

DAGSORDEN FOR FORUM FOR FORSKNINGSDEKANER 18. MARS 2019

Sted: Møterom 2, 10. etg., Lucy Smiths hus

Tid: Mandag 18. mars kl. 12.00-14.30

SAK 8/19. Nytt fra forskningsdekanene v/ forskningsdekanene (20 min)

Bakgrunn: Runde rundt bordet om nytt fra forskningsfeltet ute på enhetene

Diskusjonssaker:

SAK 9/19. Presentasjon av European University Alliance v/Åse Gornitzka og Svein Hullstein (20 min)

Bakgrunn: UiO inngår i en allianse bestående av syv forskningsintensive europeiske universiteter, som sammen jobber med en søknad i forbindelse med EU-kommisjonens nye flaggskip-prosjekt "European Universities" innenfor Erasmus+-programmet. De nye alliansene skal være lokomotiver i utviklingen av det europeiske utdanningsområdet. Utgangspunktet for satsingen er utdannings samarbeid, men med kobling til forskning og innovasjon.

SAK 10/19. Presentasjon og diskusjon av rapporten om sosial innovasjon v/ Ellen Rees, HF (30 min)

Bakgrunn: Arbeidsgruppa for sosial innovasjon har levert sin rapport. Ellen Rees som ledet arbeidsgruppa kommer for å presentere rapporten. Forumet bes vurdere tiltakene med tanke på den videre oppfølging av saken ved UiO.

Pause 10 min

SAK 11/19. Presentasjon og diskusjon av SFF-piloten KUPP – støtte til karriereutvikling for forskere i tidlige karrierestadier v/ Olaug Kristine Bringager (20 min)

Bakgrunn: Høsten 2018 gjennomført 8 SFFer et samarbeidsprosjekt med det mål å videreutvikle og forbedre SFF-enes egen karrierestøtte for yngre forskere. Rapport fra piloten er vedlagt.

Orienteringssaker:

SAK 12/19. Datahåndteringsplaner (5 min) v/Margaret Fotland

Det er opprettet et prosjekt for å utarbeide en datahåndteringsplan som er i tråd med aktuelle krav fra UiO og finansierer. Denne planen skal bestå av både generelle og fagdisiplinære spørsmål og vil bli en digital løsning. Prosjektet er i kartleggingsfasen og har sendt en invitasjon til alle fakulteter og museer for å kartlegge hvilke behov de ulike enhetene og forskerne har.

SAK 13/19. Agenda for vårens møter i FFD – noen sentrale saker v/ Åse Gornitzka

- Åpen vitenskap. Hvordan jobbes det med dette på ulike plan – UiO, nasjonalt og i the Guild?
- Program for administrativ forbedring og digitalisering – delprosjekt fellesløsninger. Forskerstøtte er et av flere områder hvor det skal ses på mulighet for fellesløsninger der to eller flere fakulteter, museer eller Universitetsbiblioteket deler administrative funksjoner. (<https://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/adm-forbedring-digitalisering/felleslosninger/index.html>)

Eventuelt:

SAK 14/19.

FFD:EU-forum

EU-SAK 3/19. MSCA-COFUND (30 min)

Visedekan Hilde Nebb (MED) presenterer fakultetets arbeid med COFUND.

Kommende møtedatoer avsatt våren 2019

Mandag 8. april

Mandag 6. mai

Mandag 3. juni

Til: Forum for forskningsdekaner
Fra: Avdeling for forskningsadministrasjon (FAdm)

Møtesaksnr.:

Møtenr.:

Møtedato: 18.3.2019

Notatdato: 6.3.2019

Saksbehandler: Karen Crawshaw Johansen

«Et inkluderende innovasjonsløft» - Rapport fra arbeidsgruppa for sosial innovasjon

Bakgrunn

Arbeidet med innovasjon ved UiO har avdekket behovet for å tydeliggjøre universitetets faglige bredde og styrke på det humanistiske og det samfunnsvitenskapelige feltet, jf. styrebehandling av saken «Kunnskap i bruk: Innovasjonsarbeid ved UiO» i universitetsstyret 13. mars d.å. Ett av de prioriterte tiltakene innenfor innsatsområdene i Innovasjonsløftet er å kartlegge potensialet for sosial innovasjon.

Med utgangspunkt i mandat fra viserektor Per Morten Sandset, ble det i Forum for Forskningsdekaner (FFD) 28.mai 2018 besluttet å opprette en arbeidsgruppe for å definere og kartlegge potensialet for sosial innovasjon ved UiO. Arbeidsgruppen har nå fullført sitt arbeid, og rapporten med forslag til tiltak som kan stimulere til sosial innovasjon ved UiO, legges fram for FFD til diskusjon.

Arbeidsgruppen har bestått av professor Ellen Rees (HF, leder), prodekan for forskning Timothy Brennan (SV), prodekan for forskning Helge Strømsø, (UV), prodekan for innovasjon og næringslivskontakt Kristin Vinje (MN), dekan for forskning Alf Petter Høgberg (JUS) og direktør Vebjørn Bakken (UiO:Energi). Sekretariat har bestått av seniorrådgiver Karen Crawshaw Johansen (FADM), rådgiver Arve Thorsen (HF) og rådgiver Anita Wold (SV).

Arbeidsgruppen har hatt fem møter. Høsten 2018 ble det innhentet eksempler fra enhetene på sosial innovasjon og forslag til tiltak. Det ble i tillegg holdt en workshop på Tøyen hovedgård for å få inn flere innspill til tiltak fra eksterne aktører (28.11.18). Der deltok viserektor Per Morten Sandset og andre aktuelle interne deltakere fra UiO.

Rapportens hovedkonklusjon og forslag

Hovedkonklusjonen er at UiO har behov for et innovasjonsbegrep og en handlingsplan som tar høyde for den komplekse og mangefasetterte innovasjonsvirkeligheten som allerede er i ferd med å ta form, både internasjonalt og ved UiO. Arbeidsgruppa foreslår at sosial innovasjon skal inngå



som en naturlig del av UiOs innovasjonsbegrep og at det ikke er behov for en egen definisjon eller strategi for sosial innovasjon.

Det er viktig at den definisjonen som legges til grunn for UiOs videre strategiske arbeid er smidig og inkluderende nok til å fange opp all den pågående og vellykkede innovasjonsvirksomheten ved UiO. Dette vil gjøre det lettere for ledelsen på alle nivåer å jobbe strategisk med å utvikle en kultur for innovasjon og engasjere hele institusjonen i arbeidet med å øke kompetansen og gjennomslag på viktige konkurransearenaer. Rapporten foreslår fem tiltaksområder som kan bidra til en helhetlig utvikling av innovasjon ved UiO. Disse er bevisstgjøring, synliggjøring, organisering, stimulering og undervisning. Det foreslås konkrete tiltak for virkeliggjøring av tiltaksområdene.

Rapporten har følgende struktur: Del 1 gir en kort redegjørelse for nøkkelbegreper. Del 2 drøfter kort UiOs potensial for innovasjon og noen utfordringer. Del 3 tar for seg fem tiltaksområder og foreslår konkrete tiltak som kan bidra til å skape en mer robust kultur for innovasjon ved UiO. Et appendiks med konkrete eksempler på innovasjon fra flere ulike disipliner, utgjør del 4 av rapporten.

Forum for forskningsdekaner bes diskutere rapporten og vurdere tiltakene med tanke på den videre oppfølging av saken ved UiO.

Vedlegg

- Mandat for Arbeidsgruppe for definisjon og kartlegging av sosial innovasjon ved UiO (28.5.2018)
- «Kunnskap i bruk: Innovasjonsarbeid ved UiO», D-Sak 1, 13.3.2018

Et inkluderende innovasjonsløft

Rapport fra arbeidsgruppa for sosial innovasjon

Arbeidsgruppas mandat

Arbeidsgruppen for sosial innovasjon ble opprettet av rektoratet høsten 2018, med mandat å definere sosial innovasjon, vurdere UiOs potensial på området og komme med forslag til tiltak som kan stimulere denne typen innovasjon.

Arbeidsgruppen har valgt å gjøre dette på en måte som setter vårt eget arbeid inn i en internasjonal kontekst og som samtidig knytter arbeidet med sosial innovasjon tett opp til innovasjonsbegrepet forøvrig.

Hovedkonklusjonen i den foreliggende rapporten er at UiO ikke først og fremst trenger først og fremst er en egen definisjon og strategi for sosial innovasjon, men et innovasjonsbegrep og en handlingsplan som tar høyde for den komplekse og mangefasetterte innovasjonsvirkeligheten som allerede er i ferd med å ta form, både ute i verden og her ved UiO.

