

Et verktøy for planlegging, styring og evaluering av forskningsprosjekter

Mathis Korseberg Stokke

Høst 2023

Erfaringsbasert master i helseadministrasjon

Avdeling for helseledelse og helseøkonomi
Institutt for helse og samfunn
Det medisinske fakultet
Universitetet i Oslo



Et verktøy for planlegging, styring og evaluering av forskningsprosjekter

Masteroppgave i helseadministrasjon (HADM4502)

Høst 2023

Mathis Korseberg Stokke

Erfaringsbasert master i helseadministrasjon

Institutt for helse og samfunn

Det medisinske fakultet

Universitetet i Oslo

1. Innhold

1. Innhold	4
2. Forord	6
3. Sammendrag	7
4. Introduksjon	9
4.1. Innledning	9
4.2. Forskning innen helse og omsorgstjenester i Norge.....	9
4.3. Forskning som prosjektarbeid	10
4.4. Kvalitetsutviklingsarbeid i forskning	11
5. Oppgavens formål, mål, hypotese og potensielle betydning	14
6. Metode	17
6.1. Institusjonell kontekst og formelt rammeverk.....	17
6.1. Metodologisk tilnærming	17
6.1.1. Om kvalitativ metode	17
6.1.2. Om fokusgruppeintervju som metode	18
6.2. Studieobjekt	18
6.3. Planlegging og gjennomføring av intervjuene.....	20
6.3.1. Intervjuer med næringslivslederne	20
6.3.2. Intervjuer med forskningslederne.....	20
6.4. Transkribering	21
6.5. Tematisk analyse	21
6.5.1. Generelt om tematisk analyse og induktiv tilnærming.....	21
6.5.2. Tematiske analyse av fokusgruppeintervju med forskningslederne.....	22
6.6. Datahåndtering.....	23
7. Resultater	24
7.1. Intervjuer med næringslivslederne	24
7.2. Fokusgruppeintervju med forskningslederne	25
7.2.1. Sammensetning av fokusgruppen.....	25
7.2.2. Gjennomføring av fokusgruppeintervjuet	26
7.2.3. Tematisk analyse: Identifikasjon av hovedtemaer og tematiske spor	27
7.2.1. Hovedtema A «Mennesker».....	30
7.2.2. Hovedtema B «Rammeverk»	32
7.2.3. Hovedtema C «Metaperspektiv»	34
8. Diskusjon	36
8.1. Hovedfunn	36
8.1. Ledelse og suksessfaktorer for gode prosjekter i følge næringslivsledere og forskere	
37	
8.1.1. Ledere fra næringsliv og forskning er enige om at mennesker er viktigst!.....	37
8.1.2. Forholdet til verktøy for prosjektstyring i forskningsprosjekter skiller	
næringslivsledere og forskere	38

8.2.	Sjekkliste for forskningsprosjekter – et verktøy for kvalitetsutviklingsarbeid innen biomedisinsk grunn- og translasjonsforskning	40
8.3.	Resultatenes betydning i et større perspektiv	43
8.3.1.	Ønsket kompetanse hos forskningsledere	43
8.3.2.	Helhetlig vurdering av kvalitet i forskning	44
8.4.	Forskning: Mellom prosjektarbeid og kunst?	45
8.5.	Styrker og svakheter ved oppgavens metodologiske tilnærming	46
9.	Konklusjoner	49
10.	Referanser.....	50
11.	Appendiks	53
11.1.	Appendiks 1: Mal for intervju med næringslivslederne	54
11.2.	Appendiks 2: Mal for intervju med forskerne	57
11.3.	Appendiks 3: Koding av tekstelementer i fokusgruppeintervjuet	61

2. Forord

Denne masteroppgaven i helseadministrasjon er en del av Erfaringsbasert master i helseadministrasjon ved Institutt for helse og samfunn, Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo. Jeg har vært student ved masterprogrammet fra høsten 2022 til høsten 2023. I denne perioden har min lederrolle endret seg fra forskningsgruppeleder til leder for en forskningsavdeling med mer enn 70 ansatte. Den teoretiske delen av utdannelsen har gitt meg et rammeverk for problemstillinger jeg møter hver dag som leder, og et utgangspunkt for å lære av disse. Grunnlaget for kontinuerlig læring er nok det viktigste jeg vil ta med meg i mitt virke som leder framover. På kort sikt har imidlertid erfaringsutvekslingen og diskusjonene med de andre studentene og underviserne ved programmet vært en unik kilde til inspirasjon og støtte som fersk leder. Jeg er takknemlig for at vi har kunnet dele og lære av hverandre.

Jeg takker mine to arbeidsgivere, Universitetet i Oslo og Oslo universitetssykehus for muligheten til å gjennomføre denne utdannelsen. Erfaringene har overbevist meg om betydningen av systematisk lederutdanning både i akademia og helsevesenet, og jeg vil derfor hevde at tiden jeg har brukt har vært en god investering også fra arbeidsgivers perspektiv.

Jeg vil også takke min veileder professor emeritus Karl-Arne Johannessen – et unikum av entusiasme, kreativitet og mangesidige kompetanse. Hans sokratiske tilnærming er et eksempel til etterfølgelse for alle ledere og pedagoger, og jeg håper vi ved dette har opprettet en relasjon som kan bli til gjensidig glede også i årene som kommer.

En takk til familien er også på sin plass – ønsket om en ny utdanning på toppen av alt møtte en del undring og krevde noe forklaring. Men tålmodighet og plass til å forfølge ønsket ble som alltid gitt, og for det takker jeg gutta mine – August og Julian – og min egen Anne-Marie.

3. Sammendrag

Læring, kvalitetsutvikling og forskning er beslektede aktiviteter. Forskning kan betraktes som en kontinuerlig læringsprosess både for den enkelte forsker og for forskningen som samfunn og aktivitet. Læringen er den naturlige kjernen i forskningens ønske om ny erkjennelse, men denne læringen bør være like sentral for myndigheter og andre som organiserer, finansierer og tilrettelegger for forskning fordi læring er nøkkelen til kvalitetsutvikling. Imidlertid har læring og kvalitetsutvikling fått lite oppmerksomhet blant forskere og i forskningsmiljøer. På institusjons- og myndighetsnivå er evaluering av forskning i dag fokusert på resultatene av forskningen, mens måten forskningen gjennomføres på sjelden beskrives og vurderes.

En sentral ambisjon med denne oppgaven var å søke kunnskap som kan danne grunnlag for å utvikle et mulig verktøy for å styrke kvalitetsutviklingsperspektivet i forskning. Oppgaven fokuserer på den type forskning jeg selv utøver og leder; biomedisinsk grunn- og translasjonsforskning. Oppgaven bygger på innledende intervjuer med to næringslivsledere med lang erfaring fra prosjektarbeid, og et fokusgruppeintervju med seks forskere som har en rolle som forskningsgruppeledere og har ledet forskningsprosjekter som har resultert i artikler med høy uttelling på den tradisjonelle resultatindikatoren «impact factor». Dette bidro til informasjon og forståelse som ikke er tilgjengelig fra andre kilder enn fra forskerne med slik erfaring.

Ved hjelp av en tematisk analyse av fokusgruppeintervjuet identifiserte jeg fellestrekk ved vellykkede forskningsprosjekter, som kunne kategoriseres i hovedtemaene «mennesker» og «rammeverk». Fellestrekkene dannet utgangspunkt for utarbeidelsen av et verktøy i form av en sjekkliste til bruk for forskere. Sjekklisten omfatter spørsmål som kan brukes i planlegging, styring og evaluering av forskningsprosjekter, med mål både om umiddelbar kvalitetsforbedring for prosjekter som benytter seg av listens spørsmål, men viktigere som et utgangspunkt for kontinuerlig læring. På sikt kan sjekklisten dermed bidra til læring og kvalitetsutvikling innen forskning. Sjekklisten illustrerer også at forskningsledelse har en rekke fellestrekk med ledelse

innen andre bransjer, og at god forskningsledelse først og fremst er god ledelse. Denne erkjennelsen bør ha betydning for utdannelsen av forskere, og for rekruttering til lederstillinger innen forskning.

4. Introduksjon

4.1. Innledning

Forsknings- og utviklingsarbeid (FoU) utgjør en stor og viktig del av aktiviteten både i offentlig sektor og det private næringslivet i Norge, med forskning innen helse og omsorgstjenester som det største tematiske område (1). Forskning i offentlig sektor er underlagt regler og retningslinjer for kvalitetsarbeid på linje med andre sektorer, men systematisk kvalitetsutviklingsarbeid innen helse- og omsorgstjenesteforskning har fått lite oppmerksomhet (2). Både bevilgende myndigheter og forskere har interesse av å sikre og utvikle kvaliteten i forskningsarbeid. Slikt kvalitetsutviklingsarbeid vil kreve verktøy for planlegging, gjennomføring og evaluering av forskningsprosjekter (3). Målet for denne oppgaven er å legge et grunnlag for at slike verktøy tilpasset forskning kan utvikles. Spesifikt ønsker jeg å identifisere fellestrekk ved vellykkete forskningsprosjekter som kan anvendes til å utvikle styringsparametere og indikatorer i planlegging, gjennomføring og kvalitetsevaluering innen eksperimentell biomedisinsk grunn- og translasjonsforskning. Oppgaven er basert på individuelle intervjuer med næringslivsledere og et fokusgruppeintervju med forskningsgruppeledere, og en tematisk analyse som ble utført med mål om å identifisere fellestrekk ved vellykkete forskningsprosjekter.

4.2. Forskning innen helse og omsorgstjenester i Norge

«Forskning, kunnskap og innovasjon er viktigere enn noen gang før», ifølge Forskningsrådets administrerende direktør Mari Sundli Tveit (1). Viktigheten av FoU er både knyttet til resultatene som produseres ved slik aktivitet, og til omfanget av aktiviteten og ressursene som investeres i denne. Dette gjelder ikke minst for forskning innen helse og omsorg i offentlig sektor. I 2020 utgjorde Norges totale utgifter til FoU 77,7 milliarder kroner, som tilsvarte 2,28 % av BNP (1). Den største andelen (46 %) av finansieringen til FoU kom fra offentlige kilder. I statsbudsjettet for 2022 utgjorde bevilgningen til FoU 0,86 % av BNP. Forskning ved universiteter, høyskoler og universitetssykehus kostet totalt 26 milliarder. Helse og omsorg var det

største FoU-området, med en ressursinnsats på 12 milliarder. I følge Regjeringens langtidsplan for forskning er målet at 3 % av BNP skal gå til FoU innen 2030, med 1 % fra offentlig sektor (4). Både offentlige myndigheter og privat næringsliv har derfor et sterkt og tydelig behov for at forskning drives effektivt og med høy kvalitet, og gir god implementering av resultatene. Dette gjelder kanskje spesielt i helse og omsorgssektoren, som de siste årene har opplevd et økende økonomisk press, som trolig vil øke framover.

FoU innen helse og omsorg foregår både i næringslivet, universitets- og høyskolesektoren, og i helsevesenet (1). Universitets- og høyskoleloven presiserer at «universiteter og høyskoler skal ha et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring som skal sikre og videreutvikle kvaliteten i *utdanningen*» [min utheving], men har ikke en tilsvarende formulering for forskningen (5). Forskningen i det offentlige helsevesenet er derimot forpliktet av Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten til å drive kvalitetsutviklingsarbeid (2). Til dette er det behov for verktøy som er tilpasset måten denne forskningen er organisert og drives.

4.3. [Forskning som prosjektarbeid](#)

Det er mange måter å organisere arbeid og oppgaveløsning for å nå et mål (6). Forskningsarbeid omtales ofte som *forskningsprosjekter*, bl.a. i førende dokumenter fra aktører som finansierer forskning. For eksempel ligger det en antagelse i retningslinjene for søknader og rapporter fra store forskningsinstitusjoner som Norges forskningsråd og Helse Sør-Øst om at forskningsarbeid organiseres i prosjekter, med dertil hørende muligheter for planlegging, rapportering og muligheter for å framvise resultater innen en frist.

Et *prosjekt* kan defineres som «en spesiell, målrettet og avgrenset prosess eller endring som krever en samordnet menneskelig innsats» (7). Prosjektarbeid beskrives typisk med ulike faser: Fra idé, via konseptfase, planlegging, gjennomføring og avslutning, til realisering (Figur 1) (6, 7). Disse fasene er også et utgangspunkt for prinsipper innen kvalitetsutviklingsarbeid (6, 8). I slikt arbeid er kvalitetsindikatorer sentrale for planlegging, styring og evaluering (8). Man kan

anvende indikatorer som en sjekklister i planleggingen, som en kontroll underveis i gjennomføringen, og i evaluering etter avslutning med tanke på forbedring av neste prosjekt (6, 8) Man skiller ofte mellom indikatorer for strukturelle forhold, for selve prosessen og for resultatet. Eksisterende kvalitetsindikatorer innen forskning fokuserer imidlertid utelukkende på resultatene («realiseringen») av forskningen. I denne oppgaven ønsker jeg å sette søkelys på planleggings- og gjennomføringsfasen. Jeg vil se om det finnes fellestrekk for disse fasene i vellykkede forskningsprosjekter, med mål om å utvikle kvalitetsindikatorer for forskning som komplementerer eksisterende strukturelle indikatorer og resultatindikatorer, altså *prosessindikatorer* tilpasset forskning.



Figur 1 Generisk fremstilling av faser i prosjekter. Denne masteroppgaven fokuserer på planleggings- og gjennomføringsfasen, med mål om å utvikle styringsverktøy for å sikre kvaliteten i disse fasene.

4.4. Kvalitetsutviklingsarbeid i forskning

Dagens kvalitetsindikatorer i forskning fokuserer snevert på resultatene av forskningen, og bygger i hovedsak på såkalte bibliometriske metoder, dvs. kvantifisering av publikasjoner og andre forskeres sitering av disse (9). Det kommer stadig forslag til forbedringer av disse metodene, bl.a. som følge av behov for tilpasning til digitale kommunikasjonsflater (10). Initiativer for å måle betydningen av forskningen for samfunnet har også vært foreslått (11). Ingen av disse metodene evaluerer imidlertid de øvrige fasene av forskningsprosjekter. Spesielt er det ingen verktøy for å vurdere kvaliteten på arbeidet som ble gjort underveis, altså «gjennomføringen» (Figur 1). Eksempler på elementer som hører under gjennomføringsdelen av forskningsprosjekter er organisering av arbeidet, kommunikasjon mellom de involverte, systemer for beslutninger som må tas underveis, oppfølging av milepæler, underveisevaluering av planer og progresjon,

samt håndtering av etiske, juridiske og ressursmessige spørsmål som kommer frem i løpet av arbeidet.

Vi får lite informasjon om disse elementene i den praktiske gjennomføringen av forskningsprosjekter når resultatene publiseres. Denne praksis for publikasjoner er i stor grad bestemt av tradisjon og krav fra publiseringskanalene. Kunnskap om hvordan faktorer som angår gjennomføringen av forskningsarbeid påvirker kvaliteten på forskningen vil gi et grunnlag for bedre planlegging og styring av forskning, men også en mer helhetlig vurdering utover sluttresultatet. I tillegg vil en større bevissthet om denne delen av forskningen, med systematisk evaluering, gi en mulighet for læring som på sikt vil bidra til å heve kvaliteten.

En mulighet for å utvikle kvalitetsindikatorer for planlegging og gjennomføringen av forskningsprosjekter er å tilpasse slike fra andre bransjer hvor prosessindikatorer er veletablerte (12). Litteratur om prosjektarbeid i næringslivet har funnet at suksessfaktorer for prosjektarbeid kan inndeles i metodene som anvendes, deltakerne som er involvert og den organisatoriske konteksten (13). Det er ukjent om faktorer fra noen av disse kategoriene også er nyttige som indikatorer for planlegging, gjennomføring og evaluering i forskningssammenheng, eller om andre spesifikt tilpassede parametere bør identifiseres og benyttes. Innen kliniske forskningsstudier har det dog de siste årene blitt tatt initiativ til å innføre slike tilpassede kvalitetsindikatorer (14).

