

Talentudviklingskoncept

Operationalisering af begrebet "talentudvikling" i relation til en forskeruddannelsesmæssig kontekst på ph.d.-skolen ved Faculty of Health, Aarhus Universitet



Udarbejdet af 4IMPROVE A/S
Partner Lone Storgaard Duerlund og Udviklingskonsulent Lone Majland

November/december 2011

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	3
	Rapportens opbygning	3
2.	Terminologier på talentområdet	4
	Hvordan kan man anskue et talent?	4
	Talentforståelse på HEALTH	4
3.	Arbejdsproces.....	5
4.	Talentpipeline.....	6
	Pipeline-model som en organisatorisk opgave.....	6
	Kompetence definition	7
5.	Kompetenceprofil.....	8
	Overordnet kompetenceprofil for HEALTH talenter	8
	Detaljeret beskrivelse af de personlige kompetencer	11
	Detaljeret beskrivelse af de akademiske kompetencer	12
	Detaljeret beskrivelse af de organisatoriske kompetencer.....	13
6.	Pre-scannings model.....	14
	Procedurer for forskningsår	14
	Tjekliste for ansættelse til forsknings år(pre-graduat niveau).....	15
	Interviewguide til forsknings år (pre-graduat niveau)	16
	Model for Ph.d. talentrekruttering	17
	Tjekliste for Ph.d talentudvælgelse	18
	Interviewguide for Ph-d. talentrekruttering.....	19
	Procedurer for Post doc rekruttering.....	20
	Tjekliste for Post doc talentrekruttering	21
	Interviewguide til Post doc ansættelsesudvalget	23
7.	Opsummering.....	25
8.	Anvendt litteratur.....	27

1. Indledning

Ph.d.-skolen på Faculty of Health ved Aarhus Universitet havde et ønske om at få operationaliseret talentudviklingsbegrebet i relation til en forskeruddannelsesmæssig kontekst på ph.d.-skolen. Målet var at få udarbejdet værktøjer til

- Identifikation af talenter
- Pre-scanning af talenter
- Udvikling af initiativer, der understøtter udviklingen af talentmassen

Denne rapport beskriver værktøjer, der er blevet udviklet i november/december 2011, hvor projektperioden forløb. Der blev i fællesskab med Ph.d. skolens ledelse udarbejdet en kompetenceprofil på tre niveauer, som danner grundlag for de videre pre-scanningsværktøjer, der understøtter progressionen i talentprofilen på de tre niveauer fra pre-graduat over ph.d. til post doc. ansættelserne.

Rapportens opbygning

Rapporten er bygget med følgende indhold

- Talentdefinition
- Metodeanvendelse
- Talentpipeline
- Kompetenceprofil
- Scanningsværktøj
- Opsummering

2. Terminologier på talentområdet

Hvordan kan man anskue et talent?

Der er principielt to forskellige tilgange til talentudvikling. Den amerikanske skole, der arbejder topstyret ud fra talentpuljer, udviklingsplaner og karriereplaner, for de særligt udvalgte. Her forventes en særlig indsats fra talentet, som med sine begavelse og målrettethed når exceptionelle mål. Denne måde at forstå et talent på tager et elitært afsæt og lægger vægt på at finde enere, der overgår andre.

Den skandinaviske model, som tager man et afsæt i, at alle i princippet har talent. Udvikling af talentet baserer sig på evnen til at omsætte sit talent ved at kombinere de personlige og faglige kompetencer med et forretningsmæssigt perspektiv. Her arbejder man med udvikling af hele mennesket for at få talentet til at præstere i samspil med omverdenen. Sidstnævnte tradition tager afsæt i at få det bedste frem i talentet i den kontekst, vedkommende er sat i.

Ved at arbejde med talentudvikling ud fra de to retninger vil man arbejde todelt. Dels målrettet for at få de særlige begavelser og unika som forskere sat i spil, dels med en målrettet indsats, der får talentet til at blomstre i konteksten ud fra de personlige, akademiske og organisatoriske kompetencer, de besidder.

Vi arbejder derfor med en talentdefinition som rummer begge retninger, da vi mener, at HEALTH skal udvælge de talenter, der er bedst egnede, men også arbejde målrettet med talentet i konteksten, hvor udviklingen af talentet bliver et ansvar som Ph.d. skolen, vejledere mv. bør arbejde målrettet med.

Efter at have arbejdet i praksis med pipeline-modellen har vi gjort nogle betragtninger over de bagvedliggende tanker og betragtninger om et talent. Næste afsnit er baseret på eftertænkninger over begrebet talent på HEALTH.

Talentforståelse på HEALTH

Talentforståelsen tager udgangspunkt i, at talentet både har medfødte og erhvervede evner, og lyst og vilje til at udvikle og udnytte talentet.

Vi er blevet inspireret af Ulrik Wilbeks talentforståelse, som han beskriver i rapporten 'Talentudvikling – evaluering og strategi', udarbejdet af en arbejdsgruppe omkring talentudvikling i uddannelsessystemet.

Wilbek betegner talent som et uforløst potentiale, hvor fokus er på to parameter: evner og målrettethed, som er vist i omstående matrix. Oftest er der fokus på evnerne og målrettetheden. Men når vi taler om uforløst potentiale, så kan man reelt ikke vide om evnerne er til stede under Pre-gaduat niveauet til at forsætte i talentpipelinen til Post.doc. niveauet.

Målrettetheden er et væsentligt parameter et talent skal udvise i sporten og kunstens verden. Det interessante er, at når man ser på forskerverdenen, så er den samme målrettethed ikke lige så tydelig i starten. Det peger flere vejledere på. Derfor er talentforståelsen kontekstafhængig og forhandles løbende i en organisation.

Derfor er grundforståelsen i denne rapport, at talentet skal vise udviklingspotentiale og løbende arbejde på dimensionerne "kan"(evner, færdigheder) og "vil"(identitet og mening, der viser sig i bl.a. motivation og målrettethed), så individet fortsat lever op til og betragtes som talent af HEALTH.

Denne beskrivelse af talentet hænger uløseligt sammen med kompetenceforståelsen, som beskrives senere.

Kan Vil	Kan Vil gerne
Kan måske Vil	Kan måske Vil gerne

Kilde: Wilbek (2010)

3. Arbejdsproces

I projektfasen har vi anvendt følgende metode design:

4IMPROVE indledte projektføreløbet med en workshop, hvor konsulenter præsenterede input fra det sjællandske netværk Talent-dk, som har produceret 4 hvidbøger fra forskellige brancher, der arbejder med talentudvikling inden for Sport, Kunst, Erhvervslivet og Forskning.

Der blev ligeledes introduceret modeller for videnskabsministeriets rapport om talentudvikling omkring talentforståelse i uddannelsesverdenen.

På denne workshop blev der udarbejdet en talentkompetenceprofil på tre niveauer. Talentkompetenceprofilen blev diskuteret på fokusgruppeinterviews efterfølgende. Kompetenceprofilen blev senere endelig godkendt af Ph.d. skolens ledelse.

