

INDSAMLING AF OPLYSNING OM
SYDDANSK UNIVERSITET
INITIATIVER OM LIGESTILLING I
PERIODEN 2009-2014

Ligestillingsudvalget

Indhold

Indsamling af oplysning om Syddansk Universitets (SDU) initiativer om ligestilling i perioden 2009-2014	2
Indledning	2
Initiativer nævnt i 2009 publikationen	4
Udvikling af kvindelige forskningstalenter	4
Balance mellem arbejds- og familieliv.....	4
Vi skal være forældre	4
Flere faste forskerstillinger.....	5
Flere kvinder i forskningsledelse	5
Flere Kvindelige professorer	6
Senere ligestillingsinitiativer, der ikke er medtaget i 2009 publikationen	7
Mentorer og rollemodeller	7
Udvikling af kvindelige forskningstalenter	7
Udvikling af arbejdskultur	8
Balance mellem arbejds- og familieliv.....	10
Konkurrence på lige vilkår	10
Bilag 1. Slutrapport for Karriereudviklingsprogram for yngre kvindelige forskere 2011-2012	11
Bilag 2. Career Development Programme for young researchers at SDU.....	14
Bilag 3. Slutrapport over lederaspirantprogrammet "Din ledelsesrejse" 2010-2011	16
Bilag 4. SDU's Lederaspirantprogram 2014 - 2015.....	20
Bilag 5. SDU'S lederintroduktionsprogram.....	22

Indsamling af oplysning om Syddansk Universitets (SDU) initiativer om ligestilling i perioden 2009-2014

Indledning

SDU har sommeren 2014 fået til opgave at indsamle oplysninger om universitets initiativer om ligestilling.

Indsamlingen er opdelt i initiativer nævnt i 2009 publikationen (tidligere indrapportering til ministeriet) og senere initiativer fra 2009 - 2014.

Dette er hvad Uddannelses- og Forskningsministeriet har skrevet ud til alle landets universiteter:

Uddannelses- og Forskningsministeriet har besluttet at gennemføre en systematisk indsamling af oplysninger om universiteternes seneste initiativer for at fremme ligestillingen blandt forskere og ansøgere til forskerstillinger.

Baggrunden herfor er et ønske om at understøtte en udvikling, hvor alle talenter – også i forskningen – udnyttes.

Trods en positiv udvikling er der i dag forstsat stor skævhed i kønsfordelingen blandt det videnskabelige personale ved universiteterne.

I august 2009 udgav det daværende Ministerium for Videnskab, Teknologi og Udvikling publikationen ”Kvindelige forskertalenter, dansk forsknings uudnyttede reserve”, som blandt andet indholdte en kortlægning af de initiativer, som universiteterne havde taget for at rekruttere og fastholde kvindelige talenter i den danske forskningsverden.

Publikationen er vedlagt som bilag.

I forbindelse med kortlægningen af initiativerne i 2009 blev det enkelte universitets initiativer rubriceret således:

- *Mentorer og rollemodeller*
- *Udvikling af kvindelige forskningstalenter*
- *Udvikling af arbejdskultur*
- *Balance mellem arbejds- og familieliv*
- *Flere faste forskerstillinger*
- *Øget konkurrence om forskerstillinger*
- *Konkurrence på lige vilkår*
- *Flere kvinder i beslutningsdygtige organer*
- *Flere kvinder i forskningsledelse*
- *Flere kvindelige professorer*

Syddansk Universitet har fået til opgave at oplyse om dets evaluering og vurdering af de initiativer, som fremgår af oversigten i publikationen, herunder også de initiativer, som SDU har fået tilladelse til at

gennemføre fra enten det daværende Ministerium for Videnskab, Teknologi og Udvikling eller den daværende Universitets- og Bygningsstyrelse.

Endvidere er Syddansk Universitet blevet bedt oplyse om initiativer, som er iværksat efter indsamlingen af initiativer i 2009. SDU bedes også oplyse om eventuel evaluering af disse initiativer.

Initiativer nævnt i 2009 publikationen

Udvikling af kvindelige forskningstalenter

ligestillingsnetværk

Netværk for kvindelige forskere er stadig en del af ligestillingsindsatsen på SDU. Aktivitetsniveauet varierer noget som det er normalt for frivillige netværk. For at fremme det lokale ligestillingsarbejde på fakulteterne er det ved direktionsbeslutning oprettet fakultære ligestillingsfora som samarbejder med SDU's ligestillingsudvalg. Dette har f.eks. resulteret i at man på Det Naturvidenskabelige Fakultet har formuleret en selvstændig handlingsplan på ligestillingsområdet

Karriereudviklingsprogram for kvindelige forskere

Karriereudviklingsprogram for kvindelige forskere blev gennemført i 2010 med deltagere fra Det Samfundsvidenskabelige og Det Naturvidenskabelige Fakultet. Aktiviteten er nu et løbende tilbud til yngre forskere på SDU under titlen ”Career Development Programme for Young researchers at SDU”. Programmet har været udbudt i alt 5 gange. De to første gange eksklusive for kvindelige forskere, men på baggrund af ønsker fra såvel kvindelige deltagere og mandlige kolleger er programmet nu et tilbud til begge køn. Kønsaspektet er dog stadig en del af programmet og institutledere opfordres til at benytte tilbuddet til at sikre at fastholde forskningstalenter af de underrepræsenterede køn. (Se slutrapport for 2. forløb der foregik i 2011-12 i bilag 1 og programmet for det 5. forløb, der starter i oktober 2014 i bilag 2.)

