

# LEDELSE AV FORSKERE

En intervjustudie av forskningsledere om hvordan se ser på  
begrepet ledelse, sin egen lederrolle og forhold som har  
betydning for ledelse av forskere

Av  
Rune Holme og Ingvil Gjelsvik

Avhandling avlagt ved  
Handelshøjskolen i København for graden  
Master of Public Administration 2011





**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

Forfatter(e): RUNE HOLME

INGVIL GJELSVIK

Tittel: LEDELSE AV FORSKERE

Studieprogram: MPA 2009-2011

Kryss av:



Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv



Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 1.5.2011

Dato:

27.8.2011.

underskrift

Ingvil Gjelsvik

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

## Forord

Oppgaven blir en slags kryssning mellom å skrive erfaringsbasert og vitenskapelig, noe som gir en annen type faglig utfordring enn vi har vært vant til. Det har vært en utfordring å skrive ved siden av full jobb, og vi har så visst fått et annet forhold til hva det vil si å ha dårlig tid.

Arbeidsprosessen har vært spennende og lærerik. Spennende fordi vi har brukt dybdeintervjuer og stilt oss åpne til de data som kommer inn, uten at vi har visst helt hvor dette skulle føre oss resultatmessig. Lærerikt fordi vi har sett at resultatet faktisk blir noe annet enn vi hadde tenkt, selv om fokuset har vært det samme i hele prosessen. De endringene vi har gjort underveis, har etter vår mening bare gjort oppgaven bedre.

Det har vært både krevende og givende å være to som skriver sammen, og å finne frem til en måte å eie problemstillingen på sammen slik at det blir et felles prosjekt og produkt som begge føler er "mitt barn". Man lærer også mye om kommunikasjon, og mye om sammenskriving, for det krever evne til tilpasning å tåle at man skriver litt forskjellig i utgangspunktet, og at stilene skal sys sammen til ett dokument. Fordelene ved å skrive sammen overskygger imidlertid ulempene. Det aller viktigste ved å være to i dette prosjektet har vært å gjennomføre og analysere de kvalitative forskningsintervjuene. Det å kunne skifte på å stille spørsmål og passe på det tekniske og veksle tanker før og etter intervjuet, gjør at prosjektet både får høyere kvalitet - og, ikke minst, blir mye morsommere. For det er jo folk vi har studert, og det er gøy å være to så man kan skravle seg i gang om hva disse folkene virkelig mener.

Vi må takke flere som har bidratt med hjelp til denne oppgaven. Vi vil spesielt takke:

- Alle våre respondenter for bidrag, tid, åpenhet og tillit de har vist oss
- Lederne våre for å ha tro på oss, og for å finansiere oss både med penger og tid
- Psykolog Stein Jonny Valstad for faglig veiledning
- Alle Ingvils gode kolleger for kvalitetssikring og tilbakemeldinger, og muntre ord underveis
- Besteforeldre som har stilt opp som barnevakter et utall ganger
- Medstudenter på MPA-kull 2009-11 for studiesamlinger uten sidestykke
- Silje 😊
- Christian, Mari, Marthe og Herman 😊

Rune Holme

Ingvil Gjelsvik

Oslo 27.3.2011

## Sammendrag

Ledelse av høyt spesialiserte medarbeidere har blitt et mer og mer aktuelt tema ettersom andelen høyt utdannede, selvledende mennesker øker i Norge. De siste 10 år har antallet doktorgrader nesten fordoblet seg (NIFU (2010)). FoU-sektoren (forskning og utvikling) øker sakte men sikkert i Norge, selv om den ligger langt lavere enn de andre nordiske landene målt i andel av BNP (regjeringen.no 2010). Utgiftene ligger i dag på under 1 % av BNP, men målet på lang sikt er å øke disse til ca. 3 %.

Dette betyr at antall forskere øker og vil fortsette å øke fremover. Forskningssektoren har endret seg, det har blitt mindre grunnbevilgninger og mer oppdragsfinansiert forskning, både via Forskningsrådet og direkte fra oppdragsgivere, enten de er offentlige eller private. Instituttene må dermed tilpasse seg dette, noe som påvirker forskere og ledelse av forskere. Samtidig er ledelsesfaget i stadig utvikling, og ledelse av kunnskapsmedarbeidere har blitt et hett tema i ledelsesdebatten (Dagens Næringsliv 7-11.2.11), og det produseres stadig ny forskning innen feltet ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Vi har intervjuet fem ledere innen forskning om det å lede forskere. Med utgangspunkt i vår hovedproblemstilling og forskningsspørsmål, har vi utformet åpne dybdeintervjuer med disse lederne, der vi kommer inn på hvordan de forstår ledelsesbegrepet, hvordan de oppfatter sin egen lederrolle og hva det er med forskere som får betydning for ledelsen av dem.

Med utgangspunkt i våre intervjuer og ved hjelp av to modeller for ledelse og motivasjon av kunnskapsarbeidere vil vi svare på problemstillingen: *Hvordan lede forskere?*

Vi har benyttet en kvalitativ tilnærming og har hatt så åpne intervjuer som mulig. Vi har gjort avsjekk med teori underveis og har justert intervjuguiden og analyse i tråd med dette. I praksis vil dette har vi da gjennomført en såkalt stegvis induktiv-deduktiv metode (Tjora 2010:155). Vi har intervjuet ledere i to forskningsinstitutter, der fokuset fullt og helt har vært på lederen og hans eller hennes beskrivelse av virkeligheten, ikke en studie av hele organisasjonen de er ledere i. Lederne har ønsket å være anonyme, så organisasjonene blir ikke presentert i vår oppgave.

Vårt teoretiske modellapparat er en teori for ledelse som rolle og funksjon, utviklet av Erik Johnsen m.fl. (1995) og teori for ledelse av indre motiverte høyt spesialiserte medarbeidere, utviklet av Helle Hein (2009).

Våre resultater viser at fordelene ved å være forsker veier tyngre enn ulempene, og at man derfor bør være forsker for å kunne lede forskere. Dette er fordi forskere er opptatt av

naturlig autoritet, og deres tillit er hovedsakelig basert i faget. Lederen vil ha det samme verdisetet og det samme hjertet for forskningen, noe som resulterer i en type ledelse som passer forskeres motivasjonsprofiler.

De tar mål av seg å være engasjerende, rause og kritiske både som leder og som kollega. Hvorvidt dette er aktiv ledelsesatferd, aktiv fagatferd eller aktiv personlig atferd ser de ut til å være mindre opptatt av, og atferden som leder kan derfor sies å være mindre bevisst som ledelsesatferd. Ledere er de mest ved å være tilretteleggere, søknadsskrivere og nettverksbyggere, noe som er svært viktige ledelsesoppgaver innen forskning.

Det er stort sett opp til forskeren å lede seg selv innenfor disse rammene. De er lite strategisk orientert, og oppfatter heller ikke at det er deres oppgave å være det. Det er svært lite organisasjonsorientering i deres forståelse av hva som er deres lederoppgaver.

Ledernes stil er prosessorientert, og de bruker i stor grad ledesspråk knyttet til det mellommenneskelige rom, til verdier og relasjoner. De er opptatt av å skape nærhet og trygghet og å vise omsorg for sine medarbeidere, og til å ha de gode faglige diskusjonene. Forskningsledelse bør løftes opp på organisasjonsnivå for at organisasjonen og forskningsstrategien ikke skal lide, og et virkemiddel kan være å tydeliggjøre krav til lederne, og gjøre de mer i stand til å bruke beslutningsspråk og systemspråk.

Vi har også funnet flere indikatorer på at lederne selv er det som kan karakteriseres som primadonnaer som forskere. Dette betyr at de har en egen driv, en egenmotivasjon i form av et kall som gjør det vanskelig for dem å skille forskningen, arbeidet, fra livet ellers (Hein 2009a:198-209). Det er også mye som kan tyde på at lederne er pragmatikere som ledere. Dette betyr at de har et nøkternt forhold til sin rolle som leder (Hein 2009b:28), og finner meningen med sitt virke i sin forskningsrolle, ikke i sin lederrolle.

Som svar på vår problemstilling: "Hvordan lede forskere?" er våre påstander:

- Det er forskere som er de beste forskningslederne, men de må ha en interesse for ledelse som et utgangspunkt
- Forskeridentiteten kan forhindre ledelse og gjør at fagatferd overlapper ledelsesatferd. Dette kan hindre ledelse i å bli et prioritert område i forskningsinstitutter
- Forskere trenger mer retning og mer styring enn lederne er klar over og opptatt av
- Det er ikke samsvar mellom lederens oppfatning av behov for ledelse og organisasjonens behov for ledelse

## Summary

Managing knowledge workers is an important topic as the number of people with university degrees increase. For the past decade, the share of people with a PhD has almost doubled (NIFU 2010). The R&D-sector (research and development) are slowly increasing, though the share of GDP spent on R&D in Norway are significantly lower than in the other Nordic countries. The long term goal is to increase R&D expenses to around 3 percent of GDP from today's level at 1 percent. This means that the number of researchers in Norway most probably will continue to increase in the future. However, the terms of the R&D-sector in Norway has changed. The share of basis financing has reduced, and the sector must rely on project based financing from both public and private companies, which in turn will affect how to manage researchers. The management debate in media and among experts is often in regard to managing knowledge workers, and new theories regarding the subject have been developed.

We have interviewed five managers within the R&D sector, who are all leaders in their research group or department. Our research interviews have emphasized on how the managers understand the term leadership and management, their own description of their leadership role and issues related to factors regarding the researcher that may affect the way of leading them.

Based on this, and using two model frameworks developed by Johnsen et.al. (1995) and Hein (2009), we have suggested a few hypothesis that are rising from our problem approach *how to lead researchers?*

Our method of data collection and analysis is qualitative and we have had a goal of maintaining the interviews as unstructured as possible. We have, however, adjusted our interview guide and analysis approach with existing theory, using a so-called selective inductive deductive method (Tjora 2010). We have a small-n-study design, with the focus on the leader him or herself and not the organization in which they are employed. The respondents wish to be anonymous; therefore the organizations will not be presented in our thesis.

Our study shows that the leader has to be a researcher herself. This is a fundamental condition in creating the necessary trust and natural authority. They need the natural authority that comes with the profession, and to be able to give precise feedback to their researchers.

Their goals are to be passionate, generous and critical as a manager, but also as a colleague. Whether this is leadership behavior, personal behavior or professional behavior is of less importance to our respondents.

It is the researcher herself who decide how she will “lead herself” within these conditions. They have little focus towards strategic management, and they do not define their leadership role as strategic in an organizational matter. That means that their orientation is towards their group, not towards the organization.

We see that professional behavior and management behavior is overlapping. This results in little demand for, or focus towards leadership as a subject and as a profession.

The leadership style is process – orientated, and they use a value-based type of leadership, focusing on human relationship, culture and behavior. Their goal is to create a safe and open work environment, and to care for their researchers. This creates a foundation for the good professional discussion, but too little focus on research strategy.

We have also found that the respondents can be characterized as prima donnas in their professional role, i.e. as a researcher. This means they have an inner motivation and a great willingness to make sacrifices, because their work is their calling (Hein 2009a:198-209). Our results also indicate that our respondents can be characterized as pragmatists in their role as a leader. This means that they hold a pragmatic view on work, and gives priority to a work-live, or more of a work-research – balance (Hein 2009b:28).

We can sum up the following statements as an answer to our problem approach: *How to lead researchers?*

- The leader should be a researcher herself, but they should take interest in the subject of leadership
- When the leader is a researcher, her professional behavior and her leadership behavior will overlap. Strategic management and leadership issues may suffer.
- Researchers need more direction than the leaders themselves perceive
- There is a mismatch between the leaders perception of the need for leadership behavior and the organizations need for leadership behavior

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1. ET BAKTEPPE FOR OPPGAVENS TEMA .....	9
1.2. PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL, AVGRENSING AV OPPGAVEN.....	12
1.2.1. <i>Innledning</i> .....	12
1.2.2. <i>Problemstilling</i> .....	12
1.2.3. <i>Forskningsspørsmål 1</i> .....	13
1.2.4. <i>Forskningsspørsmål 2</i> .....	13
1.2.5. <i>Forskningsspørsmål 3</i> .....	13
1.3. BEGREPET LEDELSE .....	14
1.4. DEN HØYT SPESIALISERTE MEDARBEIDEREN .....	17
1.5. FORSKNINGSLEDERNE .....	18
1.6. AVGRENSINGER .....	18
1.7. OPPGAVENS INNHOLD.....	18
<b>2. TEORI</b> .....	<b>20</b>
2.1. TEORETISK OVERBLIKK .....	20
2.1.1. <i>Innledning</i> .....	20
2.1.2. <i>Institusjonell teori</i> .....	20
2.1.3. <i>Klassisk motivasjonsteori</i> .....	21
2.2. TEORI OM LEDELSE SOM FUNKSJON OG PROSESS I ORGANISASJONER.....	23
2.2.1. <i>Innledning</i> .....	23
2.3. EN FUNKSJONSORIENTERT LEDELSESMODELL.....	24
2.4. INDIVIDETS LEDERROLLEATFERD .....	27
2.4.1. <i>Innledning</i> .....	27
2.4.2. <i>Avgrensing av språkskapende lederatferd i vår analyse</i> .....	28
2.4.3. <i>Matriser for lederroller</i> .....	28
2.4.4. <i>Matrise for lederroller, språknøytralt bilde</i> .....	29
2.4.5. <i>Matrise for lederroller, atferdspråk</i> .....	30
2.4.6. <i>Matrise for lederroller, beslutningsspråk</i> .....	32
2.4.7. <i>Avsluttende kommentarer til modellen</i> .....	33
2.5. MOTIVASJONSTEORI .....	33
2.5.1. <i>Innledning</i> .....	33
2.5.2. <i>Teorier om høyt spesialiserte medarbeidere – en oversikt</i> .....	34
2.6. ARKETYPER OG MULIGE LEDELSESGREP .....	36
2.6.1. <i>Primadonnaen</i> .....	36
2.6.2. <i>Ledelsesstrategi ovenfor primadonnaen</i> .....	37
2.6.3. <i>Prestasjonstripperen</i> .....	39
2.6.4. <i>Den ekstroverte prestasjonstripperen</i> .....	39
2.6.5. <i>Ledelsesstrategi ovenfor den ekstroverte prestasjonstripperen</i> .....	39
2.6.6. <i>Den innadvendte prestasjonstripperen</i> .....	40



2.6.7.	<i>Ledelsesstrategi ovenfor den innadvendte prestasjonstripperen</i> .....	40
2.6.8.	<i>Pragmatikeren</i> .....	41
2.6.9.	<i>Ledelsesstrategi ovenfor pragmatikeren</i> .....	41
2.6.10.	<i>Lønnsinntakeren</i> .....	42
2.6.11.	<i>Ledelsesstrategi ovenfor lønnsinntakeren</i> .....	42
<b>3.</b>	<b>VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED</b> .....	<b>44</b>
3.1.	INNLEDNING .....	44
3.2.	ONTOLOGI .....	44
3.3.	EPISTEMOLOGI .....	46
3.4.	OPPSUMMERING .....	46
<b>4.</b>	<b>DESIGN FOR STUDIEN</b> .....	<b>47</b>
4.1.	FØRSTE PROBLEM; INDUKTIV ELLER DEDUKTIV METODE? .....	47
4.2.	ANDRE PROBLEM; HOLISTISK ELLER INDIVIDUALISTISK TILNÆRMING? .....	48
4.3.	TREDJE PROBLEM; NÆRHET ELLER DISTANSE TIL RESPONDENTENE? .....	49
4.4.	FJERDE PROBLEM; KVALITATIVE ELLER KVANTITATIVE DATA? .....	49
4.5.	SMÅ –N –STUDIE. ....	50
<b>5.</b>	<b>METODE FOR DATAINNSAMLING OG DATABEARBEIDING</b> .....	<b>52</b>
5.1.	INNLEDNING .....	52
5.2.	STEGVIS DEDUKTIV INDUKTIV METODE .....	52
5.3.	OPPLEGG FOR VÅRE FORSKNINGSINTERVJUER.....	55
5.4.	BEARBEIDING AV INTERVJUENE.....	55
5.5.	KODING OG KATEGORISERING AV DATA FRA INTERVJUENE .....	56
5.5.1.	<i>Koding av data</i> .....	56
5.5.2.	<i>Kategorisering av data</i> .....	57
<b>6.</b>	<b>KVALITETEN I VÅRT METODEVALG OG VÅRE DATA</b> .....	<b>58</b>
6.1.	INNLEDNING .....	58
6.2.	VALIDITETEN I VÅRE DATA .....	58
6.2.1.	<i>Intern gyldighet</i> .....	59
6.2.2.	<i>Metodiske valg</i> .....	59
6.2.3.	<i>Ekstern gyldighet</i> .....	60
6.3.	PÅLITELIGHET I DATA .....	61
6.3.1.	<i>Nærhet til intervjuobjektene</i> .....	61
6.4.	ETISKE VURDERINGER.....	62
6.5.	UNDERSØKELSESEFFEKTER.....	63
6.6.	KONTEKST .....	64
6.7.	OPPSUMMERING, PÅLITELIGHET I DATA .....	65
<b>7.</b>	<b>ANALYSE AV VÅRE DATA</b> .....	<b>66</b>
7.1.	PRESENTASJON AV VÅRE RESPONDENTER .....	66
7.2.	HVORDAN OPPFATTES BEGREPET LEDELSE? .....	67
7.2.1.	<i>Innledning</i> .....	67

7.2.2.	<i>Ledelse er tilrettelegging</i> .....	67
7.2.3.	<i>Ledelse innebærer å være tett på</i> .....	71
7.2.4.	<i>Betydning av lederkompetanse</i> .....	74
7.2.5.	<i>Oppsummering</i> .....	76
7.3.	LEDEREN OM LEDERROLLEN. ....	77
7.3.1.	<i>Innledning</i> .....	77
7.3.2.	<i>Ledelsesfilosofi og mål</i> .....	77
7.3.3.	<i>Ledelse i praksis</i> .....	80
7.4.	HVORDAN LEDE FORSKERE? FORSKERE OG LEDELSE AV DEM. ....	83
7.4.1.	<i>Innledning</i> .....	83
7.4.2.	<i>Konflikter om tidsfrister</i> .....	84
7.4.3.	<i>Feedback</i> .....	91
7.4.4.	<i>Lederen som forsker</i> .....	98
7.4.5.	<i>Oppsummering, hva er spesielt med forskere som får betydning for ledelsen av dem?</i> .....	100
<b>8.</b>	<b>KONKLUSJONER OG HYPOTESER</b> .....	<b>102</b>
8.1.	INNLEDNING .....	102
8.2.	LEDEREN BØR VÆRE FORSKER.....	102
8.2.1.	<i>På seg selv kjenner man andre</i> .....	102
8.2.2.	<i>Primadonna som forsker, pragmatiker som leder?</i> .....	103
8.3.	FORSKNINGSEDELSE MÅ LØFTES OPP PÅ ORGANISASJONSnivå .....	104
8.3.1.	<i>Samsvar mellom krav og opplevelse av krav</i> .....	104
8.3.2.	LEDEREN OPERERER IKKE I ORGANISASJONSROMMET .....	104
8.3.3.	<i>Mulige konsekvenser</i> .....	105
8.3.4.	MULIGE GREP: BESLUTNINGSSPRÅK OG SYSTEMSPRÅK .....	105
8.3.5.	<i>Mulig fordel: De ledelsesmessige dyder</i> .....	106
8.4.	AVSLUTNING – HVORDAN LEDE FORSKERE? .....	107
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>109</b>
	VEDLEGG 1. INTERVJUGUIDE .....	112
1.	<i>Bakgrunn – Problemstilling (PS) og forskningsspørsmål (FS)</i> .....	112
2.	<i>Viktige momenter i opptreden som intervjuer, i åpne forskningsintervjuer</i> .....	112
3.	<i>Inndeling av faser i intervjuet</i> .....	112
	VEDLEGG 2 KATEGORISERING AV KODER, SORTERT PÅ TEMA OG FORSKNINGSSPØRSMÅL. ....	115

# 1. Innledning

## 1.1. Et bakteppe for oppgavens tema

Gjennom alle tider er kunnskap det mest sentrale temaet for vekst (Mokyr 2002:1). Oppdagelser, oppfinnelser og vitenskapelige gjennombrudd, kunnskapens fineste og viktigste resultater, er ofte selve utgangspunktet for vekst og fremgang, spesielt når samtiden har evnet å organisere og lede nyvinninger på effektive måter. Kunnskap er altså ikke et spesielt tidstypisk fenomen, og burde kanskje ikke tillegges større viktighet nå enn tidligere. Tvert imot: Fra menneskets start har kunnskap vært sentralt for selve overlevelsen, enten den har omhandlet jakt og fiske, jordbruk eller senere håndverk og spesialisering. I dag er det vanskelig å tillegge begrepet kunnskap særlig avgjørende betydning for den enkeltes overlevelse. Allikevel hevdes det at vi har entret kunnskapsøkonomiens tidsalder. Hva er spesielt med kunnskapsøkonomien, som vi ikke finner paralleller til andre historiske epoker? Svaret ser ut til å være at det ikke er behovet for kunnskap som først og fremst er særegent for vår tid, men hva den benyttes til.

Opprinnelig var manuelt arbeid i alle varianter sentralt, og arbeidskraft den viktigste ressursen (Newell et al, 2002:16.). Kunnskap var identisk med håndverksmessige ferdigheter. Med den industrielle revolusjon kom muligheten for å erstatte manuelt arbeid og kunnskap med maskiner, og kapital erstattet dermed arbeidskraft (manuelt arbeid og kunnskap) som den viktigste og mest vekstfremmende ressursen. Kunnskapens rolle var først og fremst utvikling av ny teknologi og ny arbeidsledelse.

I vår del av verden observeres nå, i den postindustrielle epoke, en sterk reduksjon i behovet for industri og manuelt arbeid og kreative yrker blir stadig mer sentrale for utvikling. [...] *In many Western economies, creativity has been singled out as the critical competence in the future economy* [...] (Hein 2011: 2).

Johan og Göran Roos illustrerer en side av dette ved å vise til at Microsoft, et selskap med relativt få materielle eiendeler på aksjemarkedet verdsettes ca tre ganger så høyt som General Motors<sup>1</sup>, som har store materielle verdier. I dette perspektivet er det ikke underlig at bedrifter anstrenger seg for å synliggjøre sin intellektuelle kapital. Den fremkommer ikke i årsregnskapet, men har realøkonomisk betydning (Roos, J og G. Roos 1998:41). Kunnskap erstatter kapital som drivkraft for økonomien.

---

<sup>1</sup> Andre nøkkeltall forklarer heller ikke den store forskjellen: i 1997 omsatte GM for 16.595 mrd, ca 5.000 mrd mer enn Microsoft. Selskapene hadde omtrent samme overskudd på noe over 2.200 mrd. Kilde: US. Security and Exchange commission. <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/40729/000040729-98-000058.txt> og <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/0001032210-98-001067.txt>

Et vesentlig kjennetegn er at kunnskap i stadig mindre grad utvikles av en liten elite for så å implementeres hierarkisk slik det var før, den finnes og anvendes forskjellig på alle nivåer i arbeidslivet i dag. Videre anvendes den ikke bare som overordnet teknologisk eller ledelsesmessig verktøy: Kunnskap anvendes på kunnskap for å frembringe innovasjon og nyskaping. [...] *Knowledge acts upon itself in an accelerating spiral of innovation and change* [...] (Newell et al, 2002:17).

Hvordan ledes så denne arbeidsstyrken av kunnskapsarbeidere? Spørsmålet favner selvsagt altfor bredt til å kunne gis meningsfulle svar. I organisasjoner der kunnskap anvendes på kunnskap for å frembringe innovasjon og ny kunnskap og der organisasjonens viktigste eiendel er de ansattes kunnskap, syns det allikevel opplagt at lederen møter utfordringer av en annen art enn de tradisjonelle ledelsesdilemmaene. Forskere befinner seg i fremste rekke av kunnskapsarbeidere som søker ny kunnskap med fotfeste i den de allerede besitter, og er dermed arketypiske for temaet vi har valgt. Det ville vært oppløftende om vi kunne funnet et allmenngyldig svar på hvordan forskere skal ledes i denne studien, men vi velger av åpenbare årsaker å justere ambisjonene noe.

I forskningssektoren er kompetanse produktet, og menneskelige ressurser den viktigste innsatsfaktoren i produksjonen. I de fleste forskningsinstitutter og ved universitetene i Norge rekrutteres ledere blant forskerne. Ofte blir de beste, eller i alle fall forskere med mye erfaring, ledere. Dette sees ofte på som en naturlig del av karriereløpet. Mange blir ledere når de er på vei opp forskerstigen. Det er ingen klar regel som sier at man må være forsker for å bli leder, men det ligger i kulturen i så og si hele sektoren.

En av oss erfaring med personalhåndtering i forskningsinstitutter, og sitter med inntrykket av at det både fra medarbeidere og ledere meldes problemer og dilemmaer i hverdagen knyttet til å være fagperson og leder samtidig. Det som ofte nevnes er egen motivasjon for å lede og evne til å motivere de andre. Begreper som rolle, identitet og lojalitet dukker også opp som temaer på lederseminarer og ledermøter. På et ledermøteseminar i egen organisasjon i januar 2009 kom temaet om ledelse av forskere opp fra lederne selv. De belyste temaer rundt tidspresset og om det å lede de vanskelige personene. De la vekt på savnet etter egen forskning og trakk frem det uforenelige som ligger i det fordi man ikke helt klarer å legge egen forskning vekk. De snakket også om usikkerheten i rollen og i mandatet man har fått tildelt som leder og om videre utfordringer med å rekruttere og å holde på de gode hodene. Det ble også diskutert det som noen ganger kan se ut som et dilemma: Skal jeg velge faglig suksess eller økonomisk overskudd i min avdeling eller min organisasjon?

I den faglige og offentlige debatten rundt ledelse argumenteres det på den ene siden for at lederkunnskaper og lederegenskaper vektlegges i for liten grad, og at man må løsrive seg fra tanken om at man først og fremst må kunne faget for å kunne lede fagpersoner. Noen ganger kan det også høres ut som det er et motsetningsforhold mellom disse to egenskapene: Er du forsker eller fagperson, er du en dårlig leder. På den andre siden argumenteres det for at man må kjenne faget for både å ha troverdigheten og legitimiteten som trengs for å lede, og det nettverket man er avhengig av for å utøve god ledelse. Lederkunnskaper er lettere å tilegne seg. Det er fagkunnskapen og nettverket man må ha. Dette vil også gi evne til å se problemer i tide og til å stille de rette spørsmålene.

I det siste har det også vært en debatt rundt hvorvidt ledere av kunnskapsarbeidere er *for* omsorgsfulle og tilretteleggende. Tom Colbjørnsen tar opp dette, og hevder at ledere i kunnskapsbedrifter legger for lite vekt på styring og strategi (Colbjørnsen, DN 7.2.11). I sitt innlegg snakker han om at bedriftsledelse underkjennes som et eget fag som krever relevant utdanning og praksis, og at andre personlige egenskaper vektlegges i for stor grad. I et motinnlegg noen dager senere skriver Johan Olaisen at ledelse er kontekstavhengig og at en for stor vektlegging på "tekniske" ledelseskunnskaper bare vil skape ok prestasjoner, ikke fremragende prestasjoner som man trenger i akademia (Olaisen, DN 10.2.11). Han peker på at lederen først og fremst må kjenne feltet han leder, og må forstå relasjoner og nettverk. Han må ha emosjonell og sosial kompetanse. Han snakker om balansen mellom management (styring) og lederskap (gi retning og gjøre medarbeidere selvgående) som selve ledelseskunsten.

Uansett side i denne debatten, innebærer det å være leder for forskere flere utfordringer. Det innebærer å lede autonome mennesker som kanskje ikke så lett lar seg lede. Paul Chaffey skriver i et innlegg at fagfolk er viktigst i kunnskapsbedrifter og at sjefen kommer i andre rekke, og at to av tre opplever at de fagfolkene de skal lede har høyere status enn dem selv (Aftenposten 16.1.11). For å være en god leder trenger man å ha et nettverk og en troverdighet i miljøet rundt organisasjonen. Man skal lede tidligere kollegaer, og man må legge vekk egen forskning for en lang periode, kanskje for alltid. Dette kan se ut som en tung bær å bære for den enkelte leder.

Men hvordan opplever forskerne selv sin rolle når de først har blitt ledere? Og hvilke egenskaper mener de det er viktig å ha for å lykkes? Er de opptatt av å lykkes som ledere? Hvordan gir de næring til sine høyt spesialiserte medarbeidere? Hvilke fortrinn opplever de at de har? Hvilken lederstil oppfatter de at de har? Lar alle forskere seg lede på samme måte? Det er mange spørsmål man kan stille innenfor det temaet vi har valgt, og vi vil gjennom vår hovedproblemstilling og våre forskningsspørsmål, berøre en stor del av disse

temaene. Vi vil søke å i minst mulig grad styre hvilke variable som fremstår som viktige for den enkelte leder, men vil la lederen komme med disse betraktningene selv. Dette innebærer et bestemt vitenskapelig ståsted og en bestemt måte å gjennomføre studien på, som vi beskriver mer i detalj i vår metodedel.

## **1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål, avgrensning av oppgaven**

### **1.2.1. Innledning**

I vår avhandling er vi altså interessert i temaet ledelse, i konteksten ledelse av forskere. Som respondenter har vi valgt ledere i forskningsinstitutter, fordi deres medarbeidere, forskerne, er både kreative og høyt spesialiserte. En problemformulering med dette utgangspunktet ville allikevel kunnet gitt oss flere *variabler* enn vi strengt tatt er på jakt etter, så det er nødvendig å definere mer presist hvilke variabler vi ønsker å undersøke, først og fremst ved å si hvilke vi velger bort.

Ledelse av forskningsinstitutter innebærer nødvendigvis en rekke forskjellige ansvarsområder og arbeidsoppgaver som knytter seg til koalisjonssystemet og ledelsessystemet (Busch m fl 2007). Dette kan være budsjettarbeid, ansettelse og kanskje omfatter det også mediekontakt og politisk arbeid, nettverksarbeid og annen bearbeiding av interessentkoalisjonen. Vi ønsker at vår studie i liten grad skal omhandle disse variablene.

Vi er opptatt av hvordan lederen oppfatter at hun utøver ledelse i samspill med de ansatte (Johnsen m.fl. 1995). Vi har en åpen problemstilling, som gir rom for ledernes egne definisjoner og virkelighetsbeskrivelser. Vi vil derfor i minst mulig grad definere hvilke variabler som skal være viktige for å forklare ledelse av forskere på forhånd.

### **1.2.2. Problemstilling**

#### ***Problemstillingen vår lyder: Hvordan lede forskere?***

Denne problemstillingen er åpen ved at den tillater oss å undersøke, uten å fremsette hypoteser i forkant. Den søker å beskrive hvilke oppfatninger undersøkelsesenheter har av ledelse i den konteksten vi har valgt. I dette ligger også at vi i liten grad kan ha forventninger om at funn vi gjør skal kunne generaliseres til andre kontekster.

Uten å være eksplisitt, betoner denne problemstillingen ledelsesadferd som retter seg mot adferds- og transformasjonssystemet i organisasjonen. Vi bruker ordet forskere istedenfor forskningsinstitutt for å fremheve at vi interesserer oss for samspillet mellom lederen og forskere, ikke samspillet i organisasjonen.

Problemstillingen krever at begrepet ledelse vies oppmerksomhet, fordi dette ikke er et entydig begrep. Respondentenes tanker om ledelse vil trolig også knytte seg til den konkrete konteksten de befinner seg i, altså forskningsinstituttet de jobber på. Dette forsøker vi å ta hensyn til i utformingen av forskningsspørsmål.

En åpen problemstilling kan resultere i store og forvirrende mengder empiri, nettopp fordi den ikke presiserer hva vi undersøker. Den tilnæringsmetoden vi har valgt gjør det samtidig nødvendig å formulere forskningsspørsmål, som utformes slik at de unngår å styre studien inn mot variabler som vi selv mener inngår i temaet ledelse. Det er naturlig å ta utgangspunkt i temaet, konteksten og undersøkelsesenheterne vi har valgt, og formulere forskningsspørsmål basert på disse. Problemstillingen og drøftingen av denne i forrige avsnitt viser at det er begrepene ledelse og forskere som må tematiseres i forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene vil i neste omgang brukes til å dele inn i temaer, som avspeiles i intervjuguiden og analysen.

### **1.2.3. Forskningsspørsmål 1**

***Vårt forskningsspørsmål 1 lyder: Hvordan ser lederen på begrepet ledelse?***

Det er naturlig å vurdere i vår analyse og drøfting om det finnes opplagte forskjeller i ledernes generelle tolkning av begrepet. Vi ønsker å tilegne oss respondentenes oppfatning av ledelsesbegrepet, fordi det vil ha betydning for hvordan vedkommende beskriver ledelse i den konteksten de selv opptrer i.

### **1.2.4. Forskningsspørsmål 2**

***Vårt forskningsspørsmål 2 lyder: Hvordan ser lederen på egen ledelse og praksis?***

Dette er spørsmål som søker å avdekke hvilken lederrolle lederen beskriver at han eller hun inntar, hvilke verdier lederen anser som avgjørende og hvilke kontekstspesifikke utfordringer og fordeler lederen beskriver.

### **1.2.5. Forskningsspørsmål 3**

***Vårt forskningsspørsmål 3 lyder: Hva er spesielt med forskere som får betydning for ledelsen av dem?***

Dette er et spørsmål som søker å avklare om lederen oppfatter at det er trekk ved forskere som betinger spesiell ledelsesteknikk eller -adferd. Spørsmålet er vesentlig fordi litteraturen påviser at ledelsesutfordringer kan knytte seg direkte til egenskaper som er særegne for kunnskapsarbeidere, og som i noen grad antas å være allmenne for disse.

Verken problemstillingen eller forskningsspørsmålene lanserer temaer eller fenomener som styrer intervjuguiden og dermed respondentene, noe som tillater oss å ha en induktiv tilnærming til det empiriske materialet vi samler inn. Vi ønsker bevisst å ikke lansere begreper som for eksempel motivasjon, integritet, autoritet, identitet, rolle, tilrettelegging, lojalitet eller lignende i selve intervjuene. Vi ønsker å la de begrepene som blir nevnt, være empiri i seg selv.

### **1.3. Begrepet ledelse**

Selv om ledelse som fag er en relativt ny fagtradisjon, er det forsket mye på, skrevet mye om og debattert mye rundt begrepet ledelse. Hvis du googler ledelse på nettet, får du 10 900 000 treff, så dette er et populært tema. Googler du definisjoner på ledelse, får du "bare" 653 000 treff. Torodd Strand skriver at ledelse er kontekstavhengig (Strand 2010:19). Machiavelli skrev i 1513 boka Fyrsten, som er formet som en tale og som fremstår nærmest som en lederhåndbok for fyrster (Heywood 2007:6). Han betrakter lederegenskaper som medfødte hos naturlige ledere, mens andre må lære seg ledelse. (Busch et al 2000:252). Mange ledere vil nok hevde at den ikke går ut på dato, men det har likevel skjedd en del innen ledelse siden 1513.

En mer vitenskapelig tilnærming til ledelse kom med Fredrick Taylor på begynnelsen av 1900-tallet (Busch et al 2005:40). Industrialiseringen skapte nye forutsetninger for hvordan bedrifter ble ledet, og Taylor la til grunn at en systematisk tilnærming til bedriftsledelse ville bedre produktiviteten når bedriften ble avhengig av ufaglærte arbeidere og ny teknologi. Spesialiserte oppgaver og kontroll var blant elementene i Taylors løsning. Selv om hierarkisk styring ble beskrevet, kunne en uklar ansvars- og myndighetsfordeling føre til at ansatte hadde flere sjefer som alle kunne gi instruksjoner. (Busch et al 2005:42)

Henry Fayol og den administrative skolen la vekt på bedriften som helhet, og at unike trekk ved hver enkelt bedrift kunne gi forutsetninger som krevde at hans prinsipper måtte implementeres med sans for proporsjoner og med bakgrunn i erfaring. (Busch et al 2005:43). Sentralt stod prinsipper om arbeidsfordeling og spesialisering i hele organisasjonen, sammenfall av myndighet og ansvar og en viss verdsetting av ansattes initiativer. Fayols ideer gjør seg gjeldende på 1920-tallet, men mange hevder at flere av hans prinsipper fortsatt lever i beste velgående. (Busch et al 2005:43)

Max Weber sine ideer om byråkratisk organisering får tilhengere omtrent samtidig med Fayols teorier. (Busch et al 2005:44) Hans oppskrift var detaljerte beskrivelser av arbeidsoppgavene og presist definerte ansvarsområder, en streng hierarkisk organisasjonsstruktur med mange nivåer og klare kommandolinjer. Den overordnedes



autoritet ble således tuftet på posisjon alene, noe Weber mente legitimerte makten i større grad enn andre former for makt. Med Webers prinsipper ville bedriften i alle ledd bli mindre avhengig av hvem som gjorde jobben, fordi rutiner og standardisering sørget for at den ville bli likt utført. (Busch et al 2005:45).

