

VIDEREUTVIKLING AV KARRIERESTØTTEN TIL FORSKERE I TIDLIGE KARRIEREFASER

RAPPORT AV 08.02.2019 FRA ET SAMARBEID MELLOM SENTRE FOR FREMRAGENDE FORSKNING HØSTEN 2018 ved leder av Hylleraas-senteret Trygve Helgaker og prosjektleder Olaug Kristine Bringager

Innledning og bakteppe

Behovet for bedre støtte til yngre forskeres karriereutvikling er blitt tydeligere og stadig mer uttalt i takt med et økende antall yngre forskere i midlertidige stillinger, en betydelig skjerpet konkurranse om faste stillinger i akademien og en høyere andel (opptil 80% i noen undersøkelser) som skal finne relevant anvendelse for sine kvalifikasjoner utenfor akademien. Kunnskapssamfunnets behov har forsterket universitetets rolle som leverandør av toppkompetanse og innovasjonskapasitet til hele samfunnet og universitetet forventes å bidra bedre til å forberede kvalifiserte forskere til å se mulighetene og til å lykkes også i karriereveier utenfor akademien. Dette er i kortform noe av bakteppet for at UiO og andre norske og europeiske universiteter for tiden arbeider med utvikling av en tydeligere og mer helhetlig karrieropolitikk og ikke minst med å få etablert et system for institusjonens samlede støtte til karriereutviklingen for forskere i tidlige faser av karriereutviklingen, i stillinger som PhD-stipendiat, postdocs eller midlertidig forsker. Heretter i denne rapporten refereres det til disse gruppene som «yngre forskere».

Ved et stort breddeuniversitet som UiO vil flere organisatoriske nivåer ha medansvar og gi bidrag til karrierestøtten. Det utviklingsarbeidet som nå pågår ved UiO skal avklare ambisjonsnivået og hovedelementene i universitetets støtte, samt komme frem til en hensiktsmessig ansvars- og arbeidsdeling mellom nivåene. Vesentlige bidrag vil måtte ytes på institusjonsnivå og fakultetsnivå gjennom kurstilbud, programmer og karriereveiledning. Men fagmiljøet – de yngre forskernes eget forskningsmiljø – vil uansett spille en hovedrolle som det viktigste sted for faglig utvikling og kvalifisering, kompetanseutvikling og kontakt mot nasjonalt og internasjonalt arbeidsmarked.

Åtte av de aktive/nåværende Sentre for fremragende forskning (SFF-er) ved UiO gjennomførte høsten 2018 samarbeidsprosjektet KUPP (KarriereUtviklingsPilotProgram) med det mål å videreutvikle og forbedre SFF-enes egen karrierestøtte for yngre forskere. KUPP ble initiert av Hylleraas-senteret og ble umiddelbart ønsket velkommen av UiOs øvrige SFF-er, som alle viste en sterk, sammenfallende interesse for det foreslåtte utviklingsarbeidet. Et slikt interessefellesskap er ikke tilfeldig: SFF-ene er ambisiøse spissmiljøer som er attraktive for rekruttering og har en finansiering og et aktivitetsnivå som innebærer særlig høy andel yngre forskere. SFF-ene er således kritisk avhengige av de yngre forskernes faglige bidrag og ser gevinstene – for sentrene selv og for de yngre forskerne – av at det tilrettelegges for at yngre forskere får ytet sitt optimale og finner det givende å arbeide ved sentrene. Med det presset og de forventninger til forskningsmessige suksesser som SFF-ene lever under er det ikke lett å leve opp til ønsket om å gi yngre «fair» behandling og imøtekomme rettmessige forventninger om bedre karrierestøtte.

SFF-enes formål med KUPP var å bevisstgjøres om miljøenes ansvar og roller i karrierestøtten, utveksle erfaringer og ideer fra det individuelle arbeidet i SFF-ene så langt, samt konkretisere egen videreutvikling av karrierestøtten. SFF-samarbeidet skulle også tjene som en pilot ved å sette fokus på fagmiljøets eget ansvar, roller og oppgaver i karrierestøtten og på hvilke oppgaver det er viktig at miljøet selv ivaretar innenfor et helhetlig system med flere bidragsyttere.

Denne rapporten oppsummerer erfaringer og sentrale læringspunkter fra KUPP, omtaler god praksis og utviklingsbehov, og fremlegger de prioriterte tiltak som inngår i SFF-enes videre arbeid i 2019. Rapporten er basert på presentasjoner og vurderinger fra fellesdiskusjoner og gruppearbeid og på skriftliggjorte resultater fra hjemmearbeid. Rapporten er disponert som følger:

- Avsnitt 2 orienterer om gjennomføringen av KUPP
- Avsnitt 3 omtaler rammeverk og modeller som ble anvendt under arbeidet med i KUPP
- Avsnitt 4 oppsummerer viktige læringspunkter fra KUPP
- Avsnitt 5 oppsummerer de tiltakene SFF-ene har prioritert for videre arbeid med KUPP i 2019
- Avsnitt 6 omtaler yngre forskeres karriereutvikling som fellesanliggende for flere stakeholders

Rapporten er skrevet for KUPP-deltakerne som et referansedokument i pågående arbeid med internforankring og implementering av prioriterte tiltak. Det skal holdes et nytt fellesmøte i KUPP høsten 2019. Her skal man gjøre opp status, konkretisere neste trinn og se på muligheter for å etablere et konkret SFF-samarbeid om støttetiltak.

Rapporten er samtidig tiltenkt en bredere funksjon. Vi håper at oppsummeringen av læringspunkter, eksempler på god praksis og på systemiseringsverktøy kan være til nytte og inspirasjon for andre miljøer som ønsker å etablere god karrierestøtte og for alle som er opptatt av fremgang i arbeidet med utvikling av karrierestøtten. Endelig vil rapporten forhåpentligvis også være et nyttig innspill til det utviklingsarbeidet Forum for forskningsdekaner har igangsatt ved UiO våren 2019 for å legge gode og tydeligere rammer for universitetets helhetlige tilbud innen karrierestøtte til yngre forskere.

