

Vigdis Westby

# Hvordan kan man endre samt forbedre samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte i vitenskapelige forskningsprosjekter i FoU sektoren?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Nina Tvenge

September 2024





Vigdis Westby

Hvordan kan man endre samt forbedre samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte i vitenskapelige forskningsprosjekter i FoU sektoren?

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse- Spesialisering i prosjektledelse og samhandling  
Veileder: Nina Tvenge  
September 2024

NORGES TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for Maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg samarbeidet mellom administrativt og vitenskapelig ansatte på universitets- og høghskolenivå i Norge. Det er iverksatt en kvalitativ forskning som forsøker å få frem en innsikt i hvordan akkurat de som tilhører forvaltningen ser på samarbeidet med vitenskapelig ansatte. Målet med denne oppgaven er å svare på: Hvordan opplever administrative og vitenskapelige ansatte i FoU-sektoren samarbeid i seg selv i forskningsprosjekter? Er det forskjell på opplevelsen?

Problemstillingen er forsøkt løst ved å svare på følgende: Hvordan kan man endre samt forbedre samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte i vitenskapelige forskningsprosjekter i FoU sektoren? Det ble foretatt intervjuer hvor det ble intervjuet tre vitenskapelige prosjektledere, tre administrative ansatte og en administrativ leder for statlig utdanningsinstitusjon i team, samt informanter fra tre statlige utdanningsinstitusjoner og to forskningsinstitutter som deltok i disse intervjuene. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er organisasjonsteori, psykologi i organisasjoner og dynamikken mellom profesjoner, samt deres relasjon til andre faggrupper.

Jeg har sett at det er lite teori om samarbeid som begrep. Dette gjelder engelsk litteratur og norsk litteratur. I denne oppgaven har jeg sett den lille teorien om samarbeid som begrep. Slik er det både i engelsk og norsk litteraturkritikk.

Mine funn i denne oppgaven indikerer også samvariasjonen mellom samarbeid og arbeidsdeling blant de vitenskapelig ansatte i oppgavens undersøkelse, men ikke blant de administrative ansatte. Funnene tyder også på at administrative så vel som vitenskapelige ansatte i hvert fall til en viss grad ikke deler en felles forståelse av arbeidsdelingen på deres arbeidsplass, noe som er åpenbart når det gjelder arbeid i vitenskapelige prosjekter. Jeg fant også bevis som indikerer at det er en sammenheng mellom teamarbeid og jobbtfredshet for begge personalkategoriene (administrativt og akademisk), men det er mer spesifikt for det administrative personalet.

# Abstract

This thesis looks into the collaboration between administrative and academic staff within the university and college sector in Norway. I have conducted qualitative research that tries to bring some more insight into how the experience of collaboration is between the administrative and academic staff.

The purpose of the assignment is to answer the following question:  
How do administrative and scientific staff in the R&D sector experience the collaboration in scientific projects among themselves, and is there a difference in the experience?

The problem has been attempted to be answered using interviews where 3 scientific project managers, 3 administrative staff and an administrative manager were interviewed, the interviews were conducted via Teams and there were informants from three state educational institutions and two research institutes who participated. The thesis' theoretical framework consists of organizational theory, psychology in organizations and the dynamics between professions, as well as their relationship to other professional groups.

In this thesis, I have come to see that there is scant theory on collaboration as a concept in both English and Norwegian literary criticism.

Secondary data from the Database for Statistics on Higher Education, published by Hk-Dir, shows the administration to have experienced a major change in the last 22 years. It shows that there is a big change in the use of job codes and composition of formal competence in administrative positions during this period. Findings I discovered in this thesis also show that there is a co-variation between collaboration and division of labor among the academic staff in the thesis' investigation, but not among the administrative staff. The findings also show that the administrative and scientific staff partly lack a common understanding of the division of labor where the informants are employed, and this is clearly evident when it comes to work in scientific projects.

I also made findings that showed that there is a co-variation between collaboration and job satisfaction for both the administrative and academic staff, but that this co-variation is strongest for the administrative staff.

## Forord

Etter å ha levert denne masteroppgaven kan jeg se tilbake til en fin tid som student ved NTNU, med en blanding av Teams og oppmøte som undervisning og hyggelig samvær på NTNU. Dette har vært et lærerikt og spennende og spennende arbeid. Først når jeg begynner å se slutten på en lang og interessant læringsprosess, så ser jeg at jeg har tilegnet meg mye informasjon og kunnskap som vil være ekstremt nyttig i min karriere som ansatt ved UIB. En professor sa en gang til meg at «Kunnskap kan ingen ta fra deg», og kunnskapen jeg tar med meg fra NTNU er for meg en gave. Dette studiet hadde vært umulig å gjennomføre uten støtte fra familie og arbeidsgiver.

En stor takk til min fantastiske veileder Nina Tvenge for raske og pedagogiske tilbakemeldinger, og for ditt store engasjement for arbeidet mitt med denne oppgaven når veien har vært tung har du motivert med humor, og engasjement samt et enormt kunnskapsnivå. Du har vist meg styrke, du er enormt hyggelig og er en målrettet veileder som har gitt meg enormt med støtte, og ikke minst informasjonsdeling med et hav av kunnskap.

Jeg ønsker også å gi en stor takk til alle intervjurespondenter, uten dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Jeg setter også stor pris på gode tilbakemeldinger fra tidligere kolleger og støtte fra min arbeidsgiver Universitet i Bergen, som har vært med på å finansiere denne masteroppgaven, samt oppmuntret meg og vist engasjement. Tematikken for oppgaven har vist seg å være svært veldig aktuell, og jeg ser at den vekker et stort engasjement innenfor universitets- og instituttsektoren.

Tusen takk. Jeg har med denne oppgaven fått enda mere smaken på forskning- det er fremtiden.

# Innhold

Sammendrag .....	I
Abstract .....	II
Forord .....	III
Figurliste .....	vii
<b>1 Innledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Oppgavens relevans og bakgrunn.....	9
1.2 Oppgavens problemstilling .....	9
1.3 FoU sektoren- et historisk tilbakeblikk .....	10
1.3.1 Administrativt ansatte .....	11
1.3.2 Forskjellen på størrelsen mellom administrative og vitenskapelige årsverk ..	12
1.3.3 Bruk av statistiske data i vitenskapelige prosjekter .....	13
1.3.4 Jobbtilfredshet i vitenskapelige prosjekter.....	14
1.4 Forskningsspørsmål .....	19
1.4.1 Hypotese 1 .....	19
1.4.2 Hypotese 2 .....	19
1.4.3 Samhandling mellom vitenskapelige og administrative .....	19
1.5 Oppgavens avgrensning .....	21
1.6 Disposisjon av oppgaven.....	21
<b>2 Det teoretiske fundamentet for oppgaven .....</b>	<b>24</b>
2.1 Vitenskapelige prosjektledere .....	24
2.2 Administrative ansatte .....	25
2.3 Prosjektøkonom .....	25
2.4 Forskningsrådgiver .....	27
2.5 Størrelsesforholdet mellom vitenskapelige og administrative årsverk .....	27
2.6 Tilfredshet med arbeidet i vitenskapelige prosjekter .....	30
2.6.1 Holdninger mellom vitenskapelige og administrative.....	32
2.6.2 Samhandling i forskningsprosjekt .....	32
2.6.3 Fordeling av arbeidsoppgaver innad i forskningsprosjekter.....	33
2.6.4 Tilfredshet med arbeidet i forskningsprosjekter.....	34
2.7 Endringer og reformer i FoU sektoren .....	34
2.8 Litteraturen samfaller ikke med statistikken til HK-dir .....	36
2.8.1 Kulturelle og Organisatoriske Forskjeller .....	37
<b>3 Forskningsdesign og forskningsmetode .....</b>	<b>38</b>
3.1 Forskningsdesign- kvalitativ metode .....	38

3.2	Metodedelen .....	38
3.3	Intervjuprosessen .....	41
3.4	Transkribering av funn .....	42
3.4.1	Tillit og manglede tillit mellom faggruppene .....	42
3.4.2	Litteraturen samfaller ikke med statistikken til HK-dir.....	43
3.4.3	Ulike fokusområder .....	44
3.4.4	Forskjeller i metodologi .....	45
3.4.5	Implementering versus idealer .....	45
3.4.6	Kulturelle og organisatoriske Forskjeller.....	45
3.4.7	Tidsforskjeller.....	45
3.4.8	Datainnsamlingsmetode - intervjuer.....	46
3.4.9	Utfordringer ved valgt metode.....	46
3.4.10	Demografisk utvalg av intervjukandidater.....	48
3.4.11	Oppgavens validitet og reliabilitet.....	49
3.4.12	Ulike etiske vurderinger .....	50
<b>4</b>	<b>Gjennomgang av funn og resultater.....</b>	<b>52</b>
4.1	Samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte .	52
4.2	Fordeling av arbeidsoppgaver mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte .....	53
4.3	Tilfredshet med arbeidsoppgaver og selve arbeidet i forskningsprosjektene ....	54
<b>5</b>	<b>Drøfting av resultater og funn.....</b>	<b>55</b>
5.1	Samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative.....	55
5.2	Fordeling av arbeidsoppgaver mellom fagfeltene .....	57
5.3	Tilfredshet med arbeidet i forskningsprosjektene hos begge fagfelt .....	58
<b>6</b>	<b>Funn.....</b>	<b>60</b>
6.1	Andre funn som ikke er knyttet til intervjudelen .....	60
6.2	Tillit og manglede tillit mellom faggruppene.....	60
<b>7</b>	<b>Konklusjon og videre forskning .....</b>	<b>62</b>
7.1	Konklusjon .....	62
7.2	Videre forskning.....	64
	Referanser.....	<b>67</b>
	Figurkilder .....	<b>74</b>
	Vedlegg.....	<b>75</b>



# Figurliste

Figur 1 Job satisfaction model .....	15
Figur 2 Work flexibility, job satisfaction and job performance .....	16
Figur 3 Bruk av stillingskoder i administrative stillinger i perioden 2000-2022 .....	18
Figur 4 Communication Process Modeling in Research Projects .....	20
Figur 5 Størrelsesforhold mellom antall vitenskapelige årsverk per administrative årsverk fra 2000-2022.....	28
Figur 6 Hvordan et forskningsprosjekt kan være bygget opp .....	29

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens relevans og bakgrunn

Den universitets- og høyskolesektoren (FoU-sektoren) har gjennomgått betydelige reformer og endringer de siste 30-40 årene, drevet både av politiske initiativer og interne behov for utvikling. Disse endringene har hatt en dyp innvirkning på sektorens struktur og praksis, spesielt når det gjelder utviklingen av den administrative funksjonen. Gornitzka et al. (2009, s. 40) setter søkelys på at administrative i FoU -sektoren i dag innehar en høy grad av formell utdanning, noe som reflekterer en økende profesjonalisering av administrative roller. De argumenterer for at det likevel er behov for ytterligere forskning på administrasjonens rolleforståelse, funksjoner, og samspillet med de vitenskapelige ledere.

I en senere diskusjon, gransket av Svendsen og Schei (2023) i Khrono, ble det reist spørsmål om veksten i utdanningskvalifikasjonen for administrativt arbeid, der mastergrad vanligvis kreves selv for arbeid tidligere utført med videregående opplæring. Selv om dette kan gi noe ekstra arbeid med numeriske data som er nyttig i større arbeidsmiljøer, er det også risikoen for at verdige kandidater med faktiske ferdigheter blir oversett.

Gornitzka et al. (2009) viser videre til at økte utdanningskrav gjør at det kun helt unntaksvis rekrutteres personer med lang erfaring, men ingen høyere utdanning, til administrative stillinger, noe som også kan bidra til mindre fleksibel arbeidsdeling i sektoren. Utviklingen kritiseres av Rustad (2020) som uttrykker bekymring for at på grunn av digitalisering og økte utdanningskrav kan effektiviteten ha gått tapt i utførelsen av nødvendige rutineoppgaver.

Denne oppgaven tar sikte på å analysere samarbeidet mellom arbeidere innen vitenskap og administrasjon og hvordan utdanningsnivå spiller en rolle når det gjelder moderne endringer som skjer i en administrasjon.

## 1.2 Oppgavens problemstilling

*«Hvordan kan man endre samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte i vitenskapelige prosjekter i FoU sektoren slik at samarbeidet blir bedre?»*

### 1.3 FoU sektoren- et historisk tilbakeblikk

FoU-sektoren har sett flere reformer og endringer de siste 30-40 årene. Dette var dels drevet av politikk og dels av hva sektoren selv ønsket. I begge tilfeller påvirket endringene utviklingen av denne sektoren. Endringene har hatt stor betydning for utviklingen av administrasjonen gjennom årene når det gjelder hvilke oppgaver som utføres i organisasjonen og med hensyn til de ansattes kompetanse Harry de Boer, Jon File, Jeroen Huisman Marco Seeber Martina Vukasovic Don F. Westerheijden (2017).

Gornitzka, Å., Larsen, L. M., & Gunnes, H. (2009 s. 40) hevder at det administrative personalet i forskningssektoren nå har oppnådd en meget høy grad av formell kvalifikasjon og at man ser sterke omriss av en administrativ profesjon. De sier også at de fortsatt vet for lite om hva rolleforståelse av administrasjonen er, hvilke funksjoner administrasjonen fyller og hvordan administrasjonen samhandler med de vitenskapelig ansatte. En problemstilling som ble fremhevet i Khrono (Svendsen & Schei, 2023) var en debatt som dukket opp fra denne vanlige antagelsen rundt stillingsannonser innenfor universitetsadministrative avdelinger som typisk krever en "minimumsmastergrad."

Det har imidlertid blitt hevdet at ikke alle stillinger krever slik spesialisert kompetanse. Til tross for dette, fortsetter stillingsannonser å spesifisere et mastergradskrav, selv når oppgavene trolig kan utføres med ferdigheter hentet fra videregående skole. Ved at den administrative fullfører en mastergrad besitter den administrative ofte ferdigheter som involverer at den administrative blir sett i et bedre lys, blir mere og bedre verdsatt da en slik utdanning krever mye koordinering og selvstendig arbeid for den administrative (Svendsen & Schei, 2023) Når arbeidsmiljøet er komplekst, trengs det mer kompetanse og spesialiserte medarbeidere. Endringer i utdanningskrav til administrativt er også omtalt av Gornitzka, Å, Larsen., L.M & Gunnes., H. (2009) som rapporterte at et økende antall stillingskategorier krever høyere utdanning, og at det kun i unntakstilfeller vil bli ansatt folk. for lang ansettelsesperiode samt praktiske ferdigheter og praktiske ferdigheter (Gornitzka, Å, Larsen., L.M & Gunnes., H. s. 33). Seniorrådgiver Rustad, Hans (2020) skriver i Khrono: «Det bør være rom for å spørre om vi i FoU-sektoren har hatt, eller er på vei mot, en arbeidsfordeling som ikke er optimal», skriver seniorrådgiver Rustad (2020).

Rustad (2020) stiller spørsmål ved om de mange rutinemessige og nødvendige oppgavene som tidligere ble utført av ansatte som sekretærer, konsulenter har blitt forbedret med f.eks. automatisering eller annen teknologi som kunstig intelligens slik at oppgavene dessverre forbedres uten menneskelig involvering.

### 1.3.1 Administrativt ansatte

I følge Bryman, A. & Bell, E., (2015) er personer i en organisasjon som har ansvar for ikke-akademiske oppgaver og som støtter organisasjonens funksjon gjennom administrativt arbeid. Dette inkluderer roller som innebærer planlegging, organisering, koordinering, og ledelse av ressurser og aktiviteter for å sikre at organisasjonens operasjoner går jevnt og effektivt. Administrativt ansatte kan være involvert i personalledelse, økonomistyring, saksbehandling, og kommunikasjon, og de arbeider ofte i støttefunksjoner som HR, økonomiavdelinger, og andre administrative avdelinger.

Administrativt ansatte i akademiske institusjoner er de som utfører roller som støtter funksjonen og ledelsen av institusjonen, inkludert oppgaver som budsjettstyring, menneskelige ressurser, studenttjenester og generell kontorledelse. De har ansvar for å sikre at den organisatoriske infrastrukturen er i sted for å lette arbeidet til vitenskapelig ansatte og institusjonens overordnede oppdrag Bryman, A. & Bell, E., (2015). Denne definisjonen fremhever den støttende rollen til administrativt ansatte, som er essensiell for at en organisasjon, inkludert akademiske institusjoner, skal kunne fungere effektivt og oppnå sine mål.

En administrativt ansatt er en fagperson som hjelper til med ledelse og drift av en virksomhet eller organisasjon. Mer spesifikt ivaretar de rutinearbeid som vedlikehold av servicemerker, korrespondanse og meldingsføring, journalføring, mindre økonomisk håndtering og støtte til andre ansatte ved å fungere som et grensesnitt med dem. Noen av de mest brukte titlene er administrativ assistent, kontorsjef, sekretær etc., og de spiller en svært viktig rolle for at kontoret skal fungere problemfritt. De geistlige ansatte faller inn under ikke-akademisk ansatte. Med funksjonærer mener vi i denne oppgaven alle typer ikke-vitenskapelig ansatte som i noen grad samarbeider med eller bistår vitenskapelig ansatte i forbindelse med undervisning, eksamen eller forskningsarbeid. Vitenskapelige prosjektledere (ansatte). Vitenskapelig ansatte (eller akademisk ansatte) er en norsk samlebetegnelse på personer i akademiske stillinger ved universiteter, høyskoler, frittstående forskningsinstitutter, og andre vitenskapelige institusjoner. Vitenskapelig ansatte driver med forskning, undervisning eller begge deler. Kilde: (<https://www.uio.no/om/regelverk/personal/vitenskapelig/>) Utover dette regnes universitets- og forskningsbibliotekarere i universitetssektoren som vitenskapelig ansatte (<https://www.uio.no/om/regelverk/personal/vitenskapelig/retningslinjer-universitetsbibliotekar.html>). Også uttrykket universitetslærer er brukt som en uformell samlebetegnelse på kombinerte forsknings- og undervisningsstillinger, fra universitetslektor og opp til professor, og på amerikansk engelsk brukes samlebetegnelsen faculty om vitenskapelig ansatte. På britisk engelsk brukes betegnelsen academics (akademikere).

