



OsloMet - storbyuniversitetet

Merete Tysdahl

---

**«Administrativt personales betydning  
for måloppnåelse ved  
Sentra for Fremragende Forskning»**

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, 2021

## **Forord**

Som single og med mye alenetid bestemte jeg meg våren 2018 for at jeg like godt kunne bruke den ledige tiden til noe nyttig. Og siden jeg er av den typen som trenger litt ytre press for å prestere, søkte jeg om studieplass på deltids masterstudie i Styring og ledelse ved handelshøyskolen, OsloMet og kom inn. Det har vært givende og utfordrende å sette seg inn i et nytt fagfelt, og jeg er takknemlig for den muligheten jeg fikk gjennom støtte fra min leder Tom Hemming Karlsen og min arbeidsgiver Oslo Universitetssykehus.

Jeg har satt stor pris på samvær og diskusjoner med medstudenter. Og heia gjengen bestående av barn, venner og familie har vært fantastisk. Studien ville heller ikke vært gjennomførbar uten informantenes velvilje, så tusen takk.

Det er imidlertid tre personer som skal ha spesiell takk i forbindelse med gjennomføring av dette arbeidet; Kjæresten min Tore Faanes, som har holdt ut, motivert og inspirert meg, og ikke minst vært villig til å gi opp veldig mye kvalitetstid med meg til fordel for studiene. Veilederen min Agnete Vabø, som har vært genuint interessert og engasjert i oppgaven min, hatt tålmodighet til å vente på at jeg har vært klar, vært rask til å respondere med svar, tips og gode råd og villig til å bidra til at jeg fikk gjennomført på normert tid. Til slutt min medstudent Mari Karlsrud, som har vært av uvurderlig hjelp med å holde meg på sporet. Hun har trodd på meg og kommet med masse tips og gode råd i tillegg til å være en god samtalepartner for det meste annet.

Som administrativ koordinator opplever jeg at jeg gjennom mitt arbeid støtter og avlaster det vitenskapelige personalet slik at de kan fokusere mer på forskningen. Og de tilbakemeldingene jeg har fått, kan tyde på at god administrativ støtte bidrar til mer forskning med høy kvalitet. Dette ønsket jeg å se nærmere på.

Det er imidlertid stor forskjell på forskningsgrupper; i størrelse, organisering, økonomi, fagområde og hvor fort det er mulig å produsere resultater. Så for å redusere forskjellen i noen av disse faktorene har valgte jeg å undersøke dette ved å se på Senter for Fremragende Forskning (SFF), som på noen måter utgjør en mer enhetlig gruppe.

## **Sammendrag**

Senter for Fremragende Forskning (SFF) er en politisk styrt finansieringsordning fra Norges forskningsråd rettet mot langsiktig forskning med høy kvalitet som skal bidra til å løse samfunnets utfordringer. Ordningen ansees som en suksess etter to evalueringer, men evalueringene har ikke viet administrasjonen særlig oppmerksomhet. I denne studien undersøker jeg den administrative ledelsen sin betydning for måloppnåelse ved et SFF, noe ingen har sett på tidligere.

Individuelle intervjuer ble valgt til innsamling av data fordi det er en aktør-nær, åpen og undersøkende tilnærming, godt egnet til å få relevant informasjon. Analysen er basert på organisasjonsteori for offentlige organisasjoner, teorier om organisasjonstyper og forskning om administrativt personales rolle i forskning og høyere utdanning.

Den administrative ledelsen ved SFF jobber i skjæringsfeltet mellom fag og administrasjon og min undersøkelse viser at de fleste har akademisk bakgrunn og kjennetegnes ved høy utdanning, på mastergrads- og/eller doktorgradsnivå. Noen har også forskningserfaring utover doktorgraden. De fleste har relevant arbeidserfaring med god forståelse for virkemåten til forsknings- og universitetssystemet. Gruppen kjennetegnes videre ved sine evner til å være miljøbyggende og bidra til den sosiale integrasjonen som er så viktig i SFF, ikke minst fordi miljøene baseres på stor grad av rekruttering av utenlandske forskere. Slik sett er gode språkferdigheter og inter-kulturell kompetanse også viktig.

De administrative lederne bidrar til måloppnåelse gjennom å avlaste forskerne, fasilitere forskningsrelaterte aktiviteter som konferanser og møteplasser, ha oversikt over-, og sørge for informasjonsflyt internt og eksternt. De organiserer også sosiale tiltak og ikke minst fungerer de som et sentralt knutepunkt eller bindeledd.

Den administrative lederrollen krever en miks av kunnskap og kompetanse, som likner den klassiske mellomlederrollen i dagens profesjonaliserte byråkrati, med et stort spenn av ulike arbeidsoppgaver og samtidig et knutepunkt for oppgaver og funksjoner, både i den vertikale og den horisontale linjen. I tillegg arbeider den administrative lederen i et SFF, tett opp til forskningsledelsen- og forskningsaktivitetene ved senteret.

SFF er organisert som tidsavgrensede prosjekt med høye krav og forventninger til å levere. Min undersøkelse viser ikke bare at det administrative apparatet er viktig for måloppnåelse, men at det er nødvendig med minst en egen 100% administrativ leder eller koordinator for å ivareta og koordinere senterets interesser og behov både internt og i forhold til vertsinstitusjonen. Administrative ledere ved SFF er en høyst selektert gruppe hva gjelder kvalifikasjoner og bakgrunn, noe en bør være seg bevisst i planlegging av denne type forskningsenheter, men også i forhold til status og rolle til administrativt forskningsstøttepersonale generelt.

## **Abstract**

Centre of Excellence (CoE) is a politically initiated financing scheme from the Research Council in Norway aiming for long term, high quality and innovative research, contributing towards solving the big challenges of our society. Two evaluations conclude that this scheme is a success. These evaluations does not however pay much attention to the role of the administration in that regard. This master-thesis investigate how administrative leaders in the CoE contribute towards goal achievement. This has not previously been studied.

For the data collection individual interviews was chosen, because they provide an open and investigative approach, well suited to gather relevant information. The analysis are based on organizational theory for public organizations, theories about organization types and previous research regarding the role of administrative personnel in research and higher education.

The administrative leaders in CoE work in the interface between academic work and administration. My research shows that most of them have an academic background. They are highly educated, on master or PhD level, and some have research experience beyond that. Most of them have relevant work experience with a good overview of how the research and university systems work. The administrative leaders can further be recognised by their ability to create a good work environment and their social integration skills. This is very important in CoE, not the least because the centres depends heavily on recruitment of international research staff. In this regard good language skills and intercultural competence are also important.

These leaders contribute to goal achievement through relieving the researchers and facilitating research related tasks, like conferences and meeting places, and haveing a good overview and ensure internal and external information flow. They also organize social activities and function as a central hub or connector.

The administrative leader role demands a mix of knowledge and competencies, resembling the role of the classic middle range leader in the professional bureaucracy of today. With a great variety of different assignments coupled with being a connector for tasks and functions, both vertical and horizontal in the organization. In addition the administrative

leader in a CoE also works close with the research leaders and the research activities at the centre.

CoE are organized as time-limited projects with high demands and expectations. My study shows that the administration apparatus in CoE is important for goal achievement, but also that it is necessary with one 100% administrative leader or coordinator in a CoE, in order to take care of and coordinate the interests of the centre, both internally and in relation to the host institution. These CoE administrative leaders are a highly selected group regarding qualifications and background, which is something to be aware of when planning these kinds of research units, but also concerning the status- and role of administrative research personnel in general.

## Innhold

Forord .....	I
Sammendrag .....	II
Abstract .....	IV
1 Innledning.....	4
2 Bakgrunn og kontekst.....	6
<b>2.1 Senter for Fremragende Forskning</b> .....	6
2.1.1 Opprettelse av et SFF.....	7
2.1.2 Intern oppbygning og struktur av et SFF.....	7
<b>2.2 Mål og måloppnåelse</b> .....	8
<b>2.3 Administrativt personale ved universitet og høyskoler</b> .....	8
2.3.1 Administrativt forskningspersonales kvalifikasjoner, ferdigheter og egenskaper 10	
2.3.2 Bakgrunn og erfaring til administrativt forsknings personale .....	10
<b>2.4 Oppsummering bakgrunn og kontekst</b> .....	12
3 Teori.....	13
<b>3.1 Organisasjonsteori</b> .....	13
3.1.1 Organisasjonsteori for offentlige organisasjoner .....	14
3.1.2 Organisasjonstyper.....	15
3.1.3 SFF som organisasjon .....	16
<b>3.2 Mål</b> .....	17
3.2.1 Målstruktur.....	18
3.2.2 Måloppnåelse .....	18
<b>3.3 Administrativt personale</b> .....	18
3.3.1 Administrativt personale ved universiteter .....	19
3.3.2 Administrativt personale i SFF.....	20

3.4	<b>Oppsummering teori</b> .....	21
4	<b>Metoder</b> .....	23
4.1	<b>Intervju</b> .....	23
4.1.1	<i>Intervjustruktur</i> .....	23
4.1.2	<i>Utvalgsstrategi</i> .....	24
4.1.3	<i>Valg av informanter</i> .....	25
4.1.4	<i>Utvalgsstørrelse</i> .....	25
4.2	<b>Arbeidsprosess</b> .....	25
4.2.1	<i>Etikk og konfidensialitet</i> .....	26
4.2.2	<i>Intervjuguide</i> .....	26
4.2.3	<i>Rekruttering</i> .....	27
4.2.4	<i>Gjennomføring av intervjuer</i> .....	28
4.2.5	<i>Innhenting av andre data</i> .....	29
4.3	<b>Analyse av data</b> .....	30
4.3.1	<i>Transkribering</i> .....	30
4.3.2	<i>Koding</i> .....	31
4.4	<b>Refleksjon</b> .....	31
5	<b>Resultater</b> .....	33
5.1	<b>Organisering av administrative oppgaver i SFF</b> .....	33
5.1.1	<i>Naturlig variasjon; Organisering av administrativt personale i SFF</i> .....	33
5.1.2	<i>Man må ta noen runder; Samarbeid med vertsinstitusjonen</i> .....	34
5.1.3	<i>Balansegang mellom organisasjonsforståelse og fagkompetanse; Informantenes innspill i forhold til organisering av de administrative oppgavene</i> .....	34
5.1.4	<i>Både detaljer og sammenheng; Arbeidsoppgavene til informantene</i> .....	37
5.1.5	<i>Eget administrativt personal er helt nødvendig</i> .....	38
5.2	<b>Administrativt personalets bidrag til måloppnåelse</b> .....	40



5.2.1	<i>Ambisiøs leder og et godt forskningsmiljø; Informantenes syn på SFF sin måloppnåelse</i> .....	40
5.2.2	<i>Binder det sammen; Administrasjonens betydning for måloppnåelse.</i> .....	41
5.2.3	<i>Bindeledd, miljøskaper og fasilitator</i> .....	42
<b>5.3</b>	<b>Kvaliteter, ferdigheter og egenskaper hos administrativt personale</b> .....	<b>43</b>
5.3.1	<i>Høy utdanning, bred erfaring og nøye selektert; Informantenes bakgrunn</i> .....	43
5.3.2	<i>Oversiktsforståelse; Informantenes viktigste kvalifikasjoner</i> .....	44
5.3.3	<i>Mellomleder og sjonglør; Sentrale administrative oppgaver i et SFF</i> .....	45
5.3.4	<i>Team-følelse; Samarbeid med akademisk personale</i> .....	46
5.3.5	<i>Fagkunnskap, organisasjonsforståelse og «People-person»</i> .....	48
<b>5.4</b>	<b>Oppsummering resultater</b> .....	<b>50</b>
6	Konklusjon .....	52
7	Litteraturliste/referanser .....	54
8	Vedlegg .....	56
<b>8.1</b>	<b>Intervjuguide</b> .....	<b>56</b>
<b>8.2</b>	<b>Bakgrunnsinformasjon</b> .....	<b>57</b>

## 1 Innledning

God forskning er et helt sentralt virkemiddel for å fremskaffe ny kunnskap og utvikle nye løsninger på samfunnsutfordringer, som helse og miljø. For å tilrettelegge for dette har det fra midten av 90 tallet vært en trend internasjonalt (Langfeldt, Aagaard, Borlaug & Sivertsen, 2016, s. 15) og også et uttalt ønske fra politiske myndigheter i Norge, om å fremme mer forskning med høyere kvalitet. Dette innebærer flere og bedre publikasjoner, økt antall doktor-grader og mer ekstern finansiering. Og i henhold til Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015–2024 (Kunnskapsdepartementet, 2014-2015, s. 5) og revidert Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028 (Kunnskapsdepartementet, 2018-2019, s. 15) fastholdes det at et av de overordnede målene innen forskning og høyere utdanning er å utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet.

Sentrale forskningsinstitusjoner har på denne bakgrunn iverksatt strategier og satsninger for å øke både produktivitet og kvalitet i forskningen, for eksempel ved organisering av forskningen i grupper (Vabø et al. 2016, Degn et al. 2018). Også finansieringen er blitt politisk styrt mot forskning med høy kvalitet, deriblant gjennom Norges Forskningsråd (NFR) og finansieringsordningen Senter for Fremragende Forskning (SFF) fra 2000.

SFF ordningen ble i 2019 evaluert basert på senternes egne rapporter, rapporter fra Nordisk institutt for studier av Innovasjon, Forskning og Utdanning (NIFU) og intervjuer med sentrale aktører (Borlaug, Langfeldt, Gulbrandsen & Ramberg, 2019; Langfeldt, Borlaug & Gulbrandsen, 2010; Sivertsen, Solberg, Børing, Hillesund & Piro, 2019). Komiteen, nedsatt av NFR, konkluderer med at SFF ordningen har vært en stor suksess og anbefaler videreføring.

*“The conclusion of this evaluation is that the programme has been a tremendous success for Norway and we recommend in the strongest terms that it be continued as the main mechanism to support the most innovative and risky research in Norway.”*

(NFR, 2020, s. 7)

Hvis vi på bakgrunn av dette antar at denne tilretteleggingen for fremragende forskning, finansielt og strukturelt, fremmer forskning av høyere kvalitet. Hvilken betydning har så det administrative personalet for måloppnåelse?

Administrativt forsknings personale har en sentral rolle i et SFF, men årsrapportene fra senterne, rapportene fra NIFU, samt evalueringen fra NFR sier ikke noe om

administrasjonens bidrag, utenom kanskje en takk i innledningen. Derfor vil jeg i denne studien undersøke betydningen det administrative personalet har for måloppnåelse ved Sentra for Fremragende Forskning.

## 2 Bakgrunn og kontekst

I denne delen ser jeg nærmere på hva som finnes av bakgrunnsinformasjon og tidligere erfaringer i forhold til SFF ordningen og dens mål, og ikke minst hva forskningsadministrativt personale innebærer, hvilke roller og oppgaver og hvilken bakgrunn dette personalet har.

### 2.1 Senter for Fremragende Forskning

Dagens bestilling fra myndighetene til universiteter og høyskoler er tredelt: forskning, utdanning og formidling. Dette gjør at academia står under et vedvarende press, ikke minst i forhold til forskningen som forventes å finne løsninger på mange av samfunnets utfordringer innen for eksempel helse, miljø og klima (Maassen, Andreadakis, Gulbrandsen & Stensaker, 2019).

Myndighetene monitorerer høyere utdanning årlig i forhold til denne bestillingen og undervisningsminister Thorbjørn Røe Isaksen sier i forordet til Tilstandsrapport for høyere utdanning (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 3) at;

*«Strukturprosessene har lagt til rette for økt kvalitet. Rammebetingelsene for mange institusjoner er bedre i dag enn på samme tid i fjor. Likevel er ikke ny struktur nok; å øke kvaliteten (i høyere utdanning) fordrer kontinuerlig og langsiktig arbeid.»*

Rapporten sier videre at forskningen i Norge er god, men at vi fortsatt har for få fremragende forskningsmiljøer. Rapporten er fra 2016 (senere rapporter inneholder kun tallmaterialet uten politiske føringer), men som Røe Isaksen påpeker er kvalitets økning et kontinuerlig arbeid.

Dette berettiger et fortsatt fokus på SFF ordningen, som gjennom langsiktig grunnfinansiering legger til rette for utvalgte fremragende forskningsprosjekter, slik at forskerne i samarbeid kan nå ambisiøse vitenskapelige mål. Forskningen skal være nyskapende og konsentrert om komplekse samfunnsproblemer som krever samordnet forskningsinnsats over mange år (NFR, 2021b). NFR har utlyst midler til SFF hvert femte år siden år 2000 og en bevilgning finansierer et senter med opptil 180 millioner kroner fordelt over 10 år.

### *2.1.1 Opprettelse av et SFF*

Alle fag og forskningsområder fra godkjente institusjoner kan søke om midler til opprettelse av et SFF. Søknadene blir vurdert etter senterledelsens gjennomføringsevne, i hvilken grad de foreslåtte senterne er nyskapende og solide og om forskningen vil kunne ha virkninger og effekter som er samfunnsnyttige. Ved tilsagn blir det gitt finansiering for 5 år, så eventuelt 5 år til ved positivt utfall av en midtveis-evaluering. Hovedfokus i midtveis-evalueringen vil være senterets viktigste vitenskapelige resultater så langt.