Basert på etablert bruk i andre bransjer er det grunn til å spørre om prosessindikatorer tilpasset forskningsarbeid vil gi forskerne mulighet for bedre planlegging, mer effektiv gjennomføring, og en mer helhetlig evaluering som grunnlag for læring og kvalitetsutviklingsarbeid enn hva de har i dag. Videre kan man spørre om dette kan gi mulighet for bedre planlegging og prosjektstyring, og dermed på sikt forskning med høyere kvalitet. Indikatorer for kvalitet i gjennomføring vil kanskje også gi grunnlag for en mer helhetlig vurdering av FoU arbeid. Slike vurderinger vil kunne gi en mer nyansert vurdering av forskningsmiljøer og enkeltforskere enn

vurderinger basert på resultatindikatorer alene. Dette vil være nyttig for institusjoner som driver eller finansierer forskning, inklusive offentlige myndigheter.

Det er ingen ny tanke at forskning bør styres og evalueres ut fra mer enn én parameter, og at utviklingen av slike parametere vil kunne påvirke hvordan forskningsarbeid organiseres og gjennomføres (15). Slike idéer har imidlertid ikke ført til etablering av noen indikatorer eller verktøy som brukes i dag. Forskningsledere mangler derfor parametere for å kvalitetssikre eget arbeid, i hvert fall parametere som er spesifikt utarbeidet med tanke på planlegging, styring, evaluering og læring gjennom forskningsarbeid. Tidligere litteratur i feltet har i stor grad dreid seg om å tilpasse generelle prinsipper for prosjektledelse som er utviklet for andre felt (16), og eksisterende litteratur på feltet fremhever ofte forskningens egenart og stiller spørsmål ved om prinsipper for prosjektledelse passer i forskningsarbeid (17). Denne oppgaven tar utgangspunkt i slike problemstillinger, og søker å belyse disse ved hjelp av informasjon fra forskerne selv.

5. Oppgavens formål, mål, hypotese og potensielle betydning

Utgangspunktet for denne oppgaven er et ønske om å identifisere mulige kvalitetsindikatorer som kan benyttes til planlegging, styring og evaluering av forskningsarbeid. Litteratur om prosjekt- og kvalitetsutviklingsarbeid generelt beskriver en rekke slike indikatorer (3, 12, 18), men i mitt arbeid som leder for en forskningsavdeling mangler jeg gode løsninger tilpasset vår aktivitet.

I oppgaven har jeg valgt å fokusere på planleggings og gjennomføringsdelen av forskningsprosjekter. Med *gjennomføringen* mener jeg det som skjer over tid i prosjektet, og omfatter primært datainnsamling, analyse, konkludering og arbeidet fram mot realisering i form av publikasjon. I forskningsarbeid er denne prosessen ikke alltid lineær, men kan ha overlapp mellom fasene, slik at revurderinger både i ideutvikling og planlegging reelt kan bli en del av gjennomføringsprosessen. Alle delene av prosessen fra idé til realisering medfører uansett en rekke handlinger, vurderinger og valg, f.eks. formulering av målsetting og hypotese, metodologiske og statistiske valg, ansvarsfordeling, hyppighet og form for oppfølging fra prosjektleder, publisering av prelimære data, revurdering av planer og metodologi underveis, slutføring og presentasjon av data i publikasjonen mm. Noen av disse er bevisste og forhåndsbestemte, men mange er det ikke, og følger f.eks. tradisjonen i faget og forskningsmiljøet. Med denne oppgaven ønsker jeg å kartlegge om noen slike handlinger går igjen i flere forskningsprosjekter og oppleves som betydningsfulle for sluttresultatet av dem som har gjennomført vellykkede forskningsprosjekter.

Jeg har gjort flere avgrensinger i designet av oppgaven ved å fokusere på såkalt translasjonsforskning. Bakgrunnen for dette er at forskning omfatter svært ulike aktiviteter, tilnærminger og metoder. Det kan derfor finnes ulike gjennomføringsprosesser som fører til god kvalitet. Hvis jeg hadde valgt å studere mange ulike typer forskning med ulike prosesser for gjennomføring av prosjekter kunne jeg risikert at det ville blitt vanskelig å finne fellestrekk og viktige

faktorer. Derfor har jeg avgrenset denne oppgaven til eksperimentell biomedisinsk grunnforskning og translasjonsforskning. Med dette forstår jeg medisinsk forskning som gjør bruk av eksperimenter, typisk i laboratorie- og dyreforsøk, men med et overordnet og langsiktig mål om å framskaffe kunnskap med relevans for pasientbehandling. Oppgaven tar derfor ikke for seg typiske kliniske intervensjonsstudier, registerstudier, forskningsarbeid som innebærer utprøving av medikamenter eller teknologi, eller prosjekter med en uttalt hensikt om å drive innovasjon (19).

Det overordnete målet med denne oppgaven var å utvikle et mulig verktøy for kvalitetsutviklingsarbeid innen biomedisinsk grunn- og translasjonsforskning, dvs. verktøy som kan anvendes i planlegging, styring og evaluering av slikt forskningsarbeid, for på sikt å heve kvaliteten av denne forskningen.

Det spesifikke målet er å identifisere mulige fellestrekk ved vellykkete forskningsprosjekter som kan anvendes som styringsparametere og indikatorer i planlegging, gjennomføring og evaluering innen eksperimentell biomedisinsk grunn- og translasjonsforskning.

Studiens hypotese er at gjennomføringen av forskningsprosjekter med høy kvalitet har noen fellestrekk.

Den potensielle betydningen og forventede nytten av oppgaven på lang sikt er at forskere, forskningsledere, forskningsadministratorer og bevilgende myndigheter får verktøy som de kan utnytte i sine respektive roller. Forskerne vil kunne få verktøy til hjelp i planlegging, styring og underveisevaluering av forskningsarbeid som kan øke sannsynligheten for at sluttresultatet har høy kvalitet. Ved å forholde seg mer bevisst til indikatorer for suksess vil man også kunne gjennomgå en læringsprosess som etter hvert bidrar til utvikling av bedre styringsverktøy. Forskningslederne vil kunne bruke kunnskapen til å organisere forskningen for mer effektiv bruk av ressurser. Forskningsadministratorer og bevilgende myndigheter vil få et grunnlag for

en mer helhetlig vurdering av forskningsarbeid, både overordnet og for enkeltforskere som del av grunnlaget for nye bevilgninger.

For at kunnskap fra oppgaven skal kunne utnyttes i praksis bør det være noen fellestrekk som kan formuleres som indikatorer til bruk i planlegging, styring og evaluering. Dette praktiske aspektet av oppgaven vil ta perspektivet til prosjektledere i forskning, med mål om å utvikle en sjekkliste som de kan bruke til planlegging, styring, evaluering og læring av forskningsprosjekter. På sikt vil bruk og videreutvikling av slike sjekklister kunne gi et kvantitativt grunnlag for parametere som kan brukes til planlegging og styring mot et sluttresultat med høy kvalitet.

6. Metode

6.1. Institusjonell kontekst og formelt rammeverk

Masteroppgaven ble gjennomført som del av Erfaringsbasert master i helseadministrasjon ved Institutt for helse og samfunn, Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo (UiO). Behandlingen av personopplysninger ble vurdert og godkjent av Sikt/ Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og fulgte retningslinjene ved UiO. Alle deltakerne i studien signerte en skriftlig samtykkeerklæring.

6.1. Metodologisk tilnærming

6.1.1. Om kvalitativ metode

Jeg valgte å anvende kvalitativ metode for å nærme meg oppgavens problemstilling. Bakgrunnen for dette var at litteratursøk (PubMed, Google, referanselister i lærebøker) som forberedelse til oppgaven identifiserte svært få eller ingen tidligere studier som direkte hadde kvalitetsindikatorer i gjennomføringen av forskningsarbeid som tema. Eksisterende litteratur om temaet var basert på tilpasninger fra andre sektorer (16). Jeg vurderte derfor at grunnlaget for å lage en hypotese som egnet seg for kvantitativ testing var svakt, og at kvalitativ metode kanskje bedre kunne identifisere et grunnlag for videre studier på et senere tidspunkt. Som Kåre Moen skriver:

«Kvalitative forskningsmetoder er uvurderlige verktøy når oppgaven er å oppdage ting som ikke allerede er kjent eller erkjent. Der kvantitativ forskning i stor grad er avhengig av forhåndsdefinerte variabler og hypoteser, tillater kvalitative metoder fleksibilitet og åpne tilnærminger som gir muligheter til å frembringe nye ideer, forståelser, forslag og teorier» (20).

Mitt utgangspunkt var derfor en kvalitativ og induktiv tilnærming.

6.1.2. Om fokusgruppeintervju som metode

Oppgavens fokus er handlinger og valg som gjøres av forskerne under gjennomføringen av forskningsprosjekter. Noen av disse kan være bevisste og forhåndsbestemte, mens andre ikke er det. Kun en liten del av prosessen blir uansett beskrevet i den ferdige publikasjonen som resulterer fra arbeidet. Forskerne som har vært en del av forskningsarbeidet besitter derfor langt mer informasjon om prosessen enn det som er tilgjengelig gjennom publikasjonene. Med denne studien ønsket jeg å få tilgang til slik informasjon. Den viktigste kilden måtte derfor nødvendigvis være forskere som har gjennomført vellykket forskningsarbeid. Intervju er en effektiv måte å få tilgang til slik informasjonen. Fordi jeg var interessert i å samle erfaringer fra flere forskere valgte jeg å gjennomføre et fokusgruppeintervju. Som Kirsti Malterud skriver:

«Vil vi utforske fenomener som gjelder felles erfaringer, holdninger eller synspunkter i et miljø der mange mennesker samhandler, er fokusgruppe en relevant forskningsmetode» (21).

6.2. Studieobjekt

Studieobjektet som dannet grunnlaget for analysene i oppgaven er individuelle intervjuer med næringslivsledere («næringslivslederne») og et fokusgruppeintervju med forskningsgruppeledere («Forskerne»).

Intervjuene med næringslivslederne skulle danne bakgrunn og bidra til et grunnlag for fokusgruppeintervjuet med forskerne. Næringslivslederne ble derfor valgt ut fra erfaring med prosjektarbeid med tanke på innovasjon. Tanken var at de hadde erfaring med typisk prosjektarbeid, men innenfor et felt som har enkelte felleselementer med forskningsarbeid. Intervjuene hadde til hensikt å framskaffe generiske elementer med betydning for gjennomføringen av prosjekter generelt. Disse elementene ble brukt til å justere intervjumalen for fokusgruppeintervjuet med forskerne.

Jeg ønsket å inkludere 2-4 næringslivsledere. Disse skulle primært fungere som kilde til konkrete beskrivelser av prosjektgjennomføring som utgangspunkt for intervjuet med forskerne. Jeg antok at det ville være mindre variasjon mellom disse informantenes forhold til prosjektarbeid, og startet derfor med to næringslivsledere med åpning for å inkludere flere om jeg syntes disse første samtalene ga for lite bakgrunnsinformasjon til fokusgruppeintervjuet. Næringslivslederne ble rekruttert fra min veileders nettverk, ut fra kjennskap til at de hadde erfaring med prosjektarbeid, og at de var personlig egnet til å dele egne erfaringer i et intervju og formulere hva de oppfattet som viktig i prosjektarbeid generelt.

Jeg ønsket å inkludere 6-10 forskere, som til sammen skulle utgjøre et typisk utvalg forskere innenfor avgrensningen beskrevet i formål og mål (22). Forskerne ble derfor identifisert ut fra følgende kriterier: De måtte ha publisert minst to artikler som enten første eller sisteforfatter på nivå 2 i Register over vitenskapelige publiseringskanaler. Dette er høyeste kvalitetsnivå i systemet, og skulle sikre erfaring med vellykkede publikasjoner av høy kvalitet. Dessuten skulle de ha publisert artikler innen såkalt «translasjonsforskning», dvs. med et innslag av laboratoriebaserede metoder med et kort eller langsiktig mål om betydning for pasientbehandling, fremdeles være aktive innen forskning, og være ansatt i en vitenskapelig stilling eller stilling med avsatt tid til forskning. Forskere innenfor forfatterens egen forskningsavdeling ble ekskludert fra deltakelse. Aktuelle forskere ble identifisert fra egen kjennskap til aktuelle fagmiljøer, og oversikter over vitenskapelig ansatte på nettsidene til Det medisinske fakultet og Det matematiske-naturvitenskapelige fakultet ved UiO. Videre ønsket jeg at den endelige fokusgruppen skulle ha en viss spredning i alder, kjønn og forskningsfelt.

Rekruttering av næringslivsledere og forskere foregikk ved invitasjon per individuell e-post med tilbud om å delta i studien. Aktuelle kandidater i begge grupper kunne ekskluderes dersom de var forhindret i å delta i intervju innenfor tidsrammen for prosjektet (næringslivslederne) eller på tidspunktet som ble fastsatt for fokusgruppeintervjuet med forskerne.

6.3. Planlegging og gjennomføring av intervjuene

Før intervjuene ble det utarbeidet en tidsplan inklusive manus (Appendiks 1 og 2). Manuset inneholdt en tekst som forklarte formålet med intervjuet, samt forutsetningene med samtykke og bruk av det innsamlede materialet. Spørsmål til intervjuene var også formulert i manuset, men intervjuet skulle ikke begrenses kun til disse. Manuset til fokusgruppeintervjuet med forskere ble revidert etter intervjuene med næringslivslederne.

6.3.1. Intervjuer med næringslivslederne

Næringslivslederne fikk selv bestemme hvor intervjuene skulle foregå, og varigheten av intervjuene var på forhånd begrenset til maksimalt 60 minutter. De ble bedt om å beskrive faktorer som de hadde kommet fram til at var viktige for vellykkede prosjekter, og spesielt gjennomføringen av slike (Appendiks 1). De ble spesifikt spurt om de anvender prosjektstyringsverktøy og indikatorer i planlegging, styring og evaluering av prosjekter. De ble også spurt både om faktorer med positiv og negativ betydning, og ble bedt om å gi en kvalitativ vektning av faktorenes betydning.

6.3.2. Intervjuer med forskningslederne

Forskerne ble invitert til et møtelokale på min arbeidsplass. Fokusgruppeintervjuet var på forhånd begrenset til maksimalt 120 min. Jeg fungerte som ordstyrer og intervjuer. Forskerne ble bedt om å tenke på et prosjekt de selv hadde vært med på, som resulterte i en artikkel med høy kvalitet (Appendiks 2). De kunne selv definere hva de vurderte som høy kvalitet, og ble ikke bedt om å oppgi hvilken artikkel de tenkte på. Forskerne ble deretter bedt om å diskutere hva som gjorde at sluttresultatet i deres prosjekt ble godt, og hvilke generelle aspekter de trodde var avgjørende. De fikk vite at oppgaven hadde fokus på gjennomføringsdelen av forskningsprosjekter, og etter innledende åpne spørsmål ble de bedt spesielt om å fokusere på denne fasen av prosjektene. De ble også spurt om faktorer med negative betydning eller kjennetegn på

prosjekter som ikke ble vellykket. Forskerne ble dessuten forelagt faktorene som næringslivs- lederne hadde oppgitt, og ble bedt om å vurdere relevansen av disse for deres prosjekter.

6.4. Transkribering

En fullstendig transkribering av intervjuene ble gjort ved hjelp av Autotekst.uio.no (UiO/OpenAi). Jeg valgte å gjøre den samme transkripsjonsprosessen for alle tre intervjuene. Disse tekstfilene ble revidert manuelt under samtidig gjennomhøring av intervjuene. Jeg utelot ytringer som var uforståelige pga. lyd kvalitet, ufullstendige utsagn som ikke ga mening, eller utsagn som åpenbart ikke var relatert til temaet for intervjuet. En grov tegnsetting ble gjort for at den semantiske meningen med utsagnet skulle komme fram så godt som mulig, vurdert ut fra tonefall, kontekst mm. Dette krevde noen ganger flere gjennomlyttinger av enkeltpassasjer.