Balance mellem arbejds- og familieliv

Vi skal være forældre

Nærværende interne retningslinjer for SDU vedrører begge køn inden for personalekategorierne: Post.doc, adjunkt, lektor og professor. Formålet med retningslinjerne er at fastholde kontakt til medarbejdere ved fravær i forbindelse med barsel med henblik på mulighed for løbende faglig ajourføring samt at sikre, at videnskabelige medarbejdere i en undervisningsfri periode kan komme fagligt ajour forskningsmæssigt efter barsel.

Mulighed for løbende faglig ajourføring

De faglige enheder på SDU opfordres til at tilbyde medarbejdere på barsel en form for løbende faglig ajourføring. Det er frivilligt for den enkelte medarbejder, om denne ønsker kontakt med SDU under barsel. Det skal i den forbindelse bemærkes, at det ikke er muligt at pålægge medarbejdere på barsel arbejdsopgaver medmindre barslen efter gensidig aftale afbrydes med henblik på en tilsvarende forlængelse.

Komme fagligt ajour – undervisningsfri periode

Medarbejdere skal have mulighed for at få undervisningsfri periode efter tilbagevenden fra en længerevarende barsel. En sådan undervisningsfri periode er en rettighed, der tilkommer den enkelte medarbejder, der har været på barsel. En undervisningsfri periode skal imidlertid tilrettelægges i samarbejde med institutlederen og i respekt for instituttets andre aktiviteter.

Reglerne finder anvendelse, når der er tale om længerevarende fravær på min. 6 måneders varighed i forbindelse med barsel. I opgørelsen af fraværets omfang medregnes barselsorlov og adoptionsorlov samt forældreorlov.

Barsel i 6 måneder giver ret til en undervisningsfri periode på 3 måneder.

Barsel i 12 måneder giver ret til en undervisningsfri periode på 6 måneder.

Reglerne er gældende for medarbejdere, der afslutter barsels- og adoptionsorlov efter den 31. december 2012.

Delvis orlov

Siden 2009, oplyser kontoret, der behandler barselsorlov, at der er kommet mere positiv åbenhed overfor at sige ja til, at forældre tager delvis orlov, når man vender tilbage efter en barsels dvs. at de f.eks. bruger 5 ugers forældreorlov uden løn til at afholde 1 dags orlov uden løn om ugen og dermed får en ”blid” tilbagevenden efter barsel.

Flere faste forskerstillinger

De nævnte frontleadjunkturer blev opslået og 2 blev besat i 2009-10 med udenlandske kvindelige forskere. Desværre endte ingen af ansættelserne med en fast forskerstilling, idet alle forlod adjunkturet inden det udløb for at tiltræde stillinger ved andre universiteter, bl.a. p.g.a. ægtefælles ansættelse der.

Flere kvinder i forskningsledelse

SDU gennemførte det nævnte lederudviklingsprogram som planlagt. Programmet med titlen ”lederaspirantprogrammet din ledelsesrejse 2010-2011” havde 13 deltagere heraf 9 kvinder og blev evalueret meget positivt af såvel deltagere som deres ledere. (Slutrapport ses i bilag 3). Tilbud om forløb for lederaspiranter er nu en del af SDU’s indsats for ledelsesudvikling, og der har været udbudt i alt tre forløb.

(Program for efterårets forløb ses i bilag 4.). Programmet er siden foråret 2013 blevet suppleret af SDU's lederintroduktionsprogram. Der følger nyudnævnte/nyansatte leder det første år. (Programmet ses i bilag 5.). Det er ligestillingsudvalgets opfattelse at systematisk arbejde med lederudvikling og støtte til lederaspiranter fremmer kvinders deltagelse i ledelse, uanset at tilbuddet gives både til kvinder og mænd.

Flere Kvindelige professorer

SDU har i hele perioden haft som mål i sin udviklingskontrakt med ministeriet, at Syddansk Universitet ønsker, at den kønsmæssige sammensætning af det videnskabelige personale i højere grad afspejler den kønsmæssige sammensætning af de studerende og i samfundet i det hele taget.

Syddansk Universitet har en målsætning om at øge andelen af kvinder i videnskabelige stillinger med 1 procentpoint per år. Der måles på i alt for det fastansatte, videnskabelige personale.

Det kan ses i årsberetningerne, at kvindeandelen er steget med eller med mere end 1 procent-point per år siden 2010.

Senere ligestillingsinitiativer, der ikke er medtaget i 2009 publikationen

Mentorer og rollemodeller

Som et led i arbejdet med ”Charter for flere kvinder i ledelse” har SDU i perioden 2011 – 2013 deltaget i et mentorprogram for kvindelige ledere. Programmet gennemføres i samarbejde med COWI, Microsoft og DR og er relevant for forholdsvis nyudnævnte/ -ansatte kvindelige ledere såvel på det akademiske område (Institutedere, forskningsledere eller studieledere) som på det administrative område.

Modellen er, at en kvindelig leder fra SDU bliver matchet med en erfaren leder fra en af de andre deltagende virksomheder. Normalt strækker et mentorforløb sig over 12 måneder. Aktiviteten er ophørt p.g.a. manglende ressourcer hos Grundfos, COWI, Microsoft og DR. Mentorprogrammet blev evalueret godt af deltagerne og værtsat af SDU’s ledelse. SDU vil gerne deltage i et mentorprogram igen, hvis muligheden byder sig.

Udvikling af kvindelige forskningstalenter

Identifikation af forskningsområder – øget tiltrækning af kvinder

I handlingsplan for ligestilling på SDU indgår planerne om at udarbejde ”en systematisk oversigt over forskningsområder og mulige satsområder, der kan tiltrække topkvalificerede kvindelige ansøgere til SDU”. Oversigten planlægges gennemført ved at statistiske oplysninger om forskningsområder, hvor kvindelige forskere på SDU eller andre danske universiteter har fået større bevillinger, kvalificeres af kvalitative interviews med institutledere på alle institutter. Dette foretages af et medlem af ligestillingsudvalget, der kender det pågældende fakultet.

