

Standarder for UiOs karrierestøtte til forskere i tidlig karrierfase

Strategi 2030 fastslår at UiO, gjennom målrettet rekruttering og systematisk karriereoppfølging, skal utvikle forskertalenter for academia, samfunns- og næringsliv. Kunnskapssamfunnet stiller stadig sterkere krav til universitetets rolle som leverandør av toppkompetanse og forskning og innovasjonskapasitet utover akademias egne behov. En helhetlig og systematisk karrierestøtte for forskere i en tidlig karrierfase kan dessuten bidra til å bygge mer dynamiske og åpne forskningsmiljøer, og økt samhandling på tvers av sektorer.

UiOs karrierestøtte skal bidra til en felles, tverrsektoriell forståelse av hva slags kompetanse som kan forventes av forskere på ulike nivåer. Karrierestøttende tiltak må defineres ut fra behov i målgruppen, og tilpasses fagfeltets særegenheter og karrieremuligheter. Samtidig skal ph.d.-kandidater, postdoktorer og forskere ved UiO kunne ha forventninger til den støtten universitetet tilbyr for at de skal kunne planlegge for og lykkes i sitt videre karriereløp.

Følgende standarder skal ligge til grunn for arbeid med karrierestøtte for forskere i tidlig karrierfase:

Ph.d.-nivået

Den enkelte ph.d.-kandidat skal sikres god støtte til gjennomføring av forskerkvalifiseringen og forståelse av forskerrollen. Dette skal ivaretas gjennom

- individuell og gruppevis faglig veiledning som del av doktorgradsprogrammet og gjennom programmets faglige fellesaktiviteter.
- tilrettelagte rutiner for rask oppstart og god integrasjon i miljøet, derunder klar tilhørighet til et fagmiljø.

Den enkelte ph.d.-kandidat skal få støtte til å utvikle en generell karrierebevissthet om ulike karriereveier og innsikt i egne generiske ferdigheter. Dette skal ivaretas gjennom

- tilbud om opplæring og trening i relevante generiske ferdigheter.
- tilgang til et gruppetilbud om karriereveiledning, samt tilbud om en individuell samtale om fremtidige planer og muligheter i løpet av ansettelsen.
- skreddersydd nettinformasjon og tilgang til verktøy for egenvurdering av ferdigheter.

Alle ph.d.-kandidater ved UiO skal ha tilbud om:

- i. Faglig veiledning i gjennomføring av doktorgradsarbeidet samt kunnskap, ferdigheter og generiske ferdigheter i samsvar med kravene i nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for ph.d.
- ii. Informasjon om ulike karriereveier en avlagt doktorgrad i fagfeltet legger grunnlag for. Dette kan gjøres på forskjellig vis avhengig av innretningen på det enkelte ph.d.-program.
- iii. Innføring i karrierefremmende generiske kompetanser slik som analytisk tenkning, akademisk skriving og kunnskapsoverføring/formidling til et større publikum.
- iv. Tilrettelagte rutiner for samtaler og informasjon som understøtter god oppstart og avslutning av arbeidsforholdet, med perspektiver på fremtidige karrieremuligheter.

Postdoktorer og øvrige forskere i tidlig karrierfase

Universitetet skal sikre at ansatte postdoktorer har en reell mulighet til å kvalifisere seg til vitenskapelige toppstillinger. En slik forpliktelse foreligger ikke for de øvrige forskerne. Utover dette skal begge grupper tilbys støtte til karriere- og kompetanseutvikling gjennom

- å fremme individuell karriereplanlegging og avklaring av en personlig karriereplan. Dette skal skje gjennom organisert, gruppevis bevisstgjøring og erfaringsutveksling og gjennom individuelle samtaler. Postdoktorer skal gis tilbud om utdanningsfaglig kompetanse og undervisningserfaring, og eventuelt annet meritterende arbeid utover forskningsarbeidet.
- å understøtte personlig og målrettet karrierebygging med tanke på ulike karriereveier. Kompetanseutvikling i generiske ferdigheter bør gis også på dette nivået, men i mer spisset format enn på ph.d.-nivået. Relevante temaer for videre karriere, innenfor så vel som utenfor akademia, kan være ekstern inntjening, tverrfaglig samarbeid, ledelse, innovasjon, samt utvikling av nettverk og partnerskap.
- tilbud om støtte til faglig og forskningsmessig utvikling med vekt på selvstendigjøring, avklaring av forskningsmessig profil i forhold til fagutvikling og kvalitetssikring av egen forskning.

Alle postdoktorer og øvrige forskere i tidlige karrierfaser skal ha tilbud om:

- i. Faglig veiledning/mentorering i gjennomføringen av forskningsarbeidet og støtte til selvstendigjøring og faglig videreutvikling.
- ii. Årlige karriereutviklingssamtaler. Dette kan inngå som del av medarbeidersamtaler eller annen oppfølging. Karriereutviklingssamtalen bør ikke holdes med nærmeste faglige veileder, men med en som kjenner fagmiljøet og det eksterne faglige landskapet og arbeidsmulighetene der.
- iii. En karriereplan som danner grunnlag for karrieresamtalene. Denne skal omfatte en plan for forskning og annet kvalifiserende arbeid.
- v. Tilrettelagte rutiner for samtaler og informasjon som understøtter god oppstart og avslutning av arbeidsforholdet med perspektiver på fremtidige karrieremuligheter.

I tillegg bør alle postdoktorer og øvrige forskere i tidlige karrierfaser ha tilbud om:

- iv. Deltakelse i organisert programaktivitet, som består av samlinger eller kombinasjon av samling og egenarbeid. Tema bør inkludere karriereplanlegging, arbeid-fritidsbalanse, ledelse (selvledelse og gruppeledelse), nettverksbygging, søknadsskriving og populærvitenskapelig kommunikasjon.