1. Bakgrunn og definisjoner

Hvis UiO skal lykkes i å ta ut hele sitt potensial som innovativt universitet, er det viktig at vi dyrker fram alle typer innovasjon innenfor alle disipliner og på tvers av enheter og disipliner, samt med omverdenen.

Universitetets bidrag til innovasjon kan være direkte, for eksempel gjennom kommersialisering av forskningsresultater fra ansatte og studenter, eller gjennom utvikling av nye lærings- og behandlingsformer eller tjenester. Men det største bidraget til innovasjon skjer indirekte, ved at ideene vi genererer blir tatt i bruk av andre. Det kan blant annet være:

- universitetskandidater som bidrar til forbedringer og innovasjon på sin arbeidsplass i næringslivet, offentlig forvaltning eller organisasjoner
- tidlige studenter som starter opp selskap hvor de benytter fagkompetansen
- forskere eller studenter som samarbeider om forbedring i eksisterende bedrifter eller organisasjoner
- forskningsbasert kunnskap som blir formidlet og senere tatt i bruk av politikere eller offentlig sektor
- forskningsprosjekter som innebærer samarbeid med offentlig sektor og hvor resultatene tas i aktiv bruk
- forskere som deltar i offentlig råd og utvalg hvor de påvirke nye måter å organisere samfunnet på, tiltak eller aktiviteter.

I denne rapporten gir vi først en kort redegjørelse for noen nøkkelbegreper som brukes i rapporten. I rapportens del 2 drøfter vi kort UiOs potensial for innovasjon og noen utfordringer og i del 3 setter vi fokus på fire tiltaksområder og foreslår en rekke konkrete

tiltak som kan bidra til å skape en mer robust kultur for innovasjon ved UiO. Rapportens del 4 består av et appendiks med konkrete eksempler på innovasjon fra flere ulike disipliner.

Begrepsavklaring: formidling – impact – innovasjon

Formidling er ved siden av forskning og undervisning en av universitetets lovpålagte kjerneoppgaver. Formidling (eng «dissemination») innebærer ulike former for spredning og tilgjengeliggjøring av forskningsbasert kunnskap for et bredere publikum utenfor akademien.

Impact handler om hvordan forskning påvirker samfunnet; det er påviselig endring innenfor områder som kultur, økonomi, miljø, helse, politikk, samfunn, teknologi, og opplæring. Det er et komplekst fenomen basert på mange ulike, ofte ikke-lineære prosesser.

For at vi skal kunne snakke om *innovasjon*, må det dreie seg om at noe nytt er skapt som også er tatt i bruk. Tradisjonelt har man ved universitetene tenkt at innovasjon er en form for impact som springer mer eller mindre direkte ut fra forskning i form av prototyper, produkter og patenter. I økende grad ser vi imidlertid at innovasjon er mangefasettert og nettverksorientert; på mange måter kan innovasjon oppsummeres i formuleringen «Kunnskap tatt i bruk».

Innovasjon – et begrep i bevegelse

Det vi i arbeidsgruppen velger å kalle det *tradisjonelle* innovasjonsbegrepet har vært kjennetegnet av patenter og kommersialisering: fokus har vært på utvikling av patentbare oppfinnelser og effektene disse kan gi i form av verdiskaping. Dermed har innovasjon i universitetssammenheng ofte fremstått som det samme som kommersialisering av patentbare forskningsresultater.

Men innovasjon kan også forstås bredere i den forstand at fokuset er på samfunnsnytt heller enn rendyrket kommersiell verdiskaping, noe som ofte omtales som sosial innovasjon.

De senere årene har en utvidet forståelse av innovasjonsbegrepet begynt å spre seg. Det *bredere* innovasjonsbegrepet innebærer ikke noe klart brudd med en mer tradisjonell måte å forstå innovasjon på, men en utvidelse. Patenter og kommersialisering vil fortsatt være grunnleggende bestanddeler i innovasjonspolitikken. Men behovet for et mer inkluderende innovasjonsbegrep har vokst frem fordi vi innser at vi trenger å stimulere til og dyrke fram innovasjon på tvers av alle disiplinene, også de som tradisjonelt sett ikke bidrar med patenter eller produkter, hvis vi skal løse de store utfordringene som vi står overfor.

Internasjonalt er innovasjonsbegrepet i ferd med å bli langt mer inkluderende og åpent enn det tidligere var. University of Oxford har tatt konsekvensen av dette og lagt sektorens kanskje enkleste og mest inkluderende definisjon av innovasjon på sin nettside. Innovasjon, slås det fast, er i all enkelhet «nye ideer som virker»:

Innovation is often given complex definitions. We prefer this simple one: ‘new ideas that work’¹

¹ <https://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/research/social-innovation-reports-resources/social-innovation-what-it-why-it-matters-and-how-it-can-be-accelerated>

Det nye som er kommet til og som har sprengt den gamle forståelsen av innovasjon er nettopp sosial innovasjon. Denne typen innovasjon defineres slik av University of Oxfords Saïd Business School, som har plassert seg helt i front på feltet:

Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social.²

Stadig flere universiteter er i ferd med å myke opp sin forståelse av innovasjon og omfavne et utvidet innovasjonsbegrep. University of Cambridge har opprettet Cambridge Centre for Social Innovation. University College London har opprettet UCL Innovation & Enterprise, et eget spesialistteam som på nettsiden presenterer sin ambisjon på denne måten:

UCL Innovation & Enterprise is here to help people across the university transform their knowledge and ideas into action. We encourage people to recognise their potential, giving them the confidence to think differently, to step out and be brave. We're here to help free more knowledge from across all our UCL communities and share it in new and exciting ways, within and beyond the university. From our laboratories to our libraries, we are here to help put brilliant new ideas and discoveries to work in the real world.³

En viktig driver i prosessen er de store finansieringsinstitusjonene for forskning, i særlig grad EU. Horisont2020 opererer med en svært bred forståelse av innovasjon:

Horizon 2020 takes a broad approach to innovation that is not limited to bringing new products to the market, but also covers processes, systems or other approaches, including by recognising European strengths in design, creativity, services and the importance of social innovation.⁴

Horisont2020 opererer altså med en definisjon av innovasjon som eksplisitt inkluderer det som kalles sosial innovasjon.

Også i Norge har innovasjonsbegrepet vært i utvikling de siste ti årene. Helt i front har Norges forskningsråd ligget, som i sin Innovasjonsstrategi fra 2011 la denne definisjonen av innovasjon til grunn:

Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte.

UHR fulgte opp, med inspirasjonsnotatet *EUREKA!* publisert i 2013. Der ble nettopp NFRs nye definisjon ordrett lagt til grunn.⁵

Det er på denne bakgrunnen ganske naturlig at også universitetene i Norge tilpasser seg, med en bredere innovasjonspolicy. Universitetene i Norge har alle de siste årene fått en egen innovasjonspolicy. De viser imidlertid en stor heterogenitet i forståelsen av innovasjon.

² <https://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/research/social-innovation-reports-resources/social-innovation-what-it-why-it-matters-and-how-it-can-be-accelerated>

³ <https://www.ucl.ac.uk/enterprise/about>

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0808&from=EN>

⁵ *Eureka* 2013

Tenke nytt og inkluderende gjør fremfor alt kanskje NTNU. Norges største universitet utmerker seg ved i 2018 å ha utlyst og tilsatt i alt 15 innovasjonsledere, herunder egne slike for både Humanistisk fakultet, Fakultetet for samfunns- og utdanningsvitenskap og for Fakultet for økonomi.⁶ Inspirasjonen kommer fra Universitetet i Leuven i Belgia, som har 32 slike stillinger og som har gjort seg gode erfaringer med dem, knyttet til en bred forståelse av innovasjon.⁷ På denne måten er NTNU pr august 2018 det norske universitetet som har kommet lengst i utviklingen av et bredt og inkluderende innovasjonsbegrep og med det tatt opp utfordringen fra blant andre Oxford, UCL og Cambridge.

UiOs innovasjonsforståelse

At ikke UiO foreløpig er det norske universitetet som ligger i front i denne utviklingen er et paradoks. Ved UiO ble veien fra det tradisjonelle til et utvidet innovasjonsbegrep faktisk tidlig staket ut, allerede før UHRs inspirasjonsnotat. Handlingsplan for innovasjon fra 2012 inneholdt denne brede definisjonen av innovasjon:

Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå samfunnsnytte, herunder verdiskaping.⁸

Denne definisjonen var inspirert av Forskningsrådet og OECDs innovasjonsdefinisjon i Oslomanualen.⁹ Definisjonen, legges det til, «omfatter ikke bare bidrag som sikrer økonomisk vekst og konkurransevne, men også bidrag for å oppnå samfunnsnytte, som utvikling av offentlig sektor og ideelle organisasjoner». En utvidet innovasjonsforståelse var allerede da etterlyst av SSH-fagene og universitetsstyret selv.

