



Forskningsledelse

En studie i hva som kjennetegner fenomenet forskningsledelse ved sentre for fremragende forskning (Centre of Excellence)

STV 3901

Ann Karin Tobiassen

*Master i organisasjons- og ledelsesvitenskap
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærarutdanning
Universitetet i Tromsø
Høsten 2012*

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Forord | 4 |
| 1. Innledning..... | 5 |
| 1.1. Økt krav til kvalitet og forskningsledelse | 5 |
| 1.2. Ledelse innenfor akademia | 7 |
| 1.3. Bakgrunn for valg av tema | 8 |
| 1.4. Problemstilling | 9 |
| 1.5. Videre oppbygging av oppgaven..... | 10 |
| 2. Sentre for fremragende forskning..... | 10 |
| 2.1. Bakgrunn | 10 |
| 2.2. Formål, finansiering og organisering..... | 11 |
| 2.3. Evaluering..... | 14 |
| 3. Teoretisk tilnærming | 16 |
| 3.1. Innledning | 16 |
| 3.2. Hva er ledelse? | 16 |
| 3.3. Ledelse i kunnskapsorganisasjoner..... | 20 |
| 3.3.1. Kunnskapsorganisasjonen | 20 |
| 3.3.2. Kunnskapsmedarbeideren | 23 |
| 3.3.4. Kunnskapsledelse | 26 |
| 3.3.5. Forskningsledelse..... | 27 |
| 3.4. Transformasjonsledelse | 28 |
| 3.5. Oppsummering av teoretisk tilnærming..... | 34 |
| 4. Metodisk tilnærming | 34 |
| 4.1. Valg av metode og forskningsdesign | 34 |
| 4.2. Datainnsamling | 36 |
| 4.3. Forskningsintervjuer og intervjuguide | 37 |
| 4.4. Reliabilitet og validitet | 39 |
| 4.5. Oppsummering | 41 |
| 5. Presentasjon av datamaterialet | 42 |
| 5.1. Innledning | 42 |
| 5.2. Betingelser for forskningsledelse..... | 42 |
| 5.2.1. Legitimitet..... | 43 |
| 5.2.2. Ambisjoner..... | 45 |
| 5.3 Hva kjennetegner fenomenet forskningsledelse? | 47 |
| 5.3.1. Forskningsledelse er å lede ressursene i riktig retning..... | 48 |
| 5.3.2. Forskningsledelse er å utvikle arbeidsmiljø som fremmer samarbeid | 53 |
| 5.3.3. Forskningsledelse er å være involvert og tett på | 59 |
| 5.3.4. Forskningsledelse er å skape handlingsrom | 62 |
| 5.3.5. Forskningsledelse er å gi anerkjennelse | 64 |
| 5.4. Oppsummering av hovedfunn | 66 |
| 5.5. Variasjoner | 67 |

| | |
|---|----|
| 6. Drøfting av fenomenet forskningsledelse | 68 |
| 6.1. Forskningsledelse i lys av transformasjonsledelse..... | 68 |
| 6.1.1. Idealisert innflytelse | 69 |
| 6.1.2. Inspirerende motivasjon..... | 72 |
| 6.1.3. Intellektuell stimulering..... | 75 |
| 6.1.4. Individualiserte hensyn..... | 79 |
| 6.2. Forskningsledelse i lys av kunnskapsledelse | 82 |
| 6.3. Oppsummering | 84 |
| 7. Avslutning..... | 88 |
| 7.1. Hvordan beskriver senterlederene selv begrepet forskningsledelse | 88 |
| 7.2. Hvordan lar disse beskrivelsene seg forstå med bakgrunn i etablert lederskapsteori | 89 |
| 7.3. Variasjon i forståelse og betydning av forskningsledelse | 91 |
| 7.4. Studiets overførbarhet | 91 |
| 8. Litteraturliste..... | 93 |

Forord

“Vi gjør det umulige mulig” (rektor, UiT 2009) ... og her startet min inspirasjon til å fullføre et masterprosjekt.

Veien frem til målet har vært en spennende reise, der inspirasjon og frustrasjon har gått hand i hand. Når målet nå er nådd, har jeg tatt et oppgjør med meg selv. Det blir en stund til neste gang. Selv om det handler om å få frem mestringsfølelsen, om en ukuelig vilje til å få til det “umulige”, er tiden inne for å finne roen.

Det er mange som skal takkes. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til mine veiledere, Turid Moldenæs og Siw Skrøvset for å ha loset meg trygt i havn. Takk for grundige innspill og råd underveis. Dere har fylt meg med positiv energi gjennom hele prosessen, og ordet verdsettende har fått en mening. Jeg er dere svært takknemlig.

Deretter vil jeg rette en stor takk til alle senterlederne ved sentre for fremragende forskning inspirerende møter og spennende samtaler. Uten deres positive vilje til å dele av sine erfaringer, har dette prosjektet ikke vært mulig. Takk til Tone Sandahl, min medsammensvorne gjennom intervjuprosessen, og til Curt Rice som inviterte meg inn i prosjektet. Det har vært en lærerik tid.

Avslutningsvis vil jeg rette en spesiell takk til min nærmeste, for omsorg og støtte, og for at dere tålmodig har ventet på at “eksamen” skal være over.

Jeg er i mål, og det er i seg selv seier nok...

Tromsø, november 2012

Ann Karin Tobiassen

1. Innledning

1.1. Økt krav til kvalitet og forskningsledelse

En av hovedutfordringene i forskningspolitikken de senere år har vært å heve kvaliteten i norsk forskning. St.meld nr. 39 (1998-1999) *Forskning ved et tidsskille* retter oppmerksomheten mot styrket forskningsinnsats, der kvalitet av langsiktig og grunnleggende forskning fremmes og belønnes. Dels dreier det seg om å fremme kvalitet i bredden, og dels om å stimulere til kvalitet i internasjonal toppklasse. St.meld. nr. 20 (2004-2005) *Vilje til forskning* viderefører fokuset på styrket forskningskvalitet, og viser til at forskning av høy kvalitet bidrar til å flytte den internasjonale forskningsfronten. Arbeidet med å styrke forskningsinstitusjonenes arbeid med forskningskvalitet, innebærer oppfølging av fagevalueringer, institusjonsevalueringer og en styrket faglig ledelse på alle nivå. St.meld.nr. 30 (2008-2009) *Klima for forskning* viderefører satsingen på forskningskvalitet og styrker bevilgningene til universitets- og høgskolesektoren, gjennom økt bevilgning til grunnforskning og en videreføring av ordningen med sentre for fremragende forskning. Styrket forskningskvalitet er et gjennomgående mål for alle deler av forskningssystemet, gjennom nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, strategiske bevilgninger og systematisk oppbygging av kompetanse. Nøkler for å oppnå målet er tidsriktig vitenskapelig utstyr og evne til å mobilisere de menneskelige ressursene som skal utføre forskningen. Krav til ledelse i forskningsmiljø øker i takt med krav om forskningskvalitet og forskningsproduksjon.

Som følge av St.meld 39 (1998-1999) ble det opprettet en norsk ordning med sentre for fremragende forskning (SFF-ordning). Ordningen har på mange måter markert starten på det vi betegner som vitenskapelig ledelse eller forskningsledelse. I løpet av de ti årene som har gått siden de første sentrene for fremragende forskning ble etablert, har det vært mang en debatt om ledelse i forskningen. Forskningsledelse har blitt et sentralt tema i sektoren, og Norges forskningsråd har gjennom å forvalte ordningen vært en sentral formidler av ideen om forskningsledelse.

Innføringen av SFF-ordningen synes å presse frem en mer strategisk prioritering av forskningen og sterkere fokus på forskningsledelse¹. De senere år er det etablert ulike forskningslederprogram ved universiteter med formål om å belyse rollen som forskningsleder, sammen med betingelser for ledelse i forskningsmiljø. Programmene kommer som en naturlig

¹ Evaluation of Added Value and Financial Aspects, the Norwegian Center of Excellence Scheme

følge av at forskningsledelse har fått innpass også ved universiteter, på det vi omtaler som "det uformelle fjerdenivå". Selv om det råder en viss skepsis til ledelse i forskningsmiljø, av og blant enkeltforskere, viser en nyere undersøkelse at ledelse blant forskere er ønskelig². Sju av ti forskere (70 % av respondentene) tror på forskningsledelse, og viser samtidig til at dårlig forskningsledelse fører til mindre effektiv utnyttelse av forskningsressursene. I Forskningsrådets jevnlige fag- og disiplinvalueringer av norsk forskning, synliggjøres et forbedringspotensial når det gjelder ledelse i forskningsmiljøene. Fagevalueringer har som mål å foreta en kritisk gjennomgang av det norske forskningssystemet i et internasjonalt perspektiv, samt å fremskaffe anbefalinger om tiltak som kan fremme kvalitet og effektivitet i forskningen³. Evalueringer viser at sektoren har liten tradisjon for ledelse av forskningsaktiviteten, sammen med små og til dels fragmenterte forskningsmiljø.

Det er ikke lett å forklare om skepsis mot ledelse følger av endringstretthet, nye trender og organisasjonsmodeller eller av en generell motvilje mot ledelse. Det kan tenkes at det settes likhetstegn mellom ledelse og styring av forskning, med påfølgende innskrenket frihet i forskningen, i kontrast til idealene i den humboldtske tradisjonen. Kjeldstadli (2010) har rettet et kritisk blikk mot drivkrefter og tendenser som berører sektoren og som går i retning av en ny organisasjonsform, der universiteter i større grad styres som kunnskapsbedrifter. Han nevner at tendensene ikke er etterspurt fra det store flertall av vitenskapelige ansatte (2010:71). Kanskje ligger noe av forklaringen på motstand der.

Samtidig tar administrerende direktør for Norges forskningsråd til ordet for at selv om forskning er et arbeid som krever betydelig individuell frihet, kan vi ikke lenger begrunne mangel på eller svak ledelse. Vi trenger ledelse som er tilpasset kunnskapsorganisasjonens forutsetninger og som kan hente ut det faglige potensialet som er tilgjengelig i en god stab⁴. Personlig har jeg tro på at ledelse tilpasset kunnskapsorganisasjoners særtrekk og kontekst kan tenkes å være én av flere betingelser for å hente ut potensialet i tilgjengelige ressurser, til beste for forskning og undervisning, og for videreutvikling av forskningsmiljø.

² Undersøkelsen "Forskningsledelse – hvor går skillelinjene?" – ble utført av Preduco i 2010 på oppdrag fra Norges Forskningsråd

³ Forskningsrådets nettside: Politikk og strategi. Publisert 17.03.2004
<http://www.forskningsradet.no/no/Fagevalueringer/1182736860810>

⁴ Arvid Hallén 2009; Bør forskning ledes?: Arvids blogg, publisert 20.9.2010
<http://blogg.forskningsradet.no/arvidhallen/2010/09/20/bør-forskning-ledes/>

1.2. Ledelse innenfor akademia

Tradisjonelt sett kjennetegnes akademia ved at forskerne i stor grad har ivaretatt egne individuelle forskningsinteresser. Ledelse har vært knyttet til rollen som fagperson/fagkyndig. I den grad det har vært utført styring og ledelse har det vært av vitenskapelig personale, i stor grad uten formell ledelseskompetanse og uten formelle administrative posisjoner (Meek 2003 i Lofthus Hope og Hellebø Rykkja 2011)⁵. I en tid der styringsformen var preget av valgt ledelse på avdelings- og grunnenhetsnivå, ble ledelse betraktet som et tillitsverv, og der den utvalgte fungerte som tillitsvalgt for forskernes fellesinteresser. Ledelse utover det som bygger på faglig autoritet har tradisjonelt sett hatt liten plass på dette nivået i kunnskapsorganisasjonen. En slik form for ledelse søkte å påvirke prestasjoner og måloppnåelse, med ønske om å være bærere av standarder for hva som var gode løsninger og god adferd (Strand 2001:249). Således er kollegial ledelse nært relatert til profesjonens premisser, bærere av faglig veiledning, og i mindre grad av styring. En fagleder kan ha et betydelig rom for innflytelse og legitimitet innenfor gitte faggrenser og faglig normer, men mindre innflytelse i kraft av formell posisjon i byråkratiet (Strand 2001:249). Denne formen for ledelse bygger på faglig autoritet og faglig legitimitet, men har tradisjonelt sett vært viet liten oppmerksomhet (Strand 2001:28, Larsen 2007:33).

Mangel på formelt lederskap kan føres tilbake til den humboldtske tradisjonen der den akademiske frihet hadde stor kraft. På den ene siden skulle denne tradisjonen sikre universitetets autonomi og kunnskapssøking for kunnskapens egen skyld. Bleiklie skisserer et ideal der vitenskapelig produksjon var basert på fri forskning og undervisning (Byrkjeflot 1997:309). I praksis var det professorene som representerte universiteter ved å lede en hierarkisk, autonom organisasjon, der hvert lite "hierarki – det usynlige vertikale kollegium" ble holdt sammen av de uformelle relasjonene mellom professoren og hans studenter. Oppgaven var å produsere vitenskapelig kvalitet, gjennom individuell faglig autoritet, tiltrekke seg gode studenter og skape et godt faglig miljø. Oppgavene i dag er ikke så ulike oppgavene på den tiden. Forskjellen ligger i at dagens universiteter betegnes som kunnskapsinstitusjoner mer enn kulturinstitusjoner, og skal håndtere krav og forventninger fra eksterne omgivelser så vel som intern effektivitet, inntjening og personalledelse. Et slikt bilde fremdyrker en annen form for styring og ledelse (Byrkjeflot 1997:310-318).

⁵ Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, nr 2, 2011, årgang 27

1.3. Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunn for valg av tema er drevet av en nysgjerrighet av å forstå hvilke mekanismer som er tilstede for å lykkes med forskningsledelse. Ikke bare er forskningsledelse et interessant fenomen til nytte inn i mitt arbeid ved Universitetet i Tromsø, men evalueringer av sentre for fremragende forskning viser at sentrene kjennetegnes ved en sterk vitenskapelig ledelse. Dette er i kontrast til den skepsis mot ledelse som tradisjonelt sett har eksistert i akademia, og der ledelse i forskningsmiljø anses å være på kollisjonskurs med humboldtske verdier og tradisjoner. Denne skepsisen kom så uventet til uttrykk da jeg på et masterseminar presenterte mitt forskningstema for masteroppgaven. Her ble jeg møtt med antydninger om å ødelegge den humboldtske tradisjonen. Om denne skepsisen anses å være representativ for generell motstand mot ledelse i etablerte forskningsmiljø, er min vurdering at forskningsledelse er tilsvarende viktig å belyse.

Jeg ønsker med masteroppgaven å belyse sentrale kjennetegn ved forskningsledelse, slik den utøves ved sentrene for fremragende forskning. Midtveiseevalueringer fra Norges forskningsråd viser at sentrene (SFF-ene) ikke bare scorer høyt på forskningsproduksjon og forskningskvalitet, men de høster gode tilbakemeldinger på tydelig og vitenskapelig ledelse. Sentrene kjennetegnes ved kunnskapsmedarbeidere som er høyst spesialiserte og ambisiøse, sannsynligvis med en klar ambisjon om å lykkes i sin forskerkarriere. Med utgangspunkt i det vi fra forskningen vet om kunnskapsmedarbeidere, at de i liten grad lar seg motivere av ledelse og langt mindre bli ledet, hva er det som kjennetegner denne formen for ledelse? Er det grunn til å tro at forskningsledelse er noe annet enn det vi allerede vet om ledelse? Hva er det med lederskapet som resulterer i fremragende vitenskapelig kvalitet, økende forskningsproduksjon og fortsatt status som fremragende sentre? Kan noe av dette forklares med ledelse, eller er det andre faktorer som slår inn? Kan vi i så fall lære noe av denne måten å lede kunnskapsmedarbeidere på som kan ha overføringsverdi inn i andre forskningsmiljø? Min antakelse er at vi vet for lite om denne formen for ledelse i forhold til hvordan lederrollen utformes og forstås.

Gjennom fagdatabaser har jeg ikke lyktes å finne forskning som eksplisitt forklarer forskningsledelse. Det mest nærliggende er å støtte seg til litteratur rundt kunnskapsledelse, men også her er det uklart hvordan denne formen for ledelse kommer til uttrykk. I Danmark er det skrevet noen artikler om vidensledelse, som kan være med å underbygge eller avkrefte egen undersøkelse. Likevel mener jeg at det unike i eget studie er relatert til de refleksjoner og

erfaringer senterlederene har om ledelse. Disse lederne er de fremste til å utøve forskningsledelse i dag. Nærmere kilden er det ikke mulig å komme.

1.4. Problemstilling

I denne oppgaven vil jeg beskrive og drøfte hva som kjennetegner forskningsledelse, slik senterlederene ved norske sentre for fremragende forskning forstår det. Studiet er eksplorerende i den forstand at materialet utelukkende består av ledernes tanker og refleksjon om forskningsledelse. Vurderingene er subjektive og kan vanskelig generaliseres. Med det mener jeg at sentrene har rammebetingelser som skiller seg noe fra øvrige institutt ved universiteter, som det er naturlig å sammenligne seg med. Disse rammene kan påvirke hvordan senterlederene forstår og utøver ledelse. Funnene kan likevel gi et bidrag til debatten om forskningsledelse kan være ett av flere virkemidler for fortsatt å løfte forskningen fremover. Problemstillingen er formulert med følgende tre spørsmål:

1. Hvordan beskriver senterlederene selv begrepet forskningsledelse
2. Hvordan lar disse beskrivelsene seg forstå med bakgrunn i etablert lederskapsteori
3. I hvilken grad avdekker samtalene variasjon i forståelse og betydning av forskningsledelse

Jeg har valgt å kategorisere forskningsledelse i fem ledelsesdimensjoner, som til sammen kan bidra til å skape en helhetlig forståelse av fenomenet. Kategoriseringen utledes fra det empiriske materialet. I tillegg til å se funnene i lys av etablerte ledelsesteori vil jeg søke etter variasjon i senterledernes forståelse av fenomenet, med bakgrunn i ledererfaring, senterets fagretning/disiplin og sentrenes størrelse. Selv om det er grunn til å anta at sentrenes suksess og gode evalueringer har flere forklaringer, er det utelukkende forskningsledelse som behandles i denne oppgaven.

Masteroppgaven er en del av et forskningsprosjekt ved UiT, med formål om å oppnå innsikt i og økt kunnskap om hva som kjennetegner "scientific leadership" ved norske sentre for fremragende forskning. Funn fra samtaler med senterlederene har som formål å danne grunnlag for en ny strategi som kan styrke lederskapet ved norske institusjoner for høyere utdanning.

Implisitt er min antakelse at lederskap har betydning i miljø med ambisiøse og selvgående forskere, og at lederskap dels kan påvirke den enkelte forskers publisering og forskningsproduksjon. Min overbevisning er at ledelse i riktig form kan utgjøre en forskjell og

være til inspirasjon for den enkelte og i etablerte forskningsmiljø. Til tross for at lederskapsteoriene så langt ikke ser entydige sammenhenger mellom god ledelse og måloppnåelse, kan ledere likevel være viktige symboler, noen å strekke seg etter, og som det kan knyttes forventninger til.

1.5. Videre oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 presenterer jeg den norske ordningen med sentre for fremragende forskning, herunder bakgrunn og formål med ordningen. Evalueringene av sentrene er en sentral forutsetning for sentrenes videre eksistens utover den første femårsperioden og omtales under denne delen. I kapittel 3 presenterer og drøfter jeg det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Etter å ha gitt en introduksjon av hvordan vi kan forstå begrepet ledelse, plasserer jeg meg innenfor et relasjons- og meningsdannende perspektiv der jeg har valgt å anvende transformasjonsledelse og kunnskapsledelse som analytisk redskap. I dette kapittelet gir jeg en kort redegjørelse av kjennetegn ved kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeideren. Kapittel 4 inneholder en redegjørelse for oppgavens metodiske tilnærming. Her beskriver jeg valg av design, datainnsamling, og forskningsintervju, før jeg drøfter undersøkelsens validitet og reliabilitet. I kapittel 5 presenterer jeg hovedfunn fra materialet, før jeg i kapittel 6 drøfter forskningsledelse i lys av transformasjonsledelse og kunnskapsledelse. Avslutningen følger i kapittel 7 med oppsummerende konklusjoner og noen ord om videre forskning.

2. Sentre for fremragende forskning

2.1. Bakgrunn

Den norske ordningen med sentre for fremragende forskning ble etablert for å fremme kvalitet i norsk forskning (jf St.meld. nr 39 (1998-1999)). Daværende Bondevik-regjering hadde som mål å få frem og utvikle flere forskere og forskningsmiljøer på høyt internasjonalt nivå, og ga Norges forskningsråd i oppdrag å utrede en norsk ordning for sentre for fremragende forskning (centre of excellence). Evalueringer fra tilsvarende ordninger i andre land signaliserte en vesentlig økt forskningsaktivitet, bedre forutsetninger for forskning, og en løftet forskningsprofil hos vertsinstitusjonene.

Forskningsmeldingen, vedtatt av Stortinget 17. februar 2000, ble direkte fulgt opp med en utredning om ordningen⁶. Den ble utført av Norges forskningsråd, vedtatt i NFRs hovedstyre 5.

⁶ St.meld. nr 39 (1998-1999) Forskning ved et tidsskille

juni 2000, og de første 13 sentrene etablert i 2003. Ny utlysning fant sted i 2005, og 8 nye sentre etablert i 2007. Utvidelse av utlysningen ble behandlet i St.meld. nr 20 *Vilje til forskning* (2004-2005). I dag har Norge 21 sentre for fremragende forskning, fordelt på et bredt faglig og institusjonsmessig spekter, med tilhørighet til universiteter, universitetssykehus og forskningsinstitutt.

I forskningsmeldingen *Klima for forskning* (2008-2009) ble ordningen med sentre for fremragende forskning gitt positiv omtale, med signaler om videre satsing. Meldingen ble fulgt opp med en virkemiddelevaluering. På den bakgrunn har Forskningsrådet besluttet å videreføre ordningen med ny utlysning i 2011.

2.2. Formål, finansiering og organisering

Formålet med ordningen har vært en konsentrert, fokusert og langsiktig forskningsinnsats som kan bringe norsk forskning til et høyt internasjonalt nivå. I forskningsrådets utredning om ordningen (2000:13) fremkommer det at:

”et senter for fremragende forskning er en enhet for forskning og forskerutdanning av høy kvalitet med potensial til å bli internasjonalt ledende på sitt felt. Senteret er sammensatt av en eller flere forskningsgrupper av høy internasjonal standard med klare felles mål. Det er vanligvis flerfaglig sammensatt og dekker både grunnforskning og anvendt forskning”.

Hovedkriteriet for å bli et senter for fremragende forskning er vitenskapelig kvalitet på høyt internasjonalt nivå⁷. Den vitenskapelige kvaliteten er derfor sentralt for utvelgelse av miljø, og inkluderer den planlagte forskningen så vel som senterets nøkkelpersonell⁸.

Ordnningen forvaltes av Norges forskningsråd (NFR), som også står for grunnfinansieringen⁹. I tillegg vil det komme bevilgninger fra andre finansieringskilder og samarbeidspartnere. Virkemiddelevalueringen fra NIFU Step (2010) viser for eksempel at SFF-bevilgningen fra NFR står for ca 20 % av sentrenes totale inntekter. Den øvrige finansieringen er fra vertsinstitusjoner (ca 24 %), ekstern finansiering (35 %) og andre bevilgninger fra NFR (17 %). Sentrene kan motta finansiering fra NFR i inntil en ti års-periode (2 x 5 år). Etter ca 3 1/2 år blir sentrene evaluert av en internasjonal komité. Denne midtveisevalueringen er retningsgivende for om sentrene får beholde finansiering og status som fremragende i fem nye år.

⁷ SFF III – Informasjon til søkere, Norges forskningsråd 28.2.2011

⁸ Krav og retningslinjer for sentre for fremragende forskning, punkt 2.2.

⁹ Utredning av en norsk ordning – Sentre for fremragende forskning 2000, 3. avsnitt, s 9.

Sentrene skal ha tilhørighet til en forskningsinstitusjon, som har et særskilt ansvar for deres virksomhet. En slik institusjon kan være universiteter (herunder universitetssykehus), høyskoler og forskningsinstitutt, og omtales som "vertsinstitusjon"¹⁰. Vertsinstitusjonen har det praktiske, faglige og økonomiske ansvar for å etablere, drifte og avvikle senteret. Norges forskningsråd (NFR) har utarbeidet krav og retningslinjer for SFF-ordningen som danner utgangspunktet for kontrakten mellom vertsinstitusjonen og NFR. I henhold til reviderte retningslinjer av 31.5.2005, gir kontrakten med Norges forskningsråd vertsinstitusjonen rett til å bruke betegnelsen "senter for fremragende forskning" sammen med Forskningsrådets SFF-logo. Ordningen blir i det følgende omtalt som "sentre/senter for fremragende forskning", "SFF-ordningen", "SFF", "senter", "sentre" og/eller "sentrene".

Sentre for fremragende forskning er en del av vertsinstitusjonens organisasjon, og har så langt det er mulig, et mål om samlokalisering med vertsinstitusjonen. I henhold til retningslinjene skal senteret:

"være organisert slik at det kan realisere målene i prosjektbeskrivelsen på en effektiv måte, ha en organisasjons- og styringsform som gir god tilpasning til vertsinstitusjonens organisasjon og etablere rutiner som sikrer et godt samspill med eventuelle samarbeidspartnere i SFF-konsortiet" (jf pkt 3.1).

Sentrene skal bestå av forskergrupper som samarbeider i sterke, faglige nettverk. De skal ha en ledelse med høy grad av faglig og administrativ selvstendighet innenfor rammen av prosjektbeskrivelse, finansierings- og kostnadsplanen og stillingsrammer. Vertsinstitusjonen skal stille til rådighet et godt administrativt støtteapparat.

Sentrene skal videre være underlagt vertsinstitusjonens styresystem eller ha eget styre (jf pkt 8 i retningslinjene). Sentre som er organisert rundt flere samarbeidspartnere, i et såkalt SFF-konsortium, skal ha eget styre. Sentrene er oppfordret til å opprette egne styre, i de tilfeller der det inngår personell fra flere fakulteter ved en UoH-institusjon. Styret i et SFF-konsortium skal bestå av representanter for deltakerne i konsortiet i samsvar med bestemmelsene i konsortieavtalen (jf pkt 3.2).

Sentrene ledes for øvrig av en senterleder alene, eller av en senterleder støttet av en ledergruppe. Videre fungerer senterleder som prosjektleder og skal høre til de fremragende

¹⁰ Oversikt over de ulike sentrene inkludert navn på vertsinstitusjon følger i vedlegg I

forskere som gir senteret dets status og prestisje som SFF.

“Lederen skal ha stor selvstendighet i faglig sammenheng og i spørsmål som gjelder rekruttering av personale til senteret. Senterlederen og medlemmene av en eventuell ledergruppe utpekes av vertsinstitusjonen i samråd med eventuelle samarbeidspartnere i et SFF-konsortium” (jf pkt 8.3).

Det skal dessuten utarbeides klare retningslinjer for senterets virksomhet med hensyn til ansvar og myndighet, fullmakter til styret, regler for styrerepresentasjon og beskrivelse av senterleders fullmakter. En innstramning i reviderte krav og retningslinjer av 28.2.11 presiserer at slikt ansvar er lagt til den enkelte vertsinstitusjonen.

Ordningen skal etableres rundt forskere som viser potensial til å hevde seg på internasjonalt høyt faglig nivå:

“Ved bedømmelsen av senterets planer skal det legges større vekt på potensialet for nyskapende, vitenskapelig innsats, enn på den vitenskapelige produksjon til det vitenskapelige nøkkelpersonell i tidligere karriere” (jf pkt 9.1).

Retningslinjene åpner for at sentrene får adgang til deltidsansettelser, der ansatte gis mulighet for å ivareta deler av sine tidligere oppgaver i de samarbeidende institusjoner og foretak, slik som undervisning, oppdragsforskning og annen ordinær virksomhet. *“Vertsinstitusjonen og eventuelle samarbeidspartnere i et SFF-konsortium fastsetter selv hvorledes arbeidsgiveransvaret for personalet i sentret skal ivaretas” (jf pkt 3.2).*

En viktig del av sentrenes oppgave er forskerutdanning, med rekruttering av både master-, doktorgradsstudenter og postdoktorer. De vertsinstitusjonene som selv ikke kan tildele master- og doktorgrader, må derfor inngå samarbeidsavtaler med institusjoner som tildeler slike grader.

Sentrene fordeler seg på følgende fagdisiplin/kategori (2012):

| Kategori/fagdisiplin | Antall |
|---|--------|
| Naturvitenskapelige og teknologiske fag | 10 |
| Biologi og helse (Bio-medisin) | 6 |
| Samfunnsvitenskap og humaniora | 5 |

Sentrene er av ulik størrelse og fordeler seg over ulike fagdisipliner¹¹. De er også ulike med hensyn til bemanning, bemanningens tilhørighet og ansattes kobling til vertsinstitusjoner. I størrelse varierer de fra 35 til 200. Tallene som er hentet fra sentrenes årsrapporter for 2009-2010, og inkluderer både forskere og studenter. Der noen forskere er helt frikoblet fra sin opprinnelige stilling ved vertsinstitusjonen, ivaretar andre egne prosjekter og undervisningsplikter ved denne. Når det gjelder sentrenes administrative ressurser, er det noen sentre som har egne administrative ressurser, mens andre benytter seg vertsinstitusjonens ressurser. Det er også ulikt hvorvidt senterleder har personalansvar for de ansatte ved senteret. Det skyldes dels at gruppeledere har personalansvar eller at vertsinstitusjonen ivaretar det. De fleste sentrene har en administrativ leder som i stor grad ivaretar spørsmål av mer administrativ karakter, og inngår i senterets ledergruppe. Fellestrekk ved sentrene er at de har en flat struktur, og i noen grad basert på matriseorganisering.

2.3. Evaluering

Etter 3 ½ år gjennomgår sentrene en midtveiseevaluering med grunnlag for om sentrene får beholde sin status som fremragende i fem nye år. Evalueringens hensikt er å vurdere sentrenes vitenskapelig kvalitet, sammenlignet med opprinnelige forskningsplaner. Evalueringen blir gjennomført av en internasjonal komité, bestående av forskere fra europeiske land, ingen av dem norske. Evalueringskomiteen setter sammen ulike ekspertpanel som gjennomgår detaljene i sentrenes forskningsaktivitet. Vilkår og forutsetninger for evalueringen er nedfelt i egne retningslinjer, utarbeidet av NFR¹². Sentrene blir evaluert på gjennomført forskningsaktivitet, organisatoriske og administrative forhold, forskningsplan for de neste 5 årene, fremtidige planer for utfasing av SFF-ene og på hvordan investeringer og verdier gjennom SFF-perioden blir ivaretatt. Evalueringen¹³ baserer seg på en samlet vurdering av:

- *sentrenes evalueringsrapport*
- *bedømmelse og oppsummering fra vertsinstitusjonen, (herunder erfaring med å være vertskap for et SFF også sett fra et administrativt ståsted)*
- *forskningsplan utarbeidet i samarbeid med vertsinstitusjonen (herunder en prosjektbeskrivelse for neste 5 års periode)*
- *bedømmelse fra en internasjonal ekspertkomité, som vurderer den vitenskapelige utførelsen ved hvert senter*

¹¹ Se vedlegg 1

¹² Midterm Evaluation of Eight Centres of Excellence (SFF II)

¹³ Se fotnote 14 og 15

- *samlet vurdering fra en tverrfaglig internasjonal evalueringskomité*

Hovedinntrykket fra evalueringer for SFF I¹⁴ og SFF II¹⁵ er at ordningen så langt er vurdert som svært vellykket, med positiv effekt på norsk forskning. De fleste sentrene har lyktes med å utvikle et dynamisk forskningsprogram, særskilt i arbeidet med å fremme forskerrekruttering og internasjonalisering av norsk forskning. Evalueringene viser til at sentrene er blitt attraktive samarbeidspartnere nasjonalt og internasjonalt, og har bidratt til interaksjon mellom ulike fagdisipliner. Kjennetegn ved de mest vellykkede sentrene er¹⁶:

- *en klar vitenskapelig visjon og et tydelig strategisk fokus*
- *vilje og evne til å utforske tverrfaglige samarbeid mellom ulike fagdisipliner*
- *sterkt og dynamisk lederskap, intellektuelt og i vitenskapelig retning, og med forståelse for viktigheten av teamledelse*
- *mulighet til å tiltrekke seg de beste forskerne på alle nivå fra alle deler av verden*

I 2010 gjennomførte NIFU STEP en virkemiddelevaluering av SFF-ordningen, på oppdrag fra Norges forskningsråd. Hovedformålet med evalueringen var å bidra til kunnskap om hvordan SFF-ordningen fungerte og ga grunnlag for eventuelle justeringer i ordningens rammebetingelser i forkant av ny utlysning (SFF III). Virkemiddelevalueringen er på mange områder sammenfallende med funn fra midtveisevalueringene.