Etter bevilgning stilles det krav til prosjektgjennomføring (NFR, 2021a), blant annet;

- Et senter skal som hovedregel bestå av samlokaliserte forskergrupper.
- Sentrene skal legge til rette for internasjonal forskerutveksling.
- Prosjektansvarlig skal hvert år sende framdriftsrapport for foregående år til NFR.
- Det vil bli arrangert «site-visits» som en kommunikasjonsarena mellom senteret, vertsinstitusjonen, senterets samarbeidspartnere og NFR.

Disse kravene blir nevnt spesielt fordi de sier noe om de mange oppgavene administrasjonen i et SFF har, i tillegg til mer generelle forskningsadministrative oppgaver.

Vertsinstitusjonen til et SFF er pålagt å bidra med administrative tjenester til drift av senteret. Dette betyr at et SFF strengt tatt ikke behøver å ha egne administrative ansatte, men alle senterne i ordningen så langt har valgt å ha det.

Relativt sett utgjør dette få, men viktige, formelle krav til opprettelsen av et SFF. Disse kravene skal legge til rette for at senterne skal kunne nå sine ambisiøse vitenskapelige mål, og den interne organisasjonsstrukturen skal styrke dette ytterligere.

### *2.1.2 Intern oppbygning og struktur av et SFF*

Et SFF skal ha en meritert senterleder med en viss faglig tyngde og tillit og 2 til 6 forskningsledere, antatt med egne forskningsgrupper uten at dette er spesifisert nærmere. Det er trolig lagt vekt på at organisering av forskning i grupper bestående av 3-5 forskere, pluss doktorgrad studenter og teknisk personale, totalt 5-12 personer kan ha en positiv effekt på forskningskvaliteten (Vabø, Alvsvåg, Kyvik & Reymert, 2016).

I hvilken grad ledelsesstruktur og organisering er hensiktsmessig for å oppnå senterets målsetning blir vurdert i trinn II i søknadsprosessen, men er ikke gjenstand for noen formell evaluering etter dette.

Totalt sett er SFF formatet, med en samlokalisert, ny, selvstendig og relativt lite hierarkisk struktur, 2 til 6 forskningsgrupper og egne enheter for forskeropplæring, gunstig for å oppnå nye synergier og forskningsmiljøer som ellers ville være vanskelig å få til. Men bortsett fra at alle SFF så langt har valgt å ha noe eget administrativt personale, vet vi lite om hvordan organiseringen av de administrative oppgavene påvirker måloppnåelse. Derfor stiller jeg spørsmål om hvordan de administrative oppgavene i et SFF organiseres for å bidra til måloppnåelse.

## **2.2 Mål og måloppnåelse**

Sentra for Fremragende Forskning setter sine egne mål, baserte på søknaden og de mulighetene bevilgingen gir i forhold til deres fagområde og problemstilling. Dette er spesifikke faglige forskningsmål, for eksempel å oppnå bedre helse for mor-barn, eller utvikle en ny modell for jordas tektoniske plateforskyvninger, i tillegg til indikatorer som antall doktorgrader, siteringer, publikasjoner, oppslag i media, kurs, foredrag og seminarer, samt ytterligere ekstern finansiering. Fremdrift i forhold til disse målene må rapporteres årlig til NFR (NFR, 2021a). 4,5 år etter oppstart vurderes SFF med en mer omfattende midtveisevaluering som er avgjørende for finansiering utover de første 5 årene.

Administrativt personale er sentrale i arbeidet mot målene og ikke minst de pålagte rapporterings og evaluerings oppgavene. Men hvilken betydning har dette for måloppnåelse? Er det «bare» administrasjon eller er oppfølging, tilrettelegging, koordinering, rapportering og evaluering, eller for den saks skyld, økonomi- og personalarbeid reelle bidrag til måloppnåelse? På bakgrunn av dette stiller jeg spørsmålet; Hvilke administrative oppgaver er sentrale for måloppnåelse i et SFF?

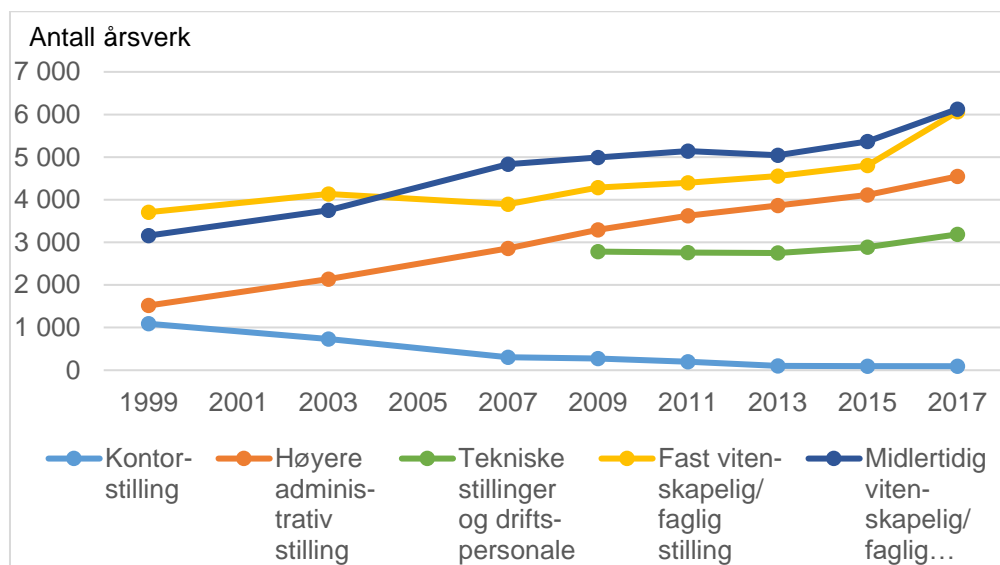
## **2.3 Administrativt personale ved universitet og høyskoler**

Det administrative personalet ved universiteter og høyskoler er en gruppe i vekst og endring. Gornitzka og Larsen (2001) viste at nesten 30 prosent av sekretær og fullmektig årsverkene

ved universitet og høyskoler i Norge ble borte fra 1987 til 1999, samtidig som antallet administratorer med høyere utdanning økte med 27 %, uten at tiden akademisk ansatte brukte til administrasjon ble redusert. I artikkelen «Byråkratiet vokser i akademien» (Loge 2016) uttaler Vabø at «Mer formalisering og nye finansieringsordninger har gitt stadig flere kontroll- og rapporteringsfunksjoner, noe som har ført til et stort behov for kvalifisert administrativ støtte i forskningen», som en forklaring på den fortsatte veksten i administrativt personale ved universitet og høyskoler. Og statistikk fra NIFU frem til 2017 viser at tendensen til økningen av administrativt personale med høy utdanning ved universitet og høyskoler fortsetter (tabell 1).

Tabell 1: Årsverk utført av personer i kontorstillinger, høyere administrative stillinger, faste vitenskapelige/faglige stillinger og midlertidige vitenskapelige/faglige stillinger i 1999 til 2017 ved Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, Universitet i Tromsø og NTNU. Disse dataene gjelder alt administrativt personale ved universitet og høyskoler, uavhengig av om de jobber med forskning eller ikke.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret



Byråkratiet har vokst også i andre statlige virksomheter og på denne bakgrunn startet Regjeringen Solberg i 2015 Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen), som et insentiv til å brukes mindre penger på byråkrati og sikre mer effektiv drift i statlige virksomheter (Oppegaard, Seip & Svalund, 2019). Gjennom reformen ble budsjettene til alle statlige virksomheter kuttet med 0,5-0,7 prosent årlig. Men også etter 2017 er det tegn på ytterligere vekst i administrasjonen ved universitet og (Arnesen & Tønnesen, 2020), kanskje mer sentralt i organisasjonen enn lokalt (Loge, 2016; Stenseth, 2019). En studie fra universitet i Storbritannia viser at kvaliteten på forskning og utdanning kan øke opp til

forholdet mellom administrativt og akademisk ansatt er 1 til 2 (Andrews, Boyne & Mostafa, 2017; Larsen & Tønnesen, 2017). Hvilket kan bety at veksten i administrativt personale til et visst nivå kan være bra.

Det er mange forklaringer på denne veksten og profesjonaliseringen. Mer formalisering og nye finansieringsordninger med mye kontroll og rapporteringsfunksjoner som Vabø peker på er viktig, men den generelle teknologiutviklingen, mer digitalisering, økt endringstakt, flere studenter, en tendens til mer forretningsmessig drift og ikke minst spesialisering og sentralisering, spiller også en rolle (Frye & Fulton, 2020; Gornitzka & Larsen, 2001; Kallenberg, 2020; Loge, 2016; Whitchurch, 2013).

Simon poengterer i sin bok (opprinnelig fra 1947) at administrasjon er kunsten å få ting gjort (1997, s. 1). Det gjelder antakelig fortsatt, men hvilke ting er det som skal gjøres av forskningsadministrasjonen og hvordan?

### *2.3.1 Administrativt forskningspersonales kvalifikasjoner, ferdigheter og egenskaper*

Norsk nettverk for forskningsadministrasjon NARMA<sup>1</sup> definerer at;

*«En forskningsadministrator er en person med spesifikke administrative ferdigheter og menneskelige egenskaper som er nødvendige for å gjennomføre institusjonens oppdrag innen forskning» (NARMA, 2021)*

Denne definisjonen er basert på Tauginienés studie (2009), som konkluderer med at forskningsadministrasjon er en kompleks prosess, med kontinuerlig endring og utallige utfordringer. Studien poengterer spesielt en administrators effekt på forskningskulturen i institusjonen (Tauginiené, 2009).

Dette peker kanskje mer mot personlig egnethet enn mot forskningsadministrasjon som fag, noe som kan bidra til å forklare at mange av de med høy utdanning i administrasjonen, ikke har utdanning innen administrasjon (L. Christensen, 2020).

### *2.3.2 Bakgrunn og erfaring til administrativt forsknings personale*

Kallebergs (2020) undersøkelse fra Nederland og Danmark viser at 44,7% av rent administrativt personale ved universiteter har en master-grad, og hele 13,1 % også en

---

<sup>1</sup> NARMA-Norwegian Network for Administration and Research Management/ er et nettverk under Universitets- og høgskolerådet.



doktor-grad. Norske tall fra NIFU viser at selv om andelen høyt utdannet teknisk-administrativt personale ved universitet og høyskoler ikke har endret seg fra 1997 til 2017, så har andelen med doktor-grad økt fra 2 til 7 prosent (Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret). Dette betyr en økning fra 80 til 900 årsverk med doktor-grad i ikke akademiske stillinger i denne perioden ved universitet og høyskoler i Norge.

Det er relativt få faste stillinger innen forskning, noe som kan være en av grunnene til at mange med doktorgrad ender i forskningsadministrasjonen (L. Christensen, 2020).

Problemer med å få relevante forskerstillinger i universitets- og høyskole-sektoren og helseforetakene er ikke noe nytt, allerede i 1986 spør Burton Clark om det er slik at arbeidsledighet for høyt utdannede er uunngåelig (Brennan, 2010; Clark, 1986).

Universiteter og høyskoler i Norge er som regel organisert i fakulteter, institutter og forskningsenheter. Dette betyr at oppgavene i sektoren organiseres innenfor henholdsvis et administrativt system, et faglig hierarki (disipliner/fag som forsker og underviser og der myndighet og autonomi er bestemt av faglig kompetanse/meritter) og et profesjonalisert ledelsessystem. I dette komplekse systemet identifiserer Whitchurch (2013) en personalgruppe hun kaller for «Third Space Professionals». Dette er administratorer med forsker/fag-bakgrunn eller akademikere med delvis administrative roller som befinner seg i skjæringsfeltet mellom administrasjon og vitenskap, gjerne med oppgaver som utvikling av forskernettverk, forskningssøknader, kunnskapsoverføring, regionalt samarbeid, partnerskap, bedriftssamarbeid, studierekruttering, karriereveiledning og institusjonelle strategier. Whitchurch sier ikke noe om mangel på relevante forskerstillinger, men argumenterer for at fremveksten av denne gruppen skyldes at stadig flere jobber befinner seg både i fag og administrasjon, for eksempel i forhold til kontroll/planlegging, studentservice, spesialfunksjoner på institutt eller fakultets nivå, forskningsadministrasjon, informasjons- og kommunikasjonsarbeid.

Med dette bakteppet er jeg nysgjerrig på hva som beskriver de administrativt ansatte i SFF, med tanke på deres bidrag til måloppnåelse. Dette vil jeg forsøke å finne svar på i denne studien.

## 2.4 Oppsummering bakgrunn og kontekst

Norske vitenskapelig ansatte er relativt fornøyd med kvaliteten på administrative tjenester sammenliknet med andre land, riktignok med store forskjeller mellom ulike fagområder (Vabø, 2011). Men det er et behov for et bedre kunnskapsgrunnlag for å forklare disse ulikhetene og også vurdere administrative konsekvenser av organisasjonsendringer og reformer. Ønsket om økt kvalitet i forskning og satsningen på SFF ordningen, berettiger et ytterligere fokus på betydningen til administrativt personale for måloppnåelse. Dette er noe det ikke er forsket på tidligere, til tross for at det er relevant for måloppnåelse, organisering og rekruttering for fremtidige SFF, og ikke minst viktig i forhold til det administrative personalets status. I denne studien har jeg derfor intervjuet administrative ledere/koordinatorer i SFF for å belyse følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan organiseres de administrative oppgavene i et SFF for å bidra til måloppnåelse?
- Hvilke administrative oppgaver er sentrale for måloppnåelse i et SFF?
- Hvilke kvaliteter, ferdigheter og egenskaper har den administrative ledelsen i SFF?

Disse spørsmålene er utledet fra problemstillingen:

Hvilken betydning har den administrative ledelsen i forhold til måloppnåelse ved Sentra for fremragende forskning?

Oppgaven er begrenset av at vi bare ser på administrativ ledelse i SFF, ettersom alt administrativt forskningspersonale uavhengig av hvor i organisasjonen de befinner seg, trolig vil kunne yte et bidrag til måloppnåelse.

Videre i oppgaven ser jeg på teorier i forhold til organiseringen av SFF, måloppnåelse og oppgaver og roller til administrativ ledelse ved SFF. Etterfulgt av en gjennomgang av anvendte metoder, før analyse og resultat.

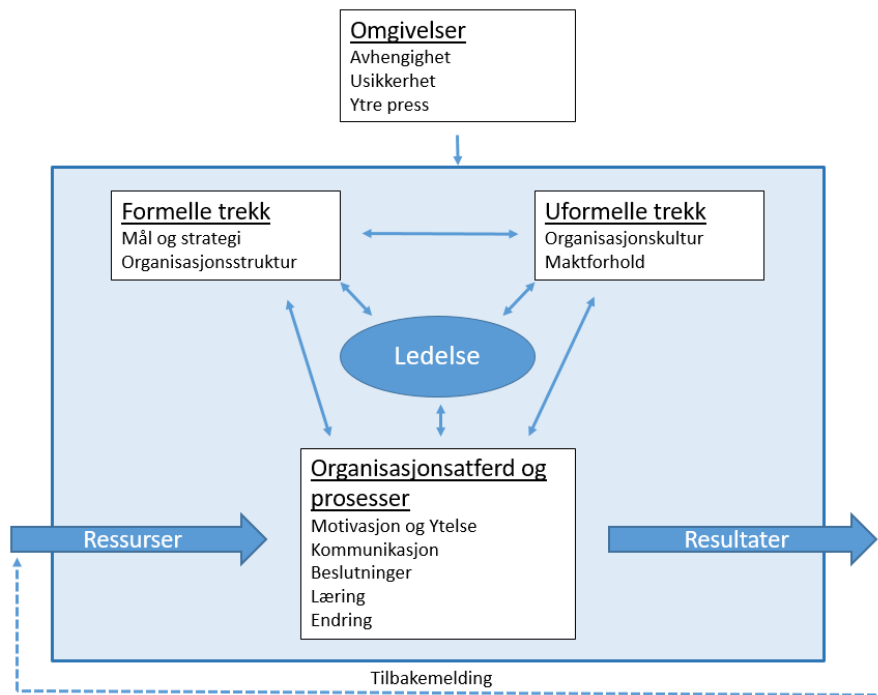
Jeg har valgt å bruke samme inndeling fra organisasjon, målsetning og til administrativt personale i hele oppgaven. Rekkefølgen er valgt fordi den snevrer seg inn fra organisasjon til rolle. Disse trådene samles så opp i konklusjonen.

### **3 Teori**

For å kunne svare på problemstillingen; «Hvilken betydning har den administrative ledelsen for måloppnåelse ved Sentra for Fremragende Forskning?» er det nødvendig å bruke teorier for å skape et rammeverk for å analysere forskningsspørsmålene. I dette kapittelet går jeg derfor gjennom noen relevante teorier for organisasjonsformen til et SFF, for måloppnåelse og for det administrative personalets oppgaver og roller.

#### **3.1 Organisasjonsteori**

En organisasjon kan beskrives som et sosialt system, bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål, gjennom å transformere «råvarer» til ferdige produkt, tjenester eller beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 18)(Figur 1). I et SFF vil ressursene eller råvarene som blir tilført bestå av medarbeidere, finansiering og kunnskap/ informasjon. Disse ressursene vil gjennom forskningsarbeid, og alt det innebærer, generere resultater som blant annet vil bestå av siteringer, oppslag i media, publikasjoner, doktor-grader og mer ekstern finansiering. Og for å ivareta kvalitet i dette arbeidet trengs tilbakemeldinger, for eksempel i form av evaluering og rapportering.