FESTA-Female Empowerment in Science and Technology Academia

Det Naturvidenskabelige Fakultet har været initiativtager til og er nu siden februar 2012 en del af et ligestillingsprojekt sammen med seks andre universiteter og forskningsinstitutioner i Europa støttet af EUs 7. rammeprogram. Projektets navn er FESTA: Female Empowerment in Science and Technology Academia.

Intentionen med FESTA er, at flere kvinder får mulighed for at indgå i og bliver i en naturvidenskabelig (og teknisk) akademisk løbebane. Akademia skal kunne favne større mangfoldighed generelt – til gavn for forskningen og samfundet – og een af vejene dertil er ved at sikre, at arbejdsvilkår, målsætninger og arbejdsmiljø også tilgodeser kvinder.

FESTA omfatter i alt ni delprojekter, hvoraf Det Naturvidenskabelige Fakultet deltager i de fem. Disse delprojekter drejer sig blandt andet om at højne bevidstheden om u hensigtsmæssige mønstre i organisationen, der bidrager til skævvridningen af kønsbalancen, og derigennem give mulighed for og

anledning til at ændre adfærdsmønstre på det daglige, praktiske plan. De går også tæt på den daglige interaktion, herunder konkret mødeledelse og relationen mellem ph.d.-studerende og vejledere.

FESTA har på nuværende tidspunkt været i gang i 2½ år. Indtil videre har fakultetet været travlt optaget af at indsamle data om fakultetets nuværende situation, hvad angår kønsbalancen i forskellige kontekster: ansættelser, administrative opgaver, publikationer, forfremmelser etc. samt bragt dette materiale på dagsordenen i de forskellige miljøer på fakultetet. Med dette som udgangspunkt har fakultetet indledt en dialog om mønstre i kønsfordelingen og muligheder for at forholde os mere hensigtsmæssigt.

Derudover har projektmedarbejderne interviewet forskere om deres karriere og er ved at udvikle karriereprogrammer til at støtte yngre forskere i deres karrierevalg. Ligeledes har FESTA startet to delprojekter op, hvor det ene omhandler mødefacilitering for erfarne mødeledere med henblik på at give den generelle mødekultur et løft og sikre miljøer og arbejdsomgang med plads til forskellighed. Det andet delprojekt er en studiekreds for phd-vejledere med henblik på at højne sensitivitet om og sikre lige muligheder for både yngre kvinder og mænd i starten af forskerkarrieren.

Slutteligt er de fleste af FESTA's aktiviteter skrevet ind som pilotprojekt for SDU's centrale ligestillingsudvalgs arbejde 2014-2015.

Udvikling af arbejdskultur

Fratrædelsesundersøgelse

Syddansk Universitet gennemførte i 2013 en fratrædelsesundersøgelse. Målet var at undersøge, hvorfor forskere vælger at forlade universitetet og i nogle tilfælde den akademiske verden generelt. Med en forventning om, at større viden omkring dette vil kunne hjælpe til at fastholde talentfulde medarbejdere og øge andelen af kvindelige forskere.

Med disse formål for øje inddeles undersøgelsen i to etaper. Først undersøges de generelle årsager til at forlade Syddansk Universitet samt tilfredshed med udvalgte parametre knyttet til ansættelsen på tværs af køn. Dernæst undersøges det, om det er muligt at identificere kønsforskelle i forhold til såvel årsager til at fratræde med tilfredshed.

Et spørgeskema, blev sendt til i alt 380 forskere, som er fratrådt i perioden 2009-2013 af disse svarede desværre kun 104 hvilket giver udfordringer i forhold til at finde signifikans, når der segmenteres på eksempelvis køn.

44 % vurderer, at de ville lade sig ansætte igen på Syddansk Universitet, hvis de fik muligheden, mens 33 % anser det som usandsynligt. Det er ikke muligt at identificere nogen kønsforskelle, men der synes blandt kvinderne at være en lille, dog ikke signifikant, tendens til, at de, som er fratrådt umiddelbart efter endt Ph.d. eller som Postdoc, i mindre grad end de øvrige vil sige ja til en genansættelse ved Syddansk Universitet. Blandt disse nævnes ledelsen af flere som en væsentlig grund til ikke at lade sig genansætte – et punkt SDU er opmærksomme på, og arbejder videre med at forbedre.

Generelt vil 62 % anbefale andre Syddansk Universitet som arbejdsplads, hvorimod 15 % anser det for usandsynligt. Igen kan der ikke identificeres signifikante forskelle, men der synes blandt kvinderne at være en tendens til, at de, som er fratrådt umiddelbart efter endt Ph.d., i mindre grad vil anbefale Syddansk Universitet til andre.

APV og Trivselsmåling

Ligestillingsudvalget har bidraget med spørgsmål til SDU's APV og Trivselsmålinger senest i 2012. Besvarelserne er desuden analyseret i.f.t. kønsforskelle. Analysen viste, at der ikke var systematiske forskelle i trivslen og det psykiske arbejdsmiljø mellem kvindelige og mandlige medarbejdere.

Mainstreaming af NY Løn

Ligestillingsudvalget lavede en analyse af, hvorvidt den måde, Ny-løn praktiseres på SDU, behandler mandlige og kvindelige medarbejdere er ens. Det var ikke en vurdering af ligeløn for mandlige og kvindelige ansatte, men alene en vurdering af om der er en kønsmæssig forskel i de aftaler, der indgås i forbindelse med Ny-løn forhandlingerne.

På baggrund af datamateriale fra 2011 vedrørende de årlige lønforhandlinger er det undersøgt, om der er forskel på, hvordan mænd og kvinder bliver tilgodeset i forbindelse med tildeling af tillæg. Der foreligger ikke materiale fra HUM. Cheflønninger er ikke med, da disse selv forhandler lønnen.