Organisering, ansvar og oppgavefordeling

Fagmiljøet, der den yngre forskeren utfører sitt daglige arbeid, er hovedarenaen for den støtten som skal gis, og dessuten treningsarena for de ferdigheter som forskeren tilegner seg på andre nivåer. Dette nivået har ansvar for oppgaver knyttet til tilhørighet, forskningskvalifisering, veiledning og nettverksbygging.

Instituttet har et særlig ansvar for strukturer som tilrettelegger for tilhørighet til et fagmiljø, samt alumniaktiviteter og kontakt med og kunnskap om arbeidslivet (innen og utenfor akademia).

Fakultetet har ansvar for å organisere programaktiviteter på ph.d.- og postdoktornivå. Dette kan gjøres på egenhånd eller i samarbeid med andre fakulteter. Fakultetet bestemmer endelig ansvarsfordeling på egne enheter.

Institusjonsnivået har et systemansvar for UiOs samlede karrierestøtte for forskere i tidlig karrierefase. Dette innebærer å utvikle og ivareta en infrastruktur for informasjon om karrierestøttetilbud, kursing av ansatte med ansvar for oppgaver på feltet, og videreutvikling av system og kvalitetsstandarder for karrierestøtten.

Karrierestøtte til forskere i tidlige karrierestadier:

En helhetlig og systematisk tilnærming

Rapport av 31.07.2019

Innledning og bakgrunn

Behovet for støtte til karriereutvikling er blitt tydeligere i takt med et økende antall forskere i midlertidige stillinger og skjerpet konkurranse om faste stillinger i akademien. En høy andel forskere må finne relevant anvendelse for sine kvalifikasjoner utenfor universitetene. Samtidig har kunnskapssamfunnets behov forsterket universitetets rolle som leverandør av toppkompetanse og innovasjonskapasitet til hele samfunnet. I et kunnskapssamfunn kan det ikke lenger tas for gitt at akademien alltid tilbyr de mest attraktive arbeidsplassene for forskere. Jo flere dyktige forskere som foretrekker en karriere utenfor akademien, jo større blir forskningens behov for samhandling på tvers av sektorer.

Dette er erkjennelser som deles av universiteter verden over og som krever at UiO utvikler en ambisiøs og aktiv karrieropolitikk overfor forskere i en tidlig karrierestadium (heretter kalt yngre forskere). Forum for forskningsdekaner nedsatte derfor høsten 2018 en arbeidsgruppe som skulle utarbeide forslag til hvordan et samlet system for karrierestøtte for yngre forskere ved UiO kunne utformes. Gruppen fikk følgende sammensetning:

Eivind Engebretsen, arbeidsgruppens leder (MED, visedekan)

Olaug Kristine Bringager (LOS, FADM, seniorrådgiver)

Ingrid Lossius Falkum (HF/AYF, forsker)

Finn-Erik Johansen (MN, daværende forskningsdekan)

Volodymyr Levchenko (MN/UiODoc, trakk seg i mai 2019 pga. avslutning av ph.d.-graden)

Mathilde Skoie (HF, forskningsdekan)

Helge Ivar Strømsø (UV, forskningsdekan)

Sekretariat: Linn Bævre (MED) og Anna K. Boverud (LOS, FADM)

Forslagene som presenteres her er basert på tilgjengelige rapporter og kjente eksempler på gode praksiser, så vel som erfaringer fra postdoktorprogrammer og andre tiltak ved fakultetene samt UiOs tverrfakultære forskningslederprogrammer. En viktig kilde for arbeidet har vært rapporten fra prosjektet KUPP (KarriereUtviklingsPilotProgram) høsten 2018. KUPP-prosjektet hadde som mål å videreutvikle og forbedre SFF-enes karrierestøtte for yngre forskere og å bidra til å utvikle et helhetlig system der fagmiljøenes rolle og oppgaver ble belyst. Arbeidsgruppen bygger videre på og utvider flere av anbefalingene i KUPP-rapporten. For detaljer, inkludert gruppens mandat, henvises det til vedlegg.

Arbeidsgruppens rapport er strukturert på følgende måte:

I første del gjør gruppen rede for sitt syn på formålet med UiOs arbeid med karrierestøtte for yngre forskere. Her omtales også avgrensninger, premisser og prinsipper gruppen har funnet klargjørende for arbeidet og som gruppen selv har valgt å legge til grunn for sine anbefalinger.

I andre del presenteres sentrale dimensjoner ved en systematisk karrierestøtte. Gruppens anbefalinger fremgår her.

I tredje del knyttes det noen korte kommentarer til oppfølging og videre prosess.

1. Universitetets karrierestøtte: Formål, målgrupper og premisser

Overordnet perspektiv og presisering av formål

En helhetlig og systematisk karrierestøtte for yngre forskere ved UiO skal:

1. bidra til å sikre verdenssamfunnet og Norge fremtidig forskning, fagutvikling og toppkompetente forskere innenfor relevante og lovende områder;
2. bidra til at yngre forskere blir godt forberedt på ulike karrierer både i og utenfor akademien;
3. bidra til å skape åpne kanaler mellom universitet og arbeidsliv som fremmer kompetanseutvikling, bevissthet om ulike karriereveier og tilrettelegging for mobilitet
4. bidra til mer dynamiske og åpne forskningsmiljøer gjennom bedre interaksjon mellom universitetet og andre sektorer i samfunnet

Selv om den primære målgruppen for karriereutviklingstiltakene er de yngre forskerne selv, mener arbeidsgruppen at tiltakene også vil gagne forskningsmiljøene disse forskerne er en del av. Systematisk karrierestøtte til yngre forskere vil bidra til å bygge bærekraftige forskningsmiljøer som er innrettet mot fremtidens samfunnsutfordringer og en mer «åpen vitenskap». Fremtidens forskning fordrer dynamisk utveksling mellom fagmiljøer og andre sektorer i samfunnet. Universitetets arbeid med karrierestøtte bør derfor inngå i en strategisk utvikling der fagmiljøene i økende grad åpner seg mot samfunnet og impulser utenfra, med økt utveksling og samarbeid med andre aktører og samfunnsinteressenter. I dette perspektivet er UiOs arbeid med karrierestøtten et ledd i bestrebelsene for både å øke forskningens samfunnsinnflytelse og å skape fremtidsrettede forskningsmiljøer.