Figur 1. Organisasjonsmodell fra Jacobsen og Thorviks bok; Hvordan organisasjoner fungerer (2016, s. 25). Modellen betrakter organisasjoner som produksjonssystemer og forsøker å gi et helhetlig bilde av hvordan en organisasjon fungerer.

### 3.1.1 Organisasjonsteori for offentlige organisasjoner

Til forskjell fra større offentlige organisasjoner er hvert SFF på mange måter en ny unik organisasjon, med relativt lite historie, mye selvstyre og minimalt direkte politisk styring. Som sådan likner de kanskje mer på en privat organisasjon, men de eksisterer innenfor et universitet eller en høyskole som i norsk sammenheng er en offentlig organisasjon, hovedsakelig finansiert over statsbudsjettet og er relativt lite avhengig av finansiering fra private markeder og aktører (T. Christensen et al., 2015, s. 18-20). Det gjør organisasjonsteori for offentlige sektor mest relevant.

Offentlige organisasjoner kan sees på som verktøy, instrumenter eller redskap til disposisjon for å få gjennomført viktige samfunnsmessige mål (T. Christensen et al., 2015, s. 34). For et SFF innebærer det å utvikle produktive forskningsmiljøer av fremragende kvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2018-2019, s. 15). Denne måten å se på en organisasjon på kalles det instrumentelle perspektivet. I henhold til dette synspunktet er organisasjonsstruktur et virkemiddel for at organisasjonen skal oppnå sine målsetninger.

En organisasjon er imidlertid mye mer enn det formelle og kan også sees på i et institusjonelt eller uformelt perspektiv (Figur1) (T. Christensen et al., 2015, s. 25; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 25). De institusjonelle perspektivene; myte og kultur, oppstår og utvikles over tid og er en viktig del av enhver organisasjon. Men hvert SFF er en helt ny og unik organisasjon ved oppstart og er som sådan litt fristilt fra institusjonens kultur og myter. Og problemstillingen «Hvilken betydning har den administrative ledelsen i forhold til måloppnåelse i SFF?» retter oppmerksomheten mot SFF, hvis mål og resultater forventes å være et bidrag til en offentlig politikk og satsing. Derfor legges hovedvekten i min analyse på et instrumentelt perspektiv.

### 3.1.2 Organisasjonstyper

Henry Mintzberg (1979, s. 20) har utviklet den kanskje meste kjente typologien for organisasjoner. Han startet med å se på hvordan organisasjoner var bygget opp og argumenterte for at alle organisasjoner består av 5 hovedelementer;

- Operativ kjerne - produserer resultater og realiserer målene
- Mellomledelse - fører tilsyn med og koordinerer produksjonen og kommunikasjon mellom operativ kjerne og toppledelse
- Toppleidelse – har det øverste administrative ansvaret
- Teknostruktur - inngår ikke i produksjonen, men påvirker denne gjennom planer, rutiner, opplæring og kontroll
- Støttestruktur - er ikke involvert i produksjon, men nødvendig for at organisasjonen skal fungere, for eksempel IT støtte, kantine, rengjøring og lønn

De tre første elementene utgjør linjeorganisasjonen, mens de to siste er stabsfunksjoner. Størrelse på disse hoveddelene vil variere betydelig mellom ulike typer organisasjoner.

Administrativt personale i forskning vil primært høre til teknostruktur, selv om de også kan tillegges oppgaver som kan befinne seg mer i støttestruktur, for eksempel organisering av reiser, seminarer, overnatting og servering, eller oppgaver som kanskje hører mer til i den operative kjernen, som støtte til søknadsskriving, innhenting av data og publisering.

Mintzberg bruker en organisasjonstype kalt det Profesjonelle Byråkratiet for å beskrive universiteter (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 98). Det Profesjonelle Byråkratiet kjennetegnes

av rekruttering av profesjonelle med mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i den operative kjernen, en lav grad av hierarki, en stor støttestruktur og en ganske liten teknostruktur. Fordelen i denne modellen er at delegering av beslutningsmyndighet sikrer faglig godt arbeid og gir raskere problemløsning og saksbehandling. Noen ulemper er at det lett kan oppstå rivalisering og konflikter, og det kan være vanskelig å styre organisasjonen, ikke minst økonomisk.

De mest sentrale oppgavene til universitet og høyskoler er forskning og utdanning, men organisering som gir gode betingelser for utdanning er ikke nødvendigvis de samme som skaper gode forhold for forskning og innovasjon. Det er krevende å få til denne dualiteten. Noe kan løses med en såkalt ambidekster organisasjonsform, som evner å kunne bytte mellom ulike strukturelle oppsett for å håndtere både kravet til effektivitet/produksjon og innovasjon. For eksempel ved å skille forskning og utdanning enten i tids-bolker eller i ulike enheter. Generelt er ikke store og komplekse organisasjoner ambidekstre nok og innovasjon blir ofte skadelidende, noe som gjør det vanskelig å skape grobunn for fremragende forskningsmiljøer innenfor eksisterende rammer. Dette har trolig hatt betydning for opprettelsen av SFF ordningen, som tilrettelegger for en separat, ny innovativ organisasjonsform.

### *3.1.3 SFF som organisasjon*

Et SFF skal i utgangspunktet bestå av en leder og 2-6 forskningslederne med hver sin forskningsgruppe. Vertsinstitusjonen skal bidra med fasiliteter til samlokalisering og administrasjon (Borlaug et al., 2019, s. 56). Sammen med den langsiktige finansieringen bidrar disse relativt få faktorene til å skape gode rammebetingelser for fremragende forskning.

Denne måten å organisere seg på passer inn i det Mintzberg kaller den Innovative Organisasjonen, eksemplifisert ved et forskningsinstitutt (Burns & Stalker, 1961; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 99). Dette er en organisasjonstype som primært består av en stor operativ kjerne. Preget av relativt løs organisering, få nedskrevne regler og prosedyrer og med lite eller utydelig hierarki. Der de ansatte selv må finne måter å løse problemer på. I henhold til Mintzberg tilrettelegger dette for at de ansatte skal vise initiativ og gir dem mulighet til å følge opp ideer og jobbe kreativt. Ulempene kan være uklar autoritet og vanskeligheter med

å få løst rutineoppgaver, ikke minst oppgaver som man i andre organisasjonsformer kan overlate til tekno- eller støtte-strukturen, noe denne organisasjonstypen mangler.

Dersom et SFF har tilhørighet i mange deler av vertsorganisasjonen kan organisasjonsformen likne mer på en prosjektorganisasjon med matrisestruktur (T. Christensen et al., 2015, s. 41) (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 78, 85), som fortsatt må ivareta de strukturene som er viktige for at organisasjonen skal være innovativ. Kravet om samlokalisering gjør at denne organisasjonsformen ikke er så vanlig.

Organiseringen av SFF er tilrettelagt for måloppnåelse ved å gi betingelser som skal redusere silotenking, øke samarbeid, skape rom for kreativitet og dannelse av egen kultur og myter. Uansett organisasjonstype innebærer dette en viss fristilling fra vertsinstitusjonen og relativt lite formaliteter og regler. Innovative organisasjonsformer har i utgangspunktet ikke noen tekno- eller støtte struktur som kan bidra til å få gjort oppgaver det kan være vanskelig å få løst i den operative kjernen. Vertsinstitusjonen derimot, som er forpliktet til å bidra, har stor tekno- og støtte- struktur, men de bidrar ikke nødvendigvis helt av seg selv. Så for å få utbytte av denne støtten kreves trolig en viss styring og koordinering fra SFF sin side.

Min hypotese er derfor at SFF må ha et eget administrativt apparat som koordinerer og sørger for at de nødvendige oppgaver og funksjoner blir utført enten av eget eller vertsinstitusjonens administrative personale, for å kunne nå sine mål.

### **3.2 Mål**

Uavhengig av struktur og organisasjonsform er hele poenget med SFF å oppnå mål. Det er derfor de er der. Organisasjonsformen gir stor frihet i forhold til hvordan målene skal nås og hvert SFF setter sine egne mål. Dette er nødvendig fordi ordningen er åpen for- og lik for alle fagfelt, og ulike fagområder kan ha veldig ulike tidsperspektiv, publikasjonsrater og tilgjengelighet av andre finansieringsformer. Friheten gir mulighet for fleksibilitet, initiativ og kreativitet, men innebærer samtidig en viss fare for målforskyving. Målforskyvning kan motvirkes med kontrollrutiner og en sterk/tydelig ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 101), noe SFF ordningens krav til en meritert leder og årlige rapporteringer vil kunne gjøre. Mål og resultatstyringen som et verktøy har for øvrig sitt utspring i New Public Management trenden i Norge siden 70 tallet (T. Christensen et al., 2015, s. 111).

### *3.2.1 Målstruktur*

Den formelle organisasjonsstrukturen til et SSF utformes på grunnlag av mål-  
middelvurderinger. Det vil si at ved opprettelse må det bestemmes hvilke strukturer som er  
nødvendige for at et SFF skal kunne oppfylle sine mål. Disse strukturene (organisasjonskart,  
stillingsinstrukser, gjeldene regler og lover, typer stillinger og roller) vil i teorien virke  
disiplinerende og bestemmende for medlemmenes handlemåte og legge klare  
begrensninger for individuell beslutningsatferd. På den måten vil organisasjonsstruktur i et  
instrumentelt perspektiv bidra til organisasjonens måloppnåelse (T. Christensen et al., 2015,  
s. 43). Rammene til SFF ordningen tilrettelegger for dette, men det er deretter opp til  
søkerne å definere de organisasjonsstrukturene de mener er best egnet for at deres SFF skal  
oppnå sine mål, inkludert for eksempel hvor mye administrativt støtte de trenger.

Administrasjonen som sådan er også et virkemiddel for måloppnåelse og vi kan anta at  
valget om å ha en egen administrativ leder/koordinator, ut fra et instrumentelt perspektiv,  
skyldes en antagelse om at dette gir best resultat.

### *3.2.2 Måloppnåelse*

Det kan generelt være vanskelig å måle eller evaluere måloppnåelse og kvaliteten på  
arbeidet i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 41). Derfor blir SFF i stor grad  
evaluert i forhold til standardiserte mål som antall publikasjoner og kvaliteten på disse,  
antall siteringer, presentasjoner i media, oppnådde doktor-grader og ytterligere ekstern  
finansiering. Siden administrativt personale i veldig liten grad direkte produserer slike  
målbare resultater blir deres bidrag vanligvis ikke målt eller evaluert, utover institusjonens  
generelle krav til personaloppfølging.

Basert på dette og egen erfaring, er min antagelse er at de sentrale administrative  
oppgavene for måloppnåelse består av en serie konkrete oppgaver i forhold til for eksempel  
rapportering, personal og økonomi, i tillegg til mer udefinerte oppgaver basert på en  
overordnet forståelse av organisasjonens behov.

## **3.3 Administrativt personale**

Administrasjonen er en sammensatt gruppe med mange ulike funksjoner. Og på bakgrunn av  
New Public Management trenden er administrasjonen også generelt utsatt for



forventninger, avbyråkratisering og kostnadskutt som fører til legitimering av sentralisering, spesialisering og digitalisering (Oppegaard et al., 2019; Ryttberg & Geschwind, 2021). Samtidig med denne trenden blir også stadig flere oppgaver lagt til administrasjonen for å frigjøre akademia til forskningsoppgaver (Ryttberg & Geschwind, 2021). Begge disse faktorene, mange oppgaver og lite lokal støtte, taler for betydningen av å ha eget dedikert administrativt personale i et SFF.

### *3.3.1 Administrativt personale ved universiteter*

Ved universiteter har det vært en endring fra et skarpt skille mellom administrativ og akademisk aktivitet, til utviklingen av en «ny» personalgruppe det er mye vanskeligere å definere både i forhold til fag og roller (Whitchurch, 2004, 2006). Denne utviklingen sammenfaller med en profesjonalisering av det administrative personalet.

Administrativt personale ved universiteter blir i henhold til Whitchurch primært influert av og identifiserer seg med de strukturene/områdene de befinner seg i. Whitchurch deler disse strukturene/områdene inn i; personlig kunnskaps base, institusjon, sektor eller prosjektområde (Whitchurch, 2006). Blant dem som identifiserer seg med sitt prosjektområde finner Whitchurch det hun kaller Fler-funksjonalitet (multi-professionals). Det vil si administrativt personale som er i stand til å jobbe på tvers av både nivåer og fagområders (Whitchurch, 2006).

På bakgrunn av dette har NARMA laget en modell (Figur 2) med beskrivelser av de ulike strukturene/områdene (her arenaer) administrativt forsknings personale kan befinne seg i, og hvilke oppgaver og roller de kan ha innenfor hver av arenaene. Administrativ ledelse i SFF vil mest sannsynlig befinne seg i Fler-funksjonalitets arenaen.

## Kontekst og rolle for forskningsadministrasjon



Figur 2: Kontekst og rolle for forskningsadministrasjon (NARMA, 2006)

### 3.3.2 Administrativt personale i SFF

Organisasjonsformen, strukturen og oppgavene til et SFF innebærer et stort antall administrative oppgaver. Disse oppgavene spenner fra personalstøtte, koordinering, informasjonsflyt, kommunikasjon og nettside-redigering til økonomi, budsjett og rapportering. I tillegg kreves det mer personlige egenskaper eller kvaliteter som språkferdigheter, diplomati, kulturforståelse, effektivitet, kapasitet, løsningsorientering og tillit/støtte fra det vitenskapelige personalet, organisasjonen og vertsinstitusjonen. Dette viser at administrasjon i et SFF er en krevde og sentral oppgave, som gir ytterligere støtte til tilhørighet i Fler-funksjonalitets rollen (Whitchurch, 2006).

Whitchurch karakteriserer de som innehar denne rolle på følgende vis;

- En evne og fleksibilitet til å jobbe utenfor og på tvers av funksjonelle siloer, noe som innebærer kjennskap om omliggende områder og evnen til å se og fange opp hva som trengs.
- En mangel på bevissthet i forhold til status. De baserer sin identitet mer på en forpliktelse til prosjektet enn til kunnskapsbase, institusjon eller sektor.

- En følsomhet for organisasjons kulturer. De er nærende og støttende og legger minst like stor vekt på kultur som struktur.
- En oversettende rolle mellom ulike kulturer og profesjoner, evne til å møte folk på halvveien og oversette mellom språk, fag, aktiviteter og nivå. Whitchurch kaller det å fungere som en «Pathfinder». Kanskje passer ordet løsningsorientert på norsk.

Dette stemmer ganske bra med beskrivelsene fra litteraturen av rollene en forskningsadministrasjon bør ha (Tauginienè, 2009):

- Olje i maskineriet, hindre friksjon og holde fremdriften i gang
- Mediere mellom forskeren og utenforliggende krav
- Administrasjon for forskning, ikke av forskning
- Ha tillit i den større organisasjonen

Det resonerer også godt med de tre hoved kvaliteter eller ferdigheter en forskningsadministrator bør ha, i tillegg til å ha oversikt, nemlig å skape eller tolke informasjon, å kommunisere på mange nivå og å løse problemer (Landen & McCallister, 2006, s. 77).

På bakgrunn av generelle kjennetegn ved populasjonen av administrativt ansatte i sektoren, slik det fremgår av registerdata og SFF sine nettsider, er den administrative ledelsen i SFF primært høyt utdannede kvinner og en viss andel av dem vil være «Third Space Professionals» og ha forskerkompetanse. Når det gjelder kvaliteter, ferdigheter og egenskaper, fremsetter jeg en hypotese om at den administrative ledelsen i SFF stemmer med beskrivelse av Fler-funksjonalitets rollen til Whitchurch, rollene til forskningsadministrasjonen fra Tauginienè, kvaliteter og ferdigheter en forskningsadministrator bør ha i henhold til Landen og McCallister (Landen & McCallister, 2006; Tauginienè, 2009; Whitchurch, 2006). Jeg antar også at disse kvalifikasjonene er viktigere for måloppnåelse enn utdanning, bakgrunn og kunnskaper for øvrig.

### **3.4 Oppsummering teori**

Problemstillingen «Hvilken betydning har den administrative ledelsen for til måloppnåelse ved Sentra for fremragende forskning?» er drevet av nysgjerrighet heller enn teorier og

hypoteser. Dette har gjort arbeidet med teori mer krevende, rett og slett fordi det er lite relevant teori å bygge på.

Innenfor organisasjonsteori finnes det mange teorier, men siden selve organisasjonsformen til et SFF er en uavhengig variabel og ikke det vi ønsker å se på, har jeg bare tatt med relevante bakenforliggende teorier som forklaringsgrunnlag for effekten denne organiseringen har. Måloppnåelse er også en uavhengig variabel her, siden vi definerer at disse SFF har nådd sine mål så langt på bakgrunn av bestått midtveisevaluering. Det jeg vil undersøke er de administrative lederne/koordinatorenes sitt bidrag til måloppnåelse. Dermed blir teorier om målsetning og hvordan nå mål ikke relevant og jeg har kun tatt med teori om organisasjons struktur som virkemiddel for måloppnåelse. Når det gjelder rollen til det administrative forsknings personalet finnes det primært erfaringsbaserte teorier. Og siden det er ganske begrenset hva som finnes av dette også, har jeg stort sett tatt med alt jeg har funnet.