6.5. Tematisk analyse

6.5.1. Generelt om tematisk analyse og induktiv tilnærming

Jeg analyserte den reviderte transkripsjonen av fokusgruppeintervjuet ved såkalt *tematisk analyse* av tekst, beskrevet av Braun og Clarke som “a method for identifying, analysing and reporting patterns (themes) within data” (23). De to forfatterne fremhever at en god tematisk analyse bl.a. beskriver sitt teoretiske grunnlag åpent og eksplisitt og avgrensner hva man betrakter som et «tema» i analysegrunnlaget. Videre må det tas valg om man skal gjengi store deler av grunnlaget (teksten) eller utvalgte deler som oppfattes som viktige. Uansett bør det gjøres eksplisitt hva man har valgt å oppfatte som viktig. Braun og Clarke angir at den tematiske analysen kan beskrives med ulike fase, men at disse ikke skal oppfattes som strengt lineære ettersom det kan være nødvendig å gå frem og tilbake mellom fasene for å få fram mønstre som gir grunnlag for å fortolke tekstens innhold (23, 24). Fasene kan beskrives som å gjøre seg kjent med datasettet, lage koder for interessante deler, ordne kodene i temaer, se etter mønstre i temaene, navngi og definere temaene, og til slutt fortolke og sammenfatte på en måte som kan rapporteres (23).

6.5.2. Tematiske analyse av fokusgruppeintervju med forskningslederne

Resultatet av transkriberingen av intervjuene var en tekstmasse som utgjorde oppgavens fulle datasett. Datasettene bestod av tre naturlige ekstrakter, henholdsvis transkriberingen av de to intervjuene med næringslivslederne, og transkriberingen av intervjuet med forskningslederne. Transkriberingen av intervjuene med næringslivslederne ble gjort for dokumentasjon, og til senere sammenlikning, men det var bare fokusgruppeintervjuet som var oppgavens egentlige studieobjekt, og som ble analysert ved tematisk analyse (23). I og med at temaer og konkrete elementer fra intervjuene med næringslivslederne ble brukt i intervjuet med forskerne, kunne jeg likevel i noen grad sammenlikne svarene fra de to gruppene.

I den tematiske analysen forsøkte jeg å identifisere handlinger og valg i gjennomføringen av forskningsprosjekter som forskerne oppfattet som viktige eller som var felles for flere av prosjektene. Som utgangspunkt ønsket jeg å utføre analysen med en induktiv tilnærming der det kunne gis mye rom til intervjuobjektene å definere hvilke temaer som ble diskutert, og at resultatet av analysen skulle gjenspeile temaene de løftet fram. Begge grupper ble dog primært introdusert for faser i prosjekter som framstilt i figur 1, og eksplisitt bedt om å fokusere på gjennomføringsfasen. I dette ligger en forutsetning om at forskningsarbeid kan betraktes som prosjektarbeid. Denne antagelsen var også utgangspunktet for min tematiske analyse, selv om jeg var åpen for at denne forutsetningen kunne utfordres. At elementer fra intervjuene med næringslivslederne ble brukt som grunnlag for intervjuene med forskerne ga også en føring både for fokusgruppeintervjuet og den tematiske analysen ved at jeg var forberedt på å se eksplisitt etter disse temaene i transkripsjonen av fokusgruppeintervjuet.

Intervjumaterialet ble først analysert samtidig med revideringen av teksten som var blitt generert av Autotekst. Under gjennomlyttingen og tekstrevideringen markerte jeg steder i teksten som eksplisitt svarte på spørsmål i intervjuene eller gikk igjen flere steder, eller som var av betydning for forskerne. Jeg definerte temaer som viktige for forskerne dersom de eksplisitt ble

omtalt som dette, eller dersom de ble trukket fram av to eller flere i løpet av intervjuet. Jeg valgte å forholde meg til intervjuobjektene utsagn på et eksplisitt nivå, altså ikke se etter underliggende betydninger som krevde dypere fortolkning av motivasjoner, samspill, symboler eller annet.

Deretter ble den formelle tematiske analysen foretatt stegvis (23): Først ble utklipp av alle tekstsegmenter jeg vurderte som viktige i henhold til definisjonen over samlet. Så dannet jeg meg et første overblikk over samtlige tekstsegmenter og inndelte disse i intuitive grupper. Disse ble så inndelt i kategorier med et begrepsnavn som ble tilpasset flere ganger, og tekstsegmenter ble flyttet mellom gruppene til alle tekstsegmenter var plassert i en kategori med et dekkende navn. Deretter vurderte jeg tekstsegmenter i samme kategori, og så etter om disse kunne tilhøre naturlige underkategorier. Denne prosessen ble gjentatt helt til hver kategori hadde bli inndelt i underkategorier som til sammen omfattet alle tekstsegmenter. Dette ble systematisert i foreløpige tabeller, beskrevet og fortolket. Beskrivelsen hadde som mål å finne mønstre i materialet, mens fortolkning skulle se disse mønstrene opp mot oppgavens utgangspunkt, eksisterende litteratur og målet for oppgaven. Beskrivelsen er gjengitt i oppgavens del 7. *Resultater*, mens fortolkningen er gjengitt i oppgavens del 8. *Diskusjon*. I denne oppgaven har jeg stått for beskrivelse og fortolkning, med justeringer etter diskusjon med veileder. I tilsvarende studier benyttes ofte en diskusjon av beskrivelsen og fortolkningen i en større gruppe, men dette lå utenfor rammene for min oppgave.

6.6. Datahåndtering

Alle intervjuene ble tatt opp med digital opptaker, og overført til lokal lagring på passordbeskyttet UiO-PC. Autotekst er godkjent til transkribering i slike prosjekter ved UiO (<https://www.uio.no/tjenester/it/lyd-video/autotekst/>). Det var bare jeg som hadde tilgang til opptakene og materialet. I transkriberingene er forskerne kun omtalt med tall i henhold til plasseringen deres under intervjuet fra høyre mot venstre (nummer 1-6).

7. Resultater

7.1. Intervjuer med næringslivslederne

Jeg intervjuet to næringslivsledere hver for seg, begge menn og ledere (henholdsvis «Chief Executive Officer, Co-Founder» og «CEO og Medgründer») for start-up firmaer innen helsere-latert teknologi med henholdsvis 27 og 9 ansatte. Intervjuene foregikk i to separate seanser på disse ledernes arbeidsplasser, i deres arbeidstid. Malen for intervjuene (Appendiks 1) ble fulgt, i den forstand at alle spørsmål i malen ble stilt. Disse ble supplert med oppfølgingsspørsmål underveis. I tillegg fikk intervjuobjektene tid til å snakke om ting de selv mente var viktig for å lykkes med prosjekter og for deres virksomhet.

I intervjuene med begge næringslivslederne var medarbeiderne, «folk», og sammensetningen i gruppen av «individene» (Næringslivsleder #1) et fremtredende tema. Gjentatte ganger kom begge lederne tilbake til betydningen av rekruttering, «sammensetning av grupper og grupperinger», «samspillsregler», «følelsesmessig støtte», «motivasjon». Dette altså til tross for at fokuset for intervjuet eksplisitt ble sagt å være gjennomføring, og at spørsmålene handlet om dette. Som en av dem sa:

«De fleste vellykkete prosjekter bunner i god psykologi» (Næringslivsleder #1)

Som ledd i dette var begge også tydelige på lederens rolle, først og fremst som den som legger til rette for medarbeidernes bidrag. Konkrete prosjektstyringsverktøy utgjorde en liten del i disse intervjuene. En av næringslivslederne ga inntrykk av dette var litt trivielt:

«Ja, det finnes noen prosentuelle forskjeller her og der. Litt avhengig av hvilken type prosjekt du har. «Pick one and stick to it», det er det samme som å velge Word eller Google Docs. Det er sekundært, et verktøy.» (Næringslivsleder #1)

Siden spørsmålene i intervjumalen la opp til at intervjuet skulle identifisere faktorer i gjennomføringen trakk begge også fram flere slike konkrete faktorer: Felles mål, oppfølging med underveisevaluering og faste møteplasser og milepæler ble eksplisitt eller implisitt nevnt av begge som vesentlige. Milepæler ble spesielt vektlagt av begge. De trakk imidlertid også fram betydningen av «fleksibilitet», «å tørre å forkaste» eller endre retning for prosjektet. Også her mente de lederen hadde en viktig rolle:

«Hvis man ser at det er en blindvei - vi kan ikke gjøre det på den eller den måten, vi må bruke det [noe annet, min kommentar] i stedet, på grunn av at sånn og sånn - så må man ha rom for det. Og så må man se hvilken konsekvens det gir, om det gjør noe på leveransen - har vi den type kompetanse? Så det er å være hands on og kjenne nervene i prosjektet.» (Næringslivsleder #2)

Næringslivslederne var valgt basert på deres praktiske erfaring med prosjektarbeid i ulike sammenhenger og over lang tid. Mitt utgangspunkt var derfor at deres beskrivelser av arbeidsmetoder og tanker om suksessfaktorer ville fungere som typiske for hvordan prosjektarbeid kan gjennomføres. Etter intervjuer med de to lederne vurderte jeg at jeg hadde tilstrekkelig informasjon til å gå videre med fokusgruppeintervjuet med forskerne. Jeg brukte derfor næringslivsledernes beskrivelse av prosjektarbeid inn i fokusgruppeintervjuet, og inkluderte faktorer de hadde trukket fram som betydningsfulle for gjennomføring.

7.2. Fokusgruppeintervju med forskningslederne

7.2.1. Sammensetning av fokusgruppen

Jeg inviterte 10 forskere til å delta i fokusgruppen. Alle responderte, og kun én takket umiddelbart nei på grunn av tidspress. De øvrige var alle villige til å stille. Den endelige gruppen på seks forskere ble deretter satt sammen ut fra hvilken dato flest kunne delta (Tabell 1). Gruppen

bestod av tre kvinner og tre menn i alderen 37 til 61 år. Samtlige hadde fast akademisk stilling ved UiO, enten som professor (fem) eller som førsteamanuensis (én). I tråd med inklusjonskriteriene hadde alle erfaring med translasjonsforskning, men kom for øvrig fra ulike forskningsfelter og med utgangspunkt i et spekter fra basalfag til klinikk. De seks forskerne representerte kardiologi, transplantasjonsmedisin, gynekologi, reumatologi og nevrologi (2). Hvem som representerte hvilket fagfelt er ikke oppgitt i tabell 1 av personvern hensyn.

#	Kjønn	Alder	Akademisk stilling	Forskningstype	Ant. medlemmer i forskningsgruppen
1	M	61	Professor	Basal- og translasjonsforskning	15
2	M	45	Professor	Translasjons- og klinisk forskning	14
3	K	51	Professor	Translasjons- og klinisk forskning	14
4	K	59	Professor	Translasjons- og klinisk forskning	11
5	M	37	Førsteamanuensis	Basal- og translasjonsforskning	11
6	K	49	Professor	Basal- og translasjonsforskning	20

Tabell 1 Oversikt over deltakerne i fokusgruppen. K Kvinne. M Mann. Forskningstype beskriver typen forskning som deltakerne hovedsakelig er involvert i. Med «basal- og translasjonsforskning» menes at forskeren hovedsakelig driver laboratoriebasert forskning med formål å forstå grunnleggende biologiske prosesser, med innslag av utprøving i dyremodeller for å bringe kunnskapen nærmere nytte for pasienter. Med «translasjons- og klinisk forskning» menes at forskeren hovedsakelig driver forskning med dyremodeller og pasientstudier med eksplisitt hensikt å gi innsikter som får praktisk nytte for pasienter. Antall medlemmer er basert på forskernes egne opplysninger.

7.2.2. Gjennomføring av fokusgruppeintervjuet

Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført mandag 19. juni 2023 kl. 14:00. Det var satt av to timer. Jeg fungerte som ordstyrer, og taletiden ble i utgangspunktet fordelt ved at hvert spørsmål i manuset ble stilt til en ny deltaker fulgt av en mulighet for de andre til å kommentere etter tur.

Det ble i tillegg åpnet for spontane kommentarer, og det ble derfor stor forskjell i reel taletid for den enkelte. Jeg tilstrebet å ikke gi egne synspunkter i diskusjonen, men la til oppfølgings-spørsmål utenfor manus for å klargjøre eller utdype utsagn fra deltakerne.

7.2.3. Tematisk analyse: Identifikasjon av hovedtemaer og tematiske spor

Første spørsmål/oppspill i fokusgruppeintervjuet var:

«Vi er først og fremst interessert i det som handler om gjennomføringen som førte fram til artikkelen, men la oss starte med hva dere generelt mener var viktig for at dette prosjektet endte med en artikkel av høy kvalitet.»

Til dette var svaret fra forsker #1:

«Kan vi si medarbeiderne? Hvem som er involvert i prosjektet? For det er jo litt alfa og omega, synes jeg. Hvis vi skal starte med et stikkord, så er det det.» (Forsker #1)

Ved gjennomgang av transkripsjonen skulle det vise seg at dette var anslaget til et svært tydelig tema: Medarbeidere var eksplisitt tema i ni tekstenheter, og ble fremhevet som et viktig tema av alle i fokusgruppen. I likhet med næringslivslederne var fokusgruppen tydelig opptatt av å snakke om de som er involvert i prosjekter. I transkripsjonen omhandlet 48 av totalt 99 interessante tekstenheter på en eller annen måte dette temaet (Appendiks 3). Jeg valgte å kalle kategorien med disse tekstelementene «Mennesker».

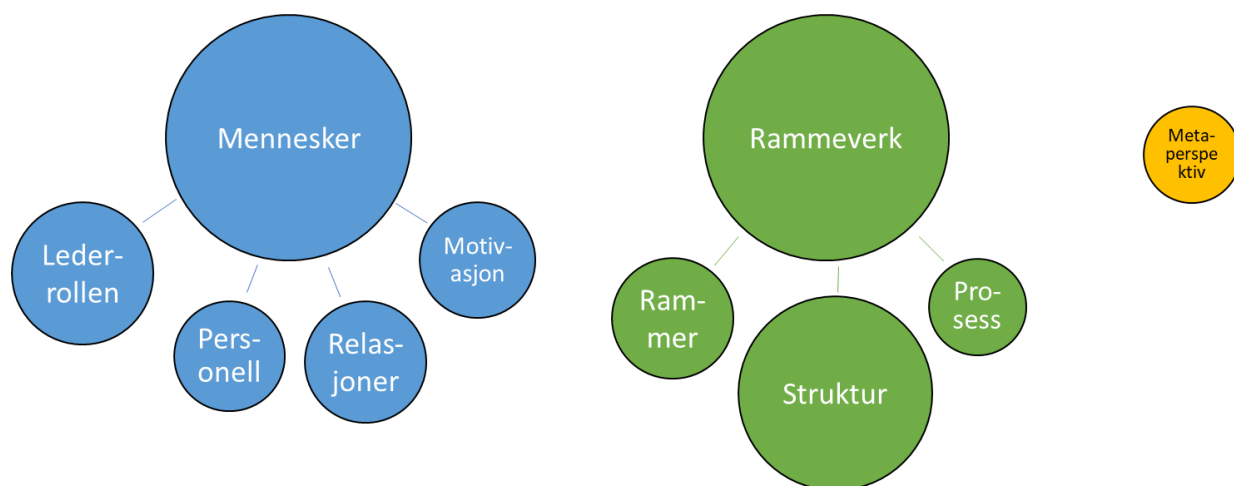
Det er verdt å presisere at «mennesker» ble et fremtredende tema til tross for at spørsmålene i manuset tydelig ba forskerne fokusere på *andre* aspekter ved forskningsprosjekter, og hovedsakelig gjennomføringsdelen. Dette ble sagt eksplisitt i informasjonen som ble lest opp før intervjuet:

«Med denne studien ønsker vi å identifisere faktorer som kan ha vært viktige for gjennomføringen av vellykkede forskningsprosjekter, og som kan brukes til å utvikle verktøy for evaluering og forbedring av kvaliteten av forskningsprosessen, dvs. selve gjennomføringen av prosjektene.»

