

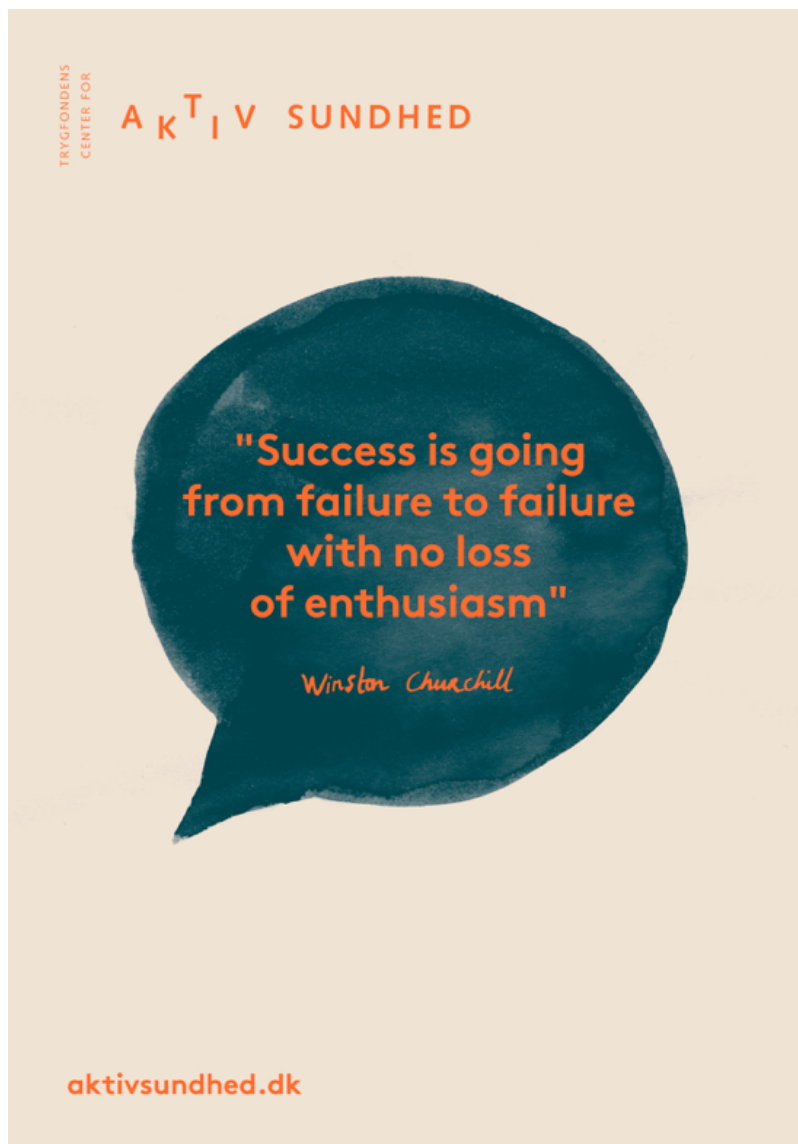
Master of Public Governance

Masterafhandling, forår 2016

Vejleder: lektor Anne Reff Pedersen, Institut for Organisation, CBS

Forskningsledelse – i zonen mellem tillid og kontrol

Inge Holm



Indholdsfortegnelse

1. Summary in English	2
Acknowledgements	3
2. Indledning	4
Problemformulering	5
Case	7
Resultater	8
Afhandlingens struktur	8
3. Teori	9
Samfund og forskning	10
Forskningsledelse	13
Identitets- og meningsskabelse	16
4. Data og metode	18
Datagenerering	18
Databearbejdning	20
Analysestrategi – en narrativ tilgang	20
Metoderefleksion	21
5. Analyse	23
Delanalyse 1: Forskning som identitet	23
Delanalyse 1.1: Forskning – kald eller arbejde	23
Delanalyse 1.2: Forskning for erkendelsens skyld	25
Delanalyse 1.3: Håndtering af det grænseløse arbejde	26
Delanalyse 1.4: Arbejdet med succes og fiasko	28
Opsummering delanalyse 1	29
Delanalyse 2: Tillid og kontrol	30
Delanalyse 2.1: Intern tillid og kontrol	30
Delanalyse 2.2: Ekstern tillid og kontrol	33
Opsummering delanalyse 2	36
Delanalyse 3: Forskningsledelse i CIM/CFAS	37
Delanalyse 3.1: Forskningsledelse i gruppeledernes eget perspektiv	37
Delanalyse 3.2: CIM/CFAS Forskningsledelse i et strategisk perspektiv	40
Opsummering delanalyse 3	42
6. Diskussion	42
Delanalyse 1	43
Delanalyse 2	43
Delanalyse 3	44
Meningsskabelse	45
En mulig forskningsledelsesmodel	47
7. Konklusion	48
8. Perspektivering og refleksion	49
Undersøgelsens relevans	49
Egen ledelsespraksis og MPG	49
9. Litteratur	51
10. Bilag	53

Afhandlingen gøres offentligt tilgængelig,
men bilagsmaterialet er fortroligt

1. Summary in English

Traditionally academic researchers have managed themselves in self-evaluating ethos borne systems. However, as a consequence of public policy changes, researchers have been challenged during the last decades by increasing societal demands for efficiency, social responsibility and wealth creation. At the same time, the public has lost confidence in the ability of researchers to singlehandedly evaluate the quality of their research products, leading to increased control in the shape of bureaucratic administration. Such demands and control mechanisms seem to highly contradict the traditional image of the independent researcher who adheres only to the norms and standards of her own scientific community.

Several social science theorists have evaluated the impact of public policy changes on the autonomic researcher identity. It has been described how these changes call for new strategies of research management that may balance societal requirements with scientists' desire for freedom of research. However, these theories have all had a macro perspective that did not include the researchers' own perception.

Thus, based on research work practice stories, the purpose of this thesis was to investigate in a micro perspective how research group leaders working in an externally funded research centre at Rigshospitalet (Copenhagen University Hospital) create meaning of their complex research work, while at the same time navigating in an increasingly bureaucratic institutional environment, and furthermore, what implications these narratives should have on the management of the research centre and its research employees. This led to the following thesis question:

What stories about research add meaning to the group leaders' research work and which are the consequences for research management?

The question was examined qualitatively in semi-structured, narrative interviews with eight group leaders, each heading a thematic research group. The question guide was designed to motivate the group leaders to reflect on the bearing of their research identity and their daily research work.

The empirical material was transcribed and edited into thematic citations that were analysed with inspiration from methods applied in recent narrative studies. The analysis

was discussed based on three thematic concepts: 1) Research as identity; 2) trust and control; 3) CIM/CFAS research management.

Based on the discussion, the thesis concludes that the group leaders find their research work most meaningful when they have freedom of science and the possibility to conduct their research in a fashion that enables them to personally vouch for the quality. These concepts of freedom and quality seem to be embedded in the group leaders' researcher identity, which they continuously struggle to maintain in an extremely personal formation project. Conversely the group leaders become frustrated and demotivated as research turns "meaningless" when their researcher identity is threatened by mistrust and control-promoted bureaucracy.

The main task of the CIM/CFAS research management is to secure the fulfilment of the centre's ambitious vision to develop and disseminate evidence based physical activity as medicine to the Danish population, by use a unique translational research model. Thus, it is further concluded that taking into consideration the knowledge of what is meaningful to the group leaders in their daily work, the management may, in the present structure of divided leadership (professional/administrative), solve this task while at the same time supporting the researchers' identity work by use of a narrative praxis that facilitates organisational story telling of the "freedom" and "possibilities" that exist within the wide frame of the research centre's translational research model.

In perspective, the findings of the present thesis point to the eligibility of investigating research management in an employee-driven micro view and that further studies are warranted in order to create a more valid theoretical basis.

Acknowledgements

The Danish National Research Foundation partly funded my MPG studies (D NRF55). The valuable interview contributions to this thesis by the CIM/CFAS group leaders are acknowledged with gratitude. Furthermore, I wish to thank Anne Reff Pedersen for inspiring master thesis supervision and Bente Klarlund Pedersen for providing sound leadership advice, constructive criticism and continuous support during my entire MPG study period. And to my family, Niels, Emil, Lucy and Josefine: Thank you for bearing with me during numerous study frustrations. Without you nothing is important.

2. Indledning

Samfund og forskning

Samfundets syn på forskningsarbejde har ændret karakter. Forskningen påvirkes af offentlige styringsmekanismer, der stiller krav om målbar effektivitet; tiltag der synes at harmonere dårligt med det traditionelle billede af forskeren som en fri fugl, kun underlagt klanens egne standarder og normer. Med udgangspunkt i arbejdslivsfortællinger undersøger afhandlingen, hvordan forskningsgruppeledere, der er underlagt dette nye krydspres, finder mening i forskningsarbejdet og hvad betydning det har for forskningsledelse.

Videnarbejderes identitet er tæt koblet til deres faglighed. De er autonome og selvledende og ansvaret både for at vurdere kvaliteten af arbejdet og for at sikre en tålelig worklife balance påhviler ofte dem selv (Buch & Andersen, 2009). Hvis videnarbejderen er en forsker, synes denne karakteristik at være endog endnu mere rammende, fordi hun qua sit medlemskab af "forsker-logen" har en særlig status i andres og måske også egne øjne (Anderson et al, 2010). Dette sammenholdt med forskningens frie natur stiller store krav til forskerens evne til at træffe ansvarlige valg i forhold til arbejde og kald (Knudsen & Wenneberg, 2000).

Forskning beskrives traditionelt som en uafhængig, kognitiv proces med fokus på erkendelse for erkendelsens skyld (Ibid), og forskere har styret sig selv på basis af normer og standarder, der er indlejret i forskning som profession (Ferlie et al, 2008; Henkel, 2005; Wenneberg, 2002). Denne særlige forsknings-etos har institutionaliseret sig, og forskernes arbejdspladser, forskningsinstitutionerne, har derfor i mindre grad end andre offentlige virksomheder været underlagt skiftende styringsparadigmer (Anderson et al, 2010; Ferlie et al, 2008).

Den tid er forbi. I takt med at videnarbejde er blevet en økonomisk ressource (Henkel 2005), stiller samfundet krav om, at forskerne skal levere varen. De skal – lidt sat på spidsen - ikke længere forske for erkendelsens skyld, men for samfundets skyld (Ferlie et al, 2008; Henkel, 2005). Samtidig har offentligheden ikke længere ubetinget tillid til, at videnskaben altid er sand og derfor vil samfundet ikke vedblive at pumpe penge ind i forskningen uden at kunne kontrollere produktet (Knudsen & Wenneberg, 2000).

Resultatet er øget bureaukratisering og kontrol og den enkelte forsker skal kunne navigere i dette nye arbejdslandskab, så det stadig giver mening at have forskning som arbejde.

Forskningsledelsens nye opgaver

Samfundets ændrede syn på forskning kalder på en ny form for forskningsledelse (Wenneberg 2002). Forskningslederen skal følge de forskningspolitiske strømme, for hvis man vil have det bedste ud af to verdener, der taler hvert sit sprog, har man brug for en oversætter med kendskab til begge parters normsæt og kultur. I denne definition bliver det forskningslederens primære opgave at bringe samfundets krav ind i forskerverdenen på en måde, så de bliver spiselige for forskerne (Ernø-Kjølhede et al, 2001). Den eksisterende litteratur synes dog at anlægge et makroperspektiv med primær fokus på samfundets forventninger snarere end at have en interesse i at undersøge, hvad der udfordrer de forskere, hvis tilgang til forskningsarbejdet, man gerne vil ændre.

Afhandlingen tager udgangspunkt i, at forskningsledelse skal kunne relatere sig til omverdenens krav, men i lige så høj grad til forskernes meningsskabende processer. En god forskningsleder skal som enhver anden god leder også kunne anlægge et medarbejderdrevet ledelsesperspektiv, men denne vinkel synes ikke at være særligt belyst i beskrivelsen af forskningens ændrede præmisser. Det kunne derfor være interessant at inddrage dette perspektiv, når forskningsledelse søges kvalificeret. Ved at lytte til forskerne kan man opnå et bedre kendskab til deres værdisæt og en indsigt i, hvad der begejstrer dem og belaster dem. Denne viden kan måske addere til debatten om det samfundsrelaterede engagement, som offentligheden kalder på i forskningsarbejde i dag.

Problemformulering

Samfundets skærpede søgelys har i Danmark først og fremmest ramt universiteterne, hvor kerneydelsen er forskning og uddannelse af akademikere. Universitetshospitalerne har utvivlsomt også mærket samfundets ændrede krav til målstyring og den deraf følgende kontrol, men på hospitalerne har disse tiltag primært været rettet mod kerneydelsen, sygdomsbekæmpelse. På Rigshospitalet er forskning således en formel, men ikke en reel del af produktionen og forskningen har i høj grad levet sit eget liv som en subkultur til det traditionelle, lukkede forskningsunivers.

Men også på Rigshospitalet er kravene til forskningsledelse ændret drastisk de senere år. Et konstateret misbrug af forskningsmidler igangsatte en lavine af revision, kontrol og formalisering og Regionsrådets efterfølgende topstyrede beslutninger medførte en radikal opstramning af politikken for anvendelse af forskningsmidler på Rigshospitalet.

Der er i forskernes øjne tale om stækning af en forskningskultur, der traditionelt har været præget af præcis det modsatte: tillid og autonomi. Der har skabt et spændingsfelt med modsatsrettede krav og forventninger, på den ene side øgede kontrolmekanismer og på den anden side en forskerstab, der er vant til at lede sig selv i et tillidsbaseret frirum, hvor kun forskningspotentialen sætter grænser. Med udgangspunkt i forskerarbejdslivsfortællinger vil denne afhandling undersøge, hvilke konsekvenser denne udvikling har for forskernes meningskabelse og hvilken forskningsledelse, det kalder på. Det fører frem til følgende problemformulering:

"Hvilke fortællinger om forskning skaber mening i forskningsarbejdet hos forskningscenterets grupeledere, og hvilke konsekvenser har det for forskningsledelsen?"

Arbejdsspørgsmål

1. Hvad betyder det for grupeledernes identitet at være forsker?
2. Hvordan påvirker bureaukratisering og forøgede kontrolmekanismer grupeledernes forskningsarbejde?
3. Hvilken forskningsledelse kalder grupelederne på, når målet er at få medarbejderne til at yde deres bedste til virkeliggørelse af CIM/CFAS' vision?

Centrale begreber

- Narrativer, defineret som alle typer fortællinger og udsagn, der indgår i grupeledernes narrative identitetsarbejde (inspireret af Humle, 2014).
- Forskningsledelse, defineret som ledelse af forskning, men også som ledelse af forskere i et medarbejderdrevet perspektiv.
- Meningskabelse, defineret som de narrativer, grupelederne konstruerer for at skabe mening i deres komplekse forskerarbejdsliv (inspireret af Schnoor, 2014).

Case

Data er hentet hos sundhedsvidenskabelige gruppeledere på to integrerede forskningscentre på Rigshospitalet; Danmarks Grundforskningsfonds *Center for Inflammation og Metabolisme* (CIM) og Trygfondens *Center for Aktiv Sundhed* (CFAS), i afhandlingen betegnet som "forskningscenteret", "centeret" eller "CIM/CFAS". Centerets translationelle forskningsstrategi bygger på forståelsen af sammenhængen mellem fysisk aktivitet og sundhed og visionen er at udvikle og udbrede træning som medicin til alle danskere.

CIM/CFAS er organisatorisk en stabsfunktion uden klinisk tilknytning eller forpligtelse og har dermed også et begrænset fast driftsbudget. Således finansieres ca. 90 % af forskningscenterets årlige omsætning på ca. DKK 25 mio. med eksterne forskningsmidler, opnået i konkurrence.

