



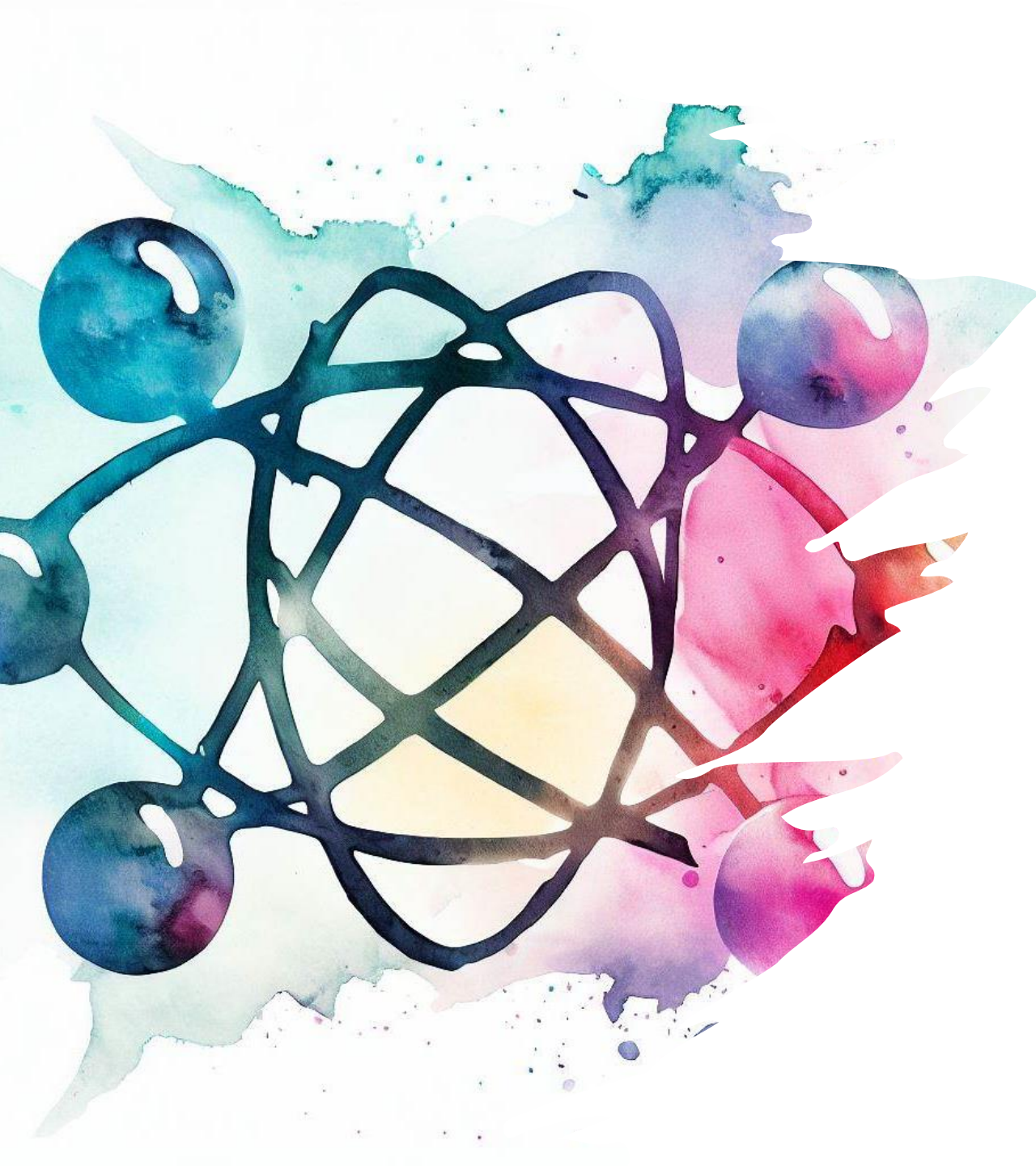
**Diversity initiatives at the Niels
Bohr Institute**

Joachim Mathiesen

NBI Gender Diversity Strategy (2021)

- To help faculty members reach their full potential and to attract and recruit the absolute best candidates internationally.
- To increase the proportion of female researchers in permanent positions at the associate professor and professor levels.
- To ensure gender balance in promotions from associate professor to professor.
- To create a modern and diverse working environment that makes it equally attractive for both genders to work at NBI.





