resultater i økonomiske termer, så

findes der en lang række andre kvantitative udtryk for, hvad der kommer ud af vores aktiviteter. På uddannelsessiden kan vi eksempelvis måle frafald, karakterniveauet, hvor stor en andel af kandidaterne er optaget på forskerskoler herhjemme og i udlandet, beskæftigelsesgraden, kontakten til de færdiguddannede kandidater, de studerendes tilfredshed og erhvervslivets vurdering af kandidaternes kompetencer osv.

Tilsvarende findes der masser af mål for, hvad der kommer ud af forskningen: antallet af bøger og artikler, artikler i internationale tidsskrifter, konferencepræsentationer eller såkaldte citationsmålinger, dvs. antal artikler i internationale tidsskrifter, der henviser til publikationer udgivet af universitetets forskere. På visse områder vil det givetvis være muligt at måle omfanget af patenteringer, ligesom der på det erhvervsøkonomiske område givetvis kunne gennemføres deciderede brugerundersøgelser i erhvervslivet for at af-dække, om de havde tilstrækkelig adgang til ny viden fra den konkrete handelshøjskole, eller antallet af avisinterview med forskerne kunne tælles, etc.

Dette er blot eksempler, og min pointe er, at der er masser af muligheder for at måle effekt og resultater – og mange af målingerne foretages allerede. Hver for sig har målingerne en stribe svagheder. Hvis kun det enkelte mål forfølges isoleret set, vil det gå galt, og målenes realisering skal nogle gange vurderes i et længere tidsperspektiv. Det er klart, at hvis det eneste succeskriterium, ud over hvor mange penge vi brugte, var antallet af avisartikler, så ville vi hurtigt nærme os en intellektuel bankerot.

Derfor skal målstyringen på universiteterne ske med udgangspunkt i en flerhed af succeskriterier og mål, således at alle de mest relevante hensyn afspejles korrekt. Dermed vil de modstridende mål og dilemmaet mellem den kortsigtede og langsigtede målrealisering om ikke blive løst, så i det mindste blive synliggjort. Det er jo også sådan, målstyring og resultatkontrakter designes i det private erhvervsliv. I en entreprenørvirksomhed vil et krav om omsætningsvækst og højere overskudsgrad trække virksomheden i to forskellige retninger, og derfor vil man typisk netop fokusere på begge målsætninger. Ligeledes er det velkendt, at en væsent-

lig forøgelse af afkastningsgraden i det indeværende år og en stabil forøgelse i de kommende år i mange produktionsvirksomheder vil pege på forskellige ledelsesmæssige initiativer – og igen vil det netop være i fastlæggelsen af resultatmålene og afvejningen af disse i forhold til hinanden, at bestyrelsen signalerer, hvordan ledelsen skal lede virksomheden.

Måliger som strategisk ledelse

Med udgangspunkt i at det er muligt at opstille mål, bliver spørgsmålet, hvordan det kan bruges ledelsesmæssigt på et universitet. Mange – og måske især modstandere af at indføre målstyring – forbinder det med resultatafhængig aflønning, og et modargument, som sikkert til en vis grad har gyldighed, er at mange universitetsansatte ikke motiveres af løn. Det er imidlertid slet ikke det, som er kernen i at arbejde med at lede en organisation med udgangspunkt i mål, selvom det naturligvis vil være nødvendigt, at der kan fastlægges mål, hvis man har tanker om at anvende bonus for at nå de fastlagte mål.

På baggrund af erfaringer fra deltagelsen i strategiproceser og implementering af målstyring i en række private og offentlige virksomheder er det min erfaring, at den store gevinst ligger i, at fastlæggelsen af mål fremtvinger den nødvendige dialog og strategiske prioritering i en ledergruppe. Lige så snart vi skal fastlægge konkrete og målbare mål, synliggøres det, hvad vi mener med vores strategier, og uklarhed og uenighed om målene kommer frem i lyset og kan debatteres. Dermed får vi en indgangsvinkel til at arbejde med universitetets strategi og på de enkelte centre og institutter. Strategi handler om at fokusere, hvilket nødvendiggør prioriteringer – og det er især fravalgene, som er de svære. Hvad er det for fag, som vi fremover skal give mindre vægt? Hvad er det for forskningsområder, som ikke skal vokse i fremtiden, og hvor der måske endda skal fjernes ressourcer fra? Og hvem af os er det, som ikke tager del i kerneaktiviteterne fremover?

Den altafgørende ledelsesmæssige vanskelighed på universiteterne har hidtil ligget i disse og tilsvarende spørgsmål. Det har været vanskeligt at tage hul på en diskussion, som kunne føre til ændringer, når ledelsen netop var valgt blandt medarbejdere, hvis sammensæt-

ning og indflydelse afspejlede de aktuelle aktiviteter og prioriteringer. Men i fremtidens universitet, hvor ledelsen er ansat af bestyrelsen, vil der være mulighed for at lede og prioritere – og dermed vil det være ikke blot muligt, men også hensigtsmæssigt at lede med udgangspunkt i strategiske mål og målsætninger.

Det bliver spændende at se, hvad der sker på universiteterne i de kommende år. Mit gæt vil være, at verden ser helt anderledes ud om 5-10 år. Der vil være kommet langt mere fokus på mål og resultaterne, produktiviteten vil være væsentligt øget, og universiteterne vil indtage en helt anden rolle end i dag. Vi vil givetvis også se helt nye aktører på det danske marked – måske både filialer af udenlandske superuniversiteter og nyoprettede private universiteter. Og det skulle heller ikke undre mig, om vi så fusioner i branchen. I den udvikling vil ledelse og styring efter klare strategiske mål blive en konkurrenceparameter.

Som udgangspunkt fungerer målstyring som ledelsesredskab fuldstændig på sammen måde på et universitet, som i en maskinfabrik eller enhver anden erhvervsvirksomhed. Det er blot lidt andre ting man måler på, men ellers er en række af principperne helt de samme. Derfor må handelshøjskolerne være særlig godt rustede til at tage udfordringen op, for vi er vel eksperter i at lede? ■

Per Nikolaj Bukh

(www.pnbukh.com) er professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han er bl.a. redaktør af ledeshåndbøgerne *Offentlig Ledelse* og *Økonomistyring* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag), *Strategikort: Balanced scorecard som strategiværktøj – danske erfaringer* (2004, Børsens Forlag) og *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag).