



Fælles tværgående strategiske handlinger

Håndbog i rekruttering og onboarding af talentfulde videnskabelige medarbejdere

Handling: Rekruttering og fastholdelse af talentfulde videnskabelige medarbejdere

Handlingsansvarlig: Ole Skøtt

Projektleder: Anne Kathrine Overgaard

Driftsansvarlig: Jakob Ejersbo

Indhold

1 Den ledige videnskabelige stilling	4
1.1 Særlige krav til opslag og ansættelse.....	4
1.2 Rekrutteringsplan og -strategi	5
1.3 Ligestilling.....	7
1.4 Det brede imageskabende stillingsopslag.....	8
2 Aktiv rekruttering	10
2.1 Søgekomité	10
2.2 Rekruttering via konferencer, messer, mv.....	10
3 Skematisk fremstilling af kap. 1-2	11
4 Ansættelsesudvalget og det første møde med ansøgerne	12
4.1 Sammensætning af ansættelsesudvalget.....	12
4.2 Ansættelsesudvalgets funktion og rolle.....	12
4.3 Første møde med ansøger – interview og besøg.....	14
4.4 Dual Career.....	16
5 Modtagelse og onboarding af ny videnskabelig medarbejder	17
5.1 Når den ny medarbejder ankommer	17
5.2 Det gamle netværk og nye forskningssamarbejder.....	18
5.3 Mentorordning.....	19
5.4 Særligt om nyansatte internationale medarbejdere.....	19
Bilag	24
<i>Notat: Internationalt opslag af videnskabelige stillinger</i>	24
<i>Procedurebeskrivelse: Internt cirkulære af 2. november 2015</i>	25
<i>Procedure for shortlisting på SDU</i>	27
<i>Procedure for tenure-track på SDU</i>	30
<i>Information om værktøj til afklaring af personlig profil</i>	35
<i>Personlighedstests til rekruttering</i>	36
<i>Praktiske anbefalinger ift. rekrutteringsprocessen</i>	38
<i>Tjekliste – Rekrutteringsplan og -strategi</i>	40
<i>Tjekliste – Søgekomité</i>	43
<i>Eksempel på stillingsopslag/1</i>	44
<i>Eksempel på stillingsopslag/2</i>	46
<i>Forslag til interviewguide</i>	48
<i>Opmærksomhedspunkter ved onboarding udarbejdet af HR Udvikling</i>	50
<i>Det handler om følelser</i>	51
<i>'Den andens blik'</i>	52
<i>Welcome to the University of Southern Denmark (SDU)</i>	53
<i>Praktiske forhold ved modtagelse af internationale medarbejdere</i>	55
<i>Suggested Questions for Department Managers and New Colleagues</i>	56

<i>Artikel: Vi skal sikre hård konkurrence om de videnskabelige stillinger</i>	58
<i>Artikel: Vingesuset fra de store internationale institutioner giver værdi til SDU</i>	60
<i>Artikel: Vigtige signalværdier i brede opslag</i>	61
<i>Artikel: Stillingsopslaget skal tale til begge køn</i>	63
<i>Artikel: Søgekomitéer – oplagte kilder til internationale kolleger</i>	65
<i>Artikel: Medarbejderne er instituttets styrke</i>	67
<i>Artikel: Faste søgekomitéer er spild af tid</i>	69
<i>Artikel: Vi skal gribe talentet, når det er der</i>	71
<i>Artikel: Vi vil gerne overraskes</i>	73
<i>Artikel: Ledelseevnen skal ses efter i sømmene</i>	75
<i>Artikel: Skype er oplagt til forventningsafstemning</i>	77
<i>Artikel: Gode erfaringer med Skype</i>	79
<i>Artikel: OUH tester professorer</i>	80
<i>Artikel: Sammentømret institut på tværs af nationaliteter</i>	82
<i>Artikel: Gode råd om onboarding</i>	84

Indledning

Denne håndbog skal bidrage til at synliggøre og styrke SDU's arbejde med rekruttering af de bedste og mest talentfulde videnskabelige medarbejdere. Internationalisering og ligestilling er vigtige elementer i dette arbejde.

Se '[Artikel: Vi skal sikre hård konkurrence om de videnskabelige stillinger](#)' (interview med Ole Skøtt, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet).

Håndbogen suppleres i de tilhørende bilag med notat, procedurebeskrivelse, redskaber, tjeklister samt en række artikler, der beskriver fakulteters og institutters erfaringer.

Håndbogen er udarbejdet som en del af SDU's tværgående strategiske handlinger i forbindelse med Strategi 2020.

1 Den ledige videnskabelige stilling

1.1 Særlige krav til opslag og ansættelse

Rekruttering af de bedste og mest talentfulde videnskabelige medarbejdere er afgørende for den fortsatte udvikling af SDU's forskning og uddannelser samt for yderligere at styrke SDU's image og omdømme.

For at styrke rekrutteringen til SDU's videnskabelige stillinger stilles fra 1.3.2016 to særlige krav til hhv. 1/opslag af videnskabelig stilling og 2/ansættelse i opslået videnskabelig stilling.

Ved videnskabelige stillinger forstås stillinger som beskrevet i "Cirkulære om stillingsstruktur for videnskabeligt personale ved universiteterne (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=212083>) på professor-, lektor- og adjunkt-niveau (herunder postdoc) med en ansættelse på SDU på mindst 20 %.

1/Alle videnskabelige stillinger skal opslås internationalt (se yderligere information og præcisering af et internationalt opslag i kap. 1.4 og '[Notat: Internationalt opslag af videnskabelige stillinger](#)').

2/Der kræves mindst tre kvalificerede ansøgere for at ansætte en videnskabelig medarbejder (se yderligere information samt procedurebeskrivelse og dispensationsmulighed i kap. 1.4 og '[Procedurebeskrivelse: Internt cirkulære af 2. november 2015](#)').

De to krav skal tilgodese en bred og international rekruttering, som øger konkurrencen om SDU's videnskabelige stillinger.

Undtagelser: Kravet om 3 kvalificerede ansøgere til VIP-stillinger er ikke gældende ved:

- stillinger med en ansættelsesgrad på 20% eller derunder
- deltidsstillinger/kombinationsstillinger, hvor den anden part er en klinisk enhed eller University College/ professionshøjskole
- stillinger som er 100 procent undervisningsstillinger (ex. studieadjunkter og studielektorer)

Ved stillingsopslag, hvor der annonceres efter to eller flere, skal der alene være 3 fagligt positivt kvalificerede ansøgere. (Der er således ikke krav om, at der skal være 6 kvalificerede ansøgere, hvis der annonceres efter fx to lektorer samtidigt, men blot minimum 3.)

Mulighed for at søge dispensation fra kravet om 3 kvalificerede ansøgere til VIP-stillinger

Det er muligt at søge om dispensation fra kravet om mindst 3 kvalificerede ansøgere efter første opslag. Dispensation gives ud fra en samlet vurdering af fem kriterier, der ikke alle behøver være opfyldt.

Kriterierne er:

1. Har stillingen været slået så bredt op fagligt set, som det er muligt inden for de eksisterende rammer, således, at en bred faglighed inden for emneområderne har kunnet gøre sig gældende (og de facto har søgt).
2. Har stillingen været annonceret internationalt og har tiltrukket en flerhed af internationale ansøgere fra forskellige lande.
3. Har stillingen tiltrukket de påkrævede tre ansøgere, men ikke alle har været kvalificerede.
4. Har stillingen været genopslået uden, at det har været muligt at tiltrække det nødvendige antal ansøgere.
5. Har den eller de kvalificerede ansøgere et højt, internationalt niveau.

Mulighed for brug af Shortlisting

Baggrunden for proceduren omkring shortlisting er ønsket om at indføre en model for en mere smidig/trinvis faglig bedømmelse af ansøgere til VIP-stillinger.

Shortlisting er betegnelsen for den proces, hvor man blandt ansøgerne udvælger et mindre antal ansøgere til at gennemgå en faglig bedømmelse. Læs herom i [Procedure for shortlisting på SDU](#)

Mulighed for brug af Tenure-track

Tenure-track-stillinger er stillinger på adjunktniveau, der forudsat en positiv faglig bedømmelse giver adgang til en varig stilling på lektorniveau uden forudgående opslag. Læs herom i [Procedure for tenure-track på SDU](#)

1.2 Rekrutteringsplan og -strategi

Grundighed i rekrutteringsprocessen er den bedste måde at sikre gode ansættelser. I forbindelse med overvejelserne omkring en nyansættelse er det nødvendigt både at have en plan for analyse og beskrivelse af den ledige stilling, for mødet med ansøgeren og for modtagelsen af den nye medarbejder. En sådan omhyggelig foranalyse er en væsentlig del af en effektiv rekrutteringsplan og -strategi.

Dekan/institutleder træffer en strategisk beslutning om opslag af en ledig stilling i et fagområde (se nærmere omkring oprettelse af faste stillinger i Institutlederinstruks s. 2,

http://sdunet.dk/Vaerktoejer/love_regler_aftaler/Organisation_styrelse_samarbejde/~media/Intranet/Public/

[Upload/Vaerktoejer/Love_regler_aftaler/Institullederinstruks.%20Endelig%20udgave.%20September%202020%2013.ashx](#)).

Arbejdet med en rekrutteringsplan og -strategi kan omfatte:

- vurdering af forskningsområde (hvor bredt kan der søges) og sammenhæng til relaterede eksisterende miljøer
 - o med henblik på at tiltrække talenter kan muligheden for opslag i grænsefelter til eksisterende stærke forskningsmiljøer overvejes, da især talenter på fx adjunkt-niveau ofte vil have ønske og forventning om at spille ind i et i forvejen stærkt forskningsmiljø
- overvejelser om særlige kompetencer (særlige elementer i undervisningsportefølje, forskningsformidling, hjemtagning af eksterne midler, internationalt netværk, mv.)
 - o vurdering af eventuelle specifikke krav til kompetencer (særligt undervisningsbehov, herunder undervisningsformer mv., samarbejde med eksterne parter, o.l.)
- overvejelser om personlige kompetencer og personlig profil*
- overvejelse om brug af personlighedstests til afdækning af personlige kompetencer (fx til de sidste 3 ansøgere, som alle er fagligt velkvalificerede) (information og hjælp i forbindelse med test kan rekvireres i HR Udvikling)
- vurdering af sammenhæng mellem den ledige stilling og fakultetets/instituttets strategi og målsætninger

* Et foranalyseværktøj til afklaring af foretrukken personlig profil (faglige kvalifikationer og personlighedstræk) kan fås ved henvendelse hos HR Udvikling. Foranalysen skal give ansættelsesudvalget et fælles grundlag at tale ud fra og forebygger dermed misforståede forestillinger om stillingens krav og kompetencebehov (se kap. 4).

[Læs mere om anvendelse af personlige tests her.](#)

[Læs mere her om foranalyseværktøj til prioritering af personlige kompetencer.](#)

Læs mere om stillingernes generelle indhold i [Stillingsstrukturen](#)

[Læs om vigtige kompetencer ud fra de klassiske forskningskompetencer i 'Artikel: Ledelseevner skal ses efter i sømmene' \(interview med Boye L. Jensen, Institut for Molekylær Medicin\)](#)

Ovennævnte vurderinger og overvejelser danner grundlag for formulering af stillingsopslaget, og opslaget bliver dermed mere detaljeret og tydeligt, og ansøger får en bedre fornemmelse af både stilling og kultur.

Øvrige opmærksomhedspunkter:

- Tidligt i processen overvejer fakultet/institut en evt. rekrutteringspakkes/opstartspakkes mulige omfang afhængigt af kandidatens kompetencer.
- Generelt bør fakultet/institut sammenholde typiske konkurrenceparametre for rekruttering med de eksisterende forhold på instituttet. Vigtige konkurrenceparametre er fx:
 - Undervisningskapacitet
 - Rejsmidler
 - Fleksibilitet

- Kritisk masse i forskningsgruppe
- Mulighed for involvering i strategi og udvikling
- Sprog i dagligdagen

Rekrutteringsplanen bør også indeholde:

- En overordnet tidsplan
- Strategi for særlig og/eller aktiv søgning (se kap. 2 om søgekomité og aktiv rekruttering)
- Planlægning af bedømmelsesudvalgets og ansættelsesudvalgets tidsmæssige arbejde
- Estimat for ansøgning om arbejds- og opholdstilladelse

De mange elementer og overvejelser kan samles i tjekliste for rekrutteringsplan og -strategi her:

Se '[Tjekliste: Rekrutteringsplan og -strategi](#)'.

Se også HR Udviklings praktiske anbefalinger ift. rekrutteringsprocessen i bilaget her: '[Praktiske anbefalinger ift. rekrutteringsprocessen](#)'.

1.3 Ligestilling

SDU har fokus på ligestilling for at sikre, at der rekrutteres aktivt fra hele talentmassen. Muligheden for at tiltrække kvalificerede ansøgere af begge køn overvejes i forbindelse med rekrutteringsplanen, og en eventuel strategi herfor formuleres for at fremme ligestillingen via det enkelte opslag eller via søgekomitéens arbejde.

Se '[Artikel: Vi skal sikre hård konkurrence om de videnskabelige stillinger](#)' (interview med Ole Skøtt, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet).

Se anbefalinger fra task force om flere kvinder i forskning: <http://ufm.dk/publikationer/2015/anbefalinger-fra-taskforcen-for-flere-kvinder-i-forskning>.

Se '[Artikel: Stillingsopslaget skal tale til begge køn](#)' (interview med Anne Jensen, Institut for Kulturvidenskaber).

Se '[Artikel: Vi vil gerne overraskes](#)' (interview med Birgitte Kallipolitis, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi).

Fokus på ligestilling forudsætter, at der arbejdes målrettet med at sikre, at alle ansøgere behandles lige. Det kræver særlig omtanke og opmærksomhed fra ansættelsesudvalgets medlemmer, således at man så vidt muligt ser bort fra eget (ubevidste) syn på fx køn og kultur. Amerikanske universiteter har arbejdet dedikeret med ligestilling og mangfoldighed i forbindelse med rekruttering og har desuden undersøgt området videnskabeligt. En konklusion fra disse studier er, at mennesker ubevidst er forud indtaget i forhold til køn, etnisk baggrund og seksualitet. Det er derfor vigtigt, at man som ansættelsesudvalg er sig dette faktum bevidst – selv om der er kulturelle forskelle mellem Danmark og USA, er disse overvejelser værd at gøre (nedenstående links giver gode eksempler på det at være ubevidst forudindtaget fx i forhold til køn).

Se mere om rekruttering og det at være ubevidst forudindtaget i video fra workshoppen '[Workshop on Faculty Recruitment for Diversity and Excellence](#)' på Montana State University og fra CERCA i Spanien

<https://www.youtube.com/watch?v=g978T58gELo> og fra Wisconsin-Madison: <https://www.youtube.com/watch?v=noQK0WQ01X4>. NB alle 3 er eksterne links.

1.4 Det brede imageskabende stillingsopslag

Formuleringen af stillingsopslaget har betydning for opmærksomheden blandt potentielle ansøgere. For at sætte fokus på rekruttering af talentfulde videnskabelige medarbejdere er der sat et minimumstal på antallet af kvalificerede ansøgere per opslag, før der kan ansættes på baggrund af et givent opslag. Dette er fastsat til tre kvalificerede ansøgere per opslag for ansættelse i videnskabelige stillinger (der kan dog i særlige tilfælde dispenseres fra dette).

Se '[Procedurebeskrivelse: Internt cirkulære af 2. november 2015](#)'

For at tiltrække flere kvalificerede ansøgere bør stillingsopslaget være så fagligt bredt som muligt, og det bør udtrykke de for stillingen relevante kompetencer (fx forsknings-, uddannelses-, samarbejds-, formidlings- og innovationskompetencer). Desuden bør opslaget afspejle instituttets og SDU's kultur og arbejdsmiljø. Opslaget bør nævne de primære arbejdsfunktioner, som ligger i stillingen (ud over forskning også undervisning, formidling, administration, hjemtagning af eksterne midler, samarbejde, mv.). Dette bidrager til en interesse- og forventningsafstemning mellem arbejdsgiver og ansøger.

Brede stillingsopslag er velegnede til rekruttering af videnskabelige medarbejdere i alle stillingskategorier (læs mere om erfaringer med rekruttering til forskellige stillingskategorier her: '[Artikel: Vi skal gribe talentet, når det er der](#)' (interview med Henrik Bindslev, Det Tekniske Fakultet)).

Stillingsopslaget kan med fordel kort beskrive, hvordan stillingen passer ind i det store billede i organisationen. Herigennem tydeliggøres stillingens relevans for både potentielle ansøgere samt nuværende medarbejdere. En kort beskrivelse af afdelingens forskningsvision kan bidrage til at tiltrække opmærksomhed og interesse for opslaget, da ansøger kan se stillingen i en sammenhæng, ligesom fakultetets/instituttets engagement i netop den stilling bliver tydeligere.

Opmærksomhedspunkter til stillingsopslaget (se også kap. 1.2):

- Forskningsområde med tilstrækkelig bredde
- Særlige kompetencer (særlige elementer i undervisningsportefølje, forskningsformidling, hjemtagning af eksterne midler, internationalt netværk, mv.)
- Personlige kompetencer og personlig profil
- Stillingens sammenhæng med den øvrige forskning samt forskningsvision
- Kultur, arbejdsmiljø og campus

Uddybende beskrivelser af fx forskningssammenhæng, kultur og campus kan bidrage til, at ansøgere bedre kan se sig selv i en sammenhæng, som de måske ikke kender så godt. Ligeledes kan bredere opslag bidrage til at inspirere ansøgere af begge køn, ligesom fx internationale ansøgere, der kommer med hele familien, kan få et indtryk af miljøet på og omkring universitetet.

Internationaliseringsaspektet har også betydning i formuleringen af stillingsopslaget, der således kan bidrage til at udtrykke SDU's internationale sigte.

Læs om betydningen af internationalisering i forbindelse med rekruttering i interviewet her: '[Vingesuset fra de store internationale institutioner giver værdi til SDU](#)' (interview med Simon Møberg Torp, Det Humanistiske Fakultet).

Stillingsopslaget opslås passende bredt og internationalt med brug af traditionelle tidsskrifter og databaser, ligesom andre metoder til opslag vurderes (LinkedIn, centrale videnskabelige konferencer, mv.). Se nærmere i ['Notat: Internationalt opslag af videnskabelige stillinger'](#) om krav til internationalt opslag.

Se eksempler på stillingsopslag her: ['Stillingsopslag/1'](#) og ['Stillingsopslag/2'](#). Der er i stillingsopslagene opmærksomhed på hhv. at beskrive stillingens indhold og instituttets særkende.

Se ['Artikel: Vigtige signalværdier i brede opslag'](#) (interview med Martin Svensson, Institut for Matematik og Datalogi).

Se ['Artikel: Stillingsopslaget skal tale til begge køn'](#) (interview med Anne Jensen, Institut for Kulturvidenskaber).

Se ['Artikel: Vi vil gerne overraskes'](#) (interview med Birgitte Kallipolitis, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi).

De typer rekrutteringsmetoder, der giver mange ansøgere, er typisk ressourcekrævende (humane og økonomiske), og derfor anbefales det, at fx kommunikation, der støtter op om disse opslag, er på plads (fx websites med instituttets stærke forskningsmiljøer), så potentielle ansøgere let kan orientere sig om instituttets forskning.

2 Aktiv rekruttering

2.1 Søgekomité

En søgekomité* kan bidrage til at sikre stærke og kvalificerede kandidater til den ledige stilling. Institutet kan derfor bestemme sig for som en del af rekrutteringsstrategien at nedsætte en søgekomité, der screener for potentielle ansøgere og opfordrer disse til at søge den ledige stilling. Herved engageres instituttets medarbejdere yderligere i rekrutteringen gennem en direkte involvering i processen.

I forbindelse med planlægningen af rekrutteringsstrategien (se kap. 1.2) afklares det, hvem der er ansvarlig for at afsøge fx det faglige netværk for mulige kandidater til en konkret ledig stilling. Det tilstræbes, at begge køn er repræsenteret i søgekomiteen. Søgekomitéens arbejde forholder sig til den overordnede tidsplan for stillingsopslag (se '[Tjekliste: Rekrutteringsplan og -strategi](#)'), og medlemmerne opfordrer egnede kandidater til at søge stillingen og fortæller om miljøet på SDU. Søgekomitéen følger den strategi for søgning, som er udarbejdet sammen med dekanen/institutlederen (se kap. 1.2), herunder også i forhold til ligestilling blandt ansøgerskaren (se kap. 1.3).

Søgekomitéen kan ud over i eget fagligt netværk bl.a. også søge ved konferencer eller karrieremesser, der er centrale for området.

Se '[Tjekliste: Søgekomité](#)'.

Adjungerede professorer og deres netværk kan evt. inddrages i forbindelse med søgninger.

Se '[Artikel: Søgekomitéer – oplagte kilder til internationale kolleger](#)' (interview med Ole Nørregaard Jensen, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi).

Se '[Artikel: Faste søgekomitéer er spild af tid](#)' (interview med Frants Lauridsen, Institut for Fysik, Kemi og Farmaci).

* Brugen af betegnelsen søgekomité skal ikke forveksles med Ansættelsesbekendtgørelsens brug af begrebet 'søgekomité' i § 7, hvor begrebet bruges i forbindelse med kaldelse (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=140435>). Kapitlet omhandler således ikke kaldelser, men bruger betegnelsen i forbindelse med en almindelig opslået ledig videnskabelig stilling.

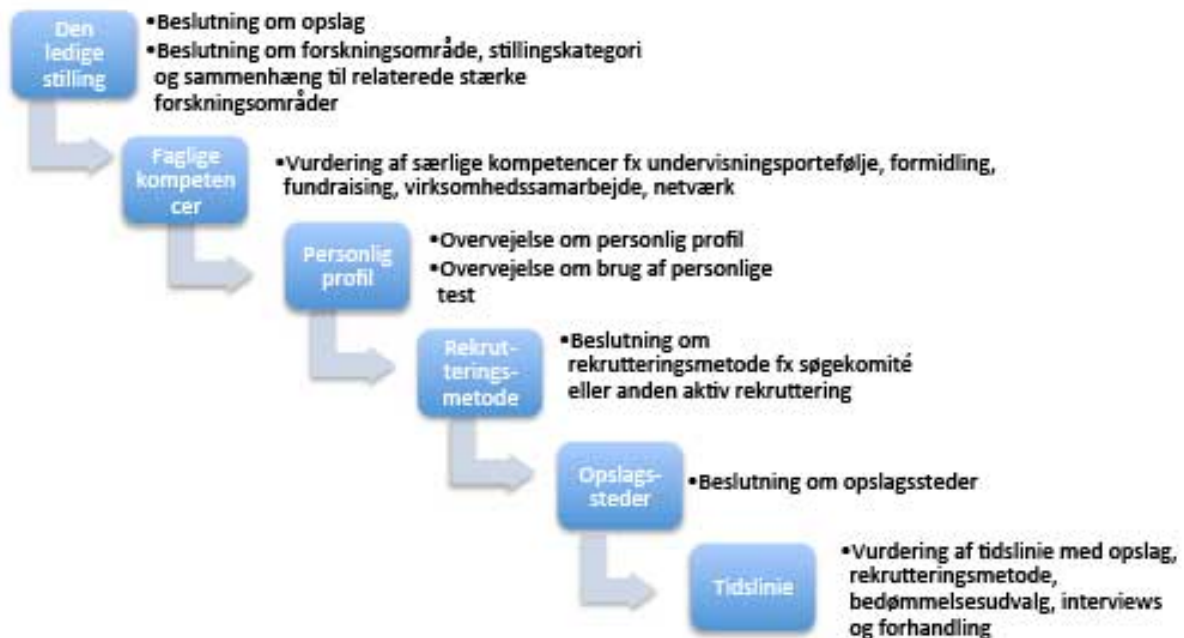
2.2 Rekruttering via konferencer, messer, mv.

Der er forskellige alternativer til klassiske stillingsopslag. Rekrutteringen kan således ske ved centrale forskningskonferencer eller jobmesser. Nogle fagområder benytter sig af internationale jobmarkeder, hvor et stort antal ansøgere screenes i forbindelse med en central conference. Denne form for aktiv rekruttering har Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi gode erfaringer med (se '[Artikel: Medarbejderne er instituttets styrke](#)' (interview med Jan Guldager Jørgensen, Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi)).

Brug af søgekomitéer eller anden aktiv rekruttering planlægges i forbindelse med det enkelte stillingsopslags rekrutteringsstrategi.

3 Skematisk fremstilling af kap. 1-2

Processen i forbindelse med ansættelse af en videnskabelig medarbejder startes af dekanen og institutlederen. De primære punkter i processen er skitseret skematisk nedenfor:



Særlige krav til opslag og ansættelse:

- Alle stillinger opslås internationalt
- Mindst tre kvalificerede ansøgere

4 Ansættelsesudvalget og det første møde med ansøgerne

Den faglige bedømmelse foretages af et bedømmelsesudvalg, der er udpeget af rektor (på SDU er denne kompetence uddelegeret til dekanen, der godkender efter indstilling fra Akademisk Råd). Ansøgerne bedømmes kvalificeret eller ikke kvalificeret, og bedømmelsesudvalget udarbejder en udførlig skriftlig begrundelse.

Ansættelsesudvalget har til opgave at se på de ansøgere, der er bedømt kvalificerede, og vurdere deres personlige kompetencer, interesse i stillingen, samt hvordan de passer ind i forskningsgruppen og i instituttets kultur og mål.

4.1 Sammensætning af ansættelsesudvalget

Dekanen/institutlederen sammensætter et ansættelsesudvalg, der er dedikeret til den enkelte opslåede stilling. Ofte er ansættelsesudvalget med i dialogen om den ledige stillings opslag og selvfølgelig med til ansættelsessamtalerne. Det er dekanen/institutlederen, der er formand for ansættelsesudvalget, ligesom det er dekanen/institutlederen, der træffer den endelige afgørelse om, hvem der skal ansættes i den ledige stilling.

Udvælgelsen af ansættelsesudvalget kan gøres ud fra nedenstående overvejelser:

- Bred repræsentation ift. instituttets/forskningsgruppens personalemæssige sammensætning og opgaver
- Repræsentation af begge køn
- Repræsentant med viden om de relevante uddannelsers undervisningsmetoder og pædagogik
- Gerne en repræsentant for internationale medarbejdere
- Evt. en repræsentant fra andre institutter/fakulteter eller andre partnere, hvor der er (behov for) meget samarbejde

Et bredt ansættelsesudvalg skal være med til at sikre, at alle prioriterede kompetencer fra stillingsopslaget bliver vendt i en kvalificeret dialog med ansøgeren. Samtidig vil et bredt ansættelsesudvalg bidrage til, at flere fra instituttet engagerer sig i den nye stilling og den nye medarbejder. Endelig giver det ansøgeren et godt billede af instituttets diversitet og interesse i den nye medarbejder.

Når ansættelsesudvalget nedsættes, bør det vurderes, om de pågældende repræsentanter har mulighed for at være til stede under de forberedende møder og under interviewene (er der fx konferencer eller særlig undervisningsbelastning i de pågældende uger). Det er hensigtsmæssigt, at alle ansøgere møder det samme ansættelsesudvalg, da det sikrer ensartet behandling af ansøgerne.

Læs mere om ansættelsesudvalget og dets betydning i '[Artikel: Vi vil gerne overraskes](#)' (interview med Birgitte Kallipolitis, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi).

4.2 Ansættelsesudvalgets funktion og rolle

Ansættelsesudvalget har en vigtig funktion og spiller en betydelig rolle i rekruttering af den talentfulde videnskabelige medarbejder.

Ansættelsesudvalgets medlemmer skal gøres opmærksom på de forhold, der gælder under processen, herunder ansøgers krav på anonymitet.

Den bedste kandidat er den, som matcher både de faglige og de personlige krav, der stilles til den enkelte stilling. Det er således vigtigt, at ansættelsesudvalget også vurderer ansøgers personlige kompetencer på en grundig og systematisk måde. Det kan fx dreje sig om ansøgers:

- Samarbejdsevner
- Ledelsesevner
- Motivation og interesse i stillingen
- Match ift. forskningsgruppens kompetencer (her kan man vælge at lede efter ansøgere som fagligt og personligt er meget forskellige fra de øvrige, og som dermed kan være med til at udfordre og flytte forskningsområdet, eller man kan vælge at gå efter en person, som ligner de øvrige mere og dermed hurtigt kan "falde ind").
- Match ift. instituttets kultur, mål og visioner

Det er hensigtsmæssigt, at ansættelsesudvalget er med i analysen af og dialogen omkring hvilke kompetencer, der er behov for ud fra kendskab til afdeling, opgaver og mål (se kap. 1.2). Denne foranalyse danner baggrund for:

- 1) Formulering af stillingsopslag
- 2) Prioritering og vurderingskriterier for kompetencer
- 3) Formulering af spørgsmål til ansættelsessamtalerne

Foranalysen skal således give ansættelsesudvalget et fælles grundlag og en fælles forestilling om stillingens kompetencebehov. En klarlægning af stillingens krav og rammer er nødvendig for at begrunde hvilke kompetencer, der efterspørges og prioriteres hos ansøgerne.

På baggrund af bedømmelsesudvalgets faglige bedømmelse af ansøgerne og de prioriterede kompetencer fra stillingsopslaget (formuleret på baggrund af foranalysen (se kap. 1.2)) udvælger ansættelsesudvalget de ansøgere, som skal interviewes.

Når ansættelsesudvalget mødes for at udpege ansøgerne, som skal interviewes, bør der sættes tid af til også at vende afviklingen af interviewet og de overordnede spørgsmål, som udvalget ønsker svar på fra ansøgerne (se forslag til spørgeguide i '[Forslag til interviewguide](#)'). Ansættelsesudvalget skal også gøre sig klart, om der skal afholdes mere end én interviewrunde (kan være dyrt og besværligt med internationale ansøgere).

Ansættelsesudvalget skal drøfte, hvordan de bedst sikrer at få svar på og viden om ansøgers kompetencer i forhold til det, der er prioriteret i stillingsopslaget på baggrund af foranalysen (fx omkring samarbejde, netværksdannelse, undervisningspædagogik, hjemtagning af bevillinger), og hvordan interviewet skal spille sammen med det samlede campusbesøg.

Læs mere om at få indsigt i flere vigtige kompetencer i '[Artikel: Ledelsesevner skal ses efter i sømmene](#)' (interview med Boye L. Jensen, Institut for Molekylær Medicin).

Medlemmerne af ansættelsesudvalget skal kende deres indbyrdes fokuspunkter under interviewet, og der skal være enighed om, hvem der er ansvarlig for hvilke spørgsmål og informationer under interviewet.

Interviewet er også starten på den psykologiske kontrakt mellem arbejdsgiver og arbejdstager og den forventningsafstemning, der skal ske med den ansøger, som ender med at blive ansat i den ledige stilling. Det

er i forbindelse med det første møde, ansøgeren får det første indtryk af ledelsesstil og kultur på instituttet/fakultetet samt de forventninger, der er til stillingen. På den måde bliver interviewet første led i den efterfølgende modtagelse og integration af den nye medarbejder.

4.3 Første møde med ansøger – interview og besøg

Ansøgerne skal opleve et professionelt universitet i forbindelse med interviewet. Tid og sted skal være tydeligt kommunikeret til ansøgeren, ligesom selve interviewet skal foregå professionelt og ubesværet. For eksempel bør ansættelsesudvalget være ankommet og klar, inden ansøger kommer til lokalet. Alle i ansættelsesudvalget skal præsenteres for ansøger, og udvalg og ansøger bør have adgang til vand og kaffe/te.

Det gælder om at få en god atmosfære under interviewet. Så start med at byde velkommen og brug et par minutter på smalltalk, byd på kaffe og te. Sig derefter tak for ansøgningen, fortæl kort om organisationen og de konkrete opgaver knyttet til stillingen (sæt 2-3 minutter af til dette, så det ikke kommer til at tage for meget af tiden fra dialogen med ansøger). Fortsæt interviewet ved at bruge interviewguiden (individuelt tilpasset fra gang til gang). Lederen (formanden for udvalget) vil oftest fungere som mødeleder, men det giver en god dynamik, hvis flere stiller spørgsmål.

Formanden skal sikre, at tidsplanen holder, og at ansøger får svar på eventuelle spørgsmål (sørg for, at der er sat tilstrækkelig tid af til interviewet). Ansøgere har ofte spørgsmål/forventninger til emner som:

- Undervisningskapacitet
- Rejsemidler
- Instituttet/forskningsgruppen ifm. ansættelsen
- Fleksibilitet (fx i forbindelse med konferencedeltagelse)
- Kritisk masse i forskningsgruppe
- Mulighed for involvering i strategi og udvikling
- Sprog i dagligdagen – fx krav om danskkompetencer/kurser
- Opstartspakke
- Adgang til forskningsudstyr o.l.
- Løn

Derfor kan disse og lignende emner med fordel afklares internt inden interviewene.

Det er desuden vigtigt, at ansættelsesudvalget får belyst nedenstående punkter, som er vigtige i en moderne forskningshverdag:

- Evne til samarbejde og netværksdannelse
- Social intelligens og evne til interaktion herunder kommunikation
- Kendskab til flad struktur i omgang med teknisk-administrativt personale
- Kendskab til det særlige danske ansøgningsystem, internationale søgemuligheder og evne til at hjemtage bevillinger

Læs forslag til spørgeguide til interview i '[Forslag til interviewguide](#)'.

Kontakt HR Organisation og Rekruttering for nærmere hjælp vedr. foranalyse, spørgeguide, tips til udvælgelsesproces mv. ([mail to: dian@sdu.dk](mailto:dian@sdu.dk)).

Særligt om opstartspakke

I fagområder, hvor opstartspakker er almindelige som led i rekrutteringen, tager formanden under interviewet også den første dialog med ansøger om eventuelle forventninger til en sådan opstartspakke. Senere kan institutlederen præcisere disse forventninger i en nærmere snak med ansøger. På den baggrund kan dekanen give den udvalgte ansøger et passende tilbud, der kan være med til at sikre, at den mest talentfulde ansøger vælger SDU frem for andre universiteter.

Løn

Løn skal ikke forhandles ved første interview, men man bør være i stand til nogenlunde at indikere hvilket lønniveau, der forudses – samt få et indblik i ansøgers forventning.

Internationale ansøgere bør gøres opmærksom på muligheden for, inden for visse rammer, at få skatterådgivning o.l. fra revisionsfirma.

Information om campus mv.

Ansættelsesudvalget bør sikre sig, at ansøger får tilstrækkelig information om campus, byen og landet (især internationale ansøgere kan have presserende spørgsmål). Det er en stor beslutning at flytte (fx til et andet land), og god information kan lette denne beslutning.

Kontakt evt. [International Staff Office](#) for relevante informationer om det at flytte til Danmark. Det kan fx være reglerne, proces og tidsrammer vedrørende arbejds- og opholdstilladelse, EU-opholdsdokument, registrering, sygesikring i Danmark, skatteforhold, ankomst, tilbud til forskere og medfølgende familie, sociale og interkulturelle aktiviteter mv.

Campusbesøg

I forlængelse af interviewet kan en mindre gruppe ledsage ansøger rundt på campus og besøge den relevante forskningsgruppe. Besøg i forskningsgruppen og på instituttet skal være godt planlagt, så de personer, ansøger skal hilse på, er til at finde osv. Vær sikker på, at der er adgang til det forskningsudstyr, som ansøgeren eventuelt kunne være interesseret i at se, og hvis ansøger deltager i en middag med institutleder og udvalgte medarbejdere, skal dette ligeledes være planlagt. Det kan være hensigtsmæssigt at udnytte hele dagen ved de ansættelser, hvor kun ét interview er planlagt – og måske også på forhånd have bedt ansøgeren om at holde et gæsteoplæg på instituttet (ikke som ansøger til en stilling, men som forskerkollega).

Det samlede besøg skal give ansøger en god fornemmelse af instituttet, kulturen og forskningsmulighederne – og instituttet en god fornemmelse ikke blot af ansøgers faglighed men også af dennes personlighed.

Læs mere om det første møde med ansøger og campusbesøg i 'Artikel: Vi vil gerne overraskes' (interview med Birgitte Kallipolitis, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi).

Afsluttende kommentarer til det første møde med ansøger

Praktiske opmærksomhedspunkter til ansættelsesudvalget:

- Planlæg ansættelsesudvalgets møder i god tid
- Vær til stede og hold tidsplanen
- Planlæg spørgsmål til ansøger
- Sørg for, at ansøger får svar på spørgsmål
- Vis ansøger rundt på campus og det relevante institut

Alle ansøgere skal have en fair behandling, hvilket kræver:

- Ensartet og saglig vurdering ud fra de krav, jobbet stiller
- En ydmyghed i konklusionerne – at der ikke konkluderes mere, end der er belæg for, og at usikkerhed i vurderingerne også italesættes
- At man forholder sig kritisk til eventuelle forudfattede meninger og giver alle uanset køn, alder, etnisk baggrund osv. lige muligheder (se kap. 1.3 om at være ubevidst forudindtaget)
- At der gives plads til gensidig kommunikation, således at der både indsamles og tilbydes information
- At der gives begrundede afslag med udgangspunkt i jobbets krav
- Diskretion omkring ansøgning, cv, tests, referencer, samtaler mv.

Efter alle interviews er afholdt, samles der op på indtryk og konklusioner fra interviews og besøg generelt, inden at dekanen/instituttlederen træffer beslutning om hvem, der ansættes i stillingen.

Dekanen/instituttlederen skal sikre, at alle i ansættelsesudvalget er bekendt med hvem, der ansættes, og med hvilken begrundelse. Endelig udmelding om hvem, der ansættes i den ledige stilling, afventer, at denne har underskrevet ansættelseskontrakten.

Brug af Skype:

Hvis der ønskes to samtalerunder med ansøgerne, kan Skype være en mulighed. Læs mere om brug af Skype i forbindelse med samtaler samt erfaringer med brug af Skype til ansættelsessamtaler her:

[Artikel: Skype er oplagt til forventningsafstemning](#)

[Artikel: OUH tester professorer](#)

4.4 Dual Career

Mange (især) internationale ansøgere kan have spørgsmål til ægtefælles mulighed i Danmark. En egentlig Dual Career-funktion er under implementering på SDU i regi af International Staff Office (ISO). Tal inden interviewet med ISO om hvilke tilbud og muligheder, der formidles af SDU.

Kontakt ISO på sdu.dk eller læs mere på http://www.sdu.dk/en/Information_til/International_staff.

Ansættelsesudvalget bør overveje, hvordan ansøger vil opfatte spørgsmål om ægtefælle og familiære forhold. Tag evt. en dialog med HR Organisation og Rekruttering om spørgsmål.

Se mere i kapitel 5.4 om ISOs funktioner ifm. Dual Career,

5 Modtagelse og onboarding af ny videnskabelig medarbejder

5.1 Når den ny medarbejder ankommer

Det praktiske

Inden den nye medarbejder ankommer til SDU, skal der selvfølgelig være styr på praktiske ting som arbejdsplads, computer, nøgle, osv. Det får medarbejderen til at føle sig velkommen, og det gør det let at komme i gang med arbejdet, når disse lavpraktiske ting er på plads. Institutet vil fra HR Udvikling modtage en mappe med generelt informationsmateriale om SDU samt indbydelse til Introdag for nyansatte. Institutet kan supplere materialet med lokalt materiale (strategiplan, studieordning, instituttets nyhedsbrev el.lign.) og sendes til den nyansatte i god tid inden tiltrædelse.

På SDUnet ligger en vejledning i modtagelse af nye medarbejdere, som kan bruges som tjekliste:

<http://sdunet.dk/Personale/Nyansættelse/~media/Intranet/Public/Upload/Enheder/Faellesomraadet/Kompetenceomraadet/Kompetence%20og%20Org/Rekruttering/Modtagelsesvejledning%20januar%202016.ashx>

Modtagelse og onboarding

Modtagelse af en ny videnskabelig medarbejder er et afgørende øjeblik for både organisationen og den nye medarbejder. Det kan være både spændende og intimiderende at komme til en ny arbejdsplads og måske et nyt land – så her har SDU/institutet en opgave og interesse i at understøtte denne overgang for den nye medarbejder. Samtidig er det en mulighed for nytænkning og innovation, som både organisationen og den nye medarbejder kan have udbytte af. Derfor skal SDU/institutet være opmærksom på, hvordan dette åbne vindue for nye input kan udnyttes (se mere i efterfølgende afsnit om Innovationspotentiale).

Læs om opmærksomhedspunkter i bilag '[Opmærksomhedspunkter ved onboarding](#)'.

Læs mere om onboarding i bogkapitlet: Revsbæk, L (2011). Medarbejderintroduktion – Et bidrag til organisatorisk innovation. I N. Stegeager & E. Laursen (Eds), *Organisationer i bevægelse, Læring-Udvikling – Intervention* (pp. 167-182). Kbh., DK: Samfundslitteratur.

Læs også artiklen '[Gode råd om onboarding](#)' (interview med Line Revsbæk, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse).

De følgende afsnit beskriver forslag til, hvordan der kan arbejdes med socialisering samt med det innovationspotentiale, der er til stede, når en ny medarbejder kommer til instituttet.

Socialisering

Det er hensigtsmæssigt, at man som ny hurtigt føler, at man er i stand til at etablere en forståelse af kulturen og de interne spil og uskrevne regler, som der måtte være. Forståelsen af kulturen bidrager til den tryghed og identitet, der gør, at man ser sig selv som en del af instituttet. Tag den nye medarbejder med i diverse møde- og sociale sammenhænge, hvor flere kolleger, ledere og samarbejdspartner er til stede (læs om 'tvunget' torsdagsbrød på Biologisk Institut i artikel '[Sammentømret institut på tværs af nationaliteter](#)', som et eksempel på en lokal og effektiv kultur). Der er en rigdom af information om organisationens uskrevne regler, som det er muligt for den nyansatte implicit at stifte bekendtskab med i disse sammenhænge.

Det er en god ide at være præcis og tydelig om kulturen på instituttet. Hvis instituttet har en særlig identitet fx 'teamwork og samarbejde' eller 'patienten først' – eller en særlig identitet mht. undervisning fx 'Problem Based Learning', skal institut- og forskningsledere være tydelige om, hvad det betyder i praksis i hverdagen.

Det er utilstrækkelig onboarding praksis at vælge den passive 'åben dør' taktik og sige til den nyansatte medarbejder: 'Du kommer bare og spørger, eller bare sig til, hvis du er i tvivl om noget'. Den nyansatte ved typisk ikke, hvad han eller hun skal spørge om, føler sig anmassende og har ofte ikke nemt ved at stille de gode og vigtige spørgsmål til den rette person. Det er mere givtigt at have afsat tid hos relevante (også TAP) kolleger til at snakke igennem en given arbejdsgang eller aspekt af universitetsdriften eller måske udpege en onboardingansvarlig, så ansvaret for onboarding er tydeligt (se også kap. 5.3 om Mentorordning).

En nyansættelse kan være en følsom periode, der også giver god mulighed for at skabe tilknytning til organisationen. Mere om typiske følelser og aktiviteter, der kan understøtte en god følelse, i bilaget '[Det handler om følelser](#)'.

Innovationspotentiale

Giv også hurtigt nye medarbejdere plads i relevante udvalg (overvej om der er sprogbarrierer), så medarbejderen hurtigt får relationer med andre kollegaer også ud over de nærmeste forskningskolleger. Fx er det at indgå i et tværgående samarbejde om undervisningsplanlægning og undervisning en oplagt socialiseringsanledning, hvor man møder nye kolleger – og samtidig er det også en innovationsanledning, hvor man som ny medarbejder kan påvirke måden, som man gør tingene på, med sine egne erfaringer fra andre universiteter.

Alle – også unge videnskabelige medarbejdere – kommer med erfaringer og input fra tidligere arbejdspladser og andre universiteter. Det er derfor oplagt at bruge den periode, hvor alting er nyt (det åbne vindue), til at få den nye medarbejders syn på sin nye arbejdsplads - og herigennem få ideer til, hvordan den måde, man gør tingene på instituttet, måske kan forbedres eller korrigeres. Det er selvfølgelig vigtigt, at dette gøres med et konstruktivt fokus og en innovationsfaciliterende dialog med den nye medarbejder, så der ikke opstår en uheldig negativ stemning mellem den nye medarbejder og institut, som i så fald ville modvirke integrationen.

Bilaget '[Den andens blik](#)' giver et forslag til, hvordan man kan arbejde enkelt og systematisk med dette aspekt.

5.2 Det gamle netværk og nye forskningssamarbejder

Når SDU ansætter og modtager en ny videnskabelig medarbejder, er det væsentligt at være opmærksom på, at den nye forsker stadig er afhængig af sit allerede etablerede forskningsnetværk. Det er derfor hensigtsmæssigt, at der er rum og økonomi til, at den nye medarbejder kan invitere og besøge sit netværk. Netværket er samtidig en ny ressource for instituttet/forskningsgruppen, der kan have glæde af netværkets medlemmer til fx gæsteforelæsning, bedømmelsesarbejde, o.l.

Det er samtidig vigtigt at understøtte, at den nye medarbejder etablerer nye forskningssamarbejder med nye kolleger inden og uden for den aktuelle forskningsgruppe. Det kræver, at de organisationserfarne kolleger får viden om den nye medarbejders forskning, og at den nye medarbejder får mulighed for at opnå detaljeret viden om kollegernes forskning. Der kan derfor med fordel skabes en platform, hvor nye og gamle medarbejdere fortæller om og løbende drøfter deres forskningsarbejde.

Det kan være vanskeligt som ny videnskabelig medarbejder at 'opdage' relevante forskningssamarbejdspartnere på andre institutter og fakulteter. Nærmeste leder kan med fordel være opmærksom på at skabe kontakter og koblinger ud i det bredere SDU for den nytiltrådte forsker – især yngre forskere kan have brug for/gavn af denne hjælp. Se mere i artiklen '[Gode råd om onboarding](#)'.

5.3 Mentorordning

Forskningsdelen af den videnskabelige ansættelse er blot en af flere opgaver, der følger en videnskabelig ansættelse. Denne del bygger oftest videre på den forskning, som personen allerede har i gang – og er derfor velkendt. Noget andet er undervisning, administration og praktiske opgaver på instituttet. Her støder man som ny videnskabelig medarbejder ofte på problemer og udfordringer: Hvordan virker TEM og PURE? Hvordan karaktergives der? Hvem ringer man til, når printeren ikke virker? Især som adjunkt eller ung lektor – og især for internationale medarbejdere - kan det være godt at tilbyde en mentorordning, hvor en kollega (gerne på samme stillingsniveau) stiller sig til rådighed som mentor.

Man kan arbejde mere eller mindre målrettet, struktureret eller ad hoc med en mentorordning afhængigt af instituttets kultur og den nye medarbejders behov og ønske. Det væsentlige er, at en ny medarbejder ved, at det er i orden at ulejlige mentoren med spørgsmål eller en snak hen ad vejen i takt med, at den nye medarbejder opnår stadig større forståelse af organisationskonteksten og arbejdet og derfor får nye spørgsmål på bedre informeret grundlag, som med fordel kan vendes og overvejes i en kollegial dialog.

5.4 Særligt om nyansatte internationale medarbejdere

Kapitel 5.4 og de underliggende afsnit sætter fokus på den nye internationale medarbejder, hvor der er særlige opmærksomhedspunkter, der kan bidrage til at sikre en god onboarding.

Internationale medarbejdere er selvfølgelig forskellige, og man må vurdere og tale med medarbejderen om hvilke behov, den enkelte medarbejder har, og hvilke forventninger, der er til undervisning, studerende, karaktergivning, arbejdsmiljø, kollegial samarbejdsform, ledelsesform, osv.

Nedenfor beskrives både praktiske forhold, der skal håndteres (inkl. support fra International Staff Office (ISO)), og arbejdsmæssige forhold omkring sprog og kultur, som bør afklares.

Læs mere om internationale medarbejdere i artiklen '[Sammentømret institut på tværs af nationaliteter](#)' ([interview](#) med institutleder Marianne Holmer, Biologisk Institut).

Inden/når den nyansatte medarbejder ankommer til SDU

Når en udenlandsk medarbejder og eventuelt medfølgende familie ankommer til Danmark, er der en række praktiske forhold, som skal falde på plads. Brug fx bilag '[Praktisk forhold ved modtagelse af internationale medarbejdere](#)' som en tjekliste. Vær opmærksom på, at den nyansatte skal tilmeldes dansk kursus inden 2 uger efter, at deres cpr-nummer er modtaget for at være sikre på at bevare deres ret til den gratis danskuddannelse. Den nyansatte skal derfor – når cpr-nummer er modtaget - kontakte sin institutsekretær eller Carolin Lemke Jensen, HR Udvikling (clj@sdu.dk), som så sørger for denne tilmelding. Se mere om dansk kurser på SDU.dk [her](#).

Instituttet er ikke alene om at hjælpe den nye internationale medarbejder. ISO kontakter alle nye internationale medarbejdere med tilbud om support (se nedenfor).

Support fra ISO

ISO har direkte kontakt med den nye medarbejder inden ankomsten. ISO modtager en kopi af den nye medarbejders ansættelseskontrakt, så snart den er udarbejdet. Herefter sender ISO den nye medarbejder en [velkomstmajl](#) med information om, hvad ISO kan hjælpe med, kontaktoplysninger til ISOs medarbejdere

mv. (instituttet modtager pt. ikke kopi af denne e-mail).

Samtidig tilbyder ISO den nye medarbejder og medfølgende familie en personlig velkomstsamtale efter ankomsten. Her er der mulighed for at få hjælp med yderligere spørgsmål og praktiske forhold.

ISO har udviklet et interkulturelt program målrettet internationale forskere og medfølgende familie, hvor fokus er at byde velkommen, at hjælpe medarbejderen til at skabe sig et netværk samt at give information om Danmark og dansk kultur.

Aktiviteterne omfatter bl.a.:

- Virksomhedskulturseminar og interkulturel kommunikation
- Seminarer om dansk kultur, herunder om kulturchock
- Udflugter til forskellige dele af Danmark med kulturelt fokus
- Spouseaktiviteter og familienetværk
- Informationsmøder om fx skat, A-kasse, opstart af virksomhed i Danmark osv.
- Uformel sprogtræning
- Sportsaktiviteter

Medfølgende ægtefælle – hele familien

Når man flytter til et nyt land med hele familien, er det velkendt, at det er afgørende, at ægtefælle og resten af familien også falder godt til. Ofte er det helt afgørende, at medfølgende ægtefælle fx finder et job i Danmark.

ISO tilbyder et Dual Career Programme, hvor der ydes hjælp til medfølgende ægtefælle, der søger job i Danmark. Tilbuddene omfatter fx information om det danske arbejdsmarked, tips vedrørende udformning af CV og jobsøgning, samtaletræning, afklaring af kompetencer mv. samt facilitering af kontakter til virksomheder og organisationer.

Link til ISOs hjemmeside: http://www.sdu.dk/en/information_til/international_staff

Vær også opmærksom på foreningen [Work-Live-Stay](http://work-live-stay.dk), der har til formål at bidrage til vækst i Region Syddanmark ved at sikre optimale rammer for tiltrækning og fastholdelse af højt kvalificeret arbejdskraft. Work-Live-Stay har i 2016 søsat et treårigt projekt 'Partnerliv', som netop retter sig mod medfølgende ægtefælle. Se mere om projektet her: <http://work-live-stay.dk/fastholdelse/partnerliv/>

Det er selvfølgelig også vigtigt, at børnene falder godt til. Nogle institutter har erfaring med, at medarbejdere med teenagebørn kan mangle et første tilbud til de medfølgende teenagebørn, som har brug for at blive introduceret til livet i Danmark. Derfor har man med et positivt resultat arrangeret møde mellem den nye medarbejders teenagebørn og andre medarbejders teenagere, hvor de nytilflyttede teenagere har oplevet at blive introduceret til livet i Danmark set med en jævnaldrenes øjne.

Læs desuden om vigtigheden af opmærksomhed på medfølgende ægtefælle og familie i artiklen '[Gode råd om onboarding](#)'.

Særligt for internationale gæsteforskere og ikke-ansatte ph.d.-studerende

SDU får hvert år besøg af internationale gæsteforskere/gæste-ph.d.-studerende, der ikke ansættes på SDU,

men finansierer opholdet her ved hjælp af midler fra hjeminstitutionen el. lign. Opgaverne med at søge opholdsgrundlag (visum eller arbejds- og opholdstilladelse) for disse grupper er placeret hos ISO, der også hjælper med at afklare øvrige spørgsmål.

Når den internationale medarbejder er startet på SDU

Om integration, kultur og sprog

Udenlandske medarbejdere og deres familie har som oftest ikke et netværk i Danmark. For at hjælpe dem med at falde til på SDU og i lokalsamfundet kan der etableres forskellige former for netværk, mentorordninger og sprog- og kulturkurser. Erfaringer viser fx, at det betyder meget for de nye internationale medarbejdere at blive inviteret hjem til deres nye kollegaer (eksempler på sådanne tiltag beskrives senere i indeværende kapitel).

Vær samtidig opmærksom på, at den nye internationale medarbejder ikke nødvendigvis er fortrolig med den ledelsesstil, der præger danske universiteter. Og at der kan være store individuelle og kulturelle forskelle på, hvad der motiverer, og hvordan ledelse opfattes – fx den flade struktur i hverdagens dialog på instituttet og ledelsesstrengen på SDU. Flere internationale professorer kan fx have erfaring med, at professorer automatisk inddrages i rekrutteringer til instituttet, hvilket kan være kutyme på universiteter andre steder. Det er derfor helt afgørende at afstemme forventninger ved at italesætte, hvordan procedurer og kutymen er i Danmark. En platform for en sådan samtale kan være en samtale efter en måneds ansættelse, hvor den nye medarbejders oplevelser af institut og hverdag er i fokus.

At arbejde i interkulturelle miljøer kræver stor lydhørhed overfor den mangfoldige sammensætning på instituttet, og det er nødvendigt at være tydelig og eksplicit i sin kommunikationsform. Tag aldrig for givet, at hvad der er en selvfølge for dig, også er en selvfølge for andre.

Det er derfor hensigtsmæssigt at være opmærksom på, at man som leder og som ny international medarbejder kan have forskellige forventninger. I bilaget '[Suggested Questions for Department Managers and New Colleagues](#)' er der på baggrund af erfaringer fra og med internationale medarbejdere indsamlet eksempler på disse forskellige forventninger, som kan facilitere en samtale med den nye internationale medarbejder.

Samtidigt skal man også være opmærksom på, at mange internationale medarbejdere foretrækker i videst muligt omfang at klare sig selv.

Ofte vil uddannelseskulturen i Danmark også være forskellig fra den kultur, som medarbejderen er vokset op i eller har erfaringer med; de studerende opfører sig anderledes, eksamensformerne er flere og anderledes, censorinstitutionen er et ukendt fænomen, osv. [SDUUP](#) tilbyder pædagogisk sparring til internationale medarbejdere og udbyder ligeledes kurser med fokus på det internationale undervisningsrum. Se mere på sdu.dk/sduup (særligt under Kompetenceudvikling).

HR Udvikling hjælper med råd og vejledning om sprog og interkulturel kommunikation. Se SDUnet: <http://www.sdunet.dk/Personale/Kompetenceudvikling/~media/Intranet/Public/Upload/Enheder/Interkulturel%20kommunikation%20temaoplæg.ashx>

Kontakt Betina Rohr, HR Udvikling (e-mail: betr@sdu.dk) for mere information.

Handlinger, der kan fremme integration

Kultur- og sprogkurser

- **Danskundervisning** - Når der ansættes udenlandske medarbejdere i Danmark, er der altid en risiko for, at der kan opstå kulturelle og sproglige barrierer. SDU tilbyder i samarbejde med sprogskolen 'Lær dansk' [danskkurser på SDU](#). Det er et populært tilbud, som rigtig mange udenlandske medarbejdere tager imod. Mens de fleste enheder på SDU er gode til at opfordre udenlandske kollegaer til at lære dansk, er det også vigtigt at have fokus på sprogkulturen i enheden. Alle medarbejdere bør inkluderes i en drøftelse af, i hvilket omfang dansk og engelsk anvendes som henholdsvis socialt sprog og arbejdssprog, så alle medarbejdere har mulighed for at tage del i arbejdsfællesskabet, også selvom de ikke taler flydende dansk eller flydende engelsk. HR Udvikling kan facilitere en drøftelse af sprogkulturen i enheden/instituttet. Kontakt Betina Rohr, HR Udvikling (e-mail: betr@sdu.dk) for mere information.
- **Kulturkurser** om interkulturelle kompetencer, kulturelle forskelle og især om dansk arbejdspladskultur, hvor de uformelle regler og normer for opførsel og samvær på SDU tydeliggøres for alle. Det anbefales at afholde kulturkurser, hvor både de danske og udenlandske medarbejdere deltager, fordi det skaber god dynamik og forståelse at drøfte betydningen af kultur i fællesskab. HR Udvikling kan sammensætte et forløb eller kursus, der er skræddersyet enhedens/instituttets behov. Kontakt Betina Rohr, HR Udvikling (e-mail: betr@sdu.dk) for mere information. ISO afholder desuden kulturkurser af forskellig karakter særligt målrettet internationale medarbejdere og medfølgende familie. Se beskrivelsen heraf under afsnittet "Support fra ISO". Kontakt Annika Jarl, jarl@sdu.dk.

Etabler mentorordning

- Nogle enheder har gode erfaringer med at etablere mentorordninger, hvor danske kolleger kan melde sig som mentor for en udenlandsk medarbejder. Mentorordninger giver mulighed for at skabe en personlig relation, hvor den udenlandske medarbejder kan få støtte og rådgivning fra en dansker. Samtidig kan en mentorordning give en naturlig platform til at kunne få øvet sit danske (se info om sprogmakkerordning her på SDUnet: <http://www.sdunet.dk/Personale/Kompetenceudvikling/KurserEfterUdd/Sprogkurser/Mentorordning.aspx>). Mentorordningen kan også være en mulighed for udenlandske medarbejdere for at få adgang til mentorens danske netværk, såvel fagligt som socialt. Overvej evt. også at inddrage hele familien, så der etableres "mentor-familier". På den måde inddrages både den udenlandske og den danske medarbejders familie. Ideen er, at familierne møder hinanden og lærer af hinanden, fx ved at besøge hinanden til middag og ved, at den danske familie introducerer den udenlandske familie til det lokale sports- og foreningsliv (se også kap. 5.3).

Etabler netværk - Netværk kan organiseres i den enkelte enheds regi og have forskellige former, fx:

- Familienetværk med sociale aktiviteter for alle medarbejdere og familier.

- Ægtefællenetværk for medfølgende ægtefæller, hvor der bl.a. kunne afholdes møder med fagligt indhold som uddannelse i Danmark, frivillighed og foreningsliv, jobansøgning og CV skrivekursus, iværksætter m.v.
- SDU's International Club for udenlandske medarbejdere. Opfordre også jeres danske kolleger til at deltage i klubbens aktiviteter.

ISO har etableret sådanne netværk. Tag gerne kontakt til ISO for at få information om dette - Link til ISOs hjemmeside: http://www.sdu.dk/en/information_til/international_staff

Tak til adjunkt Line Revsbæk

Adjunkt Line Revsbæk, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, der forsker i modtagelse og onboarding af nye medarbejdere, har bidraget til dette kapitel. Line Revsbæk interviewede 8 VIP'er om deres erfaringer med onboarding, og pointerne fra dette lille forskningsprojekt kan læses i artiklen '[Gode råd om onboarding](#)', og hendes arbejde og viden er i øvrigt indarbejdet i indeværende kapitel om modtagelse og onboarding.

Bilag

Notat: Internationalt opslag af videnskabelige stillinger

I henhold til § 3 i 'Bekendtgørelse om ansættelse af videnskabeligt personale ved universiteter' (13. marts 2012) (<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=140435>) skal stillinger på professor- og lektorniveau opslås internationalt, medmindre særlige forhold af faglig karakter gør sig gældende. Hvis dekan/instituteder finder, at der er særlige forhold, der gør, at en stilling ikke opslås internationalt, skal rektor anmodes om dispensation. På SDU skal postdoc- og adjunktstillinger ligeledes opslås internationalt, så SDU får mulighed for at tiltrække talenter internationalt til videnskabelige stillinger på alle niveauer.

Det er dekan/instituteders ansvar at sikre opslag i de mest relevante danske og internationale medier, herunder også via faglige netværk, partneruniversiteter, internationale jobbaser m.m. Det er således ikke tilstrækkelig med et opslag på www.jobs.SDU.dk. Den ledige stilling opslås i 1-2 jobbaser, der er fagligt relevante, samt fx i tidsskrifter.

Alle videnskabelige stillingsopslag med forskningsforpligtelse formuleres på dansk og engelsk. Det er dekan/instituteders beslutning, om et stillingsopslag udelukkende formuleres på engelsk.

Stillingsopslaget kan med fordel have et link til 'WorkinDenmark.dk', hvor internationale ansøgere kan finde information om det at arbejde i Danmark.

Opmærksomheden på internationalt opslag af videnskabelige stillinger er besluttet af Bestyrelse og Direktion i forbindelse med den tværgående strategiske handling 'Rekruttering og fastholdelse af talentfulde videnskabelige medarbejdere' som en del af arbejdet med øget fokus på rekruttering af talentfulde videnskabelige medarbejdere.

Procedurebeskrivelse: Internt cirkulære januar 2020

Supplerende interne retningslinjer vedrørende rekruttering af videnskabelige medarbejdere til SDU og et administrativt krav om minimum tre kvalificerede ansøgere til en opslået videnskabelig stilling i stillingsstrukturen.

SDU stiller administrativt krav om, at der blandt ansøgerne til en konkret VIP-stilling er minimum tre fagligt positivt bedømte* ansøgere.

Rektor kan efter ansøgning fra dekanen dispensere fra minimumskravet. Dispensation gives ud fra en samlet vurdering af fem kriterier, der ikke alle behøver være opfyldt. Kriterierne er:

1. Har stillingen været slået så bredt op fagligt set, som det er muligt inden for de eksisterende rammer, således, at en bred faglighed inden for emneområderne har kunnet gøre sig gældende (og de facto har søgt).
2. Har stillingen været annonceret internationalt og har tiltrukket en flerhed af internationale ansøgere fra forskellige lande.
3. Har stillingen tiltrukket de påkrævede tre ansøgere, men ikke alle har været kvalificerede.
4. Har stillingen været genopslået uden, at det har været muligt at tiltrække det nødvendige antal ansøgere.
5. Har den eller de kvalificerede ansøgere et højt, internationalt niveau.

Syddansk Universitet er som selvejende institution underlagt statens regler vedrørende:

A) Opslagsbekendtgørelsen

Stillinger og lønnede hverv i staten skal opslås efter regler, der svarer til reglerne i Fmst. bekg. 302 26/03/2010 om opslag af tjenestemandstillinger i staten (opslagsbekendtgørelsen), jf. Fmst. cirk. 260/6/2013 om opslag af stillinger og lønnede hverv i staten.

Det betyder, at stillinger og lønnede hverv i staten skal opslås offentligt i samme omfang og på samme måde, som gælder for stillinger, i hvilke ansættelse sker som tjenestemand.

Med hensyn til ansættelse af videnskabeligt personale ved universiteterne henvises til de særlige regler i

B) Uddannelsesministeriets bekg. 242 13/03/2012 (ansættelsesbekendtgørelsen) samt i

C) Cirkulære om protokollat om visse ansættelsesvilkår for videnskabeligt personale ved universiteter (CIR nr. 10578 af 18/09/2015)

B) Bekendtgørelse om ansættelse af videnskabeligt personale ved universiteter

(BEK nr. 242 af 13/03/2012)

§ 10. Bekendtgørelsen træder i kraft den 1. april 2012 og har virkning for stillinger, der opslås og besættes efter dette tidspunkt. Igangværende ansættelser færdigbehandles efter de hidtil gældende regler.

Stk. 2. Bekendtgørelse nr. 284 af 25. april 2008 om ansættelse af videnskabeligt personale ved universiteter (ansættelsesbekendtgørelsen) ophæves.

Stk. 3. Indtil universitetet selv fastsætter regler i henhold til § 4 anvendes reglerne i §§ 4 og 5 i bekendtgørelse nr. 284 af 25. april 2008.

Der er **IKKE** fastsat egne SDU-regler – derfor anvendes fortsat §§ 4 og 5 i bekendtgørelse nr. 284 af 25. april 2008(<https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=116363>).

Bedømmelse

§ 4. Ved besættelse af stillinger på professor- og lektorniveau, ved besættelse af en stilling som seniorrådgiver samt ved bedømmelse af varigt ansattes overgang fra en stilling på adjunktiveau til en stilling på lektorniveau nedsætter rektor et bedømmelsesudvalg, som består af en formand og to eller fire medlemmer, jf. dog §§ 9 og 10.

Stk. 2. Rektor udpeger formanden og medlemmerne samt fastsætter en frist for afgivelse af udvalgets bedømmelse. Flertallet af medlemmerne skal være udefrakommende, for eksempel fra udlandet, medmindre særlige forhold af faglig karakter gør sig gældende.

Stk. 3. Ved besættelse af øvrige stillinger nedsætter rektor et bedømmelsesudvalg eller udpeger en eller flere sagkyndige personer, som skal foretage en samlet faglig bedømmelse af ansøgerne.

Stk. 4. Medlemmer af bedømmelsesudvalg og øvrige sagkyndige personer skal være sagkyndige inden for stillingens område på et niveau, der mindst svarer til det, der forudsættes for stillingen, dog ikke under lektorniveau.

§ 5. Bedømmelsesudvalget eller de sagkyndige personer tager stilling til, om ansøgerne besidder de faglige kvalifikationer inden for forskning, undervisning, formidling mv., som er forudsat i stillingsstrukturen, og herudover opfylder de øvrige faglige kvalifikationskrav, der er angivet i opslaget. Der afgives en ikke-prioriteret, begrundet og skriftlig bedømmelse af ansøgernes faglige kvalifikationer til rektor. Hvis der er meningsforskelle mellem udvalgets medlemmer, skal dette fremgå af bedømmelsen.

Stk. 2. Alene formanden, medlemmerne og eventuelt en sekretær kan deltage i bedømmelsesudvalgets arbejde.

OG:

C) Cirkulære om protokollat om visse ansættelsesvilkår for videnskabeligt personale ved universiteter (CIR nr. 10578 af 18/09/2015)

Odense, januar 2020

HR-chef Mads Niemann-Christensen

Kontorchef Personale og Arbejdsmiljø, Ole Sørensen

Procedure for shortlisting på SDU

Baggrunden for denne procedure er ønsket om at indføre en model for en mere smidig/trinvis faglig bedømmelse af ansøgere til VIP-stillinger.

Shortlisting er betegnelsen for den proces, hvor man blandt ansøgerne udvælger et mindre antal ansøgere til at gennemgå en faglig bedømmelse.

De udvalgte ansøgere er dem, der ved en indledende gennemgang, anses for bedst at opfylde de krav, der er beskrevet i stillingsopslaget. De shortlistede ansøgere gennemgår i bedømmelsesudvalget en faglig bedømmelse af deres kvalifikationer i forhold til den opslåede stilling. Bedømmelsen anvendes af ansættelsesudvalget og den ansættelsesbemyndigede leder til brug for beslutningen om, hvem der er bedst egnet, og derfor tilbydes stillingen.

Formålet med shortlisting er at opnå en hurtigere rekrutteringsproces og mindske arbejdsbelastningen for medlemmerne af bedømmelsesudvalget, som herved kan koncentrere deres indsats om de allermost kvalificerede og kompetente ansøgere. Det forventes, at en reduceret bedømmelsesopgave samlet set vil mindske tidsforbruget i rekrutteringsprocessen, og dermed den tid der går fra opslag til fremsættelse af tilbud om ansættelse.

Samtidig kan muligheden for en hurtigere rekrutteringsproces være et vigtigt konkurrenceparameter i forhold til hurtigere at kunne rekruttere attraktive kandidater.

Processen i forbindelse med shortlisting er kendt i udlandet og dermed også for mange internationale ansøgere. Blandt de danske universiteter anvender bl.a. KU og AU shortlisting i visse faglige miljøer.

Regelgrundlaget

Processen skal overholde reglerne i bl.a. ansættelsesbekendtgørelsen og forvaltningsloven.

Efter reglerne i ansættelsesbekendtgørelsen skal den faglige bedømmelse tage stilling til, om ansøgerne besidder de faglige kvalifikationer inden for forskning, undervisning, formidling mv., som er forudsat i stillingsstrukturen. Herudover skal bedømmelsen tage stilling til, om ansøgeren opfylder de øvrige faglige kvalifikationskrav, der er angivet i opslaget.

Bedømmelsesudvalget skal afgive ikke-prioriteret, begrundet og skriftlig bedømmelse af ansøgernes faglige kvalifikationer, og hvis der er meningsforskelle mellem udvalgets medlemmer, skal dette fremgå af bedømmelsen.

Det er vurderingen, at reglerne i ansættelsesbekendtgørelsen ikke indebærer, at alle ansøgere skal bedømmes.

Bedømmelsen er en vurdering, der bidrager til sagens oplysning, og udgør en del af grundlaget for beslutningen om ansættelse. Der skal derfor efter forvaltningsloven foretages partshøring over bedømmelsen, inden ledelsen træffer beslutning herom.

Afslag på en stillingsansøgning er en afgørelse i forvaltningslovens forstand, og den skal derfor være ledsaget af en begrundelse.

Både de shortlistede og de ikke-shortlistede kandidater, der ikke kommer i betragtning til stillingen, vil modtage et afslag med begrundelse ved rekrutteringsprocessens endelige afslutning.

Anvendelse af shortlisting

Der foreslås følgende konkrete proces:

- *Plan for rekruttering*
I forbindelse med udarbejdelsen af stillingsopslaget noteres det i opslaget, at anvendelse af shortlisting kan finde sted som led i bedømmelsesprocessen.
- *Beslutning om shortlisting*
Efter ansøgningsfristens udløb vurderer den ansættelsesbemyndigede leder, om det er hensigtsmæssigt at anvende shortlisting.
- *Udvælgelse til bedømmelse*
Hvis shortlisting benyttes, udvælger (shortlister) formanden for bedømmelsesudvalget på vegne af bedømmelsesudvalget ansøgere til en faglig bedømmelse. Denne shortlisting foretages baseret på en samlet vurdering af hvilke ansøgere, der ud fra ansøgningsmaterialet bedst matcher instituttets og fakultetets rekrutteringsbehov og opfylder de i stillingsopslaget efterspurgte krav.

Shortlistingen indstilles til og godkendes endeligt af den ansættelsesbemyndigede leder.

Shortlisting betyder ikke nødvendigvis ændringer i processerne. Hvis den ansættelsesbemyndigede leder således beslutter, at alle ansøgere skal shortlistes, vil fuld bedømmelse af alle ansøgere blive gennemført.

Der skal som udgangspunkt udvælges minimum fem ansøgere til en faglig bedømmelse. Hvis der er færre kvalificerede ansøgere end fem, kan dette udgangspunkt fraviges. SDU's interne retningslinjer vedrørende rekruttering af videnskabelige medarbejdere stiller krav om, at der blandt ansøgerne til en konkret VIP-stilling skal være minimum tre fagligt positivt bedømte ansøgere. Reglen gælder også, selvom der anvendes shortlisting.

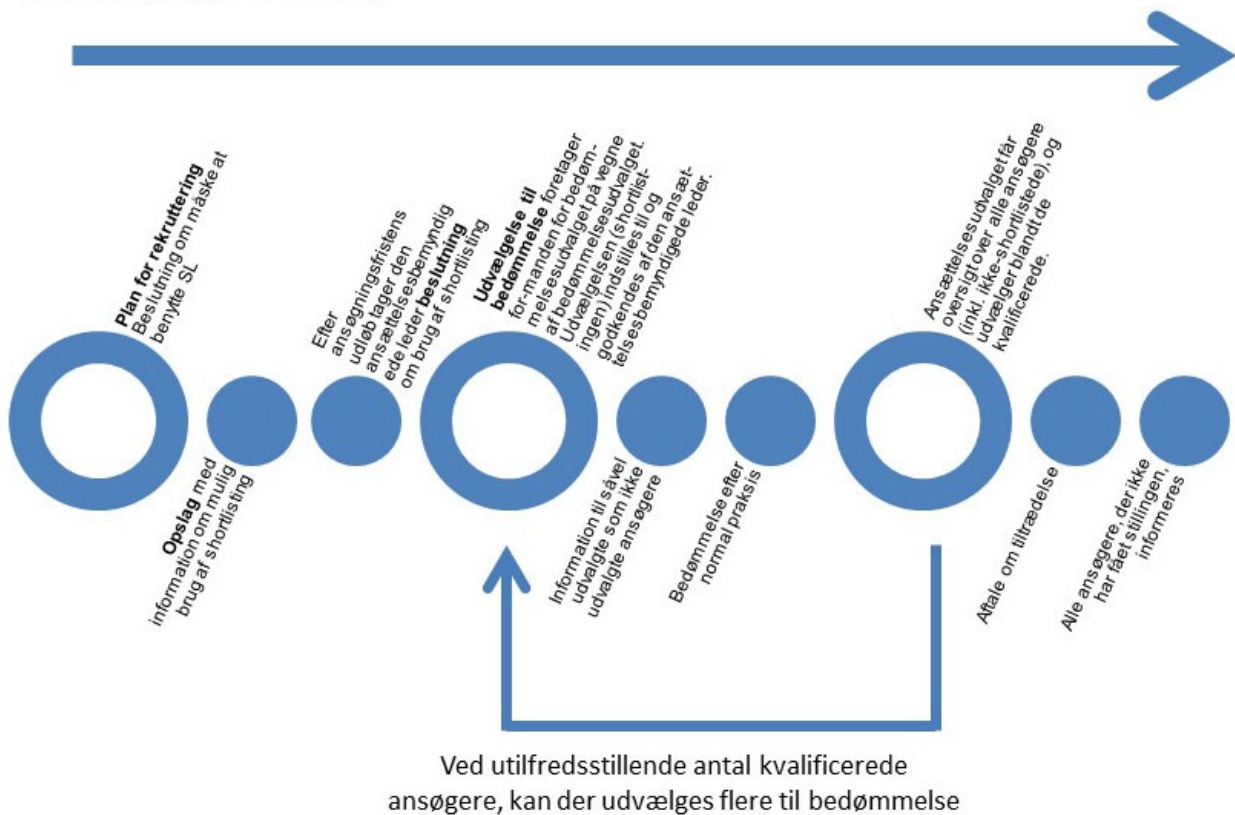
- *Mulighed for yderligere shortlisting*
Hvis der efter en gennemført faglig bedømmelse ikke er et tilfredsstillende antal kvalificerede ansøgere, har den ansættelsesbemyndigede leder mulighed for at udvælge ansøgere til bedømmelse, selvom de pågældende ikke i første omgang blev shortlistet og udvalgt til faglig bedømmelse.
- *Information til ansættelsesudvalget*
Efter den faglige bedømmelse af de shortlistede ansøgere modtager ansættelsesudvalget den fulde ansøgerliste samt ansøgningsmateriale, og orienteres om, hvilke ansøgere der er blevet shortlistet og fagligt bedømt.
- *Information til ansøgere*
Shortlistede ansøgere orienteres af fakultetet om, at de er shortlistede og sendes til faglig bedømmelse. Samtidig får ansøgerne oplysninger om bedømmelsesudvalgets sammensætning og om muligheden for senere at kommentere den del af bedømmelsen, der angår ansøgeren selv.

Endeligt afslag til shortlistede kandidater sendes ved afslutningen af rekrutteringen. De ansøgere, hvis ansøgning ikke sendes til faglig bedømmelse, orienteres om dette af fakultetet umiddelbart efter shortlistingen. Endeligt afslag sendes ved afslutningen af rekrutteringen til alle ansøgere, der ikke er kommet i betragtning til stillingen.

- **Ansættelse**

Ansættelse sker blandt de kandidater, der har fået en positiv faglig bedømmelse. Endelig godkendelse af ansættelse sker i henhold til reglerne i regnskabsinstruksen, hvorefter det f.eks. for faste videnskabelige stillinger er dekanen der endeligt godkender en ansættelse.

Illustration, brug af shortlisting



Personalekontoret i HR-service udarbejder i samarbejde med fakulteterne standardtekster til brug i stillingsopslag, breve om shortlisting og afslagsbreve.

Procedure for tenure-track på SDU

1. Formål

Denne procedure fastlægger rammerne for anvendelse af tenure-track stillinger på SDU. Tenure-track-stillinger er stillinger på adjunktniveau, der forudsat en positiv faglig bedømmelse giver adgang til en varig stilling på lektorniveau uden forudgående opslag.¹

SDU's tenure-track-model har til formål at tiltrække de mest kvalificerede og talentfulde forskere. Tenure-track forventes navnlig anvendt på fagområder, hvor konkurrencen om de mest lovende forskere tilsiger det.

Adjunkter, der ansættes i tenure-track-stillinger, skal kunne dokumentere et højt niveau i deres nuværende forskning og øvrige faglige virke, ligesom de samtidig skal have et særligt stort potentiale for at kunne nå det højeste internationale niveau inden for deres forskningsområde. Samtidig forventes de efter gennemførelsen af tenure-track-forløbet at kunne leve op til de i opslaget beskrevne kriterier for ansættelse som lektor.

Tenure-track er ét blandt flere rekrutteringsværktøjer, og ansættelse i tidsbegrænsede stillinger på adjunktniveau vil fortsat være den mest almindelige ansættelsesform for juniorforskere.

Det bemærkes, at der er tale om en såkaldt dansk model for tenure-track. Det betyder, at gældende regler for løn- og ansættelsesvilkår finder anvendelse i forhold til tenure-track-stillinger, herunder fx opsigelsesvarsler i funktionærloven.

2. Tenure-track-forløbet

En person i et tenure-track-forløb ansættes som adjunkt. I løbet af denne periode forventes adjunkten at opnå kvalifikationer som lektor. Inden udløbet af det 6. ansættelsesår overgår adjunkten til varig ansættelse som lektor, hvis et bedømmelsesudvalg afgiver en positiv faglig bedømmelse.

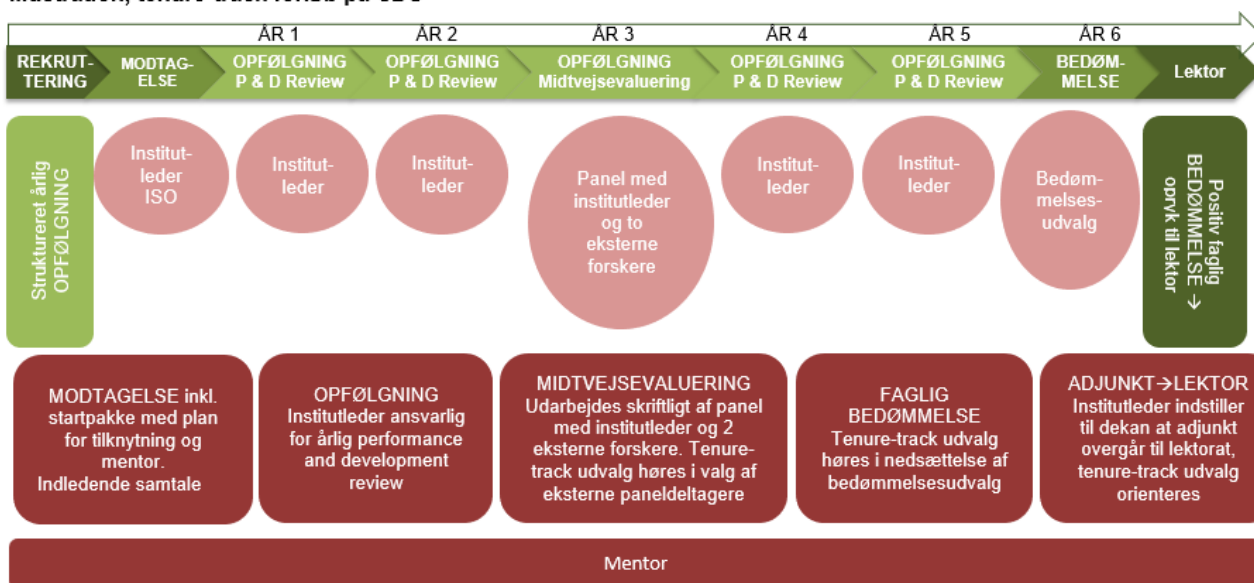
Ansættelsesperioden er maksimalt 6 år, men perioden kan dog forlænges som følge af barsels- eller adoptionsorlov m.v.

Der nedsættes et tværfakultært tenure-track-udvalg, der skal være forankret i D-IAS. Udvalget består af en chair fra hvert fakultet, og udvalgets medlemmer udpeges af rektor efter indstilling fra dekanerne. Udvalget inddrages i forbindelse med opslag og besættelse af tenure-track-stillinger, ligesom udvalget indgår i forbindelse med opfølgningen på og evalueringen af tenure-track-forløbene.

Tenure-track-stillingernes forskellige faser er illustreret nedenfor og beskrevet nærmere i de efterfølgende afsnit.

¹ ["Bekendtgørelse om stillingsstruktur for videnskabeligt personale ved universiteter"](#) (2019), bilag 1, stykke 1.2, "Stillingen som adjunkt/forsker"

Illustration, tenure-track forløb på SDU



2.1 Rekruttering til tenure-track

Tenure-track-stillinger opslås på adjunktniveau. Opslag af tenure-track-stillinger skal godkendes af en dekan og af SDU's tenure-track-udvalg, og et medlem af udvalget skal indgå i ansættelsesudvalget til tenure-track-stillingerne.

Det skal af stillingsopslaget fremgå, at adjunkten inden udgangen af det 6. ansættelsesår og uden opslag overgår til en varig stilling på lektorniveau, hvis adjunkten opnår en positiv faglig bedømmelse.

Ved opslag af tenure-track-stillinger skal det være tydeligt og gennemsigtigt for ansøgere hvilke kriterier, der lægges vægt på i den faglige bedømmelse ved overgang fra adjunkt- til lektorniveau. Af stillingsopslaget skal det derfor fremgå, hvad adjunkten nærmere vil skulle opnå under adjunktforløbet.

Sådanne kriterier skal udarbejdes under hensyntagen til de kompetencer, der er nødvendige for det relevante fagområde inden for f.eks. undervisning, forskning og videnuudveksling. Andre kriterier kan være hjemtagning af eksterne forskningsmidler og ophold ved andre forskningsinstitutioner.

Kriterierne skal også afspejle, at der ved en positiv bedømmelse sker en automatisk ansættelse som lektor, hvorfor kriterierne bør være skærpede i forhold til, hvad der gælder ved almindelige lektoransættelser, hvor en positiv bedømmelse ikke alene er tilstrækkelig til at sikre ansættelse.

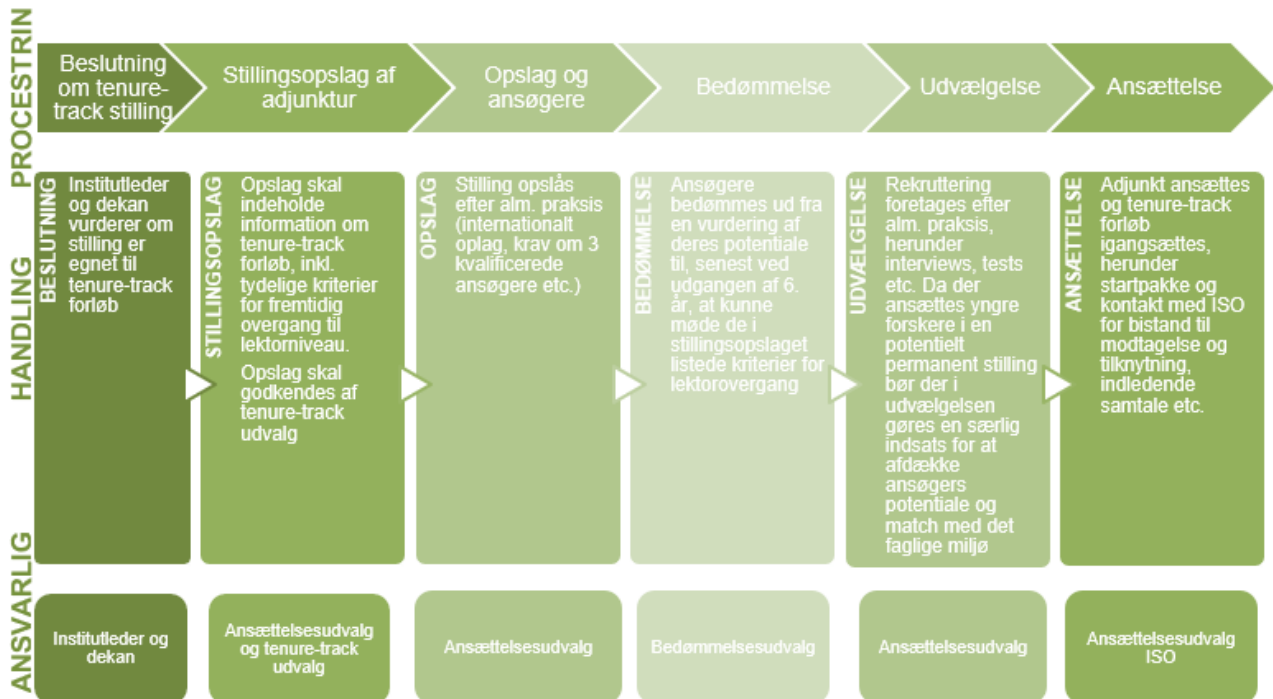
Ansøgere til tenure-track-stillinger bedømmes ud fra en vurdering af deres potentiale til i løbet af ansættelsen som adjunkt at opfylde kriterierne for overgang til lektorniveau under tenure-track forløbet, og bedømmelsen foretages på baggrund af indhentede oplysninger om ansøgerens forskningsproduktion, undervisningserfaring og andre relevante oplysninger, der er beskrevet i stillingsopslaget.

Faglig bedømmelse af ansøgere til tenure-track-stillinger sker efter ansættelsesbekendtgørelsens regler.

Da ordningen indebærer, at adjunkten har relativt store chancer for at opnå en varig stilling, og da ansøgere typisk er tidligt i deres videnskabelige karriereforløb, bør der i forbindelse med udvælgelse blandt de fagligt kvalificerede gøres en særlig indsats for at afdække ansøgere potentielle og match med det faglige miljø.

Rekrutteringsprocessen er skitseret nedenfor.

Illustration, rekruttering til tenure-track forløb på SDU



2.2 Modtagelse

SDU's tenure-track indeholder en startpakke for den nyansatte, der fastlægges af institutlederen i dialog med det faglige miljø og dekanen.

Startpakken skal være attraktiv og konkurrencedygtig og skal bidrage til at tiltrække de bedst kvalificerede ansøgere, ligesom den skal sikre, at de nyansatte i tenure-track kommer godt fra start i deres adjunktansættelse på SDU.

2.3 Opfølgning og midtvejsevaluering

Undervejs i forløbet følges der op på, at adjunkten ved afslutningen af forløbet skal kunne opnå positiv faglig bedømmelse som lektor. Opfølgningen består af følgende elementer:

- Ved ansættelsesforløbets start sikrer institutlederen, at den relevante leder afholder en samtale med adjunkten, så adjunkten er bekendt med de krav, retningslinjer og forventninger, der knytter sig til tenure-track-forløbet.

- Institutlederen skal endvidere sikre, at der årligt holdes et mundtligt performance and development review af adjunkten. Reviewet skal sikre, at adjunkten følger den aftalte plan for tenure-track, og at adjunkten har adgang til relevante ressourcer og samarbejdspartnere. Der afholdes normalt review efter 1., 2., 4. og 5. ansættelsesår.
- Halvvejs i tenure-track-forløbet (normalt i starten af det 4. ansættelsesår) afholdes en midtvejsevaluering af forløbet. Evalueringen gennemføres af et panel bestående af institutlederen og to eksterne anerkendte forskere, der udpeges efter høring af tenure-track-udvalget. Midtvejsevalueringen skal sikre, at adjunkten er på rette spor i forhold til at kunne opnå en positiv bedømmelse ved udløbet af tenure-track-forløbet, ligesom evalueringen skal give adjunkten grundlag for planlægning af den resterende del af tenure-track-forløbet. Evalueringen baseres på adjunktens aktiviteter, resultater og udvikling indtil tidspunktet for evalueringen og afsluttes med en skriftlig tilbagemelding til adjunkten med anbefalinger til det videre forløb.

2.4. Faglig bedømmelse i forbindelse med overgang til lektoransættelse

Adjunkten indstiller sig til den faglige bedømmelse senest ved overgangen fra det 5. til det 6. ansættelsesår, så bedømmelsens resultat kan foreligge i god tid inden udgangen af det 6. år af tenure-track-ansættelsen.

Som nævnt ovenfor foretages den faglige bedømmelse i overensstemmelse med reglerne i ansættelsesbekendtgørelsen, hvorefter et bedømmelsesudvalg nedsat af rektor skal tage stilling til, om ansøgeren besidder de faglige kvalifikationer inden for forskning, undervisning, formidling m.v., som er forudsat i stillingsstrukturen, og herudover opfylder de øvrige faglige kvalifikationskrav, der er angivet i opslaget.

Tenure-track-udvalget høres i forbindelse med nedsættelse af bedømmelsesudvalget, ligesom udvalget til brug for bedømmelsesudvalgets arbejde afgiver en udtalelse om adjunktens aktiviteter, resultater og udvikling i tenure-track-forløbet.

Bedømmelsesudvalget foretager herefter bedømmelsen på baggrund af indhentede oplysninger om ansøgerens forskningsproduktion og undervisningserfaring, andre relevante oplysninger, der er beskrevet i stillingsopslaget, og tenure-track-udvalgets udtalelse om den pågældende.

Ved bedømmelsen lægges der vægt på, om adjunkten på en overbevisende måde opfylder de krav til erhvervelse af pædagogiske kompetencer og dokumenterede forskningsresultater, der stilles ved lektoransættelser. Som nævnt ovenfor stilles der skærpede krav til denne bedømmelse, da adjunkten ved en positiv bedømmelse automatisk overgår til lektoransættelse.

Institutlederen afgiver herefter ved en positiv faglig bedømmelse indstilling om overgang til lektoransættelse til dekanens godkendelse, og tenure-track-udvalget orienteres om beslutningen.

Det bemærkes, at adjunkten kan indstille sig til faglig bedømmelse tidligere og allerede inden for de første 4 år. Hvis denne bedømmelse er negativ, kan adjunkten indstille sig til 2. bedømmelse inden for det sidste halve år af ansættelsen. Der kan således (maksimalt) ske faglig bedømmelse to gange.

Er bedømmelsen negativ, skal adjunkten afskediges efter de almindelige ansættelsesretlige regler.

3. Opfølgning på rekruttering af videnskabelige ansatte og brug af tenure-track

Direktionen og tenure-track-udvalget modtager en årlig status for brug af tenure-track

Information om værktøj til afklaring af personlig profil

HR Udvikling anbefaler, at ansættelsesudvalget nøje overvejer hvilke faglige kvalifikationer og hvilke personlighedstræk, der vil være at foretrække til den enkelte stilling og deres betydning og vigtighed ift. hinanden. Til overvejelserne omkring personlighedstræk anbefales at bruge et foranalyseværktøj. Målet er at blive helt klar på hvilke personlige kompetencer, der er højest prioriteret i hver enkelt stilling.

Den fælles drøftelse i ansættelsesudvalget ifm. foranalysen gør også udvælgelsen lettere efterfølgende, idet der er opnået en fælles forståelse af hvilke egenskaber, der er de vigtigste.

Foranalysen danner udgangspunkt for formuleringen af jobopslaget, som dermed også bliver mere skarpt og giver bedre mulighed for, at læseren kan fravælge sig selv inden ansøgning, hvis denne ikke har de ønskede kvalifikationer eller motivation til at løse bestemte opgavetyper. – Eller tilsvarende tydeligere kan se sig selv i stillingen.

I foranalysen svares på følgende spørgsmål:

- Hvilke mål og resultater skal ny stillingsindehaver nå på kort og på langt sigt?
- Hvilke opgaver skal løses? Hvilke opgaver er vigtigst? Hvilke opgaver forventes at optage mest tid?
- Hvilke faglige og personlige kompetencer kræves for at kunne nå målene?
- Prioritering af personlige kompetencer vha. foranalyseværktøjet: Udvalg de 4(-6) vigtigste kompetenceområder i prioriteret rækkefølge.

I forbindelse med foranalysen kan det også være relevant at overveje, om der skal ske helt grundlæggende ændringer i stillingen/afdelingen. Er det en person magen til den tidligere stillingsindehaver, der er brug for, eller kan opgaver flyttes rundt, og stillingen tænkes mere fri af tidligere muligheder og begrænsninger.

Kontakt HR-konsulent Dianna A. Simmelsgaard, HR Udvikling, for mere information om værktøj til afklaring af personlig profil:

Tlf. +45 6550 2284
Mobil +45 6011 2284
Email dian@sdu.dk

Personlighedstests til rekruttering

Personlighedstests kan bruges, når den faglige bedømmelse er overstået, og der typisk kun er cirka tre ansøgere tilbage, som alle lever op til de faglige krav, der stilles.

Personligheden har afgørende betydning i forbindelse med valg af karriere og for, hvorvidt man opnår succes i den valgte karriere. En personlighedstest skal først og fremmest være et værktøj til at åbne for en god samtale omkring personlige kompetencer. Personlighedstesten giver en ramme, som gør det lettere og mere legitimt at tale om personlighedstræk ift. stillingen. En personlighedstest må aldrig stå alene – det er samtalen på baggrund af testen, som giver indsigt, og vurderingerne skal sammenholdes med så mange øvrige indtryk og vinkler som muligt (se i øvrigt kap. 4).

Det er vigtigt, at ansøgeren bevarer ejerskabet til sin egen personlighedstype, og ansøgeren skal have mulighed for at kunne sige til og fra i forhold til testens resultater og inviteres til at komme med uddybende eksempler fra arbejdslivet.

Udvalgte personlighedstests/samtaléværktøjer

I forbindelse med rekruttering anbefaler HR Udvikling følgende to personlighedstests:

- 1) Wave Professional Styles (evt. Fokus Styles som er lidt kortere)
- 2) BTB – Bidrag Til Bedømmelse

Der er tale om to meget anerkendte tests på markedet, hvor den efterfølgende samtale (testtilbagemeldings-samtalen) er i fokus.

HR Udvikling har med hjælp fra Guido Makransky (lektor ved Institut for Psykologi, SDU, som har forsket i psykometri og personlighedstests) udvalgt nogle af de bedste personlighedstests på markedet til en nærmere undersøgelse. Fælles for disse tests er, at de alle er gode og anerkendte tests, og alle vil kunne bidrage til en bedre rekrutteringssamtale ved at gøre det lettere at tale om personlige kompetencer ift. de opgaver og forventninger, der er til forskellige stillinger. Efter en nærmere undersøgelse, hvor en lang række spørgsmål og kriterier blev vurderet, faldt valget på Wave Professional Styles, som er den test, der bedst matcher SDU's behov.

Personlighedstesten giver en nemmere adgang til at stille relevante spørgsmål og skabe forventningsafstemning med ansøgere og sikrer dermed både et bedre match, og at der er større klarhed over stillingens udfordringer, samt viden om, hvor den enkelte ansøger har brug for understøttelse og kompetenceudvikling.

Wave Professional Styles er en selvbeskrivelsestest, der indeholder både ipsative og normative spørgsmål. Den måler stil i en erhvervsmæssig sammenhæng, og halvdelen af spørgsmålene drejer sig om, hvad der motiverer ansøger, mens den anden halvdel drejer sig om, hvad ansøgeren vurderer, vedkommende er god til. Undervejs bliver ansøgeren bedt om at prioritere mellem udsagn.

I forbindelse med testtilbagemeldingssamtalen lægges der vægt på at give konkrete eksempler på de kompetenceområder, som ansættelsesudvalgt har prioriteret ifm. foranalysen. Det er en test med en høj grad af genkendelighed – bl.a. fordi der i testtilbagemeldingssamtalen tages direkte udgangspunkt i de formuleringer, som ansøgeren har været præsenteret for ved testudfyldelsen.

Pris

HR Udvikling hjælper gerne med brug af personlighedstests ved rekruttering.

Det koster 12.000 kr. per ansættelsesforløb inkl. tests til ca. tre ansøgere (Wave Professional Styles eller Bidrag Til Bedømmelse). Inkluderet i prisen er:

- Indledende rådgivning (fx telefonisk)
- Hjælp til foranalyse
- Online link til testudfyldelse hjemmefra
- Forberedelse og tre testtilbage meldingssamtaler hver af 1½ times varighed og helst med deltagelse af nærmeste leder
- Efterbehandling og analyse
- Tilbage melding til ansættelsesudvalg (ca. ½ time per ansøger)
- Løbende eller efterfølgende sparring ved behov

Desuden anbefales det også at købe en udviklingsrapport til den udvalgte ansøger/nye medarbejder og bruge den i forbindelse med onboarding. Udviklingsrapporten koster 1.667 kr. plus konsulenttimer.

Kontakt HR-konsulent Dianna A. Simmelsgaard, HR Udvikling, for mere information om værktøj til afklaring af personlig profil:

Tlf. +45 6550 2284
Mobil +45 6011 2284
Email dian@sdu.dk

Praktiske anbefalinger ift. rekrutteringsprocessen

De færreste rekrutteringsprocesser følger en snorlige vej, og der skal altid være plads til at tilpasse rekrutteringsprocessen til virkeligheden og de muligheder, der foreligger. Med det i mente giver vi nedenstående anbefaling til strukturering af rekrutteringsprocessen:

- 1) Foranalyse: Hvad er behovet?
Afsæt et møde med hele ansættelsesudvalget, hvor det drøftes hvilke faglige og personlige kompetencer, der er brug for til lige præcis denne stilling. HR Udvikling har et foranalyseværktøj, som kan hjælpe til afklaring ift. de personlige kompetencer, og som evt. efterfølgende kan danne ramme og fokus for brug af personlighedstests. Hvis foranalysen ikke er tilstrækkelig grundig, vil der ofte blive brugt uhensigtsmæssigt meget tid ifm. samtalerne og udvælgelsen, hvor ansættelsesudvalget let kommer til at snakke forbi hinanden, fordi man troede, der var enighed om, hvad man gik efter. Et tydeligt fokus giver mere overskud til at analysere hvilken ansøger, der bedst lever op til kravene.
- 2) Beskriv de ønskede kompetencer og opgaver i stillingsopslaget, og læg opslaget på relevante medier både nationalt og internationalt, overvej evt. brug af søgekomité. Skriv gerne i opslaget, at der evt. anvendes personlighedstest.
- 3) Reserver (gerne mange måneder forinden) tid i kalenderne til:
 - a) Fagligt bedømmelsesudvalg.
 - b) Ansættelsesudvalgets 1. samtale med ansøger (fokus på faglige kvalifikationer). Herefter udvælgelse til testtilbage meldingssamtale og 2. runde-samtale.
 - c) Ansøgers udfyldelse af personlighedstests online hjemmefra (minimum 2 arbejdsdage fra udvælgelse til 2. runde-samtale plus 1 dag til forberedelse inden testtilbage meldingssamtale).
 - d) Testtilbage meldingssamtaler x antal udvalgte ansøgere (typisk 3). Hver samtale tager 1½ time – husk pause indimellem. Ud over ansøger deltager HR-konsulent og nærmeste leder. Der spørges dybdegående ind til de 4-6 kompetenceområder, som blev udvalgt ved foranalysen. Leder er aktiv ift. at vurdere svarene og stiller evt. enkelte spørgsmål undervejs, men HR-konsulent styrer mødet og stiller de fleste spørgsmål.
Det er vigtigt (men dog ikke et ufravigeligt krav), at nærmeste leder deltager. Dels for at høre, hvad ansøger siger, og for at kunne videreformidle til ansættelsesudvalget sammen med HR-konsulenten, og dels fordi det er værdifuld indsigt, som kan bruges ift. den videre onboarding. Det betyder rigtig meget, at man som leder kender sin nye medarbejder godt, og testtilbage meldingssamtalen er en oplagt mulighed herfor og værdifuld ift. at planlægge onboardingprocessen).
 - e) Ansættelsesudvalget mødes og får tilbage melding fra HR-konsulent og nærmeste leder efter testtilbage meldingssamtalen. Dette møde arrangeres typisk umiddelbart inden næste samtale med ansøger.
 - f) 2. runde-samtale med ansættelsesudvalget (NB for ansøger og nærmeste leder vil det være 3. samtale!). Indledende snak om lønforhold – NB ikke nogen lønforhandling. Giv plads til forventningsafstemning (psykologisk kontrakt mellem medarbejder og leder).
 - g) Evt. en caseøvelse – der ofte kan vise noget om vigtige sider af stillingen/typiske dilemmaer eller formidlingsopgaver.
Evt. at overveje andre færdighedstest (fx sprogtest).
Evt. at invitere ansøger ud at spise sammen med relevante samarbejdspartnere.
 - h) Referencetagning (typisk nærmeste leder).

- i) Møde vedr. beslutning om indstilling til ansættelse (ansættelsesudvalg/dekan).
 - j) Lønforhandling med deltagelse af TR.
- 4) Afvent ansøgninger og gennemfør ovenstående i henhold til planen. NB: Hvis den faglige bedømmelse tager meget lang tid, kan det være relevant at genopfriske ansættelsesudvalgets hukommelse: Hvilke faglige og personlige kompetencer blev valgt for ½ år siden, hvad drøftede vi, og hvad nåede vi frem til. Jo tydeligere udvælgelseskriterierne er, desto lettere bliver det at få tid til at fokusere på og analysere de informationer, ansøgerne giver. Dermed sikres også, at eventuelle uenigheder om kriterier afklares på forhånd, således at det ikke optager fokus, imens processen foregår.

Tjekliste – Rekrutteringsplan og -strategi

Formål

Tjeklisten er et redskab, som kan benyttes i forarbejdet, når en videnskabelig stilling skal slås op. Tjeklisten bruges i de første dialoger om den ledige stilling og kan fungere som baggrundsmateriale for rekrutteringsprocessen. Tjeklisten skal bidrage til arbejdet med en bred og international rekruttering, der sikrer mindst tre kvalificerede ansøgere til stillingen.

Tjeklisten sætter fokus på forskningsområdet og sammenhæng med forskningsvisionen, ansøgers kompetencer, anvendelse af metoder, der understøtter rekruttering, samt opstartspakke og den samlede tidsplan for ansættelsen.

Det anbefales desuden tidligt i processen at nedsætte et bredt ansættelsesudvalg samt inddrage medarbejdere fra instituttet i udarbejdelsen af stillingsopslaget.

Forskningsområde, stillingskategori og kompetencer

Bredest mulige beskrivelse af forskningsområde:

Beskrivelse af relaterede forskningsområder:

Sammenhæng med forskningsvision:

Stillingskategori: _____

Prioritering af særlige faglige kompetencer

- Undervisningsportefølje
- Forskningsformidling
- Hjemtagning af eksterne midler

- Internationalt netværk
 - Teknologioverførsel/virksomhedssamarbejde
 - Andet
-
-
-

Personlige kompetencer/personlig profil

- Samarbejde
 - Studenterengagement
 - Udvikling af arbejdsmiljø/-kultur
 - Andet
-
-
-

Anvendelse af værktøj til afklaring af personlig profil: Ja/nej

Anvendelse af personlige tests ifm. interviews: Ja/nej

Udarbejdelse og godkendelse af stillingsopslag:

- Ansvarlige
 - Tidspunkt
-
-

Rekrutteringsmetode og tidsplan

Metode til aktiv rekruttering:

- Søgekomité
 - Andet fx konferencer
 - Ligestillingstilgang
-

Tidspunkt for opslag af stilling og deadline for ansøgning:

Steder for opslag af stilling (se 'Notat: Internationalt opslag af videnskabelige stillinger'):

Tidspunkt for bedømmelsesarbejde:

Medlemmer af ansættelsesudvalg og tidsplan for interviews og campusbesøg:

Opstartspakke:

Ønsket ansættelsestidspunkt:

Tjekliste – Søgekomité**Formål**

Søgekomitéen nedsættes af dekan/instituttleder. Søgekomitéens bredde afhænger af bredden af den ledige stillings forskningsområde. Søgekomitéen bør være internationalt orienteret og have medarbejdere af begge køn.

Søgekomitéen kan evt. samles i forbindelse med udarbejdelse af stillingsopslaget eller umiddelbart herefter. Søgekomitéen kan med fordel udnytte tiden, inden stillingen slås op.

Anvendelse af søgekomité giver en god åbenhed og involvering omkring nye stillinger på instituttet.

Søgekomitéens medlemmer samt søgekomitéens formand:

Søgekomitéens arbejdsperiode:

Søgekomitéens fokusområder herunder ligestilling og internationalisering:

Særlige søgemetoder (konferencer, faglige fora, mv.):

Afrapportering til dekan/instituttleder:

Eksempel på stillingsopslag/1

Dette er et faktisk eksempel på et stillingsopslag fra 2015, som tiltrak flere kvalificerede ansøgere end vanligt for området. Opslaget gør opmærksom på tre forhold: 1/ det er et nyt institut, der har været under opbygning i de sidste 5 år, 2/ de nye bachelor- og kandidatuddannelser i psykologi og 3/ det translationelle perspektiv, som er et strategisk fokus for SUND.

The Department of Psychology, University of Southern Denmark, Odense, embedded within the Faculty of Health Sciences, invites applications for a vacant position as associate professor in clinical psychology to be filled from January 2016 or as soon as possible thereafter.

The Department of Psychology has been built up during the last 5 years and forms the research basis for the bachelor and master degree programmes in psychology at the University of Southern Denmark. Both degree programmes have been fully developed and the first master's students graduated in August 2015. The primary research focus of the Department is on Health and Clinical Psychology with a translational perspective. The research programme is currently organized into 5 main topics with academic staff members participating in one or more of the associated research groups.

We are looking for a candidate with expertise in clinical psychology. The candidate will primarily be involved in teaching and supervising bachelor- and master theses in the area of clinical psychology. Hence, we expect the candidate to have a strong research profile in the area of clinical psychology.

Candidates with clinical experience, certified in clinical psychology, and with an interest in internet-based therapy (e.g. iCBT) and who are interested in teaching and supervising students will be preferred.

- Appointment to a position as associate professor presupposes scientific qualifications documented through a PhD degree in psychology and a completed assistant professorship (or the equivalent).
- Applicants will be expected to have strong research competencies and documented qualifications that can contribute to: Continued course development and coordination of the degree programmes in psychology at the University of Southern Denmark
- Teaching and supervision at the BSc, MSc, pre-graduate and PhD level
- Development of a dynamic research environment through the establishment of national and international collaborations
- Development of talents at the department
- Raising external competitive research funds

Appointment to the position will be in accordance with the salary agreement between the Ministry of Finance and the Danish Confederation of Professional Associations. The registered applications will be assessed under the existing Appointment Order for universities and will be assessed by an independent and external assessment committee. The committee may request additional information, and if so, it is the responsibility of the applicant to provide the necessary materials.

When the assessment committee has submitted its report, the applicant will receive that part of the evaluation that concerns him/her. As part of the overall assessment of the applicant's qualifications, the applicant may be invited to an interview.

Further information can be obtained from the Head of Department, Professor Susanne S Pedersen, telephone +45 6550 7992, e-mail sspedersen@health.sdu.dk

Applications – including the required attachments – must be sent via the below-mentioned link “Apply online”. Only online applications will be accepted. Attached files must be Adobe PDF or Word format. Each field in the application form can contain up to max. 10 Mb. The application must contain (as pdf.- or docx.- files):

- An application
- A detailed CV
- Degree certificates (inclusive of Ph.D.-diploma)
- A complete and numbered list of publications
- Up to 8 scientific peer-reviewed publications which the candidate considers as most important for the position
- Please notice that one pdf.- or docx.-file must be attached for each publication
- A teaching portfolio which details the candidate’s prior teaching experience, teaching skills, and teaching philosophy
- A research plan which details the candidate’s ideas and plans for her/his future research work.
- A list of other qualifications important to the position.

Further particulars concerning the application – please see the links below. The University encourages all interested persons to apply, regardless of age, gender, religious affiliation or ethnic background.

Eksempel på stillingsopslag/2

Dette er et faktisk eksempel på et stillingsopslag fra 2015. På Institut for Kulturvidenskaber arbejdes der løbende med optimering af stillingsopslag dels for at tiltrække flere kvalificerede ansøgere af begge køn og dels for allerede i stillingsopslaget at starte en forventningsafstemning omkring jobbet indhold mellem den kommende medarbejder og instituttet.

Professorship in Media Studies

The Department for the Study of Culture at the University of Southern Denmark invites applications for a Full Professor in Media Studies beginning November 1st 2015. Successful applicants will demonstrate committed excellence in research, teaching and leadership in the areas of media convergence that is the interaction of media technologies, modes of representation, services and uses. We seek candidates who will be able to provide leadership in research and curriculum development to help foster a thriving media studies programme.

The successful candidate is expected to

- contribute to the research strengths of the media studies programme including directing and conducting top research that is published in leading international outlets
- expand the media studies programme's national and international research connections in the field of convergent media studies
- generate substantial external research funding from national and international funding bodies
- provide intellectual and pedagogical leadership in curriculum development, including online and blended coursework delivery
- teach new and existing courses in media studies at undergraduate, graduate and postgraduate levels
- develop and maintain effective collaborations within the University, across the academic field and with external stakeholders
- contribute to effective academic administration.

Qualifications:

- a PhD degree in media studies or closely aligned field
- a distinguished body of scholarship and publications
- a proven ability to develop and direct externally funded (international) research projects
- a relevant international network providing a solid base for acquiring international research funding
- an excellent track-record of teaching, advising, and assessment, including large scale lectures and intensive forms of small group teaching and counselling
- the capacities to act as a genuine mentor and leader in a collegial and flexible manner
- a strong track-record of performing managerial roles and administrative duties
- proficiency in spoken and written English.

Non-English speakers have to meet the C1-standards of the Common European Framework (CEF).

International applicants are expected to acquire the Danish language within two years.

Further information is available from the Head of Department Anne Jensen at phone: +45 6550 3145, email: anne.jensen@sdu.dk

Application, salary and condition of employment etc.

Applications will be assessed by an expert committee. Applicants will be informed of their assessment by the Faculty.

As part of the overall assessment of the applicant's qualifications, an interview may be applied.

Appointment to this position may also include teaching obligations in regard to related degree programs.

Employment shall be on the terms specified in the labour market agreement and the salary shall correspond to LR 37 (pay bracket 37) annually DKK 527.889 plus pension (1st April 2012 level). To this must be added a non-pensionqualifying supplement of DKK 52.070 (1st April 2012 level) from the executive pool.

Applications should be sent electronically via the link "apply online" at the bottom of this page.

Please note that we only accept files in pdf-format no more than 10 MB per file. We do not accept zip-files, jpg or other image files. All pdf-files must be unlocked and allow binding and may not be password protected. In case you have more than one file per field you need to combine the pdf-files into a single file, as each field handles only one file.

The Faculty expects applicants to read the information "How to apply" before applying.

An application must include:

- Application letter
- Curriculum vitae
- Diplomas/Certificates
- Teaching portfolio (please see below)
- Research plan including documentation for research management
- List of publications indicating the publications attached
- A maximum of 9 of the most relevant publications. Please attach one pdf-file for each publication, a possible co-author statement must be part of this pdf-file

Applicants for a professorship at the Faculty of Humanities are requested to submit a teaching portfolio with the application as documentation for teaching experience as well as supervision qualifications. Please read more here.

The university encourages all interested persons to apply, regardless of age, gender, religious affiliation or ethnic background.

Forslag til interviewguide

Struktureret interview

Forudsætningen for at kunne stille præcise spørgsmål er, at der er fuldstændig klarhed over hvilke kompetencer, der er vigtigst for stillingen (se afsnit om foranalyse).

Anbefalinger til interviewguiden:

- Formulér spørgsmål på forhånd, som belyser de prioriterede kompetencer – lav en interviewguide til 1. samtale med fokus på de faglige kompetencer og en interviewguide til 2. samtale med fokus på de personlige kompetencer.
- Stil nogenlunde de samme spørgsmål til alle ansøgere.
- Skriv ansøgers svar ned og vurder systematisk efterfølgende gerne i et skema.
- Interviewguiden skal være styrende for forløbet, men der skal samtidig gives plads til at svare på ansøgers spørgsmål og til at give ansøger vigtig information om jobbet.

En systematisk spørgeform sikrer en ensartet behandling af ansøgerne og sikrer, at fokus bevares på de vigtigste kompetencer. Det er hensigtsmæssigt at give ansøger mulighed for at komme med konkrete eksempler/erfaringer frem for teoretiske ideer og holdninger. Spørg fx: ”hvad gjorde du da ...” i stedet for ”hvad ville du gøre, hvis ...”. Det kan bidrage til at give ansættelsesudvalget et nuanceret blik på ansøgers personlighed i konkrete situationer frem for i tænkte situationer.

Ud over fokus på de faglige kompetencer er der en række områder, som er relevante at få belyst ved 1. samtale:

- Spørg ind til relevante elementer i ansøgningen
- Motivation for at søge stillingen
- Fremtidsønsker
- Forventninger til løn
- Ansættelsesprocessens videre forløb
- Ansøgers spørgsmål

Det er meget vigtigt at spørge ind til de situationer, ansøgeren har stået i, frem for at høre generaliseringer, ønsker eller hensigtserklæringer. Det gælder om at stille åbne, nysgerrige og tydeligt relevante spørgsmål. Det er en fordel, hvis interviewet gennemføres i en afslappet, behagelig og konstruktiv atmosfære med ro til refleksion, samtidig med at det er velstruktureret.

Efter hver samtale skal der være tid og ro til, at ansættelsesudvalget kan skrive indtryk og spørgsmål ned og gøre sig klar til at modtage den næste ansøger.

Kontakt gerne HR Udvikling for hjælp til udformning af specifik spørgeguide (dian@sdu.dk).

Forslag til generelle spørgsmål

- Har du modtaget bedømmelsesudvalgets bedømmelse, og har du eventuelt kommentarer til denne?
- Hvad tiltrækker dig ved stillingsopslaget og SDU?

- Fortæl om din forskning og undervisning (samt evt. andet relateret til stillingens efterspurgte kompetencer). Dette kan have form af en kort (10 minutter) PowerPoint-præsentation (skal i så fald være oplyst ansøgeren på forhånd).
- Fortæl om dine internationale erfaringer og kontakter.
- Deltagelse i kollegiale organer, eksterne råd og nævn, bedømmelsesarbejder, e.l.
- Hvad skal der til, for at du kan arbejde optimalt (ift. forskning, undervisning, andet)?
- Hvis der er foretaget psykologisk test, kan denne kort gennemgås her, og relevante spørgsmål stilles.
- Hvad er din erfaring med og holdning til – undervisning & pædagogik, formidling, teknologioverførsel eller andet relevant ift. stillingsopslaget krav?
- Hvilke muligheder ser du for hjemtagning af eksterne midler til din forskning?
- Hvilke mulige samarbejdspartnere ser du på SDU?
- Du skriver i ansøgningen ... – kan du uddybe det?
- Hvor henter du inspiration?
- Hvordan fungerer medarbejderne i en optimal forskningsgruppe indbyrdes – hvor ser du dig selv i gruppen (konkrete erfaringer)?
- Hvordan forestiller du dig, at du vil bidrage til organisationen og dens virke (udvikling, strategi, administrative opgaver, ...)?
- Hvordan ser du en ansættelse på SDU som en del af din karriere?
- Hvilke forventninger har du til stillingen og SDU?

(Afhængigt af fagområde kan det også være nødvendigt at spørge ind til forventning til fx opstartspakke).

Afsluttende generelle spørgsmål

- Er der noget, du gerne vil tilføje, som ikke er blevet berørt i løbet af samtalen?
- Er der forhold ved stillingen eller organisationen, som du ønsker uddybet?
- Beskrivelse af det videre forløb (antal til samtale, tilbagemelding forventes).

Opmærksomhedspunkter ved onboarding udarbejdet af HR Udvikling

Nedenfor er listet nogle opmærksomhedspunkter, som med fordel kan overvejes i forbindelse med, at en ny medarbejder tiltræder. Ikke to medarbejdere og ikke to onboarding-forløb er ens, så vurder, hvad der vil give mening og resultater for den enkelte nye medarbejder.

- Nøjes i starten med kun at fortælle om de vigtigste regler. **Regler er som udgangspunkt ikke motiverende** (endda demotiverende), men det er også vigtigt at hjælpe den nyansatte til ikke at begå for mange fejl, og derfor skal de vigtigste regler introduceres tidligt, imens de mindre vigtige fint kan vente nogle måneder efter ansættelse. Husk at forklare meningen bag reglerne.
- **Kulturfortællinger** er meget vigtige for den nyansatte igennem hele perioden for at skabe mening og forståelse af den nye organisation. Det starter allerede ved det første møde til ansættelsessamtalen, hvor både det sagte og usagte bliver vigtige elementer i den nyansattes forståelse (og måske fejlforståelse) af kulturen. – Hvor man kan træde frit, og hvor man skal træde varsomt? – Den nyansatte må kende organisationens formelle værdier og de uformelle spilleregler.
- **Netværk og samarbejde.** Det er vigtigt, at den nyansatte hurtigt opbygger en solid relation til sin nærmeste leder, til et eller flere lokale teams og gerne også får skabt en nær relation til minimum en yderligere kollega. Endvidere er det vigtigt, at en eller flere opgaver i starten skal løses på tværs af funktioner.
- **Udvikling og udfordring af egne kompetencer** skal gerne ske i hele onboardingforløbet (og i resten af ansættelsen).
- Den nyansatte skal i løbet af de første 3 måneder opleve at **skabe resultater** (formentlig med hjælp), som har bidraget til teamets arbejde. Udebliver følelsen af at kunne bidrage med noget, er der meget stor risiko for, at den nyansatte søger videre til en anden organisation.
- Det er vigtigt at opmuntre og følge op på, hvordan det går med onboardingen både hos den nyansatte, men også hos de hjælpere, der har fået tildelt særlige opgaver. Det er en kæmpe hjælp, hvis det på forhånd er skrevet ned, hvem hjælper med hvad – hvem har hvilke roller (den nyansatte oversætter det til – disse personer kan jeg forstyrre, uden at det er alt for irriterende).

Det handler om følelser

En nyansættelse er en meget følsom periode og samtidig en fantastisk mulighed for at skabe tilknytning til organisationen. Nedenfor ses en liste over nogle af de følelser, som den nyansatte gerne skal opleve igennem de første 3 måneders onboardingforløb og hvilke aktiviteter, der kan være med til at skabe følelsen.

Understøttet følelse	Aktivitet
Jeg er ventet og velkommen	Blomster på bordet, computer klar og styr på de grundlæggende praktiske ting (herunder også kontrakten)
Jeg bliver en del af noget større Jeg forstår hvorfor	Fortælling om organisationens historie og værdier, gerne af højtstående fx rektor på intromøde og møde med højtstående leder fx dekan
Jeg kender nogen Jeg hører til Jeg bliver hjulpet	Møde med buddy/afdeling/teams/hjælpere Nogen hilser på gangene og sætter sig ved siden af i kantinen
Jeg kan godt Jeg har klarhed over, hvad jeg vil	Ny medarbejder udvikler første bud på egne leverancer, inden de første 3 måneder er gået
Jeg kender min chef	Rundvisning og møder med nærmeste leder
Jeg er tilfreds med mig selv Jeg udvikler mig og kan bruge mine kompetencer	Løsning af miniopgave
Jeg forstår kulturen Jeg passer ind	Formelle og uformaliserede samtaler med kollegaer og nærmeste leder om uskrevne regler, stemninger og værdier
Jeg gør det rigtigt	Første fejl – i et læringsrum/evt. blot som et spørgsmål, der bliver svaret forkert på
Vi er fantastiske De bruger min viden Det vidste jeg ikke, jeg kunne	Konkret opgaveløsning eller informationsindsamling på tværs
Det giver mening Jeg gør det rigtigt Jeg står inde for det her	Omfattende introduktion til/undervisning i regler og processer efter en måneds ansættelse
Jeg kender nogen, som jeg har det sjovt med Vi har det sjovt her	Frivillig opgave, humor, sjove lidt skæve udtalelser, skøre og spontane indfald
Jeg har et perspektiv	Karriereudviklingssamtale med nærmeste leder eller evt. onboarding-ansvarlig
Jeg kan godt Jeg kan blive endnu bedre	Opfølgning og konkret feedback på resultater

'Den andens blik'**Vejledende spørgsmål til kort samtale med ny videnskabelige medarbejder efter 1 mdr.**

Formålet med samtalen er A/ at få viden om, hvordan en ny medarbejder oplever instituttet og SDU (herved trykprøves egen (leders) opfattelse af, hvordan instituttet opleves) samt B/ at lade den nye medarbejder komme til orde på mere overordnede aspekter. Det er vigtigt, at samtalen har et positivt omdrejningspunkt, så samtalen bliver åben, 'ufarlig' for den ny medarbejder og derigennem konstruktiv.