Actions in the NBI gender diversity strategy

- Strengthen and emphasize the role of the search committee
- Clear instructions to the hiring committee
- Transparent and inclusive job calls
- Mobilize funding agencies
- Make sure department support letters to employees are not biased
- “Educate” the management.
- Improve work environment

Background numbers

Enrolment, B.Sc., UCPH 2022

Fysik	
Adgangskvotient	6,3
Standby-kvotient	Alle optaget, ledige pladser
Optagne	139
Fordeling i kvote 1 og kvote 2	90% / 10%
Ansøgninger (heraf i kvote 2)	297 (95)
Aldersgennemsnit	21,7
Kønsfordeling (m/k)	75% / 25%

NBI Faculty

Women Overall: 17%

Women Professors: 17%

Women Associate Professors 17%

NBI Hires last four years

Women: 28%

Comparison to other universities

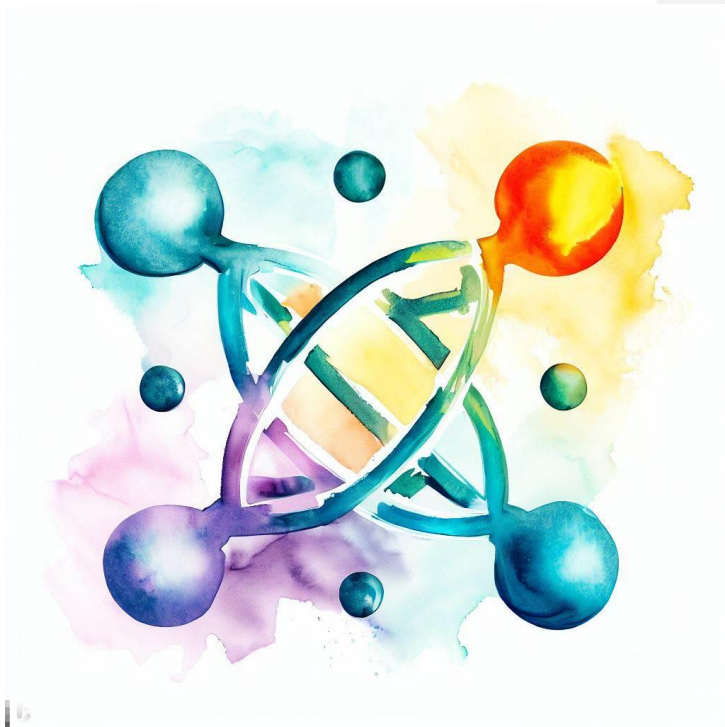
Harvard	10 out of 61 -> 16%
Columbia	7 out of 48 -> 15%
Caltech	7 out of 47 -> 15%
U. of Chicago	12 out of 62 -> 19%
U. of Amsterdam	9 out of 72 -> 13%
U. of Oxford	17 out of 130 -> 13%

Unofficial, quick count based on homepages, Research Committee NBI.

<https://studier.ku.dk/bachelor/ansoegning-og-optagelse/statistik-og-tal/>

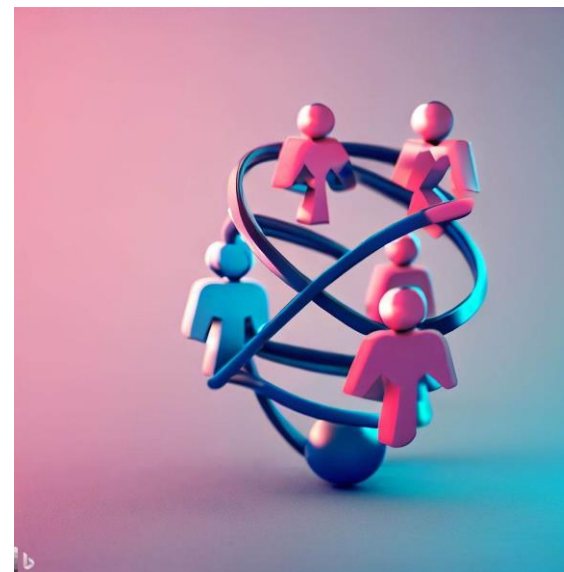
Analysis NBI: Work environment in a gender perspective (n=20)