Basert på dette teoretiske grunnlaget har jeg kommet frem til følgende hypoteser:

- Et SFF må ha et eget administrativt apparat som koordinerer og sørger for at de nødvendige oppgaver og funksjoner blir utført, enten av eget eller vertsinstitusjonens administrative personale.
- De sentrale administrative oppgavene som bidrar til måloppnåelse i et SFF består av en serie konkrete oppgaver i forhold til for eksempel rapportering, personal og økonomi, i tillegg til mer udefinerte oppgaver basert på en overordnet forståelse av organisasjonens behov.
- Administrativ ledelse i SFF har kvaliteter, ferdigheter og egenskaper som stemmer med Fler-funksjonalitets rollen til Whitchurch, beskrivelsen av rollene til forskningsadministrasjonen fra litteraturen, og kvaliteter og ferdigheter en forskningsadministrator bør ha i henhold til Landen og McCallister (Landen & McCallister, 2006; Tauginienė, 2009; Whitchurch, 2006). Og videre at disse kvalifikasjonene er viktigere i forhold til måloppnåelse enn utdanning, bakgrunn og kunnskaper for øvrig.

Etter en gjennomgang av metoder, datainnsamling og arbeidsprosessen, blir hypotesene testet og drøftet i resultatdelen.

## 4 Metoder

Denne studien er gjennomført for å utforske betydning den administrative ledelsen har for måloppnåelse ved Sentra for Fremragende Forskning. I det følgende vil jeg gjøre rede for hvilke metodevalg som er gjort i studien. Først begrunner jeg bruken av fokusert/semi-strukturert intervju, deretter redegjør jeg for ulike aspekter ved datainnsamling og analyse og til slutt reflekterer jeg over kvaliteten på de innsamlede data og analysen.

### 4.1 Intervju

Jeg har ikke funnet noen tidligere forskning på administrativt personales rolle i SFF. Sett på denne bakgrunn vurderte jeg at det ville det være hensiktsmessig med en åpen og undersøkende tilnærming. Problemstillingen var ikke egnet for observasjon og dermed valget falt på intervju som metode. Kvalitative intervjuer er en aktør-nær metode som er godt egnet til å få relevant informasjon, få vite noe nytt eller bekrefte/avkrefte hypoteser om min problemstilling (Tjora, 2017, s. 113).

#### 4.1.1 Intervjustruktur

Måten å gjøre et intervju på fører til ulike former for kunnskap og det var derfor nødvendig å velge mellom individuelle intervju, intervju i fokusgrupper eller en kombinasjon. Rent praktisk ville det være vanskelig organisere fokusgrupper, ikke minst siden vi per februar 2021 var i en situasjon der det meste måtte foregå digitalt. I tillegg ville det være svært krevende å moderere fokusgrupper og som masterstudent med begrenset erfaring falt det naturlig å velge individuelle/en-til-en intervju.

Strukturerte intervjuer har et fast oppsett med spørsmål i en bestemt rekkefølge forut for intervjuet. Dette likner på et spørreskjema uten svaralternativer og gir en form for standardisering, som i større grad muliggjør sammenlikning av hva informantene har svart, noe som kan spare tid, både i gjennomføring og analyse. I andre enden av skalaen er ustrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer (Tjora, 2017, s. 113), der hverken spørsmålsformuleringen eller rekkefølgen er fastlagt på forhånd, selv om forskeren selvsagt har et tema. Dette gir en relativt lang fri samtale, med store individuelle forskjeller mellom informantene og hva som skjer under intervjuet, og gjør sammenlikning vanskeligere.

Mellom disse ytterpunktene finner vi semi-strukturerte eller fokuserte intervju (Tjora, 2017, s. 127). Disse er for korte til at informanten får frie tøyler og begrenset av de temaene forskeren på forhånd har bestemt i intervjuguide. Dette formatet kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, forutsatt at det er mulig å avgrense tema og skape tillit innenfor den kortere tidsrammen.

Basert på dette valgte jeg å bruke en semi-strukturert eller fokusert intervjuform, som kanskje heller mer mot et strukturert intervju enn et semi-strukturert. Også fordi jeg mente at min bakgrunn som administrativ koordinator ville kunne bidra til å skape tillitt relativt raskt og at temaet var såpass avgrenset at det var mulig å belyse problemstillingen i et kortere intervju. I tillegg ville denne intervjuformen gjøre at dataene fikk en viss grad av sammenliknbarhet.

#### *4.1.2 Utvalgsstrategi*

For å kunne svare på problemstillingen var det nødvendig å intervju personer som hadde erfaring fra administrativ og faglig virksomhet ved et SFF og som kunne uttale seg på en reflektert måte i forhold til administrativt personales/administrativ ledelses betydning for måloppnåelse. Dette kunne for eksempel være ansatte i SFF, i Norges Forskningsråd, medlemmer av senternes Scientific Advisory Boards (som SFF er pålagt å ha) eller ansatte i vertsinstitusjonen med funksjoner eller ansvarsområder i forhold til SFF. I denne studien tok jeg det strategiske valget å bare intervju SFF ansatte, fordi jeg anså at de hadde det interne blikket, hadde personlig kjennskap til forskningsspørsmålene og befant seg i kjernen av SFF virksomheten. Dette i motsetning til de utenfor organisasjonen som hadde et mer distansert forhold til problemstillingen.

Per februar 2021 var det total 44 SFF i Norge, 21 av disse var avsluttet, mens 23 var pågående. Jeg antok at det kunne være vanskelig for tidligere ansatte å huske detaljer, derfor valgte jeg å utelukke SFF som var avsluttet og begrense intervjuene til pågående SFF. Da gjenstod de fra 2013 og 2017. Sentra er i ulike faser avhengig av hvor lenge de har vært i drift og for å kunne sammenlikne ville det derfor være fordelaktig å bare intervju personale i SFF som var like «gamle». Da vil også ytre faktorer som samfunnsforhold, politikk og økonomi være relativt like. På denne bakgrunn valgte jeg å fokusere på SFF som hadde oppstart i 2013. Disse var godt etablerte og hadde noen års erfaring, men den kanskje

viktigste faktoren var at de hadde passert midtveisevalueringen og blitt evaluert dithen at de hadde nådd sine faglige mål så langt. Senterne fra 2013 utgjorde 13 stykker.

#### *4.1.3 Valg av informanter*

Strategisk sett var de mest relevante intervjuobjektene for problemstillingen administrativ leder/koordinator eller leder/direktør ved SFF, fordi de hadde nærmest kjennskap til problemstillingen. Og jeg valgte derfor å begrense utvalget til disse to rollene.

For at de som ble intervjuet skulle ha en viss erfaring i forhold til problemstillingen, ikke bare i form av sin rolle, men også hvor lenge de har hatt rollen, besluttet jeg at de måtte ha jobbet i organisasjonen minst et år for å være egnede informanter. Alle som sa seg villige til å delta i studien oppfylte dette kriteriet.

I tillegg var det ønskelig at utvalget var så representativt som mulig i forhold til fagområder og geografisk spredning. Innenfor rammen av de 13 SFF med oppstart i 2013 var det imidlertid begrenset i hvilken grad det var mulig å styre utvalget i forhold til dette. Derfor ble mitt utvalg i forhold til fagområde og geografi totalt sett hensiktsmessig, men ikke nødvendigvis representativt.

#### *4.1.4 Utvalgsstørrelse*

10-15 intervjuer er en ok utvalgsstørrelse innenfor rammen av en master oppgave (Tjora, 2017, s. 39), men siden dette er en kortere erfarings basert master er et antall på 5-10 informanter greit. De faglig og de administrativt tilsatte ved et SFF opererer i et samarbeids- og avhengighetsforhold, og for å belyse betydningen av administrativt personale i forhold til måloppnåelse ville det være hensiktsmessig å snakke med begge gruppene. På denne bakgrunn planla jeg å intervju 5 administrative ledere/ koordinatore og 5 senter-ledere, fortrinnsvis fra de samme 5 SFF, totalt 10 intervjuer. Utvalget ble begrenset av tilgjengelighet og villighet, og måtte justeres underveis.

## **4.2 Arbeidsprosess**

For å ivareta transparens i studien fra problemstilling, teori og metode til resultater og analyse, har jeg dokumentert arbeidsprosessen her, så godt at det har latt seg gjøre.

#### *4.2.1 Etikk og konfidensialitet*

Norsk senter for forskningsdata (NSD) er godkjenningssinstans for melding om behandling (for eksempel innsamling, registrering, bearbeiding, analyse og lagring) av personopplysninger (enhver opplysning som kan knyttes til en person) for OsloMet. I denne studien vil jeg besitte persondata, selv om det anonymiseres i selve oppgaven (Johannesen, Tufte, and Christoffersen 2011, s.98). Prosjektet ble derfor meldt og godkjent av NSD i februar 2021.

Det er et krav at all deltagelse i forskning i Norge skal være frivillig og informert (deltagerne skal vite hva det dreier seg om) og at deltagerne når som helst skal kunne trekke seg uten å oppgi noen grunn. At deltakerne er blitt informert og at samtykket er frivilling må dokumenteres og det ble utarbeidet et informasjons og samtykke skriv basert på mal fra NSD. Skrivet, godkjent i melding til NSD, ble sendt ut til mulige deltakere sammen med invitasjonen, og alle informantene returnerte et signert informasjons og samtykkeskriv til meg.

#### *4.2.2 Intervjuguide*

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. Min intervjuguide ble formulert for å avklare forskningsspørsmål utledet fra problemstillingen, aktuell teori og forskning på feltet. Den ble utarbeidet før intervjuene og inngikk i godkjenningen fra NSD (Vedlegg 8.1). Intervjuguiden bestod av et par innledende spørsmål (1 og 2) for å bekrefte bakgrunnsopplysninger hentet fra nettsider og årsrapporter om størrelsen på det administrative personalet i SFF og fra vertsinstitusjonen og hvilke roller de hadde. Deretter ble informantene spurt om sin egen ansettelse, rekruttering, bakgrunn og utdanning, samt hva som var viktig for å få jobben som administrativ leder/koordinant (spørsmål 3 og 4). Spørsmål 5 og 6 handlet om hvilke arbeidsoppgaver informanten hadde og hvor det var spesielt viktig med kvalifisert administrativ støtte. Deretter ble det spurt om hvordan dialogen og samarbeidet mellom det akademiske og det administrative personalet fungerte (spørsmål 7). Spørsmål 8 og 9 dreide seg om hvorvidt SFF hadde nådd sin målsetning så langt, og informantens rolle i dette. Det siste spørsmålet (10) handlet om hvilke råd informanten eventuelt ville gi ved opprettelse av et nytt SFF. Avslutningsvis ble informantene invitert til å komme med tilføyelser eller en sluttkommentar.



En del av spørsmålene hadde stikkord til eventuelle oppfølgings spørsmål fra meg. To deltakere ønsket spørsmålene tilsendt på forhånd og fikk det.

#### *4.2.3 Rekruttering*

Kontaktinformasjon til potensielle deltagere ble funnet på de respektive SFF sine hjemmesider og deltakerne ble rekruttert via epost. Jeg antok at de administrative lederne/koordinatorene kanskje vil være litt mer tilgjengelige enn senter-lederne, at dette var en problemstilling de ville finne interessant og at min bakgrunn som administrativ koordinator ville skape en viss tillit, og valgte å starte med å invitere disse. Også med visst håp om at hvis de sa ja ville de kunne gi meg en inngangsport til å få intervjuet de antatt mer opptatte lederne. Jeg startet med å invitere 5 administrative ledere/koordinatorene med mest mulig geografisk og fagmessig variasjon, for å fange opp flere ulike erfaringer, meninger, argumenter, oppfatninger og perspektiver. Dessverre fikk jeg mindre respons enn jeg hadde håpet. Derfor gikk jeg bredere ut og inviterte 3 til, og deretter resten av de administrative lederne/ koordinatorene fra de 13 SFF med oppstart i 2013.

Da jeg ikke fikk svar fra innen en uke fulgte jeg opp med en ny epost. Et SFF manglet administrativt ansatte for øyeblikket, en sa nei til å delta og to fikk jeg ikke svar fra, selv etter to oppfølginger. Det ble avtalt tid med de resterende 9 som var villige til å delta, og de ble invitert til et intervju på Zoom.

Jeg fulgte videre opp med å invitere senter-lederne/direktørene fra de SFF jeg hadde avtalt intervju med administrativ leder/koordinator fra. Av disse svarte bare en at han kanskje kunne, de andre svarte ikke. På denne tiden begynte tiden å renne ut og jeg hadde allerede gjennomført 8 intervjuer av administrativt personale. Derfor valgte jeg å ikke følge opp videre i forhold til senterleder. Dette reduserte verdien av studien i forhold til å belyse administrativ ledelses betydning ved SFF, fordi jeg nå bare ville få informasjon om den ene siden i et gjensidig samarbeids- og avhengighetsforhold. Samtidig gjorde denne justeringen i utvalget at jeg fikk 9 intervjuer av sammenliknbart personale, noe som styrket datamaterialet fra denne gruppen. Denne fleksibiliteten er en av fordelene med kvalitativ forskning.

#### 4.2.4 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble initiert med en liten innledning om prosjektet, hvordan intervjuet var tenkt å forløpe og min rolle. Før opptaket startet ble det repetert at det blir gjort opptak, at opptaket vil bli lagret på en sikker måte med adgangsbegrensning, at dataene ville være anonyme i masteroppgaven eller i en eventuell artikkel, og at opptakene ville bli slettet når studien var ferdig.

Lydopptak er viktig og nødvendig for å dokumentere empirien og gjøre innsyn og fagfellevurdering mulig. Alle intervjuene ble på grunn av pandemien gjennomført på Zoom. Ved et av intervjuene var det problemer med nettet og lyden. Intervjuet ble avbrutt flere ganger og vi endte opp med telefon på høyttaler og Zoom uten lyd.

For å lagre data trygt ble det ikke gjort noe opptak via Zoom, men med en applikasjon på mobiltelefonen som lastet opptaket direkte inn i nettskjema på TSD (Tjenester for Sensitive Data) ved Universitetet i Oslo, som er godkjent til opptak og lagring av intervjuer fra forskning ved OsloMet. Ingen av lydfilene inneholdt navn på informanten, og de var kun identifiserbare med intervjudato og tidspunkt, imidlertid var det i de fleste tilfeller mulig ut fra opptaket å identifisere hvilket SFF de kom fra.

Intervjuene varte fra 20 til 31 minutter, med et gjennomsnitt på 24 minutter.

Jeg anser at jeg var ganske god til å skape en god og trygg stemning. Dette hadde trolig en sammenheng med jeg som administrativ koordinator selv skapte tillit, gjenkjente og forstod det informantene snakket om. Samtidig var jeg oppmerksom på å ikke påvirke informantene på bakgrunn av min egen erfaring.

Da intervjuene ble gjort i den perioden det ble jobbet med rapporter til NFR kan det ha påvirket informantenes vektlegging av denne arbeidsoppgaven i sine svar.

Når det bestemmes hvor mange intervjuer som skal gjennomføres sies det at man skal fortsette til man når et metningspunkt og det ikke lenger fremkommer nevneverdig ny relevant informasjon. På denne bakgrunn vurderte jeg at mine 9 intervjuer var tilstrekkelig.

Min oppfatning var at informantene virket fornøyde med jobben, og man kan undres over hvorvidt det var en medvirkende årsak til at de samtykket til deltagelse, og om tilfredshet

med jobben har noen effekt på utvalget og resultatene. Men siden jeg ikke vet noe om de som ikke svarte eller sa nei, blir dette bare spekulasjoner.

To informanter valgte på eget initiativ å sende meg en e-post etter intervjuet om ting de følte de hadde glemt å nevne eller ikke fikk utdypet nok. Dette var positivt i den forstand at intervjuet engasjerte dem så mye at de ønsket å komme med mer informasjon, men det kunne også være en indikasjon på at jeg ikke stilte nok oppfølgings spørsmål. Uansett årsak valgte jeg å legge disse tekstene inn i Excel-filen med transkripsjoner under rett informant og tema.

8 av 9 deltakere hadde kamera på og da ble det også en viss observasjon, men jeg observerte ikke noe jeg mener skulle ha noe å si for vektlegging i intervjuet.

#### *4.2.5 Innhenting av andre data*

Det som er brukt av bakgrunnsdata er hentet fra NFR og SFF sine nettsider, samt SFF årsrapporter fra 2019 (Vedlegg 8.2). I forhold til det administrative apparatet ved SFF valgte jeg å begrense innsamlingen av bakgrunns informasjon til utvalget mitt.

Fagområdene i mitt utvalg var som følger: Realfag 3, Samfunnsfag 1, Medisin og helse 4, Humaniora 1 og ingen fra Teknologi. Fra 2013 kohorten mangler jeg da 2 Realfag, 1 Medisin og helse og 1 Teknologi, og anser da at i forhold til fagområde er mitt utvalg relativt representativt.

Geografisk spredning i utvalget var: 1 fra Tromsø, 2 fra Trondheim, 2 fra Bergen og 4 fra Oslo. De resterende SFF fra 2013 var 1 fra Ås, 3 fra Trondheim og 1 fra Bergen. Gitt at jeg ønsket en viss spredning for at utvalget skulle være representativt, ikke fordi problemstillingen dreide seg om lokalisering, mener jeg at utvalget er representativt nok geografisk.

De 9 SFF i utvalget har en totalbevilgning fra NFR som varierer fra 105 til 175 millioner NOK, med et gjennomsnitt på 155 millioner NOK. Årlig forbruk (der det var oppgitt i årsrapportene) var fra 45 til 109 millioner NOK, for disse senterne utgjorde SFF bevilgningen fra NFR 15-25% av total økonomien. Resten av finansieringen er fra vertsinstitusjonen, privat finansiering, fra samarbeidspartnere eller konkurranseutsatt finansiering som EU midler, andre NRF midler og midler fra Helseforetak. Denne tilleggs finansieringen er sterkt ønskelig,

men variabel og gjør at det kan være ganske stor forskjell på den totale økonomien og størrelsen på senterne.