### 1.3.2 Forskjellen på størrelsen mellom administrative og vitenskapelige årsverk

Hvert år gir utdanningsinstitusjoner i FoU-sektoren informasjon til Hk-Dir (Database) for statistikk om høyere utdanning, forkortet DBH ut ulike og viktige datapunkter. I databasen til Hk-dir kommer det frem at det ble analysert stillingskoder brukt i FoU-sektoren fra 2000 til 2022, både nasjonalt og spesifikt for de utdanningsinstitusjonene som inngår Hk-Dirs database.

Vitenskapelige og administrative årsverk i FoU-sektoren kan beregnes ved å dele antall årsverk i de ulike stillingskategoriene på årsverk i stillingskategori. I denne oppgaven ble database for statistikk om høyere utdanning presentert av Hk-Dirs database anvendt for å finne forholdet mellom stillingskategoriene. I tillegg har det blitt beregnet forholdet mellom antallet vitenskapelige og administrative ansatte i FoU-sektoren i løpet av tidsrammen frem til 2022.

Statistikk og analyser om forskjellen mellom administrative og vitenskapelige årsverk, samt deres betydning for vitenskapelige prosjekter, er godt dokumentert i både nasjonale og internasjonale kilder. Noen relevante kilder er eksempelvis:

Statistisk sentralbyrå (SSB):

I Norge publiserer SSB jevnlig statistikk om sysselsetting i høyere utdanning og forskning, inkludert antall årsverk fordelt på ulike stillingskategorier som vitenskapelig og administrativt ansatte. Et eksempel er rapporter som "FoU-statistikk", som gir innsikt i ressursfordelingen i forskningssektoren (ssb.no).

OECD publiserer rapporter som "Education at a Glance" (2023), som inneholder data om bemanningsstrukturer i utdanningssektoren i ulike land, inkludert forskjellen mellom administrative og vitenskapelige stillinger.

#### **Universiteter og forskningsinstitusjoner:**

Årsrapporter fra universiteter: Mange universiteter og forskningsinstitusjoner publiserer årsrapporter som inkluderer detaljerte opplysninger om antall ansatte fordelt på stillingskategorier. Eksempler inkluderer rapporter fra Universitetet i Oslo, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), og andre institusjoner, hvor de spesifiserer antall årsverk og deres fordeling.

European University Association (EUA): EUA publiserer rapporter og undersøkelser som tar for seg bemanningsstrukturer og ressurshåndtering i europeiske universiteter. Dette inkluderer analyser av forholdet mellom administrative og vitenskapelige ansatte.

### **Internasjonale rapporter:**

UNESCO Institute for Statistics: UNESCOs statistikkavdeling publiserer data om utdanning og forskning globalt, inkludert informasjon om ansattes fordeling i universiteter og forskningsinstitusjoner. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard: Denne rapporten gir innsikt i forsknings- og utviklingsaktiviteter i OECD-landene, inkludert fordeling av årsverk og ressurser i forskning.

Når det gjelder forskning på prosjektledelse er boken til Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). En bok som gir omfattende innsikt i hvordan man effektivt kan administrere prosjekter, inkludert optimalisering av ressursallokering mellom vitenskapelige og administrative roller. Turner, J. R. (2009). Turner diskuterer viktigheten av riktig ressursallokering, inkludert balansen mellom administrative og faglige roller i prosjekter. Disse kildene gir et solid grunnlag for å forstå betydningen av balansering mellom administrative og vitenskapelige årsverk i vitenskapelige prosjekter. De kan brukes til å støtte analyser, planlegging, og optimalisering av ressursbruk i slike prosjekter.

### **1.3.3 Bruk av statistiske data i vitenskapelige prosjekter**

Bruk av statistiske data i vitenskapelige prosjekter er uunnværlig av flere grunner. For det første gir statistiske data et robust rammeverk for å identifisere, rettferdiggjøre og avgrense hypoteser. Dette er avgjørende fordi hypoteser danner grunnlaget for vitenskapelige undersøkelser, og styrer retningen for forskning og eksperimentering Organizing Your Social Sciences Research Paper (2024). Gjennom statistisk analyse kan forskere systematisk evaluere om hypotesene deres støttes eller tilbakevises av dataene, og dermed sikre en mer streng og objektiv tilnærming til vitenskapelig oppdagelse. Videre fungerer statistiske metoder som essensielle mellomledd mellom rådata og teoretiske konstruksjoner. Ved å transformere komplekse datasett til tolkbare resultater, gjør disse metodene det mulig for forskere å trekke meningsfulle konklusjoner som bidrar til den bredere kunnskapsmengden Scientific Research and Big Data (2024). I tillegg spiller statistiske data en sentral rolle i å forklare inkonsekvenser og konflikter i datasett. Vitenskapelige prosjekter involverer ofte store og mangefasetterte data, noe som fører til potensielle avvik og konflikter. Statistikk bidrar til å avklare disse inkonsekvensene, og gir en klarere forståelse av fenomenene som undersøkes Organizing Your Social Sciences Research Paper (2024). Derfor øker det å omfavne statistiske metoder ikke bare gyldigheten og påliteligheten til vitenskapelige funn, men baner også vei for mer innovativ og effektiv forskning.

### 1.3.4 Jobbtilfredshet i vitenskapelige prosjekter

Når det gjelder jobbtilfredshet og som man ser på Figur 3 Work flexibility, job satisfaction and job performance det sammenheng mellom arbeidsfordeling, samarbeid og jobbtilfredshet, det kan virke som om disse tre elementene går i hverandre og er viktig for god og optimal samhandling. Kort fortalt så viser dette hvordan man beregner akademiske årsverk per administrative årsverk. Tilfredshet med arbeidet i forskningsprosjekter kan variere avhengig av flere faktorer, inkludert arbeidsmiljø, samarbeid, ressurstilgang, ledelsesstøtte, og de individuelle forskernes personlige mål og forventninger.

#### **Her er noen av de viktigste aspektene som påvirker tilfredshet i slike kontekster:**

Arbeidsmiljø og Kultur

Et støttende arbeidsmiljø der det er god kommunikasjon, tillit, og respekt mellom kolleger, kan øke forskernes tilfredshet. Når forskere føler seg verdsatt og opplever at deres innsats anerkjennes, er de mer tilbøyelige til å være fornøyde med sitt arbeid.

Samarbeid og Teamdynamikk. Samarbeid er sentralt i mange forskningsprosjekter. Et godt fungerende team, der medlemmene har komplementære ferdigheter og der det er en god balanse mellom autonomi og koordinering, bidrar til høyere tilfredshet. Konflikter, dårlig kommunikasjon eller uklar rollefordeling kan derimot redusere tilfredsheten Edmondson, A. C. (1999).

#### **Ressurser og Infrastruktur**

Tilfredshet avhenger også av tilgjengeligheten av nødvendige ressurser, inkludert finansiering, utstyr, tid og teknisk støtte. Når forskere har tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre sitt arbeid effektivt, øker sannsynligheten for at de er fornøyde med prosjektene de arbeider på Shin, J. C., & Jung, J. (2014).

#### **Ledelse og Støtte**

God ledelse spiller en viktig rolle i forskningsprosjekter. Prosjektledere som er støttende, tydelige i sin kommunikasjon, og i stand til å inspirere og motivere sine team, bidrar til høyere tilfredshet blant deltakerne i prosjektet.

#### **Personlige Mål og Karriereutvikling.**

Forskeres individuelle mål, som å oppnå akademisk anerkjennelse, publisere i prestisjetunge tidsskrifter, eller fremme sin karriere, er også viktige faktorer. Når forskere føler at deres arbeid bidrar til deres langsiktige karrieremål, er de mer sannsynlig å være fornøyde Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015).

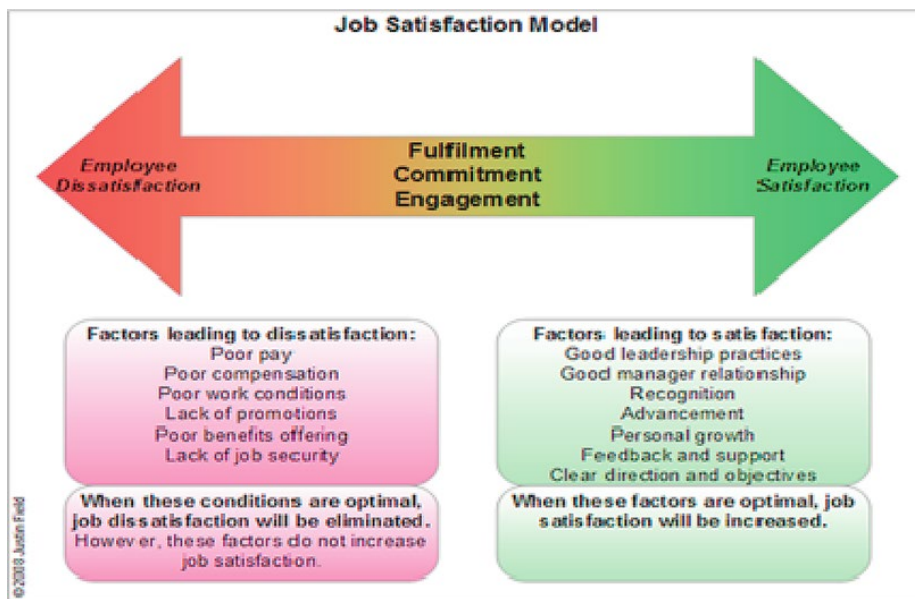
## Arbeidsbelastning og Balansen mellom Arbeid og Privatliv

Høye krav og en ubalanse mellom arbeid og privatliv kan føre til stress og redusert tilfredshet. Forskere som opplever en god balanse mellom deres profesjonelle og personlige liv, samt rimelige forventninger til arbeidsbelastning, rapporterer ofte høyere tilfredshet Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003).

## Kulturelle og Organisatoriske Faktorer

I tillegg kan nasjonale og institusjonelle kulturer påvirke hvordan tilfredshet oppleves og uttrykkes. For eksempel kan forskere i land med sterk vekt på kollektive mål eller hierarkiske strukturer oppleve og uttrykke tilfredshet på andre måter enn i mer individualistiske kulturer.

Empiriske Funksjoner: Studier som undersøker forskertilfredshet, finner ofte at støtte fra ledelsen og gode kollegiale relasjoner er de viktigste faktoren Teichler, U., & Höhle, E. A. (Eds.). (2013).



Figur 1 Job satisfaction model

Figur 3 Work flexibility, job satisfaction and job performance under kan dateres helt tilbake til år 2000 og frem til 2019, modellen er informativ og viser sammenhengen mellom de tre nøkkelkomponentene, årsaken til at jeg ønsker å belyse hvorfor denne figuren er anvendt er at i perioden fra 2000 til 2022 har årsverk på nasjonalt nivå vitenskap/administrasjon vært ganske stabil med et gjennomsnitt på 2,57 vitenskapelige



årsverk per administrativt årsverk; den laveste verdien var 2,43 i 2014 og den høyeste var 2,65 i 2018. Kunnskapsdepartementet (2017).

Fra 2000 til 2022 har forholdet mellom vitenskapelige årsverk og administrative årsverk i vitenskap og administrasjon på nasjonalt nivå holdt seg relativt stabilt, i gjennomsnitt 2,57. Den laveste andelen var 2,43 i 2014, mens den høyeste var 2,65 i 2018. Det er variasjoner mellom ulike institusjoner, med statlige universiteter som startet på 2,89 i 2000 og sank til 2,83 innen 2022. Statlige vitenskapsuniversiteter hadde en høyere andel på 2,523 i 2023. implementeringen av stillingskoder i den administrative sektoren har utviklet seg betydelig, noe som reiser spørsmål om dens innvirkning på FoU-arbeidsfordelingen Kyvik, S. (2013).



Figur 2 Work flexibility, job satisfaction and job performance

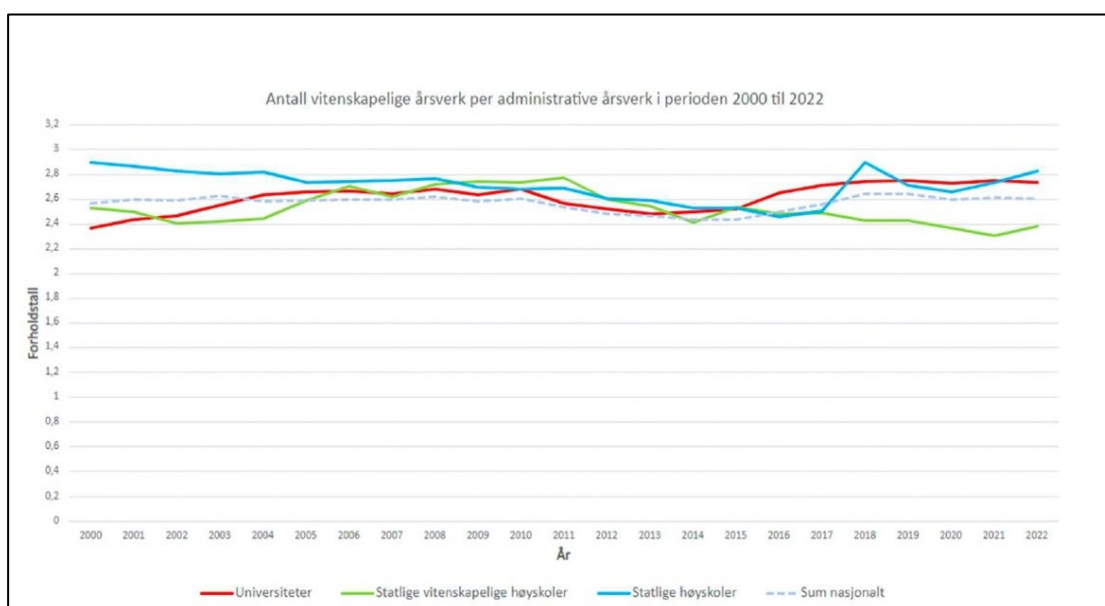
I følge Davidescu, AnaMaria, Apostu, Simona-Andreea, Paul, Andreea & Casuneanu, Ionut (2020) sin artikkel fremkommer det at i lys av fremtidige utfordringer i FoU-sektoren, må menneskelig ressursforvaltning (HRM) re-designes for å fremme en mer bærekraftig tilnærming som integrerer langsiktig utvikling og fornyelse av både vitenskapelige og administrative ressurser. Dette innebærer en overgang fra å kun administrere eksisterende ressurser til å fokusere på utvikling og optimalisering av menneskelig kapital. Bærekraftig HRM i FoU-sektoren kan dermed ses som en utvidelse

av strategisk HRM, som søker å tilpasse seg de dynamiske endringene i arbeidsmarkedet.

Arbeidsmarkedet i FoU-sektoren er i stadig endring, med økende vekt på fleksible arbeidsformer. Spesielt har den økende bruken av fjernarbeid og andre fleksible arbeidsordninger ført til en ny dynamikk i samhandlingen mellom vitenskapelige og administrative medarbeidere. I denne sammenhengen blir fleksibilitet et stadig viktigere element, ikke bare for å tiltrekke og beholde talent, men også som en motiverende faktor som kan forbedre samarbeid og øke effektiviteten i organisasjonen.

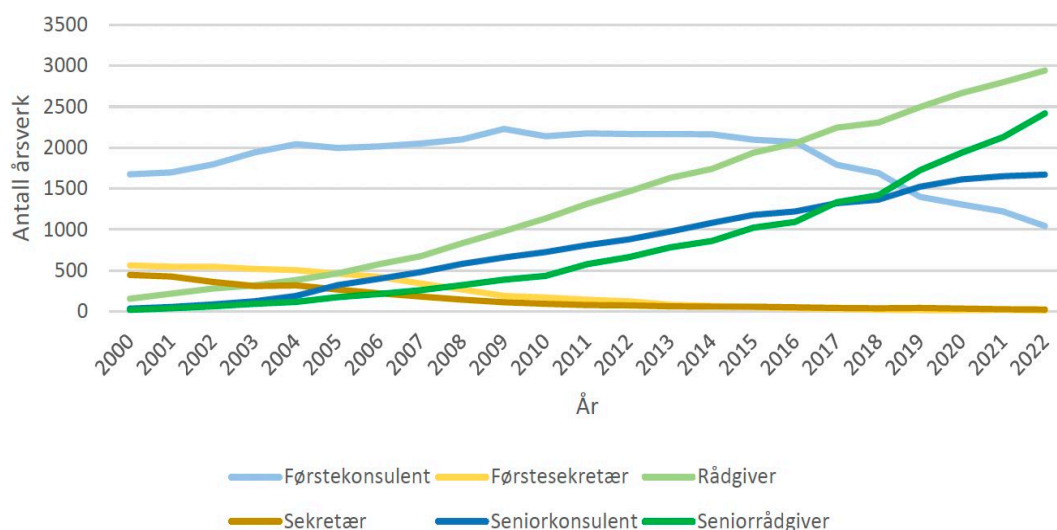
Artikkelen utforsker hvordan arbeidsfleksibilitet og tilrettelegging for kontinuerlig utvikling kan forbedre jobbtilfredshet og ytelse, både blant vitenskapelige og administrative medarbeidere. Ved å fremme en mer fleksibel og utviklingsorientert arbeidskultur kan FoU-sektoren styrke samhandlingen mellom ulike faggrupper, noe som er avgjørende for å møte fremtidige utfordringer. For å analysere denne samhandlingen har forskere utviklet en «sammensatt indikator for ansattes fleksibilitet», som måler ulike aspekter av fleksibilitet blant ansatte i FoU-sektoren. Dette inkluderer fleksibilitet i arbeidsoppgaver, arbeidstid og arbeidssted, og deres innvirkning på samarbeid og innovasjon i organisasjonen. Analysen viser at høyere grad av fleksibilitet bidrar til økt jobbtilfredshet og bedre ytelse, noe som understreker viktigheten av å integrere fleksible arbeidsmodeller i bærekraftig HRM for å fremme effektiv samhandling mellom vitenskapelige og administrative ressurser. Sammenhengen mellom fleksibilitet, jobbtilfredshet, og ytelse i FoU-sektoren viser dermed hvordan en mer tilpasset HRM-tilnærming kan bidra til bedre samarbeid, økt innovasjon, og en mer dynamisk og motstandsdyktig arbeidskultur (IBID).