Den nye og utvidede forståelsen av innovasjon møtte imidlertid motstand ved UiO og en prosess med oppmykning og åpning av innovasjonsforståelsen ble i praksis stoppet, med den konsekvens at UiO inntil nylig har holdt seg til et nokså rendyrket tradisjonelt innovasjonsbegrep, som fokuserte kun på økonomisk nytte.

I 2017 la det nye rektoratet fram et nytt innovasjonsnotat med forslag til en endret innovasjonsdefinisjon, som Universitetsstyret vedtok:

Innovasjon er prosesser som leder til et nytt eller forbedret produkt eller tiltak som vil forbedre tjeneste eller løse samfunnsmessige behov. Det handler om å tilføre samfunnet økonomisk verdi enten konkret eller for eksempel gjennom effektivisering av prosesser.

Det er en definisjon som beveger seg noen trinn i progressiv retning, men som også setter opp noen klare grensestolper. Fortsatt ligger økonomisk verdi i bunnen. Det sies i praksis at

⁶ <https://www.universitetsavisa.no/forskning/2018/02/28/Lyser-ut-15-stillinger-for-å-få-fart-på-nyskapingen-72506.ece>

⁷ <https://www.kuleuven.be/english/research/iof/team>

⁸ *UiOs handlingsplan for innovasjon 2013-2015 s. 2*

⁹ *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition 2005

verdier, for å kunne telle med, må være økonomiske. På denne måten går definisjonen ikke så langt i en utvidet forståelse av innovasjon som den fra 2012, altså for sju år siden. Da var verdiskaping omtalt som et eksempel på samfunnsnytte. Sett på bakgrunn av utviklingstrenden internasjonalt og nasjonalt kan dagens UiO-definisjonen derfor oppfattes som en underveisrapport fra en i utgangspunktet nokså innovasjonskonservativ institusjon i langsom bevegelse.

Den vedtatte UiO-definisjonen består i realiteten av to setninger, med to svært ulike funksjoner. Første setning åpner innovasjonsfeltet opp for nye fag og fakulteter. Andre setning går derimot langt i å lukke den døren igjen, på en måte som ekskluderer mye av det blant annet EU, Oxford og UCL forstår som sosial innovasjon.

På denne bakgrunnen har arbeidsgruppa i utgangspunktet valgt å legge en justert definisjon til grunn for sitt arbeid, som er direkte inspirert av University of Oxfords definisjon og hvor ordet «økonomisk» er tatt ut:

Innovasjon er nye ideer som virker. Innovasjon består av prosesser som leder til et nytt eller forbedret produkt eller tiltak som vil forbedre tjenester eller løse samfunnsmessige behov. Det handler om å tilføre samfunnet verdi enten konkret eller for eksempel gjennom effektivisering av prosesser.

Den foreliggende rapporten rommer et utvalg av eksempler på både kommersiell og ikke-kommersiell innovasjon, som alle har til felles at de omfattes av både EUs definisjon av innovasjon og ikke minst av Oxfords definisjon av innovasjon.

Proessen

Arbeidsgruppen besluttet tidlig å samle inn gode eksempler på sosial innovasjon fra fagmiljøene. Den 18. september ble en bestilling sendt alle fakulteter ved UiO. Med utgangspunkt i et bakgrunnsnotat fra arbeidsgruppen, ble de bedt om å komme med to innspill innen den 5. oktober:

1. Eksempler på sosial innovasjon
2. Forslag til tiltak for å fremme og stimulere slik innovasjon

Det kom inn svar til begge punkter fra nesten alle enheter.

En foreløpig rapport fra arbeidsgruppa ble gjennomgått og diskutert på et seminar med både interne og eksterne deltakere på Tøyen hovedgård den 28. november, hvor deltakerne ble bedt om å komme med forslag til ytterligere tiltak som kunne vurderes.

2. UiOs potensial for sosial innovasjon

UiO er allerede det eneste norske universitetet på Thomson Reuters rangering av Europas mest innovative universiteter, en rangering som er gjort innenfor rammen av det vi her har kalt tradisjonell innovasjon. Arbeidsgruppas ikke-uttømmende kartlegging bekrefter det

generelle inntrykket gruppas medlemmer gikk inn i arbeidet med: det skjer allerede svært mye innovasjonsvirksomhet ved Universitetet i Oslo, også innenfor området sosial innovasjon. Denne virksomheten favner alle fakulteter og enheter og forteller om et universitet som bidrar svært aktivt på dette området, i en grad få egentlig er klar over. Kartleggingen er i sum en kraftfull bekreftelse både på omfanget og styrken i den sosiale innovasjonen ved UiO.

UiOs faglige kvalitet

Innovasjon er kunnskap som tas i aktiv bruk. Jo bedre kunnskap som produseres gjennom forskning på internasjonalt toppnivå, jo større er muligheten for at denne kunnskapen også vil tas i bruk ute i samfunnet. UiO er det universitetet som har flest Sentre for fremragende forskning (SFF) og som også har jevnt over høyest andel publisering på det høyeste nivået i det nasjonale publiseringssystemet. UiO henter mye prosjektfinansiering innenfor EUs Horisont 2020-program og øker jevnt sin allerede gode uttelling fra EU-systemets mest prestisjefylte konkurranse, European Research Council grants (ERC).

UiO har i tillegg en høy andel av Norges forskningsråds (NFR) Toppforsk-tildelinger og gjør det godt i tildelingene av Unge forskertalenter. UiOs andel av NFRs tildelinger av midler til Sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI) er samtidig en utfordring; vi koordinerer kun ett slikt senter i dag der UiO er vertskap, selv om vi er tunge bidragsytere i mange flere. UiO har et stort potensial til å lede flere slike sentre, og bør ha en ambisjon om langt større uttelling som vertsinstusjon i disse utlysningene.

UiOs bredde og tverrfaglighet

En del av UiOs potensial for innovasjon synes å ligge i selve den store faglige bredden institusjonen har. Det er påfallende at flere av UiOs mest vellykkede eksempler på sosial innovasjon er de som i størst mulig grad benytter seg av mulighetene som ligger i bredden og tverrfagligheten. Ett godt eksempel er [RITMO](#) (se s. 20), som gjennom å koble musikkvitenskap, psykologi, informatikk og medisinsk forskning bidrar til behandling av pasienter med ADHD og Alzheimers. Et annet er [HISP](#) (se s.15), der informatikksystemer anvendes inn mot samfunnshelse i utviklingsland og verden over.

Tverrfaglighet gir muligheter for å utvikle ny kunnskap, særlig i forbindelse med de globale utfordringene er det viktig med kunnskap på tvers av tradisjonelle fagdisipliner. Som League of European Research Universities (LERU) har påpekt, besitter forskningsintensive universiteter som UiO en unik mulighet til å bringe sammen kunnskap fra forskjellige disipliner. Dette er helt i tråd med UiOs egne målsetninger. I rapporten fra UiOs Strategic Advisory Board fra 2013, skriver panelet: «UiO needs to develop a broader and deeper understanding of interdisciplinarity, including its societal aspects».

Entreprenørskap og innovativ undervisning

Innovasjon i undervisningen kan forstås på flere måter. En vanlig tilnærming har vært tilrettelegging for at studentene våre utvikler ferdigheter innen entreprenørskap, enten

gjennom egne studieprogrammer/emner eller som egne ordninger for å støtte og stimulere entreprenørskap blant studentene. En annen tilnærming er å utvikle nye undervisningsformer.

Det finnes allerede flere eksempler på UiOs tilbud innenfor entreprenørskap rettet mot studenter, som kan bygges videre på. De kanskje mest kjente tilbudene har vært Gründerskolen og studiet i sosialt entreprenørskap; begge er 30-studiepoengs emner som vektlegger entreprenørskap og forretningsutvikling. Ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet eksisterer en serie av emner innen denne kategorien, med vekt på temaer som ideutvikling, finansiering og markedsføring. I en egen kategori er emnet MBV4910IGEM, der studentene i team utvikler et prosjekt til den internasjonale konferansen iGEM. I tillegg eksisterer det flere ulike støtteinstanser, som f.eks. den studentinitierte Insj, som tilbyr veiledning og nettverk, Startup-Lab i Forskningsparken, og muligheter for økonomisk støtte gjennom NFRs STUD-ENT program. Samlet sett er tilbudet rettet mot studenters utvikling av entreprenørskap relativt bredt, men dette gjelder i vesentlig grad for studenter innen MedNat-fag. Riktignok er flere av tilbudene også åpne for studenter fra andre fagområder, men entreprenørskap er langt mindre eksponert i SSH-fagene og potensialet er betydelig.

