

*Arbetsrapport 2008-86*

**”Social bollkänsla och grym kompetens”**

**Forskningsledning vid fyra av KK-stiftelsens profilsatsningar**

LARS GESCHWIND

Institutet för studier av utbildning och forskning  
Drottning Kristinas väg 33D  
SE-114 28 Stockholm  
[www.sister.nu](http://www.sister.nu)

ISSN 1650-3821

## FÖRORD

Dagens forskningspolitik bygger till stor del på att kunskap är person- och kontextbunden. Innovationsforskningen betonar också platsens betydelse i ekonomisk utveckling. Aktörer och organisationer bör finnas i varandras närhet, kunskap och erfarenheter måste finnas ”i luften” om innovationer och nyskapande skall fungera. Ett viktigt policymål har därför blivit att skapa miljöer och strukturer för interaktion och organisatorisk mobilitet – de kan handla om enskilda miljöer (strategiska forskningscentra, teknikparker, inkubatorer och liknande); det kan också handla om större rumsliga sammanhang (innovativa städer och regioner).

Syftet med det KK-finansierade projektet, *Samverkan i praktiken*, (SAMP) har emellertid varit att bidra med ytterligare ett perspektiv på samverkan nämligen en bättre förståelse av det konkreta samarbetet mellan akademi och näringsliv. Vad det innebär att samverka och hur kan begreppet samproduktion förstås, utvecklas och ledas i olika samverkansmiljöer. Det är det vardagliga arbetet i olika samarbetsprojekt mellan akademi och näringsliv som varit huvudmålet för ett antal studier i projektet. Genom en rad intervjuer har de praktiska förutsättningarna för samverkan studerats, hur samverkan går till, med vem/vilka man samarbetar, hur ledarskapet vid samproduktion fungerar samt hur man ser på möjligheterna för fortsatt samproduktion när finansieringen eventuellt upphör.

Projektet har genererat fem delstudier och dessa är i tur och ordning:

Arbetsrapport 2006:53

**"Det gäller inte bara pengar, vi behöver även idéer"**

**En studie av samverkanspraktik vid fyra lärosäten**

Andreas Högberg, Peder Karlsson & Peter Schilling

Arbetsrapport 2006:42

**Finansiering och strategi**

**En fallstudie över KK-stiftelsens profil- och plattformssatsning vid Blekinge Tekniska Högskola**

Peter Schilling & Maria Johansson

Arbetsrapport 2008:84

**Om gränser, förbindelser, gods och mediatorer**

**En studie av interaktionen mellan akademi och näringsliv i samverkansprojektet av KK-stiftelsen**

Peder Karlsson

Arbetsrapport 2008:86

**"Social bollkänsla och grym kompetens"**

**Forskningsledning vid fyra av KK-stiftelsens profilsatsningar**

Lars Geschwind

Arbetsrapport 2008:87

**Utbildningsanknytning i praktiken**

**En fallstudie av KK-stiftelsens profilsatsningar vid fyra unga lärosäten**

Lars Geschwind & Maria Johansson

SISTER vill rikta ett stort tack till KK-stiftelsen som finansierat projektet och till alla de respondenter vid lärosäten och organisationer som upplåtit sin tid för intervjuer.

Stockholm i juni 2008

ENRICO DEIACO

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Ledarskap i ett föränderligt landskap.....	5
2	Fyra forskningsprofiler .....	13
3	Resultat.....	15
3.1	Profil A .....	15
3.2	Profil B .....	16
3.3	Profil C .....	18
3.4	Profil D.....	20
4	Sammanfattande slutsatser .....	24
5	Referenser .....	27
	Tidigare arbetsrapporter/working papers .....	31

## 1 LEDARSKAP I ETT FÖRÄNDERLIGT LANDSKAP

Syftet med detta papper är att studera forskningsledningen vid fyra svenska forskningscentra. Studien är en del av projektet Samverkan i praktiken (SAMP), som finansierats av KK-stiftelsen.

Vi har djupstuderat fyra forskningscentra vid fyra olika svenska lärosäten och där gjort semistrukturerade intervjuer med forskare från alla kategorier vid lärosätet och i industrin. Totalt har 25 forskare intervjuats, enligt en gemensam intervjumanual. Samtliga intervjuer, som i genomsnitt varat ca en timme, har spelats in. Vi har också följt upp med telefonintervjuer av profilledare samt prefekter. För att försvåra identifiering har vi valt att inte hänvisa till den roll forskarna har.

I forskningen om universitet och högskolor berörs ofta organisationernas komplexitet. De försöker navigera mellan stat, marknad och kollegiala traditioner, för att knyta an till Burton Clark's berömda triangel (Clark 1983, se även Sporn 1996). Universiteten har beskrivits som "byråkratiska", "politiska", "löst sammansatta", "decentraliserade", "professionella", "kollegiala" och till och med "anarkistiska" (Larsen 2003). Kraven har ökat alltmer på högskolan, och därmed också på ledarskapet. Det närliggande samhället, studenterna, staten och näringslivet är några aktörer som ställer höga krav på verksamheten. På senare tid har den internationella dimensionen ökat i betydelse. Globaliseringen påverkar även universitet och högskolor, som nu alltmer agerar på en global marknad. Detta sätter de yttre ramarna för ledarskapet (Neave 2002; Amaral et al 2005).

Ledarskapet i högskolan har länge varit en omdiskuterad fråga. Inte minst efter 1993 års reform som bland annat syftade till att öka befogenheterna för akademiska ledare. Som Lars Haikola påpekar har ledning och ledarskap inom universitetet utvecklats inom den, svaga, ledningskultur som har sitt ursprung i kyrka, vård och utbildning.

Ledningsfrågorna har en låg status och möts med lite engagemang och till och med stark misstro. Det akademiska ledarskapet utgår ifrån den akademiska lärar- och forskarrollen. Det karakteriseras generellt av:

- Autonomi
- Kollegial styrning och ledning

- Konsensus

De allt högre kraven på ledarkompetens har hanterats på olika sätt i olika länder. I Sverige är det fortfarande normalförfarandet att ledare väljs bland kollegerna enligt principen *primus inter pares*. Detta har nyligen också formulerats som en grundläggande princip av universitetsläraresförbundet (SULF 2007). Ledaren är i hög grad beroende av sina kollegers förtroende och besluten fattas ofta i konsensus, vilket gör kommunikation till en nyckeluppgift. Den akademiske ledarens roll blir i första hand att lyssna till gruppen och kollegerna.

Mycket av diskussionerna om akademiskt ledarskap har gällt universitetets formella chefer, dvs. linjen rektor-dekanus-prefekt. Vid sidan av högskolans hierarkiska struktur existerar dock en annan, nämligen en projektorganiserad matrisorganisation. En rådande tendens är att ta bort hierarkierna och att införa en flexibel struktur, som kan förändras beroende på uppgifter och resurser. Detta gäller i första hand forskning, och det gäller i klart högre grad de vetenskapliga områden som bygger på kollektivt arbete, t.ex. medicin, teknik och naturvetenskap.

Det finns många intressanta frågor om just forskningsledning i dagsläget, inte minst eftersom högskolans struktur och forskningspolitiken har ändrat karaktär på senare tid. Ett konkret exempel är institutionernas roll. De var tidigare högskolans basenheter som leddes av den ämnesföreträdande professorn. Idag är storinstitutioner på modet, där ett flertal ämnen ryms i samma institution, som sammanlagt kan bestå av flera hundra anställda (Kyvik 1995). Skälen till storinstitutioner är flera, det mest uppenbara är administrativa storvinstfördelar. Vad som dock kan gå förlorat är kontakten med den dagliga verksamheten. Prefekten blir mer utpräglat en administratör med föga möjlighet att fatta långsiktiga strategiska beslut (Haake 2004).

Denna utveckling gör det operativa, subinstitutionella ledarskapet extra intressant och utgör ett starkt motiv för en studie som denna. Det är i universitetens basenheter verksamheten bedrivs. Merparten av den tidigare forskningen om det akademiska ledarskapet har varit på de formella ledarna i organisationen, i synnerhet prefekt och rektor. Men medan dessa chefer har regler och instruktioner att förhålla sig till är det sällan eller aldrig fallet för forskningsledare. Det gör att det finns höga frihetsgrader i

ledarskapet och mycket informell makt. Många forskningsledare är dessutom "självförsörjande" ekonomiskt. De drar in stora pengar från företag och forskningsfinansiärer och har därför ofta en stark ställning och förhandlingsposition vid sitt lärosäte. Omvänt kan man säga att forskningsledarna också bär ett tungt ansvar för att bidra till såväl sin egen försörjning som medarbetarnas. De juniora forskarnas vardag kan präglas i inte så ringa grad av de forskningsledare som är ansvariga. Med Lars Haikolas ord: "mikroorganisationerna ligger utanför den formella ledningsstrukturen samtidigt som de tenderar att bli den viktigaste verksamhetsnivån i universitetet" (Haikola 1999:65).