En langsiktig SFF-finansiering har gjort det mulig for sentrene å bygge opp sterke forskningsmiljø med mulighet for å rekruttere høyt kvalifiserte forskere¹⁷. Ordningen har tilført vertsinstitusjoner og forskningsmiljø merverdi utover det som var forventet. Sentrene kjennetegnes med en sterk vitenskapelig ledelse og har presset frem en mer bevisst strategisk prioritering og organisering av forskningen ved forskningsmiljø og vertsinstitusjoner. Deriblant et sterkere fokus på forskningsmiljø og forskningsledelse i universitets og høgskolesektoren (UHO). Ordningen med SFFéne har bidratt til debatt om ledelse og betydningen av faglig ledelse i forskningsmiljø ved universiteter.

¹⁴ Midway Evaluation of the Norwegian Centres of Excellence (2006)

¹⁵ Midterm Evaluation of Eight Centres of Excellence (SFF II) (2011)

¹⁶ Tilsvarende fotnote som 14 og 15 – Evaluering av SFF I og II

¹⁷ NIFU STEPs evalueringsrapport "Evaluation of Added value and Financial Aspects", 2010, Oslo

3. Teoretisk tilnærming

3.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Jeg har valgt en relasjonsorientert og meningsdannende tilnærming til lederskap, der transformasjonsledelse og kunnskapsledelse inngår som sentral ledelsesteori. Siden sentre for fremragende forskning (SFF) har sin organisatoriske tilknytning til et forskningsinstitutt eller et universitet, finner jeg det naturlig også å presentere sentrale kjennetegn ved kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeidere.

I dagens samfunn, der høyere utdanning nærmest er blitt en selvfølge, betegnes den menneskelige kapitalen som virksomheters viktigste ressurs og kritiske suksessfaktor (Grund 2006; Hillestad 2000). Kunnskapsmedarbeidere lar seg motivere av helt andre faktorer enn det vi forbinder med et tradisjonelt syn på ledelse, og ifølge Mintzberg (1998) responderer kunnskapsarbeidere mer på inspirasjon enn på tilsyn og kontroll. Fremveksten av kunnskapsmedarbeideren utfordrer den formelle organisasjonsstrukturen så vel som vår tradisjonelle forståelse av styring og ledelse. Der vi tidligere definerte styring og ledelse som et virkemiddel for måloppnåelse, ved hjelp av fastsatte prosedyrer og kontroll, betraktes ledelse i dag mer som en kontinuerlig prosess, som et gjensidig samspill mellom leder og medarbeider.

3.2. Hva er ledelse?

Å finne en allmenngyldig definisjon på lederskap er et forskningsprosjekt i seg selv. Teorien om ledelse er mange, og det er utfordrende å bevege seg i et slikt landskap. Hver på sitt vis tar de for seg egenskaper, stiler og situasjoner med betydning for vår forståelse av effektiv ledelse. Litteraturen inneholder til dels flertydige definisjoner og tilnærminger til ledelse, der ulike faktorer og uklare avgrensninger mot øvrige forhold påvirker organisasjoners mål- og resultatoppnåelse. Dels kan dette forklares med at forskningen på feltet følger av en 100-års tradisjon, der forståelsen av ledelsesbegrepet må sees i sammenheng med sin tid og den konteksten ledelse utøves i. Dels kan dette forklares med samfunnsutviklingen, fremveksten av kunnskapsamfunnet, og idéstrømmer om hva vi tror fungerer og kjennetegner god ledelse. Flere forskere viser til at ... *det eksisterer nesten like mange definisjoner av lederskap som personer som har forsøkt å definere begrepet* (Yukl 2010:20, Martinsen 2004:25, Sørhaug 2004:24, Strand 2001:18). Dette kan ifølge Byrkjeflot (1997:89) forklares med at ledelse som disiplin betegnes som et flerfaglig kunnskapsfelt der flere vitenskaper og ulike profesjoner gir ulike premisser for hvordan vi kan forstå ledelse.

Ifølge Arnulf (2012) er teorier om ledelse sjelden i konflikt med hverandre, men snarere et uttrykk for en kompleks verden. Derfor er også teoriene komplekse og skiftende, og lar seg vanskelig definere entydig. Lederrollen svinger dessuten i takt med både oppgaver og relasjoner (Arnulf 2012:69, Strand 2001:21). I et historisk perspektiv ser vi en utvikling fra at ledelse forklares med personlige trekk og medfødte egenskaper til at ledelse sees i sammenheng med både situasjon og samspill mellom mennesker, og den konteksten ledelse utøves i (Martinsen 2004).

Ledelseslitteraturen skiller imidlertid mellom to hovedtilnærminger; lederskap som måloppnåelse, en klassisk instrumentell/byråkratisk tilnærming til ledelse, og lederskap som meningsdannende, en moderne og relasjonell tilnærming til ledelse. Innenfor disse tilnærmingene finner vi ulike retninger og teorier om ledelse. I en tid der Webers byråkratimodell var sentral, sammen med Taylors scientific management og Fayols administrasjonslære, fremsto formell makt, innflytelse og styring som sentrale virkemidler for måloppnåelse. Nyere ledelsesteorier skiller seg fra den klassiske tenkningen, ved at individet i organisasjonen er viet mer oppmerksomhet. Her fremstår selvrealisering, personlig utvikling og anerkjennelse som relevante motivasjonsfaktorer med betydning for resultatoppnåelse. I dag beveger organisasjoner seg mot en flatere organisasjonsstruktur, der teamorganisering og prosessorienterte modeller for ledelse og samspill inngår. Dels kan dette forklares med fremvekst av kunnskapsmedarbeidere, og dels med høy endringstakt i samfunns og arbeidsliv.

I dette studiet vil jeg plassere meg innenfor et meningsdannende og relasjonsorientert tilnærming til ledelse, der jeg blant annet støtter meg til Yukl's (2010) definisjon av lederskap:

...leadership is the process of influence others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. (Yukl 2010:27).

Med utgangpunkt i Yukl's definisjon velger jeg å betrakte ledelse som en relasjonsorientert prosess. Ledelse utøves gjennom innflytelse, i et forpliktende samspill og interaksjon mellom leder og medarbeidere (Yukl, 2010). Moldenæs (2006¹⁸) refererer til denne formen for ledelse som relasjons- eller omtankeorientert, der lederskapet betraktes som *en prosess der lederen identifiserer en oppfatning av hva som er viktig for de ansatte*. "Ledere engasjerer seg i "sense-

¹⁸ Turid Moldenæs 2006; To tilnærminger til lederskap; Lederskap som måloppnåelse og lederskap som meningsdanning

making... og skaper en sosial konsensus rundt bestemte meninger og resultat" (Moldenæs 2006). En leders fremste oppgave er å fremme en felles forståelse for organisasjonens særtrekk og oppgaver.

En slik relasjonsorientert eller omtankeorientert tilnærming til ledelse handler i stor grad om å rette oppmerksomheten inn mot selve samhandlingen mellom underordnede, seg selv som leder og sine medarbeidere. Adferden er mer prosessorientert enn produktorientert. Den kjennetegnes av en demokratisk deltakende og relasjonsorientert lederstil, der ledere aktivt søker å utvikle en relasjon til sine underordnede. Lederen fremtrer som oppmerksom, hensynsfull, støttende og ved å involvere den enkelte inn i beslutninger. Lederen bruker tid til å diskutere og drøfte problemstillinger med medarbeiderne. (Moldenæs 2006, Jacobsen og Thorsrud 2007, Høst 2009, Arnulf 2012).

Forståelse ligger nært opp til House mfl. (1999:184) i (Yukl 2010:21), som belyser ledelse som *"the ability of an individual til influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness of the organization..."* En slik tilnærming åpner for å se ledelse som en positiv påvirkningsprosess, der lederens innflytelse motiverer ansatte til å gjøre noe de kanskje ellers ikke ville ha gjort, og samtidig like det (Arnulf 2012:9). Noe av det samme finner vi i Nye (2008:18) som bringer inn *"needs to understand followers"* og *"leadership means to mobilizing people for a purpose"*. For Nye er ikke ledelse bare hvem du er, men like mye hva du gjør som leder. Det handler om å etablere en mening og sette mål, forsterke identiteten og samholdet i gruppen, samt definere oppgaver og mobilisere til samarbeid (Nye 2008:19). Her forstår vi ledelse som en relasjon mellom en gruppe mennesker, der leder informerer og mobiliserer grupper av ansatte for en bestemt hensikt. Lederen *"...helps a group create and achieve shared goal"* (2008:18-21).

Et viktig aspekt er at selv om hovedvekten av lederadferden kobles til en tydelig relasjonsorientert lederstil, så er det en erkjennelse at der det utøves ledelse vil lederen i teorien kunne være både oppgave- og relasjonsorientert i sin adferd. Noe som igjen kan kobles til styrings- og ledelsesdimensjonen i lederskapet. Det betyr at det kan være problematisk utelukkende å være relasjonsorientert i sin ledergjerning. Mitt utgangspunkt er at i den grad vi diskuterer en oppgaveorientert lederstil, kan den være verdsettende i sin form. Å lede verdsettende ut fra et empowerment-perspektiv, stimulerer til læringskraft (Skrøvset og Tiller

2011:11). Det handler om å skape verdi i en positiv og konstruktiv retning. Begrepet har nære koblinger til demokratisk ledelse, der samarbeid inngår som et sentralt kjennetegn. Ifølge Northouse¹⁹ handler det om å finne nøkkelen til effektiv ledelse, ved å finne den rette balansen mellom begge adferdstypene. Det er grunn til å anta at for mye av den ene eller andre adferden på sikt vil kunne føre til mistriivsel og ineffektivitet (Martinsen 2004:75). Nøkkelen kan være å bevege seg langs en akse mellom å være relasjonsorientert eller oppgaveorientert i sin lederstil, tilpasset både kontekst, situasjon og kjennetegn ved medarbeidere.

På mange måter kan det være unaturlig å skille styring fra ledelseskomponenten, nettopp fordi begrepene styring og ledelse har nære koblinger. I litteraturen finner vi flere som mener at disse fenomenene henger tett sammen og må sees i forhold til hverandre (Ladegård og Vabo 2010 i Hope og Rykkja 2011). Røvik (2007) gjør en begrepsmessig avklaring mellom styring og ledelse ved å definere styring som en *sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*. Ledelse *utøves ved hjelp av en dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte* (Røvik 2007:146). Der styring er koblet til den formelle strukturen eller et nedskrevet direktiv, er ledelse koblet mot det uformelle samspillet der både kommunikasjon og relasjon står sentralt i lederens påvirkning av medarbeidere. Dette finner støtte i Hope og Rykkja som ifølge Christensen m.fl. (2004:106) på den ene siden forklarer styring som en leders forsøk på å fatte kollektive beslutninger, og påvirker medarbeidernes adferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter.

Ledelse på sin side vektlegger de mer uformelle og kulturelle forholdene i en organisasjon og knyttes mer til mellommenneskelige forhold og prosesser (Hope og Rykkja 2011:118). For Ladegård og Vabo (2011) handler dette skillet om å være enten personorientert eller systemorientert i sin ledelsesgjerning. Selv om vi kan plassere og forstå begrepene isolert sett innenfor hver sin dimensjon, er et sentralt fellestrekk at de begge er virkemidler for å kanalisere ansattes adferd og andre organisatoriske ressurser for å oppnå best mulige resultat (Børve i Irgens og Wennes 2011). Lederens legitime autoritet står sentralt i lederskapet, med betydning for om medarbeiderne aksepterer å la seg påvirke. Denne autoriteten er sterkt knyttet til både lederen som person og som følge av dens formelle posisjon (Ladegård og Vabo 2011).

¹⁹ Peter G. Northouse: *Leadership Theory and Practice* (2. Utg) 2001, Sage Publications, Inc. Gjengitt i Øyvind L. Martinsen (red.); *Perspektiver på ledelse*, Gyldendal Akademisk

3.3. Ledelse i kunnskapsorganisasjoner

Hillestad (2000) viser til at det på mange måter har det skjedd en maktforskyvning i arbeidslivet når det gjelder hvem som eier og kontrollerer organisasjonens kritiske ressurser. Dette synes å gi dagens ledere en utfordring i møte med kunnskapsmedarbeidere. Før var det lederen som visste mest og var den med høyest status. I dag er det kunnskapsmedarbeiderne som sitter på fagkunnskapen og som er eksperten innenfor sitt område. De er i besittelse av høy formalkompetanse, og aksepterer kanskje ikke å bli styrt av en leder. Samtidig kan de være vanskelig å beholde. Denne utviklingen fordrer i tillegg til nye organisasjonsformer, nye ledelsesformer, og ny forståelse og tenkning rundt ledelse og interaksjonen mellom leder og medarbeider (Hillestad 2000:4).

3.3.1. Kunnskapsorganisasjonen

Mangfoldet av organisasjonsformer i dag viser en utvikling av organisasjoners utforming fra en hierarkisk struktur med klare autoritetslinjer og sentral beslutningsmyndighet, til flatere organisasjonsstruktur der desentralisert beslutningsstruktur og innslag av autonomi er sentrale kjennetegn. Litteraturen skiller mellom en sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet. Sentralisert beslutningsmyndighet og maskinbyråkratiet har sin styrke gjennom klare styringssignaler og en ensartet praksis, som igjen gir forutsigbarhet i organisasjonen. Ledelse utøves gjennom å styre og koordinere virksomheten gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Desentralisert beslutningsmyndighet i det profesjonelle byråkratiet gir større muligheter for den enkelte til å involvere seg i beslutningene, og til å ta i bruk egen kunnskap og erfaring. De ansatte er i stor grad selvgående og trenger lite instruksjoner og tildelte oppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2007, Strand 2001). Muligheten for å involvere seg gir grunnlag for fleksibel og kreativ oppgavehåndtering, motivasjon og ansvarsfølelse. Ledelse innenfor denne organisasjonsformen bygger på faglig autoritet, men vies tradisjonelt sett liten oppmerksomhet (Strand 2001:28).

Det er grunn til å anta at denne utviklingen kan forstås i lys av en historisk tidslinje og sees i sammenheng med øvrig samfunnsutvikling. I moderne tid har den klassiske innretningen møtt mye motbør. Organisasjonsformen har ignorert de menneskelige behovene og den sentraliserte beslutningsstrukturen kan ha hatt negativ innvirkning på medarbeidernes motivasjon og kreativitet. Særlig vil dette komme til uttrykk blant kunnskapsmedarbeidere som ikke gis innflytelse og mulighet til å delta i beslutningsprosesser, med betydning for egen arbeidssituasjon. (Jacobsen og Thorsvik 2007:81). Retningen var rådende inntil de sosiale og menneskelige aspektene ved en organisasjons virksomhet ble satt på dagsorden.

De mest grunnleggende organisasjonsformene er byråkratier, ekspertorganisasjoner, oppgaveorganisasjoner og gruppeorganisasjoner (Strand 2001:28). I dette studiet vil jeg støtte meg til det som kjennetegner ekspertorganisasjoner (også omtalt som kunnskapsorganisasjoner). Denne organisasjonsformen kjennetegnes ved en desentralisert beslutningsmyndighet, med et lavt hierarki, vektlegging av fagspesialisering og fagautonomi, og der posisjon er basert på profesjonalisering og erfaring (Strand 2001:28).

Kunnskapsorganisasjoner kan i henhold til Mintzbergs typologiseringer av organisasjonsformer, forstås som profesjonelle organisasjoner eller typiske ekspertorganisasjoner der profesjonalisering og handlefrihet i det operative ledd står sentralt (Jacobsen og Thorsvik 2007, Strand 2001). Høyere utdanningsinstitusjoner, som universiteter og sykehus, blir ofte brukt som typiske eksempler på og omtales som kanskje de fremste representantene for det vi kaller for kunnskapsorganisasjoner (Strand 2001, Jacobsen og Thorsvik 2007, Hope og Rykkja 2011²⁰). Samtidig vet vi at høyere utdanningsinstitusjoner er en del av et statlig byråkrati med klare ansvar og myndighetsforhold, inndelt i ulike organisasjonsnivå og med klare hierarkiske og byråkratiske trekk. Slike trekk har sine røtter fra Webers (1971) idealtypiske byråkratimodell og den teoretiske retningen til Taylor. Trekkene til ekspertorganisasjoner er gjerne innkapslet i, eller må ta styringssignaler fra byråkratiske pregede organisasjoner med formelt høyere rang (Strand 2001:249). På mange måter kan kunnskapsorganisasjoner betegnes som hybride i sin form, noe som innebærer en blanding av vesensforskjellige elementer. Det kan føre til indre motsetninger. En hybrid organisasjon betegnes som en organisasjon med strukturelle, kulturelle og prosessuelle elementer fra ulike organisasjonsformer (Engelstad og Steen-Johnsen, 2010²¹). Metaforen brukes på forskjellige måter, men koblet opp mot universitetssektoren ser vi en *miks av ulike ledelses-, organiserings- og styringsprinsipper internt i en og samme organisasjon* (Johansen mfl 2010:8).²²

Min vurdering er at kunnskapsorganisasjoner eller ekspertorganisasjoner har flere likhetstrekk med det jeg betegner som det faglige og operative leddet i høyere utdanningsinstitusjoner,

²⁰ Hope, Kristin Lofthus og Rykkja, Lisa Hellø: Mer slagkraftige og effektive universiteter?, Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, nr 2, 2011, årgang 27 (112-136)

²¹ Engelstad, Fredrik og Steen-Johnsen, Kari: Hva er det med hybride organisasjoner?, Nordiske organisasjonsstudier, 2010, Fagbokforlaget

²² Johansen, Svein Tvedt et.al: Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til teoretisk rammeverk, Nordiske organisasjonsstudier, 2010:8, Fagbokforlaget

eksempelvis på grunnenhetsnivå (instituttnivå). Det er denne delen av kunnskapsorganisasjonen som ligger nærmest min videre beskrivelse, og som jeg også mener har flere likhetstrekk med det som Larsen (2007) betegner som en kollegial modell innenfor institusjonell teori. Denne typen organisasjoner synes å være mest dekkende for SFF-ene. Sentrene er organisert med flat struktur og med tilknytning til en vertsinstitusjon (universitet eller forskningsinstitutt).

Den kollegiale modellen reflekterer på mange måter de tradisjonelle idealene innenfor universitetssektoren. Idealer som kollegialitet, akademisk frihet, autonomi og beslutninger basert på kompetanse reflekterer måten systemet har vært styrt og organisert på i mange år. Ulike reformer i sektoren og innføringen av New Public Management (NPM) har ført med seg en bedriftstenkning og et sterkere lederskap inn i høyere utdanningsvirksomheter. Det er likevel flere trekk ved den kollegiale modellen som kjennetegner den tradisjonelle forståelsen av styring og ledelse i denne delen av kunnskapsorganisasjoner. Det kollegiale styringsprinsippet innebærer en forståelse av at fagfellesskapet er styringsorganet, en form for kollektiv styring. I den grad akademisk frihet trekkes frem, så er det primært knyttet til den faglige aktiviteten, gjerne fremstilt som en rettighet blant faglig ansatte (Larsen 2007:27-30). Forsvarere av den kollegiale modellen er gjerne motstandere av styring og ledelse, i tradisjonell instrumentell forstand, og slik vi kjenner det fra byråkratiske organisasjoner. Kollegier betraktes som et system med flat struktur uten klare kommandolinjer og hvor alle faglige ansatte anses som likeverdige medlemmer. Ansatte kjennetegnes med et høyt faglig kunnskapsnivå, rekruttert inn på bakgrunn av dokumentert fagkompetanse. I den grad de har behov for rettleiding eller annen bedømmelse, tilfredsstilles dette gjennom kollegiet eller fellesskapet (Strand 2001:250).

Uformell kontakt og samhandling mellom medlemmene i fagfellesskapet anses som sentralt i styringen av institusjonen. Idealet i det kollegiale systemet er konsensusorientert i sin form, i betydningen av enighet om grunnleggende verdier og ved at man gjennom argumentasjon og overveielser søker å komme frem til vedtak som alle kan gi sin tilslutning til (Birnbaum 1988:86 i Larsen 2006:31). Kollegiet kjennetegnes av en gruppe høyt kvalifiserte personer som arbeider selvstendig, hvor alle har rett til å delta i beslutninger som angår fellesskapet. På den ene siden gir en slik desentralisert beslutningsmyndighet, der beslutninger i faglige spørsmål er delegert til ansatte i den operative kjernen, den enkelte større muligheter for å involvere seg i beslutningene, og til å ta i bruk egen kunnskap og erfaring. (Strand 2001, Larsen 2007, Jacobsen og Thorsvik 2007). På den andre siden er det grunn til å anta at kollegiet også må forholde seg til en sentralisert beslutningsstruktur, i kraft av å være en del av et større hierarkisk system. Et slikt

kollegium forutsetter jevnlig og personlig kontakt over et visst tidsrom, der uformelle normer styrer medlemmenes handlemåter (Birnbaum 1988:93 i Larsen 2007:30). Muligheten for å involvere seg gir grunnlag for fleksibel og kreativ oppgavehåndtering, motivasjon og ansvarsfølelse. Grunnlaget for styring og ledelse innenfor en kollegial modell kjennetegnes ved vitenskapelig kompetanse og autoritet, der lederens legitimitet er basert på faglig legitimitet (Larsen 2007).

3.3.2. Kunnskapsmedarbeideren

Forskning på kunnskapsarbeid har så langt ikke utviklet en ensartet definisjon på kunnskapsarbeid. Kunnskapsmedarbeidere kjennetegnes ved høy kompetanse, ervervet gjennom konsentrasjon, utdanning og praksis, og refererer til ansatte som på selvstendig grunnlag utfører sitt arbeid, basert på egen kunnskap og erfaring Irgens og Wennes (2011). Med dette følger en ny frihet til å være uavhengig av andres kunnskap og instruksjoner, nedfelt i organisasjonens formelle strukturer. Friheten skaper autonomi i arbeidsutførelsen med rom for nytenkning og kreativitet.

Ifølge Newell (2009) inspireres kunnskapsmedarbeidere av at arbeidet gir muligheten til autonomi og personlig vekst, mer enn gjennom ordrer og instruksjoner. De drives fremover av en sterk indre lidenskap og motivasjon for egen måloppnåelse, og foretrekker en desentralisert beslutningsstruktur, der den enkelte eller gruppen er involvert. *“Kunnskapsarbeidere vil ha arbeidsbetingelser som gjør det mulig å nå mål, og de arbeider gjerne i selvstyrte arbeidsgrupper som de selv tar initiativ til å danne. De setter pris på å arbeide under fleksibel og dynamiske forhold og trives sjelden i en strengt byråkratisk organisasjon”* (Irgens og Wennes 2011:14). En lidenskap til eget arbeid og et sterkt eierskap til sine oppgaver gjør det vanskelig å skille mellom privat- og yrkesliv. Arbeidet blir mer en livsstil enn et arbeid. På den måten skaper kunnskapsarbeidere seg selv og sin identitet gjennom sitt arbeid (Irgens og Wennes 2011:127).

Zack viser til at kunnskapsarbeid handler om å anvende ekspertise, en kunnskap som skiller de fra andre (Irgens og Wennes 2011:15). Når Wennes beskriver kunnskapsarbeid som intellektuell i sin karakter, der faglig utvikling, autonomi og selvrealisering står sentralt, finner hun støtte i Hislops forståelse av en kunnskapsmedarbeider *“...hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt, og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap”* (Irgens og Wennes 2011:15). Verken i Taylors Scientific Management, Fayols administrasjonslære eller Webers byråkratitenkning finner vi innslag av kunnskapsarbeid eller kunnskapsledelse. Taylor

argumenterte for at kunnskap var noe som var forbeholdt ledelsen. Innenfor Fayol´s administrasjonslære betegnes ansatte som kompetent, men der de nødvendigvis må utøve sitt arbeid på bakgrunn av nedfelte systemer, arbeidsbeskrivelser og prosedyrer. Drucker blir kreditert for å være den første som tok i bruk uttrykket kunnskapsarbeider – knowledge worker” i 1959 (Irgens og Wennes 2011:13).

Jeg har valgt å støtte meg til Irgens og Wennes (2011) forståelse av kunnskapsmedarbeidere, der kunnskapsarbeid i hovedsak er et arbeid av intellektuell karakter. Det er i liten grad rutinebasert, og lar seg vanskelig standardisere, fordi svarene er å finne i den enkeltes profesjonelle kunnskap. Begge viser til at selv om forskningen på feltet så langt ikke har klart å enes om en ensartet definisjon på kunnskapsarbeid, skaper kunnskapsarbeidere seg selv og sin identitet gjennom arbeidet. De drives fremover av en sterk indre lidenskap og motivasjon for egen måloppnåelse, og foretrekker en desentralisert beslutningsstruktur, der den enkelte eller gruppen er involvert. Der kunnskapsarbeid defineres som en livsstil, skapes nye utfordringer for ledere og organisasjonsformer. Samtidig utfordrer denne formen for kunnskapsarbeid vår tradisjonelle forståelse av ledelse, nettopp fordi forskning viser at motivasjonen ikke følger av styring gjennom instruksjoner og ordrer, men gjennom en indre lidenskap og drivkraft. Det handler om å være bevisst på hva som motiverer den enkelte i dens arbeid. Oppmerksomhet rundt den enkelte kunnskapsmedarbeiders drivkraft og den valgte lederadferdens påvirkningskraft er av betydning inn i organisasjonens måloppnåelse og den enkeltes arbeidsglede og motivasjon (Hein 2009, Irgens og Wennes 2011).

Hva som motiverer den enkelte inn i dens arbeid kan skisseres gjennom Hein´s (2009) motivasjonsmodell. Hun betegner kunnskapsmedarbeideren som “*højtspesialiserede og kreativ*”,²³ der sentrale kjennetegn er lengre akademisk utdanning. Arbeidsoppgaver inkluderer muligheten for å løse komplekse problemstillinger, gir varierende grad av kreativitet, og sammenfaller med definisjonen til Irgens og Wennes (2011). Hein skisserer fire arketyper av medarbeidere, *Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren...* og *Lønsmotageren*, som lar seg motivere på ulikt vis. Å ha kjennskap til at kunnskapsmedarbeidere motiveres av ulike faktorer, kan være nytte inn i arbeidet med å utøve “riktig lederskap”. I min studie er det ikke egenskaper ved den enkelte kunnskapsmedarbeider som står i fokus. Jeg har likevel valgt å presentere to av Hein´s arketyper, fordi det gir en utvidet ramme for å diskutere fenomenet

²³ Artikkelen *Primadonnaen, Præstations-tripperen, Pragmatikeren... og Lønsmotageren*, publiceret på *Ledelseidag.dk* nr 4 april 2009

forskningsledelse. Det er særlig hva som motiverer primadonnaen som er relevant i denne oppgaven.

Primadonnaen er en betegnelse på medarbeidere som styres av en sterk inspirasjon eller "kall"; personer som er på leting etter en høyere mening med arbeidet. Jobben blir ikke bare en måte å oppnå arbeidsglede på, men like mye en søken etter livsglede, livskvalitet, identitet og livsmening på. For *"primadonnaen vil engagement være et middel til at skabe mening, og derfor engagerer primadonnaen sig i høj grad i sit arbejde. Primadonnaens filosofi er, at man lever gennem sit arbejde frem for at arbejde for at leve"* (Hein 2009:5). På samme måte som kunstnere lever gjennom sin kreativitet og lidenskap for kunsten, lever primadonnaen for sitt arbeid. "Primadonna-kultur" er et begrep som vi av og til hører. Det gjenspeiler en forståelse av en egenrådig medarbeider som ikke lar seg styre utenfra.

Primadonnaen henter sin inspirasjon og motivasjon gjennom det som Hein betegner som tre ulike tilstander. Den første tilstanden "kick", er knyttet til søken etter mening. Selve "kicket" gir en sterk følelse av å lykkes med sitt "kall". Den andre tilstanden, "flow", kan oppstå i de tilfeller primadonnaen opplever et sterkt engasjement og tar i bruk hele sitt potensiale. Tilstanden kan oppleves oftere enn "kick" og er gjerne styrende for primadonnaens daglige virke. Når arbeidet får så sterk mening at det blir et kall, får identitet stor betydning. Tilstanden gjør arbeidet til et identitetsprosjekt der profesjonelle og personlige verdier smelter sammen (Hein 2009:6). De tilstandene som motiverer en primadonna er et resultat av indre motivasjon og kan ikke utformes direkte gjennom ledelse. Likevel får ledelse betydning for primadonnaens arbeidsglede og livskvalitet.

Hein's beskrivelse skiller seg ikke nevneverdig fra øvrig forskning om kunnskapsarbeid, utover et skille mellom ulike typer av kunnskapsmedarbeidere. Der arbeidet blir en livsstil, og streben etter å bli best konkurrerer med forventninger til samspill og samarbeid, blir ledelse en utfordrende faktor. Vi vet for lite om hvordan denne typen medarbeidere skal ledes, ikke bare for den enkeltes arbeidsglede og livskvalitet, men for optimal ressursutnyttelse, effektivitet og kvalitet i virksomheten. På den ene siden skal den faglige autonomien gi rom for både nytenkning og kreativitet. På samme tid er det den som gjør det vanskelig å styre og lede kunnskapsmedarbeidere. Vi vet at de motiveres i mindre grad av tradisjonell styring og kontroll, noe som ikke bare utfordrer vår forståelse av lederskap, men som åpner opp for en videreutvikling av begrepet kunnskapsledelse (Irgens og Wennes 2011).

3.3.4. Kunnskapsledelse

Ledelse av kunnskapsmedarbeidere er som nevnt utfordrende. Dels fordi medarbeiderne har en faglig kraft gjennom sin faglige profesjon, og dels fordi de gjennom sin selvstendighet ikke ser behov for eller har erfaring med å bli ledet. Når vi vet at kunnskapsarbeiderne blir motivert og inspirert ved å lykkes i sitt arbeid og gjennom kreativitet, antar jeg at en styrende lederstil vanskelig vil nå frem. En styrende lederstil kjennetegnes av styring og kontroll. I verste fall vil en slik lederstil medføre at medarbeideren forlater organisasjonen. Lojaliteten til kunnskapsmedarbeideren er sterkere til egen profesjon og karriere, enn til arbeidsgiver. I seg selv gir dette en særskilt utfordring for kunnskapslederen.