CIM/CFAS medarbejderne (pt. ca. 70) er primært forskere eller studerende på midlertidig kontrakt. Forskerne har enten lægefaglig (ca. 50 %), humanfysiologisk eller molekylærbiologisk baggrund. Nogle læger har ansættelse på en klinisk afdeling, men lægger deres forskningsindsats i CIM/CFAS uden for normal arbejdstid.

Centeret styres i en model af "delt ledelse" i et relativt flydende ledelsesrum mellem centerlederen og centerets administrator. CIM startede i 2005 med ca. 20 medarbejdere i en flad og uformel struktur. I slutningen af 00'erne var medarbejderstaben vokset til det dobbelte og en formel organisationsstruktur blev introduceret, bestående af en administration, en laboratoriegruppe og seks forskningstematiske grupper med hver sin gruppeleder. Gruppelederne blev rekrutteret blandt CIMs egne, relativt unge postdocs. Udover at bedrive egen forskning er det gruppeledernes opgave at fungere som daglig leder og faglig vejleder for præ- og postgraduate studerende. I forbindelse med etablering i 2013 af det mere anvendelsesorienterede CFAS blev organisationsstrukturen udvidet med yderligere to grupper.

Forskningscenteret er ikke underlagt Rigshospitalets akkrediteringskrav med driftsmål o.l., men er udelukkende blevet bedømt på sine forskningsresultater. CIM/CFAS har

således i gennem årene fungeret relativt autonomt inden for rammerne af Rigshospitalets infrastruktur.

Denne situation ændrede sig noget i 2013, hvor Rigshospitalet på kedeligste vis kom i offentlighedens søgelys, da Jyllandsposten afslørede, at et antal læger i Rigshospitalets Hjertecenter havde anvendt forskningsmidler til privat brug. Selvom der kun var tale om få brodne kar, fik "bilagssagerne" vidtrækkende konsekvenser for hospitalets forskningsadministration. Regionsrådet vedtog en række stramninger, der har medført en radikalt ændret politik på Rigshospitalet for anvendelse af forskningsmidler og en deraf følgende voldsom bureaukratisering af sagsbehandlingen. Udviklingen synes i CIM/CFAS at have medført uro og motivationstab hos nogle, men ikke alle gruppeledere. Med udgangspunkt i case og problemformulering forsøger afhandlingen at belyse, hvordan denne belastning har påvirket gruppeledernes meningsskabelse i deres forskerarbejdsliv og hvilken forskningsledelse, det kalder på.

Resultater

Denne afhandling viser, at gruppelederne finder forskningsarbejdet meningsfuldt, når de har frihed til at forske og mulighed for at udføre deres forskning på en måde, så de kan stå inde for kvaliteten. Det kalder på en forskningsledelsesmodel, der understøtter forskernes identitetsarbejde i en narrativ praksis af foretrukne fortællinger om "frihed" og "muligheder" inden for rammerne af centerets translationelle forskningsmodel.

Afhandlingens struktur

I teoriafsnittet nedenfor redegøres der først for udvalgt litteratur, der behandler forholdet mellem samfund og forskning i relation til forskellige styringsparadigmer, samt hvordan forskernes normsæt har ændret sig over tid. Dernæst refereres fra danske artikler, der beskriver forskningsledelse som medierende kraft mellem samfund og forskning, og endelig gennemgås det narrative teoriperspektiv, der lægges til grund for analysen, med henblik på at argumentere for, at denne tilgang er velegnet til at belyse problemformuleringen.

I det efterfølgende metodeafsnit redegøres der for datagenerering, –behandling og analysestrategi, hvorefter etiske aspekter og kvalitetssikring diskuteres. Her inddrages anden litteratur af relevans for anvendelse af samfundsvidenskabelig metode.

Efterfølgende foretages dataanalyse med udgangspunkt i problemformuleringen og dens tre arbejdsspørgsmål. Dernæst diskuteres analyseresultaterne og der uddrages en konklusion.

Sidst i afhandlingen perspektiveres i forhold til undersøgelsens berettigelse, hvorefter afhandlingen slutter med forfatterens refleksion over egen ledelsespraksis.

3. Teori

Nye offentlige styringsparadigmer har rykket ved den traditionelle magtbalance mellem samfund og forskning og forskningslederen har fået en ny rolle som ”facilitator” i grænselandet mellem samfundets stigende krav og forskningens traditionelle autonomi.

Samfundsvidenskaben har set på disse ændrede mekanismer og bl.a. undersøgt, hvordan de højere læresteders og forskningsinstitutioners¹ rolle er redefineret i forhold til forskellige styringsparadigmer (Ferlie et al, 2008). Henkel (2005) diskuterer, om og hvordan stigende krav fra samfundet til det offentlige om produktivitet og transparens påvirker en lukket forskerverden og Andersen et al har undersøgt om og hvordan forskernes eget værdisæt har ændret sig siden Merton i 1942 definerede de klassiske CUDOS normer som ramme om forskernes etos (Anderson et al, 2010). Pointer fra ovennævnte litteratur vil kort blive gennemgået nedenfor.

Forskningslederens nye udfordringer i dilemmaet mellem samfund og forskning er i Danmark særligt blevet behandlet af Søren Barlebo Wenneberg. I et antal artikler fra starten af 00'erne har han og medforfattere beskrevet problemstillingen, og deres forslag til ledelsesmodel præsenteres nedenfor (Ernø-Kjølhede et al, 2001; Knudsen & Wenneberg, 2000; Wenneberg, 2002). Men lige som den øvrige, ovenfor nævnte litteratur anlægger Wennebergs artikler primært et makroperspektiv på problemstillingen. Fokus er

¹ Fremadrettet anvendes begrebet ”forskningsinstitution” i nærværende afhandling til beskrivelse af både højere uddannelsesinstitutioner (fx universiteter) og andre forskningsinstitutioner (fx universitetshospitaler), ligesom begrebet ”forsker” anvendes til beskrivelse af alle typer af akademikere, tilknyttet forskningsinstitutioner i ovennævnte definition.

på samfundets forventninger og hvordan de kan forenes med forskerens forventninger til gavn for samfundet.

Denne afhandling tilstræber at addere til debatten ved at anlægge et mikroperspektiv, hvor forskernes egne beskrivelser af deres udfordringer i forskningsarbejdet relateres til forskningsledelse. Med basis i en narrativ tilgang, tager undersøgelsen sit udgangspunkt i identitets- og meningsskabelse i videnarbejde, som beskrevet af bl.a. Buch og Andersen (2009) og empirien analyseres med inspiration fra Humle og Pedersens forskning i praksisnære arbejdslivsfortællinger om succes og fiasko (Humble, 2014; Humle & Pedersen, 2010). Relevante pointer fra disse arbejder gennemgås også nedenfor.

Samfund og forskning

Ferlie et al (2008) har i et offentligt styringsperspektiv set på forholdet mellem staten og forskningsinstitutioner i et antal europæiske lande og argumenterer for, at staten i stadigt stigende grad søger at styre forskningsinstitutioner på samme måde som andre offentlige institutioner, dvs. med hårdere eller i hvert fald anderledes hånd.

Tidligere har det fremherskende, normative perspektiv været, at forskningsinstitutionerne havde en særlig ophøjet status. Staten beskyttede dem, så de kunne arbejde autonomt, og de fik lov til at beholde den akademiske frihed, så længe de med egne normer og interne regelsæt sikrede, at vidensmonopolet ikke blev misbrugt. Nye perspektiver er nu i spil, som dels taler for, at staten skal kontrollere forskningsinstitutionerne for at sikre kvalitet og transparens i videndannelsen, og dels for, at forskning ikke nødvendigvis blot er et offentlig gode, men kan også ses som en salgsvare, der kan stilles til rådighed for frie markeds kræfter. De forskellige perspektiver analyseres vha. tre offentlige styringsnarrativer: New Public Management (effektivisering og rationalisering af den offentlige sektor), Network Governance (statens magt udhules og erstattes af forhandlende netværk med mange aktører) og Neo-Weberian (politisk styring, der favoriserer det demokratiske samfunds behov). Alle tre narrativer dækker over ideelle styringsværktøj, men i virkelighedens verden vil der ofte være tale om kombination. Forfatterne slutter af med at diskutere, hvorvidt tiden allerede er løbet fra samfundets mulighed for at kontrollere forskningen via disse styringsparadigmer, som måske i stedet erstattes af "coopetition", globale netværk af eliteforskningsinstitutioner, der på en gang samarbejder og

konkurrerer om tilgængelige ressourcer (Ferlie et al, 2008, s 344). Forfatterne har i deres arbejde ikke inddraget forskeres eget syn på denne udvikling, og derfor refereres artiklen også kun som forståelsesdannende teorigrundlag, der ikke indgår i afhandlingens analysedel.

I et lidt mere forskningsnært perspektiv har Henkel undersøgt, hvordan policy forandringer har påvirket den tidligere så stabile akademiske identitet. Hun konstaterer, at forskningsinstitutioner er blevet både "public service" og "business" (Henkel, 2005, s 170) og at forskerne er nødt til at indrette sig herpå. Men selvom forskningsinstitutionerne er blevet mere markedsorienterede, så henter forskerne fortsat primært identitet i deres fag, i deres egen forskningsgruppe og i de netværk, de har opbygget.

Samfundets ønske om strategisk forskning har givet de nationale forskningsråd magt til at styre forskningens karakter, men i hvilket omfang forskerne er nødt til at 'follow the money' i forhold til strategimidler afhænger af, hvorvidt deres forskerlegitimitet gør det muligt for dem at finansiere egen, fri forskning. Undersøgelsen peger også på, at fordelingen af de strategiske midler ofte foregår ved, at forskningsverdenens egne repræsentanter 'oversætter' samfundets strategiske forskningsønsker til bredt definerede forskningsområder, så autonomien i et vist omfang fortsat kan tilgodeses. Og selvom de forskere, der får strategiske midler, skal relatere deres individuelle forskningskompetence til et samfundsvalgt problem, så motiveres de fortsat af deres tidligere forskningsinteresse. Således viser undersøgelsen bl.a., at myten om det videnskabelige lykketræf ("the serendipity of science", Henkel, 2005, s 164) stadig genfortælles til understøttelse af den akademiske autonomi, også af forskere, der ikke arbejder med fri forskning.

Undersøgelsen konkluderer, at policy ændringer udfordrer forskernes frihed, selvopfattelse og meningsdannelse. Men selvom begrebet akademisk autonomi har ændret karakter, har den videnskabelige etos opretholdt meget af sin normative styrke.

I afhandlingens indledning refereres der til forskernes indlejrede normsæt. Men hvad er det egentlig for etos og normer, der henvises til? Alle professioner har deres egen etik, og det gælder også forskere. Der er en forventning om, at forskere skaber ny viden på en

sådan måde, at der ikke kan stilles spørgsmålstejn ved dens sandhed. Det sker, i hvert fald i naturvidenskaberne, ved at forskeren lever op til nogle i forskerverdenen indlejrede forventninger til fremgangsmåde, herunder valg af teorigrundlag, metoder og analysetilgang. Forskeren skal forholde sig til egen og andres forskning på en objektiv og kritisk måde. Forskningen skal være transparent og resultaterne reproducerbare.

Merton var den første til at karakterisere denne forskeretos i et normsæt for videnskaben, udarbejdet i 1942. Han beskrev fire moralske normer: communality, universalism, disinterestedness, og organized skepticism (forkortet CUDOS), der iht. Andersen et al (2010) sjovt nok ikke var empirisk baserede, men genereret som 'grounded theory', baseret på Mertons store kendskab til videnskab og sociale strukturer. Normerne blev ikke præsenteret som 'ønskværdig opførsel' men som principper, mod hvilke enhver opførsel kunne måles (Ibid). Normsættet blev viderebearbejdet af bl.a. Mitroff, der introducerede modnormer, der fx kommer i spil, hvis forskeren er splittet mellem at efterleve forskellige, modsatrettede normative systemer (Ibid). Både Mertons CUDOS normer og Mitroffs modnormer er siden blevet kritiseret af mange for at være for snævre og slet ikke rumme kompleksiteten i forskningens etik og moral, men trods det fandt Anderson et al (2010) i empiriske undersøgelser, at forskere stadig binder an til normsættet. På basis af deres mange fokusgruppeinterviews fandt forfatterne imidlertid også, at normsættet burde suppleres med yderligere to normer/modnormer, nemlig 'governance/administration' og 'quality/quantity'. Det første nye normsæt relaterer til forskningsledelse, hvor 'governance' dækker over forskernes selvledelse, altså at forskere i bred forstand selv skal bestemme, hvad de forsker i og at forskningen skal fagfællekontrolleres, mens modnormen 'administration' henviser til forhold, hvor forskere og forskning ledes af "managers who do not have the training or qualifications to be considered scientific peers of those whose work falls under their purview" (Anderson et al, 2010, s 378). Det interessante i denne sammenhæng er, at forskellen på norm og modnorm i interviewpersonernes opfattelse ikke nødvendigvis er relateret til, om den, der udøver hhv. 'governance' og 'administration' er akademisk fagfælle eller ej, det kritiske er, hvorvidt forskningslederen bliver set som repræsentant for forskernes interesser eller som en bureaukrat "serving in management capacities without identification with working scientists" (Anderson et al, 2010, s 379). Anderson et al inddrager ikke den ændrede

relation mellem samfund og forskning i deres undersøgelse, men det er da i det lys bemærkelsesværdigt, at normsættet 'governance/administration' synes så relevant for nutidens forskere. På samme måde blev kvalitet versus kvantitet (primært gode publikationer versus mange publikationer) diskuteret som dominerende normativ standard for forskningsevaluering, hvilket måske også kan relateres til samfundets ændrede krav til forskernes performance (Ibid).

Forskningsledelse

Studierne nævnt ovenfor har hentet deres data i andre lande end Danmark. Men her i landet har forholdet mellem forskning og samfund også ændret sig. Dette beskrives af Wenneberg og kolleger i en række artikler fra starten af 00'erne. Til forskel fra ovennævnte artikler tager Wenneberg skridtet videre og byder ind med en konkret model til, hvordan de modsatrettede interesser, der er indlejret i hhv. det klassiske, akademiske perspektiv og samfundets nye perspektiv på forskning kan forenes med en ny tilgang til forskningsledelse (Knudsen & Wenneberg, 2000; Wenneberg, 2002; Ernø-Kjølhede et al, 2001). Wenneberg er enig med de internationale studier i, at forskerverdenen er nødt til at forholde sig til og åbne op for samfundet, men det skal ske uden skade på den offentlige forsknings kernekompetence: langsigtethed og risikovillighed i valg af forskningsemner. Faktisk mener Wenneberg, at dele af forskerverdenen allerede har accepteret skiftet og i stigende grad forsker ud fra samfundshensyn. Som eksempel nævnes triple helix begrebet, hvor forskningsinstitutioner, industri og stat ikke alene knyttes tættere sammen, men også ensrettes. Wenneberg medgiver dog, at policy diskussionen af forskningsledelse, herunder triple helix konceptet primært tager udgangspunkt i et makro- eller institutionelt perspektiv og fortsætter: "Little attention is in fact devoted to how these demands are experienced and may best be carried out by university leaders and researchers in their daily practice in research organisations" (Ernø-Kjølhede et al, 2001, 50). Forfatterne uddyber dog heller ikke selv dette yderligere i et praksisnært perspektiv, men byder i stedet på en "possible new model of micro-level management at universities" (Ernø-Kjølhede et al, 2001, 50). Forskningsledelsesmodellen, der er iht. Wenneberg er udarbejdet på basis af moderne ledelsesteori og forfatterens kendskab til forskningsledelse i industrien (men i øvrigt synes at være uden empirisk grundlag), har ikke noget navn, men vil fremadrettet her i afhandlingen blive betegnet "tillidsmodellen".