Spørsmålene om gjennomføring preget likevel intervjuet slik at 43 av de 99 interessante tekstenhetene kunne samles i en kategori jeg valgte å kalle «Rammeverk». I tillegg plasserte jeg åtte tekstenheter i en kategori jeg valgte å kalle «Metaperspektiv». Disse siste enhetene var refleksjoner om prosjektbegrepet og forskningen som aktivitet sammenliknet med andre bransjer.

Den første tematiske analysen identifiserte dermed tre hovedkategorier eller hovedtemaer i fokusintervjuet: «Mennesker», «Rammeverk» og «Metaperspektiv» (Figur 2).

En videre analyse av tekstenhetene i hver hovedkategori medførte en reklassifisering av enkelte av enhetene, og viste at enhetene kunne inndeles videre i underkategorier som vist i figur 2.



Figur 2 Resultatet av den tematiske analysen av fokusintervjuet med forskerne. Sirklenes størrelse reflekterer det relative antallet tekstenheter som hører til i hver hovedkategori og tematisk spor. Den relative størrelsen kan sammenliknes internt i hver kategori og på tvers av kategoriene. Hovedkategoriene «mennesker», «rammeverk» og «metaperspektiv» ble vurdert som intervjuets hovedtemaer, mens underkategoriene ble kalt «tematiske spor».

For den neste delen av den tematiske analysen ble hoved- og underkategorier kalt henholdsvis «hovedtemaer» og «tematiske spor». Tekstenhetene som hørte til hvert tematiske spor ble vurdert i sin kontekst i transkripsjonen. Ut fra dette kom jeg fram til tekstelementer som kunne kategoriseres ytterligere, og som belyste hovedtemaene og konkretiserte sporene. Den endelige inndelingen etter denne analysen er gjengitt i tabell 2.

HOVEDTEMA A: MENNESKER	HOVEDTEMA B: RAMMEVERK	HOVEDTEMA C: METAPERSPEKTIV
A1 Lederrollen Leders egenskaper <ul style="list-style-type: none"> • Leders arbeidsinnsats • Leders kunnskap Leders oppgaver <ul style="list-style-type: none"> • Strukturere • Individualisert veiledning • Endre retning ved behov A2 Personell Medarbeidernes egenskaper og kompetanse <ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføringskraft • Kompetanse • Nøyaktighet • Medarbeidere med ulike egenskaper Samarbeidspartnere A3 Relasjoner <ul style="list-style-type: none"> • Glede ved samarbeidet • Tillit • Gjensidig utbytte • Å kjenne hverandre A4 Motivasjon Ønsket tilstand <ul style="list-style-type: none"> • Å ha det gøy • Å oppleve entusiasme Motivasjonsfaktorer <ul style="list-style-type: none"> • Å få være kreativ • Å skape noe sammen • Å bli verdsatt 	B1 Rammer <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidskraft • Fysisk nærhet B2 Struktur <ul style="list-style-type: none"> • Tilpasset struktur • Mål • Milepæler • Oppfølging • Tydelig ansvarsforhold B3 Prosess <ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitet og evne til å endre ting underveis 	C1 Prosjektbegrepet

Tabell 2 Oversikt over kategorier (hovedtemaer) og underkategorier (tematiske spor) i fokusgruppeintervjuet med forskerne. Hvert spor er konkretisert ned til minste grupperinger av tekstenheter.

7.2.1. Hovedtema A «Mennesker»

En stor del av de interessante tekstenhetene hørte altså til i hovedtema A «Mennesker» (Figur 2). Innenfor dette hovedtemaet fant jeg spor som jeg valgte å kalle «lederrollen», «personell», «relasjoner» og «motivasjon».

Utsagn som omhandlet lederrollen kunne videre deles inn i leders egenskaper og leders oppgaver. Høy arbeidsinnsats fra leder ble ansett som viktig:

«Det krever ganske mye jobbing, så hvis du ikke som leder er beredt til å jobbe mye, så tror jeg det er vanskelig å få til.» (Forsker #3)

«Jeg tror alle [ledere] jobber beinhardt.» (Forsker #3)

«Alle jeg kjenner som har suksess med prosjekter, jobber mye.» (Forsker #6)

Om behovet for detaljkunnskap kom det fram ulike synspunkter:

«Å ha litt kunnskap om prosjektet. Det har også gått opp for meg, at det er veldig viktig - at jeg er nødt til å være relevant og kjenne ganske godt til prosjektet hvis du skal kunne drive det effektivt. Hvis du har beveget deg inn i et felt man har litt ullen forståelse av hva som foregår, og ikke faktisk kan gi adekvat veiledning, da er det sånne prosjekter - de er vanskelig å komme i mål med. Rett og slett. (...) Man må være veldig på, og være ganske detaljo-orientert, selv om man ikke er på laben, skjønne godt hva som foregår, og være relevant.» (Forsker #2)

«Jeg tror også (...) at prosjektleder må ha overblikk over prosjektet. Men vi jobber såpass multidisiplinært at det er veldig mange deler av prosjektene som andre er mye mer ekspert på. Men man må forstå, eller prosjektleder må

forstå hva som foregår til en viss grad. Men ikke helt i dybden. Ikke sånn hands on med dataene eller noe sånt. Det går ikke.» (Forsker #4)

Flere utsagn omhandlet også leders oppgaver, men de tydeligste om behovet for at leder skal strukturere arbeidet kom fra forsker #3. Vedkommende sa bl.a:

«Jeg tror alle har godt av litt hjelp til å få tid og struktur - man rydder i hodet sitt slik at man slipper å tenke på alt unødvendig - og fordi menneskestøtte vil støtte støtteprosjektet sin fremgang - det er poenget, ikke sant? Ved siden av at vi liker mennesker, så skal vi ha et mål for prosjektet.» (Forsker #3)

Men også andre var inne på samme tanker:

«En ting som jeg har erkjent (...), er at det er viktig å være tett på.» (Forsker #5)

Andre tekstsegmenter handlet om at blant leders oppgaver som påvirket utfallet av prosjektet var individualisert veiledning og evne til å endre retning underveis i prosjektet viktige.

Flere tekstsegmenter handlet om «rekruttering og [å] velge det riktige folka». Forskerne fremhevet at ønskede egenskaper for medarbeiderne var gjennomføringskraft, kompetanse og nøyaktighet. Valg av samarbeidspartnere ble også trukket fram og diskutert, sammen med hvordan homogene og heterogene grupper kan påvirke prosjektets utfall:

«Diversiteten gjør kanskje at du får en saktere start, men så blir det mer interessant.» (Forsker #3).

Dette henger også sammen med sporet «relasjoner», hvor tillit, gjensidig utbytte, og å kjenne hverandre ble fremhevet som viktig.

Det siste aspektet av hovedtemaet «mennesker» var motivasjonsfaktorer. Flere utsagn handlet eksplisitt eller implisitt om dette. Det var tydelig at forskerne ønsket å ha det gøy, oppleve entusiasme og være kreative i sitt arbeid:

«Det er morsomt for oss, faktisk, at det er krevende. Det er det som jeg liker.

Hvis jeg ikke hadde hatt ideer eller hatt det morsomt, hadde jeg ikke gidde å gjøre det jeg gjør nå.» (Forsker #3)

«Jeg tror du er litt inne på det som gjør at mange av oss synes forskning er morsomt, og det er å få bruke kreativitet.» (Forsker #4)

7.2.2. Hovedtema B «Rammeverk»

Utsagnene som utgjorde hovedtema B «Rammeverk» var de som tydeligst var relatert til oppgavens utgangspunkt med fokus på gjennomføringsfasen av prosjekter (Figur 2). Disse utsagnene kunne grupperes i de tematiske sporene «rammer», «struktur» og «prosess». Flere av forskerne fremhevet den tilgjengelige arbeidskraften, forstått som produktet av antall medarbeidere og deres arbeidsinnsats, som viktig. Som en sa om tilgjengelige medarbeidere:

«Det er jo et tak for produktivitet vår» (Forsker #2)

Fysisk nærhet, eller «samlokalisering» (Forsker #6), ble også trukket fram som en viktig faktor.

Sporet «struktur» ble mest eksplisitt fremhevet av forsker #3, men også direkte eller indirekte berørt av flere av forskerne. En rekke utsagn i intervjuet handlet imidlertid om at strukturen måtte tilpasses det enkelte prosjektet:

«Det er jo vanskelig å vite hvilken prosjektsstyringsmåte som passer for alle prosjekter.» (Forsker #6)

«Jeg tror også, i stedet for disse verktøyene – jeg er ikke så vant med de verktøyene – men på en måte «hva krever det i en situasjon? Hvordan kan

jeg kreativt løse den, for at den skal bli best mulig i forhold til relasjoner, eller i forhold til mål». Du må ta det litt der og da.» (Forsker #4)

«Det er jo stor forskjell på hva slags forskningsprosjekt det er. (Forsker #1)»

Et par faktorer var det tydelig og bred enighet om: Felles mål, jevnlig oppfølging og tydelige ansvarsforhold. Det ble derfor ikke debatt om disse, men likevel ble alle faktorene nevnt flere ganger:

«Det er i hvert fall viktig når man starter et prosjekt - særlig hvis det er store prosjekter - at man faktisk har samme mål i tankene» (Forsker #1)

Forskerne ble eksplisitt presentert for faktorene som næringslivslederne trakk fram. Blant disse var synet på milepælers betydning det som tydeligst viste ulike meninger i gruppen. Noen var tydelige på at milepæler kun var et grep i prosjektbeskrivelsene til søknader om forskningsmidler:

«Det er infoen når du søker [om forskningsmidler], det har jeg ikke sjans til... Det er i hvert fall ikke noe jeg klarer å innfri. Nei, de var noe når man søkte, så blir de...» (Forsker #6)

«Vi har også et sånt innovasjonsprosjekt og der synes jeg det er kjempeutfordrende nettopp å skulle sette de milepælene som man vet blir fulgt opp på en helt annen måte, enn når det er sånne vanlige frie prosjekter – det er et annet game» (Forsker #1)

Men andre kunne se nytten av at milepæler ble formulert:

«Jeg er ikke helt der at det ikke er milepæler.» (Forsker #3)

I tråd med usikkerheten om betydningen eller muligheten for en fast struktur for forskningsprosjekter brukte ikke forskerne begrepet «gjennomføring» spontant. Mange utsagn omhandlet likevel prosessen i prosjekter, men disse handlet alle om fleksibilitet og evnen til å endre på planen underveis. For eksempel:

«Jeg har aldri vært med på et prosjekt som har gått som man forventet at det skulle gå. Det er jo det med de metodene vi driver med... det er jo det at man ikke kan spå hvilken vei det tar. Så det kan være at for virkelig grunnforskning... Denne prosjektmalen passer kanskje ikke så godt til den type forskning.» (Forsker #6)

«De gangene prosjektet har gått halvveis bra, så har det kanskje vært at man ikke har erkjent tidlig nok at ting er på vei i feil retning.» (Forsker #2)

En sekvens i intervjuet handlet også om et annet aspekt av prosessen, nemlig om læring av mislykkede prosjekter:

«I dag skal [man] ha det veldig strømlinjeformet. Kanskje det er litt hemmende for den kreative biten som gjør at vi noen ganger er nødt til å feile for å lære noe nytt.» (Forsker #3)

7.2.3. Hovedtema C «Metaperspektiv»

De resterende tekstenhetene i fokusgruppeintervjuet var ulike refleksjoner om hvorvidt prosjektbegrepet og det forskerne oppfattet som prosjektstyring passer for forskningsarbeid (Figur 2):

Jeg tror (...) at prosjektstyringen og prosjekttankegangen er veldig annerledes, i hvert fall sånn som jeg kjenner [medisin og biologi]. (...) – [man jobber med noe som] går over i noe annet, som går over i noe annet. Så hva som er

«prosjektet» - det er på en måte finansieringsprosjektet. Det er tekniske ting. Men egentlig (...) så går det over i hverandre. [I] realiteten er jo alt et lappverk, for det er jo sånn vi driver forskningen vår. Vi snakker ikke alltid [om] prosjektet som man bygger, vi blir ikke ferdige med det. Vi har ikke ett bygg, vi har kanskje en grunnmur til mange ting, og så bygger noen andre videre. Forskningen er jo sånn.» (Forsker #3)

«Jeg føler i hvert fall litt for egen del at det er litt av forskningens natur at du klarer ikke å sette [milepæler]. Hvor er du over tre år? Du har ikke sjans. Du vet virkelig ikke. Så det du trodde da du søkte det er... noe har endret seg. Kanskje det ikke lot seg gjennomføre, kanskje det var noen andre som kom i gang. For tre år siden, det er ganske... Feltet har beveget seg ganske mye. Så det synes jeg ikke er til noen hjelp.» (Forsker #6)

8. Diskusjon

8.1. Hovedfunn

Jeg søkte min nåværende stilling som leder for en forskningsavdeling ut fra et ønske om å bidra til god forskning på et systemisk nivå innenfor vårt felt. Dette var også utgangspunktet for at jeg ønsket å gjennomføre den erfaringsbaserte masteren i helseadministrasjonen. God forskning avhenger åpenbart av infrastruktur som teknisk kompetanse, utstyr og finansiering, men min oppfatning var at forskning i likhet med andre aktiviteter i samfunnet kan gjøres bedre av god ledelse. God ledelse omfatter å sørge for trygg og forutsigbar administrasjon, tilstrekkelig infrastruktur og gode prosesser med stadig forbedring. Paradoksalt for en aktivitet som legger all vekt på stringens i sin metode, savnet jeg imidlertid kunnskap og bevissthet om prosessene som ligger bak forskningsresultatene, både internt i forskningsmiljøene og eksternt blant bevilgende myndigheter og instanser med overordnet ansvar for forskning. Konkret var min oppfatning at forskning i for stor grad blir målt ut fra publikasjonenes antall siteringer og «impact factor», og at dette snevre perspektivet ga lite rom for systematisk forbedring. Jeg savnet systematisk kvalitetsutviklingsarbeid i forskningsmiljøene, og manglet verktøy for dette.

Basert på personlige erfaringer og grunnlaget for det meste av undervisning ved denne masterutdanningen og tidligere lederkurs antok jeg at ledere innen innovasjon og næringsliv ville ha større bevissthet om prosjektstyring og kvalitetsutviklingsarbeid. Jeg ønsket derfor å bruke erfarne næringslivslederes tanker om vellykket prosjektstyring som *benchmark* for erfarne forskeres egne erfaringer fra vellykkede forskningsprosjekter. Gjennom dette ønsket jeg å finne fellestrekk for vellykkede forskningsprosjekter som utgangspunkt for en systematikk i gjennomføringen av framtidige prosjekter og kontinuerlig kvalitetsutvikling. Men intervjuene med forskerne ga uventede funn. Det forskerne selv framhevet som viktig for kvaliteten i forskningsprosjekter var i hovedsak personene som deltar, relasjonene mellom dem og deres motivasjon. Disse faktorene har jeg samlet som hovedtemaet «mennesker». Forskerne var riktignok også

enige i at rammer, struktur og prosess var viktige, og da spesielt den tilgjengelige arbeidskraften, felles mål, tydelige ansvarsforhold, tett oppfølging og evne til å endre på planen underveis. Disse faktorene samlet jeg under hovedtemaet «rammeverk». Men i motsetning til inntrykket jeg fikk fra næringslivslederne, mente ikke forskerne at de hadde behov for faste styringsverktøy for prosjektene, og var i det hele tatt usikre på relevansen av prosjektbegrepet for deres aktivitet. I det følgende skal jeg drøfte disse funnene, og gi et forslag til hvordan de kan brukes i praksis, samt diskutere hvilken betydning de kan ha i et overordnet perspektiv for forskningen og ledere i forskning.