For SDU under et, er der meget lille forskel på tillæggene for de to køn. Kvinderne får lidt større løntillæg, men når man opdeler materialet på VIP og TAP, viser det sig, at VIP kvinder får mindre end gennemsnittet for alle VIP'ere, mens TAP kvinder får mere end gennemsnittet for alle TAP'ere.

Balance mellem arbejds- og familieliv

Sikring af projektfremdrift i forskning når forskere har barselsorlov

Bedre Work life balance indgår som en del af handlingsplan for ligestilling på SDU. Work life balance for kvindelige forskere søges fremmet ved et forslag om udvidelse af den barselsordning der nævnt i ovenfor som ligestillingsudvalget arbejder med - en ordning til sikring af projektfremdrift i forskning når forskere har barselsorlov. Ordningen skal gøre det nemmere at holde forskningsprojekter i gang eller i det mindste på vågeblus under orloven, så forskere efter orloven hurtigere kan komme i gang igen.

Sommercamp for ansattes børn

For at fremme Work life balance for alle ansatte har SDU siden 2012 tilbudt alle ansatte, at deres børn mellem 10 og 15 år kan deltager i Sommercamp på SDU i ugerne 27 og 32. Her kan ansattes børn følges med deres forældre på arbejde og i løbet af dagen deltage i alsidige, spændende og udfordrende sportsaktiviteter på og omkring universitetet styret af idrætsstuderende ansat til formålet. I 2014 deltog 100 børn i sommercamp, der blev evalueret meget positivt af så vel deltagende børn som forældre. SDU vil bygge videre på succesen.

Konkurrence på lige vilkår

Bedømmelsesudvalgenes kønsmæssige sammensætning og dets betydning for hvem der ansættes

SDU har undersøgt, hvordan bedømmelsesudvalg til videnskabelige stillinger har været sammensat kønsmæssigt og om det har det betydning for, hvem der bliver bedømt kvalificeret og i sidste ende ansat.

Undersøgelsen er baseret på oplysninger om forskningsrekruttering som SDU har indrapporteret til UNI.C. Det viste sig, at 30 % af bedømmelsesudvalg med 3 eller flere medlemmer udelukkende består af mænd. På baggrund af analysen er det indskærpet over for fakulteterne, at der som udgangspunkt skal være både mænd og kvinder i bedømmelsesudvalg. Hvis ikke skal sammensætningen begrundes.

Analysen kunne ikke signifikant vise, at den kønsmæssige sammensætning har betydning for, hvordan mandlige ansøgere og kvindelige ansøgere bedømmes. SDU arbejder på at gennemføre analysen med et sammenligneligt universitet m.h.p. at have et større datagrundlag.

Bilag 1. Slutrapport for Karriereudviklingsprogram for yngre kvindelige forskere 2011-2012

En bevilling fra trepartsmidlerne på 164.250 kr. gav mulighed for, at Ligestillingsudvalget, i samarbejde med Kompetence- og organisationsudvikling (tidligere HR-udvikling) v. karrierekonsulent Monika Janfelt, kunne tilbyde et karriereudviklingsprogram for yngre kvindelige forskere ved SDU uden betaling for deltagerne.

Forløbet:

- Rekruttering foråret 2011. Der deltog 15 adjunkter/post.doc.'s og 1 yngre lektor, og alle fakulteter var repræsenteret. Samtlige deltagere gennemførte hele forløbet.
- 23. august 2011. Opstartsmøde med deltagerne og deltagerens ledere. Programmet blev præsenteret og lederens rolle og deltagerens forventninger blev diskuteret.
- September 2011. Individuelle coachsamtalerne, hvor den enkeltes udviklingspunkter blev drøftet.
- 22.-23. september 2011. To dages seminar på Tøystrup Gods. Temaerne var karriereforståelser, toppræstationsmønstre, netværk og kompetencer.
- Oktober 2011. JTI test med individuelle feedbacksamtaler.
- 3.-4.- november 2011. to dages seminar på Tøystrup gods. Temaerne var kommunikation, køn og forhandling. Forhandlingstemaet afholdt af en ekstern konsulent.
- 7. december 2011. Halvdags netværksmøde på SDU med temaet konflikthåndtering.
- 25. januar 2012. Halvdags netværksmøde med temaet frustrationer, desuden oplæg og diskussion ved fælles TR Bjarne Andersen om lønforhandlinger på SDU.
- 28. februar 2012. Afsluttende møde for deltagerne og deres ledere, hvor resultaterne af forløbet blev diskuteret.

Deltagerens evaluering af forløbet:

Deltagerne udtrykte stor tilfredshed med forløbet, som havde givet dem en større indsigt i egen forskerprofil og større forståelse af, hvad der er på spil i en forskerkarriere. De mente, at kursets **omfang og antal deltagere** var meget passende. Programmets **opbygning og indhold** fungerede godt, og der var god sammenhæng i forløbet. **Internatmodulerne** var meget givende, både med hensyn til metode og indhold. Forløbet som helhed gav deltagerne en mulighed at stoppe op og tænke over sit arbejdsliv og sin karriere på en kvalificeret og fokuseret måde. Kurset og emnerne åbnede op for, at deltagerne kunne tage fat i emner og temaer, der normalt ikke diskuteres åbent på universitetet.

Netværksmøderne på SDU var deltagerne generelt positive overfor, nogle mente dog, at sammenhængende dage ville give større koncentration og fokus, medens andre syntes, det var en god måde at afslutte på og ”flytte” gruppen ind i en hverdagskontekst.