Formålet med tillidsmodellen er at håndtere samarbejdet mellem forskningsinstitution og samfund ved med tillid at "mediere mellem disse to meget forskellige perspektiver" (Wenneberg, 2002, s 29). Det vigtigste er balanceringen mellem autonomi og kontrol. Den skal ske ved at "forholdet mellem forskernes ønske om autonomi balanceres med omverdenens og ledelsen ønske om at kunne styre forskningens retning og forskernes emnevalg" (Ibid, s 29). Det er interessant, at Wenneberg her placerer "ledelsen" på samfundets vægtskål og ikke på forskernes. Der er heller ikke meget medarbejderdrevet ledelsesperspektiv at hente i det, Wenneberg beskriver som forskningsledelsens overordnede opgaver: at kende og fortolke omverdenens behov, krav og forventninger og videreformidle disse til forskerne, samt at "indfange forskningens potentiale og at fastslå hvilke ressourcer, der er nødvendige for at kunne indfri dette potentiale", hvorefter varen skal sælges til samfundet til den rigtige pris (Wenneberg, 2002, s 30). Denne opgavevaretagelse synes ikke nem, når Wenneberg samtidig klart konkretiserer, at forskningsledelse i tillidsmodellens retorik ikke er en person, men en funktion, som alle tilknyttet forskningsinstitutionen har et medansvar for at varetage! Ledelsesopgaven skal deles mellem den egentlige forskningsledelse og de enkelte forskere på basis af "such imprecise concepts as values, cognitive frames, communication, autonomy, network and mutual trust" (Ernø-Kjølhede et al, 2001, s 50).

Opgaveløsningen beskrives med en metafor, som består af et "front-office" og et "back-office". Front-office tager sig af den anvendte forskning og relationen til omverdenen; back-office er legeplads for grundforskerne. Der skal være relativt tætte skotter mellem de to kontorer for at sikre forskernes autonomi og dermed kernekompetencen, "den troværdige grundforskning" (Wenneberg, 2002, s 31). Forskningsledelsen formidler relationen og kommunikationen i mellem kontorerne, bl.a. for at sikre at front-office "ikke kommer til at påtage sig opgaver, der ikke passer i forskningsgruppernes naturlige faglige udvikling" (Ibid, s 31).

Forskningsledelse er i tillidsmodellen baseret på et 3-delt ordens-system, hvor 1. orden består af forskernes selvledelse. Det er interessant at "selvledelsen" kun synes at omfatte hvordan forskerne vil forske (metodevalg, publiceringskilde, valg af peers, etc.) og ikke hvad, de vil forske i. Og der stilles da også allerede her i 1. orden krav til forskerne: "The prime surrounding demands stem from researchers' voluntary submission to the scientific

prestige hierarchy *and organisational needs*" (min kursiv; Ernø-Kjølhede et al, 2001, s 53). Kodeordet er "voluntary" og det er Wennebergs påstand, at forskerne ikke vil se "this submission as an infringement of their autonomy" (Ibid, s 53). At forskningens "hvad" ikke inkluderes i 1. orden kan måske relateres til det, der synes at være et paradoks i en anden af artiklerne (Knudsen & Wenneberg, 2000, s 8): "Forskningsprioriteringer foretages optimalt af forskerne selv. Det er så forskningsledelsen ansvar at sørge for, at forskerne laver disse prioriteringer under hensyntagen til samfundets forventninger". Forskerne må altså gøre, hvad de vil, så længe de gør det, der forventes!

I 2. ordens forskningsledelse skal organisatoriske værdier og normer fungere som rammesætning for forskernes selvledelse i 1. orden (Ibid). Rammesætningen beskrives som "an alignment mechanism by supplying researchers with shared patterns for interpretation and priority setting in their individual work" (Ibid s 54). Det er med andre ord her, forskningsledelsen kan "influence the autonomous, individual creation of knowledge, by influencing individual decision-making" (Husted i Ernø-Kjølhede et al, 2001, s 54).

Forskningsledelsesopgaven i tillidsmodellens 3. orden er primært tillidsskabelse i meget bred forstand (Wenneberg, 2002). Internt skal forskerne i 1. orden have tillid til, at ledelsen fortolker omverdenens krav på en sand og lødig måde, og ledelsen skal i 2. orden have tillid til at medarbejderne binder an til den fælles vision. Eksternt skal omverdenen have tillid til forskerne og den viden, de producerer, en tillid, der iht. Wenneberg halter i øjeblikket (2002). Ernø-Kjølhede et al (2001) afstår fra at kommentere på, hvordan forskningsledelsen skal håndtere dette tillidsskabende arbejde, men i en anden artikel angives det, at tilliden opnås ved at ansætte de rigtige medarbejdere: "Hvis man ansætter medarbejdere, som man efterfølgende finder ud af, at man ikke kan have tillid til, eller som ikke har tillid til lederen, vil forskningsledelsen uundgåeligt gå galt på et eller andet tidspunkt" (Wenneberg, 2002, s 33). Det er jo sund fornuft og som sådan ikke noget nyt og Wenneberg angiver da også selv at: "Så hvis man troede, at fremtidens vidensledelse ville bringe helt nye ledelsesopgaver på banen, må man nødvendigvis skuffes" (Ibid, s 33).

Vi har altså at gøre med klassiske udfordringer ift. ledelse af videnarbejde og dem kan man iht. andre teorier bl.a. håndtere ved at se på, hvad der gør arbejdet meningsfyldt for medarbejderne.

Identitets- og meningskabelse

At forskningsledelse er en svær øvelse understreges også af Buch og Andersens (2009) undersøgelse af, hvordan videnarbejdere reducerer arbejdets kompleksitet ved at indlejre det i forskellige forståelsesrammer, fx "profession" og "bureaukrati". Undersøgelsen, der er et bidrag til debatten om fysisk og psykisk arbejdsmiljø, finder, at videnarbejdere sætter pris på autonomi og selvledelse, men samtidig stress-påvirkes af det medfølgende ansvar, løse rammer for arbejdstilrettelæggelsen, den grænseløse arbejdstid og mangel på ledelsesfeedback. Det er m.a.o. ofte to sider af de samme faktorer, der henholdsvis begejstrer og belaster dem i arbejdet. De søger ontologisk sikkerhed i deres fag-identitet, men identitetsarbejdet er vanskeligt pga "Videnarbejdets meget uhåndgribelige, upræcise og fleksible karakter, hvor der ofte ikke er klare og utvetydige kriterier for succes og fiasko" (Buch og Andersens, 2009, s 594). De belastes også, hvis deres "professionelle ambitioner og værdier bliver kompromitteret" (Ibid s 597), fx hvis de ikke længere selv kan stå inde for kvaliteten i arbejdet, fordi de underlægges krav om at være "mere effektive, mere omkostningsbevidste og mere forretningsorienterede" (Ibid s 596), hvilket vel matcher Wennebergs beskrivelse af clash'et mellem samfundets og forskernes forventninger til forskningsarbejdet. Det er en udbredt opfattelse, at bureaukrati er videnarbejdets modsætning, men Buch og Andersen (2009) diskuterer, hvorvidt den "rigtige", selektive form for bureaukrati kan fungere som en kompleksitets-reducerende aflastning ved at "bringe noget forudsigelighed ind i arbejdet" (Ibid, s 604) og "skabe rutiner og kontinuitet, der er afgørende for dannelsen af lokale arbejdspraksisser, hvor videnarbejderne kan finde legitimitet for deres arbejde". Det afgørende er her, om det selektive bureaukrati "respekterer integriteten af videnarbejdernes professionelle dømmekraft" (Ibid, s 604). Buch og Andersen konkluderer, at videnarbejdernes psykiske arbejdsmiljøproblem skal løses ved at "regulere og bemestre videnarbejdet på mere hensigtsmæssige måder" (Ibid, s 608). Det skal ske via "kollektiv refleksion", for det er afgørende, at videnarbejderne "i dialog med deres ledere" selv finder ud af, hvordan de skal "tøjle engagementet" (Ibid, s 609).

ligesom Buch og Andersens arbejde bidrager Humle og Pedersens store studie af konsulenter til debatten om det immaterielle videnarbejdes dobbeltsidede natur; på den ene side meningsfyldt og givende og på den anden side stressende og krævende. De har undersøgt konsulenternes håndtering af arbejdets kompleksitet ved at studere det narrative identitetsarbejde, der fremkommer i konsulenternes arbejdspraksisnære fortællinger. Nærværende afhandlingens analyse af gruppeledernes fortællinger er inspireret af disse arbejders narrative tilgang og abduktive arbejdsproces (Humble, 2014; Humle & Pedersen, 2010).

Narrativer bidrager til meningsskabelse og selvforståelse. Vi konstruerer os selv i en kontinuerlig identitetsskabende proces ved at fortælle historier om, hvem vi er og hvad vi gerne vil blive til. Fortællingerne bidrager til at binde fortid, nutid og fremtid meningsfuldt sammen. De skaber sammenhæng i en kaotisk verden og hjælper os med at håndtere livets udfordringer. Disse narrativer er ikke nødvendigvis bevidste eller sammenhængende, men konstrueres løbende i en kontekstafhængig interaktion med andre mennesker, hvor narrativerne udfordres og ændres ift. den reaktion, de udløser (Humble, 2014).

I organisationer bruges narrativer på samme måde til at skabe individuel, men også organisatorisk "mening" ved at polyfone fortællinger, der ofte er fragmenterede og usammenhængende, konstrueres på kryds og tværs af tid og sted ("a web of storytelling episodes"; Humle, 2014, s 123) og dermed danner det dynamiske netværk af fortællinger, der sikrer organisationen legitimitet, samtidig med at medarbejderne skaber mening med arbejdet og beskyttelse mod de ting, der belaster. Humle beskriver det arbejdsrelaterede identitetsarbejde som "antenarrativt" (inspireret af Bojes antenarrative teori; Ibid, s 123), dvs. fortællingen (og identitetsarbejdet) bliver aldrig helt fuldendt eller færdig. Samtidig er alle udtalelser og ytringer i Humles definition "fortællinger", også hvis de ikke indeholder klassiske narrative elementer som start, slutning, plot og helte, dvs. de kan være fragmenterede, usammenhængende og ukronologiske, men stadig have værdi i en narrativ analyse af det identitetsskabende arbejde i en organisation (Ibid). Humle identificerer tre tematikker, der går igen i konsulenternes narrativer, når de kontinuerligt forhandler forholdet mellem selvet, arbejdet og organisationen, nemlig at arbejdet skal have værdi for nogen, arbejdets kvalitet, og det at have succes. Humle peger på de spændinger, der opstår i det identitetsskabende arbejde, når organisationens ofte positive narrativer ikke matcher

medarbejderens egne, ofte mere komplekse eller kritiske arbejdslivsfortællinger og hun konkluderer at: "work is not good or bad, rewarding or challenging, meaningful or meaningless, but potentially all these aspects at the same time" (Humble, 2014, s 135).

Et andet arbejde, baseret på samme empiriske materiale, tager også udgangspunkt i følelsesmæssigt krævende, immaterielt arbejde og har fokus på, hvordan succes og fiasko kommer til udtryk i konsulenternes arbejdspraksisfortællinger (Humble & Pedersen, 2010). Forfatterne finder at fortællinger om succes og fiasko skabes på basis af forskellige diskursive strategier, hvor plottet i succeshistorierne ofte handler om arbejde, der er meningsfuldt, fordi det skaber værdi for andre og hvor succesen baseres på konsulentens egen ekstraordinære indsats, gode netværk og i et vist omfang også på held. Konsulenterne konstruerer relativt ukompliceret deres succeshistorier, mens fiaskofortællingerne er sværere og baserer sig på andre plottyper. Her er det manglende handlemuligheder eller kompetencer, der gør det svært for konsulenterne at udføre arbejdet tilfredsstillende, dvs. så kvaliteten er i orden. Fordi konsulenterne er så følelsesmæssigt engageret i arbejdet og bruger sig selv som værktøj, bliver "håndteringen af en fiasko en individuel identitetskamp" (Ibid, s 68). Det er svære emner at tale om, så det bliver ofte til "backstage" fortællinger, som kolleger og ledere ikke har adgang til og som derfor heller ikke får mulighed for at påvirke organisationsudviklingen (Ibid, s 58). Det er ledelsens opgave at sikre, at "den følelsesmæssige involveringen i arbejdet ikke medfører overengagement og grænseløshed" (Ibid, s 69) og her er det iht. forfatterne vigtigt, at lederne har kendskab til medarbejdernes individuelle identitetsarbejde og understøtter dem "i det hårde narrative arbejde med at skabe fortællingerne og fortælle dem videre" (Ibid, s 70).

4. Data og metode

Datagenerering

Afhandlingens data er baseret på interviews med forskningscenterets otte gruppeledere. Gruppelederne (GR) er anonymiserede og tildelt et alias, der benyttes i opgavens analysedel og som henviser til interviewnummer (1-8) og akademisk baggrund (L = lægefaglig baggrund; A = anden akademisk baggrund). Tabel 1 giver et overblik over dataindsamlingen.

Tabel 1. Datamængde

Interview nummer	Gruppeleder Alias	Varighed i timer	Transskriberet datamængde; A4 sider m. enkelt linjeafstand	Efterbehandlet datamængde (tematiserede citater); A4 sider m. enkelt linjeafstand
1	GR1-L	0.53.05	20	5
2	GR2-A	1.04.08	31	7
3	GR3-A	1.00.23	33	8
4	GR4-A	0.53.52	28	5
5	GR5-L	1.05.03	34	6
6	GR6-L	1.01.26	45	7
7	GR7-A	1.05.01	33	7
8	GR8-L	1.12.12	47	8

Interviewet med GR1-L blev udført som pilotinterview, baseret på en interviewguide, der tog udgangspunkt i en abduktiv proces, hvor en generel interesse i at vide mere om forskernes identitetsarbejde blev konkretiseret i forskningsspørgsmål, der blev oversat til interviewspørgsmål. Hensigten var med inspiration fra Humle og Pedersen (2014) at inspirere til to slags fortællinger; dels en refleksion over forskerselvopfattelsen (eksempel: "Hvornår følte du første gang at du var en rigtig forsker; hvordan føltes det?") og dels praksisnære fortællinger om forskerarbejdsliv (eksempel: "Beskriv hvad du lavede i løbet af arbejdsdagen i går? Er det forskning? Hvorfor/hvorfor ikke?"). Pilotinterviewet blev optaget som lydfil og efterfølgende transskriberet og udskriftens nøjagtighed blev efterprøvet to gange ved samtidig gennemlytning og gennemlæsning.

Derefter blev de øvrige syv gruppeledere (GR2-GR8) interviewet. Interviewene blev optaget som lydfil, efter at gruppelederne havde givet mundtligt tilsagn herom. Før hvert interview blev interviewguiden om nødvendigt småjusteret i forhold til nye vinkler, der var fremkommet under det forrige interview, men fokus i guiden blev ikke ændret. Interviewguidens spørgsmål blev sjældent stillet kronologisk, men alle hovedspørgsmål blev stillet i alle interviews på det tidspunkt i interviewet, hvor spørgsmålet forekom naturligt. Da interviewguiden kun blev ændret på få punkter undervejs i processen, blev det besluttet at inkludere pilotinterviewet i datamaterialet. Et eksempel på interviewguide er vedlagt som bilag 1.

Efterfølgende blev lydfileerne transskriberet og datatekstens validitet efterprøvet på samme måde som ved pilotinterviewet. De otte båndudskrifter er vedlagt som bilag 2-9.

Databearbejdning

Inspiration til databearbejdning er hentet i Launsø, Olsen og Riepers beskrivelse af transformation af interviewmateriale (2015, kapitel 6). Som en første del af analyseprocessen er båndudskrifterne blevet redigeret fra mundtlig til skriftlig tale, ved at interviewspørgsmål og gruppelederens tøveord, gentagne fyldord, samt markeringer af pauser, latter, etc. er blevet slettet, så gruppelederens udtalelser fremstår som monologtekstblokke. Hvis konteksten for en udtalelse i den redigering er blevet uforståelig, er der i citatet indsat en kort forklarende tekst i parentes og kursiv: *(forklarende tekst)*.