Målgruppene

Gruppen som her omtales som «yngre forskere» har som fellestrekk at de har et midlertidig ansettelsesforhold. Flertallet av disse er forskere i kvalifiseringsstillinger, altså ph.d.-stipendiater og postdoktorer tilknyttet UiO. Forskere i midlertidige stillinger og forskere som er fast ansatt, men med tidsbegrenset finansiering, kan ha mange av de samme behovene for støtte til videre karriereutvikling. Vi har derfor valgt å inkludere fast ansatte forskere med tidsbegrenset finansiering i målgruppen, med forbehold om at det ikke alltid vil være mulig eller hensiktsmessig å tilby samme støtte til forskere som til en postdoktor. Øvrige faste ansatte faller utenfor mandatet.

Kvalifiseringsstillinger: Ulike nivåer av forventet kompetanse

Karrierestøttende tiltak må defineres ut fra erfarte behov i målgruppen, fagfeltets karrieremuligheter og konkurransesituasjon, arbeidsmarkedets forventninger og finansieringskriterier. Samtidig må tiltakene forholde seg aktivt til forventet kompetanse og samlet utbytte av en stillingsperiode slik dette beskrives i kvalifikasjonsrammeverk og annet regelverk.

Utviklingen av det felleseuropeiske forskningsområdet (ERA: European Research Area) er en vesentlig pådriver i arbeidet med å fremme europeiske forskeres karrieremuligheter. «European Charter and Code»¹ skal bidra til å skape bedre og mer likeverdige arbeidsvilkår for ansatte i

¹ Europakommisjonen, 11. mars 2005: "The European Charter for Researchers [and] The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers", se https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf (nedlastet 22. juni 2019).

rekrutteringsstillinger og en felles, tverrsektoriell forståelse av hva slags kompetanse som kan forventes og kreves på ulike nivåer. «European Framework for Research Careers»² opererer med fire nivåer, med ulike forventninger til kompetanse:

R1: First Stage Researcher (up to the point of PhD)

R2: Recognized Researcher (PhD holders or equivalent who are not yet fully independent)

R3: Established Researcher (Researchers who have developed a level of independence)

R4: Leading Researcher (researcher leading their research area or field).

Målgruppen for denne rapporten omfatter de to midterste av disse fire nivåene. «R1: First Stage Researcher» beskriver de ferdighetene man forventer at en ph.d.-kandidat under forskerkvalifisering (eller en forsker uten doktorgrad) innehar, altså forut for rapportens målgrupper. «R2: Recognized Researcher» beskriver den kompetansen en forsker er forventet å ha tilegnet seg ved å ha avlagt doktorgrad (tilsvarende læringsutbyttet for et doktorgradsprogram). «R3: Established Researchers» beskriver forventningene til kompetanse og selvstendighet hos forskere noen år etter avlagt doktorgrad. Det er ikke utviklet en tilsvarende beskrivelse til bruk i Norge eller ved UiO.³

Dette rammeverket og de tilhørende forventningene brukes aktivt av europeiske institusjoner og finansiører. Arbeidsgruppen mener det er viktig at UiO utvikler et rammeverk for forskere i tidlig karrierefase som i hovedsak samsvarer med det europeiske, slik at universitetet kan opprettholde og videreutvikle bevissthet og konkurransevne tilpasset forventningsnivåene i det felleseuropeiske forskningsområdet.

Arbeidsgruppen ser behov for å understreke at kvalifiseringsstillinger innebærer et betydelig opplæringsansvar for både fagmiljøene forskerne ansettes i og for universitetet selv. I dag ansettes det postdoktorer ved universitetet som ikke får mulighet til å kvalifisere seg til en førstestilling i løpet av ansettelsesperioden. For et universitet med høye ambisjoner for forskningsbasert utdanning bør det være et *krav* at alle som er ansatt i kvalifiseringsstillinger får undervisningserfaring, og et *mål* at alle forskere bidrar til undervisning.

Den følgende matrisen gir en oversikt over forventet kompetanse etter avlagt doktorgrad (som beskrevet i det norske kvalifikasjonsrammeverket) og et forslag til forventet kompetanse for postdoktorer etter avsluttet ansettelse. Etter arbeidsgruppens mening bør yngre forskere i faste og midlertidige stillinger i hovedsak omfattes av det som beskrives for postdoktorer. For alle nivåer er det viktig med forventningsavklaringer mellom fagmiljø og kandidat/ansatt.

² Europakommisjonen, 21. juli 2011: "Towards a European Framework for Research Careers", se https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf (nedlastet 22. juni 2019).

³ For en fullstendig beskrivelse av de tre første nivåene henvises det til vedlegg.