Med vårt blikk, 100 år etter at disse teoriene ble etablert, er likhetene lettere å få øye på enn forskjellene. Felles for disse tre tilnærmingene er en nesten mekanisk bruk av mennesker som arbeidsressurser, som i liten grad tok hensyn til at jobbene ble innholdsløse og at monotoni og tretthet kunne redusere produktiviteten selv når alle andre forhold lå til rette.

Den erkjennelsen kom først etter langvarige og nå berømte eksperimenter ved Western Electric sine fabrikker Hawthorne Works i Illinois, USA, gjennomført i perioden 1927 til 1932 (Busch et al 2005:45). Ledet av Elton Mayo fant forskerne noe overraskende ut at selve oppmerksomheten arbeiderne ble utsatt for gjennom undersøkelsene, resulterte i økt produktivitet. Dette ansporet til tankevirksomhet og forskning, hvis resultater kanskje ikke kan betraktes som oppsiktsvekkende i dag, enklest uttrykt ved erkjennelsen om at mennesker også i arbeidssituasjonen har følelser og behov og er sosiale vesener. Mayo og hans forskere avdekket at det ikke er fysiske betingelser alene som avgjør produktiviteten. Oppdagelsen av den "uformelle" organisasjonen, med egne verdier og normer, side om side med den formelle, viste også at det eksisterer forutsetninger for produktivitet som kan være vanskelige å organisere seg bort fra. (Busch et al 2005:46)

Vektleggingen av menneskelige behov og motivasjonsfaktorer har fått betegnelsen Human Relations. Denne retningen eller skolen har påvirket organisasjonsteori siden tidlig på 30-tallet, men heller enn å påvirke hvordan bedrifter organiseres, har Human Relations hatt betydning for hvordan de ledes. (Busch et al 2005:47) Det er med andre ord vanskelig å påvise strukturelle trekk ved organisasjoner som Human Relations har bidratt til. Snarere har den åpnet for en større forståelse og oppmerksomhet mot ivaretagelse av enkeltindivider og betydningen av mellommenneskelige relasjoner innenfor organisasjoner.

Kritikken mot Human Relations omhandler i første rekke tendensen til å se organisasjonenes problemer som mellommenneskelige fenomener, og ikke i tilstrekkelig grad ta hensyn til helheten. Ledelseideologiene den har bidratt til beskyldes også for å være preget av kynisme og manipulasjon, fordi deres hensikt kan være å utnytte kunnskap om mennesker for å nå organisasjonens mål. (Busch et al 2005:47)

Den sosiotekniske skolen er en videreutvikling av innsikten som foregående organisasjons- og ledelsesteori har etablert. På 1950-tallet observerte Eric Trist at implementering av ny teknologi kunne redusere produktiviteten dersom ledelsen ikke tok tilstrekkelig hensyn til

menneskelige faktorer i implementeringen. En sosioteknisk tilnærming innebærer at det teknologiske elementet må tilpasse seg det sosiale og ikke motsatt, slik tilfellet i stor grad hadde vært frem til da. (Busch et al 2005:48)

I ledelseslitteraturen baner dette vei for ledelse betraktet som tilrettelegging med en vilje til å satse på autonome medarbeidere fremfor detaljstyring og kontroll. (Busch et al 2005:49)

Systemteori er opprinnelig utviklet på 1960-tallet av biologen Ludwig von Bertalanffy, som i erkjennelsen av at den vitenskapelige utviklingen fremstod som fragmentert, søkte å utvikle generelle ideer som kunne være relevante innenfor flere fagområder (Busch et al 2005:49). Systemteoriens bidrag til organisasjons- og ledelsesområdet er tanken om organisasjoner som komplekse systemer med mange delsystemer, der elementene og relasjonene mellom dem avhenger av hvilket perspektiv man velger. På den måten er det mulig å lage flere forskjellige modeller av samme organisasjon, avhengig av hvilket system man studerer. En modell for interessentene vil inneholde annen informasjon enn en modell som beskriver produksjonsprosessen, men begge kan inneholde verdifull informasjon om samme organisasjon.

Med bakgrunn i teoriene beskrevet ovenfor, er det de siste 20-30 årene utviklet et enormt teoriunivers omkring begrepene ledelse og organisasjon. Bolman og Deal (2008) deler sin bok inn i fire perspektiver eller fortolkningsrammer for å forklare ledelse i organisasjoner: Den strukturelle rammen, den politiske rammen, Human Resource-rammen og den symbolske rammen. Disse perspektivene tillater forskjellige måter å betrakte én og samme organisasjon på, og beskriver samlet sett en systematisk måte å fange opp ulike sider ved ledelse på.

Yukl (2006), i Kuvaas (2009:201) lanserer en modell som beskriver årsaksforholdet mellom de viktigste variablene i ledelse, og vektlegger hvordan lederens personlighet og ferdigheter påvirker lederens adferd, som igjen påvirker innflytelsesprosesser og medfølgernes ytelse og resultater.

Nettopp det at det ikke er noen omforent definisjon av begrepet ledelse, mener vi i seg selv er et argument for å studere ledelse ved hjelp av induktiv metode, og la lederne selv definere ledelse. Vi har likevel valgt et rammeverk som vi mener er hensiktsmessig i vår oppgave, og som tar utgangspunkt i Erik Johnsens definisjon av ledelse (Johnsen (1995:11)). Teorien som følger denne definisjonen, og som er grunnlag for vår analyse, beskrives i kapittel 2.

#### 1.4. Den høyt spesialiserte medarbeideren

Den høyt spesialiserte medarbeideren er definert blant annet av forsker Helle Hein som en person som driver et arbeid som kun kan utføres av en person som har akademisk kunnskap eller lang tids trening innen et fag eller en profesjon, og ikke kan utføres av andre uten den samme kunnskapen (Hein 2009a:187).

Forskeren er selve prototypen på en høyt spesialisert, kreativ medarbeider. På samme måte som andre yrkesgrupper med tilsvarende kjennetegn og stor grad av autonomi opplever, opplever også forskerne at personlige egenskaper blir lite flatterende beskrevet. Kjært barn har mange navn, skriver Hein videre, navn som for eksempel fagprofesjonelle, primadonnaer, kunnskapsarbeidere og den kreative elite (Hein 2009a:187). Vi bruker teori om høyt spesialiserte medarbeidere i vår drøfting av empiri, såkalt profesjonsteori (Hein 2009a:188). Dette er relevant for hvordan forskeren kan forstås både av lederen og av omgivelsene, og for hvordan de kan ledes. Feltet som i lengst tid har hatt fokus på nettopp høyt spesialiserte medarbeidere kalles profesjonsteori (Hein 2009a:188). Medarbeidere kalles i dette rammeverket for *fagprofesjonelle*, og defineres utfra følgende kriterier (Jespersen 1993, i Hein 2009:188):

- En lang formell utdanning innen et avgrenset, ofte akademisk, fagfelt
- Sterke profesjonelle normer og verdier, som fungerer som rettesnor for arbeidet
- Spesialiststatus, d.v.s. at man arbeider innenfor et avgrenset område, og den faglige autoriteten er anerkjent av andre
- Autonomi i arbeidet, man fastlegger selv mål og midler for egen innsats, og evaluering av innsatsen kan kun skje av folk innenfor samme profesjon -, og -, ut i fra et sett regler, både etiske, estetiske og andre, som er fastlagte og betraktes som sanne innenfor profesjonen
- Et kall, eller et oppdrag. Man arbeider ikke først og fremst for egen vinning, men man tjener samfunnet på en eller annen måte
- En bekjennelse til et høyere, ikke-kommersielt, formål

Det er temmelig få faggrupper som oppfyller alle disse kriteriene. Derfor er teorien utvidet til å omfatte såkalte semi-profesjoner (Hein 2009a:189). Dette er faggrupper som oppfyller noen av kriteriene, men ikke alle. Poenget er at det kan være av mindre betydning, hvorvidt de oppfyller fire, fem eller alle kriterier. Det som betyr noe, er hvordan medarbeideren agerer. Fordi mange såkalte semi-profesjoner sikter mot en "ekte" profesjon, agerer de etter en strategi som gjør at de oppfører seg i tråd med ekte profesjoner. Atferd og motivasjon henger mer sammen enn atferd og objektive kriterier, derfor er gruppenes oppførsel viktig.

Forskere er definert innenfor bolken "kunnskapsfag" sammen med blant annet leger, jurister, økonomer, analytikere.

### **1.5. Forskningslederne**

Vi har snakket med fem ledere på to ulike forskningsinstitutt. De er enten forskningsledere for forskningsgrupper eller avdelingsledere, der avdelingen består av både forskere og andre medarbeidere (forskningsassistenter, IT-utviklere, prosjektledere osv). Vi konsentrerer oss som sagt om forskerne og ledelse av disse, men det kan være vanskelig å gjøre disse skillene helt klare til tider.

Lederne vi har snakket med er forskere selv, og har vært forskere i samme institutt før de ble ledere. Alle er mellomledere, med toppleder over seg i sin organisasjon. Det er ellers forskjeller i alder, hvor meritterte de er og hvor lenge de har vært ansatt som ledere. Kun én av respondentene har ledererfaring fra en annen organisasjon. Dette er tilfeldig, ettersom vi ikke har satt noen avgrensning på hvorvidt lederne måtte ha ledererfaring fra andre ansettelsesforhold.

### **1.6. Avgrensinger**

Vi har ikke spurt respondentene om hvordan de ønsker å bli ledet eller hvordan de blir ledet. Vi har heller ikke intervjuet andre interessenter eller eksperter på området, noe som kunne vært interessant i et valideringsperspektiv. Her har vi imidlertid heller støttet oss på eksisterende litteratur, forskning og uttalelser fra fagfolk i media. Vi har konsentrert vår analyse i stor grad omkring intervjuene og det modellapparatet vi har valgt.

Vi har heller ikke intervjuet forskerne som blir ledet av våre respondenter. Dette kunne helt klart vært ønskelig å gjøre, og ville være en naturlig fortsettelse på vår studie. Da ville vi i større grad fått belyst noen av våre antakelser i analysen, og kanskje fått avkreftet eller bekreftet noen av de hypotesene vi har antydnet. Dette er en ren ressursavgrensing, da vi har valgt å ha åpne intervjuer som vi analyserer i dybden. Om dette gir bedre resultater enn andre tilnærminger er vanskelig å si, men dette er et valg vi har tatt.

### **1.7. Oppgavens innhold**

Innledning er ment å gi leseren et bakteppe for hvorfor vi synes denne tematikken både er aktuell og interessant. Deretter har vi presentert problemstilling og forskningsspørsmål, og klargjort de begrepene som er sentrale i problemstillingen vår.

I kapittel 2 presenterer vi den teorien og det modellapparatet vi bruker for å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Dette danner rammen for bearbeiding og analyse av data vi har generert gjennom dybdeintervjuene. Først i kapittelet gir vi et

overblikk over teori vi tar utgangspunkt i når vi velger vårt modellapparat. Deretter presenterer vi de to teoriene vi har brukt i vår analyse: En ledelsesfunksjonsmodell av Erik Johnsen (Johnsen m.fl. 1995) og en teori for motivasjon av høyt spesialiserte medarbeidere, utviklet av Helle Hein (Hein 2009a og b).

Kapittel 3-6 kapitler relatert til metode. I kapittel 3 gjør vi rede for vårt vitenskapsteoretiske ståsted, som er et konstruktivistisk verdensbilde. Vi gjør grundig rede for dette, etter som metoden er en viktig del av vår masteroppgave. Så redegjør vi for studiedesign i kapittel 4, som også inneholder noen implikasjoner i forhold til validitet og en redegjørelse for andre alternative design og hvorfor vi ikke har valgt disse. I kapittel 5 beskriver vi valgt metode for innsamling og bearbeiding av data. I kapittel 6 drøfter vi kvaliteten på våre data.

I kapittel 7 presenterer vi og analyserer vi våre data, som dras opp i noen hovedpunkter og konklusjoner i kapittel 8.

## 2. Teori

Vi tar utgangspunkt i paradigme som innebærer at vi vektlegger individets tolkning av virkeligheten. Dette forklarer vi nærmere i kapittel 3, hvor vi drøfter vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Den ideelle metoden ville da bli strengt induktiv, såkalt Grounded Theory (Tjora 2010:21), hvor det ikke tas utgangspunkt i noen teori for verken generering, presentasjon eller analyse av data.

Vi lar imidlertid teori danne rammen for våre undersøkelser og drar veksel på teori underveis i prosessen med utforming av intervjuguide, innsamling og bearbeiding av data og til slutt presentasjon av data, analyse og drøfting. Vi inntar det som beskrives som en abduktiv tilnærming, altså analysen starter i empirien, men teorien spiller en stor rolle i forkant av og i løpet av forskningsprosessen. Dette kalles en stegvis induktiv-deduktiv modell (Alvesson og Skjoldberg 2009, i Tjora 2010:24).

### 2.1. Teoretisk overblikk.

#### 2.1.1. Innledning

På et foredrag en medlemsbedrift for kunnskapsbedrifter holdt i 2008, ble det presentert et sitat av Søren Kierkegaard, fra hans bok *"Synspunkter for min Forfatter-Virksomhed"* fra 1859:

*"At man, naar det i Sandhet skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst"* (Kierkegaard (1859:bd 18, s.96)).

Hjælpekunst kan vi forstå som ledelse og her kan vi tolke Kierkegaard dit hen at lederen må forstå og ta utgangspunkt i hva det er som driver dette mennesket, hva det er som motiverer han og "begynde der" og å finne sin rolle som veileder og leder. Kierkegaards sitat belyser nettopp kjernen i den teori vi tar utgangspunkt for å danne intervjuguide og å belyse og analysere vår empiri.

Vi vil nå presentere grunnleggende teori våre valgte modeller tar utgangspunkt i, nemlig institusjonell teori og motivasjonsteori.

#### 2.1.2. Institusjonell teori

Ledelsesteorien til Erik Johnsen, som vi skal bruke i vår studie, tar utgangspunkt i institusjonell teori. Teorien kom som en reaksjon mot for ensidig vekt på for mye rasjonell og instrumentell tenkning innenfor samfunnsvitenskapen, og tenkningen åpner for psykologiske og politiske aspekter ved organisasjoners funksjon (Busch m.fl. 2007:79).

Teorien utfordrer klassisk samfunnsøkonomisk teori med det nyttemaksimerende individet og sier at individets atferd i større grad er avhengig av såkalte institusjonelle krefter (Busch m.fl. 2007:79). En institusjon defineres som den form, eller den måten, et samfunn har valgt å organisere eller innrette et system av regler for menneskelige handlinger (Lübke (1994) i Busch m.fl.2007:80). Således skriver de videre at en institusjon kan forstås som en sosial regel (Knudsen (1997) i Busch m.fl. 2007:81).

Richard Scott (1995) summerer opp institusjonell teori ved å dele inn i de tre: Regulerende, normative og kognitive institusjonelle pilarer (Busch m.fl. 2007:82). I den regulative pilaren kommer forventninger og press fra legalt hold. Dette er lover og regler organisasjonen må forholde seg til. I den normative pilaren kommer forventninger og press fra verdier og normer i samfunnet. Her kommer forskjellen på klassisk økonomisk nytteteori og institusjonell teori særlig til syne: Når det nyttemaksimerende individet spør hvilken interesse han har i situasjonen, spør det institusjonelt tenkende individet hvilken rolle han har, og hva det forventes av han (Busch m.fl. 2007:83). I den kognitive pilaren kommer nyinstitusjonalismen inn, først og fremst med Richard Scott (1995, i Busch m.fl. 2007:83). Her kommer forventninger og press fra såkalt reproduksjon av institusjonelle arrangement, altså i selve institusjonens kultur, i betydningen hva som er sant for dem. Dette er noe annet enn de lover, normer og verdier i samfunnet organisasjonen må forholde seg til, fordi organisasjonen ikke kan bryte med de dominerende forestillingene som er knyttet til det bildet organisasjonen gir av seg selv (Scott 1995, i Busch m.fl. 2007:84).

Denne teorien danner utgangspunktet for Johnsen's ledelsesteori, og teorien om individets lederrolleatferd (Johnsen m.fl.1995:53-69). Individets lederrolleatferd er definert og kategorisert innenfor organisasjonen, og med forutsetningene om lederens atferd som avhengig av institusjonelle krefter.

### **2.1.3. Klassisk motivasjonsteori**

Teorien til Helle Hein, som vi har tatt utgangspunkt i, er en videreutvikling av klassisk motivasjonsteori for høyt spesialiserte medarbeidere. I avsnitt 2.5.2 redegjør vi for teori om motivasjon av kunnskapsarbeideren, men først vil vi gi et lite bilde av hva motivasjon er og noen hovedlinjer i klassisk motivasjonsteori.

En vanlig definisjon av begrepet motivasjon (Weiner, 1992, Franken, 2002 i Hein 2009a:16):

*Motivasjon er de faktorer i et individ som vekker, kanaliserer og vedlikeholder atferd i retning mot et mål.*

Ulike retninger innen motivasjonsteori delte seg i syn på at motivasjon skyldes forhold hos individet, forhold i organisasjonen eller forhold i samfunnet (Hein 2009a:18). Motivasjon kunne altså springe ut i medfødte eller miljøskapte behov hos individet som førte til at individet satte seg mål. Motivasjon kunne også/eller springe ut fra organisasjonen, for eksempel ved at det tjente et formål som ga motivasjon, at arbeidsmiljøet eller ledelsen motiverte eller at lønn og frynsegoder motiverte til innsats. Motivasjon kunne også skyldes forhold i samfunnet, som for eksempel konjunkturer, normer og verdier i samfunnet eller andre ytre rammebetingelser.

Motivasjon kan komme fra alle disse "områdene" og en annen retning innen motivasjonsteori gikk heller ut på å skille mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer (Hein 2009a:19). De indre motivasjonsfaktorer skapes fra individet selv, og knytter seg til et ønske å prestere eller utvikle seg. Ytre motivasjonsfaktorer skapes utenfra og er utenfor individets kontroll, de kan ikke bestemme om de er tilgjengelige eller ikke (Hein 2009a:20).

Motivasjonsteori henger tett sammen med psykologien som fag, og psykolog John Watson (1878-1958) grunnla en retning innenfor psykologi som skulle ha stor betydning for motivasjonsteorier og atferdsanalyse, nemlig behaviorismen (Hein 2009a:25). Denne teorien var en motsats til introspektiv psykologi som mente at atferd kun kan betraktes i det indre følelsesliv av individet selv. Behaviorismen talte for at følelser og opplevelser hos individet kan observeres utenfra, gjennom hvordan individet oppfører seg i gitte situasjoner. Behaviorismen danner grunnlaget for atferdsanalyse ved å begrunne hvorfor menneskelig atferd må studeres på spesielle måter, og deler inn i tre typer atferd (nivåer): genetisk, kulturell og individuell atferd som blir trigget av ytre påvirkning eller stimuli. Menneskets atferd kunne observeres som respons på disse (Hein 2009a:28). Motivasjon som indre drivkraft fungerer ikke i et slikt psykologisk perspektiv, og hovedkritikken ble at atferd kun kunne beskrive atferd som samvarierende med stimuli, men kunne ikke forklare selve årsakene til atferd (Hein 2009a:31).

Således ble kognitiv teori utviklet, som koblet de ytre stimuli til indre læringsprosesser (Hein 2009a:32). I en kognitiv modell styres ikke individet av ytre påvirkning, men av en indre mental modell (Hein 2009a:33). Likevel har kognitiv teori et element av behaviorisme, i troen på at individet kan manipuleres og således vil bli styrt av ytre stimuli, men grunntanken i de to retningene er helt ulike. I kognitive modeller styres individet av en indre motivasjon, skapt av delvis mentale læringsprosesser, delvis av manipulasjon (Hein 2009a:33).

Så kom en annen retning, som kalles humanistisk psykologi som la grunnlaget for behovsbasert motivasjon, med Maslows behovshierarki (Hein 2009a:37). Humanistisk



psykologi knyttet til fenomenologi som overordnet paradigme, som knytter læring til hvordan den (læringen) oppstår i vår bevissthet. Behovshierarkiet til Maslow består av menneskets positive behov: Mat og drikke, trygghet, sosial tilhørighet, status, selvrealisering. (Hein 2009a:72). En videreutvikling innenfor denne regningen kom med eksistensiell psykologi som også inkluderer de kritiske og tragiske dimensjoner i menneskets bevissthet, ikke bare de positive forhold som behovshierarkiet skisserer. Frustrasjonsbegrepet ble sentralt i motivasjonsteorier som bygget på eksistensiell psykologi, blant annet med introduksjon av begrepet frustrasjons-regresjon (Alderfer 1972 i Hein 2009a:105). Frustrasjons-regresjon er en forklaring på hvorfor mennesker som ikke har mulighet til å få tilfredsstilt visse behov vil fokusere på å få tilfredsstilt mer konkrete behov på "lavere" nivåer i hierarkiet (Hein 2009a:105). Dette blir sentralt i utviklingen av motivasjonsteorier for høyt spesialiserte medarbeidere, som vi skal se i avsnitt 2.5.2.

## **2.2. Teori om ledelse som funksjon og prosess i organisasjoner**

### **2.2.1. Innledning**

Vi har tatt utgangspunkt i et teoretisk modellapparat som fokuserer på ledelsesprosesser, utviklet av Erik Johnsen (Johnsen mfl 1995) Teorien tar utgangspunkt i ledelse som funksjon, ikke som egenskap. Det er lederen som eier målet og beslutter ressursfordelingen.

Selve begrepet ledelse blir definert slik det ble introdusert innledningsvis: *Ledelse er målformulerende, problemløsende og språkskapende atferd*. Johnsens poeng er nemlig at lederens atferd ikke er lederatferd. (Johnsen m.fl. 1995:14). Modellen til Johnsen m.fl. (Johnsen m.fl. 1995) er basert på en oppsummering av flere års arbeid med ledelse og utvikling av ledelsespraksis. Han oppsummerer dette i ti bud for ledelse og gir oss et bilde av hele ledelsesprosessen, både individuell lederatferd, gruppens lederatferd (ledelsesmiljøet) og foretakets lederatferd. Dermed har Johnsen utviklet en totalmodell for ledelsesprosessen med alle nødvendige linker mellom disse, på ulike nivåer. Vi har avgrenset denne modellen for å gjøre den anvendbar på det området vi ønsker å studere, noe vi presiserer nærmere i avsnitt 2.2.

Vi har også tatt utgangspunkt i en modell som beskriver motivasjonsprofilen til høyt spesialiserte medarbeidere, som er en type kunnskapsarbeidere, og hva som har betydning for ledelsen av dem. Teorien er utviklet av Helle Hein (Hein 2009a og b) og er basert på intensive feltstudier av ledelse ved Det Kongelige Teater i København i en periode på 2 ½ år. Hun brukte grounded theory som metode for å utvikle denne teorien og observerte 30 produksjoner for operaen og gjorde mer enn 85 dybdeintervjuer med kunstnere (som

representanter for høyt spesialiserte medarbeidere) og deres ledere (instruktører, produsenter og kunstneriske ledere).

Årsaken til at vi velger disse modellene, er at de gir oss god forklaringskraft i ulike dimensjoner ved vår empiri. De utfyller også hverandre, i og med at Johnsenes modell er en organisasjonsmodell, mens modellen til Hein er en individbasert motivasjonsmodell. Hein foreslår noen ledergrep ved å synliggjøre hvilke muligheter lederen har til å nære medarbeiderens motivasjon (eller forhindre å ødelegge den) gitt visse forutsetninger. Johnsen setter opp ti bud for ledelse – han har skrevet en liten ”katekisme” som han selv omtaler det (Johnsen 1995:9).

Vårt analyseområde, altså det vi skal bruke teorien på, er ledelse av forskere. Organisasjonene eller systemene er forskningsinstitutter, nærmere bestemt forskningsavdelinger. Forskningslederen er analyseobjektet.

### 2.3. En funksjonsorientert ledelsesmodell

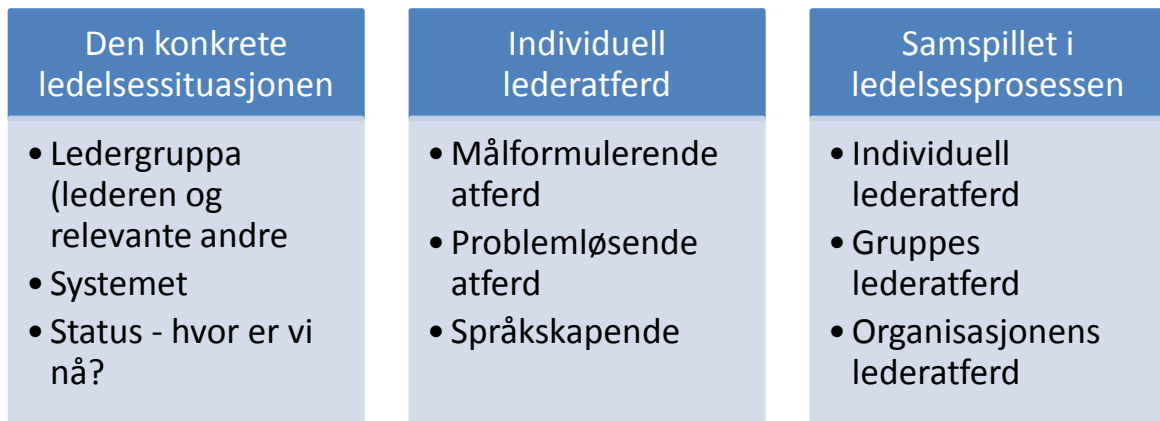
Johnsen m. fl. sier at lederen eier målet og beslutter ressursfordelingen og at ledelse utøves når vi sammen med andre relevante personer setter mål, løser problemer og samtidig skaper gjensidig kommunikasjon (Johnsen 1995:67): *Ledelse er målformulerende, problemløsende og språkskapende atferd med relevante andre* (Johnsen 1995:11).

Målformulerende atferd	Problemløsende atferd	Språkskapende atferd
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategisk nivå: Driftsmål</li><li>• Strategisk nivå: Tilpasningsmål</li><li>• Strategisk nivå: Utviklingsmål</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prosess: Analyse-syntese</li><li>• Prosess: Dialog - interaksjon</li><li>• Prosess: Søke-lære</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Systemspråk</li><li>• Beslutningsspråk</li><li>• Atferdsspråk</li></ul>

**Figur 2.3.1. Komponenter i definisjon av ledelse (Johnsen mfl 1995:29)**

For å vise hvordan han har tenkt at sammenkoblingen mellom de målformulerende, problemløsende og språkskapende prosesser skal foregå på alle nivå i organisasjonen, har Johnsen formulert en idealmodell (1995:23). I idealmodellen fungerer ledelsesprosessen på alle nivå og organisasjonen blir et system av de problemløsende prosesser for å nå målene.

Det fungerer fordi samspillet, eller ledelsesmiljøet, mellom mål og problemløsende prosesser fungerer og fordi samspillet mellom nivåene fungerer. Johnsen kritiserer mye av den klassiske teorien som knytter ledelse kun til lederen. Tredelingen til Johnsen utvider ledelsesbegrepet til å utøve en bestemt lederatferd, men dette fordrer ikke bare selve lederen sin atferd, men også gruppas og organisasjonens lederatferd. Ledelsesprosessen er summen av individuell lederatferd, ledelsesmiljøets atferd og foretakets lederatferd:

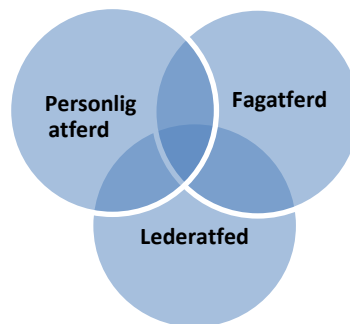


**Figur 2.3.2. Komponenter i ledelsesprosessen i en organisasjon (Johnsen 1995:107)**

Noen former for ledelse utøver lederen alene og dette kaller Johnsen for den individuelle lederatferd (Johnsen 1995:58). Samspillet, illustrert ved boksen helt til høyre i figuren over, består i at ledelse sees i forhold til andre medlemmer i organisasjonen og den individuelle lederatferd er bare en del av den totale ledelsesatferd i organisasjonen.

Modellapparatet til Johnsen m.fl. (1995) kan brukes til å se på ledelse på flere nivå og i ulike prosesser i en organisasjon. Det er en modell over hele ledelsesprosessen. For oss har det vært naturlig å foreta en avgrensing til individuell lederatferd og se på rollen lederen inntar og analysere i denne delen av systemet som utgjør ledelsesprosessen. Vi ser på lederen og hans eller hennes uttalte individuelle lederatferd (Johnsen 1995:53), som en målformulerende, problemløsende og språkskapende rolleinneholder.

Hvis vi tar lederens atferd nærmere i øyesyn (midtre boks i figur 2.2.2.), så driver hun altså ikke ledelse bare ved å være ansatt som leder og gå på jobb. Hun har ulike roller og atferd betinget av disse som Johnsen viser i denne figuren:



**Figur 2.3.3. Sammenheng mellom atferd knyttet til ulike typer roller hos individet (Johnsen 1995:55)**

Lederen driver fagbasert atferd (atferd basert på hennes rolle som forsker) og personlighetsbasert atferd (atferd basert på hennes rolle som enkeltindivid). For at hun skal drive lederatferd må hun bidra til "målsettende, problemløsende og språkskapende samspill" med andre i organisasjonen. Disse tre typer atferd kan flyte over i hverandre, men kan også utøves uavhengig av hverandre (Johnsen 1995:57).

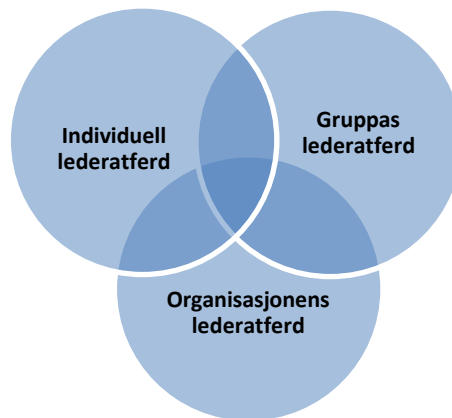
En viktig betraktning må vi vektlegge helt til slutt: Modellen til Johnsen forutsetter samspill og at ledelse utøves i samspill med det han kaller relevante andre. Dette er en dimensjon som ikke kan tas helt ut av betraktningen vår på ledere av forskere, selv om vi ser på individuell lederatferd i vår avhandling. Lederen utøver ledelse når hun deltar aktivt i et samtidig målsettende, problemløsende og språkskapende samspill med relevante andre. Det som er komplisert er at lederatferd krever at disse aktivitetene utøves samtidig, og de kan derfor ikke sees hver for seg, statisk. Dette er en modell som reflekterer samtidigheten i lederatferd.

Når man setter mål, må man utvikle metodikk for å nå dem, og kommunisere med et språk der mål, midler og relasjoner mellom disse inngår. Språk kan således være mer eller mindre egnet til å skape lederatferd, skriver Johnsen (1995:13). Komponentene i modellen forutsetter ikke bare samtidighet, de er også invariante, dvs. de kan brukes uavhengig av sektor og type organisasjon (Johnsen 1995:29).

## 2.4. Individets lederrolleatferd

### 2.4.1. Innledning

Dimensjonene målformulerende, problemløsende og språkskapende atferd gir ulike typer matriser med utgangspunkt i en 3\*3\*3-matrise for ledelsesprosessene. Dette gir 27 ulike ledelsesfunksjoner i Johnsen's modell. Disse igjen fungerer både på individnivå, gruppenivå og systemnivå i ledelsessystemet. Ledelsesprosessen består således av den totale ledelsesatferd i ledelsessystemet:



**Figur 2.4.1.1. Ledelsesprosessen (Johnsen m.fl. 1995:15)**

Det systemet vi ser på i vår avhandling er forskningsgruppa eller avdelingen som lederen er satt til å lede. Hvilke lederroller kan så lederen innta? Før vi beskriver grunnmodell for lederroller, vil vi skissere noen utfordringer Johnsen peker på i som har effekt på hvordan lederen tilpasser sin rolle i ledelsesprosessen.

En rolle er definert som summen av forventninger som er knyttet til den enkelte medarbeider i en organisasjon (Johnsen 1995:73). Johnsen har delt rolleforventningene i tre deler: formelle strukturer (regler, prosedyrer, stillingsbeskrivelser osv), ledelsesfunksjonen (mål/middel-rommet) og gruppas tilhørighet i organisasjonen/uformelle strukturer (kulturen). Det oppstår uklarhet når den som innehar rollen ikke kjenner til forventningene som stilles til henne, eller at forventningen som stilles til henne er motstridende, uavhengig av type forventning. Dette betinger klar kommunikasjon mellom forventninger som faktisk stilles og hva lederen selv mener ligger i rollen. Dette er en hovedutfordring for ledelse, enten det dreier seg om ledelsesatferd individuelt, i gruppa eller i hele organisasjon.

Teorien til Johnsen over ledelsesprosessen er en dynamisk modell uten klare grenser mellom atferd og nivå. Dette er viktig å ha i bakhodet når vi nå gjøre en avgrensing til individuell rolleatferd. Vi kommer tilbake til dette når vi analyserer lederens rolleatferd i kapittel 7.

I dette avsnittet vil vi presentere Johnsens ledelsesmatriser over individuell rolleatferd som vi tar utgangspunkt i. Rolleatferden avhenger av på hvilket nivå målet formuleres, hva slags problemløsningsvalg som er tatt, og hvilken språkdimensjon lederatferden befinner seg i, men først vil vi foreta en avgrensing i hvilket språk lederatferden befinner seg i.

#### **2.4.2. Avgrensing av språkskapende lederatferd i vår analyse**

Vi vil avgrense til å se på lederroller knyttet til atferdsspråk og beslutningsspråk.

Ledelse er også å skape mening, og ved det bruker man språk som virkemiddel. I lederatferd skal lederen bruke et språk som gir mening for folk i organisasjonen, uansett hvilket systemnivå det er snakk om eller hvilken prosess man er inne i.

Johnsen deler språkskapende atferd inn i tre klasser, og språket som benyttes blir da et bidrag til kommunikasjon for mål-middel i ledelsesprosessen (Johnsen m.fl. 1995:45): *Beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk*. Beslutningsspråket brukes til å nå mål ved hjelp av et sett handlinger under gitte forutsetninger. Et eksempel er bedriftsøkonomisk språkbruk. Atferdsspråk er måloppfyllelse ved å speile det menneskelige element i systemet. Et eksempel er språkbruk fra psykologien. Systemspråk er måloppfyllelse ved å sette tingene i system og få et strategisk overblikk og innblikk i organisasjonen, og evne til å se fremover (prediksjoner) og bakover (ta med historikken). Vi velger å holde systemspråk utenfor, ettersom det er funnet lite empiri på at lederen benytter dette. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 7.

#### **2.4.3. Matriser for lederroller**

I grunnmatrisen antar vi at vi er i et tredimensjonalt som er sortert etter dimensjonene målformulerende, problemløsende og språkskapende atferd. Målformulerende atferd har tre nivå: Den daglige kunnskapsproduksjon, kortsiktig utvikling/tilpasning og langsiktige mål/utvikling. Problemløsende atferd har også tre faser: Analysefasen, interaksjonsfasen og den kreative fasen.

Vi deler opp lederfunksjonsmodellen i en språknøytral tabell, en tabell der lederen bruker atferdsspråk og en der lederen bruker beslutningsspråk.