Under ses størrelsesforholdet mellom vitenskapelige årsverk per administrative årsverk i nettopp denne perioden.



Figur 3 Størrelsesforholdet mellom vitenskapelige og administrative årsverk

Utvikling i typisk administrative stillingsbetegnelser vist i figur 4, mellom 2000 og 2022, målt i årsverk. Her kan det ses av figuren at antall årsverk med stillingsbetegnelserne førstesekretær og sekretær har blitt betydelig redusert i løpet av denne perioden. I 2000 utgjorde førstesekretær og sekretær til sammen 1 011 årsverk mens de i 2022 utgjorde 40 årsverk. Figuren indikerer også at bruken av førstekonsulent stillinger økte fra 2000 til 2009, men deretter holdt seg stabil til en kraftig nedgang i løpet av 2016 til 2022. Seniorrådgiverstillingen har hatt en jevn vekst fra 38 årsverk i år 2000 til 1672 heltids stillinger og tilsvarende innen 2022. På den annen side har bruken av rådgiver- og seniorrådgivertitler svingt betydelig i denne perioden. I 2000 kom disse to titlene sammen til 179 årsverk, mens de i 2022 var på 5 363 årsverk. Bortfallet av begge sekretærjobbene skjedde samtidig i denne perioden. I år 2000 var den totale andelen årsverk med førstesekretærer på 19 % mens sekretærer var på 13 %. I 2022 var det et fåtall med årsverk med stillingskodene: førstesekretærer og sekretærer. Man ser av figur 1.2 at til sammen at den totale prosentandelen utgjorde mindre enn én prosent av administrative årsverk. Begge sekretærstillingskodene har i praksis forsvunnet i samme tidsrom. Figur 5 viser videre at det er registrert en betydelig vekst i ansettelsen av rådgivere og seniorrådgivere i samme periode. I 2000 utgjorde rådgiverstillinger fem prosent av årsverk, mens seniorrådgivere utgjorde mindre enn 1 prosent av årsverk. I 2022 var det en helt annen historie – rådgivere utgjorde 36 % av de administrative årsverkene, mens deres kolleger i seniorrådgiverstillinger var på 30 %. Årsaken med denne informasjonen er å belyse at de administrative har fått høyere stillingskategorier og bør regnes som akademikere (DBH Hk-Dir 2022).



Figur 3 Bruk av stillingskoder i administrative stillinger i perioden 2000-2022

## 1.4 Forskningsspørsmål

- Er det mulig å forsterke båndet mellom akademiske prosjektledere og administrative ansatte i forskningsprosjekter i FoU sektoren? Dvs. drive brobygging mellom fagmiljøene?
- Er det mulig å fremme bedre kommunikasjon, samarbeid og gjensidig forståelse mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte, samt anerkjenne at administrativ bistand er essensielt i et vitenskapelig prosjekt, og på denne måten forsøker å forbedre den generelle effektiviteten og suksessen som man kan oppnå i FoU prosjekter?
- Er virkelig at administrativt ansatte ikke regnes som akademikere da flesteparten har minimum en mastergrad? Bør det komme en formell endring her og kan de administrative anerkjennes bedre?

### 1.4.1 Hypotese 1

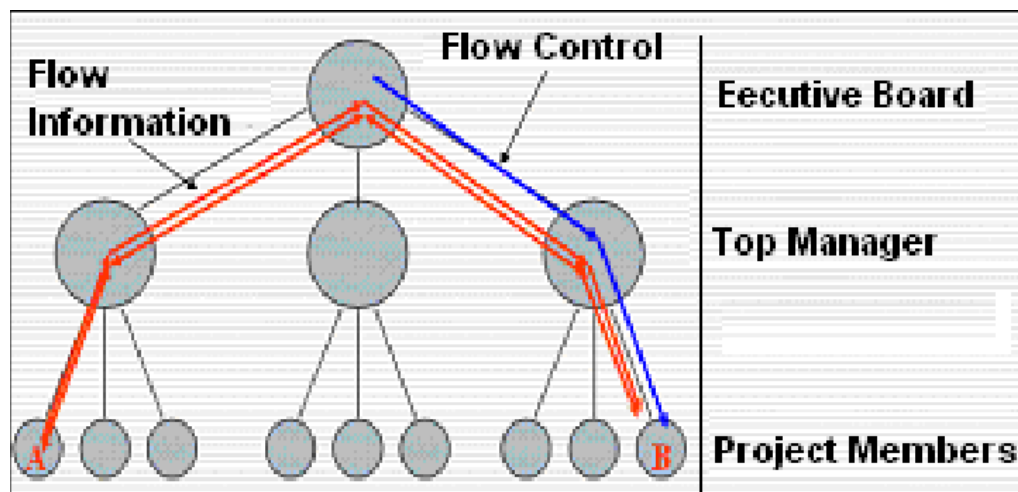
Det er rimelig å anta at tilfredshet med oppgavefordeling mellom vitenskapelig og administrativt ansatte er positivt korrelert med godt samarbeid. Tilsvarende legges det til grunn for at misnøye med oppgavefordeling samfaller med dårlig samarbeid.

### 1.4.2 Hypotese 2

Det er rimelig å anta at forholdet mellom jobbtfredshet og samarbeid er basert på samvariasjon. Det antas at høy arbeidsglede fører til positivt samarbeid, mens lav arbeidsglede gir negativt samarbeid.

### 1.4.3 Samhandling mellom vitenskapelige og administrative

Samarbeid, samhandling og koordinering er begreper som kan ha en viss overlapping og betyr og kan beskrive det samme fenomenet. Jeg vil bruke begrepet samhandling i denne oppgaven og i selve undersøkelsen se på det og om det er samvariasjon mellom tilfredshet ved fordeling av arbeid og tilfredshet til jobb. Videre ser jeg på samarbeidet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte i FoU-sektoren. Det kan bli planlagt formelt samarbeid eller samarbeid som skjer gjennom løpende problemløsning. Figuren under illustrerer kommunikasjonsflyten mellom ulike roller i et forskningsprosjekt. Dette kan inkludere hvordan informasjon flyter mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative ansatte Gulbrandsen, M., & Kyvik, S. (2010).



**Figur 4 Communication Process Modeling in Research Projects**

Figuren over viser at forskning og prosjektledelse krever effektivitet, brukervennlighet og smidighet. Det er essensielt med god formidling i forskningsprosjekter og det spiller en vesentlig rolle i vitenskapelige prosjektlederes effektive ledelse. Modellering av kommunikasjonsprosessen innenfor prosjekter er et fenomen der generalisering kan gi et metodisk rammeverk for prosessen med prosjektledelse. Målet er å være til hjelp for de som velger prosjektledelse samt ikke direkte engasjert i utvikling av prosjekter. Modellen er vurdert for konseptualisering av kommunikasjon innenfor prosjekter og ble realisert ved å bruke utviklingsmiljøet for prediktiv analyse Pop, Alexandra-Mihaela, Pop, Ioan, Dumitraşcu, Dănuţ D (2014).

Formidling og effektiv kommunikasjon er avgjørende for å sikre god samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative ansatte i forsknings- og utviklingsprosjekter (FoU-sektoren). Når vitenskapelige prosjektledere er bevisste på viktigheten av kommunikasjon, og når de bruker modeller for å strukturere og effektivisere denne prosessen, kan dette bidra til bedre forståelse, koordinering og samarbeid på tvers av faglige og administrative roller Turner, J. R., & Müller, R. (2005).

Effektiv Ledelse gjennom God Kommunikasjon: Vitenskapelige prosjektledere som prioriterer god formidling, kan bedre formidle prosjektets mål, forventninger og fremdrift til de administrative ansatte. Dette bidrar til at alle parter har en felles forståelse av prosjektets retning og hva som kreves av dem. Slik kommunikasjon reduserer risikoen for misforståelser og konflikter, noe som ofte oppstår når rollefordelingen er uklar eller når informasjon ikke flyter godt mellom ulike deler av prosjektet Kerzner, H. (2017).

Modellering av Kommunikasjonsprosessen: En metodisk tilnærming til kommunikasjon, som den modellen som er beskrevet, gir en strukturert måte å sikre at alle nødvendige parter blir informert på riktig tidspunkt. Dette er spesielt viktig i FoU-prosjekter, hvor vitenskapelige og administrative ansatte ofte har forskjellige perspektiver og oppgaver. En modell for kommunikasjon kan hjelpe prosjektledere med å systematisk engasjere administrative ansatte i prosessen, sikre at deres innsikt og bekymringer blir adressert, og at deres støtte til forskningsarbeidet er optimalt Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987).

Når det gjelder prediktiv analyse i prosjektledelse er det verdt å nevne at det er viktig at bruken av utviklingsmiljøer for prediktiv analyse kan styrke samarbeidet ved å forutse potensielle utfordringer i prosjektgjennomføringen. For eksempel kan det hjelpe med å

identifisere når administrative prosesser, som budsjettgodkjenninger eller ressursallokeringer, kan påvirke prosjektets fremdrift. Denne innsikten gir prosjektledere og administrative ansatte muligheten til å proaktivt adressere disse utfordringene før de eskalerer, noe som fremmer en mer sømløs samhandling Kerzner, H. (2017).

Kort sagt, ved å fokusere på god kommunikasjon og implementere modeller for å strukturere denne kommunikasjonen, kan vitenskapelige prosjektledere forbedre samarbeidet med administrative ansatte, noe som igjen kan føre til mer effektive og vellykkede forskningsprosjekter eksempler på dette kan være KI (kunstig intelligens) DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010).

## 1.5 Oppgavens avgrensning

Oppgavens primærdata er hentet fra intervjuer som ble foretatt via Teams og tre universiteter og to forskningsinstitutter som utgjør til sammen fem utvalgte institusjoner i FoU-sektoren. De fem utgjør til sammen et mangfold, da de representerer både universiteter og forskningsinstitutter i ulike størrelser. Jeg har valgt og ikke sammenligne de fem institusjonene, da jeg mener at dette ikke er interessant for problemstillingen jeg har bygget oppgaven på. Av kapasitetshensyn avgrenset jeg til fem institusjoner.

Jeg benytter også nøkkeltall fra Database for høyere utdanning (DBH) som forvaltes av Direktoratet for Høyere utdanning og kompetanse (HK-DIR). Disse nøkkeltallene er på nasjonalt nivå, og er høyst relevant.

## 1.6 Disposisjon av oppgaven

I forkant av intervjuene hadde jeg uformelle samtaler både med administrative og vitenskapelige ansatte, dette for å utforme et forskningsspørsmål til denne oppgaven på eget institutt. For å svare på oppgavens problemstilling intervjuet jeg administrative ansatte og vitenskapelige prosjektledere i ulike forskningsinstitutt og universiteter, dette for å få et vidt demografisk bilde, og for å se om problemstillingen var gjenkjennbar utover min egen arbeidsplass. Oppgavens primærdata er basert på intervjuer fra ulike universiteter, og forskningsinstitutt og disse er: NTNU, NMBU, UIB, Havforskningsinstituttet og Sintef har, dette er gjort for å få best mulig og variert utvalg. Denne oppgaven er delt inn i syv kapitler samt vedlegg. I første kapitlet introduserer jeg bakgrunn for det valgte temaet, problemstilling og valg av konteksten ut fra problemstillingen. Videre redegjøres det for oppgavens oppbygging og de valgte avgrensningene i oppgaven. I kapittel 2 presenteres oppgavens kontekst og bakgrunn. Jeg beskriver kort kulturen i vitenskapelige forskningsprosjekt, basert på tidligere forskning. Kapittel 3 handler om det teoretiske rammeverk. Det redegjøres for hvilke teorier som anses for å være relevante å diskutere i analysedelen. Det er tre hovedteorier som anses som relevante og blir i kapitlet presentert:

### **Sosial bytteteori**

Sosial bytteteori er en teori utviklet innenfor sosiologi (spesielt underfeltet organisasjonssosiologi) og sosialantropologi. Den hevder at sosial utveksling er den underliggende prosessen i alle sosiale systemer. Sosial utveksling refererer til interaksjoner basert på hva hver part gir og tar, gjort frivillig.

Oppsummert så foreslår sosial bytteteori at samarbeid oppstår fordi individer forventer gjensidige fordeler, teoriens hovedfokus går ut på at gjennom samarbeid kan individer få tilgang til ressurser, støtte eller tjenester som de ikke kunne ha fått alene (snl.no/bytteteori).

### **Relasjonell teori**

Denne teorien setter søkelys på hvordan personlige relasjoner og tillit mellom individer påvirker samarbeid, relasjoner som er preget av gjensidig respekt og tillit fremmer ofte mer effektivt samarbeid. Relasjonell teori ble angitt som et syn som plasserte relasjoner mellom mennesker i kjernen av hvem vi er, hvordan vi forstår oss selv og forstår verden. Menneskelig utvikling og psykisk helse er ifølge denne teorien ikke separate enheter; de er sterkt avhengig av kvaliteten på forholdet man har til andre. I kjernen handler det om å sette pris på noen innenfor deres nettverk av relasjoner i stedet for isolert som individ. Relasjonell teori er relevant innenfor samhandling i prosjekter da den setter sitt fokus på forholdet mellom vitenskapelig prosjektleder og administrativ ansatt som den avgjørende faktoren for endring og samhandling.

(Safran, J. D., & Muran, J. C. (2000) og (Mitchell, S. A., & Aron, L. 1999).

## **Institusjonell teori:**

Institusjonell teori er det teoretiske rammeverket innenfor samfunnsvitenskapen om undersøkelse av hvordan strukturer, regler, normer og rutiner er og/eller kan etableres, opprettholdes og endres i samfunn og organisasjoner. (DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983). Teorien fokuserer også på hvordan sosiale kulturelle og politiske institusjoner påvirker atferd og praksis i organisasjoner og hvordan organisasjoner tilpasser seg dette institusjonelle presset for å oppnå legitimitet (Scott, W. R. 2014).

Det kan være flere varianter av institusjonell teori, men de fleste slike variasjoner har følgende hovedpunkter til felles. Institusjoner påvirker handlinger: Atferden til personer og organisasjoner er formet av de institusjonelle miljøene de opererer innenfor (Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977). Det fjerde kapittelet skisserer oppgavens vitenskapelige situasjon, og forklarer begrunnelsen bak den valgte forskningsmetodikken og dataanalysemetodene – samt begrunnelse for deres anvendelse under intervjuer. I kapittel 5 er de primære funnene fra den kvalitative undersøkelsen synliggjort. Disse funnene er forankret i empiri og undersøkes på bakgrunn av teoriene i kapittel 3. Det er også benyttet statistikk fra Database for høyere utdanning (DBH), denne databasen driftes av Direktoratet for Høyere utdanning og kompetanse (HK-DIR tidligere DIKU). Databasen er dessverre ikke oppdatert med tall for 2023 så statistikk fra 2022 er anvendt. Disse hodestatistikkene er basert på nasjonalt nivå. Kapittel 6 Analysen setter søkelys på håndtering av interaksjon, tillit og kontroll innenfor en vitenskapelig prosjektsetting. Kapittel 7 kulminerer i konsolidering og oppsummering av funnene angående respons fra respondentene og gir et innblikk i hva deres tanker og meninger omhandler i forhold til oppgavens problemstilling. Kapittel 8 gir en endelig konklusjon på oppgavens problemstilling basert på intervjukandidatene og vitenskapelig litteratur og artikler. Til slutt gis anbefalinger for fremtidig forskning, som tar sikte på å forbedre synergien mellom det vitenskapelige og administrative området og fremme et sterkere og stabilt samspill, samhold og kommunikasjon.



## 2 Det teoretiske fundamentet for oppgaven

### Prosjektroller i vitenskapelig forskningsprosjekter

Det viktigste kjennetegnet ved forsknings- og undervisningsprosjekter er at det før prosjektet starter ikke er klart om målet kan nås. På mange måter betyr dette at forsknings- og utviklingsprosjekter er mer dynamiske enn andre prosjekttyper (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Ifølge (Aarseth, Rolstadås og Klev 2015) kan forskningsprosjekter videre deles inn i fire grupper; Produktutvikling: Alle aktiviteter knyttet til å lage et nytt produkt fra idé til produksjon og eventuelt testing av en prototype. Systemutvikling: Utvikling og implementering av administrative styringssystemer og analyseverktøy. Organisasjonsutvikling: Tiltak knyttet til organisasjonsstruktur, arbeidsprosesser, kompetanse, kommunikasjon, holdninger og lederutvikling. Og kunnskapsutvikling der formålet er å skaffe ny kunnskap eller kunnskap på generelt grunnlag (Aarseth, Rolstadås og Klev 2015). I følge Malterud (2011) er det som regel en forskers forforståelser som ligger til grunn for valg av forskningstema. Disse forforståelsene kan være basert på tidligere erfaringer, antagelser gjort, faglige perspektiver eller til og med teoretiske referanserammer; et vanlig aspekt blant mennesker er at vi har en tendens til å forstå verden rundt oss ved å bruke våre forutinntatte forestillinger som bemerket av (Kvale & Brinkmann, 2015). Prosjekt blir ofte satt i gang med bakgrunn i arbeidet med et interessant tema for forskeren og det er ikke alltid like gjennomtenkt med tanke på tid, gjennomføring og ressursbruk. Dette kom tydelig frem i alle intervjuene av de vitenskapelige. Et prosjekt ble ofte til på kort tid og var ikke alltid gjennomtenkt, dette skapte frustrasjon hos de administrative som har utallige andre prosjekter å forholde seg til og trenger et visst tidsperspektiv til å få alt det administrative på plass, dette kom tydelig frem som et irritasjonsmoment av de administrative i intervjuene, det gjaldt både universiteter og forskningsinstitutt Whitley, R. (2000).

### 2.1 Vitenskapelige prosjektledere

En vitenskapelig prosjektleder innen FoU har ansvar for progresjonen og at leveranser av avtalt kvalitet gjøres til prosjekteier/oppdragsgiver til rett tid. Prosjektleder skal sørge for forsvarlig kommunikasjon ikke bare innad i prosjektgruppen, men også med eventuelle eksterne partnere og kunder. Prosjektleder har fått mandat til å planlegge prosessen, ta faglige beslutninger, og lede arbeidet i prosjektgruppen innenfor fastsatte rammer forutsatt at målene kan nås og at de kan levere det som er avtalt. Prosjektleder disponerer midler på vegne av universitetet eller forskningsinstituttet, og har dermed et administrativt ansvar i oppfølging knyttet til prosjektarbeid og regler for god økonomistyring Kerzner, H. (2017).