Antall personer senterne oppgav var tilknyttet dem (i årsrapportene) spenner fra 42 til 215, med et gjennomsnitt på 104 (ikke det samme som årsverk). Det gir et visst bilde av forskjell i størrelse, men noe av variasjonen skyldes antakelig i hvilken grad rapportene inkluderer personale som kun har et veldig lite bidrag inn mot senteret.

7 av senterne i utvalget har administrativ leder og 2 administrativ koordinator. Hos 8 av 9 senter blir administrativ leder/koordinator presentert som en del av ledelsen på nettsider/i årsrapport. Jeg tolker dette dithen at senterne generelt anerkjenner viktigheten av det administrative personalet, både i form av stillingstittel og deltagelse i ledergruppen. Når jeg heretter omtaler gruppen av informanter som administrative ledere mener jeg også de som hadde tittelen administrativ koordinator.

### **4.3 Analyse av data**

For å kunne vurdere og evaluere hvordan informasjonen innhentet i intervjuene svarer på forskningsspørsmålene og støtter hypotesene eller ikke, må dataene analyseres. Prosessen med transkripsjon og koding av mine intervjudata er beskrevet her.

#### *4.3.1 Transkribering*

For dybdeintervju anbefales det fullstendig transkribering av lydopptaket. Men jeg har brukt et semi-strukturert eller fokusert intervjuformat (Tjora, 2017, s. 173) og i tillegg er problemstillingen og spørsmålene i min studie relativt konkrete. På den bakgrunn, har jeg valgt å bare transkribere svar på spørsmålene og eventuell annen informasjon som jeg anser for relevant for problemstillingen. Og dermed utelatt spørsmåls stillingen, småprat og temaer som ikke er knyttet til problemstillingen, for eksempel prosessen med å avslutte senterne. For å minimere sjansen for å utelate informasjon av betydning ble alle opptakene lyttet gjennom en ekstra gang etter transkribering. Dette garanterer likevel ikke at valget om ikke å transkribere alt kan ha ført til at noe relevant informasjon ble utelatt.

På et av intervjuene var kvaliteten på lyden tidvis så dårlig at det var vanskelig forstå alt som ble sagt, noe som kanskje utgjorde en feilkilde ved transkribering av dataene for den informanten.

Jeg har også etter beste evne forsøkt å være åpen for hva informantene har villet fortelle meg uten å være for forutinntatt, og tatt notater i under intervjuene som senere er brukt som hjelp i analysen dersom intervjudataene var vanskelig å tolke.

#### *4.3.2 Koding*

Koding er en induktiv (fra individ til gruppe) metode som brukes for å ekstrahere essens, redusere materialets volum og legge til rette for ide generering på basis av detaljer i empirien. Det finnes diverse digitale verktøy for å gjennomføre denne type koding av intervjuer. Men med et ganske begrenset materiale basert på 9 korte intervjuer og en relativt konkret og begrenset problemstilling valgte jeg å sortere det transkriberte materialet etter hovedtema i intervjuguiden og forskningsspørsmålene. For deretter å sortere og gruppere svarene etter begreper i materialet. Altså en manuell form for koding. I denne prosessen, for å redusere materialet og få ut essensen måtte jeg velge noe og velge bort annen informasjon, noe som innebærer en risiko for at relevant informasjon blir utelatt. Transkribering og en ryddig prosess skal sikre transparens og at en kan gå tilbake og sjekke, men prosessen er ikke ufeilbarlig.

Det sorterte materialet ble deretter brukt som utgangspunkt for å presentere empirien, svare på forskningsspørsmålene og teste hypotesene.

#### **4.4 Refleksjon**

I utgangspunktet ønsker man at forskningsdata skal kunne etterprøves av andre og gi samme resultat. Dersom vi da får samme resultat, er dataene reliable eller pålitelige. Så hvordan er det med mine data?

Alle kvalitative metoder er følsomme for konteksten de gjennomføres i. Et intervju er for eksempel basert på forholdet mellom forsker og informant, som begge påvirker forskningsprosessen. Min utdanning som biolog og min arbeidsbakgrunn som bioingeniør, doktorgrads student, lærer, coach og administrativ koordinator vil påvirke relasjonen til informantene, men også arbeidet med analyse og drøfting, ettersom jeg har erfaring med slike prosesser fra før.

Jeg tenker ellers at den informasjonen jeg har samlet inn er lite sensitiv og relativt kontekst-stabil. Så gitt at en annen intervjuer kunne skape tilsvarende trygghet og også forstå hva

informantene snakket om, vil jeg tro at de ville få noenlunde tilsvarende data. Det gjør at jeg anser at de innsamlede data er pålitelige og til å stole på.

Når det gjelder validitet eller gyldighet, det vil si hvor godt måler jeg det jeg forsøker å måle, er jeg langt mer usikker. Det er ikke noen enkel måte å måle den administrative ledelsens betydning for måloppnåelse i et SFF på, og rammen av en erfarings basert masteroppgave setter sine klare begrensninger. Intervju av administrative ledere gir meg mye informasjon om organisasjonen SFF, om de administrative oppgavene og hva de administrative lederne tenker om arbeidsfordeling og eget bidrag til måloppnåelse. Men kanskje kunne jeg ha valgt andre spørsmål som kunne gitt bedre svar på problemstillingen. Og jeg mangler data som kan verifisere om det de oppgir som sitt bidrag faktisk er det de bidrar med. Jeg kan teste ut hypotesene mine, men er usikker på om jeg på bakgrunn av studien kan trekke allmenngyldige slutninger om den administrative ledelsens bidrag til måloppnåelse i et SFF generelt.

Denne studien er imidlertid en undersøkende studie på aktør nivå, og funnene er uansett verdifulle og interessante i forhold til organisering av det administrative apparatet i SFF, den administrative ledelsen i SFF som gruppe og deres oppgaver og opplevde bidrag til måloppnåelse.

## 5 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultater fra analyse av intervjuene, inndelt etter forskningsspørsmålene og gruppert etter tema/kode. Resultatene drøftes deretter i forhold til hypotesene utledet fra teorien.

### 5.1 Organisering av administrative oppgaver i SFF

At alle SFF i utvalget mitt har passert midtveisevalueringen og fått videre finansiering er et uttrykk for at de har tilfredsstillende måloppnåelse. Men hvordan er det administrative apparatet som bidrar til å oppnå disse målene organisert?

#### 5.1.1 *Naturlig variasjon; Organisering av administrativt personale i SFF*

Alle 9 SFF i utvalget finansierer eget administrativt personale fra 0,8<sup>2</sup> til 2,5 stillinger. Ettersom senterne er ulike både i størrelse, fagområde og problemstilling stiller det ulike krav til hvilke roller og funksjoner administrasjonen må fylle. Dermed sier ikke disse tallene så mye annet enn at det er et visst spenn.

I tillegg får alle administrativ støtte fra vertsinstitusjonen i varierende grad og på ulike områder, fra 0,3 til 3 hele stillinger. Når det gjelder stillingsandeler kan det være vanskelig å vurdere det eksakte prosentvise bidraget og i noen stillinger er det også et spørsmål om hva som er oppgaver for senteret og hva som er oppgaver for institusjonen. Dette demonstrerer igjen ganske store forskjeller mellom senterne.

Administrativt personale utover informantene selv (både finansiert av SFF og institusjonen) hadde som regel funksjoner innenfor økonomi, personal, kursvirksomhet, doktor-grads utdanning og kommunikasjon/formidling. Det er imidlertid ikke entydig hvilke oppgaver man tenker omfattes av administrasjonen, så også dette gir bare et oversiktsbilde.

Til sammen gir disse dataene fra spørsmål 1 og 2 et overordnet inntrykk av at det administrative apparatet i SFF kommer i mange størrelser og variasjoner og at det ikke er noen «One size fits all». Dette er en naturlig konsekvens av ulikheter i størrelse, økonomi og fagområde mellom senterne, men det er ikke utenkelig at det også gjenspeiler en viss forskjell i nivået på administrativ støtte.

---

<sup>2</sup> Den administrativt ansatte i 80% stilling var ansatt 100% på senteret, men med 20% i en annen rolle.

### 5.1.2 *Man må ta noen runder; Samarbeid med vertsinstitusjonen*

Om samarbeidet med vertsinstitusjonen rapporteres det fra alle informantene at oppgavefordelingen og samarbeidet med vertsinstitusjonen går bra (spørsmål 2). Dette dokumenteres også i NIFU rapporten (Borlaug et al., 2019, s. 56). Men kommentarer som «Det har gått seg til.», «Støttefunksjonene sitter for langt unna til å få et eierforhold til senteret. Ergo bidrar dem ikke så mye automatisk.», «Resten av administrasjonen er smurt litt tynt utover.», «Vi har fått godt system, men har krevd mye å få det på plass.» eller «Man tar noen runder jevnlig.» indikerer at det er krevende å få denne arbeidsdelingen til å fungere godt.

Rolle og oppgavefordelingen mellom vertsinstitusjonen og senterne variere mye mellom ulike SFF, men for at et SFF skal oppnå sin målsetning er det nødvendig at samarbeidet med institusjonen går bra. Kommentarene i forhold til arbeidsfordeling mellom SFF og vertsinstitusjonen sier noe om at samarbeidet og oppgavefordelingen kan være utfordrende. Noe som for eksempel kan skyldes manglende rolleavklaring, dårlig kommunikasjon og/eller konkurranse om begrensede ressurser.

Dette må håndteres. Fordi institusjonens personale har sin primære organisasjonsidentitet knyttet til institusjonen, betjener flere «kunder», kanskje har mer spesialiserte oppgaver og ikke nødvendigvis har oversikten over et SFF sine behov, må denne medieringen høyst sannsynlig initieres og følges opp av administrativt personale med primær tilknytning og lojalitet til SFF.

### 5.1.3 *Balansegang mellom organisasjonsforståelse og fagkompetanse; Informantenes innspill i forhold til organisering av de administrative oppgavene*

For å finne ut litt om hva informantene selv anså som viktig i forhold til organiseringen av de administrative oppgavene i et SFF, ble de spurt om hvilke råd de ville gi ved opprettelse av et nytt SFF (spørsmål 10 i intervjuguiden).

De aller fleste påpekte **viktigheten av eget administrativt personale**, minst en 100% stilling. Illustrert ved følgende utsagn; «Administrasjonen bør absolutt sitte tett på senteret, slik at den til enhver tid føler pulsen på senteret. Og fanger opp det som skjer.», «Ha en koordinator/leder og den personen skal være kun på senteret, så integrert som mulig.», «Ha noen som kjenner prosjektet og folka.», «Viktig å ha en person til å holde i trådene, være



*bindeledd, ha oversikt over flere deler av senteret og være til stede i miljøet.»* I tillegg rådes det til ikke å undervurdere behovet for administrativt personale og tilpasse behovet ettersom senteret endrer seg. Disse svarene var naturlig nok påvirket av informantens tanker om egen rolle og arbeidssituasjon. Det var også meningen å belyse dette forholdet, men det bidro samtidig kanskje til et ekstra fokus på betydningen av egen rolle og arbeidssituasjon.

Flere nevner behovet for **rolleavklaring**, ikke minst i forhold til oppgaver og stillingsprosenter som vertsinstitusjonen skal bidra med. Dette kan ha sammenheng med at noen senter har opplevd at arbeidsfordeling og samarbeid med vertsinstitusjonen til tider har vært utfordrende (se 5.1.2).

**Formidling** er også et område flere tar opp. Viktigheten av å ha eget personale til dette finansiert av senteret blir nevnt, ettersom formidling (nettsider, media og kommunikasjon) er ressurskrevende. En informant sier: *«Hvis man skal være synlig må man ha kommunikasjons ansatte. Når det koker blir det (ellers) nedprioritert.»* Et tilleggs funn her var at et senter ønsket å ansette eget kommunikasjons personale, men fikk ikke lov av vertsinstitusjonen fordi kommunikasjon var sentralisert til fakultetetsnivå og de skulle heller få støtte derfra. Men i konkurranse med andre fikk ikke senteret den hjelpen de ønsket og måtte ordne seg på andre måter.

Ellers ble følgende sagt om **organisering**: *«Veldig slitsomt å ikke være to, må ha nok folk.»*, *«Ikke legg det i linjen, organiser det i matrise. Det gir lite konkurranse mellom institutt. Ikke lag egen administrasjon, så den ikke kommer i konkurranse med instituttets.»*, og i motsetning *«Ok å drive det mer som et institutt med mer administrative ressurser innad i senteret.»*.

Det ble også nevnt behov for å ha **økonomi kompetanse** internt i et SFF og sist, men ikke minst, viktigheten av et faglig og sosialt godt miljø og gode rutiner.

Jeg ikke fikk så mange forskjellig eller omfattende svar på spørsmålet om råd til nye SFF. Dette kan kanskje bety at informantene opplever at senteret går ganske bra og at de derfor ikke har så mye de ønsker å formidler til et eventuelt nytt SFF. Det mest konsekvente svaret var at SFF trenger eget administrativ personale, minst en 100% stilling, for å fungere godt. En

av informantene fortalte at hennes senter hadde startet ut med en 50% administrativ koordinator stilling. Dette fungerte veldig dårlig og de måtte øke til en hel stilling.

For øvrig sier ikke svarene noe entydig om antall stillinger eller fordeling av oppgaver, ressurser og personale mellom senter og institutt. Men denne fordelingen kan være problematisk og jeg ser behovet for rolleavklaring i sammenheng med dette. Informantene ble ikke spurt spesifikt om, og det ble ikke sagt noe om, hvorvidt SFF bevilgingen eller vertsinstitusjonen skulle finansiere det administrative personalet. Men det kom tydelig frem et behov for minst en fulltids administrativ ansatt, som var til stede og hadde sin lojalitet til senterets oppgaver og målsetning, for at et SFF skulle fungere godt.

Forskningsformidling er av oppgavene til et SFF, men formidling innebærer mer enn å fortelle om resultater av forskningen. Både leder og forskningsprosjektet til et SFF er grundig selektert, kompetansen er bekreftet og validert og senteret blir også evaluert hele veien. Dette til tross, må et SFF likevel hele tiden jobbe for å bekrefte og legitimere sin eksistens, skape tillit og sørge for sitt omdømme, dette rapporteres også i SFF evalueringen (Borlaug et al., 2019, s. 57, 71). Dette gjelder for øvrig ikke bare SFF, for universitetene og forskning generelt er ikke lenger legitimitet gitt en gang for alle. Og ressurser og kompetanse til denne formidlingen i det administrative støtteapparatet er viktigere enn noensinne. Derfor må SFF i tillegg til forskningsformidling også tenke på markedsføring og omdømmebygging for å «forsvare» sin eksistens. Fordi et SFF også er en form for politisk virkemiddel, er det ekstra viktig å vise fram deres suksess i forhold til å utvikle løsninger på samfunnsutfordringer og samtidig berettigede den politiske og økonomiske satsningen.

Økonomien i et SFF er ofte kompleks, fordi det er så mange ulike prosjekter og finansieringskilder. Det betyr at det er nødvendig for SFF administrasjonen å ha god oversikt og en viss forståelse for det økonomiske. Men gitt at bare en av informantene hadde økonomisk utdanning, er min oppfatning at vertsinstitusjonen i de fleste tilfelle leverer god nok økonomi-kompetanse.

Hva sier så dette om organisering av det administrative apparatet i SFF? Det er ulike syn på hvordan det administrative apparatet skal organiseres, men viktigheten av å ha eget administrativt personale blir på nytt poengtert, i tillegg til kompetanse på formidling og økonomi, samt evne til å skape et godt faglig og sosialt miljø og gode rutiner. Min

oppsummering er at det administrative apparatet i et SFF må være organisert med minst en ansatt med en tydelig og helhetlig tilhørighet til senteret, og som har en kombinasjon av god organisasjonsforståelse og nok fagkompetanse til å kunne forstå og koordinere alle oppgavene.

#### *5.1.4 Både detaljer og sammenheng; Arbeidsoppgavene til informantene*

På spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver informantene hadde (spørsmål 5 i intervjuguiden) har jeg identifisert følgende temaer: Rapportering, Økonomi, Personal, Bindeledd, Prosjekt oppfølging, Arrangementer og Kunnskapsformidling. Temaene, eller kodene, er nærmere beskrevet her:

- **Rapportering:** SFF gjør sin største og viktigste rapportering årlig til NFR og i sin publiserte årsrapport. Ellers er det også meldinger og rapporteringer til andre finansieringskilder, vertsinstitusjoner, register og liknende.
- **Økonomi:** Oppgaver rundt budsjett, regnskap, økonomioppfølging og revisjon. Økonomien er kompleks fordi senterne har mange finansieringskilder og prosjekter.
- **Personal:** Dette består hovedsakelig i å ta vare på de ansatte på beste måte, inkludert alt fra rekruttering og ansettelser til løpende personaloppgaver.
- **Bindeledd:** Det å være til stede for leder/direktør, nestleder og gruppeledere. Å samarbeide med institutt og fakultet, og dele informasjon mellom alle nivå. Legge til rette for at det faglige personalet skal få tid og ro til å fokusere på forskningen. Holde i tråder, sørge for samspill og ha oversikt. Skape gode møter og møteplasser, så folk får snakket med hverandre. Være limet i organisasjonen. Sørge for internkommunikasjon og ha en samlende funksjon for det som gjelder senteret som helhet.
- **Prosjekt oppfølging:** Følge opp og ha oversikt over prosjektene hele veien, fra søknad og bevilgning, endringer, rapporter og avvik til avslutning. Sørge for kontrakter og avtaler med samarbeidspartnere i inn og utland.
- **Arrangementer:** Arrangere seminarer, konferanser og kurs, for eksempel doktorgrads-kurs, journalklubb og SFF-fagdager. Legge til rette for aktiviteter, reiser og besøk. Sørge for ukentlig møtevirksomhet, årsmøter og sosiale arrangementer, som julebord, sommerfest og lignende.

