

Evaluering af forskerkarriereveje

- håndtering af forskeres karrierer på de danske universiteter



Delrapport 4

Dokumentation fra kvalitative interviews

Oktober 2011

Udarbejdet af Deloitte på opdrag af Forsknings- og Innovationsstyrelsen

Vedrørende den samlede evaluering henvises til den sammenfattende evalueringsrapport

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Forord	3
Formål og tilgang	4
Formål	4
Informantgruppen	4
Udvælgelse og rekruttering af deltagere i fokusgruppeinterview	6
Udvælgelse og rekruttering af deltagere i telefoninterview	7
Kodning og analyse	7
Interviewguides fokusgruppeinterview	11
Interviewguide for forskere	12
Interviewguide for beslutningstagere	14
Fokusgruppeinterview	16
Tema 1: Juridiske og organisatoriske rammer og indsatser	16
Tema 2: Universiteternes implementering	25
Tema 3: Intern karriereudvikling	31
Tema 4: Rekruttering af forskere til universiteterne	40
Tema 5: Universitetsforskernes mobilitet	44
Tema 6: Omverdenens tiltrækning og rammer	48
Interviewguides telefon-interview	50
Interviewguide for tidligere universitetsforskere	50
Interviewguide for chefer for tidligere universitets-forskere	51
Interviewreferater telefoninterview	52
Tema 4: Rekruttering af forskere til universiteterne	52
Tema 5: Universitetsforskernes mobilitet	56
Tema 6: Omverdenens tiltrækning og rammer	64

Forord

Det overordnede formål med evalueringen er at vurdere den indsats, som danske universiteter bidrager med for at tiltrække, fastholde og udvikle de forskerkompetencer, der er nødvendige for at realisere ambitionerne for Danmark som vidennation.

Det er således evalueringens formål at undersøge:

- de juridiske og organisatoriske rammer for universiteternes håndtering af forskernes karriereudvikling
- hvilke initiativer til karrierehåndtering universiteterne har iværksat inden for disse rammer
- hvilke forhold der i øvrigt spiller ind i forhold til håndteringen af forskerkarrierer på universiteterne.

Undersøgelsens genstandsfelt er de rammer for karriereveje, mobilitet og rekruttering, der findes og implementeres på universiteterne.

Som en del af den samlede undersøgelse af forskerkarriereveje er der gennemført fokusgruppeinterview med ansatte forskere og beslutningstagere på de otte danske universiteter. Desuden er der gennemført telefoninterview med personer, der tidligere har været ansat som forsker på universiteterne, og deres chefer. Denne delrapport rummer resultaterne fra disse interview.

Formål og tilgang

Denne delrapport bygger på interview med forskere og beslutningstagere på universiteterne samt forskere, der i dag har anden ansættelse, og deres chefer.

Formål

Denne delrapport er baseret på udsagn fra 61 kvalitative interview. De gennemførte interview har til formål at skabe en bred forståelse af de problemstillinger, der aktuelt findes i relation til forskerkarriereveje på landets universiteter.

Interview gennemført på universiteterne har desuden haft til formål at identificere temaer, der efterfølgende er behandlet kvantitativt i survey. Interview blandt tidligere forskere har haft til formål at uddybe de resultater, der er fremkommet i de gennemførte survey.

De kvalitative interview har haft en eksplorativ natur, hvor forskere med afsæt i konkrete erfaringer har forklaret de dybere anledninger, motiver og valg, der har resulteret i deres hidtidige karrierevej. Interview er gennemført med udgangspunkt i interviewguider, således at evalueringens temaer er sikret berørt, men med forskellig vægt afhængigt af den enkelte fokusgruppes særlige fokus på de enkelte emner. Kvalitative interview i denne form har generelt set den fordel, at de kan give mere dybtgående information end registerdata og surveyundersøgelser. Intervieweren kan for eksempel forholde sig åbent til de emner, informanten ønsker at bringe på banen, evalueringens tematiske emner kan behandles dybtgående, og man kan herunder drøfte og kortlægge kausale relationer mellem forskellige faktorer. Kvalitative interview er også velegnede til at afdække informanternes vurdering af ønsker til fremtidige forhold.

Den metodiske tilgang, der er benyttet, er beskrevet i det følgende afsnit. Her beskrives informantgrupperne, deres udvælgelse og rekruttering samt den analytiske tilgang ved behandlingen af interviewreferater.

Informantgruppen

Der indgår fire forskellige informantgrupper i interviewundersøgelsen:

- Forskere på universiteter.
- Beslutningstagere på universiteter, henholdsvis beslutningstagere på universitetsniveau (centralt/fakultetsniveau) og beslutningstagere på institutniveau.
- Forskere, der har forladt universiteterne til fordel for anden ansættelse eksempelvis med forskning i den offentlige sektor uden for universiteterne, forskning i det private erhvervsliv eller med ikke-forskningsmæssigt indhold.

- Chefer for forskere, der har forladt universiteterne til fordel for anden ansættelse.

Der har været afholdt fokusgruppeinterview på alle otte universiteter. På hvert universitet har der været afholdt følgende tre gruppeinterview i forbindelse med et heldagsbesøg på universitetet¹:

- Et gruppeinterview med beslutningstagere på centralt/fakultetsniveau. Interview har haft en varighed af 1½-2 timer og et deltagerantal fra 2 til 10.
- Et gruppeinterview med beslutningstagere på institutniveau. Interview har haft en varighed af 2½ time og et deltagerantal fra 5 til 12.
- Et gruppeinterview med forskere. Interview har haft en varighed af 2½ time og et deltagerantal fra 5 til 12.

Der er således blevet gennemført i alt 23 gruppeinterview med i alt 130 deltagere. Nedenstående ses en oversigt over de informanter, der har deltaget i interview på universiteterne, fordelt på niveau og fagområde.

Fagområde	Niveau							I alt
	Sundhedsvidenskab	Naturvidenskab	Jordbrugs- og veterinærvidenskab	Teknisk videnskab	Humaniora	Samfundsvidenskab	Central ledelse	
Beslutningstagere Centralt/fakultet	5	4	0	1	3	3	15	31
Beslutningstagere Institut	5	7	1	10	8	12	1	44
Forskere	6	12	2	12	12	11	0	55
I alt	16	23	3	23	23	26	16	130

Herudover er der gennemført telefoninterview med følgende informanter:

- 30 personer, der tidligere har været forskere på et dansk universitet.
- 8 chefer for personer, der tidligere har været forskere på et dansk universitet.

Disse interview har haft en varighed af cirka en halv time. Telefoninterview er valgt med henblik på let at kunne komme i kontakt med de nævnte informanter, idet det er vurderet, at det vil være vanskeligt at få disse personer i tale på anden vis. Nedenfor findes en oversigt over de grupper, der har deltaget i de gennemførte telefoninterview, fordelt på ansættelse.

¹ IT-Universitetet er et monofakultært universitet med kun ét institut. Derfor er der her afholdt et samlet interview med beslutningstagere.

Ansættelse	Offentlig forskning	Privat forskning og udvikling	Ansættelse uden forskningsindhold
Tidligere universitetsforskere	4	19	7
Chefer	1	6	1

De interviewede tidligere universitetsforskere baggrund er som angivet nedenfor opgjort efter universitet, fagområde og niveau for seneste ansættelse på universitetet.

Universitet	KU	AAU	AU	ITU	DTU	SDU	RUC	CBS
Antal	8	5	3	1	8	3	2	0

Fagområde	Sundhedsvidenskab	Naturvidenskab	Jordbrugs- og veterinærvidenskab	Teknisk videnskab	Humaniora	Samfundsvidenskab
Antal	3	14	3	8	1	1

Stilling	Postdoc	Adjunkt	Lektor	Professor
Antal	8	8	14	0

Udvælgelse og rekruttering af deltagere i fokusgruppeinterview

For at sikre en bred dækning indgik forskellige perspektiver i fokusgruppeinterviewene på universiteterne, og dette var væsentligt, for at undersøgelsen gav indblik i forskelligheder og skabte et godt billede af situationen på hvert enkelt universitet. Det skyldes især, at universiteterne har iværksat forskellige initiativer inden for de givne rammer. Dertil kommer, at der kan være forskellige kulturer, værdier og holdninger på de forskellige universiteter i forhold til karriereudvikling, som det har været vigtigt at afdække. Derfor var det vigtigt at samle grupper fra forskellige universiteter.

Det var også væsentligt, at der var udvalgt både beslutningstagere og forskere på forskellige niveauer, idet disse igen må antages at have forskellige perspektiver på de givne rammer, de iværksatte initiativer og karriereudvikling. Der har desuden været tilstræbt en vis spredning af deltagerne på fakulteter og institutter i relation til størrelse og fagområde samt repræsentation af organisatoriske enheder, der stammer fra såvel de oprindelige universiteter som de indfusede institutioner.

Formålet med de kvalitative interview har været at opnå interessante, indsigtsfulde og begrundede synspunkter i forhold til rammer, initiativer og karriereudvikling. Deltagerne skulle udvælges af universiteterne selv blandt personer, der har basis for at levere sådanne synspunkter. Derfor var det centrale udvælgelseskriterium for deltagerne, at de havde indsigt i de relevante problemstillinger. Deltagerkredsen er udvalgt af det enkelte universitet ud fra disse rammer.

Udvælgelse og rekruttering af deltagere i telefoninterview

Deltagerne i telefoninterview er udvalgt tilfældigt blandt de forskere, der har forladt universitetsverdenen i perioden 1999 til 2010, og som har besvaret evalueringens survey blandt forskere med anden ansættelse i Danmark (survey B). Det drejer sig om personer inden for tre kategorier:

- Forskere på andre offentlige institutioner.
- Forskere i det private erhvervsliv.
- Tidligere forskere, der har fortsat karrieren uden for forskningen.

Deltagere i telefoninterview er udvalgt blandt de respondenter, der i surveyundersøgelsen (survey B) angav deres kontaktoplysninger. Respondenterne er i surveyet blevet bedt om at angive deres telefonnummer, hvis de ønskede at deltage i telefoninterview. Ligeledes blev respondenterne bedt om at angive navn og telefonnummer på deres nærmeste chef, hvis de ønskede, at denne deltog i interview.

Kodning og analyse

Interviewguiden er opbygget efter seks grundlæggende temaer, som evalueringen gennemgående er struktureret efter. Der er udarbejdet referater af hvert interview, og de i alt 68 dokumenter er efterfølgende gennemgået tematisk. Referaterne dækker emnet forskerkarrierer bredt. Materialet er organiseret ved hjælp af den dokumentstrukturerende digitale platform atlas.ti, der er velegnet til håndtering af kvalitative data. Ved denne tilgang anvendes en kodestruktur, der er tilstrækkelig robust til at have relevans på tværs af et stort dokumentarisk materiale. Dette sikrer en systematisk og transparent gennemgang af materialet. Desuden er der mulighed for at udtrække alle data om en given kode på enkel vis, således at der skabes tematiseret overblik over hele materialet. Kodestrukturen afspejler operationaliseringen af evalueringens temaer og ses i nedenstående tabel. Udsagn fra interviewreferater, som fremgår af de efterfølgende afsnit, er opstillet efter denne kodestruktur.

Evaluerings tema Kodenummer	Undertema	Uddybning af undertema
1 Juridiske og organisatoriske rammer og indsatser	1a Ansættelses-juridiske rammer	Regulering via blandt andet stillingsstruktur, ansættelsesbekendtgørelse, overenskomst m.v.
	1b Lønvilkår	Regulering via blandt andet overenskomster og aftale om Ny løn.
	1c Øvrige ansættelsesvilkår	Regulering via rammer for blandt andet tenure track-stillinger, bedømmelse, evaluering af de akademiske meritter, rammer for udlændinge og danske forskere efter ophold i udlandet, forskningsophold, medarbejderudvikling og efteruddannelse.
	1d Økonomiske og organisatoriske rammer	Universiteternes overordnede rammer reguleret via universitetsloven, herunder ledelsesstruktur, og de organisatoriske rammer, der følger af fusioner. Universiteternes økonomiske rammer, herunder udvikling i bevillinger, samt forhold mellem basisbevillinger og konkurrenceudsatte forskningsmidler.

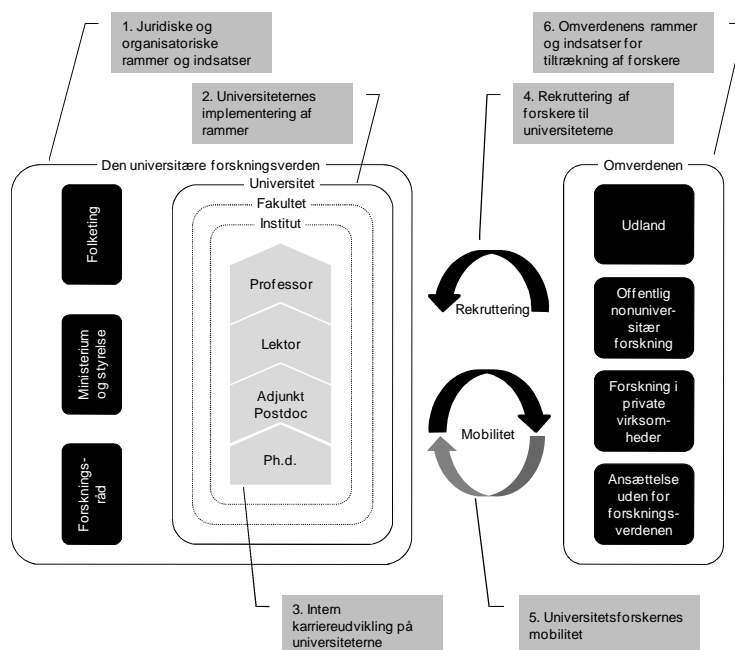
Evalueringstema Kodenummer		Undertema	Uddybning af undertema	
		1e	Ekstern forskningsfinansiering	Udbudte bevillinger samt størrelse og type af bevillinger.
2	Universiteternes implementering	2a	Implementering af ansættelsesvilkår	Lokal implementering af stillingsstruktur, ansættelsesbekendtgørelse, overenskomst m.v.
				Lokal implementering af overenskomster og aftale om Ny løn m.v.
				Lokal implementering af eksempelvis rammer for tenure track-stillinger, bedømmelse, evaluering af de akademiske meritter, rammer for udlændinge og danske forskere efter ophold i udlandet, forskningsophold, medarbejderudvikling og efteruddannelse.
		2b	Implementering af organisatoriske rammer	Lokal implementering af rammer for ledelsesstruktur som reguleret af universitetsloven og universitetsfusioner. Udvikling i bevillinger og forhold mellem basisbevillinger og konkurrenceudsatte forskningsmidler.
		2c	Implementering af ekstern forskningsfinansiering	Tiltrukne bevillinger samt størrelse og type af bevillinger.
3	Intern karriereudvikling	3a	Ansættelsesvilkårs betydning for karriereudvikling	Ansættelsesjuridiske rammers betydning for karriereforløb og -udvikling, eksempelvis hvordan dette påvirkes af faste eller tidsbegrænsede ansættelser.
				Lønvilkkårs betydning for karriereudvikling, herunder lønudvikling, lønspredning m.v.
				Betydning af øvrige ansættelsesvilkår på karriereudvikling, eksempelvis rammer for udlændinge og danske forskere efter ophold i udlandet, tenure track-stillinger, bedømmelse, evaluering af de akademiske meritter, medarbejderudvikling, efteruddannelse og forskningsophold. Herunder kan også behandles særlige lokale initiativer.
		3b	Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for karriereudvikling	Betydning af lokal ledelsesstruktur og organisatorisk placering eksempelvis i forhold til fusionshistorik. Betydning af lokale økonomiske forhold, herunder udvikling i bevillinger, og forhold mellem basisbevillinger og konkurrenceudsatte forskningsmidler.
3c	Uformelle rammers betydning for karriereudvikling	Med uformelle rammer menes for eksempel de forhold, der lokalt gør, om der i praksis tages hensigtsmæssige, strategiske beslutninger om karriereveje. Hvordan håndterer beslutningstagerne for eksempel de mange modsatrettede interesser, der kan gøre sig gældende, når vigtige beslutninger ved nyansættelser skal tages? De uformelle rammer er meget vigtige at få belyst.		
3d	Ekstern forskningsfinansierings betydning for karriereudvikling	Betydning af håndtering af ansøgning om bevillinger samt størrelse og type af modtagne bevillinger.		

Evalueringstema Kodenummer		Undertema	Uddybning af undertema		
		3e	Rekrutteringsgrundlagets betydning for karriereudvikling	Betydning af rekrutteringsgrundlag til næste trin på karrierestigen, blandt andet antal ph.d.-uddannede som rekrutteringsgrundlag. Muligheder for progression til næste karrieretrin og frafald.	
4	Rekruttering af forskere til universiteterne	4a	Ansættelsesrammernes betydning for rekruttering	Anvendelse af ansættelsesjuridiske rammer ved rekruttering af forskere. Virkemidler, der benyttes for at tiltrække kandidater. Anvendelse af lønvilkår i forbindelse med rekruttering på de enkelte ansættelsesniveauer, eksempelvis brug af lønpakker m.v. Anvendelse af virkemidler ved rekruttering, eksempelvis særlige forhold for rekrutterede fra udlandet, og evaluering af de akademiske meritter. Herunder kan særlige lokale initiativer også behandles.	
			4b	Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for rekruttering	Lokal ledelsesstruktur og organisatoriske rammer med indflydelse på rekruttering. Udvikling i bevillinger og forhold mellem basisbevillinger og konkurrenceudsatte forskningsmidler.
			4c	Ekstern forskningsfinansierings betydning for rekruttering	Håndtering af ansøgning om bevillinger samt størrelse og type af bevillinger.
		4d	Rekruttering og ansættelse	Hvor mange rekrutteres, hvorfra rekrutteres der, hvem rekrutteres og vurdering af ansøgningsfeltet. De administrative processer ved ansøgning og ansættelse, håndtering af bedømmelsesudvalg m.v.	
5	Universitetsforskernes mobilitet	5a	Ansættelsesvilkårs betydning for tiltrækning og fastholdelse	Vurdering af de ansættelsesjuridiske rammer som faktor for fastholdelse og tiltrækning. Vurdering af lønvilkår som faktor for fastholdelse og tiltrækning. Vurdering af øvrige ansættelsesvilkår og særlige lokale initiativer som faktor for fastholdelse og tiltrækning.	
			5b	Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for tiltrækning og fastholdelse	Ledelsesstruktur og organisatoriske forhold som faktor for fastholdelse og tiltrækning. Bevillingsforhold som faktor for fastholdelse og tiltrækning.
			5c	Ekstern forskningsfinansierings betydning for tiltrækning og fastholdelse	Håndtering af ansøgning om bevillinger samt størrelse og type af bevillinger som faktor for fastholdelse og tiltrækning.
		5d	Stillingsskift	Mobilitet i form af stillingskift mellem brancher, sektorer, lande m.v.	
6	Omverdens tiltrækning og rammer	6a	Ansættelsesvilkår uden for universiteterne	Anvendelse af ansættelsesjuridiske rammer ved ansættelse uden for universiteterne. Anvendelse af lønvilkår ved ansættelse uden for universiteterne.	

Evalueringstema Kodenummer		Undertema	Uddybning af undertema
			Øvrige ansættelsesvilkår ved ansættelse uden for universiteterne.
	6b	Rammer uden for universiteterne	Ledelsesstruktur og organisatorisk placering ved ansættelse uden for universiteterne.
			Økonomiske rammer ved ansættelse uden for universiteterne.
			Forskningsfinansiering ved ansættelse uden for universiteterne, herunder også samfinansiering og samarbejde med offentlige forskningsinstitutioner.

Interviewguides fokus-gruppeinterview

Afsnittet indeholder interviewguides til fokusgruppeinterview, der er gennemført på universiteterne. Der blev som indledning til interview informeret om evalueringens rammer og formål, hvorefter der blev givet en generel introduktion til de seks temaer ud fra den nedenstående figur.

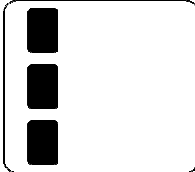
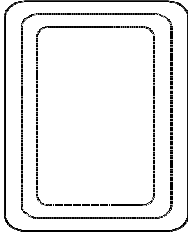




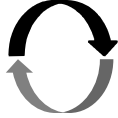
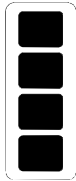
Temaerne er benyttet til at rammesætte et komplekst emne. De første to temaer omhandler mest faktuelle rammer og initiativer, og de efterfølgende temaer omhandler konsekvensen af disse. Meget litteratur på området omhandler effekter af og holdninger til forskellige elementer med relevans for forskerkarriereveje (fx løn, køn og adgang til stillinger på de enkelte niveauer på karrierestigen). Kun få kilder har behandlet universiteternes overvejelser i forhold til karriereveje og den konkrete implementering, og det er her evalueringens fokus ligger. Desuden er talentudvikling og elitehåndtering en del af evalueringens fokus.

Nedenfor fremgår de interviewguides, der har været styrende for gruppeinterview.

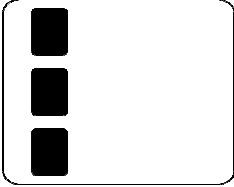
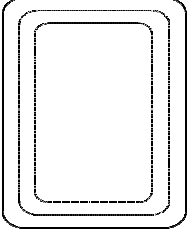

Interview er afrundet med spørgsmål, der har haft til hensigt at sikre, at emner, som informanterne finder væsentlige, afsluttende berøres eller kommenteres.