#### 2.4.4. Matrise for lederroller, språknøytralt bilde

Målformulering/ Problemløsning	Analyse	Interaksjon/Samarbeid	Søke-lære- prosess
Driftsmål	Driftsanalytiker	Kollegakonsulent	Fornyere
Tilpasningsmål	Tilpasningstaktiker	Endringskonsulent	Prosjektleder
Utviklingsmål	Utviklingsfilosof	Strategikonsulent	Feltherre

**Tabell 2.4.4. Lederroller i atferdsdimensjonene målformulering og problemløsning. Språknøytral atferd (Johnsen 1995:117-121).**

Beskrivelser av rollene i tabell 2.4.1. er:

- **Driftsanalytikeren:** I denne rollen sørger lederen for at regler og normer i organisasjonen for beslutninger passer for nettopp dem. Her er lederens rolle å holde seg orientert om utviklingen i sitt institutt, og ta en avsjekk om de følger sine egne planer og når sine mål, både for egen avdeling og i organisasjonen. Gode lederverktøy her er administrative rutiner og andre systemer som kan fremskaffe beslutningsrelevant informasjon
- **Kollegakonsulenten:** I denne rollen sørger lederen for å få gruppeprosesser til å fungere, og skaper et ledelsesmessig nært arbeidsmiljø. Det er få problemer som kan løses individuelt, og dette er en lederrolle der problemene behandles som gruppe. Ledelsesprosessen foregår dermed i gruppa. Hovedoppgaven i denne rollen blir å bidra til at gruppearbeidet fungerer godt
- **Fornyeren:** I denne rollen sørger lederen for nytenkning i den daglige driften, en slags hverdagsinnovatør. Dette kan for eksempel være å initiere endring i arbeidsrutiner og annen atferd for å nå bestemte mål. Behovet oppstår når eksisterende rutiner ikke løser problemene, og nye atferdsmønstre må utvikles
- **Tilpasningstaktikeren:** I denne rollen sørger lederen for å omfordele ressurser og få med folk på nødvendige tilpasninger. Dette kan sees på som en tydelig, handlekraftig rolle: Problemet må analyseres, og forslag og planer for endringer må kunne gjennomføres. Lederen må beherske nødvendige planleggingsverktøy
- **Endringskonsulenten:** I denne rollen er lederen opptatt av følelser, holdninger, motivasjon, konflikthåndtering og politiske prosesser. Forandring innebærer endring i menneskers atferd, og dette er ofte en tidkrevende prosess. Virkemidler som lederen

bruker er samarbeid og å jobber direkte i prosess med de som berøres av endringene. Lederen trenger kunnskaper om hva som påvirker menneskelig atferd

- **Prosjektleder:** I denne rollen gjør lederen endringsarbeid. Dette krever en prosjektbasert arbeidsform i søke-lære -prosessen. En endringsprosess kan ikke planlegges i detalj og man må håndtere uforutsette problemer. Det må lages en ramme hvor søke-lære kan fungerer innenfor, men det er et sterkt behov for god styring av forandringsprosjektet. Lederen trenger kompetanse i å gjøre en systematisk søke-lære-prosess, som i sin tur skal benyttes i utviklingen
- **Utviklingsfilosof:** I denne rollen er lederen først og fremst kartlegger og analytiker på overordnet nivå: Hvem er vi? Hva er vårt eksistensgrunnlag? Lederen vil for eksempel gjøre en analyse av interessentene og omverdenen, for å kartlegge nåværende strategisk situasjon. I neste omgang kan lederen benytte disse ideer og tanker om fremtidig ønsket koalisjon til å fastsette et nytt eksistensgrunnlag.
- **Strategikonsulent:** Lederrollen her vil være kommunikasjon med interessentene for å skape energi. For å skape endringer kreves et aktivt forhold til de involverte parter. Metoden til lederen blir å fokusere på interaksjon og samarbeid, både eksternt og innad i organisasjonen. Dette vil kunne skape et nødvendig grunnlag for grenseoverskridende aktiviteter
- **Feltherren:** Lederrollen her vil være å gjennomføre og implementere en strategisk utviklingsprosess, hvor hovedoppgaven er iverksetting. Nye tiltak settes ut i livet og følges opp for å se effektene. Lederen styrer utviklingen og sørger for positiv utvikling av i balansen mellom bidrag og belønning.

#### 2.4.5. Matrise for lederroller, atferdspråk

Målformulering/ Problemløsning	Analyse	Interaksjon/Samarbeid	Søke-lære- prosess
Driftsmål	Diagnostiker	Samtalepartneren	Formidleren
Tilpasningsmål	Prosesstaktikeren	Prosesskonsulenten	Miljøskaperen
Utviklingsmål	Interessentanalytiker	Personalutvikleren	Strategen

Tabell 2.4.5. Lederroller i atferdsdimensjonene målformulering og problemløsning, i dimensjonen for atferdspråk(Johnsen 1995:117-121).



Beskrivelsen av rollene i tabell 2.4.5. er:

- **Diagnostiker.** I denne lederrollen vil lederen undersøke og bedømme atferd og atferdsprosesser med sikte på størst mulig effektivitet og best mulig beslutningsgrunnlag
- **Samtalepartner.** I denne lederrollen vil lederen aktivt lytte og være den som viser empati. Viktige ledergrep er å kunne lytte, vise innlevelse, provosere og gi råd. På denne måten vil personer og gruppa fungere bedre i daglige drift.
- **Formidler.** I denne lederrollen ser lederen muligheter som ligger blokkert av vanetenkning eller ligger ubevisst. Verktøy her vil være å stille kritiske spørsmål til metodikk og hjelpe til med konkrete endringer i gruppa
- **Prosesstaktiker.** I denne lederrollen planlegger lederen å påvirke andres atferd i en slik rekkefølge og med slike effekter at de fastlagte mål nås. Hun arbeider med maktforholdene hos interessentene og deres følelsesmessige motiv.
- **Prosessekonsulent.** I denne lederrollen vil lederen konsentrere seg om å medvirke til hurtigere endring av individuell atferd og samspill mellom mennesker mot tilpasning til nye ytre vilkår. Viktige grep her dreier seg rundt håndtering av konfliktprosesser og sosiale prosesser.
- **Miljøskaper.** I denne lederrollen vil lederen ha mål om etablering av et vedvarende internt miljø som kan fange opp signaler fra omverdenen i tide, og forstå og endre systemets struktur og funksjon. Lederen vil her innta en positiv, kognitiv innfallsvinkel, og søke å omforme løpende trusler til løpende muligheter
- **Interessentanalytiker.** I denne lederrollen blir lederen en som utformer strategiske mål og midler ved å bruke igår-idag-imorgen-analyser
- **Personalutvikler.** I denne lederrollen vil lederen konsentrere seg om å være den som ansporer medarbeiderne gjennom et tydelig velorganisert læringsmiljø.
- **Strateg.** I denne lederrollen vil lederen ønske å opprettholde en dynamisk balanse mellom interessentene, og initiere endringer i interessentenes sammensetning og kvalitet dersom det trengs.

## 2.4.6. Matrise for lederroller, beslutningspråk

Målformulering/ Problemløsning	Analyse	Interaksjon/Samarbeid	Søke-lære- prosess
Driftsmål	Administratoren	Gruppelederen	Kontrolløren
Tilpasningsmål	Koordinatoren	Politikeren	Ideskaperen
Utviklingsmål	Strategisk planlegger	Organisator	Iverksetter

**Tabell 2.4.6. Lederroller i atferdsdimensjonene målformulering og problemløsning, i dimensjonen for beslutningspråk (Johnsen 1995:117-121).**

Beskrivelse av rollene i tabell 2.4.6. er:

- **Administratoren.** I denne rollen vil lederen være fokusert på at drift fungerer så effektivt som mulig, og i samsvar med fastlagte driftsmål og i forhold til gjeldende regelverk
- **Gruppelederen.** I denne rollen vil lederen fokusere på at alle i gruppa presterer best mulig gitt side forutsetninger. Lederen vil være fokusert på et forpliktende samspill, og at gruppas funksjon opprettholdes. Verktøy blir evalueringer og konstante tilbakemeldinger
- **Kontrolløren.** I denne rollen vil lederen søke stadige forbedringer i en selvutviklende læringsprosess. Han vil gjøre avsjekk og forbedre teknikker for målsetting og regler for beslutninger
- **Koordinatoren.** I denne rollen vil lederen først analysere og kartlegge driftssituasjonen, for så å gjøre nødvendige omfordelinger av ressurser. Målet er tilpasning til endrede eksistensvilkår.
- **Politikeren.** I denne rollen vil lederen sørge for å få tilstrekkelig makt til å kunne påvirke og gjennomføre endringer i andres maktbaser. Han vil organisere et samspill mellom politisk aktivitet og formulering av konkrete endringsmål
- **Ideskaperen.** I denne rollen vil lederen gjennomføre aktiv holdningsendring som respons til den løpende tilpasning som kreves. Individuell kreativitet og læring vil mobiliseres og etableres gjennom organisering av kognitive motiver og kreative læringsmiljøer (for å sikre oppfølging, evaluering og målbarhet i søke-lære prosessen)
- **Strategisk planlegger.** I denne rollen vil lederen ta utgangspunkt i en idealorganisasjon, og formulere strategiske problemstillinger og krav til denne.

- **Organisator.** I denne rollen vil lederen fokusere på å organisere folks atferd, slik at de fremstår som omforente, at det er et sett med organisatorisk atferd for hver formulerte strategiske målsetning.
- **Iverksetter.** I denne rollen vil lederen ta løpende initiativ til å utvikle forretningsgrunnlaget. Mulige ledergrep vil være å etablere spydspissaktiviteter (konkrete uttalte satsingsområder) og personlig og organisatorisk læring gjennom innovasjon

#### **2.4.7. Avsluttende kommentarer til modellen**

Språkdannelsene Johnsen (1995) deler inn i kombinerer alle på sin måte mål, midler og sammenhengen mellom dem i idealmodellen for lederatferd (Johnsen 1995:23). De avkaster hvert sitt typiske verdensbilde som er ulikt de andre språkdannelsene. Atferdsspråket er i sin natur ulikt beslutningsspråket. Kommunikasjonen blir da særegen, og handlingsforløpet i organisasjonen deretter (Johnsen 1995:47).

Atferdspråket er den dimensjonen vi vil vektlegge mest, som speiler det menneskelige element i systemet. Dette er et institusjonelt perspektiv, for med språket skaper lederen mening for mennesker med ulik forståelsesramme og virkelighetsoppfatning. Johnsen vektlegger at lederen må ta grep om nødvendig, for å endre aktørenes kognitive struktur, altså bidra til å omtolke tolkninger og oppfatninger av tidligere hendelser hos de ulike menneskene. På denne måten kan man kommunisere forståelig. Man skal dermed ikke bare skape felles begreper, men også en felles forståelse av organisasjonen og hvilke indre og ytre utfordringer den står ovenfor. Dette er avgjørende for problemløsningen i organisasjonen, og særlig i kunnskapsintensive organisasjoner (Kuvaas 2011).

## **2.5. Motivasjonsteori**

### **2.5.1. Innledning**

I tillegg til lederrollemodellen til Johnsen (1995), vil vi presentere et modellapparat som tar utgangspunkt i motivasjonsteori. Motivasjon er et begrep vi ikke aktivt har lansert verken i problemstilling, forskningsspørsmål eller intervjuguide, men vi har sett at mange momenter i intervjuene knytter seg til nettopp motivasjon, både som indre drivkrefter og motivasjon som et ledelsesansvar. Teorien vi skal bruke, er utviklet av Helle Hein (Hein 2009a og b), og den gir et bilde av hva som motiverer den høyt spesialiserte, kreative medarbeideren, slik vi har definert henne i avsnitt 1.4.

Modellen bygger på profesjonsteori. Det er to tradisjonelle perspektiv innen profesjonsteorien; Det funksjonalistiske perspektivet og det neo-weberianske profesjonsbildet. Det første ser på fagprofesjonelle som styrt av et "kall". Det siste ser på

fagprofesjonelle som styrt av makt og innflytelse (Hein 2009a:190). I det funksjonalistiske perspektivet er kallet er rettet mot et høyere formål, mot publikum, samfunnet, klienten, pasienten. Det neo-weberianske synet vil heller si at medarbeideren er styrt mot, og blir motivert av prestisje, et ønske om å kjempe til seg flest mulig ressurser og få mest mulig innflytelse, helst fra andre fagområder, for å sikre profesjonens overlevelse. Hein overfører disse to syn inn i to arketyper, som hun kaller primadonnaen og prestasjonstripperen. Vi skal komme tilbake til Heins arketyper og motivasjonsprofiler, men først gir vi et kort sammendrag over generell teori rundt høyt spesialiserte medarbeidere.

### 2.5.2. Teorier om høyt spesialiserte medarbeidere – en oversikt

En teori som har fått fotfeste, er teorien om "Den Kreative Klasse" (Florida 2004, Hein 2009). Medarbeiderne i denne klassen lever av å utføre kreativt arbeid, i betydningen medarbeidere som skal sikre vekst i vitenskap, kultur- og opplevelsessamfunnet (Hein 2009a:190). Florida deler de kreative medarbeidere i to: den Super-Kreative kjerne og den Kreative Profesjonelle.

Den Super-Kreative kjerne	Den Kreative Profesjonelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppgaver: Problemløsning og problemidentifisering</li> <li>• Divergent og konvergent tenkning</li> <li>• F.eks. forskere, kunstnere, designere, arkitekter, analytikere..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppgaver: Problemløsning</li> <li>• Konvergent tenkning</li> <li>• F.eks. jurister, økonomer, helsevesen, ledelse, HR...</li> </ul>

**Figur 2.5.2.1. Todeling av høyt spesialiserte medarbeidere (Florida 2004, Hein 2009a)**

Teorien til Florida gir et godt utgangspunkt for å plassere forskere i landskapet av kunnskapsarbeidere, men den sier lite om hva det er som motiverer de.

Peter Holdt Christensen har utviklet teorier om motivasjon av kunnskapsarbeidere i noe han kaller TURPAS-modellen (Christensen 2007, Hein (2009a)). Modellen lister opp

motivasjonsfaktorer for kunnskapsarbeideren: Tilhørighet, utfordrende oppgaver, rimelighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering (Hein 2009a:192).

Christensen diskuterer i sin modell et problem som er et sentralt utgangspunkt for Heins teori, nemlig at kunnskapsarbeidere motiveres av selvbestemmelse, selvrealisering og selvledelse, men at de samtidig ikke har erfaring hverken i å lede seg selv eller å la seg lede. Det er flere problemer med dette: Det første problemet oppstår når kunnskapsarbeideren etterspør noe de ikke nødvendigvis har erfaring med, nemlig å lede seg selv. Det andre problemet består i at arbeidet til kunnskapsarbeideren blir grenseløst og at det blir vanskelig å skille privatliv fra arbeidsliv. Dette utløses av kunnskapsarbeiderens behov for selvrealisering, og kan føre til stressproblematikk. Det tredje problemet oppstår når ønsket om selvrealisering reduserer lojaliteten til organisasjonen, eller følelsen av tilhørighet til organisasjonen. Lojaliteten plasseres i faget eller hos individet selv, noe Johnsen heller ser på i et funksjonsperspektiv og kaller "fagatferd", se figur 2.3.1. Svakheten ved Christensens teori er at den ikke er empirisk basert (Hein 2009a:192).

Hein presenterer et studie (Larsen et al 2005, i Hein 2009a:193) som har funnet en interessant perspektiv mellom ytre motivatorer (lønn, bonus etc) og såkalt indre motivasjon, som ligger i klassisk motivasjonsteori og TURPAS-modellen, og som også Kuvaas mener gjelder for kunnskapsarbeidere (Kuvaas 2007:21). Disse finner at lønn spiller en rolle for kunnskapsarbeideren når deres produkt gir verdi i andre enden for enten organisasjonen eller for samfunnet.

Dette kaller forfatterne for "distributive justice", altså dersom organisasjonen tjener på arbeidet som utføres, skal også den som utfører arbeidet belønnes deretter. Nivået er ikke av større betydning enn at det bør ligge på markedsnivå, altså omtrent som relevante andre tjener. Den viser også at man er vedsatt og hvor vedsatt man er, så den har en symbolsk funksjon. Hvis man går til klassisk organisasjonsteori, kan man definere lønn som en hygienefaktor (Hein 2009a:194). Hygiene faktorer er definert som faktorer som ikke har betydning for å motivere, men som hindrer demotivering (Hertzberg 1959). En viktigere faktor for motivasjon er sosial tilhørighet, og det kan også være viktigere enn selve innholdet i arbeidsoppgavene (Larsen et. al 2005 i Hein 2009a:193). I teamarbeid er også en motiverende faktor at man ikke ønsker å skuffe sine kollegaer, så her kommer sosiale normer inn.

Hva slags type ledelse er motiverende? Larsen påpeker at ledelse er motiverende for selv en autonom og selvrealiserende kunnskapsarbeider, men ikke ledelse i tradisjonell betydning av styring, men ledelse som rammesetting, som å gi retning: Lederen skal tildele

arbeidsoppgaver (drift i Johnsen's modell), formulere strategi (gi retning, utvikling i Johnsen's modell) og fungere som sparringspartner (den kreative kollega, drift og søke-lære-prosess i Johnsen's modell). (Hein 2009a:195). Identitet er også motiverende i seg selv for kunnskapsarbeideren. Det er motiverende at man gjennom arbeidet får en identitet. Og identiteten kommer ikke fra organisasjonen de er ansatt i, men fra faget (Hein 2009a:202).

## **2.6. Arketyper og mulige ledelsesgrep**

Hva er så den høyt spesialiserte medarbeiderens motivasjonsprofiler? De fire arketyperne Hein definerer er primadonnaen, prestasjonstripperen, pragmatikeren og lønnsmottageren. Nyanseringen mellom disse erstatter ifølge Hein synet på den høyt kvalifiserte medarbeideren som kun primadonna, slik denne kjennetegnes i ledelseslitteraturen som "hysterisk, krevende og ledelsesresistent" (Hein (2009b:21)

### **2.6.1. Primadonnaen**

Hein's primadonna (Hein (2009b:23) kjennetegnes av opplevelsen av å ha et kall, et altruistisk oppdrag for en høyere sak. Med dette kallet følger sterke moralske verdier, følelsen av plikt og en dedikasjon til faget som resulterer i at man setter til side personlige behov i forfølgelsen av de høyeste standarder på sitt arbeid. Kallet dikterer også at arbeidet må mening utover å fylle en funksjon for organisasjonen vedkommende er ansatt i, det må være verdifullt og utgjøre en forskjell for andre. Hein påpeker tre emosjonelle og psykologiske tilstander som motiverer primadonnaen (Hein (2009b:24), hvorav "kicket" er den sterkeste. Når primadonnaen presterer på høyeste nivå og resultatene utgjør en forskjell for andre, beskriver Hein tilstanden vedkommende opplever som "et kick" eller en sterk følelse av rus og lykke, hvor primadonnaen finner at arbeidet gir mening på et eksistensielt nivå. Hein beskriver dette som en eksistensiell motivasjonsfaktor, som primadonnaen er alene om blant arketyper.

Den motiverende tilstanden "flow" oppleves under fordypelsen (Hein (2009b:24).

Forutsetningene for å oppnå denne tilstanden er at oppgaven er krevende, at løsningen fordrer høye ferdigheter og at primadonnaen må opptre utenfor sin "comfort zone". Hein understreker at denne tilstanden gjerne kan være forbundet med frustrasjon uten at det er demotiverende. For primadonnaen er det nettopp slike ofre som må bringes for at arbeidet skal gi flow (Hein (2009b:24).

Den tredje motiverende tilstanden er knyttet til primadonnaens identitet. Denne identiteten må reflekteres av organisasjonen vedkommende jobber i, samtidig som primadonnaen har behov for å etablere en sterk personlig og faglig identitet (Hein (2009b:25). Primadonnaen etterstreber å nå opp til de høye krav som kallet stiller, og vil tillegge seg selv viktigere

argumenter enn organisasjonens dersom det er avvik mellom kallets og organisasjonens målsetninger.

### **2.6.2. Ledelsesstrategi ovenfor primadonnaen**

De motiverende tilstander primadonnaen søker å oppnå, oppnås ikke ved at lederen enkelt og greit kan tilby eller sørge for dem. (Hein 2009b:25). Lederen kan derimot øke sannsynligheten for at disse tilstandene oppstår, ved å skape forbindelse mellom de eksistensielle motivasjonsfaktorer og de motiverende tilstander Hein beskriver, illustrert i figur 2.5.1. Primadonnaen mangler ikke vilje til å bringe ofre for å oppnå kvalitet, og trenger således ikke å motiveres i tradisjonell forstand med oppmuntringer eller målformuleringer. Lederen må allikevel forholde seg til de eksistensielle motivasjonsfaktorene fordi en avvisning av dem kan kvele primadonnaens motivasjon, for eksempel dersom lederen undergraver meningen med arbeidet. Det følgende viser hvilke ledergrep ledere har til rådighet.

Lederen må sørge for å skjerme primadonnaen fra nytteetikken eller kost/nytte-logikken som kan prege managements- og beslutningsspråk (Hein (2009b:25). Innenfor de rammer lederen setter må den faglige logikken få dominere. Hein forklarer at dette også innebærer å skape authentic alignment, eller opplevelsen av sammenheng mellom

- profesjonens verdier og idealer
- organisasjonens rammer og ressurser og
- samfunnets eller omgivelsenes krav og forventninger til arbeidet

Fordi slik alignment sjelden eksisterer, må lederen i praksis skape et symbolsk alignment ved å unngå å benytte de to sistnevnte som argumenter for at primadonnaen må gå på akkord med profesjonens idealer (Hein (2009b:25). Ved siden av å kvele de eksistensielle motivasjonsfaktorer, kan primadonnaen oppfatte det som en illustrasjon på at primadonnaens og organisasjonens identitet er ikke er godt tilpasset. Derimot må lederen signalisere at han forsøker å tilpasse organisasjonens ressurser og omgivelsenes krav til de faglige verdier primadonnaen forfekter.

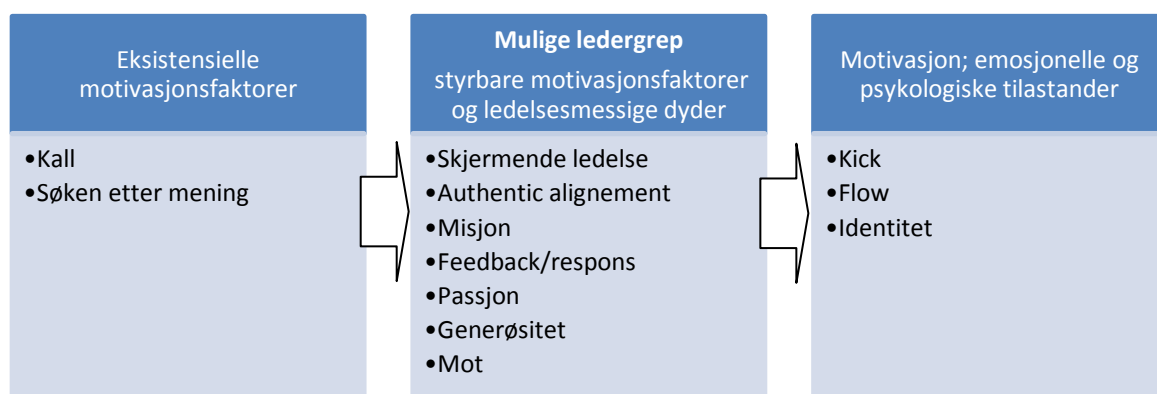
Med primadonnaens sterke faglige kall kan verdibasert ledelse, tuftet på generelle verdierklæringer i organisasjonen, vurderes som utilstrekkelige (Hein (2009b:25). Hein viser hvordan slike verdier bør omformuleres eller videreutvikles til en misjonsformulering som primadonnaen kan identifisere seg med, som også tjener til å holde kvalitetskrav høyt hos andre i organisasjonen.

Ros og tilbakemelding er et ømtålig tema for primadonnaen. Ros for dårlig eller bare gjennomsnittlig godt arbeid kan virke demotiverende fordi han ikke setter andre

bedømmelse høyere enn sin egen, som er definert ut fra kallets sterke krav (Hein (2009b:25). Samtidig vil lederen i slike tilfeller miste autoritet og i primadonnaens øyne avsløre seg som lite kvalitetsbevisst. Derfor er kun den ekstraordinære innsatsen er derfor verdt å berømme. Konstruktiv tilbakemelding på et faglig tilstrekkelig nivå kan også møte en viss motstand fordi det allerede er investert mye i arbeidet, men er allikevel egnet til å motivere og utvikle primadonnaens faglige standard. Beslektet med dette er også nødvendigheten av at lederen demonstrerer en pasjon for faget, for å underbygge at primadonnaen er i de rette hender og deler sin profesjonelle og faglige identitet med sin leder.

Det er også viktig for lederen å innse at primadonnaen faktisk kan prestere bedre når han opererer utenfor sin komfortsone (Hein (2009b:26). Vanligvis vil en leder forsøke å hindre at medarbeidere må forlate tilstanden av trygghet, fordi det oftest forbindes med motløshet og demotivasjon. Å etterleve denne innsikten krever derfor ett visst mot av lederen. Når lederen bidrar til å sette faglige krav så høyt at primadonnaen må forlate sin komfortsone, kan det for primadonnaen også illustrere faglig pasjon og dedikasjon som denne verdsetter. Til slutt må lederen akseptere sjenerøsitet som primadonnaen gir for å vise at han setter pris på primadonnaens deltagelse, synspunkter og oppofrelser. Sjenerøsitet, mot og pasjon er ledermessige dyder Hein påpeker viktigheten av overfor primadonnaer.

På arbeidsplasser hvor alle arketyperne er representert, argumenterer Hein for at lederens suksess avhenger av i hvilken grad de klarer å lede primadonnagruppen på en god måte (Hein 2009a:199). Ledelse av primadonnaer har mer dyptgripende konsekvenser enn ledelse av de andre arketyperne, fordi arbeidet og profesjonen/faget preger hele livet til primadonnaen. Oppmerksomhet rundt hva som kan kvele kallet er da viktig.



**Figur 2.6.2.1: Primadonnaens samlede motivasjonsmodell (Hein 2009b:24)**



### 2.6.3. Prestasjonstripperen

Denne arketypen etterstreber også ifølge Hein høye standarder på sitt arbeid. Forskjellen ligger i at prestasjonstripperen ikke yter sitt beste for en høyere sak, men for sin egen del (Hein (2009b:26). Han forholder seg ikke til eksistensielle motivasjonsfaktorer som kall og søken etter mening, slik primadonnaen gjør. Hein skiller mellom den ekstroverte og introverte prestasjonstripperen.

### 2.6.4. Den ekstroverte prestasjonstripperen

Denne søker anerkjennelse fra omgivelsene og føler at prestasjonen gir et "kick" eller en rus når den resulterer i ros, høyere lønn, høyere status og liknende (Hein (2009b:26). Videre må denne belønningen ha karakter av å være offisiell; anerkjennelse gitt under fire øyne betraktes som en ubenyttet mulighet til å oppnå økt status og kan resultere i frustrasjon og demotivering heller enn kick. Den utadvendte prestasjonstripperen sitt identitetsprosjekt ligger i ønsket om å fremstå som den beste på sitt felt.

### 2.6.5. Ledelsesstrategi ovenfor den ekstroverte prestasjonstripperen

Fordi høy status er så sentralt for den ekstroverte prestasjonstripperen, kan lederskapet overfor denne tjene på nettopp bruken av prestisjesymboler og offentlig anerkjennelse (Hein (2009b:27). Det er også motiverende at det formuleres klare målsetninger for arbeidet, som allikevel ikke settes høyere enn at de er oppnåelige. Dersom målene settes for høyt vil det virke demotiverende, fordi det å feile er ødeleggende for den ekstroverte prestasjonstripperens identitetsprosjekt og kan komme i veien for den type belønning han søker.

Konkret og direkte tilbakemelding på progresjonen i det faglige arbeidet, vil virke betryggende og bidra til at målet oppnås.



Figur 2.6.5.1. Prestasjonstripperens samlede motivasjonsmodell (Hein 2009b:27)

### **2.6.6. Den innadvendte prestasjonstripperen**

Denne søker tre forskjellige motiverende tilstander (Hein 2009b:26). Som hos den ekstroverte prestasjonstripperen settes prestasjonen høyt, men ikke fordi omgivelsene skal anerkjenne den; følelsen av å prestere forholder seg til den indre prosessen, flow, som er en av motivasjonstilstandene den introverte prestasjonstripperen søker. Kicket han opplever når komplekse problemer eller faglige nøtter knekkes er som hos de foregående arketyper en sterkt motiverende tilstand, ikke fordi den utløser opplevelsen av mening eller ytre anerkjennelse, men fordi den innebærer en intellektuell tilfredsstillelse. Videre kan løsningen av komplekse problemer bane vei for enda større utfordringer, som kan gi tilsvarende større intellektuell tilfredsstillelse eller kick når de eventuelt løses.

Det er ekte nysgjerrighet som er drivkraften i arbeidet (Hein (2009b:27). Det introverte aspektet gjenkjennes også i det faktum at resultatene vedkommende kommer frem til ikke gir kick først når de utgjør en forskjell for andre. Kicket oppleves selv om verken kolleger eller "samfunnet" har nytte av eller innsikt i arbeidet.

### **2.6.7. Ledelsesstrategi ovenfor den innadvendte prestasjonstripperen**

Som hos primadonnaen kan den introverte prestasjonstripper i stor grad overlates til seg selv, faglige ambisjoner og nysgjerrighet sørger for at et aktivt eller direkte lederskap ikke er nødvendig for progresjon i arbeidet. (Hein 2009b:27) Skjermende lederskap og authentic alignment viktig, slik at profesjonslogikken ikke overstyres av managementsspråk eller snakk om ressursbegrensninger. Det er nødvendigheten av å sørge for arbeidsro som er sentralt her, ikke ivaretagelse av eksistensielle motivasjonsfaktorer.

Lederen må også tilrettelegge for og tillate at den introverte prestasjonstripperen holder seg med et nettverk av likesinnede, som kan inspirere og bidra til meningsfulle diskusjoner omkring faglige utfordringer. Det er allikevel ingen garanti for at han styres av de interesser eller målsetninger organisasjonen har, han kan lett bli revet med av intellektuelle utfordringer som ikke er sammenfallende med gjeldende målsetninger. Lederen må derfor følge han opp tett og sørge for at arbeidstiden investeres i problemer som er relevante for organisasjonen.



**Figur 2.6.7.1. Den innadventde prestasjonstripperens motivasjonsmodell (Hein 2009b:27)**

### 2.6.8. Pragmatikeren

Som navnet antyder har pragmatikeren et nøkternt forhold til sitt arbeid, fordi denne finner meningen med livet på andre arenaer enn på jobben (Hein 2009b:28). Pragmatikeren bærer ikke på et ønske om å skille seg ut på grunnlag av sine prestasjoner, men søker en trygg og velorganisert arbeidshverdag som ikke går utover kvaliteten på fritiden. Innenfor disse rammene setter han sin ære i å utføre arbeidet korrekt og oppfylle de krav som stilles. Derfor er også god veiledning og begrenset ansvar viktig, sammen med rettferdighet i betydningen lik belønning for likt arbeid. Fordypelsen i faglige utfordringer og gode prestasjoner kan også for pragmatikeren gi flow og kick, men dette oppleves ikke like strekt og mindre vesentlig for motivasjon fordi pragmatikeren investerer mindre i sitt arbeid. Pragmatikerens identitet er knyttet til ønsket å være en god kollega, og syns uformelle festlige sammenkomster i jobbrei er en god anledning til å dokumentere dette.

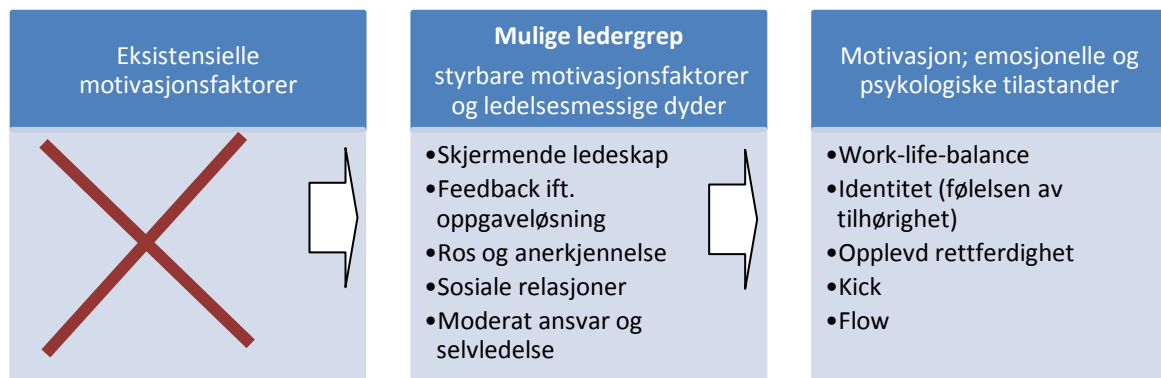
Rettferdighet i form av lik belønning for like prestasjoner er sentralt for pragmatikeren (Hein 2009b:28). Han forventer at egen belønning tilsvarer andres når ellers samme innsats ligger til grunn, og kan i motsatt fall bli demotivert og frustrert.

### 2.6.9. Ledelsesstrategi ovenfor pragmatikeren

Hein anfører at pragmatikeren har behov for et mer tradisjonelt lederskap i betydningen tydelige arbeidsbeskrivelser og klare målsetninger (Hein 2009b:28). Pragmatikeren må føle seg trygg på at oppgaveløsning innenfor de rammene lederen gir, vil resultere i at jobben blir korrekt og godt nok utført. Videre er skjermende lederskap viktig for å unngå motstridende informasjon og følelsen av kaotiske tilstander.

Pragmatikeren har behov for ros som bekrefter hans prestasjoner og gjør arbeidsdagen mindre anstrengende, noe som gir en bedre work-life-balance i hans øyne. Trivsel og gode sosiale rammer bidrar også til slik forbedring, slik at alt fra sosiale tilstelninger til trygg

konflikthåndtering er viktig. En viss mengde ansvar og selvledelse tåles, men for mye kan skape utrygghet.



Figur 2.6.9.1. Pragmatikerens samlede motivasjonsmodell (Hein 2009b:28)

### 2.6.10. Lønnsnettakeren

Den siste av Heins arketyper er lønnsnettakeren, som karakteriseres av en distinkt annen innstilling til sitt arbeid enn de tre foregående arketyper (Hein 2009b:29). Lønnsnettakeren legger til grunn at det eksisterer en interessekonflikt mellom arbeidstager og arbeidsgiver som symboliseres ved bidrags-belønnings-balansen; lønnsnettakeren er opptatt av å bedre sin egen belønning og samtidig senke sitt eget bidrag. Omgitt av andre arketyper som både motiveres annerledes og setter høye standarder for arbeidet, vil lønnsnettakeren arbeide aktivt for å trekke i motsatt retning ved å henvise til reglement og overenskomster. Opplevd urettferdighet knyttet til bidrags-belønnings-balansen vil kunne resultere i demotivering og frustrasjon, gjerne også forsøk på å påvirke kolleger til å anta samme standpunkter. Da blir lønnsnettakerens manglende motivasjon ikke bare et privat problem, men hele gruppens.

Hein påpeker også at de lønnsnettakerarketyper sjelden er å finne blant kreative, høyt spesialiserte kunnskapsarbeidere, fordi arbeidet er for krevende (Hein 2009b:31).

### 2.6.11. Ledelsesstrategi ovenfor lønnsnettakeren

Hein beskriver to ledelsesstrategier som det er viktig å skjelne mellom ovenfor lønnsnettakere. Den første retter seg mot lønnsnettakeren og dennes fokus på bidrags-belønnings-balansen (Hein 2009b:29). Fordi lederen kan råde over mange typer belønning, kan det legges opp til at virkemidler som lønn, avspasering, overtidsbetaling osv kan benyttes til å motivere lønnsnettakeren. Videre kan ros benyttes for å spore til ekstra innsats, i ytterste konsekvens også sanksjoner når innsatsen er uakseptabel.

Lønnsnettakeren kan også anspores av klare og oppnåelige målsetninger, men samtidig

være oppmerksom på at ekstra innsats kan etablere forventinger som ha må leve opp til fremtiden.

Den andre strategien innebærer at lederen retter fokuset mot de andre arketyperne og skjærmer disse for lønsmottagerens forsøk på å senke eget bidrag og andres faglige standard (Hein 2009b:30). Den frustrasjonen slik adferd kan medføre forsterkes når lederen må bruke uforholdsmessig mye oppmerksomhet på å forebygge den, og får liten tid til andre medarbeidere. Ved å isolere lønsmottageren og rette blikket mot de tre andre arketyperne kan lederen sørge for bedre arbeidsvilkår for disse.



**Figur 2.6.11.1. Lønsmottakerens motivasjonsmodell (Hein 2009:29)**

### **3. Vitenskapsteoretisk ståsted**

#### **3.1. Innledning.**

Arne Næss har vektlagt at forskerens plikter ikke ligger i hvilke oppdagelser han gjør, men snarere i hans måte å søke på, som skal være åpen og iherdig (Næss 1983). Betegnelsen forskning forplikter, slår Tor Grenness videre fast (Grenness 2004: 45).

Selv den mest kritiske og grundige drøfting av metoder og funn kan ikke utelukke at forskeren selv og dennes grunnleggende antagelser kan påvirke undersøkelsen. Ikke engang valg av forskningstema kan være upåvirket av hvem forskeren er. (Jacobsen 2005:53). Derfor må forskeren klargjøre sin egen forskningsmessige posisjon eller vitenskapelige ståsted. Dette er ingen adskilt, prinsipiell øvelse. Forskerens vitenskapelige ståsted berører alle faser i undersøkelsen og er derfor implisitt enten den klargjøres eller ikke. For oss, som må finne oss i å være uerfarne forskere, er det bevisstgjørende å drøfte betydningen av et definert vitenskapelig ståsted i et eget avsnitt.