Det er særlig to forhold jeg vil trekke frem som har betydning for min forståelse av kunnskapsledelse. Det ene forholdet er at kunnskapsmedarbeiderne motiveres av desentralisert beslutningsmyndighet, og ved individuelt ansvar for kvalitet og nyskaping. De tar et selvstendig ansvar for både utføring og utvikling av egne oppgaver (Irgens og Wennes 2011). Den særegne faglige ekspertisen til kunnskapsmedarbeidere gjør at de i kraft av sin faglige kunnskap kan håndtere utfordringer på en bedre måte enn de som ikke har denne kompetansen. De agerer innenfor et autonomt og faglig handlingsrom som andre vanskelig kan bevege seg inn i og kontrollere (Similä og Mc Court i Irgens og Wennes, 2011:156). Det er grunn til å tro at det er den enkeltes faglige selvstendighet som gir fremdrift, og at motivasjonen er nært knyttet til kvalitet og nyskaping ved eget arbeid.

Det andre forholdet er at kunnskapsledelse handler om hvordan kunnskapsmedarbeidere kan styres og ledes (Børve i Irgens og Wennes 2011:90). Drucker (1959) ser på kunnskapsledelse som en form for ledelse som handler om å få medarbeiderne til å utføre sitt arbeid basert på egen kunnskap. Kunnskapsledelse kan med andre ord ikke påtvinges mennesker, men vokse frem på egne premisser. (Dehlin i Irgens og Wennes 2011). Dette er sammenfallende med Mintzberg²⁴ (1998), som viser til at profesjonelle kunnskapsarbeidere responderer på inspirasjon, som igjen stiller andre krav til ledelse og karriereutvikling. Relasjonelle ferdigheter og det mellommenneskelige aspektet blir av større betydning, og spesielt fremstår lederens kommunikative ferdigheter som sentrale (Mintzberg 1998, Hillestad 2000). Mintzberg mener at lederne i mindre grad kan benytte seg av tradisjonelle sanksjoner, men er avhengig av å lede på kunnskapsmedarbeidernes premisser. For å få dette til er lederen avhengig av å kjenne til hva som motiverer den enkelte til innsats.

²⁴ Henry Mintzberg; Covert leadership: Notes on Managing Professionals, Harvard Business Review 1998

Den høyt spesialiserte kompetansen til kunnskapsmedarbeidere, som Hein viser til, fordrer en annen type tenkning om ledelse enn den form for ledelse som bygger på den tradisjonelle styringsdimensjonen. Hva som motiverer de ulike arketyperne, kan i varierende grad utformes og imøtekommes gjennom ledelse. For primadonnaen har ledelse ingen direkte påvirkningskraft, i og med at motivasjonen hentes fra en indre motivasjon. Likevel har ledelse en større betydning for primadonnaens arbeidsglede og livskvalitet enn for de øvrige arketyperne. Dette skyldes at primadonnaen må skjermes for det som ikke er faglig relevant og som forstyrrer den faglige aktiviteten. I et skjermende lederskap er lederens fremste oppgave å *"prioritere i oppgaverne og sørge for, at der er tilstrækkelig med arbeidsoppgaver, hvor primadonnaen kan stræbe efter det ypperste – og i de oppgaver, hvor det ikke er muligt eller rentabelt at stræbe efter det ypperste, skal lederen sørge for at lægge standarden et sted, hvor primadonnaen ikke skal performe under standard"* (Hein 2009:7). Også for præstations-tripperen og pragmatikeren vil et *skærmende lederskab* fungere. Samtidig viser *feedback* seg å være et vesentlig lederredskap for de fleste av arketyperne. For primadonnaen er det avgjørende at *feedback* gis slik at det både utfordrer og utvikler.

3.3.5. Forskningsledelse

Som tidligere nevnt er begrepet forskningsledelse vanskelig å finne i forskningslitteraturen. Det er grunn til å anta at forskningsledelse er kommet inn som et nytt ledelsesbegrep som følge av SFF-ordningen. Selv om ordningen har eksistert i noen år, er det ikke enkelt å finne en enhetlig definisjon. På nettsidene til Norges forskningsråd (NFR) er begrepet omtalt som ledelse av forskningsinstitusjoner, og særlig som ledelse av forskningsgrupper og forskningsprosjekter. En fellesnevner for disse ledelsesformene er kravet om høy faglig kompetanse. I den grad det har vært debatt om forskningsledelse i media, har det vært i retning av om forskere trenger ledere, mer enn hvordan vi kan forstå begrepet²⁵. Det nærmeste jeg kommer en definisjon på forskningsledelse er gjennom begrepet vidensledelse eller mulighetsledelse.

Vidensledelse er koblet til utviklingsorganisasjoner som produserer ny vitenskap, der sentrale kjennetegn ved ansatte er faglige spesialister som langt på vei utøver selvledelse. Ledere ved slike utviklingsorganisasjoner bør vite hva som inspirerer de faglige spesialistene til å yte sitt beste (Andersen og Rasmussen 2006) Disse kjennetegnes ved å være fagspesialister, som ved en tilfeldighet har fått en lederrolle. Vidensledelse er basert på tre gunnpilarer; ledelse er ikke

²⁵ Forskningsrådets nyhetsside; Hva er god forskningsledelse? – publisert 07.09.2010
http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Hva_er_god_forskningsledelse/1253961817973?lang=no

styring, ledelse handler om å få den overordnede utvikling på plass og ledelse er ikke lederens beslutninger, men alle medarbeidernes faglige beslutninger (Andersen og Rasmussen, 2006:6). Som følge av at vidensledelse utøves i utviklingsorganisasjoner med sterke fagspesialister er det ikke usannsynlig at begrepet har likhetstrekk med forskningsledelse.

3.4. Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse har røtter fra den skotske historikeren Carlyle og den amerikanske statsviteren Burns tenkning rundt politisk ledelse. Der Carlyle var opptatt av lederens evne til å se inn i framtiden og til å skape tillit, var ledelse for Burns alltid et gruppefenomen, med et uklart skille mellom ledere og medfølgere (followers), der alle deltok aktivt. Lederen var i stand til å formulere og *“gjøre bevisst det som ligger ubevisst i medfølgere”* (Arnulf 2012:54). Her står troen på lederen sentralt. Lederen identifiseres som en person med evne til å formulere andres behov og oppfatninger på en så tydelig måte at *“... forhåpninger blir til forventninger, slik at de mest apatiske blir aktivisert og motivert”* (Arnulf 2012:54). Transformerende lederskap beskrives som en *prosess der ledere og etterfølgere hever hverandre til høyre nivå av arbeidsmoral og motivasjon.* (Andersen 2011:183).

Selv om Burns forståelse av transformasjonsledelse har tatt opp i seg elementer fra Webers teori om karismatisk ledelse, ville han samtidig tone ned karismabegrepet. For Weber var en karismatisk leder en leder som hadde høy status blant sine ansatte, var spesielt begavet og med eksemplariske personlige kvaliteter. Kjennetegn ved karismatiske ledere er deres evne til å formulere visjoner som andre støtter opp om, evne til å sette visjonen ut i handling ved å formulere mål og delegerer ansvar (Jacobsen og Thorsvik 2007:414, Weber 1971). Ved å gjeninnføre karismabegrepet, har det personlige og personlighet langt på vei fått tilbake en tydeligere plass, slik vi kjenner det fra trekk-teoriene (Sørhaug 2004).

Vi kan forstå Burns beskrivelse av ledelse som en verdibasert form for kommunikasjon, en kontinuerlig prosess med mål om å motivere og påvirke adferd gjennom tett samspill. Ledere fremstår som forvaltere av mening, mer enn å påvirke ansatte gjennom innflytelse, med hensikt å inspirere medarbeiderne til å gjøre en innsats utover det som er forventet (Moldenæs, 2000²⁶). Innenfor transformasjonsledelse beveger ledere og medarbeidere seg bort fra en transaksjons- og egen nytte-orientert tenkning, til å tenke fellesskap. Å tenke på fellesskap kan føre til at medarbeidere blir oppmerksomme på verdien av de resultatene som skapes, og der felles

²⁶ Turid Moldenæs; Om lederskap. 2000, Universitetet i Tromsø

interesser prioriteres foran personlige (Arnulf 2012). For Burns handler transformasjonsledelse ikke bare om å lede gjennom verdier, men å lede gjennom de gode verdiene. Ledelsen skal ikke bare være åpen for forandring, men selv være drivkraften til forandringsprosesser. I så måte inkluderer ledelse en personlig dimensjon, som uttrykkes gjennom at lederen forankrer prosesser og prosjekter i konkrete personer (Sørhaug, 2004:260-306).

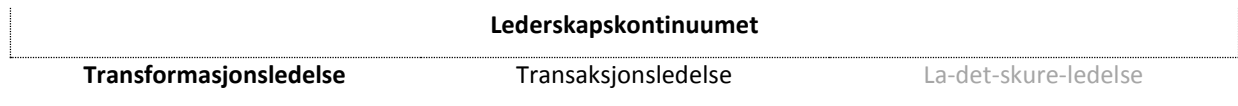
Teorien om transformasjonsledelse forstås som en variant av verdibasert ledelse, med elementer fra Selznicks teori om institusjonelt lederskap, der både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse står sentralt (Jacobsen og Thorsvik 2007:413). Den tar med seg elementer fra de tradisjonelle transaksjonsmodellene og de teoriene som legger vekt på karisma (Weber) og visjoner (Selznick) i lederarbeidet. Verdibasert ledelse baserer seg på en visjon som er knyttet til bestemte verdier og der lederen formulerer og kommuniserer en visjon med tilhørende verdier som er meningsbærende for organisasjonen de styrer (Kaufmann og Kaufmann 2009). Den gang skrev Selznick at det ikke er likhetstrekk mellom å ha en høy formell posisjon med myndighet til å treffe beslutninger og ledelse. Slik jeg forstår Selznick (1957) handler ekte ledelse om å skape en felles forståelse av organisasjonens formål og verdigrunnlag ("infuse to value"), påvirke den sosiale fortolkningen, fremme og bevare verdier gjennom visjoner, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet (Selznick 1997:29-33). Ledelse er å institusjonalisere verdier og profilere organisasjonen på en slik måte at de ansatte kan identifisere seg med den og er lojale mot dens oppgaver og mål (Selznick 1957:25). Transformasjonsledelse innebærer å spille på følelser som underordnede har. Ikke gjennom manipulasjon, men i en prosess der lederen setter ord på de følelser som befinner seg i alle mennesker. I transaksjonstilnærmingen er forholdet preget av en sosial transaksjon, og opprettholdes så lenge partene tjener på det (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Den amerikanske ledelsesforskeren Bass leverte et vesentlig bidrag til utviklingen av denne ledelsesteorien, og betegner lederstilen som en fremragende ledereffektivitet. Effektiviteten følger av at ledere utvider og stimulerer ansattes interesser, skaper bevissthet om og aksept for konkrete og overordnede mål, og får de ansatte til å se utover egne interesser, til beste for gruppen (Martinsen 2004:193). Den skiller seg i så måte fra andre tradisjonelle trekkteorier og adferdsteorier. Der tidligere ledelsesteorier vektlegger ledelse gjennom oppgave- og relasjonsorientert lederstil ser nyere samspillteorier på *ledelse som en sosial transaksjon mellom leder og de som ledes* (Høst 2009:77). Essensen i Bass transformasjonsteori er forholdet mellom transformasjons- og transaksjonsledelse, og der transformasjonsledelse er en videreutvikling av

transaksjonsledelse (Yukl 2010:277). Det betyr at en grunnleggende styringsadferd må være på plass, før transformasjonsledelse kan utøves (Arnulf 2012:65). Der transaksjonsledelse er basert på bytte av verdier ut fra egeninteresser, baserer transformasjonsledelse seg på å inspirere og engasjere for organisasjonens mål og visjon. For Bass er transaksjonsledelse å forstå som et "bytteforhold" mellom leder og ansatte, og fremhever to sentrale faktorer. Den ene er en lederadferd som kjennetegnes ved at leder initierer og organiserer arbeidet og fokuserer på at arbeidet blir gjennomført. Den andre er ledere som tar hensyn til de ansatte og som tilfredsstiller dem som utfører arbeidet godt. Ved å gi og oppfylle løfter om anerkjennelse og avansement får lederen jobben utført. Tilsvarende blir straff og sanksjoner iverksatt overfor ansatte som ikke leverer resultat tilfredsstillende. (Martinsen 2004:192). Ved transformasjonsledelse opplever medarbeiderne tillit, lojalitet og respekt for lederen, og er motivert til å utføre arbeid utover det som forventes av dem (Yukl, 2010:277).

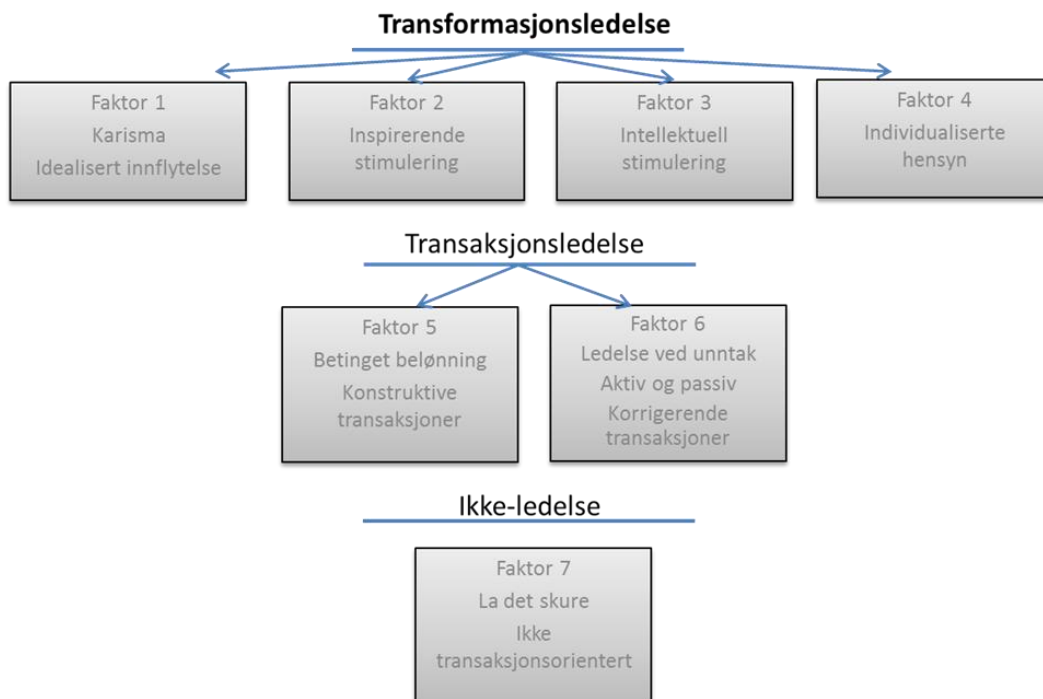
Selv om flere teorier om transformasjonsledelse er sterkt påvirket av Burns (1978), har det vært mer empirisk forskning med utgangspunkt i teorien til Bass (Yukl 2010:277). Studier viser at ledere som praktiserer prinsippene for transformasjonsledelse synes å ha større sjanse for å bli oppfattet som dyktige og effektive ledere, enn de som praktiserer transaksjonsledelse. De synes å ha et bedre forhold til sine overordnede, og de ansatte yter mer på vegne av transformasjonslederne. Ledere som legger et visst nivå av transaksjonsledelse til grunn, men som oppfattes som transformasjonsledere av sine medarbeidere, er mer effektive og gjør det åpenbart bedre enn andre. Dette viser at elementer av transaksjonsledelse er viktig for å oppnå suksess (Martinsen 2004, Arnulf 2012, Jacobsen og Thorsvik 2007). For Strand (2001) er skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse av analytisk karakter, med klare paralleller til skillet mellom administrasjon og lederskap (Strand 2001:78). De samme parallellene finner vi mellom styring og ledelse, og mellom oppgave- og relasjonsorientert lederskap.

Min videre fremstilling vil bygge på Bass' modell for transformasjonsledelse, illustrert gjennom en fullspektrumsteori, og der lederaktivitetene deles i syv ulike aktiviteter langs et kontinuum. Transformasjonsledelse og laissez faire-ledelse (la-det-skure-ledelse) plasseres på hvert sitt ytterpunkt, og illustrerer nærvær og fravær av ledelse. Midt i mellom finner vi transaksjonsledelse. (Martinsen 2004, Jacobsen og Thorsvik 2007, Kaufmann og Kaufmann 2009, Arnulf 2012).



Figur 1 Lederskapskontinuumet

Plasseringen på skalaen illustrerer hvor sterkt lederen engasjerer seg i og identifiserer seg med ledergjerningen og den virksomheten som ledes. Der transaksjonsledelse handler om å overvåke og styre medarbeiderne etter definerte regler og rutiner, handler transformasjonsledelse om å inspirere, stimulere til intellektuell aktivitet og være oppmerksom på den enkeltes behov (Kaufmann og Kaufmann 2009, Jacobsen og Thorsvik 2007). For Bass er transaksjonsledelse og transformasjonsledelse ulike, men ikke gjensidig utelukkende prosesser. Han viser til at det er grunn til å anta at transformasjonsledelse fører til økt motivasjon og ytelse mer enn transaksjonsledelse, men at effektive ledere kjennetegnes ved å kombinere begge formene for lederskap (Yukl 2010;277).



Figur 2 Modell for transformasjonsledelse - fullspektrumsmodell

De ulike lederaktivitetene innenfor transformasjonsledelse er i denne modellen inndelt i idealisert innflytelse, inspirerende stimulering, intellektuell stimulering og individualiserte hensyn. Det er i hovedsak Arnulf og Kaufmann og Kaufmanns beskrivelse som gjengis her (Kaufmann og Kaufmann 2009:350-354, Arnulf 2012:66-67).

Idealisert innflytelse betegnes som den sterkeste formen for lederaktivitet og kjennetegnes ved at lederen fungerer som en rollemodell for sine medarbeidere. Lederen demonstrerer en høy moralsk standard, og er gjerne en person som medarbeiderne respekterer og vil identifisere seg med. Karisma blir i denne modellen likestilt med idealisert innflytelse, og lederen er gjenstand for beundring og respekt. En annen tilnærming til modellen er at en leder må våge å bli sett, stå for noe, og være en troverdig budbringer for egen krav og visjoner (Arnulf 2012). Bass²⁷ viser til at ledere i kraft av å være karismatiske kan virke inspirerende og få ansatte til å tro at de kan oppnå utmerkede resultater ved å yte en ekstra innsats. Karismatiske ledere skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit (Martinsen 2004). I denne komponenten er karisma-begrepet fremtredende. Det er med utgangspunkt i lederens personlige egenskaper at ansatte utvikler en dyp tillit og respekt, og deler lederens visjon (Sørhaug 2004:307).

Inspirerende motivasjon/stimulering handler om å få ansatte til å tro på framtiden, skape entusiasme og lagånd, der ansatte gis anledning til å delta i arbeidet med å utforme virksomhetens visjon. Lederne utmerker seg ved å motivere og inspirere medarbeidere til innsats. De er opptatt av at medarbeiderne blir inkludert i et demokratisk samspill ved utforming og oppfølging av visjoner for gruppens arbeid. En tydelig og klar kommunikasjon blir viktig. Innenfor denne komponenten handler det om lederens kapasitet til å kommunisere høye forventninger som forplikter og inspirerer til eksepsjonelle ytelser (Sørhaug 2004:307).

Ved **intellektuell stimulering** blir ansatte utfordret og oppmuntret til å arbeide selvstendig med oppgaver og å finne kreative måter å løse problemstillinger på. Lederen stimulerer de ansatte til intellektuell utvikling. Lederen fungerer som en samtalepartner for sine ansatte, er villige til å vise sine ansatte alternative måter å løse en problemstilling på. Lederen er opptatt av å ikke kritisere medarbeiderne som mislykkes eller gjør feil i det offentlige rom. Ideer fra medarbeidere blir ikke kritisert, selv om de kan avvike fra lederens gjeldende oppfatning. Intellektuell stimulering er ifølge Sørhaug (2004:307) lederens kapasitet til å være kreativ og til å stimulere til personlig utvikling.

Individualiserte hensyn/ oppmerksomhet handler om lederens evne til å se det spesielle i hvert enkelt menneske, og møte deres ulike behov. Lederen snakker med ansatte, oppmuntrer dem til

²⁷ Bernard M. Bass: From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision 1990, i Øyvind L. Martinsen (red) Perspektiver på ledelse 2004, Gyldendal akademisk

å tenke selvstendig, være kreativ og tenke annerledes. Lederen tar den enkeltes behov for å bli sett og anerkjent på alvor, og gir de ansatte oppmerksomhet, instruerer og gir velmenende råd. Det handler om lederens evne til "å se", anerkjenne og ivareta den enkelte medarbeider (Sørhaug 2004, Jacobsen og Thorsvik 2007, Kaufmann og Kaufmann 2009, Arnulf 2012).

Kritikerne av transformasjonsmodellen hevder at modellen har konseptuelle svakheter. Empiriske studier viser på den ene siden at transformativ ledelse ikke har spesielle personlige egenskaper. På den andre siden hevder kritikerne at påstanden om at transformativ ledelse er mer effektiv enn transaksjonell ledelse, ikke stemmer om man måler effektivitet objektivt (Andersen, 2011:187). Yukl (1999) blir trukket frem som en av kritikerne mot teorien. I følge Andersen (2011) hevder Yukl at teorien har en slagside mot forholdet mellom leder og underordnet, noe som begrenser muligheten til å forklare effektivitet på gruppe og organisasjonsnivå. Effektivitet forklares gjennom ferdigheter og adferd, mer enn gjennom handlinger, noe som gjør at argumentet for en universell teori drives for hardt (Andersen, 2011:187).

Ser vi nærmere på transaksjonsledelse og modellens beskrivelse av faktor 5 og 6 beveger vi oss over i en mer transaksjonsorientert lederstil. **Betinget belønning** kjennetegnes ved at lederen administrerer belønninger på en slik måte som er effektiv for resultatoppnåelse, og som oppleves som akseptabelt og rettferdig av medarbeideren. Belønningen kommer til uttrykk ved løfter og faktiske goder, sett i forhold til hva den enkelte faktisk utfører. **Ledelse ved unntak** illustreres ved en form for tilbakeholden ledelse, der leder bare griper inn unntaksvis. Lederen tar i bruk korleksjon og ulike typer for disiplinering som virkemiddel, der medarbeiderne ikke innfrir krav til arbeidet, etter forventninger eller forskrifter. Ledelsesformen kommer til uttrykk enten ved overvåkning eller å overlate gruppe eller medarbeider til seg selv. Ved **La-det-skure-ledelse** finner vi den svakeste formen for ledelse. Denne kjennetegnes ved minst mulig inngripen i arbeidet. Enten som følge av at lederen ønsker at medarbeideren skal ivareta sine oppgaver på egen hånd eller at leder utviser en likegyldighet eller passivitet ved oppgaver og ansvar som følger med lederrollen. Det er grunn til å anta at der leder ikke involverer seg i medarbeidernes hverdag, og ikke er oppmerksom på den enkeltes behov, kan det på sikt føre til nedstemthet, oppgitthet, demotivering og ineffektivitet i arbeidet. Særlig kan dette komme til uttrykk i kunnskapsorganisasjoner og blant kunnskapsmedarbeidere (Kaufmann og Kaufmann 2009).

3.5. Oppsummering av teoretisk tilnærming

I dette kapitlet har jeg redegjort for teorien som danner grunnlag for oppgavens empiriske del. Når jeg har valgt å plassere meg innenfor en relasjons- og meningsorientert tilnærming til ledelse er det fordi forskning viser at kunnskapsmedarbeiderne langt på vei henter sin motivasjon og inspirasjon av andre faktorer enn gjennom den tradisjonelle styringsdimensjonen i lederskapet. Kjennetegn ved kunnskapsmedarbeidere og kunnskapsorganisasjoner hjelper meg å forstå konteksten som ledelse utøves i. Kunnskapsledelse forstås som en ledelsesform som får kunnskapsmedarbeidere til å utføre sitt arbeid på selvstendig grunnlag. Ledelse innenfor kunnskapsorganisasjoner realiserer bestemte mål gjennom å motivere og inspirere kunnskapsmedarbeidere til fremdrift og måloppnåelse, og der lederens bevissthet rundt målformulering, samarbeid og kommunikasjon inngår som sentrale elementer i ledelsesfunksjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Transformasjonsledere utøver ledelse ved å inspirere og engasjere, ved å skape bevissthet om og aksept for konkrete og overordnede mål, og får de ansatte til å se utover egne interesser, til beste for gruppen.

I det videre studiet skal jeg belyse fenomenet forskningsledelse slik senterledere ved sentre for fremragende forskning beskriver og definerer fenomenet. Hvordan dette fenomenet lar seg forstå drøfter jeg i lys av transformasjonsledelse og kunnskapsledelse. Når Bass' tilnærming til transformasjonsledelse er valgt, er det med utgangspunkt i en forståelse av at effektive ledere kombinerer transaksjons- og transformasjonsledelse, men der transformasjonsledelse synes å være fremtredende.

4. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metode og forskningsdesign. Jeg vil presentere sentrale trekk ved intervjuguide og samtalens struktur, og hvordan det ble etablert kontakt med respondentene. Avslutningsvis vil jeg reflektere rundt oppgavens troverdighet, reliabilitet og validitet.

4.1. Valg av metode og forskningsdesign

Ideelt skal forskningen så langt som mulig strebe etter objektivitet. Jeg ser at det kan være en utfordring i seg selv å forholde seg utelukkende objektivt til et tema som både engasjerer og inspirerer til mer utforskning. En viss form for kontakt vil det alltid være mellom en forsker og det objektet som skal studeres, selv om nærheten varierer ved valg av metode. Litteraturen

skiller mellom to metodiske tilnærminger å samle inn data på, kvalitativt eller kvantitativt. Ved en kvantitativ tilnærming vil avstanden være større enn ved en kvalitativ tilnærming, eksempelvis i en intervjusituasjon, der personene møtes ansikt til ansikt (Johannessen 2006, Jacobsen 2005).

Mitt metodevalg må sees i sammenheng med de forskningsspørsmål jeg ønsker svar på. Hellevik (1991) definerer en metode som “... *en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med til arsenalet av metoder*” (Hellevik 1991:14). Oppgavens deskriptive problemstilling forutsetter en metodisk tilnærming der man søker innsikt i respondentenes refleksjoner og erfaringer. I valg av forskningsdesign velger jeg en kvalitativ tilnærming til min problemstilling, der primærdata hentes inn gjennom intervjuer. Valget gir meg en anledning til å gå i dybden av problemstillingen med mulighet for oppnå en bredere forståelse av fenomenet som jeg undersøker.

Til forskjell fra kvantitativ metode som systematisk gir sammenlignbare opplysninger fra flere undersøkelsesobjekt i form av tall (Hellevik 1991), kan jeg med en kvalitativ tilnærming finne en tekstlig forklaring på fenomenet som undersøkes. Dataene samles inn i form av ord, setninger, fortellinger (Jacobsen 2005). Jeg er oppmerksom på at kvalitative data ikke kan kategoriseres på samme måte som ved en kvantitativ tilnærming, men jeg kan likevel kategorisere dataene på bakgrunn av de svarene jeg får. Kategoriseringen danner grunnlag for min videre analyse og tolkning.

Et kvalitativt forskningsdesign gir meg ikke bare muligheten til å gå i dybden av fenomenet forskningsledelse, men gir også grunnlag for sammenligning, der jeg kan lete etter variasjoner. Ved å studere flere sentre gir det anledning til å sammenligne funnene med hverandre. En forutsetning for sammenligning er at de samme spørsmålene blir stilt i alle samtalene. Det kan by på utfordringer, som jeg vil komme tilbake til under beskrivelsen av forskningsintervju.

Når intervjuprosessen startet hadde jeg ingen bestemt teori med meg inn i intervjuene eller konkrete antakelser om hva som kjennetegner forskningsledelse. Jeg startet ut med en tro på at forskningsledelse har betydning for sentrenes høye score på forskningskvalitet og forskningsproduksjonen og var oppriktig nysgjerrig på innholdet i ledelse som fenomen. I så måte kan studiet betegnes som induktivt.

Styrken i en slik åpen tilnærming til fenomenet som undersøkes er at forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som samles inn. Det blir viktig å få fram detaljer, nyanser og det unike ved hver samtale. Først etter at materialet er samlet inn, blir det strukturert og kategorisert (Jacobsen 2005). Spørsmålet er om det er praktisk mulig å ikke ha noen form for antakelser med seg inn i slike studier. Etter hvert som empirien samles inn og det avdekkes noen mønstre i funnene, kan det jo være fristende å styre spørsmålene i en bestemt retning, og kanskje vanskeligere å opprettholde en nøytral induktiv tilnærming. I dette studiet mener jeg at det er balansert godt.

4.2. Datainnsamling

Datainnsamlingen er gjennomført som et ledd i det nevnte forskningsprosjektet ved UiT. Invitasjoner ble sendt senterlederene for 21 Centre of Excellence (CoE). Forespørsel og førstehåndskontakt om deltakelse ble formidlet i e-post mai 2010. E-post ble sendt fra Curt Rice, prorektor for forskning og utvikling ved Universitetet i Tromsø, vedlagt en anbefaling fra Arvid Hallén, administrerende direktør i Norges forskningsråd (NFR), se vedlegg 1. Begge er personer som senterlederene kjenner til. Curt Rice som tidligere leder for CASTL (Center for Advanced Study in Theoretical Linguistics) og Arvid Hallén, direktør for NFR, som eier og forvalter av SFF-ordningen i Norge. Datainnsamlingen fant sted i perioden juni 2010 til september 2011, og ble innhentet ved intervju med senterledere for norske sentre for fremragende forskning. Oversikt over sentrene følger i vedlegg 2.

Målsetningen var å intervju alle senterlederene, det vil si ikke bare et lite utvalg, men hele populasjonen. Av ulike årsaker fikk vi ikke intervjuet alle 21, men avsluttet intervjurunden etter 18 intervjuer. Når jeg skriver *vi* er det fordi mitt masterprosjekt inngår som en del av nevnte forskningsprosjekt. Det har vært naturlig å samarbeide om og ha en prosess på både utvikling av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene. Således tjener intervjuguiden og samtalene flere formål. Samtaler har vært gjennomført sammen med Tone Sandahl, administrerende direktør ved The Performance Group (TPG). Når vi likevel valgte ikke å intervju hele populasjonen, var det dels fordi det var utfordrende å finne møtedatoer, og dels med en antakelse om at nye samtaler sannsynlighet ikke ville avvike nevneverdig fra de øvrige funnene.

I denne oppgaven er primærdata den informasjon som er tilegnet gjennom samtaler med senterlederene, også benevnt som respondenter. Disse dataene betegnes som den tryggeste type data, der vi som forskere har kontroll på materialet og kjennskap til eventuelle feilkilder

(Jacobsen 2005). En potensiell feilkilde i dette studiet kan eventuelt forklares med varierende kvalitet på båndopptak, noe som kan føre til unøyaktige transkripsjoner, til utfordringen ved å stille nøyaktig de samme spørsmålene til alle respondentene. Sekundærdata betegnes som andre tilgjengelige undersøkelser, utført av andre forskere med et annet formål, og med relevans for oppgaven. Slike data kan være andre skriftlige kilder, tekst og surveyundersøkelser og som underbygger funn fra egne undersøkelser (Jacobsen 2005). I dette studiet er midtveiseevalueringer for SFF-ordningen en form for sekundærdata. Andre kilder kan være sektorrappporter om ledelse, utført på oppdrag fra NFR. Slike data er vanskelig å bedømme påliteligheten av, nettopp fordi vi som forskere ikke har direkte kjennskap til bakgrunn for og mål med undersøkelsen (Halvorsen 1993, Jacobsen 2005). Jeg er oppmerksom på at slike sektorrappporter har andre rammebetingelser enn min egen problemstilling. Likevel vil funn fra slike sekundærdata være med å kaste lys over problemstillingen og gyldigheten av egne funn.

