

LUS-koncept for IRS

LUS koncept med redskab til systematisk opfølgning på progression af udvikling af bæredygtige forskningsmiljøer

Bæredygtige forskningsmiljøer

'Bæredygtige forskningsmiljøer i IRS' er overordnet en betegnelse for instituttets vision om, at alle forskningsgrupper arbejder målrettet og balanceret i forhold til en række faktorer, herunder forskningsledelse, højt fagligt niveau, kritisk masse og diversitet på alle niveauer (phd til professor), karriereudvikling, finansiering via eksterne midler, tværgående og internationalt netværk, godt arbejdsmiljø og impact/implementering af forskning i klinikken og det omgivende samfund. Instituttet arbejder strategisk med alle elementer.

Resumé af LUS koncept

Emne	Beskrivelse
1. Tilgang til LUS på IRS	LUS skal være tilpasset forskningsmiljøets situation
2. Deltagere i LUS processen	Forskningsgruppeledere, koordinerende forskningsledere, afdelingsledere og institutleder
3. Forventningsafstemning	Udviklingstendensen i et forskningsmiljø kan være 'vækst', 'gennembrud', 'stabilitet', '(re)etablering'
4. Kontekst for forskningsmiljø	Faktorer med betydning for kontekst og vurdering af udviklingstendens er forskningsmiljøets 'omgivelser', 'rammer og vilkår', 'fagligt potentiale' og 'forskningslederens ledelsesmæssige forudsætninger'
5. Redskab til differentieret LUS skema	På baggrund af forventningsafstemning inden LUS bliver LUS skema sammensat ud fra redskabets dialogbokse med overordnede tematikker. Disse kan uddybes efter relevans og vigtighed
6. Arbejdsfordeling i LUS proces	Den overordnede leder sørger for rammerne til LUS, hvor lederen i fokus forbereder afrapportering efter aftale; ofte ud fra forudgående feedback fra forskningsgruppens medlemmer
7. Systematik i brug af input fra LUS	Systematisk opsamling af udviklingspunkter bliver drøftet i instituttets ledelseskreds som på dette grundlag formulerer fokus på fortsat strategiudvikling

1. Tilgang til LUS på IRS

- Formålet med LUS er at fremme alle forskningsmiljøers bæredygtighed
- LUS skal være tilpasset forskningsmiljøets situation
- Udviklingspunkter skal være realistiske og dreje sig om forskningsmiljøet. Individuel opmærksomhed bliver givet i kontekst af den samlede gruppe
- LUS koncept og redskaber skal fremme fokus på det vigtigste for at opnå positiv fremadrettet udvikling
- Proces og redskab skal åbne for både op- og nedjustering af forventninger samt for konstruktiv feedback (summativ og formativ)
- Materialet fra LUS skal kunne danne grundlag for systematisk opsamling, afrapportering til interessenter og strategisk fokusering