Kerzner, H (2017) utdyper de ulike funksjonelle ansvarsområdene til prosjektledere, inkludert prosjekter innen forskning og utvikling (FoU). Den snakker om hvordan prosjektledere er ansvarlige for at både faglig og administrativ praksis innenfor prosjektet sikrer at arbeidet utføres under avtalte rammer, at det er effektiv kommunikasjon og at økonomiske ressurser forvaltes i samsvar med institusjonens retningslinjer. Dermed gir et altomfattende syn på hva som utgjør kravene til en prosjektleder i en vitenskapelig kontekst, og den dekker alle disse aspektene

## 2.2 Administrative ansatte

En administrativ ansatt er en fagperson som bistår i ledelse og organisering av en virksomhet eller organisasjon. Deres ansvar inkluderer vanligvis oppgaver som å planlegge avtaler, administrere korrespondanse, holde journaler, bistå med økonomiske oppgaver og gi støtte til andre ansatte. Administrative ansatte kan ha titler som *administrativ assistent*, *kontorsjef* eller *executive sekretær*, *prosjektøkonom*, *forskningsrådgiver*, *HR-konsulent* og mye mere, og de spiller ofte en avgjørende rolle for å sikre en jevn drift av et kontor eller en avdeling. De administrativt ansatte faller inn under kategorien ikke-akademisk ansatte. Med administrativt ansatte i denne oppgaven menes administrativt ansatte som i en eller annen grad samarbeider eller bistår vitenskapelig ansatte i forbindelse med undervisning, eksamen eller forskning, definisjonen er også basert på generell kunnskap og allment aksepterte definisjoner som finnes i stillingsbeskrivelser og organisasjonslitteratur Brew, A., & Boud, D. (2009). Videre gir Brew, A., & Boud, D. (2009) en klar pekepinn på hvordan administrativt ansatte, selv om de ikke er direkte involvert i forskningsaktivitet, sikrer driften av det faglige arbeidet gjennom ulike andre administrative og koordinerende oppgaver. Den beskriver også hvordan administrative betegnelser som forskningsrådgivere, prosjektøkonomer og HR-konsulenter for å nevne noen, understøtter forsknings- og undervisningsprosessene som skiller på bidragslinjene. Å trekke på at disse rollene er en iboende del av den organisatoriske infrastrukturen i akademiske institusjoner.

Forfatterne illustrerer hvordan administrativt personale, om enn ikke direkte engasjert i forskning, støtter akademisk arbeid ved å utføre ulike administrative og koordinerende aktiviteter. De utdyper også hvordan konkrete administrative stillinger sikrer at forskning og undervisning er godt koordinert ved å trekke for eksempel rollene til forskningsrådgivere, prosjektregnskapsførere, HR-konsulenter og andre. Dette er en tolkning av at administrative stillinger er integrerte komponenter i den organisatoriske infrastrukturen innen akademiske institusjoner (IBID).

## 2.3 Prosjektøkonom

Hvert vitenskapelig prosjekt får tildelt en prosjektøkonom som følger opp prosjektets fremdrift og økonomi. Prosjektøkonomen vil foreta økonomisk analyse av utvalgte delprosjekter og klimatilpasningsalternativer for å fastslå akseptabiliteten av delprosjektene og tilpasningsalternativene med tanke på økonomisk effektivitet og bærekraft. Han/hun vil ha en avansert grad i økonomi, med lang erfaring med å

designe og analysere vitenskapelige forskningsprosjekt. Dette inkluderer følgende oppgaver: Identifisere datakrav, utform feltundersøkelser, behandle informasjon og konfigurere regneark for økonomisk analyse for første prinsippanalyse. Identifisere alle kostnader og fordeler ved de ulike klimatilpasningsalternativene, av hensyn til ingeniør-, miljø- og sosioøkonomiske perspektiver til delprosjektene.

Bruk en kostnad-nytte- og/eller kostnadseffektivitetsanalyse av tilpasningsalternativene identifisert ovenfor og prioriter alternativene;

Gjennomføre økonomisk analyser; anbefale MID-forbedringer basert på kostnad-nytte- og kostnadseffektivitetsanalysen med sikte på å utvikle en realiserbar modell for fremtidige prosjekter; og ta kontakt med andre spesialister for å gi integrerte rapport(er) for mulighetsstudier. Verdt å nevne er at både forskningsrådgivere og prosjektøkonomer faller under definisjonen administrativt ansatte. I forskningssammenheng skal prosjektøkonomen innlemme økonomisk analyse, nyttekostnadsvurderinger og i andre spesialisters arbeidssamarbeid for å produsere integrerte rapporter, slik du antyder. For ytterligere å knytte det til stillingen som prosjektøkonom i vitenskapelige prosjekter, la oss vurdere retningslinjer og beskrivelser fra forskningsinstitusjoner – som har roller for prosjektøkonomer detaljert i deres administrative struktur. Dette vil gi spesifikke rapporter eller stillingsbeskrivelser som belyser oppgaver som dekkes av denne rollen. Håndbøker for institusjonene eller stillingsbeskrivelser fra universiteter eller forskningsinstitutter representerer nyttige kilder for å få mer spesifikk informasjon om prosjektøkonomer Hansen, L. P., & Sargent, T. J. (2007).

Hvert vitenskapelig prosjekt får tildelt en prosjektøkonom som følger opp prosjektets fremdrift og økonomi. Prosjektøkonomen vil foreta økonomisk analyse av utvalgte delprosjekter og klimatilpasningsalternativer for å fastslå akseptabiliteten av delprosjektene og tilpasningsalternativene med tanke på økonomisk effektivitet og bærekraft. Han/hun vil ha en avansert grad i økonomi, med lang erfaring med å designe og analysere vitenskapelige forskningsprosjekt. Dette inkluderer følgende oppgaver: Identifisere datakrav, utform feltundersøkelser, behandle informasjon og konfigurere regneark for økonomisk analyse for første prinsippanalyse. Identifisere alle kostnader og fordeler ved de ulike klimatilpasningsalternativene, av hensyn til ingeniør-, miljø- og sosioøkonomiske perspektiver til delprosjektene.

Bruk en kostnad-nytte- og/eller kostnadseffektivitetsanalyse av tilpasningsalternativene identifisert ovenfor og prioriter alternativene;

Gjennomføre økonomisk analyser; anbefale MID-forbedringer basert på kostnad-nytte- og kostnadseffektivitetsanalysen med sikte på å utvikle en realiserbar modell for fremtidige prosjekter; og ta kontakt med andre spesialister for å gi integrerte rapport(er) for mulighetsstudier. Verdt å nevne er at både forskningsrådgivere og prosjektøkonomer faller under definisjonen administrativt ansatte. I forskningssammenheng skal prosjektøkonomen innlemme økonomisk analyse, nyttekostnadsvurderinger og i andre spesialisters arbeidssamarbeid for å produsere integrerte rapporter, slik du antyder. For ytterligere å knytte det til stillingen som prosjektøkonom i vitenskapelige prosjekter, la oss vurdere retningslinjer og beskrivelser fra forskningsinstitusjoner – som har roller for prosjektøkonomer detaljert i deres administrative struktur. Dette vil gi spesifikke rapporter eller stillingsbeskrivelser som belyser oppgaver som dekkes av denne rollen. Håndbøker for institusjonene eller stillingsbeskrivelser fra universiteter eller forskningsinstitutter

representerer nyttige kilder for å få mer spesifikk informasjon om prosjektøkonomer Hansen, L. P., & Sargent, T. J. (2007).

## 2.4 Forskningsrådgiver

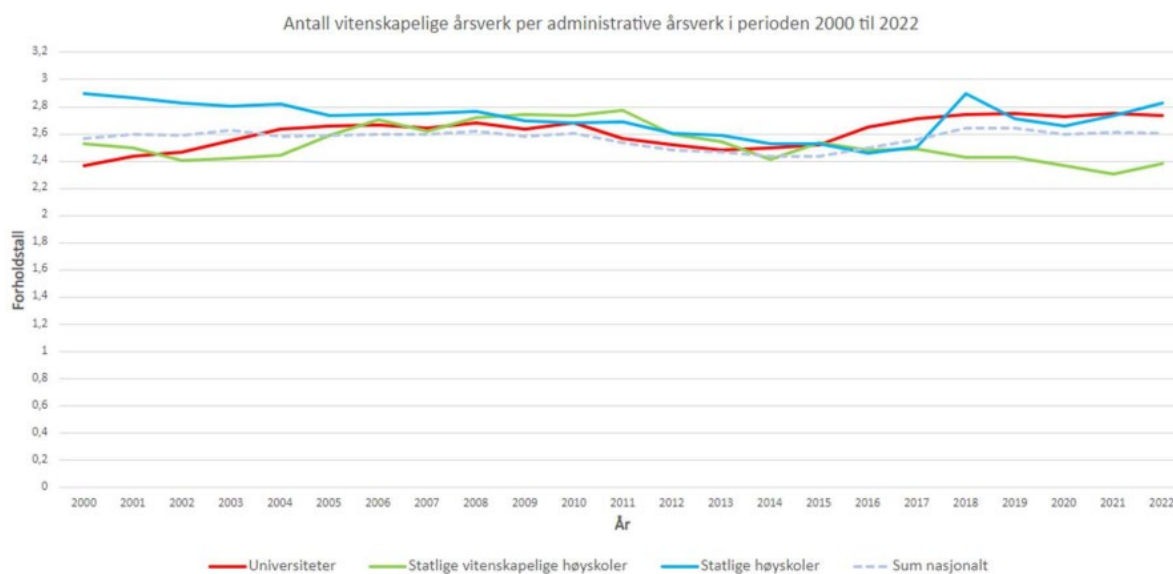
Alle forskere har stort sett en forskningsrådgiver. En forskningsrådgiver overvåker forskningsimplementering, og gir veiledning og råd om emnet. En mentor – som også kan være rådgiver – er personlig og profesjonelt investert i forskerens utvikling. En mentor eller en forskningsrådgiver kan introdusere en forsker til en nyttig kontakt, gi oppmuntring i en vanskelig tid, gjøre det mulig for en yngre person å få kreditt for utført arbeid, sette opp intervjuet som resulterer i et tilbud, og tilby kontinuerlige råd i løpet av en forskerkarriere. De fleste vellykkede vitenskapelige prosjektlederne kan vise til forskningsrådgivere som hjalp dem med å lykkes. Vitenskapelige prosjektledernes med behov for forskningsrådgivere har mange alternativer. Medforskere og forskningsassistenter, administratorer og støttepersonell kan alle fungere som forskningsrådgivere spiller en kritisk rolle i forsknings- og utdanningsinstitusjoner, spesielt i FoU-sektoren (forskning og utvikling). De fungerer som en bro mellom forskere, administrasjon og finansieringskilder, og deres arbeid bidrar til å sikre at forskningsprosjekter gjennomføres effektivt, finansieres riktig, og møter alle nødvendige krav og retningslinjer. Forskningsrådgivere er essensielle for å lette byrden på forskere, slik at de kan fokusere mer på den vitenskapelige delen av arbeidet sitt. Deres støtte øker sjansene for prosjektets suksess ved å sikre at alle formelle og administrative krav blir ivaretatt. De bidrar også til å bygge nettverk og relasjoner som kan være verdifulle for fremtidige forskningssamarbeid Johnson, W. B., & Huwe, J. M. (2003).

## 2.5 Størrelsesforholdet mellom vitenskapelige og administrative årsverk

Alle høyere utdanningsinstitusjoner rapporterer årlig til DBH om en rekke statistiske kjerneavkastninger (Database for statistikk om høyere utdanning - DBH, 2023a). Jeg har gjennomført utdrag om bruk av stillingskoder i FoU-sektoren fra 2000 til 2022 både på nasjonalt nivå og ved de fem utdanningsinstitusjonene hvor jeg har gjennomført intervjuer. Jeg har også hentet ut informasjon i forbindelse vedrørende størrelsesforholdet mellom administrative og vitenskapelige mellom vitenskapelig ansatte i FoU sektoren i tidsrommet fra 2000 til 2022. Da det ikke foreligger nyere rapporter enda fra Hk-Dir. For å beregne forholdet mellom vitenskapelige og administrative årsverk i UH-sektoren foreslår DBH at årsverk i UN1-UN4 videre deles inn i årsverk i AD1-AD2. FN-stillingene er sammensatt av undervisning og forskning (UN1), utdanning og opplæring (UN2), akademisk ledelse med administrasjon (UN3), annen undervisning, forskning og formidling (UN4). Alle høyere utdanningsinstitusjoner rapporterer årlig til DBH om en rekke statistiske kjerneavkastninger (Database for statistikk om høyere utdanning - DBH, 2022). Jeg har gjennomført utdrag om bruk av stillingskoder i FoU-sektoren fra 2000 til 2022

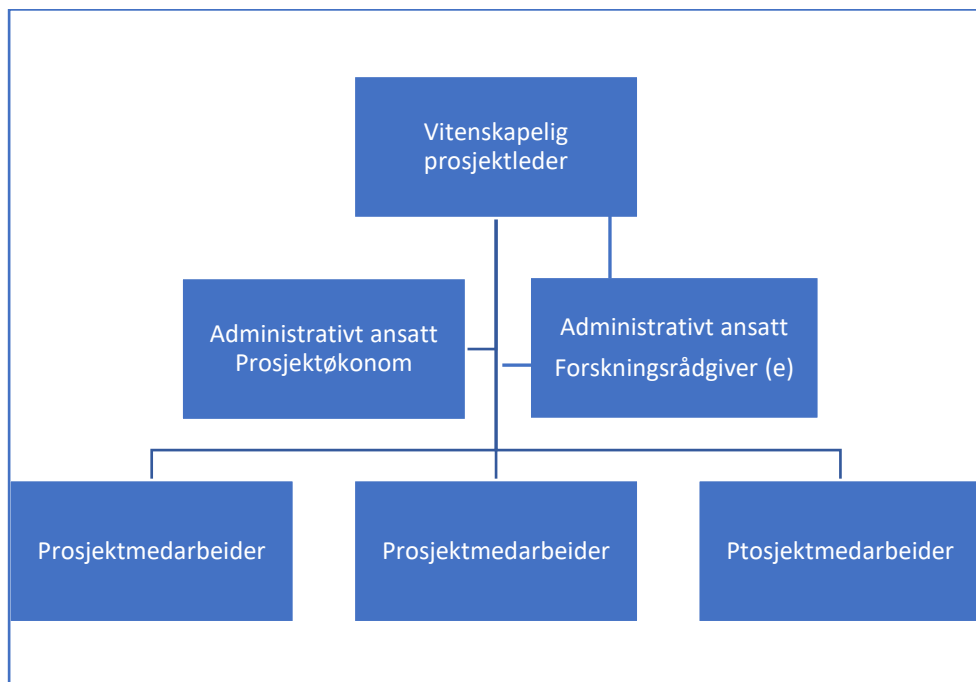
både på nasjonalt nivå og ved de fem utdanningsinstitusjonene hvor jeg har gjennomført intervjuer. Jeg har også hentet ut informasjon i forbindelse vedrørende størrelsesforholdet mellom administrative og vitenskapelige mellom vitenskapelig ansatte i FoU sektoren i tidsrommet fra 2000 til 2022. Da det ikke foreligger nyere rapporter enda fra Hk-Dir.

For å beregne forholdet mellom vitenskapelige og administrative årsverk i FoU-sektoren foreslår DBH at årsverk i UN1-UN4 videre deles inn i årsverk i AD1-AD2. FN-stillingene er sammensatt av undervisning og forskning (UN1), utdanning og opplæring (UN2), akademisk ledelse med administrasjon (UN3), annen undervisning, forskning og formidling (UN4) DBH HkDir (2022).



**Figur 5 Størrelsesforhold mellom antall vitenskapelige årsverk per administrative årsverk fra 2000-2022**

Figur 6 Hvordan et forskningsprosjekt kan være bygget opp



Som man ser av figuren over så er det i forsknings- og utviklingsprosjekt (FoU-prosjekt) ofte flere roller som samarbeider for å sikre at prosjektet gjennomføres på en effektiv, faglig solid og økonomisk bærekraftig måte. Her er en oversikt over hvordan et slikt prosjekt kan være bygget opp, med søkelys på de ulike rollene:

### **Vitenskapelig prosjektleder**

Den vitenskapelige prosjektlederen har ansvaret for prosjektets faglige innhold. Rollen innebærer:

**Planlegging og gjennomføring:** Utvikling av prosjektplaner, inkludert forskningsspørsmål, metodologi og tidsplan. **Veiledning og koordinering:** Lede forskningsaktiviteter, veilede prosjektmedarbeidere, og sikre at prosjektet følger den vitenskapelige standarden.

**Resultatformidling:** Ansvar for å publisere forskningsresultater i vitenskapelige tidsskrifter og presentere dem på konferanser. **Prosjektstyring:** Samarbeide med administrativt personell for å sikre at prosjektet holder seg innenfor de økonomiske rammene og oppfyller kravene til finansieringskilder NFR (2024), UIO (2024).

### **Administrativt ansatte**

Disse støtter prosjektet med ikke-vitenskapelige oppgaver, men er likevel essensielle for prosjektets suksess og disse er i denne modellen (IBID):

### **Prosjektøkonom**

**Økonomisk styring:** Utarbeide og følge opp prosjektets budsjett, inkludert innkjøp, lønnskostnader og andre utgifter.

**Rapportering:** Sørge for at økonomiske rapporter til finansieringskilder er nøyaktige og leveres innen fristen.

Risikostyring: Identifisere økonomiske risikofaktorer og foreslå tiltak for å håndtere dem (IBID).

### **Forskningsrådgiver**

Prosjektutvikling: Bistå i utarbeidelsen av søknader om finansiering, inkludert å sikre at søknader oppfyller kravene fra finansieringsorganer.

Regulatorisk støtte: Rådgivning om etiske retningslinjer, datahåndtering og andre regulatoriske krav som kan påvirke prosjektet.