Vitenskapelig ståsted defineres ofte som et punkt langs aksene mellom ytterpunktene streng positivisme og sterk konstruktivisme (Jacobsen 2005:32). Førstnevnte representerer standpunktet om at det eksisterer objektive sannheter, mens den andre benekter at slike finnes.

Allerede ved valg av tema legges sterke føringer for vitenskapelig ståsted. Å undersøke ledelse som fenomen fra et positivistisk ståsted, der antakelsen om objektive sannheter står sentralt, er det vanskelig å argumentere godt for. Vi måtte i så fall forholde oss til at "ledelse" er et entydig og objektivt begrep som oppfattes likt av alle, og da vil kanskje ikke behovet for en denne undersøkelsen være så stort. Et alternativ innenfor positivismen kan være å gjennomføre en undersøkelse der målet er å kartlegge omfanget av en spesiell type ledelse, strengt og presist definert, med en testende problemstilling. En positivistisk tilnærming er allikevel ikke forenelig med det vi undersøker; hvordan fenomenet ledelse forstås eller tolkes. Vi inntar derfor foreløpig et vitenskapelig ståsted som ligger mot konstruktivismen, og drøfter det nærmere nedenfor.

#### **3.2. Ontologi**

Ontologi er læren om det værende (Nyeng 2004: 212) eller i følge Jacobsen (2005), et begrep med den omtrentlige betydningen "slik ting faktisk er" (Jacobsen 2005:24). Et vesentlig kjennetegn på en konstruktivistisk tilnærming, i følge Jacobsen (2005:27), er at den hevder at det ikke eksisterer en objektiv sosial virkelighet, bare ulike forståelser av virkeligheten. Det er allikevel ikke helt ukomplisert å forholde seg til et slikt ståsted.

Siden vår fremgangsmåte innebærer at våre viktigste datakilder er respondentene vi intervjuer, er det et viktig ontologisk poeng at vi ikke undersøker fenomenet ledelse, men respondentenes fortolkning av det. Prinsipielt sett må alle begreper vi møter i studien beskrives av respondentene, samtidig som vi må bestrebe oss på å holde våre egne grunnleggende antakelser utenfor. Vi må vektlegge hvordan vi tilegner oss kunnskap fra respondentenes tolkning på bekostning av hva vi mener å vite om temaet vi undersøker. Vitenskapsteoretisk innebærer det at det epistemologiske (som vi definerer i neste avsnitt) fokuset forsterkes på bekostning av det ontologiske.

Den konstruktivistiske tilnærmingen og vektleggingen av den unike, individuelle tolkningen byr allikevel på et annet vitenskapsteoretisk problem. Man må spørre seg om det er mulig for oss, som forskere og mennesker, å frigjøre oss fra ervervet faglig kunnskap og språklig meningsinnhold og legge til grunn en ontologi som ikke inneholder noen forestillinger. Frode Nyeng (2004:154) gir næring til denne usikkerheten ved å påpeke at sosial konstruktivisme i sin ytterste konsekvens innebærer at all kunnskap er illusorisk, og at heller ikke vitenskaplige fakta, inklusive naturvitenskapelige sådanne, representerer virkelighet. Muligheten til å forske syns i så fall drastisk redusert! Om ikke annet møter vi oss selv i døra i en operativ kontekst fordi vi som intervjuere i følge Kvale og Brinkmann (2009:158) samtidig må legge vekt på å ha god faglig kunnskap om temaet og beherske fagspråket.

Heldigvis fører Nyeng oss også ut av dette lite oppbyggelige dilemmaet ved å påpeke at ethvert resonnement omkring denne problematikken har én ting til felles, nemlig troen på rasjonalitet, og med den også respekten for argumenter. "Også de mest radikale konstruktivistene hevder å si noe med gyldighet som andre skal ta alvorlig" (Nyeng 2004:155). Med andre ord; for i det hele tatt å kunne argumentere for at kunnskap er illusorisk, må det tas i bruk språk som har gyldighet også for andre. Dermed eksisterer, om ikke annet, en minste fellesnevner i oppfatningen om at det eksisterer en språklig "virkelighet".

Vi mener derfor at et mer hensiktsmessig ontologisk utgangspunkt er å tillegge fenomener eksistens fordi de eksisterer i språket og omtales. Som studenter og forskere vet vi tilstrekkelig om fenomenene til å anta at de eksisterer og til å kunne omtale dem, men vi kan ikke vite nøyaktig hva de er. Tilstrekkelig omtale vil, ifølge Nyeng (2004:155) tilføre begreper karakter av å være kulturelt konstruerte og frittstående. Gjennom dette får også sosiale fenomener kraft som "hard virkelighet" (Nyeng 2004:156), som allikevel åpner for hver enkelts tolkning. Det at "ingen [noensinne] har sett en organisasjon" (Evert Gummesson, 2002) er altså ikke til hinder for at vi kan drøfte begrepet organisasjon, eller i vårt tilfelle

fenomenet ledelse. Vi kan derved forholde oss til at hver enkelt respondents beskrivelse er "sann" i betydningen at fenomener er erfart og oppriktig kommunisert av respondentene.

### **3.3. Epistemologi**

Med denne ontologiske forståelsen eller oppfatningen av hvordan virkeligheten faktisk er, kan vi si noe om hvordan vi mener det er mulig å lære noe om den eller forske på den, det epistemologiske aspektet.

Dersom virkeligheten konstrueres av menneskers fortolkning, kan vi som forskere bare vite noe om den ved å sette oss inn i de unike tolkningene. Fortolkningen vil være basert på hver enkelts egne erfaringer, og derfor være under stadig påvirkning av omgivelsene. Hva vi som forskere ser eller vektlegger, er også avhengig av hva vi er opplært til å se. Når både egne og respondentenes oppfatninger er kontekstspesifikke og i endring, vil kumulativ kunnskap i betydningen varig og allmenngyldig viten som det kan bygges videre på, slik positivismen forfekter, være vanskelig å oppnå. Dette imøtegår eksistensen av lovmessigheter som kan kartlegges for å oppnå gradvis større oversikt over en objektiv virkelighet (Jacobsen 2005:26), men det ligger en viktig nyansering i å innrømme at dette utgangspunktet ikke tillater oss å avvise kategorisk at lovmessigheter kan eksistere. Vi har med andre ord verken et rent objektivt eller et rent subjektivt ståsted. En slik posisjon er identisk med det Jacobsen (2005:33) kaller intersubjektivitet, som må forstås som antagelsen om at når flere personer gir uttrykk for samme oppfatning, er sannsynligheten høyere for at de beskriver noe "sant". Nettopp dette er vesentlig i vår studie; dersom våre respondenter viser seg å ha sammenfallende oppfatninger om bestemte temaer, er sjansen for at de beskriver noe som er "sant" større enn når svarene varierer kraftig.

En forståelse av det epistemologiske aspektet som innebærer at komplekse fenomener kan tillegges forskjellige egenskaper alt etter hvem vi spør, fordrer også at vi søker stor detaljrikdom i datamaterialet for at vi skal kunne nyansere mellom de forskjellige oppfatningene. Nettopp nyansene er avgjørende for om vi senere kan gjennomføre en god analyse.

### **3.4. Oppsummering**

Som påpekt innledningsvis er ikke klargjøring av vitenskapelig ståsted en adskilt øvelse som er prinsipielt eller kutymemessig begrunnet, det har betydning for alle undersøkelsens faser. Vektleggingen av læringsaspektet og ambisjonen om å luke ut forutinntatte oppfatninger samt fokuset på individet og dets kontekst, gjenspeiles i vårt valg av åpen problemstilling. Som vi skal se har bevisstheten omkring disse størrelsene betydning for våre metodiske valg.



## 4. Design for studien

Hvilke føringer legger vårt vitenskapsteoretiske ståsted for hvordan vi samler inn data, med andre ord hvilken metode vi velger? Jacobsen (2005:28) viser at fire sentrale spørsmål basert på vårt ontologiske og epistemologiske utgangspunkt kan hjelpe oss å avklare særlig sentrale metodiske valg. Disse fire er

- Induktiv eller deduktiv metode
- Holistisk eller individuell tilnærming
- Nærhet eller distanse til respondentene
- Kvalitative eller kvantitative data

Vi velger å gjennomgå disse punkt for punkt, og gjennom dette illustrere og begrunne våre metodiske valg.

### 4.1. Første problem; induktiv eller deduktiv metode?

Induktiv metode innebærer i reneste forstand å gå fra empiri til teori (Jacobsen 2005:29). Dette står i motsetning til deduktiv metode, som er en hypotesetestende metode som tar utgangspunkt i påstander som utledes fra teori, for deretter å samle empiri som kan bekrefte eller avkrefte hypotesen. Den siste beskriver en tilnærming som langt på vei er uegnet når formålet er å undersøke ulike oppfatninger av fenomener; studien kan svekkes validitetsmessig om vi velger å definere innholdet i begrepet ledelse for så å undersøke om respondentene deler vår oppfatning.

Holdt opp mot vårt vitenskapelige ståsted, som understreker behovet for å tilegne seg respondentenes fortolkninger, er en tilnærming som tilrettelegger for større detaljrikdom å foretrekke. For å ha tilstrekkelig mulighet til å sette oss inn i respondentenes tolkninger, må vi samle empiri uten å bære på forestillinger og hypoteser om hvordan (deres) verden ser ut. Dette forlanger en induktiv metode; det er ved å sette seg godt inn i empirien man oppnår forståelse som muliggjør forming av hypoteser.

Valget av en prinsipielt induktiv tilnærming legger føringer for mer praktiske metodiske valg i fortsettelsen. Ved siden av å forsterke bevisstheten om etiske sider ved undersøkelsen, ligger konkrete konsekvenser i utformingen av problemstilling og forskningsspørsmål, intervjuet og opptreden under intervjuene. Som intervjuere må vi unngå å lede respondenten, spørsmål som "hvor viktig er motivasjon?" eller "er dine medarbeidere lojale?" er uaktuelle fordi de kan styre respondenten til å vektlegge begrepene motivasjon

og/eller lojalitet selv om vedkommende i utgangspunktet ikke var opptatt av disse størrelsene. Vår oppfølgingsspørsmål må på samme måte unngå å være ledende.

Vår studie har allikevel ikke en ren induktiv tilnærming. Med støtte i Jacobsen (2005:35) kan vi anføre at vi først og fremst søker å forholde oss åpne til den empirien vi får, men at det allikevel er nyttig og forskningsmessig forsvarlig å begrense hva slags empiri vi samler. Vi ønsker å unngå at temaet ledelse omfatter enhver arbeidsoppgave lederen har ansvar for, som illustrert i avsnittet om problemstilling. Vi interesserer oss for samspillet mellom leder og medarbeidere.

Også i behandlingen av empiri, som ideelt sett nærmest ved assosiasjon skal føre til at man identifiserer gode teoretiske rammeverk og utvikler hypoteser, er vår tilnærming ikke rent induktiv. I praksis bærer vår prosess preg av at vi i flere omganger gjennomfører dypdykk i empiri, avløst av lesing og leting etter relevant teori. Denne fremgangsmåten er allikevel ikke å betrakte som diskvalifiserende for en induktiv metode, snarere er den systematisert og anerkjent som en nødvendig eller i det minste gyldig forutsetning. Vår tilnærming kan best beskrives som en stegvis induktiv-deduktiv metode, beskrevet nærmere i avsnitt 6.2.

#### **4.2. Andre problem; holistisk eller individualistisk tilnærming?**

Spørsmålet om holistisk eller individualistisk tilnærming forholder seg til valg av antall undersøkelsesenheter, altså hvorvidt man tilstreber en forsøksvis dypere forståelse av få respondenter, eller baserer sitt datamateriale på færre detaljer fra flere respondenter. Den siste innebærer også at konteksten til hver respondent må tillegges mindre betydning.

Forståelse av komplekse fenomener krever generelt sett større detaljrikdom (Jacobsen 2005:30) noe som peker mot få respondenter. Kravet om detaljrikdom er også drøftet nederst i avsnittet om epistemologi, noe som igjen illustrerer den nære sammenhengen mellom vitenskapelig ståsted og metodiske valg.

Vi har på denne bakgrunnen valgt å gjennomføre denne studien som en små-n studie. Den kjennetegnes av få respondenter og må betraktes som spesielt egnet når man undersøker komplekse fenomener. Samtidig gir man avkall på statistisk generalisering; vi kan ikke med dette metodevalget anta at vår studie frembringer resultater som har gyldighet for andre enn de undersøkelsesenheter vi har studert. Dette er allikevel en forutsetning vi allerede har etablert gjennom å bekjenne oss til et konstruktivistisk vitenskapelig ståsted, derfor illustrerer også valget av små-n- studie sammenhengen mellom vitenskapsteoretiske og metodiske valg.

Styrker og svakheter ved små-N studier drøfter vi avsnitt 5.1

### **4.3. Tredje problem; nærhet eller distanse til respondentene?**

Dette spørsmålet søker å avklare om vår studie er best tjent med informasjon som er fremskaffet gjennom nærhet eller avstand til respondentene. Sentralt her er vurderingen av undersøkelseeffekter, altså hvilken betydning blant annet forskerens tilstedeværelse, situasjonen respondenten blir satt i osv, har for informasjonen vi får. Både nærhet og distanse har styrker og svakheter, spesielt er det lett å innvende at nærhet vil kunne resultere i større påvirkning av respondentene og større undersøkelseeffekter enn tilfellet er ved distanse.

Samtidig har dette spørsmålet også en klar praktisk side. Med en raus tidsramme vil det antakelig være mulig å oppnå en god forståelse av komplekse fenomener dersom man vektlegger avstand for eksempel ved å bruke omfattende epost-korrespondanse, men dette betinger at respondentene er villige til å bruke tid og energi på å lese og svare på e-post i flere omganger. Dette har vi ikke kunnet forutsette i denne studien. Som studenter kan vi ikke legge gode føringer for hvor lang tid respondentene, ledere med travle hverdager, bruker før de svarer på e-post. Vi kan dermed risikere at svarene vi får er preget ”politisk korrekthet” og er resultat av noen tids refleksjon, der kanskje også andre kilder har vært konsultert i mellomtiden, mens vi søker respondentenes umiddelbare reaksjoner og svar. Derfor er det vanskelig å argumentere for at distanse oppnådd gjennom flittig bruk av e-post i seg selv borger for svakere undersøkelseeffekter enn tilfellet er under personlige intervjuer.

Til slutt har vi lagt vekt på at våre respondenter som forskningsledere ikke er ukjente med hva forskningsintervju er. Dette tror vi kan redusere eventuelle uheldige konsekvenser av nærhet som undersøkelseeffekt. Disse faktorene har vært avgjørende for valget vi har truffet om å gjennomføre personlige intervjuer.

Dette er allikevel et valg vi har knyttet mange betraktninger til, også i etterkant av intervjuene. Temaet undersøkelseeffekter er derfor viet god plass i drøftingen av reliabilitet, avsnitt 6.4.

### **4.4. Fjerde problem; kvalitative eller kvantitative data?**

Det siste spørsmålet Jacobsen fremholder som avgjørende for metodiske valg, gjelder valget mellom kvantitative og kvalitative data. Både vår problemstilling, drøftingen av vårt vitenskapelige ståsted og svarene vi har kommet frem til på 2.1, 2.2, og i noen grad også 2.3, gjør at det på dette punktet i studien tør være lite spenning knyttet til valget mellom kvalitative og kvantitative data.

Som nevnt blant annet i avsnitt 3.4 og 4.1 er detaljrikdom vesentlig. Tilstrekkelig detaljrikdom kan vanskelig oppnås omkring komplekse sosiale fenomener gjennom tallfesting eller andre kvantiserende svaralternativer. Videre vil spørreskjemaer og andre verktøy for kvantisering komme i veien for en induktiv tilnærming, fordi vi som forskere i så fall ville måtte forsøke å forutse alle tenkbare svaralternativer og dermed gjøre oss opp en mening om hva vi vil finne. Det syns opplagt at en studie av ledelse som fenomen, med en åpen problemstilling og en induktiv tilnærming, vil være best tjent med kvalitative data.

#### **4.5. Små -n -studie.**

Vi velger et små-n-design, d.v.s. at vi undersøker få enheter, og et generelt fenomen som ikke nødvendigvis er avgrenset i tid eller rom (Jacobsen 2005:85).

Vi intervjuer fem ledere i to ulike forskningsinstitutter. Vi intervjuer de om hvordan de oppfatter og definerer begrepet ledelse, hvordan de ser på egen lederrolle og ledelsesfunksjon og ledelse i praksis. Til slutt stiller vi spørsmål relatert til om det kan være noe spesielt med nettopp forskere som påvirker hvordan de kan ledes.

Vi er nok på grensen mellom casestudie og små-n-studie i og med at vi bare intervjuer fem ledere, og bare to institutter. Vi legger ikke vekt på organisasjonene som sådan. Dette er delvis fordi oppgaven er avgrenset til å handle om lederens perspektiver på ledelse og egen ledelse, og delvis fordi alle våre respondenter ønsker å være anonyme. Dermed blir tilnærmingen mer i retning av en små-n-studie. Fokus er virkeligheten her og nå, slik at vi har avgrenset tid og rom, bortsett fra i den delen av studien hvor vi ber respondentene definere begrepet ledelse.

Det er mange forhold å ta hensynt til når vi benytter oss av denne metoden for innhenting av data. Dette skal vi gå i dybden på i kapittel 5 som beskriver vår metode.

Vår studie skjer i nåtid; vi ønsker å studere ledelse innenfor forskningsinstitutter for å se på deres oppfatninger av ledelse av forskere og egen lederstil. Vi har med viten og vilje ikke lagt inn noen begreper som spesifiserer hva vi vil se på innenfor ledelse, og det vil derfor kunne dukke opp et ukjent antall variable (de som viser seg å være relevante i intervjuet), som vil kunne være funn i seg selv.

Det er lett å la subjektive syn og erfaringsbaserte meninger og forestillinger påvirke i retning av konklusjoner, særlig når vi forsker på noe som (i alle fall for en av oss) er kjent fra før. Det finnes metoder for å demme opp for denne effekten, metoder for å sikre validitet, reliabilitet, etikk og transparens i induktiv metode. Avveininger omkring disse aspekter, og sikring av validitet og pålitelighet er beskrevet i kapittel 6.

Små-n-studier er i likhet med Case-studier følsom for det Yin (2009) kaller mangel på strenghet og struktur. Vår problemstilling er åpen, og det er med vilje. Vi ønsker et åpent utgangspunkt. Da må vi være oppmerksomme på nettopp dette når vi analyserer og drøfter empiri. En slik fremgangsmåte gjør dataene vanskeligere å sammenlikne. En stor del av vår oppgave har derfor vært forberedelser til intervjuene, gjennomføring av intervjuene og etterarbeid i forhold til koding og kategorisering av materialet. Vi beskriver dette mer i detalj i vårt metodekapittel, og vi har også lagt ved vår intervjuguide (vedlegg 1), vår liste over koder for å rydde i empirien (vedlegg 2) og vår kategorisering til slutt (vedlegg 3).

I induktiv metode, og i små-n-studier spesielt, må man skille mellom forskning og læring. Studier som case og med små utvalg har ofte blitt brukt til å demonstrere et poeng mer effektivt, uten at det har vært analysert og drøftet vitenskapelig. Dette er ikke forskning. All empiri må rapporteres grundig og objektivt (Kvale 2008:59).

Det kan også vise seg å bli vanskelig å generalisere noe som helst. Vår ambisjon vil være å formulere noen hypoteser i analysen som vi kan vurdere gyldigheten i våre funn ved å bruke annen teori og tidligere forskning. Vi ønsker altså å beskrive det vi observerer godt, og ende opp med noen hypoteser.

## **5. Metode for datainnsamling og databearbeiding**

### **5.1. Innledning**

Vår studie har vært delt inn i faser avhengig av hvor i metodeprosessen vi har vært. I dette kapitlet beskriver vi hva slags metode vi har valgt for datainnsamling, bearbeiding og analyse av data. Vi drøfter også momenter vi har måttet ta hensyn til underveis i prosessen, både når det gjelder forberedelser til intervjuene, intervjusituasjonen, behandlingen av data og kategorisering og analyse av data.

Når vi utviklet intervjuguiden, tok vi i hovedsak utgangspunkt i teorien beskrevet i kapittel 2, men også litteratur om ledelse og erfaringer vi har gjort oss gjennom å arbeide med forskning og kunst i administrative stillinger.

Det er flere momenter å ta hensyn til her. I dette kapitlet redegjør vi for den metoden vi har brukt i utformingen av forskningsintervjuer, i selve intervjusituasjonen, i bearbeiding av intervjuene og presentasjon av data, og i analysen av data. Vi har tatt utgangspunkt i en såkalt stegvis deduktiv-induktiv analysemodell (Tjora 2010:155). Vi presenterer modellen og hvordan vi har tolket i praksis å ta bruk av denne modellen.

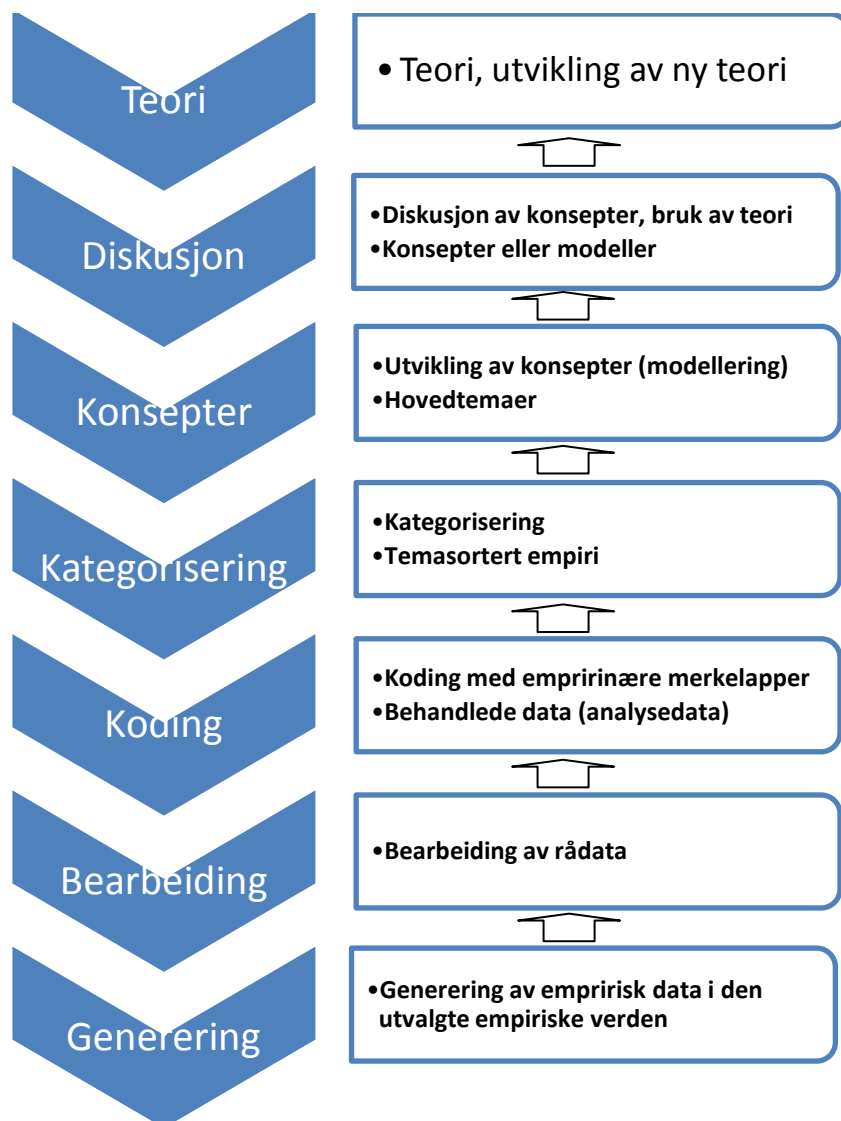
Vi vil i kapittel 6 foreta refleksjoner rundt metodevalget.

### **5.2. Stegvis deduktiv induktiv metode**

Den rendyrkede induktive metoden er å bruke såkalt "Grounded Theory" (Glaser og Strauss (1967); Strauss og Corbin (1990), i Tjora 2010:157). Grounded Theory tar ikke utgangspunkt i teori, kun empiri, og utleder konsepter og teori ut fra ren empiri. Dette tar vi ikke mål av oss å gjøre.

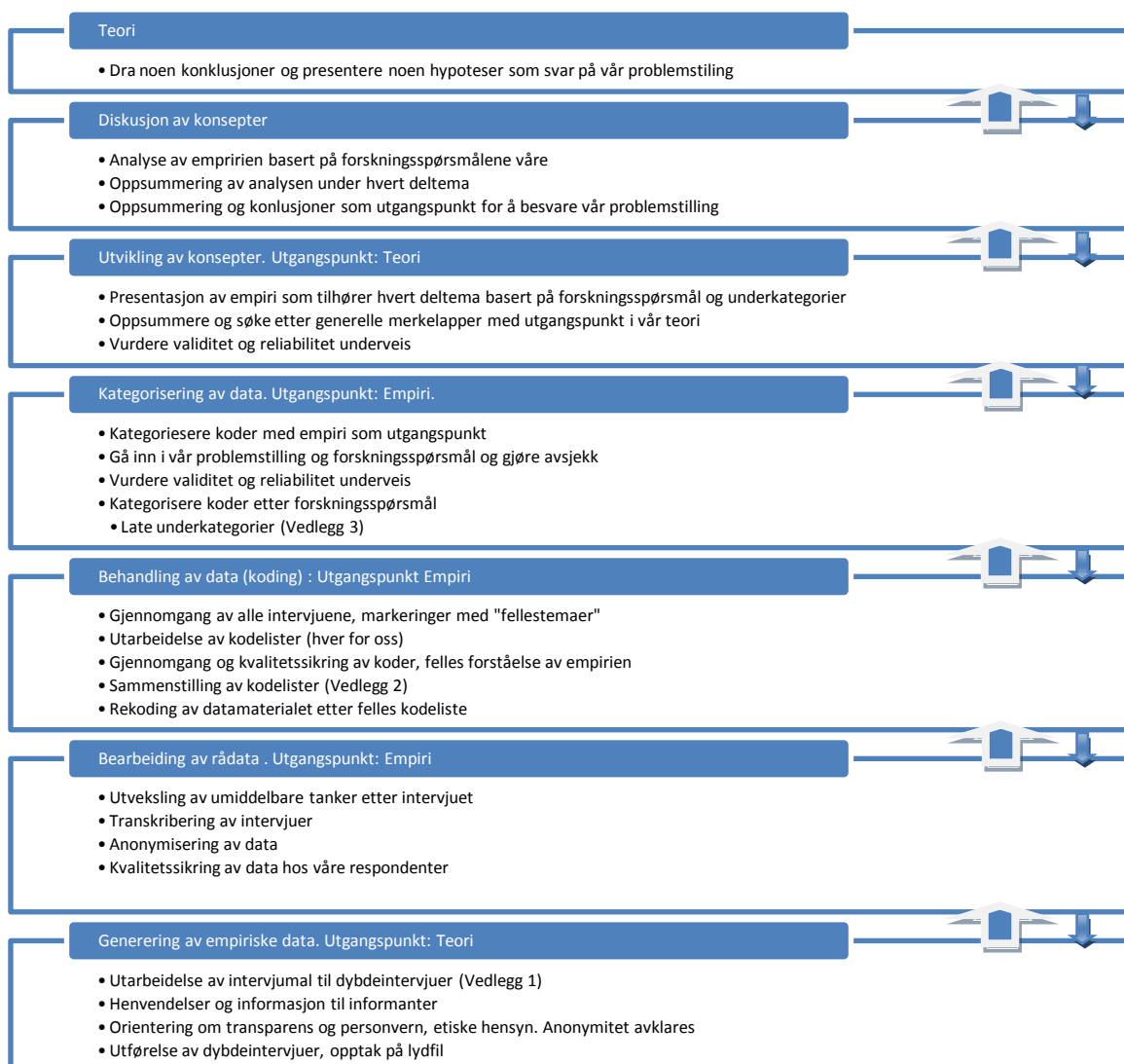
For å generere, bearbeide og kode data tar vi heller utgangspunkt i en modell fra Tjora (2010), som han kaller en stegvis deduktiv induktiv modell (Tjora 2010:155). Modellen er induktiv ved at man jobber fra rådata og oppover til teoriformulering/konseptformulering eller formulering av nye hypoteser. Modellen er deduktiv ved at man gjør avsjekk med teori og bruker teori mot det empiriske materialet (Tjora 2010:155). Denne modellen mener vi er et klokt valg av metode når vi ønsker å gjøre kvalitative dybdeintervjuer som er så åpne som mulig i en masteravhandling. Vi er ydmyke i forhold til vår begrensede metodekunnskaper i bunn, og har tenkt at denne modellen tilbyr en trygg ramme for å bruke kvalitativ metode.

Figuren på neste side beskriver modellen mer i detalj.



Figur 5.2.1. Generell modell for stegvis deduktiv induktiv metode: SDI-modellen (Tjora 2010).

Som figuren over viser er ikke prosessen lineær. Prosessen på tilbakeveien fra hypotese/teori til empiri, kan være for eksempel være å videreutvikle konsepter. Man kan deretter finne at man trenger mer empiri (Tjora 2011:156). Vi forstår modellen som en slags modell hvor man drar veksler på teori og empiri der det er behov, noe som vi mener er hensiktsmessig i vår studie. Vi har for eksempel brukt teori til utarbeidelse av intervjuguide, og til "umiddelbar" forståelse av våre intervjuer, både rett etter selve intervjuet, og inntrykk under transkriberingen. Videre brukes teori når vi lager vår forståelse av data, analyserer de, og når vi forsøker å utvikle konsepter og nye hypoteser. Vår forståelse av Tjoras modell kan oppsummeres i figuren under, og vi vil i de neste avsnittene beskrive hvordan vi initierte intervjuene, og bearbeidet data.



**Figur 5.2.1. Vår tolkning av SDI-metoden (Tjora 2010:156)**



### **5.3. Opplegg for våre forskningsintervjuer**

Vi har valgt såkalte semi-strukturerte intervjuer som vi ønsket å holde så åpne som mulig. Intervjuguiden ble derfor fleksibel, og det varierte fra intervju til intervju både hvilke spørsmål vi stilte, og når i løpet av intervjuet vi stilte dem.

De spørsmålene vi har formulert i vår intervjuguide har fungert som rettesnor. De er målrettede og er koblet til problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi har i stor grad latt respondenten styre i den forstand at hun eller han selv har lagt vekten der de finner det naturlig, men vi har styrt intervjuet slik at vi kommer innom temaene som er dekket av våre forskningsspørsmål. Vi har så åpne intervjuer som overhodet mulig for å ivareta at det er nettopp respondentenes fortolkning som vi er ute etter. Åpne intervjuer ivaretar nettopp den kvalitative metodens ideal og den induktive tankegangen.

Vi sendte invitasjoner til fire ulike forskningsinstitutter og spurte ledere i egen organisasjon om å stille opp. Til sammen 22 ledere ble invitert til å delta, og vi hadde i utgangspunktet en målsetning om å ha sju intervjuer. Seks ledere takket ja, og vi gjennomførte seks intervjuer, men et av opptakene ble ødelagt, slik at vi satt igjen med fem. Vi burde kanskje hatt flere intervjuer, men det er ifølge Kvale (2008: 59) fallende grensenytte for hva man finner etter 6-7 intervjuer ved bruk av kvalitative forskningsintervjuer, intervjuenes metningspunkt kan ligge på 15+/- 10 intervjuer, men dette avhenger av hvordan det er gjennomført og hva som er tematikken, og dets står ikke mer i detalj hvor mange man helst bør ha.

Å foreta dybdeintervjuer er en krevende metode for datainnsamling, og vi satte strek ved fem intervjuer, ettersom dette ene ble ødelagt. Vi holder muligheten åpen for at det kunne være fornuftig å hatt kanskje noen flere intervjuer, eller et annengangsintervju halvveis i analyseprosessen. Her er tiden vi hadde til disposisjon en viktig faktor, og vi fant det mer nyttig å holde oss til den empiri vi hadde samlet, og heller gjennomføre en grundig analyse av det materialet vi hadde foran oss.

Hver av intervjuene var på en time, og vi gjorde alle intervjuene sammen.

### **5.4. Bearbeiding av intervjuene**

Hvert intervju har generert mellom 8-16 ferdigskrevne sider (transkribert materiale). Dette blir til sammen ca 60 sider empirisk materiale.

Strukturen på intervjuguiden ble som sagt satt opp i forhold til forskningsspørsmålene, som igjen er formulert ut fra den teorien vi legger til grunn for vår analyse. På denne måten kan vi operasjonalisere problemstillingen vår. Vi gjorde et pilotintervju med en av lederne i egen

organisasjon, for å sikre i større grad at respondentene forsto hva vi var ute etter i spørsmålene.

Etter vi hadde transkribert alle intervjuene, sendte vi de til lederne for kvalitetssikring. De fleste reagerte med at "det var vel det jeg sa" men ble overrasket over hvor lite reflekterte de fremsto, og hvordan utsagnene på trykk ikke helt gjenspeilet det de mente å si. De meldte også at de var lite forbredt på intervjuene, og at flere av spørsmålene kom overraskende på dem. Dette kan ha implikasjoner for våre resultater. Det er mulig vi burde ha forbredt intervjupersonene i mye større grad på hvilke type spørsmål som ville komme opp, uten å være redd for så mye etterrasjonalisering. Dette må sees mot den positive effekten uforberedte spørsmål kan ha i kapittelet om validitet og reliabilitet.

Det at vi var to stykker som gjennomførte intervjuene hjalp oss veldig når vi skulle bearbeide data. Rett etter hvert intervju snakket vi gjennom om det og noterte ned våre inntrykk. Hva ble det snakket om i dette intervjuet? Hva la han eller hun vekt på? Hva var det vanskelig å skaffe informasjon om?

Når vi hadde transkribert intervjuene, stilte vi så igjen spørsmål som: Hva er interessant her? (Tjora 2010:158-159). Hva var det som slo oss nå når vi – en til to uker etter intervjuene – tenker tilbake på dem? Og hva er det som står i våre notater? Dette er spørsmål som har hjulpet oss å bevisstgjøre oss selv på dataene, det sier noe om hva vi har ansett som viktig i intervjuene. Denne informasjonen noterte vi oss og brukte som avsjekk i analysefasen av prosjektet.

## **5.5. Koding og kategorisering av data fra intervjuene**

### **5.5.1. Koding av data**

Her har vi jobbet nært opp til empiri. Å kode datamaterialet betyr at man finner ord eller uttrykk som beskriver utsnitt eller avsnitt fra materialet vårt. Ved å kode materialet reflekterer vi over hva det handler om, og kodene brukes videre til å formulere begreper som er relevante for de temaer empirien gir informasjon om (Thagaard 2002:134). Vi kodet etter Tjoras modell (Tjora 2010:159-160), og gikk gjennom våre transkripsjoner med fokus på å kjenne igjen begreper som går igjen i intervjuene, og å tenke på hva er det er vi forstår at respondentene snakker om her.

Vi kodet intervjuene hver for oss. Vi laget ca 50 koder, og vi har markert kodene på mellom 80-100 steder i hvert intervju. Vi møttes for å sammenstille og "rekode" data. Dette var en møysommelig prosess, men vi mener denne var viktig, både i et validitetsperspektiv, men

også for å gjøre oss skikkelig kjent med vår empiri og sette oss i stand til å analysere den best mulig.

Vi har jobbet så detaljert som vi kan når vi kodet, og det har ført til at det ble totalt 48 ulike koder. En fullstendig liste over våre koder, finnes i vedlegg 2. Selv om det ble mange koder, er dette ok i denne fasen av analysearbeidet (Tjora 2010:158). Dette ga oss et godt utgangspunkt for å temasortere empirien i kategorier før selve analysearbeidet startet.

### **5.5.2. Kategorisering av data**

For å få frem meningsinnholdet i vårt datamateriale, har vi valgt å gruppere de kodene vi har funnet relevante for vår analyse i ulike underkategorier til vår problemstilling og tema. Dette er i tråd med det som defineres som kategoribasert analyse (Thagaard 2002:133). Når vi analyserer og drøfter våre funn, vil vi også gå tilbake til det opprinnelige datamaterialet der det er nødvendig å gå grundigere inn på tematikken. Derfor er vi oppmerksomme på at vi har referanser og linker som gjør våre funn sporbare til det opprinnelige datamaterialet.

Vi tar utgangspunkt i våre koder, og har koblet disse til vår problemstilling og forskningsspørsmål når vi kategoriserer og presenterer våre funn. Dette er i tråd med det vi oppfatter som en SDI-fremgangsmåte (Tjora 2010:156). Nå er det altså problemstillingen, og ikke empirien, som legger føringen på hva som er relevant. Alle intervjuene våre er kodemerket og finnes tilgjengelig som rådatamateriale.