Innovasjon som utvikling av nye undervisningsformer har tradisjonelt vært knyttet til at nye teknologier tas i bruk i undervisningen. De siste tiårene har innføring av digitale læringsplattformer (f.eks. Fronter og Canvas) i høyere utdanning kanskje vært betraktet som den mest omfattende innovasjonen, men mange andre digitale verktøy har også vært tatt i bruk, f.eks. knyttet til presentasjon, interaktive læremidler, simuleringer, beregninger, kommunikasjon, eller evaluering.

En kultur for innovasjon

Arbeidsgruppens kartlegging av gode eksempler på sosial innovasjon i UiOs fagmiljøer (se appendiks) viser klart at mange av dem ville falle utenfor dersom UiO holdt på sin nåværende definisjon, uten endringer. Flere av eksemplene berører i høy grad økonomi, men de har til felles at ingen av dem i utgangspunktet har blitt utviklet i kommersielt øyemed, noe som altså på ingen måte utelukker at de er eller eventuelt kan bli økonomisk lønnsomme.

På denne måten viser kartleggingen at mange ikke kjenner seg igjen i den vedtatte definisjonen av innovasjon som UiO opererer med. Den dekker i all enkelhet ikke den innovasjonsvirkeligheten som allerede finnes i fagmiljøene, og den dekker faktisk heller ikke den innovasjonsaktiviteten som institusjonen ved flere anledninger selv har berømmet gjennom sin egen innovasjonspris.

De fleste av disse innovasjonene er utviklet med utgangspunkt i det som er faglig interessant, i vitenskapelige utfordringer uten kommersielle betraktninger. Ikke desto mindre har de fått til dels enorme økonomiske konsekvenser eller implikasjoner, uten egentlig å gi noen økonomisk avkastning til det miljøet som i sin tid utviklet den innovasjonen det er snakk om.

Det er arbeidsgruppas overbevisning at UiO trenger en forståelse av innovasjon som har rom for og inviterer til utvidet innovasjonsvirksomhet, gjennom en forståelse av innovasjon som også rommer sosial innovasjon. Arbeidsgruppas forslag til ny definisjon på s 5 tar høyde for

både den nye innovasjonsvirkeligheten som tar form rundt oss og den allerede eksisterende sosiale innovasjonen i UiOs fagmiljøer.

Arbeidsgruppa foreslår at sosial innovasjon skal inngå som en naturlig del av UiOs innovasjonsbegrep og ikke ha sin egen definisjon eller sin egen strategi. Det er viktig at den definisjonen som legges til grunn for UiOs videre strategiske arbeid er smidig og inkluderende nok til å fange opp all den pågående og vellykkede innovasjonsvirksomheten ved UiO. Dette vil gjøre det lettere for ledelsen på alle nivåer å jobbe strategisk med å utvikle en kultur for innovasjon og engasjere hele institusjonen i arbeidet med å øke kompetansen og gjennomslag på viktige konkurransearenaer.

I rapportens siste del foreslår arbeidsgruppa en rekke tiltak, som vi mener kan bidra til å oppnå disse målene.

3. Tiltak

Situasjonsbeskrivelse

Som et ledende europeisk universitet bør UiO ha som overordnet visjon å bidra til en bedre verden gjennom sin kunnskapsproduksjon. Det gjør fagmiljøene på mange ulike måter allerede, men potensialet er likevel langt større enn det institusjonen til nå har klart å ta ut. Ved UiO foregår det innovasjon i tradisjonell forstand, mest på Det medisinske fakultet og Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, og det foregår sosial innovasjon ved samtlige fakulteter.

Utviklingstrekk både ute i samfunnet og hos våre viktigste eksterne forskningsfinansiører tilsier at en satsning på innovasjon bør prioriteres høyt, på alle nivå i organisasjonen. I økende grad forventes nettopp innovasjon og inkludering av interessenter (såkalte «stakeholders») i alle stadier av forskningsprosessen. UiO må ta grep for å kunne ta ut potensialet for denne typen samarbeid. Samtidig blir forventningen om at offentlig finansierte universiteter skal bidra aktivt til å løse vår tids samfunnsutfordringer stadig klarere uttalt.

Det drives allerede mye god innovasjonsvirksomhet ved UiO. Men synliggjøringen av denne er lav. Betydelige innovasjoner som hadde fortjent å løftes opp blir som oftest oversett, og en kollektiv ambisjon for UiO som et innovativt universitet mangler. Det finnes ikke noen etablerte beslutningslinjer eller faste fora for innovasjon tilsvarende dem vi har på studie- og forskningsfeltet, og vi har i vårt undervisningstilbud ikke tatt tilstrekkelig innover oss at våre viktigste innovatører i fremtiden faktisk er våre studenter.

Mange av UiOs eksempler på (sosial) innovasjon viser at tverrfaglighet kan være en viktig driver for innovativ tenkning. Det er derfor en utfordring for UiO at det finnes så mange strukturelle og kulturelle hindre for tverrfaglig samarbeid, både når det gjelder forskning og undervisning.

For å ruste UiO til den nye virkeligheten trengs derfor en helhetlig strategi med tydelige tiltak.

Vi foreslår fem slike tiltaksområder: bevisstgjøring, synliggjøring, organisering, stimulering og undervisning. Til dem alle har vi knyttet et knippe konkrete handlingspunkter.

Bevisstgjøring

I dag er det få forskere og forskningsmiljøer ved UiO som aktivt tenker på innovasjon som mål for sin forskning. For mange forskere kan aktivitet knyttet til innovasjon virke fjern og irrelevant og det å innrette sin forskning mot innovasjon kan for en del til og med oppfattes som uforenlig med rollen som samfunnskritisk aktør.

Denne skepsisen vil imidlertid være størst når man anvender en mer tradisjonell definisjon av innovasjon, hvor suksesskriterier er antall patenter eller antall nye arbeidsplasser. Når man derimot utvider innovasjonsbegrepet slik arbeidsgruppen foreslår, virker det mer naturlig at UiO oppfordrer alle sine forskere til å reflektere over innovasjonspotensialet i egen forskning.

Et eksempel på en stor og nyttig bevisstgjøringsprosess, er oppfølgingen av NFRs evalueringer av humanistisk (2017), utdanningsvitenskapelig (2018) og samfunnsvitenskapelig (2018) forskning. I forbindelse med evalueringene ba NFR institusjonene om å levere «impact case studies» som beskriver hvordan forskning gjennomført ved universitet har bidratt innovativt til samfunnet rundt. Erfaringen med å skrive og revidere slike case har økt bevisstheten om hva impact og sosial innovasjon er, og om at man allerede i betydelig grad leverer sosial innovasjon ved UiO; flere enheter har opprettet nettsider som reflekterer dette:

<https://www.sv.uio.no/forskning/kunnskap-i-bruk/>

<https://www.hf.uio.no/forskning/forskning-som-forandrer/>

<https://www.uv.uio.no/forskning/aktuelt/innovasjonshistorier/>

UiO bør ha som mål å nå ut til samtlige forskere ved universitetet med kunnskap om hva sosial innovasjon er, hvordan de kan bidra, og hva slags støtte de kan forvente å få. De fleste forskere vil forstå at forskning som i utgangspunktet ikke er rettet mot direkte økonomiske gevinst likevel kan være viktig for samfunnet. Men det som hittil ikke er blitt godt nok kommunisert er: 1) at forskningsbaserte forandringer i samfunnet blir forstått som innovasjon av EU, NFR og nå UiO, og 2) at den enkelte forskeren bør være årvåken for mulighetene for innovasjonspotensialet i sin forskning.

Forskere bør derfor orienteres om den utvidete definisjonen av innovasjon og ønsket om at UiO i større grad skal bidra til sosiale innovasjoner. De bør også bli orientert om ulike modeller for hvordan funn fra forskningen kan spres ut til samfunnet. Slik bevisstgjøring skjer antakelig best på nivå 2 og/eller 3, hvor eksempler fra egne forskere på hvordan deres forskning har påvirket samfunnet kan formidles videre.

Tiltak for bevisstgjøring:

- Organisere seminarer ved hver enhet hvor det justerte innovasjonsbegrepet legges frem, gode eksempler på enhetens bidrag til innovasjon i både tradisjonell og

utvidet forstand presenteres, og ulike måter å ta ut forskningsaktivitetens innovasjonspotensial i det enkelte fagmiljø legges frem og diskuteres.

- Dra bedre nytte av potensialet i TIK, ved systematisk å bruke senteret til kompetanseoppbygging og erfaringsutveksling på hele innovasjonsfeltet internt ved UiO.

