

Modtager(e): Dekanatet og fakultetsledelsen på Health, Aarhus Universitet

Opsamling

Sammenfatning af refleksioner, konklusioner og anbefalinger fra mødet med Health's Advisory Board den 8.-9. september 2016

Diskussion af institutternes udfordringer

Jaap Verweij's anbefalinger til Institut for Retsmedicin:

- Udbyg instituttets akademiske profil (kræver kulturændring)
- Forøg andelen af eksterne bevillinger og -indtægtskilder
- Styrk samarbejdet med andre afdelinger, institutter samt internationale netværk (f.eks. joint publications)
- Afklar, hvad der gør instituttet unikt ift. andre – og markedsfør det!

Øvrige pointer fra Advisory Board:

- Etablér transparens omkring de motivationsstrukturer, der er for hhv. forskningen og serviceydelserne på instituttet (hvad motiverer f.eks. forskerne?)
- Kunne man udskille serviceydelserne fra instituttet (evt. i form af privat selskab) og i stedet fokusere på forskningen?

Klara Bolander Laksov's anbefalinger til Institut for Folkesundhed:

- Problemet løsning er afhængig af problemets karakter - er der tale om et "finite" eller "infinite" (komplekst, ikke let at måle mv.) problem?
- Afklar og synliggør hvilke "push" og "pull" mekanismer, der er på instituttet i relation til hhv. forskning og uddannelse – hvilke kriterier sætter vi f.eks. for god undervisning?
- Betragt forskning og uddannelse som overlappende, og ikke som to forskellige ting, som trækker i modsat retning

Allan Flyvbjerg

Dekan

Dato: 15. september 2016

Side 1/7

Øvrige pointer fra Advisory Board:

Side 2/7

- Hver dag bliver vi klogere og lærer nyt om folkesundhed – undervisningen skal løbende tilpasses dette. Vend dette til jeres fordel – udnyt potentialet heri for nye partnerskaber
- Instituttet kunne profitere af en mere klar (forsknings)profil
- Folkesundhed er en fusion af mange tidligere institutter – byg et fælles institut herfra – og husk kulturskabelse

Mike Curtis' anbefalinger til Institut for Odontologi og Oral Sundhed:

- Brug tid på at lære organisationen at kende
- Saml et hold, der kan agere som ambassadører for fusionen
- Bliv med at gentage elevatortalen om visionen bag fusionen
- Få et overblik over instituttets økonomi og de forskellige indtægtskilder

Øvrige pointer fra Advisory Board:

- Konsolider og udbyg samarbejdet med andre afdelinger, områder mv.

Janet Metcalfe's anbefalinger til Institut for Biomedicin:

- Husk at tage konteksten i betragtning – instituttets ry og placering på den internationale rangliste har betydning for, hvilken strategi der skal lægges for at tiltrække flere eksterne midler (vær bevidst om instituttets styrker og svagheder)
- Opfordring til brug af Boston-matrix mhp. at identificere organisationens "stars", "cats/dogs" osv. – hvilke handlingsinitiativer skal iværksættes på baggrund af denne analyse?
- Ledelse af akademikere/videnskabelige medarbejdere – entusiasme og motivation skabes nedefra

Øvrige pointer fra Advisory Board:

- Vær ikke bange for at skabe transparens omkring afdelingers/individens præstationer eller mangel på samme, og skab transparens omkring kriterierne for succes
- Øg succesraten ved ansøgninger om eksterne forskningsmidler ved at indføre et obligatorisk kursus i at skrive ansøgninger

Olle Larkös anbefalinger til Institut for Klinisk Medicin:

- Translational research
- Rekruttering er helt centralt, tag referencer på folk "You get the job on paper merits but you get sacked because of your personality"
- Allerede i rekrutteringsfasen skal der være fokus på at hyre gode undervisere og folk der understøtter den ønskede kultur

Workshop 1: “Strategic Networking”

Workshoppen “Strategic Networking” omhandlede interdisciplinære og internationale samarbejder, og hvordan de kan være et redskab til at opnå flere forskningsbevillinger. Formålet med workshoppen var bl.a. at identificere tiltag, der støtter etableringen af flere tværgående samarbejder.

Points from the opening presentation by the vice-dean(s)/department head:

Konkurrencen om forskningsmidler er stigende. Samtidig falder Aarhus Universitets andel af de tilgængelige midler. Årsagen skal bl.a. findes i for få originale forskningsideer og for få dybdegående samarbejde på tværs af fagområder, sektorer og grænser. Samarbejde på tværs af fakulteter og internationalt samarbejde, har vist sig at øge forskningens synlighed og ’impact factor’. Udgangspunktet for workshoppen var således, at tværgående samarbejde inspirerer til nytænkning, og at flere interdisciplinære og internationale samarbejder, vil generere flere originale forskningsideer og dermed hjemtagning af en større andel af de tilgængelige midler.