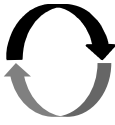

Interviewguide for forskere

Evalueringstema	Spørgsmål
<p>1 Juridiske og organisatoriske rammer og indsatser</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad er jeres generelle vurdering af de rammer, der er for universiteternes arbejde med forskerkarriereveje? 2. Er rammerne hensigtsmæssige for forskeres karriereudvikling? <p>(Generelt er dette mindre relevant for forskerne, men der spørges til holdninger.)</p>
<p>2 Universiteternes implementering</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad er jeres vurdering af universitetets implementering af de givne rammer? a. Hvad bliver der gjort fra universitetets side i forhold til ansættelsesvilkår for at fremme forskernes karriereudvikling? For eksempel: <ul style="list-style-type: none"> • Fast/tidsbegrænset ansættelse • Løn • Forskningsmuligheder med henblik på videre karriere • Medarbejderudvikling (øvrig kompetenceudvikling, fx projektledererfaring, personlig udvikling og undervisningskompetencer) • Hjælp til finansiering. b. Hvordan vurderer I effekten af disse? c. Er der gjort organisatoriske tiltag fra universitetets side for at fremme forskernes karriereudvikling? d. Hvilke rammer virker fremmende eller begrænsende i forhold til at kunne tiltrække forskere?
<p>3 Intern karriereudvikling</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad har efter jeres mening betydning for den interne karriereudvikling? a. Hvordan foregår den interne karriereudvikling? b. Hvad er jeres vurdering af forfremmelsesmuligheder? c. Hvordan oplever I muligheder for at opnå ansættelse på næste karrieretrin? d. Hvordan oplever I bedømmelseskriterierne i forhold til forfremmelse og karriereudvikling? Er de retfærdige og gennemskuelige? e. Ved I, hvad I bliver bedømt på, og er dette retfærdigt? f. Er intern karriereudvikling ens på forskellige fagområder? g. Kan I se nogle kønsspecifikke mønstre? h. Hvilke positive effekter har rammer og universitetets initiativer? i. Hvilke udfordringer bliver ikke afhjulpet af initiativerne? Hvilke udfordringer skaber de fastlagte rammer? j. Hvilken betydning har løn for intern karriereudvikling? k. Hvilken betydning har midlertidige stillinger for intern karriereudvikling? l. Hvordan vurderer I betydningen af organiseringen på universitetet for intern karriereudvikling? m. Er der ikke-saglige forhold, der har indflydelse på intern karriereudvikling? n. Hvilken betydning har eksterne forskningsmidler for den interne karriereudvikling? o. Hvilke udfordringer er der (ifølge forskerne selv)?

4	<p>Rekruttering af forskere til universiteterne</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan vurderer I universitetets muligheder for at rekruttere forskere? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvad er jeres vurdering af, hvor der rekrutteres forskere fra (indefra versus udefra)? b. Hvordan vurderer I rekrutteringsgrundlaget for forskere (forskningsniveau, talenter/eliten, køn, antal og ph.d.)? c. Hvilke udfordringer mener I der eksisterer for at kunne rekruttere? d. Er de eksisterende rammer og initiativer befordrende for rekrutteringen? e. Vurderer I, at ledelsesstrukturen og bevillingssystemet har betydning for at kunne rekruttere forskere? f. Vurderer I, at ekstern forskerfinansiering har betydning for rekrutteringen? g. Virker ansættelsesprocessen fremmende eller begrænsende i forhold til at kunne rekruttere? Har den betydning? h. Hvad ser I som den største udfordring i at fastholde forskere?
5	<p>Universitetsforskernes mobilitet</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvad er jeres generelle vurdering af, hvorfor forskere forlader universiteterne? 2. Hvad er jeres vurdering af, hvordan man bedst fastholder og tiltrækker forskere? <ol style="list-style-type: none"> a. Vurdering af løn og lønvilkårs betydning for fastholdelse og tiltrækning. b. Er der øvrige ansættelsesvilkår, der har betydning? c. Vurderer I, at organiseringen på universitetet har betydning for fastholdelsen? d. Vurderer I, at interne bevillinger har betydning for fastholdelsen? e. Hvorledes har eksterne bevillinger betydning for universitetets evne til at fastholde forskere? 3. Har I erfaringer med at skifte til/fra stillinger uden for universiteterne? Hvilke?
6	<p>Omverdenens tiltrækning og rammer</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan vil I vurdere forskellen på vilkårene for forskere i henholdsvis det private og det offentlige? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvordan vil I vurdere forskellen på ansættelsesvilkårene i henholdsvis private virksomheder og universitetsverdenen? b. Hvordan vil I vurdere forskellen i arbejdsvilkår i henholdsvis private virksomheder og universitetsverdenen? c. Kender I til rammer og initiativer for forskere i det private, som universiteterne med fordel kan lære af?

Interviewguide for beslutningstagere

Evalueringstema	Spørgsmål
<p>1 Juridiske og organisatoriske rammer og indsatser</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beskriv de juridiske og organisatoriske rammer og indsatser fra centralt hold, der har betydning for universitetets virke. <ol style="list-style-type: none"> a. Hvilke økonomiske rammer har betydning i forhold til forskeres karriereudvikling? b. Hvilke organisatoriske rammer har betydning i forhold til forskeres karriereudvikling? c. Hvilke overenskomstmæssige eller andre rammer for ansættelse har betydning forskeres karriereudvikling? d. Hvilke eksterne forskningsmidler har betydning for forskeres karriereudvikling?
<p>2 Universiteternes implementering</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Beskriv, hvilke tiltag der fra universitetets side er iværksat for at fremme forskeres karriereudvikling. <ol style="list-style-type: none"> a. Er initiativerne udsprunget direkte af lovgivning, eller drejer det sig om internt udviklede rammer? b. Er der iværksat initiativer fra centralt niveau? c. Er initiativerne af økonomisk karakter? d. Er initiativerne af organisatorisk karakter? e. Har initiativerne relation til eksterne forskningsmidler? 3. Har I internt materiale om emnet, som vi kunne få lov til at se?
<p>3 Intern karriereudvikling</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan foregår et typisk karriereudviklingsforløb? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvordan udnyttes eksempelvis postdoc-stillinger og adjunktstillinger med mulighed for direkte overgang til lektor-niveau m.v.? b. Hvilke forskelle ser I på karriereforløb inden for de forskellige fagområder? 2. Hvilken betydning har rekrutteringsgrundlaget i form af ph.d.er for karriereudvikling på universitetet? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvilken betydning har køn? 3. Hvilken betydning har de rammer og initiativer, som vi har talt om i de første to temaer, for den interne karriereudvikling på universitetet? Hvilke forskelle er der på postdoc-, adjunkt-, lektor- og professor-niveau? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvilke positive effekter har rammerne og universitetets initiativer? b. Hvilke udfordringer bliver ikke afhjulpel af initiativerne? Hvilke udfordringer skaber de fastlagte rammer? c. Hvilken betydning har løn for intern karriereudvikling? d. Hvilken betydning har midlertidige stillinger for intern karriereudvikling? e. Hvordan vurderer I betydningen af organiseringen på universitetet for intern karriereudvikling? f. Er der uformelle forhold, der har betydning for intern karriereudvikling? g. Hvilken betydning har eksterne forskningsmidler for den interne karriereudvikling?

4	<p>Rekruttering af forskere til universiteterne</p> 	<p>2. Beskriv, hvordan jeres rekruttering er tilrettelagt.</p> <p>a. Har I en rekrutteringsstrategi (hvad er hovedelementerne)?</p> <p>b. Arbejder I med særlige rekrutteringsindsatser?</p> <p>c. Hvor kommer de forskere fra, som I rekrutterer?</p> <p>d. Hvilke udfordringer eller barrierer påvirker rekrutteringen?</p> <p>e. Er de eksisterende rammer og initiativer, som vi tidligere har talt om, befordrende for rekrutteringen?</p> <p>f. I hvilket omfang har ledelsesstrukturen og bevillingssystemet betydning for at kunne rekruttere forskere?</p> <p>g. Vurderer I, at ekstern forskerfinansiering har betydning for rekrutteringen?</p> <p>h. Virker ansættelsesprocessen fremmende eller begrænsende i forhold til at kunne rekruttere?</p> <p>3. Har I internt materiale om emnet, som vi kunne få lov til at se?</p>
5	<p>Universitetsforskernes mobilitet</p> 	<p>4. Hvordan arbejder I med fastholdelse af forskere på universitetet?</p> <p>a. Har I iværksat særlige initiativer med henblik på at fastholde forskere? Hvilke?</p> <p>b. Arbejdes der i særlig grad med fastholdelse af talenter (eliten) – og i så fald hvordan?</p> <p>c. Hvordan vurderer I løn og ansættelsesvilkårs betydning for fastholdelse og tiltrækning?</p> <p>d. Hvordan har andre arbejdsvilkår, fx forskningsvilkår, betydning for fastholdelsen?</p> <p>e. Hvordan har organiseringen på universitetet betydning for fastholdelse?</p> <p>f. Hvordan har interne bevillinger betydning for fastholdelse?</p> <p>g. Hvordan har eksterne bevillinger betydning for universitetets evne til at fastholde forskere?</p>
6	<p>Omverdenens tiltrækning og rammer</p> 	<p>2. Hvordan oplever I, at omverdenen arbejder for at tiltrække forskere fra universitetet?</p> <p>a. Er der forskel på postdoc-, adjunkt-, lektor- og professorniveau?</p> <p>b. Hvordan vurderer I forskellen på ansættelsesvilkårene i henholdsvis private virksomheder og universitetsverdenen?</p> <p>c. Hvordan vurderer I forskellen på arbejdsvilkår i henholdsvis private virksomheder og universitetsverdenen?</p> <p>d. Kender I til rammer eller initiativer for forskere i det private, som universiteterne med fordel kan lære af?</p> <p>3. Hvilke typer samarbejde har I med private virksomheder, der understøtter mobilitet mellem universitetet og andre typer forskeransættelser?</p>

Fokusgruppeinterview

Afsnittet indeholder resultatet af fokusgruppeinterview med beslutningstagere på henholdsvis centralt niveau og institutniveau samt med forskere på universiteterne. Referaterne er opdelt i udsagn, der er organiseret efter evalueringens analysetemaer. Hvert udsagn er tilknyttet en numerisk kode, der henviser til det referat, udsagnet stammer fra. Koden indeholder desuden oplysning om, hvilket universitet og niveau udsagnet stammer fra.

Tema 1: Juridiske og organisatoriske rammer og indsatser

Ansættelsesjuridiske rammer (1.a)

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:10

Der er behov for at screene ansøgninger til opslåede stillinger på en anden måde. Der bruges alt for meget tid til at skrive en bedømmelse til hver ansøger. Det er i orden, at der er bedømmelsesudvalg. Det er meget fornuftigt, at især fastansættelse skal godkendes i bedømmelsesudvalg, men der er ikke noget problem i at bedømme folk ud fra selve ansøgningen (i stedet for ud fra en seks siders bedømmelse).

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:11

I USA er varigheden af det samlede ph.d.- og postdoc-forløb længere end i Danmark, og dermed har de tid til at opnå et højere niveau.

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:12

Jeg mener, at vi fastansætter folk for hurtigt, idet de endnu ikke har bevist deres værd. Systemet skal være således, at hvis du klarer det godt, så er du garanteret en fast stilling.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:24

Vi vil gerne have noget mere fleksibilitet i stillingsstrukturen. Der mangler et alternativ til et professorat. En seniorstilling. Tidligere havde man docentstillingen. Docentstillingen bør bruges til folk, der for eksempel er rigtig gode til undervisning, undervisningsudvikling, kontakt til erhvervslivet, undervisningsledelse m.v.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:14

Det er et dårligt signal at sende, at der skal være åben konkurrence om de stillinger, vi rekrutterer til. Vi kan ikke sælge det på det internationale rekrutteringsmarked.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:7

Der er mange modsatte reguleringer (interne revisorer, eksterne og Finansministeriet).

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:4

Det er problematisk, at det er aftalt i lønforhandling, hvor mange der skal

være på hvert løntillægstrin. Det ville være bedre, hvis man i ledelsen selv kunne tilrettelægge, om man ville give den enkelte et tillæg.

P 1: AAU forskere - 1:2

Den tidsmæssige afgrænsning af stillinger er noget bøvl.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:12

Ansættelsesbekendtgørelsen er for rigid med de her tre klip (regler om tidsbegrænset ansættelse). Hvis man ikke er sikker på at ansætte folk, så er tre klip ikke nødvendigvis nok. Så bliver folk ansat som AC-TAP'ere, eller der benyttes andre krumspring.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:13

Vi er også stødt på det problem, at hvis vi ansætter folk for et år, og derefter for et par halve år, så er klippene løbet op efter 1½ år. Så kommer krumspringene med AC-TAP'ere m.v.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:18

Vi kunne godt bruge en seniorforskerstilling, der ikke var med undervisning. Vi kunne godt bruge en stillingskategori til metodeeksperter. Problemet er blandt andet, at hvis man har en postdoc, der forsker hundrede procent, der skal forfremmes, så skal han pludselig til at undervise som lektor. Problemet er desuden, at der er et krav om myndighedsbetjening. Vi har brug for en seniorforsker, der kun skal være specialist.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:31

Det er et problem, at vi ikke kan handle hurtigt, når vi skal ansætte på lektor- og professorniveau. Kaldelse kan benyttes, men problemet er, at bedømmelsesudvalget skal skrive under på, at der ikke kan findes en bedre kandidat. Det er der nogle, der har problemer med at skrive under på.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:33

Det er et problem, når vi ikke kan ansætte hurtigt. Men det kan også være svært at planlægge karrierer med midlertidige stillinger på ekstern finansiering. Der skal være kortere sagsbehandlingstider, når der behandles ansøgninger til eksterne midler. Det kan tage op til et år.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:2

Jeg synes, ph.d.-forløbet er noget bras. Tre år er for kort tid til at opnå et internationalt niveau i klinisk forskning.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:14

Man skal i højere grad adskille løn og academia. Den, der er professorabel, skal kunne blive professor.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:15

MSK er en umulig fagforeningskonstruktion. Den kan ikke bruges internationalt. Der var docenttitlen bedre. De fleste er mere interesseret i akademisk karriere end løn.

P 3: AU forskere - 3:16

Det er lidt varierende om postdoc underviser. Med forskningsrådspenge må vores postdoc undervise i op til 20 procent, men langt fra alle gør dette.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:3

Der er problemer med vores stillingsstruktur. Man kan rekruttere adjunkter i fireårigt forløb med overgang til lektor. Der er ikke særlig stort fokus på denne mulighed. Det er en hæmsko, at der ikke er mulighed for direkte tenure-oprykning fra lektor til professor.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:4

Det er uhensigtsmæssigt med korte adjunktforløb. De burde være fem år. Universiteterne burde selv kunne bestemme.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:6

Der er en konflikt mellem forvaltningsloven og behovet for anonymitet. Hvis man ikke kan bedømme kandidater anonymt, så får man ikke ærlige svar.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:9

Det er mere krævende at sidde i bedømmelsesudvalg i Danmark end i andre lande. Det kræves, at alt læses igennem.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:12

Jeg har mistet topkandidater på grund af, at jeg ikke kunne give dem noget fast.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:25

Hvad gør man med de lektorer, der burde få et professorat, men som man ikke har penge til. Man burde kunne tildele stillingskategori, uden at der følger løn med.

P 5: CBS forskere - 5:1

Når man møder begrænsningerne, bliver man bekendt med de juridiske rammer. Når man skal ansætte nogen, støder man på problemer.

P 5: CBS forskere - 5:5

Man skal slå stillinger op. Men vi ansætter bare folk et år, og derefter kan vi ansætte dem (via bevilling eller snævert opslag). Tre år er meget kort tid. Det må gerne være mindst fire år. Det er svært at både skrive ph.d. med de krav, der følger med, og være på markedet på tre år. Vi hyrer tit færdige ph.d.er som postdoc i et år, hvor de kan publicere og være på markedet. Man bliver nødt til at finde genveje i systemet. Hele ansættelsesprocessen er baseret på åbne opslag, og det er bureaukratisk. Hvis vi for eksempel vil ansætte en forsker fra USA lover vi, at vi ansætter personen efter et års ansættelse.

P 5: CBS forskere - 5:33

Der kunne være minimumskrav for forfremmelse (for at sikre mere klar karrierevej).

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:20

Man har glemt, at man deponerer sin forskningsfrihed, når man får en eksternt bevilling. Det bliver et problem i den nye universitetslov.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:22

Vi skal have en mere differentieret stillingsstruktur.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:23

Vi fokuserer meget på, at det er tidsbegrænsede ansættelser. Men faste (sikre) stillinger eksisterer jo reelt ikke mere. I industrien kan stillinger jo også nemt blive nedlagt.

P 8: RUC beslutningstagere fakultet/central - 8:1

Det er begrænsende for karrierestigen, at der er regler om, at stillinger skal slås op, for det betyder, at det ikke er sikkert, at den, der har fået sat stillingen i udsigt, får stillingen.

P 8: RUC beslutningstagere fakultet/central - 8:12

Generelt undgår man reglen om, at man kun må forlænges midlertidigt to

gange i samme stilling, ved at ændre på stillingskategorien, uden at arbejdsopgaverne ændrer sig.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:3

Regler om åbne opslag giver mange irrelevante ansøgere også udenlandske, der alle skal bedømmes². I dag ser forskere fra hele verden vores opslag på nettet, selvom stillingsopslaget er på dansk. Derfor får vi mange middelmådige ansøgninger.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:4

MSO er et strategisk tiltag. Problemet er, at en MSO efterfølgende vil være professor.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:23

Der er altid en ramme, der hedder økonomi. Og der er også nogle organisatoriske rammer. Dem synes jeg, man er i gang med at rydde op i. Noget af det, der er tilbage, er de stive regler om opslag, bedømmelsesudvalg og klage muligheder. Det kan give problemer, hvis vi vil ansætte en udenlandsk professor hurtigt. Ansættelsesbekendtgørelsen hæmmer os. Særligt på professorniveau. Stillingsstrukturcirkulæret er også begrænsende med hensyn til tidsbegrænsning. Vi bliver mindre fleksible. Vi har fået meget af den fleksibilitet, vi har efterspurgt. Der dog begrænsningen for ansættelse i lønramme 38 for professorer. Begrænsninger som denne giver problemer for ledelsen. Professorer, der er i lønramme 37, presser på for at få lønramme 38. Det handler ikke om løn, men om stjerner på skulderen. Det handler kun om et nummer om sølvsnore og guldsnore. Der er nogle begrænsninger, som omverdenen ikke er underlagt. Tidsfrister er også begrænsende.

P18: RUC forskere - 18:2

Det er et problem, at de udenlandske forskere har svært ved at kommunikere med Udlændingesservice.

P18: RUC forskere - 18:1

Det er ret svært at blive fastansat i det danske system, og jeg synes, systemet er rimeligt rigtigt. Udenlandske højtuddannede gider ikke komme til Danmark, blandt andet fordi det er svært at få visum fra visse lande. Desuden oplever de, der kommer hertil, at blive overfuset af medarbejdere i Udlændingesservice.

P14: DTU forskere - 14:9

Vi har en seriøs udfordring med ph.d.-studerende uden for EU. Hvis de skal fortsætte i en postdoc, kan de risikere at skulle være her i tre måneder uden løn.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:27

Vi har en ph.d.-studerende fra Brasilien. Hun taler flydende dansk, hun bliver en glimrende børnehjertelæge, men hun har ikke vist samfundssind, så hun kan ikke få opholdstilladelse.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:1

Jeg støder ofte på stramningerne i udlændingeloven. Der skal fantasi til at finde ud af, hvordan vi kan fastholde udenlandske forskere. Det er et mareridt af foranstaltninger, der skal til.

² Administrationen kan gennemgå ansøgningerne for at undersøge, om de basale ansættelseskrav er opfyldt. Bedømmelsesudvalget kan på baggrund af den gennemgang kort meddele ansøgeren, at kravene til stillingen ikke er opfyldt, for eksempel at ansøgeren ikke har en ph.d.

P 5: CBS forskere - 5:15

Visumprocessen er også meget besværlig. Det er også problematisk med opholdstilladelser.

P 5: CBS forskere - 5:16

Det er en stor barriere for rekruttering af udenlandske forskere, at det er besværligt med opholdstilladelser.

Lønvilkår (1.b)

P 1: AAU forskere - 1:1

Der er bøvl med overenskomstmæssige genansættelser.

P 4: ITU central/institut - 4:6

De ph.d.-studerende er blevet voldsomt dyre, efter de er blevet lønansat. Vi har rigtig mange ansøgere til ph.d., og de vil være villige til at tage en ph.d., selvom de fik mindre i løn. Men jeg har dog også haft en ph.d., der ikke ville have taget ph.d.en uden løntillæg. Så formen med løn skal ikke afskaffes, men differentieres. Jeg har en ph.d., der kom fra en høj løn i det private, og som skulle gå mere end 15-20.000 kr. ned i løn per måned.

P 5: ITU forskere - 5:7

Jeg er vant til at have indflydelse på lønforhandlinger. Jeg troede, det var ligesom i staten i øvrigt. Derfor argumenterede jeg ved min ansættelse for, hvad jeg ville have i tillæg. De var målløse. De mente, der aldrig var nogen, der havde fået tillæg som ph.d. Jeg gik 100.000 kr. ned i løn per år, da jeg blev ansat. Det virker meget rigtigt, at der ikke er lønforhandling. De hang i bremsen. Jeg tænkte ikke lige, det var en karriereløbebane, men jeg havde besluttet mig, og derfor var lønnen ikke vigtig.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:1

Det første, man støder på, er lønninger. I England er der lønforhandling mellem ledelsen og en professor. På CBS kan man ikke forhandle løn for alvor. Jeg er meget begrænset i, hvad jeg kan tilbyde forskere. Lønnen er fastsat ud fra et skalaløntrin.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:5

Løn skal forhandles med den lokale tillidsrepræsentant.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:6

Vi vurderer, at ministeriet ville blande sig, hvis vi gav nogle en særlig høj løn.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:7

Det er en skjult UBST-regulering i form af, at vi ikke kan udbetale løn for merarbejde³. Det omgår vi ved at udbetale bonusser på en særlig måde.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:8

Både fagforeninger og UBST skaber problemer i forhold til en mere fri løndannelse.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:39

Vi følger overenskomsten, og så kan dekanen aftale tillæg for lektorer og professorer. Institutlederne har en ramme til Ny løn. Det store slagsmål er ved rekrutteringen.