8.1. Ledelse og suksessfaktorer for gode prosjekter i følge næringslivsledere og forskere

8.1.1. Ledere fra næringsliv og forskning er enige om at mennesker er viktigst!

Både næringslivslederne og forskerne framhevet betydningen av menneskene som er involvert i prosjektet. I ledelsessammenheng kan man sammenlikne et slikt utgangspunkt med historiske ledelsesteorier som taylorisme eller «scientific management», og si at lederne fra begge gruppene jeg intervjuet står for «menneskesentrert ledelse» (25). Julian Birkinshaw har i sitt store materiale søkt etter empirisk grunnlag for en slikt perspektiv i moderne ledelse, og sier at

«det finnes en veletablert formel for å oppnå suksess i næringslivet. Det handler om å investere i mennesker og fremme et høyt nivå av engasjement blant de ansatte» (25).

I mitt materiale var både forskere og næringslivsledere enige om at en slik tilnærming er viktig. Faktisk var mennesker hovedtema både i intervjuene med næringslivslederne og i fokusgruppeintervjuet med forskerne, og enkeltutsagn fra forskerne bekreftet at de syntes dette var viktigst.

Et viktig funn er at forskningslederne ikke bare trakk fram lederne, men også andre involverte som avgjørende for forskningsprosjektenes kvalitet. For medarbeiderne beskrev de klassiske egenskaper som ønskes i kompetansedrevne bransjer, som for eksempel gjennomføringskraft, kompetanse og nøyaktighet. Men et vel så spennende funn var at forskerne trakk fram felles mål og motivasjon som betydningsfullt. Faktisk viser analysen helt tydelig hvordan forskning er en kollektiv aktivitet, og at den samlede arbeidskraften inklusive relasjoner preget av tillit er avgjørende og viktige. Selv de faktorene forskerne trakk fram som kan oppfattes som prosjektstyringsverktøy var beskrevet ut fra perspektivet til medarbeiderne: Man må lage felles mål som skaper entusiasme, og sørge for hyppig oppfølging og tydelige ansvarsforhold for å få det beste ut av medarbeiderne. Dette inkluderer samarbeidspartnere, og relasjonen til dem, som forskerne oppfattet som vel så viktig som den tekniske kompetansen de brakte inn i prosjektet.

Min tilnærming ga altså et annet funn enn jeg hadde tenkt: Mennesker er viktigst! Hvilke konsekvenser har dette? Når selv forskningsledere innen svært teknologidrevne forskningsfelter mener at de involverte menneskene har så stor betydning, er det kanskje relevant at prosjektet ikke bare bør styres etter et resultatmål, men også bør ivareta utvikling av medarbeiderne underveis? Kanskje kan et slikt perspektiv også gi forskningsarbeid en merverdi i forhold til dagens snevre fokus på resultater i form av publikasjoner eller instrumentell nytte?

8.1.2. Forholdet til verktøy for prosjektstyring i forskningsprosjekter skiller næringslivsledere og forskere

Den største forskjellen mellom næringslivslederne og forskerne var forholdet til praktiske verktøy for prosjektledelse og -styring. Næringslivslederne hadde et svært bevisst forhold til målformulering, milepæler og standardiserte former for oppfølging. Inntrykket var at de var såpass kjent med prosjektarbeidsformen at de syntes slike verktøy var selvsagte faktorer som var litt trivielle og uinteressante å snakke om. Motsatt ga forskerne uttrykk for at de ikke så behovet for slike verktøy, at det var noe for andre bransjer, at hvert forskningsprosjekt er så unikt at en

felles mal ikke er ønskelig eller mulig, og at de var redde for at prosjektstyringsverktøy kunne virke hemmende på kreativiteten i prosjektene. Dette må imidlertid fortolkes i lys av at de direkte sa at de hadde lite kunnskap om konkrete verktøy og manglet teoretisk kunnskap om prosjektstyring.

Er virkelig forskning så spesielt at verktøy for prosjektstyring ikke passer i slikt arbeid? Litteraturgjennomganger basert på andre bransjer tyder ikke på dette. F.eks. fant Spalek og kolleger at faktorer med betydning for suksess i prosjekter kan inndeles i kategoriene “applied methods”, “people in projects”, og “organizational context”. (13), mens Erik Ernø-Kjølhede kom fram til suksessfaktorer som kunne kategoriseres som «tekniske» og «menneskelige» (16). Disse kategoriene overlapper med mine resultater som er basert på forskernes egne erfaringer. Ernø-Kjølhede diskuterer denne problemstillingen i sin gjennomgang:

«Project management tools for scheduling and planning are helpful in research projects – but also potentially misleading. Thus, they should be used as flexible tools that are continuously adjusted to fit current project reality. They should not be regarded as a blueprint for the research project.» (16)

Det er verdt å merke seg at dette er forfatterens egne konklusjoner, og ikke basert på empiri. Andre har inntatt en mer offensive posisjon mht. bruk av prosjektstyringsverktøy i forskning:

“The principles [of project management] were developed initially in engineering and construction, but are generic and can be readily applied to any discipline and project, including research in the health setting and, in particular, prospective studies such as clinical trials.” (26)

Som det fremgår er dette sitat først og fremst beregnet på kliniske studier. Fokusgruppen i min oppgave var også åpne for at det de oppfattet som en klassisk prosjektform kunne passe i slik forskning, selv om de var skeptiske til malbasert prosjektstyring av egne prosjekter innen basal-

og translasjonsforskning. Fra kliniske studier finnes det faktisk konkrete eksempler på utprøving med prosjektstyringsverktøy som hjelp for gjennomføringen. *The Alcohol and Pregnancy Project* ble gjennomført etter tydelige prosjektledelsesprinsipper, og effekten av dette grepet ble evaluert basert på spørreskjema utfyllt av en gruppe medlemmer i prosjektets styringsgruppe etter prosjektavslutningen (27). Konklusjonen var at strukturen for gjennomføringen hadde bidratt til at prosjektet ble gjennomført, at man overholdt tidsplanen, og til kvaliteten på resultatene. Man kan spørre om det er mulig å trekke kausale sammenhenger ut fra slike studier, men det bør kanskje være en inspirasjon til tilsvarende framtidige intervensjonsstudier innen grunn- og translasjonsforskning? Kanskje vil en slik studie gi ytterligere hjelp til å avklare om slik forskning faktisk er så spesiell at prosjektstyringsverktøy ikke passer, eller om tydeligere prosjektstyring kan gi gevinst i form av økt kvalitet også her.

8.2. Sjekkliste for forskningsprosjekter – et verktøy for kvalitetsutviklingsarbeid innen biomedisinsk grunn- og translasjonsforskning

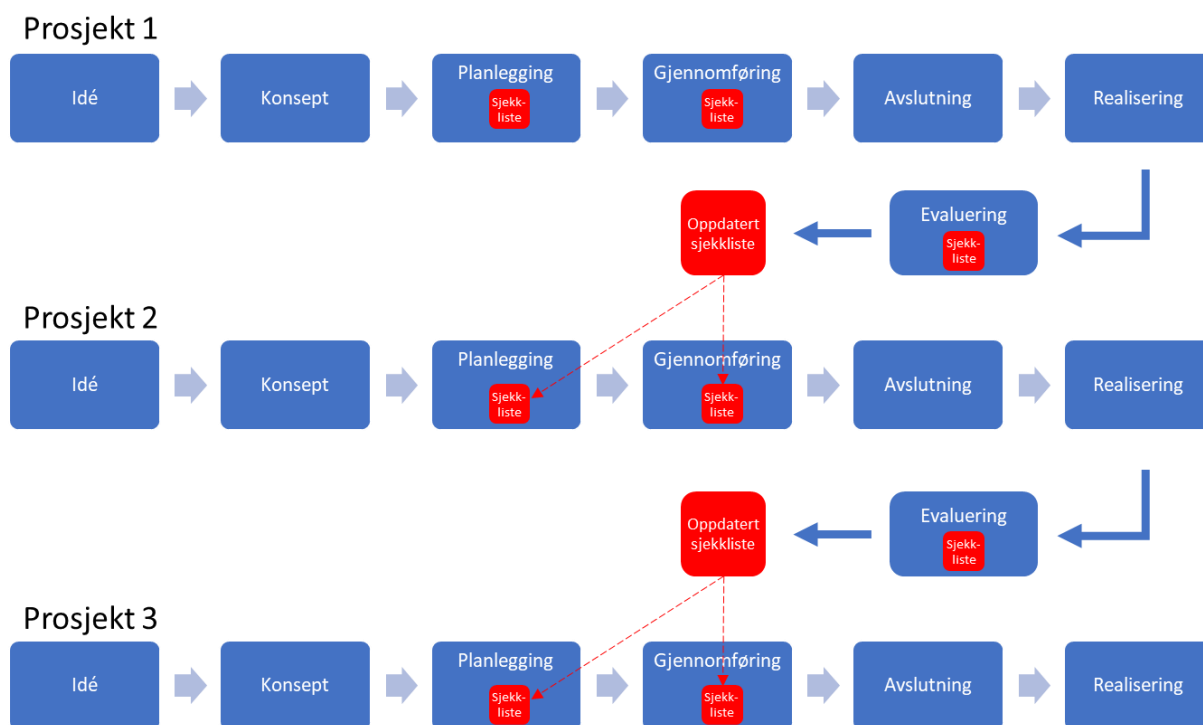
Mine resultater kan tyde på at generelle prinsipper for god ledelse også er gjeldende innen forskning, og at de involverte menneskene er viktigst. Men utgangspunktet for oppgaven var å identifisere fellestrekk som kunne danne grunnlag for gjennomføring av prosjekter, altså prosjektstyring. Intervjuet avdekket da også slike fellestrekk, og i den videre diskusjonen skal jeg bruke disse til å foreslå et verktøy som kan brukes i ledelse, styring, evaluering og læring av forskningsprosjekter, i tråd med oppgavens målsetting. Deretter skal jeg drøfte mulige konsekvenser av at forskere tar i bruk verktøy av denne typen for å strukturere sitt arbeid.

I del 7 *Resultater* oppsummerte jeg fellestrekkene for gode forskningsprosjekter i tabell 2. I tabell 3 har jeg omformulert disse som kvalitetsindikatorer. Ut fra indikatorene har jeg laget en sjekkliste med 10 nøkkelspørsmål som prosjektledere kan bruke til planlegging, styring og evaluering av prosjekter (Figur 3). Listen er ikke ment å være uttømmende, men et utgangspunkt for kvalitetsutviklingsarbeid innen forskning. Tanken at sjekklisten skal være gjenstand for

kontinuerlig oppdatering ut fra erfaringer med bruk, i tråd med standard prinsipper for kvalitetsutviklingsarbeid, som illustrert i figur 3 (3).

Indikator	Nøkkelspørsmål før oppstart (Planlegging)	Nøkkelspørsmål underveis (Styring)	Nøkkelspørsmål etter avslutning (Evaluering)
Tydlig mål	Er det formulert et tydelig mål?	Er målet fortsatt klart? Bør det justeres?	Var målet klart på forhånd og underveis?
Enighet om målet	Er de involverte enige om målet?	Er de involverte fortsatt enige om målet, også ev. nye medarbeidere og samarbeidspartnere?	Var målet tydelig nok formulert og var alle involverte enige om målet?
Entusiasme	Skaper målet glede og entusiasme blant de som er involvert?	Er alle involverte fortsatt motiverte?	Opplevdes prosjektet som stimulerende for de involverte? Er de stolte av resultatet?
Prosjektleders dokumenterte erfaring på feltet	Har prosjektleder nødvendig kunnskap på feltet?	Har prosjektleder tilstrekkelig kompetanse etter ev. justeringer av mål og metoder?	Var prosjektleders kompetanse tilstrekkelig eller en hemmende faktor i prosjektet?
Avsatt tid vurdert mot prosjektleders oppgaver	Har prosjektleder avsatt tilstrekkelig tid?	Avsetter prosjektleder tilstrekkelig tid?	Var prosjektleders involvering fremmende eller hemmende for prosjektets progresjon?
Tilgjengelig arbeidskraft og kompetanse	Er det tilstrekkelig arbeidskraft og adekvat kompetanse blant medarbeidere og ev. samarbeidspartnere til å gjennomføre prosjektet?	Har medarbeiderne tilstrekkelig kompetanse eller bør man involvere nye medarbeidere med annen kompetanse?	Var medarbeidernes kompetanse begrensende for prosjektets progresjon og sluttresultat?
Tydlig beskrivelse av oppgaver for alle involverte	Er oppgaver og ansvar tydelig fordelt?	Er ansvar for oppgaver oppdatert?	Var oppgaver og ansvar fordelt tydelig underveis og på en hensiktsmessig måte?
Hyppighet av oppfølging	Er det en plan for oppfølgingen av de involverte underveis i prosjektet?	Er det behov for justering av oppfølgingen?	Ble planen for oppfølging fulgt og var den tilstrekkelig?
Fysisk tilrettelegging for interaksjon mellom sentrale medarbeidere	Har de involverte mulighet for å møtes og jobbe fysisk sammen?	Hvilke muligheter har de involverte til å omgås fysisk?	Var det tilstrekkelig mulighet for de involverte til å møtes?
Milepæler med eksplisitt adressering av behov for endring	Har prosjektet tydelige milepæler hvor ev. avgjørelse om endringer skal gjøres?	Er milepælene oppnådd etter planen? Hvis ikke: Bør endringer gjøres?	Ble milepælene oppnådd etter planen? Ble endringer vurdert som planlagt og etterfulgt?

Tabell 3 Forslag til sjekklister med nøkkelspørsmål til bruk i planlegging, styring og evaluering av forskningsprosjekter. Sjekklisten er tenkt brukt med ja/nei-spørsmål, men en mulig videreutvikling vil være en vektning av i hvor stor grad hver indikator er oppfylt, f.eks. med en score fra 1 til 3.



Figur 3 Bruk av sjekkliste som ledd i kvalitetsutviklingsarbeid for ledere i forskningsprosjekter. Sjekklisten kan brukes i planlegging og styring av forskningsprosjekt 1. Etter fullføring av prosjektet brukes sjekklisten som ledd i en systematisk evaluering. Basert på erfaringene fra prosjektet oppdateres sjekklisten før den brukes i neste prosjekt (Prosjekt 2). Over tid utvikles og forbedres sjekklisten, og gir samtidig en påvirkning av hvordan prosjektene gjennomføres i henhold til faktorer som forbindes med suksess.

Min idé er at en slik type sjekkliste skal kunne øke sannsynligheten for at prosjektene blir vellykkete siden den er basert på faktorer som er forbundet med suksess. Men kanskje viktigere er det at en slik type sjekkliste kan gi utgangspunkt for læring fra selve prosjektgjennomføringen som på sikt kanskje kan heve den generelle kvaliteten på prosjekter i forskningsmiljøet som bruker den. I tillegg vil sjekklisten sørge for merverdi av prosjektene, og at også prosjekter som ikke lykkes med sitt eksplisitte mål gir verdi for medarbeiderne ved at de utvikles gjennom arbeidet. For å ivareta dette aspektet ytterligere kan en mulig videreutvikling av en slik type sjekkliste være å inkludere milepæler som kontrollerer hvordan medarbeiderne har det underveis. Sjekklisten bør naturlig nok også utvikles basert på informasjon fra flere grupper av medarbeidere, ikke kun lederne som var informanter i mitt materiale.