Vi har laget underkategorier til våre forskningsspørsmål for å kunne sortere empiri. Vedlegg 3 viser hvordan vi har lagt opp kategoriene i forhold til kodene. Herunder vil vi også gjenta det vi skrev i vårt kapittel om vitenskapelig ståsted, nemlig at (...) *dersom virkeligheten konstrueres av menneskers fortolkning, kan vi som forskere bare vite noe om den ved å sette oss inn i de ulike tolkningene (...)* (Avsnitt 3.1., om vitenskapelig ståsted).

Vår problemstilling er "hvordan lede forskere?". Verken problemstillingen eller forskningsspørsmålene lanserer temaer eller fenomener som styrer intervjuguiden og dermed respondentene, noe som tillater oss å ha en induktiv tilnærming til det empiriske materialet vi samler inn. Nå er poenget å sitte igjen med hovedtemaer fra x antall koder som er relevant i forhold til våre forskningsspørsmål/temaer. Tjora skriver at hvorvidt alle koder skal være med videre, avhenger av omfanget i oppgaven. Vi har også justert formuleringene på våre forskningsspørsmål etter vi gikk gjennom og kodet materialet vårt. Vi har ikke hatt behov for en reformulering av vår problemstilling. Hvorvidt de forskningsspørsmålene vi har endt opp med, besvarer vår problemstilling tilstrekkelig, vil analyseres og drøftes i kapittel 6. Vi analyserer underkategorier til våre forskningsspørsmål, og trekker opp hovedlinjer og konklusjoner, hvilket er i tråd med SDI-fremgangsmåte, slik vi leser Tjora (2010).

## **6. Kvaliteten i vårt metodevalg og våre data**

### **6.1. Innledning**

I dette kapittelet tar vi for oss problemer som omhandler aspekter ved innsamling, bearbeiding og tolkning av data, og som kan påvirke våre funn. Det er særlig tre punkter som er sentralt her, validitet, reliabilitet og transparens/etikk.

Våre roller i forhold til de vi studerer, er, som tidligere påpekt, av betydning for våre resultater. En av oss har som rolle å samarbeide med ledere om rekruttering, oppfølging og avvikling av medarbeidere, rådgiving til ledere og medarbeidere i organisasjonen både på prosess og på konkrete problemstillinger, konflikthåndtering m.m. En stor utfordring blir da å distansere seg fra de lederne vi intervjuer som er fra egen organisasjon, og også de fra det andre forskningsinstituttet i forhold til at vi kjenner sektoren og kan ha forutinntatte meninger. Utfordringen og øvelsen vil da bli å være kontinuerlig oppmerksom på dette, og innta en så objektiv rolle som mulig.

Tolkning av data er påvirket av vår egen forståelse av virkeligheten og den konteksten vi lever i. Alle mennesker har forestillinger og fordommer, måter å se ting på. Vi ser ofte det vi vil se, og sannheter blir avhengige av perspektiver. Vi kan diskutere om det i det hele tatt finnes noe nøytralt sted i persepsjonen. Det er derfor viktig i et forskningsarbeid å følge de regler som er opparbeidet i metodeteorien. Vi trenger altså metoder for å oppdage når data ikke er holdbare, eller når det er tvil om våre data er holdbare.

Hvordan vi tolker våre data har implikasjoner for resultatene våre, og det er derfor viktig at vi går systematisk og grundig til verks i denne fasen av vår studie. Vi har også skrevet tidligere at vi mener at en drøfting av validiteten i våre data er en av de mest sentrale områdene i vår studie. I dette kapittelet vil vi diskutere mulige fallgruver og kritiske områder i våre data, og hvordan vi har angrepet dette.

### **6.2. Validiteten i våre data**

I dette avsnittet vurderer vi studiens validitet og reliabilitet, det vil si hvilke innvendinger som kan rettes mot studiens form og innhold. Å vurdere validitet innebærer å bedømme gyldigheten av våre metodiske valg, behandlingen som datamaterialet har fått og funnene vi har gjort. Vi må også vurdere om datamaterialet av forskjellige grunner kan ha feil eller unøyaktigheter, altså om det er reliabelt eller pålitelig. Selv om dette er vurderinger som følger oss gjennom hele studien, er det hensiktsmessig å samle dem i ett avsnitt. I det følgende forsøker vi å gå systematisk og punktvis gjennom innvendinger som kan rettes mot studien.

### **6.2.1. Intern gyldighet**

Vurderingen av intern gyldighet har til formål å avgjøre om våre beskrivelser av fenomener og funn er "riktige". I et konstruktivistisk perspektiv betyr dette først og fremst å kontrollere om disse harmonerer med andres oppfatninger og fremstår som sannsynlige og fornuftige, ofte kalt intersubjektivitet, heller enn å forsøke å etablere en "objektiv" og allmenngyldig sannhet. I dette perspektivet ligger også at eventuelle oppsiktsvekkende eller overraskende funn vil kunne bestrides av andre med innsikt i temaet, og at slike konklusjoner må begrunnes godt.

Jacobsen (2005:214) beskriver to tiltak som kan validere våre beskrivelser og funn. Den ene innebærer å kontrollere mot andre, det vil si å la respondenter eller fagfolk kontrollere dem, eller å sammenlikne studien med annen empiri eller eksisterende teori på området. Alternativt kan man selv foreta en kritisk gjennomgang. Vi har valgt det siste, fordi det første alternativet ville vært tidkrevende både for oss og de vi kunne bedt om hjelp til validering. Samtidig innebærer dette at vi støtter oss på kunnskap vi selv har ervervet oss fra andre, altså at vi til en viss grad skjelner til annen teori og empiri.

### **6.2.2. Metodiske valg**

Vi har valgt temaet ledelse, noe som ikke trenger begrunnelse utover den vi har gitt i innledningen; vi finner det interessant og ser denne studien som en mulighet til å lære mer om det. Vi har også valgt konteksten forskningsinstitutter, og dette valget fortjener drøfting. Vi begrunner dette blant annet med kunnskapsorganisasjonenes samfunnsøkonomiske betydning for økonomisk utvikling, kravet om best mulig utnyttelse av offentlige midler og påfølgende behov for mest mulig effektiv ledelse.

At det finnes andre bransjer og organisasjoner som kan passe med utgangspunktet vi har definert, kan ikke betraktes som en vesentlig innvending siden vi innenfor rammene av denne studien uansett ville være tjent med å velge én av disse. Forskningsinstitutter fremstår som et valg som passer godt til utgangspunktet vårt, slik det er referert ovenfor. Teorien vi har lagt til grunn poengterer at selv om undersøkelser som ligger til grunn har rettet seg mot andre organisasjoner enn forskningsinstitutter, er forutsetningene for teorien (høyt spesialiserte, kreative kunnskapsarbeidere med stor grad av selvstyring) overførbar til andre bransjer og organisasjoner. Med hensyn til at en av oss er ansatt i feltet, påpeker vi flere aktuelle momenter lenger ned.

Deretter har vi valgt å gjennomføre individuelle, åpne intervjuer med ledere av enkelte slike forskningsinstitutter som respondenter. Valget av intervjuform er begrunnet i metodekapitlet, mens vaglet av respondenter fortjener drøfting med tanke på er validitet.

Valg av respondenter er ikke truffet suverent av oss, og vi har heller ikke foretatt en total gjennomgang av hvilke kandidater som kunne vært aktuelle. Vi har av praktiske årsaker valgt å henvende oss til ledere av forskningsinstitutter lokalisert i Oslo, og vi har selv avgjort hvem vi henvender oss til. Intervjuene er så gjennomført med de som har gitt positive svar på våre henvendelser og på tidspunkter for intervju som passer dem. Det er ikke mulig å forsikre seg om at dette utvalget er representativt. På det tidspunktet vi inngikk avtaler om intervjuer forelå det heller ikke informasjon om hvilke variabler som kunne avgjøre representativitet, fordi vi i denne induktive studien ikke ønsket å ta stilling til dette på forhånd. Målrettede forespørsler som kunne sikre ulike - eller om det var ønskelig, mest mulig like - typer respondenter, ville krevd omfattende forarbeid som ligger utenfor rammene av denne studien. Analysen og drøftingen av datamaterialet gir allikevel ingen holdepunkter for å anta at utvalget er skjevt i forhold til det vi undersøker.

Transkripsjonene av intervjuene er lest og godkjent av respondentene, noe som er en form for respondentvalidering. Det sikrer ikke først og fremst at transkripsjonene er nøyaktige (det gjøres lettere ved å kontrollere transkripsjonene mot lydopptakene, som gjengir det som ble sagt mer presist enn hver enkelt respondents hukommelse), men det sikrer at respondenten står inne for det som fremkommer i samtalen, og at vedkommendes meninger og oppfatninger kan leses ut av transkripsjonen. Hvorvidt det siste er tilfellet har noen av respondentene uttrykt usikkerhet omkring, uten å ville endre på det vi har nedskrevet. Tvilen har i følge disse vært knyttet til om deres resonnementer har vært kommunisert tydelig nok, fordi de ved gjennomlesning finner samtalen lite stringent og egne utsagn springende. Det er viktig å merke seg denne reservasjonen, og vi drøfter senere selve intervjusituasjonen og observasjoner vi har gjort i den forbindelse.

Med de innvendinger som er påpekt og drøftet, mener vi allikevel at den interne gyldigheten til studien er god.

### **6.2.3. Ekstern gyldighet**

Å vurdere ekstern gyldighet innebærer en kritisk gjennomgang av hvorvidt en studie har gyldighet også utenfor seg selv, altså om dens funn og konklusjoner er overførbare. Ofte er slik overførbarhet knyttet til en studies ambisjoner om å generalisere fra utvalg til populasjon, statistisk generalisering, som vil si å sannsynliggjøre at man etter å ha undersøkt et mindre utvalg kan gjøre sine konklusjoner gjeldende for hele populasjonen (Kvale 2008).

En induktiv, kvalitativ studie omkring oppfattelsen av fenomener, slik vi har gjennomført, er ikke egnet til slik behandling, og ville ikke vært valgt dersom dette var målet med studien. Dermed faller også behovet for å vurdere statistisk generalisering bort.

Kvalitative små-n-studier kan allikevel ha ambisjon om teoretisk generalisering, det vil si at studiens funn forsøkes omformulert til teorier. Vår studie har et tema som favner bredt og har et stort tilfang av eksisterende teori som er utviklet etter omfattende og langvarige undersøkelser, samtidig er konteksten forskningsinstitutter smal og utvalget av respondenter lavt. Vi har derfor funnet at vår studie ikke er egnet til teoretisk generalisering, selv om noen av funnene kan friste til slik behandling.

Den eksterne gyldigheten til vår studie må derfor betraktes som lav.

### **6.3. Pålitelighet i data**

Respondentvalidering av transkripsjonene sikrer allikevel ikke at kildene våre snakker sant eller oppriktig om de temaene vi er innom, ei heller kan det avsløre hvorvidt det er temaer de har unngått å komme inn på. Man vil aldri kunne fastslå noe sikkert om slike forhold, men for reliabilitetens skyld er det hensiktsmessig å vurdere om det eksisterer åpenbare årsaker som kan generere slike svakheter i datamaterialet. Momenter som kan ha betydning her er hvorvidt nærhet til respondentene, etiske betraktninger eller selve undersøkelsesdesignet kan ha påvirket dem i noen retning. Konteksten intervjuene har foregått i kan også ha påvirket respondentene, noe vi drøfter i avsnitt 6.6..

#### **6.3.1. Nærhet til intervjuobjektene**

Som nevnt er en av oss ansatt i en av organisasjonene vi har hentet respondenter fra. Vedkommende har en administrativ stilling i ett av instituttene hvor også enkelte av våre respondenter arbeider, noe som kan påvirke informasjonen vi får. Dette kan for eksempel være potensielle konflikter mellom administrasjon og faglig ansatte der, personlige relasjoner mellom intervjuer og respondent eller forhold vi ikke har oversikt over. Det er allikevel sannsynlig at respondenten allerede ved første henvendelse vil reflektere over at et intervju kan bringe eventuelle uønskede temaer på bane, og etter alt å dømme ville takket nei til vår anmodning dersom de fant situasjonen ubehagelig. Videre vil de være oppmerksom på at intervjueren sitter med god kjennskap både til arbeidsmetoder og andre forhold på hver enkelt avdeling, noe som kan anspore til oppriktig og etterrettelig informasjon. Vårt inntrykk av disse intervjuene er at de var åpenhjertige og positive, og i den grad nære relasjoner mellom intervjuer og respondent i det hele tatt var observerbare, er det vår oppfatning at dette antakelig førte til bedre og grundigere informasjon enn vi kunne forventet å få med mindre kunnskap om arbeidsplassen og respondentene. Dette har derfor betydning for intervjuene hvor vi ikke kjente respondentene eller deres organisasjon tilsvarende godt; det kan innvendes at manglende innsikt i organisasjonskulturelle forhold, eventuelle uoverensstemmelser mellom administrasjon og faglig ansatte osv. resulterte i mindre dyptgående informasjon fra disse. Vi mener allikevel at respondentene fremstod

som oppriktige, at de underveis har etterstrebet presise formuleringer og at de ikke har vært redde for å påpeke temaer eller forhold som kan oppfattes som ømtålige. Dette gjelder blant annet kritikk av eget arbeid, medarbeidere eller overordnede; temaer som typisk ville vært forsøkt unngått dersom respondentene ønsket å tildekke det de oppfatter som sensible "sannheter" i sin hverdag. Vi mener derfor å ha fått informasjon som er grundig og presis nok til å behandles analytisk.

#### **6.4. Ethiske vurderinger**

Det kan naturlig nok ikke argumenteres overbevisende for at temaet ledelse ikke har noen sensitive etiske sider. Både i vår tid og historisk er arbeidslivet arena for en rekke konflikter som har åpenbare etiske aspekter, eller hvor partene tillegger seg selv eller sine motstandere motiver av etisk art. Konflikter der partene henviser til etikk er gjerne også dypere og mer alvorlig for de den gjelder enn mer hverdagslige uenigheter av pragmatisk eller faglig art, selv om de også kan stikke dypt. Mange vil knytte bruk av offentlige midler til etiske dilemmaer, fordi kravet om effektiv bruk av fellesskapets ressurser er tilstedeværende. Slike dilemmaer er opphav til meningsutveksling om nettopp temaet ledelse, også av kunnskapsmedarbeidere, og har parallelt med vårt arbeid vært gjenstand for flere artikler og kronikker blant annet i Dagens Næringsliv (Grinde, Eva (2011). Forskere og andre banditter i Dagens næringsliv 7. februar, Oslo: s. 12, Colbjørnsen, Tom (2011). Lederskap eller tjenerskap i Dagens næringsliv 7. februar, Oslo: s. 3, m.fl.). Ofte ligger fokus på hvilke teknikker lederen bør benytte overfor ledelsesresistente medarbeiderne, noe mange vil betrakte som manipulasjon og tillegge tvilsomme etiske sider. Med andre ord er etikk nærliggende i drøfting av ledelse, så når vi hevder at etiske betraktninger ikke har vært til hinder for at vi har fått god informasjon, fortjener det begrunnelse.

Ledelse er ikke etisk kontroversielt i seg selv, slik for eksempel sosial dumping, barnearbeid eller dyremishandling oftest er det. I et konstruktivistisk perspektiv er det hver enkelts vurdering av konteksten som avgjør når fenomener har problematiske etiske sider. Det er heller ikke slik at enhver konflikt rundt ledere eller ledelse automatisk kan relateres til etikk. Konflikter av mindre alvorlig art har respondentene gitt eksempler på under intervjuene. Sett i sammenheng med at våre respondenter frivillig har latt seg intervju, tyder slik åpenhjertighet på at respondentene ikke opplever at vårt intervju vil berøre etiske sider ved deres virksomhet eller ledelse. Vi finner det lite sannsynlig at respondentene ville ha stilt opp til intervju om sin oppfatning av temaet ledelse dersom de befant seg i slike konflikter. I det minste ville intervjuet fått karakter av forsvarstale, noe vi ikke har opplevd. Derimot påpeker mange at de aldri har ønsket seg lederansvar eller lederstillinger, men har blitt ledere nærmest ved tilfeldighet og gjerne også noe motvillig. Dette kan gi inntrykk av at de ønsker å



legitimere en selvopplevd manglende refleksjon omkring ledelse, noe som kan ha betydning for dataene vi har fått eller måten respondentene har opptrådt på. Det kan også si noe om intervjusituasjonen. Dette tar vi opp i neste avsnitt.

## **6.5. Undersøkelseeffekter**

Egenskaper ved undersøkelsesdesignet som kan påvirke datamaterialet vi har samlet inn kunne vært drøftet under avsnittet Metodiske valg. Vi har valgt å knytte dette til reliabilitet, fordi flere av disse egenskapene knytter seg mer til forhold vi ikke kunne ha oversikt over eller kontroll med, og mindre til de valg vi har gjort.

Våre intervjuer har vært gjennomført relativt samlet, det vil si på omtrent samme tidspunkt i undersøkelsen. Allikevel opptrer muligheten for at man ubevisst former hypoteser allerede etter de første intervjuene, slik at de sist gjennomførte intervjuene blir mer målrettede og gir andre data. Samtidig slipes intervjueteknikken underveis, noe som også kan bidra til økt kvalitet på de sist innsamlede dataene. En slik utvikling er vanskelig å gardere seg mot, kanskje heller ikke ønskelig å unngå, og vi kan vanskelig argumentere sterkt for at så ikke er tilfelle her. Derimot kan vi fremholde at vi ikke tror dette har avgjørende betydning for dataene vi har samlet, blant annet fordi enhver intervjusituasjon er unik og fordi respondentene har hatt stor frihet til å forme intervjuene både med hensyn til hvilke temaer som berøres og hvordan de vektlegges.

Vi har ingen skjult agenda under intervjuene, og har presisert dette for respondentene. Disse er selv forskere og ikke fremmed for hva et forskningsintervju innebærer, og det er grunn til tro at de forstår og godtar dette. Respondentene er også klar over at vi ikke forsker på oppdrag, og vi mistenkes derfor neppe for å forsøke å tilpasse informasjonen til et ønsket resultat. Hvorvidt vi oppfattes som nøytrale kan det settes spørsmålstegn ved når en av oss kjenner respondentene fra før, men her gjelder samme innvending som ovenfor; dersom de fryktet en ubehaglig intervjusituasjon, ville respondentene sannsynligvis ha takket nei til vår forespørsel. I utgangspunktet er det med andre ord ingen grunn til å anta at undersøkelsesdesignet vi har valgt er spesielt problematisk.

Vårt mål om å styre respondentene minst mulig og la de selv lansere variabler til vår studie, er begrunnet metodisk. Fremgangsmåten innebærer å betrakte respondenten som ekspert (Kvale og Brinkmann, 2009:158) og å stille åpne spørsmål som innbyr til lange svar, gi knappe oppfølgings spørsmål og være oppmerksom på egne formuleringer og kroppsspråk. I tillegg var vi oppmerksomme på betydningen av egen fortrolighet med terminologien knyttet til temaet, som Kvale og Brinkmann (2009:158) påviser betydningen av. Gjennom dette hadde vi dannet oss et bilde av hvordan vi burde opptre under intervjuene.

Analysen viser imidlertid at våre respondenter kommuniserte manglende selvtillit eller identitet som ledere, med andre ord betraktet de ikke seg selv som "eksperter" på temaet ledelse i Kvale og Brinkmanns betydning av ordet. Vi observerte at når vi etter hvert tok ordet i intervjuene og resonerte rundt respondentens svar eller på annen måte gav respondentene verbal bekreftelse og tenkepause, resulterte dette ofte i nye impulser fra respondentene som gav oss mer presise beskrivelser, nye vinklinger eller førte samtalen videre til nye temaer. Respondentene så ut til å være mer komfortable med samtaleformen der vi tok ordet og gav respons, enn med det lett "forhørsaktige" preget som lange monologer med korte og målrettede oppfølgingsspørsmål lett kan få.

Dette kan bety at når respondentene ikke selv betrakter seg som eksperter slik Kvale og Brinkmann forutsetter, kan vår opprinnelige fremgangsmåte - som hadde til hensikt å påvirke respondenten minst mulig - resultere i usikkerhet som nettopp påvirker svarene til respondenten. Dette er også analogt med det Jacobsen omtaler som undersøkereffekt eller intervjuereffekt. (Jacobsen 2005:226). Det må til slutt bemerkes at selv om vi mener at dette er gyldig, finner vi ikke grunn til å bestride informasjonen vi har fått eller gode argumenter for at en annen tilnærming ville gitt andre data.

Vi påpekte i avsnittet om metodiske valg at noen av respondentene etter gjennomlesning av transkripsjonene uttrykte usikkerhet rundt egne resonnementer og beskrivelser, og om de har kommunisert tydelig nok. Transkripsjonene, som gjengir ordrett det som ble sagt, oppleves med andre ord å gi et annet og kanskje dårligere inntrykk av respondentenes tanker om vårt tema enn de selv satt inne med under og etter intervjuet. Samtidig har både vi og respondentene oppfattet intervjuene som meningsfulle. Til dette vil vi kommentere at det ikke bare er selve transkripsjonen og løsrevne sitater fra disse som ligger til grunn for analysen. Vi sitter også inne med generelle inntrykk av hver enkelt respondent og en forståelse av helheten i intervjuene, og har ikke hatt til hensikt å utlede konklusjoner basert på enkeltsitater. Sitatene er snarere benyttet der vi mener at de tydeliggjør det vi oppfatter som respondentenes synspunkter. Samtidig viser dette at vi må behandle dataene med forsiktighet og unngå å tillegge respondentene meninger de ikke identifiserer seg med.

## **6.6. Kontekst**

Kontekst er i denne sammenhengen ikke bare valg av intervjuarena. Den generelle diskursen på fagområdet er også en kontekstuell størrelse vi må ta hensyn til.

Samtlige respondenter har vært intervjuet på møterom eller på uforstyrrede kontorer på sin egen arbeidsplass. Dette har hatt en praktisk side, og samtidig har vi inntrykk av at våre

respondenter har sett det som naturlig og komfortabelt. Vi har ikke belegg for å si at dette har påvirket dem i noen retning, eller at det ville vært bedre å velge en annen arena.

At den offentlige oppmerksomheten mot ledelse av kunnskapsmedarbeidere nærmest ser ut til å ha blusset opp i den perioden vi har arbeidet med dette, kan ha ansporet til en viss interesse for temaet blant forskningsledere. Dette kan ha resultert i større refleksjon omkring ledelse og høyere kvalitet på våre data. Samtidig kan det, slik drøftingen viser, virke som om ledelse i liten grad er et samtaletema, så vi skal være forsiktige med å tillegge diskursen på området for stor betydning for dataene vi har samlet inn.

### **6.7. Oppsummering, pålitelighet i data**

Drøftingen viser at innvendingene mot studiens reliabilitet ikke er spesielt alvorlige. Vi konkluderer med at informasjonen vi har fått er god og har høy reliabilitet.

## 7. Analyse av våre data

I dette kapittelet presenterer vi våre empiriske data, og analyserer disse ved hjelp av en modell for individuell rolleatferd (Johnsen 1995) og en modell for motivasjonsprofiler hos høyt spesialiserte medarbeidere (Hein 2009). Modellene er presentert i kapittel 2.

Intervjuene ligger ikke som vedlegg til oppgaven, fordi våre respondenter ønsker å være anonyme. Vi har linket all empiri opp mot koder, og alle våre funn er sporbare.

Analyse og drøfting av empiriske data følger logikken i problemstillingen og forskningsspørsmålene, med underkategorier som er i tråd med vår intervjuguide og vår koding av intervjuene. Dette mener vi gir en presentasjon av data som gjør det mulig for leseren å få økt kunnskap om temaet uten å måtte gå gjennom de data vi har generert selv (Tjora 2010:155).

### 7.1. Presentasjon av våre respondenter

Vi har intervjuet fem mellomledere i to ulike forskingsinstitutter som vi, for å imøtekomme respondentenes ønske, har anonymisert. Det ene instituttet er fullt oppdragsfinansiert, mens det andre har delvis grunnfinansiering.

Første respondent er Anna<sup>2</sup> (intervju 4.2.2011). Hun er forskningsleder i og leder en gruppe som er fullfinansiert med oppdragsforskning. Hun har vært uoffisiell leder for sin gruppe i noen år før 2006, da hun ble faglig leder for gruppa. Hun søkte formell lederstilling for samme gruppe i 2009. Annas gruppe består av mellom 8-10 forskere, og de driver med kvalitativ forskning. De er alle avhengige av å stadig søke nye prosjektmidler for å få finansiert forskningen, og prosjektene er ofte kortsiktige. Anna har personalansvar for forskerne, og har også noen forskningsassistenter (på mastergradsnivå) på sin gruppe.

Andre respondent er Bente (intervju 16.2.2011). Bente er også ble forskningsleder i 1999. Forskningsgruppa varierer i størrelse, men det har vært mellom 15-20 forskere. De fleste er involvert i prosjekter tilknyttet en stor kohort, og hovedfinansieringen er på denne måten sikret, selv om de også søker mindre prosjektmidler. Bente har personalansvaret for alle forskerne, og har også noen forskningsassistenter på gruppa.

Tredje respondent er Sigurd (intervju 16.2.2011). Han er avdelingsleder på en avdeling med både forskningsassistenter, prosjektmedarbeidere og forskere. Han har en seksjonsleder under seg som har ansvaret for forskningsassistentene. Forskningsgruppa er for tiden veldig liten, og det vurderes om de bør flyttes til en annen avdeling med flere forskere. Det har pleid å være mellom 3-8 forskere på gruppa. Sigurd har vært avdelingsleder siden 2006 og

---

<sup>2</sup> Alle respondentene våre er omtalt med pseudonymer.

har personalansvar for forskerne, og skal lede forskningsarbeid på en avdeling som også har andre oppgaver, blant annet forvaltningsoppgaver.

Fjerde respondent er Øystein (intervju 16.2.2011). Han er også avdelingsleder på en stor forskningsavdeling, med ca 20 forskere og i tillegg stipendiater, forskningsassistenter og utviklere. Han har vært leder på instituttet for en mindre forskningsgruppe siden 1989, og avdelingsleder siden 2005. Forskerne jobber alle med ulike prosjekter, som er delvis finansiert av penger over statsbudsjettet, delvis oppdragsforskning. Øystein har delt personalansvaret med Karin.

Femte respondent er Karin (intervju 16.2.2011). Hun er nestleder på samme avdeling som Øystein, og disse to deler i praksis personalansvaret for forskerne. Hun er også ansvarlig for avdelingsmøter, og andre fellesopplegg på avdelingen av faglig art.

## **7.2. Hvordan oppfattes begrepet ledelse?**

### **7.2.1. Innledning**

Vårt første forskningsspørsmål lyder: *Hvordan oppfatter du begrepet ledelse?*

Vårt første tema i vår problemstilling "*hvordan lede forskere?*" er altså hva lederne legger i begrepet ledelse, hvilke koblinger de gjør. Våre intervju spørsmål var enten "*Hvordan ser du på begrepet ledelse?*", eller "*Hva er din oppfatning/tolkning av ledelsesbegrepet/å lede?*", eller "*Kan du si litt om hva du legger i begrepet ledelse?*". Spørsmålene vi stilte finnes i vår intervjuguide, se vedlegg 1.

Vi ville undersøke om det finnes forskjeller i respondentenes generelle oppfatning og tolkning av begrepet ledelse. For å analysere våre data, har vi tatt utgangspunkt i ledelsesmodellen til Johnsen (Johnsen m.fl. 1995), for å se hvor i landskapet begrepsforståelsen befinner seg, og si noe om hvilken lederrolle som best beskriver deres forståelse av ledelse.

### **7.2.2. Ledelse er tilrettelegging**

Vi prøvde å få de til å definere ledelsesbegrepet generelt, altså mest mulig uavhengig av forskningsledelse. Begrepet er likevel definert i størst grad med utgangspunkt i deres egen arbeidshverdag, men begrepet er definert ut fra deres virkelighet. Det er både noen likheter i forståelsen av begrepet ledelse, men også noen forskjeller. Forskjellene ligger særlig i hvordan de særlig i hvordan de vektlegger momenter som de mener faller innunder begrepet ledelse.

Bente svarer:

*(...) Når det gjelder forskning så er det å få folk til å gjøre det de er gode på. Jeg synes det er lite vellykket å prøve å få dem til å gjøre det de ikke er så gode på. Jeg synes av ledergrep så er det å sette sammen grupper hvor de kompletterer hverandres kompetanse. Noen er veldig gode til å gjennomføre, men har kanskje ikke så mange gode ideer. Noen har veldig mange gode ideer, men klarer aldri å ta ned ballene. Hvis de jobber sammen blir resultatet ofte mye bedre (...) (Intervju 16.2.11)*

Bente legger altså vekt på å jobbe i team og å sette sammen grupper som har ulike kompetanse. Hun vil ha folk som er sterke på ulike faglige områder og som har ulike sterke egenskaper i arbeidsprosessen. Hun sier at noen har veldig mange gode ideer, altså er kreative, mens noen er gode på å ta ned ballene, altså er mer praktikere. Sigurd svarer noe liknende når han sier at:

*(...) Ledelse ser jeg på som tilrettelegging. For at folk skal gjøre jobben sin, og for at den skal bli på best mulig måte. Iblandet motivasjon også i dette, men i utgangspunktet ønsker jeg å gjøre så lite som mulig selv, selv om jeg synes jeg gjør veldig mye så prøver jeg å være bevisst på at det operative skal gjøres mest mulig av avdelingen. Jeg er tilhenger av prosjektbasert arbeid, hvor jeg jobber ut et så tydelig mandat som mulig. Så blir det opp til gruppa å levere på dette (...) (Intervju 16.2.11)*

Han er ikke like tydelig som Bente i at han skal ha team som er sammensatt av ulike egenskaper og kompetanse, men vi fulgte opp med å spørre han om hvordan han satte sammen grupper, og da svarte han at:

*(...) det er jeg veldig bevisst på, for å se hva som trengs av kompetanse og hvilke personer jeg ser kommer overens, for det er en menneskelig komponent som er viktig når man setter sammen personer (...) (Intervju 16.2.11)*

De andre lederne sier også noe om samarbeid og team i forskning, men ikke når vi spør de hva de legger i ledelsesbegrepet. Dette synes å være mer sentralt for Sigurd og Bente, også som en ren målsetning. De ønsker at forskningen skal være mer teamorientert. Det er interessant at de nevner dette med grupper og team så tidlig i intervjuet, og i forbindelse med en avklaring av forståelsen av selve ledelsesbegrepet.

Sigurd sier også noe annet som er interessant, og det er at ledelse innen forskning er å ikke blande seg mer enn nødvendig, og at "det operative" skal gjøres av forskerne. Det dreier seg altså om å tilrettelegge ved å skape en trygg og hyggelig atmosfære, det finner vi igjen i flere utsagn. Flere av lederne tenker først på begrepet tilrettelegging når de tenker på ledelse. Med tilrettelegging menes å organisere slik at forskerne kan gjøre jobben sin på best mulig

måte. Flere av lederne er også bevisst på at de skal detaljstyre eller i det hele tatt styre minst mulig. Forskerne kan lede seg selv når lederne har tilrettelagt for det.

Anna sier at ledelse kommer an på situasjonen, og at:

*(...)Jeg tenker at det er veldig viktig for en leder å lede på en sånn måte at det er en trygg og åpen atmosfære i den gruppa man er i. Det tenker jeg er kjempeviktig. Et grunnlag. Og samtidig må man være litt skjerpet. Det betyr at man må ha litt motsetninger og kamp og utfordringer fra de andre. Og det kan av og til stå i motsetning (...) Kombinasjonen av å lage en hyggelig varm atmosfære og en skjerpet diskusjon, det føler jeg at jeg får til (...) (...) dette er et oppdragsforskningsinstitutt, så jeg er ingen autoritær. Jeg ser det ikke som min rolle. Jeg tenker at jeg er leder i den forstand at jeg vil inspirere folk og sørge for at feltet mitt er godt ivaretatt. Og at folk har det bra. Men jeg styrer ikke folk (...) (Intervju 4.2.11).*

Karin vektlegger også at ledelse er kontekstavhengig slik som Anna. Innen forskning tenker Karin slik rundt ledelsesbegrepet:

*(...) Å lede som i å føre an. Men det er jo selvsagt mer i retning av å tilrettelegge og se hvordan man skal få til ting. Men dette har også folk samarbeidspartnere og veiledere til, så det blir bare en tilleggsfunksjon vi i avdelingsledelsen har (...)*

Ledelse blir altså mer ledelse som tilrettelegging enn ledelse som detaljstyring, som er en tradisjonell betydning av ordet ledelse. Dette er tilrettelegging i den betydning at man skal skape en trygg atmosfære og et arbeidsmiljø som skal gi grobunn for god forskning. Johnsens definisjon av ledelse er *målformulerende, problemløsende og språkskapende* atferd. Hvis vi først tar målformulerende atferd, ser det her ut som lederne først og fremst tenker mål innen drift eller tilpasning.

**Utviklingsmålene** de setter dreier seg om faglig utvikling, i sin gruppe. Vi finner ikke empiri på utviklingsmål på organisasjonsnivå. De skal tilrettelegge for at forskningen blir best mulig, men de skal ikke detaljstyre forskningen ovenfra og ned. De vil heller skape de skjerpede diskusjonene, ha det kritiske blikket eller sørge for nettverket og det trygge og åpne klimaet.

Anna sier rett ut at hennes jobb ikke er å skape mål og være autoritær, da de er prisgitt hvilke oppdrag de får. Hun må vise omsorg som leder, det er hennes oppgave. Karin sier også at innen forskning er ledelsesbegrepet mer tilrettelegging enn styring, da styring i betydningen føre an, vise vei eller bestemme mål.

Hvis vi ser på matrisene til Johnsen vist i avsnitt 2.4 ser vi at lederne formulerer mål på driftsnivå eller tilpasningsnivå, og at de gjør det for sin gruppe.

**Problemløsning** dreier seg om å bringe mål og midler i overensstemmelse med hverandre (Johnsen mfl (1995:38). Mål/middel-balansen er dynamisk, den endrer seg hele tiden, man oppnår nye mål med nye midler og finner nye måter å takle denne dynamikken på. Det ser ut som lederen løser mye med interaksjon eller samarbeid i gruppa, som er relevante andre i modellen til Johnsen. Rollen til lederen blir mye å legge til rette for denne interaksjonen eller dette samarbeidet. Målet blir å sørge for best mulig forskning gjennom å tilrettelegge for forskningshverdagen og sikre drift, eller å tilpasse seg ytre rammebetingelser.

Det som er felles for alle lederne, er altså at de ser på ledelse som tilrettelegging mer enn detaljstyring, de plasserer seg i en rolle som *kollegakonsulent* eller kanskje som *endrings-* eller *strategikonsulent*, avhengig av om målene ligger på drift, tilpasning eller utvikling, hvis vi skal se på Johnsen sin modell.

Det som skiller de fem lederne noe, er at Sigurd og Bente er sterkere i troen på at forskere skal jobbe i team for at det skal bli et godt produkt i andre enden. Begge trekker opp dette med å jobbe i team som sentralt veldig tidlig, noe som tyder på at det å få flere til å trekke i samme retning er viktig for dem. De ønsker ikke å styre forskere autoritært, noe de har felles med de andre lederne. Men det er her språkdimensjonen til Johnsen (1995) kommer inn, for vi kan kanskje se en forskjell i ledelsesspråket lederne bruker, i alle fall at Sigurd og Bente i noen tilfeller benytter beslutningsspråk. Johnsen sier at

*(...) For å kunne utøve lederatferd i den mening som vi har definert, må vi ha et språk slik at vi kan snakke om mål og midler samtidig, samt snakke om sammenhengene mellom mål og midler. Hvis vi ikke har et slikt språk, må vi skape et. I kraft av at det er et integrert ledd i lederatferden og i ledelsesprosessen, vil det utvikle seg i takt med denne (...)(Johnsen 1995:45).*

Det ligger et verdensbilde, en realitetsoppfatning bak det språket lederne bruker (Johnsen 1995:46), og **språkskapende** atferd er således en ledelsesatferd, at man må skape et språk som gjør det mulig å kommunisere om hvor man vil og hvordan man kommer dit. Vi har ikke spurt direkte om språk i våre intervjuer.

Vi kan likevel tolke noe av det lederne sier i språkperspektivet, særlig det at Sigurd og Bente vektlegger teamarbeid innen forskning allerede når vi spør om ledelse som fenomen. De har mer fokus på ferdigstilling og produktivitet i sin kommunikasjon enn de andre lederne, og dette kan tyde på at de bruker beslutningsspråk i sin kommunikasjon enn de andre lederne gjør i større grad, som bruker atferdsspråk. Ledelse med formål å ta beslutninger basert på klare målformuleringer og fakta, er det Johnsen definerer som beslutningsspråk.