2. KUPP

Prosjektet KUPP omfattet to heldagssamlinger med forberedelse i forkant og mellom samlingene. De deltakende SFF-er var forutsatt å delta med senterleder og utvalgte kjerneforskere/seniorforskere (PIs) som har en rolle og et ansvar i senterets karrierestøtte. Følgende åtte SFF-er deltok med i alt 30 deltakere (for hvert senter er antall PhD-er, postdocs og midlertidige forskere angitt i parentes):

- CanCell: Centre for Cancer Cell Reprogramming (14, 37, 7)
- CEED: Centre for Earth Evolution and Dynamcis (12, 16, 13)
- HTH: Hybrid Technology Hub (6, 8, 0)
- Hylleraas Centre for Quantum Molecular Sciences (20, 11, 11)
- NORMENT: Norwegian Centre for Mental Disorders Research (46, 36, 25)
- PluriCourts: Centre for the Study of the Leg. Roles of the Judiciary in the Global Order (7, 7, 0)
- RITMO: Centre for Interdisciplinary Studies in Rhythm, Time and Motion (12, 11, 0)
- RoCS: Rosseland Centre for Solar Physics (7, 5, 4)

Deltakelsen fikk dermed en god bredde med hensyn til fagtradisjoner (medisin, naturvitenskap, humaniora og samfunnsfag) og stadier i finansieringsperioden, noe som – ikke uventet – viste seg å berike

erfaringsutvekslingen, idetilfanget og arbeidet med tiltaksplan for det videre arbeidet. I september 2018 hadde disse SFF-ene til sammen 124 PhD-er, 131 postdocs og 60 midlertidige forskere. De yngres stemme var representert ved inviterte innledere fra Akademiet for yngre forskere og ved tre yngre ansatte i SFF-enes deltakergruppe. Yngre forskere vil bringes mer aktivt inn i KUPP i løpet av 2019.

Arbeidsprosessen under samlingene ble lagt opp omkring tematiske input til fellesrefleksjon og erfaringsutveksling, gruppearbeid for utvikling av modeller og verktøy, sesjoner for senterinternt gruppearbeid, og presentasjoner med feedback på det enkelte senters arbeid fra øvrige sentre.

Gjennomføringen kan i fem ledd sammenfattes slik:

1. Forberedelse:

- Hvert senter utarbeider et fakta-ark med informasjon av relevans for karrierestøtten om (1) vitenskapelig stab (antall faste/PhD-er/postdocs og midlertidige forskere), (2) organiseringen i forskergrupper/tematiske områder og de unges tilhørighetsforhold i disse, (3) dagens karrierestøtte og forventninger til KUPP. Fakta-arkene deles med øvrige deltakere.

2. Samling 1 (30. oktober 2018):

- Kontekstualisering av KUPP mot annet karriereutviklingsarbeid ved UiO og internasjonalt
- Input om ledelse av yngre forskere med vekt på indre motivasjon og yngre forskeres situasjon sett fra målgruppens ståsted
- Utvikling av rammeverk for økt forståelse av viktige aspekter ved karrierestøtte, inklusive verktøy og modeller for egenvurdering av status og systematisering av tiltak og aktiviteter for karrierestøtte (se avsnitt 3 nedenfor)
- Tentativ egenvurdering av status for karrierestøtten ved sentrene

3. Hjemmearbeid:

- Hver deltager gjør minst to motivasjonsintervjuer av unge forskere ved eget senter.
- Senterets deltakergruppe ferdigstiller egenvurdering og drøfter utviklingsbehov og tentativ plan for videre arbeid i forkant av neste samling

4. Samling 2 (27. november 2018):

- Input om internasjonale erfaringer og anbefalinger fra *League of European Research Universities* (LERU)
- Input fra en yngre forsker om egne erfaringer med karriereutvikling og relevant støtte
- Erfaringsdeling om motivasjonsintervjuene: senterdirektørene intervjuer hverandre
- Hvert SFF utarbeider og presenterer plan for videre arbeid i 2019 og får feedback
- Organisasjonsteoretisk input og fellesrefleksjoner om forholdet mellom senterets ståsted og universitetsorganisasjonens hierarkiske struktur og behovet for samspill
- Oppsummering av viktigste læringspunkter

5. Oppfølging i 2019:

- SFF arbeider primært internt med forankring og implementering av egne tiltak.
- Ny samling oktober 2019 for statusvurdering og avklaring av samarbeid om tiltak fremover.

3. Rammeverk – verktøy og modeller for systematisk utvikling

Ett av formålene med KUPP-samarbeidet var å hjelpe hverandre til en mer systematisk og reflektert praksis – til forskjell fra en mer ad hoc-preget tilnærming og kortsiktig problemløsning. Det ble derfor

lagt vekt på å utvikle tankemodeller og refleksjonsverktøy som kan gi et felles rammeverk og begrepsapparat og være en basis for en systematisk tilnærming til utvikling av karrierestøtten. Siden rammeverket delvis ble utviklet i fellesskap og ble utprøvd i praksis med godt resultat, vil det sannsynligvis også kunne være til nytte for andre miljøer som ønsker å utvikle en mer systematisk og relevant støtte.

Følgende tre verktøy/modeller ble anvendt:

Tre kritiske transisjoner med behov for tilpasset støtte

Deltakerne fant det nyttig å fokusere på tre ulike transisjoner i en forskers tilknytning til et senter, med ulike behov for karrierestøtte:

- **Onboarding:** støtte rettet inn mot forskeren skal bli en integrert del av miljøet, få eierskap til senteret og komme godt og raskt i gang med eget arbeid
- **Ongoing:** støtte rettet inn mot at forskeren skal lykkes i sin stilling og sine oppgaver i miljøet
- **Outgoing:** støtte rettet inn mot å gjøre forskeren attraktiv for og godt forberedt til neste fase i karrieren, utenfor eller innenfor akademien

Det var enighet om at miljøet bør ta ansvar for å understøtte god mestring av alle disse tre transisjonene. Transisjonene griper over i hverandre, men understøttes ofte av ulike tiltak og ulike personer innen miljøet. I egenvurderingen og prioritering av nye tiltak ser SFF-ene især behov for å videreutvikle støtten knyttet til onboarding og outgoing.

Fagmiljøets rolle og oppgaver i karrierestøtten - fem hoveddimensjoner

KUPP-deltakerne fant det nyttig å reflektere over senterets ansvar, oppgaver og aktiviteter innen karrierestøtte langs fem hoveddimensjoner (A–E). Disse ble benyttet til å systematisere hva sentrene gjør i dag og vurdere hvor langt senteret selv anser at det er kommet langs de fem dimensjonene. Følgende hoveddimensjoner ble benyttet:

Dimensjon A: Onboarding

- Vedrører prosedyrer, aktiviteter, informasjon og kulturelle normer som bidrar til god og rask integrasjon i miljøet og rask oppstart av egne oppgaver
- Refleksjonsspørsmål: *Hvor flinke er vi til å få forskeren godt introdusert til og integrert i miljøet – slik at han/hun forstår miljøet og kommer raskt i gang?*

Dimensjon B: Personspesifikk innsikt

- Vedrører rutiner og tiltak som sikrer god kunnskap om den enkelte forskers indre motivasjon, ressurser og behov både fra oppstart og underveis
- Refleksjonsspørsmål: *Hvor gode er vi til å gjøre oss kjent med forskeren (bakgrunn, motivasjon, situasjon/fase) – slik at vi kan yte relevant støtte?*