I enkelte tilfælde er der indsat et ord i et citat for at gøre det læsbart. Der er oftest tale om gruppelederens eget ord, der er flyttet op eller ned i sætningen. Et sådan indsat eller flyttet ord er markeret med en firkantet parentes: [indsat eller flyttet ord]. Antal citatsider per gruppeleder blevet optalt for at give en indikation af den analyserbare datamængde. Dernæst er citat-tekstblokkene sorteret tematisk i relation til problemformuleringens 3 arbejdsspørgsmål. Sætninger, der vurderes som irrelevante i den tematiske analyse, er udeladt. Et udeladt tekststykke er markeret med tre punktummer: " ... ".

Hvis et citat indeholder fortællinger, der passer ind i mere end et tema, er det placeret der, hvor det skønnes at vægte mest. Dernæst er alle citater blevet grundigt gennemlæst flere gange og yderligere sorteret på undertemaer, som det fremgår nedenfor under de tre delanalyser. Til sidst har gruppelederne valideret citaterne og givet tilladelse til, at de indgår som anonymiserede data i afhandlingens analysedel.

Analysestrategi – en narrativ tilgang

Opgavens genstandsfelt er forskningsledelse i et subjektivt, medarbejderdrevet perspektiv. Fortællinger siger noget om, hvordan mennesker opfatter sig selv og det byder sig at bruge narrativer som monteringsramme for databearbejdelsen. En klassisk narrativ tilgang ser historier som en sammenhængende, kronologisk fremadskridende proces, men nyere narrativ teori peger på, at beretninger også kan være usammenhængende og

fragmenterede og alligevel bidrage til en meningsdannende fortælling (Humble, 2010). Forskellige interviewpersoners fragmenterede udsagn kan rekonstrueres i en sammenhængende "typisk" fortælling (Kvale og Brinkmann, 2015, s 290), i dette tilfælde en typisk forskerarbejdslivsfortælling. Interviewfragmenter, arrangeret tematisk, kan derfor række ud over den individuelle fortælling og danne et kollektivt billede af, hvordan gruppelederne finder mening i forskningsarbejdet.

Det har været undersøggers ideelle hensigt at lade alle gruppeledere komme til orde for at tegne et polyfont billede af forskerarbejdslivet i CIM/CFAS. De citater, der præsenteres i analysen er således som regel, men ikke nødvendigvis, typiske for alle gruppeledernes beretninger. Det er angivet i analysen, hvis et citat "stikker ud" fra den typiske fortælling.

Problemformuleringens tre arbejdsspørgsmål søges belyst i 3 delanalyser med hvert sit hovedtema:

- Delanalyse 1: Forskning som identitet
- Delanalyse 2: Tillid og kontrol
- Delanalyse 3: Forskningsledelse i CIM/CFAS

Formålet med delanalyse 1 er at belyse gruppeledernes forskerselvopfattelse og hvordan de håndterer muligheden for grænseløst arbejde. Delanalyse 2 berører relationen mellem gruppelederne og hhv. "forskerverdenen" og "omverdenen", når kvaliteten af forskningsarbejdet skal vurderes og reguleres i grænsen mellem tillid og kontrol og delanalyse 3 vedrører gruppeledernes opfattelse af dem selv som forsknings(gruppe)ledere, samt overvejelser om strategisk forskningsledelse i CIM/CFAS.

Metoderefleksion

De otte gruppeledere blev udvalgt som interviewpersoner af flere årsager. Seks af dem har på interviewtidspunktet mere end fem års erfaring og to har 3-4 års erfaring med forskningsarbejde efter opnåelse af PhD-graden. De må alle forventes at have en opfattelse af, hvad et forskerarbejdsliv indebærer og qua deres gruppelederrolle have en holdning til forskningsledelse. Fire af gruppelederne har en lægelig og fire en ikke-lægelig akademisk baggrund, hvilket reducerer risikoen for, at en forskel i de undersøgte faglige baggrund kan påvirke analyseresultatet.

Der er konsensus i litteraturen om, at det semistrukturerede interview er velegnet som metode til indsamling af kvalitativt, empirisk materiale i undersøgelser, hvor subjektivitet er i fokus (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det semistrukturerede interview blev derfor valgt som metode for i en åben dialog at få gruppeledernes egen fortælling om det, der begejstrer og belaster dem som forskere og dermed forhåbentlig generere ny viden om forskerarbejdsliv og forskningsledelse i et medarbejderdrevet perspektiv.

Etiske hensyn og kvalitetssikring

En interviewundersøgelse er "et moralsk projekt" (Kvale & Brinkmann, 2015, s 105) og der er en række etiske hensyn, som undersøger bør reflektere over. Undersøger skal finde en balance imellem ønsket om at vise interviewpersonen respekt ved ikke at krænke vedkommendes privatsfære og håbet om at generere ny viden ved at spørge særligt ind til det, interviewpersonen har svært ved at tale om (Ibid). De etiske dilemmaer er ikke mindre, når undersøger også er de undersøgtes leder, hvilket aktuelt er søgt håndteret ved at agere "deltager" i Kvale og Brinkmanns definition, dvs. interviewpersonens udtalelser er ikke blevet betragtet som sande eller falske fakta, men snarere som meninger, produceret i et narrativs samspil, der udvikler sig til en fælles fortælling i løbet af interviewet (Ibid, s 134).

Kvalitetssikring af en kvalitativ undersøgelse hænger ifølge bl.a. Kvale (i Justesen & Mik-Meyer, 2010) tæt sammen med disse etiske overvejelser. Selvom visse klassiske kvalitetskriterier som validitet og reliabilitet går igen i alle de videnskabsteoretiske perspektiver, så vil en narrativ tilgang med fokus på vidensdannelse i en subjektiv kontekst ofte pragmatisk søge at sikre kvalitet ved at gøre undersøgelsen relevant og interessant (Ibid).

Spørgsmålet om undersøger dobbeltrolle og forforståelse er også relevant i diskussionen af undersøgelsens kvalitet. Men dualitet og forforståelse er iht. Justesen og Mik-Meyer ikke udelukkende negative vilkår. Det er blot en betingelse, der kan danne "grobund for særligt interessante analyser" så længe "forskeren reflekterer bevidst over sin egen rolle." (Ibid, s 50).

Refleksioner over egen dobbeltrolle

Interviewet indeholder en iboende asymmetrisk magtrelation. Intervieweren sætter samtals dagsorden og har i den efterfølgende analysesituation "monopol på at fortolke og rapportere, hvad den interviewede *virkelig* mente" (min kursiv; Kvale og Brinkmann, 2015, s 56).

Ubalancen i magtrelationen bliver i sagens natur større, når intervieweren som i mit tilfælde samtidig er leder for interviewpersonen. Der er fordele ved at lave en undersøgelse i egen organisation. Man kender organisations uformelle liv. Man kender sine lus på gangen (eller tror man gør) og deres indbyrdes relationer og kan bruge disse informationer konstruktivt i interview- og analysefasen. Men det kan også være en ulempe at være tæt på data, fordi forforståelsen kan farve interviewforløbet, hvis man kun lytter efter det, man forventer at høre. Som leder bør man gøre sig klart, hvilken viden, man kan forvente at få adgang til og overveje, hvordan man vil anvende den viden, man faktisk genererer, på en etisk forsvarlig måde (Coghlan og Brannick, 2014). Jeg har forsøgt at nedtone lederrolle og forforståelse ved at stille åbne spørgsmål og primært indtage en lyttende og anerkendende position.

5. Analyse

Jeg tænker tit: Hvorfor?... Drop nu det der forskning! Drop det nu, lad det nu være ... Sæt dig om aftenen og læs en god skønlitterær bog i stedet for. Og brug nogle af dine weekender på at spille golf ... Gør nu det i stedet for, men jeg kommer ikke dertil. Det hænger fast som en krog med modhager. Jeg kan ikke forklare hvorfor (CIM/CFAS gruppeleder).

Delanalyse 1: Forskning som identitet

Når forskning er en så kompleks disciplin, kan det undre, at nogen vælger det som arbejde. Delanalyse 1 ser på hvad forskeridentiteten betyder for gruppelederne, hvordan de håndterer det grænseløse arbejde, og hvordan de arbejder med succes og fiasko.

Delanalyse 1.1: Forskning – kald eller arbejde

Gruppelederne fortæller, at det at være forsker er noget særligt, men præcis hvad det indebærer, kan være svært at definere:

GR5-L: Jeg går nogen gange og tænker over, hvad vil det sige at være forsker? Det lyder så flot, når man taler med folk fra andre fag: jamen "jeg forsker". Fordi folk får altid nogle bestemte billeder i hovedet. Og jeg ved jo præcis hvad det vil sige at forske i sådan et laboratorium og jeg er ikke sikker på at det altid hænger sammen med de billeder, som folk får af en forsker.

Forskerrollen italesættes af gruppelederne som en nysgerrighed, en drift, noget man ikke kan lade være med, hvilket vel matcher Mertons tanker om, at forskere er bundet af en særlig etos, der har rod i et internaliseret normsæt (Anderson et al, 2010):

GR2-A: Hvis jeg skal sige, hvad jeg laver, så er jeg forsker, det er ikke noget jeg arbejder som, jeg er forsker. ... Så jeg kan ikke adskille det i forhold til mit andet liv. Jeg er også nysgerrig på andre ting end mit arbejde, men det er den der undersøgende tilgang til tingene, det er sådan, jeg både ser mit arbejde, men egentlig også ser mig selv.

Tilhørsforholdet til et fagfællesskab er væsentligt for videnarbejderens identitetsarbejde (Buch & Andersen, 2009), og en gruppeleder med lægefaglig baggrund har da også internaliseret forskerrollen ("det er der hele tiden") uden at reflektere over forskeridentiteten, måske fordi lægefagligheden skygger for forskerfagligheden. Samtidig føler hun sig privilegeret ift. de ikke-lægefaglige gruppeledere, der ikke kan nøjes med at have forskning som interesse, men rent faktisk skal leve af det:

GR6-L: Jeg synes det er et meget interessant spørgsmål det der; hvad det er at være forsker. Jeg tror egentlig aldrig rigtigt, at jeg har tænkt så meget over det, faktisk. Men jeg tror også at jeg er privilegeret fordi at jeg er lægeuddannet. Så jeg er ikke ligesom nogle af de andre forskere her. De har et karriere-drive i den her verden. Jeg har altid noget at falde tilbage på ... Det er jo ikke et bijob, fordi det er der hele tiden, men jeg tror bare at jeg er mere heldig end nogle af de andre.

Også som arbejde at betragte er forskning noget, der fylder meget i bevidstheden:

GR1-L Jeg synes, at det er en type arbejde som man lever sig enormt meget ind i og som man i hvert fald et stykke hen ad vejen også lever i kraft af. Så det bliver et arbejde, man kommer til at bruge enormt meget tid og enormt mange kræfter på både tidsmæssigt, men også rent tankemæssigt i sit liv.

Og det identitetsbærende er måske endog større i forskningsarbejde end i andet videnarbejde. En gruppeleder sammenligner sit "frie" forskerarbejdsliv med venner, hun har, der også forsker, men i industrien:

GR4-A: Det er jo en anden slags [arbejde], for det følger med dig hjem. Men mange, der arbejder inden for industrien, tager det også med hjem. Jeg tror, at den største forskel er, at der (*i fri forskning*) er så meget fokus på individets præstation. Du er dine publikationer og dit cv og dit kontaktnet ... Det er på eller anden måde dig selv, der repræsenterer det, du laver.

Mertons normative syn på forskeridentitet bliver kritiseret af bl.a. Mulkay (Anderson et al, 2010), som mener, at forskernes særlige etos er en facade, der skal legitimere deres særstatus og dermed beskytte dem mod påvirkninger fra omgivelserne. Selvom gruppelederne har internaliseret deres "forskerjob" som identitet og fortæller at forskningen kræver konstant tankevirksomhed, så taler de ikke om forskning som medfødt talent eller intellektuel disciplin, der kun kan udøves i en lukket loge. De er blevet forskere ved et tilfælde og forskning er noget, man kan lære, hvis man har interessen og drivet:

GR7-A: Forskning er mesterlære. Det er et håndværk. Du kan godt lære at lave statistik og du kan læse omkring designs og på papiret sætte tingene op. Det kan du læse dig til ... Men faktum er en helt anden, når du kommer til at arbejde med det i virkeligheden. ... Det er noget man lærer ved at få det mellem hænderne og få lov til at kigge over skuldrene.

Og selvom forskeridentitetsarbejde er krævende, giver alle gruppelederne udtryk for, at de ikke kan forestille sig et liv uden forskning. Det har "bidt sig fast":

GR5-L [Der er] et af de der citater: "*success is going from failure to failure with no loss of enthusiasm*". Uanset hvor frustrerende jeg synes, det engang i mellem kan være, og hvor langsomt det går og mangel på bevillinger, så er jeg nu på tiende år blevet ved med at hænge i og i flere år har det udelukkende været min fritid, jeg har brugt. Så jeg har svært ved at se det stoppe. Det har på en eller anden måde bidt sig fast i mig.

Delanalyse 1.2: Forskning for erkendelsens skyld

Samfundets resultatforventning strider iht. Wenneberg (2002) mod forskernes behov for at forske for erkendelsens skyld. Hos mange af gruppelederne synes det dog ikke alene at være erkendelse, der driver værket. En gruppeleder fortæller:

GR2-A: Jeg synes også at det skal give mening. Jeg synes ikke bare at man skal forske, fordi det er spændende at finde noget nyt. Jeg synes faktisk også at der skal være et mål. Det kan godt være den enkelte historie måske ikke i sig selv sådan direkte kan bruges eller [jeg] kan direkte

gå ud til en patient og sige: du får det bedre af det her, men jeg synes, at man skal have gjort sig nogle overordnede tanker om hvad det er, man egentlig gerne vil med sin forskning.

Buch og Andersen fandt da også, at videnarbejdere kan legitimere det belastende arbejde ved at relatere det til samfundsmæssige værdier og "gøre noget for nogen" (2009, s 606). Tilsvarende blev meningsfuldt arbejde blandt konsulenter også defineret bl.a. ved, at det skaber værdi for andre mennesker (Humble, 2014; Humle & Pedersen, 2010). For en af gruppelederne er det afgørende, at forskningen kan forbedre liv:

GR3-A: Jeg kunne ikke have været forsker i hvilket som helst forskningsfelt. Det at det handler om mennesker og fysiologi og sygdom ... der er noget idealisme i, at vi kan hjælpe mennesker til at få et bedre liv. Det er ekstremt vigtigt, at det er en del af den forskning, jeg laver.

En lægefaglig gruppeleder sammenligner forskningens muligheder for at gøre godt for andre med incitamentet i lægegerningen, men berører samtidig det usikkerhedsmoment, der ofte dukker op i fortællingerne som en belastende faktor i forskningsarbejdet:

GR6-L: Jeg kan bare godt lide at finde ud af ting. Og det med at man måske også på et tidspunkt kan gøre noget godt for andre, det hører også med. Det er også derfor jeg er læge. Men der er der jo ligesom kontant afregning. Der gør man noget godt og der skal gøres noget nu og man kan se at patienten bliver bedre. Det er en anden måde at arbejde på. Altså her (*i forskningsarbejdet*), det er jo meget tidskrævende og det ligger langt ude i fremtiden.