- **Kunnskapsformidling:** Vise hva senterne jobber med og får til gjennom nettsider, media, nyhetsbrev og sosiale media.

I tillegg nevnes strategiarbeid og arbeidsoppgaver som var unike for et SFF, for eksempel planlegging av tokt. Flere informanter sa at det helt sikkert var mange flere oppgaver som de ikke umiddelbart kom på.

Hvilke oppgaver informantene har, er naturligvis påvirket av hvor mange administrativt ansatte det er på senteret, oppgavefordelingen dem imellom og ikke minst hva de får eller ikke får av administrativ støtte fra vertsinstitusjonen. Likevel ble de fleste temaene gjentatt av flere informanter. På spørsmål om hvilke oppgaver som var viktigst og hvorfor eller hva som tok mest tid, fikk jeg få svar og ingen markerte forskjeller fra spørsmålet om hva som var arbeidsoppgavene, så jeg diskuterer ikke det videre.

Totalt viser disse svarene, ikke overraskende, at informantene hadde mange og varierte oppgaver. Jeg oppfatter det som at den administrative ledelsen i et SFF gjør det som til enhver tid trengs for at senterets oppgaver og forpliktelser skal bli utført. Svarene peker også på at det er nødvendig å ha en administrativ ledelse med bred faglig kompetanse og oversikt, samtidig med et fokus på menneskene i organisasjonen. Uten at dette sier noe om hvordan det administrative apparatet i SFF bør organiseres.

#### *5.1.5 Egen administrativ ledelse er helt nødvendig*

Hvordan er det administrative apparatet i SFF organisert for å bidra til måloppnåelse? Som forventet finner jeg at alle SFF i mitt utvalg har eget administrativt personale (minst en leder eller koordinator) og også institusjonell støtte, men at størrelse og funksjoner varierer. De administrative oppgavene er også fordelt på ulike vis mellom senter og institusjon.

Uavhengig av hvordan dette var fordelt, rapporterte informantene at oppgavedelingen og samarbeidet går bra. Men tilleggskommentarer forteller at det kan være utfordrende. Og jeg vil jeg påstå at den administrative ledelsen i et SFF spiller en sentral rolle for at dette samarbeidet og oppgavefordelingen skal fungere for senteret.

Informantenes råd til nye SFF i forhold til løsning av de administrative oppgavene sier ikke så mye direkte om organiseringen, men vektlegger igjen betydningen av eget administrativt personale og gir et bilde av et behov for å få dekket både konkrete forefallende oppgaver,

for eksempel i forhold til økonomi og formidling, kombinert med god oversikt og en bred organisasjonsforståelse.

Spørsmålet om hvilke oppgaver informantene hadde kunne like godt vært plassert i avsnittet om kvaliteter, ferdigheter og egenskaper hos administrativt personale (5.3). Men jeg tar det med her fordi oppgavene de har også har med organisering av det administrative apparatet å gjøre. Oppgavene til informantene var mange og varierte, og innbefatter etter min oppfatning alt som til enhver tid var nødvendig for at organisasjonen skulle fungere optimalt. Helt i tråd med Tauginienés studie (2009) som sier at forskningsadministrasjon er en kompleks prosess, med kontinuerlig endring og utallige utfordringer. For å kunne utføre alle disse ulike oppgavene er det nødvendig å ha bred faglig kompetanse, et overordnet blikk og evne til å være bindeledd mellom disse to faktorene og menneskene i organisasjonen.

Svarene gir et entydig svar i forhold til organisering av det administrative apparatet; SFF har, og bør ha, en egen administrativ ledelse finansiert av SFF bevilgningen. Dette støtter opp under hypotesen at et SFF må ha et eget administrativt apparat. Men hva er det som gjør det nødvendig?

SFF velger selv om de vil ha eget administrativt personale, eller bruke institusjonens. Dette er en sjelden mulighet innenfor SFF bevilgningen, siden de aller fleste finansieringsformer innen forskning ikke inkluderer midler til administrativt personale. Og så lenge det er gode faglige begrunnelser i tråd med målsetningen, har SFF tillitt og frihet også til å endre på fordelinger i budsjettet i forhold til hva de har behov for, inkludert eventuelt å justere hva senteret skal ha av eget administrativt personale. Potensielt kan et SFF «spare penger» på å velge institusjonell administrativ støtte, men da må de dele ressurser med institusjonen og vil ikke nødvendigvis bli prioritert. Institusjonens administrative apparat er dessuten ofte sentralisert, noe som kan gi distansering og liten forståelse eller fleksibilitet for lokale problemstillinger generelt. I henhold til Rytberg og Geschwind bør en andel av den administrative støtten være lokal for å ivareta menneskelig kontakt, relasjoner og kommunikasjon (2021). Og et SFF gir en mulighet til nettopp det; å ha eget lokalt, dedikert administrativt personale og dermed til en viss grad å kunne omgå konkurranse om ressurser i institusjonen og også institusjonens sentralisering og hierarki i forhold til administrative oppgaver og ressurser.

Ut fra min studie ser jeg at egen administrativ ledelse har en samlende funksjon. Den legger til rette, holder i trådene og sørger for informasjonsflyt. Den delegerer, utøver diplomati, samarbeider, samt at den har bred oversikt over og følger opp i forhold til prosjekter, økonomi, formidling og personal. I henhold til Simon's; sørger den for at ting blir gjort (1997, s. 1). Dette støtter hypotesen om hva SFF trenger å ha eget administrativt personal til; nemlig å koordinere og sørge for at de nødvendige oppgaver og funksjoner blir utført, enten av eget eller vertsinstitusjonens administrative personale.

Egen administrativ ledelse i et SFF er en del av organisasjonsstrukturen gjennom sin rolle, sin stillingsinstruks (om de har noen) og sine oppgaver. I henhold til det instrumentelle perspektivet er organisasjonsstruktur et virkemiddel for måloppnåelse, noe som kan tolkes dithen at når eget administrativt personal er nødvendig, er det samtidig nødvendig for måloppnåelse, uavhengig av hvem som produserer resultatene.

I forhold til Mintzbergs organisasjons typologi er SFF helt tydelig en innovativ organisasjon, i utgangspunktet uten tekno- og støtte- struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 99). SFF skiller seg fra vertsinstitusjonen ved å ha unike og separate krav om måloppnåelse, som stiller høyere krav til teknostruktur og kan forklare hvorfor SFF trenger eget administrativt personale selv om vertsinstitusjonen er forpliktet til å levere dette.

Oppsummert støtter resultatene min hypotese om at SFF trenger et eget administrativt apparat som koordinerer og sørger for at nødvendige oppgaver og funksjoner blir utført.

## **5.2 Administrativt personalets bidrag til måloppnåelse**

Ettersom man på bakgrunn av midtveisevalueringen kan si at SFF fra 2013 har nådd sine mål så langt, var jeg her ute etter informantenes personlige oppfatning av måloppnåelsen og hvorfor de anså at SFF hadde nådd sine mål. Og ikke minst på hvilke områder de anså at administrativt personale hadde bidratt denne måloppnåelsen.

### *5.2.1 Ambisiøs leder og et godt forskningsmiljø; Informantenes syn på SFF sin måloppnåelse*

Ikke overraskende svarer alle informantene bekreftende på at deres SFF har nådd sin målsetning så langt (spørsmål 8 fra intervjuguiden) og mange forsetter med å liste opp hva senteret har oppnådd med en viss stolthet og begeistring. Det trekkes frem at senterne har

fått frem ekstremt flinke unge forskere som drar inn egne midler, at senterne på basis av SFF bevilgningen får andre store prosjekt og at et godt forsknings miljø tiltrekker seg enda flere dyktige forskere.

På spørsmål om hvorfor SFF har nådd sin målsetning får jeg primært to svar-kategorier.

- **Fremragende forskningsmiljø;** Det er avgjørende å tiltrekke seg folk som er faglig flinke og som fungerer godt i miljøet. SFF i seg selv gjør det lett å skape et godt miljø for de unge forskerne, samtidig er det essensielt å ha gode strukturer, ta dem vel imot og kunne tilby aktiviteter. I denne sammenheng er samlokaliseringen viktig.
- **Senterleder;** Mange vektlegger senterleder som sentral for måloppnåelse. Da nevnes senterleders erfaring, visjon, lederegenskaper, klare ambisjoner, drivende kraft, nettverk og kvalifikasjoner, samt fokus på eksellense i alle deler av organisasjonen, inkludert administrasjon og forskerutdanning. *«Senterleder har ideene, fokuset og setter dagsordenen.»*

Oppsummert kan vi si at informantene formidler at måloppnåelsen til SFF skyldes faglig kvalitet, spesielt representert ved senterleder, i sammenheng med et fremragende forskningsmiljø som jeg oppfatter som en sum av den høye faglige standarden og å få folk til å trives og fungere godt sammen. Hvor disse to faktorene, ambisiøs leder og et godt forskningsmiljø, er gjensidig helt avhengige av hverandre for at senteret skal oppnå sine mål.

### 5.2.2 Binder det sammen; Administrasjonens betydning for måloppnåelse.

Hva er så den administrative ledelsens betydning for måloppnåelse? Gjennom sortering/koding av svarene på dette spørsmålet (spørsmål 9) har jeg funnet følgende kategorier, eksemplifisert med korte sitater fra intervjuene:

- **Flyt:** *«Min oppgave er at det går smooth», «Fasiliterer så mye for å få hverdagen og all aktiviteten til å gå rundt.»*
- **Gjøre andre gode:** *«Æ trur ikke æ personlig har hatt så mye betydning (annet) enn å være tilsted for å gjøre andre gode». «Er ganske viktig for å avhjelpe leder, nyttig å ha en som er der og legger til rette for at de kan fokusere på det faglige.»*
- **Oversikt:** *«Jeg er den som har oversikt over økonomi og omliggende faktorer, det tar tid å bli kjent med forskerne og hvordan det jobbes. Det er veldig viktig.»*, *«Et tydelig og godt administrativt rammeverk for et SFF er alfa og omega.»*, *«Det er mye jobb*

*med et SFF og for å holde oversikt og følge med på hva som kreves.»*

*«Administrasjonen har en viktig rolle med å dokumentere, rapportere, bygge opp og holde orden.»*, *«Følge opp, passe på at ting bli gjort, holde orden i sakene.»*

- **Organisere:** *«Rekruttering og alle de internasjonale aktivitetene på senteret hadde ikke gått uten en administrasjon som er på hele tiden.»*, *«Uten oss blir det ingen måloppnåelse»*. *«Administrasjonen er koordinerende og implementerende og omsetter ideene.»*
- **Det sosiale:** *«Vår jobb å passe på det sosiale. Vi sørger for at det skjer, en definert del av jobben.»*, *«Vi bidrar til et godt sosialt miljø, sosiale tiltak, møteplasser.»*

Flere av informantene var veldig klare på at det var forskerne som direkte produserte resultater, samtidig var det tydelig at de oppfattet sin egen rolle som viktig, men på en annen måte. Jeg vil si at den administrative ledelsen i et SFF tar et ansvar for organisasjonen som et hele, sørger for at alt, ikke minst det sosiale, fungerer og legger dermed til rette for fremragende forskning.

### *5.2.3 Bindeledd, miljøskaper og fasilitator*

Studien viser at en ambisiøs leder og et godt forskningsmiljø er sentralt for at SFF skal oppnå sine mål. I forhold til senterleder bidrar administrativ leder med å avlaste og fasilitere slik at senterleder får mest mulig tid til å fokusere på det faglige. Når det gjelder å skape et attraktivt faglig og sosialt miljø er den administrative ledelsen viktig gjennom å bidra med sosiale tiltak, organisere møteplasser og ikke minst fungere som et bindeledd, eller et sentralt knutepunkt, som organiserer, har oversikt og sørger for informasjonsflyt internt og eksternt. Dette svarer på spørsmålet om hvilke administrative oppgaver informantene opplever som er sentrale for måloppnåelse i et SFF.

Min hypotese i forhold til dette spørsmålet var at de sentrale administrative oppgavene som bidrar til måloppnåelse i et SFF består av en serie konkrete oppgaver i forhold til, for eksempel; rapportering, personal og økonomi, i tillegg til mer udefinerte oppgaver basert på en overordnet forståelse av organisasjonens behov. Svarene på de to spørsmålene i denne delen nevner ikke konkrete oppgaver. Det betyr ikke at konkrete oppgaver ikke er viktig, men at informantene ikke anså det som mest sentralt. Det som blir trukket frem er det jeg har kalt mer udefinerte oppgaver spesifisert av et SFF sine behov. Med udefinert mener jeg at disse oppgavene neppe ville være nevnt i en eventuell stillingsbeskrivelse, fordi de er



vanskelig å beskrive i detalj; for eksempel å passe på det sosiale eller å gjøre andre gode. Jeg ser en klar sammenheng mellom mine «undefinerte oppgaver knyttet til organisasjonens behov» og det NARMA kaller menneskelige egenskaper (se side 10). NARMA peker også på dualiteten mellom konkrete faglige ferdigheter og oppgaver og alt det som har med organisasjonsforståelse, mennesker og miljø å gjøre.

For å være konkurransedyktig og tiltrekke seg og holde på de beste forskerne, er det ikke nok med et fremragende faglig miljø. Internasjonale unge forskere som kommer tilreisende uten noe sosialt nettverk trenger mer. Dette må SFF kunne tilby for å være attraktive, og slik jeg tolker svarene har den administrative ledelsen en helt sentral rolle i forhold til at det sosiale fungerer i senteret.

I neste del ser jeg på hva de administrative lederne har av kvaliteter, ferdigheter og egenskaper som gjør at de kan bidra til måloppnåelse.

### **5.3 Kvaliteter, ferdigheter og egenskaper hos administrativt personale**

Gitt at den administrative ledelsen i et SFF bidrar til måloppnåelse, er det relevant å se på hvilke kvaliteter, ferdigheter og egenskaper denne personalgruppen har.

#### *5.3.1 Høy utdanning, bred erfaring og nøye selektert; Informantenes bakgrunn*

Spørsmål 3 i intervjuguiden spør etter informantens tidligere utdanning og erfaring.

Svarene viser at 8 av 9 informanter hadde utdanning på masternivå, og 3 av 9 på doktorgrads nivå. Videre hadde 6 av 9 utdannelse innenfor fagområdet til SFF. Alle informantene hadde noen års arbeidserfaring og 3 både fra akademisk og administrativt arbeid. 8 av 9 informanter er kvinner.

3 deltakere hadde vært ansatt ved senteret siden oppstart og den sist ansatte fra 2020, gjennomsnittlig ansettelse lengde var ca. 5 ½ år. Alle informantene hadde blitt spesifikt bedt om å søke og 8 av 9 informanter kom fra andre stillinger ved vertsinstitusjonen (akademiske eller administrative).

Dette viser at utvalget mitt er høyt utdannet, og de fleste innenfor fagområdet til sitt SFF. Alle har arbeidserfaring, noen både fra faglig og administrativt arbeid. Måten de er

rekruttert på sier noe om at dette er en viktig stilling, siden personer med den bakgrunn og de kvaliteter og ferdigheter et SFF ønsket ble bedt om å søke.

### 5.3.2 *Oversiktsforståelse; Informantenes viktigste kvalifikasjoner*

På spørsmål 4 om hvilke kvalifikasjoner og erfaringer informantene anså som spesielt viktige for at de fikk jobben svarte de:

**Forståelse for forsknings administrasjon;** Informantene svarer at kjennskap til eller erfaring med for eksempel Cristin databasen, open access, universitets systemer (innkjøp, anbud, personal), rapportering til NFR, årsmeldinger, oppfølging av stipendiater, disputaser, finansiering og generell forståelse for hvordan et prosjekt fungerer var viktig.

**Organisasjonskompetanse;** Å ha jobbet på tvers av institutt, fakultet og institusjoner og på ulike nivå og å ha kjennskap til senteret og prosjektet ble også rapportert som sentralt for å få jobben.

**Faglig bakgrunn;** En del av informantene mente det var en viktig faktor at de kunne bidra faglig i tillegg til administrativt. At de kunne kjenne og forstå forskningstematikken og hvordan det hang sammen faglig.

**Internasjonal erfaring;** Å ha jobbet mye i utlandet og ha engelsk som arbeidsspråk var en viktig kvalifikasjon for noen. Dette gjorde dem trygge i et multikulturelt miljø og var viktig i forhold til mange problemstillinger med utenlandske ansatte.

**Forståelse for økonomi;** Erfaring fra økonomisk ledelse av forskningsprosjekter og/eller ekstern finansiering ble poengtert. Inkludert forståelse for viktigheten av å ha budsjett og regnskaps rutiner på plass, slik at senterledelsen til enhver tid kunne vite hvilke rammer de hadde å forholde seg til.