2. Deltagere i LUS processen

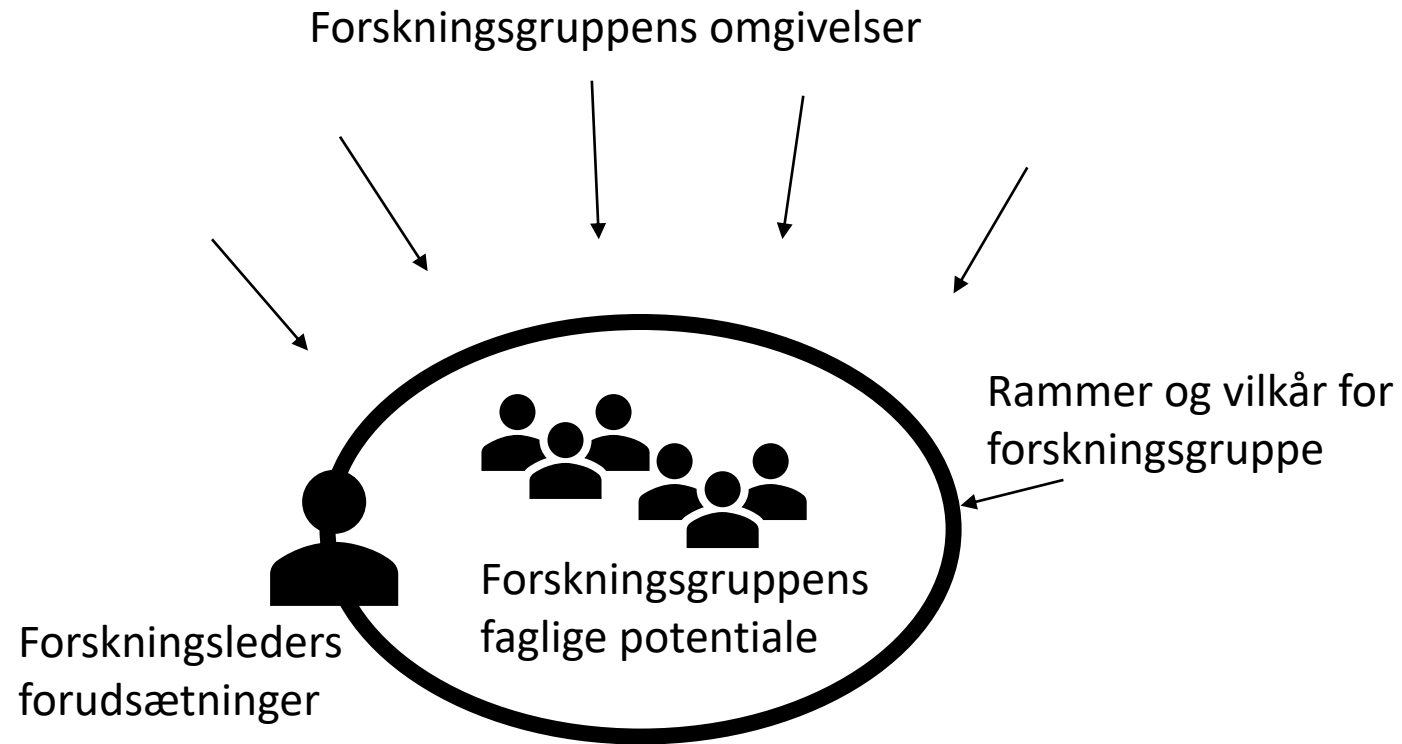
LUS konceptet gælder for ledere af forskning på IRS

- Forskningsgruppeledere har LUS med koordinerende forskningsledere (overordnet)
- Koordinerende forskningsledere har LUS med Institutleder (overordnet)
- Afdelingsledere bliver inddraget i forventningsafstemning inden LUS samt modtager afrapportering af koordinerende forskningsledere efter LUS

3. Forventningsafstemning om 'udviklingstendens' i forskningsmiljøet

- Inden afholdelse af LUS skal forskningsgruppeleder og den overordnede forskningsleder/institutleder indstille niveauet i forventningerne til fremadrettet udvikling af forskningsmiljøet. Afdelingsledere på sygehusene giver input efter aftale.
- *Udvikling* må ikke forveksles med vækst på alle tænkelige faktorer. Udvikling er en progression med positive og negative udsving (som i udvikling af en aktie over lang tid)
- *Udvikling* af et forskningsmiljø samlet set kan inde for en afgrænset tidshorisont have forskellige grundlæggende træk, der alle er udtryk for bæredygtighed:
 - **Vækst** f.eks. øget videnskabelige produktion, øget antal stillinger, øget ekstern finansiering, udvidelse af internationalt netværk
 - **Gennembrud** f.eks. at bruge momentum, hvor der er sket et eller flere markant udviklingsryk f.eks. en stor bevilling eller en artikel i højt rangeret tidsskrift; herunder udvikle kultur i forhold til at fejre og eksponere betydelige fremskridt
 - **Stabilitet** f.eks. videnskabelig fordybelse, tiltrækning og fastholdelse af forskere, levering på eksisterende aftaler, udskiftninger i primære samarbejdspartnere og netværk, håndtering af øgede forpligtelser
 - **(gen)Etablering** f.eks. ændring af forskningsprofil og forskningsstrategier, prioritering og fravalg, etablering af nye samarbejdsrelationer og samarbejde, aftaler om deling af administrative ressourcer, udvikling af roller i gruppen
- Forskningsmiljøet næste udviklingstrin må bestemmes ud fra af en vurdering de grundlæggende træk eller udviklingstendenser i forskningsmiljøets udvikling.
 - Stabilitet kan være fremragende under vanskelige vilkår. Etablering af et helt nyt forskningsmiljø kan være fremragende og Gen-etablering efter en krise med kritiske hændelser kan være fremragende

4. Centrale faktorer i konteksten for forskningsmiljøers bæredygtige udvikling



Forskningsmiljøets omgivelser

Udvikling af omgivelserne omkring forskningsmiljøet kan medvirke til at give retning for udvikling af forskningsmiljøet f.eks.