Deltagerne var meget glade for det **netværk** og muligheden erfaringsudveksling, med andre kvinder omkring forskning, karriereveje og arbejdsvilkår, kurset gav dem. Forløbet gav dem en unik indsigt i, hvordan tingene fungerer på de forskellige institutter og fakulteter. En af kursets store værdier var helt klart denne del.

Undertegnede, der fungerede både som **projektleder, underviser og coach** fik megen anerkendelse for sit arbejde; velstrukturerede oplæg, god formidler, afvekslende, engageret og velforberedt. Her er nogle udtalelser: ”Alt var godt. Monika er fantastisk og hendes emner velvalgte. Vil klart anbefale det til andre”. ”Vores underviser var utroligt engageret og var god til at skubbe til kursisterne uden at de blev væltet omkuld.”

Hver deltager fik en **personlig coachsamtale** tidligt i forløbet. Flere deltagere ønskede, at der havde været flere coachsamtaler, og specielt en sidst i forløbet. På den måde ville den enkelte have fået mulighed for at, sammen med coachen, at samle op på forløbet og trække nogle tråde ud i fremtiden.

JTI personprofil testen gav god indsigt i egne præferencer, og hvordan disse påvirker ens måde at arbejde på. En udviklingstest er helt afgjort et vigtigt element i denne type programmer.

Kritikpunkterne var få og omhandlede primært de eksterne undervisere og oplægsholdere, samt et ønske om at få tilsendt opgaver der skulle forberedes til internaterne, længere tid i forvejen. Derudover spredte kommentarer om enkeltdele i undervisningen.

Vedrørende **programmets betydning for den enkeltes karriereudvikling** bedømmer flertallet programmet som vigtigt og betydningsfuldt.

Der blev spurgt til **miljøernes reaktion** på NN 's deltagelse i programmet. Svarene går fra det positive, til det negative, til ligegyldighed. Nogle har valgt en meget lav profil pga. frygt for negative reaktioner fra kolleger.

Deltagerne svarede klart ja på spørgsmålet, om det er en god idé at SDU udbyder denne type karriereudviklingsprogram for yngre kvindelige forskere **som en tilbagevendende aktivitet**. Flere deltagere påpegede, at programmet også ville være nyttigt for mænd, og nogle så gerne, at næste program bliver for begge køn.

Flere deltagere har haft samtaler med **egne ledere** under forløbet og udtrykker desuden et ønske om, at deres ledere følger op efter endt forløb med en ordentlig karrieresamtale. Der er et generelt ønske om mere dialog med egen leder om mål, fremtid og muligheder på SDU.

Flere deltagere nævner, at **forløbet som helhed** har givet dem afklaring og større bevidsthed om egen person i en forskningskontekst, værktøjer, mange tanker og nye kontakter.

Under ”**andre kommentarer**” stod bl.a.

- Tak for et rigtigt godt program! Det har betydet meget for mig.
- Det har været et rigtigt fint forløb, som jeg er glad for at have deltaget i!
- En stor tak til Monika og mine medkursister for et fremragende kursus.

Det **afsluttende møde** for deltagerne og deres ledere blev afholdt den 27. februar 2012. Programmet for mødet var en præsentation af evalueringen af forløbet, et kort oplæg om talentudvikling, samt drøftelse af hvordan SDU kan arbejde videre på dette område. Der var bred enighed om, at SDU bør udbyde tilsvarende program som en tilbagevendende aktivitet for yngre forskere. Det blev bl.a. diskuteret, om næste program skal være for kvinder, eller om det skal være et program for både mænd og kvinder. Der er både fordele og ulemper ved begge modeller. Det blev også diskuteret, om det skal være et program for ”de få” eller for alle yngre forskere. Kompetence- og organisationsudvikling vil, i samarbejde med ligestillingsudvalget, komme med et oplæg til næste karriereudviklingsprogram.

Bilag 2. Career Development Programme for young researchers at SDU

Making career in research is demanding and in order to succeed one needs many other skills than just the research related skills and the professional skills. We have good experience from previous career programmes at SDU aimed at younger researchers. The Equality Committee, together with Competence and Organisational Development, now offers a Career Development Programme in English at SDU.

You are expected to be assistant professor or postdoc at SDU. You must be prepared to take active part in all the planned activities together with the programme's approximately 16 other participants.

Aim:

- Advance younger researchers' career options
- Strengthen talent development of employees of strategic importance
- Support the recruitment of researchers to tenured research positions
- Strengthen the participants personal development

The Career Development Programme gives you:

- A focused career course and development programme which lifts and strengthens your personal skills as a researcher
- Clarification of your career goals
- Knowledge into research as a career path
- Insight into the Danish university sector
- Personal development
- Reflection, tools and a strong network
- Opportunity to work on your professional profile

Do you want to be one of the participants?

Write an application (max 1 A4), where you shortly describe your motivation and state the reasons why you want to participate in the programme and what you want to achieve by participating. Please enclose a statement from your Head of Department (not your CV) stating why the Department recommends you as a participant.

Send your application to Competence and Organisational Development hr-udvikling@sdu.dk. The Dean will make the final approval of participants from each faculty. Participation will be announced on 11th of September at the latest.

Structure and finances of the Programme

The programme is planned as a coherent course over 4 months. The programme starts in week 40 2014 and finishes in December 2014. The programme starts with an introductory meeting between you and your head

of department. The programme consists of 1 one-day workshop, 2 modules of 2 days duration on an external location, combined with individual coaching sessions and tests.

The price of the programme is 15.200 DKK per participant. Costs of transportation to and from the course locations will be covered by your department. You can apply for full or partial funding from the “Competence Foundation” for further information see the end of this document.