Pointer fra gruppediskussionerne:

Grupperne blev bedt om at identificere tiltag, der fremmer samarbejde på tværs:

Gruppe 1:

- Skab bevidsthed om et fælles formål (’hvorfor vi er her’)
- Skab fora, hvor man mødes omkring et fælles problem
- Tilbyd støtte og medfinansiering
- Kortlæg eksisterende internationale og interdisciplinære grupper
- Fremhæv dem, der klarer sig bedst (’high performers’)

Gruppe 2:

- Identificér problemet
- Skab mødesteder
- Formulér en strategisk plan, der giver plads til bottom-up initiativer
- Skab alliancer på tværs af Europa
- Identificér de rigtige personer
- Vær tålmodig og acceptér, at ikke alle samarbejder lykkes

Gruppe 3:

- Definér det forventede udbytte
- Skab ’hype’ omkring de succesfulde forskere/forskergrupper
- Skab mødesteder
- Gør det obligatorisk med mindst én udenlandsk medvejleder
- Forvent at gæsteforskere faciliterer fortsat samarbejde

Pointer fra plenumdiskussionen:

- Nødvendigt med en differentieret indsats. Gå i detaljer med succesrater og sæt høje standarder for performance
- Samarbejde opsøges på baggrund af et behov
- Undervurder ikke behovet for kendskab til, hvem der arbejder med hvad
- Skab synlighed omkring udvalgte projekter
- Synliggør nytteværdien for den individuelle forsker
- Nødvendigt at tilpasse sig et ændret finansieringslandskab
- Søg indflydelse på kommende opslag
- Indfør intern ansøgningsevaluering

Opsummerende anbefalinger fra Advisory Board:

Advisory Board anbefalede, at HE:

1. Analyserer performance på et individuelt niveau for at få en bedre forståelse af den gruppe, man ønsker at støtte, og hvad de har brug for. Dem, der klarer sig godt, bør fremhæves, og indsatsen bør rettes mod dem, der ligger i midten af feltet.
2. Synliggør fordelene ved samarbejde og fremhæv succesfulde forskere/forskningsgrupper for at skabe bevidsthed om et fælles formål.
3. En indsats kan ikke overlades til tilfældigheder, men tilbyd støtte og gode rammevilkår, fx via mødesteder, og vær åbne over for bottom-up initiativer.

Workshop 2: “Opening the Education towards its surroundings”

Pointer og anbefalinger:

Medicinalindustrien har behov for læger, der både har kliniske kompetencer og forskningserfaring, men særligt skal de forstå patient-læge relationen. De har brug for læger med klinisk erfaring og analytiske kompetencer, der gør dem i stand til at se det, som de ikke selv ser.

Industrien har intet behov for læger, der er uddannet specifikt til industrien, andre kandidater kan gøre det bedre og billigere. Der efterspørges i stedet læger, der under uddannelsen har tilegnet sig analytiske kompetencer, som sætter dem i stand til at forstå og filtrere de mange forskellige data, som industrien har til rådighed.

Det er centralt for medicinalindustrien, at kandidaterne kender den industrielle karrierevej, så de vender sig mod den og ser det som et potentiale. Forskningsåret kan give studerende mulighed for at få indsigt i industrien som arbejdsfelt.

Vi er oppe i mod den offentlige sektors ønske om at få kandidater, der er uddannet direkte til den jobfunktion, de ansættes i. Det pres må ikke få os til at glemme, at den kritiske tænkning skal være kernen i alle universitets aktiviteter og kan integreres i alle typer af undervisning. P.t. har vi kandidater, der ved alt om en specifik type infektioner, med de ved ikke, hvem der reelt har ansat dem og forstår ikke deres ansættelses videre kontekst.

Sundhedsvæsenet er centralt i samfundet, og samfundet er under forandring, derfor skal universiteterne også forandres. Health skal ikke uddanne direkte til industrien eller til samfundets her og nu behov, idet disse er under konstant forandring. De færdiguddannede kandidater skal have kompetencer til at arbejde i teams, til at være fleksible/forandringsparate og være i stand til at uddelegere. De studerende skal udstyres med et internationalt perspektiv. F.eks. via et obligatorisk udlandsophold.