Det finns tecken på att forskningsledarrollen håller på att professionaliseras. På senare tid har kurser och annan kompetensutveckling (INGVAR, FENIX) skapats för att bättre rusta forskare för att klara av forskningsledningens utmaningar. Att forskningsledning är en krävande uppgift framgår med all önskvärd tydlighet. I en rapport från nätverket IDAS ([www.idas.nu](http://www.idas.nu)) intervjuas rektorer om sin syn på rollen. Det är då slående att två av de 20 intervjuade rektorerna ansåg att det visserligen var krävande att vara rektor, men att det var en ännu större utmaning att vara forskningsledare. De övriga 18 menade att rektoratet var det mest krävande arbete de haft.

En annan internationell trend är de externa forskningsmedlens ökade betydelse för verksamheten (Hazelkorn 2005: 75-76). I Sverige kommer ungefär hälften av forskningsintäkterna från externa källor, både privata och offentliga. Vid vissa universitet överstiger emellertid andelen 75 procent. Detta har lett till att universiteten har blivit alltmer entreprenöriella och inriktade på att få pengar från externa källor utöver det direkta statsanslaget (Clark 1998; Slaughter & Leslie 1997). Även traditionella universitet har ändrat sitt beteende, åtminstone på lärosätetsnivån. Ett exempel är, som Fredrik Melander nyligen visat, Lunds universitet (s. 198):

Dessa nya finansiella flöden skapar två parallella styrningssystem inom universitetet: ett allt mer försvagat formellt system med universitetsledningen, fakulteterna och institutionerna och ett allt starkare informellt maktsystem runt forskargrupsledare och deras dialog och relationer med de nya finansiärerna. På så sätt växer denna nya

institutionella ordning in i organisation, och den formella universitetsstrukturens uppdrag blir allt mer att skapa förutsättningar för och aktivt stödja de miljöer och grupperingar som är framgångsrika på den nationella och internationella finansieringsmarknaden. Aktiv anpassning följer därför logiskt som den dominerande strategin.

En trend inom forskningsfinansieringen har varit att ge mycket pengar över en längre tid. Detta har lett till att nya organisatoriska enheter, s.k. centres of excellence, skapas. Dessa centra är i varierande grad integrerade i värduniversitetens organisation. Medan några är en del av existerande institutioner är andra placerade vid sidan av den övriga verksamheten (Haikola 1999: 64). En konsekvens av bildandet av separata enheter är att det kan bidra till att förhållandet mellan utbildning och forskning blir svagare. För att skapa och långsiktigt driva dessa enheter krävs en mängd olika kompetenser.

Förändringarna i högre utbildning, och utvecklingen vid högskolorna avspeglas i den snabbt växande litteraturen om akademiskt ledarskap. Det är en tämligen heterogen genre, precis som ledarskapslitteraturen i stort. Många verk är handböcker för praktiker, med konkreta tips och rekommendationer (Ramsden 1998; McCaffery 2004). En annan gren som ofta diskuterar ledarskap är litteraturen om akademiska kulturer och identiteter. Analysen kan vara koncentrerad till olika nivåer i organisationen. För Becher (1989) Kekäle (1997) och Henkel (2000) är disciplinen utgångspunkten för analysen. Andra forskare, som Barbara Sporn (1996), har betonat vikten de kulturella aspekterna i hela akademiska organisationer, speciellt eftersom de är så komplexa organisationer med inbyggda målkonflikter. En svensk studie av institutionsnivån (Li Bennich-Björkman 1997:3) fastslår att det är viktigt utveckla en gemensam kultur som uppmuntrar intellektuellt utbyte och innebär en generös attityd. Det är viktigt att vårda tilliten mellan forskarna och en avgörande betydelse spelar därvidlag ledarskapet.

Inom området STS (*science and technology studies*) har en del forskning gjorts om vad som kännetecknar kreativa miljöer. Hemlin et al (2006) har påpekat interaktionens betydelse inom miljöerna. Nyckelordet är dock balans, mellan ett flertal olika aspekter. De betonar också heterogenitetens betydelse. Monodisciplinära forskningsgrupper kan begränsa kreativiteten på ett negativt sätt. Fler- eller tvärvetenskapliga grupper är dock inte problemfria. I sådana grupper behövs en extra stor generositet gentemot andra sätt



att tänka. Även om vetenskapliga konflikter kan vara uppfriskande och välgörande, kan de också gå över styr och i så fall vara fullständigt förödande. Hemlin et al har, i likhet med många andra forskare, försökt summera vad som ger en kreativ forskningsmiljö:

Du kan ju punkta upp nedan punkter!

- Clear coordinated goals
- A primary focus on research
- A genuine research culture built over time
- A positive group climate
- Group members active in research management
- A flat and decentralised organisational structure
- Lively and supportive internal and external communication
- Good basic resources for staff – time, money, equipment and library resources
- Differences in size, age scientific and other experience
- A high motivation and job satisfaction, career structure, promotion and rewards
- Well managed recruitment
- Good individual competencies in the group
- Excellent and visionary leadership
- Quality control
- An institutional base with established credibility and visibility

Även den norske forskaren Magnus Gulbrandsen har mejslat ut den ideala forskningsenheten i sin doktorsavhandling. Den goda miljön karakteriseras av öppenhet, god kollegial kommunikation och konstruktiv kritik. Tålamod och

långsiktighet är andra kännetecken, jämte en tillräcklig storlek, eller ”kritisk massa” som det brukar kallas. De mindre framgångsrika miljöerna i Gulbrandsen’s studie var isolerade och plågade av personliga konflikter. Det var lågt i tak och forskarna var rädda för att göra bort sig (Gulbrandsen 2000:250-253).

Ingredienserna i kreativa miljöer framstår som relativt tydliga. Vilken roll spelar då ledarskapet i detta? Flera av ovanstående kriterier berör ledarskapet, för att inte säga alla. Sousa and Hendriks (2003) har identifierat tre huvuduppgifter för akademiska ledare: att stimulera och underlätta arbetet, att skydda forskarna från andra chefer/bryta ned byråkratiska hinder samt att skapa en gemensam identitet inåt och utåt. Ofta betonas betydelsen av ett visionärt ledarskap. Detta har definierats av Neumann and Neumann (2000) som bestående av tre delar: vision, fokusering och implementeringsfärdigheter. Alla dessa tre delar är nödvändiga om man ska nå framgång.

Medan många forskare har sagt att ledarskapet är viktigt, är det lika många som vill tona ned chefsrollen. Ledarskapet får inte bli för byråkratiskt och styrande. Då begränsas kreativiteten, menar dessa forskare (t.ex. Hemlin et al 2006; Gulbrandsen 2000; Ernö-Kjölhede et al 2001). Distinktionen mellan ledarskap och chefskap är klassisk i ledarskapsforskningen. Ofta formuleras den som en fråga: Handlar det om en person som gör saker rätt eller är han/hon mer inriktad på att göra rätt saker (Hoff 1999:314)? Taylor och Machado har påpekat att dessa begrepp ofta är förvirrade och missförstådda. De menar att: “leadership is a process for influencing decisions and guiding people, whereas management involves the implementation and administration of institutional decisions and policies” (Taylor & Machado 2006:137). Och vidare, “Management is often seen as a relatively structured process for achieving organisational objectives within the parameters of prescribed roles. Leadership is more often viewed as an interpersonal process of inspiring and motivating followers with a focus on long-term institutional aspirations and changes” (142).

De studerade profilerna är, i varierande grad, tvärvetenskapliga. Hur påverkar det organisation och ledarskap? Som redan har påpekats kan tvärvetenskap främja kreativitet och innovativ forskning, men det finns kulturella, epistemologiska,

begreppsmässiga och metodologiska barriärer att komma över (Hollingsworth Bruun et al 2005:60-77; Sandström et al 2005; ).