**Evne til å skape gode rammebetingelser;** Det ble nevnt at det var viktig å like å organisere, å kunne ha orden og kontroll, å få ting til å virke og å se ting i sammenheng slik at alt rundt forskningen fungerer. Andre nevner evnen til å se og være der for de ansatte. Flere tar opp det å være et Ja-menneske, ha engasjement, kapasitet og evne til å håndtere mye forskjellig. Og også evnen til å være tilstede og tilgjengelig.

Dette sier noe samlet om hvilke kvalifikasjoner, ferdigheter eller egenskaper SFF var ute etter; bred erfaring (faglig og eller administrativt), organisasjonskompetanse/forståelse av

hvordan et universitet fungerer som helhet og et SFF innenfor dette, forståelse for administrasjonens oppgaver i et internasjonalt fagfelleskap, økonomioversikt og ikke minst evne til å skape gode rammebetingelser. Som stillingsbeskrivelse ville det være ganske omfattende, men det enkelte SFF hadde noe ulike behov og la antakelig ulik vekt på disse kvalifikasjonene. Igjen finner jeg at det er den rette kombinasjonen av administrative ferdigheter og menneskelige egenskaper som er sentral.

### 5.3.3 *Mellomleder og sjonglør; Sentrale administrative oppgaver i et SFF*

For å få en litt annen vinkling på det samme spør jeg også om ved hvilke oppgaver eller områder informantene synes det var spesielt viktig med kvalifisert administrativt personale i et SFF (spørsmål 6). Disse resultatene sammenfaller mye med forrige spørsmål.

**Breddeforståelse;** Arbeid med rapporter og publisering, samt forsknings administrasjon som eget felt blir nevnt. Også at det er et bredt spekter av oppgaver, og at bredde er viktigere enn spisskompetanse, fordi de kan bruke spesialist kompetanse fra vertsinstitusjonen ved behov. Oversikt og fleksibilitet blir også tatt opp som sentralt.

**Fasilitere;** Det blir oppfattet som viktig å sørge for at ting blir gjort og går smidig. Å hjelpe og tilrettelegge og skape gode rammebetingelser for de vitenskapelige ansatte, så de kan konsentrere seg om forskning og publisering. «Det hadde ikke gått om forskere eller lederne skulle gjøre dette (de administrative oppgavene) og det ville være dårlig utnyttelse av ressurser.»

**Økonomi oppfølging;** Økonomikontroll blir dratt frem som helt basis. Og det ble formidlet at man har oversikt over hva som foregår i sentrert når man har oversikt over økonomien. Det ble også nevnt at det var viktig med forståelse for hvor mye midler som kan brukes til enhver tid.

**Personalarbeid:** Et SFF er en midlertidig organisasjon og det er mye rekruttering som må gjøres raskt for å få tak i de beste, og på riktig måte, i henhold til gjeldende regler. Det er også viktig å ivareta sosial inkludering, og se og være der for de ansatte. Generelt nevnes daglig personaloppfølging. Bare en av informantene fortalte hun hadde formelt personalansvar, selv om flere oppgav at de i praksis påtok seg denne oppgaven.

**Kommunisere at du fins;** Viktig å ha et fokus på formidling, å være nettredaktør, lage og sende ut nyhetsbrev og sette sammen årsrapport.

Det ble kommentert at som et SFF ble det lagt vekt på å ha en høy standard og yte litt bedre administrativ støtte enn det som er vanlig på et institutt. En informant påpekte at hun likte at stillingen var åpen slik at det var mulig å forme den litt etter egne kompetanser og interesser. Og flere snakket om at det var en spennende jobb og at de syntes de hadde det gøy på jobb, selv om arbeidsbelastning periodevis var stor.

Svar kategoriene viser at rollen til de administrative lederne har mye fellestrekk med den klassiske mellomlederrollen, som i stor grad innebærer å formidle informasjon og være et bindeledd mellom ulike nivåer i organisasjonen. Og de fleste av informantene hadde jo også en ledertittel. For å kunne utføre disse oppgavene var det nødvendig å ha en breddeforståelse, men samtidig sjonglere en serie spesifikke oppgaver, og ikke minst ha en forståelse for hva som var viktige rammebetingelser for at et forskningsprosjekt skulle fungere godt og målene innfris.

Dette sier noe om hvilke oppgaver eller områder informantene synes det var spesielt viktig med kvalifisert administrativt personale og på hvilke områder den administrative lederen i et SFF trenger å ha gode kvaliteter, ferdigheter og egenskaper.

#### *5.3.4 Team-følelse; Samarbeid med akademisk personale*

På spørsmål 7 om hvordan samarbeidet med det akademiske personalet fungerte, svarer alle informantene at det fungerer bra eller bedre enn bra. Når jeg spør om hvorfor det er sånn får jeg følgende svar kategorier, illustrert med sitater fra informanter:

**Kommunikasjon;** «Vi har løpende kontakt, faste møter en gang per uke, mailer mange ganger per dag.», «Samarbeidet fungerer utmerket, ledelsen har en hotline holdning til kommunikasjon.», «Alle svarer veldig kjapt og alle blir hørt.», «Det er lav terskel for om det er noe.», «Det er greit å spørre, det er travelt, men vi har god dialog.», «En fordel at noen i administrasjonen har forskererfaring.»

**En del av samme team;** «Samarbeidet er nærmere, mye mer integrert i et SFF.», «Det er slik jeg vil ha det, en del av samme team, hvor vi bryter ned skottene mellom det vitenskapelige og det administrative personalet.», «Vi får det til ganske bra i SFF, er mer som et team. Det er med på å gjøre det mer gøy å jobbe på et senter.», «Begge mine ledere er opptatt av administrasjonen og å inkludere.», «Administrasjonen er en viktig del av senteret og skal inkluderes for å få bredde-forståelse for senteret.», «Vi er samlokalisert og administrasjonen

*er en del av gjengen. Vi blir inkludert i alt.» «Et SFF starter på nytt, drar ikke med oss gamle rutiner, og kan tenke mer moderne.» «Jeg blir satt pris på, og folk vil være sammen med meg på fritiden.»*

**Avhengig av hverandre;** *«Hovedsakelig jobber vi så tett at det ikke føles som om oppgaver blir kastet min vei.» «Det tette daglige samarbeidet.» «Det tette samarbeidet gjør at vi forstår mer. Vi strekker oss langt og vil at det skal bli bra. Det er gjensidig respekt.» «Vi har jobbet bevist (i forhold til samarbeid), og de faglige ser at vi er der for dem.» «Forskerne har personligheter, sterke personligheter og sterk vilje, men ikke nødvendigvis lederegenskaper. Samarbeidet fungerer på grunn av meg.»*

**Ovenfra og ned;** *«Vi har en jobb å gjøre (med) å synliggjøre den jobben vi gjør og hvor lang tid det tar, for å få gehør.» «Det er en tendens til at forskerne ikke helt klarer å se hva støtteapparatet gjør og jeg ser det fra forskerne side også.» «Det kan være litt ovenfra og ned.» «Samarbeidet er bygget opp over tid og krever investering.»*

Uten at det ble definert oppfatter jeg at alle informantene har fokusert sitt svar i forhold til samarbeidet med senterledelsen heller enn akademisk personale i SFF generelt. Og det er kanskje naturlig, gitt at det utgjør informantens viktigste og nærmeste samarbeidsarena i forhold til akademisk personale. Informantene opplever stort sett at de er en del av et team der de alle er avhengig av hverandre, der de blir respektert og inkludert, og der kommunikasjonen er tett, rask og hyppig.

Senterleder har store forpliktelser til senteret og hvis samarbeidet med administrativt personale ikke fungerer kan ikke senterleder byttes ut. Dette betyr at mye av ansvaret for dette samarbeidet ligger hos administrasjonen og kan være en del av forklaringen på hvordan de administrative lederne er rekruttert.

Studier har vist at forholdet mellom akademisk og administrativt personale i universitetssektoren kan være konfliktfylt, konkurransepreget og anstrengt (Kallenberg, 2016; Whitchurch, 2006). Det fins også teorier om at måten akademikere organiserer sitt arbeidsliv på er nært relatert til deres fagområde, såkalte «Academic Tribes», noe som også kan virke bremsende for nye samarbeid (Becher, 1989, s. 1). Disse vanskelighetene kan skyldes at profesjoner, grupper og individer er opptatt av motstridende mål (T. Christensen et al., 2015, s. 45).

At samarbeidet med ledelsen fungerer godt er antakelig essensielt for måloppnåelse, men det kan være utfordrende og kreve egenskaper, kvaliteter og ferdigheter fra den administrative ledelsen, ikke minst innen diplomati, kommunikasjon og språkforståelse.

### 5.3.5 *Fagkunnskap, organisasjonsforståelse og «People-person»*

Informantene ble ikke spurt direkte om hvilke kvaliteter, ferdigheter og egenskaper de hadde, isteden har jeg forsøkt å besvare dette forskningsspørsmålet ved å spørre om tidligere utdanning og erfaring, hvilke kvalifikasjoner og erfaringer informantene anså som spesielt viktige for at de fikk jobben, hvilke oppgaver eller områder informanten syntes det var spesielt viktig med kvalifisert administrativt personale i et SFF og hvordan samarbeidet med det akademiske personalet fungerte.

En liten oppsummering av svarene viser at den administrative ledelsen hadde høy utdanning, bred erfaring og var nøye selektert. For å få jobben var god oversiktsforståelse og personlig egnethet sentralt. Områder der det var spesielt viktig med kvalifisert administrativ ledelse, kan vi putte i samlekategoriene mellomlederoppgaver. Og ut fra spørsmålet om samarbeidet med akademisk personale, kan jeg se nødvendigheten av gode kommunikasjonsferdigheter.

Hypotesen min, gitt at vi anser at SFF har måloppnåelse, er at den administrative ledelsen bidrar til måloppnåelse gjennom kvaliteter, ferdigheter og egenskaper som stemmer med fler-funksjonalitetsrollen til Whitchurch, beskrivelsen av rollene til forskningsadministrasjonen fra litteraturen, og kvaliteter og ferdigheter en forskningsadministrator bør ha i henhold til Landen og McCallister (Landen & McCallister, 2006; Tauginiené, 2009; Whitchurch, 2006). Og videre at disse kvalifikasjonene er viktigere for måloppnåelse enn utdanning, bakgrunn og kunnskaper for øvrig.

Alle informantene hadde høyere utdanning, og 8 av 9 på masternivå eller høyere, så utdannelse som sådan var viktig. Og 6 av 9 hadde utdanning innenfor fagområdet til SFF, noe som plasserer dem i kategorien «Third Space Professionals», og betyr at de hadde mye kulturell og vitenskapelig akademisk erfaring. Denne gruppen ser ut til å ha fordelene av en høyere grad av påvirkning enn rene administratorer eller akademikere, gjennom større evne til å influere prosesser, søke kompromiss gjennom forhandlinger, intervensjoner, bygge og vedlikeholde relasjoner og etablere samarbeid (Kallenberg, 2020). Disse funksjonene krever

«språkforståelser» i begge fagfelt, evne til å bytte mellom perspektiv/roller og ikke minst diplomati. Siden samarbeid og gjensidig påvirkning fra personale av ulike profesjoner og avdelinger har en positiv effekt på gjennomføring av arbeidsprosesser (Kallenberg, 2020), vil «Third Space Professionals» sannsynligvis være en fordel for organisasjonen og ikke minst forholdet mellom akademisk og administrativt personale.

Det ser ikke ut til at et SFF må ha en administrativ ledelse med administrativ bakgrunn eller utdanning, og jeg vil anta at det skyldes at fordelene «Third Space Professionals» har vil kompensere for dette.

Alle informantene hadde arbeidserfaring, så en viss erfaring var trolig nødvendig. Det er mange med høy utdanning innen administrasjon eller som er mulige «Third Space Professionals», men mine informanter ble alle spesifikt invitert til å søke. Dette tyder på at det er noe som er viktigere enn bakgrunn og utdanning for disse stillingene, noe som støtter siste del av hypotesen.

Svarene jeg får i forhold kvaliteter, ferdigheter og egenskaper hos den administrative ledelsen ved SFF er i all hovedsak i samsvar med beskrivelsen av fler-funksjonalitetsrollen (Whitchurch, 2006), fra litteraturen (Tauginienè, 2009) og de tre hoved kvaliteter eller ferdigheter en forskningsadministrator bør ha (Landen & McCallister, 2006, s. 77). Jeg ser en personalgruppe som er fleksibel og evner å ha oversikt og jobbe på tvers, og ikke minst å se og fange opp hva som må gjøres og sørge for at det blir gjort. De er klar over sin viktighet, men lite opptatt av status, med sin primære lojalitet til senteret og et klart fokus på å administrere for forskning. På bakgrunn av intervjuene vil jeg si at informantene tar en stor del av ansvaret for det sosiale miljøet og flere av dem påtar seg ansvar for personalet som går langt utover det en vanligvis kan forvente. Og det er ingen tvil om at den administrative ledelsen ved SFF fungerer som en slags oversetter mellom ulike nivå, kulturer og profesjoner.

Ingen svar sier noe direkte om hvorvidt de administrative lederne har tillit i den større organisasjonen, men «Third Space Professionals» har antakelig tillit fra før, som fagpersoner. Og siden 8 av 9 var rekruttert fra forskningsinstitusjoner og alle ble bedt om å søke vil jeg anta at disse på den bakgrunn også hadde en viss tillit.

Noen informanter oppgir at jobben var unik i den forstand at de i stor grad kunne forme sin egen stilling etter egne kompetanser og interesser. Flere snakket om at det var en spennende jobb, tett på forskningen og variert gjennom senterets faser fra oppstart til avslutning. De syntes de hadde det gøy på jobb, selv om arbeidsbelastning periodevis var stor. Og uten at noen av informantene har snakket om det, får jeg på denne bakgrunn et tydelig bilde av at de er kulturbærere og miljøskapere, og har i tråd med Tauginienés studie (2009) en stor effekt på forskningskulturen.

Jeg mener mine resultater støtter hypotesen både i forhold til de kvaliteter, ferdigheter og egenskaper den administrative ledelsen besitter, og at dette er vel så viktig som utdanning og bakgrunn.

#### **5.4 Oppsummering resultater**

Formålet med undersøkelsen har vært å utforske, forstå og beskrive de enkelte faktorene og sammenhengene mellom administrativ ledelse, måloppnåelse og organisasjonen SFF. Dette er en kvalitativ studie basert på et relativt lite utvalg og svarene har en naturlig variasjon fordi ingen SFF eller informanter er like. Så selv om jeg kan se tendenser og sammenhenger, betyr ikke det at enkelt svar er mindre viktig.

Organisasjonen SFF er tilrettelagt for innovativ forskning, men har i utgangspunktet ikke noe eget støtteapparat. Mine resultater viser at det er nødvendig for måloppnåelse at SFF har en egen administrativ leder som koordinerer og sørger for at nødvendige oppgaver og funksjoner blir utført. Og med eksellense for øyet kanskje også yte litt bedre administrativ støtte enn det som er vanlig på et institutt, til tross for at dette kan være en kilde til konflikt dersom institusjonens ansatte opplever dårligere service (Borlaug et al., 2019, s. 77).

Måloppnåelse for disse SFF er på et vis bekreftet av bestått midtveisevaluering, men måloppnåelse er mye mer enn et sluttresultat. Forskning er en lang prosess med mye usikkerhet, motivasjon, beslutninger, dårlige resultat, læring, endring, ytelse, forsinkelser og ikke minst teamarbeid, til en får publiserbare resultater. Mesteparten av denne prosessen foregår i bakgrunnen og er vanligvis et resultat av et stort teamarbeid, der mange aldri får navnet sitt på en publikasjon. Det administrative personalet er en del av dette teamet.



Mine resultater gjør det lett å være enig med NARMA om at en forskningsadministrator har spesifikke administrative ferdigheter og menneskelige egenskaper nødvendige for måloppnåelse (NARMA, 2021). Ettersom det rekrutteres administrativt personale fra akademia kan vi anta at det rent administrativt faglige i et SFF i kan læres, men at den akademiske bakgrunnen og ikke minst organisasjonsforståelsen gjør det lettere å lære det. Dette betyr samtidig at det akademiske personalet ville være i stand til å gjøre administrative oppgaver selv, men det ville være veldig tidkrevende. Og dagens forskere kan i praksis ikke jobbe effektivt uten administrativ støtte (Tauginiené, 2009; Whitchurch, 2004).

I tillegg til det faglige spiller de menneskelige faktorene en viktig rolle og er kanskje utslagsgivende ved rekrutteringen. Men hva består spesifikt disse egenskapene av? Dette er noe det er vanskelig å definere og som gjerne faller inn under kategorien personlig egnethet i stillingsannonser. Selv om begrepet menneskelige ferdigheter ikke spesifiseres vil jeg likevel påstå at min studie støtter de svarene teorien gir på dette; Administrativ ledelse i SFF er fleksibel, har oversikt, kan jobbe på tvers, fanger opp hva som trengs og sørger for at det blir gjort, har lite fokus på status, har sin primære lojalitet til senteret, tillit i den større organisasjonen og er klart sentrert om administrasjon for forskning. De tar ansvar for det sosiale miljøet og oversetter mellom ulike nivå, kulturer og profesjoner.

På bakgrunn av intervjuene oppfatter jeg at den administrative ledelsen har et sterkt ønske om at senteret og forskerne skal nå sine mål og gjør det de kan for å bidra til det. Ikke minst gjennom å ta vare på menneskene i organisasjonen, eksemplifisert ved tett og hyppig oppfølging av internasjonalt personale generelt sett og spesielt nå under pandemien.