8.3. Resultatene betydning i et større perspektiv

8.3.1. Ønsket kompetanse hos forskningsledere

Det var tydelig at forskerne som deltok i fokusgruppeintervjuet mente forskningslederen har en sentral rolle i forskningsprosjekter. Dette er ikke overraskende og passer med måten forskningsgrupper i dag er bygget opp rundt enkeltpersoner, selv om det er mulig at vektingen og synspunktene til forskerne i min fokusgruppe reflekterer at de selv er forskningsgruppeledere. En naturlig oppfølging kunne derfor være å gjennomføre tilsvarende intervjuer med forskere som har andre roller i prosjekter og forskningsgrupper, og kanskje bruke en kvantitativ tilnærming som et enkelt spørreskjema til å sammenlikne svar fra ulike grupper. Det er likevel verdt å diskutere om funnene i denne oppgaven allerede bør ha betydning på et strukturelt plan, f.eks. for kompetansen man vektlegger ved rekruttering og ansettelse av forskningsledere og i sammensetning av forskningsgrupper.

I dag er de fleste forskningsgrupper ved universiteter, høyskoler og helseforetakene organisert med utgangspunkt i én forsker i akademisk toppstilling. *Forskrift om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger* (Kunnskapsdepartementet 2006) fastslår at kompetansekravene for slike stillinger er vitenskapelig nivå og pedagogisk kompetanse. Reglene for UiO har imidlertid flere tilleggskrav, blant disse «kvalifikasjoner innen akademisk ledelse og administrasjon» (28). I motsetning til de pedagogiske kompetansekravene er det dog ingen krav om formalisert lederutdanning eller noen beskrivelse av forventningene til erfaringsbasert ledelseskompetanse. I lys av forskningsledernes vektlegging av klassiske lederegenskaper og betydning av håndtering av mennesker, kan det synes som det er en mulighet for forbedrete prosedyrer og krav innenfor academia på dette punktet. Kanskje kan sjekklister av typen jeg har foreslått også bidra til å fremme en slik utvikling. I tillegg til at sjekklisten kan føre til forbedring i et snevert internt perspektiv for arbeidet i den enkelte forskningsgruppe, kan sjekklisten kanskje stimulere til systematisk refleksjon og læring hos forskerne. Over tid vil dette gi økt bevissthet både hos

forskningslederne og øvrige medarbeidere, og dermed bidra til utvikling av generisk prosjekt- og lederkompetanse hos flere som er involvert i forskning. Siden de som rekrutteres til lederposisjoner i academia ofte rekrutteres fra posisjoner som forskningsgruppeledere, vil erfaring i å evaluere gjennomføringen av forskningsprosjekter på en tydelig og god måte kunne bidra til at de tar med seg en kompetanse som også vil ha verdi i roller med lederansvar utover enkeltgrupper. Dette vil bidra til å heve kvaliteten på forskningen systemisk.

Resultatene fra fokusgruppeintervjuet kan også ha betydning for rekruttering til andre roller i forskningsprosjekter og forskningsgrupper. Forskerne vektla relasjoner og samarbeid som avgjørende for prosjektenes resultater. Dette kan indikere at flere egenskaper enn den rent vitenskapelige kompetansen bør vektlegges i rekruttering av medarbeidere. Også her har forskning vesentlige likheter med andre bransjer, hvor målrettet rekruttering og systematiserte ansettelsesprosesser for medarbeidere er en av de avgjørende faktorene for organisasjoners og bedrifters suksess (29).

8.3.2. Helhetlig vurdering av kvalitet i forskning

Mine funn kan også ha betydning på et høyere administrativt nivå, f.eks. for forskningsadministratorer og bevilgende myndigheter. Per i dag er det mest anvendte målet for forskere og forskningsgruppers kvalitet antall publikasjoner og «impact factor» for publiseringskanalene. Selv om dette systemet har blitt kritisert som utilstrekkelig helt siden det ble utviklet, brukes det fortsatt. Dette er ikke i overenstemmelse med at sett av flere indikatorer anses som nødvendige i kvalitetsutviklingsarbeid (30). Institusjoner og myndigheter med ansvar for organisering av forskningen kan derfor ha interesse sjekklister tilsvarende den jeg har foreslått til bruk for enkeltforskere og forskningsprosjekter. Kanskje bør en slik helhetlig vurdering av forskere og forskningsmiljøer også omfatte håndtering av medarbeiderne og arbeidsmiljøet, slik man også systematisk evaluerer bedrifter i andre bransjer?

8.4. Forskning: Mellom prosjektarbeid og kunst?

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i at forskningsarbeid som regel omtales som «prosjekter». Forskerne i fokusgruppen diskuterte imidlertid om prosjektbegrepet egentlig passer for deres aktivitet. Både Huljenic og Ernø-Kjølhede diskuterer også dette, og trekker fram aspekter hvor de mener forskning skiller seg fra prosjektarbeid i andre bransjer (16, 17). Svein Arne Jessen har en tilnærming som kan anvendes til å tilnærme seg problemstillingen på en mer praktisk måte ved å stille spørsmålet: «Egner idéen seg som prosjekt?» (6). For å svare på dette stiller han opp en «ambisjons-kompetansematrise», med fire kombinasjoner av hvor avklart målet er og hvor tilstrekkelig en gitt kompetanse vil være. I tradisjonell forstand er prosjektbegrepet og prosjektstyring tilpasset situasjoner der man både har et tydelig mål og vet hvordan dette skal nås. Man kan hevde at forskning ofte har som utgangspunkt at man enten vet hva målet er, men ikke har alle metodene klare, eller at man har en veletablert metode, men er usikker på hva man vil finne. Slike situasjoner beskriver i følge Jessen en situasjon som er vanligere i kunstfeltet, hvilket er spesielt interessant i lys av hva en av forskerne i min fokusgruppe sa:

«Hvis du er i industrien (...) så har du det veldig konkret; (...) du skal bygge noe, og da har de standard greier. Vi har mye mer nye ting for oss som kommer inn; veldig mange bruker litt nye metoder, og da er det masse usikkerhet rundt det. Forskning er en litt annen art, akkurat som det å være kunstner.»

(Forsker #3)

Dette er interessante refleksjoner, men den praktiske betydningen er ikke opplagt. Svaret på om en tydelig plan, effektiv styring og kontinuerlig læring også øker kvaliteten på forskningen kan ikke besvares med mitt materiale, men vil kunne vurderes gjennom å bruke sjekklister slik jeg har foreslått. Ved systematisk bruk vil dette kunne gi et grunnlag for evaluering, f.eks. ved en sammelikning av resultater og forskernes opplevelser før og etter innføring av sjekklisten. Dette

er fullt fœnlig med at sjekklisen er utformet som en hjelp til strukturering og læring, ikke som en mal for alle prosjekter.

8.5. Styrker og svakheter ved oppgavens metodologiske tilnærming

I hvilken grad er oppgavens mål nådd? Jeg har testet oppgavens hypotese, og identifisert fel-
lestrekk ved vellykkete forskningsprosjekter. Basert på disse har jeg utviklet en sjekklise in-
tendert for forskere og prosjektledere innen forskning, i tråd med det spesifikke målet. Betyd-
ningen av slike metoder viser seg først dersom forskere tar sjekkliser i bruk. Betydningen for
de andre målgruppene, forskningsadministratorer og bevilgende myndigheter ligger litt lengre
unna ettersom sjekklisen først og fremst henvender seg til forskerne selv. Erfaringer med bruk
av en slik sjekklise og systematisk prosjektarbeid i forskning vil imidlertid også på sikt kunne
gi et kvantitativt grunnlag for evaluering av forskere, forskningsmiljøer og forskningsarbeid til
bruk for myndigheter og andre.

Min tilnærming til problemstillingen for denne oppgaven har vært å innhente informasjon ved
intervjuer. I diskusjonen har jeg referert til litteraturstudier som har kommet til noen konklus-
sjoner som ligner mine. En litteraturstudie kunne derfor vært et alternativ. Jeg har imidlertid
ikke funnet tidligere studier med data direkte fra forskere innen basal- og grunnforskning. En
styrke ved min tilnærming er derfor at jeg har fått tilgang til informasjon som ikke er tilgjengelig
fra noen annen kilde enn fra de som selv leder og utfører forskningen jeg studerer.

Jeg gjennomførte selv intervjuene som dannet grunnlag for datamaterialet i oppgaven. Selv om
jeg forklarte konteksten for intervjuene og min rolle som masterstudent var deltakerne kjent
med min øvrige bakgrunn. Som avdelingsleder for en forskningsavdeling ved UiO og OUS, og
professor og overlege ved de samme institusjonene inngår jeg i en kontekst som ikke er fri for
eksisterende eller potensielle relasjoner til deltakerne i fokusgruppen. Dette kan ha påvirket
forskernes villighet til å delta, og det er mulig at noen følte en forpliktelse eller til og med et
press til å svare ja. Om det kan ha påvirket hva de opplyste i intervjuene er usikkert. Men i

samråd med min veileder vurderte jeg det imidlertid ikke som etisk riktig å unnlate å opplyse om disse stillingene/rollene til de som skulle inviteres, og uansett ville det være praktisk umulig å forhindre at de fikk vite om dem på forhånd dersom de ikke allerede kjente til dem. På den annen side vil jeg hevde at mitt kjennskap til forskerne fra tidligere var en fordel for intervjuet fordi det ga en større grad av psykologisk trygghet enn jeg ville kunne ha oppnådd med helt ukjent deltakere. Det er altså mulig at reproduserbarheten av dataene ble preget av relasjonen mellom forskerne og meg, men også at relasjonen som eventuelt har utløst det gjorde at vi kom inn på flere temaer enn det mitt manus for intervjuet la opp til.

Utvalget både av næringslivsledere og av forskere i fokusgruppen er lite, hvilket begrenser hvor sterkt jeg kan påstå at konklusjonene er allmenngyldige. Jeg valgte å ikke inkludere flere næringslivsledere etter de to første intervjuene, fordi jeg hadde tilstrekkelig informasjon til å konkretisere diskusjonen med forskerne. Dersom jeg hadde intervjuet flere næringslivsledere med prosjekterfaring er det mulig at flere konkrete faktorer kunne kommet fram, men det er ikke sikkert at dette vil gi bedre informasjon fra forskerne. Ut fra oppgavens formål om å skaffe et utgangspunkt for etablering av indikatorer til bruk i styring og evaluering av prosjekter innen basal- og translasjonsforskning, var antallet forskere også tilstrekkelig. Et større antall forskere i fokusgruppene kunne krevd en strammere intervjugjennomføring, hvilket potensielt ville forhindre at de faktorene som spontant kom fram ble diskutert. En fremtidig kvantitativ studie, f.eks. basert på spørreskjema til flere forskere, vil kunne belyse konklusjonenes reproduserbarhet og gyldighetsområde.

Jeg valgte å anvende en tematisk analyse med en induktiv tilnærming som utgangspunkt for denne oppgaven. Et alternativ kan også være å følge en hypotetisk-deduktiv tilnærming for å etterprøve betydningen av bestemte faktorer for gjennomføringen og resultatene av forskningsprosjekter. Min tilnærming ble valgt fordi jeg ønsket å åpne for nye, ikke tidligere beskrevne faktorer som er spesifikke for den typen forskning som var fokuset for denne oppgaven. Den

endelige gjennomføringen bærer likevel preg av en blanding av induktiv og deduktiv tilnærming: Jeg hadde maler som utgangspunkt for alle intervjuene, og spørsmålene i disse var selv sagt ikke fritatt fra et teoretisk utgangspunkt, selv om dette ikke var eksplisitt. Dette utgangspunktet bar preg av en oppfatning om hva tradisjonell prosjektstyring omfatter, f.eks. uttrykt i figur 1. Videre dannet utsagn fra næringslivslederne grunnlag for en del av fokusgruppeintervjuet og preget derfor temaene i det. Som diskutert over er det desto mer interessant hva forskerne basert på de åpne spørsmålene, trakk frem perspektiver som jeg ikke spurte etter. At forskerne trakk fram andre aspekter enn de jeg forventet kan tyde på at de ikke følte seg bundet av et eksplisitt eller implisitt teoretisk grunnlag.

9. Konklusjoner

Basert på et fokusgruppeintervju med et utvalg forskningsledere har jeg identifisert fellestrekk ved vellykkede forskningsprosjekter innen medisinsk basal- og translasjonsforskning. Disse faktorene kunne sammenfattes i to hovedkategorier: Den første omhandler menneskene som er involvert i prosjektene relatert til lederrollen, medarbeiderne, relasjoner og motivasjon. Den andre kategorien omfatter faktorer som omhandler rammeverket for prosjektene i forhold til rammer, struktur og prosess. Ut fra disse fellestrekkene har jeg laget en 10-punkts sjekkliste som først og fremst er tiltenkt prosjektlederens planlegging, styring og evaluering av prosjekter. Sjekklisten er tenkt som et utgangspunkt for kvalitetssikring som kan tilpasses konkrete prosjekter, og for kontinuerlig læring og kvalitetsforbedring.

Forskerne stilte spørsmål ved om tradisjonelle prosjektstyringsverktøy er relevante for translasjonsforskning. Om dette skyldes manglende kunnskap om prosjektstyring eller om en slik tilnærming ikke gir økt kvalitet i denne typen forskning kan ikke konkluderes ut fra mitt materiale. Dette spørsmålet må eventuelt besvares i oppfølgende studier med et større materiale og en kvantitativ tilnærming. Jeg mener imidlertid at mine faktorer gir utgangspunkt for en bevisstgjøring av forskningsledere, som i seg selv kan fremme læring og kvalitetsutvikling i større sammenhenger enn for den enkelte forskningsgruppen. Faktorene jeg har identifisert kan også initiere utvikling av tilsvarende verktøy for en mer helhetlig kvalitetsvurdering av forskere og forskningsmiljøer til bruk for bevilgende myndigheter og forskningsadministratorer.

Jeg konkluderer at forskningsprosjekter har mange fellestrekk med prosjektarbeid innen andre bransjer, og at god forskningsledelse først og fremst er god ledelse. Dette gir grunn til å anta at generisk lederkompetanse og bevissthet om ledelsesfaktorer med betydning for suksess med henblikk på kontinuerlig læring og kvalitetsutvikling på sikt vil øke kvaliteten på forskningen.

10. Referanser

1. Solberg E, Wendt K. Det norske forsknings- og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer 2021. Norges forskningsråd; 2021. Report No.: 1500-0869/978-82-12-03903-2.
2. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten. Helse- og omsorgsdepartementet; 2017.
3. Kongsmo T VM, Bakke T, Udness E, Larsen BT, Aarnes A, De Vibe M, Vege A, Udness E, Eggesvik S, Noheim G, Budvik M, Vege A. Modell for kvalitetsforbedring; utvikling og bruk av modellen i praktisk forbedringsarbeid. Notat nr. 1 om kvalitetsutvikling fra Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. 2015.
4. Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032. Meld. St. 5 (2022–2023).
5. Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven). Kunnskapsdepartementet; 2005.
6. Jessen SA. Prosjektledelse trinn for trinn : en håndbok i ledelse av små og mellomstore prosjekter (SMPer). 2. utg. ed. Oslo: Universitetsforlaget; 2008.
7. Institute PM. The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.; 2021.
8. Mainz J. Kvalitetsmåling. Basal kvalitetsutvikling. 1. udgave. ed. København: Munksgaard; 2017.
9. Garfield E. Citation Analysis as a Tool in Journal Evaluation. *Science*. 1972;178(4060):471-9.
10. Sever R. Biomedical publishing: Past historic, present continuous, future conditional. *PLoS biology*. 2023;21(10):e3002234-e.
11. Iyengar KP, Vaishya R. Article-level metrics: A new approach to quantify reach and impact of published research. *J Orthop*. 2023;40:83-6.