³ Det følger af AC-overenskomsten, at forskere ikke er omfattet af reglerne om merarbejde. Universiteterne kan udbetale engangsvederlag for en særlig indsats.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:40

Al vores løndannelse skal om dekanens bord. Men HR ved godt, hvornår de kan sige ja til et ansættelsestillæg. Jeg kører forhandlinger om Ny løn. Det har institutlederne bedt om. De vil gerne have en armslængde.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:13

Der er ikke forskel på lønramme 37 til en professor og lønnen til en MSK-
lektor. Vi laver bare professorater.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:2

Der er nogle institutionelle rammer, der gør os ufleksible. Vi må for eksempel ikke betale flytteudgifter for en udenlandsk forsker, der skal til Danmark. Det er konkurrenceforvriddning. Den løn, vi giver adjunkter, er for lille. Det er en komisk løn i forhold til det private erhvervsliv. Og det er et stort problem i forhold til konkurrence mellem universiteterne i Europa. Markedslønnen for en adjunkt på mit område er 100.000 euro. Jeg synes, der skal være mulighed for at differentiere løn på tværs af områder, så for eksempel adjunkter kan få forskellige lønninger.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:24

Det er irriterende, at løn er knyttet så tæt til stillingskategorier.

P 5: CBS forskere - 5:2

Løn er baseret på kollektiv overenskomst, men professorlønninger er individuelle, og jeg ved ikke, hvordan det fungerer.

P 5: CBS forskere - 5:20

Ph.d.-studerende får meget i løn i Danmark. I andre lande betaler de studerende penge for at tage en ph.d.

P 5: CBS forskere - 5:21

På postdoc-niveau er der et stort gap mellem universiteter og industri. Flad skat for udenlandske forskere hjælper lidt.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:1

Vi vil gerne have eget overenskomstområde. Området er stort nok til at bære det, og jeg har forhandlet overenskomst mange gange.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:3

Overenskomsten er den største barriere for karriereveje. Vi er en virksomhed, der er stor nok til at forhandle overenskomst. Overenskomst er et konkurrenceparameter. Det vil også lette den internationale rekruttering. Vores område er internationalt. Jura og revision er ikke så internationalt. Derfor er der brug for forskellige overenskomster.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:14

Vi har fået besked om, at vi gav vores institutdirektør for meget i løn. Vi kan ikke give vores institutdirektør dårligere løn, end hvis han er professor. Og det niveau spreder sig ned gennem hele systemet.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:11

Vil gerne have mere frihed til at forhandle individuel løn.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:6

Vi har cirka 57 procent af vores omkostninger som løn.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:29

Lønniveauet er et problem for at tiltrække de bedste udenlandske forskere.

Skatten er også for høj. Men muligheden for at deltage i et aktivt forskningsmiljø er meget attraktivt.

Øvrige ansættelsesvilkår (1.c)

P 1: AAU forskere - 1:9

Det giver konkurrenceforvridding mellem internationale forskere og danske, idet de internationale ikke kan undervise på bacheloruddannelser, medmindre de kan tale dansk.

P 1: AAU forskere - 1:11

Jeg er uenig i, at der bliver sammenarbejdet mellem kolleger, idet incitamenter skaber konkurrence mellem kolleger. Derfor er samarbejde med kolleger fra andre universiteter mere relevant. Pointstrukturen for publikationer, der her hos os er rullet ud på faggruppeniveau, taler imod at samarbejde, fordi man så skal dele pointene imellem sig.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:1

Jeg er tilhænger af, at der er konkurrence om stillingerne, og at der er opdeling mellem adjunkt og lektor.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:17

Der er brug for personalepolitisk sikkerhed. Hvis du gør sådan og sådan, så kan vi give dig sådan. Det er vanskeligt at give denne sikkerhed i dag.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:19

Men der er jo også mange andre job end et undervisningsjob på universitetet. Vi har også mange AC-job på universitetet. Man kunne godt lave et indkøringsforløb for ægtefæller til udlændinge.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:7

Bedømmelsesudvalgene kan vurdere, om en kandidat er egnet. Det er rektor, der vurderer, hvem der er bedst.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:11

Muligheden for etårige ansættelser uden opslag redder meget for vores rekruttering. Det gør, at man kan hive folk ind og så efterfølgende finde en løsning på opslag og finansiering.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:17

Vi er under pres for at nedbringe antallet af administrativt ansatte. Vi har relativt mange TAP'er i forhold til VIP'er, men der bliver ikke taget højde for antallet af studerende, der er relativt stort på CBS. Der bliver i styringen fokuseret på forkerte nøgletal.

P 5: CBS forskere - 5:32

Der er for meget fokus på kvantitativ publicering i modsætning til kvalitativ publicering.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:13

Der bliver brugt mange ressourcer på visumansøgning for udlændinge.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:14

Man skal kunne give greencard til udenlandske ph.d.er, når man nu har brugt mange penge på dem.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:15

Der er problemer med at få udlændinge ind igen, hvis de er rejst ud.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:19

Vi har gæsteprofessorer, der er internationale kapaciteter. De var tænkt som en rekrutteringsbase for globaliseringsprofessorater, men dem må vi ikke ansætte i globaliseringsprofessoraterne, fordi de allerede er ansat på universitetet. Det er en barriere.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:27

Det er meget vigtigt for udenlandske forskere, at der bliver taget hånd om deres "spouses" (ægtefæller). Det er ikke noget, vi tænker så meget på i Danmark. Men de fokuserer meget på det i andre lande.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:26

Vi hjælper udenlandske forskere med skatterådgivning. Men vi kan ikke hjælpe ægtefæller med job. Vi gør det nogle gange, hvis ægtefællen er forsker. Dette burde universiteterne hjælpe hinanden med. Der er ikke noget samarbejde p.t.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:23

Det er et problem i forbindelse med forhandling af ansættelse og den samlede ansættelsespakke, at vi ikke kan støtte udenlandske forskere med flytteomkostninger⁴. Dette er almindeligt i udlandet.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:4

Vi kan ikke betale flytteomkostninger i forbindelse med ansættelse.

P 4: ITU central/institut - 4:5

Vi har mange udlændinge, der søger, fra Pakistan, Brasilien, USA – og fra Norge, men det kan være rigtig vanskeligt at få udenlandske forskere til Danmark. Udlændingetjeneste kan være et problem. Vi har haft udenlandske forskere, der hurtigt tog væk igen, og vi ved ikke helt hvorfor. Lovgivningen gør det svært at få forskere til ITU. Også flytteomkostninger, som vi ikke kan dække. De bliver også nervøse over det nye pointsystem for publikationer. Det skaber uro og gør det vanskeligt for os at manøvrere. Vi har på universitetet ansat en feel good-medarbejder, der tager hånd om de udenlandske forskere. Visum, bolig, skat og andre ting hjælper vi med. Vi hjælper helt fra start med opholds- og arbejdstilladelse.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:17

Hjælp til udlændinge handler ikke kun om bolig. Det er hele pakken fra Udlændingetjeneste til bolig, til skole, til borgerservice m.v.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:18

Mange amerikanske universiteter vil gerne bruge ægtefæller. Der bør være langt bedre kontakt til det private erhvervsliv. Universitetet burde betale et bureau for at hjælpe ægtefællen. Der er næsten en aktiv beslutning på universitetet om ikke at gøre noget.

Økonomiske og organisatoriske rammer (1.d)

P 1: AAU forskere - 1:4

Det er dyrt for et institut at have forskere, der ikke forsker meget, men i stedet varetager andre opgaver.

⁴ Efter gældende regler kan flytteomkostninger dækkes i forbindelse med ansættelse. Der er hjemmel på finansloven fra 2011.

P 1: AAU forskere - 1:6

De styringstiltag og incitamentsstrukturer, der kommer udefra, ødelægger villigheden til at tage chancer og hæmmer forskning.

P 1: AAU forskere - 1:27

I forhold til artikler så vægter kvantitet over kvalitet.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:3

Der er ikke penge i systemet til at opfylde krav om at uddanne flere ph.d'er.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:29

Der mangler lovgivning i forhold til vejledning på engelsk. Man kan godt skrive bachelor på engelsk, men man skal have mulighed for vejledning om regler på dansk. Dette kan vores udenlandske forskere ikke varetage.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:2

Vi har ikke noget imod kontrol – tværtimod. Men minister og styrelser skal ikke blande sig i, hvordan vi driver universitet.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:8

Vi har et pres for medfinansiering. Det er en udhulende ide for vores frihedsgrad.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:5

Universiteternes økonomi er uforudsigelig. Derfor er det vanskeligt at planlægge på 3-5 års sigt.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:15

Jeg kunne godt tænke mig at have en honors bachelor. Vi taber nogle af de rigtig gode, der er irriteret over, at de ikke får tilstrækkeligt med udfordringer. Det vil være fantastisk at kunne give et honors bachelor-bevis til de 10 procent bedste og et almindeligt bevis til dem, der gerne vil lave andet end at studere.

Ekstern forskningsfinansiering (1.e)

P 1: AAU forskere - 1:3

Man vil gerne holde på folk, men man kan ikke holde på folk længere tid, end der er penge til. Det har betydet, at man har mistet gode folk, når der i en kort periode ikke var tilstrækkelig finansiering.

P14: DTU forskere - 14:7

Jeg synes, det er problematisk, at flere og flere midler er eksterne og underlagt strategiske områder. Vi forsker ikke inden for et strategisk område, så vi har svært ved at få penge.

P18: RUC forskere - 18:3

Det er svært at leve op til EU-bevillinger, for eksempel passer danske overskomster ikke med EU-krav til løn.

P18: RUC forskere - 18:6

Der ansættes aldrig en fastansat på ekstern finansiering, og det er der diskussioner omkring.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:7

Det er under 20 procent af vores samlede økonomi, der går til faste VIP'er. Så det er eksterne midler, der betyder rigtig meget.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:44

Eksterne midler gør, at forskerne bliver mere købmænd end forskere. Det gør, at forskergrupperne bliver mere brede og mindre specialiserede, så de kan søge bredere. Vi vil gerne være konkurrenceudsatte. Men der skal være bevillinger i større klumper af 50 mio. kr. og ikke små enkelt bevillinger. Helle-re styre via en evaluering, og så kan man lukke et dårligt projekt.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:45

Vores succesrate med nogle eksterne midler er tre procent af det ansøgte. Det er et urimeligt spild af tid. Det er en af grundene til, at der skal være bedre balance mellem bevillingsstørrelserne.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:23

Vi får 70 mio. kr. af universitetet. Vi får 150 mio. kr. af sygehusene. Vi bruger 650 mio. kr. om året, så vi skal skaffe 400 mio. kr. udefra. Så tager SEA-ordningen penge fra os. Vi er en overskudsforretning.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:24

Vi har næsten for stor succes med ekstern bevilling. Vores forskere har dårlig tid til at undervise, hvilket er vores hovedindtjeningskilde.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:25

Succesraten for ansøgninger er meget lav. Det virker demotiverende. Forde-lingen mellem basismidler og eksterne midler er et problem.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:26

Mit institut kan ikke hive så mange eksterne midler hjem. Undervisning er den største indtjeningskilde. Vi kan ikke ansætte folk på forventet indtjening fra eksterne midler. Vi har en meget lille indtjening på myndighedsbetjening.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:8

Det er svært for mange fagområder at skaffe ekstern finansiering.

P11: SDU Beslutningstagere institut - 11:2

Halvdelen er vores økonomi er ekstern.

Tema 2: Universiteternes implementering

Implementering af ansættelsesvilkår (2.a)

P 1: AAU forskere - 1:16

Det administrative system på universitetet bruger sin tid på at servicere opad frem for at servicere forskere.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:8

Lønforhandlingerne foregår stadig på fakultetsniveau, men lønningerne beta-les af instituttet. Det er ikke logisk.

P 4: ITU central/institut - 4:8

Videnskabelige assistenter er treårige ansættelser. Det er ærgerligt, at de ikke kan tilbydes et fast job i længere tid. Der er nogle universiteter, der har mulighed for at ansætte lektorer til kun at undervise. Det kunne f.eks. være ældre forskere, der ikke vil publicere mere, men som gerne vil undervise i deres sidste år på arbejdsmarkedet. Det er ikke en mulighed. Vi bruger MSK-tillæg, men der er ikke særlig mange, der er opmærksomme på det.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:20

Man kunne køre med stor overhead på eksterne bevillinger, som man kunne ansætte folk for. Men det møder modstand fra dem, der søger.

P 9: KU forskere - 9:14

STÅ-midler ryger til institutterne hos os, men ikke alle steder. En fastansat skal tjene 8-12 STÅ.

P 9: KU forskere - 9:15

Nogle sektioner får videregivet STÅ fra instituttet, hvilket betyder, at nogle kan få undervisningsfri, ved at andre underviser meget.

P 9: KU forskere - 9:16

Administrationen opgør engang imellem, og hvis man skal have undervisningsfri, skal man undervise meget (mere end normeret) eller købe sig fri.

P 9: KU forskere - 9:17

Professorer køber sig hele tiden fri, og der kommer derfor ikke forskningsorienteret undervisning.

P 9: KU forskere - 9:18

De studerende fravælger gerne udenlandske forskere til vejledning på grund af sproget. Selve undervisningen fungerer fint på engelsk. Men administrationen er stadig på dansk, og det giver udfordringer for vores ansatte fra udlandet.

P 9: KU forskere - 9:24

KU er blevet mere fleksibel omkring løn. Man kan få engangsvederlag som en form for anerkendelse.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:1

Alle ansættelser sker på institutniveau undtagen professorater, der skal godkendes af dekanen. Dekanens involvering afhænger af fakultetets størrelse. Dekanen er mere ind over ansættelser ved de mindre fakulteter. Dekaner godkender alle ph.d.er, der ikke har ekstern finansiering. Fyringer skal godkendes af dekanen.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:4

Der er ikke kommet flere professorer, selvom lønramme 37 er blevet fri. Der er stor utilfredshed fra lektorer, der gerne vil være professor.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:8

Der har været et tiltag, hvor alle ph.d.er, der er blevet færdige inden for normeret tid, er blevet garanteret et halvt år efter færdiggørelse.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:12

Der er ikke ledelsestradition på universiteterne (kun institutledere). Der mangler et ledelsesspor på universiteterne. Der er kun fokus på det forskningsorienterede. Der kan være fleksibilitet/mobilitet mellem fokus på henholdsvis ledelse og forskning.

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:1

Ansættelser sker på institutniveau op til lektorniveau, og professor ansættelser sker altid på fakultetsniveau. Det er på institutniveau, at lønnen forhandles. Der har været et problem på institutniveau omkring nepotisme. Derfor er der behov for, at det skal løftes op på fakultetsniveau.

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:6

Man kan ikke vente tre måneder med at ansætte dygtige folk der har søgt.

Derfor tager jeg nogle gange fat i de dygtigste blandt ansøgerne og fortæller dem, at de er meget interessante, men at de må vente tre måneder på bedømmelsesprocedurens forløb. Jeg må ikke tage denne kontakt, men gør det for at sikre kontakt – ellers søger de gode videre.

P14: DTU forskere - 14:6

Jeg har aldrig hørt om nogen, der er blevet fyret, hvis de har skaffet deres egen løn. Tværtimod kan man blive professor, hvis man igennem 10 år skaffer penge.

P18: RUC forskere - 18:10

Vi mærker til daglig, at der er blevet skåret i TAP'er, og det har betydet, at VIP'er udfører flere sekretæropgaver.

P18: RUC forskere - 18:16

Der er mange forstyrrelser af ens forskning: Al tiden bliver brugt på andre ting.

P18: RUC forskere - 18:17

Der savnes mere uforstyrret forskningstid.

P18: RUC forskere - 18:18

Det ville være inspirerende, hvis man i praksis kunne holde et undervisningsfrit semester.

P18: RUC forskere - 18:2

Det er strukturen i den lokale organisation, der afgør, om man kan købes fri fra undervisning.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:3

På AU ligger pengene på fakultetsniveau. Det centrale universitet drives af et costdriver-system, STÅ, ansatte m.v., der giver penge tilbage til universitetets drift. Resten er dekanens budget. Der er de "blå penge" til at drive virksomheden, lønninger, drift, undervisere m.v., altså basis. På institutterne kører vi med rammestyring, hvor institutterne har en ramme, de kan bruge. Men hovedparten af midlerne til drift er eksterne midler. Det er de "røde penge", der er de sjove, man kan forske med. Hvis der er økonomisk råderum på et institut, kan man ansætte en, hvis man for eksempel har en dygtig ph.d. eller postdoc.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:4

Det er dekanen, der bestemmer, hvem af de kvalificerede der skal ansættes. Det gælder fra postdoc og op. Jeg spørger ikke bevillingshaver, hvem de vil have ansat, men jeg beder institutlederen om et forslag til, hvem jeg skal ansætte. Jeg deltager ikke i ansættelsessamtaler, kun på professorniveau.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:5

Formelt er det dekanen, der ansætter forskere. Men i praksis er det institutlederen. Når der er tale om lektorer og op, så har de en snak med dekanen. Vores institutter har rammemidler til TAP'er og drift. 40 procent af vores økonomi er eksternt.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:9

Al økonomi er ude i institutterne. Vi regulerer ved at skære 40 mio. kr. af bevillingerne per år, som vi så har til nye initiativer. Men institutterne må beholde alle STÅ, eksterne midler m.v. Hvert institut er et økonomicenter med egen drift.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:30

Vi arbejder også med startpakker til at starte forskningsmiljøer op, både for lektorer og professorer.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:43

Vi har også hyret forskere fra USA til sommeropgaver. Vi har adskillige, der er ansat seks uger om året. Alle får noget ud af en sådan ordning.

P 3: AU forskere - 3:8

Man tjener penge til sit institut og ikke til sig selv. Der er en morskabsfaktor og kollegial anerkendelse. Men pointsystemet kan ikke rigtig bruges til noget. Der er det engelske system bedre. Der er det synligt, hvordan man kan fremmes. I Danmark er det meget svært gennemskueligt.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:15

Det hele er meget centraliseret. Som institutleder må vi ikke ansætte studentermedhjælpere.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:16

Der er ansættelsesstop på TAP-siden. Det handler ikke om at overholde budgetter.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:30

Der er flere studerende, der ikke vil undervises på engelsk.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:32

Mange synes umiddelbart, at undervisningsmængden lyder rimelig. Men når de kommer hertil, finder de ud af, at de ikke har nogen undervisningsassistent.

P 5: CBS forskere - 5:3

Ph.d. er treårig, og i min afdeling ansætter man ikke sine egne ph.d.ere efterfølgende. Det er ualmindeligt i Danmark, men almindeligt i udlandet.

P 5: CBS forskere - 5:10

Det er latterligt/meningsløst, at man skal skaffe sin egen finansiering.

P 5: CBS forskere - 5:12

Det kan i praksis foregå meget uformelt under hensyntagen til eksempelvis undervisningsbehov. Forfremmelse hænger meget sammen med afdelingens behov og ikke med formelle krav.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:4

STÅ og basismidler bliver i fælleskassen på DTU.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:5

Vi har en person, der har vist interesse for ledelse. I stedet for kun at fokusere på at blive professor, så kan han blive udfordret ved at skifte institut. Det kan man ikke regulere i et cirkulære. Det skal FI ikke blande sig i. Men det er netop her karriereudviklingen ligger. Det kræver et overblik fra ledelsen.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:7

Vi skal ikke holde hånden over professorer, der ikke leverer. Det er også derfor, vi har noget, der hedder karriereudvikling. En professor kan ødelægge tingene for unge forskere. Vi skal have mindre jobsikkerhed. De fleste beslutninger ligger på institutniveau. Jeg har sagt til institutlederne, at de skal have en samtale med de 35-38-årige lektorer og sige, om de kan blive professor. Hvis ikke, så kan de blive lektor 1-2-3. Så kan det være, at institutlederen tager fejl. Men sådan er det. Vi har en politik og ikke cirkulærer for det.

Jeg har årlige samtaler med institutlederne med forskellige temaer: Hvordan finder I talent, hvordan kommer I af med folk? Vi opretter fora for institutlederne, så de kan udveksle ideer.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:8

Vi adskiller os fra andre universiteter ved, at vi ikke tillader frikøb af forskere til forskning. De skal undervise. Stjernerne skal undervise. Det er vores politik. Stjernerne skal imponere og inspirere de unge. Vi har fået oprettet en meget professionel HR-afdeling. Institutterne skal ikke bruge tid på overenskomster og afskedigelser.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:9

Vi har en HR-afdeling, der beskæftiger sig med de klassiske opgaver. Og så har vi nogle, der tager sig af udenlandske forskere. Og vi har nogle, der er tilknyttet de enkelte institutter. Det er nærmest key account managere med et backup office her.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:10

Der mangler lidt en lederoverbygning i vores stillingsstruktur.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:1

Vi har fuld frihed til at ansætte. Vi får en ramme fra universitetet til at ansætte, købe udstyr m.v. Det er stor frihedsgrad.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:2

Men det er tydeligt, at basismidlerne går ned. Så når der sidder nogle unge i systemet, så skal de forstå, at de skal være her for eksterne midler. Det kan være svært. Men det er mest en omlægning i cigarkasser. Der er ikke så stor risiko for de unge, da de kan gå ud i industrien og få job. Jeg begynder at ane et problem med at kunne fastholde.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:3

Vi har også fusioneret med sektorforskning. Vi har et samlet budget, som folk er ansat efter. Dem, der bliver, er dem, der er bedst. Vi har ingen navngivne stillinger.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:5

Alle lektorer og professorer er ansat for basismidler. De skal så skaffe finansiering til postdoc. Efter tre ansættelser bliver postdoc'er fastansat, men de ryger ud, hvis der ikke er penge til dem. Derfor er vi meget afhængige af lektorer eller professorer, der kan skaffe penge. Gerne fire mio. kr. om året. Derfor er det lidt ligesom et konsulentfirma, hvilket de unge kritiserer os for.