1/ Hvordan oplevede du instituttet/forskningsgruppen (fx mht. åbenhed, struktur, hierarki, arbejdsmiljø, faciliteter)?

2/ Hvad har overrasket?

3/ Er der noget, som du har erfaring med, gøres anderledes på andre universiteter fx mødekultur, tone, mødet med studerende, tilstedeværelse, osv.

Særligt med internationale medarbejdere er samtalen en oplagt platform til at snakke lidt om kulturen på danske universiteter (ofte flad struktur på institut, hierarkisk ledelsesstreng til rektor og minister, de studerendes særkende og tone over for undervisere, work-job balance i DK, osv.)

Welcome to the University of Southern Denmark (SDU)

International Staff Office (ISO) at the University of Southern Denmark is very pleased to welcome you as a new employee – as well as your family. ISO is here to help you.

New job, new country and new surroundings are always a challenge. It is necessary to deal with a great deal of legal and practical issues and at the same time be prepared to explore a new culture.

ISO provides a welcome programme designed to support you in the integration process in the new job place and society. The programme includes: Welcome talks, a number of intercultural activities with focus on socialisation within the SDU International Club's framework and job networking activities among others. ISO also provides assistance with legal issues (employment law, residence and work permit, registration, tax, social security etc.)

ISO in Esbjerg, Kolding and Sønderborg offers intercultural activities and practical advice and help (registration, tax, citizen service, bank account, transportation, kindergarten, schools, leisure activities etc.)

Please contact us as soon as possible to get information about the possibilities we offer you and your family to get a good start and feel at home at SDU.

Very important:

Please find the checklist relevant for you [here](#) to ensure you are familiar with the process required before and upon arrival.

If you are moving to Denmark and applying for an EU-residence document please note that your employment contract has to be issued within 30 days at the time when you submit the application at The International Citizen Service/The State Administration.

If this is not the case please contact us beforehand to get a confirmation you can use as documentation for your employment.

Please note: If your stay in Denmark is *shorter* than three months **or** if you don't take up residence in Denmark during your employment (e.g. if you are a frontier worker) you must obtain a Danish personal tax number. Please find further information [here](#) or contact us.

ISO in Odense (Campusvej 55):

Annika Jarl (socio-cultural area): jarl@sdu.dk, tel. +45 6550 2840

Laura Wang Haas (legal advice): haas@sdu.dk, tel. +45 6550 2937

Josephine I. Lethenborg (legal advice): jil@sdu.dk, tel. +45 6550 2251

Social and intercultural activities and practical help in Jutland:

Esbjerg/Kolding: Anette Møller, am@sdu.dk, tel. +45 6550 1502

Sønderborg: Karina Madsen Skellgaard, kmas@sdu.dk , tel. +45 6550 9350

You are very welcome to contact us in person (please make an appointment beforehand), by e-mail or phone if you have any questions or need help. We would very much like to have a welcome talk with you and your family.

We hope you will enjoy your stay here.

Kind regards,

International Staff Office

http://www.sdu.dk/en/Information_til/International_staff

Find us on Facebook: [SDU Staff Community](#)

Praktiske forhold ved modtagelse af internationale medarbejdere

Der er mange praktiske forhold, som man som ny international medarbejder skal have styr på. Nedenfor er en liste over nogle af disse forhold, som kan kræve hjælp, når man er ny i Danmark.

- Hjælp til at finde bolig (Boligformidlingen i Odense eller se ISO's hjemmeside under "Housing")
- Ansøge om fx EU-opholdsdokument, visum og arbejds- og opholdstilladelse, cpr-nr. (ISO)
- Hjælp til at oprette bankkonto (ISO)
- Skatterådgivning, herunder beregning af familiens økonomiske situation i Danmark* (se aftale med PWC: <http://sdunet.dk/Personale/Ansaettelsesforhold/Skattemaessig-assistance.aspx>)
- Praktisk hjælp til valg af skole og pasningstilbud til børn (ISO)
- Dual Career Program, herunder rådgivning om jobsøgning og formidling af kontakt til andre medfølgende ægtefæller (ISO)
- Henviser til relevante myndigheders hjemmesider (ISO)
- Generel information om livet i Danmark (link evt. til "Life in Denmark" <https://lifeindenmark.borger.dk/Pages/default.aspx>)
- Dansk sprogundervisning. SDU tilbyder i samarbejde med Sprogskolen 'Lær dansk' gratis danskundervisning til alle internationale medarbejdere og deres medfølgende partner. **Vær opmærksom på at medarbejderne skal tilmeldes inden 2 uger for at kunne opretholde deres ret til 4½ års gratis danskuddannelse** (se mere info her: http://www.sdu.dk/en/information_til/international_staff/danish+programme)
Vær desuden opmærksom på [SDU's sprogpolitik](#), hvor der under "Overordnede principper bl.a. står: *"Samtidig er det universitetets ambition, at udenlandske medarbejdere efter to års ansættelse i fast stilling skal have oparbejdet tilstrækkelige danskundskaber, så de på en naturlig måde kan indgå og agere i universitetets hverdagsaktiviteter."* (HR Udvikling)
- Afholdelse af velkomstmøder. HR Udvikling afholder infomøder for nye internationale medarbejdere på tværs af universitetet, hvor mange generelle emner for universitetet tages op. Overvej samtidig også at afholde et velkomstmøde i jeres egen enhed så hurtigt som muligt efter ankomsten. Det kan være en god idé at invitere danske kolleger med på velkomstmøderne, dels for at de kan lære deres nye udenlandske kollega at kende, dels for at de bliver opmærksomme på, hvordan de som danske værter kan hjælpe deres kollega med at falde til i Danmark.

* Fakultetets/instituttets politik (økonomi) om skatterådgivning skal være klar

Suggested Questions for Department Managers and New Colleagues

Introduction

The idea behind these questions and frameworks is to facilitate regular reviews of the partnership arrangement between the Department (Section/Centre) and a new colleague. A central purpose is for both partners to re-visit expectations of the new role and to move towards having shared or agreed expectations. As perceptions of roles and responsibilities can be influenced by differing expectations, the ensuing questions on inclusion, independence, knowledge, skills, experience, exchange and talent development are all intended to make expectations more explicit and to facilitate meaningful dialogue and actions.

In order to signal shared responsibility, the questions are provided for both the department manager and the new colleague; the idea being that partnership requires us all to assume roles and responsibilities. All of the questions are designed as reflective questions and some as questions to be posed to the dialogue partner; taking time to review all questions before the dialogue would be especially beneficial. New colleagues who are still peripheral participants in departmental cultures can provide valuable objective interpretations of established practices; therefore these questions invite both partners to reflect on their perceptions of departmental practices and to share commonalities and differences.

Additionally, the questioning dialogue could be practised by the new colleague and a peer or mentor in the Department; this could facilitate a more open discussion and could help prepare the new colleague for the meetings with their department manager.

Focus areas for dialogue	Department Managers (DM)	New Colleague (NC)	Additional Information
1. Expectations of Role	<p>What were and are the Department's expectations of this role?</p> <p>Examples of expectations include: Availability on campus Attending meetings Contribution to teams Course design Co-teaching Knowing university systems Research output, groups, partnerships Teaching load Team member Understanding assessment practice like oral exams Understanding grading system Work-life balance</p> <p>What is the Department's practical experience of those expectations?</p>	<p>What were and are my expectations of my role in the Department?</p> <p>Examples of expectations include: Availability on campus Attending meetings Contribution to teams Course design Co-teaching Knowing university systems Research output, groups, partnerships Teaching load Team member Understanding assessment practice like oral exams Understanding grading system Work-life balance</p>	<p><i>The focus here is to be clear about expectations of the role before expectations can be shared and agreed.</i></p> <p><i>Continua (Example 1) or Yes but/No but (Example 2) frameworks can help visualise expectations.</i></p>

	<p>Is there an expectation gap? For example the manager may expect the colleague to know how to design a course but the new colleague has not designed a course before and he/she is unfamiliar with the course design, study board process.</p> <p>If there is, what are the significant factors and how can we close the gap?</p>	<p>What is my practical experience of those expectations?</p> <p>Is there an expectation gap? For example I may not know how to design a course nor do I know who to ask for help or where to access the information.</p> <p>If there is, what are the significant factors and how can we close the gap?</p>	
2. Inclusion	<p>What does an inclusive Department mean to me?</p> <p>What are this Department's priorities regarding including its staff and students?</p> <p>How do Departmental systems/processes or individual behaviour/actions affect inclusion in the Department?</p>	<p>What does an inclusive Department mean to me?</p> <p>What do I perceive as this Department's priorities regarding including its staff and students?</p> <p>How could I or do I contribute to this being an inclusive Department?</p> <p>How do I facilitate my and others' inclusion?</p>	<p><i>Feeling included can be a significant factor for new colleagues; it can reduce anxieties about being accepted, improve well-being and contribute to professional development and retention.</i></p>
3. Independence	<p>What practical information or support enables the new colleague to manage his/her daily work independently?</p> <p>What information would I prioritise for a new colleague? Which questions does the new colleague need to be asking?</p> <p>What might be different here to the new colleague's previous HE experiences?</p> <p>Where would I recommend you go to find information about the Department, my role and responsibilities?</p>	<p>What practical information or support enables me to manage my daily work independently?</p> <p>How do I find information? What support has been or would be helpful? What questions should I be asking?</p> <p>What do I expect to be different here to my previous HE experience?</p> <p>Where would you recommend I go for information about the Department, my role and responsibilities?</p>	<p><i>Being dependent on others for basic information is time-inefficient and can increase anxieties. Both new staff and current staff can be unaware of tacit expectations.</i></p> <p><i>Compiling FAQs to make these expectations more explicit has been found to be helpful.</i></p>

Artikel: Vi skal sikre hård konkurrence om de videnskabelige stillinger

Internationalisering og ligestilling er ifølge dekan Ole Skøtt helt naturlige elementer i rekrutteringen af videnskabelige talenter.

Danmark er et lille land, af og til lidt for lille, når videnskabelige stillinger skal besættes. På Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet slås stillinger ofte internationalt op for at ramme bredere og tiltrække de største talenter.

”Vi vil gerne ramme så stor en talentmasse som muligt. I Danmark er der nogle gamle traditioner for rekruttering, som betyder, at vi ofte hyrer dem, vi kender, og som allerede er i vores system. Men det går ud over kvaliteten,” mener Ole Skøtt, dekan på Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet.

Netværk er vejen frem

Et vigtigt værktøj til at ramme de rigtige kandidater og skabe positiv opmærksomhed omkring mulighederne på SDU er netværk.

”Internationalt kan vi profilere os på, at Danmark er et godt sted at være, når man gerne vil kombinere karriere og familieliv. Men som mellemstort universitet i et lille land har vi brug for ambassadører, der kan anbefale os ude i verden. Her har vi en stor styrke i vores store netværk via de adjungerede professorer, der kan formidle kontakt,” fortæller Ole Skøtt.

Han har set konkrete eksempler på, at forskere fra udlandet har søgt job på SDU efter en personlig anbefaling fra en adjungeret professor.

Vi skal vide, hvem vi selv er

Men formuleringer i jobopslag kan også spille en vigtig rolle, og her ønsker Ole Skøtt som formand for Ligestillingsudvalget på SDU mere fokus på at fremhæve de særligt gode betingelser, vi kan tilbyde i forhold til andre lande.

”Vi skal først og fremmest vide, hvem vi selv er. Hvad kan vi konkret tilbyde? Ofte matcher vi ikke de forskningsbudgetter, der findes andre steder. Til gengæld har vi allerede faciliteterne og de ansatte, der kan løfte projekterne. Det skal vi huske at fremhæve,” mener Ole Skøtt.

Som leder er hans motto, at ”the sky is the limit”. Der skal ikke være begrænsninger for, at den enkelte kan udvikle sit talent og udfolde det helt i SDU’s rammer.

”Vi kan ikke kun understøtte et stykke af vejen. Vores kultur er præget af samarbejde fremfor konkurrence, og vi ser tydeligt, at dygtige folk kan opnå meget mere, når de arbejder sammen og trækker på hinandens kompetencer.”

Rekruttering i system

I dag foregår den internationale rekruttering på SDU ikke systematisk, men Ole Skøtt forudser, at man på sigt vil få oprettet søgekomitéer, der kan varetage den internationale rekruttering. For vigtigheden af god rekruttering kan ikke overvurderes. Selvom internationale jobopslag og indsatsen for at opbygge netværk på kryds og tværs af landegrænser i første omgang kan synes dyr målt på kroner og ører, kan det ifølge Ole Skøtt godt betale sig.

”Lige meget, hvordan vi ser på det, er rigtig og grundig rekruttering det billigste. Et forskningsområde kan



gå helt i stå i årevis, hvis vi ikke får ansat den rigtige profil i en stilling i første omgang. Fremover vil vi ikke komme til at rekruttere ind i et vækstscenarie, men vil skulle prioritere hårdere ud fra vores strategier. Og her bliver rekrutteringen kun endnu mere central,” siger Ole Skøtt.

Artikel: Vingesuset fra de store internationale institutioner giver værdi til SDU

Det Humanistiske Fakultet tænker altid internationalt, når stillinger skal besættes.

”Vi har adskillige nationaliteter ansat. Ikke mindst på de områder, hvor der naturligt undervises på og forskes i nogle af fremmedsprogene, fx Tysk, Negot, Spansk, Litteraturvidenskab, Engelsk og Amerikanske Studier. Men også på andre studier, hvor vi så investerer i at lære underviserne dansk, så de kan undervise i de fag, hvor undervisningen foregår på dansk,” fortæller Simon Møberg Torp, dekan på Det Humanistiske Fakultet. Fakultetet har dog også nogle områder, fx Dansk, hvor det i sagens natur er en forudsætning, at man er ekspert i dansk.



Inspiration fra den store verden

Fakultetet skeler ikke kun til profiler med udenlandsk klingende navne, når de rekrutterer. En dansker med udenlandsophold på cv'et er også yderst interessant, når det gælder job som forsker og underviser på det humanistiske område.

”Det giver noget vingesus og perspektiv til både undervisning og forskning, når en person har været ude i verden. Fx på nogle af de meget velrenommerede institutioner, som vi virkelig kan hente noget inspiration fra. Det er altid sundt at se på, hvordan man gør andre steder.”

Netværk skal dyrkes

Både når det gælder rekruttering af danske og udenlandske talenter, er kontakter og netværk noget, der tillægges større og større værdi. På nogle humanistiske fagområder, som er smalle og har en begrænset international forskerskare, kan det være helt afgørende.

”Vi er og skal i endnu højere grad være opmærksomme på at udnytte og dyrke vores internationale netværk. Både til at opdyrke nye forskningssamarbejder og -netværk og til rekruttering,” mener Simon Møberg Torp.

Flere kvalificerede ansøgere

Fakultetet er af og til udfordret af de smalle forskningsområder, når det kommer til antallet af ansøgere til en stilling. Nye regler foreskriver, at der skal være mindst tre kvalificerede ansøgere. Det kræver en indsats af de forskere, der rejser ud til internationale konferencer.

”Heldigvis oplever jeg, at vores ansatte er åbne og nysgerrige. De har viljen til både selv at tage ud og til at tage imod nye bekendtskaber og kolleger. Og de har en stor rejseaktivitet, hvor de repræsenterer SDU og er stærke ambassadører for vores universitet.”

Uddannelse er lig med udland

Det internationale sigte begynder allerede under uddannelsen, hvor mange studieretninger har udlandsophold som en fast del af uddannelsen.

”Det giver noget særligt at komme ud og leve i samfundene og opleve sproget. Den tradition for at rejse ud skal vi holde fast i, og vi udvider hele tiden med aftaler med andre universiteter. Vi har også stor glæde af de udenlandske studerende, der kommer her og bidrager med oplevelser og erfaringer, som vi kan bruge. Og som vi kan blive endnu bedre til at udnytte.”

Artikel: Vigtige signalværdier i brede opslag

Institut for Matematik og Datalogi ønsker at tiltrække stærke kandidater, der kan understøtte instituttets strategi. Fremgangsmåden er brede opslag, og det sidste resulterede i et rekordhøjt antal kvalificerede ansøgere.

Et bredt opslag for eksempel som adjunkt i matematik er en tilkendegivelse af instituttets ønske om at ansætte en forsker, der via sin faglighed kan understøtte instituttets udvikling. Det er med de briller, Martin Svensson og hans kolleger ser på ansøgninger til VIP-stillinger.

– Vi arbejder med den kendsgerning, at vi er et lille institut med mange uddannelser. Som jeg ser vores udvikling lige nu, kan vi bedst forholde os til polariteten mellem bredde og opbygning af stærke forskningsmiljøer ved at slå stillinger bredt op, siger Martin Svensson, der i øvrigt har dårlige erfaringer med opslag, der sigter direkte mod et konkret forskningsområde.

De brede opslag synliggør, at man ved instituttet er åben over for ansøgere inden for en bred vifte af forskningsområder, og at man forbeholder sig ret til at vælge også stærke kandidater fra, hvis deres forskningsfelt er for perifært i forhold til satsningsområderne.



Processen er tidskrævende

Arbejdet med de brede opslag er højt prioriteret, og instituttets tilgang til opgaven betyder også, at opslagene skal spredes med rund hånd.

Selve opslaget indrykkes på relevante hjemmesider. Derudover deler medarbejderne information om den ledige forskerstilling i deres internationale netværk.

– Det har flere formål; dels at involvere dem, der skal have nye kolleger, dels at sikre, at nyheden systematisk bliver spredt i hele verden, siger Martin Svensson.

Et nyligt opslag resulterede i næsten 100 kvalificerede ansøgere – et antal, der muligvis baner vej for at ændre proceduren i fremtiden.

– En ansættelsesproces er en tidskrævende opgave, som vi dybest set knap har ressourcer til. Faktisk er vi her i oktober midt i en samtalerække med kvalificerede kandidater til en stilling, vi slog op allerede i april, så der er plads til forbedring. Vi skal blive hurtigere til at booke møder med dem, vi gerne vil tale med. Ellers risikerer vi, at de får et andet job i mellemtiden.

Grunde til at vælge stærke fra

Både stillingsopslag og instituttets valg af medarbejdere trækker opmærksomhed alle steder fra. Derfor er Martin Svensson omhyggelig med signalværdierne i begge dele.

– Der skal være rene linjer. Det vil blandt andet sige, at vi gør os umage med både at undersøge, om kandidaten lever op til kravene, og om vi omvendt kan indfri ansøgerens forventninger.

Begge dele hænger i øvrigt tæt sammen med ønsket om at kunne fastholde medarbejderen.

Martin Svensson har mødt virkelig stærke ansøgere med utvetydige planer for deres karriere. Og hvor det kunne være fristende at vælge de pågældende. Men der var et aber dabei.

– Vi skal være realistiske. Kan instituttet ikke leve op til forventningerne, vil det omgående smitte af på vores gode ry og troværdighed. Det er en lille verden, vi arbejder i.

Integration på dansk og engelsk

Alle stillingsopslag skrives på engelsk, og et blik på listen over medarbejdere afslører, at kommende medarbejdere vil havne i internationalt farvand.

– Vi kigger langt ud over Danmarks grænser, og det er ikke usædvanligt, at vi udelukkende modtager internationale ansøgninger, siger Martin Svensson.

– I relation til krav om at lære dansk er vi nuancerede. Vi opfordrer til det og har en forventning om, at nye medarbejdere inden for to til tre år som minimum har lært at læse og forstå dansk.

Martin Svensson er svensk og kom til SDU i 2006. På det tidspunkt var både sprog, kultur og stemning meget mere dansk end i dag, hvor sproget ofte er engelsk og madpakkerne internationale.

At alle taler samme sprog, betyder alt for arbejdsmiljøet, mener han og tilføjer, at han måske kunne gøre mere i integrationens navn.

– Det er dog min oplevelse, at kollegerne finder sammen på kryds og tværs af nationaliteter og interesser. Og vi må gøre noget godt, for i sidste medarbejdertilfredshedsundersøgelse var de udenlandske medarbejders tilfredshed højere end deres danske kollegers.

Mere at vide om brede opslag?

Instituttleder Martin Svensson

Mail: svensson@imada.sdu.dk

Artikel: Stillingsopslaget skal tale til begge køn

Cand.mag. og ph.d. Anne Jensen, Institut for Kulturvidenskaber, er en af universitetets tre kvindelige institutledere. Hun er særligt optaget af stillingsopslagets udtryk og formulering – og lovens rammer for, hvad opslag må og ikke må indeholde.

Kvalificerede stillingsopslag, der eksplicit giver udtryk for hvilke krav og forventninger, der knytter sig til en stilling, er instituttets foretrukne middel til at ansætte nye kandidater, siger institutleder Anne Jensen og understreger, at opslagene endnu ikke helt har nået det niveau, hun gerne vil have.

Instituttet ønsker at tiltrække både kvinder og mænd til forskerstillingerne, og hun erkender, at hendes eget køn kan spille ind.

– Jeg har en forestilling om, at kvinder i særlig grad har brug for at få ekspliciteret, hvad de skal leve op til, før de anser sig selv for at være kvalificerede. Og det er muligvis, fordi jeg selv er kvinde, at jeg vægter det så højt.

Institut for Kulturvidenskaber har i dag flere kvinder end mænd i professorstillinger, og en del af dem har Anne Jensen været med til at ansætte.

Forskellige måder at agere på

Anne Jensen medgiver, at hun har øje for kønnes forskellighed og eksemplificerer det således:

– På et tidspunkt havde vi en stilling på vej og to ansøgere; en mand og en kvinde. Den mandlige ansøger henvendte sig flittigt og selvsikkert og gjorde opmærksom på sit kandidatur, sine kvalifikationer og nyeste artikler. Kvinden derimod var tilbageholdende og udtrykte sin forståelse for *min* situation; at det var svært for mig at sige noget på det givne tidspunkt, men at jeg skulle vide, at hun var interesseret.

Begge arbejder i øvrigt i dag på instituttet, og de to måder at agere på skal ikke have karakter med hverken plus eller minus. Det er måske bare typisk for de to køn, og det er vigtigt at have in mente, at adfærd ikke siger noget om kvalifikationerne, siger Anne Jensen.

Stillingsannoncens væsen

Derudover er de informative opslag også for hendes egen skyld. Beskriver de samtlige arbejdsopgaver, kan hun gå tilbage og præsentere medarbejderen for, hvad de rent faktisk sagde ja til.

– I dag består en forskerstilling af langt mere end fordybelse i bøger bag lukkede døre. Og jeg har oplevet situationer, hvor en medarbejder har 'glemt', at jobbet også indebærer søgning af fondsmidler eller studieadministrativt arbejde.

Hun erkender, at det eksplicite har sin begrænsning. Loven kommer nemlig lidt på tværs efter hendes mening.

– For mig at se er det problematisk, at jeg ikke må udtrykke, hvor mange timer, vi forventer den pågældende skal være her på instituttet. Jeg må skrive, at vedkommende skal være 'synlig', men ikke hvor meget der er



optimalt både for kollegerne og mig selv som leder. Er kontorgangene tomme de fleste af ugens dage, fordi forskningen foregår på privatadressen, er det svært at skabe et godt miljø for både kolleger og studerende.

Vil gerne noget mere

Anne Jensen overvejer på instituttets vegne, om det er tiden at tænke nyt i forbindelse med rekrutteringsforløb. For det sker, at der er for få kvalificerede ansøgere til VIP-stillinger.

– Vi har en ny professorstilling på vej, og vi har drøftet, hvorvidt vi kan gøre noget ekstraordinært for at få det stærkeste indtryk. Det kunne være en forelæsning, men der kommer vi på kant med fortrolighedsreglerne. En ansøger har jo ret til at være anonym i en bredere kreds.

Men sikkert er det, at institutlederen gerne vil tæt på, når det gælder de personlige kompetencer. Det er ikke nok at kunne performe, når det gælder.

– Det, vi først og fremmest skal have kendskab til, er de dybere faglige kvalifikationer, evnen til at samarbejde og talentet for at kunne klare de lange, seje træk.

Artikel: Søgekomitéer – oplagte kilder til internationale kolleger

Gennem det sidste halve år har Institut for Biokemi og Molekylær Biologi arbejdet for at implementere søgekomitéer som metode til at trække udenlandske forskere til.

– Søgekomitéer* er en god idé. Desværre er vi ikke nået så langt endnu med de gode intentioner, erkender institutleder, professor Ole Nørregaard Jensen.