Profilerna har också nära kontakter med industrin eftersom det var ett villkor för finansiering. Två begrepp har fått stort genomslag i den forskningspolitiska debatten. Denna typ av kunskapsproduktion som studeras här kan beskrivas som en variant av det som kallas för trippelhelix (Etzkowitz 2005), där det sker en samverkan mellan offentliga finansörer, näringslivet och högskolan. Ännu bättre beskriver begreppet mode 2 den kunskapsproduktion som görs. Begreppet, som lett till mycket debatt p.g.a. sin normativa kontext, utgår från att formerna för kunskapsproduktion håller på att förändras: från inomvetenskaplig till interaktion med samhället, från huvudsakligen disciplinär till transdisciplinär och problemorienterad (Gibbons et al 1994; Nowotny et al 2001).

Vad får dessa nya former för kunskapsproduktion för konsekvenser för forskningsledningen? Ernö-Kjölhede et al (2001) menar att forskningsledning i en ”triple helix-kontext” innebär speciella utmaningar. Framför allt kräver kontakterna med näringslivet en ny typ av forskningsledare. Men deras viktigaste budskap är inte avhängigt kontakterna med industrin. De betonar nämligen den första linjens management, som i deras terminologi handlar om forskarnas “självmanagement”, dvs. hur forskarna sköter sitt eget arbete. Men även om forskare i normalfallet är självgående och högt motiverade behöver de ramar att agera inom. Dessa ramar är: ömsesidig tillit, gemensamma värderingar och normer. Den andra linjens ledare har till uppgift att skapa dessa ramar. Forskningsledaren är främst en person som koordinerar personer, mål och relationer i ett nätverk av självständiga aktörer med överlappande och skiftande mål och strävanden. Allt detta kräver nya kompetenser. Ledarna behöver både disciplinära insikter och ödmjukhet inför tvärvetenskaplig komplexitet; de behöver framtidsvisioner men också en stark känsla för historia och traditioner. De behöver också ledarskapsfärdigheter och kontinuitet i sin anställning. Det tar tid att lära sig forskningsledning, inte minst i en triple helix-sammanhang där förhandlingar med industriella partners är viktiga.

I en studie av högpresterande medicinska forskargrupper, konstaterar Harvey et al (2002) att arbetet blir allt mer likt det som beskrivs som mode 2. Exempelvis ansågs det

nödvändigt att ha flera forskare med komplementära kompetenser, snarare än enskilda forskare. Det finns en tematisk orientering bland forskarna, som dock i hög grad behåller sin disciplinära tillhörighet. Övriga framgångsfaktorer som lyfts fram är ett starkt ledarskap, hitta, motivera och behålla talanger, mångfald, stark koppling mellan praktik och teori samt goda nätverk.

Ovan har jag genom att uppmärksamma en rad omvärldsförändringar försökt att visa dels att forskningsledningen har ökat i betydelse, som den ledningsnivå där "saker händer", dels har jag skisserat vad detta kan ha för innebörd för verksamheten. Översikten av tidigare forskning har för avsikt att fungera som ett ramverk för den påföljande empiriska delen. Det råder en konsensus i litteraturen att några av ledarskapets uppgifter är att skapa gemensamma värderingar och normer. De anses vara viktiga förutsättningar för kreativa forskningsmiljöer. Ett flertal forskare har sammanställt checklistor med ledarskapsaspekter, som både avser ledarskap och chefskap. Balansen mellan frihet för de enskilda forskarna och gemensamma mål diskuteras i många studier. Många forskare betonar ledarskapet, men lika många nedtonar chefskapet (management). De ser till och med ett återhållet chefskap som en viktig förutsättning för god forskning.

Detta leder fram till några specifika frågor som ska studeras i detta papper:

- Vilka kompetenser behövs för att leda tvärvetenskaplig, industrinära forskning? Vilka särdrag finns det jämfört med annan forskning? Vilka uppgifter åligger centrumledaren? Vår studie gäller främst centrumledningen, men även generella synpunkter på ledarskap i stort. För många forskare i den första linjen är ledarskap lika med handledning.
- Hur hanteras olika typer av relationer: dels inåt, i förhållandet till de olika vetenskapliga kompetenser som finns representerade vid centret dels utåt, mot värdhögskolan. Relationen till de samverkande företagen kommer att vara nedtonad i detta papper eftersom det behandlas på djupet i andra delstudier i SAMP-projektet.

## 2 FYRA FORSKNINGSPROFILER

De studerade forskningscentra har alla fått stora anslag över en lång period, 6 år, från KK-stiftelsen (en utförligare beskrivning av centra finns i Högberg, Karlsson & Schilling 2006). Ett av syftena med stiftelsen, som skapades 1994, är att stödja forskning vid unga svenska lärosäten. Ett led i detta var satsningarna på profiler. Eller som det formuleras på hemsidan ([www.kks.se](http://www.kks.se)):

”För att stärka svensk forskning och utveckla näringslivet har KK-stiftelsen stött uppbyggandet av profilerade forskningsmiljöer vid nya högskolor och universitet. I en profilsatsning utvecklar en högskola tillsammans med flera företag ett unikt forskningskoncept som är internationellt konkurrenskraftigt. Därefter byggs en kvalificerad forskningsmiljö upp kring detta koncept.

Profilsatsningarna är långsiktiga. Stiftelsen har satsat sammanlagt 21-36 miljoner i upp till sex år och näringslivet har bidragit med lika mycket. Avsikten är att forskningen under denna period ska etableras så väl att den kan leva vidare med annan finansiering. Forskningsprofilen ska passa in i högskolans utveckling och strategi. Den ska ha koppling både till högskolans grundutbildning och forskning. Forskningsmiljöer som fått stöd av KK-stiftelsen finns inom så vitt skilda områden som data, IT, miljö, ekonomi och elektronik.”

I den forskning som bedrivs vid profilerna blandas tillämpad, behovsmotiverad forskning och grundforskning. Forskningen kan bedrivas vid både högskolan och i näringslivet. Vissa forskare kan beskrivas som tämligen akademiska medan andras syn på forskning har mycket stora likheter med de samverkande företagens. I litteraturen om forskningsledning menar man olika saker när man talar om forskningsledning. När det gäller dessa centra är det viktigt att komma ihåg att samtliga forskningsledare är etablerade forskare inom sitt område. Deras karriärer har byggts upp genom framgångsrik forskning och handledning, snarare än något annat. I varierande grad är de fortfarande aktiva forskare själva. Några av de forskningsledare som ingår i den här studien har även deltagit i ledarskapsprogram, initierade antingen av finansärer och eller lärosätena.

Tabell 1: Forskningsprofilerna

<i>Lärosäte</i>	<i>Anställda vid avslut</i>	<i>Huvudsakligt forskningsområde</i>	<i>Finansieringsperiod</i>
<i>Profil A</i>	79	<i>Teknik</i>	<i>1999-2005 (forskargruppen startade 1987)</i>
<i>Profil B</i>	47	<i>Fyra samhällsvetenskapliga områden</i>	<i>2002-2007 (forskargruppen startade 1986)</i>
<i>Profil C</i>	15	<i>Fem tekniska områden</i>	<i>1998-2004</i>
<i>Profil D</i>	<i>Ca 40</i>	<i>Mångvetenskapligt</i>	<i>1998-2004 (forskargruppen startade 1996)</i>

Källa: Högberg, Karlsson & Schilling (2006)

## 3 RESULTAT

### 3.1 PROFIL A

Centrumledaren vid detta centrum var en av pionjärerna vid högskolan, faktiskt den först anställde professorn. Sedan dess har han och hans medarbetare byggt upp en mycket stark forskning vid högskolan. Centret är också nära sammankopplat med stadens dominerande företag. Många forskare har inte bara goda kontakter, utan även egna erfarenheter från arbete på bägge ställena. ”Institutionen expanderade kraftigt på mycket kort tid. Då var jag doktorand och var mer min egen och drevs av mina mål. En nyckel har varit vår öppenhet mot industrin vilket är så man måste se det och det har varit succéfaktorn.” Forskningscentret har varit mycket betydelsefullt för högskolan, inte minst när det gällde möjligheterna att få examensrätt i forskarutbildning på det tekniska området i vilket forskningen anses vara stark. Centret har en status som flaggskepp vid värdhögskolan. Följdriktigt har forskarna en stark självkänsla: ”Vi har gått vår egen väg och inte alltid frågat om lov. Inställningen har varit att vara bra på vår grej och inte försöka kopiera något annat”.