Der blev afholdt fokusgruppe interviews med grupper bestående af både forskningsårs studerende, Ph.d. studerene, Post. doc, adjunkter og lektorer. I det grupperne blev sammensat med forskellige repræsentanter fra forskningsverdenen på HEALTH blev der åbnet op for mange forskellige perspektiver fra vejledere og fra studerende, der sammen kunne inspirere hinanden. Dette bidrog til at kvalificere profilens tre niveauer.

På baggrund af kompetenceprofilen har vi udarbejdet en scanningsmodel og nogle rekrutteringsværktøjer, som kan anvendes i udvælgelse af de nye forsker talenter på HEALTH.

Efter endt forløb er begrebet talent og kompetence blevet belyst og justeret, så det matcher den organisatoriske kontekst på HEALTH.

4. Talentpipeline

Vi har udarbejdet en Talentpipeline-model, som tager afsæt i HEALTHs virkelighed og udfordringer.

Pipeline tankegangen er udviklet af Stephen J Drotter and Ram Charan, der havde fokus på ledertalenter.

Vi vil her sætte tankegangen i spil omkring forskertalenter, hvor en pipeline vil handle om at have tydelige forventninger til faglige, personlige og organisatoriske kompetencer til forskellige niveauer i organisationen.

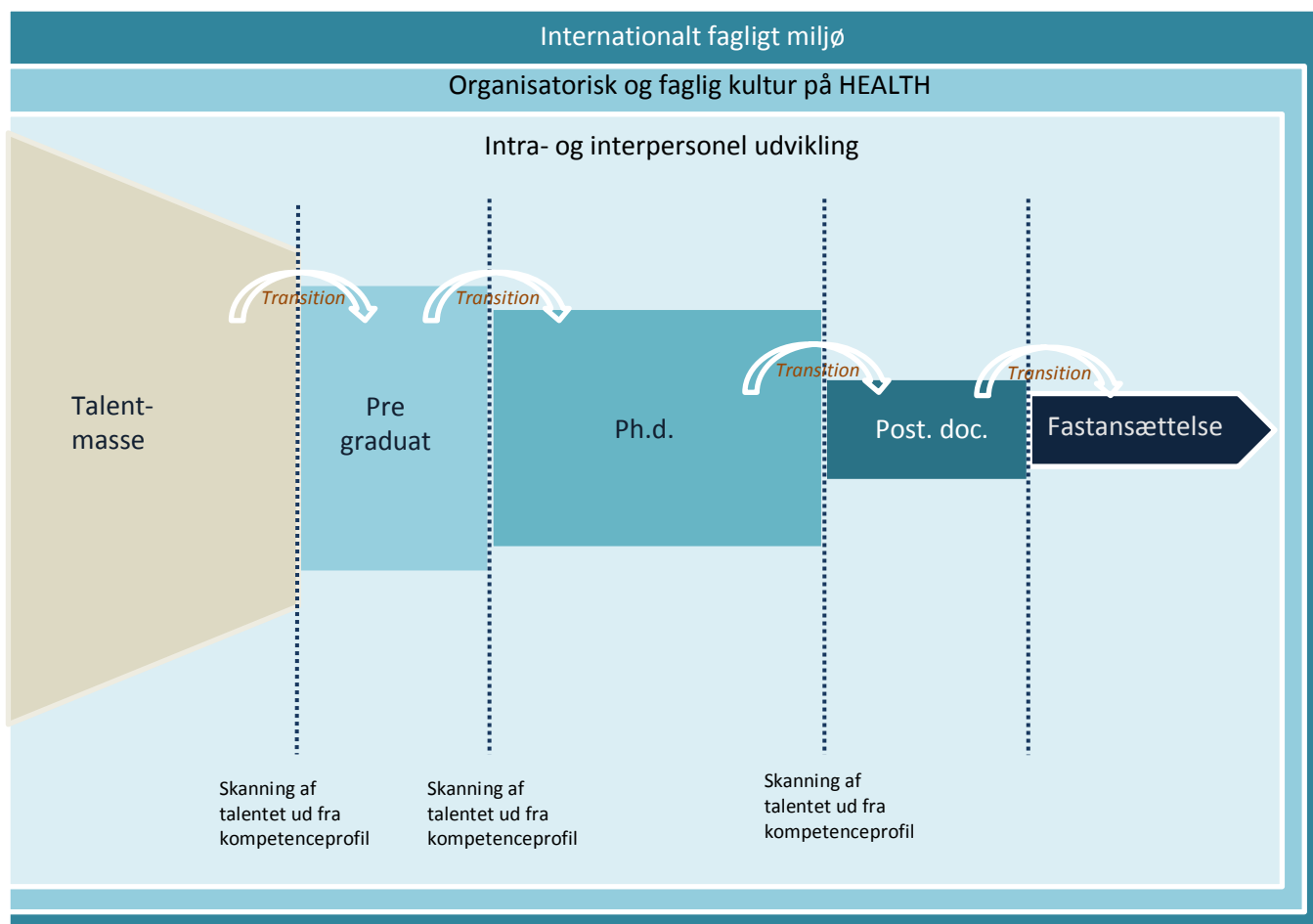
Det betyder for forskertalentudviklingen på Health, at Ph.d skolen skal skabe tydelige forventninger til, hvad et talent er og hvorledes talentet skal udvikle sig videre for at imødekomme krav i næste fase af forskerkarrieren på AU.

Pipeline-model som en organisatorisk opgave

Med denne tilgang til talentudvikling gøres arbejdet med at finde og udvikle talenterne til en organisatorisk opgave, som involverer både ledere og forskere. Talentudvikling kan således ske i forbindelse med daglig drift, hvor man får øje på talenter, der matcher de krav og forventninger, organisationen stiller. Organisationen kan således udvælge og støtte talenterne til næste forventet niveau i pipelinen.

Ved at arbejde med en struktureret Talentpipeline opnås der en ramme at udvikle talenter i, der tydeliggør de forskellige kompetenceforventninger til et talent på Pregraduat, Ph.d. og Post.doc niveau. I Pipelinemodellen er fokus på talenternes kompetenceprofil, hvor organisationen sammen definerer, hvilke kompetencer, prioriteringer og værdier, der kendetegner talenter, der er værdifulde for HEALTH.

Pipeline model:



Kompetence definition

I vores arbejde med at beskrive, hvorledes kompetencerne skal udvikle sig fra Pre-graduat, over Ph.d. til Post.doc, har vi valgt at tage udgangspunkt i et kompetencebegreb, der bygger videre på en klassisk forståelse af kompetencer. Denne tog udgangspunkt i kombinationen af viden+ færdigheder+ holdninger, der bringes til anvendelse i konteksten.