Tabell 1

Forventet kompetanse etter avlagt doktorgrad	Forventet kompetanse etter avsluttet postdoktorstilling
<ul style="list-style-type: none">- Er i kunnskapsfronten innenfor sitt fagområde og behersker fagområdets vitenskapsteori og/eller kunstneriske problemstillinger og metoder- Kan vurdere hensiktsmessigheten og anvendelsen av ulike metoder og prosesser i forskning og faglige og/eller kunstneriske utviklingsprosjekter- Kan bidra til utvikling av ny kunnskap, nye teorier, metoder, fortolkninger og dokumentasjonsformer innenfor fagområdet- Kan formulere problemstillinger for, planlegge og gjennomføre forskning og faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid- Kan drive forskning og faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå- Kan håndtere komplekse faglige spørsmål og utfordre etablert kunnskap og praksis på fagområdet- Kan identifisere nye relevante etiske problemstillinger og utøve sin forskning med faglig integritet- Kan styre komplekse tverrfaglige arbeidsoppgaver og prosjekter- Kan formidle forsknings- og utviklingsarbeid gjennom anerkjente nasjonale og internasjonale kanaler- Kan delta i debatter innenfor fagområdet i internasjonale fora- Kan vurdere behovet for, ta initiativet til og drive innovasjon	<ul style="list-style-type: none">- Kan lede forskningsprosjekter, inkludert prosjekter med flere (evt. internasjonale) samarbeidspartnere og tverrfaglige prosjekter der dette er relevant.- Ser muligheter for hvordan forskningen kan finansieres og kan utnytte disse mulighetene.- Kan veilede mindre erfarne forskere, inkludert master- og ph.d.-kandidater, i deres forskeropplæring.- Kan planlegge og undervise faglige tema nær egen forskningskompetanse, eventuelt som en del av bredere emner.- Kan formidle egne og andres forskningsresultater innen relevante fagområder til et bredt publikum inkludert beslutningstakere og andre samfunnsaktører.- Kan delta i debatter o.l. med bakgrunn i egen fagkunnskap også der slike debatter spenner flere fag, sektorer eller involverer ulike samfunnsaktører.- Kan omsette forskningsresultater i anvendte løsninger og videreutvikle innovasjoner (der det er relevant).- Kan ta eierskap til og forvalte egen karriereutvikling, definere realistiske og oppnåelige karrieremål og tilpasse seg ulike arbeidskontekster.

Faser som samlende perspektiv

KUPP-deltakerne fant det nyttig å systematisere miljøenes karrierestøtte rundt tre kritiske faser (transisjoner) i en stillingsperiode og understreket betydningen av å gi støtte til mestring av krevende overganger. Disse er også lagt til grunn for arbeidsgruppens diskusjon og anbefalinger:

- **Oppstartfasen:** Støtte rettet inn mot at forskeren skal bli en integrert del av miljøet, få eierskap til miljøets felles oppgaver og ambisjoner og komme godt og raskt i gang med eget arbeid.
- **Gjennomføringsfasen:** Støtte rettet inn mot at forskeren skal lykkes i sin stilling og sine oppgaver i miljøet.
- **Avslutningsfasen:** Støtte rettet inn mot å gjøre forskeren attraktiv for og godt forberedt til neste fase i karrieren, utenfor eller innenfor akademien.

Fasene må forstås som en sammenhengende helhet. Eksempelvis vil planleggingen av en vellykket avslutningsfase begynne tidlig i ansettelsesperioden. Det er et premiss for arbeidsgruppen at karrierestøtten omfatter alle de tre fasene, og – om i ulik grad – både tiltak iverksatt innenfor rammen av det enkelte fagmiljø og tiltak organisert på institutt, fakultet eller institusjonsnivå. I tillegg er det arbeidsgruppens oppfatning at tiltakspakken må romme både individuelle karriereveiledende tiltak og kollektivt organiserte karrierestøttende tiltak.

Prinsipper for karrierestøtteambeid

Arbeidsgruppen har lagt følgende prinsipper til grunn for etablering av en systematisk karrierestøtte:

- Karrierestøtten skal inkludere tiltak som er relevante og dekkende for alle de tre kritiske fasene i et tilsettingsforhold.
- Støtten skal være et breddetilbud for målgruppene, og ikke et tilbud som bare omfatter en selektiv gruppe.
- Støtten skal være tilgjengelig for alle ph.d.-kandidater ved UiOs ph.d.-programmer og for postdoktorer og forskere som har et arbeids- eller arbeidslignende forhold til UiO.
- Støttetilbudet skal være tilstrekkelig differensiert til at det sikrer relevans i forhold til målgruppenes situasjon og ulike behov.

Typiske former for karrierestøtte

I arbeidet har vi valgt å skille mellom 5 ulike former for karrierestøtte som ofte anvendes av universiteter. Ved UiO tilbys støttetiltak som sorterer under disse kategoriene i ulikt omfang, og vi viser til noen eksempler. Per i dag er disse tiltakene i liten grad koordinert og systematisert. Følgende kategorier av tiltak kan identifiseres:

- Veiledning og mentorering av yngre forskere
 - Dette omfatter organiserte og formaliserte veilednings- eller mentorordninger for faglig veiledning, og tilbud om karriereveiledning - enten individuelt eller i gruppe
 - Formalisert faglig veiledning er en del av alle UiOs ph.d.-programmer. For postdoktorer og midlertidige forskere finnes det noen spredte tilbud. Eksempler på slike er UiOs mentorprogram for kvinnelige postdoktorer og peer-mentorordningen for postdoktorer ved MED.

- Nettbaserte ressursider
 - Dette kan dreie seg om nettportaler med skreddersydd informasjon og ressurser som er relevante for yngre forskeres karriereutvikling. I tillegg omfatter det rammeverk og verktøy for egenvurdering av kompetansebehov, samt håndbøker, beskrivelser av meritteringskriterier, o.l.
 - UiO har i liten grad tilrettelagt og skreddersydd informasjon av denne typen og mangler en samlet nettportal for karrierestøtte. En del ressurser, slik som f.eks. maler for karriereplaner og medarbeidersamtaler eller håndbøker for forskere, er tilgjengelig på de enkelte enheters hjemmesider.

- Karriereprogrammer
 - Dette dreier seg om systematiske og strukturerte støttetilbud som strekker seg over hele eller deler av en stillingsperiode, som talentprogrammer, postdoktorprogrammer og lederprogrammer.
 - Ved UiO tilbys flere slike programmer, både ved enkelte fakulteter og på sentralt nivå, herunder postdoktorprogrammene ved MED og MN, talentprogrammer ved HF og UV og UiOs utdannings- og forskningslederprogrammer.