- A majority of female Faculty VIP at NBI experience being treated differently and having less opportunities to make a career at NBI on the basis of their gender.
- A majority of female Faculty VIP at NBI experience being overlooked, overheard and overburdened with extra formal and informal tasks on the basis of their gender.



“Educate” the management

The NBI management team (2021-2022) and section heads went through several sessions with support from external experts to (in the short term) improve work environment and (in the longer term) improve diversity.



Sektionsledelse på Niels Bohr Institutet

Udfordringer og ledelsesgreb, identificeret i gender analyses, APV og rundbordssamtaler 2021-2022

Stress

- italesætt arbejdskultur og -rammer på en bæredygtig måde. Det kommer ofte fra ældre, seniøre medarbejdere.
- Giv ejerskab til opgaverne, så man selv kan regulere tempoet til "positiv stress" at være i flow, i småløb, hvor det er sjovt og ikke farligt at være.
- Stress og udbændthed skal italesættes som et socialt problem og et samfundsproblem. Og ikke som et psykologisk problem for den enkelte.
- Sektionsleder og institutledelse skal spille meget tæt sammen om at håndtere sager om stress og udbændthed og begge parter bør inddrages med det samme til at aftale håndteringsstrategi, opgaver og ansvar
- Anlæg et konservativt princip på strukturer for administration, kursusudbud, skemagrupper, budgetmodeller og lignende: Omstillinger til disse ting tager mange kræfter, så vi skal kun lave ting om, hvis det er strengt nødvendigt.
- Ansæt mennesker, som man kan holde ud af at have i sit arbejdsmiljø
- Nultolerance overfor mobning: hvis der observeres mobning, bør institutleder og/eller administrationschef straks inddrages
- Skab / kommunikér klare ledelseslinjer for de unge og internationale medarbejdere. Tvivl om kommandoveje i miljøet skaber grobund for stress og står i vejen for rettidig problemhåndtering.

Arbejdstid og forbrug af denne

- Imødegå overdrivelser, når vi taler om arbejdstid, og tal i stedet om effektivitet: Det er værdifuldt at arbejde effektivt, ikke længe – så der også kan være tid til andet i livet end arbejde.
- Systematisér tid, som bruges på møder og lav færrest muligt, så længe arbejdspladsen stadig hænger sammen, fagligt og socialt. Fx 1 månedligt sektionssmøde for adjunker og op + admin. Spørg junior via op de ønsker at deltage og respekter, hvis de hellere vil bruge tiden på faglige og sociale gøremål. Kommunikér i stedet referater (via sekretærer) fra månedsmøde, så folk har mulighed for at følge med.

Diversitet i arbejdsmiljøet

- Tænk diversitet ind og opfordr til det i planlægning af alle større, faglige aktiviteter: Når I sætter programmet for en faglig event, så skal der gerne lyde en alarmklokke, hvis alle oplægsholdere ligner hinanden
- Understøt og opfordr til diversitet i rekruttering af junior VIP – også for at stimulere vores pipeline af fremtidige kolleger
- Hvis man i sektionen kører større rekrutteringsrunder for junior VIP, så opdel og anonymiser ansøgningmateriale for at komme evt. bias til livs.
- Diversitet i arbejdsmiljøet handler selvfølgelig om køn og race, men også om alfa- og beta-typer, og det bør indtænkes, når man arbejder for at give folk mulighed for at udfolde sig i arbejdsmiljøet