Bent Gringer præsenterer følgende mere dynamisk forståelse af kompetencebegrebet, hvor elementerne viden + kunnen + identitet/mening indgår. Identitet/mening forhandles løbende med de andre i den kontekst, hvor man i fællesskab opretholder en praksis. Det er disse elementer, individet forventes at anvende, når individet udfylder en jobfunktion.

Vores kompetencedefinition er dermed:

”Individets evne og vilje til at udføre en opgave ved at tilpasse sin viden og sine færdigheder i forskellige kontekster.”

Bent Gringer, 2007

Hermed bliver udvikling af individet i forhold til pipelinetankegangen mange sigtet og baserer sig på evne, vilje, kundskab og færdighed. Hermed sættes fokus på det, man ved og kan og meningen med det - hvad vil jeg/vi med det, vi kan.

Vi har valgt at tage udgangspunkt i en konkret opdeling fra Quinn et All, 2008, hvor opdeling er på faglige, organisatoriske og personlige kompetencer – efterfølgende benævnt overordnede kompetencer.

Eksempler på kompetencer



Det betyder for pipelinemodellen, at vi konkret har bedt organisationen om at finde beskrivende kompetencer ud fra de overordnede kompetencer faglige, organisatoriske og personlige kompetencer. Disse operationaliserer bare begreber bygger på, at talentet skal vise mulighed for at udvikle evnen, viljen, kundskaberne og færdighederne til at udvikle sig til næste niveau i pipelinen.

På en intern workshop blev repræsentanter fra forskellige niveauer i organisationen involveret i at beskrive talenter kompetencer i nedenstående model, som er grundlag for selve kompetenceprofilen. I processen blev det besluttet at anvende terminologien 'akademiske kompetencer' i stedet for 'faglige kompetencer'.

Kompetencematrix

Målggruppe Kompetencer	Pregraduate	Ph.d.	Postdoc
Personlige kompetencer			
Faglige kompetencer			
Organisatoriske kompetencer			

5. Kompetenceprofil

Kompetenceprofilen består af en overordnet kompetencematrix, der beskriver de tre talentniveauer for hver overordnet kompetence. For hver overordnet kompetence er defineret en række kompetencer, der er beskrevet yderligere i de næste skemaer. I kompetencerne er viden, kunnen og identitet indlejret.

Modellen har en indbygget progression, jf. pipeline modellen, som beskriver hvilke kompetencer, det er forventet at et talent besidder ved indgangen til de tre niveauer. Det bliver dermed muligt at arbejde med målrettet kompetenceudvikling. Det skaber endvidere gennemsigtighed for talenterne og deres vejledere i forhold til forventninger og prioriteringer på HEALTH.

Overordnet kompetenceprofil for HEALTH talenter

Denne model skal læses ud fra en progressiv tænkning, hvor kompetencen udvikler sig fra det ene talent stadium til det næste. Det kan eksemplificeres ved, at man starter med at være viljestærk, når man rekrutteres ind på et forsknings år og derefter udvikler sig til at blive vedholdende, når man når til Ph.d. niveau. Når man er i overvejelse til en Post.doc stilling skal talentet udvise robusthed. Der er også kompetencer, som bliver tilføjet undervejs, f.eks. empati, som kun er en forventet kompetence på sidste niveau. Der er kun én kompetence, som bevarer sit oprindelige udtryk gennem de tre talentstadier. Det er kompetencen 'redelig', der kommer til udtryk som et ønske om at gå ind til arbejdet som forsker samt at bevare og fastholde etiske standarder.

Kompetenceprofilen er først overordnet beskrevet nedenfor i en matrix over overordnede kompetencer og talentniveauer. Efterfølgende er kompetencerne indenfor hver af de overordnede kompetencer foldet ud og beskrevet detaljeret.

	Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Personlige kompetencer	<p>Viljestærk</p> <p>Målrettet</p> <p>Modig</p> <p>Selvtillid</p> <p>Flittig</p> <p>Kunne modtage feedback fra vejleder</p> <p>Detaljeorienteret</p>	<p>Vedholdende</p> <p>Ambitiøs</p> <p>Risikovillig</p> <p>Selvsikkerhed</p> <p>Selvorganiserende</p> <p>Indgå konstruktivt i den asymmetriske rolle</p> <p>Afsluttende</p>	<p>Robust</p> <p>Passioneret</p> <p>eksperimenterende</p> <p>Gennemslagskraft</p> <p>Selvledende</p> <p>Reflekteret i forhold til eget ståsted</p> <p>Ressource Overblik</p> <p>Empatisk</p>
Akademiske kompetencer	<p>Redelig</p> <p>Nysgerrig</p> <p>Forståelse af en fagtekst</p> <p>Metodisk</p> <p>Interesse for dataindsamling</p> <p>Opgaveskrivning og fremlæggelse</p>	<p>Redelig</p> <p>Udviklingsorienteret</p> <p>Analytisk</p> <p>Metodisk funderet</p> <p>Kombinere egne fagdiscipliner</p> <p>Formidling til forskningsmiljøer</p>	<p>Redelig</p> <p>Nytænkende</p> <p>Original</p> <p>Kreativ anvendelse af metoder</p> <p>Kombinere tværfaglige discipliner</p> <p>Formidling til Internationale forskningsmiljøer</p> <p>Undervisningsevne</p> <p>Vejleder-kompetencer</p>
Organisatoriske kompetencer	<p>Respektfuld for andres faglighed</p> <p>Opbygge relationer</p> <p>Samarbejde</p>	<p>Inddrager andre faggrupper</p> <p>Networke</p> <p>Hjælpe andre</p> <p>Projektforståelse</p> <p>Internationalt orienteret</p> <p>Forstå egen kontekst og organisatorisk ramme</p>	<p>Aktiv anvendelse af tværfaglighed</p> <p>Inddrage netværk</p> <p>Ledelse af team</p> <p>Projektledelse</p> <p>Internationaliseret</p> <p>Organisatorisk positionering</p> <p>Timing</p> <p>Fundraising</p>

Detaljeret beskrivelse af de personlige kompetencer

I de næste tre skemaer beskrives de enkelte kompetencer mere fyldestgørende.

Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Viljestærk Talentet har en indre drivkraft til at holde ud og gå efter målet, hvilket viser sig i arbejdsiver og selvstændighed i arbejdet.	Vedholdende Talentet holder fast i sine mål også når vedkommende møder modgang, hvilket viser sig når hun kan rejse sig efter nederlag og holdet gejsten oppe.	Robust Talentet ved hvordan han anvender sin vilje til at bruge lige præcis den mængde tid og kræfter der kræves, når det kræves og slås ikke ud hverken følelsesmæssigt eller på gå på mod ved modgang.
Måltrettet Talentet er fokuseret på at gennemføre det man sætter sig for og strækker sig langt for at nå resultater.	Ambitiøs Talentet målretter sit arbejde i bestemte retninger og arbejder ihærdigt med sin forskning.	Passioneret Talentet identificerer sig med sit forskningsfelt og kan slet ikke lade være med at gå efter nye resultater og mål.
Modig Dette viser sig ved at talentet aktivt er handlende og afprøver sine egne ideer.	Risikovillig Dette viser sig, når talentet tør satse. Hun tager chancer også selvom der er risiko for, at det ikke fører noget med sig.	Eksperimenterende Dette viser sig ved at talentet anvender sin intuition og ser nye mønstre og veje som er uprøvede og forfølge dem.
Selvtillid Talentet står ved sig selv og sit arbejde og går ind i opgaverne med tro på sig selv.	Selvsikkerhed Talentet har gjort sig nogle erfaringer, som gør at hun kender sit værd og kan stå på sin ret, også når det kan være svært.	Gennemslagskraft Dette viser sig når talentet aktivt kan kæmpe for den position og de privilegier der skal til for at bringe sig selv og sin faglighed i spil de rette steder.
Modtage feedback fra vejleder Talentet kan tage imod feedback fra vejledere på en konstruktiv måde og anvende den til at komme videre i sit arbejde.	Indgå konstruktivt i den asymmetriske rolle Talentet kan arbejde konstruktivt sammen med vejlederen og søger også gerne andres meninger. Talentet kan indgå i en voksen- voksen relation uden at gå i understatus.	Reflekteret i forhold til eget ståsted Dette viser sig ved at talentet forholder sig reflektivt til sine omgivelser, sig selv og sit arbejde, og får omsat sine selvkritiske tanker til nye konstruktive veje og ideer.
Flittig Dette viser sig ved at talentet ikke er bange for at tage fat. Talentet lægger stor energi, koncentration og tid i sit arbejde.	Selvorganiserende Dette viser sig ved at talentet er arbejdsomt og god til at planlægge sit arbejde. Talentet udnytter sin tid med relevante arbejdsopgaver til rette tid og sted.	Selvledende Dette ses ved at talentet tager ansvar for egne opgaver og selv beslutter hvordan opgaverne løses. Talentet har overblik og søger at udvikle sig selv ved at gå nye veje.
Detaljeorienteret Talentet har blik for detaljen og ser de elementer, som er væsentlige for at opgaven er løst. Han kan slippe opgaven når den er løst og få afsluttet til tiden.	Afsluttende Talentet kan slippe opgaven når den er god nok. Begynder at forstå, hvad der skal til, for at niveauet er godt nok og ved hvor lang tid opgaven skal tage. Kan selv udarbejde en tidsplan der er realistisk.	Ressource overblik Talentet kan gå fra detalje til helikopterblik og afgøre, hvornår nok, er nok. Bruger tilpas mængde af tid på detaljerne. Talentet kan holde de kritiske punkter i en tidsplan samtidig med at de videnskabelige kriterier er i orden.
		Empatisk Viser sig når talentet kan sætte sig i andres sted og med faglig professionel distance kan forstå og sætte sig ind i den andens virkelighed uden at overtage perspektivet, men evt. kan tilbyde flere og nye perspektiver.

Detaljeret beskrivelse af de akademiske kompetencer

Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Redelig Talentet har indsigt i etiske retningslinjer for god forskeradfærd og videnskabelig redelighed og udviser i praksis forståelse og respekt for spilleregler i det videnskabelige miljø og stor videnskabelig integritet i sit forskningsarbejde.	Redelig Talentet har indsigt i etiske retningslinjer for god forskeradfærd og videnskabelig redelighed og udviser i praksis forståelse og respekt for spilleregler i det videnskabelige miljø og stor videnskabelig integritet i sit forskningsarbejde.	Redelig Talentet har indsigt i etiske retningslinjer for god forskeradfærd og videnskabelig redelighed og udviser i praksis forståelse og respekt for spilleregler i det videnskabelige miljø og stor videnskabelig integritet i sit forskningsarbejde.
Nysgerrig Viser sig ved at talentet kan be- eller afkræfte hypoteser og være åben for alternative forskningsresultater.	Udviklingsorienteret Viser sig ved at talentet er parat til at gå nye veje og forfølge en idé.	Innovation Talentet kan nu nytænke områder og se muligheder for at anvende sin viden i nye forskningsmæssige sammenhænge.
Forståelse af fagtekster Talentet kan læse og forstå en faglig kompleks tekst.	Analytisk Kan analysere en og se bagom en faglig kompleks tekst og sætte den i forhold til andre tekster.	Nyskabende Kan se nye vinkler, perspektiver og resultater indenfor et teorifelt.
Metodisk Denne evne viser sig ved at talentet kan systematisere og arbejde metodisk i en fast struktur.	Metodisk funderet Dette viser sig ved at talentet tilegner sig høj grad af viden om metoder og afprøver og gør egne erfaringer i praksis, som vedkommende forholder sig reflektivt til.	Kreativ anvendelse af metoder Talentet kan anvende metoder på et højere plan og dermed også udvikle egne eller anderledes metoder i sit arbejde.
Interesse for dataindsamling Talentet viser interesse for at gå i dybden og forstå sammenhænge i datagrundlaget.	Kombinere egne fagdiscipliner Talentet har stor forståelse for egne faglige discipliner og kan se mønstre og sammenhænge i datagrundlaget, som kombineres med abstrakt tænkning.	Kombinere tværfaglige discipliner Talentet kan kombinere emner på tværs af fagdiscipliner, ligesom vedkommende kan koble dataindsamling og abstrakt tænkning.
Opgaveskrivning og fremlæggelse Talentet kan formidle fagligt stof på en overskuelig og struktureret måde både på dansk og engelsk.	Formidling til forskningsmiljøer Talentet bidrager til artikler i samarbejde med hovedvejledere og kan i samspil strukturere og skrive faglige tekster målrettet de internationale og anerkendte publikationer.	Formidling til Internationale forskningsmiljøer Talentet bidrager selvstændigt og aktivt til både internationalt, anerkendte publikationer og internationale faglige konferencer.
		Undervisningsevne Talentet evner at kunne undervise andre og skabe gode læringsrum, hvor andre kan tilegne sig viden om emnet.
		Vejledning Dette viser sig ved talentet afholder anerkendende samtaler, hvor evnen til at forholde sig reflektivt i feedbacken giver nye faglige muligheder for den vejledte.