4.3. Forskningsintervjuer og intervjuguide

Steinar Kvale beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som et *"produksjonssted for kunnskap"*, *"en utveksling av synspunkter mellom to personer som samtaler om et tema som opptar dem begge"* (Kvale 1997:17). Forskningsintervjuet er basert på en faglig konversasjon, med formål om å *innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, særlig med hensyn til tolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet* (Kvale 1997:39). En slik fortolkning ligger innenfor et fenomenologisk perspektiv, der vi som intervjuere åpner opp for den intervjuedes erfaring og beskrivelser av fenomenet (Kvale 1997). Således er intervjuene å forstå som deskriptive i sin form.

Forskningsintervjuene ble gjennomført på en slik måte at senterlederne fikk anledning til å snakke åpent om forhåndsdefinerte tema – deriblant om hva som kjennetegner god forskningsledelse. Intervjuene betegnes som strukturerte i den forstand at det ble utarbeidet en detaljert intervjuguide, inndelt i emner med et sett av hovedspørsmål og underspørsmål som var retningsgivende for samtalens innhold (Kvale 1997), (vedlegg 3). Til dette masterprosjektet er det fortrinnsvis sentrale kjennetegn ved fenomenet forskningsledelse som jeg griper fatt i, men de øvrige spørsmålene er også med å belyse fenomenet fra ulike synsvinkler. Således er de relevant også for denne oppgaven. *"Enkelte vil påpeke at en slik pre-strukturering er en form for lukking av datainnsamlingen og at undersøkeren beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal"* (Jacobsen 2005:144). Fordelen med å strukturere intervjuene i spørsmål og delområder slik vi har gjort, kan bidra til å minske kompleksiteten i datagrunnlaget, noe som kan være til

hjelp i analysearbeidet. Ved å benytte en strukturert intervjuguide, der respondentene får identiske spørsmål, gir forskeren en mulighet til å styre intervjuet i riktig retning. Ustrukturerte intervjuer kan føre til en kompleksitet som vanskelig lar seg analysere (Jacobsen 2005).

På samme tid som intervjuene betegnes som strukturerte i sin form gjennom intervjuguiden, bar samtalerne preg av å være dynamisk, både i rekkefølge og spørsmålsform. Intervjuguiden hadde til hensikt å være retningsgivende i den forstand at spørsmålene var ment å være til hjelp inn i samtalen, mer enn at samtalen skulle gjennomgå alle spørsmålene. En slik intervjuform der den intervjuede får snakke fritt om temaet og de spørsmålene som stilles, har likhetstrekk med et åpent individuelt intervju, der intervjuene preges av å være en samtale mer enn et intervju. Det har i dette studiet vært viktig å få frem respondentens fortolkning av fenomenet forskningsledelse, og der den enkeltes forståelse og mening er interessant. Metoden er tett relatert til et fortolkende eller konstruktivistisk vitenskapssyn (Jacobsen 2005). Vi forsøkte å skape en åpen og lyttende holdning til den intervjuede, der respondentene fikk anledning til å reflektere fritt innenfor de ulike spørsmålene, der vi fulgte opp interessante utsagn og historier med oppfølgingsspørsmål. I løpet av intervjuet beveget samtalen seg både innenfor og utenfor forhåndsdefinerte tema for ikke å bryte interessante tankerekker.

Styrken i å gjennomføre åpne intervju er at vi som forskere kan forfølge et resonnement som kan gi dybde i intervjuene. Når vi gikk inn i samtaler med senterlederne var det en målsetning å få til å forfølge samtalen. Hvis jeg skal si noe om svakheten ved denne intervjuformen, der spørsmålene kommer i tilfeldig rekkefølge, gir det seg utslag når tekstene skal analyseres. Ved å forfølge et tankesett, der spørsmålene ikke nødvendigvis kommer i en på bestemt rekkefølge, kan vanskeliggjøre operasjonaliseringen inn i analysearbeidet. Når Kvale (1997) betegner det kvalitative intervjuet som ustrukturert eller strukturert, mener jeg at våre intervjuer befinner seg i mellom en åpen og en strukturert form, i en form for semi-strukturert eller halvstrukturert intervju (Kvale 1997).

Slike personlige og individuelle intervjuer som her er gjennomført har vært ressurskrevende. Det er gått med tid til å administrere avtaler og møtetidspunkt mellom intervjuere og respondenter. Intervjuene er blitt gjennomført ved SFF-sentre i Tromsø, Oslo, Ås, Bergen og Trondheim, noe som har medført en del reisevirksomhet for oss som intervjuere. De fleste intervjuene hadde en varighet på ca 1 - 1 ½ time, noe som er helt i grensen for hvor lenge et intervju bør vare (Jacobsen 2005). I tillegg gir slike personlige intervju i denne størrelsesorden store datamengder

i form av notater og lydbåndopptak. Vi benyttet oss av telefon som opptaksutstyr, i tillegg til at jeg skrev en del notater. Det at vi var to til stede under intervjuene ga meg en unik mulighet til å skrive notater. Opptakene er anonymisert og transkribert, og gjort tilgjengelig for forskningsgruppen. På den ene siden var det å bruke telefon en lettvinnt måte å ta opp samtalene på, samtidig som den er en diskre gjenstand som ikke tar oppmerksomheten bort fra formålet med samtalene. På den andre side gjorde vi noen erfaringer med at opptaket slo seg av ved innkomne samtaler. Noe som medførte at noen av samtalene hadde til dels mangelfullt opptak.

Studentprosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S og et eget informasjonsskriv om studiet ble sendt senterlederene med anledning til å reservere seg mot studiet (vedlegg 4). Min utfordring som student ligger i å hente ut relevant data til bruk for valgt problemstilling og forskningsspørsmål, der analyse og relevans av opptakene må vurderes opp mot oppgavens problemstilling.

Det etiske aspektet ved denne undersøkelsen har stått sentralt. Kvale (1997) belyser det etiske og moralske ved intervjuundersøkelser, der den personlige interaksjonen mellom intervjuer og den intervjuede kan påvirke situasjonen og det som blir sagt. Her er det spesielt tre etiske regler som fremheves; det informerte samtykket, konfidensialitet og konsekvenser (Kvale 1997:66). Disse reglene mener jeg er godt ivaretatt i dette studiet. Før intervjuene startet klargjorde vi hensikten med samtalene. Det var viktig for oss å informere om formålet med samtalen og hva funnene skulle brukes til, samt hvordan vi ønsket å ivareta anonymiteten og konfidensialiteten. Vi innhentet muntlig samtykke til opptak av intervjuene og orienterte om hvordan opptakene var tenkt benyttet i ettertid. Alle intervjuene er transkribert ordrett og anonymisert. Bestemte historier som kan koble samtalen til et bestemt senter er utelatt i transkripsjonene. Som en avslutning til hver samtale ble det gitt en oppsummering av vår forståelse av samtalen. Respondentene fikk anledning til å utdype egne utsagn, stille spørsmål ved materialet og det videre arbeidet. På den måten fikk vi gjort en kvalitetssjekk av vår forståelse av det som var formidlet og intervjuene ble avsluttet på en god måte. Kvale (1997) kaller dette for "briefing" og "debriefing" (Kvale 1997, Jacobsen 2005).

4.4. Reliabilitet og validitet

Å reflektere over undersøkelsens reliabilitet og validitet, er en viktig del av forskningen og handler om å være kritisk til de dataene som samles inn (Jacobsen 2005). Jeg er oppmerksom på at valg av metode kan ha innvirkning på både validiteten og reliabiliteten i mitt datamateriale. Samtidig er jeg klar over at jeg måler personlige synspunkter på et fenomen, og at både kontekst

og tidsaspektet spiller inn i respondentens refleksjoner, noe som kan ha innvirkning på funnernes gyldighet. Når senterledere er valgt som respondenter for dette studiet er det fordi de i kraft av å være senterledere, er de som vi antar har førstehåndskunnskap om fenomenet forskningsledelse i denne typen forskningsmiljø. Andre informanter kan ha meninger om, men ikke nødvendigvis førstehåndskunnskap om fenomenet. Det i seg selv gir grunn til å anta at reliabiliteten er høy i respondentenes svar, holdninger og erfaringer.

Om senere forskning på samme fenomen vil gi samme resultat er vanskelig å si, nettopp fordi holdninger og erfaringer endres over tid. Således kan det være vanskelig å måle validiteten i undersøkelsen. På den andre siden er utvalget så stort at det grenser helt opp mot populasjonen, noe som i seg selv kan bekrefte validitet. Dernest er vår avsluttende oppsummeringen av hvert intervju, der respondenten gis anledning til å bekrefte vår forståelse av samtalen en annen måte å bekrefte validiteten på. En tredje måte å bekrefte gyldigheten på, slik Jacobsen (2005) beskriver, er å arrangere møter der respondentene inviteres inn. Forskningsgruppen inviterte i september 2011, til et slikt møte, der senterledere fikk en oppsummering av funnene, med mulighet for å diskutere og bekrefte vår oppsummering. Så langt vil jeg mene at både reliabiliteten og validiteten er god.

Det vil alltid være en vurdering av om de spørsmålene som er inkludert i samtalene er egnet til å belyse fenomenet. Her mener jeg at vårt valg av å kombinere en åpen tilnærming til samtalen sammen med en detaljert intervjuguide er godt egnet til å belyse fenomenet fra flere synsvinkler, og dermed kan være med å bekrefte validiteten i undersøkelsen. En intervjuers tilstedeværelse og valg av intervjusted vil kunne ha innvirkning på svarene, sammen med at en intervjuers subjektive oppfatning vanskelig kan unngå å påvirke tolkningen av dataene (Jacobsen 2005). Dette er vanskelig å gjøre noe med, utover å være oppmerksom på dette.

Ser vi nærmere på undersøkelsens reliabilitet beveger vi oss over til å vurdere i hvilken grad innsamlede data er pålitelige (Jacobsen 2005). Den vanligste prosedyren for å oversette intervjuer til skriftlig tekst er gjennom transkripsjoner. I dette studiet har vi valgt å transkribere opptakene ordrett. Ved å ordrett skrive ned det som blir sagt, får vi utsagnene så nøyaktig som mulig. Likevel vil en oversettelse fra muntlig til skriftlig språk være vanskelig da de to formene har helt ulike sett med regler. Strengt ordrette oversettelser, inkludert pause og gjentakelser blir nødvendig for at vi skal få til gode analyser. En transkripsjon må forstås som en kunstig konstruksjon av kommunikasjon fra muntlig til skriftlig form, og kan aldri bli en helt korrekt

gjengivelse, selv om den er skrevet ordrett (Kvale 1997). Ved å transkribere tale til tekst kan man miste viktig informasjon som kan medføre en rekke metodiske og teoretiske problemstillinger (Kvale 1997), noe som kan påvirke undersøkelsens reliabilitet. Det uttalte, mimikk, atmosfære og fakter som er en del av samhandling og kommunikasjon vil vanskelig kunne transkriberes, særskilt når transkripsjonene utføres av andre enn de som har vært til stede under intervjuet. Til en viss grad kan dette kompenseres med skrevne notater.

Jeg er oppmerksom på at den optimale intervjusituasjonen krever en åpen meningsutveksling som bygger på en etablert tillitsrelasjon mellom intervjuer og den intervjuede. Når vi vet at tillit er noe som bygger seg opp over tid, vet vi at dette kan være en utfordring som kan påvirke datainnsamlingens validitet og reliabilitet (Jacobsen 2005). Selv om vi som intervjuere og intervjuobjekt var ukjent for hverandre så er min opplevelse av intervjusituasjonen at respondentene var positiv og imøtekommende inn i samtalene. De evnet å inspirere oss inn i ulike fagfelt ved å åpent og engasjert fortelle om ulike sider ved sin rolle som senterleder og utfordringer i det å lede denne typen kunnskapsmedarbeidere. Flere av senterlederne uttrykte en positiv holdning til å bidra inn i forskningsprosjektet og fortalte at dette var første gangen de hadde fått muligheten til å reflektere over eget lederskap.

Når det gjelder undersøkelsens overførbarhet er det grunn til å være oppmerksom på at sentre for fremragende forskning opererer i en kontekst med særskilte rammebetingelser, noe som kan ha betydning for senterledernes forståelse av fenomenet og for utøvelsen av forskningsledelse. På den andre siden er det ingen grunn til å tro at forskningsledelse som fenomen er forskjellig fra tilsvarende forskningsmiljø ved universiteter eller andre forskningsinstitutt. Jeg tror at senterledernes forståelse og erfaring med fenomenet vil ha både betydning og overføringsverdi til andre forskningsmiljø.

4.5. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for masteroppgavens valg av metode og forskningsdesign. Oppgaven bygger på et kvalitativt design, der primærdata er innhentet gjennom intervjuer med 18 senterledere ved sentre for fremragende forskning (SFF). Avslutningsvis har jeg redegjort for oppgavens troverdighet, reliabilitet og validitet.

5. Presentasjon av datamaterialet

5.1. Innledning

Oppgavens hensikt er å belyse fenomenet forskningsledelse slik senterlederne ved norske sentre for fremragende forskning beskriver det. Således bærer undersøkelsen preg av å være eksplorerende i sin form. Oppgaven er en studie i *"Hva kjennetegner fenomenet forskningsledelse ved sentre for fremragende forskning (Centre of Excellence)"* og om hvordan fenomenet lar seg forstå i lys av etablert ledelsesteori.

Jeg vil i dette kapittelet presentere hovedfunn fra samtaleene, der utvalgte historier og sitater fra samtaleene inngår i fremstillingen. Jeg har valgt å inndele funnene om forskningsledelse i fem ledelsesdimensjoner. Dimensjonene utgår fra det empiriske materialet. Før jeg presenterer funnene, velger jeg å løfte frem to betingelser som gjennom samtaleene fremtrer som sentrale forutsetninger for å oppnå aksept som leder for sentrene.

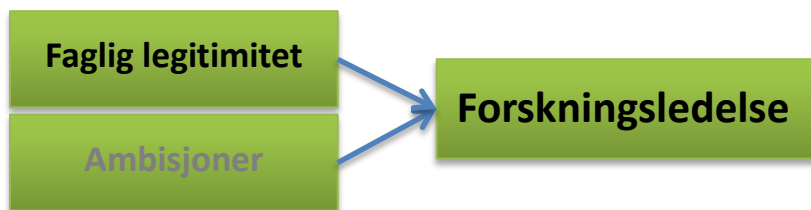


fig. 3 Skisse over betingelser for forskningsledelse

5.2. Betingelser for forskningsledelse

Betingelsene kan langt på vei forstås som en grunnleggende plattform og et nødvendig grunnlag for ledelse i forskningsmiljø²⁸. Den ene betingelsen er faglig legitimitet, og kan oppfattes som en nødvendig forutsetning for å bli akseptert som leder. Viktigheten av faglig legitimitet er et tydelig funn fra de aller fleste samtaleene. Den andre betingelsen er ambisjoner. Denne varierer i tydelighet og fremkommer ikke like sterkt under alle samtaleene. Selv om denne ikke formidles som en helt klar forutsetning for ledelse, kan det være grunn til å anta at den påvirker både forskningen og ledernes legitimitet i større eller mindre grad.

²⁸ Når jeg bruker betegnelsen forskningsmiljø mener jeg i denne sammenhengen forskningsmiljø ved sentre for fremragende forskning

5.2.1. Legitimitet

Senterlederne beskriver faglig legitimitet som en nødvendig betingelse for å utøve forskningsledelse, og helt avgjørende for å oppnå aksept som leder. Legitimitet følger først og fremst gjennom å være forsker, med en sterk faglig profil. Senterlederne oppgir faglighet som avgjørende for å lykkes med ledelse i forskningsmiljø. Å være fagperson er i seg selv ikke tilstrekkelig. Funnene viser at forskningsledelse følger av å forstå faget og være faglig anerkjent innenfor forskningsområder som forskerne aksepterer. Det vil si at lederne oppnår legitimitet gjennom en fagprofil som har nær tilknytning til det forskningsmiljøet som ledelse skal utøves i. Dette gir respekt. Respekten følger av en lang og aktiv forskerkarriere med mange publikasjoner, gjennom forskningsmessig å være helt i front, og ved å være synlig og respektert på den internasjonale forskningsarena. Ved å være et faglig forbilde, anerkjent og respektert som seniorforskere, oppnår lederne en helt annen gjennomslagskraft i forskningsmiljøet enn andre uten tilsvarende faglige forankring. Det gir grunn til å anta at en leder uten forskerbakgrunn, eller med forskererfaring innenfor et annet fagfelt ikke vil oppnå tilsvarende respekt og legitimitet i forskergruppen. Senterlederne i denne undersøkelsen er utelukkende seniorforskere med lang fartstid både i og utenfor forskningsmiljø i academia. Funnene underbygges med følgende sitater;

Legitimitet skapes gjennom å være faglig orientert, være en merittert forsker med en sterk faglig profil (nr 6).

Min legitimitet får jeg gjennom å være forsker selv. Du må forstå faget for å bli en god forskningsleder. Du må være respektert som forsker, du må ha en faglighet som forskerne aksepterer... (nr 1)

Min identitet er først og fremst knyttet til meg som forsker... Typisk for forskere er at de velger folk etter fagkvalifikasjoner. Du er nødt til å ha faglig kredibilitet, det er det som i dette systemet gir deg legitimitet... (nr 9)

Legitimitet oppstår gjennom å være en aktiv forsker, gjennom å være en seniorforsker og ha gjort grunnleggende forskning lenge (nr 8)

Faglig legitimitet er enormt viktig, spesielt i møte med de unge. De unge vet de kan mer enn meg, men når jeg synes på den internasjonale arena, så gir det respekt og du oppnår

en helt annen gjennomslagskraft. De respekterer deg fordi du vet hva vitenskap er, det gir en helt annen respekt...” (nr 14)

For å oppnå legitimitet må du være forsker selv. Du må forfekte de riktige verdiene, være enige om det grunnleggende; strategien, planene, vektlegging av kvalitet... (nr 21)

Legitimitet følger ikke bare av senterledernes faglighet. Den følger like fullt av en oppriktig interesse for forskningsmiljøet. Samtalene med senterlederne viser at de er aktive og engasjerte i forskningsmiljøet, langt utover det faglige. Deres aktive deltakelse følger dels av å lede egne forskningsgrupper, og dels som følge av at de er synlig for studenter og ansatte. De forteller om å være engasjert i faglige diskusjoner og inkludert i den daglige forskningen ved senteret. Funnene viser at de er initiativtakere og bidragsytere i prosessen med å organisere og drifte forskningen fremover, eksempelvis gjennom å delta på planleggingsmøter, diskutere problemstillinger, veilede stipendiater og prosjektledere. Dette kan illustreres i følgende sitater;

Som senterleder kan jeg vise til egen forskning, delta i diskusjonene, bidra til forslag til hvem som skal inviteres til workshop, og hvilke områder. Jeg jobber aktivt som forsker, jobber med stipendiater og post.doc (nr 18)

For å drive med denne typen sentre må du være helt inn i prosessen og være en del av forskningen, du må være aktiv, generere resultater raskt og være visjonær (nr 8)

Senterledernes aktive deltakelse og oppmerksomhet i forskningsmiljøet gjenspeiler seg gjennom deres personlighet. De forteller om en oppriktig omsorg for de forskerne som er involvert i senteret, uavhengig av om det er studenter, gjesteforskere eller deres følgepersoner. Gjennom samtalene viser senterlederne til et ønske om å dele av sin faglige kunnskap og erfaring som forsker, og til et oppriktig engasjement for yngre forskere og studenters fremtidige karriere. Dels handler denne "gartner-rollen" om å gi tilstrekkelig input som gjør at forskerne driver fremover, lengre enn de hadde klart på egen hånd. Dels handler det om å være opptatt av å utvikle menneskene, koble de rette menneskene, som kan drive hverandre fremover gjennom evnen til å se hva som skaper god forskning og fremskritt. I søken etter å utvikle den enkelte, gjennom å få frem den enkeltes potensial, er lederne opptatt av å utøve "fairness" ved å bli oppfattet rettferdig, og gjennom en rettferdig fordeling av fremtidige ressurser.

5.2.2. Ambisjoner

Ambisjoner er en annen betingelse for å lykkes som forskningsleder. Denne betingelsen fremstår ikke like tydelig som legitimitet, men beskrives av senterlederne som betydningsfull inn i arbeidet med å drive forskerne og forskningen fremover. De forteller om ambisjoner for senteret, og særlig for den enkelte forsker. Senterledernes ambisjoner er nært koblet til deres refleksjoner om hva som er god forskningsledelse, samt deres forventninger til resultat og måloppnåelse. De har en klar tro på at tydelige og uttalte ambisjoner har betydning for, og positiv innvirkning på forskningen. Flere av senterlederne fremhever ambisjoner som en verdi inn i forskningen og av betydning for å oppnå aksept og legitimitet som leder.

Senterlederne jobber ut i fra en 10-årsplan med helt klare ambisjoner for senteret og de menneskene som er involvert. På den ene siden forteller senterledere om ambisjoner som følger av senterets grunnidé og som gjenspeiler seg i senterets visjoner og mål. Flere ledere forteller om faglige ambisjoner som å flytte kunnskapsgrensene fremover, om å være nyskapende. De har ambisjoner om å skape sterke forskningsmiljø som produserer et volum av artikler og anvendbare forskningsresultat med vitenskapelig dybde og relevans, og med betydning langt utover senterets levetid;

Min ambisjon er å produsere resultat, at vi har et høyt volum, masse flinke folk og profiler som kommer ut av senteret. At vi får til anvendbare resultater, at vi har noen vitner som sier at det vi har gjort er veldig viktig. Og gjerne et og annet "paper" som virkelig blir brukt og sitert ofte... (nr 11)

Mine ambisjoner er å bidra til at det samlede fagmiljøet, både det som er generert på senteret, men også som er tilsluttede fagområder på universitetet, blir så sterkt som mulig... Vi må binde sammen ressursene som finnes i UiO-systemet til å virkeliggjøre slagkraftige miljø... Så er det de vanlige tellekantene, selvfølgelig. Det er jo publikasjoner og hvor du publiserer og hvor ofte det siteres, men også magefølelsen på hva du har klart å få til av nyskapende virksomhet (nr 20)

I tillegg til faglige ambisjoner har senterlederne ambisjoner for den enkelte og for relasjoner i forskningsmiljøet. Samtalene viser til ambisjoner om å gi forskerne et godt sted å drive forskning, særlig for de unge forskerne, for masterstudenter og for stipendiatene. De viser til ambisjoner om å videreføre kompetansen i senteret, med ønske om å finne gode løsninger for forskerne, og ved å utvikle gode arbeidsrelasjoner. Slike ambisjoner kommer dels frem gjennom

senterledernes arbeid med å finne gode løsninger for forskerne, og dels i arbeidet med å videreutvikle senterets kompetanse. Flere ledere viser til at forskningsledelse handler om å etablere et respektert forskningsmiljø, som er bra for den enkelte forsker, og for forskningen som helhet. De forteller om å legge til rette for og inspirere til samarbeid, der fellesskapet driver forskningen fremover;

Min ambisjon er de menneskene som har vært gjennom. PhD-studenter, masterstudenter, forskere og det nettverket som vi begynner å ha (nr 1)

Ambisjoner om at forskere får et bedre sted å drive med forskning. At de kan få til bedre forskning, ha det morsommere som fagfolk. At man kan lage miljøer som gjør det mulig å drive god forskning... (nr 9)

Flere senterledere viser til viktigheten av å skape internasjonale nettverk som kan føre til at fremragende forskere, nasjonalt og internasjonalt, søker å være en del av senteret som gjesteforskere. Samtidig viser de til ambisjoner for at senterets egne forskere, gjennom internasjonale nettverk, gis rom for å etablere internasjonal kontakt og bli attraktiv utenfor landets grenser.

Der noen ledere beskriver ambisjoner om å binde ressursene sammen i et sterkt og faglig forskningsmiljø, beskriver andre ambisjoner om å etablere arbeidsforhold som utvikler og finner gode løsninger for forskningsmiljøet og de som arbeider ved senteret, slik at de lykkes med sin forskning. Like fullt som senterlederne forteller om ambisjoner for faget og for miljøet, forteller de om ambisjoner for enkeltindividet, gjennom "å la de tusen blomster blomstre". De forteller om et oppriktig engasjement og ønske om å bidra til at ansatte og studenter opplever trygghet, faglig og personlig vekst i miljøet, ut i fra en tro på at tryggheten gir motivasjon til å bidra inn i miljøet. Dette kan illustreres ved følgende sitat;

Min ambisjon er å fremskaffe fremragende arbeidsforhold – provide excellence working condition... skape gode arbeidsforbindelser for Phd-studentene... (nr 13)

Min ambisjon er å videreføre den flotte kompetansen som senteret har, og finne gode løsninger for de gode forskerne våre (nr 1)

Selv om ambisjonene varierer i tydelighet, er det like fullt ambisjoner som både avgrenser og motiverer. Dels handler ambisjonene om å utvikle slagkraftige, men avgrensede

forskningsområder, og dels om å motivere forskere og studenter til å produsere anvendbare resultat med betydning langt inn i fremtiden.

5.3 Hva kjennetegner fenomenet forskningsledelse?

På direkte spørsmål om hva som kjennetegner god forskningsledelse gir senterlederne i utgangspunktet et nyansert bilde av fenomenet, med til dels ulike definisjoner. Underveis i samtalene kommer det likevel frem flere vurderinger og refleksjoner som gir et fyldigere bilde av deres forståelse av forskningsledelse. Samlet sett avslører det empiriske materialet flere sammenfallende funn ved senterledernes forståelse av fenomenet. Det er disse funnene jeg skal løfte frem i denne delen. Funnene slik de presenteres her, er med utgangspunkt i det empiriske materialet, systematisert i følgende fem ledelsesdimensjoner:

- Forskningsledelse er å lede ressursene i riktig retning
- Forskningsledelse er å utvikle et arbeidsmiljø som fremmer samarbeid
- Forskningsledelse er å være involvert i og tett på
- Forskningsledelse er å skape handlingsrom
- Forskningsledelse er å gi anerkjennelse

Dimensjonene er ikke gjensidig utelukkende, men en måte å kategorisere funnene på. Rekkefølgen på dimensjonene, slik de presenteres, er tilfeldig og gir ingen indikasjon på styrkeforholdet mellom dem.



Fig. 4 Fenomenet forskningsledelse

5.3.1. Forskningsledelse er å lede ressursene i riktig retning

Forskningsledelse handler om å lede ressursene i riktig retning. Dette er et første hovedfunn fra samtaler med senterlederne. Retningen følger senterets forskningsidé og bygger i stor grad på senterledernes ambisjoner, mål og visjon. Senterlederne forteller om at forskningsledelse handler om å etablere og synliggjøre senterets ramme og struktur, og se til at forskerne beveger seg innenfor strukturen og i retning av målene. Rammen og strukturene utgjør senterets virkemidler, som gir grunnlag for å lede forskningen.

Forskningsplanen er et av flere virkemidler som stimulerer forskningen i én retning. Lederne utøver forskningsledelse ved å skape en omforent forståelse for forskningsplanens mål og visjon. En viktig lederoppgave er å bekjentgjøre senterets forskningsprofil gjennom forskningsplanen. På den måten vet alle involverte hva som foregår, kan koble seg på og bygge videre på etablert forskning. Senterlederne forteller om å motivere og inspirere forskerne til å justere egne forskningsspørsmål slik at de faller innenfor målene. For de aller fleste senterlederne handler forskningsledelse om å finne balanse mellom å bygge senterets identitet gjennom forskningsplanens mål og visjon, og samtidig etablere en infrastruktur som virker samlende for senteret. Dette kan illustreres ved følgende sitater;

Forskningsledelse er ensbetydende med forskningsplan, der forskningsleder gjennom planen viser retning (nr 5)

God forskningsledelse betyr at du har en et mål og en visjon, som viser vei... Senteret har en visjon og et mål og det krever ledelse. Som leder må man se på at man går mot målene, ellers blir det håpløst å få til god forskning (nr 10)

Forskningsledelse er å stimulere til aktivitet i retning av forskningsplanen (nr 18)

Forskningsledelse er å sette retning, og styre hvilke prosjekter som er med. Bruker tid på å lytte og diskutere forskjellige synsvinkler (nr 20)

Forskningsplanen må være kjent for alle... veilederne må være kjent med forskningsplanen. De må kjenne til hva som foregår slik at de kan koble og utnytte det som er gjort (nr 21)

Sitatene illustrerer at forskningsplanen har betydning inn i arbeidet med å synliggjøre senterets forskningsretning. Flere oppgir forskningsplanen som det eneste strategiske styringsdokumentet

senteret har. I noen grad er forskningsplanen strengt retningsgivende for senterets forskning. Det betyr at de forskerne som har ønsker om å forske i en annen retning, må ta forskningen til et annet sted. Forskningsplanen er således senterets kontrakt med forskerne, og ved noen sentre fremstår planen som ufravikelig. Dette kan illustreres med følgende utsagn;

Forskere trenger ledelse for å tydeliggjøre rammene og for å sikre fremdrift... Styrer forskningen i riktig retning. Det som faller utenfor er ikke relevant (nr 16)

Dersom noen vil gå i en annen retning enn det senteret finner interessant, eller ikke leverer, så betyr det at de må ta forskningen med seg et annet sted (nr 11)

Forskningsledelse er å sette retning – og å styre hvilke prosjekter som er med (nr 20)

I den grad forskerne går i en annen retning, styrer jeg inn mot målene ved å vise til målene... du ser at dette ikke går i retning mot målene, kan vi omdirigere det slik at det går mot felles mål? (nr 10)

Samtaler viser at forskningsplanen i noen grad er dynamisk. Dynamisk i den forstand at den ikke skal være til hinder for de kreative forskningsideene. Der det kommer frem interessante forskningsspørsmål vurderes en mindre justering av forskningsplanen, heller enn å forkaste gode forskningsspørsmål.

Forskningsplanen er dynamisk og skal ikke være til hinder for kreative ideer og gode forskningsspørsmål. Virkelige gode ideer blir ikke forkastet, da tilpasses heller forskningsplanen (nr 18)

Forskningsplanen brukes aktivt inn i rekruttering av stipendiater og post.doc, og fremstår som et retningsgivende grunnlagsdokument for senterets rekrutteringsarbeid. Sentre for fremragende forskning har en unik mulighet til å hente inn de beste forskerne fra nasjonale og internasjonale nettverk, som kan påvirke sentrenes mulighet til å få til god forskning. For noen senterledere handler forskningsledelse først og fremst om å rekruttere de rette folkene:

Den viktigste jobben for en leder er å rekruttere de riktige personene og sette sammen senteret. Du må velge ut nøkkelpersoner. Min viktigste jobb er å få inn de rette folkene,

med den rette bakgrunnen, rette innstillingen, rette målene og passe ambisiøse.. Resten går av seg selv (nr 21)

Sitatet viser senterledernes oppmerksomhet på hvilken kompetanse som etterspørres. Når nye forskere rekrutteres, er det avgjørende at senterleder har oversikt over hvilken kompetanse som finnes fra før. Dette gir mulighet til å sette sammen et senter med komplementær kompetanse, der de rette forskerne er rekruttert inn.

Forskningsteam er et annet virkemiddel som inngår i sentrenes struktur, og til hjelp for å holde retningen. Teamtenkningen integrerer seniorforskere og studenter i mentorordninger og prosjektgrupper, med mål om å gi ansvar og eierskap til forskningen. Ledelse skjer i denne sammenheng ved en tett interaksjon mellom senterleder, seniorforsker og prosjektledere. Senterlederne bygger team med god sammensetning, der en del av forskningsledelse er å vurdere hvem som passer inn i teamet. Særlig er denne tenkningen tydelig innenfor tverrfaglige sentre.