En gruppeleder fortæller en anden historie, der lægger sig mere op ad Wennebergs klassiske definition af forskeres incitament og som samtidig også beskriver, hvor belastende forskningsarbejdet er:

GR4-A: Det er ikke noget, man gør for en masse andre. Det er noget man gør for sig selv også. Man bliver så interesseret i det, at det næsten bliver som en hobby. Og man ved så meget om det og man tænker på det hele tiden. Der er også ind i mellem perioder, hvor man føler, at nu går det ikke, nu kan jeg ikke det her mere, og så må man bare glo på tv og tænke på noget helt andet.

Delanalyse 1.3: Håndtering af det grænseløse arbejde

Tidligere antog man, at autonomt arbejde med mulighed for selvrealisering ville mindske stress. Men som beskrevet af bl.a. Buch og Andersen (2009), kan videnarbejde have den modsatte effekt, når det bliver et personligt projekt. Gruppeledernes fortællinger peger da

også på, at det er svært at lægge forskningsarbejdet fra sig. Forskningen er i baghovedet hele tiden og tager tid fra andre ting i tilværelsen. En gruppeleder beskriver, hvordan han har arbejdet med det belastende tidsaspekt:

GR7-A: Problemet var jo ikke så meget min tid væk hjemmefra, som sådan. ... Det handlede mere om, at når jeg kom hjem, så var jeg heller ikke til stede. Så kørte den bare oppe i knolden på mig og det gjorde den indtil jeg gik i seng og så igen kl. 2 og kl. 4 og så op igen kl. 6 for at komme her over. Så den negative loop har været der i høj grad. Og så kan jeg enten erkende, jeg kan ikke gøre en skid ved det, eller sige jo, det kan jeg godt og hvad kan jeg gøre ved det og så lede efter de erfaringer. ... Jeg er ikke i mål endnu, men jeg er meget tættere på at være i mål med den måde, det er behageligt at arbejde på for mig, sådan i samspil med min familie, end jeg var for et halvt år tilbage.

De mest konfliktfyldte worklife fortællinger kommer fra gruppeledere med små børn. Men selvom tidsforbruget er belastende, så vægtes fleksibiliteten højt, ikke mindst fordi de selv kan tilrettelægge arbejdsdagen, så familielivet også tilgodeses.

GR4-A: Det som belaster mig mest ... er, at der er så lidt tid at gøre godt med. Men det har ikke noget med arbejdsstrukturen at gøre. Det er i virkeligheden bare godt, at det er så fleksibelt, som det er. Men det er i hvert fald det, som stresser mig mest lige nu, at der er for lidt tid ... til arbejdet. Når jeg kommer hjem, så er jeg jo sammen med børnene til de sover. Så kan jeg arbejde, men hvornår skal man nå at rydde op? ... Det er belastende for arbejdssituationen, og alligevel ikke, for jeg har brug for det andet (*familielivet*) for at kunne føle, at jeg kan klare arbejdet. Så jeg tror alligevel, at det bidrager til noget. Det vil jeg i hvert fald tro.

Tidligere i interviewet har samme gruppeleder beskrevet, hvordan hun valgte at få børn bl.a. for at balancere det altopslugende forskningsarbejde. Nu stresser det hende, at hun har for lidt tid til arbejdet, selvom hun holder fast i, at familielivet er vigtigt, for det "vil" hun tro på. Den konflikt, gruppelederen oplever mellem forskerkaldet og rollen som mor, minder om lægernes beskrivelse af den belastende mangel på tid, fordi de både vil forske og arbejde i klinikken. Flexibilitet fremhæves igen som kontrast til den stramt rammesatte lægegerning, hvor faglig etos byder en at møde til tiden:

GR5-L: Du kan ikke gå en stuegang eller behandle patienterne, når du sidder derhjemme kl. 8 om aftenen. Men du kan godt sidde derhjemme med nogle data og skrive en protokol eller tænke nogle tanker omkring forskning og det gør jeg jo. Når de praktiske ting er overstået og

der er fred og børnene sover, så sidder jeg om aftenen og arbejder med data eller skriver på historier ... Og det tror jeg kan stresse nogen ... Altså det kan godt være at du arbejder flere timer ... fordi tankemæssigt er du inde i dit (*forsknings-*) arbejde langt flere timer end de der 40 timer om ugen, men du er også meget mere fleksibel og det er noget af det jeg savner allermest, når jeg er i det kliniske arbejde. Der er det et problem, hvis jeg skal gå tidligt og hente børnene, fordi nogen er syge. Der er meget lidt fleksibilitet og jeg skal være der kl. 8 omklædt. Skal helst ikke komme for sent. Det gør man ikk', vel?

Både Buch og Andersen (2009) og Humle og Pedersen (2010) peger på den ledelsesopgave, der ligger i at beskytte videnarbejdere mod grænseløst arbejde, der potentielt kan medføre stress og udbrændthed. Ingen af gruppelederne har i deres worklife fortællinger "kaldt på ledelse". Det kan tilskrives den asymmetriske magtbalance i interviewsituationen, men det kan også skyldes, at de som forskere ser det internaliserede forskningsarbejde som en ekstremt personlig opgave (jfr. "du er dine publikationer og dit cv"), som de selv skal kunne håndtere.

Delanalyse 1.4: Arbejdet med succes og fiasko

Forskningens diffuse standarder for, hvornår arbejdet er "godt nok", kan koste dyrt på den på den personlige konto, hvis man ikke har succes (Buch og Andersen, 2009; Humle & Pedersen, 2010). Den individuelle belastning kommer til udtryk i en gruppeleders sammenligning af forholdene i CIM/CFAS med forskning i industrien:

GR4-A: Jeg ville slet ikke have samme frihed i industrien, der er det mere styret af andre og der er et fælles mål. Det er meget mere individuelt og personligt i den akademiske verden, på godt og ondt kan man sige. Det slår hårdere, hvis det går dårligt, men når man lykkes med noget, så giver det også en positiv forstærkning.

Samtidig er forskning langsommeligt arbejde, og det tager tid før man ved, om den forskning, man lægger sin sjæl og energi i, bliver en succes eller en fiasko:

GR8-L Når man forsker, så er der jo langt mellem resultat-snapsene. Man kan sidde og glo ind i en computer i uger, uden at der rigtig kommer noget konkret ud af det. Så kan man godt savne at se, man har udrettet noget. Det er jo ikke altid, man lige kan skrive en artikel hver måned.

Flere af gruppelederne synes at håndtere udfordringen med langtidsaspektet ved i deres fortællinger at fragmentere forskningsprocessen, hvorved de enkelte delelementer kan komme til at fremstå som en lille succes:

GR7-A: Det er de små processer, altså når der er en lille ting der lykkes, man får sat noget op, man får en ny aftale eller man kan komme ud fra et godt møde og man føler, at man har gjort en forskel den dag, enten for processen, projektet eller for en person. Det handler lidt om at fokusere på de sejre og de positive ting, der er. Fordi der er jo nok af andre ting, man også skal relatere sig til og ting der ikke lykkes.

Fortællinger om succes og fiasko spiller også en væsentlig rolle i meningsskabelsen hos konsulenterne i Humle og Pedersens undersøgelse. Mange af fiaskofortællingerne relaterer sig til manglende handlemuligheder ift. at sikre kvalitet i arbejdet, et forhold konsulenterne ofte bebrejder ledelsen (Humble & Pedersen, 2010). Der er få egentlige fiaskofortællinger at hente i gruppeledernes beretninger fra deres forskerarbejdsliv. Det, der ville kunne henregnes under fiaskoer, italesættes ofte som en del af en cyklisk læringsproces. Man begår en fejl, så lærer man af det, så gør man det rigtige, og så er det ikke længere nogen "fiasko":

GR2-A: Og da jeg så var ude og lave mit speciale ... som egentlig ikke var specielt lykkeligt, ja, man skal ikke sige noget ondt om sin gamle vejleder, men jeg synes ikke at jeg havde særligt meget hjælp og jeg synes virkelig det var op ad bakke ... Men der var noget med det der at være i et laboratorium og få lov til at samle alle brikkerne ind og så få lov til at samle det til sidst, som jeg syntes var enormt spændende og som jeg gerne ville arbejde videre med. Det gav ligesom mening for mig, at det var den måde, man skulle arbejde på.

Det, der kunne have været fortalt som en tragisk historie om en mislykket specialeperiode med lederen (i dette tilfælde vejlederen) som skurk, bliver i stedet en fortælling om det positive vendepunkt i gruppelederens forskningskarriere.

Opsummering delanalyse 1.

Gruppelederne forsker, fordi de ikke kan lade være. De beskriver arbejdet som en livsstil, der på en gang er sjov, spændende, og krævende. Forskning er udpræget en del af deres identitet, men samtidig også et håndværk, man skal lære, før man bliver "rigtig forsker". Nogle, men ikke alle, siger at det er vigtigt, at deres forskning fører til noget, der kan få

betydning for andre, primært i et sundhedsperspektiv. Gruppelederne synes at reflektere over og bevidst arbejde med den potentielt, grænseløse tidsdimension i forskningsarbejde. De priser fleksibiliteten og muligheden for selv at tilrettelægge arbejdsdagen. Mange frustreres af langtidsaspektet i forskningsarbejdet. De kompenserer ved at fragmentere fortællinger over tid, så vellykkede enkeltkomponenter bliver en lille "succes". På samme måder nedtones fiaskoer som en del af en læringscyklus, der kan ende godt.

Delanalyse 2: Tillid og kontrol

Delanalyse 2 undersøger i et internt og et eksternt perspektiv, hvordan tillid og kontrol optræder i gruppeledernes fortællinger om meningsskabende forskningsarbejde. Delanalyse 2.1. tager udgangspunkt i, hvordan gruppelederne navigerer inden for forskerverdenens selvregulerende, normative kontrolmekanismer, og delanalyse 2.2 ser på gruppeledernes opfattelse af samfundets ændrede forventninger til forskergerningen, eksemplificeret ved bureaukratiseret forskningsadministration på Rigshospitalet.

Delanalyse 2.1: Intern tillid og kontrol

Autonomi i forskningsarbejde er kun mulig, fordi arbejdets kvalitet er underlagt forskerverdenens interne selvregulering (Henkel, 2005). Videnskabens eget ideal fungerer som kontrolmekanisme både på det individuelle og det kollektive plan. Det afspejler sig også i gruppeledernes fortællinger om, hvordan de ved, at kvaliteten i deres forskning er "god nok". Det daglige kontrolarbejde baseres dels på deres faglige, håndværksmæssige kompetencer, opnået i en kombination af teoretisk og praktisk erfaring, dels via en særlig, undefinerbar intern ledetråd; en kalder det "et kompas" en anden en "gut-feeling":

GR1-L Det er sådan en gut-feeling, som man får. Jeg har en god fornemmelse af, når jeg har været igennem en eller anden proces, om processen i sig selv har været god og om produktet der er kommet ud af det, er godt. Om jeg kan stå inde for de konklusioner, som jeg kan drage på baggrund af projektet eller om der er nogle problemer i design eller i udførelsen af projektet. Så det er faktisk langt hen ad vejen en selvevalueringsproces i højere grad, end det egentlig er en ekstern evaluering, der gør om man, synes jeg, som forsker har gjort det godt nok eller er tilfreds med det man gør.

En anden gruppeleder fortæller meget personligt om, hvordan hun sikrer kvalitet (men også undgår fiasko) ved at være bevidst om sine egne begrænsninger:

GR2-A: Jeg kan godt nogen gange synes, at man får flere spørgsmålstegn, end man får svar ved at springe ud i sådan noget big data, altså sådan noget ... proteomics og micro array ... og så får man svaret med den der liste med 6000 proteiner og så kan jeg slet ikke overskue det alligevel. Så [det] er min egen bekymring for, om jeg vil kunne overskue svaret, der gør at vi ikke springer ud i det. Så vil jeg egentlig hellere bare sådan stille og roligt cirkle mig ind på spørgsmålet [med] lidt mere konservative metoder. Så kan jeg måske også bedre følge med selv. Det er i virkeligheden måske det, det handler om.

Der er meget lidt usikkerhed at spore, når gruppelederne skal evaluere kvaliteten af deres forskningsarbejde, men resultatet matcher ikke altid forskerverdenens interne, kollektive kontrol; peer-review processen:

GR6-L: Man får rimeligt mange lussinger på vejen. Så har man, synes man, lavet et fantastisk studie og fantastiske resultater og man sender ind til et eller andet tidsskrift og så får man bare en sviner tilbage. Men tit er der jo noget rigtigt i det. Forskning kan jo godt blive meget, at man sidder om sig selv.

Fortællingerne om den kollektive kontrol er i det hele taget mere problematiske. Her synes flere af Mitroffs modnormer at være i spil (Anderson et al, 2010). Ganske vist italesætter gruppelederne peer-review som den ultimative kvalitetskontrol af forskningsarbejde, men ingen af dem tror ubetinget på, at systemet virker efter hensigten, fx fordi den peer, der skal kvalitetssikre, sjusker eller mangler kompetencer:

GR3-A: Du kan virkelig få feedback, som viser at revieweren har ikke læst din artikel ordentligt nok. Og så bliver jeg frustreret og så er det unfair og så tænker jeg, "jamen det er jo stadig godt nok, du har bare ikke forstået det eller du har bare ikke læst det ordentligt".

Eller fordi vedkommende bryder kodeksen for at pleje egne interesser:

GR3-A: Jeg har også set bagsiden af det system, hvor det bare ikke fungerer og hvor der sidder en forsker, som har fået lov til at reviewe [min gamle vejleders] artikel og kommer tilbage med en *rejection* på unfair basis og så går der en måned eller to eller et halvt år ... så publicerer han det samme. Hele den side af det, den eksisterer i den grad også. Jeg håber bare ikke, at jeg rammer ind i den. Man kan ikke gardere sig. Man må bare ... tro på det bedste i folk.

Gruppenlederens accepterer at "det kan man ikke gardere sig imod", for peer-review systemet er baseret på den tillid, der er grundstenen i den fælles, faglige etos.

Forskernes internaliserede normset skal bl.a. regulere forskningens lødighed. Det interessante ved normer er, at deres betydning ofte først synliggøres, når de brydes af en modnorm (Anderson et al, 2010). Og gruppelederne fortæller da også åbent historier om ufine metoder og nepotisme blandt kolleger:

GR4-A: Jo længere man er med, desto mere indser man, hvilket spil det er. Det er jo rigtigt meget politik i det hele. Du skal hele tiden markedsføre dig selv. Og det er ikke kun kvaliteten på studierne, der har betydning, når du sidder og skriver ansøgninger, det er også: ved de hvem du er og kender de nogen, som kender dig eller har de en egen interesse i det, altså konkurrerer du mod den her person?

Når forskerne presses på antallet af artikler for at stå sig godt i konkurrencen om forskningsmidler, kan det være fristende at give køb på lødigheden. En gruppeleder fortæller om det kontinuerlige arbejde, der ligger i at opretholde den faglige etos:

GR7-A: *(om hans egen lødighed)* Det er hver gang, du finder et nul-resultat. Hvis du sætter et eller andet op og du har en hypotese og det bare ikke viser det, det skal. Så kan man et kort øjeblik sige: det var da fandens. Kan jeg gøre det på en anden måde og så stadigvæk ... Så kommer stopskiltet op, det mentale stopskilt, der siger, nej, det er ikke en vej man vil gå ned ad på nogen måde og så stopper det der ... Men jeg tror da, at tanken strejfer mig: skal man? Nej, det skal man overhovedet ikke! Man snyder ikke, det gør man ikke. Det er bare et no-go. Det har det altid været for mig. Så er det bedre at stille sig op og tage skraldet og erkende at man ikke har designet undersøgelsen godt nok ... Fordi hvis jeg ikke når til den erkendelse, så kan jeg ikke gøre det bedre ... Vi snakkede tidligere om, hvem det er, der sætter kvaliteten for mig, og det er mig selv ... Man laver fejl ja, men man snyder ikke.