Detaljeret beskrivelse af de organisatoriske kompetencer

Pre-graduat	Ph.d.	Post. doc
Respektfuld for andres faglighed Dette viser sig når talentet er interesseret i andres faglige evner og kunnen.	Inddrage andre faggrupper Dette viser sig når talentet er klar over, hvornår det er hensigtsmæssigt at samarbejde med andre faggrupper og spørger nysgerrigt ind til andres viden.	Aktiv anvendelse af tværfaglighed Dette viser sig når talentet begynder at prioritere og inddrage de relevante netværk og samarbejdspartnere i sin forskning.
Opbygge relationer Talentet er god til at knytte professionelle forbindelser, som viser sig ved at talentet etablere kontakter og vedligeholde dem.	Networke Dette viser sig når talentet bliver god til at opsøge de rette personer og skabe gode relationer. Han plejer kontakter og følger med i andres arbejde nationalt såvel som internationalt indenfor eget forskningsfelt.	Inddrage netværk Talentet bruger sit netværk aktivt i sin forskning og ved hvem man kan spørge, og hvem der kunne være relevante at inddrage og invitere ind i egne projekter mv.
Samarbejde Talentet er god til at inddrage andre og finder en passende balance imellem at modtage fra og bidrage til gruppens arbejde og sociale liv.	Hjælpe andre Dette viser sig, når talentet rækker ud mod andre, og viser overskud til at inddrage og bistå andre i egen gruppe, men også andre der har brug for det.	Ledelse af team Begynder at tage lederskab på sig og danner sine egne ideer om, hvorledes han selv ønsker at lede en gruppe, skabe et forskningsmiljø mv. Der er et ønske om at se andre vokse også.
	Projekt forståelse Talentet har en forståelse for hvorledes et projekt designes og kan anvende simple projektstyringsværktøjer i sit arbejde.	Projektledeelse Talentet kan designe, styre og lede projekter, således at hun er på forkant med projektet og kan handle proaktivt og med overblik, også når projektet er i sine kritiske faser.
	Internationalt orienteret Talentet forbereder sig på et internationalt miljøskifte, og tager et ophold på en forsknings institution. I Ph.d. forløbet udvikler talentet en vis tilknytning til det internationale miljø.	Internationaliseret Talentet bruger aktivt sit internationale netværk og udvikler det løbende. Hun tager et længerevarende ophold på en International forskningsinstitution.
	Forstå egen kontekst og organisatorisk ramme Talentet har en god forståelse for den konkrete kontekst, som han er ansat i. Han er i stand til at arbejde konstruktivt i rammen, ved hvem han skal spørge, og hvad der kan lade sig gøre i rammen. Talentet begynder at positionere sig lokalt.	Organisatorisk positionering Talentet har et overblik og god forståelse(musikalitet) for hvorledes organisationen fungerer. Talentet positionerer sig aktivt ift. de politiske spil, krav og forventninger.
		Timing Talentet kender sin besøgstid og er god til at slå til når mulighederne er der. Hun følger med og formår at holde sig aktuel og være med når det gælder, også på de forskningsemner som er aktuelle.
		Fundraising Talentet lykkes med at få tildelt eksterne midler til sin forskning.

6. Pre-scannings model

Pre-scanningsmodellen er udarbejdet på baggrund af den tidligere præsenterede talentpipeline.

Der tages udgangspunkt i de kompetencer, der forventes på de forskellige niveauer, talentet kan komme ind på HEALTH.

Procedurer for forskningsår



Tjekliste for ansættelse til forsknings år(pre-graduat niveau)

Tjeklisten er selve scanningsværktøjet, som vejlederen kan benytte for at skærpe bevidstheden om hvilke bevæggrunde ansøgeren til forsknings år har, for at indgå i et forsknings år på HEALTH. Denne liste er scanningsværktøjet, som anvendes **inden** man indstiller til forsknings år.

Hvilke motiver fornemmer du den studerende gå ind til forskningsåret med?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Forskning som interesse
- Karrierefremmende aktivitet i andre retninger

På hvilket niveau kommer de personlige kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Viljestærk
- Målrettet
- Modig
- Selvtillid
- Flittig
- Kunne modtage feedback fra vejleder
- Detaljeorienteret

Afspejler sig i:

- Beskrivelse af sig selv
- Motivation
- Cv
- Referencer

På hvilket niveau kommer de akademiske kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Nysgerrig
- Forståelse af en fagtekst
- Metodisk
- Interesse for dataindsamling
- Opgaveskrivning og fremlæggelse

Afspejler sig i:

- Karakterer
- temaer i opgaver
- Undervisning, klinikken mv.

På hvilket niveau kommer de organisatoriske kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Respektfuld for andres faglighed
- Samarbejde
- Indgå konstruktivt i gruppe

Afspejler sig i:

- CV omkring øvrige aktiviteter erhvervet i fritidsaktiviteter
- Frivilligt arbejde
- Fritidsarbejde
- Referencer mv.

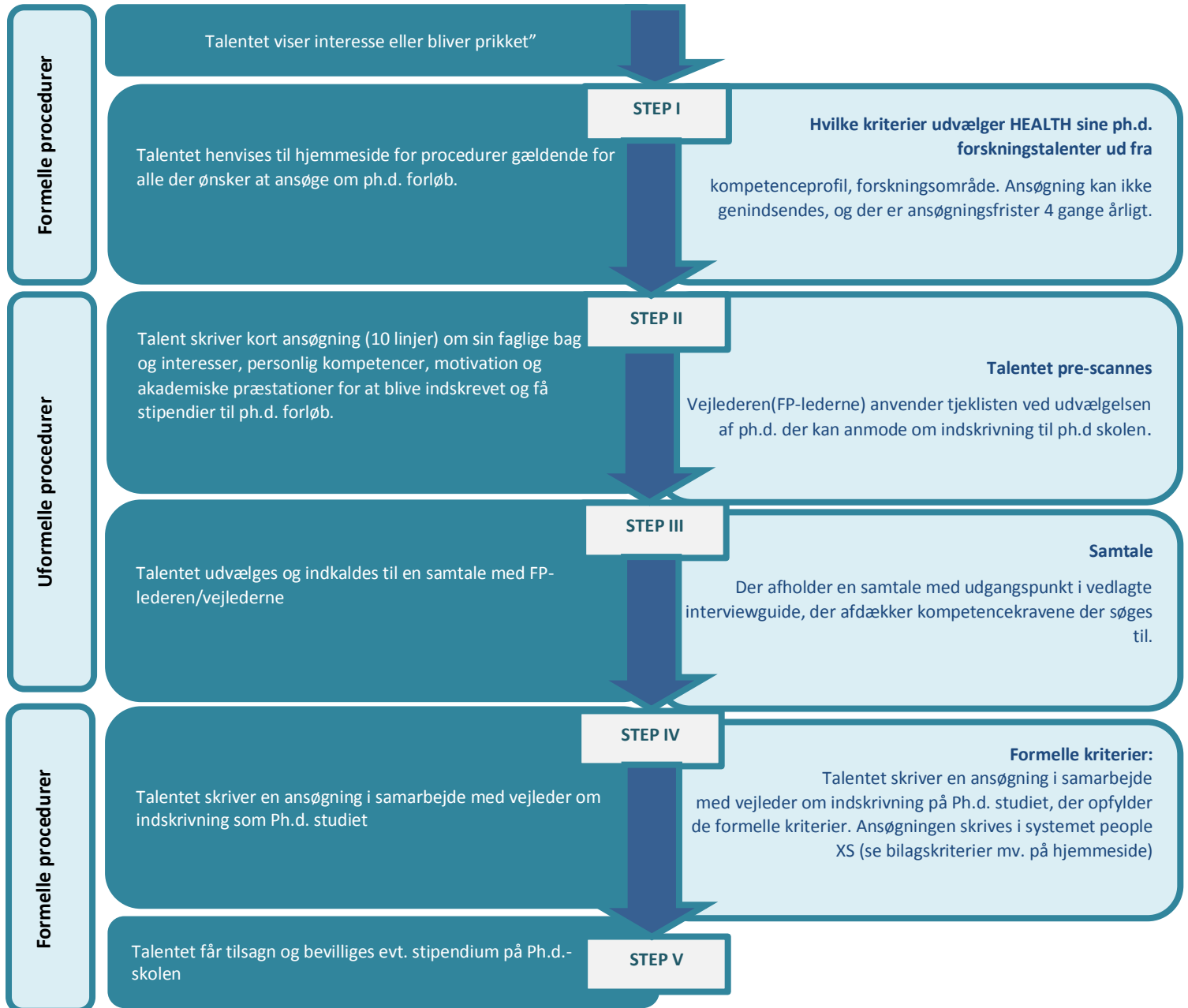
Interviewguide til forskningsår (pre-graduat niveau)