Når lederen bruker atferdsspråk, blir formålet med kommunikasjonen å sikre og å utvikle samarbeid, inkludering, et trygt arbeidsklima og samhold.

Når lederen bruker systemspråk, er hun opptatt av å bruke et språk som formidler ny energi, nye ideer og ambisiøse langsiktige mål og med organisasjonen som gjenstand for ledelsesprosessen. Vi har ikke funnet noe empiri som tyder på at lederne begynner systemspråk.

Selv om vi så en liten forskjell i bruk av beslutningsspråk og atferdsspråk, ser vi også at alle lederne legger vekt på det menneskelige element i ledelse, og bruker atferdsspråket mest. De opptrer etter vår mening mest i forhold til driftsmål og tilpasningsmål, og i en interaksjonsfokuseret problemløsning, altså som samtalepartner eller prosesskonsulent, når de skal definere hva som er ledelse for dem. Dette ser vi i av, hvor de omtaler ledelse som å skape hyggelig atmosfære, inspirere og tilrettelegge for skjerpede diskusjoner (i betydningen gode faglige). De snakker også om at de bør holde seg litt i bakgrunnen som ledere og gjøre så lite som mulig detaljstyring selv.

*Samtalepartneren* i Johnsens modell, som setter mål på driftsnivå, er opptatt av å bidra til at arbeidet i gruppa fungerer godt, den er aktivt lyttende og viser innlevelse, provoserer og gir råd. Dette stemmer godt med alle ledernes forståelse av ledelsesbegrepet og slik de synes å definere begrepet tilrettelegging.

Prosesskonsulenten, som setter mål i forhold til tilpasning, er opptatt av å medvirke til endring av gruppas atferd og individuell atferd mot nye mål ved å konsentrere seg om de sosiale prosessene og potensielle konfliktprosesser i gruppa. Dette ligger også i hva de synes å definere som tilrettelegging og å vise omsorg, og å følge med.

Oppsummert kan vi si at lederne forstår ledelse først og fremst som tilrettelegging, med det mål å få gruppeprosesser til å fungere og å skape et ledelsesmessig nært arbeidsmiljø (Johnsen 1995:61). Deres forståelse av ledelse virker også å fokusere på at det ikke er å detaljstyre.

### **7.2.3. Ledelse innebærer å være tett på**

Lederne mener at det i å tilrettelegge for forskere, også betyr å være tett på dem. Vi kan illustrere dette ved å se på det Bente fortsetter å si om ledelse:

*(...) Det [ledelse] er å følge med på en måte, å være veldig tett på hva folk jobber med. Så er jeg inne i veldig mye [forskningsarbeider], vi skriver sammen veldig mye. Så jeg er mye med på det som publiseres (...).*

Karin sier også at ledelse er tilrettelegging for samarbeid:

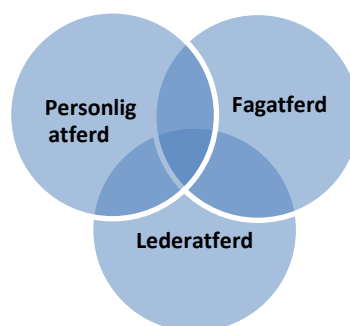
*(...) Få til samarbeid, og å gjøre hverandre flinkere (...)*

Anna snakker også om det, når hun snakker om å sørge for atmosfæren, og ikke å styre. Bente snakker også om noe som er veldig sentralt for mange forskningsledere, nemlig å være veldig tett på. Øystein snakker også mye om dette, om ikke når vi spør han direkte om hva han legger i selve begrepet ledelse, som svar til spørsmål om hvordan han konkret utøver sin ledelse. Han sier at:

*(...) Du må følge opp. (...) Her er vi en avdeling, og det er bare å gå rundt og stikke hodet inn og spørre hvordan det går en gang i blant. De som ikke har noe å fortelle håper jeg synes det er ille å bli spurt, og de som har noe å fortelle, håper jeg de synes det er hyggelig å kunne fortelle det (...)*

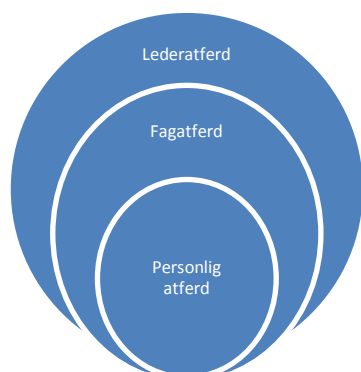
Her er vi veldig nær det som er tema i neste avsnitt, nemlig hva lederne oppfatter er deres rolle. Vi har allikevel også tatt det inn her fordi det er av betydning også når lederne skal definere ledelsesbegrepet. Ledelse er for dem kontekststøttet, det har vært vanskelig å få noen av lederne til å svare generelt på dette spørsmålet. Dette i seg selv er et interessant funn som vi skal komme tilbake til i neste avsnitt.

Vi kan tolke utsagnene over dit hen at ledelse som tilrettelegging er å kunne være tett nok på. For å kunne ha naturlig troverdighet når man er tett på som leder, må man være forsker selv. Dette kommer vi også inn på i avsnitt 7.4., hvor vi analyserer forhold som er av betydning for å lede nettopp forskere. For å ha autoritet i å kunne følge tett opp, bør man lede med bakgrunn i faglogikk, og ellers holde seg litt i bakgrunnen. Man kan dermed si at fagatferd og lederatferd i Johnsens modell flyter over i hverandre, i ledernes virkelighetsbeskrivelse, noe som kan føre til en underkommunisering av ledelse som prioritert kunnskap. Vi kan ta opp igjen figur 2.2.3:



**Figur 7.2.3.1. Johnsens grunnmodell for sammenheng mellom ulike typer rolleatferd**

Figuren under viser at deler av rolleatferden flyter over i hverandre, men at en stor del av atferden til en leder er å drive ren "lederatferd". Hvis vi skal ta utgangspunkt i hvordan våre respondenter ser på ledelse, kan det imidlertid se mer slik ut:



**Figur 7.2.3.2. Sammenhengen mellom fagatferd og lederatferd hos våre respondenter.**

Her kan det se ut som om det å være leder ikke krever så mye erfaring i, interesse for eller kompetanse i ledelse, fordi man rett og slett ikke behøver å drive lederatferd for å innfri det ledelsesansvaret de oppfatter at de har.

Selv om vi ikke har stilt så mange spørsmål knyttet til handlingsrom som leder, så kan vi anta at lederne har større handlingsrom enn de faktisk bruker. Alle er avdelingsledere eller forskningsledere med personalansvar og sitter i ledergruppen i sine institusjoner. Temaet belyses også når Sigurd setter spørsmålsteget med at forskere ikke skal kunne styres i en retning:

*(...) Jeg har alltid undret meg veldig over hvordan vi har håndtert noen saker også i andre institusjoner. At forskere får lov til å bruke arbeidstid på noe annet enn det de er ansatt som. At man ikke har noen styringsmuligheter. At forskere gjør som de vil. Det gjøres kanskje forsøk, men det fungerer ikke. Jeg har ikke noe svar på det, men synes det er underlig. Forskere skal stå helt fritt. Jeg mener at det er ingen som kan få det sånn at man kan gjøre som man vil. På alle andre områder er arbeidsgiverretten sterk (...)*

For å oppsummere avsnitt 7.2.1. og 7.2.2. kan vi si at enten lederne ser på ledelse som tilrettelegging og ikke som detaljstyring, at de må være faglig sterke for å være tett nok på, og de er orientert mot drift og tilpasning og i mindre eller i liten grad mot mål på organisasjonsnivå. Det ser også ut til at de opplever fagatferd og også innbakt i dette, personlig atferd som i stor grad tilstrekkelig til å dekke det lederansvaret de først og fremst opplever å ha.

#### 7.2.4. Betydning av lederkompetanse

Vi var nysgjerrige det er lav bevissthet rundt ledelse, og stilte lederne noen spørsmål rundt dette.

Øystein snakker lite om ledelsesbegrepet. Vi spør han om ledelse faktisk ikke hører hjemme innen forskning, og bringer på banen at mange forskere har liten entusiasme for ledelse som sådan. Han mener det har vært mangel på organisasjonsforståelse ved hans institutt i mange år, noe som skyldes at direktøren ikke har prioritert det. Han sier at:

*(...) Jeg tror absolutt man må ha en forståelse av ledelse (...), for å få [sammenslåing av to avdelinger i 2005] til å fungere, tok jeg en person [fra den andre avdelingen] som nestleder, og hun leder alle avdelingsmøtene, og også halvårsrapportene på avdelingen. Dette [samarbeidet] fungerer godt, men det er sikkert personavhengig.(...)*

Så forteller Øystein at han har et professorat på et annet institutt i tillegg til denne jobben, og at der ledes hver avdeling av en professor, og ikke noe annet personal på avdelingene som skal ta seg av ledelse. På toppen sitter en institusjonsledelse som tar seg av det administrative. (...) *Der er det ikke snakk om å oppmuntre og hjelpe folk på samme måte som her (...)* Vi spør da om dette er mer administrasjon enn forskningsledelse, og da svarer han at:

*(...) Ja, det tror jeg blir riktig å si. Og de som sitter med makta der er instituttsekretariatet. Vi ser at det er de som dominerer (...)*

Vi ser at de kan opptre som *personalutviklere* i sin forskningsgruppe, men de kunne nok i større grad hatt innflytelse på organisasjonsnivå her, noe som igjen kunne gi forskningen mer retning. Lederne føler nok at dette er toppsjefens ansvar, eller at de som sitter med makta er de administrative, som Øystein sier, og melder seg litt ut av det. Det som er gjennomgående er at i den grad de tenker organisasjon, så er det i sin lille gruppe.

Sigurd trekker imidlertid opp noe interessant, som gir en nyanse til ledelsesbegrepet og forståelsen av ledelse innen forskning, og det stadig tilbakevendende temaet om man må være forsker for å lede forskere. Når det gjelder mellomlederne, de som er nær forskerne, hersker det ingen uenighet blant om at lederen bør være forsker. Det må hun være. Det er ikke her debatten bør føres, i følge lederne.

Men det Sigurd trekker opp, som den eneste, er at det må kunne gå an å få begge deler. Dersom man ikke er så heldige å få en forsker som i tillegg har lederkompetanse eller

utdannelse, så bør man i alle fall kunne forlange en med interesse for ledelse. Det er ikke stor generell interesse for ledelse blant forskere, noe flere av lederne bekrefter. Sigurd sier:

*(...) Jeg mener at man må ha en forskningsbakgrunn for å lede forskere. En interesse mot ledelse også. Det høres kanskje opplagt ut, men jeg tror det er mange ledere som ikke har det (...)*

Vi spurte også Sigurd om han kunne utdype. Da svarte han at:

*(...) Jeg tror at begge deler [både egenskaper og kunnskap/utdanning om ledelse] er viktige komponenter. (...) Det er vanskelig å se for seg en mekanisk ledelse. For det er en del ting det blir umulig å gjøre med feil grunnholdning. Men hvis du er et naturtalent, så har du også interesse for det. Ta f.eks. Stine [en annen leder i organisasjonen] som ikke har formell utdanning. Men hun egner seg helt opplagt, fordi hun har de menneskelige egenskapene, og fordi hun har interesse av ledelse (...) Det er litt unormalt å sette henne i en slik stilling, det har tidligere vært en med doktorgrad eller tyngre formell bakgrunn enn henne, men hun gjør jobben mange ganger bedre enn alle de andre som har hatt den tidligere (...) (Intervju 16.2.11).*

Stine leder ikke forskere, men forskningsassistenter og prosjektledere. Likevel har man altså tidligere bare ansatt folk med forskerkompetanse i lederstolen på denne seksjonen, som altså i følge Sigurd har fungert dårligere enn Stine. Hun er faglig kompetent nok, og han skisserer også hvor godt det går når hun har anlegg for og er interessert i ledelse.

De andre lederne peker på at lederrollen ikke er attraktiv for forskere. Både Karin, Anna og Sigurd vektlegger at interessen for og kunnskapene om ledelse ikke er store. De blir ledere fordi de blir spurt om det, og de ønsker egentlig ikke lederrollen.

Sigurd og Britt hadde heller ikke som mål å være ledere, men de er mer interessert i ledelse enn de andre. I de fleste andre organisasjoner og næringer er det kamp om lederrollene, så dette må sies å være noe spesielt innenfor forskningssektoren.

Karin, Sigurd, Anna og Øystein sier i ulike formuleringer at de tok lederrollen fordi noen måtte ta den, og de ble spurt, og de fant det naturlig å ta den. Øystein peker på det som et naturlig ansvar å ta i og med professorkompetansen. Anna sier til og med at det er ok å gjøre det middelmådig som leder.

Anna sier også noe om en interesse for ledelse. Vi snakket med henne om det at mange forskere ikke ønsker å drive med ledelse. Det er et bilde mange av lederne kjenner seg igjen

i. Men det er jo også sånn at man også driver med det man synes er interessant, så noe interesse for ledelse må det vel være. Anna svarer da at:

*(...) Jeg tenker litt sånn a når du tross alt blir leder så er det fordi du ikke synes det er helt pyton. Det er noe du liker i det. Jeg har vært leder før også og det søkte jeg om, så det er jo sider ved det [ledelse] jeg liker, for du har jo en slags makt som leder. Du kan forme litt ting. Og kanskje du ikke helt stoler på at folk ikke kan gjøre det så bra (ler). Men det er jo det som ligger i å ville ha litt makt. Og at det ligger i forskeridentiteten at det egentlig er forske man vil, sånn at det sier man. Og det er sant og.(...) Men jeg liker godt å kunne være med å forme ting (...)*

Anna belyser litt her hvilket potensial som ligger i det å lede forskere, og det virker som om få av lederne faktisk utnytter dette potensialet og heller tenker i sin lille gruppe i større grad enn å tenke organisasjon.

Oppsummert kan vi si at vi får bekreftet vårt poeng skissert i figur 7.2.3.2. også når vi ser på graden av bevissthet rundt ledelse, nemlig at lederne opplever lederrollen først og fremst som en faglig rolle.

### **7.2.5. Oppsummering**

I dette avsnittet har vi tatt for oss hvordan lederne forsto begrepet ledelse og også sett på bevisstheten rundt begrepet. Vi kan oppsummere våre funn i tre hovedpunkter:

- Ledelse er tilrettelegging
- Ledelse er å være tett på
- Lederne opplever lederrollen først og fremst som en faglig rolle

I de to første punktene ligger det lederne oppfatter som sitt hovedansvar og sin hovedoppgave som leder. Hvordan de utøver det i praksis, skal vi komme mer inn på i avsnitt 7.3.2. Ledelsesbegrepet oppleves som det nære og er forbundet med atferdspråket i Johnsens modell (Johnsen m.fl. 1995). Ledelse er samspill, og målsetningene konsentreres rundt tilpasning og drift.

Det som også er interessant, er hva lederne *ikke* har sagt noe om når vi spør hva de legger i begrepet ledelse. Det er en grunn til at vi avgrenset ledelsesmodellen til ikke å omhandle ledelsessystemet i organisasjonen. Det er fordi ingen av lederne velger å snakke om ledelse i et organisasjonsperspektiv, så vi har for lite empiri på dette.

Fordelen med å ha åpne intervjuer som metode har gjort det mulig for oss å betrakte det usagte som empiri. Vi ga respondentene anledning til å definere ledelsesbegrepet helt fritt, men alle har knyttet begrepet til de rent praktiske og nære ting i sin organisasjon.

De snakker om faglig ledelse, i sin gruppe, ikke om faglig eller administrativ ledelse i organisasjonen. I den grad de snakker om strategisk ledelse i betydningen langsiktige valg, er det ikke på organisasjonsnivå.

Det vi finner av generelt syn på ledelse er at all ledelse handler om å skape positiv fremdrift, og å få det beste ut av folk. Dette kan sies å være uavhengig av kontekst.

Det skinner også gjennom at det er forsker man først og fremst er. Det kommer godt frem da Anna snakket om forskeridentiteten. Dette har betydning for hva lederne tenker om lederrollen, og hvor bevisste de er hva som faktisk skal ligge i lederrollen. De identifiserer seg mer som forskere enn som ledere.

### **7.3. Lederen om lederrollen.**

#### **7.3.1. Innledning**

Vårt tredje tema i vår problemstilling "hvordan lede forskere?" er hvordan lederen definerer seg selv som leder, sin egen lederrolle.

Vårt forskningsspørsmål er her: **Hvordan ser ledere på egen ledelse og praksis?** Med dette spørsmålet ønsker vi å se på betraktninger rundt hva som oppfattes som viktig i forhold til lederrollen, og hvor utfordringene ligger, basert på eget perspektiv og egne erfaringer. Med våre spørsmål ønsker vi å avdekke kontekstspesifikke egenskaper og verdier lederen anser som viktige.

#### **7.3.2. Ledelsesfilosofi og mål**

Lederne snakker lite om mål og retning når vi spør de direkte om dette. Det kommer i forbindelse med andre spørsmål, som for eksempel "hva motiverte deg til å bli leder?" eller "hvordan er hverdagen som leder?" eller om vi spør etter hva de legger i ledelsesbegrepet.

Ikke alle lederne beskriver spesifikt hvilke mål de setter seg eller har satt seg, men noen av dem gjør det. Bente forteller at

*[Før] var det velig vanskelig å rekruttere [forskere] og veldig lite som foregikk, og jeg tenkte at her må jeg sette meg et mål. Og det var å få i gang en stor undersøkelse som kunne samle forskerne, og som kunne være attraktiv for unge forskere. Så jeg avklarte det med direktøren at nå satser jeg alt på en hest, og det kan være det går helt galt, men det gikk bra. Så nå har vi en [stor studie] hvor alle jobber. (Intervju 16.2.11)*

Dette målet begrunner Bente med at hun synes (...) *forskerhotellmodellen, den individualiserte, at folk sitter på hvert sitt kontor, passet ikke. Jeg synes ikke det var gøy selv, og det var ikke attraktivt for de unge forskerne heller. Og nå kan vi velge fra øverste hylle, mange ønsker å komme til oss (...)* (Intervju 16.2.11).

Bente rekrutterer også med dette hensynet, å få inn forskere som ønsker å jobbe i team:

*(...) Vi har hatt flere veldig flinke som egentlig ville inn å jobbe på prosjekter, og som ikke er sånn [teamarbeidere]. Da har jeg tenkt at de ikke skal inn, for det går veldig fort å ødelegge et sånt team. (...) Du kan tåle en til to [som ikke liker å jobbe i team] men ikke fire-fem (...) for de er jo flinke personer, de vanskelige. De er veldig flinke (...).*

Hvis vi tar utgangspunkt i Johnsens ledelsesmodell, ser vi at Bente formulerer et tilpasningsmål, hun har fulgt spillereglene og klart å tilpasse seg slik at hun fikk nok penger til å få prosjekter som kunne gi nok handlingsrom til å foreta de ledergrepene hun mente var nødvendig for å oppnå bedre forskningsresultater. Målet hennes, slik vi tolker det, var egentlig å få til teamforskning, som Bente mener gir bedre resultater i andre enden. Både Bente og Sigurd uttrykker viktigheten av teamarbeid. Forskerens evne til å jobbe i team er viktigere enn å ha den beste CV-en som forsker.

Hvis vi først tar utgangspunkt i matrisen til Johnsen med og holder språkdannelse utenfor i første omgang, kan vi si hun har analysert rammebetingelsene og er en tilpasningstaktiker, i og med at hun "satset alt på en hest" for å tilpasse seg disse ytre rammebetingelsene, som er at hun selv må skaffe penger til forskningen til enhver tid. For å få til sin teambaserte forskning, måtte hun skaffe en lang studie med penger som kom inn i et langsiktig perspektiv. Men når disse rammebetingelsene var på plass, har hun utøvd ledelse bevisst og målrettet og tenkt utviklingsmål, og her dreier seg om problemformulering innenfor samarbeid og interaksjon. Hun er en **strategikonsulent**, hun ønsker å skape endring ved å skape energi og ved å utnytte hverandres styrker (Johnsen 1995:61). Hun sier til og med at hun ikke ønsker å ansette de flink(este) forskerne som ikke er orientert mot teamarbeid. Da dreier det seg ikke om tilpasningsmål, da er det snakk om ledelsesatferd med utviklingsmål, og det synes å være en klar tanke om at forskning best kan utvikles og forbedres gjennom teamarbeid, og at dette kan veies opp mot de tradisjonelt "beste" hodene. Hvis vi tar inn atferdsspråket i Johnsens modell, ser vi at hun kan i denne mål/problemformuleringsdimensjonen kan kalles en **personalutvikler**, at hun ansporer sine medarbeidere gjennom et tydelig velorganisert læringsmiljø. Hun er en leder som tilrettelegger for et vedvarende arbeidsmiljø for forskere som gir bedre resultater. I dette perspektivet er hun strategisk, men språket blir fortsatt atferdsspråk, og lite systemspråk.



For å oppsummere hvor Bentes lederatferd ligger i Johnsens modell, kan vi si at hun setter seg tilpasningsmål i analysedimensjonen, og utviklingsmål i interaksjon/samarbeidsdimensjonen. Hun er en personalstrategisk forskningsleder, og en organsiasjonstaktiker som posisjonerer seg i forhold til ytre rammebetingelser for å oppnå nettopp dette målet om å oppnå teambasert forskning.

Vi spurte Sigurd hva som var viktig hos en leder, hva han ville sett på som viktig for en som skulle lede han som forsker, da han svarte at (...) *En som klarte å utnytte ressursene på avdelingen. Sette sammen og legge til rette for forskningsteam. Og klar og tydelig retning på hvilken retning forskningen burde ta, hvilke tema og områder som var prioritert. Og legge opp et løp etter det, og kanskje nedprioritere egen forskning, hvis man har en stor forskningsgruppe. (...) Den som sitter øverst bør ikke ha forskning som hovedbeskjeftigelse (...)*

Karin og Anna oppfatter ytre rammebetingelser, nemlig hva de skal forske på, som gitt og utenfor deres handlingsrom, og målsetningene blir dermed å sørge for en best mulig tilpasning og evne til å motivere til god forskning. Karin sier at:

*(...) Det er forskningsstrategiproblemet [at vi er pålagt å forske bredt, å være innom alle felt i det institusjonen skal kunne], vi må balansere det å gå i dybden med ansvaret vårt for å gå i bredden. Vi backer stort sett opp folk og sier at dette skal du drive med (...)*

Dermed blir målsetningen til Karin mer å motivere og å gjøre folk sterke og ha selvtillit nok til å takle forskningsverdenen der ute. Hun formulerer det veldig fint når hun sier at:

*(...) Jeg har en ambisjon om at den hardeste kritikken man møter som forsker eller som ung stipendiat, den har du møtt hjemme (...)*

Anna har som mål å

Målsetningene til både Anna og Karin ligger i å kunne motivere, og å ikke drepe motivasjon. Det er å kunne holde faglige diskusjoner med høy grad av kvalitet og utholdenhet, og å kunne gi feedback som tar forskeren på alvor. I Hein sin teori er det å inspirere, og å gi feedback på rett nivå grunnleggende faktorer for å gi næring til indre motiverte forskere, enten de er primadonnaer eller prestasjonstrippere. Og det er ikke overraskende at noen av lederne har som mål i seg selv å klare nettopp dette. Pragmatikeren vil nok også, til en viss grad, bli motivert av dette, så dette er en trygg fremgangsmåte som leder, og Hein sier dessuten at lederen må fokusere på hva som fungerer for primadonnaen først og fremst, når hun bestemmer seg for hvilke motivasjonsgrep hun skal ta.

Vi kan her oppsummere med å si at målsetningene til lederne dreier seg rundt to forhold. Det ene er målsetninger om at forskere skal jobbe i team, og at dette er viktigere enn å få de aller beste hodene til enhver tid, nettopp fordi det er behov for ulike typer forskere. Det andre er målsetninger om å opprettholde et faglig sterkt miljø som gir forskerne selvtilit og gjør dem synlige i en forskningsverden med temmelig hard konkurranse.

### **7.3.3. Ledelse i praksis**

Her stilte vi ulike typer spørsmål som gikk på utøvelse av lederrollen, hva slags ledergrep de hadde gjort, og om de hadde noen bestemt lederstil.

Når vi spurte Bente om hun hadde noen bevisst lederstil, svarte hun at (...) *Jeg er ikke så veldig autoritær, eller noen ganger er jeg det. Av og til må man være det. (...) vi har jo møter hver uke. Og forskere er jo vant til å gå på møter når de gidder og ikke ellers. Men det er møteplikt [som Bente har bestemt at det skal være]. Og det møtte en viss motstand blant de som er vant til et annet regime. Men det er viktig, noe med det å få til et team og kontinuitet og faglig utveksling. Også prøver jeg å være streng på å si "vi" har funnet på [når resultater er oppnådd], ikke jeg (...), men vi. Det er veldig vanskelig. (...) Ellers er det å få folk til å gjøre sitt beste, og ta høyde for at de er veldig ulike som personer (...).*

Karin sier også noe om at ledelse er å motivere, når hun sier at

(...) *Det blir ikke så mye ledelse, det er mer motivering (...). Og det er det samme hvor gamle folk blir, så vil de ha respons på det de gjør. Og samme hvor mye de publiserer omtrent, så vil de bare ha mer og mer tilbakemelding.(...)*

Sigurd er opptatt av motivasjon, og vi lurte på om han motiverte aktivt, og da svarte han at (...) *Jeg leder på to måter. Det ene er når jeg vil (...) selge inn et tema som høres så kjedelig ut som [trekker frem et eksempel], i alle fall for en forsker. Så det ene blir å snakke med personen i forkant og fortelle henne hvorfor temaet er viktig og hvorfor hun vil egne seg. Få henne engasjert og interessert og å gi henne litt mer ansvar enn hun er komfortabel med. Så er det oppfølging, og komme med resultater og jobbe litt tett så hun ikke føler at hun er på helt åpent vann. For det er et område jeg kan en del om, og da blir det lettere for meg å følge med faglig også, og prøve å gi noen tbn når jeg synes hun gjør noe bra. Men det er utfordrende å gi, hva skal jeg si, skreddersydde nok tbn sånn at det ikke bare blir sånne generelt skryt. Som "du er jo så flink" eller "nå synes jeg du gjør en bra jobb". (...)*

Vi kommer mye inn på dette med feedback og hvilken type feedback som nytter på forskeren i neste avsnitt, men her vil vi påpeke at flere av lederne peker på motivasjon som vesentlig i praktisk ledelse.

Vi spurte også lederne om man burde ha faglig bakgrunn for å lede forskere, om dette er det viktigste. Nesten alle lederne mente utvilsomt ja, særlig med tanke på hvor nært de er forskerne og forskningen i sin rolle. Men Sigurd problematiserte dette noe mer, da an sa at (...) *I utgangspunktet er jeg mer negativ enn positiv til det. Hvertfall kan det føre til at man har en faglig leder som ikke har interesse for ledelse i det hele tatt. (...) Og det fokuset [på individuell medarbeideroppfølging] får du ikke når du kommer fra en fagbakgrunn og egentlig bare er interessert i faget. Så man får et veldig bevisst øye til ledelse. Og ledelse er et fag jeg ikke er utdannet i, så jeg føler meg som en, ikke en uskolert røver en gang, for jeg har lest noen bøker og tok en toårig økonomiutdanning helt i bønn, så jeg har litt. Men jeg skulle veldig gjerne hatt muligheten til mer formell lederutdanning, så jeg hadde hatt den tryggheten i rollen på de ledelsesaspektene (...)* Sigurd understreker at det er vanskelig å lede forskere uten å være forsker selv, men man må i alle fall kunne forvente en interesse for ledelsesfaget fra lederen. (Intervju 16.2.11).

Sigurd skiller seg litt ut fra de andre, i å ønske ledelse i større grad opp og frem som fag. Anna, Karin og Bente snakker om at "styring" ikke fungerer på forskningsinstitutter, mens Sigurd sier at han savner å ha styringsrett. Han sier at han ikke forstår hvorfor forskere skal være unntatt styring:

*(...) Jeg har alltid undret meg veldig over hvordan vi har håndtert noen saker også i andre institusjoner. At forskere får lov til å bruke arbeidstid på noe annet enn det de er ansatt som. At man ikke har noen styringsmuligheter. At forskere gjør som de vil. Det gjøres kanskje forsøk, men det fungerer ikke. Jeg har ikke noe svar på det, men synes det er underlig. Forskere skal stå helt fritt. Jeg mener at det er ingen som kan få det sånn at man kan gjøre som man vil. På alle andre områder er arbeidsgiverretten sterk (...)*

Dette utsagnet gjør at Sigurd skiller seg ut fra de andre i å bruke styring i større grad som praktisk ledergrep, og setter spørsmål med noe som ser ut til å være en selvfølgelighet for mange forskere, også forskningsledere, nemlig opphøyelsen av den frie forskning som urørlig også for lederen. Grete Wennes har problematisert dette i sin artikkel om ledere av musikere ved operaen (Wennes 2011:131) der hun trekker opp dimensjonene aksept for ledelse og behov for ledelse. Denne kan også tegne et godt bilde på ledelse av forskere.

Mange forskere er ledelsesresistente når det kommer til friheten i forskningen. Dette påvirker forskerens aksept for ledelse. Sigurd ønsker å utfordre denne aksepten, eller helle mangelen på sådanne. De andre lederne problematiserer ikke denne dimensjonen. Behovet for ledelse kommer til syne i det Anna, Karin og Bente snakker om over, nemlig behovet for riktig feedback og tilrettelegging. Hvis vi ser på dette i et Hein-perspektiv, kan vi si at Bjørn

ønsker å bruke styringsretten mer for å kunne justere forskerne inn på et spor som samsvarer med ytre rammebetingelser, som dermed potensielt kan stride med forskernes verdibase i den dimensjonen hun kaller Adjustable Alignment (Hein 2009:210), der hun sier at lederen først og fremst skal kommunisere krav og omgivelser for forskerne slik at det passer inn i deres virkelighet og verdibase, og aldri omvendt, det vil demotivere primadonnaen. Dette temaet kommer vi inn på i avsnitt 7.4.2, hvor vi drøfter konflikter som oppstår i forbindelse med tidsfrister.

Vi spurte Øystein hvordan han trodde hans egne medarbeidere ville beskrive hans lederstil. Han svarte at (...) *Jeg tror de ville si at det var løst. Dere tar meg litt på senga nå, for jeg har ikke tenkt på sånne ting. Men uten sammenlikning forøvrig, så har jeg sannsynligvis gjort litt av det samme som jeg har gjort for mine unger. I stedet for å si "du skal gjøre det sånn eller sånn" (...), så har jeg heller forsøkt å få de til å forstå, sette seg ned og fortelle de hvorfor det og det kanskje ikke var den aller beste måten å gjøre ting på, si at jeg heller ville gjort det sånn hvis jeg var deg. Og jeg har et veldig godt forhold til ungene mine, så der har det fungert. Så jeg tror ikke de [forskere] ville kappe hodet av meg (...)* Vi fulgte opp med å spørre om han definerte seg som omsorgsfull. Han svarte at (...) *Ja jeg tror det. Men det blir sånn at hvis du må krysse av i en av syv bokser, så blir det nok mer i retningen løst, for den andre ytterlighet blir å gi instruksjoner hele tiden*".

Ledergrepene Øystein skisserer kan sies å være en type "løs ledelse". I et Johnsen-perspektiv er Øystein en typisk *prosesskonsulent*, som henter om alternative måter å gjøre det på, men tror på en selvlært, underkommunisert ledelsesstil. Han bruker sine kunnskaper om menneskelig atferd i sin ledelse, dette er et tilpasningsorientert og interaksjonsorientert form for ledelse, med atferdsspråk som base.

Denne formen gjentar seg som dominerende på flere områder og for flere av lederne, og det virker å være godt grunnlag får å si at denne ledelsesformen også fungerer i mange tilfeller. Det er snakk om en type omsorgsledelse. Om man oversetter Johnsens funksjon prosesskonsulent til forskerverdenen, kan man kanskje kalle de for en relasjonsleder, som leder ved å drive jevnlig omsorg og motivasjon gjennom å kjenne hverandre.

Vi spurte Karin hva hun oppfattet som sin rolle som leder, og hun svarte at (...) *Det er jo spesielt å lede forskere for de driver med sine egne prosjekter, har sine egne veiledere eller samarbeidspartnere. På en måte leder de seg selv, de bestemmer stort sett hva de skal gjøre. De fleste har sine egne interesser og følger sine egne stier. Av og til spør de "er det dette dere vil at jeg skal holde på med?" og "Er dette i tråd med [ledelsens, organisasjonens] ønsker og strategi?". Man vil ha tilbakemelding på en måte."* (...) *Det er det som er*

*forskningsstrategiproblemet [her, hos oss], vi må balansere ansvaret for å gå i dybden med det å gå i bredden. Vi backer stort sett opp folk og sier at dette kan/skal du drive med (...)* ”

Her blir ledelsesfunksjonen å ikke lede, men å trekke seg tilbake inntil forskerne aktivt etterspør ledelse. Lederen er tilstede som kollega og konsulent, uten å utøve lederatferd. Nok en gang ser vi forskjellen i hvordan fagatferd og lederatferd overlapper i ulik grad i Johnsens generelle modell og vår tilpasning av den.

#### **7.4. Hvordan lede forskere? Forskere og ledelse av dem.**

##### **7.4.1. Innledning**

Vårt tredje tema under problemstillingen: *”Hvordan lede forskere?”* er lederens syn på forskeren. Til nå har vi analysert hva lederne legger vekt på uavhengig av om det er forskjeller på forskerne de leder. I dette avsnittet analyserer vi hva det er med forskere som påvirker ledelsen av dem.

Vi ønsket også å avdekke om de mener at forskjeller i forskernes personlige egenskaper kan forlange forskjellige typer ledelse overfor de enkelte ansatte. Dette er vesentlig, fordi litteraturen påviser at ledelsesutfordringer kan knytte seg direkte til egenskaper hos kunnskapsarbeidere (Hein 2009, Kuvaas 2008).

Forskningsspørsmålet vårt lyder: ***Hva er spesielt med forskere som får betydning for ledelsen av dem?*** Vi stilte spørsmål av typen *”har du behov for å styre forskerne i en eller annen retning?”*, *”må man være forsker for å lede forskere?”*, *”har dere noen stjerner på deres institutt, og er det likhetstrekk eller forskjeller mellom dem, hvordan de ”er”, hvordan de kan ledes?”*, *”hva er en god forsker i dine øyne”*, *”Går det an å gruppere forskertyper”* osv. Vi stilte også oppfølgingsspørsmål når vi kom inn på dette temaet, av typen *”hvorfor det?”*, *”kan du gi oss eksempler?”*.

Våre respondenter refererte i liten grad direkte til egenskaper hos forskere som de tiller betydning for ledelsen av dem. Men respondentene forteller allikevel mye om ledervalg de gjør og hvordan de håndterer forskjellige temaer, og her sier de også mye om hvilke egenskaper ved sine medarbeidere de må ta hensyn til. I dette avsnittet må empirien derfor i noe større grad tolkes enn i de to foregående avsnittene, hvor vi fikk mer direkte svar fra lederne.

#### 7.4.2. Konflikter om tidsfrister

Lederne forteller om hverdager som preges av godt sosialt miljø og få konflikter, hvor trygghet er vektlagt og målbevisst tilstrebet som forutsetning for en faglig produktiv og god arbeidsplass. Her er samtlige respondenter sammenfallende, noe vi vist i avsnitt 7.3.2.

*Jeg tenker at det er veldig viktig for en leder å lede på en sånn måte at det er en trygg og åpen atmosfære i den gruppa man er i. Det tenker jeg er kjempeviktig. Et grunnlag, sier Anna (Intervju 4.2.2011).*

Karin og Øystein legger også vekt på å drive omsorg som leder, og de nære ting:

*Vi har veldig gode personlige relasjoner synes jeg. Det tror jeg de aller fleste, ja kanskje absolutt alle (ler) vil si at vi har. Vi konkurrerer mindre med hverandre og vi hjelper hverandre mer enn andre steder tror jeg. (Intervju 16.2.2011).*

*Siden jeg sier at det betyr mye hvordan man blir vurdert på utsiden, så betyr det også at hvis vedkommende får mer trygghet fra innsiden, så blir han/hun tryggere utad. (Intervju 16.2.2011).*

På spørsmål om hun som leder legger mye vekt på det sosiale, svarer Bente at det er veldig viktig og forteller at de prioriterer å reise bort sammen for å pleie nettopp dette:

*Vi har gjort det ofte hvis vi skal skrive søknader og planlegge. Vi har vært tre dager på [sted] i skisesongen. Da har vi seminarer og litt skirenn og sånn. (...) Det er mye arrangeringsarbeid, og det går på rundgang. Og den som arrangerer det bestemmer hvor vi skal dra. (Intervju 16.2.2011).*

Den tydelige vektleggingen av trygghet, åpen atmosfære, gode personlige relasjoner og sosiale arrangementer beskriver omsorgsledelse. At dette er data som fremkommer tidlig i intervjuene og som svar på åpne spørsmål, viser at lederne holder dette for å være sentralt ledelsen av forskere. Dette er ikke unikt for forskningsledelse, men ser ut til å være unisont og understøttes av mye litteratur om ledelse av kunnskapsarbeidere (Hein 2009a, Kuvaas 2008, Wennes 2011, m.fl).