P 8: RUC beslutningstagere fakultet/central - 8:11

Mange af STÅ-midlerne bliver givet ud til institutterne, og det betyder, at der kæmpes internt om de studerende.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:14

Både STÅ- og overheadmidler uddeles her hos os til institutniveau.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:1

Vi følger universitetsloven. Vi har en bestyrelse med ni personer, der ansætter rektor, prorektor m.v. Rektor ansætter dekaner. Vi har syv budgetområder og fem fakulteter. Fakulteterne har hver et budget. Derudover er der budget for bibliotek og budget for fællesadministration. Ansættelsesansvaret følger budgettet. Dekanerne har budgetter. Løst personale og TAP'er ansættes på institutniveau. Hvis ansættelse er over et år for VIP'er, er dekanen ind over. Budgettet er rammebudget på baggrund af produktivitet og lidt historie. Fællesområdet er en andel af universitetets omsætning. Rammebudget betyder,

at man kan disponere frit. Rektor blander sig ikke i ansættelser og har ingen pulje. Afskedigelse af VIP'er er rektors afgørelse. Der er krav om, at dekanen skal have indsatspulje. Et fakultet må ikke i to år have negativ beholdning. Stor grad af selvbestemmelse på fakultetsniveau.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:2
Generelt krav om decentralisering på fakultetsniveau. Men dekanen er med ved ansættelse på adjunkt-, lektor- og professorniveau. Men det er forskelligt fra fakultet til fakultet.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:8
Alle de stillinger, vi har talt om, har været finansieret ved basismidler. Men vi har nogle fondsfinansierede adjunkter og lektorer.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:14
Ude i miljøerne ligger der nogle politikker. Og så har vi forsøgt med en eliteplejeordning, men det virker ikke så godt. Vi overvejer en 3+5-ordning for talenter.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:22
Hvis man sammenligner to ikke særligt produktive lektorer og sammenligner dem med én meget produktiv, så er regnestykket et helt andet. Vi taler meget om at tiltrække, men ikke så meget om at få værdi igen. Parallele karriereforløb, hvor man kan gå fra universitetet og komme tilbage igen, ville vi vinde meget af. Det er ikke så tydeligt om der er muligheder. Det skal ikke være en karrieremæssig blindgyde at komme ind på et universitet. Hvis vi vil have topniveau, så skal vi have en politik over for dem, der leverer en mellemvare.

P11: SDU Beslutningstagere institut - 11:1
Alle stillinger over to år kan jeg selv besætte. Vi har stor indflydelse, men dekanen har det endelige ord.

P11: SDU Beslutningstagere institut - 11:3
Vi lægger stillinger ind i budgettet, så vi har styr på det. Alle mine stillinger er besat. Så jeg skal have tilladelse af dekanen for at ansætte yderligere, selv om jeg har økonomi til det.

P11: SDU beslutningstagere institut - 11:4
Det afhænger også af optag af studerende. Hvis der er større studenteroptag, kommer der flere fastansættelser.

P11: SDU beslutningstagere institut - 11:5
Selvom man som enhed har en god økonomi, så kan man ikke ansætte, hvis fakultetet har en dårlig økonomi. Det afhænger af naboinstituttet.

Implementering af ekstern forskningsfinansiering (2.c)

P 1: AAU forskere - 1:8
Der er stillinger til de forskere, der kan tjene flere penge, end de koster.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:18
Vi kan ikke transformere midlertidige bevillinger til faste stillinger.

P18: RUC forskere - 18:15
Mulighed for forskning er ikke optimal, idet det administrative stiller store krav, og ansøgning om midler er meget kortfristet.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:10

Vi tager ansvar på centralt niveau, så det ikke skal hænge på den enkelte medarbejder at skaffe forskningsmidler.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:9

Eksterne midler bliver vigtigere og vigtigere for karriereudvikling. Man kommer ind som postdoc via kollektive bevillinger og ikke via individuel konkurrence.

P 5: CBS forskere - 5:7

Jeg er ansat og lønnet ved ekstern forskningsfinansiering. Det gøres stort set kun på ph.d.-niveau. Det er kun under lektorniveau, at ansættelse hænger sammen med ekstern finansiering. Vi har dog også et par professorer, der finansieres af private virksomheder i fem år.

P 5: CBS forskere - 5:9

Mange lektorer søger meget aktivt ekstern forskningsfinansiering, og det ligger implicit, at hvis man kan skaffe mange penge, kan man indgå en aftale om forfremmelse. En karrierevej forudsætter at man både skaffer finansiering og underviser på mange kurser.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:7

De fleste er fastansatte hos os, og så skaffer vi ekstern finansiering til udstyr. Derudover lønner vi postdoc'er ved eksterne bevillinger, og efter fem år indlejrer vi dem.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:9

Vi har en blandingsøkonomi. En stor del af stillingerne er finansieret af regionen (SUND). Vi sender regionen en regning. Vi opslår lektorater, der genererer mange eksterne midler. Vi kan godt fastansætte folk for eksterne midler, hvis der er solide miljøer. Lektorerne har så bare almindeligt opsigelsesvarsel.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:13

Der er også mange seniorforskere, der henter eksterne midler til postdoc.

Tema 3: Intern karriereudvikling

Ansættelsesvilkårs betydning for karriereudvikling (3.a)

P 1: AAU forskere - 1:7

Den nye universitetslov har fået betydning for, at man ikke kan forske så meget, som man har lyst til.

P 1: AAU forskere - 1:12

Forskningstiden skal være mere sammenhængende (uden undervisning).

P 1: AAU forskere - 1:5

Det er dyrt for et institut at have forskere ansat, der ikke er produktive forskere. Derfor bliver man ikke lektor uden en ph.d.

P 1: AAU forskere - 1:28

Når man arbejder på tværs af fagområder, er der ingen tidsskrifter, der giver point.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:1

Hvis der kun fokuseres på forskning, så smuldrer undervisningen. Derfor skal man kunne behandle folk forskelligt.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:2

Der skal udarbejdes rammer, der tilgodeser hele paletten af forskere.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:5

Vi mister flest ansatte fra adjunkt til lektor, da der ikke var stillinger klar på lektorniveau.

P 5: ITU forskere - 5:5

Midlertidige stillinger er lidt mere usikkert end industrien. Men når jeg har været her i tre år, så har jeg et bedre udgangspunkt for igen at arbejde i industrien. Det er sikkert nok for mig. Jeg tror også, jeg kan blive her, hvis jeg vil. Om ikke andet har jeg forbedret mine meritter, også i forhold til det private. Jeg var forskningschef i mit tidligere firma og var ikke helt tilfreds. Men jeg kunne ikke finde noget tilsvarende i et andet firma.

P 5: ITU forskere - 5:12

Hvis der sker indgreb i min forskningsfrihed, vil jeg finde noget andet. Etårige postdoc-ansættelser er jo et rækkerliv.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:13

Vi har haft problemer i forhold til at håndtere åbenlyse forfremmelsessituationer, hvor ansættelsesbekendtgørelsen siger, vi skal slå stillinger op.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:23

Vi skal kunne give nogle stjerner på skulderen, uden det er en professorstilling.

P 9: KU forskere - 9:2

Det vil være en god ide at sikre et tenure track-system.

P 9: KU forskere - 9:12

Det med at fyre folk er i konflikt med fri forskning. Det man så bliver straffet for er ikke at udøve trendy forskning.

P 9: KU forskere - 9:22

Det er vigtigt for folk at kunne se en vej frem. Man kan ikke bare forfremme folk, idet stillingerne skal slås op.

P 9: KU forskere - 9:23

Der skal være flere professorveje, fx undervisningsvej, forskningsvej osv.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:5

Det skaber problemer blandt professorer, at der ikke er flere niveautrin.

P14: DTU forskere - 14:4

Tidligere var der begrænsninger i forhold til antallet af professorer. Det er der ikke længere.

P14: DTU forskere - 14:5

Sammenlignet med andre lande har vi en meget rigid struktur. Andre lande har bedre strukturer. Det vil jeg gerne have ændret. Andre steder er det meget tydeligt, hvad der skal til for at stige i graderne. Det skal være meget mere gennemskueligt.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:11

Vi bruger ikke adjunktstillingen, da vi ikke har undervisning i den tidligere sektorforskning. Vi bruger postdoc'er. Men de skal gå igennem de samme krav som til et adjunktur. Hvis man efter seks år ikke er kvalificeret som seni-

orforsker, så er det ud. Vi har nogle minimumskriterier for, hvornår man kan blive forfremmet.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:34

Vi skal arbejde i grupper, men der skal være plads til den enkelte. Det er en delikat balance. Ministeren siger, at vi skal ansætte de bedste, men vi skal samtidig foretage karriereplanlægning. Hvis vi lokker folk til, så skal man også kunne stille en karrierevej op. Men så nytter det ikke, at alt skal være i åben international konkurrence.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:36

Stiller unge mennesker større krav? Ja, de er ikke så ydmyge. Stiller de store krav til faglighed? Ja, de lægger stor vægt på faglighed, men også på jobsikkerhed og en karrierevej.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:3

Nogle har drømme om at blive professor. Nogle er forhindret i at deltage i international forskning, hvis de kun er associate professor. Det er et problem.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:4

Det handler om professormodeller i Danmark. I Norge bliver langt flere professor. Det har stor betydning for at få internationale midler. I Danmark er der forholdsvis lidt horisontal mobilitet. En lektor skifter meget sjældent universitet. Man vil ikke stå i vejen for en ung adjunkt. En lektor i Danmark har reelt kun mulighed for at søge et af de få professorater. Jeg giver meget karriererådgivning til mine ph.d'er. Men vi har ret få handlemuligheder, så vi kan reelt ikke sætte handling bag de pæne ord.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:5

Hos os er professorstillingerne et problem. Vi prøver at kompensere ved at oprette MSO-professorer. Vi prøver at oprette en dansk udgave af den norske model. Vores ph.d.-studerende er ikke meget for at skulle have en midlertidig stilling efter tre år som ph.d. Vi lover lidt, at vores adjunkter kan fortsætte som lektorer. Det er meget vigtigt for at konkurrere. Vores dekan er meget villig til det.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:6

Der må godt være differentiering men vi skal ikke udvande professorstillingen. Professorerne er dem, der trækker det store læs. Det er lidt sådan at lade de bedste få mere. Vi skal måske i stedet differentiere ved at have MSO-lektorer.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:7

Halvautomatisk oprykning af adjunkt til lektor kan jeg da godt forstå, men jeg foretrækker dog i nogle situationer, at der er konkurrence ved ansættelse i lektoratet.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:10

Vi mener, at kvalitetsvurderingen skal ligge ved overgangen fra adjunkt til lektor.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:12

Det duer ikke kun at have en lektortitel i udlandet. Udenlandske samarbejdspartnere tror, man redigerer bøger på et forlag. Vi burde arbejde mere med MSK-lektorer. Det skal beskrives mere, hvilke trin der er på karrierevejen. For eksempel skulle man kvalificere sig for at blive ph.d.-vejleder. Det kunne være et karrierevalg. MSK kan også være et aktivt karrieretrin.

P 3: AU forskere - 3:1

Tid brugt på administration er ikke karrierefremmende for en forsker. Det er kun forskning og det rigtige netværk, der tæller.

P 3: AU forskere - 3:4

Når man starter på en forskerkarriere, er det en usikker fremtid. Det er et af de største problemer ved rekruttering. Det er svært at komme til toppen, men let at være deroppe. Der bør indføres et tenure track-forløb. Det har vi delvis i Danmark, men det fungerer ikke rigtigt. Der er ikke opbakning til det i ledelsen. Det skal skrives ind i lovgivningen.

P 3: AU forskere - 3:5

Jeg vil gerne tilslutte mig, at der bør indføres tenure track. Men det handler om penge. Der er ikke penge til at følge et adjunktur op med et lektorat. Det ville hjælpe meget med et mere amerikansk system. Det ville også fjerne den dårlige konkurrence mellem folk, der alle lever op til en stilling.

P 3: AU forskere - 3:6

Min betingelse for at komme hjem var, at der næsten blev lovet et lektorat. Ellers havde jeg fundet et andet sted. Det er tydeligt, at der gøres krumspring for at sikre en bestemt kandidat til jobbet. Det giver anledning til konflikt med kollegerne. Men det kan også være flovt, hvis ens kolleger mener, man ikke er den bedste til jobbet. Tenure track kan helt sikkert gøre det bedre. Men der skal være et reelt review ved overgangen til lektorat.

P 3: AU forskere - 3:7

Det er nødvendigt at sikre forskningstid til adjunkter. Det er sværere at få et lektorat, hvis man udelukkende har været ansat som adjunkt, end hvis man har været ansat som som postdoc., og dermed har haft tid til at forske. Derfor skal et tenure review fokusere på andet end forskning. Men det er svært at skelne mellem gode og dårlige undervisere.

P 3: AU forskere - 3:15

Det kunne være, at instituttet skulle definere ph.d.-projektet, så der var en overbygning. Problemet er også, at man skal passe ind i en undervisning. Det er en udfordring at både undervise og fokusere på sin forskerkarriere.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:18

Der er mange, der falder fra, der ikke kan få adjunktstilling. Der er stor konkurrence fra udlandet.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:19

Jeg er stor fortaler for direkte oprykning fra adjunkt til lektor. Med behørig bedømmelse selvfølgelig. Der er også en kønsbestemt bias i forhold hertil. Kvinderne spørger, hvorfor de skal vælge en usikker karrierevej, når de skal vælge, om de går ind på adjunktniveau. Konkurrenceelementet skal være ved ansættelse på adjunktniveauet.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:21

Jeg er meget uenig. Konkurrenceelementet skal være på lektorniveau.

P 5: CBS forskere - 5:11

Mit næste skridt er lektoransættelse. Bedømmelsesudvalg ser på publikationer og undervisning. Men jeg kender ikke kravene, og jeg ved ikke, hvornår jeg skal gøre hvad – hvad jeg skal prioritere.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:11

Vi vil gerne have ind i vores overenskomst, at man efter 6-7 års ansættelse får et års sabbatical leave. Det vil koste 17 procent. Så vil vi matche industri-

en. En forsker måtte gerne tage sin løn fra sabbatical leave med til et andet universitet og også få et job der. Det virker odiøst, hvis man er en smålig dansker. Men hvis man er professor og skal til MIT i et år, så koster det altså to lønninger, hvis man skal have ægtefællen med.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:17
Man skal have ph.d. i dag for at få en forskerkarriere.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:10
Jeg har holdt meget på, at de faste stillinger vitterligt er faste ansættelser. Forskere i disse stillinger har dårlig løn, men et spændende arbejde. Det er alfa og omega, at de kan være sikre på et job, så længe de lever op til vores forventninger.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:12
Hvis man gerne vil hyre nogen ind, er det vanskeligt på grund af krav til merit-ter. Sådan var det ikke tidligere. Kravene til international publicering er steget. Vi kræver, at vores professorer skal være ledere. Det fokuserer vi meget på. Men det er de færreste dygtige ledere, der først vil skrive ph.d., så være lektor, før man kan blive leder som professor. Det er meget vanskeligt at hive folk ind, der har både forsknings- og lederkompetencer.

P 8: RUC Beslutningstagere fakultet/central - 8:8
Man bliver i dag kun vurderet på forskning i bedømmelsen af karriereforløbet.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:4
Folk accepterer, at der er konkurrence om stillingerne. Problemet vil opstå, hvis folk opfatter ansættelser som nepotisme. Der må ikke være navn på stillingerne. Man må ikke lægge beslutningen om ansættelse helt ud i forskningsmiljøerne. Beslutningen skal ligge på afstand.

Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for karriereudvikling (3.b)

P 1: AAU forskere - 1:29
Synes, der mangler nogle interne karrieremuligheder for lektorer.

P 4: ITU central/institut - 4:10
Vi plejer at love adjunkter, at når adjunkturet udløber, er der som hovedregel et lektorat, som adjunkten kan søge. Postdoc-ansættelser sker typisk ved eksterne midler. Det er dermed projektansættelser.

P 4: ITU central/institut - 4:12
Vi giver mulighed for at hjælpe ph.d.-talenter med at søge postdoc-midler. De får administrativ hjælp.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:19
Vi ansætter tit folk tidsbegrænset i perioder, der passer til bevillingen. Vi ansætter eksterne folk til at undervise, så vi kan frigive fastansatte til forskning.

P 9: KU forskere - 9:1
Overgangen fra ph.d. til løse forskeransættelser er svær, fordi der ikke er penge til at ansætte, og det er usikkert. Det er samtidig et kritisk tidspunkt for mange, der har børn og mangler forståelse for situationen hjemmefra (ægtefælle).

P 9: KU forskere - 9:8
3-4-årige løse ansættelser er en god ide, idet det fremmer forskningen. Selv-

om det er træls for den enkelte. Der skal bare være løse midler til det, så alle pengene ikke ligger i ph.d.er.

P 9: KU forskere - 9:10

Der er ingen, der ved, hvad der kræves for at blive lektor.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:6

Der skal være mulighed for at fortsætte med at evaluere personer, der er blevet professorer, således at de fortsætter med at yde.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:7

I Tyskland er der tre forskellige typer professorater. Det kunne vi godt lære af i Danmark.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:13

Studielederjobbet og institutlederjobbet bidrager ikke til forskerkarrieren. Det er et problem.

P 3: AU forskere - 3:11

Hos DMU betyder et professorat, at DMU kan søge flere eksterne forskningsmidler. Så det er en god forretning at forfremme folk til professor.

P 3: AU forskere - 3:17

Der skal være større transparens omkring, hvordan man bliver forfremmet, for eksempel med et pointsystem. Det er ugenomskeligt, om man arbejder i den rigtige retning.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:22

Forskerordningen er en god måde at give forskerne incitament til at tage til udlandet på, og så få dem tilbage igen.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:21

Alle vil jo gerne være professor. Vi har ikke midlerne til det.

P 8: RUC Beslutningstagere fakultet/central - 8:3

Der mangler generelt en personalepolitik på universiteterne.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:5

Det er helt bevidst, at der skal være konkurrence. Derfor skal ansættelserne foregå på fakultetsniveau. Ellers bliver det for tæt på miljøerne. Derfor skal stillingsopslaget også godkendes af dekan. Og dekanen skal stå for selve ansættelsen.

Uformelle rammers betydning for karriereudvikling (3.c)

P 1: AAU forskere - 1:13

Det er vigtigt for forskere at kende til rammerne, for ellers er det en frustration, og de mister overblik.

P 1: AAU forskere - 1:18

Der er skævhed mellem prestige i undervisning og i forskning. Det er forskningen der er karrierefremmende.

P 1: AAU forskere - 1:20

Undervisning tæller ikke på cv'et, og der er mere prestige i at forske. Det er en katastrofe, hvis man kun underviser og ikke opbygger eget cv, der kan hjælpe med at hente penge hjem.

P 1: AAU forskere - 1:23

Det er et problem, at undervisning er så ringe anerkendt.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:3

Vil gerne have, at gode ph.d.er tager til udlandet et par år.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:9

Der skal være mere fokus på workforce planning, at der ikke er store hop i generationer.

P 4: ITU central/institut - 4:13

Vi deler op i forskning og undervisning. Adjunkter 40 procent undervisning og 60 procent forskning. Lektor 50 procent undervisning og 50 procent forskning. Undervisningsbelastningen bliver opgjort ved, at der føres regnskab med, hvor meget undervisning faggrupperne leverer. Og så fordeler vi internt i faggrupperne. Det fungerer meget godt. Et undervisningsforløb, der ser stort ud på papiret, er måske ikke så stort i praksis.

P 5: ITU forskere - 5:8

Jeg kommer fra en styrelse, hvor man gør det, hvis der kommer noget fra toppen. Her gælder det, at den, der lever skjult, lever godt, og derfor skal man for eksempel bare lade være med at melde tilbage.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:9

I Danmark er der tradition for at ansætte egne ph.d'er. Det gør man for eksempel ikke i Singapore. I England er en ph.d. 20-21 år. I Danmark er ph.d.erne 30-32 år, gift og har børn. De vil helst blive på CBS.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:11

Vi skal have ph.d'er ud i verden, når de er færdige. Og så skal de derefter komme tilbage med ny erfaring.

P18: RUC forskere - 18:11

Man henter ph.d'er fra egen avl, fordi man prioriterer interne højst.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:20

Ja, vi ansætter egne ph.d'er, men vi ser gerne, at de har været rejst ud, før vi ansætter dem.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:21

Vi har et krav til vores ph.d'er om, at de skal et halvt år til udlandet. Det samme krav gælder vores postdoc'er.

P 9: KU forskere - 9:7

Der mangler klarhed omkring muligheder for fastansættelse.

P 9: KU forskere - 9:9

Det er urimeligt, at de, der underviser meget, ikke får mulighed for en videre karriere, idet andre har mere forskning på cv'et (publikationer).

P 9: KU forskere - 9:10

Der er ingen, der ved, hvad der kræves for at blive lektor.

P 9: KU forskere - 9:13

Undervisning kontra forskning. Der bliver én gang om året udarbejdet en opgørelse, hvor det bliver gjort op, hvor mange timer der går til undervisning og til forskning. Der er forskellige krav til adjunkter. Nogle steder er det 50-50. På vores institut er der ingen kvoter for, hvor meget forskning og hvor meget undervisning der skal leveres.