Nej, man snyder ikke, og uanset at der er brodne kar, så er troen på tillidsbaseret forskning intakt, i hvert fald hos denne gruppeleder:

GR3-A: Jeg er mere, hvad skal man sige, bygget op omkring tillid. Også i forhold til at dele data før de er publiceret ... at vi deler ud af det vi har, selvom det er langt fra klart til at blive publiceret. Der skal man bare have tillid til, at man kan give og så får man noget tilbage. Den tror jeg er enormt vigtig.

Delanalyse 2.2: Ekstern tillid og kontrol

Samfundets mistillid til forskerverdenens evne og vilje til at kontrollere sig selv har medført krav om transparens og formalisering (Wenneberg, 2002). Buch & Andersen (2009) diskuterer fordele og ulemper ved bureaukratisering af videnarbejde og peger på, hvordan videnarbejderen føler sig truet på sin identitet af formaliserede arbejdsprocesser, der underkender hendes faglighed. Andersen et al (2010) beskriver også, hvordan forskere definerer "administration" som en modnorm, når bureaukratiseringen er i opposition til deres kodeks.

Når gruppelederne fortæller, hvad de laver i løbet af en arbejdsdag, er der forskning og der er "andet". Der er de senere år blevet mere af det "andet", som karakteriseres ved at være noget, man er nødt til og som fagligt set ikke "giver noget". En gruppeleder, der har overgivet administrationen af sine forskningskonti til CIM/CFAS' sekretariat fortæller:

GR6-L: Jeg kan godt lave administrative opgaver, altså sidde og udfylde skemaer og sådan noget, men jeg er meget træt bagefter ... Det er ikke noget, der giver mig noget. Altså du ved med det økonomiske, jeg kan simpelthen ikke ha' det: tag mine penge, bare I også ordner mine konti, jeg magter det simpelthen ikke.

I et andet interview diskuteres det, om forskningscenteret skulle havde en større administration, der kunne varetage alle disse opgaver på forskernes vegne. I første omgang fortæller gruppelederen, at hun har vænnet sig til budgetterne:

GR3-A: Jeg tror ikke, løsningen er, at der er andre, der tager sig af det. Jeg har ikke noget imod at sidde med budgetter nu. Jeg har fået en anden holdning til det eller har lært det lidt hen ad vejen.

Men kort efter ændrer hun mening og fortæller samtidig, at hun er klar over konsekvensen af at dekodele bureaukratiet:

GR3-A: Jeg gider ikke bruge tid på budgetterne, det gør jeg ikke, hvilket faktisk også kan resultere i at man kommer til at lave nogle fejl, at man får brugt af den forkerte konto.

Administration er kedelig, tidsskrævende og i vejen for forskningen. Det gælder også de administrative opgaver, der direkte relaterer sig til forskningen, som når studerendes fremskridt skal dokumenteres som en del af vejlederrollen, eller når forsøg skal

forhåndsgodkendes af kontrollerende instanser. En gruppeleder fortæller om, hvordan bureaukratiet hæmmer spontaniteten i forskningsarbejdet. Det er blevet en tidskrævende kamp at få lov til at forske:

GR8-L Det bliver mere og mere besværligt at lave ting. Specielt de humane forsøg. Før var det etisk komite, man skulle igennem ... Men nu er hele det der datatilsyns-show kommet oveni, hvor man skal begynde forfra. ... Det er jo ligeså besværligt at få det godkendt i datatilsynet. Det tager jo hundrede år. Alting tager hundrede år. Så man kan ikke bare lige prøve et eller andet ... Det med, at det er meget besværligt, det lægger sådan en kæmpe dyne, man skal kæmpe sig igennem, for at man kan nå i mål.

Men det er ikke kun tidsaspektet, der hæmmer gruppelederen. Han synes, at kravet om godkendelse er meningsløst i forhold til hans forskningsfelt og har taget kampen op. Og når hans faglighed underkendes og han taber kampen, bliver bureaukratiet i Buch og Andersens (2009) terminologi så belastende, at han faktisk overvejer at ændre forskningsretning for at undgå det:

GR8-L Lige datatilsynet er jeg ikke sikker på, at jeg har den store forståelse for. Fordi jeg tror ikke, at datatilsynet har forstået, hvorfor at mit projekt ikke [behøver godkendelse] ... Selvom man forklarer dem det og ringer og snakker frem og tilbage, så ender det altid med, at det skal godkendes alligevel. Så tænker jeg også nogle gange, om man skulle prøve at ændre retningen lidt og holde op med at lave de der humane forsøg.

Henkel (2005) beskriver, hvordan samfundets ændrede syn på forskningen har gjort forskningsinstitutionernes institutionelle autonomi svagere, mens fagdisciplinernes autonome styrke er bevaret. RegionH's reaktion på "bilagssagerne" i 2013 kan tyde på, at hun har ret. Selvom Regionens egne revisorer minutiøst gennemgik tusindvis af forskningskonti og konstaterede, at kun en lille håndfuld af Regionens mange forskningsaktive medarbejdere havde misbrugt forskningsmidler, blev procedurer og regler for forskningsadministration markant opstrammet, og forskerne forventedes at stå ret ved stormøder, hvor ændringerne blev italesat i topdown-styrede vendinger. Det er svært at tro, at denne drastiske reaktion ikke var påvirket af bilagssagernes massive mediedækning og den efterfølgende offentlige debat.

Når gruppelederne fortæller om bilagssagerne, udtrykker de irritation over den yderligere administrative belastning, de nu udsættes for, som tager tid og penge fra forskningen. Kun en enkelt føler sig personligt ramt på forskeridentiteten ved at "blive slået i hartkorn" med hjertelægerne. Andre gruppeledere peger mere pragmatisk på, at der altid vil være nogle "idioter", der ikke forstår at følge reglerne. Alle giver udtryk for, at de korrupte hjertelæger har opført sig helt urimeligt, men en enkelt, mere senior gruppeleder fortæller, hvordan forholdene var anderledes i gamle dage og søger at forklare (omend ikke undskylde) hjertelægernes handling med, at de er opdraget i og dermed ofre for en "syg kultur". Flere giver interessant nok Rigshospitalets økonomiske tops laissez-faire ledelse et medansvar: hvis der havde været mere kontrol af bilagene, så kunne misbruget ikke have fundet sted!

En gruppeleder beskriver, hvordan det nye rigide regelsæt er i konflikt med hans egen opfattelse af forsvarlig brug af forskningsmidler, men selvom reglerne er både fordyrende og ufleksible, så har han indtil videre resigneret:

GR1-L Jeg synes faktisk, at der er diskrepans mellem hvad jeg synes, der er ok, og så det at følge reglerne, men nu er jeg nok nået til den erkendelse, at der er ikke noget at gøre, vi bliver simpelthen nødt til at følge reglerne, uanset om vi synes, de er tåbelige. Så kan vi efterfølgende gøre opmærksom på, at det er fuldstændig hul i hovedet at følge reglerne, når vi ved at gøre noget andet kunne få mere forskning for pengene. Fordi det er jo grundlæggende det, det handler om ... Vi skal samle nogle penge sammen og vi skal bruge dem på forskning.

Men han holder en mulighed åben for efterfølgende at protestere og antyder, at han har tillid til, at de, der indfører "hul i hovedet" regler, siden hen må kunne tales til fornuft. En anden gruppeleder bruger en "pendul"-metafor til at udtrykke lidt samme holdning, men udtrykker samtidig skuffelse over den mistillid til hans forskeretos, som han indlæser i det ændrede regelsæt:

GR5-L Jeg ved ikke, om det er sådan et pendul, der svinger. Nogle gange så ryger det lidt for meget ud til den ene side, og så skal vi have den rettet helt ind og så kommer vi måske for langt ud til den anden side. Selvfølgelig skal vi ikke bruge vores fondsmidler på at købe kunst til vores private hjem, men det er forstemmende, at der ikke er nogen, der stoler på, at det gør jeg ikke.

En gruppeleder fortæller om sin stærke frustration over de mange formaliserede regler for dernæst at reflektere over sin egen udtalelse og indrømme, at dele af det, der i et kollektivt

forskeridentitets-narrativ kritiseres som værende en bureaukratisk kontrolfunktion, for hende i virkeligheden er blevet det stik modsatte: en aflastende servicefunktion.

GR2-A: Jeg [kan] godt nogle gange synes, det er fuldstændig uoverskueligt, alle de der regler, der er for al ting. Der er bare et eller andet ved det, jeg synes er frygteligt besværligt. ... Nej, i virkeligheden så synes jeg jo ikke, at det er så slemt, når det kommer til stykket. Jeg tror måske, at vi italesætter det som værende slemmere, end det er. Alle var jo også totalt hidsige på det der rejsebureau, da det kom. Jeg synes jo egentlig, at det fungerer meget godt, i virkeligheden synes jeg det er genialt. Nu betaler de mine flybilletter og jeg behøver ikke engang selv lægge ud for dem. Det kom som sådan et kontrolled og alle opfattede det som værende et kontrolled, så stejler man, for vi er jo alle sammen sådan en lille smule anarkistiske, når man er forsker, ikk'.

Opsummering delanalyse 2

Gruppelederne selvevaluerer deres forskning ved at kombinere erfaringer fra et kollektivt kontrolleret og accepteret teorigrund med egne praktiske kompetencer, opnået under en håndværksmæssig forskeruddannelse. Denne viden internaliseres i en slags "6. sans", der fungerer som kompas, når de skal vurdere, om det de laver er "godt nok". Gruppelederne udtrykker tillid til samarbejdspartnere og anerkender peer-review systemets legitimitet og berettigelse som kontrolfunktion, men de er samtidig bevidst om de modnormer, der er på spil i kompetitiv frontforskning med begrænsede ressourcer.

De administrative opgaver, der pålægges forskere, er i høj grad udtryk for det omgivende samfunds behov for at kontrollere forskningsarbejdets lødighed og kvalitet, og den type bureaukrati optræder i gruppeledernes historier nærmest som forskningens antitese. De administrative opgaver er nogle gange nødvendige (primært for at sikre fortsat finansiering af den spændende forskning), men de er samtidig kedelige og tager tid fra forskningsarbejdet. Og hvis formålet forekommer meningsløst ud fra en faglig vurdering, så virker administrative opgaver direkte demotiverende. Gruppelederne anerkender da også kun administrative processer i det omfang, de aflaster forskningsarbejdet.

Delanalyse 3: Forskningsledelse i CIM/CFAS

Delanalyse 3 ser på, hvordan gruppelederrollen opfattes af grupperlederne og hvordan den relaterer sig til deres karriereforløb (delanalyse 3.1), samt på mere strategiske ledelsesudfordringer i CIM/CFAS (delanalyse 3.2).

Delanalyse 3.1: Forskningsledelse i grupperledernes eget perspektiv

I Wennebergs tillidsmodel er forskningsledelse beskrevet som en ikke-autoritetsbunden funktion, der skal deles i mellem forskningsinstitutionens medarbejdere for at facilitere implementering af samfundets forventninger (Wenneberg, 2002). I CIM/CFAS er forskningsledelse på mange måder også et "fælles" anliggende, men motivet lidt anderledes. De tematiske CIM/CFAS grupperledere blev ganske vist udpeget for at optimere grundlaget for gennemførelse af forskningsplanen, bl.a. ved at sikre alle studerende vejledning på næsten daglig basis, men samtidig skulle ledelsesansvaret addere til grupperledernes karriereudvikling.

Grupperlederrollen opfattes forskelligt. Nogle grupperledere trives i rollen. Den understøtter deres følelse af forskningsautonomi og den er karrierefremmende:

GR4-A: Det har været meget udviklende for mig at få mulighed for at blive grupperleder. Det har givet en praktisk og en teoretisk kunnen og også en identitet og selvtillid i forholdet til andre, altså når man skal videre, så det har været rigtigt godt for mig.

Grupperlederrollen ses også som en mulighed for at videregive forskningsstafetten:

GR6-L: jeg vil lære andre mennesker at forske. Det er jo det at være grupperleder, tænker jeg, at selvfølgelig er der nogle projekter, der skal laves, men det er jo også at motivere og engagere de yngre. Og de har deres mål og jeg har overordnet et andet mål, men det betyder ikke, at det ikke er det samme, man går efter, men på hver sin måde.

Andre er mere splittede mellem fordele (vejledererfaring til CV'et og mulighed for at uddelegere arbejdsopgaver) og ulemper (ansvarsbelastning og administrative opgaver, der tager tid fra egen forskning). En grupperleder fortæller, at hun i starten var splittet i mellem rollen som individuel forsker og rollen som grupperleder. Hun ville gerne have været klædt bedre på til at balancere de to roller, men hun har fundet vej:

GR4-A: Det var hårdt i begyndelsen. Jeg havde ingen anelse om, hvad jeg skulle gøre. Jeg blev gruppeleder i en periode, hvor jeg stadig så mig selv som postdoc. Og jeg var hele tiden i laboratoriet. Og alle kom jo til mig med deres praktiske og tekniske spørgsmål, og jeg havde overhovedet ingen tid ... Det havde måske været godt med lidt hjælp til at komme ind i den her lederrolle ... Jeg ved ikke præcis hvad det skulle have været. Om man skulle have sendt os på lederkursus eller hjulpet os til at lave en struktur, sådan: ok, du skal have så meget tid til vejledning og så meget tid til dine egne forsøg, og på en eller anden måde overvåget det hele lidt mere ... Nu synes jeg ikke, det er nødvendigt længere.

Intern konkurrence tales ned, men samtidig fortæller gruppelederne, at de måler deres egen gruppes succes (gruppetørrelse, bevillinger, antal publikationer, etc.) ift. de andre grupper. Og disse parametre er da også vigtige, specielt for de ikke-lægelige gruppelederes karrieremuligheder.

Henkels (2005) undersøgelse peger på, at det er vigtigt for yngre universitetsforskere karriere, at de bevarer kontakten til deres vejledere. Argumentet er, at de skaber kontinuitet ved at holde samme forskningsfokus, men mange med erfaring fra universitetsmiljøer vil måske påstå, at der også er langt større chancer for at få et job, hvis man bliver i geledet. Og en fast stilling er en forudsætning for en akademisk karriere. Derfor er det en udfordring, at der ikke er en formel karrierevej for ikke-lægelige akademikere på Rigshospitalet. De skal kæmpe mod "indfødte" universitetsforskere om de få stillinger, der slås op der:

GR4-A: Jeg skal over på universitetet, hvis jeg vil have en akademisk karriere, for der er ingen muligheder på Rigshospitalet. Men det er også vigtigt at komme videre og få nye input og udvikle sig ... Det er jo ikke, fordi jeg ikke synes, at der er rart at være her, det er mere at jeg er nødt til at udnytte de muligheder, der findes. Jeg skal være en del af et system, som gør at jeg kan få en forskerkarriere ... Jeg skal videre. Det har jeg tænkt på længe.

Universitetshospitalerne har i årevis diskuteret stillingsstruktur med universiteterne uden at finde en løsning. Det er en udfordring for de åremålsansatte gruppeledere, som føler sig presset til at gå på kompromis med kvaliteten i forskningsarbejdet:

GR3-A: Det hårde er usikkerheden i jobbet. Vi er jo ansat på kort tid. Jeg har ikke brug for tryghed 20 år frem, men det med, at hvis ikke vi producerer inden for de der 3 år, så ved vi, så

har vi ikke 3 år mere. Det synes jeg er et pres og det går ud over kvaliteten ... det synes jeg kan være hårdt. For så kommer man til at gå på kompromis.

De lægelige gruppeledere har et andet dilemma. De er splittede mellem identiteten som hhv. læge og forsker og søger praktiske løsninger, der kan kombinere de to stærke fagligheder, så at de kan forske og samtidig følge det tidsmæssigt stramme lægekarriereforløb, som sikrer dem en speciallægeuddannelse og dermed adgang til overlægestillinger og kliniske professorater.