På tross av målsetningen om trygge sosiale og faglige rammer, finner vi i vår empiri også omtale av potensielle konfliktområder. Konflikter representerer motstridende interesser. Tilstedeværelse av konflikter og håndteringen av dem kan derfor fortelle mye om hvordan medarbeiderne ledes. Derfor har vi i denne delen av analysen valgt å konsentrere oss om hvordan lederne håndterer de potensielle konfliktsituasjoner, der det er egenskaper ved forskerne som er avgjørende for hvilke løsninger de velger.

Hovedsaklig er konflikter knyttet til to typer beslutninger; valg forskerne treffer omkring forskningstema er i noen grad gjenstand for uenighet, mens behovet for å innfri tidsfrister fremstår som den vanligste årsaken til konflikter. Det er den sistnevnte vi skal konsentrere oss om i dette avsnittet.

Øystein og Bente forteller om utfordringer som oppstår rundt prosjekter som ikke blir ferdige til den fristen det er enighet om, eventuelt til frister som er satt og utsatt allerede. Øystein gir oss et eksempel:

*(...) For eksempel med et prosjekt som har holdt på altfor lenge, og vi skal prøve å få dette i land, og forskeren genererer faglige problemer. Et delikat problem. Møtet [hvor prosjektet skal ferdigstilles] er utsatt og utsatt, og jeg må gripe inn og sette strek i prosjektet. Nå skal det ferdigstilles. (Intervju 16.2.2011).*

Bente illustrerer en liknende situasjon, der prosjekter trekker ut i tid fordi forskere kommer med stadig nye ideer. Hun beskriver evnen til å skape ideer som en positiv egenskap, men understreker også at:

*(...) en del av de tingene vi skal gjøre [er å levere], vi må bare bli ferdig. Vi må bare levere godt nok. Noen er veldig gode på det. Og da kan de brukes til det. (Intervju 16.2.2011).*

Utsagnene illustrerer at det eksisterer en potensiell konflikt i avveiningen mellom forskernes opplevelse av profesjonskrav på den ene siden, og lederens ansvar for produksjonskrav i form av ferdigstilling og nye prosjekter på den andre siden. Dette finner vi også igjen hos Hein (2009b:25).

Det er interessant å analysere denne utfordringen med bakgrunn i Hein sin motivasjonsteori. Teorien kan hjelpe oss med å gi innblikk i hvilken risiko lederen løper ved å vektlegge

organisasjonens interesser på bekostning av forskernes, men også forklare hvordan deres ledergrep håndterer den risikoen, enten de er kjent med Heins teorier eller ikke.

Først er det nyttig å se på hvor de forskerne som kan generere slike problemer, plasserer seg i Heins motivasjonsprofiler slik de er presentert i teorikapitlet.

Det er rimelig å anta at lønnsmottageren ville innordnet seg mot minst mulig innsats, mens en pragmatiker ville nøyd seg med et tilstrekkelig godt resultat. For begge er konsekvensen at de ville unngått å sette faglige krav så høyt at ekstra innsats ble påkrevet. For pragmatikerens del er det dessuten også viktig å oppfylle lederens arbeidsinstruks.

Den ekstroverte prestasjonstripperen vil sannsynligvis også sørge for ikke å havne i en situasjon hvor tidsfrister måtte tøyes. Det kan skade vedkommendes status og komme i veien for den type belønning han/hun søker, som lederen i stor grad råder over. Å feile, i betydningen å ikke nå de mål lederen har satt, er dessuten ødeleggende for den ekstroverte prestasjonstripperens identitetsprosjekt, som er å være best på sitt felt.

Derimot vil både den introverte prestasjonstripperen og primadonnaen kunne generere slike problemer, den første i glede over spesielt interessante faglige utfordringer og den andre diktert av kallets krav om høyest mulig standard på arbeidet. Hvordan fremstår lederens prioritering for disse?

Den introverte prestasjonstripperen blir midlertidig fratatt sin mulighet til å fordype seg i interessante problemstillinger, og vil sannsynligvis reagere med å bli demotivert. Vi kan anta at scenarioet allikevel ikke er spesielt alvorlig, fordi hun kan få anledning til å jobbe uforstyrret med komplekse og interessante problemer allerede i neste prosjekt. Lederens ønske om å ferdigstille prosjektet innebærer derfor ingen varig trussel mot det som gjør arbeidet meningsfullt for den introverte prestasjonstripperen, så vi kan anta at faren for dyp og langvarig konflikt ikke er spesielt stor.

Derimot vil primadonnaen i følge Hein kunne se dette som et alvorlig angrep på den faglige standard kallet dikterer. Lederens ønske om å ferdigstille prosjektet før et optimalt resultat er oppnådd kan i primadonnaens øyne fremstå som en markering av at prosjektet ikke er tilstrekkelig viktig for de det er ment å utgjøre en forskjell for, noe som undergraver selve meningen med primadonnaens arbeid. Det kan ødelegge også primadonnaens forestilling



om samhörighet mellom organisasjonens og egne verdier, som er vesentlig for primadonnaens identitetstilhørighet i organisasjonen. Dersom primadonnaen oppfatter at både hans identitet og meningen med hans arbeid undergraves, vil det både kunne kvele eksistensielle motivasjonsfaktorer og føre til dekopling av det de oppfatter som dårlig ledelse. Lederen mister autoritet, fordi prioriteringen kan tolkes som illustrasjon på at lederen verken forstår nødvendigheten av høy faglig standard eller arbeidets avgjørende karakter. Som Hein sier (2009a:211) vil primadonnaen kunne komme i tvil om hvorvidt hans hjerteblod er deponert i de rette hender.

Denne drøftingen viser at den alvorligste utfordringen lederen står ovenfor i konflikter omkring tidsfrister, er håndteringen av motivasjon hos primadonnaen. Mer presist formulert er det en risiko for å kvelde primadonnaens eksistensielle motivasjonsfaktorer. I følgende drøfting viser vi hvordan de forskjellige lederne håndterer denne risikoen, og illustrerer derved også hvordan forskere ledes ut fra egenskaper de har.

Selv om lederen i slike tilfeller ikke er kjent med eller handler ut fra Heins teori, er det all grunn til å anta at vedkommende innser at situasjonen innebærer risikoen for alvorlig konflikt og muligheten for langvarige mistillitsforhold. Selv om vi med bakgrunn i Heins motivasjonsteori kan slå fast at konflikter som truer eksistensielle motivasjonsfaktorer neppe kan bringe noe positivt med seg, kan enkelte ledere verdsette konflikter i seg selv fordi de kan skape fremdrift eller tvinge frem løsninger. Vi må først avklare hva våre respondenter tenker om dette. Øystein sier at

*(...) Jeg forsøker å bry meg uten å lage noe konflikt. Noen kunne da finne på å si at man var konfliktsky, men for meg er det et positivt ord. Når du hører at Stoltenberg er konfliktsky så er det sagt som om det er en negativ egenskap han har. Men i mine øyne er det ikke det, det er ikke noen grunn til å hige etter konflikter. (...)* (Intervju 16.2.2011).

Bente mener heller ikke at konflikter er attraktive. Nettopp om temaet ferdigstilling av prosjekter og det å "gjøre jobben sin", sier hun om masing:

*Nei, ikke sant da skjærer det seg. Da blir det sånne diskusjoner som "jammen den og den og hvorfor tar du meg nå" som er helt håpløst.* (Bente 16.2.2011).

Utsagnene viser at to av lederne gjerne unngår konflikter. For de andre har vi ikke tilsvarende presise beskrivelser, men vi har heller ikke empiri som motsier Øystein og Bentes utsagn. Vi velger derfor å analysere videre med bakgrunn i at konflikter ikke betraktes som attraktive.

Vi har avdekket et problem som lederen eier; hvordan tilrettelegge for at tidsfrister overholdes, uten å skape konflikter og uten å demotivere primadonnaen? Våre respondenter sier lite om hvordan konflikter håndteres når de er et faktum, men forteller mye om hvordan de tilrettelegger for å unngå at de oppstår. Analysen fokuserer derfor på å forstå hvordan konflikter og påfølgende demotivering unngås, først og fremst i lys av Heins motivasjonsteori, men Johnsens ledelsesteori er også nyttig her.

Vi har tidligere vist, både i forbindelse med begrepet ledelse i avsnitt 7.2., og i forbindelse med målformuleringer i avsnitt 7.3.2 at flere av lederne foretrekker teamarbeid. Sammensetningen av teamene et verktøy lederen bevisst kontrollerer for å sikre godt arbeidsmiljø og produktivitet. Sigurd forteller at han er veldig bevisst på hvordan han setter sammen slike grupper:

(...) [Forklarer hvorfor han selv vil ha kontroll på å sette sammen prosjektbaserte arbeidsgrupper] *Det er jeg veldig bevisst på, for å se på hva som trengs av kompetanse og hvilke personer jeg ser kommer overens, for det er en menneskelig komponent som er viktig når man setter sammen personer.* (Intervju 4.2.2011).

Bente, som også er den som setter forskning i team som en egen målsetning, sier at:

(...) *det blir mer å lage arbeidssituasjon slik at ikke dette skjer, og trekke inn en annen som er pliktoppfyllende på de små tingene* (Intervju 16.2.2011) når hun skal forklare nettopp hvordan prosjekter skal unngå å trekke ut i tid. Som vi allerede har sett sier hun også et annet sted at (...) *vi må bare bli ferdig. Noen er veldig gode på det. Og da kan de brukes til det.* (Intervju 16.2.2011).

Hun sier også at team sikrer en komplementaritet i forskningen:

*(...) Noen er veldig gode til å gjennomføre, men har kanskje ikke så mange gode ideer. Noen har veldig mange ideer, men klarer aldri å ta ned ballene. Hvis de jobber sammen, blir resultatet ofte mye bedre (...)* (Intervju 16.2.11)

Ved å sette sammen team der enkelte medlemmer er "pliktoppfyllende på de små tingene" eller rutinearbeidet, konstruerer lederen en situasjon der primadonnaen i større grad kan tillates å fokusere uforstyrret på det han opplever som overordnet for kvaliteten. Dette kan innebære et større ansvar for prosjektets viktigste resultater, en faglig utfordring som tilrettelegger for å bringe han ut av komfortsonen og samtidig tillate han å uforstyrret være der. Dette er en forutsetning for flow. Ved å benytte team som arbeidsform og ha sterk bevissthet om hvordan teamene komponeres, tilrettelegger lederne for denne tilstanden. Samtidig har lederen langt på vei manøvrert seg ut av en situasjon der han risikerer å fremstå som lite innsiktsfull overfor primadonnaens eksistensielle motivasjonsfaktorer, fordi han ikke lenger bærer ansvaret med å fokusere på tidsfristen alene.

Men teamarbeid og temasammensetning kan analyseres også med tanke på Johnsens ledermodell. Team som bevisst komponeres slik at enkelte medlemmer vil fokusere på å levere i tide, vil måtte etablere et felles ansvar rundt ferdigstilling av prosjektet. Johnsen forklarer hvordan lederens individuelle ledelsesatferd og gruppens ledelsesadferd er koblet, slik vi gjengir det i figur 3.2.1. Ved å sette sammen teamet med tanke på ferdigstilling, har lederen aktivt overført hovedansvaret for å lede prosessen fra seg selv til gruppen. Med dette er også risikoen for konflikt mellom leder og medarbeider redusert. Blant forskerne på gruppa kan vi anta at dette ansvaret håndteres med adferdsspråk og faglig logikk, som er mindre fremmedgjørende enn beslutningsspråket lederen vil kunne benytte. (Johnsen 1995:15).

Med bakgrunn i Heins motivasjonsteori og hennes arketyper kunne det være fristende å se nærmere på team som balanseres av introverte prestasjonstrippere og primadonnaer på den ene siden (de som av motivasjonsårsaker kan ønske å skyve på fristen) og pragmatikere og lønnsmottagere på den andre siden (de som er opptatt av ferdigstilling og "godt nok" arbeid). Kan en slik sammensetning av teamet bevirke at de to sistnevnte hever kvaliteten på sitt arbeid gjennom de fordringer primadonnaen stiller?

Pragmatikerens identitet er knyttet til å være kollegial og bidra positivt til fellesskapet, så dersom primadonnaens kvalitetskrav ikke fordrer innsats som går på bekostning av pragmatikerens behov for en velorganisert hverdag og work-life-balance, vil det i utgangspunktet kunne være tenkelig at vedkommende øker sin innsats.

Lønnsinntageren vil derimot kunne legge an på å senke kravene for å unngå en mindre fordelaktig bidrags-belønnings-balanse, og eventuelt forsøke å vinne tilhengere til en slik tankegang. Det vil utvilsomt være frustrerende for en primadonna og høyst sannsynlig ødeleggende for teamarbeidet.

Dette tankeeksperimentet er basert på empirien som viser at teamarbeid er vanlig i forskningsinstitusjonene vi har besøkt sett i lys av motivasjonsprofilene Hein har utviklet. I fortsettelsen er det derfor naturlig å spørre; ville teamarbeid vært attraktivt dersom det var store innslag av lønnsinntagere i disse organisasjonene? Analysen viser at teamarbeid ville vært forbundet med frustrasjon også blant de som vanligvis tilstreber høy standard på arbeidet og i liten grad krever ytre motivering. Konklusjonen må derfor være at disse organisasjonene ikke har nevneverdige innslag av lønnsinntagere. Dette sammenfaller med Hein (2009b:31), som sier at lønnsinntagere sjelden er å finne innen kreative og høyt spesialiserte yrker. Hun begrunner det med at arbeidet ville være for krevende.

Øystein og Karin har også foretatt ledergrep hvor både ledelsesmodellen til Johnsen og Heins motivasjonsteori kan ha forklaringspotensial.

*(...)For det første så har vi to ganger i året rundt fellesbordet, i alles påhør, går vi gjennom halvårsplaner for hver enkelt. Kan høres brutalt ut. (...)Det er et referat fra møtet, og det de skal gjøre (det) neste halvåret, de fleste prosjekter går over et halvt år. (Øystein 16.2.2011).*

Vi forstår bemerkningen om at dette kan høres brutalt ut som et uttrykk for den sterke forpliktelsen en slik ordning pålegger den enkelte. Det er "alles påhør" og ikke bare lederens tilstedeværelse som genererer forpliktelsen, som dermed eksisterer mellom gruppelemmene og ikke bare mellom leder og medarbeider. Med utgangspunkt i figur 3.2.1 som vi har hentet fra Johnsen (Johnsen m.fl. 1995:15), kan ordningen med halvårlige møter bidra til å overføre ledelsesansvar til gruppen og tilrettelegge for større innslag av adferdsspråk og forskernes faglige logikk på bekostning av beslutningsspråk, i miljøer der forskerne jobber individuelt.

Samtidig innebærer møtene en mulighet for primadonnaen til å definere sine egne rammer i samråd med kolleger og leder, og deretter få ro til å fokusere på prosjektet for en lengre periode og unngå tidsfrister og andre temaer hvor beslutningsspråk dominerer. Ved å etablere halvårsmøtet som arena tilrettelegger dermed lederen for primadonnaens flow. Slik kan vi betrakte dette som et grep lederen gjør med utgangspunkt i egenskaper hos forskeren.

### 7.4.3. Feedback

Under intervjuene kom det frem svært mange synspunkter på feedback. Samtlige respondenter gav detaljerte beskrivelser av sine tanker om ros og/eller tilbakemelding. Vi bruker litt plass på å gjengi disse før vi analyserer, fordi utsagnene er både lange og presise men også fordi de er utfyllende og med kan fordel ses i sammenheng. Sigurd sier at:

*(...) det er utfordrende det å gi, hva skal jeg si, skreddersydde nok tilbakemeldinger sånn at det ikke bare blir sånne generelt skryt. Som "du er jo så flink" eller "nå synes jeg du gjør en bra jobb". (...) Jeg synes det er vanskelig å komme med skryt med mindre ikke det er knyttet til et eller annet konkret. En presentasjon eller en levering eller noe.*

På oppfølgingsspørsmål om hvorvidt generell ros kan være demotiverende, svarer han

*(...) ja, det vil jeg tro. Det ville bare tyde på at man ikke var interessert egentlig. (Intervju 4.2.2011).*

Anne sier også mye om ros, og forteller at:

*Jeg er også skeptisk til veldig mye sånn rosing. Altså, en ting er å rose de som ikke får til så mye. Jeg er jo veldig sosialdemokratisk i hjertet (ler). Jeg synes det er greit å rose de som ikke får til så mye. Men å rose de flinke, hva skal de med det liksom? (...) Jeg roser [de som ikke får til så mye] for å støtte opp under selvfølelsen deres, og selvfølgelig kan du si at det er for at de da skal bli flinkere faglig men det er ikke sånn jeg tenker. (Intervju 4.2.2011)*

Bente snakker om anerkjennelse:

*Men jeg mener forskere er umettelige på ros. (...) Noen av disse jeg snakket om. De eldre som vil jobbe på sin måte. Noen av de har sagt at de av og til synes de ikke får nok anerkjennelse, og er noen som får anerkjennelse så er det dem. Men de vil ha enda mer. (...) Men det jeg ikke er god på, og som jeg har prøvd, men ikke klarer, er dette med å formalisere oppmuntringen. Når noen har publisert en artikkel, så er det mange som da har vi kake og champagne. Jeg har ambisjoner om å gjøre det, men jeg får det ikke til. (Intervju 16.2.2011)*

Karin snakker om tilbakemeldinger på faglig arbeid:

*Faglige ting er nok ikke vanskelig å gi tilbakemeldinger på. Det er ikke farlig å diskutere. (...)Først og fremst vil [forskerne] bli sett og lagt merke til at de gjøre noe. Det er umulig å gi nok tilbakemelding føler jeg, jeg klarer aldri å gi nok samme hvor mye jeg strever. Når vi snakker om positive og negative responser; En av ambisjonene mine ved avdelingsmøtene møtene, annenhver gang er det info, annenhver gang møter hvor noen legger frem noe, enten ideer, utkast til protokoller osv. Det vi skal kunne gjøre i en forskningsavdeling, er å kritisere hverandre. Så jeg har en ambisjon om at den hardeste kritikken man møter som forsker eller ung stipendiat, den har du møtt hjemme. Da går du ut i verden med en trygghet om at dette har mange andre forskere som du stoler på vært innom, kritisert og du har hørt at de faktisk mener helt forskjellige ting og de kan krangle så busta fyker om noe du har gjort, og at de som de som er flinke er uenige seg imellom, ikke bare med deg. (Intervju 16.2.2011)*

Karin formulerer også presist hvorfor kritikk forstås konstruktivt, og ikke som et nederlag for den som mottar den:

*Du teller med hvis noen gidder å argumentere mot deg. Det at folk gidder å bry seg om at du har gjort noe feil, er på en måte vel så viktig som å få bare sånn positiv, sånn nå har du vært flink. (Intervju 16.2.2011)*

Øystein sier også hvordan de fasiliterer kritikken av hverandres arbeid, og om hvorfor den er viktig:

*Siden jeg sier at det betyr mye hvordan man blir vurdert på utsiden, så betyr det også at hvis vedkommende får mer trygghet fra innsiden, så blir han/hun tryggere utad. En som skriver doktorgrad, og er ferdig med artiklene sine, og så skal lage sammenskrivning av dette. Det*

*gjør vi slik at vi plukker ut en senior, eller en med doktorgrad, som går gjennom sammenskrivninger, som en prøve, og [gir] tilbakemeldinger på det som ikke er riktig. Også på prøveforelesninger. Ganske kvikt lager vedkommende et utkast og får respons fra avdelingen før selve prøveforelesningen. Da blir alle støttepersoner i dette. Det tror jeg betyr noe, da føler de at på hjemmeplan er jeg trygg. Det er ikke noe problem å dumme seg ut her. Verre på disputasen for å si det sånn. (Intervju 16.2.2011)*

Videre i avsnitt 7.4.2 er det utsagnene ovenfor vi refererer til.

Utsagnene illustrerer at forskere er svært opptatt av feedback på sitt faglige arbeid. Enkelte av respondentene gir også uttrykk for et skille mellom tilbakemelding og ros; faglig tilbakemelding er verdifull enten den er positiv eller negativ, fordi den er faglig utviklende og benyttes som kvalitetssikring og trygghetskaper med tanke på senere publisering. Den er ikke knyttet til person. Til sammenlikning er ros alltid positiv og ment som oppmuntring. Den trenger ikke å være fundert på faglige prestasjoner, men kan benyttes for å anspore til større faglig innsats. I fortsettelsen utgjør dette et viktig skille mellom former for feedback; tilbakemelding er faglig konstruktiv, mens ros er den personlige oppmuntringen.

#### **7.4.3.1. Formelle arenaer for tilbakemelding**

Hos Hein finner vi at alle hennes arketyper er opptatt av feedback enten som kompetente tilbakemeldinger på arbeidet eller som ros. Feedback har ulike funksjoner for de ulike arketyperne, og flere av disse funksjonene beskrives presist av respondentene. Når Bente snakker om å formalisere oppmuntringen eller å lage arrangementer for å feire spesielle prestasjoner, kjenner vi igjen den ekstroverte prestasjonstripperen, som er opptatt av at arbeidet skal øke vedkommendes status. Det er nettopp en av funksjonene slike markeringer kan ha, utover å være en sosial anledning. Pragmatikeren vil på sin side verdsette slike markeringer som en anledning til å oppleve hygge sammen med medarbeidere og til å demonstrere sin kollegiale innstilling. Som Bentes utsagn ovenfor viser, er det allikevel anerkjennelsen forskerne higer etter som får henne til å beklage at hun foreløpig ikke har iverksatt markeringer av faglige prestasjoner. Hun vektlegger den motivasjonsmessige effekten fremfor den sosiale. Bevisstheten om at enkelte medarbeidere vil reagere positivt på slike tiltak, innebærer at hun vurderer dette ledergrepet basert på egenskaper hos forskeren.

Den kritiske tilbakemeldingen Øystein og Karin snakker mye om, har den uttalte hensikt å skape trygghet og være kvalitetssikrende. Deres utsagn viser også at de har etablert arenaer hvor tilbakemelding er en vesentlig komponent. Vektleggingen av det kvalitetssikrende elementet viser at det er egenskaper ved forskeren, behovet for faglig tilbakemelding, som er en av årsakene til at denne ordningen er innført.

Alle Heins arketyper har behov for tilbakemelding, om enn av forskjellige årsaker. Primadonnaen vil nyttiggjøre seg tilbakemelding som kan heve kvaliteten på arbeidet, om enn kanskje noe motvillig. Primadonnaen bringer store ofre for å leve opp til høy faglig standard, og det oppleves neppe udelt positivt å møte kritikk fra de han ikke mener deler hans altruistiske kall. Dersom tilbakemeldingen er tilstrekkelig kompetent og ikke truer med å kvele eksistensielle motivasjonsfaktorer ved å være lite idealistisk eller undergrave meningen med arbeidet, vil det allikevel ikke være avgjørende hvem den kommer fra; primadonnaen vil sette faget foran seg selv og egen prestisje også i denne sammenhengen.

Den introverte prestasjonstripperen søker tilbakemelding i form av inspirasjon og sparring, noe denne møtevirksomheten og felles drøftingen av hans prosjekter gir rikelig anledning til. Ledelsens oppgave er i følge Hein å tillate at den introverte prestasjonstripperen dyrker nettverk hvor dette behovet fylles. Vi ser at Øystein og Karin ikke bare tillater det, de fasiliteter det og setter det i system. Samtidig er de selv til stede og kan korrigere dersom de finner at samtalen dreier inn på temaer som ligger utenfor temaet det forskes på eller organisasjonens interesser, noe den introverte prestasjonstripperen kan være mindre nøye med dersom den faglige utfordringen er tilstrekkelig interessant.

For den ekstroverte prestasjonstripperen, som verdsetter den offentliggjorte rosen, er også jevnlig respons på arbeidet viktig for å stadfeste hvordan han klarer seg i forhold til de mål som er fastsatt. Slik respons er først og fremst lederens ansvar. Den tilbakemeldingen Øystein og Karin legger til rette for gjennom avdelingsmøter og prøveforelesninger kan ivareta denne funksjonen, samtidig er også andre og mindre formelle arenaer viktige, som vi skal se i neste avsnitt.

Pragmatikere og lønnsmottagere vil kunne oppleve disse møtene annerledes enn de andre arketyperne. For førstnevnte kan møtene innebære alt annet enn entydige og klare tilbakemeldinger, mest sannsynlig vil mange ulike faglige synspunkter og forslag fremkomme. De faglige kravene kan også bli satt høyere enn han setter pris på. Det er viktig



at lederen styrer samtalen og skjærer pragmatikeren fra de mest storforlangende, slik at målsetningene ikke blir uoppnåelige. For lønsmottageren kan møtet med arketyper som er vesentlig mer villige til å bringe ofre for å oppnå kvalitet, innebære en alvorlig utfordring av den bidrags-belønnings-balansen han forsøker å oppnå. Igjen må lederen opptre skjermende og styre samtalen, i motsatt fall kan lønsmottageren reagere med motspill og gjøre forsøk på å trekke andres målsetninger ned. For disse to arketyperne kan derfor slik møtevirksomhet være demotiverende og frustrasjonsskapende.

#### **7.4.3.2. Uformelle arenaer for tilbakemelding**

I forrige avnitt drøftet vi den ekstroverte prestasjonstripperens behov for tilbakemelding, og antydte at det kunne være behov også for mindre formelle arenaer enn de halvårlige møtene og avdelingsmøtene Øystein og Karin forteller om. Dette avslører også Øystein bevissthet om når han forteller at han i tillegg til å avholde disse møtene også går rundt på avdelingen og stikker innom til de som jobber der.

*Dette å stikke innom er en slags oppfølging [av de halvårlige møtene]. Da har de sagt hva de skal gjøre, og når jeg sier "hvordan går det", så vet de hva de har sagt at de skal gjøre.* (Intervju 16.2.2011).

Sigurd har etablert en liknende arbeidsform og forteller at han

*(...) er veldig glad i direkte kommunikasjon. Jeg skriver lite per e-post. Han utdyper dette med å si jeg kommer innom – management by walking around.* (Intervju 4.2.2011).

Betraktet med Heins motivasjonsteori beskriver denne jevnlige oppfølgingen en anledning til å følge opp hver enkelt forsker og arketype på den mest hensiktsmessige måten. En gjennomgang av arketyperne kan vise hvordan lederen kan benytte anledningen.

Overfor den ekstroverte prestasjonstripperen og pragmatikeren, som begge har behov for tilbakemeldinger i forhold til målsetning, kan lederen ved å sørge for uformelle samtaler bidra med konstruktive innspill og avklaring av hvordan han betrakter progresjonen i arbeidet. For begge arketyper skaper dette trygghet og er motiverende.

Jevnlig oppfølging slik Øystein beskriver kan også passe primadonnaen når den klart og tydelig er tuftet på faglig dedikasjon, og ikke er ment som påminnelse om tidsfrister eller andre ressursmessige begrensninger. Samtidig vil det kreve stor faglig innsikt av lederen å komme med innspill som kan forbedre kvaliteten på arbeidet.

For den introverte prestasjonstripperen er den sparringen og inspirasjonen lederen kan by på ved uformelle samtaler sentral, men siden den introverte prestasjonstripperen gjerne omgir seg med et nettverk av likesinnede som også kan gi inspirasjon, er lederens funksjon som sparring-partner ikke nødvendigvis avgjørende for arbeidsinnsatsen. De uformelle møtene er ikke av den grunn mindre viktige overfor den introverte prestasjonstripperen, de er også en anledning for lederen til å sørge for å lede oppmerksomheten mot de problemstillinger som tjener organisasjonen. Det blir særlig sentralt fordi ren nysgjerrighet og inspirasjon fra nettverket kan lede den introverte prestasjonstripperen til å arbeide med problemer som ikke sammenfaller med organisasjonens mål.

Endelig er det overfor lønnsuttageren en anledning til å anspore til innsats ved å rose, eventuelt også unntaksvis å etablere oppnåelige delmål. Hein påpeker (Hein 2009b:30) samtidig at det kan være et problem dersom lederen må sette av uforholdsmessig mye tid og energi til lønnsuttageren for å motvirke at destruktiv adferd demotiverer andre i organisasjonen.

Slike utformelle møter tillater lederen å utvise stort hensyn til egenkaper ved hver enkelt forsker. Samtidig kan han orientere seg om progresjonen i arbeidet, som kan ha betydning for produksjonskrav han er opptatt av. Vi tar opp igjen dette perspektivet i avsnittet om lederen som forsker nedenfor, i avsnitt 7.4.4.

#### **7.4.3.3. Ros**

Som utsagnene øverst i avsnitt 7.4 illustrerer, er ros et ømtålig tema. Sigurd forteller tydelig at han ikke foretrekker å rose, mens Anna skiller mellom "de flinke" og "de som ikke får til så mye" (Intervju 4.2.2011). Vi finner at Heins motivasjonsteori har stort forklaringspotensial her.

Ros som er rettet mot personlige egenskaper og ikke faglig fundert, slik Sigurd påpeker, kan mistenkes for å være enten oppmuntring på tross av svakt arbeid eller erstatning for

kompetent, faglig tilbakemelding. Det første kan oppfattes naturlig nok som ubehagelig for forskeren, mens det andre kan illustrere overfor forskeren at lederen ikke har tilstrekkelig faglig innsikt. Dette er svært presist det Sigurd snakker om når han forteller at ros i betydningen "du er så flink" eller liknende er vanskelig å gi, og at den heller bør knyttes til en prestasjon. I følge Hein har han rett i at slik ros kan virke demotiverende.

Anne har sett at "de som ikke er så flinke" kan tjene på å oppmuntres, noe som også sammenfaller med Heins teori ved at lønnsmottagere – som er minst villige til å bringe ofre for å oppnå høyt kvalitet på sitt arbeid – kan motiveres til å yte ekstra innsats når de roses.

Hun sier også at de flinke ikke har behov for ros, og her kan vi nyansere litt; først er det ikke nødvendigvis entydig hva det vil si å være flink, men dersom vi forstår flink som synonymt med stor faglig dyktighet, vil prestasjonstripperne og primadonnaen sannsynligvis være "flinkere" enn sine kolleger fra de to andre kategoriene. Dette kan vi begrunne med motivasjonsprofilenes forskjellige vilje til å bringe ofre for å oppnå resultater, som også vil ha betydning for hvilket faglig nivå de har oppnådd. Denne viljen er lavest hos pragmatikeren og lønnsmottageren. Annes utsagn samsvarer med Heins teori dersom det hun sier skal forstås dit hen at primadonnaen og den introverte prestasjonstripperen ikke har behov for ros. Men den ekstroverte prestasjonstripperen verdsetter ros, under forutsetning av at den gis offentlig. Annes utsagn ovenfor sier allikevel ingenting om hvorvidt ros i denne sammenhengen gis under fire øyne eller i offentlighet. Dersom vi skal ta Anne helt bokstavelig kan vi derfor anta at hun enten mener hun ikke har ekstroverte prestasjonstrippere blant inne medarbeidere, eller så snakker hun om ros gitt under fire øyne, som den ekstroverte prestasjonstripperen vil ikke reagere positivt på. Under disse forutsetningene sammenfaller hennes utsagn godt med Heins teori.

De forholdsvis lange sitatene fra Anne og Sigurd ovenfor viser at de som ledere er oppmerksomme på positive og negative sider ved personlig ros og faglig tilbakemelding, at disse må benyttes med omhu og avhengig av hvem den rettes mot. Som ledere agerer de ut fra egenskaper hos sine forskere. Utsagnene er samtidig presise nok til å innebære en viss validering av Hein sin teori.

#### 7.4.4. Lederen som forsker

I dette avsnittet tillater vi oss å betrakte lederen som forsker, hvilket tilsynelatende er lite presist med tanke på forskningsspørsmålet som stilles med utgangspunkt i at lederen er den som betrakter forskerne. Årsaken er at vi i intervjuene blir oppmerksom på forhold som best kan forklares ved å se lederen også som forsker.

I avsnitt 7.4.2. drøftet vi de uformelle møtene som Sigurd og Øystein har etablert, og påpekte det som en mulighet til å følge opp hver enkelt forsker og arketype på den mest hensiktsmessige måten. Vi betrakter det som et ledergrep som er etablert med bakgrunn i stor innsikt i egenskaper ved forskere. Som vi har sett i avsnitt 7.1.2. er alle våre respondenter opptatt av å gi tilbakemeldinger til forskerne.

Med tanke hva slags tilbakemelding som kreves, må vi nyansere mellom arketyperne. Lønnsmodtageren vil sannsynligvis ikke etterspørre tilbakemeldinger som er ment å tvinge frem progresjon i arbeidet, mens den introverte prestasjonstripperen ikke nødvendigvis er mer avhengig av lederens tilbakemeldinger i faglige spørsmål enn kollegenes, som vi også påpekte i avsnitt 7.4.2.

Overfor de andre arketyperne er det lett å forestille seg at manglende faglig innsikt eller dedikasjon hos lederen kan innebære en risiko i forbindelse med tilbakemelding; primadonnaen, den ekstroverte prestasjonstripperen og pragmatikeren kan alle reagere med demotivasjon (for primadonnaen også dekobling) dersom lederens innspill og tilbakemeldinger ikke er tilstrekkelig klare eller faglig kompetente. Her har analysen ført oss frem til et viktig poeng som fire av våre respondenter uttrykker enstemmighet om.

Når vi i et avklarende oppfølgingsspørsmål spør Øystein om det er tradisjonelle autoritetsfaktorer som hans ansiennitet og posisjon som gir han legitimitet som leder, svarer han:

*Jeg tror ikke det er det at jeg har vært ansatt lenge, jeg tror jeg selv har hatt en relativt stor produksjon. Det er ikke så mange andre som har passert 100 publikasjoner. (Intervju 16.2.2011)*

Karin stiller seg spørsmålet selv, mens samtalen handler om at det ser ut til å være vanlig å rekruttere ledere internt og at stillingene vanligvis tilbys forskere.

*Tror du man må være forsker for å lede forskere? Jeg tror ikke du får ordentlig tillit hvis du ikke er det. (Intervju 16.2.2011)*

Anne forteller i presise ordelag at hennes identitet ikke knyttet til det å være leder:

*(...) det er noe med at identiteten din ikke henger på å være en god leder. (Intervju 16.2011)*

Bente er krystallklar når hun svarer på om hun kunne ledet sin avdeling uten å være forsker

*Nei. (...) Forskningsleder må være å lede forskningen. (...) Jeg tror godt du kan være direktør for instituttet uten å være forsker, men ikke forskningsleder. (Intervju 16.2.2011)*

Disse fire uttrykker stor enighet om at lederen må være forsker selv. Den femte, Sigurd, uttrykker som vi har sett i avsnitt 7.1.3 et noe mer nyansert syn på dette, men heller ikke han er uenig i at forskningskompetanse er viktig for forskningslederen.

At fagkompetanse i så overveldende grad ble foretrukket fremfor lederkompetanse kom noe overraskende på oss i intervjufasen, men vår analyse avdekker at dette ikke er vanskelig å begrunne; empirien vi har vist til i avsnitt 7.4.2 understreker hvilken avgjørende vekt som legges på jevnlig tilbakemelding, og Heins motivasjonsteori har påvist behovet for at denne må være kompetent og tidvis på høyt faglig nivå (overfor primadonnaer). Dermed er det ikke vanskelig å forstå ledernes opplevelse av at det vil være vanskelig å lede forskerne uten selv å ha forskerkompetanse for å kunne levere tilstrekkelig kompetent tilbakemelding er det en betingelse at lederen er en sterk fagperson.

Samtidig innebærer dette, som også Annes utsagn ovenfor tydeliggjør, at forskningsledere har en sterk identitet knyttet til å være forskere, og vektlegger sin forskningsfaglige kompetanse og dedikasjon til forskning fremfor sin ledelsesmessige integritet. De gir også uttrykk for at deres legitimitet som ledere hentes fra faglige prestasjoner og ikke prestasjoner som knytter seg til rollen som leder. Johnsen påpeker forskjeller i språk og verdier som har betydning her; fagspråket, den faglige logikken og de faglige verdier vil

dominere blant forskere, mens lederrollen også krever et beslutningspråk knyttet til måloppnåelse. Når forskningslederne i så stor grad gir uttrykk for å være knyttet til sin identitet som forskere, kan vi anta at de også identifiserer seg med faglige verdier og logikk i vesentlig større grad enn den logikken og de verdier beslutningspråket representerer. Hein påpeker videre at disse verdiene ofte står langt fra hverandre (2009b:25) og kan være i konflikt med hverandre. Dermed forklarer ledernes identitet som forskere ikke bare hvorfor de vektlegger faglige verdier og tufter sitt lederskap på faglige prestasjoner, men også hvorfor de ikke holder sin integritet som ledere spesielt høyt.