Dimensjon C: Rolleklarhet

- Vedrører ledelsens og seniorers forståelse av kollektivt og individuelt ansvar i karrierestøtten, tydelige roller og rutiner for oppgaver og støtteaktiviteter som går ut over faglig veiledning og forskningsledelse, evne til å være informert om og benytte andre organisatoriske nivåers ressurser og tilbud innen karrierestøtte, samt evne til å lære av andre
- Refleksjonsspørsmål: *Hvor bevisste er vi om at vi ivaretar ulike roller og ansvar internt i senteret, og at vi inngår som del av større organisasjon i forhold til å understøtte karriereutviklingen?*

Dimensjon D: Støttedifferensiering

- Vedrører evne til å imøtekomme ulike behov med tilpasset støtte – individuelle, gruppespesifikke, situasjonsbestemte – med egne og eksterne ressurser. Nær knyttet til dimensjon B.
- Refleksjonsspørsmål: *Hvor gode er vi til å tilby differensiert støtte – godt tilpasset gruppene og den enkelte?*

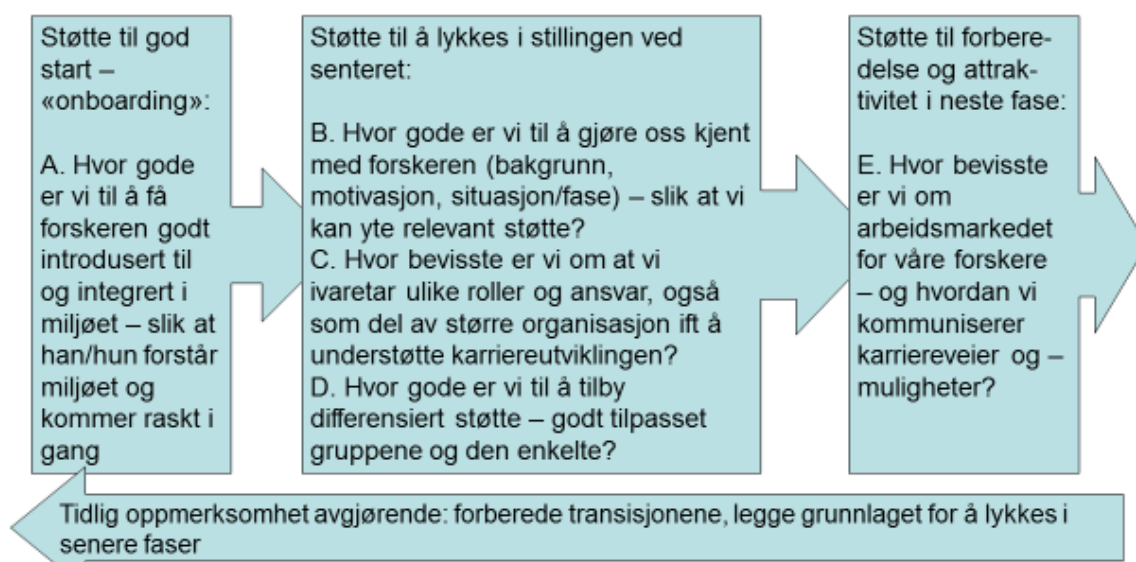
Dimensjon E: Karrierebevissthet

- Vedrører miljøets oppmerksomhet omkring karriereutvikling, andre/alternative karriereveier enn academia, bruk av kanaler til ulike deler av arbeidslivet, alumniaktivitet osv
- Refleksjonsspørsmål: *Hvor bevisste er vi om arbeidsmarkedet for våre forskere – og hvordan vi kommuniserer karriereveier og -muligheter?*

Bildet nedenfor viser en forenklet fremstilling av dimensjonene relatert til transisjonene:

UiO University of Oslo

Transisjoner og dimensjoner – systematikk i karrierestøtten



Fem modenhetsnivåer mht organisatorisk atferd, reflektert praksis og bredde i karrierestøtten

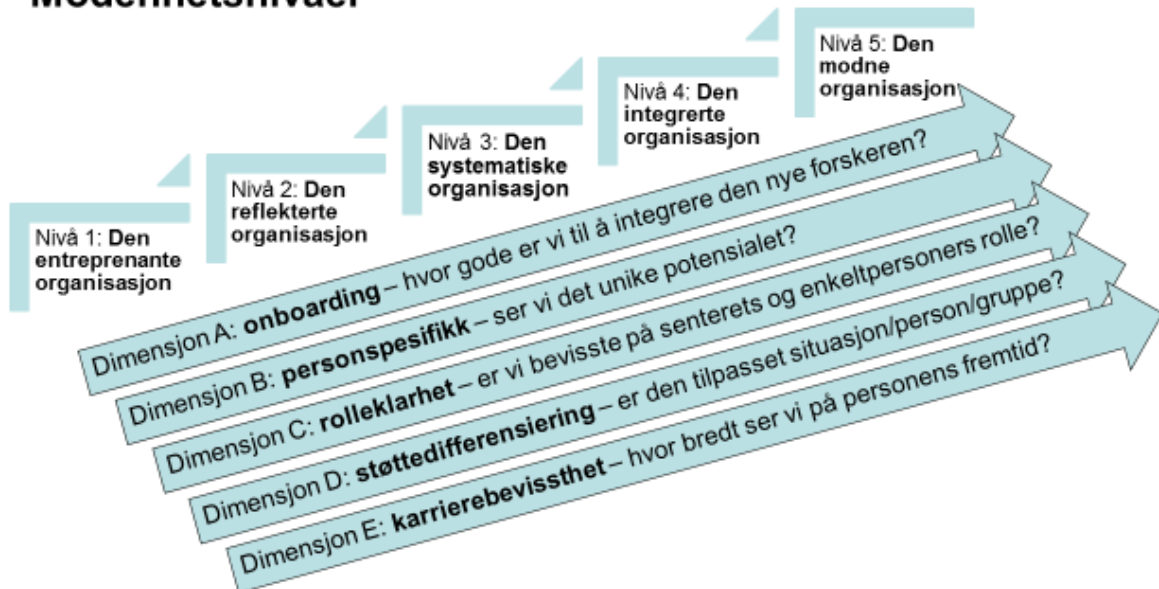
Et miljø kan ha kommet langt og tilby god karrierestøtte langs en eller flere av dimensjonene over, men samtidig ha kommet kort i utviklingen av karrierestøtten langs andre dimensjoner. Deltakerne ble presentert en modell av ulike modenhetsnivåer med hensyn til graden av velutviklet/relevant/systematisk karrierestøtte innen hver dimensjon og typisk organisatorisk atferd (se illustrasjon under). Modellen opererer med fem modenhetsnivåer, hvor nivå 1 representerer det minst utviklede nivået.