12. Mainz J. Defining and classifying clinical indicators for quality improvement. *Int J Qual Health Care*. 2003;15(6):523-30.
13. Spalek S, editor *Success Factors in Project Management. Literature Review*. 8th International Technology, Education and Development Conference INTED2014; 2014; Valencia, Spain.
14. Treweek S, Altman DG, Bower P, Campbell M, Chalmers I, Cotton S, et al. Making randomised trials more efficient: Report of the first meeting to discuss the Trial Forge platform. *Trials*. 2015;16(1).
15. Martin BR. The use of multiple indicators in the assessment of basic research. *Scientometrics*. 1996;36(3):343-62.
16. Ernø-Kjølhede E. *Project Management Theory and the Management of Research Projects*. Copenhagen; 1999. Report No.: 3/2000.
17. Huljenic D, Desic S, Matijasevic M, editors. *Project management in research projects2005*: IEEE.
18. Mainz J. *Kvalitetsledelse - ledelse af kvalitet og kvalitetsudvikling. Basal kvalitetsudvikling*. 1. udgave ed. København Munksgaard; 2017.
19. Meld. St. 30 (2019–2020) *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og distriktsdepartementet; 2020.
20. Moen K. Kvalitativ forskning i medisin. *Tidsskr Nor Legeforen*. 2023;143(12):1018.
21. Malterud K. *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforl.; 2012.
22. Kuper A, Lingard L, Levinson W. Critically appraising qualitative research. *BMJ*. 2008;337:a1035.
23. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006;3(2):77-101.

24. Maguire M, Delahunt B. Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*. 2017;9(3):3351-33514.
25. Birkinshaw J, Poulsson PH. Bli en bedre sjef : hvorfor god ledelse er så vanskelig. Oslo: Cappelen Damm akademisk; 2014.
26. Vachan B. Applying project management principles to research projects in a health setting. *Journal of medical radiation sciences*. 2012;59(1):5-7.
27. Payne JM, France KE, Henley N, D'Antoine HA, Bartu AE, Elliott EJ, et al. Researchers' experience with project management in health and medical research: results from a post-project review. *BMC Public Health*. 2011;11(1):424-.
28. Regler for ansettelse og opprykk i professor- og førsteamanuensisstillinger ved UiO [Available from: <https://www.uio.no/om/regelverk/personal/vitenskapelig/regler-ansettelse-professor-forsteamanuensis.html>].
29. Collins J, Kolstad H. Good to great : hvorfor noen virksomheter blir fremragende- og andre ikke. Oslo: Universitetsforl.; 2002.
30. Schang L, Blotenberg I, Boywitt D. What makes a good quality indicator set? A systematic review of criteria. *Int J Qual Health Care*. 2021;33(3).

11. Appendiks

11.1. Appendiks 1: Mal for intervju med næringslivslederne

Intervjuguide for individuelle lederintervjuer

- **Innledning ved prosjektmedarbeider:**

«Det overordnede formålet med denne studien er å gi et grunnlag for utvikling av verktøy som kan brukes til å gjøre en helhetlig kvalitetsvurdering av forskningsarbeid, både som styringsverktøy underveis i et forskningsprosjekt, og i evalueringsarbeid.

Eksisterende verktøy for kvalitetsvurderinger i forskning er laget for å vurdere resultatet av forskningen. Med denne studien ønsker vi å identifisere faktorer som kan ha vært viktige for gjennomføringen av vellykkede forskningsprosjekter, og som kan brukes til å utvikle verktøy for evaluering og forbedring av kvaliteten av forskningsprosessen, dvs. selve gjennomføringen av prosjektene.

Som grunnlag for en kvalitativ studie har vi samlet en fokusgruppe bestående av forskere innen medisin og helsefag fra Universitetet i Oslo og Oslo universitetssykehus som har publisert forskningsartikler av høy kvalitet. Som bakgrunn for samtalen med dem ønsker vi å hente erfaringer fra ledere med erfaring fra prosjektarbeid. Samtalen med deg vil derfor inngå som et grunnlag for den senere samtalen i fokusgruppen. Til slutt vil datamaterialet analyseres ved hjelp av såkalt tematisk analyse for å identifisere ev. faktorer som har vært felles for gjennomføringen av forskningsprosjekter som har gitt publikasjoner med høy kvalitet.»

- **Samtykke**

«Vi vil samle opplysninger om navn, stilling og arbeidssted. Dette vil oppbevares på passord-beskyttet PC. Vi vil også oppbevare opptak av intervjuet på samme måte, sammen med en transkribering av intervjuet.

Jeg ber deg lese gjennom dette informasjonsskrivet og undertegne dersom du går med til å delta i prosjektet og til at vi får behandle opplysningene fra deg slik det er beskrevet i skrivet.»

[Dele ut informasjonsskriv, samle inn underskrift.]

- **Selve intervjuet**

«Jeg starter nå opptaket av samtalen [Starte opptak].»

Medarbeiderintervensjon 1a: «Generelt beskriver man ofte prosjekter med ulike faser: Fra idé, via en konseptfase, til planlegging, gjennomføring, avslutning og realisering. I denne sammenhengen er vi interessert i å komme fram til noen faktorer i prosjekter som bidrar til høy kvalitet i sluttresultatet. Det står deg fritt å selv definere på hva du mener med kvalitet.

Vi er først og fremst interessert i det som handler om gjennomføringen av prosjekter, men kan starte med et helt generelt overblikk: Hva mener du er avgjørende for at prosjekter blir vellykket og at resultatet får høy kvalitet?

[Leders refleksjoner]

Medarbeiderintervensjon 1b: «Du trekker fram en del elementer her. Hvordan vil du vekte disse mht. betydning for sluttresultatet? Hvilke elementer i prosjektet er viktigst?»

[Leders refleksjoner]

Medarbeiderintervensjon 2a: «La oss nå fokusere på selve gjennomføringen. Vi snakker da om det som skjer etter at idéen er klar, ressurser til å starte er skaffet, og det praktiske arbeidet kan starte. Hva er viktig i denne fasen fram til ferdigstilling?»

[Leders refleksjoner]

Medarbeiderintervensjon 2b: «Du trekker fram en del elementer her. Hvordan vil du vekte disse mht. betydning for sluttresultatet? Hvilke elementer i prosjektgjennomføringen er viktigst?»

[Leders refleksjoner]

Medarbeiderintervensjon 3a: «Jeg vil nå be deg tenke på elementer som har negativ betydning for sluttresultatet i prosjekter. Hvilke elementer kan ha en slik innvirkning i prosjekter?»

[Leders refleksjoner]

Medarbeiderintervensjon 3b: «Tenk nå igjen spesielt på selve gjennomføringen av prosjekter.

Hvilke elementer i gjennomføringen kan føre til at resultatet ikke blir vellykket?»

Medarbeiderintervensjon 3c: «Du trekker fram en del elementer her. Hvordan vil du vekte disse mht. betydning for sluttresultatet? Hvilke elementer med negativ påvirkning er viktigst?»

[Leders refleksjoner]

Medarbeiderintervensjon 4: «Vi har nå snakket om en rekke elementer som har hatt positiv og negativ betydning for kvaliteten i prosjekter. Er det noen elementer knyttet til gjennomføringen eller andre deler av prosjekter du mener bør trekkes fram, og som vi ikke har snakket om?»

[Leders refleksjoner]

Medarbeiderintervensjon 5: «Da avsluttes samtalen her. Jeg takker for at du ble med i samtalen, og for tiden din.»

[Stoppe opptak]

11.2. Appendiks 2: Mal for intervju med forskerne

Intervjuguide for fokusgruppeintervju, revidert etter lederamtaler

- **Innledning ved prosjektmedarbeider:**

«Det overordnede formålet med denne studien er å gi et grunnlag for utvikling av verktøy som kan brukes til å gjøre en helhetlig kvalitetsvurdering av forskningsarbeid, både som styringsverktøy underveis i et forskningsprosjekt, og i evalueringsarbeid.

Eksisterende verktøy for kvalitetsvurderinger i forskning er laget for å vurdere resultatet av forskningen. Med denne studien ønsker vi å identifisere faktorer som kan ha vært viktige for gjennomføringen av vellykkede forskningsprosjekter, og som kan brukes til å utvikle verktøy for evaluering og forbedring av kvaliteten av forskningsprosessen, dvs. selve gjennomføringen av prosjektene.

Som grunnlag for en kvalitativ studie har vi samlet en fokusgruppe bestående av forskere innen medisin og helsefag fra Universitetet i Oslo og Oslo universitetssykehus som har publisert forskningsartikler av høy kvalitet. Vi er ute etter deres erfaringer, men vil underveis også berøre erfaringer vi har innhentet fra individuelle intervjuer med ledere fra forskning, innovasjon og næringsliv. Dette datamaterialet vil analyseres ved hjelp av såkalt tematisk analyse for å identifisere ev. faktorer som har vært felles for gjennomføringen av forskningsprosjekter som har gitt publikasjoner med høy kvalitet.»

- **Samtykke**

«Vi vil samle opplysninger om navn, stilling og arbeidssted. Dette vil oppbevares på passordbeskyttet PC. Vi vil også oppbevare opptak av intervjuet på samme måte, sammen med en transkribering av intervjuet.

Jeg ber hver av dere lese gjennom dette informasjonsskrivet og undertegne dersom du går med til å delta i prosjektet og til at vi får behandle opplysningene fra deg slik det er beskrevet i skrivet.»

[Dele ut informasjonsskriv, samle inn underskrift.]

- **Selve intervjuet**

«Jeg starter nå opptaket av samtalen [Starte opptak].»

Medarbeiderintervensjon 1a: «Forskningsarbeid organiseres ofte som prosjekter. Prosjekter fremstilles ofte med ulike faser: Fra idé, via en konseptfase, til planlegging, gjennomføring, avslutning og realisering. I denne sammenhengen er vi interessert i å komme fram til noen faktorer i prosjektet som bidrar til høy kvalitet. For å definere kvalitet har vi tatt utgangspunkt i artikler på nivå 2 kanalregisteret, men det står dere fritt å definere hva dere tenker med kvalitet og et vellykket prosjekt. For resten av samtalen vil jeg be dere tenke på en konkret artikkel, og bruke denne som utgangspunkt for deres refleksjoner.

Vi er først og fremst interessert i det som handler om gjennomføringen som førte fram til artikkelen, men la oss starte med hva dere generelt mener var viktig for at dette prosjektet endte med en artikkel av høy kvalitet.

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 1b: «Dere trekker fram en del elementer her. Hvordan vil dere vekte disse mht. betydning for sluttresultatet? Hvilke elementer i prosjektet var viktigst?»

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 2a: «La oss nå fokusere på selve gjennomføringen. Vi snakker da om det som skjedde etter at idéen var klar, dere hadde tilstrekkelig med ressurser til å start, og det

praktiske arbeidet kunne starte. Hva var viktig i denne fasen fram til ferdigstilling i form av publikasjon?»

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 2b: «Dere trekker fram en del elementer her. Hvordan vil dere vekte disse mht. betydning for sluttresultatet? Hvilke elementer i prosjektgjennomføringen var viktigst?»

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 3a: «Andre ledere fra forskning, innovasjon og næringsliv har trukket fram følgende elementer: Tydelige milepæler, tett og strukturert oppfølging, fleksibilitet i løsninger og inklusjon av nytt personell underveis. Er det noen av disse elementene dere mener var viktige også for deres prosjekt? Hvordan vil dere i så fall vekte disse?»

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 3a: «Jeg vil nå be dere tenke på et prosjekt som ikke var vellykket, enten ved at publikasjonen ikke fikk den kvaliteten dere ønsket eller planla for, eller ved at prosjektet strandet uten publikasjon.

Hvilke elementer generelt i prosjektet var avgjørende for at prosjektet fikk et slikt utfall?»

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 3b: «Tenk nå spesielt på gjennomføringen av prosjektet som ikke ble vellykket. Hvilke elementer i gjennomføringen var avgjørende for at resultatet ikke ble vellykket?»

Medarbeiderintervensjon 3c: «Dere trekker fram en del elementer her. Hvordan vil dere vekte disse mht. betydning for sluttresultatet? Hvilke elementer i prosjektgjennomføringen var viktigst?»

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 4: «Vi har nå snakket om en rekke elementer som har hatt positiv og negativ betydning for kvaliteten i forskningsprosjekter. Er det noen elementer knyttet til gjennomføringen eller andre deler av forskningsprosjekter dere mener bør trekkes fram, og som vi ikke har snakket om?»

[Samtale i fokusgruppa]

Medarbeiderintervensjon 5: «Da avsluttes samtalen her. Jeg takker for at dere ble med i samtalen, og for tiden deres.»

[Stoppe opptak]

11.3. Appendiks 3: Koding av tekstelementer i fokusgruppeintervjuet

A Mennesker			
Lederrollen	Leders egenskaper	Leders arbeidsinnsats	Lederrollen Det krever ganske mye jobbing, så hvis du ikke som leder er beredt til å jobbe mye, så tror jeg det er vanskelig å få til.
Lederrollen	Leders egenskaper	Leders arbeidsinnsats	Alle jeg kjenner som har suksess på prosjekter, jobber mye
Lederrollen	Leders egenskaper	Leders arbeidsinnsats	Jeg tror alle (ledere) jobber beinhardt
Lederrollen	Leders egenskaper	Leders kunnskap	Du (bør) ha ganske (god/mye) detaljkunnskap om det området (forskningsområdet).
Lederrollen	Leders egenskaper	Leders kunnskap	Å ha litt kunnskap om prosjektet. Det har også gått opp for meg, at det er veldig viktig - at jeg er nødt til å være relevant og kjenne ganske godt til prosjektet hvis du skal kunne drive det effektivt. Hvis du har beveget deg inn i et felt man har litt ullen forståelse av hva som foregår, og ikke faktisk kan gi adekvat veiledning, da er det sånne prosjekter - de er vanskelig å komme i mål med. Rett og slett. (...) Man må være veldig på, og være ganske detaljorientert, selv om man ikke er på laben, skjønne godt hva som foregår, og være relevant.
Lederrollen	Leders egenskaper	Leders kunnskap	Jeg tror også (...) at prosjektleder må ha overblikk over prosjektet. Men vi jobber såpass multidisiplinært at det er veldig mange deler av prosjektene som andre er mye mer ekspert på. Men man må forstå, eller prosjektleder må forstå hva som foregår til en viss grad. Men ikke helt i dybden. Ikke sånn hands-on med dataene eller noe sånt. Det går ikke.
Lederrollen	Leders oppgaver	Strukturere	Jeg tror alle har godt av litt hjelp til å få tid og struktur - man rydder i hodet sitt slik at man slipper å tenke på alt unødvendig - og fordi menneskestøtte vil støtte støtteprosjektet sin fremgang - det er poenget, ikke sant? Ved siden av at vi liker mennesker, så skal vi ha et mål for prosjektet.
Lederrollen	Leders oppgaver	Strukturere	Min jobb som leder er å være tydelig.
Lederrollen	Leders oppgaver	Strukturere	Når man er leder, så skal man vise flagget.
Lederrollen	Leders oppgaver	Strukturere	En ting som jeg har erkjent (...), er at det er viktig å være tett på.
Lederrollen	Leders oppgaver	Individualisert veiledning	Når det gjelder det med folk: Det er jo en del av prosjekt drift å prøve å komme i mål med helt talentløse medarbeidere.
Lederrollen	Leders oppgaver		viser interesse for både det faglige, men også for relasjonene til medarbeiderne. Det er jo noe universitetet ikke tradisjonelt har vært så veldig opptatt av. Men som du ser, hvis de har det bra, så gjør de det også mye bedre på det faglige.
Lederrollen	Leders oppgaver	Individualisert veiledning	Veilede folk på vidt forskjellig vis avhengig av hvem det er.
Lederrollen	Leders oppgaver	Endre retning ved behov	Se at man trenger å utvikle det i en annen retning.