MUS og karriereplanlægning

- Støt MUS-lederne i sektionen i at holde MUS med junior VIP.
- Fokusér særligt på forberedelsesfasen for ansættelsesperioden på NBI og på karriereplanlægning, og tal konsekvent om muligheder uden for akademien, uanset om dette er plan B ved samtalen.
- Giv institutledelsen feedback på NBI's MUS-koncept, så det kan blive fintunet til at være relevant for medarbejdere og ledere
- Mentorordning: Etabler og vedligehold et mentorprogram, hvor alle juniore medarbejdere og kandidatstuderende bliver matchet med en person på næste karrieretrin, så mentor stadig husker, hvordan det er at være på det foregående trin og kan hjælpe og sparre omkring både faglige, personlige og karrieremæssige spørgsmål.
- Det er god ledelse – og bør være en vigtig metrik for at måle succes – at miljøet afleverer junior VIP til gode / faste stillinger andre steder, og at de unge får bevillinger. Hvordan understøtter I dette i sektionen/på instituttet? Overvej, om I skal indføre pitch-talk coaching, tilbyde gennemlæsning af ansøgninger.

Fokus på opgaven

- Vi er her på NBI for at lave – eller understøtte – forskning og uddannelse i fysik. Men vi bruger utrolig meget tid på at tale organisation, administrative bespændel, økonomi. Ledere på NBI kan med fordel gå foran og tale dette frem, da det er kerneopgaven, som giver arbejdsglæde og mening i arbejdet.

Fælles ansvar for socialt liv og trivsel: Godt arbejdsmiljø kommer ikke af sig selv

- Understøt balance i, hvor mange sociale events, der kører i sektionen. Der kan både være for lidt og for meget.
- Understøt og giv opmærksomhed til fælles frokost, morgenmad, fredagsøl, kage, så folk mødes og lærer hinanden at kende - gerne også uden faglig dagsorden
- Understøt, at alle er inkluderet, tag fat i mennesker, som systematisk ikke kommer til events og træk dem ind i fællesskabet

- Hvis sektionen oplever problemer med dårlig tone, overvej at hente nogen ind udefra til at uddanne i adfærd - ledelse eller eksterne

Faglige relationer på arbejdspladsen

- Sæt fokus på tværfaglighed indenfor sektionens virkefelt: Skab fx en tværfaglig journal club for ph.d. er mod at de får ECTS for aktiviteten, og sæt ph.d.erne selv til at drive den. Den studerende fremlægger et paper helt uden for ens eget felt. Det skaber faglig udvikling i sektionen, og det binder sektionen sammen.
- Lad ph.d. er/postdocs drive sektionens / fagområdet journal club og seminarrække indenfor fleksible rammebetingelser og giv dem ansvar for og stor indflydelse på de faglige prioriteringer.

Værdibaseret og tillidskabende ledelse

herunder håndtering af oplevelser med hverdagsseksisme (afbrydelse, eksklusivitet og ignorering af kvinder, titling af formelle og uformelle opgaver, kommentarer og attitude/indstilling til kvinder)

- Fordel goder og opgaver transparent: Kontorpladser, opgaver (faglige og praktiske), adgang til udstyr, vejledning, tæletid på møder, oprydning i tekøkkenet, m.m.
- Nedskriv principper for brug af sektionensbudget
- Hvad skal kendetegne sektionen, værdimæssigt? Hvad vil I være kendt for, hvilke værdier skal styre den måde I forvalter jeres ansvar? Tal om det i sektionens Faculty.
- Inddrag alle medarbejdere i fællesskabet - og hav særligt fokus på dem, der arbejder fra distancen, andre bygninger, hjemmefra, permanent eller periodisk
- Grib ind, hvis kolleger taler nedsettende om nogen i arbejdsmiljøet. Uanset om det tematiserer personens udseende, baggrund, faglige eller sociale status, køn eller andet, så forpligt magtpositionen som sektionssleder til at anvise en anerkendende kultur over for "alle" kolleger på arbejdspladsen. Mobiliser andre med dette værdigrundlag til også at løfte denne opgave.
- Sektionsleder og direktionsmedlemmer har brug for hinanden for at kunne skabe resultater og gode forandringer i organisationen. Det er en gensidig opgave systematisk at skabe tillid begge veje, det kræver mest muligt fokus på at pleje den tillidsfulde relation. Det kræver kun et alvorligt svigt fra en ene eller den anden side for at kaste vrag på denne relation.