Vi har indgået en kontrakt med instituttet om, hvor mange undervisningstimer vi forventes at lægge.

P 9: KU forskere - 9:20

De kommentarer, jeg fik, da jeg valgte at tage orlov, var, at det var et dårligt karriere-move. Der er en vis intern justits, hvor man efterfølgende bliver straffet, fordi andre skal overtage ens undervisning.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:11

Der bør være flere videnskabelige ansættelser, for eksempel femårige lektorer eller personer, der er ansat til enten forskning eller undervisning.

P18: RUC forskere - 18:19

Det tager lang tid at få godkendt sine artikler.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:22

Det er et stort problem for kvinder, når de skal fra adjunkt- til lektorniveau. De vil ikke til udlandet.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:35

Kvinderne falder ud i postdoc-forløbet. Vi har indført et mentorprogram. Mænd søger stillinger, selvom de kun magter 25 procent af kravene. Kvinder skal kunne magte 75 procent af kravene, før de søger.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:11

Vi har mange steder en intern kultur om, at det er de rigtig dygtige, der bliver på universiteterne. For dem, der ikke bliver, er det derfor et stort nederlag. Derfor skal vi arbejde bredere med udslningsforløb. Derfor skal vi løbende arbejde med karriereudvikling, men også tale om plan B.

P 3: AU forskere - 3:3

Jeg har valgt at blive forsker, fordi det er sjovt. Men jeg har brugt så lang tid af mit liv på at blive lektor. Jeg er bange for, at det i fremtiden bliver mindre sjovt med mindre frihed. Så det er vigtigt for mig at sikre, at mine kompetencer kan bruges andre steder. Jeg kører et sidespor, hvor jeg prøver at tilegne mig praksis-erfaring. Det er både en plan B og en måde at være attraktiv på.

P 3: AU forskere - 3:14

Det kan være svært for ph.d.-studerende, der får en bevilling gennem postdoc-midler. Her kommer spørgsmålet: Hvor skal de ansættes? De møder nogle bedømmelsesudvalg, der ikke bryder sig om de faglige yderområder. Der er nogle, der dygtiggør sig på felter, hvor der ikke er uddannelse på overbygningsniveau.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:6

Mange steder mangler der workforce planning (Hvem kommer vi på sigt til at mangle?).

Ekstern forskningsfinansierings betydning for karriereudvikling (3.d)

P 9: KU forskere - 9:21

Fastansatte skal hive deres løn hjem gennem eksterne midler.

P14: DTU forskere - 14:2

Jeg er forsker, ikke underviser. Vores institut er 75-80 procent eksternt finansieret, så vi bruger meget tid på ansøgninger.

P14: DTU forskere - 14:3

I min eksterne finansiering er der tre års løn, og der udløber min kontrakt (ansættelsen er finansieret gennem eksterne midler).

P18: RUC forskere - 18:12

Hvis færdiguddannede ph.d.er vil fortsætte i universitetsverdenen, skal de i gang med at søge midler, allerede før de er færdige med deres ph.d.

P 3: AU forskere - 3:12

På humaniora er det sådan, at hvis man vælger ph.d.-vejen, så vælger man forskervejen. Der er sket meget de seneste ti år. Der er kommet så meget ekstern finansiering. Man skal have ekstern finansiering for at skabe en karriere. De eksterne midler blokerer for den tidligere almindelige karrierevej. Det er usikkert, og jeg har ikke lyst til at ansøre folk til at gå den vej.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:6

Vi kommer fra sektorforskningen. Vi får en basisbevilling fra ministeriet, men ikke penge fra DTU. Ellers er al forskning finansieret gennem eksterne midler. Derfor er der ikke den store frihed. Og derfor kan vi heller ikke foretage den store karriereplanlægning, da vi er afhængige af eksterne midler.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:15

Det er nok ret tilfældigt, hvem der får postdoc. Vi skal nok blive bedre til at finde finansiering til de bedste postdoc'er.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:9

Nogle ph.d.er fortsætter i postdoc, men kun dem, vi har ekstern finansiering til.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:12

Postdoc er typisk ansættelse ved eksterne midler.

Rekrutteringsgrundlagets betydning for karriereudvikling (3.e)

P10: KU beslutningstagere institut - 10:14

Grunden til, at kvinder ikke er bedre repræsenteret på universitetet, er, at konkurrencemiljøet ikke tiltaler dem.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:15

NN 1: Vi uddanner tre gange så mange ph.d.er, som vi skulle bruge, hvis vi kun ansatte egne ph.d.er. NN 2: Hos os uddanner vi dobbelt så mange ph.d.er, som vi skulle bruge, hvis vi kun ansatte egne ph.d.er.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:25

Vi har langt hovedparten af vores rekruttering på ph.d.- og adjunktiveau. Tre fjerdedele af vores lektorer kommer fra os selv. Ph.d.- og adjunktiveau er indgangen til en intern karriere.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:21

Tidligere har der ikke været så mange i erhvervslivet med en ph.d. Men med det stigende antal uddannede ph.d.er bliver der flere ph.d.er i erhvervslivet, som vi kan rekruttere tilbage.

Tema 4: Rekruttering af forskere til universiteterne

Ansættelsesrammernes betydning for rekruttering (4.a)

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:11

Ph.d. er meget godt lønnet i Danmark i forhold til udlandet, og vi vil gerne have lov til at skrive lønniveauet i stillingsopslaget.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:6

Reglerne omkring bedømmelse vil være meget bedre, hvis de er mere fri.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:9

Det er svært at rekruttere, hvis der tilbydes mere i løn andre steder.

P 9: KU forskere - 9:5

Der er kommet flere professorer, men via nepotisme. Der mangler åbenhed omkring opslag af stillinger.

P 9: KU forskere - 9:6

Adjunkter bliver ikke længere lovet fastansættelse, da man mener, der kommer bedre kandidater udefra.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:16

Vi ansætter helst folk for så lang en periode som muligt. Mentalt gør det stor forskel, om folk er midlertidigt ansat eller fastansat.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:17

Drop alle regelsæt om tidsbegrænsninger. Rekrutteringsmæssigt er det jo et selvmål, hvis man har dårlige ansættelsesvilkår.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:24

Vi har en klar politik om, at halvdelen af vores ph.d. skal komme fra udlandet. Og det samme med postdoc'er. Den største barriere er, at vi har svært ved at tiltrække folk på seniorniveau. Det er svært med familie (børn, skole og ægtefælle). Vi har prøvet at indgå et samarbejde med regionen, men det har været med begrænset succes.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:1

Det største problem for rekruttering er, at vi ikke kan matche lønniveauet andre steder.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:16

Fakultetet har mange folk fra udlandet. De, der rejser igen, rejser, fordi ægtefællen ikke kan få fodfæste.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:20

Vi tilbyder da bedre muligheder, end man gør i mange andre lande.

P 3: AU forskere - 3:9

Det manglende tenure track (på post.doc. og lektorniveau) gør det svært at rekruttere. Vi annoncerer vores stillinger internationalt som tenure track. Vi skal på jobmarked i Denver til januar. De har tidligere givet os 300 ansøgere. Det er angivelsen af tenure track, der giver denne succes.

P 5: CBS forskere - 5:19

Der bliver brugt meget tid på at bøje regler ved rekruttering og ansættelse.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:12

Det er sværere at tiltrække en professor sidst i 30'erne. Det er lettere med dem, der er lidt ældre, og som har børn, der er flyttet hjemmefra. Forskerskatten er nødvendig for at kunne rekruttere. Men det skaber misundelse blandt vores danske forskere.

Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for rekruttering (4.b)

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:13

Universitetsrating begynder at betyde meget, specielt for de internationale studerende.

P 4: ITU central/institut - 4:1

Tung proces at foretage ansættelse. Gode kandidater smutter nogle gange, fordi tingene trækker i langdrag. Vi havde et tilfælde, hvor det tog flere måneder. En kandidat nåede at takke ja til et andet tilbud, før bedømmelsesudvalget havde tid. Det kunne godt strømlines mere. Det er selvfølgelig også op til os. Men det er nemmere sagt end gjort.

P 5: ITU forskere - 5:11

Det kan blive meget kedeligt, hvis vi kun rekrutterer folk fra egen institution. Sådan var det i Lund. Der ville jeg ikke blive. Særligt undervisningen var den samme år efter år. Mange klagede. Der var en negativ stemning. Institutionen er nu nedlagt. Lund har nedlagt datalogi.

P 9: KU forskere - 9:26

Man kan ikke få ansættelse til samlever eller bolig, så er det svært at tiltrække de bedste.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:27

Der er sket meget de seneste 4-5 år. Vi har fået en HR-afdeling, der fokuserer meget på rekruttering og på hjælp til ægtefæller. Vi går mere over til den fireårige ansættelsesmodel. HR tager initiativer til ensartede ansættelsesprocesser.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:31

Det første spørgsmål, vi altid får, handler om mængden af undervisningstid. Derefter handler det om løn og forskningsmiljø.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:13

Det er svært at integrere udenlandske forskere. Derfor fokuserer vi på hele familien og hjælper den med alle problemerne.

P 8: RUC Beslutningstagere fakultet/central - 8:9

Det er via projekter, vi i dag skal rekruttere. Derfor støttes forskergrupperne med hjælp til fundraising og det er noget vi gerne vil fremme endnu mere.

P 8: RUC Beslutningstagere fakultet/central - 8:10

På mange universiteter er forskere bange for, at uddannelsen lukker, hvis der ikke er studerende nok. Derfor skal man prøve på at sikre, at forskere kan dække flere fagområder. Der er ingen, der skal miste sit job, fordi de studerende fravælger den specifikke uddannelsesretning. Derfor skal der løftes i flok blandt forskerne.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:2

Udenlandske forskere føler sig ikke velkomne på RUC, idet al kommunikation foregår på dansk.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:20

Nogle af mine miljøer har søgekomiteer. Det er særlige forskere, de går efter. Det er fint at være opmærksom på at kunne tiltrække folk, men når det så kommer til lønforhandlinger med headhuntede professorer, så kan vi ikke give dem den løn, de vil have. Det gælder specielt tyskere. Vi mangler 15-20 procent i løn.

Ekstern forskningsfinansierings betydning for rekruttering (4.c)

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:10

Midler kan ikke altid hentes fra grundforskning.

P 9: KU forskere - 9:11

Der er kommet en ny mulighed for at komme ind i systemet: ved at komme med egne penge.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:2

Der er eksterne opslag, medmindre det er eksterne midler med eksplicit navn.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:13

Vi ansætter folk på postdoc-niveau, der hænger sammen med ekstern finansiering. Men vi gør det ikke særlig meget.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:14

Man hyrer ikke lektorer eller professorer ind gennem eksterne forskningsmidler.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:1

Hvis man selv kommer med pengene, er der ikke problemer ved at ansætte nogen.

Rekruttering og ansættelse (4.d)

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:6

Det er godt, at bedømmelsesudvalget ikke længere foretager ansættelsen.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:7

Ansættelsesprocessen tager lang tid, fordi der skal oprettes et bedømmelsesudvalg. Det hindrer nogens lyst til at søge stillingerne, da det kan tage 13 måneder.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:5

Det er et problem, at der skal sidde både eksterne og interne samt kvinder i bedømmelsesudvalg. Det er svært at sammensætte et bedømmelsesudvalg og det tager tid. Eksempelvis bliver kvinderne spurgt meget ofte, fordi der ikke er så mange af dem, og flere er nødt til at sige nej for at undgå at blive overbebyrdet med bedømmelsesopgaver, der jo også sætter deres karriere tilbage.

P 4: ITU central/institut - 4:1

Vi går typisk i gang, før en stilling bliver slået op. En faggruppeleder er omdrejningspunkt ved en ansættelse. Jeg opfordrer gerne til, at de fagligt ansvarlige overvejer, hvem der skal sidde i bedømmelsesudvalg inden stillingsopslaget. Men på grund af habilitet kan bedømmelsesudvalget ikke nedsættes, før ansøgningerne er ankommet. Det er en meget tung proces, specielt når vi har mange ansættelser.

P 4: ITU central/institut - 4:3

Hvis der er en ansøger, der ikke er kvalificeret, skal man udarbejde en liste over eksempelvis publikationerne og derefter en bedømmelse. Manglende forskeruddannelse burde alene være grund nok til at afvise en ansøger, uden man foretager en stor faglig bedømmelse. Og hvad ligger der i den faglige bedømmelse? Der står, at man skal vurdere artikler, så derfor skal man læse dem.

P 4: ITU central/institut - 4:4

Når man først er gennem bedømmelsesudvalget, er det en ok proces.

P 5: ITU forskere - 5:3

Da jeg søgte, var det en lang ansættelsesproces. Det tog 5 måneder, før der var samtaler. Det tager især lang tid med bedømmelsesudvalget.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:10

Ved at rekruttere på det amerikanske marked sender vi et signal til de danske ph.d.er om krav til niveauet.

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:3

Det er et problem, at ansættelsesprocessen tager for lang tid. Det handler om både organisatorisk langsommelighed og ansættelsesprocedurer.

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:4

Det er primært bedømmelsesudvalgene, der er stopklodsen i ansættelsesprocessen.

P11: KU beslutningstagere fakultet/central - 11:5

Et problem med ansættelsesbekendtgørelsen er, at det hurtigst kan gøres på omkring tre måneder. Det er ok i de fleste tilfælde, men nogle gange mister man de dygtige.

P18: RUC forskere - 18:22

Det er svært som ansøger at vippe en intern kandidat af pinden.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:27

Hvis vi skal rekruttere en udlænding, bruger vi tit en søgekomite.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:28

Vi er på internationalt jobmarked hver januar, hvor vi får nogle gode kandidater. Der tager vi etårige ansættelser med, så vi hurtigt kan få dem til at underskrive en kontrakt.

P 5: CBS forskere - 5:6

Ansættelsesprocessen er ikke åben. Jeg var heldig, fordi jeg blev headhunter. Tit er folk blevet udvalgt på forhånd, selvom der er stillingsopslag. Det er tit en intern kandidat.

P 5: CBS forskere - 5:13

Vi vil spare meget tid, hvis vi bare kan ansætte dem, vi har brug for. Bedømmelsesprocessen er for bøvlet. Der går op til 9-10 måneder, fra et behov opstår, til vi har ansat en person.

P 5: CBS forskere - 5:14

Systemet er ikke gearet til at træffe hurtige beslutninger, når der er problemer ved rekruttering og ansættelse.

Tema 5: Universitetsforskernes mobilitet

Ansættelsesvilkårs betydning for tiltrækning og fastholdelse (5.a)

P 1: AAU forskere - 1:14

Der bliver ansat flere og flere i administrationen, og samtidig kommer der flere administrationsopgaver ud til den enkelte.

P 1: AAU forskere - 1:22

Det vigtigste for fastholdelsen er, at der er så lidt undervisning som muligt, så de får noget på cv'et.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:22

Vi uddanner mange ph.d.er til erhvervslivet. Kun få kommer tilbage.

P 3: AU forskere - 3:2

Hvorfor gør man det så? Det handler om interesse i ens forskning og frihed i ens arbejde og valg af forskningsområde.

P 5: CBS forskere - 5:23

Løn er ikke vigtigt for mig. Jeg kan få større løn i det private. For mig er forskningsfrihed og forskningsvilkår vigtigt.

Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for tiltrækning og fastholdelse (5.b)

P 1: AAU forskere - 1:17

Administrationen glemmer at servicere forskerne.

P 1: AAU forskere - 1:15

Forskernes tid på administration bliver brugt til akkreditering, afregning af rejseudgifter, registrering til pointsystemet, review m.v.

P 1: AAU forskere - 1:30

De institutter, der bedst kan administrere de nye regler, har bedst mulighed for at tiltrække det bedste forskere.

P 5: ITU forskere - 5:9

Når man opgiver god løn m.v., så er det for at få forskningsfrihed. Hvis vi ikke har det, kan vi lige så godt være ansat i et konsulentfirma.

P 5: ITU forskere - 5:10

Det tiltrækker forskere, hvis der er penge til deltagelse i konferencer. Vi har kunnet rekruttere forskere fra udlandet, fordi der er plads til at tage på konferencer.

P14: DTU forskere - 14:8

Jeg kom som postdoc. Det var ikke på grund af Danmark, jeg kom hertil. Det var fordi, det var det førende forskningsmiljø inden for mit område.

P18: RUC forskere - 18:14

Jeg kan godt lide universitetsmiljøet og kan godt lide, at det er selvvalgt forskning, og at jeg selv kan bestemme indholdet i undervisningen.

P18: RUC forskere - 18:23

Størrelsen af basisbevillinger på universitetet betyder meget for dets muligheder for at fastholde de dygtige, ikke på grund af lønnen, men muligheden for, at forskere kan forske mere.

P 4: CBS beslutningstagere institut - 4:23

KU har taget nogle af mine forskere. På KU på jura er det legitimt at publicere på dansk. Det er det ikke her.

P 5: CBS forskere - 5:26

Udlænding: Arbejdsvilkårene er meget dårligere her i Danmark. Vi bruger meget tid på bureaukrati. Man har meget mere forskningstid andre steder. Man kan lettere få finansiering andre steder. Jeg kan dog lide undervisningen og kollegerne. Man bruger internt meget tid på organisationsforandringer.

P 5: CBS forskere - 5:29

Udlænding: Mine kolleger er flinke. Der er stor forskningsfrihed. Det er ikke underlagt politiske holdninger. Jeg har min mand i Danmark. Men i andre lande har man bedre forskningsvilkår. De studerende her i Danmark læser ikke så meget. Jeg vil gerne have mere inspiration og interaktion med dem.

P 5: CBS forskere - 5:30

Jeg motiveres af, at jeg får kredit for det, jeg udfører. Jeg kan samarbejde med forskere over hele verden. Jeg kan lide mit forskningsfelt. Jeg vil gerne fortsætte på et universitet. Jeg kan også godt lide min afdeling. Jeg føler mig værdsat. Det har været meget let at få et akademisk netværk. Jeg lærer meget. Dette er mit sted. Godt socialt klima.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:16

Vi har en personalepolitik om, at vi gerne vil tiltrække og dygtiggøre forskere. Men der står intet om fastholdelse.

Stillingsskift (5.d)

P 1: AAU forskere - 1:26

Nogle af de folk, der forlader universiteterne, kommer ofte tilbage, fordi der ikke er samme arbejdspress på universiteterne.

P 1: AAU forskere - 1:31

Man mister supertalenter blandt ph.d.er, fordi de ikke skal undervise og ansøge om penge på andre universiteter.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:12

Der hentes ikke forskere fra det private til professorniveau, kun til lektorniveau.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:14

80-90 procent af ansættelserne hos os på postdoc-niveau rekrutteres indefra.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:8

Rekruttering til Aalborg er umuligt fra København. Det er lettere fra Aarhus og meget nemt fra udlandet. Danskere er meget lidt mobile.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:17

Der er for lidt mobilitet. Der er for få, der bevæger sig ud af universitetsverdenen.

P 4: ITU central/institut - 4:11

Over 80 procent af vores ph.d.er er udenlandske.

P 4: ITU central/institut - 4:14

Det er ikke voldsomt mange, der siger op. I sidste måned var der en, der søgte ud i det private. Ellers har vi haft nogle stykker, der har startet egen

virksomhed. For nogle år siden havde vi en hel faggruppe, der forlod os til fordel for et andet universitet. Vores gennemsnitsalder er lav.

P 5: ITU forskere - 5:1

Min stilling var slået op. Jeg så den gennem min forskningsleder. Jeg var ansat i en privat virksomhed. Jeg søgte efter et andet job og syntes, det kunne være spændende at gå tilbage til forskningen. Det kan være svært at komme tilbage til forskningen, når man ikke har publiceret i ti år. Men jeg var heldig, at de søgte en, der kunne undervise i det, jeg kan. Det var den bedste (og muligvis eneste) mulighed for at komme tilbage til universitetsverdenen. Jeg var i konkurrence med andre.

P 5: ITU forskere - 5:6

De fleste ph.d.er, vi har, er ikke herfra. De er fra for eksempel Canada eller Bulgarien. Jeg ved ikke, hvordan de har fået kontakten.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:12

Vi kunne få et marked omkring ph.d.er med business schools i Europa, hvis vi alle aftalte, at vi ikke hyrede vores egne ph.d.er. Det er der ingen mentalitet for.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:25

37 procent af alle nyansatte på CBS sidste år var udenlandske forskere.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:28

Der er kun intern mobilitet i Danmark inden for samfundsvidenskab og jura.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:29

Man kan ikke være væk fra universitetsverdenen i fem år og så komme tilbage igen. Det er også et problem for stillingen som institutleder.

P 8: CBS beslutningstagere fakultet/central - 8:30

Danske adjunkter kan godt få et job uden for universiteterne. Men det giver ikke mening at uddanne forskere på højere niveau til et privat arbejdsmarked.

P 9: KU forskere - 9:25

Det er dyrt at have børn med til udlandet, så derfor er forskere med børn ikke mobile.

P10: KU beslutningstagere institut - 10:15

Der er for lidt mobilitet fra erhvervslivet. Der er alt for mange barrierer for dem. Barriererne er for eksempel krav omkring publikationer.

P14: DTU forskere - 14:1

Jeg har været i industrien. Efter en periode fandt jeg ud af, at der ville jeg ikke være. Jeg udøver forskning, fordi det er mere spændende end at være i industrien. Jeg udførte ikke forskning i industrien, jeg foretog udvikling. Jeg udnyttede ikke mit potentiale og kedede mig, så jeg startede på en ph.d. og fandt ud af, at det var det, jeg ville. Det er et bevidst valg, at jeg er her.

P18: RUC forskere - 18:24

Der er næsten ingen mobilitet. Grunden til, at folk forlader universitetet, er pensionering, stress, utilfredshed og kun meget få går til private virksomheder.