#### **7.4.5. Oppsummering, hva er spesielt med forskere som får betydning for ledelsen av dem?**

Under dette forskningsspørsmålet har vi ved hjelp av Heins motivasjonsteori avdekket ledergrep som tar utgangspunkt i egenskaper ved forskerne. Som drøftingen i avsnitt 7.4.1 viser er forskningsinstitusjonene vi har besøkt preget av gode sosiale relasjoner og en trygg atmosfære, som målbevisst er etablert blant annet for å bedre arbeidsmiljøet. Et trygt faglig miljø samt oppmuntring og tilrettelegging for kritisk diskusjon om faglig arbeid er også et verktøy for å kvalitetssikre forskningsarbeidene før de publiseres. Etableringen av trygge rammer har til hensikt å gi forskerne mot til både å gi og ta imot kritikk. Selv om mot som egenskap ikke opptrer som unik for forskere, er dette et ledergrep som tar utgangspunkt i egenskaper ved forskerne.

Konflikter som allikevel oppstår knytter seg ofte til ferdigstilling av prosjekter og utsettelse av tidsfrister for levering. For å unngå slike konflikter har lederne etablert formelle og utformelle arenaer som kan sørge for god informasjon til lederen om progresjonen, men som også gir anledning til å følge opp hver enkelt forsker slik de ser det mest hensiktsmessig og motiverende. Motiverte forskere øker sjansen for at prosjekter ferdigstilles i tide. Drøftingen viser at både møter med alle avdelingens ansatte og uformelle, uforberedte samtaler på tomannshånd benyttes bevisst som verktøy for å unngå at tidsfrister utsettes. Her tar lederne klart hensyn til egenskaper ved forskerne de leder.

Feedback på faglig arbeid er sentralt for forskere. Selv om dette er et behov alle forskere har, søker de forskjellige typer informasjon i tilbakemeldingene og derfor har også tilbakemeldingene forskjellige funksjoner alt etter hvem de rettes mot. Videre nyanseres det mellom ros som personlig oppmuntring og tilbakemelding i form av positive eller negative faglige kommentarer. Ros betraktes som et vanskelig tema som kan diskreditere enten

forskeren eller lederen, fordi den ikke forholder seg til det faglige arbeidet. Tilbakemelding på faglig arbeid sikrer kvalitet og demonstrerer innsikt, og er derfor verdsatt hos alle. Et mulig unntak kan allikevel gjøres for de som ikke først og fremst motiveres av å gjøre en god jobb, og som finner at livskvalitet hentes fra andre arenaer enn arbeidsplassen. Som analysen viser er det allikevel god grunn til å anta at disse er lite representert ved de forskningsinstituttene vi har besøkt. Lederne vi har intervjuet viser at de er oppmerksomme på at feedback kan ha en rekke forskjellige effekter, og at de benytter den som verktøy for å lede forskere.

Mange forskere vil stille krav om kompetent tilbakemelding, ofte på et høyt faglig nivå. Disse kan demotiveres dersom lederen dokumenterer lav respekt for arbeidet, manglende faglig innsikt eller ikke er i stand til å kommunisere tydelig omkring faglige målsetninger. I de forskningsinstitusjonene vi har besøkt opererer lederen tett på sine ansatte, og gir jevnlig tilbakemeldinger. Av dette følger at lederen bør ha forskningskompetanse, være faglig sterk og dedikert til forskningsfeltet han eller hun leder. Nettopp dedikasjonen til forskningsarbeidet og den sterke forskeridentiteten lederne har, kan også i stor grad forklare at de ikke legger stor vekt på sin integritet som ledere. Lederrollen assosieres med språk og verdier som har lav verdi hos forskeren.

## 8. Konklusjoner og hypoteser

### 8.1. Innledning

Nå har vi gjennomgått empiri og analysert våre forskningsspørsmål med utgangspunkt i vår teori. Det er nå på tide å besvare vår problemstilling: *Hvordan lede forskere?*

Vår empiri har stedvis vært utfordrende å kategorisere og holde orden på. For eksempel har poenget med lederen som tilrettelegger og omsorgsperson falt innunder alle tre tema, fordi lederne svarer på dette når vi spør både om ledelsesbegrepet, egen definisjon av sin lederrolle og hva som er spesielt med forskere som får betydning av ledelsen av dem.

Det at tematikken flyter litt over i hverandre, er ikke noe overraskende ettersom vi har et konstruktivistisk utgangspunkt og tar utgangspunkt i lederens eget verdensbilde. Når vi velger å ikke definere hvilke variabler intervjuet skal handle om, åpner vi ikke bare for at det dukker opp en rekke forskjellige variabler, men også at respondentene plasserer samme variabel i forskjellige temaer. Samtidig gir både respondentenes vektlegging av de forskjellige variablene og fraværet av enkelte kanskje forventede variabler oss informasjon. Hva lederne velger å fremheve som viktig eller mindre viktig og hva lederen ikke snakker om i det hele tatt er også data.

I dette kapittelet belyser vi våre funn fra kapittel sju. Vi ønsker å trekke noen konklusjoner og forme noen hypoteser og gi noen råd i forbindelse med hvordan lede forskere.

### 8.2. Lederen bør være forsker

*Hvordan lede forskere? Første punkt bør være at lederen selv er forsker.*

Våre resultater viser at det ikke bør være interessant å debattere hvorvidt man er en dårlig eller god leder for forskere dersom man er eller ikke er forsker selv. Det er flere funn som tyder på dette:

#### 8.2.1. På seg selv kjenner man andre

Primadonna-teorien til Hein har gitt god forklaringskraft i å si at for å lede primadonnaer, må du kjenne primadonnaer. Det er mye som tyder på at forskere vil være de som instinktivt leder på en måte som ikke demotiverer primadonnaen.

Det er også mye som tyder på at lederne selv er primadonnaer som forskere, noe som både gir et talent for, og interesse for å gi rett feedback til forskerne, og som gir en naturlig autoritet i tilbakemeldinger, som i neste omgang også vil tilfredsstille primadonnaen.

Det at lederen må være forsker selv blir særlig viktig i forhold til konfliktfeltet som oppstår når forskere skal operere i konfliktfeltet kvalitet versus tidsfrister. Her viser vi at lederne



nesten automatisk finner løsninger som sørger for at dette løses av forskerne selv på en effektiv måte, enten de jobber i team eller hver for seg, og de klarer det uten å frustrere primadonnaen. De ledelsesmessige dydene Hein snakker om ser ut til å være relativt enkle å leve etter for lederen, og dette vil nok være nesten umulig for en som ikke er forsker.

Det vil da være viktig å sikre denne kvaliteten i forskningsledelse, ved å fortsatt sørge for at forskere er forskeres nærmeste leder. Et problem oppstår imidlertid når forskeren egentlig ikke *vil* være leder, noe som dessverre ser ut til å være ganske vanlig.

### **8.2.2. Primadonna som forsker, pragmatiker som leder?**

Det er altså mange fordeler ved å la forskere lede forskere, men en utfordring: De vil ikke lede. I mange andre bransjer er det rift om lederstillinger, dette ser ikke ut til å være tilfelle innen forskning.

Det er felles for alle lederne vi intervjuet at de selvsagt også forsker, og gjerne begynner med dette etter de er ferdige med alle ledelsesoppgaver. De er i liten grad identifisert med lederrollen, de er først og fremst forskere. Dette kan sies å være felles for alle vi har intervjuet, selv for de som har søkt lederrollen og vært i reell konkurranse med andre kandidater. De er først og fremst bevisst sin rolle som forsker, selv om flere av dem ikke har tid til, eller i alle fall liten tid til, å drive egen forskning, så er det forskere de er av hele sitt hjerte. Ledere er de fordi noen må ta lederrollen, og fordi det kanskje er en naturlig gang for dem. Det er forskerkarrierens gang på en måte. Hvis man blir spurt om å være leder, er det god skikk og bruk å si ja. Det virker å ligge overraskende lite prestisje i selve lederrollen, det er helt greit å si at man er en middelmådig leder i forskningsmiljøet, i alle fall om seg selv. Kan det dermed være sånn at de er primadonnaer som forskere, men pragmatikere som ledere?

Ledere vil da også antakelig møte mye forståelse fra sine forskere i dette at "de tok uriasposten", og lar de slippe unna med å erstatte lederatferd med fagatferd, siden såpass mange behov hos forskeren innfris i på den måten. Organisasjonen og forskningsstrategien vil imidlertid lide, noe vi skal vise i neste avsnitt.

Så hva blir løsningen her? Sigurd er inne på det, når han snakker om at det må gå an å få tak i de som i det minste har en interesse for ledelse. Klare avtaler og forventninger om hva som ligger i lederrollen også på strategisk nivå, bør opprettes, og en oppfølging basert på lederens virkelighet, ikke lederkurs som tar utgangspunkt i at de er i lederstolen fordi de har så veldig lyst.

### **8.3. Forskningsledelse må løftes opp på organisasjonsnivå**

***Hvordan lede forskere? Andre punkt bør være en kompetanseheving og en kravendring om organisatorisk tenkning blant ledere***

Med dette mener vi at det må tydeliggjøres hvilke krav og hvilket handlingsrom en forskningsleder skal ha, og deretter må man jobbe for å få en kultur for at lederne også jobber med ledelse i organisasjonen, ikke bare individuell ledelsesatferd og gruppeledelse.

#### **8.3.1. Samsvar mellom krav og opplevelse av krav**

Dersom det er slik at de faktisk har få tradisjonelle ledelsesområder å bry seg om, få beslutningsarenaer og lite formelt lederansvar, blir ledelse mer rettet mot motivasjon, tilrettelegging og relasjonsledelse, eller det Karin faktisk kaller "lekeledelse". Da blir tilpasningen til lederrollen at de ikke har behov for lederkompetanse, fordi de ikke har noen tema i hverdagen som fordrer lederkompetanse. De har en slags veilederrolle. Den viktigste lederfunksjonen de har er at de kan sette sammen forskerteam og kan utøve myndighet over hvem som har tilgang til beslutningsarenaen.

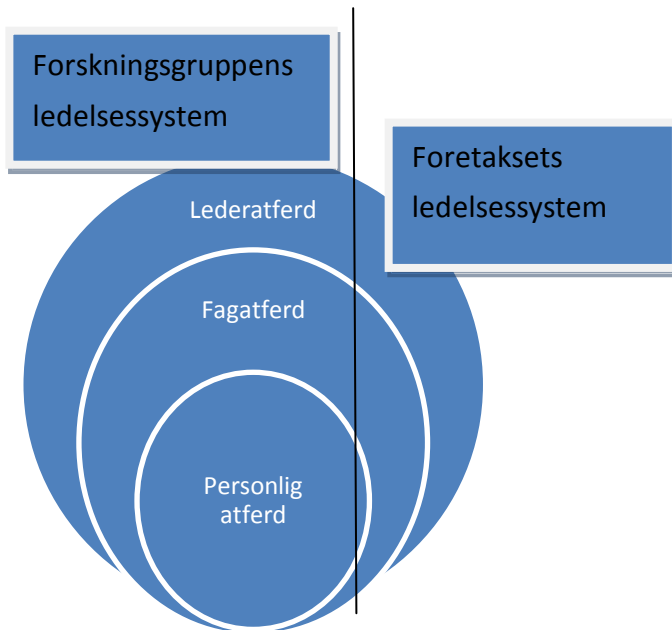
Hvis vi tar et blikk på Johnsens ledelsesmodell, som ser på lederrollen og ledelse som funksjon, sier han at medarbeidere driver ulike typer atferd på jobben; Personlig atferd, fagatferd og lederatferd. Mye fagatferd sees på som lederatferd, eller oppfattes som lederatferd, men egentlig er det fagatferd. Dermed blir det reelle behovet for ledelse større enn det uttalte, ettersom fagtradisjonen tillater et minimum av lederatferd, men at organisasjonsutviklingen i forskningssektoren krever en langt mer bevisst lederatferd.

#### **8.3.2. Lederen opererer ikke i organisasjonsrommet**

Det er to dimensjoner her som er aktuelle å trekke opp fra våre funn. Det ene er at de er orientert mot forskere og fagmiljøet som ledere, de opplever lederrollen først og fremst som en faglig rolle. Den andre dimensjonen er at de opererer i ledelsesfeltet i sin gruppe og ikke i organisasjonen.

Hvis vi skal koble sammen modellene til Johnsen, som vi har skissert i kapittel 2, og som vi gjorde om i kapittel 7, får vi da følgende bilde på hvor forskningslederen befinner seg, vist i figuren på neste side. Figuren forsøker å illustrere vårt inntrykk av hvor lederen selv plasserer seg både i forhold til rolleatferd, og i forhold til fokus på organisasjon eller på forskningsgruppa i sin lederrolle. I den grad lederen tenker utviklingsmål, så er det utvikling i sin faggruppe, og ikke utvikling i organisasjonen. Det virker også å være mye fagatferd som fremstår som lederatferd, også på organisasjonsnivå. Vi har ikke mye empiri på hva lederen oppfatter som sitt handlingsrom, men vi synes vi får en god belysning av problematikken

gjennom Sigurds frustrasjon om hvorfor forskere skal være en yrkesgruppe som er unntatt styring fra arbeidsgivers side (avsnitt 7.4., s.82).



**Figur 8.2.1. Forskningslederens plassering i organisasjonen og rolleatferd.**

### **8.3.3. Mulige konsekvenser**

Det synes å være en missing link i ledelse innen forskning, nemlig at forskningsledere kanskje ikke ser det som sitt ansvarsområde å lede på organisasjonsnivå. De abdiserer fra organisatoriske lederroller, og inntar i liten grad strategiske roller i Johnsens modellbilde, som *interssentanalytikere* eller *strateger*. Dette betyr i sin tur at forskernes nærmeste ledere i liten eller kanskje til og med ingen grad utøver lederroller som går ut på å forme forskningen i organisasjonen i forhold til hvor vi er i dag, hvor vi var i går, og hvor vi er i morgen. Videre går kanskje forskere glipp av nærmeste ledere som er *personalutviklere* i Johnsens modell. Det betyr at forskerne går glipp av ledere som er med på å forme organisasjonens personalpolitikk og kompetanseutvikling på et høyere nivå og med et mer langsiktig perspektiv.

### **8.3.4. Mulige grep: Beslutningspråk og systemspråk**

*Hvordan lede forskere? Gjøre ledere mer i stand til å bruke beslutningspråk og systemspråk*

Forskere ledes altså på gruppenivå, og det er opp til toppleder i instituttene og å sørge for de strategiske valg. For å hindre at det ikke blir et gap mellom toppledelsen og forskningslederne når det gjelder systemledelse, er nok ikke løsningen å legge ledelse til

noen andre enn forskere, i og med at dette ser ut til å ha så mange fordeler at det nesten blir en forutsetning.

Er det større plass til beslutningsspråk og systemspråk (Johnsen m.fl. 1995) innen forskning enn innen kunst?

Lederne vi har intervjuet sier ledelse er tilrettelegging, ikke detaljstyring. Det var også vanskelig å få tak i empiri om strategisk ledelse, de kobler ledelse til "det nære", til å lede faglig.

Språket er hovedsakelig atferdsspråk, og fagsjargong brukes nok i stor grad som ledelsesatferd. I noen grad benyttes også beslutningsspråk, og det er mye som tyder på at forskere ikke er så fremmed for dette språket som teorien til Hein (Hein 2009a) og Wennes (Wennes 2011) finner i kunstverdenen. Dette kan være fordi forskere må skrive søknader, forholde seg til finansiering og er godt kjent med managementspråket. Dette gjelder nok ikke kunstnere i like stor grad, derfor kan teori og empiri sprike litt her, om vi skal se på akkurat dette punktet.

Strukturperspektivet har vært så å si fraværende, lederne inntar det individuelle og relasjonelle perspektivet. Dette er nok et tegn på at identiteten ligger ikke i ledelse, den ligger i forskning, men kan vi allikevel klare å få lederne til å ha mer tillit til beslutningsspråket og systemspråket? Vi har sett at i alle fall to av lederne bruker beslutningsspråk i noen grad, og dette er de samme lederne som mener teamforskning er veien å gå for å lettere kunne dra prosjekter i havn og å kunne gi de unge forskerne den næringen de trenger. Dette synes også å være en tilpasning til ytre rammebetingelser, hvordan forskningen i Norge finansieres i dag, gjennom søknadsbaserte utlysninger via NFR.

### **8.3.5. Mulig fordel: De ledelsesmessige dyder**

Hein påpeker at den demokratiske lederstil virker dårligst på høyt spesialiserte medarbeidere, fordi den sikter etter laveste fellesnevner. Dette går direkte mot primadonnaens, og mot prestasjonstripperens motivasjonsprofil (Hein 2009:213). Hun fremhever at ledelse av primadonnaer er snakk om lederskap, ikke lederstil, og fremlegger noen ledelsesmessige dyder, også presentert i teorikapitlet. Vi kan si å ha funnet igjen tegn på at disse dyder eksisterer i vår empiri, blant annet det å ha og å gi mot til å tre ut av komfortsonen, til å inspirere, til å være sjenerøs og til å gi rett type feedback.

Omverdenen har store forventninger til forskning, og dette belyses i et avisinnlegg av forskningsminister Tora Aasland, i anledning at 2011 er forskningsåret (Aftenposten 17.3.11:3.) Hun beskriver en kjent forskningspolitisk problemstilling når hun snakker om at

et godt forskningssystem må kunne balansere mange hensyn, og poengterer at forskningen drives frem av forskerne selv, men at forskningen må imøtekomme behovene både anvendt og grunnleggende forskning. Hun ønsker at nye forskningsmiljøer skal bygges opp som imøtekommer endrede behov hos næringsliv og offentlig sektor som følge av utfordringene i samfunnet som er i stadig endring.

Debatten om forskningsforvaltning og forskningsstøtte i Norge belyser Heins poeng, at det er viktig at forskningsledere er tydelige ovenfor både omverdenen men også ovenfor sine medarbeidere, forskerne, i å skape et samsvar mellom det som etterspørres og forskernes verdigrunnlag, og ikke går på akkord med det siste.

Dette belyser også at det er viktig at forskningsleder også tenker strategisk, og det faktum at de helt automatisk opererer etter forskeres verdisett og motivasjonsprofil fordi de selv er forskere, gjør det antakelig lettere å løse utfordringene.

#### **8.4. Avslutning – hvordan lede forskere?**

For å vende litt tilbake til debatten i Dagens Næringsliv vi skisserte innledningsvis: Har Colbjørnsen litt rett, når han i sitt innlegg i Dagens Næringsliv sier at ledere skal bestemme og vise vei, og ikke være omsorgspersoner og tjenere for sine medarbeidere? (DN 7.2.2011:3).

Våre funn viser nei. Nei, de skal ikke slutte å være omsorgspersoner for sine medarbeidere. Colbjørnsens argumentasjon om at dette er for vanskelig å være begge deler, setter vi spørsmålstegn ved, når vi tar utgangspunkt i våre respondenter. Det faller dem naturlig å tilrettelegg og å viser omsorg, og det ville være lite hensiktsmessig å endre dette samspillet mellom forsker og leder som ser ut vil å fungere så godt.

Våre funn viser også ja. De bør i større grad vise vei. Ledelse av forskere krever et strategisk overblikk og en ledelsesmessig plass i organisasjonen. Forskere trenger styring på strategisk nivå, og dette kan de få uten at de styres på det faglige plan i særlig grad. Det vil bli en utfordring for lederen å motivere forskeren til å innpasse seg i en strategi, og å gi retning for hva som skal forskes på, og fortsatt klare å holde på den grad av forskningsfrihet som er nødvendig. Evne til å prioritere og å kunne satse på sterke kort, gir i neste omgang motiverte medarbeidere, også innen forskning. Det må satses på å gi ledere verktøy til å klare dette, og ut fra vår analyse kan en bevisstgjøring av beslutningsspråk og systemspråk som verktøy hjelpe ledere til å finne løsninger.

Ledelse av forskere krever forståelse av ledelsesdynamikk. Både for å finne sin plass i ledergruppen, for å finne motivasjon til å drive mer ledelse og mindre egen forskning, og for å kunne bedre selvtilliten rundt det å faktisk være leder.

Ledelse av forskere krever en annen type lederutvikling og opplæring enn mange av våre ledere opplever at de har fått. Det kan se ut som en vei å gå er å sette fokus på deres egne utfordringer, men også bevisstgjøring på deres plass i organisasjonen.

**Våre påstander kan til slutt formuleres slik:**

- Det er forskere som er de beste forskningslederne, men de må ha en interesse for ledelse som et utgangspunkt
- Forskeridentiteten kan forhindre ledelse og gjør at fagatferd overlapper ledelsesatferd. Dette kan hindre ledelse i å bli et prioritert område i forskningsinstitutter
- Forskere trenger mer retning og mer styring enn lederne er klar over og opptatt av
- Det er ikke samsvar mellom lederens oppfatning av behov for ledelse og organisasjonens behov for ledelse

## Litteraturliste

Bang, Henning: *Organisasjonskultur*. Tano forlag 1988.

Bolman, L., T.E. Deal : *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal Akademisk 2008.

Busch T., E. Johnsen, S.J. Valstad, J.O. Vanebo: *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget 2007.

Busch T., Vanebo J.O (2005): *Organisasjon og ledelse, et integrert perspektiv*, Oslo, Universitetsforlaget.

Busch T., Vanebo J.O (2000): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, Oslo, Universitetsforlaget.

Dale F, F.H.Haaland: *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal akademisk 2010.

Einarsen S og A.Skogstad (red.): *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget 2010.

Fog, Jette: *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*. Akademisk forlag 2005 2.utg.

Hein, Helle Hildegaard: *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels forlag 2009.

Hein, Helle Hildegaard: *Motivation og ledelse af højtspesialiserede kreative medarbeidere, i Ledelse og erhvervsøkonomi*. Årg. 74. nr. 4, København: DJØF 2009

Hein, Helle Hildegaard: *Stepping into character. What leaders of Creative Work Processes can learn from theatre directors on facilitating creativity*. Artikkel ikke publisert, 2011.

Herzberg, Frederick, *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons 1959.

Heywood, Andrew (2007) , *Politics*, Houndmills Basingstoke, England, Palgrave foundations

Jacobsen, Dag Ingvar: *Hvordan gjennomføre undersøkelser? En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg, Høyskoleforlaget 2005.

Johnsen, Erik, J.O.Vanebo, T.Busch: *Ledelse av ledelsesprosessen*. Tano forlag1995.

Lederbulletin 03/2006 "Ledelse av kunnskapsmedarbeidere". AFF 2006, tidsskrift.

Kaufmann, G og A: *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fabokforlaget 2003

Kvale, Steinar: *Det kvalitative forskningsintevju*. Gyldendal Akademisk, 2009 (1.utg 1997).

Kuvaas, Bård : *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2009.

Mokyr, Joel: *The gifts of Athena: historical origins of the knowledge economy*. Princeton University Press (2002).

Newell, Sue, Maxine Robertson, Harry Scarborough og Jacky Swan (2002): *Managing knowledge work*, Houndmills Basingstoke, England. Palgrave Macmillan

Nyeng, Frode og G. Wennes (red.): *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Cappelen Adademisk Forlag 2006.

Roos, Johan og G. Roos: *Intellektuell kapital: Den neste generasjon*. I Magma 1, no.1 1998, 41-51. Kompendium i Organisasjon og Ledelse, MPA 12

Schein, Edgar H.: *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro forlag 1998, 4.utg.

Shultz, Maiken: *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol*. Handelshøjskolens forlag 1990.

Silverman, David: *Interpreting Qualitative Data. Methods for analyzing talk, text and interaction*. 2nd edition, Sage 2005.

Strand, Torodd: *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget 2010 (2007), 2.utgave, 2.opplag

Tjora, Aksel: *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk 2010.

Widerberg, Karin: *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget 2001.

Yin, Robert K.: *Case study Research. Design and Methods*. Sage 2009, 4<sup>th</sup> edition.

#### **Internettreferanser:**

Hein, Helle Hildegaard: *Ledelse av primadonnaer. Myter og fakta* (2008)

(<http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2008/nr2februar/ledelseforprimadonnaermyterogfakta.htm>)



NIFUstep: Informasjon fra doktorgradsregisteret (2010)

<http://www.nifustep.no/Norway/Documents/STATISTIKK/DOKTORGRADER/Doktorgrader%20i%20tall/Sept2010.pdf>

**Referanser, aviser:**

Chaffey, Paul: *Sjefen står i andre rekke*. Aftenposten, 16.1.2011

Colbjørnsen, Tom: *Lederskap eller tjenerskap?*. Dagens Næringsliv 7.2.2011

Hermanrud, Tone Amundsen: *Samspill må til*. Dagens Næringsliv 11.2.2011

Olaisen, Johan: *"Godt nok" ikke fremragende*. Dagens Næringsliv, 11.2.2011

Aasland, Tora: *Grense for vitenskap?* Aftenposten 22.3.2011.

## Vedlegg 1. Intervjuguide

### 1. Bakgrunn – Problemstilling (PS) og forskningsspørsmål (FS)

**Problemstilling: Hvordan lede forskere?**

**Tema 1: begrepet ledelse og hvordan det oppfattes**

***Forskningsspørsmål 1: Hvordan oppfatter lederen begrepet ledelse?***

**Tema 2: Trekk og ulikheter i ledelse og lederstil – suksessfaktorer og utfordringer for ledelse**

***Forskningsspørsmål 2: Hvordan ser lederen på egen ledelse og praksis?***

**Tema 3: Trekk ved forskere og betydning for ledelsen av dem**

***Forskningsspørsmål 3: Hva er spesielt med forskere som får betydning for ledelsen av dem?***

### 2. Viktige momenter i opptreden som intervjuer, i åpne forskningsintervjuer

- IKKE STYR INTERVJUET. Fremmedgjør deg selv.
- Først skal respondenten si noe generelt. Tenk først rolle, så mer spesifikt. Følg så opp med
  - *Hvorfor? Hvorfor? Hvorfor? Spør alltid 3 ganger!*
  - *Hva mener du?*
  - *Har du et eksempel?*
  - *Kan du presisere?*
  - *Er de sånn alle sammen?*
  - *Er det forskjeller?*
  - *Har det alltid vært sånn?*
  - *Hva tenker du?*
  - *Hvor har du dette fra?*
  - *Hva er det som gjør at du tenker sånn?*
- Utkrystalliser noen situasjoner og eksempler.
  - *Få lederen til å beskrive case, huske et eksempel*
  - *Hva var lærdommen din av dette?*

### 3. Inndeling av faser i intervjuet

### **Fase 1: Informasjon (5 min). Rammesetting.**

- Tema for intervjuet/samtalen (bakgrunn og formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til
- Forklar taushetsplikt og anonymitet
- Forklar transparens
- Informer om opptak og sørg for samtykke til opptak
- Spør om noe er uklart og om det er noen spørsmål
- Start opptak

### **Fase 2: Nøkkelspørsmål (40 min)**

#### **Tema 1: begrepet ledelse og hvordan det oppfattes**

- Hvilken bakgrunn har du selv før du ble leder? (oppvarming mest, men kan også være mer informativt enn å lese det, høre hva respondenten vektlegger)
- Hva tenker du om fenomenet ledelse? *Eller* Hva legger du i begrepet ledelse generelt? (mulig spørre om begge, og evt. spørre igjen senere i intervjuet)
- Hva har formet din forståelse av ledelsesbegrepet oppfatningen? (Evt. komme med eksempler: Aviser, litteratur, samtaler med kolleger, kurs m.m.)
- Har du noen meninger om hva som betegnes som god/dårlig ledelse?

#### **Tema 2: Trekk og ulikheter i ledelse og lederstil – suksessfaktorer og utfordringer for ledelse**

- Hvordan er det å drive ledelse her (i din organisasjon)?
- Hva er det viktigste du må beherske som leder mener du?
- Og hvilken type ledelse er risikabelt mener du?
- Har du noen virkemidler du bruker? (Språk, metaforer, ritualer, uformelle ting...)
- Hva faller deg lett å gjøre i din rolle som leder? Og hva liker du i lederjobben?
- Hva synes du er vanskelig? Er det noe du strever med i rollen din?
- Hvordan tror du din kollega ville gjort det? (Type oppfølging på begge som)
- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet hos dere?
- Hvordan vil du beskrive lederstrukturen hos dere? Hvilke ansvarsområder har du som leder? I forhold til de andre lederne i din organisasjon? (flat struktur/hierarkisk struktur)
- Hvordan vil du beskrive lederkulturen hos dere?

#### **Tema 3: Trekk ved forskere og betydning for ledelsen av dem**

- Hvilke fagbakgrunner har forskerne på din avdeling?
- Hva slags forskererfaring har forskerne på din avdeling? (Og hvordan har det vært)

- Hvis du skulle nevne noen egenskaper hos en medarbeider som fører til suksess, hva ville du nevne?
- Hva mener du gjør forskere gode? (Evt. oppfølging: Hva er en god forsker?)
- Hva preges kulturen av blant forskerne sånn du ser det? Er det noe som er felles for de (eget fellesskap)? **Eventuelt:** Hvilke kulturtrekk vil du fremheve? Hvor ligger forskjellene? Er alle forskjellige?
- Leder du alle på samme måte? Hvorfor/hvorfor ikke?

#### **Oppsummering (10 min) – Fase 4: Tilbakeblikk**

- Oppsummere funn sammen med respondenten
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?

## **Vedlegg 2 Kategorisering av koder, sortert på tema og forskningsspørsmål.**

RH = Rune Holmes koder

IK = Ingvil koder

### **Tema 1: begrepet ledelse og hvordan det oppfattes**

#### **Kategori 1. Begrepet ledelse og "å lede"**

*RH 6/IK11: Hva vektlegger de i begrepet ledelse/ "å lede"?*

*IK10: Hvor godt kjent er du med begrepet ledelse?*

*RH 42: Ledelse som tilrettelegging/fasilitering*

*RH 44: Ledelse som situasjonsbestemt/ om arbeidsform som er styrende for hva slags ledelse som trengs*

*RH 45: Om den autoritære leder/ om ledelse og autoritet*

#### **Kategori 2. Lederegenskaper som anses som viktige**

*RH 28/IK16: Vurdering av hvilke lederegenskaper som er viktige/ikke eller mindre viktige*

*RH 27/IK12/IK34/IK38: Ledelse og personlige egenskaper*

*IK22/IK33: Hva de tror på/ikke er relevant for å være en god leder?*

*IK 47/RH 5: Verktøy for ledelse*

#### **Kategori 3. Organisasjonen og ledelse**

*RH32: Organisering/arbeidsdeling lederne imellom*

*IK28/IK44: Kulturellerelaterte syn på ledelse*

*RH43: Bevissthet rundt ledelse som profesjon*

*IK2/IK26/IK29: Egen motivasjon for å bli leder (her?)*

*IK37: Beskrivelse av organisasjonskulturen*

## **Tema 2: Trekk og ulikheter i ledelse og lederstil – suksessfaktorer og utfordringer for ledelse**

### **Kategori 4. Ledelsesfilosofi og målsetninger**

*RH8/IK7: Mål og oppgaver lederen oppfatter ligger innunder sin rolle*

*RH10: Ansvarliggjøring som ledelsesprinsipp av forskere/ansatte*

*RH17: Om team og samarbeid*

*RH46: Finansiering og midler til forskning som egen lederprestasjon*

*IK3: Egen misjon/målsetning i sitt lederskap*

*RH5/IK23/IK24/IK47 (stryk "ubevisst"): Foretrukne måter å jobbe på*

*RH: Beskrivelse av utfordringer i egen institusjon (evt. p-plass?) Utfordringer de ikke har gjort noe med*

*IK21/IK36/IK5: Vurdering/beskrivelse av egen ledelse*

*RH: Om nettverk og arbeidsrelasjoner mellom forskere*

### **Kategori 5: Tiltak/ledergrep**

*RH7: Ledelsesgrep for motivasjon*

*RH17: Om team og samarbeid – (herunder tiltak?)*

*RH35: Om tilbakemelding til forskeren som motiverende virkemiddel*

*RH2: Lederen vedrørende organisering (struktur/kontekst)*

*RH34: Om oppfølging av forskere*

*RH37: Om tilbakemelding til forskeren som kvalitetssikring*

*RH5/IK23/IK24/IK47 (stryk "ubevisst"): Foretrukne måter å jobbe på*

*RH13/IK13: Eks. på strukturer/institusjoner/ordninger de selv har opprettet som leder*

*IK46: Tilbakemeldinger om egen ledelse fra medarbeiderne*

*RH18: Om roller. (ilt BM og avdelingsspesifikke forskerroller som definerer rammer for kreativitet (Heins modell)).*

*RH: Om nettverk og arbeidsrelasjoner mellom forskere*

### **Kategori 6. Ledelse i organisasjonen**

*RH26/IK17/IK18/IK25/IK27/IK44: Samarbeid/diskusjon om ledelse i egen ledergruppe. Herunder hvilke utfordringer de møter på, felles samtaler om konkrete saker, innspill på ledertema og prioritering av ledelse som profesjon i organisasjonen og utvikling/kompetanseheving av ledere*

*RH21/IK6: Identitet og eierskap til lederrollen*

*RH25: Om lederfaglig bakgrunn/vidererutdanning ift lederrollen*

*RH31: Om lederkultur – årsaker til "svak ledelse"*

### **Tema 3: Trekk ved forskere og betydning for ledelsen av dem**

#### **Kategori 7. Forskeridentitet, motivasjon og rolle**

*RH 5: Foretrukne måter å jobbe på (her? For lederen?)*

*RH 11: Ansattes personlige egenskaper styrende for ledelsesvalg*

*RH 12: Ansattes kompetanse styrende for ledelsesvalg*

*RH 16: Vurdering av ansattes isolasjon/sosialisering (skala)*

*RH 17: Om team og samarbeid (her?)*

*RH 30: Om ledelsesresistens*

*RH 36/IK 48: (Særlige momenter å være oppmerksomme på), Unike utfordringer ved å styre forskere*

*RH 38: Relasjonelle forhold i organisasjonen. (Det personlige forholdet blir så viktig. Hvordan du definerer organisasjonen i forhold til menneskene blir sentralt her, om det er individualistisk/instrumentelt eller institusjonelt. Det vil avgjøre om vi vil ligge i tema2 eller tema 3 her, og vil gi en mulig grenseoppgang i drøftingen.*

*RH40: Forskeridentiteten*

*RH 41: Om hvilke egenskaper gode forskere har/bør ha*

*RH 47: Faglig diskusjon som kulturelement*

*IK 19: Lederens grunnsyn på sine medarbeidere*

*RH 17: Savnet etter egen forskning (ifbm identitet som forskere?)*

*RH 41/IK40: Om hvilke egenskaper en god forsker bør ha*

*IK35: Egen kategorisering av forskere*

*RH30: Om ledelsesresistens*

*RH40: Forskeridentiteten*

*RH18: Om roller. (ift BM og avdelingsspesifikke forskerroller som definerer rammer for kreativitet (Heins modell)).*

*RH 28/IK20: Indre motivasjon/selvledelse*

*IK35: Egen kategorisering av forskere*

*RH 41/IK40: Om hvilke egenskaper en god forsker bør ha*

*RH7: Ledelsesgrep for motivasjon (også Tema3)*

### **Parkeringsplass**

Her satt vi koder som ikke hadde direkte med noen av temaene våre å gjøre, men som kunne relateres til tema og problemstilling ved enten å legge føringer/rammer/være forutsetninger for drøftingen, eller å være "viktig kontekst".

*RH1: Bakgrunn for å bli leder*

*RH25: Om lederfaglig bakgrunn/utdanning for lederjobben*

*IK31: Ulikheter i betingelser for å kunne være mellomleder Vs toppleder*

*RH43: Vurdering av egen bevissthet rundt temaer (relevant også for Tema 1, 2)*

*IK43: Strategi, bevissthet og hvor viktig er den for lederen*

*RH3: Lederen om ikke optimale forhold ved organisering*

*RH4: Om organisasjonsstruktur generelt*

*RH14/IK4: Betingelser/forutsetninger på arbeidsplassen/rammebetingelser (dropp A og B, skillet mellom indre og ytre)*



*RH19/IK9: Beskrivelse av hverdagen som leder (Mulig også for Tema 1)*

*RH48: Mellomleder-skvisen*

*RH20/IK39: Om savnet etter egen forskning (kan være relevant for tema 2)*

*RH22: Om arbeidspresset i lederrollen*

*RH24: Om ansattes hverdag/egenskaper ved institusjonen*

*IK8: Vurdering av eget handlingsrom som leder*

*RH39: Fravær av konkurranse som miljøskaper*

*IK30: Oppgaver som forventes å ligge til toppleder*

*RH33: Om institusjonens samfunnsansvar/oppdrag*

*RH47: Grad av merittering*

*IK2: Egen motivasjon for å bli leder*