Vi tenker i team... skal du ansette en ny så er det som om du har et fotballag og du mangler en venstreback på fotballaget, da er du ute etter det. I den klassiske universitetsmodellen... er det en ledig plass på fotballaget...da ser vi hvem vi får...da er det bare spisser...så sitter du der med spisser og ingen som kan stå i mål (nr 11)

Senterlederne tror på at forskere som jobber sammen i prosjekter og forskningsgrupper lettere vil samle seg om en felles retning. En forutsetning er at teamet har etablert en felles forståelse for retningen. For å unngå at forskningsgruppene "drifter i ulike retninger" motiverer senterlederne gruppene til å samle seg om forskningsplanen. I så måte fremstår forskningsplanen som et viktig grunnlagsdokument. Viktigheten av å samle forskerne kan illustreres i følgende sitat;

Du må finne retninger som folk kan samle seg bak og som de finner riktig å videreutvikle. På den måten skapes lojalitet og entusiasme. Det er grunnleggende å få folk til å yte maksimalt, på sine premisser i sin situasjon og i forhold til det man skal prøve å få til (nr 13)

Styrer gjennom å holde retningen til senteret. Sier nei til prosjekter som ikke følger retningen, men gir samtidig unge mennesker mulighet til å prøve seg (nr 14)

På samme tid som senterlederne etablerer strukturer, gjennom forskningsplan og forskningsgrupper, er de opptatt av å lytte til forskerne, og åpent diskutere forskningens mål. De har tro på åpne og transparente prosesser som sikrer tilstrekkelig grad av involvering. Som ledere bruker de tid på å kommunisere og tilrettelegge for god forskning. Spesielt overfor stipendiater og yngre forskere. Forskerne har stor grad av frihet så lenge de forsker innenfor senterets rammer. Der forskerne ikke vil forske innenfor rammene, blir de oppmuntret til å justere sine forskningsidéer til å falle innenfor. Dette kan illustreres i følgende sitat;

Jeg har ikke tro på at jeg kan stille meg opp å fortelle hva andre skal forske på, eller hvordan de skal forske. Jeg kan anbefale og det gjør jeg jo til mine phd-studenter, til å forsøke å organisere sin hverdag som en arbeidsdag, ikke som et stunt som skal vare i mange år (nr 5)

I den grad forskere går i en annen retning, styrer jeg inn mot målene ved å vise til målene.. du ser at dette ikke går i retning mot målene, kan vi omdirigere det slik at det går mot felles mål? Det handler om å inkludere de og ta de med i beslutningsprosessen, de må se gevinst i det. Det vil ikke nytte å være autoritær (nr 10)

Samtalene viser at senterlederne utøver forskningsledelse ved å inspirere og motivere medlemmene til å forske innenfor senterets mål og strategier. De er oppmerksomme på at forskere er mennesker med sterke personligheter, ambisiøse og selvgående, med et indre driv, drevet av nysgjerrighet til et fagproblem og med til dels klare ideer om hva de vil, og hvilken retning de vil gå. De har ingen tro på styring, gjennom å diktere og styre forskere i en bestemt retning. Dette kan illustreres i følgende sitat;

Jeg mener at hvis du skal forestille deg at det skal sitte en sjef på toppen og dirigere hva folk skal gjøre nedover i systemet, hva de skal drive med av kreativ forskning, så tror jeg det kan være et problem. Jeg tror at det kan komme til å ødelegge (nr 4)

Forskere er drevet av sin egen nysgjerrighet, og går i retninger som de synes er meningsfylt. Som senterleder må man peke på muligheter mer enn å tvinge forskere til å gå i en retning de selv ikke vil (nr 9)

Senterlederne forteller om å lede gjennom å legge til rette for diskusjoner, etablere møteplasser der åpenhet og transparente prosesser står i fokus, og der alle gis mulighet til å delta i diskusjoner om nye forsknings spørsmål. Lederens evne til å involvere, peke på muligheter, og kommunisere retningen for alle involverte, fremheves som god forskningsledelse. Gjennom å åpent diskutere senterets visjon og mål har lederne tro på å oppnå en felles forståelse som kan danne en plattform for senterets visjon og forskningsplan. Senterlederne forteller om å finne en balansegang mellom å lede forskningen, samtidig som forskerne får beholde en form for frihet til å påvirke egen forskning. Denne balansegangen kan synliggjøres i følgende sitat;

Å lede forskere, da ser jeg for meg "bikkjer i bånd"... det fungerer ikke. Men jeg tror det fungerer å si; "det skulle vært gøy å få til en utvikling på det området. Kan du prøve å trekke et lass her"? "Kan vi prøve å trekke det sammen? Se om vi får det til". (nr 14)

Forskningsledelse er å finne retningen som folk kan samle seg bak og som de finner riktig å videreutvikle (nr 13).

Vi har retningen, noe vi vil, vi har et mål, og da må vi motivere for det, kjøre sammen, passe på retningen, men samtidig ivareta frihetsgraden (nr 10)

Styring balanserer mot frihet til å forfølge egne ideer, at hver enkelt skal ha frihet til å gå i den retningen man ønsker. Stor frihet til å styre egenhverdag, til å styre i stor grad i faglige retninger (nr 11)

Funn viser at senterlederne er særlig oppmerksom på å involvere seniorforskere, og fremhever viktigheten av forskernes medbestemmelse. Seniorforskerne er sentrale støttespillere i beslutningsprosessene og er inkludert i diskusjoner om senterets mål og visjon. De inngår i stor grad i en ledergruppe, og er med på regulære ledermøter i kraft av å være gruppeledere eller prosjektledere. Samtidig er de talsmenn for senterets visjon, i møte med de øvrige forskerne og studentene. For noen senterledere er det utenkelig å ta en beslutning der seniorforskere ikke er involvert på forhånd. For andre igjen er det overraskende hvor mye seniorforskere vil være med å bestemme. Like fullt er seniorforskere i kraft av sine lange erfaring, viktige bidragsytere inn i senteret, der deres engasjement er med på å kvalitetssikre og styre senteret. Det er grunn til å anta at denne formen for medbestemmelse legitimerer både ambisjoner, mål og retning for senterets forskningsarbeid.

Jeg trekker med meg en del seniorer i teamet, diskuterer problemstillinger og detaljer i timevis. Vi bestemmer dette sammen. Det er viktig for meg å få med meg professorer og gode solide forskere med veldig god erfaring, og at det blir en blanding av forskjellige aldrer. Da får vi gode diskusjoner. Så går jeg et steg videre og trekker med meg stipendiatene, gjerne etter at rammen er foreslått (nr 1)

Som leder må jeg samle og sette retning. Det betyr ikke nødvendigvis at det er lederen som skal bestemme fokus og retning, men leder må se hvor gruppene går og samle trådene på en måte, stake ut kursen etter det. Det handler om å tolke signaler og ønsker i gruppen, og samle trådene. Det må være ledelse ved et senter, ... det må være strukturer på plass (nr 3)

Som leder må man vise evne til å lytte, og tenke gjennom hvor man vil på lang sikt... Utvise grad av klokskap... Peke på muligheter, ha evne til å se langsiktig gjennom å feste blikket fram og prøve å gå mot det (nr 9)

Ledernes evne til å kommunisere og vilje til å involvere og diskutere frem en felles forståelse for forskningsplanens mål og visjoner fremstår som en viktig lederoppgave. Først når retningen er uttalt og kjent gir det anledning til fremdrift innenfor fastsatte rammer og definerte forskningsspørsmål. Senterlederne er oppmerksom på at det alltid vil sprike litt i forskningen, særlig innenfor de tverrfaglige sentrene. Lederne tilkjenner at det er utfordrende å samle forskerne, men er dette spriket sammen med fellesskap er nødvendig for å sikre fremdrift og dynamikk i forskningen.

5.3.2. Forskningsledelse er å utvikle arbeidsmiljø som fremmer samarbeid

Et annet hovedfunn viser at forskningsledelse handler om å legge til rette for og utvikle arbeidsmiljø som fremmer samarbeid. Senterlederne tror på en sammenheng mellom å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø så vel som et godt forskningsmiljø. De fremmer at relasjoner kan stimulere til aktivitet, skape trygghet og godt samarbeid, med positiv innvirkning på ytelse, kvalitet og resultat. Dette gir seg utslag i måten lederne forteller at de utøver forskningsledelse på. Flere senterledere mener at det gode arbeidsmiljøet virker stimulerende på forskningen, skaper trivsel i møte med kollegaer og har innvirkning på forskningskvalitet. Dette illustreres i følgende sitat;

For å få til god forskning blir arbeidsmiljøet viktig. En god leder skaper miljø, og får de ulike grupper av ansatte til å jobbe sammen, til å forene noe felles (nr 9)

Arbeidsmiljøet har en del å si for forskningen og kvaliteten på forskningen. Jeg tror det er stimulerende, at folk trives på jobb, trivelige kollegaer, og at det er god vitenskap man driver med (nr 6)

Senterlederne tror på at velfungerende arbeidsmiljø gir motivasjon, inspirasjon og samhold. De motiverer og inspirerer forskere til aktivt å ta del i arbeidsmiljøet, og til å søke sammen i fellesskap og forskningsprosjekter. Senterledernes engasjement illustreres i følgende sitater;

Forskningsledelse er å peke på muligheter, peke på felles mål, skape lagfølelse og en identitet. For å få til god forskning blir arbeidsmiljøet viktig. En god leder er med og skaper godt miljø, får de ulike grupper av ansatte til å jobbe sammen, til å forene noe felles. Det er viktig å være visjonær, entusiastisk, og spre entusiasme (nr 9)

Forskningsledelse er å legge til rette for og å få til synergier. Det handler om å koble mennesker og legge til rette, slik at de ser gjensidig nytte i å jobbe sammen (nr 21)

Kvaliteten i arbeidsmiljøet er viktig for kvalitet i forskningen. At vi har åpenhet og kan tåle diskusjoner er viktige ingredienser. Ved å skape trygghet i miljøet, blir de ansatt mer avslappet og tør å stille spørsmål over ting de stusser over (nr 10)

Forskningsledelse er å skape entusiasme. Vi må ha et arbeidsmiljø der alle føler at de er på lag, der de kan løse et problem, en gåte og at de har en rolle i det. Vi legger vekt på fellesskapet (nr 17)

At senterlederne engasjerer seg aktivt i arbeidsmiljøet er et interessant og uventet funn. Senterledere forteller om viktigheten av å få de ansatte engasjert i oppgavene til senteret, med tro på at engasjement skaper eierskap. Senterlederne bruker tid på å skape gode forskningsmiljøer, oppmuntrer grupper av ansatte til å jobbe sammen, til å forene noe felles, langt utover det hver enkelt forsker kan få til hver for seg. Arbeidsmiljø og fellesskap trekkes frem som sentrale faktorer for god forskning med betydning inn mot forskningskvalitet;

Ledelse er å utløse synergier... Synergi er et ord for to pluss to blir minst fem. Gjerne sju... det at vi du får merverdi av ting gjør at du får til gode ting sammen... da vil det blomstre da (nr 4)

Forskningsledelse er å skape entusiasme og et arbeidsmiljø der alle føler de er på lag, der de kan løse et problem, en gåte og at de har en rolle idet. Vi legger vekt på fellesskapet (nr 17)

Ved å engasjere forskere innenfor senterets aktiviteter har lederne tro på at engasjement skaper eierskap. De er tydelig på at de ikke tvinger forskerne inn i samarbeid, men oppmuntrer ved å vise engasjement og entusiasme i arbeidet med å få frem den gode teamfølelsen. Dette kan illustreres i følgende sitat;

For å lykkes må du ha tro på det du gjør, vise en form for entusiasme. Den gode teamfølelsen skapes ved å være uformell (nr 1)

Det handler om å oppmuntre til de tingene som folk synes er gøy og at vi fellesskap kan finne noe nytt (nr 6)

God forskningsledelse er å være inkluderende, skape miljø, forene krefter. Som leder må du spre entusiasme (nr 9)

Senterlederne viser til at forskningsledelse handler om å få til godt samarbeid og å sette sammen gode forskningsteam eller forskningsgrupper, gjerne av forskere med ulike egenskaper. Med unntak av to sentre, er sentrene i all hovedsak organisert rundt forskningsgrupper eller forskningsteam, med tilhørende gruppeledere²⁹. Der det ikke er forskningsgrupper blir forskningsmiljøet og dialogen tilsvarende viktig. Senterlederne forteller om å etablere komplementære team og systemer for samhandling, etablere miljø der forskerne skaper noe sammen, med målsetning om å flytte kunnskapsgrenser. Flere viser til at forskningsledelse dreier seg om å bygge forskerteam med best mulig sammensetning, der deltakelse i gruppen vurderes i forhold til hvem som passer inn i teamet. Dette illustreres ved følgende sitater;

Du kan ikke bare ha individualister, men du må klare å skape team som fungerer godt, med komplementære egenskaper, veldig gode analytiske og akademiske ferdigheter.

²⁹ Senterlederne bruker betegnelsen forskningsteam og forskningsgrupper om hverandre

Noen må ha spisskompetanse. Det er som å bygge et fotballag. Vi er avhengige av det tverrfaglige og et lag som fungerer sammen. Du må ha noen som skaper ideer, og noen som gjør det analytiske arbeidet og noen som er gode "avsluttere" (nr 8)

Ideen er å skape komplementære kompetanse i teamene, på tvers av de klassiske skillene (nr 10)

Forskningsteamene bestemmer i stor grad sin retning, hva som skal gjøres, og finner de gode forskningsspørsmålene innenfor retningen. Så lenge forskningen er innenfor senterets mål og visjoner, har teamet stor grad av frihet til å bearbeide forskningsidéer, diskutere fremdrift og publisere. Forskningsledelse handler om å legge til rette for teamarbeid og ved å diskutere forskningsspørsmål. Samtidig viser funn at forskningsledelse dreier seg om å se hvem som kan samarbeide, holde teamet sammen og motivere forskerne til å jobbe frem gode resultat;

Som senterleder er mitt viktigste bidrag å komme frem til noen gode forskningsspørsmål og vurdere hvordan du skal sette sammen laget for å løse det (nr 20)

Viktigheten av å skape en fellesskapsfølelse gjennom teamarbeid henger sammen med at forskere har en tendens til å gå sin egen vei, og ikke nødvendigvis i den retningen som senteret har som mål. Hvis en lykkes med å sette sammen et team som genererer en slags faglig gravitasjon, som ansatte tiltrekkes av, er det lettere å holde stø kurs mot retningen. Her handler forskningsledelse om å få teamet med seg. Teamarbeidets betydning kan illustreres i følgende sitater;

Å få i stand et godt teamarbeid. Du må ha folkene med deg, få til den gode teamfølelsen. Forskningsledelse er å styre ved å etablere gode team, diskutere i fellesskap (nr 1)

Det viktigste er å få frem hvor viktig det er å samarbeide, hva du kan få ekstra ut av det, at de ser nytteverdien (nr 21).

Vi vil ikke lykkes som senter uten team og god faglighet (nr 8)

Ved å etablere ulike møteplasser i senteret blir også yngre forskere og studenter inkludert i diskusjoner om en felles plattform for senteret. Uformelle møteplasser så vel som formelle forskningsgrupper kan danne en gravitasjon inn mot forskningsfeltet, som en motvirkende kraft for å hindre at forskningen spriker i alle retninger. Fellesskapet og det demokratiske samspillet

gir potensial til å hente ut synergier, langt utover det som hver enkelt kan få frem hver for seg. Mentorordninger der seniorforsker inngår som en ressurs for yngre forskere, kan generere kreativitet med kraft til å drive forskningen fremover. Dette kan illustreres ved følgende utsagn;

Det er viktig at man setter sammen gode team. God forskning får man ved å kombinere hensiktsmessige ulike profesjoner innen forskningen til å komme sammen. Folk som ikke ellers jobber sammen man utfyller hverandre. Det er gjennom å ha kvalitet og komplementaritet at man får et grunnlag for en veldig tverrfaglig forskning (nr 4)

Workshop og andre uformelle møteplasser gir medlemmene mulighet til å løfte frem nye ideer, stille spørsmål, inngå i spennende og gjerne tverrfaglige samarbeid i nye forskningsprosjekter. Uformelle møteplasser danner rammer for utvikling av nye ideer, med mulighet for å diskutere problemstillinger, dra veksler på hverandres kunnskap og ikke minst bidra til å utnytte potensialet for alle som er med i fellesskapet. Samtidig er uformelle møteplasser viktige for å bygge opp et miljø, der forskere og studenter føler at er midt i fagfeltet og i front. Senterlederene forteller om å være aktive bidragsyttere i møter og diskusjoner. De søker å fremme en samarbeidskultur preget av åpenhet og tillit, som grunnlag for konstruktivt samarbeid. Yngre forskere og studenter skal føle seg trygg på å kunne presentere sine idéer og stille spørsmål uten å bli møtt med kritiske bemerkninger. Dette illustreres i følgende sitat;

Som senterleder har jeg en aktiv rolle inn i å sette sammen prosjekter... kommer med faglige innspill, tilrettelegger, igangsetter, ser på at folk blir hørt, passer på at systemet fungerer – det vil si at alle kan bidra – at det er åpen dialog og at ingen blir for dominerende. Jeg prøver å være slags trener inn i systemet.. se til at det ikke er bare noen som får lov til å imponere, se til at andre bidrar og får de aktivt (nr 10)

Det er grunn til å tro at forskningsmiljø vil ha en slags naturlig strekk i kraft av at forskerne motiveres av ulike faktorer, særlig i tverrfaglige miljø. Forskerne har gjerne ulike tanker og ambisjoner om hvordan forskningen skal utøves. Dette strekker følger naturlig av at senteret rekrutterer individualister. Likevel vil en ambisiøs forsker kunne bli tiltrukket av miljøet i den grad det gir en faglig merverdi. Det handler om å etablere forskningsmiljø og team som genererer faglig aktivitet og engasjement. *Lojaliteten til fellesskapet er på en måte kriteriene på om det er suksessfull ledelse eller ikke (nr 20).*

Som forskningsledere er de opptatt av å inspirere og legge til rette for at enkeltforskere får ut sitt potensial, individuelt og gjennom deltakelse i etablerte forskningsgrupper. Senterlederne har tro på at forskere har behov for å ha et forskningsmiljø rundt seg, og at det kan gi inspirasjon, motivasjon og samhold. De har tro på å snakke sammen, med utgangspunkt i en filosofi der summen er bedre enn enkeltdeler. For noen senterledere handler det om at forskere og studenter deltar i hverandres prosjekter, på tvers av ulike grupper, i ulike roller, for på den måten å hindre gruppedannelser. Dette kan illustreres i følgende sitat;

Som leder prøver jeg å motvirke subkulturer, for å skape bredere miljøer som gir nye ideer, i skjæringspunktet mellom kompetansegruppene. Jeg tror det gir bedre forskning (nr 6)

Samtalene viser at lederne aktivt kobler forskere ved å si ”snakk om det der”, på tomannshånd eller tre personer. De er aktivt ute i felten, lytter til forskernes problemstillinger, stiller spørsmål og kobler forskere sammen til interessante prosjekter. De uformelle arenaene blir i så måte viktige. Forskningsledelse utøves gjennom å være midt i forskningen og være oppriktig interessert i hva som rører seg i senteret.

Jeg forsøker å skape en følelse av å være der det virkelig skjer noe – midt i sentrum av fagfeltet, i front. Klarer man å skape den følelsen, da er det forskningsledelse (nr 8).

Som leder er jeg inkluderende, prøver å trekke dem inn, for det er veldig viktig for meg å høre deres oppfatninger (nr 21)

Senterlederne forteller om at de utøver forskningsledelse ved å legge til rette for diskusjoner, oppmuntre til samarbeid, og etablere møteplasser som kjennetegnes av åpenhet og transparente prosesser. Det er ledelse når man klarer å balansere bruken av møteplasser samtidig med at det gis rom for å utøve forskning og skape resultat. Det handler i stor grad om å peke på muligheter, peke på felles mål, legge til rette for samarbeid og skape lagfølelse og identitet. Å skape en teamfølelse i forskningsmiljøet, samtidig som alle jobber med egen karriere, oppgis å være en utfordrende, men viktig lederoppgave. Det er krevende, men viktig å få til koblinger mellom forskningsområder, mellom ideer og metoder. Forskningsledelse kommer gjennom samtalene til uttrykk gjennom å motivere forskerne mer enn å presse til forskning i en bestemt retning. Dette henger sammen med den enkeltes indre driv. God forskning er

nysgjerrighetsdrevet og grensesprengende. Det er når en forsker får forfølge sin egen nysgjerrighet, at de kan gjøre de store funnene. Et godt forskningsmiljø er drevet av entusiasme, god stemning og med tro på at man får til noe sammen og over tid.

5.3.3. Forskningsledelse er å være involvert og tett på

Et tredje hovedfunn viser at forskningsledelse handler om å motivere og inspirere til forskningens fremdrift, ved å være tett på og aktivt involvert i forskningen. Samtalene viser at de er faglig og personlig involvert. De er opptatt av den gode dialogen, der deres nærvær og delaktighet står sentralt. Funnene viser at de ved å være nær kan gi faglige innspill til forskningsidéer, stille spørsmål og være aktivt involvert i den enkelte forsker og student. Det handler i stor grad om å være tilgjengelig for den enkelte, vel så mye som å være aktivt ute i felten sammen med de andre forskerne. Dette kan illustreres i følgende sitat;

Som leder går det med mye tid til samling og oppmuntring. Jeg må følge med på hva som skjer, se dem, snakke med dem og hele tiden gi innspill. Det er veldig mye positiv styring (nr 3)

Som senterleder vet jeg om alle forskningsspørsmålene og er involvert i dem. Jeg ønsker å ha den oversikten, men sitter ikke med detaljkunnskap om alt (nr 1)

Vi er tilgjengelig for spørsmål, uten å dirigere hva vedkommende skal gjøre (nr 4)

Forskningsledelse er å gi innspill til gode ideer, vise veier å gå, prøve å skape gode synergier med den kompetansen jeg har og den kompetansen de andre kommer inn med (nr 6)

På den ene siden er forskningsledelse å inspirere den enkelte forsker og student til å holde den indre driven intakt, motivere dem til å ha høye ambisjoner, være støttende og legge forholdene til rette. Senterlederne forteller om å motivere og engasjere, og legge til rette for at forskere får utnyttet sitt potensial. For noen handler forskningsledelse like mye om å støtte personer som ikke lykkes med publisering, legge til rette i det lange løp, på en slik måte at det ikke går ut over karrieren. Senterlederne forteller at de er oppmerksomme på at unge forskere kan gå forbi forskningsmessig, og da handler forskningsledelse om å gå bak og styre kursen til de som går foran. Dette forutsetter en nærhet, der lederen er tett på og involvert i den forskningen som pågår i senteret. Dette kan illustreres i følgende sitat;

Forskningsledelse er å lede personer som er smartere enn deg selv. De kan mer enn deg på mange områder. Som leder kan du lage systemer som gjør at folk kan lage hvert sitt system for samhandling. Det blir viktig med transparente prosesser, med grad av involvering. En god leder skal tørre å ta upopulære avgjørelser og stå for det. Man må vise grad av evne til å lytte og tenke gjennom hvor man vil på lang sikt og utvise grad av klokskap i sine avgjørelser. (nr 9)

De uttaler en oppriktig interesse for å utvikle og ta vare på de folkene som er en del av sentret, og fremhever en spesiell omsorg for studenter, utenlandske forskere og deres "følgepersoner". De har tro på at dersom følgepersonen har det bra, har også den ansatte det bra, noe som gir positive ringvirkninger inn i forskningen.

En viktig lederoppgave er å ivareta ansatte på alle nivå, få unge forskere til å tro på seg selv, slik at de virkelig kan tenke noen kreative tanker selv (nr 8)

"Av og til tar det meg en halvtime for meg å gå fra den ene enden av gangen til den neste. Det går med kopper av kaffe... å snakke med forskere, stipendiater og teknikere er veldig viktig... De må vite at jeg bryr meg om de, og jeg gir dem motivasjon (nr 1)

Jeg oppfordrer folk til å fortelle om sine prosjekter. På den måten kan jeg koble folk sammen, oppfordre de til å ta kontakt med hverandre og etablere samarbeid (nr 14)

På den andre siden er senterlederne aktive forskere, med en aktiv rolle i å sette sammen prosjekter og komme med faglige innspill i diskusjoner. De utøver forskningsledelse ved å fremme forskningsspørsmål til diskusjon, være tilgjengelig for spørsmål fra enkeltpersoner og gjennom å være aktiv i forskningen. De forteller om å stå "skulder ved skulder på lab" sammen med forskerne og studentene, er aktivt med i forskningsgrupper, skriveprosesser og ved å veilede studenter. Flere oppgir at det å være tilgjengelig og midt i forskningen, tett på detaljene, har betydning for suksess, og at suksessen ligger i detaljene. Andre igjen er ikke så nært detaljene, men holder et overordnet blikk over forskningen. Senterlederens aktive rolle i miljøet, kan illustreres i følgende sitat;

Som senterleder har jeg en aktiv rolle inn i å sette sammen prosjekter... kommer med faglige innspill, tilrettelegger, igangsetter, ser på at folk blir hørt, passer på at systemet

fungerer – det vil si at alle kan bidra – at det er åpen dialog og at ingen blir for dominerende. Jeg prøver å være slags trener inn i systemet.. se til at det ikke er bare noen som får lov til å imponere, se til at andre bidrar og får de aktivt (nr 10)

Som senterleder er jeg tilgjengelig, midt i, tett på detaljene. Det er viktig at lederen er involvert i detaljer – suksessen ligger i detaljene (nr 17)

For noen handler forskningsledelse om å ta et skritt tilbake og involvere forskere på nytt, der det trengs:

Forskningsledelse er å ta et skritt tilbake og involvere medarbeiderne på en tyngre måte enn i andre virksomheter. Vi kommenterer, går tilbake og lar det vokse frem. Ledelse går i tett interaksjon mellom ledere, prosjektledere, medarbeidere og studenter. Som leder er du midt i de konkrete problemstillingene. Du er ute i felten sammen med de andre soldatene (nr 11)

For andre fremstår dialogen som fremtredende i forskningsledelse. Dette følger naturlig av den tette involveringen som senterlederne har med forskningen:

Forskningsledelse er å være responsiv, positiv med forslag, lyttende konstruktiv, ha oversikt over hvilken retning senteret tar. Jeg har tro på ledelse gjennom dialogen. Respektfull dialog som gir retning (nr 13)

Senterledernes nærhet til forskningsmiljøet og den enkelte gir en unik mulighet til å holde oversikt, og til å følge opp den enkelte forsker. Dette illustreres ved følgende sitater;

For å få til å holde oversikt over aktiviteten på senteret, oppfordrer jeg folkene til å fortelle om sine prosjekter. For meg er det viktig å ha både de store linjene og de små detaljene. Dersom jeg ikke får tak i de trivielle oppgavene, da får jeg ikke tak i verdiene i organisasjonen (nr. 14)

Som leder er jeg tett på og aktivt involvert i forskningen, særlig min egen forskningsgruppe (nr 7)

Ved å ha kontroll på detaljene kan jeg holde meg orientert om hva som skjer på senteret. Jeg har tro på at oversikten gjør meg til en bedre leder. Eksempelvis forteller person x om sitt arbeid. Så sier jeg... gå til person y, han eller hun kan hjelpe deg. Jeg bryr meg om detaljer (nr 14)

Forskningsledelse gjennom å være involvert i forskningen og tett på forskerne, oppleves av flere som utfordrende. Det er en krevende øvelse å få til en balanse mellom å holde tilstrekkelig avstand og samtidig være nær og i tett interaksjon med forskere og studenter. Sentrene er sterke kunnskapsmiljø med målbevisste individer som har helt klare mål for egen forskning og karriere. De har behov for frihet i sin forskning. På den ene siden handler utfordringen om å opprettholde oversikt over detaljene i forskning, ha kontroll på retningen, prosessene og de prosjektene som pågår i senteret til enhver tid. På den andre siden handler utfordringen om å tilegne seg tilstrekkelig kjennskap til den enkelte forskers motivasjon og fremdrift.

5.3.4. Forskningsledelse er å skape handlingsrom

Senterlederne oppmerksomhet rundt den enkelte forskers akademiske frihet er et fjerde hovedfunn. Forskningsledelse handler om å skape handlingsrom, gjennom å gi forskerne grad av frihet til å forfølge egne forskningsidéer. Dette henger sammen med at forskerne er ansatt med utgangspunkt i å være dyktig og selvstendig. Senterlederne beskriver viktigheten av å gi forskerne nødvendig spillerom, med muligheten til å feile. Friheten er erkjennelsen av at forskere motiveres av ideen og nysgjerrigheten og de store forskningsspørsmålene, mer enn av styring.

Forskningsledelse er å være fleksibel, identifisere den enkeltes talent og la det få anledning til å leve ut. Det handler om å inspirere unge forskere til å ha tro på seg selv slik at de kan slippe kreftene løs og tenke kreative tanker. Gleden av å tenke nye tanker har en inspirerende kraft, og gir motivasjon.

Motivasjonen ligger i individuell frihet, til å angripe problemer på sin måte, finne sin måte å arbeide på. Hver har sin måte å angripe problemet på. Dette må man respektere (nr 10)

Det må være plass til "nerder" som jobber hele natten, som har problemer med å omgås andre, men som frembringer ekstremt gode resultater (nr 5)

Forskere er ambisiøse, de har den målrettetheten og de har denne "nerd-greia".. for å oppnå suksess må man være selvgående (nr 4)

Senterlederne forteller at de oppmuntrer forskere og studenter til å forfølge en idé og egne prosjekter, til å gå i dybden av en problemstilling og til å finne balansen mellom selvstendighet og samarbeid i prosjekter. Skal man gå i dybden på en problemstilling, er man avhengig av individnivået, der individet får frihet til å utnytte sine særegenheter. Forskningsledelse handler her om å legge til rette på en slik måte at forskerne får anledning til å gjøre det de er best på, nemlig forske. Det er viktig for senterlederene å rydde vei for forskerne, fjerne unødvendig støy i form av byråkrati og administrasjon, på en slik måte at forskningen blir så uforstyrret som mulig. Senterlederene har tro på å gi forskerne den friheten de trenger for å utnytte sitt talent, og til å lykkes med sine forskningsprosjekt.

God forskningsledelse er å legge til rette for at individualister får utfolde seg" (nr 5).

Hvis du skal forestille deg at det sitter en sjef på toppen, og dirigere hva folk skal gjøre nedover i systemet, hva de skal drive med kreativ forskning om, så tror jeg det kan være et problem, for jeg tror det kan komme til å ødelegge (nr 4)

I stor grad forteller senterlederene at det er forskningsspørsmålene og forskningsplanen som styrer, og i mindre grad lederne. I den grad lederne ser behov for "å styre" forskningen, skjer det gjennom dialog og tilbakemelding. Ledelse kommer til uttrykk gjennom veiledning og gjennom å gi råd og peke på muligheter. Dette kan illustreres gjennom følgende utsagn;

"... det ville vært veldig gøy å få til utvikling i det bestemte området. Kan ikke du prøve å trekke et lass her. Kan vi prøve å trekke det sammen. Se om vi får det til" (nr 14).