- Kompetanseutviklingstilbud
 - Dette dreier seg især om ulike kurs og workshops for opplæring og trening i generiske ferdigheter for yngre forskere, f.eks. prosjektledelse, forskningsetikk, forskningskommunikasjon, teamutvikling, mestring av ekstern forskningsfinansiering
 - Ved UiO tilbys en del opplæring integrert i ph.d.-/postdoktorprogram og lederutviklingsprogram. Det tilbys også enkelte separate kurs i generiske ferdigheter som ikke er spesifikt tilrettelagt for målgruppene

- Nettverk og arenaer for og med yngre forskere
 - Dette dreier seg om arenaer og nettverk for og med yngre forskere med aktivitet spesielt rettet mot karriereavklaring, arbeidslivskontakt, etc.
 - Ved UiO kan det nevnes eksempler som karrieredag, frokostmøter for målgruppen, alumninettverk, organisering av fast møtearena for yngre forskere etc.

Generiske ferdigheter

UiOs karrierestøtte skal bidra til at yngre forskere blir godt forberedt til ulike fremtidige karrierer både i og utenfor academia. Det er dermed viktig at UiO tar stilling til hvordan det skal legges til rette for opplæring, trening og bevisstgjøring i generiske ferdigheter («transferable skills»): Hvilke ferdigheter som er de mest relevante mht. forventet kompetanse etter karrierfasen, hvilke som er viktigst for målgruppene og hvordan disse best tilegnes.

European Science Foundation (ESF) har vært en viktig felles aktør og brobygger for universitetene i utviklingen av et felles rammeverk for forståelse av viktige faser og tiltak i forskeres karriereutvikling. Rapporten «Research Careers in Europe – Landscape and Horizons» (2009) er fortsatt et viktig

referansedokument for arbeid med generiske ferdigheter i karriereutvikling for yngre forskere.⁴ Arbeidsgruppen finner det nyttig å benytte rapportens definisjon og oversikt over relevante ferdigheter på ph.d.- og postdoktornivå:

Transferable skills are skills learned in one context (for example research) that are useful in another (for example future employment whether that is in research, business etc). They enable subject- and research-related skills to be applied and developed effectively. Transferable skills may be acquired through training or through work experience.

Det finnes flere alternative oversikter og kategoriseringer av generiske ferdigheter. ESFs rapport anbefaler at følgende liste, utarbeidet på grunnlag av en større undersøkelse, legges til grunn for arbeid med karrierestøttende tiltak i akademien:

- *Working with others/team working*
- *Communication/presentation skills, both written and oral*
- *Communication/dialogue with non-technical audiences (public engagement)*
- *Project and time management skills*
- *Research management and research leadership*
- *Creativity and the ability for abstract thought*
- *Knowledge of research methods and technologies beyond the Doctoral project*
- *Teaching skills*
- *Mentoring and supervisory skills*
- *Enterprise skills (entrepreneurship, commercialisation, innovation, patenting and knowledge transfer)*
- *Research ethics and research integrity*
- *Use of science in policy making*
- *Problem solving*
- *Negotiation skills*
- *Networking skills*
- *Grant application writing skills*
- *Career planning skills*

Yngre forskere tilegner seg generiske ferdigheter dels som en integrert del av forskningsarbeidet, veiledningen og forskningssamarbeidet i fagmiljøet og dels gjennom tilrettelagt opplæring og trening i egne kurs og workshop omkring spesifikke temaer. Etter arbeidsgruppens vurdering har UiO behov for forbedring på alle disse områdene.

Minstestandarder for karrierestøttetilbud

Innholdet i en karrierestøtte for yngre forskere vil avhenge av både fagfelt og nivå. Et helhetlig system for karrierestøtte – slik UiO nå ønsker å få etablert – krever likevel at det settes noen minstestandarder som sikrer alle i målgruppene et likeverdig basistilbud. Arbeidsgruppen har bygget dette inn i sine anbefalinger i rapportens del 2.

⁴ European Science Foundation, 2009:

http://archives.esf.org/fileadmin/Public_documents/Publications/moforum_research_careers.pdf (nedlastet 22. juni 2019).

2. Etablering og videreutvikling av karrierestøtte til yngre forskere ved UiO: Systemelementer

Arbeidsgruppen er bedt om å diskutere alternativer for etableringen av et helhetlig, institusjonelt system. Skillene mellom alternativene påvirkes hovedsakelig av følgende dimensjoner:

- Innretning for de ulike målgruppene
- Ambisjonsnivå for de ulike målgruppene
- Organisering og ansvarsplassering innen ulike nivåer på UiO
- Involverte roller/funksjoner

Nedenfor gis en oversikt over arbeidsgruppens avveininger knyttet til de nevnte dimensjonene der vi differensierer mellom to nivåer: Ph.d. og postdoktor / midlertidige forskere (jfr. tabell 2 under).

I det følgende vil vi sammenfatte våre overordnede vurderinger og anbefalinger.

Karrierestøttens innretning og ambisjonsnivå

Ph.d.-nivået

For ph.d.-nivået anbefaler gruppen følgende innretning og ambisjonsnivå:

- Hovedvekten legges – som i dagens doktorgradsprogrammer – på at den enkelte skal sikres god støtte til gjennomføring av forskerqualifiseringen og forståelse av forskerrollen. Dette skjer gjennom
 - individuell og gruppevis faglig veiledning som del av doktorgradsprogrammet og gjennom programmets faglige fellesaktiviteter
 - tilrettelagte rutiner for rask oppstart og god integrasjon i miljøet, derunder klar tilhørighet til et fagmiljø.
- Utover dette bør støtten ha en begrenset ambisjon og primært innrettes mot å få aktivert en generell karrierebevissthet om ulike karriereveier og innsikt i egne generiske ferdigheter. Dette skjer gjennom
 - tilbud om opplæring og trening i relevante generiske ferdigheter
 - tilgang til et gruppetilbud om karriereveiledning, samt tilbud om en individuell samtale om fremtidige planer og muligheter i løpet av ansettelsen
 - skreddersydd nettinformasjon og tilgang til verktøy for egenvurdering av ferdigheter.