Til samtalen med den potentielle kandidat til et forskningsår, kan følgende interviewguide, der baser sig på pre-scanningstjeklisten, være hjælpsom. Spørgsmålene er sammensat i vilkårlig rækkefølge, således at der ikke er et bestemt mønster, som gør at hensigten med spørgsmålene bliver for tydelig.

- Hvordan kan det være, at du har lyst til et forsknings år?
- Er der nogen særlige grunde til, at du har valgt dette område?
- Hvilke emner har optaget dig mest som studerende?
- Hvad synes du selv du er bedst til i dit fag? (evt.: Hvad er du ikke så god til?)
- Hvis du selv kunne bestemme, hvad vil du helst beskæftige dig med som forskningsårs studerende? (mindst lyst til?)
- Hvilke tre egenskaber beskriver dig bedst? (beskriver dig dårligst)
- Hvordan viser de sig i dit studie?
- Hvordan bliver du motiveret når du bliver stillet en opgave?
- Hvilke opgaver kan du bedst lide (praktiske, løse opgaver, fast defineret opgaver, abstrakte og teoretiske osv.)
- Hvordan søger du feedback, og hvad gør du med feedbacken?
- Hvordan er dit arbejds mønster, når du studerer?
- Hvad siger andre om din arbejdsindsats? (vejleder, studiemakker, etc.)
- Hvordan kan du bedst lide at arbejde i en gruppe?
- Hvilken rolle tager du i gruppearbejde?
- Når du afslutter en opgave, hvad er så betydningsfuldt for dig?
- Hvilken feedback har du fået, når du holder oplæg?
- Hvordan vil du have det med at skulle formidle på engelsk?
- Hvordan tager du modgang? (hvad lægger andre mærke til, når du møder modgang)
- Hvordan forholder du dig til andre faggrupper? (hvilke faggrupper vil du helst samarbejde med?)
- Er der noget bestemt, du ønsker at få ud af et forsknings år?
- Hvad kan du gøre, og hvad forventer du at vejlederne skal gøre?
- Hvad vil du gøre for at få det bedste ud af et forsknings år?

Model for Ph.d. talentrekruttering

Modellen for rekrutteringsfasen for Ph.d.erne er sammensat ud fra pipeline tankegangen og med afsæt i formalia samt input fra fokusgruppe interviews i forløbet.



Tjekliste for Ph.d talentudvælgelse

Denne scanningsmodel anvendes i den indledende proces, inden man indskriver vedkommende som ph.d. på HEALTH.

Hvordan opleves talentets motivation for at indgå i et Ph.d. forløb?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Forskning som interesse
- Karrierefremmende aktivitet i andre retninger
- Den fleksible mulighed

På hvilket niveau kommer de personlige kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Vedholdende
- Ambitiøs
- Risikovillig
- Selvsikkerhed
- Selvorganiserende
- Indgå konstruktivt i den asymmetriske rolle
- Afsluttende

Kan ses i:

- Beskrivelse af sig selv
- Motivation
- CV
- Referencer, mv.

På hvilket niveau kommer de akademiske færdigheder til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Udviklingsorienteret
- Analytisk
- Metodisk funderet
- Kombinere egne fagdiscipliner
- Formidling til forskningsmiljøer

Kan ses i:

- Karakterer
- Temaer i opgaver
- Resultater og referencer fra forsknings år
- Beskrivelse af ph.d. projekt, mv.

På hvilket niveau kommer de organisatoriske kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Inddrager andre faggrupper
- Netværke
- Hjælpe andre
- Projektforståelse
- Internationalt orienteret
- Forstå egen kontekst og organisatorisk ramme

Kan ses i:

- CV omkring øvrige AU aktiviteter
- Referencer mv.

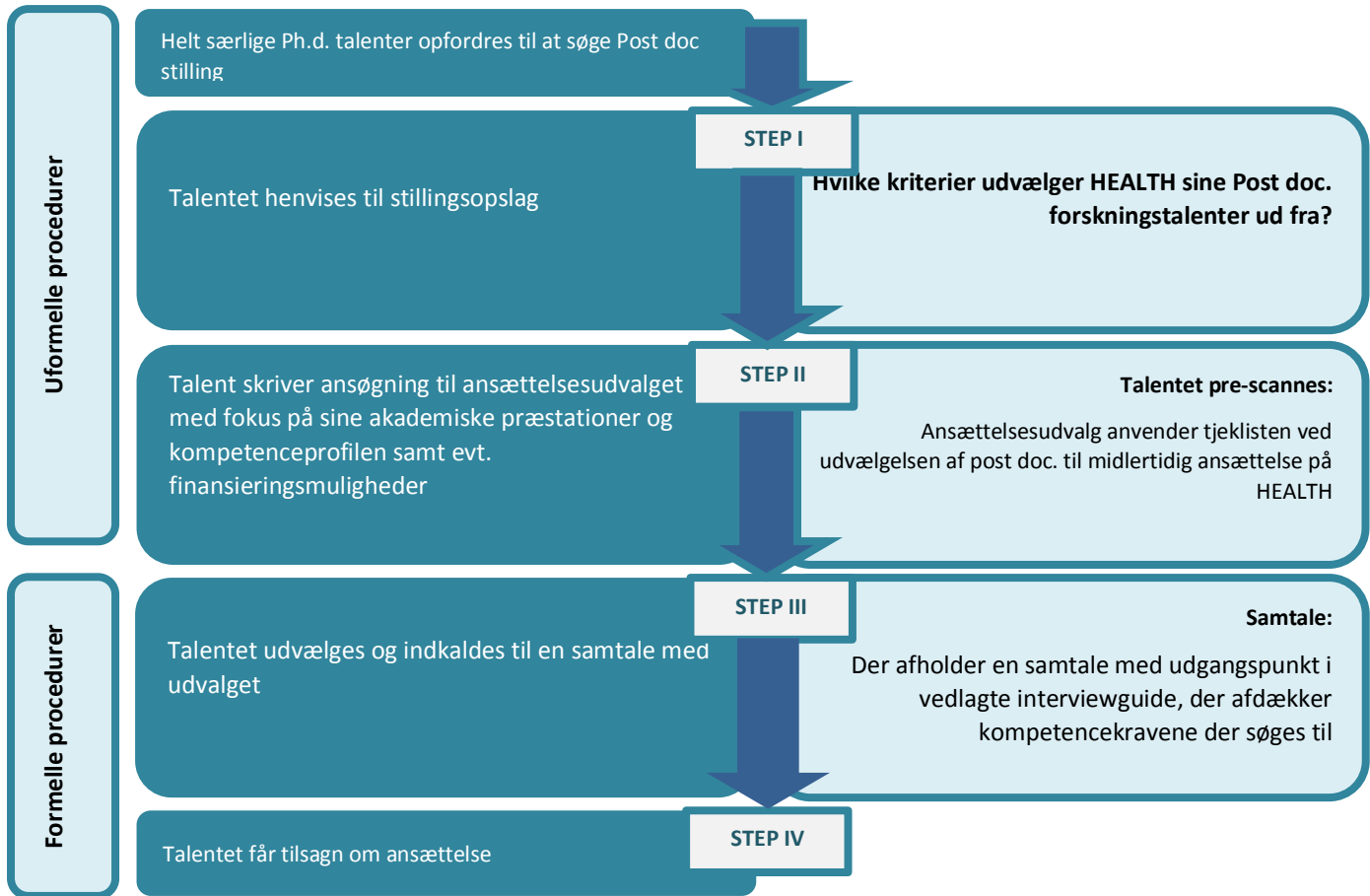
Interviewguide for Ph.d. talentrekruttering