## 6 Konklusjon

I lys av New Public Management trenden med målstyring, effektivisering, sentralisering og digitalisering er det høyst relevant å forske på administrasjon. Det er tidligere gjort kvalitative studier på forskningsadministrativt personale, men ikke på deres betydning for måloppnåelse. Og basert på relevant tidligere forskning, teori, resultater og analyse har jeg kommet frem følgende funn om betydningen av den administrative ledelsen for måloppnåelse ved SFF:

- Administrativ ledelse (minst en egen 100% stilling) er en nødvendig del av SFF organisasjonen for å ivareta og koordinere senterets interesser og behov både internt og i forhold til vertsinstitusjonen.
- Den administrative ledelsen bidrar til måloppnåelse primært gjennom å avlaste og fasilitere forskerne, å arrangere møteplasser og sosiale tiltak, og ikke minst fungere som et sentralt knutepunkt eller bindeledd.
- De administrative lederne har høy utdanning, arbeidserfaring og god oversiktsforståelse og samtidig er de selektivt rekruttert for å bidra til senterets måloppnåelse.

Dette er en viktig studie på administrativt forskningspersonale. Og fordi eksellense i forskning både blir viktigere og mer akseptert, blir også betydningen av hvem vi rekrutterer til de forskningsadministrative stillingene og hvordan vi bruker dem større. For fremragende forskning kreves det en spesiell blanding av kunnskap og ferdigheter fra den administrative ledelsen, ikke minst evne til integrasjon av det faglige, sosiale og administrative og å være et knutepunkt for relasjoner og informasjonsflyt. Dette tilsvarer kompetansen til en mellomleder i en internasjonal multikulturell organisasjon.

Universitets og høyskole sektoren er blitt mye kritisert for det store byråkratiet og veksten i administrasjonen og det foregår statlige initiativ for å slanke forvaltningen, gjennom sentralisering, digitalisering og spesialisering, men også kutt i stillinger. Samtidig har midlene til forskning økt betraktelig. Primært på grunn av stor økning i ekstern finansiering, blant annet som en konsekvens av SFF ordningen. Dette gjør universitetene viktigere som forskningsinstitusjoner og øker presset på forskningsadministrasjonen, uten at ressurs tilgangen har øket tilsvarende. I denne situasjonen er lett å se at SFF kan trenge egen

administrativ ledelse. Uten at det løser de underliggende utfordringene i forhold til størrelse, spesialisering og plassering av det forskningsadministrative apparatet ved universiteter og høyskoler.

Mine funn viser at organiseringen av det administrative apparatet i SFF har kvaliteter som kjennetegner en mer moderne organisasjon. Det vil si en organisasjon som går utenom vanlig silotenkning, sentralisering og spesialisering og hvor den administrative støtten er tilstede som en integrert del av forskningsmiljøet. Dette krever høyt kvalifisert administrativt personell, med administrativ-, akademisk- og organisasjons- kompetanse, i tillegg til evne til å ivareta sosial integrasjon og miljøbygging.

Undersøkelsen er begrenset til den administrative ledelsen i SFF fra 2013 sine syn på problemstillingen. En naturlig oppfølging ville være å undersøke et større utvalg SFF og ikke minst senterledernes oppfatning av administrasjonene bidrag til måloppnåelse.

SFF har som organisasjon spesielle forutsetningen, oppgaver og utfordringer, dette gjør at resultatene ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre forskningsgrupper- og miljøer. Det ville derfor også være relevant å undersøke tematikken i andre typer forskningsenheter. Tidligere forskning og teorier bruker blant annet ord som menneskelige egenskaper og olje i maskineriet om ferdigheter som er viktige for administrativt personale i forskning. Egnede begreper og definisjoner av de ferdighetene og kvalitetene slike stillinger krever kan også være et mål for fremtidige studier.

Alle SFF har valgt å ha eget administrativt personale, men kanskje burde NFR av hensyn til målet om fremragende forskning også et stille krav om en egen administrativ leder i et SFF. Mitt håp er uansett at denne studien skaper mer bevissthet om det verdifulle bidraget administrativt personale gir i forhold til måloppnåelse i forskning, både ved Sentra for Fremragende Forskning og generelt.

## 7 Litteraturliste/referanser

- Andrews, R., Boyne, G. & Mostafa, A. M. S. (2017). When bureaucracy matters for organizational performance: Exploring the benefits of administrative intensity in big and complex organizations. *Public Administration*, 95(1), 115-139.
- Arnesen, M. & Tønnesen, E. (2020, 13 Jan 2020). Administrasjonen vokser ved alle universiteter — unntaket er OsloMet. *Khrono*. Hentet fra <https://khrono.no/administrasjonen-vokser-ved-alle-universiteter--unntaket-er-oslomet/432874>
- Borlaug, S. B., Langfeldt, L., Gulbrandsen, M. & Ramberg, I. (2019). *Impacts of the SFF scheme on the Norwegian research system : Sub-report I to the SFF evaluation panel*. Norway: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning NIFU
- Brennan, J. (2010). Burton Clark's The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. *London review of education*, 8(3), 229. <https://doi.org/10.1080/14748460.2010.515122>
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Christensen, L. (2020, 8 Mar 2020). Administrasjon: Mange kvinner, stadig flere med doktorgrad. *Forskerforum*. Hentet fra <https://www.forskerforum.no/administrasjon-mange-kvinner-stadig-flere-med-doktorgrad/>
- Christensen, T., Egeberg, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Clark, B. R. (1986). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective* Univ of California Press.
- Frye, J. R. & Fulton, A. P. (2020). Mapping the growth and demographics of managerial and professional staff in higher education. *New Directions for Higher Education*, 2020(189), 7-23.
- Gornitzka, Å. & Larsen, I. M. (2001). Administrativ endring i høyere utdanning i 1990-årene. *Oslo: Forskerforbundet*, 5, 2001.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen Fagbokforlaget.
- Kallenberg, T. (2016). Interacting Spheres Revisited: Academics and Administrators between Dualism and Cooperation. I(s. 177-197). Rotterdam: Rotterdam: SensePublishers.
- Kallenberg, T. (2020). Differences in influence: different types of university employees compared. *Tertiary education and management*. <https://doi.org/10.1007/s11233-020-09058-w>
- Kunnskapsdepartementet. (2014-2015). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015–2024 (Meld. St. nr 7 (2014-2015))*, Hentet fra <https://www.regjeringen.no>.
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2016*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/ff233dff1b2a48359ee92c7e1b4eb876/tilstandsrapport2016\\_endelig\\_nettsversjon.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/ff233dff1b2a48359ee92c7e1b4eb876/tilstandsrapport2016_endelig_nettsversjon.pdf)
- Kunnskapsdepartementet. (2018-2019). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028 (Meld. St. nr 4 (2018-2018))*, Hentet fra <https://www.regjeringen.no/>.
- Landen, M. & McCallister, M. (2006). The research administrator as a professional: Training and development. *Research administration and management*, 75-82.
- Langfeldt, L., Aagaard, K., Borlaug, S. B. & Sivertsen, G. (2016). Identifying and facilitating high quality research. *R-QUEST Policy Brief*, (1).
- Langfeldt, L., Borlaug, S. B. & Gulbrandsen, M. (2010). *The Norwegian Centre of Excellence Scheme: Evaluation of Added Value and Financial Aspects*. Norway: NIFU STEP.
- Larsen, H. & Tønnesen, E. (2017, 22 Nov 2017). Burde kutte mindre i administrasjon. *Khrono*. Hentet fra <https://khrono.no/kutter-og-kutter-administrasjon-administrasjonskutt/burde-kutte-mindre-i-administrasjon/133392>
- Loge, J. (2016, 12 May 2016). Byråkratia vokser i akademia. *UNIFORUM*. Hentet fra <https://www.uniforum.uio.no/nyheter/2016/05/byrakraia-vokser-i-akademia.html>

- Maassen, P., Andreadakis, Z., Gulbrandsen, M. & Stensaker, B. (2019). *Der Ort der Hochschule in der Gesellschaft: Zusammenfassung der Studie "The place of universities in society" von Peter Maassen, Zacharias Andreadakis, Magnus Gulbrandsen und Bjørn Stensaker* Körber Stiftung.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- NARMA. (2006). Kontekst og rolle for forskningsadministrasjon. Hentet fra <https://narma.no/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling-oversikt/om-forskningsadministrasjon/>
- NARMA. (2021). Om forskningsadministrasjon. Hentet fra <https://narma.no/kompetanseutvikling/kompetanseutvikling-oversikt/om-forskningsadministrasjon/>
- NFR. (2020). *Evaluation of the Norwegian Centres of Excellence (SFF) Funding Scheme*, Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/publikasjoner/2020/evaluation-of-the-norwegian-centres-of-excellence-sff-funding-scheme/>.
- NFR. (2021a). Senter For Fremragende Forsning SFF V Trinn I. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/utlysninger/2020/sentre-for-fremragende-forskning--sff-v--trinn-1/>
- NFR. (2021b). SFF. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/midler-fra-forskningsradet/sff/>
- Oppegaard, S., Seip, Å. A. & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten*. Hentet fra <https://www.fao.no/images/pub/2019/20733.pdf>
- Ryttberg, M. & Geschwind, L. (2021). Organising professional support staff at higher education institutions: a multidimensional, continuous balancing act. *Tertiary education and management*, 1-12.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization* (4th ed. utg.). New York: Simon & Schuster Free Press.
- Sivertsen, G., Solberg, E., Børing, P., Hillesund, S. & Piro, F. (2019). *Bibliometric analysis and career mapping of the SFF scheme : Sub-report II to the SFF evaluation panel*. Norway: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning NIFU.
- Stenseth, N. C. (2019, 14 May 2019). Bedre universiteter? Gi mer administrativ støtte på «gølv». *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/dOM7Gq/bedre-universiteter-gi-mer-administrativ-stoette-paa-goelvet-nils-ch>
- Tauginiené, L. (2009). The roles of a research administrator at a university. *Public Policy and Administration*, 1(30), 45-56.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vabø, A. (2011). Changing Governance and Management in Higher Education. I W. Locke, W. Cummings & D. Fisher (Red.), *Between Humboldtian values and Strategic management*. Netherlands: Springer.
- Vabø, A., Alvsvåg, A., Kyvik, S. & Reymert, I. (2016). The establishment of formal research groups in higher education institutions. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016(2-3). <https://doi.org/10.3402/nstep.v2.33896>
- Whitchurch, C. (2004). Administrative managers—A critical link. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 280-298.
- Whitchurch, C. (2006). Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(2), 159-171.
- Whitchurch, C. (2013). *Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of 'Third Space' professionals*. London: London: Routledge.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide

#### Bakgrunn

Jeg vet at du jobber som ..... for SFF: .....

Ut fra foreliggende data ser det ut til at dette SFF har cirka ... antall... administrativt ansatte (i årsverk)? Er de ansatte på senteret?

1. Hvilke roller har disse administrativt ansatte?  
Stikkord: ledelse, mellomstillinger, rådgivere, funksjonsområder, faglig bakgrunn/utdannelse
2. Bruker/brukte SFF administrativt personale ansatt ved vertsinstusjonen?
  - a. Hvilke funksjoner gjaldt det? antall, oppgaver og roller
  - b. Hvordan fungerte denne delingen av ressurser?
3. Hvor lenge har du vært ansatt i SFF? Og hvordan ble du rekruttert
  - a. Eventuelt hvor mange før deg i denne rollen??
4. Hva var din utdanning og erfaring før denne jobben? Se hva jeg finner på nett først.
  - a. Hvilke kvalifikasjoner og erfaringer anser du var spesielt viktige for denne jobben?
5. Hva er de arbeidsoppgavene dine gjennom året?
  - a. Hva er viktigst og hvorfor
  - b. Hva tar mest tid  
Stikkord; ledelse, ansvar, rådgivning, fagområder, personal, økonomi, kommunikasjon, nettsider, rapporter, søknader dokumentasjon, arrangere møter og seminarer
6. Hvilke oppgaver eller områder det er spesielt viktig med kvalifisert administrativ støtte i et SFF? Og hvorfor?  
Økonomisk oppfølging og kontroll, koordinering, rapporter, søknader, ressurskrevende utstyr, bygninger/ lokaler arrangementer, kommunikasjon, nettsider, personal- rekruttering og oppfølging av ansatte generelt og fra utlandet spesielt, ivaretagelse av PhD kandidater, lokal infrastruktur, internasjonalt samarbeid og internasjonale nettverk/ konferanser, seminarer
7. Hvordan fungerer dialogen/samarbeidet mellom det administrative og det vitenskapelige personalet? Hvorfor er det sånn?
8. I hvilken grad anser du at ditt SFF oppnår sin målsetning? Og Hvorfor?  
F.eks. vitenskapelig publikasjon, dr. grader og ekstern finansiering) og i så fall hvorfor?
9. Hvilken betydning mener du administrativt ansatte har i forhold til grad av måloppnåelse? Og i så fall på hvilke måter?

10. Hvis du skulle gi råd ved opprettelsen av et nytt SFF i forhold til løsningen av de administrative oppgavene, hva ville du sagt?

Til slutt: Har du noe du vil tilføye som du mener kan ha relevans for tema?

Tusen takk.

## 8.2 Bakgrunnsinformasjon

Navn	Fagfelt	Vert	Nettsider og lenker til årsrapport for 2019
Multiling	Humaniora	UiO	<a href="https://www.hf.uio.no/multiling/">https://www.hf.uio.no/multiling/</a> <a href="https://www.hf.uio.no/multiling/om/arsrapporter/multiling_arsrapport_2019_screen_spreads.pdf">https://www.hf.uio.no/multiling/om/arsrapporter/multiling_arsrapport_2019_screen_spreads.pdf</a>
CBD	Realfag	NTNU	<a href="https://www.ntnu.edu/cbd">https://www.ntnu.edu/cbd</a> <a href="https://www.ntnu.edu/documents/20115134/1263416054/%C3%85rsrapport_Cemir_2019_300320_reduce.pdf/717ed7a8-2fda-c59b-ff08-d3e79caf61a5?t=1612873372637">2019_Scr.pdf/7943b9f8-5335-7f82-6851-5fef3607f8e1?t=1588581714677</a>
CAGE	Realfag	UiT	<a href="https://cage.uit.no/">https://cage.uit.no/</a> <a href="https://cage.uit.no/content/uploads/2020/05/ar19_digital.pdf">content/uploads/2020/05/ar19_digital.pdf</a>
CEED	Realfag	UiO	<a href="https://www.mn.uio.no/ceed/">https://www.mn.uio.no/ceed/</a> <a href="https://www.mn.uio.no/ceed/english/about/plans-reports/19-ceed-annual-report.pdf">https://www.mn.uio.no/ceed/english/about/plans-reports/19-ceed-annual-report.pdf</a>
CEMIR	Medisin og helse	NTNU	<a href="https://www.ntnu.no/cemir/">https://www.ntnu.no/cemir/</a> <a href="https://www.ntnu.edu/documents/20115134/1263416054/%C3%85rsrapport_Cemir_2019_300320_reduce.pdf/717ed7a8-2fda-c59b-ff08-d3e79caf61a5?t=1612873372637">https://www.ntnu.edu/documents/20115134/1263416054/%C3%85rsrapport_Cemir_2019_300320_reduce.pdf/717ed7a8-2fda-c59b-ff08-d3e79caf61a5?t=1612873372637</a>
NORMENT	Medisin og helse	UiO	<a href="https://www.med.uio.no/norment/">https://www.med.uio.no/norment/</a> <a href="https://www.med.uio.no/norment/english/about/annual-report/norment-annual-report-2019.pdf">https://www.med.uio.no/norment/english/about/annual-report/norment-annual-report-2019.pdf</a>
CCBIO	Medisin og helse	UiB	<a href="https://www.uib.no/ccbio">https://www.uib.no/ccbio</a> <a href="https://tjinfo.uib.no/Vedlegg?id=4036b3d14390d4639a2349743cd704c0">https://tjinfo.uib.no/Vedlegg?id=4036b3d14390d4639a2349743cd704c0</a>
CISMAC	Medisin og helse	UiB	<a href="https://www.uib.no/en/cismac">https://www.uib.no/en/cismac</a> <a href="https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/12165700_uib-cismac-arsrapport-2019_final.pdf">https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/12165700_uib-cismac-arsrapport-2019_final.pdf</a>
PluriCourts	Samfunnsfag	UiO	<a href="https://www.jus.uio.no/pluricourts/">https://www.jus.uio.no/pluricourts/</a> <a href="https://www.jus.uio.no/pluricourts/english/about/annual-report-2019.pdf">https://www.jus.uio.no/pluricourts/english/about/annual-report-2019.pdf</a>
NFR, SFF prosjektbanken			<a href="https://prosjektbanken.forskningsradet.no/explore/projects?Kilde=FORISS&amp;distribution=Ar&amp;chart=bar&amp;calcType=funding&amp;Sprak=no&amp;sortBy=date&amp;sortOrder=desc&amp;resultCount=30&amp;offset=0&amp;Pr ogAkt.3=SFF-Sentre+for+fremragende+forskn">https://prosjektbanken.forskningsradet.no/explore/projects?Kilde=FORISS&amp;distribution=Ar&amp;chart=bar&amp;calcType=funding&amp;Sprak=no&amp;sortBy=date&amp;sortOrder=desc&amp;resultCount=30&amp;offset=0&amp;Pr ogAkt.3=SFF-Sentre+for+fremragende+forskn</a>