Centret är organiserat i fyra olika labb. I praktiken verkar dock organisationen flexibel, med ett flertal samarbeten över labbgränserna. Det framgår tydligt av intervjuerna hur viktigt det har varit med en strategisk rekrytering: ”Det gäller att ha rätt synsätt när man rekryterar, vi har sett det som en helhet och när pengar fördelas har vi varit öppna och utgått från de förutsättningar vi har och vågat ta i grejer som inte funkade på ett tidigt stadium. Vi har också varit offensiva och sett på det hela som en investering, man ska vara villig att arbeta hårt istället för att oroa sig för framtiden”. Den ledande professorn rekryterade några av de bästa personerna han kände och de utgör nu en tät ledningsgrupp. ”När ny personal har rekryterats har vi arbetat hårt på att de ska passa in i gruppen med hjälp av teambuilding”. Ledningsgruppens interna goda relationer förefaller påverka hela forskningsprofilen. Tillsammans skapar de ledande professorerna en positiv atmosfär som påverkar de yngre forskarna. Det finns en kultur som präglas av samarbete och generositet. Kunskapen rör sig mellan de olika forskargrupperna och enskilda forskare tar initiativ till att skriva gemensamma artiklar.

En gemensam vision och tydliga mål kombineras med stor frihet för individen att välja vetenskapliga problem. I intervjuerna betonas friheten för enskilda forskare vid centret,

”Det har rört sig om så stora projekt att man måste våga uppmuntra andras initiativ, det har man vågat här. Det är en prestigelös och uppmuntrande miljö. För ledaren har det varit mycket utmaningar att få ihop det hela rent generellt. Att finna kompromisser i samverkan är nog en utmaning. Vi är ju så industrinära”. I en extern utvärdering (Faugert et al 2004) uppmärksammas centrumledarens ledarskap. Även i våra intervjuer har personligheten lyfts fram. Inte minst handlar det om få andra att känna sig betydelsefulla och framgångsrika: ”människor växer omkring honom”. Ledarskapet i profilen beskrivs så här: ”Man har en vision och måste kunna lyssna och ha förståelse, kombinera frihet och individualism eftersom individer är olika behöver de olika behandling”.

Detta samarbete har lett till både internationellt erkänd forskning och lösningar på industriellt relevanta problem. Det övergripande intrycket av centret är mycket positivt, både i tidigare utvärderingar och i våra intervjuer. De kritiska anmärkningarna som framkommer är relaterade till de stora framgångarna i att attrahera externa medel. I takt med att organisationen har växt har också kraven ökat. Under det sista året med profilfinansiering anställdes exempelvis åtta doktorander. Det fanns tendenser att rollerna blir otydligare och att den interna kommunikationen försvåras. En liten grupp är lätt att sköta och information kan spridas lätt och informellt. I en större organisation krävs en mer genomarbetad informationsstrategi. Detta är dock välkänt bland forskarna i profilen: ”Ledaren har varit och måste vara orädd och stresstålig och medveten om vad som händer när en organisation växer snabbt.” Som en följd av detta har fokus ibland blivit lidande: ”Lite spretigt ibland. Ville täcka mycket ibland är det bra om vi kunde haft en mer samlad målbild.”

### 3.2 PROFIL B

Även detta centrum fanns på plats när finansieringen kom från KK-stiftelsen. Ledningsgruppen var redan etablerad, likaså fanns det utarbetade kontakter med industrin. Det faktum att så mycket redan fanns på plats gjorde att centret fick en flygande start. Centret hade en god, väletablerad position på lärosätet och tiden var mogen för en större organisation. Enligt de intervjuade forskarna har de externa anslagen inte åtföljts av motsvarande satsning från universitetet. Tvärtom verkar det ha varit en nackdel. Eftersom centret har klarat sig ändå, har pengarna lagts på svagare,



mindre framgångsrika miljöer vid universitetet. Det verkar vara en hård intern konkurrens om medlen. KK-stiftelsen var medveten om ett eventuellt tryck från värdhögskolans chefer att få kontrollera och fördela medlen. Därför skrevs kontrakten med stiftelsen, högskolan och centrumledaren. Den senare måste också vara namngiven.

Centret organiserades i åtta olika undergrupper, var och en med tämligen självständig status. En av de intervjuade beskrev ledarskapet i profilen som att vara chef på kyrkogården: många under dig men ingen som lyssnar (!). Det goda ledarskapet sammanfattas som ”viss kontroll, snabba svar, förtroendeingivande, klara förväntningar”. Underlaget här är naturligtvis för litet för att man ska kunna dra långtgående slutsatser om skillnader mellan vetenskapsområden. Men dessa beskrivningar är särskilt intressanta med tanke på att det här handlar om en samhällsvetenskaplig profil. Utvecklingen går alltmer mot en kollektivisering av forskningen, även till fält som humaniora och de delar av samhällsvetenskapen som tidigare inte präglats av storskaliga lösningar. Många samhällsvetenskapliga forskare skolas i en annan tradition än den som präglat medicin och teknik, där en större del av forskningen utförs av enskilda forskare snarare än stora lag.

Själva forskningsledningen är intressant organiserad vid detta centrum. Det är delat mellan två av de ledande forskarna, var och en med ansvar för olika uppgifter. På frågan vilka personliga egenskaper som krävs lyftes detta fram: ”lyhördhet, tålmodigt drivande, visionär, entreprenörskap. Vi delar på detta. Jag tar de två första och X de två senare”. En av professorerna är den visionära, vetenskapligt drivande ledaren och den andre är den kontrollerande, krävande chefen som ser till att saker blir gjorda. För att använda den flitigt åberopade dikotomin inom ledarskapsforskningen, så är den ene chef/manager och den andre leader/ledare. Båda är emellertid akademiker i grunden, och välrenommerade forskare. Som det beskrivs, kompletterar de bägge varandra, och uppdelningen dem emellan verkar falla naturligt beroende på deras olika personligheter.

Alla åtta projektledare utgör en intern ledningsgrupp. Gruppen har haft 1-2 möten per termin. En extern referensgrupp ger råd till centrumledarna. Det framgår av intervjuerna att en gemensam agenda och välkända rutiner betraktas som viktiga. Vidare

betonades att det goda ledarskapet består i en balans mellan tydliga förväntningar på och förtroende för medarbetarna.

### 3.3 PROFIL C

Detta centrum finns vid ett av de starkt profilerade svenska lärosätena, som redan från början haft nära kontakter med det regionala näringslivet. Centret startade sin verksamhet 1998, och var den enda forskargrupp som inte tidigare var etablerad. Verksamheten pågick i sex år. Tanken var, liksom för de andra centra, att lärosätet skulle samarbeta med profilen. Centret skulle utveckla sin egen profil, men också dra nytta av värdhögskolans strukturer. Av intervjuerna att döma, har inte högskolan varit fullt så stöttande som man skulle kunna tänka sig: ”Trots min kamp så lyckas dom knappt väck pengar för oss varje år, men hade jag inte varit där och slagits på alla arenor så hade det varit, hade vi varit bortplockade för länge sen”. Liksom för profil A har pengarna från KK-stiftelsen snarast varit ett hinder i den interna konkurrensen om medel. För att kunna rädda verksamhet som varit mindre framgångsrik i tävlingen om externa pengar, har profilen fått klara sig på egen hand. Återigen behövs dock en källkritisk notering: denna synpunkt härrör från forskarna vid profilen.

Gruppen som var ansvarig för ansökan till KK-stiftelsen bestod av 14 forskare och rektor. En referensgrupp har varit knuten till profilen från början. Sedan starten har dock några av de seniora forskarna lämnat centret, och ledarskapet är nu i hög grad kopplat till en person. Några av forskarna som intervjuats beklagar den utvecklingen, och menar uttryckligen att ledningen var starkare när fler seniora forskare fanns vid centret. Framför allt var flera kompetenser representerade, vilket möjliggjorde “att var och en fick fokusera på det han gjorde bäst”. Att ersätta dessa personer har inte varit lätt. En av slutsatserna hos av en tidigare peer review-granskning var att centret var på tröskeln till en ny fas när det gällde ledarskap och organisation. Gruppen av ledare behöver bli större. Även om det förefaller finnas kompetens bland de yngre forskarna påpekades att dessa forskare saknar nödvändiga nätverk och industriella kontakter (Faugert et al). Det framgick vid intervjuerna att profilledaren är medveten om successionsproblematiken: ”i år är första gången som jag inte håller i pennan när vi skriver ansökningar, utan alla dom här docenterna har själva hållit i pennan och fått iväg ansökningar. Jag är rätt så nöjd med det”.