P18: RUC forskere - 18:25

Man er bange for ikke at kunne vende tilbage til universitetsverdenen. Har været ude i det private og følte, at det var nødvendigt at tage en periode fri

efter at have været i det private for at læse op. Ellers vil man ikke kunne følge med inden for fagområdet.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:26

Hos sundhedsvidenskab er der en langt mindre tradition for at være mobil. Vi har svært ved at rekruttere, endda fra København. Der er ikke længere noget loft for antallet af professorater. Det giver nogle nye muligheder og betyder, at hvis man truer med at søge et professorat i Odense, så bliver der fremtryllet et professorat her.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:28

Et professorat er i dag ikke så attraktivt som for nogle år siden. I dag er det lettere at blive professor og derfor mindre attraktivt. Man rejser ikke efter et professorat.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:38

Vi har nogle eksempler på, at vi har rekrutteret udefra. Det er det faglige miljø, der trækker, og ikke lønnen.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:15

Det er familien, der holder forskerne fast i Danmark.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:18

90-95 procent af vores ph.d'er skal ud i industrien. De dygtigste skal vi beholde og sende ud som postdoc'er.

P 6: DTU beslutningstagere fakultet/central - 6:19

Der er ikke så stor mobilitet på professorniveau, men det er der heller ikke i USA. Der er ikke stort nok forskningsindhold i industrien. Man kan måske tage en forsker fra industrien ind som MSO.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:9

Efter fem år på adjunktniveau skal man have en fast stilling, men vi kan ikke indsluse dem alle. Det kræver mobilitet, når man er færdig som adjunkt.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:11

Hovedproblemet med mobilitet er, at det er svært at få en professorstilling, hvis man har bygget en bro. Men hvis man har publiceret en masse, får man et professorat. Det er svært at få praktikere ind på universitetet.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:13

Der er ikke så meget mobilitet ind efter ph.d.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:14

Jeg udarbejdede en lille MBA-opgave om spinout-virksomheder fra DTU. En af konklusionerne var, at der var interesse på alle niveauer for at komme ud, hvis man var sikker på at kunne komme tilbage. Det er problemet med at komme tilbage, der bliver set som et problem.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:17

Der er meget lidt mobilitet i Danmark. Det er grænseoverskridende at flytte fra Aarhus eller København til Odense.

P10: SDU beslutningstagere fakultet/central - 10:24

Ingeniørerne mister vi også til erhvervslivet. Det er lettere at gå fra universitetet til erhvervslivet end fra erhvervslivet til universitetet. Der er nogle klare barrierer der. Der er ikke gjort noget effektivt for at gøre noget ved det. Folk fra erhvervslivet har brug for en overgangsperiode, hvor de ikke bliver bebyrdet med opgaver. De har behov for, at få en reel chance for at indhente

forskning/publikationer hvis de skal kunne klare sig videre i universitetssystemet.

Tema 6: Omverdenens tiltrækning og rammer

Ansættelsesvilkår uden for universiteterne (6.a)

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:16

Ph.d.er tager ikke længere kun videre i universitetsverdenen eller til de store virksomheder. I dag deltager de også i nystartede virksomheder.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:17

Forskning i industrien er højnet de senere år, og industrien tilbyder bedre vilkår, end vi kan.

P 3: AAU beslutningstagere fakultet/central - 3:16

Fra adjunkt og op er der få, der forlader universitetsverdenen. Man specialiserer sig eventuelt så meget, at man ikke kan bruges i det private.

P 3: AU forskere - 3:13

Den største udfordring er, at der er nogle ildsjæle, der sidder på posterne i dag, som vil arbejde 60-80 timer om ugen. Det er ikke særlig attraktivt for unge i den nye generation. Når vi ikke kan konkurrere på lønnen, så skal vi konkurrere på et godt arbejdsmiljø.

P 5: CBS forskere - 5:24

I andre lande stiller de boliger til rådighed for forskere.

P 5: CBS forskere - 5:31

Sat lidt på spidsen kunne man få både bedre arbejdsvilkår, bedre løn og mere tid, hvis man gik ud i det private.

P 5: CBS forskere - 5:34

Det er lettere at få tenure her end i USA.

P 7: DTU beslutningstagere institut - 7:20

Vi har få udenlandske adjunkter. De, der kommer, er her nok mest på grund af, at de er i parforhold med danskere. En lektor i Canada tjener 1,2 mio. kr., i Danmark tjener en lektor 600.000 kr. De udenlandske forskere siger, vi er et meget fremmedfjendsk land. Vi har svært ved at tiltrække dem. Udlændingservice opleves også som besværlig.

P 9: RUC beslutningstagere institut - 9:15

Ph.d.er søger til industrien på grund af lønnen. I privat ansættelse har man bedre arbejdstider.

Rammer uden for universiteterne (6.b)

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:15

Industrien har stor brug for ph.d.er.

P 2: AAU beslutningstagere institut - 2:18

Der er mange flere krav i universitetsverdenen end i industrien. Det betyder, at det er svært at tiltrække og rekruttere.

P 5: ITU forskere - 5:2

Det var godt, jeg blev ansat i Danmark. I Sverige ville jeg have fået dårligere løn.

P14: DTU forskere - 14:12

Mange forlader universiteterne, fordi de gerne vil have familie. Det er på grund af usikkerheden og lange arbejdstider. Hvis man vil tiltrække forskere, skal man arbejde med de forhold. Industrien har tilpasset sig.

P 1: AU beslutningstagere fakultet/central - 1:37

Vi har en rimelig formaliseret jobrotationsordning med nogle virksomheder. Det fungerer dog ikke så godt med at få vores folk tilbage. Vi oplever, at dem vi får fra erhvervslivet finder, at konkurrencemiljøet er meget større på universitetet end i erhvervslivet. Arbejdsvilkårene er dårligere på universitetet. Det er måske også årsagen til, at kvinderne forlader os. Over halvdelen af vores studerende er kvinder, så det er et problem.

P 2: AU beslutningstagere institut - 2:8

Kina har et pointsystem, hvor de kan optjene point til at blive professor.

P 5: CBS forskere - 5:28




Det er stor forskel på CBS og USA. Det værste er manglen på forskningsassistenter og undervisningsassistenter. Alle forskere har denne hjælp i USA, men det har forskerne i Danmark ikke. Det giver forskere i USA en konkurrencefordel.

Interviewguides telefon-interview

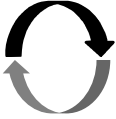

Afsnittet indeholder interviewguides anvendt ved telefoninterview med tidligere universitetsforskere og chefer for tidligere universitetsforskere. Der blev som indledning til interview informeret om evalueringens rammer og formål.

Nedenfor fremgår de interviewguides, der er anvendt som støtte ved telefoninterview.

Interviewguide for tidligere universitetsforskere

Evalueringsstema	Spørgsmål
4 Rekruttering af forskere til universiteterne 	<ol style="list-style-type: none">1. Hvad skulle der til, for at du ville overveje at søge tilbage til en forskerstilling på et dansk universitet?2. Hvordan vurderer du mulighederne for at komme tilbage til universitetsverdenen?
5 Universitetsforskernes mobilitet 	<ol style="list-style-type: none">1. Hvilke faktorer ved din stilling på universitetet havde betydning for, at du skiftede?2. Hvad var det væsentligste og hvorfor?3. Hvad kunne universitetet efter din vurdering have gjort for at fastholde dig?4. Hvilke faktorer ved din nuværende arbejdsplads (eller første arbejdsplads efter skiftet) havde betydning for, at du skiftede?
6 Omverdenens tiltrækning og rammer 	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan vil du sammenligne din nuværende jobsituation med den, du havde på universitetet? (Ansættelsesvilkår og rammer.)2. Hvordan vil du vurdere forskellen på vilkårene for forskere uden for og inden for universitetsverdenen?3. Er der rammer og initiativer i forhold til ansættelsesvilkår og karriereunderstøttelse hos jer, som du mener, universiteterne med fordel kan tage ved lære af? (Beskriv med konkrete eksempler.)

Interviewguide for chefer for tidligere universitetsforskere

Evalueringstema	Spørgsmål
<p>5 Universitetsforskernes mobilitet</p> 	<p>1. Har du oplevet, at medarbejdere har forladt jer til fordel for en forskerstilling på et dansk universitet? Hvis ja, ved du hvorfor?</p>
<p>6 Omverdenens tiltrækning og rammer</p> 	<p>1. Oplever du, at I har et tilstrækkeligt grundlag at rekruttere fra til de stillinger hos jer, der er relevante for universitetsforskere?</p> <p>2. Har dem, I rekrutterer, de rette kvalifikationer?</p> <p>3. Hvilket kompetencemæssigt bidrag har forskere ydet?</p> <p>4. Hvilke faktorer tror du har betydning for, at forskere søger job hos jer?</p> <p>5. Hvad gør I for at tiltrække og fastholde forskere hos jer?</p> <p>6. Hvordan vil du vurdere de arbejdsforhold, forskerne tilbydes hos jer i forhold til dem, der er på universitetet? (Blot ud fra det indtryk, vedkommende har.)</p> <p>7. Er der rammer og initiativer i forhold til ansættelsesvilkår og karriereunderstøttelse hos jer, som du mener, universiteterne med fordel kan tage ved lære af? (Beskriv med konkrete eksempler.)</p>

Interviewreferater telefon-interview

Afsnittet indeholder referater af telefoninterview med tidligere forskere og chefer for tidligere forskere. Referaterne er opdelt i udsagn, der er organiseret efter evalueringens analysetemaer.

Hvert udsagn er tilknyttet en numerisk kode, der henviser til det referat, udsagnet stammer fra. Koden indeholder desuden oplysning om, hvilket universitet og niveau forskeren var på, da vedkommende forlod universitetet. Derudover henviser koden til typen af det nuværende ansættelsessted. Den anvendte kode er forklaret nedenfor.

Kode	Forklaring
Privat	Forsknings-/udviklingsstilling i privat virksomhed i Danmark
Offentlig	Stilling i offentlig forskning uden for universiteterne i Danmark
Uden forskning	Anden offentlig eller privat stilling i Danmark uden forskningsindhold
Lektor	Lektor/seniorforsker/seniorrådgiver
Adjunkt	Adjunkt/forsker
Postdoc	Postdoc
Chef	Leder/projektleder for tidligere forsker

Tema 4: Rekruttering af forskere til universiteterne

Ansættelsesrammernes betydning for rekruttering (4.a)

P 2: SDU Lektor Privat

Det er nok ikke utænkeligt at søge tilbage til en forskerstilling, men løn og rammebetingelser skal ændres fuldstændigt.

Friheden skal tilbage igen på de danske universiteter. Der kommer signaler om, at man ser universitetsreformen efter i sømmene, blandt andet på dette punkt – og det er en god ide.

P 5: KU Lektor Privat

Den midlertidige ansættelsesform skræmmer mig overhovedet ikke. I biotekbranchen tænker man alligevel ikke længere end to år frem.

P 54: AU Postdoc Offentlig

For at jeg skal vende tilbage til universitetet, skal der helt generelt en fast stilling til, og så skal man lige med et snuoptag ændre bevillingsstrukturen. Dermed opnår man det ideelle: Jobsikkerhed og egen løn er sikret.

P 88: AAU Postdoc Privat

Vende tilbage til universitetet? Det skulle da lige være, hvis jeg fik ansvar og beføjelser for eksekvering af et program, fik egne rammer eller fik en gruppe

til rådighed. Lønnen skulle så heller ikke være til grin, men måtte gerne være bonus- eller målrelateret.

P 91: DTU Adjunkt Uden forskning

Det er fuldstændigt hundrede procent urealistisk for mig at søge tilbage til universitetet. Det er så utænkeligt, at jeg slår mig selv i hovedet, mens jeg tænker på det. Lav løn og dårlige arbejdstider – og alt for mange chefer. Man skal tilfredsstillе mange interesser ofte med forskellige mål – mål uden fællesmængde (fx produktudvikling over for papers).

P 10: DTU Postdoc Privat

Der skulle være mulighed for at få en tilsvarende løn, eller også skulle der komme noget meget fagligt spændende, hvis jeg skulle overveje at vende tilbage.

P 36: KU Lektor Privat

Jeg kunne godt finde på at søge tilbage. Det, der nok skulle være bedre, er ansættelsesformen (fast stilling) og højere løn. Det ville også være godt, hvis der var flere ressourcer til at hjælpe i forskningen, men også i forbindelse med det juridiske.

Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for rekruttering (4.b)

P 2: SDU Lektor Privat

Man skal satse kraftigt på meget bedre ledelse (meget mere empatisk ledelse).

Jeg har nogle patenter, men publiceringen er det lidt småt med. Men umiddelbart vil jeg mene, at jeg er interessant for universitetsverdenen, især til at bygge broer mellem universiteter og industrien.

P 5: KU Lektor Privat

Jeg ville have svært ved at søge i dag. Jeg vil sige, at det er umuligt. Og det på trods af mine ideer i skuffen. Jeg har ikke publiceret artikler, hvilket er det væsentligste kriterium. Jeg kan kun vende tilbage via mit netværk.

P 6: SDU Adjunkt Uden forskning

Jeg ville overveje at komme tilbage til en position, hvor jeg kunne se, at der var forbindelse til erhvervslivet. Hvor jeg kunne se tværgående elementer mellem det teoretiske/forskningsbaserede og praktikken.

Og så mener jeg, det vil være svært at komme tilbage til den manglende opbakning til initiativer fra støttefunktioner (fuldstændigt fraværende), kolleger og chefer. Jeg tog mange initiativer til diverse arrangementer. Men ingen hjælp. Støttefunktionerne er helt væk (sekretærer, ledere m.v.). Tænk bare på, hvor mange kompendier en adjunkt/lektor skal lave. Der er tale om mange kopitimer (spildtimer). Halvanden dag foran kopimaskinen – er det ikke lidt dyrt?

P 23: RUC Lektor Privat

For at jeg skulle søge tilbage, skulle ledelsen og dens stil ændres, og så skulle min bevilling til både løn og forskningsmidler være til stede og sikret.

P 45: SDU Postdoc Privat

Jeg kommer aldrig tilbage til universiteter. Det hele ville skulle laves om: universiteternes struktur og opbygning.

Det hele går op i netværk, midlertidige ansættelser og kammerateri. Der er tale om et mismatch mellem mig og universitetsverdenen.

P 77: KU Lektor Offentlig

Som det er nu, skulle der en kombinationsstilling mellem klinik- og universitetsstilling til, for at jeg ville søge tilbage. Der er langt fra patientarbejde til laboratorierne. Man kunne have en tættere kobling. Hvis jeg skulle overveje at søge tilbage, skulle det selvfølgelig være i en fast stilling, fx lektorat.

P 95: AAU Adjunkt Privat

Der skulle være en fast ansættelseskontrakt og de rigtige arbejdsopgaver og god ledelse – så kunne jeg udmærket overveje at søge tilbage.

P 96: DTU Lektor Uden forskning

Det er fuldstændigt utænkeligt. Jeg har jo prøvet livet uden for universitetsverdenen, må du tænke på! Hvorfor det er bedre uden for universitetsverdenen? Det er bedre, fordi der er team-ånd – målet er det vigtige, og ikke hvem der når det. På DTU havde jeg følelsen af, at der ikke var ret mange penge, men tid nok at bruge dem i. Her er der uanede mængder penge, men mindre tid.

P 104: KU Postdoc Offentlig

Universitetsverdenen – nej. Der er efter min smag for meget indpasning af min egen forskning til eksisterende – slet ikke attraktivt. Der er mange små kongedømmer. Og ja, det kunne jeg i den grad mærke i dagligdagen.

P 115: AAU Adjunkt Uden forskning

Jeg skal i hvert fald have en fast stilling, hvis jeg skal overveje at søge tilbage.

P 16: KU Lektor Privat

Hvis jeg skulle søge tilbage, skulle der være et fast job inden for mit fagområde og bedre forskningsudstyr. Jeg vil have mulighed for rent faktisk at forske.

P 24: DTU Lektor Privat

Jeg kunne måske overveje at søge tilbage. Jeg er stadig ung og ved ikke, hvad fremtiden bringer. Det ville være tiltalende for mig, hvis jeg kunne få min egen forskningsgruppe og arbejde med rigtig forskning (grundforskning), og der skulle være midler til at forske.

P 86: KU Adjunkt Uden forskning

Der skulle være penge til at forske, som man ikke selv skulle søge. Hvis man fik givet halvdelen af pengene og selv kun skulle hente den sidste halvdel, ville det være perfekt.

Rekruttering og ansættelse (4.d)

P 23: RUC Lektor Privat

Der er et tidsmæssigt hul i min publikationsliste. Det får jeg mange minusser på. Det er bestemt ikke min opfattelse, at jeg får kredit for mine nye kompetencer – det opvejer ikke mit publikationshul. Derfor vil det være svært at vende tilbage til universitetet.

P 29: RUC Lektor Privat

Jeg kunne sagtens finde på at søge tilbage til universitetet. Livsfase bestemmer. Hvis jeg om nogle år kommer til et punkt i livet, hvor jeg søger teorier og eftertænksomhed, kunne universitetslivet – teoretisk set – godt lokke. De faste lektorstillinger hænger jo ikke på træerne, men det kunne da være.

P 49: KU Adjunkt Privat

Jeg overvejede faktisk at søge tilbage til universitetet, da der kom for meget lean i den virksomhed, hvor jeg er ansat i dag.

Jeg oplever muligheden for at komme tilbage til universitetet som stort set lig nul. Særligt med hensyn til publikationer, kontaktnet osv. Man får vist ikke lige den fortjente kredit/anciennitet for 6-8 år ude i det private.

Dertil kommer spørgsmålet, om jeg overhovedet kan vænne mig til at komme ind i en så ikke-dynamisk organisation, hvor alle støttefunktioner er usynlige.

P 54: AU Postdoc Offentlig

Jeg ser det ikke som svært at komme tilbage.

P 59: ITU Lektor Privat

Kravet om publikationsrate er svært at leve op til, hvis man vil tilbage til universitetet.

P 68: AU Lektor Uden forskning

Ansættelsesproceduren bliver man da helt træt af – bare af at læse om den – med alle de udvalg osv. Jeg fik afslag, seks måneder efter jeg havde fået et andet job, som jeg havde søgt samtidigt. Administrativt er universitetsverdenen meget tung.

Den manglende ajourføring og manglende publikationsrate bliver overhovedet ikke opvejet af anden erfaring, ifølge universiteterne. Det er kun publikationer, der tæller.

P 91: DTU Adjunkt Uden forskning

Jamen, jeg er vel stemplet som ikke kvalificeret. Ingen publikationer. Intet netværk. Ingen track record i journals. Ergo har jeg ingen mulighed for at vende tilbage.

P 96: DTU Lektor Uden forskning

Jeg vil vurdere mig til at være attraktiv, selvom jeg ikke har en publikationsrate, men den lave løn skræmmer mig.

P 102: DTU Adjunkt Uden forskning

Det er fuldstændigt utænkeligt for mig at skifte tilbage. Den væsentligste årsag er nok argumentet om, at forskningen på universitetet er forskning til hylden og ikke forskning, der forbedrer hverdagen for mennesker. Jeg føler at jeg bidrager til samfundet i mit nuværende job.

P 104: KU Postdoc Offentlig

Publiceringsraten er hæmmet af, at jeg selv skulle starte min forskningsenhed op fra bunden i mit nuværende job – det kan måske også spille en rolle.

P 10: DTU Postdoc Privat

Jeg føler nok, at der er gået for mange år, siden jeg har publiceret. Ellers kan jeg ikke se nogen barrierer for at komme tilbage.

P 16: KU Lektor Privat

Publikationer udgør en barriere. Det er et problem, hvis man ikke har publiceret noget i mere end 4-5 år. Jeg har derfor prøvet i min fritid at publicere en artikel om året, således at jeg har en mulighed for at vende tilbage.

P 24: DTU Lektor Privat

Jeg tror, at jeg har et hul i forhold til publiceringer. Det vil være rart, hvis ens erfaring fra det private kunne tælle med ved bedømmelsen.

P 36: KU Lektor Privat

Jeg synes ikke, der er barrierer for at vende tilbage til ansættelse på universitetet.

P 40: DTU Postdoc Privat

Ville måske overveje at vende tilbage, hvis der var mulighed for at fordybe mig i noget specifik forskning (grundforskning). Det er noget, jeg kunne overveje måske i slutningen af min karriere.

P 86: KU Adjunkt Uden forskning

Får løbende tilbudt at komme tilbage, fordi jeg har et godt netværk. Der er dog den barriere, at man skal have publiceret i tiden, hvor man har været væk fra universitetet. Derfor har jeg talt med nogle på universitetet om at lægge en publiceringsplan, så jeg kan komme i betragtning.

Tema 5: Universitetsforskernes mobilitet

Ansættelsesvilkårs betydning for tiltrækning og fastholdelse (5.a)

P 2: SDU Lektor Privat

Lønforholdene kan jeg beskrive meget nemt. Når man talte løn med netværket, fik de et grinflip. Men som svar herpå kunne man fortælle om friheden, og at man var sin egen chef. Universitetsreformen rev det hele væk. Nu er der ingen forskningsfrihed. Dermed har man forsøgt at skabe en kopi af industrien. Dog uden den gode løn og vilkår og også uden god personaleledelse. Eksempelvis har jeg oplevet resultatløse løn, der ikke giver løn efter resultater.

P 5: KU Lektor Privat

På længere sigt spiller økonomien/lønnen måske ind i beslutningen om at forlade universitetsmiljøet, men det var ikke væsentligt i første omgang (pensionen er for eksempel god). Til gengæld kan man jo se, hvor man ender rent lønmæssigt om 20 år, og det kan virke skræmmende som ung og ambitiøs.