Synliggjøring

Det foregår svært mye innovasjonsaktivitet ved de ulike enhetene som fortjener å bli løftet frem. Hver enhet bør tenke gjennom hvilke kanaler som best egner seg for å synliggjøre de ulike aktivitetene med tanke på innovasjon. UiO trenger å organisere kommunikasjonsarbeidet for å synliggjøre det som foregår og de innovasjonsresultatene UiO har å vise til.

Det å synliggjøre UiOs rolle når det gjelder innovasjon krever systematisk tilnærming i alle nivåer ved UiO. Det fordrer at instituttene, fakultetene og den sentrale administrasjonen samarbeider for å få frem de ulike aktivitetene gjennom hele året.

UiO har flere klart innovasjonsrelaterte arrangementer, som f.eks. Cutting Edge og Life Science Week gjennom året, men vi er nok mest kjent for vår utdanning og forskning. Det bildet forsterkes ved at UiOs nettportal kun fokuserer på forskning og utdanning; innovasjon er ikke nevnt som den tredje sentrale oppgaven. Det synes å være et stort potensial for å vise frem og synliggjøre det totale innovasjonsarbeidet ved UiO. Arbeidsgruppen foreslår derfor overordnede tiltak innenfor tre områder: kommunikasjon, møteplasser og opplæring.

Tiltak for synliggjøring

- Synliggjøre innovasjon på UiOs nettportal.
- Etablere en egen gjennomgående strategi på sosiale medier, herunder lage korte videoer, podkast, osv. og tenke spesielt på hvordan man treffer de unge talentene.
- Fornye forskningsformidlingen gjennom å ta nye presentasjonsformer i bruk.¹⁰
- Videreutvikle «Kunnskap i bruk»-plattformen for å formidle alle former for innovasjonsvirksomhet som foregår ved UiO. Det bør også inkludere hvilke bidrag UiO har hatt historisk sett, samtidig som man formidler innovasjonshistorier løpende i tid.
- Etablere egne innovasjonskonferanser, der UiOs forskere viser frem hva forskningen betyr for samfunnet og hvilke muligheter for innovasjon og nyskaping som finnes i møtet mellom forskning, forvaltning og næringsliv.
- Arrangere åpne innovasjonsdager på UiO hvor man kan møte potensielle samarbeidspartnere.
- Delta aktivt i ulike foreninger (f.eks. Polyteknisk forening, Tekna) og i aktuelle debatter som innledere i tankesmier o.l.
- Arrangere egne opplæringstilbud ved enhetene, eventuelt leie inn eksterne eksperter.

¹⁰ Gode eksempler på slike er Pecha Kucha, Ted Talks, (MG) MOOCs. Andre gode eksempler er Hjernen er stjernen (YouTube),¹⁰ Abels tårn,¹⁰ TIK-Talks¹⁰ og Forskerstandup som i Latterlig smart.¹⁰ Også MN-fakultetets formidlingskanal, TITAN¹⁰, der nyheter og høydepunkter i fakultetets virke formidles på journalistisk vis, kan utvides eller kopieres av andre fakulteter

- Vurdere å innføre formidling som obligatorisk kompetansemål for alle phd-er og postdoktorer.

Organisering

De to kjerneaktivitetene forskning og utdanning ivaretas av velutviklede strukturer på alle nivåer av universitetet, mens formidling håndteres av et langt mindre, men likevel godt etablert nettverk. Tilsvarende strukturer finnes per i dag ikke på UiO når det gjelder innovasjon, selv om det nå har fått et tydelig forankret ansvar i rektoratet. Ved fakultetene legges disse aktivitetene generelt under forskningsdekan, uten at dette nødvendigvis fremkommer eksplisitt. MN-fakultetet utgjør dog et unntak her, med en egen visedekan for innovasjon og samfunnskontakt. Det er vanskelig å se for seg en bred satsing på innovasjon ved UiO uten at man i større grad plasserer et tydelig linjeansvar i organisasjon, samt definerer klare grenseflater mot relevante eksterne aktører.

Organisering av innovasjonsarbeidet har slik to hovedkomponenter, en *intern* og en *ekstern*. Når det gjelder den interne delen så må man se på rolle- og arbeidsdeling, inkludert hva som skal håndteres sentralt, og hva som skal gjøres ute på enhetene. Dette gjelder selvsagt tradisjonell så vel som sosial innovasjon. For tradisjonell innovasjon er Inven2 den opplagt viktigste eksterne aktøren for UiO; andre inkluderer StartupLab, OsloTech og Insj. Et helt sentralt spørsmål er hvilken rolle Inven2 skal og bør ha i forhold til innovasjon i sin fulle bredde. Av de andre nevnte aktørene er det Insj som har den bredeste porteføljen per i dag. UiO bør dessuten konkret vurdere behovet for et mer formelt samarbeid med andre, eksempelvis SoCentral, spesifikt knyttet til sosial innovasjon.

UiO må rigge seg slik at gode innovasjonsideer fra både forskere og studenter først fanges opp og deretter gis mulighet for videre utvikling, med en mest mulig sømløs overgang mellom intern og eventuell ekstern støtte. Avhengig av hva som er mest hensiktsmessig kan dette skje som (sosialt) entreprenørskap eller i samarbeid med eksisterende offentlige og/eller private aktører. Det må erkjennes at muligheten for ekstern finansiering av sosial innovasjon, f.eks. gjennom NFR, er noe begrenset. UiO bør likevel jobbe aktivt mot de mulighetene som eksisterer, som FORNY og STUD-ENT, samt ha en opportunistisk holdning til andre muligheter som måtte dukker opp, eksempelvis gjennom SFI- eller FME-initiativ.

To viktige stikkord for arbeid mot ulike interessenter er kontaktpunkter og møteplasser, begge områder der UiO trolig har et betydelig potensial for forbedring og økt aktivitet. Det er verdt å nevne at UiOs tre tverrfaglige satsinger spiller nettopp en slik rolle som veldefinerte kontaktpunkter innenfor sine områder, i tillegg til å arrangere ulike møteplasser der UiO-forskere og -studenter møter eksterne.

Tiltak for organisering

- Avklare roller og ansvar for innovasjon langs hele linjen.
- Etablere et sentralt forum for innovasjonssamarbeid på tvers av enhetene.
- Avklare UiOs samarbeid med særlig Inven2, men også andre aktører som Insj, StartupLab og Oslo Tech.
- Etablere prosesser og støtteapparat for å fange opp og ivareta gode innovasjonsideer fra forskere og studenter på lavest mulig nivå og i nærheten av forskningsmiljøene.

- Utvide bruk av verifiseringsmidler, slik at de ikke bare er relevante for kommersielle innovasjonsformål.
- Vurdere behovet for mer formelle samarbeid, spesifikt knyttet til sosial innovasjon (for eksempel med SoCentral).
- Øke antall søknader om eksternfinansiering knyttet til innovasjon, for eksempel NFR-utlysninger slik som FORNY, SFI, FME-initiativer.
- Utvikle flere møteplasser og kontaktpunkter, for eksempel slik som UiO:Energi, UiO:Livsvitenskap og UiO:Norden fungerer som veldefinerte kontaktpunkter innenfor sine områder, i tillegg til å arrangere ulike møteplasser der UiO-forskere og -studenter møter eksterne.

Stimulering

UiO bør innføre ulike insentiv- og stimuleringsordninger der både gjennomført, eksisterende og planlagt innovasjonsinnsats verdsettes. På både kort og lang sikt vil slike ordninger gi den enkelte en grunn til å foreta aktive prioriteringer. Det dreier seg ikke bare om tilførsel av nye midler, men like mye om ordninger som sikrer rettmessig anerkjennelse for innovasjonsinnsats, samt om å anspore til mer rettet bruk av eksisterende ressurser.

Et viktig aspekt ved stimuleringsmidler handler om å bruke midlene til å ta i bruk allerede eksisterende ressurser på en mer målrettet måte. Et viktig aspekt ved dette er at allerede ansatte forskere og forskningsmiljøer i økt grad vil nedlegge innsats for økt grad av innovasjon, ikke sjeldent hjulpet av eksterne midler. Også ved utvikling av den enkelte lønns- og karrierevilkår, kan innsats for sosial innovasjon utgjøre en faktor som tillegges vesentlig vekt. Internt har UiO tilgjengelig verifiseringsmidler som i praksis hittil har vært forbeholdt innovasjonsaktiviteter med kommersielle mål. Tildeling av disse bør fremover organiseres på en slik måte at man støtter en langt bredere portefølje av prosjekter.

Tiltak for stimulering

- Knytte eksisterende såkornsmidler opp mot prosjekter som fremmer sosial innovasjon.
- Åpne for at innovasjonsinnsats tillegges vekt i frikjøpsordninger og ordninger knyttet til forskningsterminer. På dette vis vil ordinære forskningsterminer kunne utvides til å bli innovasjonsterminer, og enhetene kan vurdere å etablere egne ordninger for innovasjonsterminer.
- Åpne for at utlysninger av UiOs verifiseringsmidler eksplisitt åpner for sosial innovasjon, og at søknadene vurderes av komiteer med ekspertise fra sosial innovasjon.
- Vurdere å etablere en stimuleringsordning for studentinnovasjon.