Hur ska då ledarskapsrollerna i profilen beskrivas? Ledarskapet beskrivs av en forskare som två olika hierarkier. Centrumledaren kan inte ha expertkunskaper på alla områden, där blir handledaren viktigare. Men genom hela organisationen behövs en kombination av rak kommunikation och frihet. Mycket ansvar hos den enskilda forskaren, även doktoranderna, är i huvudsak positivt men givetvis en utmaning när forskningen inte ”går på räls”. Frågan om tidsperspektivets betydelse, och ett visst tålamod understryks: ”Lärandet är i fokus på en akademisk avdelning. Individerna lär sig och på så sätt flyttas projektet framåt. Som chef för en grupp som håller på med lärande och forskning, kanske det krävs att man kan ta ett steg tillbaka och låta individerna lära sig på egen hand, låta det ta den tid som krävs för att uppnå de uppsatta målen”. Behovet av frihet för forskarna uttrycks så här ”det tror jag är en tillåtande atmosfär, tror jag är viktig att skapa. Och det gör vi, alltså är det någon som vill prova nånting, eller hitta på nånting eller göra nånting, så är grundinställningen att vi alltid säger ja. Och sen tror jag väl att det handlar om att våga vara prestigelös och låta dom andra växa upp runt omkring. Det har ju hjälpt oerhört. Sen ska man ju gärna blanda det då med en stor portion näringslivskontakter”.

Finns det speciella utmaningar med den här typen av satsningar? ”Ja det gör det ju, för att det är ju alltid ett gäng starka individualister i en sån här grupp va. Det har ju hänt genom åren att det har varit kontroverser. Det ska jag inte sticka under stol med. Men ofta löser man ju det på något sätt, konstruktivt för båda parter. Man måste inse att alla kan ju inte älska alla här i världen, hela tiden, men det får inte innebära att man slår sönder gruppen... då ser man till att lösa... gärna döda det innan det går för långt”. Grundsynen är alltså att konflikter är en naturlig del av verksamheten om man har med starka individer att göra. Det är inget att beklaga. Däremot framhålls att man inte ska bränna relationerna. Det som inte fungerar ska redas ut direkt och konstruktiva lösningar måste vara målet.

Här framstår profilledaren som den vetenskapliga ledaren, medan ansvaret för personalfrågorna – chefskapet – har överlämnats till prefekten, ”X är ju forskningschef och det är han som styr vilken forskning som ska bedrivas och i viss mån också hur... Sen har vi också en avdelningschef som sköter det... personalmässiga arbetet här på institutionen”. Medan de andra studerade centra har valt en ledningsstruktur inom

centret, har här institutionsledningens kompetens tagits i anspråk. Man ska inte glömma att det är prefekten som är den formelle chefen även vid de andra centra

Ett genomgående tema i intervjuerna från detta centrum är betoningen på kommunikation. För att vara framgångsrik behöver du bygga tillitsfulla relationer. Det i sin tur möjliggör en mer direkt kommunikation. Som ledare måste du ha ett stort intresse av människor, och sträva efter en balans mellan konstruktiv kritik och auktoritet. I intervjuerna påpekas också att det är viktigt att ha tålmod som ledare; ibland är det bra att ta ett steg tillbaka och låta saker ta tid. Å andra sidan behöver forskare, i likhet med andra yrkesgrupper, uppmuntran och uppmärksamhet. Dessa intervjupersoner lade också stor vikt vid mod och social kompetens. Det handlar om "en social bollkänsla och grym kompetens", i en och samma person. Ledaren behöver kunna prata med och förstå andra, men också själv vara en framgångsrik forskare. För denna typ av forskning betonas det kommersiella tänkandet: han eller hon behöver förstå hur man förvandlar vetenskap till kommersiella produkter på en marknad.

### 3.4 PROFIL D

Detta centrum skiljer sig från de andra i denna studie genom sin vetenskapliga bredd. Medan de andra har bestått av ett antal tämligen närliggande ämnen, huvudsakligen inom samma vetenskapsområde, handlar det här om en betydligt bredare konstellation med samhällsvetenskap, naturvetenskap, teknik och medicin. Centret består av tre grupper, varav en framstår som renodlat samhällsvetenskaplig. Detta påverkar förutsättningarna för ledarskapet, framgår av intervjuerna: "Stor utmaning att få tre program att samarbeta/interagera. Det krävs ett medvetet arbete vilket ställer stora krav på ledarskapet."

Den ledande professorn har haft en dominerande position, även om ledarskapsstilen i sig snarast kan beskrivas som akademisk, kollegial. Han var stiftelsens kontaktperson, han rekryterade de ledande forskarna samt två kullar doktorander och han kämpade för att etablera en integrerad tvärvetenskaplig profil med gemensamma seminarier och vetenskapliga möten. Han var också entreprenören med industrikontakterna. När han efter några år valdes till dekan slutade han som profilledare, åtminstone formellt. Kontakterna med KK-stiftelsen höll han dock kvar under hela tiden: "Projektledaren har haft kontrollen över de pengarna, inte jag. KK-projektet innebar en kalldusch när

ekonomiansvariga berättade att vi ligger 10 miljoner back. Rekvisitionen hade fått ligga i ett halvår. Jag hade inget ansvar för det trots att jag satt som föreståndare. Universitetet fick göra underskott med 10 miljoner det året. Det var länge osäkert om pengarna skulle komma alls”. En slutsats är att den övergripande idén med centret, dess vision om man så vill, var tätt sammanknippt med en person, som fick kämpa hårt för att få ut budskapet. Detta är inte en optimal situation, vilket var tydligt när profilsatsning upphörde. Samtidigt framstår ledarskapet som återhållet, kanske alltför nedtonat för att alla delar av profilen skulle engageras: ”Man skulle vinna mycket på att ha en bestämd ledarroll, en aktiv ledarroll, som inte har funnits.”

Den speciella form av forskning som bedrivs, kräver särskilda kvaliteter: ”Samverkan företag-universitet kräver en speciell inställning – man går ut och frågar bolagen vad man kan hjälpa till med. Man måste vara entreprenör – sälja sin forskningsgrupp även mot företag. ’Om ni satsar så här mycket pengar kan ni få allt det här.’”

Under tiden för profilsatsningen växte centrets finansieringsportfölj betydligt, med både privata och offentliga finansiärer. Den växande portföljen var givetvis välgörande för centrets ekonomi, men inte när det gällde vetenskaplig koherens. Tanken var att profilen/centret skulle leva vidare med annan finansiering, men när det saknade tydligt tryck på vetenskaplig bredd, avsmalnade centret vetenskapligt. Det har inte lyckats att överbrygga kulturskillnaderna mellan samhällsvetare och naturvetare. När det gäller den bredd som profilen representerade, behövdes KK-stiftelsen som en extern pådrivare. När incitamenten att samarbeta över ett så brett område försvann, fortsatte grupperna var och en för sig, i synnerhet samhällsvetarna som blivit alltmer marginaliserade men lyckats väl på egen hand. De tre grupperna utvecklades i olika riktningar och så småningom var splittringen ett faktum. Vid denna profil är det uppenbart att successionen blivit problematisk. I slututvärderingen av centret påpekades att det visserligen fanns ett flertal potentiella centrumledare men att de är till åren komna och saknar det tvärvetenskapliga patos som kännetecknat grundaren.

Ett gott ledarskap beskrivs av en av de intervjuade forskarna som både osynligt och synligt. Den osynliga sidan är planering och att hushålla resurser medan den synliga är att leda personal. Man måste som ledare vara bra i båda grenarna, helst mycket bra i en av dem. För att leda ett centrum med så olika vetenskapliga kulturer, måste man vara

exceptionellt socialt kompetent, men det krävs också en tydlighet i agerandet. Ledarskapet har i hög grad varit koncentrerat till en person, som lett i traditionellt akademisk stil, med en stor portion frihet för de enskilda forskarna. En annan definition av gott ledarskap lyder: ”Att göra det man ska på den tid som krävs med de pengar man har. Lyssna på sina medarbetare. Ett mål med verksamheten som är klart uttalat och alla vet om. Det får inte spreta.”

Den kollegiala ledarskapsstilen, som baseras på konsensus och demokratiskt beslutsfattande, är dock inte helt okontroversiell. Den har i själva verket lett till att vissa forskare har lämnat profilen för att arbeta i industrin. Som profilledaren själv beskriver det goda ledarskapet: ”Öppenhet, det måste råda konsensus, man kan inte rösta om en viktig fråga. Besluten måste ha en logisk förankring. En vänlighet är viktigt. Jag tror inte att man ska skälla på någon. Man missar då en del – en del revolterar och ogillar det mjuka ledarskapet. De går någon annanstans.” De juniora forskarna, inklusive doktoranderna, visas stort förtroende att på egen hand lösa sina problem, så länge de är på rätt spår. Icke desto mindre, betonas i intervjuerna, behöver forskarna bli motiverade och uppmuntrade. ”Handledarrollen – frihet under ansvar är bra. Man får förutsätta att folk som är här tycker att det är meningsfullt. Min roll är att vara inspirerande bollblank, peppa och uppmuntra. Det är väldigt olika hur folk gör – en del ser det som en chefsroll. Skillnad mellan naturvetare och samhällsvetare. Succession, ska utvecklas till en självständig person som ska få prova själv. Den balansgången är svår. Hårda villkor, resultaten ska in och man är ju ansvarig. Det är samma sak på högre nivåer. Så länge det är personer som är här för att förkovra sig.”