Om dette skal være et stabilt og standardisert tilbud for alle ph.d.-kandidater, kreves det forbedringer og standardiseringer av rutiner for oppstartfasen, tydeligere integrering av generiske ferdigheter i doktorgradsprogrammene, etablering av basistilbud for karrierebevissthet og karriereveiledning, tilrettelagt nettinformasjon, og tilgjengelige verktøy for egenutvikling av ferdigheter.

Som minstestandard for UiOs tilbud på dette nivået foreslås følgende:

Alle ph.d.-kandidater ved UiO tilbys:

- i. Faglig veiledning i gjennomføring av doktorgradsarbeidet samt kunnskap, ferdigheter og generiske ferdigheter i samsvar med kravene i nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for ph.d.
- ii. Informasjon om ulike karriereveier en avlagt doktorgrad i fagfeltet legger grunnlag for. Dette kan gjøres på forskjellig vis avhengig av innretningen på det enkelte ph.d.-program.
- iii. Innføring i karrierefremmende generiske kompetanser slik som analytisk tenkning, akademisk skriving og kunnskapsoverføring/formidling til et større publikum.
- iv. Tilrettelagte rutiner for samtaler og informasjon som understøtter god oppstart og avslutning av arbeidsforholdet med perspektiver på fremtidige karrieremuligheter.

Postdoktorer og midlertidige forskere

For dette nivået bør støtten etter gruppens vurdering primært innrettes mot følgende:

- Å fremme individuell karriereplanlegging og avklaring av en personlig karriereplan. Dette skjer gjennom organisert, gruppevis bevisstgjøring og erfaringsutveksling og gjennom individuelle samtaler. Ansatte i kvalifiseringsstillinger skal gis tilbud om undervisningserfaring og annet karrierebyggende arbeid.
- Å understøtte personlig og målrettet karrierebygging med tanke på ulike karriereveier. Kompetanseutvikling i generiske ferdigheter bør gis også på dette nivået, men i mer spisset format enn på ph.d.-nivået. Relevante temaer for videre karriere, innenfor så vel som utenfor academia, kan være ekstern inntjening, tverrfaglig samarbeid, ledelse, innovasjon, samt utvikling av nettverk og partnerskap.
- Tilbud om støtte til faglig og forskningsmessig utvikling med vekt på selvstendigjøring, avklaring av forskningsmessig profil ift. fagutvikling og kvalitetssikring av egen forskning.

Et allment tilgjengelig tilbud med dette ambisjonsnivået vil kreve flere forbedringer av dagens tilbud på UiO, bl.a. organiserte programtilbud, utvidelse av veilednings- og mentoreringstilbudet, og stabile og spissede tilbud innen relevante generiske ferdigheter for denne målgruppen.

Som minstestandard for UiOs tilbud på dette nivået foreslås følgende:

Alle postdoktorer og forskere (midlertidig eller fast på ekstern finansiering) tilbys:

- i. Faglig veiledning/mentorering i gjennomføringen av forskningsarbeidet og støtte til selvstendigjøring og faglig videreutvikling.
- ii. Deltakelse i organisert programaktivitet, som består av samlinger eller kombinasjon av samling og egenarbeid. Tema bør inkludere karriereplanlegging, arbeid-fritidsbalanse, ledelse (selvledelse og gruppeledelse), nettverksbygging, søknadsskriving og populærvitenskapelig kommunikasjon.
- iii. Årlige karriereutviklingssamtaler. Dette kan inngå som del av medarbeidersamtaler eller annen oppfølging. Karriereutviklingssamtalen bør ikke holdes med nærmeste faglige

- veileder, men med en som kjenner fagmiljøet og det eksterne faglige landskapet og arbeidsmulighetene der.
- iv. En karriereplan som danner grunnlag for karrieresamtalene. Denne skal omfatte en plan for forskning og annet kvalifiserende arbeid.
 - v. Tilrettelagte rutiner for samtaler og informasjon som understøtter god oppstart og avslutning av arbeidsforholdet med perspektiver på fremtidige karrieremuligheter.

Organisering og fordeling av roller, ansvar og oppgaver på ulike nivåer

Gruppen fremmer i dette avsnittet synspunkter på to forhold: Organiseringen av aktiviteter som inngår i karrierestøtten, og oppgave- og ansvarsfordelingen mellom nivåene. Begge deler er viktige for å sikre et dekkende tilbud i forhold til UiOs mål, for et helhetlig og institusjonelt forpliktende tilbud og for klarhet i de funksjonene som må fylles.

Organisering av karrierestøttende aktiviteter

- På ph.d.-nivået er doktorgradsprogrammet viktigste ramme for forskerkvalifisering. Hvilket fagfelt man arbeider med har stor betydning for variasjonen i videre karrieremuligheter. Arbeidsgruppen anbefaler derfor at fakultetenes ph.d.-programmer selv beslutter hvordan grunnleggende karriereveiledning og relevante generiske ferdigheter inkluderes i opplæringen.
- Arbeidsgruppen anbefaler at UiO velger en programorganisering av karrierestøtten for postdoktor-nivået. Fordelene ved slik organisering er bl.a. at læring og bevisstgjøring kan understøttes og forsterkes av erfaringsutveksling fra flere fagområder, og at tilbudet blir mer forpliktende for institusjonen. Programorganisering kan legges til enkeltfakulteter, slik det gjøres ved MED og MN i dag, eller det kan utarbeides av flere fakulteter i samarbeid.

Medvirkning og fordeling av ansvar og oppgaver mellom nivåene

Nedenfor skisseres et forslag til ansvars plassering av de viktigste rollene, funksjonene og oppgavene innen karrierestøtten på nivåene.