Nettverksbygging: Støtte opp om samarbeid med andre forskningsinstitusjoner og industripartnere Fleming, Robert S & Kowalsky, Michelle (2021).

### **Prosjektmedarbeidere**

Disse er ofte forskere eller teknisk personale som bidrar til den daglige gjennomføringen av prosjektet:

Forskere: Kan være postdoktorer, doktorgradsstudenter eller andre forskere som utfører spesifikke forskningsoppgaver under veiledning av prosjektlederen *University of Washington*. (n.d.). *Research Assistant/Associate Job Description. Department of Economics*.

### **Samspill mellom rollene**

Kommunikasjon: Regelmessige møter sikrer at alle parter er informert om prosjektets fremgang, økonomiske status, og eventuelle utfordringer.

### **Koordinering:**

Prosjektlederen koordinerer arbeidet mellom de ulike aktørene og sikrer at det er en sammenheng mellom de vitenskapelige aktivitetene og de administrative prosessene (IBID).

### **Tilbakemeldinger:**

Den vitenskapelige prosjektlederen får regelmessige oppdateringer fra prosjektøkonom og forskningsrådgiver for å justere forskningsplanene basert på økonomisk status og regulatoriske krav (IBID).

Ved å anvende strukturen som er illustrert på figur nummer: 7 sikrer man at et FoU-prosjekt kan gjennomføres effektivt, med høy vitenskapelig kvalitet og innenfor de gitte økonomiske og regulatoriske rammene (IBID).

## 2.6 Tilfredshet med arbeidet i vitenskapelige prosjekter

Tilfredshet er på mange måter et abstrakt begrep, og på mange måter handler det seg om hvordan den enkeltes holdninger. Videre handler dette om at en tanker og følelser samt bedømmelser henger sammen og at dette er med på å forme hvorledes jobben man gjør gjennomføres (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 240).

Trivsel med arbeid i forskningsprosjekter innenfor FoU-sektoren er en kompleks og flerdimensjonal problemstilling som berører både vitenskapelig og administrativt ansatte, som igjen tilhører ulike grupper med ulike roller, ansvar og utfordringer. Men deres tilfredshet er ofte avhengig av flere felles faktorer som arbeidsmiljø, ledelse, ressursallokering og samarbeidsklima Bozeman, B., & Boardman, P. C. (2004).

For forskere skal være fornøyd i de fleste tilfeller er ette assosiert med akademisk autonomi: Medlemmer av det vitenskapelige personalet setter stor pris på å få friheten til å forfølge sine forskningsinteresser og til å ta selvstendige beslutninger i forskningsprosessen. Tilfredsheten med denne autonomien er størst når det er muligheter for dem til å påvirke forskningsretningen og forskningsmetodene. Ressurser og støtte: Tilfredshet har et sterkt forhold til tilstedeværelsen av ressurser som er nødvendig for jobben, som finansiering, utstyr, tid og teknisk support. Når forskere har mange ressurser til å gjøre jobben sin bra, føler de seg mer fornøyde med prosjektene sine. Karrieremuligheter: Forskere som ser veldig klare muligheter når det gjelder karrieren, rapporterer også høyere tilfredshet Van der Weijden, I., Teelken, C., de Boer, M., & Drost, M. (2015).

Hvis det er noen i FoU -prosjekter, er administrativt personalets tilfredshet ofte knyttet til: Arbeidsmiljø: For administrative ansatte er det viktig å ha et støttende arbeidsmiljø fylt med riktig kommunikasjon og klare rollebeskrivelser. Ressurser bør stole på, og det må være respekt mellom kolleger for tilfredshet å øke. Ressurser og klarhet i oppgavene: Jobbrelevante verktøy og ressurser som fungerer som en mulig gjøring mot effektiv utførelse av roller og å ha en klar fordeling av rolleforventninger og oppgaver er viktige variabler for å oppnå tilfredshet. Felles viktige faktorer for vitenskapelige og administrative: Samarbeid og teamdynamikk: Høyere tilfredshet rapporteres i begge grupper når det er godt samarbeid og riktig teamdynamikk. Et fungerende team med riktig grad av autonomi, passende koordinering, komplementære ferdigheter og tilstrekkelig mengde arbeid resulterer i høyere tilfredshet Gould-Williams, J. (2003).

Ledelse: Prosjektledelse er viktig. Støttende ledere med riktig kommunikasjon, inspirerende motivasjon overfor teamet - dette er faktorene som bidrar til høyere tilfredshet blant vitenskapelig så vel som administrativt ansatte. Den illustrerer hvordan ulike faktorer påvirker misnøye blant vitenskapelige og administrative ansatte i FoU-sektoren og hvordan disse variasjonene kan slå inn på tvers av ulike organisasjoner og forskningsinitiativer Overnevnte vil kunne gi en innsikt i hvordan forskjellige faktorer påvirker tilfredshet blant vitenskapelige og administrative ansatte i FoU-sektoren, samt hvordan disse faktorene kan variere mellom ulike institusjoner og forskningsprosjekter Bozeman, B., & Boardman, P. C. (2004).



## 2.6.1 Holdninger mellom vitenskapelige og administrative

En ser at personlige holdninger former følelsene man har til arbeidet sitt og bestemmer hvor viktig det legges til grunn for arbeidet som utføres, samt om det mottas anerkjennelse for arbeidet. Engasjementet og et positivt sosialt kollegium bidrar til økt trivsel og trivsel på jobben, og spesielt i prosjektsammenheng der det er viktig å holde tidsfrister og leveranser. Her kan begge parter bli bedre. En ser ofte at de administrative misforstår den vitenskapelige og tar engasjement som kritikk, og på en annen side bør de vitenskapelige innse at en administrativ som jobber med forskningsprosjekter ikke bare har et prosjekt og forholde seg til, men ofte en hel portefølje og kanskje litt mere, dette er ikke optimalt for noen av partene, og det er ikke rart det blir dårlig samhandling når den administrative får unormalt korte frister på å utføre store kompliserte oppgaver, på en annen side er forskningsmiljøet et hektisk miljø, så her bør begge ta bedre hensyn til hverandre. Det kan for eksempel dukke opp et viktig forskningsprosjekt som vil gi FoU både anerkjennelse, skape innovative og ny og spennende forskning, samt få inntekt fra prosjektet. Dette er på en måte et tveegget sverd Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007).

## 2.6.2 Samhandling i forskningsprosjekt

Samspeillet mellom vitenskapelig ekspertise og administrative prosesser er avgjørende for forskningsprosjekter, spesielt for å møte komplekse samfunns- og miljøutfordringer. Etersom forskningsinitiativer blir stadig mer tverrfaglige og tverrfaglige, har behovet for effektivt samarbeid mellom forskere og administratorer aldri vært mer uttalt. Dette analytiske essayet utforsker de viktige rollene som vitenskapelig ekspertise spiller i forskningsprosjektadministrasjon, de støttende administrative prosessene som letter vitenskapelig forskning, og utfordringene som står overfor i harmoniseringen av disse to domene. Ved å undersøke vanskelighetene ved disse interaksjonene, tar vi sikte på å belyse forskningsledelsens mangefasettete natur og nødvendigheten av synergi mellom vitenskapelige og administrative funksjoner. Rollen til vitenskapelig ekspertise i forskningsprosjektadministrasjon er avgjørende, ettersom fagekspertiser (SMB) og prosjektledere samarbeider for å sikre effektiv prosjektgjennomføring og overholdelse av forskningsmål. SMB bringer med seg et vell av kunnskap og spesialiserte ferdigheter som er avgjørende for å navigere i kompleksiteten til vitenskapelige undersøkelser. Deres involvering øker ikke bare troverdigheten til forskningsresultater, men informerer også beslutningsprosesser på ulike stadier av prosjektutvikling. For eksempel, i tverrfaglige forskningsmiljøer, er små og mellomstore bedrifter medvirkende til å bygge bro mellom ulike felt, og fremme et miljø der ulike perspektiver kan smelte sammen for å løse mangefasettete problemer *The Role of Subject Matter Experts in Project Management (2024)*. I tillegg vinner begrepet "tverrfaglighet" og "tverdisiplinaritet" gjennomslag i forskningsdiskusjoner, ettersom disse rammene er anerkjent som sentrale for å effektivt håndtere komplekse samfunns- og miljøspørsmål. Integreringen av vitenskapelig ekspertise i administrative rammer fører til slutt til mer innovative løsninger, ettersom forskere får myndighet til å utforske nye tilnærminger samtidig som de støttes av strukturerte prosjektledelsesstrategier *Expertise in research integration and implementation for tackling complex problems: When is it needed, where can it be found and how can it be strengthened? (2024)*. I tillegg til å gi veiledning om forskningsimplementering, kan SMB-er også bidra til kritiske funksjoner som

endringsledelse, konsekvensanalyse og implementeringsvitenskap, og dermed forbedre den generelle kvaliteten og effektiviteten til forskningsprosjekter.

Administrative prosesser spiller en avgjørende rolle for å støtte vitenskapelig forskning, særlig gjennom allokering av ressurser og etablering av etiske rammer. Politikere og forskningsmiljøet deler ansvaret for å bestemme fordelingen av føderale midler tildelt forskning og utvikling (FoU). Imidlertid kan dynamikken i denne tildelingsprosessen ofte føre til spenninger mellom vitenskapelige prioriteringer og administrative mandater. Beslutninger om tildeling av midler reflekterer ikke bare de strategiske målene til finansieringsorganene, men påvirker også i betydelig grad retningen for vitenskapelige undersøkelser *Current Processes for Allocating Federal R&D Funds (2024)*. Videre er robuste administrative prosesser avgjørende for å styrke forskningens integritet og kvalitet, siden de sikrer overholdelse av etiske og regulatoriske standarder. Denne tilslutningen er avgjørende for å bygge offentlig tillit til vitenskapelig forskning, siden den fører til mer pålitelige og troverdige resultater *What are Research Compliance Systems? (2024)*. Etableringen av samarbeidsrammer blant helsepersonell viser de praktiske fordelene ved effektiv administrativ støtte i forskningsmiljøer. Studier har vist at fasiliteter som fremmer samarbeid mellom helsepersonell rapporterer reduserte forekomster av medisinske komplikasjoner og feil, redusert dødelighet og kortere gjenopprettingstider for pasienter, noe som understreker viktigheten av administrative systemer som letter vitenskapelig samarbeid *The Significance of Cooperation in Interdisciplinary Health Care Teams as Perceived by Polish Medical Students (2023)*.

Til tross for den åpenbare nødvendigheten av samarbeid mellom vitenskapelige og administrative domener, vedvarer det betydelige utfordringer som hindrer effektiv samhandling. En av de primære hindringene er oppfatningen av administrativt lederskap, spesielt i politisk ladede miljøer. For eksempel har landskapet til føderal vitenskap blitt påvirket av endringer i politisk administrasjon, noe som har ført til bekymringer blant forskere angående implikasjonene for arbeidet deres. En studie fra 2018 fremhever mangelen på empirisk måling av hvordan føderale forskere oppfatter administrasjonens innflytelse på deres vitenskapelige bestrebelser, noe som antyder en frakopling mellom administrative mål og vitenskapelige prioriteringer *Perceived losses of scientific integrity under the Trump administration: A survey of federal scientists (2020)*.

### 2.6.3 Fordeling av arbeidsoppgaver innad i forskningsprosjekter

Arbeidsfordeling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative I denne oppgaven ses det på arbeidsfordelingen mellom administrativt ansatte og vitenskapelige ansattes oppgaver som har likhetstrekk mellom disse to fagfelt. Det kan også være oppgaver som organisasjonsstrukturen tilsier må gjøres av en av de bestemte fagfeltene, men som i realiteten kunne ha vært av gjort av begge Svendsen og Schei i Khrono (2023).

## 2.6.4 Tilfredshet med arbeidet i forskningsprosjekter

Tilfredshet er på mange måter et abstrakt begrep, og på mange måter handler det seg om hvordan den enkeltes holdninger. Videre handler dette om at en tanker og følelser samt bedømmelser henger sammen og at dette er med på å forme hvorledes jobben man gjør gjennomføres. Tilfredshet med arbeidet i forskningsprosjekter kan variere avhengig av flere faktorer, inkludert arbeidsmiljø, samarbeid, ressurstilgang, ledelsesstøtte, og de individuelle forskernes personlige mål og forventninger. Her er noen av de viktigste aspektene som påvirker tilfredshet i slike kontekster er arbeidsmiljø og kultur. Et støttende arbeidsmiljø der det er god kommunikasjon, tillit, og respekt mellom kolleger, kan øke forskernes tilfredshet. Når forskere føler seg verdsatt og opplever at deres innsats anerkjennes, er de mer tilbøyelige til å være fornøyde med sitt arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 240).

Samarbeid og Teamdynamikk er sentralt i mange forskningsprosjekter. Et godt fungerende team, der medlemmene har komplementære ferdigheter og der det er en god balanse mellom autonomi og koordinering, bidrar til høyere tilfredshet. Konflikter, dårlig kommunikasjon eller uklar rollefordeling kan derimot redusere tilfredsheten. Tilfredshet avhenger også av tilgjengeligheten av nødvendige ressurser, inkludert finansiering, utstyr, tid og teknisk støtte. Når forskere har tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre sitt arbeid effektivt, øker sannsynligheten for at de er fornøyde med prosjektene de arbeider på. God ledelse spiller en viktig rolle i forskningsprosjekter. Prosjektledere som er støttende, tydelige i sin kommunikasjon, og i stand til å inspirere og motivere sine team, bidrar til høyere tilfredshet blant deltakerne i prosjektet. Forskeres individuelle mål, som å oppnå akademisk anerkjennelse, publisere i prestisjetunge tidsskrifter, eller fremme sin karriere, er også viktige faktorer. Når forskere føler at deres arbeid bidrar til deres langsiktige karrieremål, er det mere sannsynlig å oppnå fornøyde vitenskapelige prosjektledere Katz, R., & Allen, T. J. (1985).

Høye krav og en ubalanse mellom arbeid og privatliv kan føre til stress og redusert tilfredshet. Forskere som opplever en god balanse mellom deres profesjonelle og personlige liv, samt rimelige forventninger til arbeidsbelastning, rapporterer ofte høyere tilfredshet Darley, J. M., & Glucksberg, S. (2009).

## 2.7 Endringer og reformer i FoU sektoren

Hvert år gir utdanningsinstitusjoner i FoU-sektoren Database for statistikk om høyere utdanning, forkortet DBH ut ulike og viktige datapunkter. I denne undersøkelsen ble det analysert stillingskoder brukt i FoU-sektoren fra 2000 til 2022, både nasjonalt og spesifikt for de utdanningsinstitusjonene som inngår i denne studien. I tillegg har det blitt beregnet forholdet mellom antallet vitenskapelige og administrative ansatte i FoU-sektoren i løpet av denne tidsrammen. Vitenskapelige og administrative årsverk i FoU-sektoren kan beregnes ved å dele antall årsverk i de ulike stillingskategoriene på årsverk i stillingskategori. Database for statistikk om høyere utdanning ble anvendt til å finne forholdet mellom stillingskategoriene. Når det gjelder i vitenskapelige prosjekt finnes det ikke statistikk som underbygger om statistikken kan anvendes i prosjektsammenheng. Men det er rimelig å anta at forskerstillinger også har en andel av undervisning i seg, det

kom ellers frem i intervjuene av de vitenskapelige prosjektlederne. FN-stillingene er kategorisert i Undervisnings- og forskningsstillinger, Utdannings- og rekrutteringsstillinger, Akademisk-administrative lederstillinger, og andre undervisnings-, forsknings- og kommunikasjonsstillinger. På den annen side er administrative avdelingsstillinger kategorisert i lederstillinger og administrative stillinger. Dersom summen av årsverk i kategoriene deles på summen av årsverk i kategoriene, gir dette det Database for statistikk om høyere utdanning beregner som akademiske årsverk per administrativt årsverk i høyere utdanning. Som man ser på figur 1.3 er det sammenheng mellom arbeidsfordeling, samarbeid og jobbtilfredshet, det kan virke som om disse tre elementene går i hverandre og er viktig for god og best mulig samhandling. En ser at praksis ikke henger sammen/går ikke i takt med reformene man ser i tallene til Hk-dirs database (DBH Hk-Dir 2022).

Sammenhengen mellom arbeidsfordeling, samarbeid og jobbtilfredshet kan påvirkes av mange faktorer som ikke nødvendigvis reflekteres direkte i tallene fra Hk-dir (Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse). Her er noen mulige bakgrunner til hvorfor disse faktorene ikke alltid går i takt med reformene Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997):

Kompleksiteten i reformene:

Ifølge Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997) er det fem punkt man bør merke seg for å kartlegge sammenhengen mellom arbeidsfordeling, samarbeid, og jobb tilfredshet:

Reformene i FoU-sektoren har ofte flere mål, inkludert effektivisering, økt kvalitet i forskning og utdanning, og bedre styring. Slike reformer fører ofte til endringer i arbeidsfordelingen, som kan ha uforutsette konsekvenser for samarbeidet og jobbtilfredsheten blant vitenskapelige og administrative ansatte. For eksempel kan en reform som innfører nye administrative krav føre til økt arbeidspress på administrativt ansatte, noe som kan påvirke samarbeidet negativt.

Kulturelle og strukturelle Forskjeller:

Vitenskapelige og administrative ansatte har ofte ulike roller, forventninger og arbeidskulturer. Disse forskjellene kan skape friksjoner som påvirker samarbeidet. Selv om tallene kan vise en økning i antall administrative årsverk, reflekterer de kanskje ikke endringer i opplevd samarbeid eller tilfredshet.

Implementering av reformene:

Selv om reformer kan ha vært godt planlagt, kan implementeringen variere betydelig mellom ulike institusjoner og avdelinger. Noen steder kan reformer føre til bedre samarbeid og tilfredshet, mens de i andre tilfeller kan føre til økt byråkrati, ineffektivitet og frustrasjon.

Mangel på fokus på samhandling:

Reformene har ofte hatt et sterkt fokus på målstyring, effektivitet og økonomi, noe som kanskje har overskygget viktigheten av å fremme godt samarbeid mellom vitenskapelige og administrative ansatte. Dette kan føre til at strukturelle endringer som skal forbedre effektiviteten, i stedet skaper barrierer for samarbeid.