Avsaknaden av styrning och sunda intellektuella kontroverser beskrivs som negativt för profilen. Om forskarna hade varit seriöst intresserade av gränsöverskridande vetenskapligt samarbete hade det inneburit flera konflikter. Eftersom de egentligen var föga motiverade till ett så brett samarbete, tog de inte heller strid om känsliga vetenskapliga frågor.

Detta centrum har haft de mest komplicerade relationerna med värdinstitutionen. Å ena sidan har de hög status vid lärosätet, inklusive dess ledning. Å andra sidan har de haft öppna konflikter med institutionsledningen under perioder. Prefekten har, som det beskrivs: “vägrat släppa in dem i utbildningen”. En möjlig förklaring kan vara centrets

bredd och svårigheterna att passa in på den naturvetenskapliga institutionen. Forskningen vid centret är inom ett nytt vetenskapligt område, vars utbildning på grundläggande nivån inte existerat tidigare vid detta lärosäte. Strävan att etablera ett nytt utbildningsprogram har inte lyckats. Förklaringarna till detta går isär. Prefekterna menar att det fanns en för svag efterfrågan på denna typ av utbildning. Centrumledaren hävdar att han blivit motarbetad av "revirskäl". Det är därför en smula överraskande att denna nya tvärvetenskapliga disciplin däremot har inrättats på forskarutbildningsnivå.

## 4 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

Exemplen i denna studie understryker vikten av och komplexiteten i modern forskningsledning. Det är ett stort antal uppgifter och en mångfald av roller att spela. Vad som blir tydligt i dessa fall är det stora antal kompetenser och förmågor som krävs av en modern forskningsledare. Vi börjar med egenskaperna hos centrumledarna. Det anses helt nödvändigt att ledaren är en framstående forskare med framstående publiceringar och andra akademiska meriter. Samtliga profiler har en vetenskapligt högt meriterad och visionär ledare som har förmågan att attrahera yngre forskare inom sitt område. Detta var också ett uttryckligt kriterium vid ansökan om profilmedel. Den viktigaste uppgiften för ledarskapet, som betonas i alla centra, är att hitta den rätta balansen mellan frihet och kontroll, och att skapa en generös kultur som medger att folk får växa.

De intervjuade forskarna betonar att de behöver bli motiverade och "pushade". Detta bekräftar att även självgående individer med stort intresse för sina arbetsuppgifter behöver återkoppling och bekräftelse. Än viktigare än detta är dock friheten att formulera och lösa sina egna problem. De bästa ledarna är de som får andra runtomkring sig att växa och ta eget ansvar. Noterbart är att ingen av de intervjuade forskarna anser att de fått för lite frihet att utveckla sin forskning. Däremot finns exempel på motsatsen. Både utifrån egna erfarenheter och vad man sett omkring sig uttrycks åsikten att de juniora forskarna släppts litet väl fria.

Att vara en erkänd forskare är nödvändigt men långtifrån tillräckligt. Han/hon bör också vara en entreprenör, med förmåga att sälja in idéer till industrin och till forskningsfinansiärer. En av forskningsledarens viktigaste uppgifter är att säkra fortsatt finansiering, vilket kräver en kombination av samhällsrelevans och akademisk excellens. Ingen av de intervjuade menade för övrigt att det ligger någon motsättning i detta. I litteraturen om organisation och ledning, även i högre utbildningssektorn, diskuteras skillnaden mellan ledarskap och chefskap. Ofta lyfts ledarskapet fram som viktigt, till och med avgörande, medan chefskapet bör tonas ned till ett minimum om det inte ska vara ett hot mot kreativitet och frihet. Från dessa exempel kan vi konstatera att båda aspekterna är lika viktiga. Det räcker inte att ha en framåtblickande, visionär forskningsledare med innovativa idéer. Det behövs också administrativa och



förvaltande egenskaper som kan hushålla med resurser och ha en hållbar personalpolitik.

Det är dock sällsynt att man finner samtliga dessa egenskaper i en och samma person. Av denna studie kan vi dra slutsatsen att de centra som haft en väldefinierad ansvars- och rollfördelning i toppen har uppnått bättre resultat än de andra.

Ledningskompetenserna är ofta i praktiken spridda på flera personer. Profil A har visserligen en färgstark ledare, men det operativa ledarskapet är spritt på en ledningsgrupp som är byggd på tillit. Profil B har valt att ha ett uttalat dubbelkommando, som i mångt och mycket fyller rollerna chef och ledare, utifrån olika personligheter. Profilerna C och D, å andra sidan, förefaller ha mycket makt koncentrerat till en enda person, utan klar succession och åtminstone i det sistnämnda fallet utan allmänt accepterad vision. Profil C har förlorat flera av de bästa seniora forskarna till andra lärosäten, vilket har lett till en dränering av olika kompetenser i toppen. Detta har dock påpekats i utvärderingar av profilerna, vilket kan ha bidragit till betoningen på succession i våra intervjuer.

Att leda tvärvetenskapliga forskarlag utgör en utmaning i sig. Vikten av gemensamma normer och en delad vision som visar vart verksamheten är på väg är stor. En egen hög forskningsspecialisering måste också kombineras med ett starkt intresse för andra akademiska fält. En förutsättning för detta är att det inte ”spretar” för mycket. Det framgår av intervjuerna. Profilen med den bredaste vetenskapliga ambitionen, D, har haft stora problem att skapa en gemensam kultur. Kontakterna mellan grupperna har varit sparsamma. De har inte heller överlevt när KK-stiftelsens finansiering upphörde, vilket ju var tanken. Speciellt samhällsvetarna har valt att gå sin egen väg.

Tvärvetenskap och heterogenitet lyfts ofta fram som förutsättningar för en kreativ miljö (senast i resursutredningen). Denna studie visar dock att ledarskapet ställs inför mycket hårda prov om verksamheten är för bred, inte minst när det gäller nyckeluppgiften att skapa gemensamma normer och ömsesidig respekt (jfr Harvey et al 2002).

En av frågor de vi har berört är relationen till lärosätet. De undersökta centra har mycket olika ställning vid sina världhögskolor. Till viss del handlar det givetvis om hur långt man hade hunnit när man fick profilstödet. Startpunkten har varit olika för centra, och därmed betydelsen av KK-stiftelsens stöd. Alla utom en fanns redan på plats när

profilpengarna kom. Endast en profil skapades med hjälp av de pengarna medan andra har kunnat lyfta sin verksamhet och göra den mer långsiktig. Profil A hade en lång tid varit flaggskepp på sin högskola, med stort stöd. Profil B hävdar däremot att de inte fått det stöd de förtjänat. Högscoleledningen verkar mena att de är tillräckligt bra för att klara sig på egen hand, vilket frigör pengar till andra delar av verksamheten. Profil C kan betraktas som integrerad vid sin högskola medan profil D har befunnit sig i konflikt med sin värdinstitution.

Samtliga profiler har gemensamt att de hör till relativt stora, flerdisciplinära institutioner. Relationerna till institutionsledningen kan antingen utgöras av stöd, där prefektens arbete snarast är att underlätta för forskarna. Det är särskilt tydligt vid profil C. Men det kan som sagt också bli ett hinder, om personkemin inte stämmer eller om verksamheten delvis faller utanför vad institutionen vill vara. Även här är tvärvetenskapen både en möjlighet och ett hot. Om forskningen vid centret bedrivs vid sidan av eller mellan existerande discipliner, ökar å ena sidan risken för en spricka mellan grundutbildning och centrumforskning. Å andra sidan kan, i gynnsamma fall, centrets forskning bidra till en nyorientering i utbildning och en lärosätesprofilering.