Timeline of the programme:

- Meeting between you and your Head of Department at the end of September 2014 (agenda for this meeting will be provided)
- Individual coaching dialogues week 40
- First module (external location): Your career, career paths and patterns, 6th – 7th of October
- Test with individual feedback dialogues week 44 and 45
- Second module (external location): Communication, negotiation, competency assessment and network, 20th – 21th of November
- Workshop day: Career challenges and Work-Life-Balance, 9th of December
- Individual coaching sessions, week 50 - 51
- Meeting between you and your head of Department, end of December 2014/January 2015

Participants in the Career Development Programme for young researchers in 2013 wrote:

- *I think that all the sessions in which we "trained" skills sets were excellent. I also really like the session in which we discussed researcher types "extrovert, introvert, etc." and what this means for how we work together. It really explained some behaviors of colleagues to me and gave me clues on how to approach these interactions in the future.*
- *I very much liked the diversity of activities, and the guidance for them, that enabled us to be reflexive about our careers while having a guiding framework*
- *The number of participants was just right, as was the number of days*

Bilag 3. Slutrapport over lederaspirantprogrammet "Din ledelsesrejse" 2010-2011

Foreliggende rapport baserer sig på besvarelse af evalueringsspørgsmål fra ti deltagere, og seks ledere, der har haft medarbejdere med i forløbet. Besvarelserne bærer præg af universitetets diversitet og deltagernes meget forskelligartede virkeligheder, også i forhold til om de havde ledelsesansvar inden forløbet eller ej.

Forløbet startede med 12 deltagere. 1 sprang fra tidligt i forløbet pga. barsel, 1 deltog kun i starten pga. langtidssygmelding og afslutter derfor i løbet af 2012. Et par af deltagerne har haft kortere sygeperioder, udlandsophold og barsel, hvilket i et vist omfang har præget deres forløb. Enkelte deltagere afslutter sit mobilitetsophold, samt dele af ledelsesopgaven og kursusforløb i 2012.

Programmet finansieredes af Underudvalget vedr. kompetencefonden med 235.000 kr., og der blev derfor ikke opkrævet deltagerbetaling. Bevillingen dækkede også deltagerbetaling på eksterne kurser og CUU kurser svarende til 12.000 kr. pr. deltager. Udgifter udover 12.000 kr. samt transportudgifter blev dækket af deltagerens institut eller andre finansieringskilder.

Lederaspirantprogrammet var bygget op omkring følgende delelementer:

- Opstartsmøde mellem deltageren, dennes leder og karrierekonsulent
- Opstartsseminar på Tøystrup Gods den 18.-19. november 2010
- Decision Dynamics Karrieretest med feedbacksamtale, november 2010
- 2 individuelle coachsamtaler, april og september 2011
- JTI personprofil test med feedbacksamtale, juni 2011
- 4 netværksmøder, januar - oktober 2011
- Individuelle valg af kurser og efteruddannelse
- Individuelle valg af mobilitetsophold og opbygning af netværk
- Individuelle valg af ledelsesopgave

Evaluering af forløbets moduler og programmet som helhed

Deltagerne pegede på **internatet og coachsamtalerne** som de afgjort bedste elementer. Engagementet, fra både kursister, kursusledere og netværket, blev fremhævet som internatets positive elementer. Coachsamtalerne gav gode muligheder for sparring og afklaring. De blev nævnt som uundværlige og meget givende, og nogle ønskede sig mere tid til samtalerne.

Meningerne varierede fra det positive til det negative i forhold til **netværksmøderne** og ledelsesopgaven. De mest gennemgående kritikpunkter vedr. netværksmøderne var manglende fremmøde hos deltagerne, at indholdet ikke var relevant for alle hver gang, samt ønske om en skarpere mødeform. Det, der var godt ved netværksmøderne, var muligheden for at drøfte ledelsesudfordringer med kolleger, samt at få supervision på cases. Nogle oplevede netværksmøderne som kursets kerne. Det mest fremtrædende kritikpunkt ved **ledelsesopgaven** var institutledernes varierende engagement og ledelsesopgaver, der ændredes undervejs i forløbet. På den positive side blev det nævnt, at den var helt uundværlig, og at den gav konkret erfaring og gode muligheder for at sparre med egen leder.

Med hensyn til muligheden for at frit at vælge **kurser** pegede deltagerne på, at det var en god idé, som gav mulighed for efteruddannelse og teoretisk viden. Flere pegede dog på, at det var svært at vælge relevante kurser, samt at det var tidskrævende at søge om supplerende finansiering. Nogle ønskede mere vejledning i forhold til valg af kurser, andre ønskede mindre fokus på kurserne.

De fleste mente, at **mobilitetsophold** var en god idé. Et par brugte dog ikke muligheden, bl.a. med henvisning til at det var svært at afsætte tid. For andre af deltagerne var det en mulighed for at opbygge netværk, både nationalt og internationalt.

Responserne på **testene** var også varierende; For nogle gav testene ikke det helt store udbytte, medens det for andre gav en bedre forståelse af en selv og ens samarbejdspartnere.

Det, der var godt ved **programmet som helhed**, var kombinationen af forskellige aktiviteter. Det, der oplevedes som meget givende, var muligheden for at danne netværk på tværs af SDU, at diskutere med kolleger og få større indsigt i, hvordan SDU fungerer som organisation, samt muligheden for at reflektere over eget arbejdsliv i individuelle samtaler. Antallet af deltagere og helhed bedømtes som tilfredsstillende. Programmets længde på 1 år og 3 måneder kunne afkortes noget.

Forslag til ændringer: Deltagerne ønskede sig generelt flere internater, færre netværksmøder og større engagement fra egen leder. Lederne ønskede sig klarere rekrutteringskriterier. En leder havde forventet at blive inddraget mere.

Fra **ledernes evaluering** skal fremhæves, at de alle var positivt indstillede overfor, at SDU med jævne mellemrum udbyder lederaspirantprogrammer. Programmet havde givet gode muligheder for at fokusere på personaleledelse og at tale om deltagerens karriere. Programmet havde fungeret fint i forhold til miljøerne på institutterne og givet deltagerne værktøjer og større indsigt i SDU som organisation.