Dataens begrensninger:

Tallene i Hk-dirs database gir kvantitative mål på arbeidsfordeling, men de sier lite om den kvalitative opplevelsen av samarbeidet. For eksempel kan tallene vise en økning i administrative årsverk, men de fanger ikke nødvendigvis opp de nyansene som påvirker opplevelsen av samarbeid, som kommunikasjon, lederskap, og tillit mellom ansatte (Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997)).

Samlet sett kan man si at reformene har komplekse og noen ganger motstridende effekter på arbeidsfordeling, samarbeid og jobbtilfredshet, noe som forklarer hvorfor disse ikke alltid går i takt (DBH HkDir 2022).

## 2.8 Litteraturen samfaller ikke med statistikken til HK-dir

Det er nærliggende å anta at samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte er et komplekst tema som kan variere betydelig mellom ulike institusjoner og prosjekter. At litteraturen ikke alltid samsvarer med statistikken til HK-dir (tidligere DIKU), kan skyldes flere faktorer:

### **Ulike fokusområder**

Forskning og teorier om samhandling kan fokusere på ideelle eller normative modeller for samarbeid. Litteraturen kan beskrive hvordan samhandling *bør* foregå basert på beste praksis, teoretiske rammeverk eller casestudier som kanskje ikke er representative for alle institusjoner.

Statistiske rapporter fra HK-dir gir et mer kvantitativt og deskriptivt bilde basert på innsamlede data fra reelle situasjoner. Disse dataene kan avsløre at det i praksis er store variasjoner i samhandlingen, som ikke alltid stemmer overens med de normative modellene beskrevet i litteraturen (Henkel, M. 2005).

### **Forskjeller i metodologi**

Akademisk forskning bruker ofte kvalitative metoder, som intervjuer og casestudier, som gir dybdeforståelse, men kanskje ikke bred representasjon. Slike studier kan gi et dypere innblikk i de spesifikke dynamikkene i samarbeidet, men gir ikke nødvendigvis et generaliserbart bilde (Yin, R. K. (2018)).

### **Statistikk**

HK-dir samler data på en måte som kan være mer standardisert og bred, ofte gjennom spørreskjemaer og kvantitative analyser. Dette kan føre til at nyanser som er tydelige i kvalitative studier, blir utjevnet eller oversett i statistiske rapporter (Henkel, M. 2005).

### **Implementering versus Idealer**

**Litteraturen:** Akademisk litteratur kan ofte diskutere idealer eller normative modeller for hvordan samhandling *bør* foregå for å oppnå best mulig resultater. Dette inkluderer hvordan tverrfaglige team best kan samarbeide for å oppnå felles mål (IBID.).

**Statistikk:** HK-dir's statistikk kan reflektere de faktiske utfordringene og friksjonene som oppstår i den virkelige verden. Det kan være at administrative og vitenskapelige ansatte ikke alltid har like mål eller at det er strukturelle hindringer for effektiv

samhandling, noe som kan føre til avvik fra de idealene som litteraturen beskriver (IBID).

### 2.8.1 Kulturelle og Organisatoriske Forskjeller

**Litteraturen:** Noen ganger kan litteraturen reflektere erfaringer fra spesifikke land, institusjoner eller kulturer som ikke nødvendigvis er overførbare til andre kontekster. For eksempel kan litteratur basert på amerikanske universiteter beskrive en type samhandling som ikke nødvendigvis passer til norske forhold.

**Statistikk:** HK-dir's data er spesifikt rettet mot den norske konteksten, og reflekterer hvordan samhandling faktisk skjer i Norge, med de spesifikke kulturelle og organisatoriske rammene som finnes der (Whitchurch, 2008; Powell & DiMaggio, 1991).

#### Tidsforskjeller

Forskning tar ofte tid å gjennomføre og publisere, noe som kan bety at litteraturen noen ganger er basert på forhold som har endret seg når statistikken blir samlet inn.

HK-dir's statistikk er ofte mer aktuell, reflekterende dagens situasjon, som kanskje har endret seg siden de studiene som litteraturen er basert på ble gjennomført (Whitchurch, C. (2008).

For å forstå hvorfor disse kildene ikke alltid samsvarer, er det viktig å vurdere både metodologiske og kontekstuelle faktorer som påvirker hvordan dataene og observasjonene er samlet inn og analysert. Dette gir også en pekepinn på hvor det kan være nødvendig med videre forskning for å belyse gapet mellom teori og praksis (Whitchurch, C. (2008).

#### Vitenskapelig Perspektiv:

Bleiklie, I., & Michelsen, S. (2013) diskuterer hvordan reformene i høyere utdanning har påvirket forskjellige aspekter av sektoren, inkludert arbeidsfordeling og samarbeid, og hvorfor disse endringene ikke alltid fører til forventede resultater.

# 3 Forskningsdesign og forskningsmetode

## 3.1 Forskningsdesign- kvalitativ metode

Denne oppgaven anvender kvalitativ metode for å innhente forskningsdata. Lund og Haugen (2006) hevder at kvantitativ forskning ikke kan gi samme detaljerte rikdom og dybde av data som kvalitativ forskning fordi de er begrenset i sin muntlige historie narrative tilnærming. Hvis forskeren søker en dyp forståelse av fenomenet for hånden, vil en kvalitativ metode ifølge Thagaard (2003) være ganske nyttig for å forstå ulike sosiale fenomener. I disse dager bruker man ofte storskala antropologiske data for å få grep om dem. Et viktig aspekt er også at du vil forstå hva slags erfaringer vitenskapelige og administrative har som i denne sammenhengen jobber sammen i FoU prosjekter og hvordan disse samhandler. For å lykkes med å innhente informasjon fra informantene, må man ha direkte kontakt med dem og det man forsker på. Samtaler kan være en start for å få en følelse av hvordan informantene opplever og tenker om sine egne handlinger i prosjektsammenheng. Selv om det er denne samtalen, kontakten, mellom forskeren og de som studeres som kjennetegner denne metoden, er det likevel teksten som blir empirien. Det er denne teksten som skaper grunnlaget for videre analyse.

## 3.2 Metodedelen

«En metode er en prosess, en måte å løse problemer på og komme til ny informasjon på» (Andersen, 2013. s. 5). Beslutningene forskerne må ta er knyttet til hva som kan være rimelig med det som søkes ikke bare fra et vitenskapelig eller teoretisk synspunkt, men ned til valg av analyse når man arbeider med empirisk innsamlet data (Busch, 2019).

I dette kapittelet vil det redegjøres for bruk av forskningsmetode, og forskningsdesign i forskningsprosessen. Det vil også belyses de valgene som er tatt i forhold til valgt forskningsmetode. Videre ser en på vurdering av forskningsrollen og til slutt noen refleksjoner om å forske på flere universiteter og forskningsinstitutt. Dette er gjort bevist for å få et best mulig demografisk utvalg samt se om problemstillingen er relevant andre steder enn på UIB hvor jeg jobber. Den mest grunnleggende diskusjonen om oppgavens vitenskapsteoretiske posisjonering er ontologi og epistemologi. Ifølge Busch (2019) er ontologi knyttet til vår oppfatning av hvordan verden ser ut – og om den kan forstås som våre egne tolkninger. Epistemologi er derimot knyttet til hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om verden og i hvilken grad. Når det gjelder den vitenskapsteoretiske posisjoneringen av en avhandling, dreier diskusjonen seg generelt om ontologi og epistemologi. Ifølge Busch (2019) er ontologi knyttet til våre forestillinger om

virkelighetens natur – om verden kan sees på som uavhengig av våre sinn og tolkninger. Epistemologi er i sin tur knyttet til spørsmålet om hvordan vi kan bli kjent med verden, og hvilken kunnskap vi kan tilegne oss om den. Oppgaven avdekker ontologien på denne måten: under intervjuer forstår man hvordan andre mennesker opplever og oppfatter interaksjoner innenfor prosjektet, som igjen reflekterer individuelle måter å samhandle på.

Epistemologi spiller inn når man er pålagt å tenke på metodene som kan tilegne oss nødvendig informasjon og kunnskap. Dessuten kan hermeneutikk betraktes som en tilnærming basert på tolkning, mens positivisme er basert på troen på at vitenskapelige metoder lar oss oppdage en objektiv virkelighet Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018).

Det er valgt kvalitativ metode for å innhente data til denne masteroppgaven, og da i intervjuform, men det er benyttet kvantitativ metode ved å anvende Hk-Dirs database som gir en god oversikt man kan også finne statistikk over slike data andre steder. Statistikk over størrelsen på administrative og vitenskapelige årsverk er tilgjengelig i mange akademiske institusjoner og forskningsorganisasjoner, spesielt i rapporter som evaluerer ressursbruk, personalfordeling og effektivitetsmål. Slike statistikker kan være nyttige i vitenskapelige prosjekter, spesielt når det gjelder ressursallokering, prosjektplanlegging, og evaluering av prosjektets behov (DBH HkDir 2022).

Kvantitativ forskning kan være et kraftig verktøy for å supplere problemstillingen om hvordan man kan endre og forbedre samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte i forsknings- og utviklingsprosjekter (FoU-sektoren) når man bruker kvalitativ metode (DBH HkDir 2022).

Det finnes ulike steder, men kan finne slik kvantitativ statistikk eksempler på dette er for eksempel: Nasjonale statistikkbyråer, i Norge kan man benytte Statistisk sentralbyrå (SSB), her finner man data om bemanning i ulike sektorer, inkludert utdanning og forskning. Dette kan inkludere en oversikt over antall årsverk fordelt på ulike stillingskategorier, som administrative og vitenskapelige stillinger.

Mange universiteter og forskningsinstitusjoner publiserer årsrapporter eller strategiske planer som inkluderer statistikk over fordelingen av årsverk mellom vitenskapelig og administrativt ansatte. For eksempel kan man finne slike data i årsrapportene til universiteter, der de spesifiserer antall ansatte i ulike kategorier.

Internasjonale organisasjoner: Organisasjoner som OECD, UNESCO, eller European University Association (EUA) publiserer også data om bemanningsstrukturer innen forskning og utdanning på tvers av ulike land.

Bruk av kvantitativ metode som statistikk i denne sammenhengen i vitenskapelige prosjektsammenhenger kan være svært verdifull i planleggingen og gjennomføringen av selve utførelsen og gjennomføringen av denne masteroppgaven.

Ved å analysere forskjellen i antall årsverk mellom administrative og vitenskapelige stillinger kan man bedre forstå hvordan ressurser er fordelt i et vitenskapelig prosjekt. Dette kan hjelpe prosjektledere med å identifisere om det er tilstrekkelig støttepersonell tilgjengelig for å sikre at forskerne kan sette søkelys på sitt faglige arbeid uten å bli overbelastet med administrative oppgaver. Statistikk over årsverk kan også synliggjøre samt evaluere effektiviteten av et prosjektteam. Hvis en ser av statistikken at vitenskapelige prosjekter har et høyt forhold mellom vitenskapelige og administrative



årsverk, kan det indikere behovet for mer administrativ støtte eller omvendt. Ved å sammenligne statistikk mellom ulike institusjoner eller prosjekter, kan man identifisere beste praksis for hvordan administrative og vitenskapelige ressurser bør balanseres for å oppnå best mulig resultat i vitenskapelige prosjekter Trochim, W. M. K. (2006).

Hvis en forskningsinstitusjon finner ut at deres prosjekter ofte blir forsinket på grunn av mangelfull administrativ støtte, kan de bruke statistikk til å argumentere for ansettelse av flere administrative ansatte. Statistikk kan også brukes til å analysere hvilke typer prosjekter som krever mer administrativ støtte versus de som kanskje klarer seg med mindre, og dermed optimalisere ressursbruken på tvers av ulike prosjekter.

Statistikk over forskjellen mellom størrelsen på administrative og vitenskapelige årsverk er ikke bare relevant, men også svært nyttig i vitenskapelige prosjektsammenhenger. Det gir innsikt i hvordan ressursene er allokert og kan hjelpe til med å sikre at prosjektene blir utført effektivt og i henhold til planlagte tidsrammer. Dette er årsaken til at jeg har valgt å anvende en kombinasjon av kvantitativ forskningsmetode og kvalitativ metode da jeg anser databasen til Hk-Dir som et godt verktøy for å underbygge viktigheten av å sammenlikne og forstå kompleksiteten i menneskelig atferd, holdninger og oppfatninger, noe som er viktig for å kunne avdekke svar på selve problemstillingen til denne oppgaven Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017).

Når det gjelder kvalitativ metode så bruker den ikke tall, men heller ord, bilder og andre ikke-numeriske data for å analysere og tolke fenomener. Kvalitativ forskning samler data gjennom observasjoner, intervjuer, og analyse av dokumenter for å få innsikt i menneskers opplevelser og perspektiver. Denne tilnærmingen gir en dypere forståelse av emnet og lar forskerne utforske komplekse sammenhenger og nyanser som kanskje ikke kan fanges opp av kvantitative metoder. Ifølge forskere som (Creswell, John W 2018) og (Patricia Leavy 2023) som gir omfattende informasjon om kvalitative metoder. Deres arbeid gir god informasjon i forbindelse med prosessen med å designe, gjennomføre og analysere kvalitative studier, samt presentere resultater på en meningsfull måte. Kombinasjonen mellom kvantitativ og kvalitativ metode vil trolig kunne bidra til å se nærmere på hvordan man kan forbedre samspillet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt personell, en ser også de komplekse dynamikkene og utfordringene som kan oppstå i samarbeid mellom vitenskapelig og administrative.

Administrativt personell er de som til en viss grad samarbeider med eller hjelper vitenskapelig ansatte i spørsmål knyttet til undervisning, eksamen eller forskning eller utøver prosjektstøtte. For å finne ut om jeg har nådd ut til et utvalg som er representativt, har jeg satt på plass noen spørsmål om demografi, som hva de er ansatt som, hvilken stilling de har og hvor lenge de har vært ansatt. Jeg søker å skjelve et mønster fra den sparsomme informasjonen vi har om respondentene. Administrativt ansatte samarbeider og bistår vitenskapelig ansatte i forbindelse med undervisning, eksamen eller forskning i prosjektsammenheng. Undersøkelsen til denne oppgaven som mest er basert på kvalitativ metode og som i dette tilfellet er intervjubasert og som inkluderer noen demografiske spørsmål som hva de er ansatt som, hvilken stilling de har og hvor lenge de har vært ansatt— fra dette mønsteret i materialet som er anvendt gjør at det ikke skal det være mulig å identifisere respondentene da dette er kraftig anonymisert (DBHs rapport - Hk-Dir's rapport).

Fordeling av tallene på balansen i vitenskapelige og administrative årsverk noterer vi fra DBHs rapport (Hk-Dirs rapport) avrundet til hele årsverk for, men som ga 13 237 årsverk og for kvinner 13 867 årsverk i vitenskapelige stillinger i 2022. Tilsvarende observerte jeg at i 2022 ble det rapportert 3 096 årsverk (avrundet til hele årsverk) for Administrative stillinger hadde et samlet årsverk på 7 430 for kvinner og en svært mindre andel formannlige administrative som kun var 3 096. Dette avslører kjønnsubalanse mellom kvinner og menn i administrative stillinger. I de vitenskapelige stillingene var det nasjonalt 49 % menn og 51 % kvinner i 2022 så tilnærmet jevnt fordelt – mens det i de administrative stillingene kun var en ujevn fordeling på 29 % av mennene og en større overbalanse på 71 % av kvinnene – det merkes at de administrative stillingene er sterkt overrepresentert av kvinner.

### 3.3 Intervjuprosessen

I denne oppgaven vil de kvalitative forskningsmetodene bety et samspill mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte – alle med ulike livserfaringer, normer og verdier. Relasjon og kontekst er nøkkelementene i kunnskapen som utvikles (Malterud, K 2017). Konteksten er ikke ubetydelig siden rommet, omgivelsene og levekårene til både forsker og informant vil påvirke intervjusituasjonen. Fra en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming er det et hovedpoeng at forskeren skal være åpen slik at vedkommende lar seg berøre av det han gir uttrykk for. Det er her 'fenomenologisk' kommer i perspektiv (Ellingsen S, Drageset S & McSherry W 2015;5(1):70-6) fordi Den holdningen forskeren uttrykker på sin måte farger med ord slik at de kan oppfattes som arrogante eller ironisk eller oppriktig fra samme spørsmål (Fog J 2001). Stemmeleiet fargelegger ordene, samtidig som følelsene gir adgang til en situasjons betydning, og kan være en viktig døråpner til vesentlige aspekter ved temaet. Samtidig må det også vises varhet og ydmykhet overfor informantens grenser. En åpen tilnærming til temaet, hvor både informant og intervjuer er engasjert og blir berørt, medvirker til å skape ny kunnskap. Forskerens varhet og evne til åpenhet vil ikke bare prege intervjusituasjonen, men også kvaliteten på dataene som skapes. Utfordringen er å la informanten få tale ut og ikke bli avbrutt av forskerens perspektiv, men ha en åpen innstilling og møte informantens opplevelser og erfaringer med utdypende og oppfølgende spørsmål. Det gir mulighet til økt forståelse og horisontutvidelse. I følge (Bourdieu 2019) kan det være asymmetri mellom informant og forsker. Dersom det er svært stor forskjell i sosial rangering og kulturell samt språklig kapital mellom informanten og forskeren, kan asymmetrien forsterkes, og sjansen for å lede informanten i kommunikasjon økes. Dette i alt fra ord brukt av forskere, hvordan man presenterer studier og forskernes forståelse til hva som vektlegges og holdes tilbake kan sees. Derfor viktig å tenke på om du har rett nok til å ha brukt intervjurelatert informasjon All sosial utveksling har en effekt som det er viktig å reflektere over; det er et hovedpoeng for (Bourdieu 2019) å være refleksivt og metodisk bevisst og aktivt forsøke å redusere denne asymmetrien.