Modellen som ble benyttet er enkel og ikke basert på et gjennomarbeidet teoretisk fundament. Den viste seg nyttig som refleksjonsverktøy og til systematisering av egne erfaringer og observasjoner, og den satte sentrene bedre i stand til å gjøre en systematisk egenvurdering av status (Hvor står vi? Hva gjør vi allerede på en god måte? Hvor er våre svakheter?) og få en begrunnet oppfatning av veien videre og hvilke tiltak eller dimensjoner det bør fokuseres på i neste fase. Sentrene i piloten foretok en egenvurdering av dagens situasjon for de ulike dimensjonene enkeltvis og samlet. Denne egenvurderingen ble lagt til grunn for prioriteringen av tiltak de vil arbeide videre med i 2019.

Nedenfor gjengis en visualisering av modellen det ble arbeidet med. I vedlegg vises modellen i mer detalj som en systematisert oversikt over typisk atferd og kjennetegn ved ulike grader av reflektert praksis. Den gjengir deltakernes presentasjoner av synspunkter og observasjoner etter gruppearbeidet på samling 2.

UiO University of Oslo

Modenhetsnivåer



4. Utvikling av reflektert praksis i karrierestøtten – læringspunkter fra KUPP

Den avsluttende oppsummeringen av KUPP og tilbakemeldingene underveis viste at læringsutbyttet fra piloten kan samles under følgende hovedpunkter:

Nødvendigheten av planmessighet og systematikk – nytten av felles rammeverk

Utvikling og anvendelse av rammeverket og modellene for systematisk tilnærming ble fremhevet som en verdifull erfaring. Modellene fungerte godt for sentrenes interne gruppearbeid, i fellesdiskusjonene og i sentrenes feedback til hverandre. I oppsummeringen ble det pekt på at et slik rammeverk (modeller og verktøy) er særlig nyttig som

- hjelp til å forstå hva som ligger i karrierestøtte og de ulike dimensjonene av karrierestøtten
- hjelp til en egenvurdering, av både utviklingsbehovene og sterke sider som allerede er ivaretatt
- hjelp til å konkretisere og prioritere tiltak på kort sikt
- hjelp til å sette tiltakene inn i en langsiktig systematisk, trinnvis utvikling og innse nødvendigheten av å arbeide planmessig

Betydningen av å se den enkelte unge forskeren – bruk av motivasjonsintervju

Under temaet «Ledelse av yngre forskere» rettet deltakerne oppmerksomheten mot den indre motivasjon som en viktig driver i yngre forskeres arbeid og betydningen av å forstå, ta vare på og – om

nødvendig – styrke motivasjonen i krevende faser. Deltakerne fikk øvelse i å føre en fokusert og lyttende dialog for å nå frem til en dypere forståelse av den enkeltes personlige motivasjon. Det ble reflektert over typiske preferanseprofiler med hensyn til hva som motiverer og dermed hva som kan gjenoppbygge motivasjonen når den svekkes. Det ble ikke benyttet noen mal for intervjuene utover å fokusere på å lytte og være utforskende – samt holde tilbake egne assosiasjoner, råd og meninger.

Motivasjonsintervjuene ble opplevd som svært givende av både intervjuerne og de unge som ble intervjuet. Deltakerne ble overbevist om betydningen av å søke bedre kunnskap om den enkelte forskers motivasjon, ambisjoner, ressurser og behov slik at støtten kan tilpasses den enkelte og slik at senteret får et klarere bilde av behovene sett fra de yngre forskernes eget ståsted. Flere av SFF-ene ønsker derfor å innføre motivasjonsintervju/-samtale som et supplement til den mer formelle medarbeider-samtalen, som dekker andre temaer og spørsmål. Sentrene så det som viktig å fastholde forskjellen på de to samtalene og holde dem atskilt, eventuelt som to separate deler av én samtale.

Investering i støtte til god «onboarding»

Som nevnt ovenfor fant deltakerne det informativt å relatere miljøets karrierestøttende tiltak til tre viktige faser i karriereutviklingen: onboarding, ongoing og outgoing. Spesielt fant sentrene det nyttig å få utvidet perspektivet på hva som ligger i god onboarding og de gevinster dette kan gi både for de yngre forskerne og for senteret. Følgende punkter ble fremhevet:

- onboarding må tenkes bredere enn et introduksjonsmøte for nye medarbeidere, en oppstart-samtale og en informasjonspakke
- miljøets tilrettelegging av onboarding er en god indikator for hvor langt miljøet er kommet i utviklingen av god karrierestøtte
- det er lavhengende frukter på dette området som det er overkommelig å få implementert
- SFF-ene må arbeide mer med sentertilhørighet og fra starten understøtte opplevelsen av eierskap til senterets ambisjoner og felles mål, herunder forståelse av forholdet mellom eget arbeid og senterets overordnede mål. Dette vil gi gevinster både for senteret og for den enkelte forskers motivasjon og bidrag. Opplevelsen av mening og at eget arbeid inngår som viktig for et større formål er blant de psykologiske basisforutsetningene for indre motivasjon.
- onboarding starter i rekrutteringsfasen med et blikk for potensialet, ikke kun for tidligere meritter
- outgoing og karriereplanleggingen bør inngå som et perspektiv allerede ved onboarding

Enkelte SFF-er har noen rutiner og tiltak på plass, men alle deltakerne så behov for å peke ut videre arbeid med onboarding som ett av sine tre prioriterte tiltak i 2019.

Involvering og innflytelse på karrierestøtten fra de unge

Alle SFF-er legger stor vekt på – fra oppstarten – å få etablert faste, faglige arenaer (seminarer, workshops etc) for presentasjon av resultater og drøfting av forskningstemaer, prosjekter og senterets faglige utvikling. Alle sentre har retreats en eller to ganger i året hvor også de yngre forskerne deltar og bidrar. Enkelte SFF-er har god erfaring med å lage en egen arena for de yngre forskerne, hvor disse også hjelper hverandre i karriereutviklingen. Dette er tiltak som også øvrige SFF-er vil tilrettelegge for slik at de yngre får en tydeligere stemme i planleggingen av felles aktiviteter, et sterkere eierskap til senteret, og samtidig en mer direkte involvering i og innflytelse over konkrete tiltak innen karrierestøtten. De yngre forskerne har selv et hovedansvar for egen karriereutvikling, men støtten fra miljøet

kan hjelpe dem til å ta dette ansvaret og arbeide bevisst med egen karriereplanlegging. SFF-ene understreket at KUPP fikk tydeliggjort betydningen av å involvere de yngre forskerne selv i utviklingen av karrierestøtte og forventer flere gode gevinster av de tiltakene som innføres i 2019 på dette området.