Operational ledelse

- Brug sekretæren som strategisk boksebold. Sekretæren ved ofte en hel masse om sektionens/teams/instituttets liv og drift, som du ikke bliver fortalt, fordi du er leder. Desuden er sekretæren gennemgående, mens du er midlertidig leder, så din sekretær ved en masse fra tidligere om, hvilke processer som virker og ikke virker.
- Lav en systematisk pipeline i sektionen, så vicesektionsleder automatisk bliver bumpet op til sektionssleder efter 3-4 år.
- Lav en arbejdsplan med din vicesektionsleder, så du ikke skal trække det hele selv. Tal om det som en del af oplæringen af den næste generation af ledelse. Se også ovenfor om "Følgeskab".

- Tilføj evt. til intro-samtalen mellem institutleder og sektionssleder: Hvad er den nye sektionssleders program / ambition?
- Hvem kan tilbyde dig "følgeskab" i din ledelsesopgave? Ledelse kan være tungt at bære alene, og du får bedre beslutninger, hvis du finder en person, eller flere, som du kan sparre med om svære spørgsmål; det kan være en anden sektionssleder eller en person i den sektion, fx din vicesektionsleder.

Strukturel seksisme

- Løngab mellem kvinder og mænd: Indstil systematisk kompetente kolleger til lønforbedringer i årets lønforhandlinger. Hav fokus på ligelønsbetragtninger for lige arbejde.
- Mangel på bevidsthed om / erkendelse af udfordringen hos ledelsen: Sektionsledelse og institutledelse hjælper i det perfekte scenarie hinanden med at pege på situationer og praksisser, som indlejrer forskelsbehandling. Det fordrer tillid begge veje.
- Metrikker for succes: Understøt retfærdig og transparent fordeling af "kapital" i sektionen, fx midler, forfatterskaber og rækkefølge på publikationer. Tal højt om det i sektionen. Sæt på dagsordenen, at det er sådan en sektion, som I ønsker at være.
- Skævhed i ansøgerfelt mænd/kvinder: Lav oplæg om faste stillinger til TT-adjunkter, da det giver muligheder for at få de potentielle, kompetente kvindelige ansøgere i spil inden de søger job andetsteds / inden de falder ud af akademien – og inviter kandidater til at besøge instituttet

Et sammenhængende institut – NBI-ånd

- Vi skal have et stærkere Faculty. Gruppen skal kunne diskutere og vedtage ting.
- Udnyt samlingen i én bygning, NBB: Genindfør NBI lectures. Skulle man lave wine & cheese, opgradere på beværtingen? Der skal være plads til både lokal identitet og institutidentitet.
- Fasthold transparens og klare kriterier for fastansættelse i VIP-stillinger, så vi sikrer ikke-biased rekrutteringer. Bred ansættelsesudvalgene ud, så en større kreds af instituttets medarbejdere og fagligheder repræsenteres - både for at sikre god rekruttering og legitimitet om processen og resultatet. Pas på med at male et scenarie op, hvor mænd reelt ikke kan se en karrierevej på instituttet for sig. Overvej, hvordan der tales om kriterier for ansættelse, så denne diskurs ikke i sig selv bliver stressfremkaldende for junior VIP-staben.
- Tal mindre om økonomi, tal mere om fagligheden og hvorfor vi er på NBI
- Gentag Science Day og lav flere sådanne netværksarrangementer på tværs af instituttet

Følgende emner har vi endnu ikke noget katalog af løsninger til:
Manglende tillid til topledelse ved fakultet og rektorat



Preliminary conclusions

Direct

- Preparations and searches before hires require **active involvement of department management**
- Clear communication with and activation of whole department faculty

Indirect

- Focus on creating an NBI-spirit.
- Improve work-life balance – clear policy, management should communicate that the expectation is 37 hours per week. Supervisors should be told not to expect more.
- Hirings should be based on “quality over quantity” – limit applicant comparison in numbers. Update hiring procedures
- Clear career planning with junior researchers (PDR/MUS) – there is a life outside academia
- Fair, clear, and transparent distribution of tasks and benefits