## 3.4 Transkribering av funn

De fleste vitenskapelige prosjektlederne hadde ingen prosjektopplæring, det var kun en som hadde tatt prosjektlederkurs. Et irritasjonsmoment blant en av de vitenskapelige prosjektlederne var at det var lang responstid fra de administrative, her var det et ønske om raskere responstid, det ble også hevdet at de administrative ikke engasjerte seg nok i selve prosjektet. Blant de administrative var det ingen av de intervjuende som hadde fått tilstrekkelig opplæring, eller deltatt på kurs, dette gjaldt også administrative som hadde tittel som leder. Det var en del frustrasjon blant de administrative når det gjaldt manglende opplæring og kursing, da det ble brukt uforholdsmessig lang tid på å finne informasjon og fremgangsmåte til ulike oppgaver, dette gjaldt i og for seg de vitenskapelige også. Både de vitenskapelige og de administrative hadde både gode og ikke så gode relasjoner til hverandre, det var spesielt en vitenskapelig og en administrativ som kunne rapportere om konflikt som hadde oppstått, konflikten hadde i begge tilfeller latt seg løse uten store problemer, men det var litt konflikter i ettertid mellom partene etter at konflikten skulle ha vært løst. Konfliktene nevnt fra både vitenskapelige og administrative hadde i all hovedsak omhandlet mangel på kommunikasjon, misforståelser og tidspress.

Denne oppgaven har også funn som samsvarer med samhandlingen mellom vitenskapelige og administrative, og dette ser man mer av utover i denne oppgaven og da spesielt i kapitlene tre og i kapittel fem. Men det er rimelig å anta at forskerstillinger også har en andel av undervisning i seg, det kom ellers frem i intervjuene av de vitenskapelige prosjektlederne.

På den annen side er noen administrative avdelingsstillinger kategorisert i lederstillinger i tillegg til rene administrative stillinger. Dersom summen av årsverk i kategoriene deles på summen av årsverk i kategoriene, og dette gir god informasjon og data (Hk-Dirs Database for statistikk om høyere utdanning) samt en pekepinn på om hvordan en beregner akademiske årsverk per administrativt årsverk i høyere utdanning.

Andre funn som ikke er knyttet til intervjudelen, men som i aller høyeste grad er relevant:

Det fremkom at det var flere kvinner enn menn i administrative yrker, dette var ikke gjeldende i vitenskapelige yrker, i forhold til denne undersøkelsen så var det ikke fokus på kjønnsfordeling, men jeg tenkte at det var verdt å ta det med, da det er et funn.

### 3.4.1 Tillit og manglete tillit mellom faggruppene

Som det kommer frem av intervjuene av både de vitenskapelige og de administrative forekommer det mangel på tillit mellom fagfeltene. Det kommer frem mye feilkommunikasjon og misforståelser mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte. Feil med tanke på kommunikasjon og misforståelser mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte kan skje av flere grunner. En vanlig årsak er forskjellen i språk og kommunikasjonsstiler. Forskere og prosjektledere bruker ofte teknisk sjargong og kompleks terminologi, noe som kan være utfordrende for administrativt ansatte å forstå. På den annen side kan administrativt ansatte bruke mer generelt språk og kanskje ikke ha en dyp forståelse av de vitenskapelige aspektene ved

prosjektet. Denne forskjellen i kommunikasjonsstiler kan føre til misforståelser og feiltolkninger. Et interessant funn var at intervjuene med de vitenskapelige prosjektlederne brukte mye lengre tid på å respondere på spørsmålene som ble stilt, alle de vitenskapelige snakket langt over oppsatt tid, og de svarte meget grundig og konsist. De administrative holdt seg til tiden på ca. en time og var korte, men samtidig veldig konsise i sine svar. En annen faktor er mangelen på klare forventninger og roller. Noen ganger kan vitenskapelige prosjektledere anta at administrativt personale har et visst kunnskapsnivå eller forståelse, mens administrativt personale kan anta at prosjektledere vil gi mer detaljerte instruksjoner. Dette misforholdet i forventninger kan føre til forvirring og feilkommunikasjon. I tillegg kan tidsbegrensninger og arbeidsbelastningspress også bidra til feilkommunikasjon. Både prosjektledere og administrativt personale kan sjonglere med flere oppgaver og tidsfrister, noe som kan resultere i forhastet eller ufullstendig kommunikasjon. Dette kan føre til misforståelser og at viktige detaljer blir oversett. For å løse disse problemene er det viktig å etablere åpne kommunikasjonslinjer og fremme en samarbeidskultur. Klar og konsis kommunikasjon, regelmessige innsjekkinger og å sette klare forventninger kan bidra til å bygge bro mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt personale. Å gi muligheter for opplæring og faglig utvikling kan også øke forståelsen og forbedre kommunikasjonen. Ved å fremme et samarbeidende og inkluderende miljø kan vi minimere feilkommunikasjon og jobbe mer effektivt sammen. Når det gjelder samspillet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte, handler det om effektiv kommunikasjon og samarbeid. Vitenskapelige prosjektledere er avhengige av administrativt personale for ulike oppgaver som budsjettstyring, planlegging og dokumentasjon. På den annen side er administrativt ansatte avhengige av prosjektledere for veiledning og veiledning. Det er viktig for begge parter å ha klare og åpne kommunikasjonslinjer, sikre at alle er på samme side og jobber mot prosjektets suksess. Sammen utgjør de et sterkt team som effektivt kan håndtere de administrative aspektene ved vitenskapelige prosjekter.

### 3.4.2 Litteraturen samfaller ikke med statistikken til HK-dir

Det er nærliggende å anta at samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte er et komplekst tema som kan variere betydelig mellom ulike institusjoner og prosjekter. At litteraturen ikke alltid samsvarer med statistikken til HK-dir (tidligere DIKU), kan skyldes flere faktorer:

Sammenhengen mellom arbeidsfordeling, samarbeid og jobbtilfredshet kan påvirkes av mange faktorer som ikke nødvendigvis reflekteres direkte i tallene fra Hk-dir (Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse). Her er noen mulige bakgrunner til hvorfor disse faktorene ikke alltid samfaller med reformene:

#### **Kompleksiteten i reformene**

Reformene i FoU-sektoren har ofte flere mål, inkludert effektivisering, økt kvalitet i forskning og utdanning, og bedre styring. Slike reformer fører ofte til endringer i arbeidsfordelingen, som kan ha uforutsette konsekvenser for samarbeidet og jobbtilfredsheten blant vitenskapelige og administrative ansatte. For eksempel kan en

reform som innfører nye administrative krav føre til økt arbeidspress på administrativt ansatte, noe som kan påvirke samarbeidet negativt Bleiklie, I., & Michelsen, S. (2013).

### **Kulturelle og strukturelle forskjeller**

Vitenskapelige og administrative ansatte har ofte ulike roller, forventninger og arbeidskulturer. Disse forskjellene kan skape friksjoner som påvirker samarbeidet. Selv om tallene kan vise en økning i antall administrative årsverk, reflekterer de kanskje ikke endringer i opplevd samarbeid eller tilfredshet.

### **Implementering av reformene:**

Selv om reformer kan ha vært godt planlagt, kan implementeringen variere betydelig mellom ulike institusjoner og avdelinger. Noen steder kan reformer føre til bedre samarbeid og tilfredshet, mens de i andre tilfeller kan føre til økt byråkrati, ineffektivitet og frustrasjon Bleiklie, I., & Michelsen, S. (2013).

### **Mangel på fokus på samhandling:**

Reformene har ofte hatt et sterkt søkelys på målstyring, effektivitet og økonomi, noe som kanskje har overskygget viktigheten av å fremme godt samarbeid mellom vitenskapelige og administrative ansatte. Dette kan føre til at strukturelle endringer som skal forbedre effektiviteten, i stedet skaper barrierer for samarbeid.

### **Dataens begrensninger:**

Tallene i Hk-dirs database gir kvantitative mål på arbeidsfordeling, men de sier lite om den kvalitative opplevelsen av samarbeidet. For eksempel kan tallene vise en økning i administrative årsverk, men de fanger ikke nødvendigvis opp de nyansene som påvirker opplevelsen av samarbeid, som kommunikasjon, lederskap, og tillit mellom ansatte.

### **Vitenskapelig perspektiv:**

Samlet sett kan man si at reformene har komplekse og noen ganger motstridende effekter på arbeidsfordeling, samarbeid og jobbtfredshet, noe som forklarer hvorfor disse ikke alltid samfaller (DBH Hk-Dir).

## 3.4.3 Ulike fokusområder

**Litteraturen:** Forskning og teorier om samhandling kan fokusere på ideelle eller normative modeller for samarbeid. Litteraturen kan beskrive hvordan samhandling *bør* foregå basert på beste praksis, teoretiske rammeverk eller casestudier som kanskje ikke er representative for alle institusjoner (Henkel, M. 2005).

**Statistikk:** Statistiske rapporter fra HK-dir gir et mer kvantitativt og deskriptivt bilde basert på innsamlede data fra reelle situasjoner. Disse dataene kan avsløre at det i praksis er store variasjoner i samhandlingen, som ikke alltid stemmer overens med de normative modellene beskrevet i litteraturen (Henkel, M. 2005).

#### 3.4.4 Forskjeller i metodologi

**Litteraturen:** Akademisk forskning bruker ofte kvalitative metoder, som intervjuer og casestudier, som gir dybdeforståelse, men kanskje ikke bred representasjon. Slike studier kan gi et dypere innblikk i de spesifikke dynamikkene i samarbeidet, men gir ikke nødvendigvis et generaliserbart bilde. **Statistikk:** HK-dir samler data på en måte som kan være mer standardisert og bred, ofte gjennom spørreskjemaer og kvantitative analyser. Dette kan føre til at nyanser som er tydelige i kvalitative studier, blir utjevnet eller oversett i statistiske rapporter (Henkel, M. 2005).

#### 3.4.5 Implementering versus idealer

**Litteraturen:** Akademisk litteratur kan ofte diskutere idealer eller normative modeller for hvordan samhandling bør foregå for å oppnå best mulig resultater. Dette inkluderer hvordan tverrfaglige team best kan samarbeide for å oppnå felles mål (Henkel, M. 2005).

**Statistikk: (DBH Hk-Dir)** HK-dir's statistikk kan reflektere de faktiske utfordringene og friksjonene som oppstår i den virkelige verden. Det kan være at administrative og vitenskapelige ansatte ikke alltid har like mål eller at det er strukturelle hindringer for effektiv samhandling, noe som kan føre til avvik fra de idealene som litteraturen beskriver

#### 3.4.6 Kulturelle og organisatoriske Forskjeller

**Litteraturen:** Noen ganger kan litteraturen reflektere erfaringer fra spesifikke land, institusjoner eller kulturer som ikke nødvendigvis er overførbare til andre kontekster. For eksempel kan litteratur basert på amerikanske universiteter beskrive en type samhandling som ikke nødvendigvis passer til norske forhold. **Statistikk:** HK-dir's data er spesifikt rettet mot den norske konteksten, og reflekterer hvordan samhandling faktisk skjer i Norge, med de spesifikke kulturelle og organisatoriske rammene som finnes der (Whitchurch, 2008; Powell & DiMaggio, 1991).

#### 3.4.7 Tidsforskjeller

**Litteraturen:** Forskning tar ofte tid å gjennomføre og publisere, noe som kan bety at litteraturen noen ganger er basert på forhold som har endret seg når statistikken blir samlet inn.

**Statistikk:** HK-dir's statistikk er ofte mer aktuell, reflekterende dagens situasjon, som kanskje har endret seg siden de studiene som litteraturen er basert på ble gjennomført (Whitchurch, C. (2008).

For å forstå hvorfor disse kildene ikke alltid samsvarer, er det viktig å vurdere både metodologiske og kontekstuelle faktorer som påvirker hvordan dataene og observasjonene er samlet inn og analysert. Dette gir også en pekepinn på hvor det kan være nødvendig med videre forskning for å belyse gapet mellom teori og praksis (Whitchurch, C (2008)).

### 3.4.8 Datainnsamlingsmetode - intervjuer

Det ble intervjuet totalt 7 informanter, 3 var vitenskapelige prosjektledere (forskere), 3 var administrative og en var administrativ leder. Universitetene som deltok i intervjuene var fra henholdsvis: NTNU, NMBU, UIB, Sintef og Havforskningsinstituttet. Stillingsbetegnelsene ved de ulike universitetene og forskningsinstituttene var: to prosjektøkonomer, en forskningsrådgiver, en administrativ leder samt tre vitenskapelige prosjektledere. Kvalitativ forskning er i stor grad orientert av strategiske valg av informanter, som betyr at fagene har egenheter og ferdigheter som er essensielt og viktige for studiet og teoretiske perspektiver basert på dem. Teoretisk seleksjon innebærer at forskeren har god kompetanse, innsikt og erfaring om fenomenet som undersøkes – dette kan gjøre et utvalg som reflekterer en variasjon innenfor det som undersøkes. Et ideelt kvalitativt intervju inneholder spørsmål basert på fakta så vel som de som undersøker informantens meninger og erfaringer med hensyn til forskningsspørsmålet. Forskeren er pålagt å lytte eksplisitt, ikke bare til det som beskrives i uttalelsene, men også hva som kan antydes mellom linjene (Kvale og Brinkmann, 2015). Det var interessant å fange informantenes erfaringer knyttet til selve problemstillingen. Jeg fant det mest hensiktsmessig å bruke en ganske strukturert intervjuguide for sammenlignbarhet av erfaringer og lette å styre diskusjonen under informasjonsinnsamlingen, er det viktig at forskeren fortsatt er åpen for å få ulike forståelser og varierende erfaringer rundt disse problemstillingene fra alle informanter. Å ha kapasitet til å velge ut henvendelser som leder mer til andre områder som ikke i utgangspunktet var ment i intervjuguiden. På denne måten ville jeg kunne bedre forstå deres individuelle synspunkter på emnet, og kanskje avsløre synspunkter som ikke var innenfor min forventning.

### 3.4.9 utfordringer ved valgt metode

I følge Creswell, John W., & Plano Clark, Vicki L. (2017) nevner at hvordan man kan kombinere kvalitativ og kvantitativ metode så nevner han at når en kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode i en forskningsstudiet, kan det oppstå flere utfordringer. Jeg har her listet opp noen punkt som synliggjør noen av deres synspunkter:

#### **Metodologisk konsistens:**

Utfordring: Det kan være vanskelig å sikre at de kvalitative og kvantitative metodene er metodologisk konsistente. Kvantitative metoder er ofte deduktive og søker etter objektive fakta, mens kvalitative metoder er mer induktive og fokuserer på subjektive opplevelser.

**Løsning:** Forskerne må nøye planlegge hvordan de to metodene skal komplementere hverandre, for eksempel ved å bruke en metode til å validere eller utdype funnene fra den andre.

### **Data integrasjon:**

Utfordring: Å kombinere kvalitative og kvantitative data kan være utfordrende fordi de to datatypene ofte er innhentet på ulike måter og har forskjellige former. Kvantitative data er tallbaserte, mens kvalitative data er tekst- eller narrativbaserte.

Løsning: Forskerne kan bruke teknikker som triangulering eller mixed-method design for å integrere dataene på en meningsfull måte.

### **Kompleks analyse:**

Utfordring: Analyseprosessen blir mer kompleks når man kombinerer kvalitative og kvantitative data, fordi det krever ulike analyseverktøy og -metoder.

Løsning: Det kan være nyttig å bruke programvare som er designet for mixed- methods (kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ forskning) forskning, eller å samarbeide med eksperter på både kvalitative og kvantitative analyser.

### **Ressurskrevende:**

Utfordring: Å bruke både kvalitative og kvantitative metoder kan være tidkrevende og ressurskrevende, både når det gjelder datainnsamling og analyse.

Løsning: En tydelig prosjektplan og tilstrekkelig ressursallokering er avgjørende for å håndtere disse utfordringene.

### **Forskningsdesign:**

Utfordring: Det kan være vanskelig å designe en studie som effektivt bruker begge metodene uten at det oppstår konflikter eller metodologiske kompromisser.

Løsning: Forskerne bør være tydelige på forskningsspørsmålene sine og sørge for at hver metode bidrar med unik innsikt som ikke kan oppnås med bare én metode.

### **Tolkningsutfordringer:**

Utfordring: Tolking av resultatene kan være komplisert, spesielt når kvalitative og kvantitative data gir tilsynelatende motstridende resultater.

Løsning: Forskerne må utvikle en strategi for hvordan motstridende data kan forstås og tolkes i sammenheng med forskningsspørsmålene.

Å kombinere kvalitative og kvantitative metoder kan gi en mer helhetlig forståelse av forskningsspørsmålene, men det krever nøye planlegging og gjennomføring for å håndtere utfordringene som kan oppstå (IBID).



### 3.4.10 Demografisk utvalg av intervjukandidater

Når man utfører forskning som omhandler samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative ansatte, er det viktig å vurdere det demografiske utvalget av intervjukandidater. Dette kan påvirke resultatene og tolkningene av funnene Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015).

#### **Viktige demografiske faktorer å vurdere:**

##### **Kjønn:**

Kjønnsfordelingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative ansatte kan påvirke samhandlingsdynamikken. Historisk sett har visse roller, spesielt administrative, hatt en overvekt av kvinner, mens vitenskapelige lederstillinger ofte har vært mannsdominert. En god representasjon av begge kjønn i utvalget er nødvendig for å forstå eventuelle kjønnsrelaterte utfordringer eller ulikheter i samarbeid funnene Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015).

##### **Alder:**

Alder kan påvirke erfaring, perspektiver, og preferanser i arbeidsmiljøet. Yngre ansatte kan ha en annen tilnærming til teknologi, kommunikasjon, og samarbeid sammenlignet med eldre kolleger. Ved å inkludere deltakere i ulike aldersgrupper kan man få en mer nyansert forståelse av hvordan samhandlingen varierer med alder funnene Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015).

##### **Erfaring og stilling:**

Erfaring og stillingsnivå er avgjørende demografiske faktorer. Nyansatte kan ha forskjellige oppfatninger sammenlignet med de som har vært i organisasjonen i mange år. Stillingsnivået, enten det er en junior administrativ ansatt eller en erfaren vitenskapelig prosjektleder, vil påvirke hvordan de ser på samhandling og hvor de ser potensialet for forbedring Patton, Michael Quinn (2015).

##### **Utdanningsbakgrunn:**

Utdanningsnivå og faglig bakgrunn kan også påvirke perspektiver på samhandling. Vitenskapelige prosjektledere med en tung forskningsbakgrunn kan ha andre forventninger til administrative støttetjenester enn de som har en mer administrativ eller ledelsesmessig utdanning Bryman, Alan (2016).