Fagmiljøet

Fagmiljøet, der den yngre forskeren utfører sitt daglige arbeid, er hovedarenaen for den støtten som skal gis, og dessuten treningsarena for de ferdigheter som forskeren tilegner seg på andre nivåer. I tråd med erfaringer og anbefalinger gitt i KUPP-prosjektet mener arbeidsgruppen at følgende oppgaver og ansvar bør ligge på fagmiljønivå:

- Å legge forholdene til rette for at kandidatene skal føle tilhørighet til miljøet, blant annet ved å organisere virksomheten slik at den tilrettelegger for slik tilknytning
- Å etablere rutiner for informasjon om miljøet, introduksjon av kolleger, oppstartsamtaler etc., som gir kandidaten en god og rask oppstart
- Å være et basismiljø for forskerkvalifisering der de viktigste relasjonene for faglig utvikling er ivaretatt – uansett om forskeren deltar i program
- Å sikre individuell oppfølging, både faglig og mht. karrierebygging og -planlegging
- Å være en treningsarena for kompetanseutvikling (undervisning, presentasjon, avgrensede lederoppgaver osv.)

Hva som utgjør fagmiljø-nivået vil kunne variere. Det viktige er å definere nærmiljøet og den organisatoriske tilhørigheten bredt nok til at det kollektivet av seniorforskere/PI som involveres og har medansvar er mer omfattende enn en enkelt PI og forskergruppe/prosjekt.

Fagmiljøet forsyner ph.d.-kandidater med veiledere og har også ansvar for å utpeke en faglig veileder/mentor for postdoktorer. I tillegg skal fagmiljøet besørge organiserte medarbeidersamtaler med alle yngre forskere.

Instituttnivået

Instituttens rolle og ansvar i karrierestøtten vil etter arbeidsgruppens oppfatning være særlig viktig på følgende områder:

- Ansvar for intern struktur som tilrettelegger for tydelig tilhørighet til fagmiljø
- Ansvar for kunnskap om og kontakt med relevant arbeidsliv/-marked
- Organisering av alumnikontakt og -aktiviteter, derunder oversikt over hvor egne forskere får arbeid («tracking»)
- Spredning av informasjon om fakultetets og institusjonsnivåets tilbud om karrierestøtte

Fakultetsnivået

Fakultetenes ansvar er å organisere programtilbud for ph.d.-kandidater og postdoktorer. Et slikt program bør:

- Gi et strukturert og skreddersydd kvalifiseringstilbud til ph.d.-kandidater og postdoktorer (i samsvar med de differensierte standardene som er beskrevet over)
- Forberede kandidatene på å utføre komplekse arbeidsoppgaver både i og utenfor academia
- Være et kreativt og stimulerende læringsmiljø for kandidater i et kvalifiseringsløp

Ansvar for programmene – inkludert organisering av karrierestøttende tiltak – bør ligge hos en eller flere faglige koordinatører.

Institusjonsnivået

En helhetlig karrierestøtte på tvers av UiO fordrer at det utvikles noen koordinerende tiltak på sentralt nivå. Arbeidsgruppen anbefaler at dette blant annet skal innebære en felles nettportal der tilbud til målgruppene presenteres samlet. I tillegg bør det sentrale nivået ha ansvar for opprettholdelse og videreutvikling av kvalitetsstandarder for karrierestøtten. Et velfungerende og bærekraftig karriereutviklingssystem krever også kursing av potensielle mentorer og «train-the-trainer»-ordninger der vitenskapelig og administrativt ansatte ved fakultetene opparbeider seg kvalifikasjoner til å drive kurs og andre karrierestøttende tiltak. Det anbefales at slike train-the-trainer-opplegg organiseres på sentralt nivå.

Arbeidsgruppen mener det er nødvendig at ansvar for arbeid med karrierestøtte tydelig forankres i UiOs toppledelse, og at Forum for forskningsdekaner fungerer som referansegruppe for arbeidet. Det anbefales at det tilsettes en person med forskningskompetanse og innsikt i karriereutvikling, som gis ansvar for den sentrale organiseringen av universitetets karrieretilbud. Administrativt ansvar for arbeidet bør legges til forskningsadministrasjonen.

Tabell 2: Et helhetlig, institusjonelt system for karrierestøtte

Tabellen nedenfor presenterer en oversikt over arbeidsgruppens avveininger knyttet til de ovenfor nevnte systemdimensjonene der vi differensierer mellom to nivåer: Ph.d. og postdoktor / midlertidige forskere.

SAMLET/HELHELTIG SYSTEMOVERSIKT	PH.D.	POSTDOKTOR / MIDLERTIDIGE FORSKERE
<p>Karrierestøttens innretning/profil</p> <p>Angir hvilke dimensjoner er støtten særlig rettet mot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forskningskvalifisering (håndverket) • Karrierebevissthet, inkl. innsikt i karriereveier, suksesskriterier, generiske ferdigheter • Karriereplanlegging • Karriereveiledning 	<p>Støtten innrettes primært mot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forskningskvalifisering • Generell karrierebevissthet • Utvalgte generiske ferdigheter (f.eks. kommunikasjon, selvledelse, prosjektarbeid) <p>Aktiviteter som skal fremme dette:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuell faglig veiledning av ph.d.-prosjektet • Opplæringsdelen av ph.d.-programmet • Karrieredager • Individuell samtale i siste periode av ansettelsen 	<p>Støtten innrettes primært mot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karriereplanlegging • Karrierebygging • Kompetanseutvikling innen spesifikke områder av generiske ferdigheter • Understøtte faglig selvstendiggjøring og faglige prestasjoner <p>Aktiviteter som skal fremme dette:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veileder og/eller mentor-tilbud, • Individuell karriereplan – mekanisme for etablering og oppfølging • Karriereprogrammer
<p>Ambisjonsnivå for de ulike målgruppene</p> <p>Ulikheter i ambisjonsnivå fremgår i vektingen eller balansen mellom f.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppevis oppfølging vs. individuell oppfølging • Egenutviklingstilbud – ressurser (f.eks. verktøy) vs. organiserte arenaer (program, kurs etc.) • E-læring vs. fysiske læringsarenaer 	<p>Ph.d.-program, inkl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuell oppfølging av ph.d-prosjekt • I tillegg gis gruppetilbud i utvalgte generiske ferdigheter. <p>Tilbudet bør også omfatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle medarbeidersamtaler • Tilrettelagt, skreddersydd informasjon for yngre forskere (ressursbank) • Årlig gruppetilbud/-samling – utvikling av karrierebevissthet (karrieredag) • Tilrettelagt oppstart gruppevis 	<p>Postdoktor-program – programorganisert aktivitet med gruppesamlinger, inkl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progresjon i utvikling av generiske ferdigheter – f.eks. vekt på ledelse, teamutvikling, tverrfaglig samarbeid, individuell mentorering og karriereplanlegging <p>Tilbudet bør også omfatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle medarbeidersamtaler • Tilrettelagt, skreddersydd informasjon for yngre forskere (ressursbank) • Tilrettelegging for avslutning: tilknytning til alumniaktivitet