Til samtalen med den potentielle kandidat til Ph.d. forløb, kan følgende interviewguide, der baser sig på tjeklisten, være hjælpsom. Spørgsmålene er sammensat i vilkårlig rækkefølge, således at der ikke er et bestemt mønster, som gør at hensigten med spørgsmålene bliver for tydelig for kandidaten.

- Hvordan kan det være, at du har lyst til at lave en ph.d.?
- Er der nogen særlige grunde til, at du har valgt dette område? (evt. interesse fra forsknings år?)
- Hvilke resultater har du opnået som forskningsårs studerende?
- Hvad synes du selv du er bedst til i de akademiske discipliner? (evt. Hvad er du ikke så god til?)
- Hvilke tre egenskaber beskriver dig bedst? (beskriver dig dårligst)
- Hvordan har de vist sig i dit studie og evt. dit forsknings år?
- Hvordan bliver du motiveret, når du bliver stillet en opgave?
- Hvilke opgaver kan du bedst lide (praktiske, løse opgaver, fast defineret opgaver, abstrakte og teoretiske osv.)
- Hvordan kunne et godt vejlederpartnerskab være for dig?
- Hvilken form for feedback er mest virkningsfuld for dig?
- Når du får en idé, går du bare i gang, eller skal du helst dele den med noget?
- Hvilke situationer følger du dig sikker i din sag, og holder fast i din egen idé – hvornår gør du det ikke?
- Hvordan har dit arbejds mønster været under forskningsåret og din studietid?
- Hvad siger andre om din arbejdsindsats? (vejleder, studiemakker, etc.)
- Hvornår kan du bedst lide at arbejde selvstændigt?
- Hvilke fordele ser du i at arbejde alene?
- Hvilke situationer foretrækker du at arbejde i team?
- Hvilken rolle tager du i gruppearbejde?
- Når du afslutter en opgave, hvad er så betydningsfuldt for dig?
- Hvordan tager du modgang? (hvad lægger andre mærke til, når du møder modgang?)
- Hvornår synes du, det er vigtigt at arbejde sammen med andre faggrupper?
- Er der noget bestemt, du håber på at opnå ved at lave en ph.d.?
- Hvad kan du gøre, og hvad forventer du at vejlederne skal gøre?
- Hvad vil du gøre for at få det bedste ud af et ph.d. forløb?

Procedurer for Post. doc rekruttering

Denne model er et forslag til mulig procedurer for ansættelse af Post. doc.



Tjekliste for Post. doc talentrekruttering

Forskningstalenter til Post. doc vurderes af tidligere vejledere fra Ph.d forløbet

Vurdering om talentet passer ind til HEALTHs strategiske forskningsmæssige satsninger fremadrettet.

På hvilket niveau kommer de personlige kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Robust
- Passioneret
- Eksperimenterende
- Selvledende
- Gennemslagskraft
- Reflekteret i forhold til eget ståsted
- Redelig
- Empatisk

Afspejler sig i:

- Opfølgninger og vurderinger fra vejledere under ph.d. forløbet.

På hvilket niveau kommer de akademiske kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Nytænkende
- Original
- Kreativ anvendelse af metoder
- Kombinere tværfaglige
- Discipliner
- Formidling til Internationale forskningsmiljøer
- Undervisningsevne
- Vejleder-kompetencer

Afspejler sig i:

- Akademiske arbejde og resultater som vedkommende har vist i ph.d. forløbet

Har talentet gennemført et internationalt forskningsophold?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Har talentet et internationalt netværk?

På hvilket niveau kommer de organisatoriske kompetencer til udtryk?

Vurder på en scala fra 1-3 (3 er højest)

- Aktiv anvendelse af tværfaglighed
- Inddrage netværk
- Ledelse af team
- Projektledelse
- Internationalisering
- Organisatorisk positionering
- Timing
- Fundraising

Bliver vurderet i:

- Opfølgninger og vurderinger fra vejledere under ph.d. forløbet

Interviewguide til Post. doc ansættelsesudvalget

- Hvorfor brænder du for forskning?
- Hvad er der ved netop dit forskningsområde, som er helt specielt for dig?
- Hvilke ønsker og forhåbninger har du til din forskning?
- Hvor tror du dit forskningsområde er henne om 5 år?
- Hvis du selv kunne bestemme, hvor vil du helst dreje din forskning hen?
- Hvilke tre egenskaber beskriver dig bedst? (beskriver dig dårligst)
- Hvordan viser de sig som forsker?
- Hvad vil du gerne give videre til andre, som har været i gang med forskning på AU?
- Hvordan skaber du plads til at reflektere over dit arbejde?
- Hvad har du lært af ph.d. forløbet ift. at tilrettelægge og planlægge dit eget arbejde?
- Hvad siger andre om din arbejdsindsats? (vejledere, andre ph.d.'ere, etc.)
- Hvordan påtager du dig lederskab i en gruppe – hvilke situationer træder du i karakter og går forrest?
- Hvordan prioriterer du din tid i din dagligdag?
- Hvilke internationale netværk vil du gerne styrke?
- Hvordan har du det med længere varende ophold i udlandet og hvor har du kontakter henne du har lyst til at arbejde videre med?
- Hvad kunne du med fordel arbejde med i din personlige gennemslagskraft?
- Hvordan holder du fast i retningen og troen på dig selv, når du møder modgang?
- Hvordan tager du modgang? (hvad lægger andre mærke til, når du møder modgang)
- Hvordan trives du på HEALTH?