SFFenes “mission” og støtte til vellykket «outgoing» i ulike karriereveier

KUPP-deltakernes oppmerksomhet har så langt særlig vært rettet mot forskningsmessig suksess og de yngre forskernes innretning mot en videre karriere innen akademia. SFF-ene har en god evne til å se talentene og gi dem forutsetninger for å lykkes. Alle finner det imidlertid nødvendig og riktig – men samtidig krevende – å kommunisere fremtidsutsikter utenfor akademia gjennom alternative, realistiske og attraktive karriereveier, med åpenhet om dette allerede fra rekrutteringsfasen og onboarding. Dette punktet er spesielt krevende da sentrenes seniorer typisk har liten erfaring utenfor akademia. Flere av KUPP-deltakerne søker å bøte på dette med utprøving av tiltak i 2019. Mulighetene i arbeidsmarkedet, bredden i samfunnsbehovene utenfor akademia og dermed forberedelsen for ulike karriereveier vil variere mellom ulike fagfelt. Både tiltakene og seleksjonskriterier ved rekruttering vil gjenspeile slike ulikheter.

For SFF-ene er det viktig at det arbeidet som nedlegges for å støtte karriereutvikling anerkjennes av både Norges forskningsråd og UIO som en del av deres oppdrag og at de også måles på om de lykkes på dette området. I dag peker ikke insentivene i en slik retning selv om det forventes at miljøene innfører karriereplan for postdocs.

Bruk av Scientific Advisory Committee

Universitetets fagmiljøer benytter i økende grad et Scientific Advisory Committee (SAC) og alle SFF-er har et SAC med internasjonale medlemmer. CEED viste til gode erfaringer med å drøfte eget arbeid med karrierestøtte og karriereutvikling med sitt SAC. Øvrige KUPP-deltakere fant dette interessant, særlig med tanke på at karrierestøtte skal betraktes som en integrert del av senterets oppgave og benyttes som en indikator for om det lykkes med sitt oppdrag. Flere KUPP-deltakere vil gjøre det samme og forventer nyttige erfaringer med dette.

Senteret og universitetsorganisasjonen — arbeidsdeling og samvirke mht karrierestøtten

KUPPs primære anliggende var å få en klarere oppfatning av hva karrierestøtte er og hva SFF-enes eget ansvar innen karrierestøtten bør omfatte. SFF-ene er svært bevisste sin avhengighet av de yngre forskernes bidrag for å lykkes og at de derfor også av den grunn bør gi sine yngre forskere en «fair» behandling og støtte dem som noe mer enn «fuel» og effektive leverandører av forskning. SFF-ene har åpenbare gevinster av at de yngre forskerne trives og finner det givende å arbeide ved senteret.

KUPP-deltakerne bekreftet at de fikk større klarhet i hva karrierestøtte innebærer og tydeliggjort sentrenes sentrale rolle og ansvar for en rekke oppgaver. Avsnitt 5 viser at disse fagmiljøene påtar seg et stort ansvar og konkretiserer tiltak som de mener miljøet selv vil ta hånd om. KUPP-deltakerne møtes igjen i oktober 2019. Ut fra de erfaringene som da er gjort, vil de vurdere hvilke tiltak som kan ivaretas gjennom et SFF-samarbeid. KUPP har etablert nettsider som vil kunne være en hjelp til informasjon om relevante ressurser og sentertilbud som kan benyttes på felles basis.

I KUPPs modenhetsmodell kjennetegnes et «modent miljø» ved at det har en god organisasjonsforståelse: et reflektert forhold til hele organisasjonen og sin egen rolle i den, samt evne til å oppsøke læring

og ressurser fra andre. SFF-ene plasserte seg selv på et middels nivå langs denne dimensjonen (dimensjon C, Rolleklarhet). De ser det som utfordrende å finne egnede mekanismer og arenaer for å komme i godt inngrep med den større organisasjonen.

Ett viktig læringspunkt for KUPP-deltakerne var at SFF-ene verken kan eller bør gjøre alt selv, men er avhengige av at andre deler av universitetsorganisasjonen ivaretar en vesentlig del av karrierestøtten. Kjennskapet til hva som finnes av eksterne ressurser er begrenset, samtidig som den tilgjengelig informasjon er for begrenset til at SFF-ene kan ta disse ressursene i bruk. Det gjelder eksempelvis programorganiserte fellestilbud til postdocs (MED og MN) og fellestjenesten ISMO.

Hvilke behov som bør imøtekommes gjennom fellestilbud og eksterne ressurser ble ikke gjennomdrøftet i KUPP, men det kom frem at dette blant annet gjelder kurs i transferable skills, fellesprogrammer for postdocs, mentortilbud og train the trainers (eksempelvis av mentorer). Oppdatert og skreddersydd informasjon om tilgjengelige kurs og tilbud, inkludert informasjon om internasjonale tilbud er etterspurt. Det er lite hensiktsmessig at hvert miljø bruker ressurser til å få etablert relevant fellesinformasjon.

5. SFF-enes videre arbeid– ambisjoner for karrierestøtten og tiltak i 2019

KUPP-deltakernes ambisjon er å få etablert en god støtte i forhold til både de tre transisjonene og de fem dimensjonene. Egenvurderinger viste at sentrene er kommet ulikt langt (delvis grunnet hvor lenge de har vært SFF) og har vektlagt ulike aspekter av karrierestøtte. I forhold til transisjonene er støtten knyttet til outgoing svakest utviklet, mens det blant dimensjonene er størst behov for videreutvikling innen dimensjon B (personspesifikk kunnskap) og dimensjon E (karrierebevissthet). For dimensjonene samlet sett anser KUPP-sentrene at de befinner seg på nivåene 2 og 3 og at de i løpet av 2019 vil løfte seg videre mot nivå 4. Ett av sentrene anser seg selv å være på nivå 4 allerede, mens ingen anser seg på nivå 1 (entreprenant organisasjon) eller på nivå 5 (moden organisasjon).

Nedenfor omtales de tiltakene SFF-ene prioriterte å arbeide videre med i 2019. Tiltakene gjenspeiler de behovene som fremkom gjennom egenvurderingene og de tiltakene sentrene ser størst gevinst av å styrke i den første fasen i deres mer langsiktige styrking av karrierestøtten. Det enkelte senterers planer for tiltakene ble utviklet etter en felles mal (se vedlegg) med vekt på konkretisering, ansvars plassering og tidshorisont. Sentrene har lagt opp til en rask implementering fra november 2018 og ett år fremover, med evaluering etter ett år.