Evalueringerne viser, at deltagerne har fået større indsigt i SDU som organisation og ledelse på universitetet, samt fået personlig afklaring og større indsigt i egne roller som ledere.

Sparringsgruppen anbefalede:

- SDU bør udbyde lederudviklingsforløb ca. hvert andet år.
- Klare rekrutteringskriterier.
- Finansieringen bør ligge på de enkelte budgetområder.
- Et lederaspirantprogram for forskere uden ledelseserfaring, der gerne vil blive afklarede på, om de ønsker gå ledelsesvejen.
- Et andet forløb for medarbejdere med ledererfaring (under institutlederniveauet), med deltagere fra både VIP- og TAP-miljøerne, med fokus på at udvikle en kultur med større sammenhængskraft mellem forskning og administration på SDU.
- Større involvering fra ledelsens side i deltagernes forløb og kompetenceudvikling.
- Praktisk ledererfaring som et centralt modul, på trods af de organisatoriske udfordringer, den type opgaver medfører, specielt i forhold til personaleledelse og fortrolighed.

Ledelsesopgaverne

Ledelsesopgaven ændredes undervejs for flertallet af deltagerne. Nogle endte med ikke at gennemføre en reelt sammenhængende ledelsesopgave. For andre forblev opgaven uklar, eller de fik ikke muligheden for at løfte nye og sværere opgaver. Der er også eksempler på deltagere, der har haft meget tilfredsstillende og ”helstøbte” ledelsesopgaver, og på dem, der har løftet flere forskellige opgaver. På trods af en del vanskeligheder i forhold til denne del af forløbet, beskriver deltagerne ledelsesopgaverne som givende, styrkende og udviklende, og at denne del så tydeligt har vist ledelsesteori i forhold til den komplekse og hurtigt foranderlige virkelighed og praksis, som vi alle agerer i til daglig.

- * Sammenlægning af fagsekretariater
- * Indretning af lokale til specialeskrivningsværksted
- * Strategisk uddannelsesudvikling af kemistudiet
- * Instituttets repr. i NAT studienævn + studienævnets formand
- * Forskningsleder på forskningsprojekt
- * Leder af cand. public. uddannelsen
- * Viceforskningsleder for en afdeling med ca. 60 medarbejdere
- * Fagledelser af medievidenskab
- * Viceinstituttleder ved ILKM
- * Instituttleder IMADA
- * Udvikling af ny studiestart
- * Organisation af en tværfaglig klinik på IOB/Psykologi og opbygning af en behandlingsklinik
- * Evaluering af forskningsgruppen I2M. Inkl. udarbejdelse af et porteføljestyringsredskab til anvendelse i det daglige arbejde

Kurser og efteruddannelse

Gav mulighed for fokuseret efteruddannelse og den teoretiske viden, som de andre elementer i forløbet ikke gav. Kurser inden for procesfacilitering, forandringsledelse, strategi, forhandling og MUS var nogle af de kursusforløb, deltagerne pegede på som meget givende.

Deltagernes valg af kurser:

- *Bliv en bedre forhandler (CUU)
- *Revitaliser din MUS (CUU)
- *Kursus for ledere i ”Den svære samtale” (CUU)

- *Tilmeldt studielederkurset i 2012
- *Effektiv strategisk udvikling – ledelse gennem psykologisk og social kapital (CBS)
- *Orientering om administrative forhold (CUU)
- *Kreativt kick: do disturb med Innovative Thinking System (Stjerneskipet Odense)
- *Procesfacilitering (CUU)
- *Research Management Master Class – videreuddannelse for forskningsledere (CBS)
- * Effektive møder (Mannaz)
- * Lederudviklingsforløb AEU: påbegyndt men ikke afsluttet
- * Nye perspektiver på forandringsledelse og strategi (CBS)
- * Strategisk kommunikation, MBA niveau (SDUE)
- * Tilmeldt Program og Porteføljeledelse, i 2012, Modul på Master i projektledelse (SDU)

Sparringsgruppen har afholdt 4 møder. Gruppens sammensætning:

Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, dekan Ole Skøtt

Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, institutleder Simon Torp

Det Naturvidenskabelige Fakultet, institutleder Marianne Holmer

Det Tekniske Fakultet, lektor Birgitte Lilholt Sørensen

Det Humanistiske Fakultet, institutleder Anne Jensen

HR-udvikling, afdelingsleder Jakob Ejersbo

HR-udvikling har stået for programmets gennemførelse.

Bilag 4. SDU's Lederaspirantprogram 2014 - 2015

Baggrund

SDU arbejder på at styrke og understøtte rekrutteringen af kvalificerede ledere til de videnskabelige såvel som til de administrative miljøer. Formålet er på lang sigt at sikre kompetencer til løsning af opgaver med væsentlig og strategisk betydning for SDU.

Strategisk sammenhæng

SDU skal sikre et tilstrækkeligt grundlag for intern rekruttering af ledere og udvikling af kvalificerede ledere med et godt kendskab til SDU som organisation. Desuden har SDU fokus på at

- fastholde talenter og skabe øget opmærksomhed på ledelse som en attraktiv karrierevej
- skabe en forståelse hos medarbejdere for lederrollen på universitetet
- sikre kontinuitet i ledelseskulturen og et positivt syn på ledelse

Målgruppe

Målgruppen for lederaspirantprogrammet er både VIP og TAP medarbejdere, der ikke tidligere har haft et lederjob på SDU f.eks. studieleder, administrativ leder, forskningsleder, faglig leder mv. Programmet er for medarbejdere der

- endnu ikke ved, om de vil være ledere, men overvejer det
- er nysgerrige på at afklare, hvad det vil sige at være leder og at arbejde som leder
- er klar til at påtage sig lederrollen, og som har fokus på kvalificering; måske med et lederjob inden for rækkevidde

Formål

Formålet for den enkelte deltager er at blive afklaret, motiveret og kvalificeret til ledelsesopgaven på SDU.