Det er nødvendigt at finde måder, hvorpå man kan skifte frem og tilbage mellem områder f.eks. fra det kliniske felt til medicinalindustrien. Understøtter Health de færdiguddannede kandidaters behov for efteruddannelsen (life-long-learning)?

Health bør opfordre de studerende til at overveje, hvad der er vigtigt for dem? Få de studerende til at overveje, hvilken "setting" netop de vil fungere godt i. De overvejelser understøtter selv-motivation, som er en vigtig pointe i en verden, hvor vi selv skal finde vore karriereveje.

Det er vigtigt, at de studerende åbner sig mod samfundet og retter opmærksomhed mod andet end blot den kommende eksamen. Relevansen for samfundet skal ikke blot være et 'add-on' på uddannelserne. Health skal vise de studerende, hvordan de kommer i kontakt med det omkringliggende samfund. Derfor bør Health også overveje pædagogiske tiltag som f.eks. i højere grad at fokusere på problem-baseret læring, hvor de studerende bliver introduceret til en case og udfordres til at benytte de kompetencer, som de har. I det hele taget skal der tages nye pædagogiske metoder i brug med fokus på tværfaglighed og samarbejde i teams. Skab ændringer i curriculum og drop de ting, der ikke virker. Health skal ændre på de studerendes 'mind set', give dem lyst til at åbne op for samfundet og få dem til at fokusere på andet end deres karakterer.

Når man arbejder med et ændre på uddannelserne skal der være flere løsninger i spil, man skal huske at Health's uddannelser er forskellige.

Alumner er nøgleaktører, idet de kan vise de studerende, at der er andre karriereveje end de oplagte. De bidrager med viden om, hvilke kompetencer, de har fået i uddannelsen og hvilke, de har savnet i deres efterfølgende arbejdsliv. Endelig kan alumnerne fungere som mentorer for de studerende. Involvér også studenterforeningerne i arbejdet.

Mit bedste råd til Health er:

Under den afsluttende drøftelse blev hvert Advisory Board medlem bedt om at udpege deres vigtigste råd til Health på baggrund af det, der var blevet drøftet på mødet. Følgende råd blev givet:

1. Investér tid og ressurer i at analysere egen organisation – hvad virker og hvad virker ikke– lad vær med at lave så mange antagelser (Klara Bolander Laksov)
2. Vær bevidste om, hvad I som ledelse gør synligt, og hvad I med jeres udtalelser, handlinger og prioriteringer kommunikerer til organisationen – symboler er vigtige – hvem får access, power og ressourcer (Klara Bolander Laksov)
3. Fejr fakultetets succeser, og investér jeres kræfter der, hvor potentialet er og vis også der hvor underperformance ligger (Mike Curtis)
4. At have uproduktive medarbejdere er ikke godt for økonomien, organisationen og samfundet. Husk at I forvalter samfundets penge (Mike Curtis)
5. Promovér vigtigheden af, at der i stigende grad samarbejdes på tværs af grænser og discipliner – og understøt dette samarbejde, men husk at arbejdet ikke laves fra toppen (Erik Fosse)
6. Analysér jeres kultur og ”inficér” alle på fakultetet med jeres vision for fakultetet (kulturskabelse) (Janet Metcalfe)
7. Byg videre på de styrker, I allerede har som sammenhængende og engageret fakultetsledelse, og benyt Jer af organisations- og ledelsesteori (Janet Metcalfe)
8. Få hurtigst muligt etableret et kvalitetssystem for forskningsansøgninger! En ansøgning skal ikke sendes, hvis den ikke er god nok!! (Janet Metcalfe)
9. Bevar retningssansen, byg på jeres succeser og udfordr det, I allerede gør (Charles Henderson)

10. Prioritér og differentiér! Åben op – ikke kun overfor omverden eller studerende, men også for jer selv; hvad I ønsker for fakultetet, og hvad der er unikt for netop dette fakultet, hvem vil I gerne være? Kend fakultetets aktiviteter og beslut jer for, hvilke I ønsker at beholde. Besøg folk, vær åbne og stjæl med arme og ben! (Jaap Verweij)
11. Sørg for gensidig forventningsafstemning – hvad er der f.eks. af forventninger til og fra forskerne (Jaap Verweij)
12. Hav en simpel elevatortale, som I som ledelse bliver ved med at gentage, og som kan nå til alle niveauer af organisationen (Peter Kristensen)
13. Udnyt den økonomisk udfordrede situation til at gøre nogle ting på nye måder. Hvis man starter med at der ikke er nok penge har man tabt allerede. (Peter Kristensen)
14. Visualisér jeres vindere! (Olle Larkö)