Uanset faglig baggrund beskrives det korte ansættelsesperspektiv som en begrænsende faktor for forskningsarbejdet:

GR1-L Det er ikke sådan, at jeg sidder hen i apati, fordi jeg bruger tid på at tænke over, hvad fremtiden dog skal bringe. Men jeg vil mene, at det et stykke hen ad vejen påvirker min forskning, at ... det ikke [er] en permanent stilling ... Så derfor opererer jeg hele tiden med en bagkant i de projekter, som jeg tænker ind. Jeg vil ikke sætte projekter op, med fx et 5 års perspektiv. Det ville være ... fuldstændig urimeligt at bruge ressourcer både tidsmæssigt og økonomisk på at sætte noget op, som man så ikke kan færdiggøre.

Og ikke-lægelige akademikere angiver da også, at det ikke er "titlen" som sådan, der frister i en akademisk karriere; det er de forbedrede forskningsmuligheder, titlen indebærer. En gruppeleder vægter således feedback over jobkontinuitet:

GR4-A: Både du og Bente har hele tiden været rigtigt gode til at give positiv feedback. Og det er vigtigere for mig ... Jeg har aldrig ligget vågen om natten fordi jeg ikke havde en lang kontrakt ... Det handler mere om at trives og det gør jeg, når jeg bliver meget bekræftet. Og når jeg kan se, at det kan udvikle sig til noget.

Men der skal altså et akademisk karriereforløb til, hvis man som forsker vil bevare sin legitimitet og konkurrenceevne over for bl.a. eksterne bevillingsgivere. Alligevel drømmer flere gruppeledere om at fortsætte i CIM/CFAS; en af gruppelederne endda i en karrierevej, hun selv er med til at skabe:

GR2-A: Spørgsmålet er, hvis man er ambitiøs og er dygtig nok, om man så kan (*skabe sig en alternativ akademisk karriere på Rigshospitalet*). Man kan jo kigge på det her center. Vi er 70 mennesker på eksterne bevillinger, det er jo rigtigt mange penge, der kommer ind. Hvis man bliver ved med at være så dygtig, så kan man måske også holde sig selv i live på det. Strukturen

findes ikke, men spørgsmålet er, hvis man er fræk nok, om man så selv kan satse på at lave den og det kan bære.

Delanalyse 3.2: CIM/CFAS forskningsledelse i et strategisk perspektiv

Forskningsledelse i Wennebergs definition (2002) baserer sig på forskernes tillid til ledelsen og den fælles vision. CIM/CFAS' vision er at udvikle og udbrede træning som medicin til alle danskere ved hjælp af en translationel forskningsmodel, der spænder fra basale cellestudier til træning af patienter ude i kommunerne, og som derfor også involverer forskere og andet personale med forskellig faglig og videnskabsteoretisk baggrund. Forskningscenteret har fået flere nye grupper og samtidig er flere af grupperne blevet så store, at de i princippet fungerer som selvstændige enheder i CIM/CFAS' rammesættende infrastruktur af metoder, analyser og administrativ support. I et strategisk ledelsesperspektiv er det den helt rigtige udvikling ift. at kunne gennemføre CIM/CFAS' ambitiøse, langsigtede forskningsplan, men samtidig kan mange og travle enheder med forskellig fokus også vanskeliggøre det samarbejde og den sparring, som er en forudsætning for forskningsmodellens succes.

En gruppeleder, der arbejder med basale problemstillinger, fortæller hvordan gruppen ikke rigtigt kan finde sig tilrette i den nye struktur, men hun har tillid til, at ledelsen kan hjælpe hende og hendes gruppe tilbage i "visionen":

GR4-A: Vores gruppe er lidt uden for det her med CFAS. Vi følte os mere inde i CIM ... Vi skal have et møde med Bente om, hvordan vi kan passe ind ... Det er jo et rigtigt fint miljø at være i, men det er bare sværere at se et overlap mellem forskningsområderne, nu hvor der er så meget fokus på exercise og "ud i samfundet".

En af de mest seniore gruppeledere beskriver, hvordan han har oplevet udviklingen i forskningscenteret det sidste årti, fra han startede i grundforskningscenteret CIM:

GR8-L I CIM sad vi jo i bund og grund alle sammen og lavede det samme med muskelvævet og om det så var TNF eller IL-6, det hang jo uløseligt sammen. Der var det meget naturligt ... at man var involveret i hinandens forsøg ... Det bliver lidt mere kunstigt her, fordi forsøgene er meget forskellige. Men det er jo problemet eller udfordringen ved at være et stort center ... Da jeg begyndte, var det jo lillebitte, de to-tre rum, hvor vi sad, det synes jeg var enormt hyggeligt. Men

nu er det jo blevet kæmpestort. Og så kan det godt være svært ... Så skal man fungere i det der store, og så kommer der en masse struktur ned over en. Det bryder jeg mig ikke om.

Gruppelederen beskriver CIM som et hyggeligt sted, hvor det var naturligt at samarbejde og hvor forskningen gav mening, fordi projekter hang "uløseligt sammen". Centerets udvidelse har gjort samarbejde unaturligt og medført "struktur", som er noget, der "kommer ned over en", en bureaukratiserende proces, som er i kontrast til hans selvledende forskeridentitet.

En yngre gruppeleder er mere begejstret for "strukturen", fordi mange af "alle de der opgaver", dvs. forskningsadministrationen, nu varetages af CIM/CFAS' administrative enhed. Hendes bekymring er til gengæld ovennævnte mangel på stillingsstruktur, der forhindrer hende i at blive "helt selvstændig":

GR3-A: Stedet her er jo fantastisk. Det her center er jo den bløde mellemvare, hvor at I sørger for, at alle rammer er tilstede og der er rigtigt mange af alle de der opgaver, der alligevel er taget fra os. Så derfor er det et rigtigt godt sted at være, men vi er fanget i ikke at være helt selvstændige ... Vi har jo ikke titlerne til det.

Og en anden, endnu yngre gruppeleder, fortæller entusiastisk om muligheder for forskningsfrihed under ansvar:

GR1-L Der er jo en udtalt frihed, en udtalt fleksibilitet. Hvis det er sådan, at man viser sig tilliden værdig, om man så må sige. Altså hvis det er sådan, at man kan argumentere for, hvorfor man vil lave det her studie og man kan gøre det på tilfredsstillende vis, så er der meget lidt der begrænser en.

Buch og Andersen (2009) betegner det ensomme arbejde med at sikre kvalitet i forskningen som autonomiens bagside og en af de ting, der fylder i gruppeledernes fortællinger, er da også behovet for faglig sparring ift. deres eget forskningsfelt. En gruppeleder, der har startet en helt ny forskningslinje op, beskriver usikkerheden således:

GR2-A: jeg synes, at det har været svært at få sparring i forhold til, hvor jeg er nu. For det kan i hvert fald ikke være inden for det her felt, der er ikke nogen ... Men jeg prøver virkelig at opsøge det og jeg har også igennem flere år taget til alle mulige konferencer for at finde ud af, hvor møder man de rigtige mennesker at snakke med. Så kan man selvfølgelig også spørge om, giver

det mening? Hvis jeg er den eneste, der arbejder med det her, er det så bare fordi jeg er løbet totalt ud af en tangent?

Også internt i forskningscenteret kan det være svært at få kvalificeret feedback på sit eget felt og samme gruppeleder fortæller, hvordan hun savner samtalerne med en tidligere, særligt begavet phd-studerende:

GR2-A: Man kan slet ikke beskrive, hvor meget han gav mig, fordi han kom med alle de der skøre ideer og input hele tiden. Der blev diskuteret videnskab på et lidt højere plan ... Det skal helst være der dagligt. Det er de små guldøjeblikke på dagen.

Opsummering delanalyse 3

Gruppelederne ser forskelligt på gruppelederrollens betydning for deres forskningsarbejde. Nogle angiver, at skiftet fra individuel forsker til gruppeleder var svært og det er fortællinger om både muligheder og begrænsninger i gruppelederrollen.

De ikke-lægelige gruppeledere er presset af manglen på en formel akademisk stillingsstruktur på Rigshospitalet. De fortæller, at korttidsansættelser påvirker deres forskningsarbejde, fordi de ikke kan tænke "langt og stort" og dermed går på kompromis med kvaliteten. De lægelige gruppeledere er splittede mellem forskeridentiteten og lægefagligheden, et dilemma de primært søger at løse ved at arbejde meget (jfr. delanalyse 1).

Transformationen fra et mindre grundforskningscenter med et relativt snævert fokus til et stort, translationelt forsknings- og formidlingscenter med nye faggrupper, flere medarbejdere og mere struktur har påvirket nogle gruppelederes motivation, men ikke andres. Feedback og faglig sparring i eget forskningsfelt værdsættes og efterspørges.

6. Diskussion

Nedenfor diskuteres delanalyserne med henblik på at tegne et billede af det meningskabende i forskningsarbejdet. Dernæst vurderes det, om undersøgelsens medarbejderdrevne mikroperspektiv kan addere til begrebet forskningsledelse, og det diskuteres, primært i relation til Wennebergs tillidsmodel, hvilken forskningsledelse CIM/CFAS' gruppeledere kalder på.

Delanalyse 1

Gruppeledernes identitetsbeskrivelser matcher det traditionelle billede af den sandhedssøgende, autonome forsker (Wenneberg, 2002). Historierne er så ensartede, at man kunne fristes til at følge Mulkay, når han kalder forskeretos en statuslegitimerende facade (Andersen et al, 2010), omend gruppeledernes entusiasme gør det svært at tro, at deres etos er påtaget. Men identiteten er ikke nødvendigvis kun etos-indlejret. Der er også den mulighed, at gruppelederne er vokset ind i en forskningstradition med et værdisæt, der matcher deres personlighed. Her er det nødvendigt at omtale en faktor, som ikke tidligere har været belyst i afhandlingen, nemlig centerlederens betydning som gruppeledernes inspirator. Centerlederen er anerkendt både for sin frontforskning i og sin formidling af den positive sammenhæng mellem fysisk aktivitet og sundhed. Forskningscenteret er vokset op qua hende og om hende og det har givet CIM/CFAS et stærkt brand, der tiltrækker dygtige forskere. De unge gruppeledere har kunnet spejle sig i en leder, der selv er dynamisk forsker, og det har uden tvivl påvirket deres forskningsbegejstring.

De gruppeledere, der belastes af muligheden for grænseløst arbejde, taler om mangel på tid, dog interessant nok mangel på tid til forskning. Måske har forskere en alternativ worklife opfattelse, fordi de, til forskel fra andre, fx industriansatte videnarbejdere, arbejder grænseløst på det, de opfatter som et ekstremt personligt projekt.

Gruppeledernes forskning indgår ganske vist i den fælles forskningsplan, men den er samtidig et skridt på vejen i deres individuelle forskerudvikling. Det påvirker også den måde, hvorpå de taler om succes og fiasko. De har som Humle og Pedersens konsulenter (2010) ikke noget filter mellem selvopfattelse og arbejde. Men hvor manglende kompetencer og handlemuligheder er omdrejningspunkt i konsulenternes fiaskohistorier, skærmer gruppelederne sig for det potentielt personligt belastende i et nederlag ved at italesætte deres (få) fiaskoer, som en del af en nødvendig læringsproces, der er med til at kvalificere deres forskning.

Delanalyse 2

Det er primært forskerne selv, der vurderer om forskningsarbejdet udføres "godt nok". De er eksperterne på deres personlige udviklingsprojekt og hvorvidt de påvirkes af andres

tillid til og kontrol af forskningsarbejdet er relevant i et forskningsledelsesperspektiv. Gruppelederne fortæller om upålidelige peer-reviews og kolleger, der for egen vindings skyld bryder fællesskabets normative regler. Men de italesætter det som "enlige svaler" og udtrykker fortsat tillid til samarbejdspartnere, deler forskningsresultater inden publicering og søger nye netværk. Det kan skyldes, at et arbejde, der på alle måder er identitetsbåret, kan blive for ensomt, hvis det fagfællesskab, man læner sig op ad, ikke er troværdigt. Det kan også skyldes, at de befinder sig i et forskningsmiljø, hvor åbenhed italesættes som en værdi og hvor et af centerlederens mantraer er: "risikoen for at du aldrig får udviklet en ide, der er værd at stjæle, er større end risikoen for at blive bestjålet" (Information, 2015). Omvendt kan reaktionen også være tegn på en ny, mere nuanceret holdning til det etos-baserede fællesskab på linje med de alternative normer og modnormer, identificeret af Anderson et al (2010). Tilsvarende forholder det sig, når gruppelederne fortæller om deres oplevelse af "bilagssagerne". Selvom sagerne blev blæst stort op af medier og værtsinstitution, så forholder gruppelederne sig ret pragmatisk til forløbet. Jo, der er nogen, der har snydt og nej, det er ikke i orden, men gruppelederne bliver ikke selv ramt på forskeridentiteten, blot demotiverede over den yderligere administrative belastning, som Rigshospitalet pålægger dem for selv at bevare legitimiteten i den, iht. Henkel (2005) allerede svækkede institutionelle autonomi.

Delanalyse 3

Gruppeledernes vurdering af gruppelederrollen afspejler, om de føler, at rollen begrænser deres autonomi og forskningsfrihed eller adderer til den. Hvad der vægter mest, afhænger formentlig af deres personlighed, fordi nogle fortæller om sig selv som den klassiske "lonely rider" forskertype, der gerne vil have fingrene i alting, mens andre ser sig som stolte "imperie-byggere" med en mere moderne tilgang til forskningen. Flere ser gruppelederrollen som et uddannende værktøj i den strategiske karriereplanlægningskamp. For en kamp er det, specielt for de ikke-lægelige akademikere, at sikre sig fortsat forskningsmulighed via en akademisk stilling. Den manglende stillingsstruktur er ikke kun et individuelt problem, men bliver også i et strategisk ledelsesperspektiv en udfordring for CIM/CFAS' langsigtede forskningsplan, når gruppelederne fortæller, at det påvirker kvaliteten af deres forskning, at de ikke kan tænke "stort".

Gruppelederne efterspørger faglig sparring i deres eget forskningsfelt. Måske har de nået en faglig senioritet, hvor det er naturligt at søge inspiration i nye netværk og samarbejder, måske har de endnu ikke helt fundet fodfæste i den diversitet af metoder og videnskabsteoretiske "blikke", der ligger i CFAS' translationelle forskningsmodel. Sidstnævnte mulighed kalder (jfr. Wenneberg, 2002) på en ledelsesindsat ift. at få alle CIM/CFAS forskere til at binde an til centerets vision.

Meningsskabelse

De otte interviews har givet mig et øjebliksbillede af, hvad det giver og hvad det koster på den personlige forskerudviklingskonto at være gruppeleder i CIM/CFAS. Mange af disse historier om det meningskabende i forskningsarbejdet har ikke tidligere været fortalt til ledelsen og jeg vurderer derfor, at undersøgelsens mikroperspektiv har adderet til ledelsens mulighed for at udøve en forskningsledelse, der kan understøtte medarbejderne i at yde deres bedste til virkeliggørelse af CIM/CFAS' vision.

Hvis gruppeledernes etosbårne identitetsfortællinger accepteres som præmis, synes ledelsesopgaven enkel: Så længe gruppelederne har frihed til at forske og mulighed for at udføre deres forskning på en måde, så de kan stå inde for kvaliteten, opfattes forskningsarbejdet som tilfredsstillende og meningsfuldt. Ledelsesopgaven bliver altså at sikre gruppelederne "frihed" og "mulighed". Primært tre faktorer i gruppeledernes fortællinger vanskeliggør dette:

1. Presset på forskeridentiteten som følge af omverdenens mistillid og deraf følgende kontrol og bureaukratisering,
2. Presset på forskeridentiteten, når den af forskerne legitimerede vision for forskningscenteret ændres,
3. Presset på forskeridentiteten, når forskningen hæmmes af et usikkert karrierespæktiv.