Udbytte

Deltagernes udbytte vil både være afklaring, motivation og kvalificering:

- Indsigt i hvad ledelse på et universitet indebærer
- Få afdækket dine lederkompetencer med test og konsultentsamtale
- Find din ledelsesstil og beslutningsstil
- Blive afklaret med om ledelse er en karrierevej for dig
- Netværk og en stor kontakthflade på tværs af SDU

Lederaspirantprogrammets opbygning

Programmet består af fem sammenhængende aktiviteter, der hver tager ca. ½ dag. Nogle aktiviteter bliver adskilt for VIP og TAP. Aktiviteterne er tænkt som sammenhængende. Alle aktiviteter bliver gennemført én gang hvert halve år i den givne rækkefølge, hvis der er tilmeldinger nok.

1. Introduktion til ledelse på SDU og forventninger til fremtidens ledere. Mød en erfaren leder (forskningsleder/administrativ leder), der fortæller om arbejdet med at lede mennesker (opdelt i VIP og TAP). Til slut bliver testen til den aktivitet 2 præsenteret
2. Personlighedstest. Testen er en præferencetest, der afklarer dine personlige styrker og udviklingspunkter som leder. Aktiviteten er et individuelt forløb med introduktion, test og konsultentsamtale.
3. Lær din ledelsesstil og beslutningsstil at kende. Oplæg og drøftelse med konsulent om forskellige måder at lede på og at træffe beslutninger på i en kompleks organisation; herunder hvordan forskellige organisationskulturer indebærer forskellig ledelse og hvordan du leder andre typer end dig selv jf. præferencetesten (VIP og TAP sammen).

4. Karrieresparring. Organisationskonsulenten og karrierekonsulenten faciliterer en gruppesamtale, hvor lederaspiranterne henter inspiration, støtte og perspektiver hos hinanden om deres egen karriereudvikling med afsæt i deres nuværende situation. (opdelt i VIP og TAP).

Netværksaktivitet

Aktiviteten indgår ikke i lederaspirantprogrammet. Netværket henvender sig til hele den gruppe af medarbejdere, der leder uden et formelt personaleansvar. Her bliver mulighed for at drøfte de temaer, der er relevante for ledelse uden personaleansvar f.eks. motivation, kommunikation, procesplanlægning, legitimitet, gennemslagskraft, brug af momentum, profilering m.fl.

5. Ledelse uden formelt personaleansvar. Netværksmøde for projektledere, studieledere, konsulenter, koordinatore, faglige ledere og andre. Vær med til at skabe en kultur for ledelse på tværs af SDU's formelle ledeshierarkier. Oplæg, plenumdiskussioner og gruppedrøftelse om faglig ledelse og koordinering (VIP og TAP sammen).

Antal deltagere

8-16

Bilag 5. SDU'S lederintroduktionsprogram

Målgruppe

Alle nyansatte eller nyligt udpegede administrative ledere og forskningsledere på SDU med personaleledelse af en fast gruppe medarbejdere.

Med personaleledelse bliver som eksempler ment: fordeling af medarbejdernes opgaver, sparring og coaching af medarbejdere, MUS, håndtering af konflikter og arbejdsmiljøet i gruppen, faglig udvikling af medarbejderne mv. Man kan godt have personaleledelse, selvom man ikke har et formelt personaleansvar eller budgetansvar.

Der vil efter behov oprettes forløb for engelsksprogede ledere.

Formål

Det er formålet med lederintroduktionsprogrammet, at nye ledere udvikler deres ledelse i overensstemmelse med Syddansk Universitets ledelseskodex.

Udbytte

Lederintroduktionsprogrammet er både en introduktion til ledelse på SDU og en mulighed for individuel lederudvikling med afsæt i den enkelte leders konkrete situation. Lederintroduktionsprogrammet er ikke en lederuddannelse – det er en introduktion til ledelse på SDU.

Det er erfaringen fra tidligere forløb, at deltagernes udbytte særligt kommer af mødet og dialogen med de andre deltagere.

Indhold

Lederintroduktionsprogrammet består af 4 sammenhængende aktiviteter, der gennemføres inden for et kalenderår.

Aktivitet 1 – Temadag om SDU's strategi og ledelseskodex. Denne aktivitet giver lederen et afsæt for helhedsorientering i varetagelsen af SDU's strategi, værdier, ledelseskodex og andre fælles rammer.

Aktivitet 2 – Teamdag om administrativ ledelse. Aktiviteten skal sikre, at nye ledere skal have kendskab til administrative processer på SDU, til de ressourcer, fællesområdet stiller til rådighed, og de administrative procedurer, der gælder.

Aktivitet 3 – Ledersparring i teams. Aktiviteten skal på den ene side tilbyde støtte til håndtering af rolleskiftet fra kollega til ledere. På den anden side skal aktiviteten tilbyde sparring på personaleledelsesmæssige problemstillinger som: fordeling af opgaver, varetagelse af konflikter og arbejdsmiljø i gruppen, sparring og coaching af medarbejdere, faglig udvikling af medarbejdere m.v.

Aktivitet 4 – 360° ledelsesfeedback. Denne aktivitet giver lederen mulighed for feedback på egen ledelse fra 4 dimensioner: Feedback fra egen leder, fra medarbejderne, fra lederkolleger /samarbejdspartnerne og fra lederen selv. 360° ledelsesfeedback munder ud i en personlig udviklingsplan for egen ledelse.