- Ændringer i fondslandskabet
- Ændringer i det nationale og internationale forskerjobmarked, der kan indebære jobskifte
- Gennembrud i forskning eller kriser, der skaber uvant stor opmærksomhed på bestemte forskningsområder
- Besparelser og andre strukturelle ændringer i sundhedsvæsenet

Forskningsmiljøets rammer og vilkår

Beskrivelse af progression af udvikling i forskningsmiljøer i forbindelse med LUS må tage højde for forskellige rammer og vilkår for forskningsmiljøerne f.eks.

- Forskningsmiljøets rammer og vilkår for forskning på sygehuset
- Forskningsmiljøets forskningsspecifikke vilkår f.eks. afhængighed af rekruttering af patienter, fagpolitik eller der eksisterer muligheder for samarbejde
- Forskningsmiljøets alder og omfang

Forskningsmiljøet faglige potentiale

Forskningsmiljøet har et fagligt potentiale som må udvikles gradvist over tid. Det faglige potentiale i et forskningsmiljø er bestemt af forskellige faktorer f.eks.

- Gruppens CV'er, netværk og adgang til forskningsområdet
- Erfaringer i gruppen med at tiltrække midler og med tværgående samarbejde
- Gruppens arbejdsmiljø
- Gruppens samarbejdsrelationer til andre forskningsgrupper og til afdelinger og afdelingsledelse på sygehuset
- Større eller mindre grad af fælles (overlappende/kompatibel) faglighed

Forskningslederens forudsætninger

Forskningsledelse har stor betydning for at stimulere en forskningsgruppes udvikling. Forskningslederens erfaring og tilgang har som forudsætninger for vellykket ledelse betydning i forskningsmiljøets kontekst:

- Forskningslederens erfaringer med ledelse
- Forskningslederens ledelsesstil
- Forskningslederens håndtering af eget arbejdspress og egen work-life balance
- Forskningslederens værdier og menneskesyn

Forventningsafstemning på formøde inden LUS

Forventningsafstemning på formøde før LUS kommer til at styre forskningslederens forberedelse og den overordnede forskningsleders feedback til forskningsgruppeleder

Følgende selv-evaluerende spørgsmål kan understøtte den indledende forventningsafstemning med henblik på at tilpasse LUS til forskningsmiljøets situation, som bl.a. er bestemt af forandringer i omgivelserne, rammer og vilkår, og forskningsgruppens faglige potentiale:

- Hvad er din vurdering af forskningsgruppens faglige potentiale?
- Hvad er din vurdering af forskningslederens forudsætninger som leder?
- Hvad er din vurdering af forandringer og hændelser i omgivelserne og i rammer og vilkår med betydning for forskningsmiljøet?
- Hvad er din vurdering af forskningsmiljøets muligheder for at få ressourcer fremadrettet?

Vurderingerne bliver drøftet, og der bliver aftalt en udviklingstendens (f.eks. vækst, gennembrud stabilitet eller (gen)etablering), der er grundlag for forberedelse til og afholdelse af LUS.

Svarene skal gives baseret på sammenligning med andre lignende og relevante forskningsmiljøer og modtaget peer-feedback fra andre forskningsledere*.

*Hvis en forskningsleder forventer vækst, fordi de har nogle gode ideer, skal vurderingen ske i sammenligning med, at andre forventer samme vækst ud af de samme ressourcer og at andre også har nogle gode ideer.

5. Redskab til forberedelse og feedback

- Redskabet giver overskrifter til LUS og konkrete forslag til temaer og evt. udviklingspunkter
- Redskabet til LUS er opbygget af en række elementer eller dialogbokse, som selve samtalen bliver bygget op omkring
- Forskningsleder og overordnet forskningsleder udvælger efter en aftalt generel udviklingstendens hvilke elementer, der er vigtige for at kunne forberede LUS og give feedback
- Input fra LUS bliver i passende anonym form opsamlet, afrapporteret og drøftet i forskellige ledelseslag med henblik på fortsat strategisk udvikling

Definition af centrale begreber i LUS-proces

Indsatser

Med indsatser bliver ment alle de aktiviteter forskningsgruppen udfører med de ressourcer, der er til rådighed.

Indsatser kan deles ind i forskellige områder f.eks. forskning, ledelse, strategi, arbejdsmiljø, ansøgninger, rekruttering mv.

Rekruttering som eksempel

Hele rekrutteringsprocessen er en indsats med profilering af ønskede kompetencer, stillingsopslag, udpegning af ansættelsesudvalg, valg af ansøgere, udformning af ansættelseskontrakt, onboarding mv.