## 5 REFERENSER

- Amaral, A., Meek, V.L., Larsen, I.M. (Eds.) (2003) *The Higher Education Managerial Revolution?* Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers
- Becher, T. (1989) *Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines*, Buckingham: SRHE
- Bennich-Björkman, L. (1997) *Organising Innovative Research. The Inner Life of University Departments*, Oxford: IAU/Pergamon
- Boyer, E. L., (1990), *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professorate*, Princeton: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Bruun, H., Hukkinen, J., Huutoniemi, K., Thompson Klein, J. (2005) *Promoting Interdisciplinary Research. The Case of the Academy of Finland*, Publications of the Academy of Finland 8/05.
- Clark, B. (1983) *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-national Perspective*, Berkeley, California: University of California Press.
- Clark, B. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Oxford: Pergamon Press.
- S.R. Epton, R.L. Payne, A.W. Pearson (1983) *Managing interdisciplinary research* Chichester: Wiley Second International Conference on the Management of Interdisciplinary Research held at the Manchester Business School, Manchester, England, in July 1981.
- Ernö-Kjölhede, E., Husted, K., Mönsted, M., Barlebo Wenneberg, S., “Managing university research in the triple helix”, *Science and Public Policy*, February 2001.
- Etzkowitz, H. (2005) *Trippelhelix – Den nya innovationsmodellen*, SNS Förlag.
- Geschwind, L. (2007) *Teaching, Research and Industry Links – a Case Study of Young Higher Education Institutions in Sweden*, paper presented at the international

colloquium: International Policies and Practices for Academic Enquiry, 19-21 April 2007 Marwell Conference Centre, Winchester, UK.

- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M., (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society*, Sage Publication
- Gulbrandsen, J. M., 2000, *Research quality and organizational factors: An investigation of the relationship*, NTNU Trondheim.
- Haake, U. (2004) *Ledarskapande i akademien. Om prefektens diskursiva identitetsutveckling*. Akademiska avhandlingar vid Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, 0281-6768 74.
- Haikola, L. (1999) *Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet*, Rapport nr 99:208, Utvärderingsenheten Lunds universitet.
- Harvey, J., Pettigrew, A., Ferlie, E. (2002) "The Determinants of Research Group Performance": Towards Mode 2, *Journal of Management Studies* 39:6 September 2002.
- Hazelkorn, E, *University Research Management. Developing Research in New Institutions*, OECD 2005.
- Hemlin, S., Allwood, C. M., Martin B. R, (2006) "Creative Knowledge Environments", submitted to Research Policy
- Henkel, M. (2000) *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. London: Jessica Kingsley
- Hoff, K. S., (1999) "Leaders and managers: Essential skills required within higher education", *Higher Education* 38: 311-331.
- Högberg, A., Karlsson, P., Schilling, P., (2006) "Det gäller inte bara pengar, vi behöver även idéer". *En studie av samverkanspraktik vid fyra lärosäten*, SISTER Arbetsrapport 2006:53.

- Jenkins, A., & Healey, M. (2005) *Institutional strategies to link teaching and research*, The Higher Education Academy, York UK
- Kekäle, J. (1997). *Leadership cultures in academic departments* . Diss. Joensuu : Yliopisto
- Kyvik, S. (1995) ”Are big university departments better than small ones?” Higher Education 30: 295-304
- Larsen, I. M. (2003) ”Tradisjonelle ledelseprinsipper under press – forvitring eller fornying?” Marheim Larsen, I. & Stensaker, B. (red.) Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universitetene, Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- McCaffery, P. (2004) *The Higher Education Manager’s Handbook. Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*, Oxon/New York: Routledge Falmer
- Melander, F. (2006) *Lokal forskningspolitikk. Institutionell dynamik och organisatorisk omvandling vid Lunds universitet 1980-2005*, Lund political studies 0460-0037 145, Lunds universitet
- Neave, G. (2002), “Managing research or research management?”, *Higher Education Policy* 15: 217-224
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001) *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Polity Press
- Ramsden, P (1998) *Learning to lead in higher education* London: Routledge
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (1997) *Academic Capitalism: Politics, Policies and the Entrepreneurial University*, The Johns Hopkins University Press
- Sousa, C.A.A. and Hendriks, P.H.J. (2003) “Academic research management as knowledge management?” Paper presented at the Track 19 "Science organizations and the organization of science" of the 19th EGOS Conference 'Organization Analysis Informing Social and Global Development', Copenhagen Business School, Denmark, 3-5 July.

Sporn, B. (1996) "Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches", *Higher Education* 32: 41-61

SULF (2007) Rapport XXX "Den akademiska ledningsorganisationen"

Taylor, J. and De Lorde Machado, M. (2006) "Higher Education Leadership and Management: From conflict to Interdependence through Strategic Planning", *Tertiary Education and Management* 12: 137-160.

### **Elektroniska referenser**

Nätverket IDAS ([www.idas.nu](http://www.idas.nu))

## TIDIGARE ARBETSRAPPORTER/WORKING PAPERS

- 2008:85 Luke Georghiou: European Universities Learning to Compete: From Social Institutions to Knowledge Buisnesses
- 2008:84 Peder Karlsson: Om gränser, förbindelser, gods och mediatorer
- 2008:83 Göran Melin: Utvärdering av Hasselbladprofessuren i Göteborg
- 2008:82 Anki Dellnäs & Enrico Deiaco: Forskningsprioriteringar : Hur, vem och vad? Exempel från Danmark, Storbritannien och Österrike
- 2008:81 Lars Geschwind & Karin Larsson: Om humanistisk forskning. Nutida villkor och framtida förutsättningar
- 2008:80 Andreas Johnson, Enrico Deiaco, Karla Anaya Carlsson, Fredrik Scheffer: Effektanalys av "offentlig såddfinansiering" 1994 till 2004. NUTEKs och VINNOVAs såddfinansieringsstöd
- 2008:79 Enrico Deiaco, Ana M. Gren & Göran Melin: Exploring University Alliances and comparable Academic Cooperation Structures
- 2008:78 Olof Daniel Ljungberg, mattias Johansson & Maureen McKelvey: Polarization of the Swedish University Sector – Structural Characteristics and positioning
- 2008:77 Anders Broström, Maureen McKelvey & Christian Sandström: Elite European Universities and the R&D Subsidiaries of Multinational Enterprises
- 2008:76 Lars Geschwind & Karin Larsson: Uppföljning av studenter efter avslutade studier – ett verktyg för att utveckla utbildningen
- 2008:75 Olof Hallonsten & Mats Benner: Why large research infrastructures can be built despite small investments? – MAX-lab and the Swedish research infrastructure
- 2008:74 Fredrik Scheffer & Göran Melin: Fallstudie av en Ytkemisk forskarskola. Utvärdering av SSF:s satsning på Yt- & kolloidteknologi.
- 2007:73 Anders Broström & Enrico Deiaco: Räcker det med forskning i världsklass? – Nya perspektiv på teknikföretagens samarbete med offentligt finansierade forskningsmiljöer
- 2007:72 Mats Benner, Enrico Deiaco & Olle Edqvist: Forskning, innovation och samhälle – Ett sammanflätat system i snabb omvandling
- 2007:71 Lars Geschwind & Fredrik Scheffer: Det bästa av två världar? Utvärdering av samarbetet mellan KTH och Lärarhögskolan i Stockholm med syfte att utveckla lärarutbildningar med teknisk och naturvetenskaplig inriktning
- 2007:70 Lars Geschwind: Policyprojekt och kunskapsområde – Utvärdering av Centrum för lärande i hållbar utveckling vid Lärarhögskolan i Stockholm
- 2007:69 Enrico Deiaco & Maria Johansson: Att få kunskap använd – en utvärdering av tre Mistraprogram
- 2007:68 Göran Melin: Reviewing applications by women: Critical use of additive and reasoning evaluation methods
- 2007:67 Olle Edqvist: Review of SPIDER's funding of ICT Collaboration – Projects with Swedish partners
- 2007:66 Peter Schilling: SSF:s satsning på strategiska forskningscentra – En analys av bedömningsprocessen
- 2007:65 Enrico Deiaco & Göran Melin: Riskanalys av KTH:s engagemang i Pakistan Sweden University
- 2007:64 Göran Melin & Fredrik Scheffer: Gräddfil eller B-lag? Undersökning av anställningsformen biträdande lektor
- 2007:63 Anders Broström: Collaboration for competitiveness – Towards a new basis for regional innovation policy
- 2007:62 Anders Broström, Karla Anaya-Carlsson, Enrico Deiaco & Fredrik Scheffer: Vad kan Staten lära av en effektanalys av såddfinansieringsprogrammet? – En förstudie
- 2007:61 Enrico Deiaco, Anders Broström & Lars Geschwind: Högskola och region – ett trevande förhållande. Reflektioner över exemplet Västra Götalandsregionen
- 2007:60 Karla Anaya-Carlsson & Göran Melin: Den postdoktorala perioden för doktorsexaminerade läsåret 1998/99