Personell	Medarbeidernes egenskaper og kompetanse		medarbeiderne
Personell	Medarbeidernes egenskaper og kompetanse		rekrutteringen
Personell	Medarbeidernes egenskaper og kompetanse		jobbintervju
Personell	Medarbeidernes egenskaper og kompetanse		rekruttering og velge det riktige folk
Personell	Medarbeidernes egenskaper og kompetanse	Gjennomføringskraft	folks evne til å gjøre ting, gjennomføre ting, gå veien
Personell	Medarbeidernes egenskaper og kompetanse	Kompetanse	kompetanse
Personell	Medarbeidernes egenskaper og kompetanse	Nøyaktighet	en person som er unøyaktig, men på en veldig tilfeldig måte - et avsnitt kan være fullt av riktig og feil
Personell	Sammensetning av medarbeidere	Medarbeidere med ulike egenskaper	hvis du har en homogenitet så er du veldig produktiv og veldig raskt kjenner hverandre. Men diversiteten gjør at du får kanskje en saktere start, men så blir det mer interessant
Personell	Samarbeidspartnere		samarbeidspartnere
Relasjoner			interpersonell
Relasjoner			Men der det går dårlig, der går det som regel på den personen; det går dårlig interpersonelt. For da gidder man ikke gå videre - forskningen er så mye drevet av ekstrainsatser
Relasjoner			sosiale forhold altså, miljøet der vi arbeider, ikke bare samarbeidet, men har et arbeidsmiljø, og prioriterer og bruker tid på. (...) Jeg skjønnte det først egentlig etter pandemien - da vi kom tilbake på labben. Da så vi fruktbarheten i at folk møtes uformelt - det er jo ikke prosjektspesifikt overhead - men det gjorde at folk interagerer på en måte som var veldig fruktbar. Og så i tillegg har litt fokus på at vi skal ha litt sosiale øvelser, for vi er ikke så god på sånt - (...) jeg har en følelse av at den generelle produktiviteten er økt
Relasjoner			det kan være krevende også, hvis personene bare ikke arbeider så godt sammen
Relasjoner			Det er veldig viktig med dette med relasjonsbygging, å bygge relasjoner med medarbeidere, stipendiater, det er jo helt selvsagt, men det er likevel for viktig. Folk gir veldig mye mer av seg selv, hvis det er gode relasjoner.
Relasjoner			god relasjon mellom senioren fra de ulike fagområdene
Relasjoner	Relasjoner	Glede ved samarbeidet	Det er et veldig godt poeng at man må bare velge å jobbe med de er gøy å jobbe med, for det er så mange ting man kan drive med.
Relasjoner	Relasjoner	Tillit	Tillit
Relasjoner	Relasjoner	Gjensidig utbytte	og at man ser at man tjener på å hjelpe hverandre. At man skjønner at man kan hjelpe hverandre, at man skal jobbe sammen og ikke konkurrere
Relasjoner	Relasjoner	Gjensidig utbytte	hvis alle som blir med i prosjektet også har det samme sånn at det er noe der for dem, og det er drivkraften da vil det bli bra.
Relasjoner	Relasjoner	Å kjenne hverandre	samarbeidspartner som du ikke kjenner så godt

Motivasjon			motivasjon
Motivasjon			motivasjon
Motivasjon	Ønsket tilstand	Å ha det gøy	Jeg tror jeg at de som skal levere, at de føler at det er interessant for dem, at de har det morsomt, det er noe gøy i det. At det ikke nødvendigvis er at alt er gøy hver dag, men at de har interesse av det målet de skal gjøre mot. Ellers tror jeg folk faller av.
Motivasjon	Ønsket tilstand	Å ha det gøy	Det er morsomt for oss, faktisk, at det er krevende. Det er det som jeg liker. Hvis jeg ikke hadde hatt ideer eller hatt det morsomt, hadde jeg ikke gidde å gjøre det jeg gjør nå.
Motivasjon	Ønsket tilstand	Å oppleve entusiasme	entusiasmen
Motivasjon	Motivasjonsfaktorer	Å få være kreativ	men samtidig at det skal være gøy og kreativt.
Motivasjon	Motivasjonsfaktorer	Å få være kreativ	Jeg tror du er litt inne på det som gjør at mange av oss synes forskning er morsomt, og det er å få bruke kreativitet.
Motivasjon	Motivasjonsfaktorer	Å få være kreativ	Du tar det for gitt at nå er vi i prosjektfasen, men jeg vil si at den fasen først er det som er aller morsomst for meg, når er det egentlig morsomst (...) når du finner ut noe som du kan bygge ut på. Så jeg tenker jeg kan ikke si jeg er uavhengig av det, fordi min produksjonsfase, den er jo drevet av idéene, og at det er gøy, og så kommer en ny idé underveis
Motivasjon	Motivasjonsfaktorer	Å skape noe sammen	entusiasme, og glede over å klare å skape noe sammen
Motivasjon	Motivasjonsfaktorer	Å bli verdsatt	Og at de ser at de blir verdsatt, og at det blir sett. Det tror jeg også er veldig riktig, at de ikke bare går for seg selv å gjøre forsøkene sine, men at noen faktisk ser at de gjør det, og at de får tilbakemelding og feedback på det.

Rammeverk		
Rammer		
Rammer	Arbeidskraft	Det er jo et tak for produktivet vår (om medarbeidere)
Rammer	Arbeidskraft	å kunne bringe inn nye krefter
Rammer	Arbeidskraft	Det er jo en forskjell på universitetet og sykehuset. På universitetet så er vi jo veldig små nettogrupper, veldig sårbare. Forskningen drives av midlertidige ansatte. Så hadde vi hatt heller... søkt finansiering til faste forskere så hadde det blitt mye mer robust. Vi har ingen ingeniør. Jeg har ingen ingeniør. Aldri hatt en ingeniør i hele mitt liv. Alt er på midlertidighet. Det blir jo mer ineffektivt på den måten. Jeg er veldig pro av at man skal ha disse postdoktorplanene fordi postdoktorer er et løp til en toppstilling i akademien. Det er ikke en forsker som du skal ansette til prosjektet. Da skal vi heller bruke forskerkoden. Vi har veldig liten diversitet i stillingsstillingene på universitetet. At de har hatt både tid og interesse av å faktisk engasjere seg
Rammer	Arbeidskraft	Så det er noe med hvor stor enheten er, som spiller inn
Rammer	Arbeidskraft	kjernegruppen i et prosjekt er av en viss størrelse
Rammer	Arbeidskraft	at det i hvert fall er to, tre, fire som føler det som sitt ansvar at dette går fremover
Rammer	Arbeidskraft	At de har hatt både tid og interesse av å faktisk engasjere seg
Rammer	Arbeidskraft	Hvor hardt de jobber de medarbeiderne og
Rammer	Arbeidskraft	nivåer jeg har følt at har et ganske godt miljø hos oss nå; en ting er at de utnytter hverandre litt av seg selv, det er ikke sikkert at det er så mye at de får bli med i prosjektet, men det er også det å koble på folk som driver med forskjellige ting for å gjøre prosjektet bedre ved at det vokser. Det er klart, da er du avhengig av at de utnytter arbeidstid som er betalt av noen andre. Da avhenger det litt at den totale produksjonen i miljøet gjør at alle vi klarer å svare til alle ting.
Rammer	Fysisk nærhet	(...) vi har hatt veldig stor glede av å samlokalisere. Det er selvfølgelig utfordrende, spesielt med å samlokalisere de faste ansatte med de midlertidige – samlokalisere slik at de sitter sammen og går til kaffemaskinen sammen

Struktur		å ha struktur, vise hvor flagget er, dit skal vi
Struktur		Ofte «er» man bare en, man gjør vei, i stedet for å tenke i en metaplan. Så jeg tror det er en tydelighet og litt orden
Struktur	Tilpasset struktur	det kommer an på hva slags type studie det er.
Struktur	Tilpasset struktur	det er jo stor forskjell på hva slags forskningsprosjekt det er
Struktur	Tilpasset struktur	Så man kan jo lage sånne prosjekter enten så blir det sånn eller så blir det sånn
Struktur	Tilpasset struktur	Det er jo vanskelig å vite hvilken prosjektsstyringsmåte passer for alle prosjekter
Struktur	Tilpasset struktur	det er avhengig av hvor komplisert strukturen er i prosjektet. Så det må man tilpasse
Struktur	Tilpasset struktur	Jeg tror også, i stedet for disse verktøyene – jeg er ikke så vant med de verktøyene – men på en måte «hva krever det i en situasjon? Hvordan kan jeg kreativt løse den, for at den skal bli best mulig i forhold til relasjoner, eller i forhold til mål». Du må ta det litt der og da.
Struktur	Mål	felles mål
Struktur	Mål	Det er i hvert fall viktig når man starter et prosjekt - særlig hvis det er store prosjekter - at man faktisk har samme mål i tankene
Struktur	Mål	hovedfokus
Struktur	Mål	Felles mål
Struktur	Mål	mål og delmål
Struktur	Mål	et felles mål
Struktur	Milepæler	sånn har vi også milepæler da men det er akkurat det med når ideene skal bli til resultater der er det jeg synes er vanskelig
Struktur	Milepæler	Jeg er ikke helt der at det ikke er milepæler.
Struktur	Oppfølging	oppfølging
Struktur	Oppfølging	jevnlige møter
Struktur	Oppfølging	oppfølgingen
Struktur	Oppfølging	mange møteplasser
Struktur	Oppfølging	jevnlig
Struktur	Oppfølging	milepælene. Det her infoen når du søker, det har jeg ikke sjans til. (...) det er i hvert fall ikke noe jeg klarer å innfri. Nei. De blir til, de var noe når man søkte, så blir de...
Struktur	Oppfølging	Litt annet enn det her, er det noe... Det er linket til at du har et mål. Det er jo først og fremst... Du har jo brukt litt energi på å lage seg milepæler. Så du vet... Men at det sier noe om hvilken retning du hadde tenkt så det hjelper deg å ha et mål for hva du holder på med. Det blir jo litt... Nei, mens det er jo... to sider av samme sak, men det er ikke... Jeg vil ikke si det er så veldig mye hjelp. Nei. Det er bare sånn rapportering, ikke sant? Det er mer tidkrevning.
	Oppfølging	
Struktur	Oppfølging	faste møtetidspunkt
Struktur	Oppfølging	Vi har også et sånt innovasjonsprosjekt og der synes jeg det er kjempeutfordrende nettopp og så skulle sette de milepælerne som man vet blir fulgt opp på en helt annen måte det er sånne vanlige frie prosjekter det er et annet game
Struktur	Oppfølging	closed loop tilbakemelding fra datene
Struktur	Tydelig ansvarsforhold	en som er ansvarlig for at ting blir gjort
Struktur	Tydelig ansvarsforhold	ansvarsforholdet må være tydelig også. Det må være klare drivkrefter. Jeg synes ofte det fungerer best hvis det er én som er hovedansvaret

Prosess		
Prosess	Fleksibilitet og evne til å endre ting underveis	de gangene prosjektet har gått halvveis bra, så har det kanskje vært at man ikke har erkjent tidlig nok at ting er på vei i feil retning
Prosess	Fleksibilitet og evne til å endre ting underveis	Det er jo litt sånn plan B-greien det vil si vi kan fortsatt være det kan jo vise seg at det du lette etter ikke var et hus eller det kan være et hytte det var litt annet men av og til er det faktisk fleksibilitet til den plan B-en som er veldig viktig som kan være ganske annet men da har man kanskje kommet et stykke unna det som var prosjektet prosjektets mål og så kan det være for å redde noe sånn at man hvertfall får noe ut av det for de som er involvert i prosjektet så det er to typer fleksibilitet til det
Prosess	Fleksibilitet og evne til å endre ting underveis	fleksibilitet
Prosess	Fleksibilitet og evne til å endre ting underveis	det er mye fleksibilitet du kan endre underveis fullstendige metoder å bruke mye ressurser på en helt annen sett en ny metode uten at jeg kunne noe forhånd jeg vil jo klart også skaffe penger til det selv en gang (...) og der er det også lite sånn milepeler som noe så det er mye fleksibilitet
Prosess	Fleksibilitet og evne til å endre ting underveis	Så det er også flytende underveis, vil jeg hevde
Prosess	Fleksibilitet og evne til å endre ting underveis	jeg har aldri vært med på et prosjekt som har gått som man forventet at det skulle gå det er jo det med de metodene vi driver, men det er jo det det er jo det med at man ikke kan stå hvilken vei det tar så det kan være at for virkelig grunnforskning så er kanskje denne prosjektmalen passer kanskje ikke så godt til den type forskning, jeg mener i klinisk forskning hvor du må definere absolutt selv og det er jo det vi har statistikk på forhånd er det jo greit det er mer målbart hele veien
Prosess	Læring	Jeg hadde et morsomt prosjekt da jeg var stipendiat som det aldri ble noe noen ting av så det kan sies man definerte det som totalt mislykket, (...) egentlig mislykket men veldig lærerikt (...) forskning må også være lov til å prøve seg litt, og nå i dag skal jeg ha det veldig strømlinjeformet; kanskje det er litt hemmende for den kreative vitnen som gjør at vi noen gang er nødt til å feile for å lære noe nytt. Jeg lærte masse av det ikke på noen måte bare på en interessant måte det er en utsikt på hvordan man kan ta seg tid hvis man tenker produksjonsmester

C Metaperspektiv

Prosjektbegrepet

Prosjektbegrepet	Jeg tror (...) at prosjektstyringen og prosjektankegangen er veldig annerledes, i hvert fall sånn som jeg kjenner (medisin, biologi...). (...) går over i noe annet, som går over i noe annet, så hva som er prosjektet det er på en måte finansieringsprosjektet. Det er tekniske ting. Men egentlig (...) så går det over i hverandre. Uten at det ikke er dobbeltfinansiering, for da blir vi tatt for det. Men i realiteten er jo alt et lappverk, for det er jo sånn vi driver forskningen vår. Vi snakker ikke alltid prosjektet som man bygger, vi blir ikke ferdige med det. Vi har ikke ett bygg, vi har kanskje en grunnmur til mange ting, og så bygger noen andre videre. Forskningen er jo sånn.
Prosjektbegrepet	Spesielt når det er et finansiert prosjekt (Forskningsrådet etc) (...) for de skal ha en fast ramme. Men ellers så kaller vi det ikke prosjekt, hvis vi har mange ting gående
Prosjektbegrepet	Hvis du er i industrien, eller i byggindustrien, så har du veldig konkret, bortsett fra Follebanen da (...), så har du på en måte, du skal bygge noe, og da har de standard greier. Vi har mye mer nye ting for oss som kommer inn, veldig mange bruker litt nye metoder, og da er det masse usikkerhet rundt det. Forskning er en litt annen art, akkurat som det å være kunstner.
Prosjektbegrepet	Jeg føler i hvert fall litt for egen del at det er litt av forskningens natur at du klarer ikke å sette... Hvor er du over tre år? Du har ikke sjans. Du vet virkelig ikke. Så det du trodde da du søkte det er... noe har endret seg. Kanskje det ikke lot seg gjennomføre, kanskje det var noen andre som kom i gang. For tre år siden, det er ganske... Feltet har beveget seg ganske mye. Så det synes jeg ikke er til noen hjelp.
Prosjektbegrepet	Men jeg synes egentlig at mye av de kravene ikke er så urimelige fra forskningspengegiverne, for det er jo av en grunn at man begynner å tenke på det man blir spurt om
Prosjektbegrepet	Når du tenker på at du skal skille mellom forskjellige typer forskningsprosjekter; noen er helt klart metodedrevne, mens andre er mer idedrevne. De som er metodedrevne (...), som har en modell som fungerer veldig bra, og de kan teste ut veldig mye på en god modell, så kan man lage et konkret prosjekt, som er veldig konkret, så kan man få en stipendiat som bruker akkurat den tiden som skal, og gjør akkurat de tingene man har tenkt, og man får noe ut. Det blir mye mer industrilignende.
Prosjektbegrepet	På innovasjonsprosjekter så er det tvunget til å ha milepeler og da må du til og med ha obligatoriske og da kan til og med prosjektet bli avsluttet hvis man ikke har nådd dem...

Et verktøy for planlegging, styring og evaluering av forskningsprosjekter

Masteroppgave i helseadministrasjon (HADM4502)

Høst 2023

Mathis Korseberg Stokke

Erfaringsbasert master i helseadministrasjon

Institutt for helse og samfunn

Det medisinske fakultet

Universitetet i Oslo