- Hvad gør du, når du skal have noget igennem på HEALTH?
- Hvordan kunne du tænke dig at lede en forskningsgruppe?
- Hvad kunne du tænke dig forskningsgruppen du leder, skulle sige om dit lederskab?
- Hvilke erfaringer har du med fundraising?
- Er der noget bestemt, du ønsker at få ud af et post Doc. forløb?
- Hvad kan du gøre, og hvad forventer du af AU/HEALTH?
- Hvad vil du gøre for at få det bedste ud af et Post Doc forløb?

7. Opsummering

Begrebsafklaring af talent og kompetencer

I projektperioden har vi haft for øje at forme begrebsrammer for et forskertalent på HEALTH. Vi valgte at undersøge forskellige tilgange til talentudvikling fra bl.a. forskellige brancher og forholde udvalgte interessenter i organisationen til de forskellige beskrivelser af et talent. Beskrivelserne af talentet er således opstået på baggrund af konsulenternes valgte input, der inspirerede og bevidstgjorde deltagerne til at få øje på vigtige aspekter ved et talent. Vi anvendte et klassisk kompetencebegreb som optik, hvor vi fik øje på tre overordnede kompetencer: Personlige, akademiske og organisatoriske kompetencer. Der udviklede sig en bevidsthed om, at de personlige kompetencer havde afgørende betydning for forskertalentets succes i organisationen. Det er dog vigtigt at understrege, at talentet stadig skal have de akademiske kompetencer på plads. De organisatoriske kompetencer bliver mere og mere betydningsfulde jo længere et talent kommer hen i talentpipelinen. Gennem forløbet har vi revideret vores kompetencesyn, da det bliver tydeligt, at talentets identifikation med sit karrierevalg som forsker, er betydningsfuldt og altafgørende, når talentet kommer til Pos.doc niveauet.

Vi har arbejdet med en progression af talentets udvikling, hvor vi forventer mere og mere både af talentets evne til at anvende kompetencerne, men også ved at addere flere kompetencer fra talentniveau til talentniveau. Vi har dog ikke undersøgt vigtigheden af de forskellige kompetencer, da modellen skal kunne anvendes i flere fagområder og således skal rumme en differentieret talentforståelse.

Efter flere dialoger med Ph.d. skolens ledelse har vi valgt at beskrive den grundlæggende talentforståelse, som vi oplever den på HEALTH, og revideret forståelsen af kompetencebegrebet.

Værktøjer til talentrekruttering

Vi har undervejs i forløbet designet værktøjer der kan skabe gennemsigtighed for en kompleks organisation, hvor høj grad af talentudviklingen foregår decentralt i stærke faglige miljøer. Konceptet, som vi har udviklet, har til formål at give et fælles udgangspunkt for drøftelse af talentforståelse, hvorved der er givet en begrebsramme, inden for hvilken et forskertalent kan diskuteres og afklares. Værktøjerne synliggør udvælgelseskriterierne for både vejledere og de potentielle talenter, der ønsker at være en del af HEALTH. Ved at fokusere på og italesætte talent og kompetencer som organisatoriske begreber, skærpes fokus og bevidstgørelsen fra både vejledere og talenter. Det betyder, at såvel talent som vejleder får blik for, hvornår kompetencerne anvendes, burde have været anvendt bedre, eller slet ikke blev anvendt. Herved skabes der en organisatorisk refleksivitet indlejret i både talenter, vejledere og miljøet.

Ved at arbejde med de beskrevne procedurer kan rekrutteringsprocesserne skærpe udvælgelsen af talenterne. Ved at arbejde bevidst på at finde de rette talenter er sandsynligheden større for at få talenter, HEALTH kan bygge videre på, og som kan bevæge sig igennem talentpipelinen med potentiale for fortsat udvikling.

Gennemsigtighed i udvælgelsesprocessen opnås ved at gøre udvælgelseskriterierne synlige for både talenter og vejledere m.fl. Hermed synliggøres seriøsitet og ambitioner for Ph.d. skolen på HEALTH, som har en dobbelt virkende effekt, hvor skolen gøres attraktiv for talenterne og talenterne anstrenger sig for at gøre sig attraktive for HEALTH.

Det er ikke kun Ph.d. skolen, der har ansvar for at flytte talentet fra den ene transition til den næste, idet ansvaret i høj grad ligger hos det enkelte talent. Talentet får med disse værktøjer muligheden for at forholde sig refleksivt til sig selv og sin egen faglige udvikling, hvis man ønsker at være et forskertalent på HEALTH.

Kompetenceprofil som platform til andre værktøjer

Kompetenceprofilen har mange muligheder og kan fungere som en platform for andre aktiviteter. Man kan som talent være opsøgende og danne formelle og uformelle netværk, som kan understøtte den udvikling, der kræves af et talent, i talentpipelinen. Såvel vejledere og talentet kan arbejde bevidst med eksempelvis transitioner fra et niveau til det næste. Man kan også med udgangspunkt i kompetenceprofilen udvikle et samtale- og opfølgingsværktøj, som gør det mere attraktivt for vejlederne at arbejde systematisk med talentpipelinens kompetenceforventninger til de tre niveauer i f.eks. en årlig Medarbejderudviklingssamtale eller i en Gruppeudviklingssamtale. Samtidig kan

kompetenceprofilen anvendes til at få et samlet organisatorisk overblik over kompetenceniveauerne, hvilket giver talentet og organisationen mulighed for at arbejde bevidst med at udvikle de kompetencer som efterspørges.

Denne bevidsthed omkring forskertalenter kompetencer kan også anvendes af Ph.d. talenter, der ikke fortsætter på HEALTH, og derfor vil indgå i en mere traditionel rekrutteringsproces eksternt.

Således ser vi mange muligheder for anvendelse af kompetencebeskrivelserne, hvor både organisationen og talentet aktivt kan arbejde med konceptet. Kompetenceprofilen er et fundament, organisationen kan anvende som afsæt til at tænke nye aktiviteter og tiltag for talentudvikling på HEALTH.

8. Anvendt litteratur

Cappelli, Peter Talent on demand, 2008

Drotter, Steven J and Charan, Ram The leadership pipeline- how to build the leadership powered company

Grinder, Bent, Præsentation fra statens center for kompetenceudvikling, 2007

Nordhaug, Odd "Kompetense på tre nivåer. Kompetencestyring i arbejdslivet", definerer en kompetence, 1998

Talent Hvidbøger fra netværket Talent-dk

Talent rapport – evaluering og strategi, arbejdsgruppe nedsat af videnskabsministeriet