<p>Involverte roller og funksjoner det er behov for å fylle (veileder, forskningsleder, karriereveileder, enhetsleder mm)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig veileder skal ha hovedansvar for støtten til forskerqualifiseringen. • Programansvarlig for ph.d.-program har ansvar for å sikre at generiske ferdigheter og karrierebevissthet ivaretas i programmet. • Enhetsleder (evt. delegert til en annen fagperson enn veileder) har ansvar for utviklingssamtaler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faglig veileder/mentor • Mentor utenfor fagmiljøet • Programansvarlig postdoktorprogram • Rolle for alumni-kontakt og –aktivitet (administrativt ansatt kan ivareta rollen) • Funksjon/rolle med ansvar for inngåelse og oppfølging av individuell karriereplan og medarbeidersamtale (bør være enhetsleder på nivå 4 – seksjonsleder eller tilsvarende)
<p>Organisering og ansvars- og oppgavefordeling på ulike nivåer</p>	<p>Fagmiljø: Hovedarena for karrierestøtte med fokus på tilhørighet, forskningsqualifisering, veiledning og nettverksbygging</p> <p>Institutt: Alumniaktivitet, kontakt til og kunnskap om arbeidslivet – innen og utenfor akademia</p> <p>Fakultetet: Programorganisert aktivitet</p> <p>Institusjonsnivå: Fellesinformasjon (ph.d.- og postdoktorportal(er)) Train the trainers: tilbud for veiledere og mentorer (evt. fakultetsnivå) E-læringsverktøy og infrastruktur Systemansvar for UiOs støtte</p> <p>Alle nivåer: delansvar for informasjon tilrettelagt for yngre forskere</p>	<p>Fagmiljø: Hovedarena for karrierestøtte med fokus på tilhørighet, forskningsqualifisering, veiledning og nettverksbygging</p> <p>Institutt: Alumniaktivitet, kontakt til og kunnskap om arbeidslivet – innen og utenfor akademia</p> <p>Fakultetet: Programorganisert aktivitet (ett fakultet eller fakulteter i samarbeid)</p> <p>Institusjonsnivå: Fellesinformasjon (ph.d.- og postdoktorportal(er)) Train the trainers: tilbud for veiledere og mentorer (evt. fakultetsnivå) E-læringsverktøy og infrastruktur Systemansvar for UiOs støtte</p> <p>Alle nivåer: delansvar for informasjon tilrettelagt for yngre forskere</p>

Oppsummering av anbefalinger

- 1) Det anbefales at UiO vedtar minstestandarder for karriereutviklingsarbeid for yngre forskere, etter mønster av europeisk rammeverk på området. Derunder:
 - a) Alle yngre forskere skal ha tilbud om karrierestøtte og utvikling av generiske ferdigheter på relevant nivå.
 - b) Alle yngre forskere skal ha en faglig veileder eller mentor, og en plan for arbeidsforholdet og videre karriere.
 - c) Alle ph.d.-stipendiater og postdoktorer skal ha årlige utviklingssamtaler med en annen enn faglig veileder/mentor.
 - d) Alle fakulteter bør tilby et organisert postdoktorprogram, enten alene eller i samarbeid med ett eller flere andre fakulteter.
 - e) Postdoktorer skal ha en reell mulighet til å kvalifisere seg til førstestillinger. Arbeidsgruppen anbefaler en norm for tilsetting på tre år med 10 % avsatt tid til karrierefremmende tilleggsarbeid.
- 2) Det anbefales at ansvar for karriereutviklingsarbeidet plasseres tydelig i universitetets toppledelse, og med sterk faglig forankring på alle nivåer av institusjonen. Derunder:
 - a) Det anbefales at det opprettes en egen stilling for karriereutviklingsarbeid, med krav om forskningskompetanse og innsikt i karriereutvikling.
 - b) Administrativ støtte til karriereutvikling legges til forskningsadministrasjon.
 - c) Det anbefales at fakultetene har et rådgivende organ for all forskeropplæring og at dette legges til ph.d.-programrådet.
- 3) Det anbefales at UiO utvikler en felles nettressurs for karrierestøtte som driftes på sentralt nivå.

3. Veien videre – noen råd om neste steg i arbeidet

Uansett hvilke beslutninger som tas for et fremtidig system for karrierestøtte ved UiO, må disse følges opp med konkrete valg og utvikling av tiltak. Selv om det er utenfor gruppens mandat, vil vi avslutningsvis knytte noen kommentarer til videre prosess.

Følgende videre prosess anbefales:

1. Rapporten diskuteres i Forum for forskningsdekaner
2. Rapporten sendes til høring ved fakulteter og andre relevante enheter, tjenestemannsorganisasjoner og UiODoc.
3. Rapport og høringsuttalelser behandles av rektoratet.
4. Rapporten behandles av Universitetsstyret sammen med en plan for implementering og videreutvikling av tiltak.

Arbeidsgruppen vil også anbefale at det legges en ambisiøs plan for videreutvikling av tiltak med utgangspunkt i systembeskrivelsen både ved UiO sentralt og ved de enkelte enhetene.