1. Tiltak for å styrke de yngre forskernes eierskap til og innflytelse i senteret – etablering av egne arenaer for yngre forskere

Sentrenes yngre forskere deltar på de arenaene sentrene har for fagutvikling, drøfting av forskningstemaer (retreats, seminarer og workshops) og sosiale fellestiltak (felleslunsjer etc). Enkelte SFF-er har i tillegg etablert en egen arena av og for de yngre forskere (RITMOs Roundtable, et selvorganisert faglig forum for PhDer og postdocs). Flere av KUPP-deltakerne prioriterer nå å etablere arenaer for de unge som de yngre forskerne selv har ansvaret for. Disse arenaene forventes å gi de unge en tydeligere stemme inn i ledelsen av senteret og en sterkere innflytelse både på senterets faglige virksomhet og på karrierestøtte, samt å skape sterkere eierskap til senterets overordnede mission og helheten i virksomheten. I tillegg gir disse arenaene bedre muligheter til at de yngre kan støtte hverandre i en mer bevisst karriereutvikling.

2. Tiltak for å fremme god og rask integrering i miljøet og oppstart av eget arbeid (onboarding)

Flere sentre har allerede innført tiltak på dette området (mottakssamtale med senterleder og administrativ leder, velkomstmøte/informasjonsmøte om senteret), men de fleste ser behov for å innføre nye tiltak og forventer gode gevinster av en slik investering både for de unge og for senteret. Tiltakene som innføres omfatter særlig: (1) innføring av fadderordning (eks Rosseland), (2) etablering av tydelige og internt harmoniserte rutiner med klar ansvars plassering for aktiviteter under onboarding, (3) bred presentasjon av nye yngre forskere for senterledelse og samlet kollegium ved første retreat etter ansettelse, samt (4) bruk av individuelle motivasjonsintervjuer/motivasjonskartlegging for økt kunnskap om den enkeltes motivasjon, ambisjoner og ressurser. Dette siste vil være et supplement til rutinemessige samtaler som er i bruk (oppstartsamtalen, medarbeidersamtalen etc).

3. Tiltak for å styrke fellesskapet og det kollektive ansvaret for senterets karrierestøtte

Flere KUPP-deltakere vurderer at senterets karrierestøtte i for stor grad har vært overlatt til de enkelte forskningsgruppene og til den enkelte PI. De ser således et behov for å arbeide med fellesforståelsen og kulturen blant seniorer med hovedansvar for karrierestøtten og veiledningen. Konkrete tiltak er å opprette en karriereutviklingsgruppe med medlemmer fra senterledelse og postdocs, å opprette arbeidsgrupper for spesifikke oppgaver (eksempelvis for utvikling mal for individuell karriereplan) og utvikling av en skreddersydd informasjon/ressursbank. Lignende tiltak er harmonisering av rutiner på tvers av senteret, etablering av felles ressursbank, videreutvikling av fellesseminarer og retreats i samarbeid med de unge, samt gjennomføring av tema-workshops om transferable skills.

4. Støtte til karriereplanlegging og forberedelse for alternative karriereveier (karrierebevissthet)

Dette er generelt det området der KUPP-deltakerne anser seg å ha kommet kortest. Alle deltakerne innfører nå individuelle karriereplaner, utarbeider en egnet mal for en slike planer og plasserer ansvar for oppfølging. Tiltaket implementeres som del av onboarding og følges opp regelmessig (1–2 ganger pr år) av utpekt mentor eller annen ansvarlig. Flere av SFF-ene vil i 2019 begynne arbeidet med å styrke kunnskapen om og forbindelsene til relevant arbeidsmarked og alternative karriereveier. Det mest konkrete tiltaket er etablering av et alumninettverk og utvikling av egne aktiviteter/events i nettverket eller katalysering av en alumniordning i samarbeid med instituttet. Per i dag er det ingen systematisk tracking av alumni.

5. Skreddersydd informasjon og etablering av felles ressursbank

Alle KUPP-deltakerne ønsker å forbedre tilgangen til skreddersydd informasjon om senteret (organisering, rutiner, møter, roller, kolleger), om støtte til karriereutvikling ved senteret og ellers ved UiO, og om praksis ved andre universiteter nasjonalt og internasjonalt. Slik informasjon vil gi gevinst i alle faser av karriereutvikling, men være særlig viktig for onboarding. Som nevnt over bør UiO bidra til fellesinformasjonen.

6. Karriereveiledning, kompetanseutvikling og mentorering

Flere av KUPP-deltakeren vil styrke og strukturere de yngres tilgang til mentorering (eget mentorprogram, rutiner for tildeling av mentor, faste mentorsamtaler) eller arbeide mot en mer bevisst tilrettelegging av trening for å styrke kompetanseutviklingen (delegering av lederoppgaver, egne presentasjoner, eget treningsprogram for postdocs).

6. Yngre forskeres karrierer og bidrag i kunnskapssamfunnet – stakeholders

Universitetet har ansvar for et stort antall yngre forskere som befinner seg i tidlige og krevende faser av sin karriere — krevende både fordi de lever under et sterkt prestasjonspress og fordi de er i midlertidige stillinger med usikkerhet knyttet til fremtiden. Universitetets institusjonelle ansvar for å støtte yngre forskere slik at de lykkes har tre overordnede formål:

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 til ulike karrierer både i og utenfor akademien;
3. bidra til at kompetanseutviklingen og karriereveiene til ulike deler av samfunnet fremmes av åpne kanaler og at de tilrettelegges for god mobilitet mellom universitet og arbeidsmarkedet for høyt kvalifiserte forskere

SFF-ene identifiserer seg klart med det første formålet – å sikre fremtidig forskningsaktivitet og et sterkt rekrutteringsgrunnlag for frontforskning innen deres områder. Dette er deres hovedoppdrag og grunnen til at samfunnet investerer i dem med ressurser til å knytte til seg et høyt antall yngre forskere. Men, som denne rapporten har vist, ser SFF-ene i økende grad også sin oppgave i å bidra til at de to andre formålene ivaretas på en bedre måte enn tidligere. KUPP-deltakerne arbeider derfor nå mer målrettet for at deres yngre forskere skal lykkes – ikke bare innen akademien, men også utenfor akademien. De tiltakene som er prioritert i 2019 spiller en slik bredere tilnærming.

Denne rapporten konsentrerer seg primært om fagmiljøenes rolle og deres bidrag og omhandler samspillet med de yngre forskerne, som bærer hovedansvaret for egen karriereutvikling. Men, rapporten påpeker også at fagmiljøene er helt avhengige av tilbud fra andre nivåer i universitetsorganisasjonen og at det er samforstand om SFF-enes rolle.

Også stakeholders utenfor universitetet har interesse i at de yngre forskernes kompetanse kommer til relevant og bred anvendelse i alle samfunnssektorer og at universitetet lykkes i å forberede dem på ulike karriereveier. Det gjelder ikke minst finansieringskilder som Norges forskningsråd og EU. Forskningsrådet er i økende grad opptatt av hvordan karriereutviklingen kan understøttes og har vist stor interesse for KUPP-samarbeidet. Deltakerne i KUPP håper at rapporten stimulerer til forventningsavklaringer og samarbeid, slik at virkemidler og insentiver trekker i samme retning.