Undervisning

Målsetningen må være å utdanne kandidater som i enda større grad opplever studiene som relevante for de utfordringer og behov de møter i samfunnet. Innovasjon i undervisning innebærer også å vedvarende søke etter nye og bedre løsninger på

undervisningsutfordringene. Dette innebærer ikke skrittvisse forbedringer i tråd med system for kvalitetssikring, men utvikling av nye eller vesentlig forbedrede undervisningsformer.

Tiltak for undervisning

- Tilby kompetanseutvikling i entreprenørskap blir også et tilbud innen SSH-fagene, f.eks. i samarbeid med Insj og/eller TIK-senteret.
- Inkludere sosial innovasjon i UiOs studietilbud innen entreprenørskap.
- Opprette flere insentiver til utvikling av nye undervisningsformer, f.eks. økonomisk støtte, tilgang til teknisk støtte, innovasjon i undervisning bør meritteres på lik linje med forskningsinnovasjon.
- Vurdere å innføre formidling som obligatorisk kompetansemål for alle studenter på bachelor- og masternivå.

I arbeidet med utformingen og implementeringen av disse tiltakene bør Utdanningskomiteen gis en sentral plass.

4. Appendiks: Eksempler på sosial innovasjon ved UiO

Blant de mange innkomne eksemplene på vellykket innovasjon i UiOs fagmiljøer har vi valgt å løfte fram et utvalg. De er valgt ut med tanke på både å vise den store faglige bredden i innovasjonsvirksomheten og illustrere i hvor høy grad UiOs miljøer allerede utfordrer den tradisjonelle forståelsen av innovasjon, noen ganger på overraskende måter.

De utvalgte eksemplene er:

- Ny innovasjonskultur i Telenor
- SME-modellen for drøfting av etiske dilemmaer i helsesektoren
- Avhørsmetoden Kreativ
- Samtavla/Talkwall
- Universitetsskole-modellen
- Studieemnet Religiøs leiar i den norske samfunnet
- Skattefunn-ordningen
- SoPlace – sosiokulturell stedsanalyse
- Health Information Systems Programme (HISP), vinner av innovasjonsprisen i 2015
- Petroleumsretten
- RITMO/Anne Danielsen og Alexander Refsum Jensenius, vinnerne av UiOs innovasjonspris 2018

Eksemplene viser hvor mye god og viktig sosial innovasjon som allerede skjer ved UiO. Eksemplene favner de fleste av UiOs fakulteter. Det er stort sett eksempler på utvikling av nye metoder, modeller, tjenester eller forskningsbasert kunnskap som har kommet til anvendelse i offentlig sektor. Eksemplene er hentet fra arbeid som er gjort de ti siste årene. Hvis vi går lenger tilbake i UiOs historie vil vi nok finne enda flere eksempler, flere så etablerte at de ikke en gang lenger ses på som innovasjoner, slik som den norske statsbudsjettmodellen, som ble utviklet av nobelprisvinneren Trygve Haavelmo og hans kolleger i det sosialøkonomiske miljøet ved UiO.

Arbeidsgruppen mener også at det bør finnes mange eksempler på andre bidrag til innovasjon. Særlig bør det finnes mange eksempler fra tidligere studenter og Ph.d.-kandidater som har bidratt til kommersialisering eller tatt i bruk kompetanse fra studiene i jobb. Kanskje bør det gjøres en mer omfattende kartlegging også av denne virksomheten, for å få et totalbilde av innovasjonskraften og potensialet ved UiO de siste ti-tjue årene.

Telenors nye innovasjonskultur

Fagmiljø: Senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK)

Siden 2012 har konsernet Telenor gjort store endringer i sin innovasjonspolicy. Utgangspunktet er forskning og formidling gjort av forskere ved TIK.

TIK har hatt et tett samarbeid med Telenor, hvor analyser og nytenking har inspirert til en ny og kraftig styrket innovasjonskultur i bedriften.

Til grunn for endringen ligger en fornyet og mer inkluderende forståelse av innovasjon. Forskerne fant ut at svært mye av den reelle innovasjonsvirksomheten i konsernet ikke ble fanget opp gjennom selskapets egen måte å rapportere om innovasjon på. Forskingen har vist hvor omfattende innovasjonsvirksomheten faktisk er i Telenor og ikke minst hvor den skjer: den skjer ofte nær markedet, ikke ledelsen, den er praktisk og løsningsorientert og har store positive konsekvenser.

Kartleggingen og ikke minst denne nye forståelsen av innovasjon har både skjerpet bevisstheten om medarbeidernes bidrag til innovasjon og påvirket hvordan den kan fasiliteres og stimuleres i selskapets hverdag. En ny innovasjonskultur har i praksis tatt form, med utgangspunkt i UiO-forskeres analyser.

Det er et særlig interessant case, fordi det viser at UiO med sin innovasjonskompetanse, er i stand til å lære næringslivet innovasjon.

Mer om caset:

<https://www.sv.uio.no/forskning/kunnskap-i-bruk/eksempler/forsterket-innovasjonsarbeidet-i-telenor.html>

Health Information Systems Programme (HISP)

Fagmiljø: Institutt for informatikk (IFI)

HISP er et globalt prosjekt for styrket helseinformasjon i utviklingsland, som startet på 90-tallet. HISP driver lokal kompetansebygging, implementeringsstøtte, forskning og har et eget ph.d.-program.

Prosjektet styres av IFI og driver utvikling av robuste helsedatasystemer i den tredje verden. Programvaren DHIS 2 (District Health Information System), som er et verktøy for innsamling, validering, analyse og presentasjon av helsedata. Det er utviklet ved hjelp av fri programvare og åpen kildekode.

DHIS 2 er et redskap for design, implementering og støtte av helseinformasjonssystemer, som er non-profitbasert og som tilbys alle mulige brukere som et kostnadsfritt globalt velferdsgode.

DHIS 2 er i dag implementert i 60 land og dekker opp mot 1,5 milliarder mennesker. Prosjekt som regnes som en av Universitetet i Oslos største internasjonale suksesser og henter årlig inn rundt 80 millioner i ekstern finansiering.

HISP vant UiOs innovasjonspris i 2013.

Mer om HISP:

<https://www.apollon.uio.no/portretter/2018/braa.html>

<https://www.uniforum.uio.no/nyheter/2018/12/uio-storste-prosjekt-nar-30-prosent-av-jordens-be.html>

SME-modellen

Fagmiljø: Senter for medisinsk etikk (SME)

SME-modellen er en enkel 6-trinns-modell som er utviklet ved SME for å drøfte vanskelige etiske dilemma i helsetjenesten. Modellen, som ble lansert i første versjon i 2000, gjør det lettere å anerkjenne de ulike berørte partenes perspektiver, finne nye og bedre løsninger, jobbe tverrfaglig og få til medvirkning fra pasient og pårørende, og få til en systematisk etisk refleksjon der en bl.a. får til en grundig gjennomgang av fakta, hva man ikke vet og juridiske rammer.

Modellen brukes i dag av etikk-komiteene som er etablert ved alle norske helseforetak (spesialisthelsetjenesten/sykehusene) og er den mest brukte modellen i etikk-refleksjonsgrupper og etikk-komiteer i kommunale helse- og omsorgstjenester, f.eks. i sykehjem og hjemmetjenester. Den brukes nå også i undervisningen av bl.a. medisinstudenter og sykepleiestudenter ved flere læresteder og i flere lærebøker i medisinsk- og helsefaglig etikk. Den er også tatt i bruk i andre land, bl.a. i Danmark. Evalueringene av modellen er svært positive, og den har sitt store fortrinn i å være enkel å forstå og anvende, samtidig som den bidrar til større åpenhet og systematikk.

Mange år med forskning, undervisning, formidling og tett kontakt med helsetjenesten ligger bak utviklingen av modellen, og evalueringsforskning har vært viktig for å vite at den fungerer i praksis. Arbeidet er finansiert av en fast årlig bevilgning fra Helse- og omsorgsdepartementet til SME (for å understøtte systematisk etikk-arbeid i helsetjenesten).