Årsagen er den enkle, at en søgekomité efter hans mening ikke kan være stående. Hvis den var det, kunne arbejdet konkret uddelegeres til de samme personer, der har forpligtet sig til opgaven. Men en søgekomité bør altid være en organisk størrelse og afhænge af hvilke forskningsområder, der har brug for at supplere talentmassen.

– Komitéen skal sammensættes ad hoc af de medarbejdere, der har forbindelser ud i verden til kvalificerede ansøgere til lektor- og professorstillinger, og dermed bliver opgaven mere flydende.



Opmærksomhed på strategi og vision

Ole Nørregaard Jensen ser imidlertid gerne, at alle videnskabelige medarbejdere altid holder øjne og ører åbne i deres netværk. Og det opfordrer han også sine kolleger til på de månedlige forskningsmøder. Overordnet kræver det opmærksomhed på instituttets strategi og vision – både inden for den enkeltes eget fagområde og i forhold til instituttets overordnede strategi. Samtidig er det vigtigt at holde et vågent øje med, hvad der foregår ude i verden, f.eks. hos samarbejdspartnere.

– Selvfølgelig fylder opgaven mest, når vi har en konkret stilling på vej, men det er effektivt at spotte talenter på konferencer og kongresser, når chancen er der for at finde den forsker, der bedst understøtter strategien. Og man skal have antennerne ude og turde tænke ud over sit eget forskningsområde, siger Ole Nørregaard Jensen.

Bevidst om ubalance mellem kønnene

At opfordre internationale kolleger til at søge en konkret stilling foregår sideløbende med brede opslag. De resulterer i et tilfredsstillende antal ansøgere blandt lektorer og adjunkter, og udfordringen består først og fremmest i at rekruttere de bedste. Her skeler ledelsen også til ansøgernes køn.

– Vi har regler om, at en ansøgningsrunde skal resultere i mindst tre kvalificerede kandidater, og at begge køn skal være repræsenteret. Det gælder også, når vi indkalder til samtale. Vi har ganske enkelt for få kvindelige lektorer og professorer. Men der skal selvfølgelig ikke herske tvivl om, at det ikke er kønnet, men kompetencen, der afgør, hvem vi ansætter, siger Ole Nørregaard Jensen.

Læring den anden vej

Dekanen er formand for ansættelsesudvalget, der i øvrigt typisk består af seks til syv medlemmer sammensat af forskere fra Ole Nørregaard Jensens institut og et 'naboinstitut', hvis det er relevant. Kolleger, der har medvirket som søgekomité, er selvskræve.

– De, der skal have en ny kollega, bør involveres så meget som muligt i alle processens trin. På den måde skaber vi dels engagement og fundament for det fremtidige samarbejde. Dels får de et realistisk billede af,

hvad der kræves for at blive ansat eller forfremmet. Og den viden kan være afsæt for arbejdet med deres egen karriereplanlægning.

Ansættelsessamtalen for en kandidat fra ind- eller udland er et heldagsprojekt og indeholder blandt andet:

- Samtale under fire øjne med institutlederen
- Et offentligt foredrag ved kandidaten
- Faglig samtale med tre til fire lektorer/professorer
- Samtaler med udvalgte forskere, evt. også ph.d.-studerende og postdocs
- Middag og uformel samtale

Mere at vide?

Institutleder Ole Nørregaard Jensen

Mail: jenseno@bmb.sdu.dk

* Brugen af betegnelsen søgekomité skal ikke forveksles med Ansættelsesbekendtgørelsens (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=140435>) brug af begrebet 'søgekomité' i § 7, hvor begrebet bruges i forbindelse med kaldelse. Kapitlet omhandler således ikke kaldelser, men bruger betegnelsen i forbindelse med en almindelig opslået ledig videnskabelig stilling.

Artikel: Medarbejderne er instituttets styrke

Det koster kræfter, tid og penge, hvis det skal lykkes at trække stærke udenlandske kræfter til instituttet. Men i forhold til det positive udbytte er indsatsen det hele værd, mener konstitueret institutleder Jan Guldager Jørgensen, Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi, SAMF.

Når Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi skal rekruttere forskere, går forberedelserne i gang om efteråret. Det sker med et generelt opslag inden for instituttets økonomiske og erhvervsøkonomiske forskningsområder på et jobmarked-site. Sitet ligger i tilknytning til en conference i USA i begyndelsen af januar, og i 2016 finder den sted i San Francisco. Det er her, de bedste kandidater og universiteter møder hinanden, ansigt til ansigt.

Typisk svarer omkring 500 yngre internationale kandidater ved at uploade en ansøgning. De bliver fordelt i instituttets fem forskningsgrupper, der har ansvar for at udvælge mulige kandidater, som matcher instituttets strategi og behov.

Et job market paper er styrende

Det styrende element i gennemgangen af ansøgningerne er et såkaldt *job market paper*, som repræsenterer kandidaternes bedste arbejde. Er arbejdet af høj kvalitet, og matcher indholdet instituttets profil, er et af de væsentligste kriterier opfyldt.

– Vi giver dem karakterer, vi kigger på anbefalinger og på universitetet, de kommer fra, og ender med en bruttoliste på omkring 30 kandidater, forklarer Jan Guldager Jørgensen, der sammen med instituttets øvrige ledelsesgruppe har ansvaret for den endelige udvælgelse til interviews i San Francisco på baggrund af kollegernes vurdering.

Samtaler i USA

Næste skridt er langt og oversøisk. Institutet nedsætter en interviewgruppe, som tager af sted til konferencen og jobmarkedet i USA. I gruppen er altid en seniorforsker, der har taget turen tidligere, og som har det samlede overblik over instituttets strategi. Forinden har de udvalgte kandidater modtaget en invitation til en samtale på et hotel, og her følger gruppen en fast slagplan.

– Vi præsenterer os selv, universitetet og vores forskningsområder. Ansøgeren gør det samme og motiverer sin henvendelse til os. Det går ret stærkt, for vi har konkurrenter, og ansøgerne skal videre, men samtalen giver os alligevel et indtryk af, hvem vi senere skal invitere til Odense.

En håndfuld i det endelig opløb

En håndfuld ansøgere kommer som regel i betragtning i det endelig opløb. De får hver især en invitation til instituttet, hvor de skal holde en præsentation med udgangspunkt i deres *job market paper*. Derudover er der socialt samvær og samtaler på kryds og tværs, der åbner mulighed for at vurdere både den personlige og faglige kvalitet, undervisningskompetencer og evnen til at indgå i de eksisterende forskningsgrupper.

– De skal søge den eller de ledige stillinger på lige fod med alle andre på et bredt stillingsopslag, og selvfølgelig går vi efter den bedst kvalificerede, siger Jan Guldager Jørgensen.



I tråd med ambitioner og visioner

Det er vigtigt at satse på internationale medarbejdere, og det er lige så vigtigt for SDU at gøre opmærksom på sin eksistens i de kredse, hvor både konkurrenter og potentielle ansøgere er til stede. Og det gælder, selv om der ikke er vished for ledige stillinger, fastslår Jan Guldager Jørgensen.

– I nogle tilfælde kan vi ansætte flere, andre gange slet ingen på grund af budgetternes tilstand. Men vi deltager alligevel, fordi det både er i universitetets og instituttets interesse og i tråd med ambitionen om at være synlig på det internationale marked.

En form for tenure track

Adjunkter er først og fremmest i søgelyset, for det er på det felt, instituttet har det største udbytte af den internationale søgeproces.

Bliver stillingen besat af en international ansøger, har denne som alle andre en forpligtelse til at tage universitetspædagogikum og deltage i forskning og undervisning. En vigtig konkurrenceparameter er, at de ansættes på en form for tenure track, der betyder, at de har mulighed for en fast lektorstilling – dog ikke pr. automatik, siger Jan Guldager Jørgensen.

– De skal bedømmes på lige fod med andre ansøgere, så vi er sikre på, at de lever op til de høje krav, instituttet har fastlagt for at kunne blive positivt bedømt til et lektorat. Og det er vores erfaring, at tenure track er nødvendigt for at trække de største talenter til Danmark.

Fastholdelse – ingen udfordring

Et er at rekruttere, noget andet er at fastholde, og indtil videre er det ikke en udfordring for instituttet, siger Jan Guldager Jørgensen.

– Vi har succes med vores strategi og får positive tilbagemeldinger både i forhold til den undervisningsnorm, de får tildelt, og muligheden for at få opfyldt faglige ambitioner. I forhold til det mere private, er vi altid klar med hjælp til alt det, der er brug for, når man rykker til et andet land måske med både ægtefælle og børn. Og så er der jo ingen, der siger, de skal blive her, til de skal pensioneres.

Mere at vide om aktiv rekruttering af internationale talenter:

Jan Guldager Jørgensen

Mail: jgj@sam.sdu.dk

Link til den amerikanske hjemmeside: <https://www.econjobmarket.org>

Artikel: Faste søgekomitéer er spild af tid

Ad hoc kan søgekomitéer* med fordel bestå af både en større og mindre del af instituttets samlede forskerhold. Den strategi benytter Institut for Fysik, Kemi og Farmaci sig af sammen med brede opslag. Til sammen resulterer aktiviteterne i et højt antal velkvalificerede ansøgere.

– Min erfaring er, at en effektiv søgekomité med fordel kan bestå af en større eller mindre del af instituttets samlede forskerhold. Der er ikke tale om en fast officiel komité med bundne opgaver, men bred information om, at en stilling er på vej, og en opfordring til alle om at undersøge muligheder i og via deres netværk, siger institutleder, professor Frants Roager Lauritsen.

Instituttet er netop i gang med at besætte en stilling som eksperimentel fysiker. Stillingsopslaget resulterede i et stort antal ansøgere fra alle verdensdele. En del af dem er umiddelbart stærkt kvalificerede.

– Jeg er ikke i tvivl om, at en stor del af ansøgerne blev opmærksomme på stillingen via medarbejdernes egne netværk. Og internt lyder tilbagemeldingerne, at både informationen om opslaget og opfordringen til at sprede det giver en følelse af medinddragelse, der skærper interessen for at gøre en indsats.



Det økonomiske aspekt

Instituttet slår nødigt faste forskerstillinger op, før markedet er sonderet for mulige emner på det givne tidspunkt. Derefter slås stillingen op internationalt på relevante faglige sites og på SDU's hjemmeside. Og uanset om der er kvalificerede kandidater i kikkerten, er opslagene brede og informative.

– Det er muligt, vi har kvalificerede emner på en liste allerede, men får vi en endnu stærkere ansøger, så vælger vi den bedste, hvilket i øvrigt var tilfældet for nylig, siger Frants Roager Lauritsen.

Ud over at være solide forskere og gode undervisere prioriterer instituttet højt, at nye kandidater har talent for at tiltrække eksterne midler.

– Det koster rigtig mange penge at drive eksperimentel forskning. Uden eksterne midler er der ikke økonomi til at gøre det. Altså er det en nødvendighed også at gennemgå CV'et med henblik på at få be- eller afkræftet, om ansøgeren tidligere har haft succes med at hente eksternt finansiering til deres forskningsprojekter.

Fast komité er spild af dyrebar tid

Kun én gang har instituttet officielt nedsat en fast søgekomité, der efter bestemte retningslinjer skulle spejle efter egnede kandidater til en ledig stilling inden for et meget bredt område. Metoden resulterede i et enkelt forslag til en rigtig god kandidat; til gengæld dukkede der uventet stærke kandidater op, da stillingen blev annonceret, og stillingen gik til en anden end den foreslåede.

– Det er uvist, om det positive resultat i sidste ende skyldtes, at det var lykkedes den faste komité at sprede budskabet yderligere, men i hvert fald har vi siden udelukkende arbejdet med ad hoc-søgekomitéer, siger Frants Roager Lauritsen.

Begrundelsen for, at en fast komité efter hans mening er uegnet, skal også ses i lyset af de få forskerstillinger, der slås op.

– Det er spild af dyrebar tid, hvis søgekomitéens medlemmer hvert halve eller hele år skal komme med forslag til kandidater, når vi ikke ved, om vi har stillinger, eller inden for hvilke fagområder vi har det. Vi må fra gang til gang finde den bedste måde at orientere os på i markedet.

Det udelukker ikke, at instituttets forskere opfordres til altid at være på udkig efter den helt usædvanlige mulighed for at rekruttere et talent.

Om det er brugen af søgekomiteer, der er årsagen til, at instituttet de seneste år typisk har kunnet glæde sig over flere end 20 ansøgninger til nye stillinger med stærke kandidater imellem, er vanskeligt at sige.

– Men instituttet vil fortsætte strategien med ad hoc-søgekomiteer og brede opslag, konkluderer Frants Roager Lauritsen.

Mere at vide?

Instituttleder Frants Roager Lauritsen

Mail: frl@sdu.dk

* Brugen af betegnelsen søgekomité skal ikke forveksles med Ansættelsesbekendtgørelsens (<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=140435>) brug af begrebet 'søgekomité' i § 7, hvor begrebet bruges i forbindelse med kaldelse. Kapitlet omhandler således ikke kaldelser, men bruger betegnelsen i forbindelse med en almindelig opslået ledig videnskabelig stilling.

Artikel: Vi skal gribe talentet, når det er der

Dekan Henrik Bindslev, TEK, er varm fortaler for rekruttering efter amerikansk forbillede og prioriterer at have råd til at hyre talenter ind, før behovet opstår.

Når Det Tekniske Fakultet skal ansætte forskere og ledere, er feltet af kvalificerede ansøgere ofte ganske smalt. Derfor opslås stillinger internationalt og bredt. Når de da overhovedet bliver slået op. For det kan ske, at fakultetet får muligheden for at tiltrække en stjerneforsker – og gør det, selvom jobbet til ham eller hende ikke findes – endnu.

”Det handler om at se potentiale og have vilje til at investere, når en forsker af passende kaliber viser interesse for at arbejde for os. Måske er de ordinære midler til en stilling ikke at finde, men hvis vi kan se, at forskeren vil kunne løfte os på væsentlige områder og hente væsentlige midler hjem til forskning, så løber vi gerne den finansielle risiko og investerer i fremtiden,” fortæller Henrik Bindslev.

Retter ind efter udbuddet

Eksemplet er ikke den mest udbredte form for rekruttering på TEK, men udtryk for en opportunistisk tilgang, som Henrik Bindslev er stor tilhænger af.

Han vil have de bedste og mest talentfulde medarbejdere, og så retter organisationen sig ind efter udbuddet.

”En anden god metode er at slå flere stillinger op samtidig. Hvis vi mangler både undervisere og forskere, slår vi en række stillinger op. Nogle som består af ren undervisning, andre af både forskning og undervisning. På den måde rammer vi den bredest mulige ansøgerskare og kan plukke i dem og forme stillingerne efter deres profiler.”

Bredt er godt på alle niveauer

De brede opslag med plads til individuelle hensyn egner sig ifølge Henrik Bindslev lige godt til rekruttering af unge videnskabelige medarbejdere på for eksempel adjunkt-niveau og de tungere stillinger på professorniveau.

”Vi finder bedst de dygtige unge, når vi ikke stiller for mange specifikke krav. Det samme gælder faktisk de opslag, der henvender sig til mere erfarne forskere. For her kommer vi i kontakt med mange spændende profiler, som måske ikke passer perfekt til det behov, der var anledning til opslaget, men som til gengæld kan bidrage på andre måder.”

En postdocstilling giver frihed

Den snorlige karrierevej som underviser på et universitet går efter ph.d. via et adjunktur til et lektorat og måske videre til et professorat. Men karriere kan også kickstartes med en postdocstilling, som indeholder en anden frihed for både arbejdsgiver og medarbejder.

”En stilling som postdoc giver frihed til forskning. Det er nogle år, hvor man ikke er fast forankret, men har mulighed for at lave noget fantastisk forskning uden specifikke krav om afrapportering eller publikationer som resultat. Her ser vi ofte de mere vilde projekter, som kan rykke noget. Og det er en anden form for talentudvikling, som vi også fokuserer på samtidig med adjunkturerne,” fortæller Henrik Bindslev.



En stilling som postdoc er tidsbegrænset og ofte er det ikke muligt for universitetet at beholde det unge forskertalent efter perioden.

”Så er det vigtigt, at vi fungerer som mentorer, der hjælper talenterne godt videre i karrieren et andet sted. Måske kommer de tilbage senere i deres karriere, måske bliver de samarbejdspartnere, og forhåbentlig havde de så værdifuld en tid hos os, at de bliver gode ambassadører for os.”

Forskning kræver udadvendthed

Ifølge Henrik Bindslev findes den indadvendte forsker ikke på det moderne universitet. For de talentfulde forskere skal hele tiden netværke, diskutere og spotte de nye talenter i forskningsmiljøet.

”Scouting er noget, som alle forskere bør bruge tid på. For vi skal ud og møde talenterne og invitere til samarbejde på forskellige niveauer for at vise os attraktive som arbejdsplads. På universiteterne er de fleste stillinger tidsbegrænsede, så det er helt naturligt at have antennerne ude og at holde netværket i topform, både på egne og andres vegne.”

Artikel: Vi vil gerne overraskes

Jo bredere stillingsopslag, jo større er chancen for at tiltrække et tilstrækkeligt antal kvalificerede kandidater af begge køn. De brede opslag bidrager desuden til at sikre, at instituttet ikke snyder sig selv for positive overraskelser.

Birgitte H. Kallipolitis er lektor på Institut for Biokemi og Molekylær Biologi og er samtidig instituttets ligestillingsrepræsentant. I kraft af den post gennemgår hun alle stillingsopslag fra adjunkt- til professorniveau, før de offentliggøres – først og fremmest for at sikre, at opslaget appellerer bredt.

Hensigten med brede opslag er dels at få så mange kvinder som muligt med i feltet, dels handler det om at blive klogere.

– Et bredt opslag afføder flere kvalificerede ansøgere, som er lige i skabet til det arbejdsområde, vi søger til. Derudover får vi værdifuld information om, hvad der rører sig på andre universiteter i verden. Og det er sundt at blive positivt overrasket. Tænk hvis vi med for smalle opslag udelukker et nyt og spændende forskningsfelt eller en ny metodik, som vi ikke selv har overvejet. Det vil være katastrofalt.



Stort ressourceforbrug giver mening

De seneste stillingsopslag resulterede i ansøgninger fra virkelig dygtige forskere fra hele verden, der sagde ja tak til et heldagsophold på SDU. Alle, der inviteres til interview, bliver modtaget – om ikke som royale gæster – så i hvert fald med fuld opmærksomhed fra en gruppe velforberejede medarbejdere, der sætter adskillige timer af til et arrangement, der løber fra morgen til sen aften. Og det er det hele værd, mener Birgitte H. Kallipolitis.

– Vi gør vores yderste for at lære ansøgerne at kende. Det er universitetets fremtid, der er på spil, og vi skal også holde os for øje, at vi skal samarbejde med den pågældende mange år ud i fremtiden.

Interne og eksterne deltagere i ansættelsesudvalget

Instituttet bruger også en del energi på at sammensætte det rigtige ansættelsesudvalg. Ud over interne medarbejdere, der skal samarbejde i det daglige med den nye medarbejder, medvirker ansatte fra instituttet, der har erfaring på det administrative og ledelsesmæssige område.

– Vi indbyder desuden eksterne interessenter, og det har vi virkelig gode erfaringer med. Det vil ofte være personer med særlig interesse i det konkrete forskningsområde, og hvor vi kan se et fremtidigt arbejdsfællesskab, fortæller Birgitte H. Kallipolitis.

Offentligt foredrag

En væsentlig del af en ny medarbejders virke på SDU er i sagens natur formidling, og det får kandidaten rig mulighed for at vise sit talent for under en times gæsteforelæsning. Arrangementet slås op på instituttets hjemmeside, og alle er velkomne. Den del af dagens program giver et vigtigt fingerpeg om kvalifikationer, overblik og evnen til at formidle sit stof til et bredt publikum.

Men hvad så med spørgsmålet om retten til at være anonym?

– Det har aldrig været et problem, fordi vi hverken på hjemmesiden eller i forbindelse med forelæsningen nævner den bagvedliggende årsag til forelæsningen. Vi har også andre gæsteforelæsere i løbet af et år, og for

langt de fleste medarbejders vedkommende, er tilbuddet blot et af flere i løbet af året, siger Birgitte H. Kallipolitis.

Uden mad og drikke

Frokosten indtager kandidaten i universitetets kantine sammen med en eller to medarbejdere – et forholdsvis nyt initiativ, som giver et fint billede af universitetets liv med et mylder af studerende. – Samtidig får vi en fornemmelse af vedkommendes personlighed – præcis som det sker, når vi om aftenen inviterer på middag på en restaurant og taler om alt mellem himmel og jord fra hobbies, rejser og ansættelser til ægtefæller og børn.

Instituttet benytter sig ikke af personlighedstests, men Birgitte H. Kallipolitis' holdning er, at dagens program indeholder så mange facetter, at instituttet er meget klogere på det punkt, når dagen er omme. – Vi vil selvfølgelig gerne vide noget om evnerne til at samarbejde, og det kan vi aflæse på flere måder. Har den pågældende f.eks. skrevet sine artikler alene med sin vejleder, eller er der flere kolleger på projektet? Har han eller hun været tovholder – eller var det en anden? Også det siger noget om præferencer og evner.

Den endelige afgørelse

Ansættelsesforløb strækker sig over et stykke tid, da en række ansøgere skal igennem samme procedure. Afgørelsen træffes i sidste instans af institutlederen og dekanen. Dog fremhæver Birgitte H. Kallipolitis, at valget på forhånd er afklaret med ansættelsesudvalget.

– Jeg har været involveret i en del forløb, og min oplevelse er, at alle bliver hørt og involveret. Vi vægter måske forskellige ting på tværs af interesser, men indstillingen fra kandidatens kommende kolleger vejer altid tungt på vægtskålen.

FAKTA

Køreplan

Invitation til kandidater. Program sammensættes efterfølgende.

- kl. 09 - 10: Kandidaten taler med institutlederen alene.
- kl. 10 - 11: Gæsteforelæsning.
- kl. 11 - 12: Kandidaten mødes med ansættelsesudvalget og relevante forskere til en uddybende samtale om forskningsplan og svarer på spørgsmål bl.a. om undervisningserfaring og behov for udstyr.
- kl. 12 - 13: Frokost i kantinen med en til to medarbejdere, som kandidaten forinden har peget på som ønskede samtalepartnere.
- kl. 13 - 14: Selve ansættelsessamtalen med dekanen for bordenden og som den primære interviewer og i en afslappet atmosfære.
- kl. 14 - : Afsluttende samtaler med institutleder og medarbejdere – heriblandt personer, som kandidaten selv har ønsket at tale med.
- Aften : Middag på restaurant med to deltagere fra ansættelsesudvalget.

Mere at vide?

Lektor Birgitte H. Kallipolitis, Institut for Biokemi og Molekylær Biologi

Mail: bhk@bmb.sdu.dk

Tlf.: 6550 2372

Artikel: Ledelseevnen skal ses efter i sømmene

Når der er tale om ansættelse af professorer og lektorer, er ansættelsesudvalget godt dækket ind med viden om de faglige kompetencer. Noget andet er spørgsmålet om deres lederegenskaber og evne til at kommunikere. På det felt er der plads til forbedring, mener professor og forskningsleder Boye L. Jensen, Institut for Molekylær Medicin.



I danske offentlige institutioner er strukturen flad og gennemskuelig. Der er ikke langt fra gulv til loft, og tonen er afslappet og ligeværdig. Sådan er det ikke ret mange andre steder i verden, hvor organiseringen ofte er hierarkisk og formel.

– Kulturelle forskelle kan få afgørende betydning for et ansættelsesforhold, siger professor Boye L. Jensen, der overordnet er godt tilfreds med den måde, instituttet rekrutterer på.

– Bedømmelsesudvalget tjekker omhyggeligt de faglige kvalifikationer, og vi er godt rustet, hvad angår fakta om kandidaternes forskning, produktion af publikationer og berøring med forskningsmiljøer.

Det, han og instituttet savner viden om – og måske først får svar på, når det er for sent – er kandidaternes ledelseskompetencer, sociale kompetencer og evne til at kommunikere skriftligt, så de kan hente penge hjem til deres forskningsprojekter.

Test af social intelligens

– Det kommer som et kæmpechok for mange, at de skal bruge en stor del af deres tid på at skrive fondsansøgninger, der både skal være kompetente, letforståelige og fagligt funderede. Kan den pågældende ikke det, taber vi projekterne på gulvet. Penge er afgørende, og forskeren bliver i det danske system evalueret af fagfolk, som sjældent er sub-specialister med særlig indsigt i det konkrete forskningsfelt. På det område kunne jeg godt bruge forudgående viden om en ansøgers kvalifikationer.