Det er den indre driven som flytter kunnskapsgrensene fremover, og i den forståelsen mener senterlederene at må det være plass til "primadonnaer". Motivasjonen følger av individuell frihet til å forfølge egne forskningsinteresser. Samtidig gir dette utfordringer i lederskapet. På den ene siden skal primadonnaene gis anledning til å blomstre innenfor egne forskningsområder for å prestere godt. På den andre siden er senteret avhengig av at forskerne agerer i fellesskapet og inngår i samarbeid. Forskningsledelse handler her om å være fleksibel, om å se de ansatte, hva de jobber med, for på den måten være behjelpelig med å få de til å utnytte sitt potensial. Følgende sitat illustrerer dette;

Som leder skal du få folk til å blomstre. De fleste som har noen påvirkning på hvor de går hen, er folk som har blomstret, og som har et eget driv” (nr 11)

Det handler om å slippe kreftene løs og samtidig styre de. Følelsen av å oppdage noe nytt, uansett hvor bagatellmessig det ser ut for andre, den gleden er stor. Det er så viktig at studenten får oppleve den følelsen, gleden ved forskning (nr 8)

Motivasjonen ligger i den individuelle friheten til å angripe problemet på sin måte, finne sin måte å arbeide på. Hver har sin måte å angripe problemet på. Dette må man respektere (nr 10)

Selv om noen senterledere påpeker at de er avhengige av sterke og selvgående “primadonna-typer”, viser materialet et tydelig engasjement ved å tilrettelegge for at alle medlemmene ved senteret får mulighet til “å blomstre”. Suksessen ligger i å hente ut potensialet, der forskere gis mulighet til å yte maksimalt ut fra egne premisser.

Selv om forskere i stor grad er drevet av sin egen nysgjerrighet og går i retninger som oppleves som meningsfylte, handler forskningsledelse også om å få forskere til å jobbe sammen på de samme prosjektene. Det handler om å finne en balansegang mellom å samarbeide med andre og samtidig ivareta den grad av individuell frihet som kjennetegner tradisjonelle forskningsmiljø.

5.3.5. Forskningsledelse er å gi anerkjennelse

Et femte hovedfunn viser betydningen av å gi anerkjennelse. Anerkjennelse fremføres gjennom ros og positive tilbakemeldinger på forskningsresultat, gjennom at lederne inspirerer, oppmuntrer og legger til rette for at forskere får ut sine beste sider. Lederne er opptatt av å oppmuntre til god forskning, gjennom å veilede og anerkjenne gode resultat, men også ved å være støttende og veiledende til de som ikke lykkes med publisering. For noen ledere handler det om å få unge forskere til å ha tro på seg selv, legge til rette for at de skal få tid og rom til å tenke de kreative tankene.

Det å fordele anerkjennelse og kredit er en viktig del av en forskningsleders oppgave (nr 8)

Hvis du ikke får anerkjennelse eller ikke bli hørt, så virker det negativt (nr 10)

Senterlederne forteller om et oppriktig engasjement for sentret, om forskningen og for det enkelte mennesket i sentret. De forteller om å hente ut potensialet og ta i bruk de kreative menneskene på best mulig måte. Anerkjennelse kommer til uttrykk gjennom at god forskning bringes frem i fellesmøter, at gode forskningsresultat legges ut på web, via eksempelvis blogg, "newsletters" etc. Senterlederne motiverer og engasjerer ansatte, gir tilbakemelding og hjelper forskere til å holde den indre driven intakt. Dette kan illustreres ved følgende sitat;

De aller fleste setter stor pris på ros og tilbakemeldinger (nr 3).

Spesielt unge forskere setter pris på tilbakemeldinger, de ønsker å bli sett, bli korrigert inn i retningen (nr 5).

Når en forsker yter, blir han eller hun sett. Da er det ikke bare lederen som gir tilbakemelding, men hele forskningsgruppen som du er en del av. Dette skaper en form for tilhørighet, en intern dynamikk (nr 20)

Undersøkelsen gir entydige funn på at senterlederne har tro på en sammenheng mellom å bli sett og anerkjent, og gode forskningsresultat. Anerkjennelse bringes frem ved å diskutere og synliggjøre god forskning på seminarer, vise til resultat og ved å fortelle andre at de gjør en god jobb. Når en forsker yter blir han eller hun sett, og da er det ikke bare lederens tilbakemeldinger som har betydning. Ved å få tilbakemeldinger fra hele forskningsgruppen, blir det skapt en form for tilhørighet og samhold i gruppen, som gir positive synergi. De har tro på at tilbakemeldinger og anerkjennelse både inspirerer og motiverer til videre fremdrift. Motivasjonen følger dels av å bli hørt, og at det fanger interesse for andre i miljøet. Dels følger motivasjonen av en individuell frihet til å angripe problemer på sin egen måte, gjennom å få muligheten til å finne sin egen måte å jobbe på.

Forskningsledelse er å legge til rette for at de får ut sine beste sider og at de får gjort sin forskning og sammen med sine studenter (nr 5).

Senterlederne forteller om viktigheten av å utvise respekt for alle ansatte på alle nivå, både studenter, post.doc og seniorforskere, og at alle får anledning til å være seg selv. Noen senterledere er særlig opptatt av at alle forskningsidéene er like gode, uavhengig av om idéen

kommer fra en student eller en professor. Hensikten er å skape kreativitet, og på den måten la yngre forskere opparbeide selvtillit og føle seg likeverdig og inkludert.

Essensen i forskningsledelse er å identifisere egenskaper og la de få anledning til å leve ut (nr 5)

I dette bildet hører vi forskningsledelse som utøves ved å inspirere og motivere forskere gjennom anerkjennende tilbakemelding, med tro på at det har en positiv effekt på den enkeltes entusiasme og indre driv. Funn viser at lederne fremstår som inkluderende, med et sterkt ønske om å ta i bruk den enkeltes potensial og talent, trekke dem aktivt inn i forskningen ved å lytte til den enkeltes ideer og koble dem sammen med andre forskere.

5.4. Oppsummering av hovedfunn

Forskningsledelse slik senterlederene beskriver fenomenet, handler i stor grad om å inspirere og motivere den enkelte til å forske innenfor senterets retning og forskningsprofil. Ledernes engasjement for arbeidsmiljøet, for faglige prioriteringer og for samhandling i forskningsgrupper er fremtredende funn i materialet. Fellesskapet har en vesentlig plass ved de fleste sentrene, samtidig som den enkelte forsker gis mulighet til å utvikle seg som forsker, og til å leve ut sine forskningsidéer innenfor senterets retning.

De fem ledelsesdimensjonene fra materialet, slik de er presentert her, er ikke gjensidig utelukkende. De går inn i hverandre og beveger seg mellom et faglig og et personlig engasjement. Hovedinntrykket er at lederne utøver forskningsledelse i en tett relasjon til og involvering i forskningen, for den enkelte og for forskningsmiljøet.

På den ene siden viser funnene at forskningsledelse handler om å inspirere og motivere forskerne til å forske innenfor senterets rammer og strukturer, til å delta i fellesskap og til å inngå i samarbeid med andre. På den andre siden viser funn at forskningsledelse handler om å legge til rette for at enkeltforskere får anledning til å følge egne forskningsinteresser. Blant annet kommer dette til uttrykk gjennom hvordan senterlederene forstår og utøver sin forskningslederrolle. Når senterlederene får spørsmål om hva som er god forskningsledelse, er det i stor grad deres egen hverdag som beskrives. Derfor bærer denne presentasjonen preg av beskrivelser på hvordan senterlederene sier at de utøver forskningsledelse, like mye som hvordan de forstår denne formen for lederskap.

5.5. Variasjoner

Et tredje spørsmål i min problemstilling er i hvilken grad samtalen viser variasjon i forståelsen og betydningen av forskningsledelse? Det er ikke lett å finne tydelige variasjoner i materialet. Jeg var i utgangspunktet nysgjerrig på om funnene fra samtalen ville variere ut fra fagretning, sentrenes størrelse og organisering, og senterlederens tidligere erfaring som leder. Så langt har jeg ikke klart å avdekke tydelige variasjoner i senterledernes svar og refleksjoner. Min antakelse var at sentrene med et par hundre ansatte kanskje hadde en strammere formell struktur, enn sentre med et tjuetalls ansatte. Jeg antok også at senterledere ved de større sentrene kanskje var mindre involvert i forskningsmiljøet, enn lederne ved de minste sentrene. Så langt ser jeg ingen tydelig variasjon mellom sentrene, verken i ledelsesform, organisering eller nærhet til forskerne.

Senterlederne har, slik jeg vurderer funnene, en ensartet forståelse av forskningsledelse, uavhengig av fagretning. De utøver forskningsledelse på en anerkjennende og verdsettende måte, uavhengig av ledererfaring, senterets størrelse og fagdisiplin. I den grad jeg finner variasjoner er den mer av retorisk art. Særlig innenfor dimensjonen *forskningsledelse er å lede i riktig retning*. Variasjonen er mer i måten senterlederne forteller om forskningsledelse på, enn om hvordan de sier at de faktisk utøver forskningsledelse. Ved noen av de matematiske- og naturvitenskapelige sentrene brukes retorikken "*styre i riktig retning*" og der forskningsplanen er aktivt i bruk for "*å styre retningen og tydeliggjøre rammene*" i større grad enn de øvrige disiplinene. Innenfor noen av de biologiske fagretningene er retorikken mer "*å peke på muligheter innenfor rammene*" og "*trekke i samme retning*".

I stor grad er det ideene og forskningsspørsmålene som er drivkraften og som styrer forskningen. Innenfor de samfunnsvitenskapelige fagretningene benyttes retorikken mer i retning av "*å samle og sette retning*". Det handler om å hente ut potensialet, og få den enkelte til å yte maksimalt. Dialogen står i sentrum og utgjør sammen med øvrige strukturer og forskningsplan sentrale styringsverktøy. I større grad enn innenfor den naturvitenskapelige disiplinen er dialogen og konsensus fremtredende. Ledelse utøves i stor grad sammen med seniorforskere og med ønske om å oppnå konsensus. Forskningsledelse handler om å få til en god dialog og finne den retningen som flest mulig av senterets medlemmer kan samle seg bak.

6. Drøfting av fenomenet forskningsledelse

I dette kapitlet drøfter jeg mine hovedfunn i lys av transformasjonsledelse og kunnskapsledelse. Det sentrale spørsmålet er hvordan fenomenet forskningsledelse lar seg forstå i lys av valgt ledelsesteori.

Transformasjonsledelse slik den presenteres i denne oppgaven bygger i hovedsak på Bass' tenkning rundt transformasjonsledelse. Jeg velger å se forskningsledelse i lys av de fire dimensjonene i transformasjonsmodellen; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon/stimulering, intellektuell stimulering og individualiserte hensyn/oppmerksomhet. Innenfor denne tenkningen fremstår ledere som forvaltere av mening, med hensikt å inspirere, mer enn å påvirke medarbeiderne til innsats (Moldenæs 2000). Selv om James McGregor Burns og Bernhard Bass i stor grad har en sammenfallende tenkning rundt transformasjonsledelse, er det Bass' modell for ledelseeffektivitet som løftes frem i min videre drøfting. Kunnskapsledelse vurderes i lys av Irgens og Wennes presentasjon av kunnskapsledelse.

6.1. Forskningsledelse i lys av transformasjonsledelse

Hovedfunnene om forskningsledelse slik de er presentert i kapittel 5 viser sammenfallende trekk med transformasjonsledelse. Vesentlige kjennetegn ved transformasjonsledere er at de utvider og stimulerer ansattes interesser, så vel som å skape bevissthet om og aksept for konkrete og overordnede mål (Martinsen 2004:193). Studier viser at ledere som praktiserer prinsippene for transformasjonsledelse beskrives som dyktigere og mer effektiv, enn de som praktiserer transaksjonsledelse. Bass beskriver en transformativ lederstil som en fremragende ledereffektivitet, ved å inkludere transaksjonsledelse som en forutsetning for å utøve transformasjonsledelse (Martinsen 2004).

Essensen i Bass transformasjonsteori, og som skiller han fra andre transformasjonsmodeller, er transaksjonsledelse kombineres med transformasjonsledelse gjennom et lederskapskontinuum. Blant annet må det foreligge en grunnleggende styringsadferd, før transformasjonsledelse kan utøves (Arnulf 2012:65). Før jeg drøfter forskningsledelse i lys av de fire dimensjonene i transformasjonsmodellen, vil jeg se om vi kan gjenkjenne noen form for transaksjonsledelse i materialet.

Gjennom samtalene med senterlederene fant jeg at deres forskningsledelse er en form for ledelse som spenner over flere dimensjoner. I all hovedsak kan jeg plassere deres forståelse av

forskningsledelse innenfor transformasjonsledelse, noe jeg vil komme tilbake til i min drøfting. Likevel kan det være forhold som synes å bevege seg mot grunnleggende styringsadferd. På den ene siden viser senterlederne til forskningsledelse ved å etablere rammer og strukturer, og som de leder innenfor. Denne dimensjonen skiller seg noe fra de øvrige, slik de er presentert under hovedfunnene. Strukturene kjennetegnes for det første ved en forskningsplan som setter retning på senterets forskning. Sammen med organisering i forskningsgrupper utgjør forskningsplanen kanskje det viktigste virkemidlet for å stimulere forskningen innenfor senterets forskningsidé. I den grad senterlederne utøver styringsadferd gjennom transaksjonsledelse, er det i kraft av å lede forskningen innenfor sentrenes mål og retning.

Flere av senterlederne utdyper at SFF-ordningen automatisk setter opp behovet for styring, og viser til at behovet for struktur i stor grad følger av fastlagte rammer for sentrenes SFF-søknad, forskningsprofil og påfølgende evaluering. Strukturene er retningsgivende for hvilke forskningsspørsmål som hører inn under senterets forskningsplan. Flere fremhever at etablerte rammer virker samlende, og gir nødvendig retning på forskningen. Det betyr at de forskere som ønsker å være medlem av sentrene forplikter seg til å forske innenfor forskningsplanen. Rammene kan langt på vei forstås som en del av sentrenes formelle struktur som er retningsgivende for ledelse, mer enn styringsadferd. I den grad forskere beveger seg i andre retninger enn forskningsplanen, viser funn at forskningsledelse utøves ved å oppmuntre til å justere forskningen slik at den faller innenfor planen. En slik lederstil gir heller ingen konkrete utslag av transaksjonsledelse.

I den grad senterlederne tenderer mot en form for styringsadferd er i de tilfeller der forskere ikke ønsker å endre sine forskningsspørsmål, slik at de tilpasses senterets mål og retning. Dette gjelder særlig innenfor sentre der forskningsplanen fungerer som en ufravikelig kontrakt med forskerne. Her viser materialet at senterlederne er tydelige på hva som faller innenfor og hva som faller utenfor. I den grad en forsker ikke vil endre sin forskningsprofil, må vedkommende finne et annet sted å forske. Dette funnet henger sammen med at forskningsledelse også handler om å være en tydelig leder, om å tørre å ta upopulære beslutninger og våge å stå for noe (Arnulf 2012). Dette funnet kan forstås som transformasjonsledelse ved idealisert innflytelse, mer enn transaksjonsledelse.

6.1.1. Idealisert innflytelse

Innenfor denne dimensjonen fremstår transformativ ledelse som rollemodeller for sine medarbeidere. Ledere som i kraft av å være karismatiske kan virke inspirerende og få ansatte til

å tro at de kan oppnå utmerkede resultater. Karismatisk ledelse markerer en leders karismatiske utstråling og utmerker seg ved sin påvirkningsevne og sine helt spesielle inspirerende kvaliteter. De utmerker seg ved å skape visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit (Martinsen 2004, Kaufmann og Kaufmann 2009). Typiske kjennetegn ved karismatiske ledere er *energi, selvtillit, besluttsomhet, intellektuell kapasitet, god uttrykksevne og sterke personlige idealer*³⁰ (Martinsen 2004:199). Ledere som fungerer som en rollemodell for sine medarbeidere, er gjenstand for sterk beundring og respekt, og er gjerne en person som medarbeiderne respekterer og identifiserer seg med. Som ledere demonstrerer de en høy moralsk standard, blir tillagt særlige egenskaper og betraktet som spesielt målrettede og pålitelige (Kaufmann og Kaufmann 2009, Sørhaug 2004; Arnulf 2012). Et sentralt spørsmål er om senterlederne utøver forskningsledelse ved idealisert innflytelse ved å fremstå som karismatiske ledere og rollemodeller?

Ser vi forskningsledelse i lys av *idealisert innflytelse*, gir materialet ingen konkrete funn på hvordan og om senterlederne oppleves som karismatiske eller er gode rollemodeller for forskerne. Om senterlederne faller inn under betegnelsen karismatisk ledere, ved å utmerke seg ved karismatiske utstråling, påvirkningsevne og spesielle inspirerende kvaliteter kan vanskelig utledes direkte fra dette studiet. Idealisert innflytelse betegnes som den sterkeste formen for lederaktivitet og likestilles med karismatisk ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2009:352). Slik jeg forstår begrepet idealisert innflytelse, er det mer hvordan medarbeidere opplever og vurderer lederen og dens personlige og karismatiske egenskaper, enn en forståelse av hvordan transformasjonsledelse utøves.

Samtidig er det ikke utenkelig at forskningsledelse har innslag av idealisert innflytelse gjennom ledernes faglighet, engasjement, og ved å motivere og inspirere forskere. Der senterlederne inspirerer forskere til å følge senterets mål og retning, er det sannsynlig at de har en form for innvirkning. Særlig med tanke på at sentrenes medlemmer er sterke individualister, med en stor grad av selvstendighet i sin stilling. I den grad de utsettes for ledelse, er det sannsynlig at ledernes måte å utøve forskningsledelse på kan ha en form for påvirkning som motiverer i en bestemt retning. Dette kjenner vi igjen i fra sterke kompetansemiljøer som forskerne beveger seg innenfor. Ledelse av slike miljøer er ikke utbredt, og utsagn går mer i retning av at "*forskere ikke trenger ledelse*", heller enn aksept for ledelse. Antakelsen bygger på funn om at

³⁰ Bernard M. Bass: From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision 1990, i Øyvind L. Martinsen (red) Perspektiver på ledelse 2004, Gyldendal akademisk

senterlederne ikke har tro på å dirigere forskerne i noen retning. Samtidig viser materialet at forskningsledelse i stor grad handler om å legge til rette for, inspirere forskerne til å forske innenfor senterets forskningsplan. Med dette som utgangspunkt er det ikke utenkelig at de fremstår som inspirerende rollemodeller.

Videre kan senterledernes engasjement i forskningen nevnes som en form for idealisert innflytelse. Senterledernes engasjement i forskningsmiljøet handler om å skape det gode arbeidsmiljø, der tillit og åpenhet står sentralt, til å veilede studenter og yngre forskere mot en spennende forskerkarriere. Materialet viser at de ønsker å skape god atmosfære for ambisiøse medarbeider, utstråler energi og entusiasme gjennom ambisjoner. Det er ikke usannsynlig at senterledernes aktive rolle og personlige engasjement i senteret, gjør at de oppleves som gode rollemodeller, og som forskerne finner verdifullt å følge. Deres sentrale rolle i forskningsmiljøer, kan fremheves ved følgende sitater;

Lederen bidrar til å skape atmosfære for ambisiøse medarbeidere, gir utfordringer og stimulerer til innsats (nr 13)

Dette funnet sammenfaller også med sentrale kjennetegn ved kunnskapsledelse, der det å inspirere og motivere kunnskapsmedarbeidere er en sentral betingelse. Bass betegner en slik inspirerende lederstil som fremragende ledereffektivitet. Effektiviteten følger av at ledere utvider og stimulerer ansattes interesser, skaper bevissthet om og aksept for konkrete og overordnede mål, samtidig som de får ansatte til å se utover egne interesser, til beste for gruppen (Martinsen 2004:193).

Et annet funn, med mulig forklaring inn mot transformasjonsledelse og idealisert innflytelse, er senterledernes rolle som aktive forskere. De er utelukkende seniorforskere med lang fartstid både i og utenfor forskningsmiljø. De leder egne forskningsgrupper, er involvert i forskningen og tett på andre forskere og studenter. De *“står skulder ved skulder”* med andre forskere i lab., og er *“ute i felten sammen med de øvrige soldatene”*. Ser vi funnene i lys av midtveisevalueringer, viser evalueringene at sentrene scorer høyt på en sterk vitenskapelig ledelse, sammen med et volum av artikler og anerkjent forskning. Det er ut i fra dette sannsynlig at senterledernes faglighet skaper en form for faglig idealisert innflytelse ved å være anerkjente forskere. Kanskje gjelder det særlig overfor studenter og yngre forskere. Det er ikke utenkelig at yngre forskere,

med ambisjoner om en fremtid innenfor akademien, søker sammen med andre forskere som de respekterer og identifiserer seg med. Dette illustreres med gjeldende sitat;

En senterleder kan lede i kraft av sin faglige kompetanse og tiltrekker seg andre forskere. I tillegg må en leder være dynamisk gjennom å skape energi, kreativitet og engasjement. Dynamikk handler om å være i et miljø der det skjer mye – høyenergi (nr 20)

Som nevnt så kan jeg ikke utfra materialet utlede om senterlederne utøver forskningsledelse direkte gjennom idealisert innflytelse, eller i kraft av sin karismatiske utstråling, slik Kaufmann og Kaufmann (2009:347) påpeker. Likevel er det ikke usannsynlig at senterledernes aktive rolle og personlige engasjement i senteret, gjør at de oppleves som gode rollemodeller, med påvirkningskraft inn mot forskningen, og som forskerne finner verdifullt å følge. På det grunnlaget vil jeg mene at forskningsledelse også kan forstås i lys av denne dimensjonen.

6.1.2. Inspirerende motivasjon

Innenfor denne dimensjonen utøver transformativ ledelse inspirerende motivasjon ved å få ansatte til å tro på framtiden, skape entusiasme og lagånd, der ansatte inkluderes i et demokratisk samspill med anledning til å delta i arbeidet med å utforme virksomhetens visjon. Transformasjonsledelse utøves ved å inspirere og motivere medarbeiderne til innsats. Det vesentlige for transformativ ledelse er å utøve ledelse i kraft av å kommunisere en visjon som medarbeiderne ønsker å følge (Arnulf 2012, Kaufmann og Kaufmann 2009, Sørhaug 2004). Spørsmålet er om senterlederne ved å utøve forskningsledelse utøver inspirerende motivasjon i sitt lederskap?

Det første jeg vil trekke frem er senterledernes arbeid med å skape en omforent forståelse for forskningsplanens mål og retning. Materialet viser at forskningsledelse handler om å skape entusiasme rundt forskningsplanen og senterets visjon, samtidig som de etablerer møteplasser for samarbeid. De diskuterer seg frem til en felles plattform for senterets visjon, der alle må ha en tro på og være enige i retningen og ambisjonene. Funnet viser at lederne er opptatt av å la forskerne ta del i arbeidet med å utforme senterets visjon, og sammenfaller med vesentlige kjennetegn ved transformasjonsledelse. På samme tid kan funnet tolkes i retning av et institusjonelt lederskap. Kjennetegn ved et institusjonelt lederskap viser lederens involvering gjennom å fremme visjoner og bygge legitimitet om virksomheten (Selznick 1957).

Det er sannsynlig at senterets retning i stor grad skapes gjennom lederens evne til å utvise inspirerende motivasjon overfor alle grupper av ansatte og studenter, gjennom langsiktige planer og inkluderende prosesser. Der ledere stimulerer forskere til aktivt å ta del i arbeidet med senterets visjon og forskningsplan, utøves inspirerende motivasjon, slik vi forstår den innenfor transformasjonsledelse. Sentrale elementer i transformasjonsledelse er at lederne søker å etablere bevissthet om og aksept for virksomhetens overordnede mål. Det handler om å omforme selve ideen av hva virksomheten er, og skal være, ved å snu egeninteressen til et felles engasjement for organisasjonens mål og visjon (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det samme synes å gjelde for senterlederne som utøver forskningsledelse ved å lede ressursene i en bestemt retning. Forskningsplanen og forskningsgrupper er sentrale virkemidler som kommuniserer visjon og mål for senteret, og som motvirker at egeninteressen blir fremtredende.

Ser vi nærmere på funnet om at forskningsledelse handler om å motivere forskere til å forske innenfor senterets retning, ser vi likheter med transformasjonsledelse. Der transformasjonsledere inkluderer medarbeidere inn i et demokratisk samspill i arbeidet med å utforme og følge opp visjoner, diskuterer senterledere problemstillinger og detaljer med medlemmer av sentrene. På lik linje med transformasjonsledere søker senterledere å etablere en omforent forståelse for senterets mål og visjon. Formelle forskningsgrupper og uformelle møteplasser inngår som sentrale virkemidler for å samle forskerne inn mot en forhåndsdefinert retning, og for å hindre at egeninteressen blir fremtredende. Et slikt kollektiv engasjement finner vi igjen i transformasjonsledelse ved inspirerende stimulering (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Et annet element i transformasjonsledelse er ledere som sammen med medarbeidere transformerer ideen om hva virksomheten er og skal være (Kaufmann og Kaufmann 2009). Når vi ser dette i lys av forskningsledelse vil jeg særlig fremheve senterledernes oppmerksomhet på medbestemmelse og åpenhet i desentraliserte beslutningsprosesser. Funnene indikerer at seniorforskere fremstår som sentrale støttespillere og aktive medspillere i arbeidet med å bygge identitet og utforme visjoner og mål.

Et annet funn i retning av inspirerende motivasjon er senterledernes arbeid med å etablere samarbeid og fellesskap ved sentrene. Funnet skiller seg noe fra sentrale trekk ved transformasjonsledelse. I noen grad fremhever transformasjonsledelse demokratisk samspill,

men det synes å være i forbindelse med å utarbeide visjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009) Senterlederne etablerer fellesskapsfølelse og legger til rette for formelle så vel som uformelle møteplasser ved sentrene. Deres engasjement i forskningsmiljøet er fremtredende og særlig interessant er funnet om deres tro på arbeidsmiljøets innvirkning på et godt forskningsmiljø. Funnet er spennende fordi forskere betegnes som individualister og tradisjonelt kjennetegnes ved individuell forskning. Et interessant spørsmål er hvordan lederne klarer å forene fellesskapet i et forskningsmiljø, der den individuelle drivkraften står sterkt? Hvordan lykkes de med å skape fellesskap og tilhørighet?

Et første svar kan kobles til senterledernes aktive forskningsrolle, ved å være nær og tett på forskningen. De utøver forskningsledelse ved å inngå i forskningsgrupper, stille forskningsspørsmål og ved å være aktivt involvert i den daglige forskningen. Når senterlederne fremhever forskningsledelse gjennom å legge til rette for samarbeid, er det med en tro på at man i fellesskap kan forene noe felles langt utover det hver enkelt får til på egen hånd. På mange måter handler ledelse om å *utløse synergier*, og der *to pluss to blir mer enn fem... gjerne sju (nr 4)*. Det vesentlige er at synergier gir en kombinasjon av å ivareta selvstendighet, kombinert med samhold og samarbeid og der forskere finner forskningsspørsmålene faglig interessant. Senterledernes engasjement i forskningsmiljøet kan langt på vei forstås som en erkjennelse av at de er særlig oppmerksom på de mekanismer som gir og tar energi fra den enkelte og utøver forskningsledelse deretter. Funnet er ikke uventet, med bakgrunn i at senterlederne er aktive forskere med lang fartstid, kjennskap til og erfaring fra tilsvarende forskningsmiljø.

Et annet svar kan kobles til senterledernes arbeid med å etablere ulike møteplasser. På den måten blir også yngre forskere og studenter inkludert i diskusjoner om en felles plattform for senteret. Det gir en unik mulighet til å løfte frem nye ideer, stille spørsmål, inngå i spennende samarbeid. Slike møteplasser har potensial til å danne en gravitasjon inn mot forskningsfeltet, som en motvirkende kraft for å hindre at forskere spriker i alle retninger. Fellesskapet og det demokratiske samspillet gir potensial til å hente ut synergier, langt utover det som hver enkelt kan få frem hver for seg. Samarbeid og møteplasser danner rammer for utvikling av nye ideer, med mulighet for å diskutere problemstillinger. Dette gir muligheter til å dra veksler på hverandres kunnskap, og ikke minst bidra til å utnytte potensialet for alle som er med i fellesskapet. Samtidig viser materialet at uformelle møteplasser er viktige for å bygge opp et miljø der forskere og studenter føler at de er midt i fagfeltet og i front. Her fremstår senterlederne som aktive bidragsytere i møter og diskusjoner, de søker å få frem en

samarbeidskultur preget av åpenhet og tillit, som grunnlag for konstruktivt samarbeid. Yngre forskere og studenter skal føle seg trygg på å presentere sine forskningsidéer og stille spørsmål uten å bli møtt med kritiske bemerkninger. Det handler i stor grad om å bygge en samarbeidskultur, med gode verdier.

Drøftingen viser at forskningsledelse i stor grad sammenfaller med sentrale trekk innenfor transformasjonsledelse og inspirerende motivasjon. Senterlederne utøver forskningsledelse ved å samle forskere og forskningsmiljø om en felles visjon som alle kan samle seg bak. De motiverer og inspirerer forskere og studenter til å følge senterets retning og forskningsidé, samtidig som de motiverer til samarbeid i forskningsprosjekter. De peker på muligheter og oppmuntrer de rette folkene til å forske sammen. Transformativ ledelse utøver inspirerende motivasjon ved å la ansatte delta i arbeidet med å utforme virksomhetens visjon, noe som er direkte sammenfallende med forskningsledelse. Der transformasjonsledere inspirerer medarbeidere ved å delta inn i arbeidet med å utforme og følge opp visjoner, diskuterer senterledere problemstillinger og detaljer rundt forskningsplanen med forskerne. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Senterledernes arbeid med å skape fellesskap og samarbeid er ikke direkte fremtredende innenfor transformasjonsledelse, men kan likevel forstås som transformasjonsledelse og inspirerende motivasjon ved å motivere og inspirere forskere til samarbeid.

6.1.3. Intellektuell stimulering

Innenfor dimensjonen intellektuell stimulering utfordrer og oppmuntrer lederne til selvstendig arbeid med oppgaver, ved å finne kreative måter å løse problemstillinger på. Med andre ord stimulerer transformasjonsledere ansatte til intellektuell utvikling. Lederne fremstår som samtalepartnere, og er villige til å vise alternative måter å løse en problemstilling på (Kaufmann og Kaufmann 2009). Spørsmålet er om vi kan forstå forskningsledelse i lys av intellektuell stimulering. Samtidig er det interessant å drøfte på hvilken måte slik transformativt lederskap kommer til uttrykk.

Det første jeg vil fremheve med forklaringskraft inn mot transformasjonsledelse er senterledernes nærhet til forskningen. Materialet viser at senterlederne motiverer og inspirerer den enkelte forsker og student til å holde den indre driven intakt, motiverer dem til å ha høye ambisjoner, er støttende og legger forholdene til rette. Forskningsledelse gjennom å være tett på forskningen og den enkelte viser relasjoner til både *intellektuell stimulering* og *idealisert innflytelse*. Nærheten gir lederne en unik mulighet til å holde oversikt over senterets forskning

og fremdrift, så vel som den enkeltes utviklingsbehov. Der transformativ ledere utøver intellektuell stimulering er det nettopp ved å ta hensyn til den enkelte ansatte, ved å være oppmerksom på utviklingsbehovene hos hver enkelt av dem (Martinsen 2004:193).

Senterledernes innsikt i små og store problemstillinger, gir anledning til å utøve ledelse gjennom intellektuell stimulering. I stor grad handler det om å stimulere medarbeidernes intellektuelle utvikling, gjennom å utfordre og oppmuntre ansatte til å arbeide selvstendig med oppgaver, og finne nye kreative måter å løse problemstillinger på. På samme vis som transformativ ledere er opptatt av å ikke kritisere medarbeiderne som mislykkes eller gjør feil i det offentlige rom, er senterlederne opptatt av å være støttende i den enkeltes karriereutvikling (Kaufmann og Kaufmann 2009). Forskere som ikke lykkes helt med forskning blir oppmuntret til å søke i samarbeid med andre. Med støtte i dette funnet kan vi antyde at senterlederens nærvær og aktive rolle inn i forskningen, der de viser et oppriktig engasjement for den enkelte forskers utvikling og karriereløp, uttrykkes gjennom et transformativt lederskap. Senterlederne utøver forskningsledelse ved å være tilgjengelig, skape atmosfære for ambisiøse forskere, og ved å utfordre og stimulere til innsats. Dette kan illustreres i følgende sitater;

Forskningsledelse er å støtte opp under folk og hjelpe de til å prøve ut og ha høye ambisjoner (nr 14)

Forskningsledelse er å legge til rette for at de får ut sine beste sider og at de får gjort sin forskning alene og sammen med sine studenter. De får anledning til å være seg selv (nr 5)

En slik lederstil sammenfaller med det som innenfor transformasjonsledelse betegnes som veiledende eller coachende. Her bruker den transformativ lederen samtalen med medarbeiderne til å utvikle medarbeidernes tenkning, blant annet til å tenke annerledes enn lederen selv (Arnulf 2012:66).