Modellen og mer info om systematisk etikk-arbeid i helsetjenesten finne bl.a. på

<https://www.med.uio.no/helsam/tjenester/kunnskap/etikk-helsetjenesten/praksis/>

Avhørsmetoden Kreativ

Fagmiljø: Senter for menneskerettigheter (SMR), i samarbeid med Psykologisk institutt (PSI)

Birgitte Tengs-saken utløste en snuoperasjon i norsk politi fra slutten av 1990-tallet. I avhør av mistenkte gikk politiet fra en tilnærming hvor en søkte å få fram tilståelser til å innføre en ny metodikk basert på psykologisk forskning fra minnepsykologi (kognitiv-, retts-, beslutnings-, og sosialpsykologi) som er i tråd med prinsippet om uskyldspresumpsjon.

Den nye avhørsmetodikken bygger på den britiske etterforskningsintervju-metodikken (investigative interviewing) og er innrettet for å unngå ulike kognitive fallgruver (heuristics and biases), og er videreutviklet med prosedyrer for testing av alternative hypoteser, aktivt søking etter uskyld og strategisk bevisbruk.

Innovasjonen i arbeidet handler om hvordan Kreativ kan brukes i torturforebygging og motvirke justisfeil, samt styrke rettferdig rettergang og dermed rettsstats-agendaen nasjonalt og internasjonalt. Dette har resultert i bilateralt samarbeid med et økende antall politistyrker og land som i neste omgang har kulminert i en prosess for å utvikle internasjonale (FN) retningslinjer for avhør. Dette arbeidet er enestående i internasjonal sammenheng. Vi har til gode å komme over andre tilfeller der et senter for menneskerettigheter og politiet samarbeider like tett om fagutvikling nasjonalt og internasjonalt.

I rapporten til FNs spesialrapportør mot tortur til Generalforsamlingen i 2016 anbefalte han FN å utvikle globale retningslinjer for politiavhør. Her trekkes den norske avhørsmetodikken frem som 'best practice'. Arbeidet med å utvikle slike FN standarder for avhør er nå i gang og SMR utgjør sammen med Association for the Prevention of Torture, Genève (ATP) og Anti-Torture Initiative ved Center for Human Rights & Humanitarian Law, Washington College of Law (ATI) koordineringsgruppen for dette arbeidet.

Samtavla/Talkwall

Fagmiljø: Institutt for pedagogikk (IP)

Samtavla /Talkwall - et nettbasert verktøy for å dele informasjon og utvikle kunnskap i klasserommet. Teknologien er utviklet for å vise elevene hva kritisk tenkning innebærer gjennom praktisk deltagelse i en digital omgivelse. Verktøyet Samtavla bidrar til at elever kan trene på kritisk tenkning ved at ideer deles, kommenteres og reflekteres over i en situasjon hvor teknologi virker inn, samtidig som en lærer leder samtalen. Teknologien er lett å bruke og får flere elever til å delta i klasserommets samtaler.

Ny forskning viser at «generasjon digital» strever med å skille mellom ekte nyheter og tildekket reklame når de vurderer informasjonsflommen i sosiale medier. De legger ikke merke til hvem som har skrevet teksten og er lite kritiske til kildene. Et kritisk blikk på avsender, kontekst og troverdighet er en ferdighet som må tilegnes. Det er ingen andre verktøy av denne typen som er laget spesifikt for klasserommet, og som støtter lærere i å lede samtaler som skal føre til læring. Det er også nytt at forskjellige kilder fra nettet kan tas inn i en trygg og lukket arena. Der kan de diskuteres, slik at elevene er forberedt på å håndtere informasjonsmylderet de møter senere.

Talkwall ble tildelt utmerkelsen for månedens verktøy på Online Educa i Berlin.

Les mer:

<http://www.samtavla.no/>

<https://www.uv.uio.no/iped/forskning/prosjekter/didiac/>

Universitetsskolene

Fagmiljø: Institutt for lærerutdanning og skoleforskning (ILS)

Som første universitet i Norge opprettet UiO ved ILS en formell ordning med universitetsskoler, skoler som er særlig tett knyttet til universitetet. Det tredelte formålet er å styrke praksisopplæringen innenfor pedagogikk, styrke skoleforskningen samt heve det pedagogiske nivået ute på skolene.

Avtalene som ligger til grunn er rettet inn på et forpliktende partnerskap mellom universitetet og den enkelte skole, med mulighet for å søke såkornmidler til utprøving av nye ideer og læringsformer. Gjennom ordningen kan de enkelte skolene nyttiggjøre seg oppdatert pedagogisk forskning og samtidig være med på utprøvingen av nye modeller og læringsformer. Universitetsskolene blir integrert i det pedagogiske fagmiljøet på tilsvarende måte som universitetssykehusene blir det i det medisinske miljøet.

Innovasjonen i samarbeidet ligger i det symmetriske samarbeidsforholdet mellom UiO som utdanningsinstitusjon og de enkelte skolene. Til grunn for avtalen ligger et prinsipp om et likeverdig og gjensidig samarbeid, av et slag som ikke før har eksistert. Denne symmetrien, sikret gjennom likeverdig representasjon i alle styrever og råd, har skapt en helt ny grad av eierskap til samarbeidet ute på skolene og ført med seg et perspektivskifte hos skolene: mens de i tidligere samarbeidskonstellasjoner har oppfattet seg som rene mottagere av studenter, oppgir de nå at de oppfatter seg som skolebaserte lærerutdannere. Det vellykkede samarbeidet har blitt den modellen som skole- og utdanningssamarbeid skal bygges på i Lærerutvikling 2015, Kunnskapsdepartementets nye 10-årsstrategi for lærerutdanningen.

Siden det første pilotprosjektet i 2007 har en lang rekke skoler kommet til og ordningen omfatter pr oktober 2018 21 skoler.

Les mer:

<https://www.uv.uio.no/ils/forskning/prosjekter/universitetsskoleprosjektet/universitetsskolene/>

Studieemnet Religiøs leder i det norske samfunnet

Fagmiljø: Det teologiske fakultet (TF)

Basert på forskning innenfor feltet interreligiøse studier har TF på oppdrag av Kulturdepartementet utviklet et etter- og videreutdanningskurs for religiøse ledere med utenlandsk bakgrunn. Kurset ble gitt første gang i 2007 og gir deltakerne anledning til å lære

mer om trossamfunns rettigheter og plikter samt forholdet mellom religion og samfunn i Norge.

Kurset rommer temaer som religionsdialog, religiøst lederskap og religiøse lederes rolle som rådgiver for den enkelte. Kursets kjerne er utviklingen av en felles profesjonalitet for religiøse ledere i Norge og innholdet i kurset er utviklet i samråd med flere norske tros – og livssynsorganisasjoner, herunder både den katolske kirken, buddhistforbundet og Islamsk råd Norge.

Kurset har siden oppstart hatt 107 deltakere, som har gitt svært gode tilbakemeldinger fra kursdeltakere og andre..

Les mer:

<https://www.tf.uio.no/studier/evu/kurs/2017/relleder/>

Skattefunn-ordningen

Fagmiljø: Samfunnsøkonomi ved Økonomisk institutt (ØI)

Den norske ordningen med skattegevinst på investeringer i forskning er utviklet med avgjørende bidrag fra det sosialøkonomiske miljøet ved Det samfunnsvitenskapelig fakultet.

Til grunn for innovasjonen ligger langvarig forskning med mikroøkonometriske analyser som verktøy. Forskerne bak ble invitert inn i en kommisjon som ble nedsatt i 1999, med formål om å foreslå tiltak for å fremme investeringer på forsknings og innovasjonssiden i næringslivet. Utfallet ble ordningen *Skattefunn*, som innebærer betydelige skattetrekk for investeringer av denne typen.

Ordningen omfatter per i dag ca 3 mrd kroner årlig og har høstet anerkjennelse også i utlandet. Det innovative med ordningen er at den er åpen for alle slags bedrifter, har en enkel søknadsprosedyre, er prosjektbasert og innrettet på å stimulere bedrifter til å hente inn finansiering også fra andre kilder.

Ordningen fikk i 2014 høyeste rangering på Europakommisjonens oversikt over skatteinsentiver på forsknings- og innovasjonsfeltet.

Mer om ordningen her:

<https://www.skattefunn.no/prognett-skattefunn/Forside/1222340152188>

SoPlace – sosiokulturell stedsanalyse

Fagmiljø: Samfunnsgeografi ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi (ISS)

Et miljø utgått fra Institutt for samfunnsgeografi har de senere årene plassert seg helt i verdensfronten på området sosiokulturell stedsanalyse. Den innovative forståelsen av steder og rom som ligger til grunn har hatt og fortsetter å ha betydelig impact i inn og utland.

Innovasjonen består i å kombinere ulike sosiale faktorer (stedenes sosiale funksjoner, plassering i maktrelasjoner etc) i en koherent metodologi for analyse av steder og rom. Metodologien er oppsummert i en kortfattet veiledning som er sendt alle landets kommuner og som blant annet ligger til grunn for viktige elementer i Groruddalssatsingen i Oslo.