Derudover mener Boye L. Jensen, at de kulturelle barrierer kan være så store, at de smitter negativt af på ledelsesformen. Han har selv arbejdet som forsker i Tyskland, og forskellene er til at få øje på.

– Her sidder professorerne 'højt', og der er langt ned til medarbejderne i laboratoriet. Hos os er miljøerne små, og lederen skal være synlig og have øje for, at forskellige typer skal agere side om side i en flad struktur. Høje faglige krav og forventninger til performance går bedst i hånd med et trygt arbejdsmiljø – et aspekt, der ikke er tradition for at vægte i den akademiske verden. En løsning kan måske være at teste kandidaternes sociale intelligens.

God ledelse bygger på tillid

Boye L. Jensen har ikke den endelige opskrift på, hvordan hullerne bedst kan fyldes, selv om han trækker på massevis af empiri fra sociologers forskning i ledelse. Og han undrer sig desuden over, at der er milevid forskel på, hvordan man rekrutterer og fastholder medarbejdere af typen 'faglig ekspert' og 'leder' på andre offentlige og private arbejdspladser. I mange af dem er der i rekrutteringsfasen krav om adskillige faglige og personlige tests.

– De kan måske give nogle af svarene på evnen til at lede på 'dansk', hvilket er ensbetydende med blandt andet tillid og synlighed i hverdagen. Og det er absolut ingen hindring for et højt ambitionsniveau. Tværtimod.

SDU er en attraktiv arbejdsplads

Instituttet har nemt ved at rekruttere forskere, og det er der gode grunde til, siger Boye L. Jensen.

– Vi giver en udmærket løn, har gode arbejdsforhold med stærke relationer til klinikken, fine forskningsmuligheder og for vores instituts vedkommende en fantastisk dyrestald, som vækker opmærksomhed ude i verden. Alt det er medvirkende til, at ansøgere vælger Odense frem for Paris eller Berlin.

På det fundament, mener han, at SDU trygt kan bygge en stærkere selvbevidsthed og kræve endnu mere af kommende kandidater i fremtiden.

– Hvorfor ikke være en smule mere aggressive i stedet for at dyrke den typisk danske 'hurra – hvor er det fantastisk, du kommer her'-holdning, spørger Boye L. Jensen.

FAKTA

Kort om instituttets ansættelsesprocedure

Ansøgeren indkaldes til ansættelsessamtale, hvor institutleder og dekan er selvskrevne medlemmer ud over relevante potentielle samarbejdspartnere. I løbet af halvanden times samtale interviewes kandidaten – også om eventuel ægtefælles indstilling til en flytning. Samtalen inkluderer desuden en rundvisning.

Opfølgning

En nyansat får ved ansættelsen en faglig mentor og møder også samtlige medarbejdere. Institutlederen holder efterfølgende opfølgende samtaler med den nyansatte.

Mere at vide?

Professor Boye L. Jensen

Mail: bljensen@health.sdu.dk

Tlf.: 6550 3796

Artikel: Skype er oplagt til forventningsafstemning

Et forkert valg kan koste dyrt. Derfor bør to samtaler med kandidaterne være obligatorisk i alle ansættelsesprocedurer. Er det for ressourcekrævende at mødes flere gange ansigt til ansigt, kan den første samtale med fordel foregå via Skype.

Fundamentet for et vellykket rekrutteringsforløb bygger på to samtaler, hvoraf den første handler om at afstemme forventningerne parterne imellem, fastslår chefkonsulent Jakob Ejersbo, HR Udvikling.

– Samtalen vil samtidig kvalificere samtale nummer to, fordi en hel del barrierer på forhånd vil være brudt ned. Og det vil stå klart for begge parter, om et kommende samarbejde er realistisk.

For potentielle medarbejdere er det for eksempel vigtigt at vide, om SDU's rammer og vilkår matcher deres planer for næste trin på karrierestigen. For universitetet er det vigtigt hurtigt at få afklaret, om en – på papiret – fantastisk ansøger i virkeligheden vil være den rette til jobbet.

Den første samtale er også en sondering, der kan bruges til overvejelser i ansættelsesudvalget. Hvad er for eksempel vigtigst at prioritere, hvis man ikke kan få det hele i samme person? Måske har en kandidat særlig viden og erfaring, der gør, at udvalget ser lidt mildere på områder, hvor kompetencerne måske står tegnet knapt så skarpt.

Samtalen kan rykke ved ansøgningen

– Vi er klar over, at det er dyrt at flyve udenlandske ansøgere ind to gange, og her er Skype og web cam en virkelig god løsning, der både er overkommelig og forholdsvis nem at arrangere i travle kalendere, tilføjer HR-konsulent Dianna Simmelsgaard.

Hun tilføjer, at samtaler ansigt til ansigt selvfølgelig er nummer et, men erfaringen er, at Skype giver en god fornemmelse af folks personlighed.

Uanset midlet er en ting givet; indtrykket fra det første møde kan være meget anderledes end det, den skriftlige ansøgning signalerede. Uanset hvor formfuldendt ansøgerens engelsk er i ansøgningen og i publicerede artikler, er det først i en samtale, det viser sig, om de sproglige kompetencer kan bære i undervisningen og kommunikationen om emner uden for forskerens område.

Undervisning og pædagogisk grundsyn

Et møde på Skype planlægges som alle andre møder. Og det er vigtigt, at alle parter på forhånd har overvejet, hvad de nødt vil give køb på og lægge strategien derudfra. Skal undervisning og formidling udgøre en stor del den potentielle medarbejders arbejdsliv, bør den pågældende informeres om, hvordan det danske uddannelsessystem er skruet sammen.

– Universitetssektorerne er forskellige fra land til land. I nogle lande er det professoren, der egenhændigt afgør, hvordan de studerende skal gå til eksamen. Sådan er det ikke i Danmark, hvor vi har et demokratisk valgt studienævn, der lægger rammerne. Det faktum kommer bag på en del udlændinge, og er det pædagogiske grundsyn ikke afklaret på forhånd, vil det uundgåeligt skabe konflikter, mener Jakob Ejersbo. Har kandidaten derimod accepteret betingelserne i den første samtale, vil den pågældende også kaste sig åbent og positivt ind i opgaverne.



Mere at vide?

Kontakt chefkonsulent/afdelingsleder Jakob Ejersbo, HR Udvikling
Mail: ejersbo@sdu.dk

Artikel: Gode erfaringer med Skype

Forskere er vant til at kommunikere over nettet – og på TEK er der allerede positive erfaringer med brug af Skype i forbindelse med ansættelser.

Instituttleder, professor Lars Porskjær Christensen, TEK, har med succes benyttet sig af Skype-samtaler med ansøgere først og fremmest fra fjerntliggende lande. I skrivende stund har han og hovedvejlederen netop planlagt at interviewe to kinesiske ph.d.-studerende via Skype. Lars Porskjær Christensen vurderer, at metoden er omtrent lige så velegnet som den personlige samtale, og spørgsmålene er da også de samme, som han ville stille face to face. Han mener, kommunikationen giver et fint indtryk af ansøgenes personlighed og grad af udadvendthed, som er en væsentlig force, der spiller på valget af medarbejdere.

– Vi har endda en enkelt gang ansat en medarbejder udelukkende efter et møde på Skype. Det vil dog aldrig ske på lektor- og professorniveau, hvor vi altid inviterer til en personlig samtale og en efterfølgende forelæsning hos os.



Forskere er vant til nettet

Alt for mange mennesker omkring et bord over for en person på en skærm er forvirrende for alle parter, og ud over Lars Porskjær Christensen deltager kun én anden medarbejder fra instituttet under samtaler på Skype.

– På den måde bliver det afslappet og personligt, og jeg har aldrig oplevet 'spændinger' på grund af afstanden. Langt de fleste er vant til at kommunikere med samarbejdspartnere over nettet.

Ud over personligheden og det faglige niveau, vejer også sprog og formuleringsevne tungt i evalueringen af samtalerne.

– Vi er omhyggelige med at observere de sproglige kompetencer. Vores undervisere skal kunne udtale korrekt engelsk – noget accent gør ikke noget; det skal bare være nemt at forstå for vores studerende, uanset hvor de kommer fra i verden.

Mere at vide?

Kontakt instituttleder og professor Lars Porskjær Christensen, Institut for Kemi-, Bio- og Miljøteknologi, TEK

Mail: lpc@kbm.sdu.dk

Artikel: OUH tester professorer

Med resultaterne fra en personlighedstest er det blevet nemmere at takke nej til en ansøgning fra selv den dygtigste professor, hvis profilen ikke passer. I dag skal der nemlig mere til end et storslået CV.

Region Syddanmark har længe brugt personlighedstest i forbindelse med rekruttering af ledere. Direktør på OUH, professor Kim Brixen, gennemgik derfor selv en test i forbindelse med sit seneste skridt på karrierestigen. Oplevelsen var så positiv, at direktionen på OUH i foråret 2015 begyndte at bruge redskabet som en fast del af ansættelsesproceduren til alle professorstillinger.

– Min oplevelse var, at testen ramte fuldstændigt plet.

Gennemgangen af rapporten åbnede med mine øjne nye muligheder for at tale om de personlige kompetencer og emner, der ellers kan være svære at tage fat på i en ansættelsessamtale, siger Kim Brixen.



Rygter fra vandrørene

Direktionen på OUH benytter ligesom Region Syddanmark testen Hogan. Den giver populært sagt et billede af, hvad der driver den enkelte, hvor ressourcerne ligger, og hvordan personen reagerer under pres.

– Med testresultaterne i hånden er det langt nemmere at få både stærke og svage sider på bordet, fordi oplysningerne kommer fra ansøgeren selv. Alle personlighedstræk og værdier bliver italesat på et professionelt grundlag. Dermed undgår vi, at det umiddelbare indtryk, eller at et forhåndskendskab til ansøgeren får urimelig vægt i processen. Vi kan ikke basere en ansættelse på rygter fra vandrørene, mener Kim Brixen.

Direktionen oplever, at samtaler med ansøgere er blevet mere konstruktive, efter testen blev indført. Og ingen kandidater har endnu haft den holdning, at konklusionerne harmonerede dårligt med personens selvopfattelse. Tværtimod har de været positivt overraskede over udfaldet og er gået åbent ind i samtalen om styrker og svagheder.

Menneskelige egenskaber før de faglige

Kim Brixen slår fast, at brugen af tests dermed også kvalificerer det efterfølgende valg af en ny medarbejder. Og som en sidegevinst har de første erfaringer afledt en større bevidsthed om, hvilke profiler OUH skal satse på i fremtiden.

– Vi prioriterer de menneskelige egenskaber. Selvfølgelig vil vi ansætte de dygtigste professorer, men de skal samtidig være gode rollemodeller for deres medarbejdere og handle i overensstemmelse med vores kodeks; at sætte *patienten først*.

Dermed lægger OUH's direktion sig tæt op ad politikken på Mayo Clinic i USA, der klart melder ud, at de rette personlige egenskaber er en forudsætning for overhovedet at komme i betragtning til en lederstilling.

Uvildig og ensartet vurdering

En håndfuld ansøgere til en professorstilling er et tilfredsstillende resultat af et opslag, og blandt dem ser OUH hellere end gerne udenlandske kandidater.

Ved at benytte personlighedstests mener Kim Brixen også, at universitetshospitalet i højere grad ligestiller udenlandske og nationale kandidater.

– Vi får på den måde en uvildig og ensartet vurdering af alle ansøgere og undgår dermed at blive farvet af mere eller mindre officiel viden, der cirkulerer i forskningsmiljøerne.

Direktionen har diskuteret, om Hogan-testen skal bruges på lektorniveau i fremtiden. Personligt synes Kim Brixen godt om tanken både på grund af de positive erfaringer, og fordi der er tale om en relativt lille økonomisk merudgift.

FAKTA

Direktionen i OUH bruger Hogan-test til rekruttering af direktører og professorer. Ansøgeren udfylder testen på nettet. Ved ansættelsessamtalen og gennemgangen af testrapporten deltager en certificeret rekrutteringsspecialist fra Region Syddanmark. Den testede får personlig feedback på svar og resultater.

Artikel: Sammentømret institut på tværs af nationaliteter

Biologisk Institut får ros for at være eminente til at tage imod og integrere udenlandske forskere og ph.d.-studerende. Institutleder Marianne Holmer kvitterer for anerkendelsen og fortæller her, hvordan de gør, og hvad det kræver.

Omkring 100 medarbejdere har deres daglige gang på Biologisk Institut. Halvdelen af dem er udlændinge, adskillige af dem er topforskere og tilhører den eksklusive kategori, der gør instituttet til en højt profileret og attraktiv arbejdsplads.

Marianne Holmer erkender blankt, at det stiller krav – også til hende selv – at have høje ambitioner for forskningen.

– Vi både kan og vil tiltrække skarpe hjerner fra udlandet. Derfor skal vi også investere kræfter i at integrere dem godt.

Forskelse på faste og midlertidige

Indsatsen begynder, allerede før medarbejderne lander i Danmark. Sekretariatet er gearret til opgaven og har ansvaret for en livlig kommunikation mellem parterne om blandt andet boligforhold og formaliteter. Der er dog lidt forskel på procedurerne, afhængigt af om der er tale om faste medarbejdere, postdocs eller ph.d.-studerende.

– De faste har rigtig meget at lære ikke mindst hvad angår undervisning, administration og fondsansøgninger, så vi er grundige med at give dem en indføring i universitets liv. Det gør vi blandt andet ved hurtigt at tilbyde dem SDU's introduktionskurser, møder med International Staff Office og de vigtige administrative enheder, understreger Marianne Holmer.

Gruppe eller mentor

Hovedparten af de udenlandske forskere glider med det samme ind i en eksisterende forskningsgruppe, der i gennemsnit består af mellem 10 og 35 kolleger. I de få tilfælde, den nyankomne er 'gruppeløs', får den pågældende en mentor.

– Det samme gør sig gældende for alle vores ph.d.-studerende, der hver især får en erfaren kollega i en tilsvarende stilling som mentor. Som hjælp har vi udarbejdet en køreplan for de obligatoriske emner, de skal gennemgå i forløbet.

Fem forskere til et nyt område

Mentorordningen var også den oplagte løsning, da instituttet for et par år tilbage tog imod en gruppe af forskere til Max-Planck Odense Center.

– Vi ansatte fem til et nyt forskningsområde, og de kom fra henholdsvis Mexico, Tyskland, England og USA. De fik alle en mentor fra instituttets andre grupper, og deres opgave var først og fremmest at indføre dem i undervisningsopgaven, fortæller Marianne Holmer, der selv var ansvarlig for flere seancer, hvor hun underviste i bl.a. studieopbygning og administrative forhold på instituttet.



Information fra A til Z

De udenlandske medarbejdere modtager et hav af informationer i løbet af den første tid på universitetet. Det ligger der en fare i, mener Marianne Holmer.

– Når vi overdænger dem med viden fra A til Z i begyndelsen, er der stor sandsynlighed for, at de har glemt en del, når de har været her et års tid. For der er virkelig meget at kapere.

Den erfaring har blandt andet ført til, at instituttet holder møde hver anden måned for de ph.d.-studerende. På møderne er der konsekvent en introduktionsrunde, hvor alle fortæller om sig selv, og Marianne Holmer orienterer og svarer på spørgsmål. Efter et års tid tager hun relevante emner op igen.

Ramme om fællesskab

Møderne fungerer også som en ramme om et ph.d.-fællesskab, hvor de studerende lærer hinanden at kende.

– Dels kan de udveksle viden, dels kan de på den måde skabe et socialt liv uden for universitetet. Blandt andet opfordrer vi dem til at bruge en lukket Facebook-gruppe til at fortælle hinanden, når og hvor de går i byen, så andre kan støde til.

'Tvunget' Torsdagsbrød

I instituttets hverdag spiller Torsdagsbrød en vigtig rolle, og Marianne Holmer forventer, at alle deltager i mødet, hvis de er i huset. En anden forventning er, at deltagerne placerer sig mellem de ansatte, de ikke omgås til dagligt.

– Har vi fået en ny medarbejder, skal vedkommende præsentere sig selv og sit arbejdsområde. Efter min mening er det vigtigt i dagligdagen, at både forskerkolleger, sekretærer, betjente og værkstedet ved, hvem der er hvem, og hvad de arbejder med.

Sproget er en udfordring

Den største barriere i det frugtbare internationale samarbejde på instituttet er – måske ikke overraskende – det danske sprog.

– Alt materiale om undervisning, forordninger og administration er kun på dansk, når vi modtager det fra ministeriet. Det er en udfordring. Vores medarbejdere vil hellere end gerne lære sproget, men både de og vi må erkende, at døgnnet kun har 24 timer. De skal forske, de skal undervise, de skal rejse – og så bliver sprogundervisningen sekundær - også selv om vi i nogle tilfælde tilbyder intensiv undervisning.

De manglende danskundskaber betyder også, at de dansktalende må holde for, når det gælder administrative opgaver.

– Det er et punkt, vi skal arbejde kraftigt for at forbedre, siger Marianne Holmer, der dog ikke vil gå på kompromis med ønsket om at tiltrække udenlandske forskere.

– Dels er de superdygtige, dels medvirker de i høj grad til, at vi udvikler os og bliver endnu bedre.

Mere at vide

Institutleder, professor Marianne Holmer

Mail: holmer@biology.sdu.dk

Tlf.: 6011 2605

Artikel: Gode råd om onboarding

Et er at kunne tiltrække de skarpeste hjerner og få deres underskrift på kontrakten. Noget helt andet er at få dem sluset ind i organisationen så hurtigt og godt som muligt.

Cand.psych. og ph.d. Line Revsbæk, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU i Kolding, har i flere år arbejdet med organisationspsykologi og forsket i, hvordan man modtager medarbejdere i større private virksomheder. I foråret gik hun om bord i et lille forskningsprojekt på SDU, der sætter fokus på kvalificeret onboarding i den akademiske verden.

Line Revsbæk lavede i den forbindelse interviews om tre aktuelle videnskabelige ansættelser på SDU på forskellige institutter. Tre nyansatte blev spurgt om, hvordan de blev mødt på SDU, lige som hun bad en kollega til dem om at give deres syn på tiltrædelsen. Endelig har institutlederne bidraget med oplysninger om deres indsats for at byde den nye velkommen.



Det første skridt

Den overordnede konklusion på baggrund af de otte individuelle interviews er, at medinvolvering af relevante videnskabelige samarbejdsmiljøer i rekrutteringsprocessen er et vigtigt skridt mod en god onboarding. Når kolleger og samarbejdspartner i ansættelsesudvalget er involveret i beslutningsprocessen, har de et helt andet udgangspunkt for selvstændigt at tage initiativ til at inkludere den nye kollega i arbejdet og få vedkommende til at føle sig velkommen.

– Det er ikke nok, at institutledere eller professorer alene har en forestilling om, at en ny kandidat med fine kvalifikationer umiddelbart kan indgå i samarbejde med bestemte forskningsmiljøer. Hvis kemien med kollegerne ikke på forhånd er afstemt, bliver visionerne om samarbejdet ikke indfriet, og det vil smitte negativt af på relationerne i den første tid, mener Line Revsbæk.

Flydende fysiske grænser

Line Revsbæks undersøgelse viste også, at opgaven med at onboarder rækker længere ud end til den enkelte nye medarbejder. I én forstand er forskning og forskningsnetværk organiseret i relation til den enkelte videnskabelige medarbejder, og universitetet skal derfor også inkludere kandidatens velorganiserede netværk. Det skaber særlige betingelser og muligheder i relation til onboarding i den akademiske kontekst.

– Det er vigtigt at have in mente, at arbejdspladsen på den måde ikke bare skal byde én person velkommen, men på sin vis alle hans eller hendes samarbejdspartnere. Det vil med andre ord sige, at den nye skal have ressourcer til at invitere sit netværk inden for på SDU til foredrag, ph.d.-kurser og forskningsmøder og til også selv at tage ud i verden for at pleje netværket, siger Line Revsbæk, der er opmærksom på det omkostningsmæssige element. Men alternativet er værre:

– Konsekvensen kan være, at den nyansattes forskningsarbejde og den nyansatte selv marginaliseres, og at institutionen går glip af et innovationspotentiale i forhold til forsknings- og undervisningsporteføljen. Et manglende økonomisk råderum til aktiviteter på tværs af geografien vil også få betydning for muligheden for at fastholde den nyansatte.

Kobling giver tryghed

For nye videnskabelige medarbejdere er opgaverne i forbindelse med undervisningen ofte en primær anledning til den opstarts-vigtige hyppige kontakt med kolleger – både de videnskabelige og de teknisk-administrative kolleger. Og netop koblingen af nye og gamle medarbejdere på et tidligt tidspunkt er det kit, der kan skabe tryghed parterne imellem.

– Uden interaktion, og specielt interaktion om konkrete fælles arbejdsopgaver, sker der ingen innovation eller socialisering. Medarbejdere, der ikke indgår i undervisningssammenhænge, kan føle sig afkoblede – også fordi selve forskningen i den tidligere ansættelsesperiode ofte foregår i allerede etablerede samarbejdsrelationer i den nyansattes netværk. Hvis de nye medarbejdere oven i købet dagligt møder tomme gange og kontorer, bliver det onboarding med et meget langtrukket perspektiv og formentlig med lavere grad af tilknytning til ansættelsesinstitutionen, siger Line Revsbæk.

Onboarding og opdagelse

Hun er fortalende for, at fakulteterne foretager små organisatoriske justeringer frem for store forkromede onboarding programmer og i stedet fokuserer på at etablere en kultur for at dele viden og erfaringer. Det kan eksempelvis ske kontinuerligt ved møder, der allerede foregår i forskellige kontekster fx i forskningsgrupperne.

– En af de nyansatte interviewpersoner brugte formuleringen ”vi skal opdage hinanden” og gav udtryk for, at måden at gøre det på var ved løbende at høre kollegerne fortælle om deres arbejde og arbejdsområde – og helst helt ned i detaljerne.

Ikke for meget ’mumsy’

Line Revsbæks har erfaret – også på egen krop – hvordan det føles at stå som Moses ved havet foran nye, ukendte ’systemer’ fra PURE, rejseafregning og printerfunktioner til godkendelse af pensum og valg af eksamensformer.

– Forskere er generelt selvkørende og individuelt drevet og vil helst undgå, at onboarding bliver for meget ’mumsy’, som en anden kilde påpegede. Derfor er et formaliseret system, der hurtigt introducerer de nytilkomne til studieleder, -sekretær og institutsekretær en rigtig god idé. På adjunkt-niveau efterlyses mulighed for en mentorordning i den første tid af ansættelsen.

Desperat behov

– Forskere vil generelt nødigt forstyrre, hvis de selv kan finde en løsning, og langt fra alle er bekendte med muligheden for at ringe til en teknisk hotline. Universitetet holder kurser, når de relevante afdelinger har mulighed for at udbyde dem. Men hjælpen til den nyansatte skal være der, når behovet opstår – ikke når kurset udbydes. Derfor kan der med fordel tænkes i ’kunde perspektiv’ og i ’udefra og ind’-tilgang. Som et konkret eksempel nævner Line Revsbæk, at der er desperat brug for video tutorials omkring PURE og TEM og andre gennemgående IT-systemer.

Det internationale aspekt

Håndtering i relation til livet uden for universitets mure er et emne, der i sagens natur først og fremmest berører udenlandske forskere. Også på det punkt mener Line Revsbæk, at onboarding med fordel kan formaliseres.

– Spørgsmål af privat karakter, som hvor man finder skoler til børnene eller plads til hesten, varierer selvfølgelig fra person til person. Og hvordan man griber det an er forskelligt. Det afhænger ofte af en enkelt person, som tager initiativ til alt fra afhentning på banegården til en rundvisning på tomandshånd. Den kollega, der vælger at gøre det, bliver ikke belønnet for det, og også her handler det om at koble med relevante kolleger så hurtigt som muligt og måske koble bredere end til den ene kollega, der af eget initiativ inviterer den nyansatte hjem til middag.

Line Revsbæks interviewpersoner gav udtryk for, at der i nogen grad er fokus på at bistå med hjælp til etablering af den medfølgende familie. Indsatsen kan dog med fordel videreudvikles, da fejlslagne udenlandsophold ofte er begrundet i, at familien ikke trives i deres nye land.