Resultater

Med resultater bliver ment det udbytte og de effekter, der kommer ud af indsatserne. Resultater er ikke handlinger eller aktiviteter.

Resultater kan deles ind i forskellige områder f.eks. videnskabelig produktion, medarbejdertilfredshed, forbedrede sundhedsydelse i kraft af forskning, øget indtjening, tilførte kompetencer. Resultater kan dokumenteres forskelligt (målepunkter / indikatorer)

Rekruttering som eksemplet

Resultatet af en vellykket rekruttering består af de tilførte kompetencer, der følger med den ansatte.

Brug af redskab til LUS

- En hyppig fejl, når vi taler om indsatser og resultater er sammenblanding f.eks. ved formulering af indsatser "som om" det var resultater: 'Vi har et mål om øget samarbejde'
- Det er vigtigt at skelne mellem indsatser og resultater for at kunne bestemme en god udviklingsplan med klare udviklingspunkter:
 - Store anstrengelser uden tilsvarende resultater bør rette fokus på valg af indsatser ofte sammenfattet i en strategi, der giver fokus og sammenhæng
 - Fremragende resultater bør rette fokus på formulering af nye ønskede resultater ofte sammenfattet i form af visioner og målsætninger
 - Uklar sammenhæng eller manglende overblik mellem indsatser og resultater bør rette fokus på dokumentation og analyse af sammenhænge inden udviklingspunkter bestemmes

Oversigt over dialogbokse til LUS

Indsatser

Ledelse

Formulering af visioner og mål, tydelig kommunikation, konflikthåndtering, egen lederudvikling og sparring, formidling af ledelsesgrundlag og værdier, forventningsafstemning med interessenter

Medarbejdere

Tiltrække og fastholde medarbejdere, involvering og inddragelse i udviklingsprocesser, trivsel og arbejdsmiljø, kompetenceudvikling, træning og karriereudvikling, konflikthåndtering

Strategi

Strategier (forskning, undervisning, formidling, implementering) er aktuelle, profilering af specialer, strategier og ressourcer er afstemt, strategier for alle nøgleindsatser på relevante niveauer

Ressourcer og netværk

Ansøgninger, opnå adgang til relevante kompetencer, platforme til videndeling, relationer til nøgleaktører og interessenter, deltagelse på konferencer

Understøttende processer

Mødestrukturer, transparent fordeling af opgaver, MUS og LUS hænger sammen, rekrutteringsprocesser, forbedring af ansøgningsprocesser, systematisk monitorering af fagmiljøers udvikling, sparringsrelationer og erfaringsudveksling på IRS

Resultater

Medarbejdere

Diversitet i gruppe, forfremmelser, legacy (gruppen kan bestå selvom en senior er væk), tilførte kompetencer, udvidet netværk, udvidede og specialiserede kompetencer, arbejdsmiljø

Interessenter

Medlemskab af styregrupper og fonde, netværk nationalt og internationalt, branchesamarbejde, samarbejdsrelation til afdelingsledelse, indflydelse på overordnede strategier