Vedlegg:

Invitasjon til piloten

Programmene for heldagssamlingene 30. oktober og 27 november 2018

Gruppearbeid om typiske modenhetstrekk i utvikling av mer reflektert praksis for karrierestøtte

KARRIEREUTVIKLING FOR YNGRE FORSKERE I AMBISIØSE FORSKNINGSMILJØER – EN PILOT

INVITASJON TIL OPPLÉGG FOR ERFARINGSUTVEKSLING OG VIDEREUTVIKLING AV BEST PRACTICE

Som nystartet SFF vil Hylleraas-senteret i årene framover være et veksthus for mange yngre forskere (phd.er, post docs og medarbeidere i forskerstilling). Miljøet ønsker å være et foregangsmiljø også i sin støtte til karriereutvikling for yngre forskere slik at disse opplever at de får god støtte til å utløse sitt potensiale mens de er i miljøet og stimuleres til informert og realistisk karriereavklaring med tanke på en karrierevei videre - i academia eller utenfor sektoren.

Hylleraas-senteret ønsker høsten 2018 å arbeide fram en systematisk og bevisst tilnærming til miljøets egen karrierestøtte og aktiv bruk av de ressursene som finnes i organisasjonen (ved fakultetet/institutt og på institusjonsnivå). Flere tidligere og nåværende SFF-er har arbeidet bevisst med kulturen og med ulike tiltak for å yte god karrierestøtte til yngre forskere og har høstet erfaringer som senteret ønsker å ta del i. Det er derfor ønskelig å invitere interesserte SFF-er til å være med i det opplegget vi har tenkt oss i høst, slik at vi kan ha glede av hverandres erfaringer og samarbeide om utvikling og oppsummering av best practice.

Nedenfor skisseres rammen for opplegget.

Formål:

- Bevisstgjøre senterledelse og seniorforskere/PIs om miljøets rolle, ansvar, holdninger og målrettede aktiviteter til støtte for yngre forskeres karriereutvikling
- Avklare hvilke aktiviteter, tilbud og kulturelle normer i miljøet som best understøtter yngre forskeres suksess og stimulerer aktivt ansvar for egen karriere
- Identifisere forbedringer og endringer som bør utprøves og/eller innføres.

Målgruppe:

- Senterledere og seniorforskere/PIs ved nåværende og tidligere SFF-er som er direkte involvert i miljøets støtte til yngre forskere i miljøet.

Format og tidspunkt:

- 2 heldags-samlinger på Lysebu. Samlingene finner sted:
Dag 1: 30.oktober kl 09.00 - 18.00. Etterfølgende middag kl 19.30.
Dag 2: 27. november kl 09.00 – 18.00. Etterfølgende middag kl 19.30

Opplegget er spredt på to separate dager for å kunne gjennomføre konkret arbeid med selvvalgt tema/utviklingstiltak i mellom samlingene, noe som vil øke utbyttet.

Tematisk ramme:

Faglige input, fellesrefleksjoner og øvelser vil kretse om bla følgende hovedtemaer:

- Ledelse av yngre forskere
- Hvordan er det å være yngre forskere i vårt prestasjonsmiljø – miljøet sett utenfra og innenfra
- Indre motivasjon – hvordan ta godt vare på denne?
- Nettverksdeling og erfaringsoverføring til yngre forskere – hvordan skjer dette i dag? Kunne dette forbedres?
- Roller i støtten til karriereutvikling – rolleavklaringer (eks: Hva tillegges veileder og hva bør ikke tillegges veileder? Eks mentorering – innenfra eller utenfra miljøet?)

- Det kjente og det ennå ikke kjente arbeidsmarkedet - hva er vårt bilde av ulike, alternative karriereveier?
- Hvilken kompetanse tilfører vi samfunnet med våre kvalifiserte forskere? Hvilken kontakt og kanaler mot arbeidslivet åpner vi for de yngre – innenfor og utenfor akademien?

Første samling vil ha fokus på hva de ulike sentrene gjør i dag, hvilke erfaringer som er gjort og hva sentrene vurderer som velfungerende, hva senteret allerede har tenkt å gjøre fremover. Planen for denne samling er i grove trekk slik:

1. Utgangspunkt
Kontekstforståelse: hvorfor er det blitt viktig å gi bedre støtte til karriereutvikling for yngre forskere og hva er formålet med den støtten vi skal gi
2. Hva er praksis ved våre sentre pr i dag
Presentasjoner av dagens praksis
Erfaringsutveksling
3. Hva er på plass – og hva bør vi forbedre
GAP-analyse ift egne ambisjoner og avklaring av ønskelige forbedringer

Annen samling vil ha fokus på hva vi som sentre ønsker å gjøre fremover – både hver for oss ut fra vår situasjon og vurdering, og i et samarbeid oss imellom.

Det vil bli utarbeidet detaljprogram for hver samling.

Forberedelser og gjennomføring:

Deltakende sentere vil få tilsendt nærmere informasjon. Senterne må påregne noe forberedelse til samlingene. Til første samling utarbeides en oversikt over dagens støtte (aktiviteter, tiltak, involvering), evt hvilke planer senteret allerede har lagt fremover. Det er også ønskelig at senterleder har innhentet synspunkter fra yngre forskere ved senteret). Mellom samlingene gjennomføres et tiltak senteret selv ønsker å utprøve. Resultatet av arbeidet – for eks. best practice – vil bli oppsummert slik at det kan deles med andre sentere og gi innspill til egen organisasjon.

Opplegget utvikles i et samarbeid mellom Hylleraas-senterets ledelse og seniorrådgiver Olaug Kristine Bringager (UiO). Søren Barlebo Rasmussen (Mobilize), som over mange år har hatt en sentral rolle i UiOs forskningslederprogram, vil også bidra. Opplegget har status som pilot og inngår i det utviklingsarbeidet som nå foregår ved UiO (fakultetsvis og ved UiO sentralt) – og ved andre institusjoner - for å styrke støtten til yngre forskeres karriereavklaring og –utvikling.