Antallet prosjekter inspirert av den forskningsbaserte metodologien er økende. Minst 50 slike analyser er til nå gjort og er anbefalt av blant andre Husbanken, Vegvesenet og Helsedirektoratet. Metodologien har vakt stor oppsikt også i utlandet.

Standardkontraktene for norsk petroleumsvirksomhet

Fagmiljø: Nordisk institutt for sjørett (NIFS)

Til grunn for norsk petroleumsvirksomhet ligger stabile og forutsigbare rammevilkår, sikret gjennom en særnorsk petroleumsrett. En avgjørende bestanddel i denne er standardkontraktene for utbygginger på norsk kontinentalsokkel, som fagmiljøet har vært hovedarkitektene bak.

Det innovative ved denne delen av norsk petroleumsrett er graden av standardisering, dvs. at alle kontrakter i hovedtrekk er svært like. Det skaper i seg selv transparens og ryddighet, av en karakter som er få andre oljenasjoner forunt. I tillegg kommer selve innholdet i kontraktene, som er fokusert på en balansering av leverandørens økonomiske interesser, på effektiv prosjektstyring og vektlegging av det reelle innholdet i hver enkelt avtale: teknisk utførelse, byggetid, pris og leveringsvilkår.

Standardkontraktene har bidratt sterkt til å sikre god inntjening og stabile rammevilkår for oljeindustrien og redusere transaksjonskostnader i denne. Så vellykket har kontraktene vært at de har blitt brukt også i store prosjekter på land, slik som Hovedflyplassen på Gardermoen, faktisk bygget med offshorekontrakter utviklet i dette UiO-miljøet.

Innovasjonsprisen 2018: RITMO

Fagmiljø: Institutt for musikkvitenskap (IMV)

Tildelingen av UiOs egen innovasjonspris til forskerne bak den nyse SFF'et RITMO er en særlig god indikasjon på hvor stor bredden i UiOs innovasjonsarbeid faktisk er blitt. I skjæringsfeltet mellom tradisjonell musikkforskning, psykologi og bevegelsesstudier har miljøet de to sammen leder drevet fram en rekke ulike innovasjoner og fikk tildelt prisen med denne begrunnelsen:

Blant flere sterke søknader var priskomiteen helt klar på at denne nominasjonen er i en særklasse hva gjelder kreativitet, vitenskapelig styrke og tverrfaglighet. Den internasjonalt anerkjent og banebrytende forskningen til Danielsen og Jensenius viser klart hvordan humaniora og samfunnsfag både bruker og brukes av, helt andre områder. Den utviser meget bred anvendelse innen et spekter av samfunnsnyttige

områder som helse og psykologi, hjerneforskning, språk/lingvistikk og ikke minst, innen musikkvitenskap. I tillegg ble det lagt vekt på at prisvinnerne anvender matematikk og kvantitativ analyse, opererer med åpen vitenskap og har en høy grad av internasjonalt samarbeid. Anne Danielsen og Alexander Jensenius er sterkt nyskapende og sprenger ideen om hva innovasjon kan være. Prisvinnerne utfører banebrytende tverrfaglig arbeid som går på tvers av både fag og fakulteter og som har et meget stort anvendelsesspenn langt utenfor fagets grenser. Arbeidet deres både sammen og hver for seg er banebrytende og innovativt i alle betydninger av ordene og oppfyller klart alle nominasjonskriteriene for fremragende innovasjon.

Blant de innovasjonene det fagmiljøet de to leder står bak og som ligger til grunn også for tildelingen av prisen i 2018 er:

- Et verktøy for tidlig diagnostisering av ADHD og cerebral parese, opprinnelig utviklet for å fange musikkrelatert bevegelse
- Programvare som brukes i både medisinsk undervisning og i et økende antall studier der kroppsbevegelse og balanse står sentralt
- Utvikling av en rekke nye formidlingsformer og innovative modeller for musikkforskning

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?*

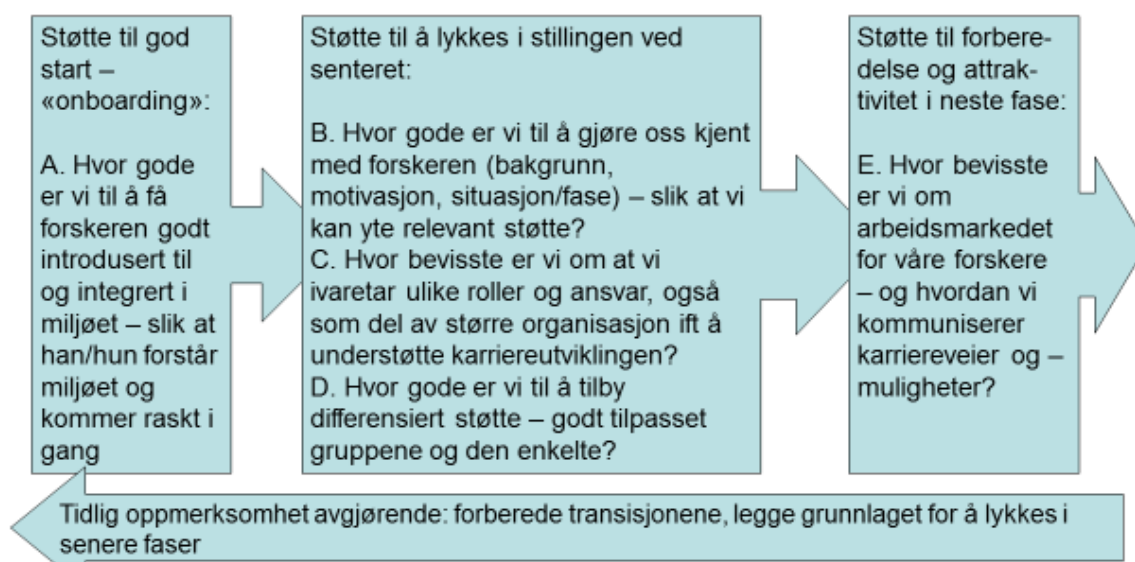
Dimensjon E: Karrierebevissthet

- 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

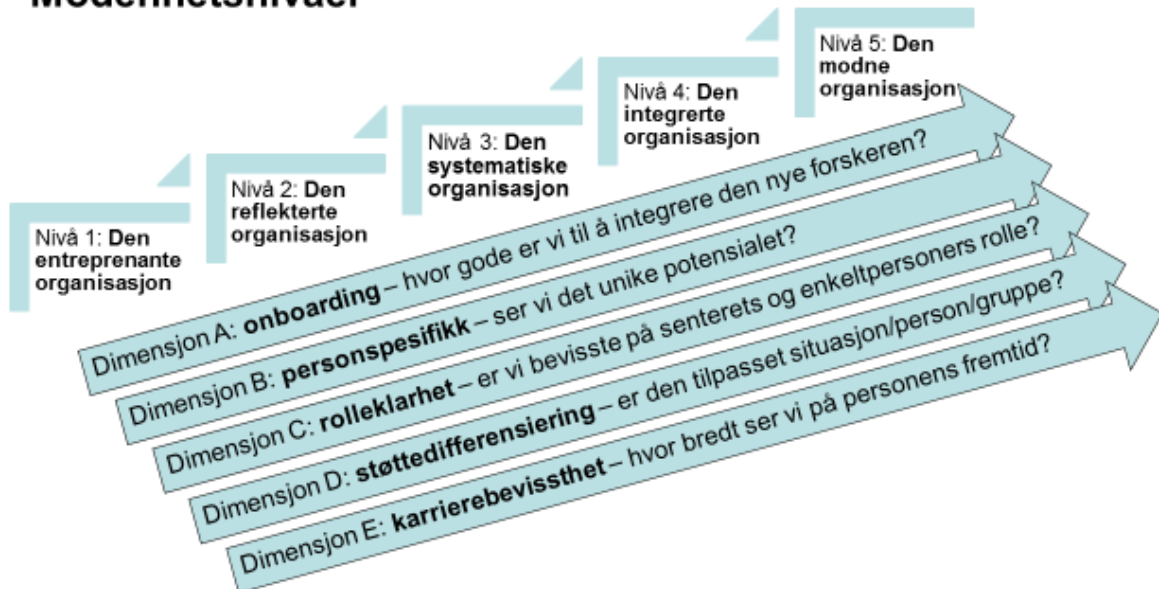
Et miljø kan ha kommet langt og tilby god karrierestøtte langs en eller flere av dimensjonene over, men samtidig ha kommet kort i utviklingen av karrierestøtten langs andre dimensjoner. Deltakerne ble presentert en modell av ulike modenhetsnivåer med hensyn til graden av velutviklet/relevant/systematisk 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 OPPLEGG 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 akademia?

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

Tirsdag 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