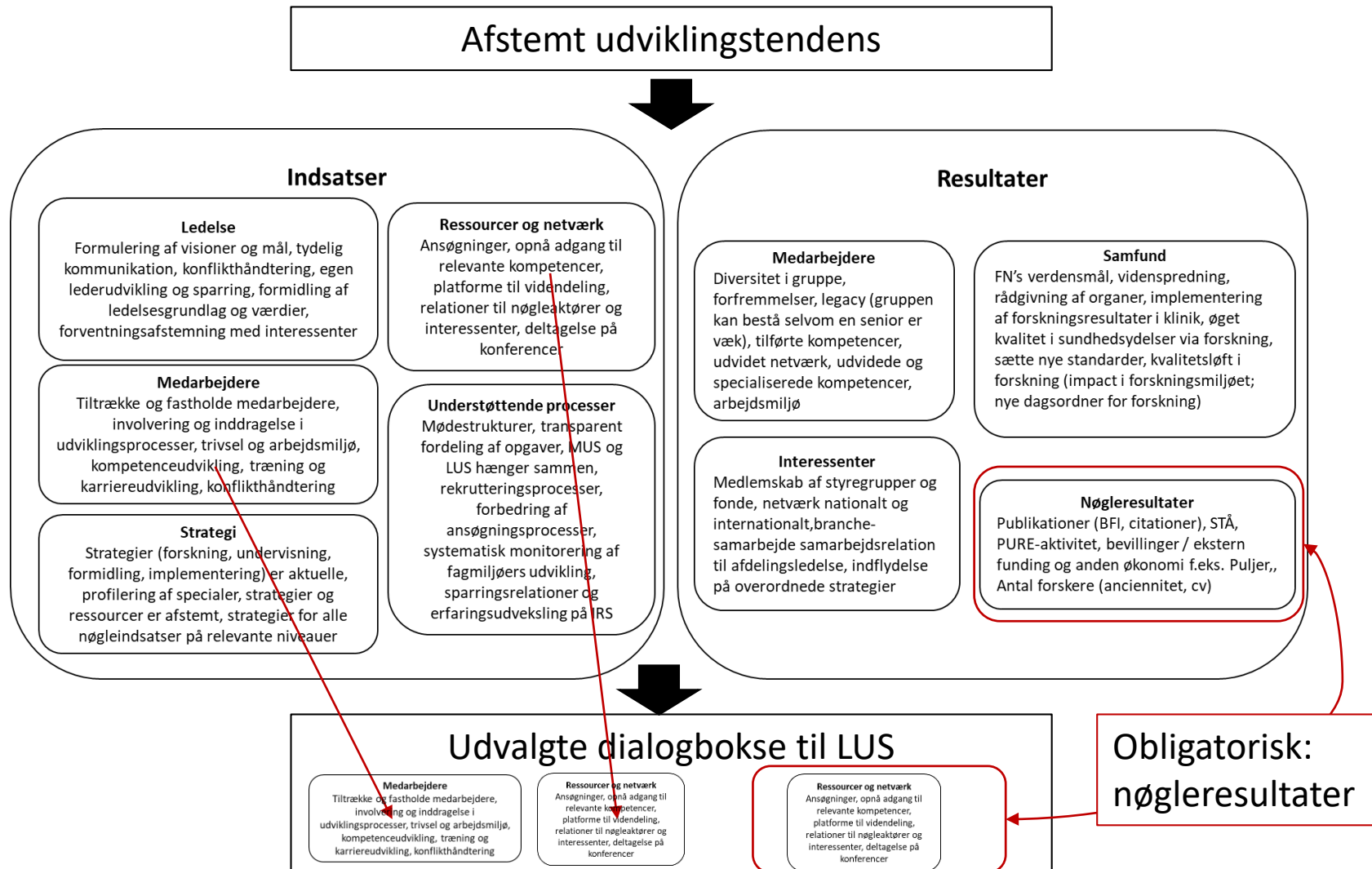
Samfund

FN's verdensmål, videnspredning, rådgivning af organer, implementering af forskningsresultater i klinik, øget kvalitet i sundhedsydelser via forskning, sætte nye standarder, kvalitetsløft i forskning (impact i forskningsmiljøet; nye dagsordner for forskning)

Nøgleresultater

Publikationer (BFI, citationer), STÅ, PURE-aktivitet, bevillinger / ekstern funding og anden økonomi f.eks. Puljer,, Antal forskere (anciennitet, cv)

Sammensætning af LUS-skema



Generel erfaring

Ofte er der afsat 1 time til LUS, og selvom begge parter ønsker at tale meget igennem, når de måske kun at tale om 2-3 emner i dybden. Derfor bør disse emner være aftalt og forberedt.

Parterne kan aftale en mere udførlig dokumentation som grundlag, men hvor ikke alt bliver gennemgået til LUS

6. Arbejdsfordeling i LUS proces

- Forskningslederen, der skal have LUS og den overordnede forskningsleder, der holder LUS, har forskellige opgaver for at sikre god forberedelse, feedback under samtalen og en gensidigt forpligtende udviklingsplan

Forskningsleder	Overordnet
<ul style="list-style-type: none">• Samler dokumentation for resultater• Indhenter feedback omkring indsatser fra egen forskningsgruppe, lederkolleger, netværk og andre nøglepersoner• Sammenfatter og prioriterer centrale udviklingsområder	<ul style="list-style-type: none">• Indkalder til LUS og sikrer forventningsafstemning på formøde og sammensætning af LUS-skema• Prioriterer centrale udviklingsområder• Forbereder feedback• Dokumenterer aftaler i udviklingsplan

Yderligere redskaber

- Til forberedelse, feedback og formulering af udviklingsplan kan der udvikles redskaber lokalt og centralt f.eks.
- Forberedelse
 - Liste over opgaver, tidsforbrug og brug af energi på hver opgave
- Feedback
 - Træning i anerkendende kommunikation
- Udviklingsplan
 - LUS skema, hvor udviklingspunkter i kort form bliver beskrevet under hvert udvalgt tema fra LUS redskabets dialogbokse

7. Systematik i brug af input fra LUS