Materialet viser at senterlederne holder seg orientert om hva som skjer ved sentret. De er tilgjengelig, "midt i" og tett på detaljene er andre involvert gjennom å holde oversikten og overvåke det hele. Å være "midt i forskningen" gir et overblikk over hva som skjer, samtidig som det gir mulighet for å være støttende og tilretteleggende for den enkelte forsker. Senterlederne utviser intellektuell stimulering ved et oppriktig engasjement for forskningsmiljøet, ved å være tett på den enkelte og tett på forskningsdetaljene. Nærhet til detaljer gir en unik mulighet til å få innblikk i små og store utfordringer ved sentret og for den enkelte, og til å se den enkelte

forsker. Funnet kan forstås som en betingelse for få kjennskap til den enkelte forskers potensial og individuelle behov.

Transformative ledere stimulerer ansatte intellektuelt ved å gi dem stillinger, slik at de kan oppdage nye muligheter og på den måten utvikle seg videre (Martinsen 2004). Om ikke materialet indikerer at senterlederne tilbyr forskere nye stillinger, viser funn at rekruttering er en sentral del av forskningsledelse. Her viser materialet at lederne rekrutterer inn den kompetansen som gir best komplementaritet.

Der intellektuelt stimulerende ledere tar seg tid til å vise ansatte alternative måter å angripe en problemstilling på, og samtidig legge vekt på fornuftige løsninger (Martinsen 2004:193), fanger senterledernes aktive involvering langt på vei opp problemstillinger, som grunnlag for å diskutere alternative måter å løse et forskningsspørsmål på. På den måten kan vi si at senterlederne utøver et transformativt lederskap ved å være tilgjengelig for spørsmål og være aktivt involvert i forskningen ved senteret.

På samme tid som senterlederne veileder og oppmuntrer særlig de unge mennesker til å være kreative og følge nye forskningsspørsmål, viser funn at de inspirerer og engasjerer enkeltforskere til fremdrift og til å holde den indre driven intakt. De utviser en tro på at samarbeid i forskningsprosjekter driver forskningen fremover. Dette funnet er ikke direkte sammenfallende med Bass tenkning rundt transformasjonsledelse, som i større grad oppmuntrer ansatte til selvstendig arbeid (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Når jeg velger å trekke inn betydningen av fellesskap også under denne dimensjonen er det fordi senterlederne kobler individuell utvikling opp mot fellesskap og samarbeid. Fellesskap og sosialt samvær kan bidra til trygghet og økt samarbeidsånd, noe som igjen kan påvirke ytelse, forskningskvalitet og resultat. Når senterlederen forteller at de leder gjennom å etablere forskningsmiljø, kan dette på den ene siden forstås i lys av en intensjon om å forene noe felles, skape synergier som går langt utover hva enkeltforskere får til på egen hånd. Det handler om å balansere selvstendigheten med samarbeid, noe som illustreres i følgende sitat;

Forskning er en grensesprengende aktivitet som kan sammenlignes med fjellklatring. I fjellklatring skal du være i stand til å ta vare på deg selv, samtidig som du kan hjelpe andre. Du skal opp i store høyder og ta risiko. Sånn er det med forskningen også... (nr 4)

Samtidig kan et velfungerende fellesskap gi en unik mulighet til å diskutere og reflektere over nye ideer og forskningsspørsmål, å gi potensial til å utvikle individuelle interesser og motivasjon. Dette illustreres med følgende sitat;

Når man får en følelse av å bidra til senteret, i et fellesskap, og der andre er entusiastiske, øker motivasjonen. De gode ideene kommer frem gjennom diskusjon og refleksjon, som skaper interesse og fellesskap. Man skaper fellesskap samtidig som det gir den enkelte anledning til å utvikle egne interesser og motivasjon (nr 13)

Arnulf (2012) påpeker at en slik form for ledelse *handler om relasjonsbygging, og å kunne skape tillit og trygghet, og å kunne se hva den enkelte trenger for å løftes frem* (2012:66).

Forskningsledelse synes i stor grad også her å være sammenfallende med Bass transformasjonsledelse og intellektuell stimulering. Der Bass transformativt lederskap fokuserer på ansattes selvstendighet, har senterlederene i tillegg et fokus på samarbeid og forskningsgrupper. Forskningsledelse utøves ved å balansere det individuelle utviklingsbehovet opp mot trygghet i samarbeidsforhold. På den ene siden fordrer sentrenes identitet og forskningsidé, et større innslag av samarbeid, enn det vi kjenner fra tilsvarende forskningsmiljø. Dette kan følge av krav og retningslinjer for SFF-ordningen, punkt 2.5., som gjengir at sentrene skal bestå av forskergrupper som samarbeider i sterke og faglige nettverk. Samtidig indikerer materialet at de er særlig oppmerksom på enkeltindividet, noe som indikerer at de utøver ledelse ved å være intellektuelt stimulerende.

Et annet funn som underbygger transformasjonsledelse ved intellektuell stimulering er senterledernes oppmerksomhet på å gi tilstrekkelig handlingsrom, ved at forskere får frihet til å forfølge egne forskningsidéer. Ved intellektuell stimulering er det særlig lederens oppmerksomhet på den enkelte utviklingsbehov som er fremtredende (Kaufmann og Kaufmann 2009). Senterlederene forteller om å stimulere ansatte intellektuelt, og gjennom å være mentor for den enkelte. Innenfor forskningsledelse kan denne formen for ledelse gi seg utslag som veiledning. Særlig overfor studenter og yngre forskere. Der intellektuelt stimulerende ledere tar seg tid til å vise ansatte alternative måter å angripe en problemstilling på, viser materialet at forskningsledelse handler om å oppmuntre forskerne til å forfølge en idé og problemstilling. Som nevnt er transformasjonsledelse å stimulere medarbeidernes intellektuelle utvikling, ved å utfordre og oppmuntre ansatte til å arbeide selvstendig med oppgaver, og finne nye kreative

måter å løse problemstillinger på (Martinsen 2004). Denne selvstendigheten finner vi også igjen i forskningsledelse, samtidig med at fellesskapet og samarbeidet står sterkt.

Utfordringen i forskningsledelse er å balansere forskernes frihet opp mot dette sterke fokuset på samarbeid. Senterlederne synes å være særlig oppmerksom på at forskerne må ha tilstrekkelig handlingsrom for å hente ut potensialet, samtidig som senteret virke fordrer til tett samarbeid. Sett i forhold til at det dreier seg om indre motiverte medarbeidere, handler forskningsledelse om å finne balansegangen mellom å lede forskerne i en bestemt retning, og samtidig ivareta den enkelte forskers motivasjon og indre drivkraft, gjennom frihet til å forfølge egne forskningsinteresser.

På den ene siden viser materialet at forskningen skal sprike i ulike retninger, gjennom individuell kreativitet og engasjement, for på den måten å sikre dynamikk og fremdrift. På den andre siden viser funn at forskningsledelse også handler om å stimulere til aktivitet og sørge for at alle trekker i samme retning og innenfor senterets forskningsidé og forskningsplan. Virkemidlene gjennom forskningsgrupper og uformelle møteplasser kan i stor grad være til hjelp for å lede forskningen innenfor rammene, samtidig som synergier oppstår gjennom samarbeid.

6.1.4. Individualiserte hensyn

Essensen i individualiserte hensyn er at lederen kommuniserer med ansatte, oppmuntrer dem til selvstendig tenkning, til å tørre å være kreativ og tenke annerledes. Det handler om å ta den enkelte ansattes behov for å bli sett og anerkjent på alvor gjennom å vie oppmerksomhet, instruere og gi velmenende råd. (Sørhaug 2004, Jacobsen og Thorsvik 2007, Kaufmann og Kaufmann 2009, Arnulf 2012). Spørsmålet er hvordan handlingsrommet kommer til uttrykk i forskningsledelse?

Der transformative ledere viser individualiserte hensyn til den enkelte medarbeider ved å møte individuelle behov, viser senterlederne til et oppriktig engasjement for den enkeltes faglige utvikling og trivsel. På samme tid som senterlederne er oppriktig engasjert i de ansattes faglige utvikling, viser de engasjement ikke bare for den ansattes arbeidsforhold, men som tidligere nevnt, for den enkeltes arbeidsmiljø. Transformative ledere viser til at behovet for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse er stort hos alle mennesker. Det er sannsynlig at dersom slik oppmerksomhet uteblir kan det føre til oppgitthet og demotiverte medarbeidere. I verste fall føre til fiendtlighet og opposisjon (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Et funn inn mot dimensjonen individualiserte hensyn er senterledernes tro på forskningsledelse, gjennom å tilrettelegge for forskere som har en sterkt indre motivasjon. I den grad senterlederne skiller mellom ulike typer av forskere, er det særlig primadonnaen som trekkes frem. Dette kommer til uttrykk ved at de ønsker å skjerme forskerne på en slik måte at de får utnyttet sitt optimale potensial ved å gå i dybden av et forskningsspørsmål, uten unødig innblanding. Dette kan illustreres i følgende sitat;

Skal man gå i dybden må man gjerne ned på individnivået, gi individet frihet til å utnytte sine, til og med særegenheter. Det må være plass til "nerder", som jobber hele natten, har problemet med å omgås andre, men som frembringer ekstremt gode resultater (nr 5)

Sitatet er beskrivende for senterledernes engasjement for den enkelte forsker og student og finner god støtte i dimensjonen individualiserte hensyn i transformasjonsmodellen til Bass. Der individuelle hensyn fremhever lederens rolle i å oppmuntre til selvstendig tenkning, utøver senterlederne forskningsledelse ved tilrettelegge for at individualister får utfolde seg.

Selv om noen senterledere påpeker at de er avhengige av sterke og selvgående "primadonna-typer", viser materialet at senterlederne tilrettelegger for at alle medlemmene ved senteret får mulighet til "å blomstre". Suksessen ligger i å hente ut potensialet, der forskere gis mulighet til å yte maksimalt ut fra egne premisser. Som illustrert gjennom sitatet over er det nødvendig at forskningsledelse er fleksibel, på en slik måte at fellesskapet balanserer mot det individuelle, for på den måten å hente ut synergier på flere plan. Balansegangen er utfordrende. For noen er forskningsledelse først og fremst å inspirere, og la de unge få tro på seg selv, slik at de kan utvikle selvstendighet og tørre å tenke noen kreative tanker, som de bringer inn til diskusjon; Følgende sitat illustrerer dette;

Det handler om å slippe kreftene løs og samtidig styre de. Følelsen av å oppdage noe nytt, uansett hvor bagatellmessig det ser ut for andre, den gleden er stor. Det er så viktig at studenten får oppleve den følelsen, gleden ved forskning (nr 8)

Motivasjonen ligger i den individuelle friheten til å angripe problemet på sin måte, finne sin måte å arbeide på. Hver har sin måte å angripe problemet på. Dette må man respektere (nr 10)

Handlingsrommet som følger av individuell frihet viser at selv om forskningen i stor grad er tematisert i forskningsgrupper, er forskningsledelse å legge til rette for at forskere og studenter skal få anledning til å bringe frem sine beste sider. Enten alene eller i samarbeid med andre. Sagt på en annen måte, selv om rammer og strukturer setter retning, er friheten innenfor rammene ganske stor. Dette sammenfaller med transformativt ledelse gjennom individualiserte hensyn.

Et annet trekk som sammenfaller med transformasjonsledelse, er lederens evne til å se den enkeltes resultat så vel som utviklingsbehov (Arnulf 2012). Senterlederne forteller om en oppriktig tro på at ros og positive tilbakemeldinger har betydning for videre engasjement inn i forskningen og for å produsere god forskning. Hein (2009) beskriver denne formen for anerkjennelse og feedback som vesentlige lederredskaper. Særlig for primadonnaen er det avgjørende at feedback gis på en slik måte at det utvikler og utfordrer. I utgangspunktet trenger ikke primadonnaen ros og anerkjennelse, da de selv setter standarden og vet selv best når de har prestert godt. Primadonnaen skal kun ha ros når de har prestert utover hva som er forventet, og rosen skal helst gis av noen som de ser opp til og respekterer. I den grad anerkjennelse gis i det offentlige rom, bør det fremføres som et symbol for høy prestasjonsevne (Hein 2009). Det å anerkjenne arbeidsinnsats og resultat fremstår som et viktig element i forskningsledelse, noe som henger sammen med senterledernes tro på at tilbakemeldinger og anerkjennelse motiverer og inspirerer en forsker til å flytte kunnskapsgrenser. Dette kan illustreres i følgende sitater;

Motivasjonen ligger i å bli hørt, at det fanger interesse for andre i miljøet (nr 10)

Anerkjennelse viser vi gjennom å snakke sammen på seminarer, vise til resultater, fortelle andre at de gjør en god jobb. Anerkjennelse betyr noe for forskerne og er en viktig drivkraft for å motivere til videre forskning (nr 18)

Et interessant funn, som ikke er så fremtredende i Bass tenkning, er at anerkjennelse har vel så stor kraft om den gis av andre i forskningsmiljøet. Senterledere fremhever viktigheten av å få anerkjennelse fra kollegaer, studenter etc. Dette kan illustreres ved følgende sitater;

Når en forsker yter, blir han eller hun sett. Da er det ikke bare lederen som gir tilbakemelding, men hele forskningsgruppen som en er en del av. Dette skaper en form for tilhørighet, en intern dynamikk (nr 20)

6.2. Forskningsledelse i lys av kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse følger med fremveksten av kunnskapsorganisasjoner og må sees i forhold til sentrale kjennetegn ved kunnskapsmedarbeidere. Sentre for fremragende forskning kan betegnes som en ekspertorganisasjon, med desentralisert beslutningsstruktur, flat organisering, og der fagspesialisering og fagautonomi står sentralt (Strand 2001:28). Sentrenes medlemmer forstås som ambisiøse og selvgående kunnskapsmedarbeidere, kjennetegnet ved høy kompetanse, ervervet gjennom konsentrasjon, utdanning og praksis. Som kunnskapsmedarbeidere utfører forskere sitt arbeid på selvstendig grunnlag, utelukkende basert på egen kunnskap og erfaring. De drives fremover gjennom en indre lidenskap og drivkraft og motivasjon følger av egen måloppnåelse, mer enn av ledelse (Hillestad, 2000, Hein 2009; Irgens og Wennes, 2011). Som tidligere nevnt finner dette støtte hos Mintzberg (1998), som viser til at profesjonelle kunnskapsmedarbeidere responderer mer på inspirasjon, enn på styring og kontroll.

Sentrale funn viser at forskningsledelse sammenfaller med sentrale trekk ved kunnskapsledelse. Senterlederne utøver forskningsledelse ved å inspirere og motivere forskere til fremdrift og til forskning innenfor senterets strukturer, forskningsplan og retning. De utøver forskningsledelse ved å anbefale, og peke på muligheter. De oppmuntrer forskerne til å forfølge egen forskningsidéer, og til å gå i dybden av en problemstilling som de finner interessant å forfølge. På linje med at kunnskapslederne ikke tror på styring, har senterlederne ingen tro på at de skal dirigere forskere i retninger de selv ikke vil. Senterlederne er oppmerksomme på at forskerne er ambisiøse og selvgående med et indre driv, og med behov for frihet og handlingsrom til å forske. De motiveres av forskningsideen, mer enn av styring. Forskningsledelse utøves ved å legge til rette for at forskerne får anledning til å være seg selv, til å få ut sine beste sider. Funnet finner støtte i litteraturen om kunnskapsmedarbeidere som påpeker deres indre drivkraft som retningsgivende for deres arbeid, og der de motiveres ved desentralisert beslutningsmyndighet og individuelt ansvar. Kunnskapsmedarbeidere tar et selvstendig ansvar for å utføre og utvikle egne oppgaver, og i kraft av sin faglighet kan de håndtere utfordringer på en annen måte enn andre uten tilsvarende kompetanse kan (Hein 2009, Irgens og Wennes 2011, Hillestad 200). Senterlederne er særlig oppmerksom på hvilken organisasjon de utøver ledelse i, og hva som motiverer forskere i sitt arbeid. Dette gir seg utslag i måten forskningsledelse utøves på.

Denne friheten synes å være en erkjennelse av at forskere drives fremover av ideen og nysgjerrigheten til de store forskningsspørsmålene. Funnene viser at senterlederne har et

oppriktig engasjement for å bringe frem den indre driven som er så avgjørende for å få til god forskning. Hein (2009) viser til at det er nyttig å ha kjennskap til hva som driver den enkelte forsker fremover, og som man bør ta høyde for i sitt lederskap. Selv om det er særlig "primadonnaen" som nevnes, også blant senterlederne, er hovedfunnet at forskningsledelse er å legge til rette på en slik måte at forskere får mulighet til å utvikle seg og finne gleden av å oppnå gode forskningsresultat. Primadonnaen kjennetegnes ved å være styrt av en sterk inspirasjon eller et indre "kall", på leting etter en høyere mening med arbeidet (Hein 2009).

Materialet viser viktigheten av å gi den enkelte forsker tilstrekkelig handlingsrom til å utvikle sitt potensial. Forskningsledelse utøves gjennom å motivere forskere og studenter til å ha høye ambisjoner. De er støttende, også for de som ikke lykkes med publisering, og legger til rette slik at det ikke går ut over karrieren i det lange løp. Ved tilfeller der forskere ikke lykkes, oppmuntrer de til å ta kontakt med andre forskere, for på den måten kunne koble seg på forskningen igjen. Forskningsledelse kommer her til uttrykk ved å legge til rette for at den enkelte skjermes for unødvendig støy og samtidig får tilstrekkelig handlingsrom til å gå i dybden av en problemstilling. En slikt skjermende lederskap handler om å skjermes fra det som ikke er faglig relevant og som kan virke forstyrrende på den faglige aktiviteten (Hein 2009).

Senterlederne fremhever at unge forskere har potensial til å gå forbi dem forskningsmessig, samtidig som de vet at det ikke har noen hensikt å dirigere dem i ulike retninger. Ved slike tilfeller utøver de forskningsledelse ved å gå bak og motivere til fremdrift. Et slikt utsagn sammenfaller med det Hillestad (2000) påpeker som en maktforskyvning i samfunnet, når det gjelder hvem som eier og kontrollerer organisasjonens kritiske ressurser. Der det tidligere var lederen som visste mest, er det nå kunnskapsmedarbeiderne som er fagekspert innenfor sitt område (Hillestad 2000).

På den andre siden viser funn senterlederne oppmuntrer og veileder, er tilgjengelig og aktivt involvert i arbeidet med å skape et godt forskningsmiljø. Dette skiller seg vesentlig fra det vi vet om kunnskapsledelse og kunnskapsmedarbeidere. Der forskningsledelse handler om å være nær og tett på forskerne, handler kunnskapsledelse om å holde distanse. Dette kan forklares med at kunnskapsmedarbeiderne opptrer innenfor et autonomt og faglig handlingsrom som andre vanskelig kan bevege seg inn i og kontrollere (Irgens og Wennes 2011). Denne selvstendigheten og autonomien synes å stå sentralt i kunnskapsledelse. Særlig viser litteraturen til at dette

lederskapet er koblet opp mot hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere. I den grad det skal utføres ledelse, er et skjermende lederskap av betydning (Hein 2009, Irgens og Wennes 2011).

6.3. Oppsummering

Mine funn viser at forskningsledelse kan forstås i lys av etablert ledelsesteori, slik det er presentert og drøftet i dette studiet.

På den ene siden viser materialet at forskningsledelse kan forstås i lys av transformasjonsledelse. Senterlederne søker gjennom sitt lederskap å etablere en omforent forståelse og aksept for senterets visjon og forskningsplan. Planen synes å være et viktig dokument for å drive kunnskapsgrensene fremover og innenfor rammene av senterets forskningsidé. Som ledere “skjermer” de forskerne der de må, og “pusher” lett der forskerne har behov for ekstra støtte. I noen grad bærer forskningsledelse preg av veiledning, og kanskje særlig overfor de yngre forskerne.

Tre av fire dimensjoner i Bass’ transformasjonsmodell er å finne igjen i materialet. Senterlederne synes å utøve *inspirerende motivasjon* ved å stille gode forskningsspørsmål, legge til rette for gode diskusjoner, og aktivt koble de riktige personene sammen. De fremmer en tro på at fellesskapet har innvirkning på forskningen, i motsetning til individualisme. Fellesskapet er en vesentlig del av arbeidet med å bygge senterets identitet og visjon, og kan kobles opp mot det kollektive engasjementet som inngår i transformasjonsmodellen. Videre synes lederne å utøve *intellektuell stimulering* ved å motivere og inspirere forskere til å utvikle nye forskningsspørsmål. De engasjerer seg i den enkelte forskers utvikling og oppmuntrer til å finne en indre driv, som gir motivasjon og fremdrift.

Å være aktivt involvert i forskningen gir en unik mulighet til å holde oversikt over hva som skjer. Det å være tett på forskningsdetaljer, og i dialog med enkeltforskere, gir nødvendig innsikt i den enkeltes utviklingsbehov. Lederne synes å utøve *individualiserte hensyn* ved å oppmuntre forskere til å forfølge en forskningsidé, og ved å gi tilstrekkelig handlingsrom til å fordype seg i en problemstilling. Samtidig som de legger til rette for forskernes særegenheter, viser materialet at de anerkjenner og løfter frem gode forskningsresultat, og veileder i de tilfeller der forskere trenger ekstra oppmuntring. Senterlederne har tro på at det er sammenheng mellom å bli sett og anerkjent som forsker, og fremragende forskningsresultat.

Når det gjelder ledelse ved *idealisert innflytelse*, viser materialet ingen konkrete funn på om senterlederne utøver karismatisk lederskap, eller fremtrer som rollemodeller for senterets medlemmer. Samtidig er det ikke usannsynlig at senterlederne i kraft av å lede gjennom sin faglighet, er gode rollemodeller, med påvirkningskraft inn mot forskningen og forskerne.

På den andre siden viser materialet at forskningsledelse også kan forstås i lys av begrepet kunnskapsledelse. Det gjelder særlig ved at senterledere utøver et såkalt "skjermende" lederskap overfor forskerne, og ved å være oppmerksom på hva som driver den enkelte forsker fremover. Et hovedfunn er at senterledere legger stor vekt på å inspirere og motivere forskerne til utvikling. Senterlederne synes å være oppmerksom på at de utøver forskningsledelse i et forskningsmiljø der medlemmene utelukkende er kunnskapsmedarbeidere. Dette kommer til uttrykk ved at de enstemmig poengterer at de ikke tror på en styrende eller dirigerende lederstil.

Senterlederne er bevisste på hva som motiverer den enkelte forsker, og synes å balansere sin ledelse mellom å være tett på forskerne, og ved å gi dem tilstrekkelig handlingsrom og frihet til forskning. Denne nærheten er fremtredende innenfor transformasjonsledelse, men kanskje ikke like tydelig innenfor kunnskapsledelse. I den litteraturen som jeg har valgt, dreier kunnskapsledelse seg om å gi kunnskapsmedarbeiderne frihet til å utføre sine oppgaver på selvstendig grunnlag. Samtidig må det til en viss nærhet og kjennskap til den enkeltes premisser, for å utøve kunnskapsledelse.

I miljøer der kunnskapsmedarbeidere søker innflytelse og medbestemmelse i beslutningsprosesser, blir lederens rolle som tilrettelegger fremtredende. Mintzberg (1998) retter oppmerksomheten mot at kunnskapsmedarbeidere først og fremst responderer på inspirasjon, noe som illustrerer viktigheten av å lede på kunnskapsmedarbeidernes premisser. Betydningen av ledernes kommunikative og relasjonelle ferdigheter blir fremtredende (Mintzberg 1998, Hillestad 2000, Grund 2006). Således innebærer kunnskapsledelse å inspirere og stimulere kunnskapsmedarbeidere, for å vinne aksept og respekt. Materialet viser at senterlederne synes å balansere denne utfordringen. De utøver forskningsledelse ved å balansere mellom frihet og nærhet, ved å legge til rette for at forskerne skal kunne utføre sin forskning på egne premisser, og innenfor senterets rammer.

På samme tid som forskningsledelse har elementer fra både transformasjonsledelse og kunnskapsledelse, er det noen kjennetegn ved forskningsledelse som ikke fanges direkte opp av

disse to begrepene. Det dreier seg om det som synes å være nødvendige forutsetninger for å utøve forskningsledelse, som senterledernes faglige legitimitet og ambisjoner. Senterlederne forteller at en forskningsleder må ha grunnleggende kjennskap til forskningsaktiviteten, ha en sterk faglig profil og være anerkjent som forsker innenfor relevant fagområde. Betydningen av å vise til en aktiv forskerkarriere, med publisering og internasjonal anerkjennelse, vurderes som avgjørende for å få gjennomslagskraft og aksept som leder. Datamaterialet tyder med andre ord på at uten faglig legitimitet er det ikke tilstrekkelig grunnlag for å utøve forskningsledelse.

Den sterke vekten på faglig legitimitet synes først og fremst å sammenfalle med tradisjonelle forventninger til ledelse i academia. Her er det ikke bare den faglige legitimiteten som er fremtredende, men like mye ledernes delaktighet i forskningsmiljøet som gir aksept. Dette finner støtte i den kollegiale modellen, der ledelse handler om å forvalte eksisterende tradisjoner. De lytter, sonderer og utvikler konsensus, mer enn å blande seg inn i forskernes hverdag. Lederens funksjon og oppgave er å samle kollegiet om løsninger gjennom kommunikasjon, konsultasjoner og demokratiske beslutningsprosesser. En slik kollegial lederstil fordrer kontakt og samhandling med de som ledes (Larsen 2007:34). Her følger lederens legitimitet og innflytelse av faglige autoritet, mer enn av formell posisjon (Strand 2001). Det er grunn til å tro at i den grad forskere utsettes for ledelse, så må det skje på en bestemt måte og innenfor bestemte rammer. Noe av dette finner vi igjen i materialet om forskningsledelse.

Et av spørsmålene er hvordan ledere kan oppnå aksept i miljøer der styring og ledelse er lite etterspurt, og til og med ofte betraktes med stor skepsis. På den ene siden kan vi anta at legitimiteten hentes gjennom selve lederutøvelsen, gjennom et kommunikativt fellesskap der grunnlaget bygger på konsensus og tillit mellom leder og ansatte. Ansvaret for å lede overdras til leder ved at ansatte godtar at lederen har et slikt ansvar (Byrkjeflot 1997:39). På den andre siden kan vi anta at legitimiteten har sin forankring i den faglige autoriteten. Her tar Byrkjeflot og Halvorsen (1997) utgangspunkt i at lederskap består i å utøve legitim autoritet. Vi ser at ledelse og tillit i moderne tid i større grad bygger på autoritativ kunnskap, gjennom at leder har nødvendig kunnskap til å besitte en gitt posisjon. Der man tidligere definerte legitim ledelse gjennom personlige og medfødte egenskaper, er det kunnskapsgrunnlaget som står sterkt i dagens tenkning rundt ledelse. Ledere må i større grad demonstrere tilstrekkelig faglighet og kunnskapsdimensjonen er fremtredende i måten vi definerer legitim ledelse på (Byrkjeflot 1997:56). Dette finner støtte i Strand som viser til at ledere i ekspertorganisasjoner må sørge for

faglig legitimitet, og at argumenter må begrunnes faglig (Strand 2001:252). Når senterlederne fremhever at forskningsledelse krever solid kompetanse på det området som skal ledes, så finner altså det støtte i Strand og Byrkjeflotts fremstilling. Den store vekten som legges på faglig legitimitet finner også støtte i tidligere studier innenfor universitetssektoren³¹, som henviser til at uten denne faglighet er det vanskelig å oppnå aksept som leder.

Også innenfor den “kunstneriske primadonnabransjen” finner vi igjen noe av denne fagligheten som senterlederne beskriver. I den grad ledelse etterspørres blant kunstnere, er det gjerne etter en kunstnerisk leder. En som de kan beundre og se opp til, som setter høye og ambisiøse mål for den kunstneriske virksomheten, og som får den enkelte til å strekke seg litt lenger (Irgens og Wennes 2011:132). Kunstnere har på linje med øvrige kunnskapsmedarbeidere behov for å bli sett og anerkjent av en sentral leder. Den samme tendensen ser vi innenfor andre profesjonsyrker. I den grad ledelse fremstår som veiledning og ved å fordele oppgaver, bør lederen selv være en del av den profesjonen som skal ledes (Irgens og Wennes 2011:157). Dette viser til at faglig legitimitet fremstår som en betingelse også innenfor ledelse av profesjoner.

Innenfor øvrige kunnskapsorganisasjoner, som ikke faller direkte inn under ekspertorganisasjoner, synes fagligheten ikke like tydelig. Det jeg leser ut av valgt litteratur er at kunnskapsledere må ta hensyn til medarbeidernes fagekspertise og behov for autonomi, for deretter å utøve ledelse i forhold til det. Gjerne i et interaktivt samspill med kunnskapsmedarbeiderne (Irgens og Wennes 2011).

Et annet funn indikerer at det ikke bare er faglig legitimitet som synes å ha innvirkning på lederens aksept i forskningsmiljøet. Senterledernes aktive engasjement inn i forskningen kan også synes å ha betydning for lederens legitimitet. Engasjementet er ikke bare knyttet til den faglige aktiviteten, men like fullt til ambisjoner som lederne har for enkeltforskerne og for miljøet samlet. Senterlederne mener det er viktig å skape et godt arbeidsmiljø, forfekte de riktige verdiene gjennom ledelse, som igjen kan innvirke på miljøets åpenhet og trygghet. Bakgrunnen for en slik tenkning er deres tro på at et godt arbeidsmiljø innvirker på et godt forskningsmiljø, med betydning for forskningskvaliteten. Dels kan engasjementet følge av et ønske om å hjelpe unge forskere med forskerkarrieren. Kanskje kjenner de seg igjen i utfordringer ved å være i en tidlig fase av sin forskerkarriere. Dels kan forklaringen være at

³¹ Larsen, Ingvild M. & Stensaker, Bjørn (red): Tradisjon og tilpasning; Organisering og styring av universitetene, 2003, Cappelen Akademisk forlag

lederne inntar en profesjonell "trener-rolle", der de aktivt søker å utvikle den enkeltes talent, hjelpe dem til "å blomstre", for på den måten å drive den enkelte forsker og forskningen fremover. Flere av senterlederne peker på at det handler om å hente frem det optimale potensialet hos den enkelte. Det er avgjørende at forskere og studenter trives sammen, faglig og sosialt. Som ledere mener de det er viktig å bidra de til en atmosfære og en kultur for gode relasjoner. Som én av senterlederne uttalte: *To create a space where the employees feels at home helps enormous.*

Med utgangspunkt i drøftingen vil jeg så langt beskrive forskningsledelse som en ledelsesform med sammenfallende trekk fra både transformasjonsledelse og kunnskapsledelse. Den synes å være både relasjonell og meningsorientert i sin form, der ledernes respekt for, engasjement og dialog med forskerne har en fremtredende plass. Samtidig har ledelsesformen en faglighet som står sterkt i lederskapet. Forskningsledelse kan i så måte forstås som en form for hybridledelse.