P24: DTU Lektor Privat

Jeg synes, det var vanskelige arbejdsvilkår, og at der var for få karrieremuligheder. Man kunne kun gå den lige vej fra ph.d. til postdoc til adjunkt til lektor osv. Jeg følte mig fastlåst og kunne ikke skifte forskningsområde. Da jeg gerne ville prøve noget nyt, blev jeg nødt til at skifte arbejdsplads.

P 36: KU Lektor Privat

Den primære faktor for, at jeg skiftede til anden ansættelse, var lønnen og muligheden for en fast stilling. Jeg skulle så også arbejde to timer mere om ugen. Noget af det, jeg er utilfreds med ved det private, er, at jeg har fået en konkurrenceklausul, som jeg er træt af.

P 45: SDU Postdoc Privat

Der er en hel palet af årsager til mit skift især i forhold til strukturen og organiseringen. Særligt det faktum, at det hele var midlertidige ansættelser på midlertidige ansættelser. Det var og er helt umuligt at få fastansættelse.

P 49: KU Adjunkt Privat

Årsagen til mit skift var først og fremmest løn og så det faktum, at der var lange udsigter til fastansættelse – jeg var ansat tre måneder ad gangen. Når

man er den unge på universitetet, skal man undervise mest og samtidig forske, søge midler/skrabe penge sammen osv. Det er umulige vilkår.

P 68: AU Lektor Uden forskning

I mit nuværende job er jeg først og fremmest fastansat eller i hvert fald ikke fyret på forhånd som på universitetet. Lønnen er også en smule mere attraktiv, men det var nu ikke derfor jeg skiftede.

P 77: KU Lektor Offentlig

Løn var ikke helt ubetydeligt, men bestemt ikke den væsentligste faktor til at skifte.

P 88: AAU Postdoc Privat

Aflønningen er selvfølgelig også en faktor, når man skifter.

Økonomiske og organisatoriske rammers betydning for tiltrækning og fastholdelse (5.b)

P 2: SDU Lektor Privat

Der er tale om en ikke-eksisterende personaleledelse, og den faglige øverste ledelse var heller ikke noget at råbe hurra for. Den faglige ledelse var simpelthen ikke god nok. Man kunne have satset på en empatisk personaleledelse. Man kunne kigge på de enkeltes potentiale. Nogle har potentiale til at blive ekspert, andre leder, andre igen noget tredje osv.

P 5: KU Lektor Privat

Karrieremulighederne på universitetet er meget begrænsede. Ydermere er pengene til forskning også meget begrænsede. Hele bevillingssystemet oplevede jeg som værende enormt besværligt, tidskrævende og begrænsende. Og så er det langstrakt.

Universitetsverdenen er næsten statisk sammenlignet med det private – i hvert fald ikke dynamisk. Jeg plejede at sige, at det på universitetet gik lige så stærkt, som elevatoren kørte. Som eksempel kan jeg nævne, at jeg i gruppen ville fastansætte en laborant, der var vikar. Det tog 5-6 måneder med møder, godkendelser og hele baduljen. Ikke at der var modvilje. Sådan var/er systemet bare indrettet. Det hele er omstændigt – dermed også ledelsen. Den er et produkt af systemet.

Der er overhovedet ingen karriererådgivning, men måske også begrænset at vejlede om? Universitetsmiljøet består desværre af små internt konkurrerende grupper.

P 6: SDU Adjunkt Uden forskning

Først og fremmest vil jeg understrege, at jeg var glad for jobbet på Syddansk Universitet også frem til lektorstillingen. Men det gik stille og roligt mere og mere op for mig, at meget er så stressende omkring lektorat. Det er meget mere administration, flere konfrontationstimer og i det hele taget en stor arbejdsbelastning. Ikke i sig selv afskrækkende måske, men matchet mellem løn og stilling gjorde det ikke attraktivt.

Jeg oplevede utvivlsomt, at der var en dårlig ledelse på universitetet – eller der var vel ingen ledelse. Jeg følte i hvert fald ikke, at der var ledelse overhovedet. Der var for eksempel ingen medarbejderudviklingssamtaler. Jeg havde kun én i mine otte år. Jeg mener, der slet ikke er fokus på personlig professionel udvikling.

Der er desuden grundlæggende et dårligt arbejdsklima. Der var hverken personaleledelse eller faglig ledelse på stedet. Vi var organiseret i projektteam med en enorm intern konkurrence.

Jeg sad i en anden by end min såkaldte chef. Han besøgte os ikke i de otte år, jeg var der. Vi havde ingen kontakt. Den første kontakt med min chef var i virkeligheden, da jeg ringede og sagde op efter otte år.

Universitetet skulle have haft meget mere fokus på personlig professionel udvikling. HR-relaterede områder er der slet ikke fokus på. Så opfordringen dengang som nu vil være: Styrk HR-området – det gør en verden til forskel. HR brillerer ved hundrede procent fravær på universitetet.

Jeg underviste i et virksomhedsorienteret fag og manglede lidt erfaring i praktikken. Derfor kunne det være en stor fordel i forhold til virksomhedsprojekter at få skidt under neglene og have mere virksomhedskontakt. Det ville eventuelt være godt med mulighed for orlov fra universitetet for at prøve kræfter med det private.

P 10: DTU Postdoc Privat

På Risø var min direkte chef en programleder, så i praksis var der ikke en generel ledelse, men mere en faglig leder. Der var ikke ret meget personaleansvar.

Man skulle selv ansøge om forlængelse, og lederen opsøgte ikke selv en ved kontraktens udløb. Jeg synes ikke, jeg blev rådgivet omkring karrieremuligheder.

Det var begrænset, hvilke administrative ting jeg skulle ordne, idet der som en forsøgsordning var fastansatte til at hjælpe med ansøgere. Jeg skulle dog selv tage initiativ til at få hjælp.

Arbejdsmiljøet på Risø var meget konkurrenceorienteret, men man hjalp de andre, fordi der var en kultur, der bar, at hvis du hjalp en den ene dag, så fik du selv hjælp en anden dag. Omvendt hjalp man ikke hinanden på DTU. Det var et meget lukket miljø.

P 16: KU Lektor Privat

Jeg var i en toårig tidsbegrænset stilling. Der var uklare udviklingsmuligheder og ingen støtte eller rådgivning fra universitetsside. Jeg havde brug for mere jobsikkerhed. Ledelsens eneste fokus var på publikationer. Der var derfor stress og pres på for at få publiceret. Jeg følte ikke, ledelsen tog hensyn eller gjorde noget for at sikre et godt arbejdsmiljø. Der var alene fokus på forskning. Der var generelt dårlig ledelse, hvor man ikke fik anerkendelse for andre aktiviteter som for eksempel planlægning og udarbejdelse af kurser.

Der var for meget arbejde, der forgik alene, og man fik således ingen sparring. Det opfattede jeg som meget demotiverende.

Jeg havde to ledere. Den ene var forskningsgruppeleder og varetog den faglige del, men jeg manglede sparring, delvis fordi lederen var på samme niveau som mig. Min sparring fandt jeg mest i udlandet. Den anden var faggruppeleder og havde udelukkende fokus på økonomien og publikationer. Det skabte uro i faggruppen.

Der var trods min situation i en tidsbegrænset stilling ingen karriererådgivning. Jeg ville gerne have mere jobsikkerhed og manglede muligheder for forhandling af ansættelsen. Jeg havde specielt brug for rådgivning ved udløb at den tidsbegrænsede ansættelse.

P 23: RUC Lektor Privat

De vigtigste faktorer for mit valg af stillingsskift var, at jeg tidligere havde prøvet det private erhvervsliv. Derfor savnede jeg det tværfaglige og ofte dynamiske samarbejde. Det var meget vanskeligt at få etableret forsknings-samarbejder inden for Danmarks grænser og i særlig grad inden for RUC. Jeg følte mig meget isoleret uden interaktion på universitetet.

Derudover er der et ekstremt arbejdspress på universitetet på grund af kombinationen forskning/undervisning. Jeg vil mene, det næsten er umuligt at gøre begge dele ordentligt. Herudover kommer så det vanskelige med hensyn til finansiering.

Jeg har ikke fået karriererådgivning, men karrierevejen på universitetet var også velkendt. Det var mere usikkerheden, der var problemet. Mulighederne var der – i hvert fald rent teoretisk.

Instituttlederen havde meget stor indflydelse på mit skift. Jeg fik det klare indtryk, at han ikke var til at stole på.

Derudover har jeg nu mulighed for at arbejde på et mere strategisk niveau. På universitetet arbejdede man meget i dybden med ét emne, og det er ligesom den eneste mulighed.

P24: DTU Lektor Privat

Der var meget lidt ledelse og samtidig meget faste rammer. Min leder var en professor inden for mit fagområde. Det var ham, jeg holdt medarbejderudviklingsamtaler med. Han gav stor frihed. Instituttlederen havde jeg ikke meget at gøre med. Han blandede sig ikke i noget.

Karrierehåndtering var der ikke vejledning om, ikke når det handlede om detaljerne som for eksempel undervisningsspor og forfremmelsesmuligheder. Der blev faktisk ikke talt om fremtiden.

Jeg havde også svært ved at tale med min leder om, at jeg havde lyst til at prøve kræfter med et andet fagområde. Det ville jo betyde, at jeg så ville forlade ham, så derfor havde han ingen interesse i at rådgive mig.

Jeg følte ikke, jeg havde forskningsfrihed, idet man blev meget afhængig af andre og ikke kunne vælge om. Der var metodefrihed, men forskningsområdet var givet på forhånd af lederen.

Jeg synes, der var et godt arbejdsmiljø, men det var dog en smule ensomt, idet der ikke var sparring med kolleger. Konkurrencemiljøet kan virke barsk. Man skulle ikke vende ryggen til andre, så kunne man ikke vide, hvad der skete. Generelt mener jeg dog, at det er godt med konkurrence.

Jeg følte, der ikke var sammenhæng mellem det antal timer, jeg brugte, og den løn, jeg fik. Det ansvar, jeg havde, burde også i højere grad afspejles i lønnen. Jeg synes, der er uoverensstemmelse mellem de opstillede krav om at skulle være i verdensklasse (i forhold til både forskning og undervisning) og den dårlige løn.

Man bør være flere om undervisningen. Her stod man ofte helt alene.

Der skulle være en bedre ledelse med klare mål, og som var bedre til at give anerkendelse og compensation. Man kunne kun få ris og ikke ros. Hvis man klarede det godt, fik man aldrig noget at vide af ledelsen. Men hvis ledelsen var utilfreds med noget, så fik man ris. Det skabte stress, fordi man hele tiden

pressede sig selv for at få den anerkendelse. Ledelsen skal være mere nærværende og give mere konstruktiv feedback.

P 29: RUC Lektor Privat

Jeg mener helt sikkert, at hele universitetsverdenen lider under en manglende anvendelsesorientering. Jeg har altid dyrket aktionspræget forskning, og det er svært på universitetet. For mit vedkommende skulle forskningen have været endnu tættere på praksis.

De mange organisatoriske forandringer betød, at der kom ændringer på universitetet. Personligt syntes jeg, det var svært at agere tilfredsstillende i forhold til disse ændringer. Jeg mener, det i dag er svært som yngre forsker at finde sine egne ben at stå på i universitetsverdenen. I dag er det også en hæmsko, at universitetsforskning bliver vejret mere og vejret mere rigidt. Man skal som forsker gabe over alt for meget: formidler, teoretiker, på både dansk og engelsk, god til at undervise basisstuderende og masterstuderende samt tiltrække bevillinger m.v. – du bliver målt på alt for mange ting.

Jeg kan også nævne den dårlige ledelse. Rammerne for ledelse var i hvert fald mangelfulde. Desuden var der generelt på RUC sådan en lidt dårlig kollegial stemning. Det er irriterende med intern konkurrence hele tiden.

P 36: KU Lektor Privat

Jeg synes faktisk, min leder var god. Han var en visionær leder. Han var faggrubeleder med personaleansvar. Jeg fik en fin karriererådgivning omkring mine muligheder fra min leder, så det havde ingen indflydelse på mit skift.

Med hensyn til arbejdsmiljøet vil jeg karakterisere det som værende et familieklima, men konkurrencepræget. Der er konkurrence om at beholde sin stilling eller få den fornyet. Det var uværdigt at have de korte ansættelser. Man kunne ikke planlægge sit privatliv, for eksempel købe hus.

Jeg må også sige, at det er svært at være kvinde med børn i en forskerstilling på universitetet, idet kravene om publiceringer forbliver uændrede, uanset om man har barsel eller ej.

P 40: DTU Postdoc Privat

Det har altid været min intention at arbejde i det private, men jeg havde en god vejleder, så jeg endte med at blive hængende på universitetet. Så grunden til, at jeg forlod min stilling, har ikke meget med forholdene på universitetet at gøre.

Jeg havde ingen karriererådgivning. Jeg fik lidt af en professor, jeg kendte, men det var gennem privat netværk. Min direkte leder og den eneste, jeg havde kontakt til, var min faggrubeleder. Det var ham, jeg havde medarbejderudviklingssamtaler med. Jeg havde ingen kontakt med institutlederen.

P 45: SDU Postdoc Privat

Der var for mange administrative opgaver – her tænker jeg på det administrative arbejde, der ligger i at søge forskningsmidler. Derudover er universitetsverdenen meget politisk. Det går meget op i internt fnidder og konkurrence, både imellem team og imellem forskere. Der er kamp om penge og studerende m.v.

Jeg har aldrig hørt ordene karrieremuligheder og karriererådgivning nævnt på universitetet. Ledelsen har et noget – hvad skal jeg sige – uskarpt ansigt i organisationen. Derudover var der ofte tale om ufrivillig ledelse. Jeg vil sige, at der i det private er tale om mere ledelse, men mindre frihed.

P 49: KU Adjunkt Privat

Vi var mange adjunkter, der ventede på lektorater, men dem var der slet ikke nok af til os alle. Karriererådgivning var der ikke noget af.

Jeg arbejdede i en god gruppe – jeg græd på min sidste arbejdsdag. De mennesker, jeg arbejdede med, var fine, men rammerne var det ikke. Det kan være problematisk, at dine kolleger er dine konkurrenter, og ikke som nu i det private, hvor man godt kan drøfte ideer åbent. Den faglige sparring og udvikling derigennem forekommer meget oftere og er lettere, når man er væk fra universitetsverdenen. På den måde når man længere sammen.

Jeg blev tvunget til at skifte på grund af manglen på reelle stillinger i universitetsverdenen. Jeg kiggede mig først om efter noget andet, da det ikke var muligt at blive. Jeg mente dengang, at universitetsforskning var den eneste rigtige forskning. Jeg kan dog tilføje, at dét mener jeg ikke længere.

P 53: DTU Lektor Privat

Jeg kunne få mere indflydelse og mere ledelsesansvar ved at skifte. Lønnen spillede ikke en faktor, selvom jeg fik meget mere i løn.

P 54: AU Postdoc Offentlig

For mig var det en alvorlig hæmsko, at man kun kan have tre ansættelser i træk. Af administrative årsager skal man ind i en anden stilling efter tre ansættelser, og så måtte jeg skifte.

Derudover er det hårdt i længden, at det hele kommer til at hænge på en selv. Det er den evindelige bevillingsproblematik. Når man så endelig får bevilget sin løn og har tiden til forskning, er der alligevel ingen driftsmidler at forske for.

Helt overordnet kan jeg sige, at der ikke fandtes noget personaleledelse. Jeg fik ingen karriereråd overhovedet i min tid i den verden.

P 59: ITU Lektor Privat

De væsentligste årsager var, at ambitionsniveauet var for lavt på universitetet. Man ville oprindeligt lave det førende universitet på verdensplan, men det droppede man vist.

Lovgivningen på området låser det kommercielle aspekt. Hvis man starter noget op under universitetet, skal universitetet eje en tredjedel, og det bliver svært at starte et samarbejde med industrien som medspiller. Der er tale om en vanvittig lovgivning. Det er helt umuligt at danne konstruktioner mellem det kommercielle og universitetet.

P 68: AU Lektor Uden forskning

De eneste faktorer, der havde indflydelse på mit skift, var manglende bevillinger og karrieremuligheder, med andre ord manglende fastansættelse.

Nogle gange blev jeg først ansat et stykke inde i året, efter min tidsbegrænsede stilling var udløbet. Jeg har flere gange arbejdet uden kontrakt og på forventet efterbetaling af løn. Og det er altså ikke holdbart i længden. Karriererådgivning er slet ikke sat i system.

P 77: KU Lektor Offentlig

Universitetet kunne på et tidligt tidspunkt i min karriere have stillet mig et lektorat i udsigt. Det at man kunne arbejde hen imod noget sikkert, ville have været en gulerod for at blive.

P 88: AAU Postdoc Privat

Arbejdet på universitetet vil jeg karakterisere som meget projektbaseret eller måske endda ad hoc-baseret. De mange tidsbegrænsede stillinger er begrænsende for sammenhængen i arbejdet. Usikkerhed omkring de langsigtede planer har konsekvenser, især på det personlige plan. Det er sådan: Lige nu og her – hvor er der penge til forskning, skal vi den vej, og du skal (måske) med.

Der er ingen attraktive langsigtede karrierestiger. Man skulle måske overveje, at den faglige lyst ikke altid er tilstrækkelig til at drive værket.

Det kollegiale skubbede mig også væk fra universitetsverdenen. Man arbejder alene, og der er intet fællesskab. Man har en forskningsgruppe, men reelt er man ene mand i sin båd.

Karriererådgivning? Jeg har aldrig hørt det ord i min tid på universitetet. Det savnede jeg bestemt. Der er behov for andre rammer og målsætninger.

Der var tale om fagorienteret ledelse, i mindre grad personaleledelse og stort set intet fokus på at få skabt rammerne, så man for eksempel kunne samarbejde. Jeg synes helt klart, at man skulle have fokuseret på skabelse af team spirit. Et fællesskab. Nyde sejre sammen.

Frihedsgraden må ikke forsvinde fra universitetet. Når man foretager ændringer, skal man huske at værne om de gode elementer. Universiteterne bør satse på en langsigtet plan og rammer, som man selv har indflydelse på, i stedet for mantraet *skaf dine egne penge* og dyrkelsen af enkelte isolerede forskningsspørgsmål.

Universiteterne skulle i langt højere grad dyrke potentialet hos den enkelte ansatte – dyrke talentet. Man planter et frø som kandidat eller som ph.d.-studerende, og det skal vandes og gødes.

P 91: DTU Adjunkt Uden forskning

Vejlederfunktionen skal ikke kun være faglig, men også indeholde personaleledelse. Man har ikke god tradition på DTU for personalepleje eller personaleledelse. Hele denne vejledning af faglig/teknisk forskning, men også personsens karriere kunne snildt opgraderes.

P 95: AAU Adjunkt Privat

Mit skift skyldtes simpelthen dårlig planlægning på flere niveauer. Dels dårlig planlægning i forbindelse med den kommende lektorstilling, og dels dårlig planlægning i ledelsen. Der var efter min bedste vurdering for lidt ledelsesmæssig styring på mit karriereforløb. Der var ingen opgavestyring. Man arbejder meget autonomt, men fra ledelsens side skal man sikre et vist kompetenceniveau. For mit vedkommende blev der fokuseret for meget på undervisning. Jeg blev simpelthen ikke kørt i stilling til næste skridt.

P 96: DTU Lektor Uden forskning

Den altdominerende årsag var helt sikkert jobusikkerhed. De fremtidige jobforhold med to børn og ægtefælle er ikke tilfredsstillende – det var hverken trygt eller tilfredsstillende.

Jeg husker søde og flinke kolleger, men jeg arbejdede meget alene. Efter jeg er kommet videre og har oplevet, hvordan man kan arbejde i team, forstår jeg slet ikke, hvordan jeg kunne holde det ud.

P 98: KU Adjunkt Offentlig

Bevillingsproblematikken spillede selvfølgelig en stor rolle på mit skift. Her-

udover var der flere andre årsager, blandt andet var der ikke tid nok til at forske. Jeg valgte derfor at fokusere og udvikle mine undervisningskompetencer. Det er et krav, men senere hen er det forskningen, der tæller. Det gjorde det svært for mig at blive.

Kollegialt var det et meget hårdt konkurrencemiljø. Jeg var eneste kvinde og skulle søge penge konstant. Det er min vurdering, at jeg brugte uforholdsmæssig meget tid på at søge penge. Jeg er blevet decideret skældt ud fra flere sider over, at jeg blev gravid og så efterfølgende for at tage barns første sygedag. Dette klima kombineret med manglende ledelse er en rigtig dårlig cocktail.

P 102: DTU Adjunkt Uden forskning

Helt grundlæggende skiftede jeg jo, fordi jeg var midlertidigt ansat. Jeg vidste bare, at jeg ikke skulle være forsker, ikke som det fungerer i Danmark. Der er efter mine begreber for lidt virkelighed på universitetet. Det anvendelsesorienterede perspektiv er til tider helt fraværende. Man risikerer meget ofte at forske eller udvikle til skuffen/hylden.

Mit forhold til min nærmeste leder var fint. Centerlederen derimod var af den gamle diktatoriske skole. Han trynede mange, og hvis man refererer til ham som ph.d.-studerende, så makker man altså ret.

Det er decideret latterligt, at du skal bruge en tredjedel af din tid på at skaffe din egen løn. På den anden side af hækken får man oven i købet mere end det dobbelte i løn uden selv at skulle søge den.

P 104: DTU Postdoc Offentlig

Jeg vil først og fremmest nævne de meget anstrengte samarbejdsforhold på universitetet. Det er italiensk middelalder med bystater, der ustandseligt bekriger hinanden. Når der ikke bekriges, betales der. Desuden er universitetsverdenen præget af alt for meget micro-management. Desuden er der i Danmark for lidt anerkendelse af rollen som postdoc – man er jo faktisk en færdiguddannet forsker.