- 2007:59 Fredrik Scheffer, Åsa Smedberg, Göran Melin: Fallstudie av en neurovetenskaplig forskarskola. Utvärdering av SSF:s satsning på National Network in Neuroscience
- 2007:58 Fredrik Scheffer & Göran Melin: Fallstudie av en biomedicinsk forskarskola. Utvärdering av SSF:s satsning på programmet Glykokonjugater i biologiska system
- 2006:57 Enrico Deiaco: Utbildningsbranschen – drivkrafter, storlek och nya affärsmodeller
- 2006:56 Göran Melin & Andreas Högberg: "Alla blir professor". En framåtblickande utvärdering av befordringsreformen vid KTH
- 2006:55 Enrico Deiaco & Göran Melin: Considerations on university alliances. Motives, risks and characteristics
- 2006:54 Göran Melin & Rickard Danell: Effects of funding young, promising scientists
- 2006:53 Andreas Högberg, Peder Karlsson & Peter Schilling: "Det gäller inte bara pengar, vi behöver även idéer" En studie av samverkanspraktik vid fyra lärosäten
- 2006:52 Olle Edqvist: Internationalisering av svensk forskning. Reflektioner från ett antal fallstudier
- 2006:51 Linda Blomkvist & Göran Melin: Forskarstuderande under och efter utbildningen. Jämförande offentlig statistik från Sverige och Danmark
- 2006:50 Enrico Deiaco & Göran Melin: Hur mår klinisk forskning? – en studie av FoU-verksamheten i Landstinget i Östergötland.
- 2006:49 Enrico Deiaco, Peter Schilling & Åsa Smedberg: Att möta kompetensbehov hos små och medelstora företag. En studie av KK-stiftelsens satsningar på Expertkompetensprogrammet
- 2006:48 Andreas Högberg & Göran Melin: Utvärdering av SSF:s satsning på Junior Individual Grants
- 2006:47 Åsa Smedberg & Göran Melin: Utvärdering av SSF:s satsning på Senior Individual Grants
- 2006:46 Ulf Sandström: Forskningsdebattens vad, vem, hur och varför
- 2006:45 Lillemor Kim: Kvalitet kontra kvantitet: Högskoledebatten 2005 – 2006
- 2006:44 Peder Karlsson & Peter Schilling: Nya teorier – Ny kunskapsproduktion? Några teoretiska perspektiv på IVA:s universitetsframsyn 2005/2006
- 2006:43 Karin Caldwell, Ulf J Johansson, Anders Liljas (ordf) & Göran Melin (sek): Utvärdering av INGVAR (Individual Grant for the Advancement of Research Leaders) - med avseende på utformning, urvalsprocess och ledarskapsprogram
- 2006:42 Peter Schilling & Maria Johansson: Finansiering och strategi - En fallstudie över KK-stiftelsens profil- och plattformssatsning vid Blekinge Tekniska Högskola
- 2005:41 Enrico Deiaco & Fredrik Lagergren med medverkan av Åsa Smedberg: Energisystemforskning – till vad och hur mycket? Utvärdering av programmet för Allmänna energisystemstudier
- 2005:40 Enrico Deiaco, Maria Johansson & Hans Westlund: Ju mer vi är tillsammans... – Utvärdering av Delegationen för regional samverkan om högre utbildning
- 2005:39 Maria Johansson, Lillemor Kim, John Storan & Sverker Sörlin: Bridging the Gap – Comparing Actions for Widening Participation in Higher Education in Sweden and England
- 2005:38 Anders Broström, Enrico Deiaco & Göran Melin: Vägval för Örebro universitet och Mälardalens högskola : Utredning av förutsättningar för fusion, allians eller annan samverkan
- 2005:37 Hans Lööf & Anders Broström: Does Knowledge Diffusion between University and Industry Increase Innovativeness
- 2005:36 Lillemor Kim & Per Janson: Kompetens för evidens – om Vårdalstiftelsens särskilda kompetenssatsningar
- 2005:35 Göran Melin: De nya kulturutbildningarna - en undersökning av nya typer av högskoleutbildningar på kulturområdet
- 2005:34 Enrico Deiaco & Anders Broström: Kunskapsregion Stockholm på världsmarknaden - möjligheter och utmaningar för det regionala tillväxtprogrammet
- 2005:33 Lillemor Kim & Ewa Olstedt : Utbildningsvetenskapliga kommittén - en ny aktör i forskningslandskapet



- 2004:32 Anders Broström, Enrico Deiaco & Sverker Sörlin: Tekniska universitet på världsmarknaden? -motiv och förutsättningar för en strategisk allians mellan KTH och Chalmers
- 2004:31 Sverker Sörlin, Institutssektorn, högskolan och det svenska innovationslandskapet
- 2004:30 Sverker Sörlin (ordf.), Mårten Carlsson, Britt-Marie Drottz-Sjöberg och Göran Melin: Utvärdering av det svenska medlemskapet i IIASA
- 2003:29 Göran Melin : Effekter av postdoktorala studier
- 2003:28 Hans Westlund : Regionala effekter av högre utbildning, högskolor och universitet. En kunskapsöversikt.
- 2003:27 Anders Broström, Hans Lööf & Carolina Sigfridsson: Kartläggning av högre utbildning och universitetsforskning i Mälardalen
- 2003:26 Bo Persson: Typifying Scientific Advisory Structures and Scientific Advice Production Methodologies
- 2003:25 Sandström, Ulf & Martin Hällsten: Företagens finansiering av universitetsforskning – en översikt i mars år 2003
- 2003:24 Janz, Norbert, Lööf, Hans & Bettina Peters: Firm Level Innovation and Productivity : Is there a Common Story Across Countries?
- 2003:23 Hans Lööf: Dynamic Optimal Capital Structure and Technological Change
- 2003:22 Ulf Sandström, Laila Abdallah, Martin Hällsten: Forskningsfinansiering genom regional samverkan
- 2002:21 Jan-Eric Degerblad, Olle Edqvist och Sam Hägglund: Utvärderingsspelet
- 2002:20 Laila Abdallah: Resultat eller process : Trender inom utvärdering av svensk högskoleutbildning under 1990-talet
- 2002:19 Henrik Karlsson: Konstnärlig forskarutbildning i Norden
- 2002:18 Ingrid Schild & Sverker Sörlin: The Policy and Practice of Interdisciplinarity in the Swedish University Research System
- 2002:17 Tobias Harding, Ulf Sandström, Sverker Sörlin & Gella Westberg: God avkastning på marginellt risktagande? Bidrag till en utvärdering av nordiskt forskningssamarbete inom ramen för NOS.
- 2002:16 Sverker Sörlin: Fungerar forskningssystemet?: Några strategiska frågor för strategisk forskning
- 2002:15 Hans Lööf & Almas Heshmati: The Link Between Firm Level Innovation and Aggregate Productivity Growth : A Cross Country Examination
- 2002:14 Göran Friberg: Svenska Tekniker 1620-1920 : Om utbildning, yrken och internationell orientering
- 2002:13 Maria Wikhall: Culture as Regional Attraction : Migration Decisions of Highly Educated in a Swedish Context
- 2002:12 PREST, University of Manchester: A Comparative Analysis of Public, Semi-Public and Recently Privatised Research Centres
- 2002:11 Henry Etzkowitz: The Triple Helix of University - Industry - Government : Implications for Policy and Evaluation
- 2002:10 Lillemor Kim: Masshögskolans paradoxer – fem inlägg i den svenska högskoledebatten
- 2002:09 Sverker Sörlin: Cultivating the Places of Knowledge
- 2001:08 Bo Persson : Reluctant Agencies : Sectorial Agencies and Swedish Research Policy in the 1980s
- 2001:07 Martin Meyer : Science & Technology Indicators Trapped in the Trippel Helix?
- 2001:06 Kunskapsystem i förändring, Verksamhetsprogram 2001-2003
- 2001:05 Verksamhetsberättelse 1999-2000, Föreningen för studier av forskning och utbildning
- 2001:04 Ulf Sandström : Om den svenska arkitektur-, bostads- och stadsbyggnadsforskningens karaktär

- 2001:03 Jenny Beckman, Mats Benner, Olle Persson & Ulf Sandström : Nya arbetsformer inom diabetesforskning – studier kring en nätverkssatsning
- 2001:02 Lillemor Kim, Robert Ohlsson & Ulf Sandström : Kan samverkan mätas? Om indikatorer för bedömning av KK-stiftelsens satsningar
- 2001:01 Alexander Kanaev & Albert Tuijnman : Prospects for Selecting and Using Indicators for Benchmarking Swedish Higher Education