**SFF KUPP - Karriereutviklingspilotprogram
(Pilot ved UiO 2018)
Samling 1**

PROGRAM SAMLING 1

LYSEBU 30. OKTOBER 2018

Tirsdag 30. oktober 2018

09.00	Velkommen ved Trygve Helgaker, Hylleraas-senteret UiO
09:05 – 10:45	Oppstart Approach og arbeidsprosess – ved Olaug Kristine Bringager, UiO Presentasjon av status mht karrierestøtten – ved senterdirektørene Forskere i tidlig karrierefase -overordnede perspektiver sett fra vårt ståsted. Ved Guro Lind/Akademiet for yngre forskere
10.45	Pause
11:00 – 12:15	Ledelse av yngre/forskere i tidlig karrierefase – hva bør ledere være særlig oppmerksomme på? Innlegg ved Søren Barlebo Rasmussen, Mobilize Trening: motivasjonsintervju – forstå indre motivasjon
12.15 -13.00	Lunch
13:00 – 15:15	Systematiske tilnærminger – inputs og diskusjon - Karrieretransisjoner – 3 kritiske faser - Støtte til karriereutvikling – noen viktige dimensjoner - Utvikling av reflektert praksis – modenhetsnivåer
15:15 – 15:45	Pause
15:45 – 18:00	Gruppearbeid 1: egenvurdering av status – sentrene ser på seg selv Gruppearbeid 2: utforske på tvers – sparre og se på hverandre Oppsamling
18:00	Fri tid
19:30 –	Middag

**SFF KUPP - Karriereutviklingspilotprogram
(Pilot ved UiO 2018)
Samling 2**

PROGRAM SAMLING 2

LYSEBU 27. NOVEMBER 2018

Tuesday 27. november 2018

09.00	Velkommen ved Trygve Helgaker, Hylleraassenteret UiO
09:05 – 10:30	Oppstart – intro til dagens program Senterdirektørene intervjues av hverandre (basert på hjemmearbeidet) 10 min x 3 (4) + felles refleksjoner 10 min x 3 (4) + felles refleksjoner
10.30	Pause
10:45 – 12:00	To logikker – entreprenørens ståsted and organisasjonens system – hvordan skape dialog og handlingsrom i samspillet mellom disse? Ved Søren Barlebo Rasmussen, Mobilize
12.00 -13.00	Lunsj
13:00 – 15:30	Utvikling av fremragende forskning – sett fra en yngre forskers perspektiv. Ved Kyrre Eeg Emblem, Akademiet for yngre forskere Utvikling av senterstrategi for støtten til karriereutvikling Gruppearbeid 1 – strategi for eget senter Gruppearbeid 2 – feedback og læring på tvers av sentrene
15:30 – 16:00	Pause
16:00 – 18:15	Fra intensjon til handling: hva gjør vi når vi kommer hjem – ved senteret og i et samarbeid oss imellom? Fellesdiskusjon og oppsummering Evaluering
18:15	Fri tid
19:30 –	Middag

Resultat av gruppearbeidet – modenhetstrekk og utviklingsbehov ved etablering av mer reflektert praksis i fagmiljøets karrierestøtte:

Den entreprenante organisasjon
<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc – kortsiktighet • «We got the money» - honey moon-phase • “What is in it for me” – observing others and not critical enough • Recruiting quickly (focus on merits) – and “we know how to recruit the best” • The shared ambition is not discussed enough (our synergy together) • Focus on contract with NFR and delivering scientifically • Tendency to see the career as staying in the university setting • Not having a lot of time and experience to think about procedures and why we do it like we do it • “Naïve”: somehow we just do everything correct and get fantastic science and career support out of it • Underfocusing on the interplay and collaboration (and the individual potential)
Den reflekterte organisasjon
<p>Generelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realises that some of these issues will occur again and again; this we may need a structure for. We understand that we should move from ad hoc problem solving to preventive routines – but which problems, which routines? Still optimistic about the prospects. <p>What to do? You realize that you would want to skip this stage – how? Learn from others’ problems, don’t repeat them!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establish a network of CoE leaders • Get an organizational psychologist/coach • Establish internal arenas to identify problems and needs <p>Dimension A: Onboarding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problems tend to come out of the blue, <ul style="list-style-type: none"> ○ Responses are as much a result of accident and force of circumstances, as a result of reflection and choice • Realize errors and avoid repeating them in the future: for instance, ensure inclusive introductions, presenting the overall mission of the CoE and the role of the new colleagues. • Norway 101 for long term visitors – a user’s guide – Norway for Dummies • Establish mechanisms to catch early warning signs <p>Dimension B: Person specific potential</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continual surprises about colleagues’ hidden talents and weak areas • Understanding the need for routines - but which? • Some standing operating procedures – must be supplemented with specific measures... • a handbook to handle SOME of the recurring issues <ul style="list-style-type: none"> ○ Supplemented by follow up conversations by the leadership about talents, needs

Dimension C: Role understanding of the leadership /management

- 'what are the appropriate ways for leadership of a CoE to respond to such issues?
 - Should we facilitate the non-locals social life? Or provide resources for this..
 - Should postdocs be held responsible for their career plans?
- Identify systemic causes for individuals' problems, help the individuals find out where to get help

Dimension D: Differentiated support –situational, person specific

- At this level, one task is to figure out which supports are person specific, which are systemic:
 - How to cope with long term relationships...
 - Temporary employment, migrating

Dimension E: Career attention

- Plan for post-CoE – applications...
- Realize that the CV building should have started 3 years ago..
- Deal with frustrated expectations by avoiding their creation
 - that there are no permanent positions at the CoE – should be said at the pre-hiring stage and repeated every 3 months...

Den systematiske organisasjon

- Dimensjon A (onboarding) : Har prosedyrer, generelle. Frigjør tid og energi til å begynne å jobbe med kultur
- Dimensjon B (personspesifikk): Ikke gode til å se hver enkelt, men har erfart at det trengs. Tilfeldige tiltak (brannslukking)
- Dimensjon C (rolleklarhet): Tydelige strukturelle roller. Begynner å bli klar over uformelle roller.
- Dimensjon D (støttedifferensiering): Mer (kun) situasjonsbetinget støttedifferensiering
- Dimensjon E (Karrierebevissthet): Lite – tenker mest på senterets fremtid. Bruker etablerte tilbud.

Den integrerte organisasjon

- Procedures as a tool to develop (not as required) – an opportunity to build culture
- Focus on how the individuals together build culture and sustain the procedures – Very aware of role models
- "Buddy-scheme" to help newcomers but also build a helping-support culture and gives merits to the older colleagues
- Not aware of all the strategic dilemmas and do not have deliberate prioritation
- Discuss the development + one at the time
- Focus on the bigger organization
- More explicit development plan for every individual
- "All postdocs should supervise someone" – to get broader competences (an example of a level 4 culture)

Den modne organisasjon**Onboarding:**

- Recruitment strategy, + benchmarking – multiple committees

- Mature framework
 - Administration
 - Academic supervision
 - Personal career goals
 - Training

Ongoing:

- differential evaluation - benchmarking
- Person specific support
- Clear structure of roles, delegation
- Establishes balance Structure/creativity (role of CoE)
- Evolving
- Established outsourcing of resources

Outgoing;

- Established channels to public/private sector
- Academic career track
- Alumni structures
- Benchmarking