P 115: AAU Adjunkt Uden forskning

Dels spiller det selvfølgelig meget ind på mit skift, at der konstant var tale om midlertidige ansættelser (tidsbegrænsede ansættelser). Det kollegiale var heller ikke optimalt. Det var direkte træls med arbejdsmiljøet. Der gik meget politik i den – det handlede om at slås om de studerende. Jeg oplevede kulturen på universitetet, som at man træder på den lavest ansatte.

Løn og lønvilkår er ikke for gode. Især hvis man vil holde på og tiltrække de bedste.

P 118: AAU Postdoc Privat

Mit job var ikke et satsningsområde på universitetet, og så ryger man jo ud, så længe man sidder i de tidsbegrænsede stillinger. Det var et reelt problem for mig at skaffe funding og penge til forskningsprojekter. Der var også færre og færre studerende på instituttet og deraf færre basismidler/undervisningsmidler.

P 129: AAU Lektor Privat

Der var indbyrdes kampe om midlerne blandt kolleger, hvilket belastede arbejdsmiljøet.

P 130: AU Postdoc Privat

Jeg forlod universitetet på grund af manglende fremtidsperspektiver.

Jeg har en familie, og det var krævet, at man var mobil. Der var uformelle krav om, at man skulle til udlandet, og at man skulle være indstillet på at flytte sin familie rundt i hele landet og verden. Det kunne jeg ikke få til at hænge sammen med familielivet.

Der var lav jobsikkerhed. Man kunne sidde på instituttet i syv år og være tæt på en lektorstilling og så miste det hele alligevel. Rammerne gjorde det svært at lave fremtidsplaner, blandt andet var der stor usikkerhed omkring ens forlængelser af stipendier.

Man er meget alene som forsker. Personligt savnede jeg noget mere fællesskab.

Jeg lavede grundforskning, og det betød, at jeg ikke kunne se resultaterne af min forskning. Det betyder rigtig meget for mig og er nok en af hovedårsagerne til, at jeg søgte væk.

Man skulle bruge mange ressourcer på at skrive ansøgninger om forskningsmidler, og det var svært, for ansøgningen skulle vinkles i forhold til, hvad der var trendy, ellers fik man ingen bevilling. Der var derfor ikke reel forskningsfrihed.

P 134: DTU Lektor Privat

Jeg manglede at kunne se den praktiske anvendelse og ikke kun producere artikler.

I forhold til ledelsen var jeg træt på grund af de manglende muligheder for faglig udvikling gennem kurser. Ledelsen fremmede altid dygtige teknikere frem for dygtige projektledere og ledere. Jeg var træt af at lægge meget overtid uden nogen form for anerkendelse, og at andre blev belønnet for den overtid, jeg lagde.

Der er rigtig langt til den direkte leder, og det er ikke svært at forstå, når lederen har 130 personer under sig. Det betød, at der overhovedet ingen personaleledelse var. Der var ikke karriererådgivning og ikke engang personale-samtaler (MUS).

Tema 6: Omverdenens tiltrækning og rammer

Ansættelsesvilkår uden for universiteterne (6.a)

P 16: KU Lektor Privat

Der er bedre løn uden for universiteterne.

P 10: Chef Privat

Jeg tror, lønnen betyder meget, ellers ved jeg det ikke. Jeg har hørt om nogle, der vender tilbage til universiteterne på grund af større arbejdspress i det private.

P 72: Chef Offentlig

På min nuværende arbejdsplads har vi ikke rigide forhold til løn og rammer, som der er på universitetet, og det tiltaler mange. Vi har derimod fokus på rentabiliteten på forskningsområderne. Det vil sige, at hvis forskningen ikke giver overskud, så må vi fyre nogle. På universitetet kan man få lov til at forske inden for områder, der ikke kan skabe profit.

Rammer uden for universiteterne (6.b)

P 10: DTU Postdoc Privat

På min nuværende arbejdsplads er der mere ledelse i forhold til personaleansvar. Der bliver fra ledelsens side spurgt mere ind til trivsel, og man får karriererådgivning minimum hvert halve år. Personaleledelse bliver taget mere seriøst i det private. Jeg synes ikke, der er klarere muligheder for fremmelse, men det skyldes, at jeg er i en lille privat virksomhed, hvor der kun er et lille antal arbejdspladser.

Universiteterne kan lære af det private, at samarbejde giver arbejdsglæde. Det er ødelæggende at arbejde alene og alt for meget. I det private får man ikke lov til at arbejde alene. Man bliver sat sammen med andre om opgaverne, og det private har meget fokus på, at man ikke arbejder for mange timer og derved får udrændte medarbejdere.

Universiteterne kunne lære at sætte mere fokus på personaleledelse. I det private tager lederne løbende initiativ til at tale om trivsel og karriererådgivning. På universiteterne taler man ikke om trivsel.

I det private føler man sig som en del af et team, mens man på universitetet følte sig som en, der var tilkoblet eksternt fra. Man følte sig ikke ansat.

P 5: KU Lektor Privat

Først og fremmest mener jeg, at universiteter skal passe på med for meget indavl. Der er for mange, der sidder samme sted alt for længe. Og så er mange af de oplåede stillinger besat på forhånd. Det er rent proforma at slå stillinger op.

Ansøgninger til diverse fonde m.v. tager alt for mange kræfter og obstruerer det, man i virkeligheden gerne ville bruge sin tid på.

Derudover tror jeg, det vil gavne alle parter, hvis universiteterne satsede på udvalgte områder. Ikke mere end 2-3 områder per universitet måske. Der skulle også prioriteres på landsplan. Vi kan ikke være med på alle områder. Det ville give bedre muligheder for at få råd til det rigtige udstyr og de rigtige folk.

Alt for meget handler om at skrive artikler. Det ødelægger al dynamik og giver meget store barrierer for at komme tilbage – er man ude, så er det slut. Det er jo fint for universiteterne at miste nogle til det private, hvis de så kunne komme tilbage med ny energi og inspiration m.v. Det ville også gøre det mere attraktivt at arbejde på universitetet og måske åbne dørene for en forskerkarrierevej med muligheder.

P 6: SDU Adjunkt Uden forskning

Først fremmest vil jeg sige, at karrieremuligheder er til stede i mit nuværende job. Der er et helt, helt andet fokus på det uden for universiteterne. Desuden er der en mere brugbar feedback-kultur.

I forhold til forfremmelser mener jeg, at en af de grundlæggende forskelle ligger i, at det private også vurderer, om personen har gode lederegenskaber og sociale kompetencer. På universitetet var det rent faglige kompetencer, der blev set på. Dermed kunne man risikere at få en fagligt dygtig chef uden ledelseskompeterencer, sociale kompetencer og også uden lyst til ledelse.

Derudover synes jeg, at der på trods af frihed på universitetet er større fleksibilitet og fokus på de bløde værdier i det private. Her taler man for eksempel om mulighederne for at kunne gå på halv tid. Min nye arbejdsplads har bedre

styr på work-life-balance, og de bløde værdier er mere i fokus. Der er utvivlsomt stor frihed på universitetet, men det er ikke en del af kulturen med for eksempel nedsat tid.

Jeg tænkte ofte: Når jeg træder ind i lektoratet – var det så det? Hvad er det næste? Hvad skal jeg arbejde hen imod? Det er altså i en rigtig ung alder, at man tager det sidste trin i karrieren. Der er mange flere karrieremuligheder i det private.

Universiteterne skal have et klart fokus på medarbejdersamtaler og på personlig/professionel udvikling. Det skal være systematisk og kvartalsvis.

Man kunne med fordel brande universitetsverdenen mere. Jeg tænker ikke på universitetsverdenen som et sted med højt til loftet og med fleksibilitet. Den attraktive arbejdsplads skal italesættes og være en fælles ambition at opnå. Det er helt usynligt i dag.

Det vigtigste råd fra mig vil være en virkelig satsning på en god blanding ledelse og HR – to helt centrale elementer for trivsel, fastholdelse og rekruttering og to elementer, der er fuldstændigt fraværende.

P 23: RUC Lektor Privat

Der er flere mulige karriereveje i det private. Man kan bedre finde sin rette hylde. Det er en fordel for egen trivsel, men også for virksomheden som helhed. Man kan for eksempel satse på at blive projektleder, personaleleder og specialist. Universitetsverdenen er enstrenget, hvad angår karrieremuligheder – der er ikke mange alternativer.

P 24: DTU Lektor Privat

Her hvor jeg er nu, er der større muligheder for, at man kan blive forfremmet og få mere ansvar. Det skyldes selvfølgelig, at vi er ved at vokse som virksomhed.

Der er større diversitet på min nuværende arbejdsplads. Her er der mulighed for at arbejde sammen med andre faggrupper, og det synes jeg er meget tiltalende. Jeg synes, at universiteterne kunne lære af den gruppedynamik, der er i projektteam. Forskere skal mødes noget oftere. På den måde ville man ikke være så alene.

P 29: RUC Lektor Privat

Uden for universitetsverdenen er man mere opmærksom på, at folk ikke kan være gode til en masse ting. Man fokuserer og udnytter folks styrker. Det er to helt forskellige verdener.

P 40: DTU Postdoc Privat

På universitetet kæmper man i lang tid på at få en fastansættelse, og det bruger man meget af sin tid på. Mens der her i det private er flere karrieremuligheder: Man kan gå ledelsesvejen og specialistvejen.

Her i det private bliver jeg bedømt på årsbasis i henhold til forfremmelsesmuligheder. I starten af året opstilles der nogle mål, som jeg bliver målt op mod ved slutningen.

Det positive ved universitetet var den store frihed, man havde til at bestemme, hvilken opgave man ville arbejde med, og tilrettelægge sin tid. I det private er der nogle prædefinerede opgaver med en tidsramme.

Universiteterne kan lære noget af den overordnede og mere centrale styring af karriereforløb og det at have nogle fælles mål at arbejde hen imod.

P 45: SDU Postdoc Privat

Jeg vil anbefale en kraftig satsning på samarbejde forskere imellem og discipliner imellem, blandt andet om en mere anvendelsesorienteret forskning. Der skal være konstant opmærksomhed på det fagligt tværgående.

P 49: KU Adjunkt Privat

Der skal meget mere fokus på jobsikkerhed. Det er alt for usikkert med faste tidsbegrænsede stillinger.

Derudover kan universiteterne lære af det private omkring projektstyring. Her arbejder man i et lokomotiv med korte deadlines, brugbare målsætninger, resultater osv. Det giver hurtige resultater, og så er der ikke så meget omkringliggende administration osv.

Jeg har da en faglig interesse i at vende tilbage, men jeg hører frygtindgydende historier fra mit netværk på universitetet om administration, manglende støttefunktioner m.v.

P 53: DTU Lektor Privat

I stedet for at arbejde meget individuelt på universiteterne som nu, så skulle man arbejde mere i fællesskab. Det kan gøres ved at give forskerne fælles mål og derved tvinge dem til at arbejde sammen og lade disse mål gå ned på gruppeniveau. Ikke ned til individet for så kan det skabe drama.

P 59: ITU Lektor Privat

Det største problem ved at fastholde de dygtigste hoveder består i strukturelle problemer, lønmæssige problemer og et for lavt ambitionsniveau. Det lader ikke til, at de, der sidder på magten, gør noget som helst for at brande universitetskarriererne over for de dygtigste.

P 68: AU Lektor Uden forskning

Man skal næsten have pengene med selv for at gøre sig i universitetsverdenen. Mangel på faste stillinger og mangel på midler til forskning er altid et problem. Hvis man var fastansat på universitetet, havde man ikke penge til at forske for. Derfor brugte alle meget tid på at søge midler – næsten uanset hvor i hierarkiet man befandt sig.

P 88: AAU Postdoc Privat

Der er meget stor forskel på universitetet og det private, hvor jeg sidder nu. Det er to forskellige verdener og forskellige organisationstyper. Det private tænker både kort- og langsigtet, og her er åbenhed omkring strukturen. I universitetsverdenen er der derimod et rent fagligt fokus. I det private kombineres de sociale og faglige kompetencer, og man får feedback på begge. Det giver en anden coaching til din personlige udvikling. Hele strukturen på min nuværende arbejdsplads er mere eksplicit. Der er derudover flere veje at gå: specialistvejen, ledelsesvejen og projektledeelsesvejen. I universitetsverdenen er der slet ikke så mange muligheder.

Jeg mener dog, at det er essentielt ikke direkte at kopiere det private erhvervsliv. Frihed og fleksibilitet skal bevares, og der skal ikke være for meget målstyring. Udviklingspunkter er noget helt andet end personlige KPI'er.

P 95: AAU Adjunkt Privat

Helt konkret kunne man på universiteterne systematisere og værdilade medarbejder- og lederudviklingssamtalerne.

Jeg synes generelt, at ledelsesprocesser halter en hel del på universiteterne.

Hele styringsapparatet er ikke-eksisterende og fungerer meget på ad hoc-basis efter min vurdering. Ledelsesposterne inden for universitetsverdenen bliver alt for ofte internt besat ud fra de forkerte kriterier. Der mangler eksterne kræfter. Og det er et problem. Der mangler en ledelse, der ved noget om ledelse. Jeg har kunnet se en væsentlig forskel i industrien på dette punkt.

P 96: DTU Lektor Uden forskning

Man kunne sende alle ledere på DTU i skole hos for eksempel Novo. De kunne alle være i praktik i et år og se, hvordan det kan køres. Jeg har for eksempel månedlige 1-1-samtaler med min nærmeste leder. Hans ypperste opgave er, at jeg er glad. Han er en mandskabsbehandler, og jeg kan mærke, at han brænder for denne form for ledelse.

P 98: KU Adjunkt Offentlig

Helt grundlæggende kan universiteterne lære meget, når det kommer til anerkendelse af de kompetencer, man har (anerkendelse af den ansattes bagage). Her er jeg gået fra forskning til udviklingsprojekter, men jeg får stadig anerkendelse for min forskningsbaggrund. Helt lavpraktisk kan man sige, at man på universitetet riser mere, end man roser.

P 102: DTU Adjunkt Uden forskning

I det private er det bare markant nemmere at komme igennem nåleøjet, der er større i forhold til belønning og forfremmelse. Et års tid efter min ansættelse forfremmede de mig, bare fordi de havde lyst til det. Det var overraskende, at det gik så hurtigt. Hvis man virkelig vil, er mulighederne og strukturen bestemt til stede. På universitetet derimod er det sådan, at hvis pladserne er optaget, så må du vente til dem over dig går på pension, og min professor var altså blot ti år ældre end mig.

Der er stadigvæk for langt mellem de to verdener. Man kan ikke se, at man sætter sit aftryk på universitetet. Der er meget teori og ingen fokus på, hvad det kan bruges til. Jeg vil kalde det højteori uden kobling til virkeligheden.

P 104: DTU Postdoc Offentlig

Jeg synes, at universiteterne kan lære meget fra USA. Man bør se postdoc-stillingen på en anden måde. Der er behov for bedre forskningsvilkår på det niveau. Professorerne skal væk fra at se postdoc'er som arbejdsmænd. Ph.d.-studerende og postdoc'er bliver blot betragtet som lidt ældre studerende. Sådan er det ikke i USA. Der er postdoc'er unge forskere, der ses som individer. Der er jo intet arbejdsmiljø. Jeg vil sige dig, at livet som ph.d. og postdoc rent ud sagt er usselt. Det er en udvidet SU-tilværelse.

Og så er der pengene – de økonomiske vilkår i det hele taget. Det spiller da også en rolle, at det er vanskeligt at skaffe forskningsmidler, og at lønnen er lav.

Og så mener jeg desværre, at man skal kigge mere på personligheden blandt lektorer og professorer på universitetet. Der er så mange kampe på universitetet, at man ikke fatter det. En del skyldes nok kampen om penge og plads. Man hører dagligt folk sige: Hun er en ko. Han er et dumt svin. Man mangler fuldstændigt forbillede på universitetet.

Og så skal universiteterne altså snart til at tænke mere tværgående og optimere forskningsmiljø på tværs af institutter.

P 115: AAU Adjunkt Uden forskning

I mit nuværende job er der langt større tydelighed om brug af tidsbegrænsede ansættelser. De bliver ofte direkte efterfulgt af en fastansættelse. Jeg mener, at stillingsstrukturen burde laves om på universitetsområdet. Man

burde være fastansat og så have nogle krav til, hvornår en ph.d. skal afsluttes, at man opnår specifikke forskningsmål osv. Derudover kunne man med fordel fokusere på den løbende udvikling, karriererådgivning osv. På universitetet kommer det hele i klumper ved ansøgning til næste niveau.

P 118: AAU Postdoc Privat

En erhvervs-postdoc ville være meget attraktiv for mig. Det er en meget god ordning. Man kunne for eksempel søge om midler til halvdelen af en postdoc. En tredjedel kunne virksomheden betale, og universitetet kunne betale en sjattedel. Denne slags ordninger skulle man dyrke noget mere i universitetsverdenen.

P134: DTU Lektor Privat

Mine råd til universitetet må være, at der blandt andet bør komme fokus på personalehåndteringen ved for eksempel at tage HR mere seriøst. Der bør sættes grænser for, hvor mange medarbejdere der er til hver leder. Desuden skal den administrative understøttelse være af medarbejderne og ikke af den centrale ledelse.

P3: Chef Offentlig

De forskere, vi ansætter, kommer med en naturvidenskabelig viden. De har en analytisk og reflekterende tilgang, og så er de selvkørende. Der er meget projektledelse her, og det har de brug for at blive bedre til. Jeg tror, at grunden til, at forskere søger hos os, er, at de ikke skal søge midler hos os. Derfor er vi mere attraktive. Vi får vores midler fra eksempelvis fonde – så vi har nemmere adgang til midler, og det giver også mere jobsikkerhed. En anden faktor er, at vi er tættere på erhvervet, og dermed oplever de en mere praktisk anvendelse i forhold til universiteterne. Man har større berøringsflader i en ansættelse hos os, og det er nemmere at dyrke karriere, fordi man er praktisk orienteret, hvilket kan åbne for nye muligheder. Men det afhænger af, hvad forskeren er god til. Hvis forskeren er god til at publicere, er karrieremulighederne nok bedre på universitetet, mens hvis personen er god til at implementere, så er mulighederne nok bedre hos os. Det er dræbende for de gode forskere på universitetet at bruge tid på at søge midler hjem, specielt når de også skal undervise. Man bør have fundraisere til at søge pengene hjem.

P 10: Chef Privat

Jeg tror, der er en helt anden kultur hos os. På universitetet bliver du vurderet på dine færdigheder og antal publiceringer, mens du i det private i større grad bliver vurderet på din personlighed.

Jeg tror nok, at ledelsen (især personaleledelse) er bedre. Vi har en lederudvikling, som ikke har fokus på faglighed, men mere på personlighed. Det er meget vigtigt, at der er fokus på god personaleledelse.

P 24: Chef Privat

Stort set alle, vi ansætter, siger, at en af de væsentligste årsager til skiftet er muligheden for at udøve anvendelsesorienteret forskning – det at se sit forskningsarbejde blive til et produkt. Her bruges viden til noget konkret. Det tror jeg betyder meget for de tidligere forskere, vi har. Desuden er vi en højteknologisk virksomhed. Det betyder, at vi kombinerer det bedste fra det private erhvervsliv med nær det forskermiljø.

Samtidig har vi karrieremuligheder for vores ansatte. På universitetet kan man blive lektor og så professor – det er så det. Inden for nogle specifikke retninger/områder på universitetet kommer der jo et lektorat hvert 15. år. Her har vi nye stillinger eller nye muligheder hele tiden.

Jeg vil sige, at det, universiteterne især skal fokusere på, er diversiteten i mulighederne. Desuden trives vores tidligere forskere med ledelse, der er engageret og interesseret i det daglige arbejde.

P 83: Chef Uden forskning

Jeg tror, at stillings- og bevillingsproblematikken på universiteterne forhindrer forskerne i at blive der. Det er svært for en familiefar (eller familiemor) at få det til at hænge sammen.

Jeg tror også, vi har en højere grad af fællesskab rent kollegialt. Man er ikke så alene, som det lader til, at man er på universitetet.

P 129: Chef Privat

Jeg tror, at grunden til, at vi kan tiltrække forskere, er, at de får næsten de samme frihedsgrader hos os, som de får på universitetet, og med nemmere adgang til midler. Samtidig har de stor indflydelse på deres arbejdsopgaver, mens man på universitetet bruger meget tid på at finde penge.

P 105: Chef Privat

Vi har et dynamisk forskningsmiljø, der er yderst virksomhedsorienteret. Vi får derfor mange uopfordrede ansøgninger fra forskere eller tidligere forskere. Vi er kendt som en hightech-virksomhed, og folk vil rigtig gerne arbejde her. Jeg tror, folk ved, at vi har masser af karrieremuligheder hos os. Vi har et helt uddannelsesprogram: talentkursus, forretningsforståelse, projektleder, specialist osv.

Vi gør meget for at fastholde vores medarbejdere, idet det er de kloge hoveder, der skal drive værket. Vi tilbyder som minimum en forskningsbaseret eller udviklingsbaseret fastansættelse.

Her er det ikke medarbejdernes opgave at skaffe finansiering til løn eller forskning – det spiller vel også ind, tænker jeg. Vi forsøger at beholde forskernes frihed – men putter så flere fordele på.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 140 lande sikrer, at vi kan trække på stærke kompetencer foruden en dybtgående lokal indsigt, når vi skal hjælpe vores kunder overalt i verden. Deloitte's mere end 170.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard. Deloitte's medarbejdere understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer integritet og merværdi til kunderne, en forpligtelse over for hinanden og en styrke gennem forskellighed. De arbejder i et miljø præget af konstant udvikling, udfordrende oplevelser og berigende karrieremuligheder. Deloitte's medarbejdere arbejder målrettet på at styrke ansvarlighed, opbygge tillid og sikre positiv indflydelse i deres lokalsamfund.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.