Hvis vi ser på pkt. 3 først, så falder det uden for denne afhandlings sfære at diskutere etablering af karriereforløb for ikke-lægelige akademikere på Rigshospitalet. Problematikken bør dog indgå i ledelsesperspektivet, da den usikre fremtid fylder meget i

grupeledernes fortællinger. Det trækker linjer til Humle og Pedersens (2010) konkluderende bemærkninger om ledelsens ansvar for aktivt at understøtte de af medarbejdernes narrativer, der er svære at fortælle og derfor ofte foregår "backstage" til skade for medarbejderens motivation og organisationens handlemuligheder.

Hvad angår pkt. 1, så løser Wenneberg (2002) i sin tillidsmodel den bureaukratiserende problematik ved at lade forskningsinstitutionens "front-office" håndtere den samfundsrelevante, anvendte forskning, inkl. administration. I "back-office" kan grundforskerne, beskyttet mod bureaukratiet, tænke de store tanker. De CIM/CFAS grupeledere, der arbejder med anvendte problematikker, demotiveres imidlertid mindst lige så meget af administration som de mere basale grupeledere, og ingen af dem ville se det som god forskningsledelse, hvis de blev administrativt belastet i forskellig grad. Snarere ville de opfatte det som en ledelsesmæssig prioritering af centerets aktiviteter i vigtig og mindre vigtig forskning, hvilket næppe ville være befordrende for visionen i den translationelle forskningsmodel. Som alternativ tilbyder vi i CIM/CFAS delt ledelse, hvor centerlederen har det strategisk faglige overblik og formelle ansvar og den erfarne administrative leder (i sagens natur) det administrative overblik og ansvar. Begge funktioner varetages dels inde i forskningscenteret, hvor centerleder og administrator i deres respektive arbejdsområder søger at inspirere og understøtte forskere/medarbejdere på alle niveauer, dels på kanten mellem center og omverden (og for centerlederens vedkommende i høj grad også "ude i samfundet") som formidlere af hhv. nye forskningspolitiske tendenser og omverdenens formelle krav. Men til forskel fra Wennebergs tillidsmodel, formidler CIM/CFAS' forskningsledelse ikke primært samfundets krav "udefra og ind". Centerlederen går snarere den anden vej i en omfattende formidlingsindsats, som internt i centeret ikke italesættes som afrapportering af forskningen til en mistillidsfuld, kontrollerende omverden, men derimod som dagsordenssættende videndeling til et samfund, der skal oplyses om, hvorfor det bør efterspørge den forskning, der udføres i CIM/CFAS.

Formidlingsaktiviteten er også en del af den under pkt. 2 nævnte nye vision: at udvikle og udbrede træning som medicin til alle danskere med en forskningsmodel, der spænder fra helt basale cellestudier til træning af patienter ude i kommunerne. Modellen er unik, fordi den er translationel "begge veje": resultater fra studier, der udføres i celler og forsøgsdyr

kan implementeres i træningsforsøg med patienter, og vævsprøver fra disse patienter kan bringes tilbage til laboratoriet og dyrkes i cellekultur for at afdække basale fysiologiske mekanismer. Modellen kan visualiseres som en bro, hvor den enkelte forsker og forskergruppens unikke indsats udgør bropillerne og på hvilken trafikken ikke alene kan køre frit frem og tilbage mellem grundforskning og anvendt forskning, men også flytte resultaterne videre ud i samfundet. Heller ikke her kan der trækkes paralleller til Wennebergs front- og back-office, fordi i CIM/CFAS er der ikke en lukket bom midt på broen. Det er ikke ledelsen hensigt at beskytte de sarte grundforskere mod forskningsplanens samfundsintegrerende aspekt, tværtimod, omend ikke alle gruppeledere i deres fortællinger betingelsesløst binder an til den translationelle vision. Det afhænger måske af, hvor i karrieren, de befinder sig; jo mere senior og selvstændig, jo mere kræver det at skifte spor. Det bliver et kontinuerligt ledelsesarbejde at indarbejde visionen i alle aspekter af forskerarbejdslivet på CIM/CFAS. Det kan fx ske som narrativ praksis i mødefora eller i nye netværk, hvor den fagspecifikke sparring gruppelederne efterlyser, tilbydes af samarbejdspartnere eller internationale gæsteforskere.

En mulig forskningsledelsesmodel

Gruppelederne arbejder kontinuerligt på at rekonstruere og vedligeholde deres forskeridentitet. At være forsker har til alle tider været en frustrerende proces, men frustrationen tager farve af samtidens strømninger. I øjeblikket udtrykkes frustrationen i en postmoderne diskurs af begreber som *kontrol*, *strategisk forskning*, og *worklife balance*. Når tiderne skifter, bliver diskursen en anden, men den eksistentielle frustration vil stadig være der og det skal forskningsledelsen kunne rumme. Michala Schnoor (2014, s 15) ser på organisationer som et "narrativt landskab af fortællinger", hvor lederens fornemmeste opgave er at understøtte de "foretrukne fortællinger" for at skabe sociale handlerum, der kan facilitere organisationens kerneopgave. CIM/CFAS' ledelse vil kunne understøtte forskerne i at yde deres bedste til virkeliggørelse af forskningscenterets vision ved anvendelse af en narrativ praksis, hvor de foretrukne fortællinger handler om "frihed" og "mulighed" på en unik forskningsarbejdsplads, hvor også relativt unge forskere kan opnå selvstændighed med egen gruppe og egne ideer inden for centerets brede, translationelle spektrum af forskningsmuligheder. Forskerne skal have tillid til ledelsen, også når der stilles krav til dem om at løse demotiverende administrative opgaver. Den udfordring har

vi i CIM/CFAS søgt at legitimere ved at tilbyde forskerne en model af delt ledelse med en faglig leder, der selv er visionær forsker og en administrativ leder, der har mange års erfaring med at "oversætte" forskningsadministrative formalia til etosbårne forskere i respektfuld forståelse af, at forskningsledelse er ledelse af forskning, men også af forskere.

7. Konklusion

Afhandlingens problemformulering:

Hvilke fortællinger om forskning skaber mening i forskningsarbejdet hos forskningscenterets gruppeledere, og hvilke konsekvenser har det for forskningsledelsen?

kan nu besvares således:

Det fremgår af gruppeledernes forskerarbejdslivsfortællinger, at det, der primært skaber mening i arbejdet, er frihed til at forske og mulighed for at udføre forskningen på en måde, så de selv kan stå inde for kvaliteten. Både frihedsbegrebet og visheden om, hvornår forskningen udføres "godt nok" er indlejret i deres etosbårne forskeridentitet, som de kontinuerligt arbejder på at vedligeholde i et ekstremt personligt udviklingsprojekt. Omvendt frustreres og demotiveres de, når arbejdet bliver "meningsløst", fordi forskeridentiteten trues, fx af omverdenens mistillid og deraf følgende kontroludløste administrative opgaver.

Ledelsesopgaven er at få forskerne til at bidrage til virkeliggørelse af forskningscenterets vision om at udvikle og udbrede forskningsbaseret fysisk træning som medicin til alle danskere. Med kendskabet til det, der giver mening, kan ledelsen løse ledelsesopgaven og samtidig understøtte forskernes identitetsarbejde ved at anvende en narrativ praksis, hvor der, ud over de foretrukne fortællinger om "frihed" og "muligheder" inden for rammen af centerets brede, translationelle forskningsspektrum, også skabes plads til de svære individuelle "backstage" arbejdslivsfortællinger om fx usikre karrieremuligheder. En delt ledelsesmodel kan være med til at opretholde forskernes tillid til ledelsen, også når forskerarbejdet består af demotiverende administrative opgaver.

8. Perspektivering og refleksion

Undersøgelsens relevans

I afhandlingens teoriafsnit refereres samfundsvidenskabelig litteratur, der i et makroperspektiv belyser det ændrede forhold mellem samfund og forskning og tilbyder en tillidsbaseret forskningsledelsesmodel, der tager udgangspunkt i omverdenens ændrede forventninger til forskerne. Det var denne afhandlings påstand, at en undersøgelse med et mikroperspektiv på forskernes arbejdslivsfortællinger ville kunne addere til debatten om ledelse af forskning og forskere i den snævre zone mellem tillid og kontrol. Analysen af det store og dybt personlige interviewmateriale og afhandlingens konklusion ift. forskningsledelsesmodel har bekræftet mig i, at undersøgelsen har relevans og berettigelse og at der er behov for egentlig teoridannelse omkring forskningsledelse i et narrativt, medarbejderdrevet mikroperspektiv.

Egen ledelsespraksis og MPG

I forbindelse med afhandlingsarbejdet har jeg reflekteret over min rolle som administrativ leder af forskergruppen i CIM/CFAS og min relation til gruppelederne. Jeg har arbejdet i centeret siden 2005, men har godt 30 års erfaring med praksisnær forskningsadministration og administrativ forskningsledelse og jeg bliver ofte refereret til som "den lokale ekspert". Jeg ser mig selv som traditionsbærer i en organisation, der er præget af korttidsansættelser. Jeg er ofte den, der i hverdagen lægger øre til gruppeledernes store og små frustrationer i forhold til deres arbejdssituation og deres ledelsesmæssige udfordringer i forskningsgruppen og det er mit indtryk, at de har tillid til mig og respekterer mig, både som menneske og som leder. Jeg tror, at det taler til min fordel, at jeg ikke selv er forsker. Jeg kan vejlede og guide gruppelederne i det, jeg er ekspert på, forskningsadministration og personaleledelse, og til gengæld kan jeg agere nysgerrig lærling, når samtalen vedrører deres faglighed, så de uden filter kan fortælle de mere "svære historier" om det, der belaster. På samme måde har det været min klare opfattelse, at gruppelederne har fundet det spændende i interviewsituationen åbent at reflektere over og fortælle om baggrunden for og udviklingen i deres forskerkarriere, for nogens vedkommende for første gang som en samlet arbejdslivsfortælling.

Man kan spørge, hvorfor jeg valgte at tage den risiko, det er som leder at udføre en undersøgelse i egen organisation, i stedet for at belyse problemstillingen ved fx at opsøge en anden forskningsafdeling på Rigshospitalet. Svaret er todelt og ret enkelt; dels findes der mig bekendt ingen forskningsenheder på Rigshospitalet, som CIM/CFAS umiddelbart kan spejle sig i, hvad angår forskningens vilkår med 90 % ekstern finansiering og den korte tidshorisont i arbejdslivet, som vore forskere er underlagt, og dels har jeg et stærkt ønske om at forstå drivkraften hos de forskere, for hvem jeg er daglig leder, og som er den primære årsag til, at jeg selv går på arbejdet hver dag. De møder trofast op - hverdag, weekend og aften – øjensynlig fordi de ikke kan lade være. Jeg ville gerne vide hvorfor.

Nu er jeg blevet klogere, både på hvad der driver forskerne og på de ledelsesmuligheder, det giver at arbejde med narrativ organisationsudvikling i en samskabende, tillidsfuld proces. Det er nemlig min erfaring, at man kan tvinge forskere til meget lidt!

Spørgsmålet er så, hvad jeg har lært om mig selv, både i afhandlingsarbejdet og på MPG uddannelsen generelt. Jeg tror, at min dybe sympati for forskerne og deres identitetsarbejde hænger sammen med min egen motivation og arbejdstilgang. Jeg legitimerer i høj grad min lederrolle ved at tage mine egne normative værdier med på arbejdet med den omkostning, det nu har. Et ønske har derfor været via læringsprocessen på MPG at blive bedre til at positionere mig som leder uden at føle, at jeg bliver uægte som menneske. Men hvad er det egentlig, den "gode leder" skal kunne? I min optik har hun styr på sine egne værdier og hjælper medarbejderne til at afklare deres. Hun ved, hvad der motiverer og hvem det motiverer. Hun bruger den autoritet, hun er givet og den magt, hun har taget til fællesskabets og organisationens bedste. Og det virker kun, hvis ledelsen udøves i en diskurs af respekt. Har 5 år på MPG studiet så gjort mig til den leder? Tja, det må andre afgøre. Jeg er taknemmelig for alt det spændende, jeg har fået mulighed for at lære om organisationspsykologi og organisationsforandring, om human ressource management og coaching, om kommunikation og motivation og meget andet, der samlet set i min bevidsthed har tegnet et klart billede af, at alt godt opstår og vedligeholdes i relationen mellem mennesker. Jeg slutter hermed min afhandling og mit MPG studie med et citat af en klog mand:

"Når de basale værdier er erfaret og forankret i hjertes grund,
bliver handling simpel, handlekraft selvfølgelig,
og begivenheden behersket med let hånd".
Ole Fogh Kirkeby

9. Litteratur

Anderson MS, Ronning EA, Vries RD, Martinson BC. Extending the Mertonian Norms: Scientists' subscription to norms of research. *J Higher Education*, 81 (3), 363-396, 2010.

Buch A & Andersen V. Begejstring og belastning i videnarbejdet. *Psyko & Logos* 30, 585-611, 2009.

Coghlan D & Brannick T. Doing action research in your own organisation. Udvalgte kapitler, Sage, London, 4th Edition, 2014.

Ernø-Kjølhede E, Husted K, Mønsted M, Wenneberg SB. Managing university research in the triple helix. *Science and Public Policy*, 28 (1), 49-55, 2001.

Ferlie E, Musselin C, Andresani G. The steering of higher education systems: a public management perspective. *Higher Education* 56, 325-348, 2008.

Henkel M. Academic identity and autonomy in a changing policy environment. *Higher Education* 49, 155-176, 2005.

Humle, DM. The ambiguity of work: work practice stories of meaningful and demanding consultancy work. *Nordic J Working Life Studies* 4 (1), 119-137, 2014.

Humle DM & Pedersen AR. Når man har sig selv med på arbejdet – Identitetsarbejde i en organisatorisk kontekst. *Tidskrift for Arbejdsliv*, 12 (3), 57-71, 2010.

Humle DM & Pedersen AR. Fragmented work stories: developing an antenarraive approach by discontinuity, tensions and editing. *Management Learning*, 1-16, 2014.

Justesen L & Mik-Meyer N. Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier. Hans Reitzels Forlag, København, 1-159, 2010.

Knudsen L & Wenneberg SB. Ansvarlig forskningsledelse som forudsætning for fri forskning. CBS, 1-13, MPP Working Paper No.17/2000, ISBN: 87-90403-85-1.

Kvale S & Brinkmann S. Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk. Udvalgte kapitler. Hans Reitzels Forlag, København, 3. udgave, 2015.

Launsø L, Olsen L, Rieper O. Forskning om og med mennesker. Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning. Udvalgte kapitler. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, København, 6. udgave, 2015.

Schnoor M. Narrativ organisationsudvikling – At forme fælles mening og handling. Dansk Psykologisk Forlag A/S, København, udvalgte kapitler, 1. udg., 8. oplag, 2014.

Wenneberg SB. Forskningsledelse som tillidsvækkende sammenkobling mellem samfund og videnskab. I: Hansson F & Jørgensen BH (red.). Forskningens dilemmaer. En debatbog om ledelse og evaluering af forskning. Samfundslitteratur, 23-42, 2002.

Avisartikel

Interview med Bente Klarlund Pedersen. Information, 28. august 2015.

<https://www.information.dk/debat/2015/08/brev-ung-videnskabskvinde>

10. Bilag

Bilag 1. Eksempel på Interviewguide

Bilag 2. Transskriberet interview med GR1-L

Bilag 3. Transskriberet interview med GR2-A

Bilag 4. Transskriberet interview med GR3-A

Bilag 5. Transskriberet interview med GR4-A

Bilag 6. Transskriberet interview med GR5-L

Bilag 7. Transskriberet interview med GR6-L

Bilag 8. Transskriberet interview med GR7-A

Bilag 9. Transskriberet interview med GR8-L