7. Avslutning

I dette kapittelet vil jeg oppsummere mine forskningsspørsmål og reflektere over noen av mine hovedfunn. Samtidig vil jeg dele noen tanker om videre forskning. Oppgaven er en studie i hva senterlederne ved norske sentre for fremragende forskning, oppfatter som forskningsledelse.

I denne oppgaven har jeg undersøkt følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan beskriver senterlederne selv begrepet forskningsledelse
2. Hvordan lar disse beskrivelsene seg forstå med bakgrunn i etablert lederskapsteori
3. I hvilken grad avdekker samtalene variasjon i forståelse og betydning av forskningsledelse

7.1. Hvordan beskriver senterlederne selv begrepet forskningsledelse

Gjennom samtalene med senterlederne fant jeg at forskningsledelse kan forstås over flere dimensjoner. Datamaterialet viser at forskningsledelse på den ene siden handler om å inspirere og motivere forskerne til å forske innenfor senterets rammer og strukturer. På den andre siden handler forskningsledelse om å stimulere og legge til rette, slik at den enkelte får tilstrekkelig frihet til å forfølge egne forskningsinteresser.

Funnene viser at lederne er oppmerksomme på at forskere er ambisiøse og selvgående individer, med til dels klare ideer om hva de vil og i hvilken retning de vil gå. Senterlederne har ingen tro på styring. Det avgjørende er at forskerne finner det faglig interessant å være en del av senteret. I

den forbindelse viser senterlederne til verdien av arbeidsmiljø, der åpenhet og transparente prosesser gir grobunn for samarbeid.

Særlig fremtredende er senterledernes nærvær i forskningsmiljøet. Denne delaktigheten følger dels ved at de er aktive forskere, og er ute i felten sammen med de andre forskerne. Funnet er spennende, særlig med tanke på at forskningen tradisjonelt sett bærer preg av individuell forskning, med mindre innslag av nær ledelse. Samtidig forteller senterlederne at de "*leder midt i*", i stor grad er involvert i forskningsspørsmål og engasjert i enkeltforskernes karriereløp. Det å være involvert i forskningen og i det operative miljøet, gir kjennskap til hva som beveger seg i forskningsmiljøet, og ledelse kan utøves deretter. Jeg ser at ledernes rolle som aktive forskere kan forklare noe av den tette involveringen i fellesskapet som er så tydelig i materialet. Forskningsledelse synes å være en ledelsesform som utøves i nær relasjon til forskerne og der aksept for forskningsledelse følger av lederens faglig ambisjoner og legitimitet.

7.2. Hvordan lar disse beskrivelsene seg forstå med bakgrunn i etablert lederskapsteori

På spørsmål om hvordan forskningsledelse lar seg forstå, viser drøftingen flere sammenfallende funn med både transformasjonsledelse og kunnskapsledelse. Senterledernes delaktighet og oppmerksomhet på hvem de leder, synes å falle inn under tre av fire dimensjoner i transformasjonsledelse. Den fjerde dimensjonen gir materialet ingen direkte funn på. Samtidig er forskningsledelse ikke ulik kunnskapsledelse. Kunnskapsledelse handler om å være oppmerksom på hva som motiverer og inspirerer den enkelte, og legge til rette for at kunnskapsmedarbeidernes selvstendighet i oppgaveutførelsen (Irgens og Wennes 2011). Fellestrekk ved alle tre ledelsesformene, er at dialogen og samspeillet står sentralt. Selv om forskningsledelse synes å treffe godt med transformasjonsledelse og kunnskapsledelse, er det likevel noen kjennetegn ved forskningsledelse som ikke inngår. Dette handler om at forskningsledelse også har et sterkt innslag av faglighet.

En annen måte å forstå forskningsledelse på er å se det i lys av begrepet hybridledelse. Begrepet er noe uklart, men kjennetegnes blant annet ved at lederen kombinerer flere roller. Denne ledelsesformen kan kobles inn mot hybride organisasjoner, der ulike ledelses- organiserings- og styringsprinsipper kombineres, internt i én og samme organisasjon (Johansen m.fl. 2010).

At hybridledelse kobles til hybride organisasjoner kan sees i sammenheng med at ledelsesbegrepet vanskelig kan sees uavhengig av den konteksten den utøves i. Ser vi nærmere

på sentre for fremragende forskning, så virker de innenfor en kunnskapsorganisasjon, der universiteter blant annet inngår i rollen som vertsinstitusjon. Universiteter forvalter i noen grad ulike styrings- og ledelsesformer innad i organisasjonen, samtidig som de er en del av et større byråkrati. Sentrene på sin side forvalter et annet styringssystem, og en annen formell struktur. Det er derfor ikke utenkelig at hybride organisasjonsformer fordrer hybride ledelsesformer.

Llewellyn (2001) beskriver hybridledelse som "Two-Way-Windows". Metaforen illustrerer at lederne håndterer to verdener, i dette tilfellet en faglig verden og en ledelsesverden (Berg m.fl. 2010). Således kan hybridlederrollen sees på som en utvidelse av fagrollen, der troverdighet og respekt påvirkes av hvordan lederens kompetanse og integritet oppfattes av ulike grupper (Berg mfl 2010). Særlig synes hybridledelse å være nyttig i møte med profesjoner eller andre sterke fagmiljø. Det sterke innslaget av faglighet i forskningslederrollen viser at forskningsledelse også kan forstås som en form for hybridledelse.

Vi vil finne de samme trekkene igjen ved innføring av forskningsledelse ved universiteter. Det er ikke usannsynlig at forskningsledere ved universiteter vil måtte kombinere mål- og resultatstyring i møte med profesjoners forventninger til faglige autonomi og reell medbestemmelse. I den grad profesjoner velger ledere, er det gjerne den fremste blant likemenn, nettopp fordi det synes å være problematisk å forholde seg til en leder som ikke har samme faglige tyngde som de som skal ledes (Berg m.fl. 2010). Tendensen vises i materialet, der senterlederene påpeker viktigheten av å ha faglig tyngde som forutsetning for å kunne lede.

Dersom jeg skal belyse forskningsledelse opp mot eksisterende ledelsesforskning mener jeg at forskningsledelse kan kjennetegnes ved en demokratisk deltakende, støttende og relasjonsorientert lederstil. Den finner støtte i House's definisjon, som ser på ledelse som en positiv påvirkningsprosess. Her er det lederens innflytelse som motiverer ansatte til å bidra inn i måloppnåelsen (Yukl 2010, Arnulf 2012). Videre handler ledelse ikke bare hvem du er som leder, men like mye om hva du gjør som leder (Nye 2008). Dette illustrerer den meningsorienterte tilnærmingen til ledelse.

Ser vi på funnenes relevans inn mot etablert ledelsesteori, kan forskningsledelse på den ene siden være et nyttig bidrag inn i Bass transformasjonsmodell. En ny dimensjon under transformasjonsledelse kan for eksempel inkludere en form for faglig innflytelse, der faglig legitimitet og ambisjoner inngår. På den andre siden kan sentrale kjennetegn ved

forskningsledelse utgjøre nyttige bidrag inn i begrepet kunnskapsledelse. Her vil jeg særlig fremheve betydningen av senterledernes engasjement inn mot senterets forskningsmiljø, så vel som mot enkeltforskerens faglige fremdrift. Nærhet til kunnskapsarbeidet og den enkelte kan gi verdifull innsikt for å utøve et effektivt lederskap.

7.3. Variasjon i forståelse og betydning av forskningsledelse

Et tredje forskningsspørsmål var å se på i hvilken grad samtalene avdekker variasjon i måten forskningsledelse utøves og forstås på. Som nevnt under oppgavens pkt 5.5. gir materialet ingen tydelige variasjoner i forståelsen av begrepet forskningsledelse, mellom sentre eller mellom fagretningene. Det er en liten antydning til at noen av de matematiske og naturvitenskapelige fagretningene har en strengere praksis på hva som faller innenfor, og hva som faller utenfor senterets forskningsretning. Samtidig viser materialet at de samfunnsvitenskapelige fagretningene synes å være mer dynamisk i sin form, med et sterkere innslag av dialog og konsensus. Ellers gir materialet overraskende liten variasjon mellom fagretningene.

Dersom jeg skal forsøke å oppsummere mine funn, vil det være at forskningsledelse har to sentrale sider; en faglig og en menneskelig side. Den faglige siden handler om å drive forskningen fremover langs et kontinuum, og om å oppnå et såkalt fremragende resultat, for den enkelte og for senteret i fellesskap. Den menneskelige siden handler om å bringe frem den enkeltes talent og gi den enkelte frihet til å "blomstre" på egne premisser. Det er ikke utenkelig at forskningsledelse kan forankres i et institusjonelt lederskap. Med det mener jeg at senterlederne gjennom samspill og dialog etablerer et menneskelig og moralsk fellesskap, skaper mål og mening for senterets virke, og etablerer formelle rammer som sikrer målrettet arbeid (Johansen m.fl. 2010).

7.4. Studiets overførbarhet

Spørsmål om studiets overførbarhet til andre forskningsmiljø, henger sammen med om vi kan forklare forskningskvalitet og forskningsproduksjon med ledelse, eller om kvaliteten følger av andre forklaringsfaktorer? På den ene siden gir studiet ingen direkte indikasjoner på om forskningsledelse frembringer fremragende forskning. Sentrene opererer innenfor helt spesielle rammebetingelser, som hver på sin måte kan ha innvirkning på forskningskvalitet og fremragende resultat. Sentrene har i kraft av sin begrensede levetid, et tydelig mandat for sitt virke. Rammebetingelser i kraft av senterets mandat, økonomi, organisering og rekruttering,

sammen med status som SFF, kan hver på sin måte være sentrale forklaringsfaktorer inn mot senterets forskningsproduksjon og forskningsresultat. Et eksempel som kan bringes inn er rekruttering. Senterlederne er i en unik posisjon til å rekruttere inn de “beste forskerne” og sette sammen komplementære team som utfyller hverandre på best mulig måte. Flere av senterlederne uttalte at det ikke bare handler om å engasjere forskere med best mulig resultat, men like mye om hvilke verdier og holdninger de har med seg inn i senteret.

På den andre siden er min vurdering likevel at funnene kan ha overføringsverdi inn mot sektoren for øvrig. Både at ledelse kan være én av flere forklaringsfaktorer inn mot forskningskvalitet, og at forskere ved SFF-ene ikke skiller seg nevneverdig fra forskere ved øvrige forskningsmiljø. Til tross for at studiet er basert på senterledernes tanker og refleksjon om forskningsledelse, mener jeg at funnene har betydning inn i sektorens arbeid med å etablere forskningsledelse så vel som forskningslederprogram. Samtidig er jeg opptatt av at det i arbeidet med å etablere forskningsledelse også tas hensyn til hvordan vi forvalter ressursene til våre “beste forskere”. Med det mener jeg at vi like fullt må videreutvikle et godt administrativt støtteapparat rundt forskningen, på samme tid som forskerne gis tilstrekkelig handlingsrom til å forske og undervise.

Studiet bærer preg av å være eksplorerende, i den forstand at det er senterledernes tanker og refleksjoner som studien bygger på. Det er deres subjektive vurderinger om fenomenet forskningsledelse som presenteres og drøftes, og således kan det være vanskelig å generalisere funnene. Det betyr at vi vet lite om hva forskere tenker om å bli “utsatt” for forskningsledelse. Et neste forskningsprosjekt kan derfor handle om forskernes tanker og refleksjoner om forskningsledelse.

Avslutningsvis vil jeg hevde at en forutsetning for å lykkes med forskningsledelse, slik jeg ser det, er at ledelse tilpasses sentrale kjennetegn ved ekspertorganisasjoner, og den enkelte forsker. Avgjørende faktorer for å lykkes med forskningsledelse er lederens faglige legitimitet, kombinert med et lederskap som bringer frem potensialet hos den enkelte. Det handler om å ivareta både den faglige og den menneskelige siden ved forskningen. Dette viser at selv i miljø med ambisiøse og selvgående kunnskapsmedarbeidere, er det grunn til å tro at ledelse kan utgjøre en forskjell, med betydning inn mot måloppnåelse og resultat. Jeg tror på at grunnlaget for god ressursutnyttelse, handler om å etablere et fellesskap og et oppriktig engasjement som motiverer til forskning. Min overbevisning er at sektoren trenger ledelse, at ledelse i riktig form kan utgjøre en forskjell, være til inspirasjon og til nytte inn i arbeidet med forskningskvalitet.

8. Litteraturliste

Andersen, Jon Aarum (2011): *Ledelsesteorier – om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget

Arnulf, Jan Ketil (2012): *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Bernard, M. Bass (1990): *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the Vision*, i Martinsen, Øyvind L. (red) 2004: *Perspektiver på ledelse*, Oslo: Gyldendal akademisk

Byrkjeflot, Haldor (1997): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Halvorsen, (1993): *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag AS

Hellevik, Ottar (1993): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 5. Utgave, 2 opplag. Oslo: Universitetsforlaget

Høst, Tor (2009): *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget

Irgens, Eirik J. og Grete Wennes (2011): *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelse? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høgskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn m.fl. (2006): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Johannessen, Jon-Arild og Johan Olaisen (2006): *Vitenskapsstrategi og vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Kjeldstadli, Knut (2010): *Akademisk kapitalisme*. Oslo: Res Publica

Kvale, Steinar (2008): *Det kvalitative forskningsintervju*. 11. Opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk

Larsen, Ingvild M. og Bjørn Stensaker(red). (2003): *Tradisjon og tilpasning – Organisering og styring av universiteter*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag

Martinsen, Øyvind L. (2008): *Perspektiver på ledelse*. 2. Utgave, 5. Opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk

Nye, Joseph S Jr (2008): *The Powers To Lead*. New York: Oxford University Press

Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration*. London, England: University of California Press

Skrøvset, Siw og Tom Tiller (2011): *Verdsettende ledelse*. Kristiansand: Høgskoleforlaget

Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. Opplag. Bergen: Fagbokforlaget

Sørhaug, Tian (2004): *Managementalitet og autoritetens forvandling – Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget

Weber, Max (1971): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal

Yukl, Gary (2010) *Leadership in Organizations*. 7. Utgave. United State og America. Pearson

Artikler

Andersen, Ole Steen og Søren Barlebo Rasmussen (2006): *Vækst gjennom viden*. Artikkel fra bogen "Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv". 5/Oktober 2006. CBS - Handelshøgskolen i København.

Grund, Jan (2006): *Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene?* Magma Årgang 9, nr 2, <http://www.sivil.no/magma/2006/02/0108.html>

Hein, Helle (2009): *Primadonnaen, Præstations-tripperen, pragmatikeren... og Lønsmotageren*. Artikel fra Ledelseidag.dk nr 4, april 2009.

Hillestad, Tore (2000): *Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere – utfordringer og refleksjoner basert på intervjuer med toppledere i AFFs lederundersøkelse*. Publisert 2/2000. Magma <http://www.magma.no/?nid=183219>

Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (2011): *Ledelse, styring og verdier*. Publisert 1/2011. Magma (<http://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>)

Mintzberg, Henry (1998): *Covert leadership: Notes on Managing Professionals*. Reprint 98608. Harvard Business Review

Rapporter:

NIFU STEP (2004): *En gjennomgang av Forskningsrådets fagevalueringer – arbeidsnotat 7/2004*. Norges forskningsråd. Oslo

NIFU STEP (2010): *Evaluation of Added Value and Financial Aspects, the Norwegian Center of Excellence Scheme (Virkemiddelevaluering)*. Norges forskningsråd. Oslo

Norges forskningsråd (2007): *Midway Evaluation of the Norwegian Centres of Excellence*. Oslo

Norges forskningsråd (2011): *Midterm Evaluation of Eight Sentres of Excellence (SFF II)*. Oslo

Rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert handlingsrommet i universitets- og høgskolesektoren (2010): *Handlingsrom for kvalitet*. Oslo

Tidsskrifter:

Berg, Laila Nordstrand m.fl. (2010): *Hybridledelse i sykehus – en gjennomgang av litteraturen*. Nordiske organisasjonsstudier. Nr. 3, årgang 12, 2010. Fagbokforlaget

Engelstad, Fredrik og Kari Steen-Johnsen (2010): *Hva er det med hybride organisasjoner?* Nordiske organisasjonsstudier. Nr. 3, årgang 12, 2010. Fagbokforlaget

Hope, Kristin Lofthus og Lisa Hellø Rykkja (2011): *Mer slagkraftige og effektive universiteter?* Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift. Nr. 2, 2011, årgang 27 (112-136)

Johansen, Svein Tvedt m.fl.: *Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til teoretisk rammeverk*. Nordiske organisasjonsstudier. Nr. 3, årgang 12, 2010. Fagbokforlaget

Doktoravhandlinger:

Larsen, Ingvild Marheim (2007): *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler – Mellom fagfellesskap, hierarki, politikk og marked*. Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap.

Offentlige dokumenter:

Stortingsmelding nr. 39 (1998-1999) *Forskning ved et tidsskille*

Stortingsmelding nr. 20 *Vilje til forskning* (2004-2005)

Stortingsmelding nr. 30 (2008-2009) *Klima for forskning*

Lov om universiteter og høyskoler (universitetsloven), i krafttrødelse 1.8.2005. Oslo: Cappelen Akademisk forlag

Annet:

Bladet forskning (2007): *De kom gjennom nåløyet*. Nr. 3, årgang 15. Oslo: Norges forskningsråd

Dagens næringsliv (2010): På innsiden: *Professorveldet som brast. Hudfletter Universitetet i Oslo* (20.1.2010). McKinsey hudfletter universitetet. (9.1.2010) I skyttergraven (13.1.2010)

Moldenæs, Turid (2000): *Om lederskap. Notat*. Universitetet i Tromsø

Moldenæs, Turid (2006): *To tilnæringer til lederskap: Lederskap som måløppnåelse og lederskap som meningsdanning*. Universitetet i Tromsø

Norges forskningsråd (2000): *Sentre for fremragende forskning – Utredning av en norsk ordning*. Oslo

Norges forskningsråd (2005): *Sentre for fremragende forskning – Krav og retningslinjer*. Revidert 31.05.2005. Oslo

Perduco (2010): *Forskningsledelse – hvor går skillelinjene?* Undersøkelse om forskningsledelse, mars 2010. Utarbeidet for Norges forskningsråd

Internettkilder:

Norges forskningsråd. Nettside: Politikk og strategi. Publisert 17.03.2004: *Fagevalueringer* <http://www.forskningsradet.no/no/Fagevalueringer/1182736860810>

Norges forskningsråd. Nyhetsside – publisert 07.09.2010: *Hva er god forskningsledelse?*
http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Hva_er_god_forskningsledelse/1253961817973?lang=no

Norges forskningsråd. Nyhetsside - publisert 13.09.2010: *SFF-ordningen en suksess*
http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/SFFordningen_er_en_suksess/1253961943993?lang=no

Uniforum. Nyhetsside - publisert 21.juni 2010. *Forskere vil ledes*
<http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2010/06/forskere-vil-ledes.html>

Vedlegg 1:

Filnavn: Invitasjon i e-post til senterlederne_SFF2010

Skriftlig invitasjon ble 4. mai 2010 sendt til norske sentre for fremragende forskning, v/ senterleder

Avsender: Universitetet i Tromsø v/ prorektor for forskning og utvikling, Curt Rice

Innholdet i e-post gjentas her. Vedlegg følger i eget dokument

—

Dear CoE-Directors,

The attached letter requests your participation in a project on scientific leadership.

I'll be grateful if you could read it since we propose booking a time to visit your center to interview you regarding this topic -- starting with the centers in Oslo in June and continuing with the others in September.

Our project has received both conceptual and financial support from NFR, jfr. Arvid Hallén's note, copied in below.

Regards,

Curt Rice

Begin forwarded message:

From: Arvid Hallén <ahl@forskningsradet.no>

Date: May 4, 2010 8:40:30 AM GMT+02:00

To: "Curt Rice" <curt.rice@uit.no>

Subject: **SV: Brev til SFF'ene om ledelse**

Kjære SFF-ledere,

Det vedlagte brevet fra Curt Rice beskriver et prosjekt om vitenskapelig ledelse ved våre SFF'er. Dette opplegget har min fulle tilslutning og jeg ser frem til å motta prosjektets resultater. Jeg oppfordrer alle til et godt samarbeid med Curt og hans team.

Vennlig hilsen

Arvid Hallén

Vedlegg 2:

| Sentre for fremragende forskning (SFF) | Fagdisiplin | Vertsinstitusjon |
|---|-----------------------------|--|
| Aquaculture Protein Centre | Naturvitenskap | UMB/AKVAFORSK/Norges veterinærhøgskole |
| Center for Advanced Study in Theoretical Linguistics | Samfunnsvitenskap/Humaniora | UiT |
| Centre for Molecular Biology and Neuroscience | Naturvitenskap | UiO/Radiumhospitalet-Rikshospitalet |
| Centre for Quantifiable Quality of Service in Communication Systems | Naturvitenskap | NTNU |
| Center of Theoretical and Computational Chemistry | Naturvitenskap | UiT/UiO |
| Centre for Cancer Biomedicine | Naturvitenskap | UiO/Radiumhospitalet-Rikshospitalet |
| Centre for Geobiology | Naturvitenskap | UiB |
| Centre for Immune Regulation | Naturvitenskap | UiO/Radiumhospitalet-Rikshospitalet |
| Centre for Integrated Petroleum Research | Naturvitenskap | UiB/Unifob Petroleum |
| Center for Biomedical Computing | Naturvitenskap | SIMULA/UiO/NTNU mfl |
| Centre for the Study of Mind in Nature | Samfunnsvitenskap/Humaniora | UiO |
| Centre for Ecological and Evolutionary Synthesis (CEES) | Naturvitenskap | UiO |
| International Centre for Geohazards | Naturvitenskap | NGI/UiO, NTNU/NORSAR |
| Centre for the Biology of Memory | Naturvitenskap | NTNU |
| Centre of Mathematics for Applications (CMA) | Naturvitenskap | UiO/SINTEF |
| Centre for Medieval Studies | Samfunnsvitenskap | UiB |
| Centre of Physics of Geological Processes | Naturvitenskap | UiO |
| Centre for Ships and Ocean Structures | Naturvitenskap | NTNU |

Vedlegg 3:

Samtaleguide

Bli kjent – få litt bakgrunnsinformasjon

HVOR LENGE HAR DU JOBBET HER? HVA HAR DU GJORT TIDLIGERE? HAR DU TIDLIGERE LEDERERFARING? FORMELL BAKGRUNN?

Litt oppvarming

HVA ER DET VED DETTE SFF, SOM DU ER SPESIELT STOLT AV? HVA ER DU SPESIELT STOLT AV?

HVA ER DINE AMBISJONER FOR SFF'EN PÅ KORT - OG LENGRE SIKT?

AV ALT DET DU HAR FÅTT TIL. HVA ER DU SPESIELT STOLT AV? HVA HAR DU LYKKES SPESIELT GODT MED?

HVA STÅR IGJEN ETTER DEG? HVORDAN MÅLER DERE SUKSESS?

Deg som leder

PÅ HVILKEN MÅTE UTØVES LEDERSKAPET I PRAKSIS? HVA ER SENTERLEDERS ROLLE?

AV ALT DET DU GJØR SOM LEDER – HVA TROR DU PÅVIRKER FORSKERNES INNSATS/MOTIVASJON MEST

HVA ER DINE STYRKER I ROLLEN SOM LEDER AV ET FORSKNINGSMILJØ?

HVA ER DET MEST UTFORDRENDE MED Å VÆRE LEDER/LEDE ET SFF

ER DET NOE DU SKULLE ØNSKE DINE FORSKERE FORSTOD, SOM VILLE GJORT DET ENKLERE FOR DEG Å LEDE?

SELV VERDENSMESTERE TRENER FOR Å BLI BEDRE.... ER DET NOE DU SKULLE ØNSKE DU KUNNE BLI BEDRE TIL SOM LEDER AV ET SFF?

HVIS JA – HVA ER DETTE? HVILKEN EFFEKT VIL DET HA, HVIS DU BLE BEDRE PÅ DETTE?

PÅ HVILKEN MÅTE ER DU SOM LEDER INVOLVERT I FORSKNINGEN?

SFFÉNE ER INTERNASJONALE MILJØ, MED FORSKERE FRA ULIKE KULTURER. PÅ HVILKEN MÅTE UTFORDRER DET INTERNASJONALE FORSKERMILJØET DEG SOM LEDER?

Om forskningsledelse

HVA ER GOD FORSKNINGSLEDELSE FOR DEG? HVA ER DET EN GOD FORSKNINGSLEDER GJØR?

ER DET NOEN FORSKJELLER PÅ BEGREPENE FORSKNINGSLEDELSE, FAGLIG LEDELSE OG VITENSKAPELIG LEDELSE? HVIS JA, HVA ER DETTE?

HVA MED VEILEDNING?

KAN VI BRUKE BEGREPET FORSKNINGSLEDELSE FOR DEN TYPE LEDELSE DU UTFØRER?

HVIS JA; BEGRUNN SVARET.

HVIS NEI; HVA ER DE STØRSTE FORSKJELLENE MELLOM FORSKNINGSLEDELSE OG DEN LEDELSE DU UTFØRER?

HVOR VIKTIG ER SENTERLEDERS LEGITIMITET I FORSKNINGSMILJØET?

AV ALT EN LEDER MÅ VÆRE GOD TIL – HVA ER DET ALLER VIKTIGSTE EN FORSKNINGSLEDER MÅ VÆRE GOD TIL?

HVILKEN BETYDNING TOR DU LEDELSE HAR FOR DEN ENKELTE FORSKERS MOTIVASJON – INSPIRASJON OG FORSKNING?

SER DU NOEN SAMMENHENG MELLOM LEDELSE – TRIVSEL - GOD FORSKNING?

SLIK DU SER DET, ER DET EN "FORSKJELL PÅ LEDELSE" AV FORSKERE OG AV ANNEN TYPE MEDARBEIDERE? BEGRUNN SVARET.

HVA TROR DU ANDRE VIRKSOMHETER KAN LÆRE AV LEDERE SOM LEDER FORSKERE/STERKE KOMPETANSEMILJØER?

HVA TROR DU MOTIVERER OG INSPIRERER EN FORSKER? HVORDAN VISER DERE HVERANDRE ANERKJENNELSE?

HVIS JEG HADDE SPURT EN AV DINE BESTE FORSKERE OM HVA SLAGS LEDELSE HUN/HAN ØNSKER? HVA TROR DU HUN/HAN VILLE HA SVART?

HVIS JEG HADDE SPURT EN AV DINE UNGE, UERFARNE, SOM IKKE ER HELT PÅ TOPP ENDA, OM HVA SLAGS LEDELSE HUN/HAN ØNSKER. HVA TROR DU HUN/HAN HADDE SVART?

McKINSEY-RAPPORT - JEG HAR LEST I AVISEN OM FORSKERE SOM SIER: FORSKERE SKAL IKKE LEDES. HVA SYNES DU OM ET SLIKT UTSAGN?

JEG HAR OGSÅ HØRT AT FORSKERE MENER AT "VI ER NØDT TIL Å SKAPE FORSKNINGSMILJØER" FOR Å LYKKES INTERNASJONALT? HVA SYNES DU OM ET SLIKT UTSAGN?

I DET DAGLIGE, ER DET NOE SOM HINDRER DEG (OG DINE) TIL Å UTFØRE GOD LEDELSE? HVA ER I SÅ FALL DETTE? OG HVORDAN ER DET HINDRINGEN MERKES?

VIDERE KARRIERE

ETTER EN ENDT PERIODE FOR SENTRENE – HVA TENKER DU DA? VIL DET VÆRE INTERESSANT Å FORTSETTE I EN LEDERSTILLING ELLER ER DET MEST FRISTENDE Å FORTSETTE FORSKERKARRIEREN?

SENTERET

HVA ER DET VED DETTE SENTERET SOM TILTREKKER UNGE FORSKERE?

Dine omgivelser

AV EKSTERNE AKTØRER I MARKEDET/SEKTOREN, HVEM ER DET DU OPPLEVER HAR DE STØRSTE FORVENTNINGENE TIL SFFEN? OG HVA ER DISSE FORVENTNINGENE?

Avslutning

ER DET NOE DU GJERNE VIL FORTELLE OSS OM LEDELSE VI IKKE HAR SPURT DEG OM?

AV ALT DU HAR FORTALT OSS, HVA ER DET VIKTIGSTE DU VIL AT VI SKAL SITTE IGJEN MED?

Vedlegg 4:

Informasjonsskriv for studentprosjektet “Hva kjennetegner fenomenet forskningsledelse ved norske Sentre for fremragende forskning (SFF)”

Prosjektets formål/prosjektets tittel

I forbindelse med min mastergrad i organisasjon og ledelsesvitenskap ved Universitetet i Tromsø (UiT), gjennomfører jeg et forskningsprosjekt innen temaet forskningsledelse – *“Hva kjennetegner fenomenet forskningsledelse ved norske sentre for fremragende forskning”*. Hensikten med prosjektet er å utforske og forstå hva som kjennetegner fenomenet forskningsledelse ved sentre for fremragende forskning. Jeg vil ved hjelp av innsamlet datamateriale forsøke å kartlegge hva senterlederne definerer som forskningsledelse og om det fremkommer faktorer med betydning for hvordan vi kan forstå denne typen ledelse. Helt konkret vil jeg se etter variasjon og fellestrekk i materialet. Prosjektet vil bli utført av undertegnede i samarbeid med to veiledere, dosent Siw Skrøvset, Institutt for lærerutdanning og pedagogikk, og professor Turid Moldenæs, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging, Universitetet i Tromsø.

Utvalg/respondenter

Utvalget inkluderer alle senterlederne for Sentre for fremragende forskning. Jeg sender deg en forespørsel om å få benytte innsamlet datamateriale fra gjennomførte samtale til omtalte studentprosjekt. Forespørsel og førstehåndskontakt om deltakelse ble formidlet i e-post av prorektor for forskning og utvikling Curt Rice ved Universitetet i Tromsø. All informasjon, med unntak av førstehåndskontakt er så langt gjort muntlig. Samtaler ble gjennomført i perioden våren 2010 – våren 2011.

Deltakelse

Deltagelse i prosjektet innebærer at du deltar på en samtale om forskningsledelse som tema. Denne samtalen har en varighet på ca 1 – 1 ½ time. Som en innledning til hver samtale er det gitt forklaring for bakgrunn for prosjektet, og hva materialet skal benyttes til. Underveis i samtalen søker vi din vurdering av hva som kan forstås som god forskningsledelse. Din deltakelse i studentprosjektet er frivillig og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg og kreve opplysningene som er gitt anonymisert, uten å måtte begrunne dette nærmere. Det er ingen andre mine veiledere og jeg som vil få tilgang til personidentifiserbare opplysninger. Historier med konkrete hendelser, fremkommet under samtaler, der personopplysninger kan være sporbare, er ikke inkludert i materialet. Vi er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet strengt konfidensielt.

Konfidensialitet/taushetsplikt

Datamaterialet er anonymisert, transkribert og lagret i Pdf-format på datamaskin utenfor nettverk. Din identitet og øvrige kjennetegn ved sentret vil ikke bli benyttet under analysearbeidet. Mastergradsprosjektet forventes å være avsluttet innen desember 2012. Etter at prosjektet er avsluttet vil opplysningene bli anonymisert og lydopptak slettet.

Godkjennelse fra NSD

Prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S. Dersom du ikke ønsker at innsamlet materiale skal benyttes i studentprosjektet, er det fint om du gir tilbakemelding på e-post ann.karin.tobiassen@uit.no. Har du andre spørsmål i forbindelse med denne henvendelse, eller ønsker å bli informert om resultatene fra studentprosjektet, kan du ta kontakt med meg på følgende adresse

Med vennlig hilsen

Ann Karin Tobiassen

Universitetet i Tromsø