##### **Institusjonstype:**

Om deltakerne kommer fra ulike typer FoU-institusjoner (for eksempel universiteter, forskningsinstitutter, eller private forskningssentre) kan det gi variasjon i dataene. Forskjeller i institusjonskultur, ressurstilgang, og organisatoriske strukturer kan påvirke hvordan samhandling mellom vitenskapelige og administrative ansatte skjer Bryman, Alan (2016).

## **Hvorfor er de ulike aspektene med å anvende mixed- methods viktig i denne oppgaven?**

### **Representativitet:**

Et demografisk variert utvalg sikrer at studien er representativ for de ulike gruppene som er involvert i samhandling i forskningsprosjekter.

Forståelse av dynamikker: Forskjellige demografiske grupper kan oppleve samarbeidsdynamikker ulikt, og uten et bredt spekter av stemmer kan viktige nyanser gå tapt.

Generalisering: Resultater fra en demografisk mangfoldig gruppe kan lettere generaliseres til en bredere populasjon innen FoU-sektoren Bryman, Alan (2016).

Dette demografiske utvalget gir et bredere perspektiv og bidrar til en dypere forståelse av samhandlingens kompleksitet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative ansatte Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2018). Anvendelsen av DBH HkDir sin database (2022) har gitt mye god informasjon til problemstillingen i denne oppgaven.

### **3.4.11 Oppgavens validitet og reliabilitet**

Når kategoriene i undersøkelsen er gjensidig utelukkende, bidrar det til å øke validiteten. Derimot kan validiteten reduseres dersom respondentene har vanskeligheter med å velge den mest passende kategorien. Representerer dataene det man har til hensikt å undersøke? Hvor treffende og relevant dataene er, vil si noe om validitet eller gyldighet. Jeg måtte vurdere om min intervjuguide er valid, om det er rimelig å anta at min undersøkelse gir svar på gitt problemstilling. Jeg har i all hovedsak benyttet meg av prevaliderte spørsmål fra andre fagfellevurderte artikler. Et viktig poeng er at prevaliderte spørsmål bidrar til å øke validiteten til denne oppgaven. For å sikre nøyaktig og hensiktsmessig innhenting av data fra intervjuene er spørsmålene utarbeidet i forhold til hva jeg syntes var hensiktsmessig å få besvart med tanke på samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative. Jeg ville finne ut hvorfor det var et gap mellom faggruppene.

Intervjuene er anonymisert, og jeg har fulgt GDPR sine retningslinjer med tanke på personvern, dette gjør det umulig for den som leser oppgaven å avdekke intervju respondentens identitet. Det ble utformet et samtykkeskjema som oppbevares nedlåst og blir makulert når sensur faller, dette gjelder også svarene til intervjuguiden. Siden intervjuene ble foretatt via Teams med innspilling er disse lagt i en filmappe som er kryptert. Denne slettes også når sensur faller.

Den som leser oppgaven enten det er en student, forsker eller en hvilken som helst leser bør vurdere gyldigheten av denne oppgavens undersøkelse – også referert til som reliabilitet. Reliabilitet indikerer nøyaktigheten av informasjonen i undersøkelsen: hvilken

informasjon som skal brukes, hvordan denne informasjonen samles inn, og hvordan behandlet data skal behandles. Hvis bruk av lignende data i en annen undersøkelse resulterer på en lik måte, så er det mulig å si at undersøkelsen er svært pålitelig. Dette kalles ofte test-retest reliabilitet Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Et sitat fra denne boken gir en god forklaring på "Reliabilitet og refererer til konsistensen og påliteligheten til et mål. Hvis lignende data samles inn under lignende forhold i fremtidig forskning, og resultatene er konsistente, anses tiltaket som pålitelig. Dette inkluderer metoder som test-retest reliabilitet, som vurderer om de samme resultatene ville oppnås hvis forskningen ble utført på nytt med de samme fagene." (Saunders, Lewis og Thornhill, 2019, s. 63).

Andre viktig momenter med reliabiliteten til denne oppgaven er at den kan påvirkes av hvordan spørsmålene stilles. Er de positive eller negative rettet, åpen eller lukket? Kjenner respondenten seg igjen i spørsmålene som stilles? Har de kunnskap og interesse om området? Hvis man har liten interesse og ikke kan forholde seg til spørsmålene, et eksempel på dette hadde vært veldig enkelt for en respondent å bare svare på spørsmålene uten videre refleksjon, bare for å gå til neste spørsmål Walliman, N. (2017).

I kapittel 3 presenterte jeg verbal metodikk og intervjuer som hovedmetode. Respondentene ble påvirket av at jeg sendte påminnelser til intervjukandidatene. Svarene må evalueres uten skjevheter og for å basere på denne studien svarte for å bli presentert for, i den forstand tror jeg den har høy reliabilitet.

Tidligere i kapittel 3 hadde jeg presentert hvordan jeg gjør det og datainnsamlingen. Dette gjorde at jeg trolig ikke fikk mulighet til å ha påvirket svarene som kom inn eller å ha påvirket respondentene på annen måte enn ved å kontakte respondentene at de ikke måtte glemme intervjuene. Derfor skal jeg behandle svarene nøytralt og presentere funnene i henhold til denne oppgavens problemstilling.

### **3.4.12 Ulike etiske vurderinger**

Jeg har vurdert og fastslått at intervjuene ikke krever registrering hos Personverntjenesten i Sikt (NSD). Sikt opplyser på sine nettsider at det bør søkes dersom personopplysninger behandles i forbindelse med et forskningsprosjekt (Sikt, 2023). På samme side definerer de personopplysninger som all informasjon som kan relateres til en identifisert eller identifiserbar person. De indikerer også at slik informasjon kan opprettes fra andre datakilder under visse omstendigheter. Mine data fra respondentene ble innhentet via intervju via Teams, som jeg har sørget for er anonymisert. Spørsmålene i intervjuene er utformet slik at de verken alene eller i kombinasjon vil bryte anonymiteten til respondentene.

Mitt forhold til FoU-sektoren er at jeg har jobbet i sektoren siden 2019 ved ulike utdanningsinstitusjoner; dvs. jeg har god kunnskap om FoU-sektoren. Men i denne oppgaven har jeg kun brukt nettverket mitt til å rekruttere informanter til intervjuene. Jeg har ikke latt mine egne personlige meninger prege denne oppgaven. Jeg har også valgt å bruke forhåndsvaliderte spørsmål så mye som mulig for å sikre at jeg ikke selv introduserer noen utilsiktet belastning med formuleringen av spørsmålene. Tilnærmingen

til denne oppgaven med kvalitativ metode og noe element av kvantitativ metode, bruk av data fra DBH sin database fra HkDir (2022) og bruk av intervju som datainnsamling har også gjort at jeg ikke var i en posisjon hvor jeg kunne ha påvirket respondentenes tilbakemeldinger.

Gjennom denne kvalitative metodiske tilnærmingen, har jeg fått innsikt i hvordan samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte oppleves, noe som vil bli drøftet i lys av de teoretiske perspektivene i kapittel 5.

## 4 Gjennomgang av funn og resultater

### 4.1 Samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte

Samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og deres administrative team er en viktig ingrediens i forskningsadministrasjon og prosjektledelse. Dette sikrer at forskningsprosjekter når sine mål innenfor den forhåndsbestemte tidsrammen og budsjettet, i tillegg til at alle regler, forskrifter og institusjonelle retningslinjer overholdes Bennett, L. M., & Gadlin, H. (2012).

Her er seks viktige nøkkelpunkt beskrevet av Garrido, Romina, Trowbridge, Casandra A & Tamura, Nana (2019).

#### **1. Utfyllende roller**

Vitenskapelige prosjektledere: De tar ledelsen i den faglige og vitenskapelige delen av prosjektet. Dette inkluderer forskningsdesign, datainnsamling, analyse, publisering og faglig ledelse vedrørende forskerteamet (IBID).

Administrativt personale: De gir støtte til prosjektet når det gjelder budsjettlinjer som regnskap og rapportering pluss søknad om midler. De sikrer også etterlevelse av regelverk og personaladministrasjon. Ofte har de et godt kunnskapsgrunnlag om regler og rutiner som forskere må forholde seg til (IBID).

#### **2. Effektiv kommunikasjon**

Det er derfor viktig at det er gjensidig respekt og tydelig kommunikasjon mellom de vitenskapelige prosjektlederne og det administrative personalet. Prosjektledere må forstå de administrative kravene, og de administrative ansatte må forstå faglige behov og prioriteringer.

Hyppige møter og oppdateringer vil være nyttige for å sørge for at alle leser fra samme side, og at eventuelle utfordringer som kan eksistere blir tatt opp på svært tidlige tidspunkt (IBID).

#### **3. Planlegging og koordinering**

Tett samarbeid er avgjørende for å koordinere ressursbruk, tidslinjer og milepæler. Det inkluderer også forvaltning av forskningsmidler og etterlevelse av kontraktsforpliktelser. Administrativt personale er i stand til å utvikle realistiske budsjetter og tidsplaner; disse er avgjørende for prosjektets suksess (IBID).

#### **4. Problemløsning og konfliktløsning**

Konflikter kan oppstå ved uenighet om prioriteringer, eller når forskere føler at administrative krav faktisk hindrer arbeidet deres. Mekanismer må på plass for å håndtere slike situasjoner konstruktivt (IBID).

#### **5. Gjensidig forståelse og læring**

Både forskerteamet og de administrative ansatte kan på et visst tidspunkt måtte sette seg inn i hverandres utfordringer og begrensninger ved å gjennomgå tverrfaglig opplæring. Det er viktig at det er en felles forståelse av både vitenskapelige mål og administrative rammer for en effektiv gjennomføring av prosjektet (IBID).

#### **6. Tilrettelegging for suksess**

Når samhandlingen fungerer godt, kan det føre til høyere kvalitet på forskningen, bedre ressursutnyttelse og økt sannsynlighet for suksessfull gjennomføring av prosjektet.

Administrativt ansatte kan også bistå i søknadsprosesser for forskningsmidler, noe som kan være avgjørende for å skaffe finansiering til nye prosjekter (IBID).

Samlet sett er et godt samarbeid mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte avgjørende for å sikre at forskningsprosjekter blir gjennomført effektivt, innenfor de nødvendige rammene og til høy faglig standard Gerstein, Mark B, Gerhard, Daniela S.& Stein, Lincoln D (2019).

## 4.2 Fordeling av arbeidsoppgaver mellom faggruppene

Både vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte har distinkte roller i et forskningsprosjekt, men disse rollene er også ganske utfyllende. Oppgavefordelingen må defineres for at prosjektet skal lykkes European Science Foundation (ESF), National Science Foundation (NSF).

### **Vitenskapelige prosjektledere**

- Faglig ansvar: Vitenskapelige prosjektledere har ansvaret for den faglige ledelsen av prosjektet. Dette inkluderer utforming av forskningsspørsmål, hypoteser og metodikk.
- Veiledning av forskerteam: Forskningsassistentene og doktorgradsstudentene ledes av prosjektlederne og sørger for at forskningen gjennomføres med høyeste faglige standard.
- Publisering: Skrive og få publisert forskningsresultater i vitenskapelige tidsskrifter og presentere funn på konferanser (IBID).

## **Administrativt Ansatte**

### **• Faglig ansvar**

- Økonomistyring - kontroll av budsjettet, og i større organisasjoner, inkludert ordinære leverandørgjeld, faktureringer og forvaltning av forskningsmidler.
- Regelverk og overholdelse - Å sørge for at prosjektaktivitetene er i samsvar med de relevante forskriftene, komme opp med et sett med retningslinjer og prosedyrer for å utvikle et styringssystem implementere for dem, utføre overvåking og revisjoner er denne tilstanden vil endre deres status; de skal rapporteres til systemet som anvendes.
- Logistikkstøtte — koordinering ved reiser, og møter, samt vedlikehold av ressursutstyr (IBID).

## **Samarbeid og Koordinering**

Et aktivt samarbeid mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte er avgjørende for å lykkes med enhver prosjektgjennomføring. Dette innebærer effektiv kommunikasjon og en verdsettelse fra hver av den andres roller og ansvar. Riktig arbeidsdeling bidrar til å unngå konflikter og misforståelser, og bidrar samtidig til å gjennomføre prosjektet innenfor de nødvendige rammer effektivt (IBID).

## **4.3 Tilfredshet med arbeidsoppgaver og selve arbeidet i forskningsprosjektene**

Det er økende bevis på at prosjektledere er en heterogen gruppe mennesker. Utøvere har konkurrerende perspektiver på prosjektledelse og har stadig større handlefrihet i valg av verktøy og metode som brukes i deres roller. Ved å bruke jobbutformingsteori bidrar vi til litteraturen om prosjektlederkarrierer ved å måle hvordan, og i hvilken grad, prosjektledere tilpasser jobbene sine for å passe bedre til deres motiver, styrker og lidenskaper. Job crafting eller å «å endre formen på eller antall aktiviteter man engasjerer seg i for å utføre jobben» involverer selvinitiert atferd som former, former og endrer jobbdesign for å passe den enkelte bedre. Wrzesniewski & Dutton, s. 179 (2001).

En kvantitativ metode en kan anvende er å bruke strukturell ligningsmodellering og et utvalg IT-prosjektledere (N = 245) søker målene med oppgaven å i) fastslå om ens perspektiv på prosjektledelse forutsier jobbutformingsatferd, ii) utforske hvordan jobbutforming brukes i prosjektledelse og, iii) finne ut om fordelene med jobbarbeid er individuell, prosjektbasert eller begge deler. Funnene viser at et verdiskapingsperspektiv for prosjektledelse forutsier jobbskapende atferd. En performativ kobling mellom oppgaveutforming og prosjektsuksess er etablert som igjen påvirker langsiktig karrieretilfredshet. I motsetning til dette bidrar relasjonell utforming av prosjektledere positivt til jobbtillfredshet, men støtter ikke prosjektsuksess (IBID).

## 5 Drøfting av resultater og funn

### 5.1 Samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative

#### Analyse

I dette kapitlet diskuterer jeg funnene mine fra min intervjustudie i lys av de teoretiske perspektivene som ble presentert i kapittel 3. Jeg ville se hvordan kvalitativ intervjumetode med kvantitative elementer fra DBH (Hk-Dir) sin statistikk belyser samspillet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte med et spesifikt søkelys på oppgavens problemstilling, fordeling og arbeidsglede.

Det er en kjensgjerning at vitenskapelige prosjektledere ofte samhandler lite gunstig med de administrative og motsatt, misforståelser oppstår og det er til og med oppdaget nedlatende interaksjon fra vitenskapelige prosjektledere mot de administrativt ansatte, det er allment kjent at det er forskjell på rollene i et forskningsprosjekt, men prosjektstøtten fra de administrative er essensielt, jeg vil tørre å påstå at arbeidet til de administrative er selve grunnmuren til prosjektet. Dette kommer for øvrig tydelige frem i intervjuene fra både de administrative og de vitenskapelige. Et forskningsprosjekts suksessfaktor er god økonomistyring, god planlegging og inkludering fra begge parter. Men, et stort, men er at de administrative ofte har høy arbeidsbelastning og ikke har tid til å sette seg inn i hva prosjektene de skal bistå i omhandler, og det kan kanskje oppleves som frustrerende for den vitenskapelige prosjektlederen. Det er på tide at en finner en felles plattform for kommunikasjon slik at samhandling og kommunikasjon flyter godt i prosjektsammenhengen, da slipper man konflikter og misforståelser. Samarbeidsproblemer mellom vitenskapelige og administrative ansatte i akademiske institusjoner kan ofte spores tilbake til forskjeller i arbeidsoppgaver, målsetninger, og forståelse av hverandres roller. Det finnes flere faktorer som kan føre til utfordringer i samhandlingen: Ulike arbeidskulturer og prioriteringer: Vitenskapelige ansatte kan være mer fokusert på forskning, undervisning, og faglige prestasjoner, mens administrative ansatte ofte har ansvar for å sikre at institusjonens prosesser, regler, og ressurser administreres effektivt. Dette kan føre til en mangel på forståelse og respekt for hverandres arbeid og mål. Kommunikasjonsutfordringer: Manglende effektiv kommunikasjon kan føre til misforståelser og konflikter. Vitenskapelige ansatte kan oppleve at administrative krav er byråkratiske hindringer, mens administrative ansatte kan se vitenskapelige som uvillige til å følge regler og prosedyrer. Manglende samarbeid og integrasjon: Ofte arbeider vitenskapelige og administrative ansatte i isolerte enheter, noe som kan føre til at det oppstår "silotenkning." Uten effektivt samarbeid og integrasjon kan det være vanskelig å oppnå felles mål, og dette kan igjen føre til frustrasjon på begge sider Dobson, I. R. (2000). De fleste vitenskapelige prosjektlederne hadde ingen prosjektopplæring, det var kun en som hadde tatt prosjektlederkurs. Et



irritasjonsmoment blant en av de vitenskapelige prosjektlederne var at det var lang responstid fra de administrative, her var det et ønske om raskere responstid, det ble også hevdet at de administrative ikke engasjerte seg nok i selve prosjektet. Blant de administrative var det ingen av de intervjuende som hadde fått tilstrekkelig opplæring, eller deltatt på kurs, dette gjaldt også administrative som hadde tittel som leder. Det var en del frustrasjon blant de administrative når det gjaldt manglende opplæring og kursing, da det ble brukt uforholdsmessig lang tid på å finne informasjon og fremgangsmåte til ulike oppgaver, dette gjaldt i og for seg de vitenskapelige også. Både de vitenskapelige og de administrative hadde både gode og ikke så gode relasjoner til hverandre, det var spesielt en vitenskapelig og en administrativ som kunne rapportere om konflikt som hadde oppstått, konflikten hadde i begge tilfeller latt seg løse uten store problemer, men det var litt konflikter i ettertid mellom partene etter at konflikten skulle ha vært løst. Konfliktene nevnt fra både vitenskapelige og administrative hadde i all hovedsak omhandlet mangel på kommunikasjon, misforståelser og tidspress.

Som det kommer frem av intervjuene av både de vitenskapelige og de administrative forekommer det mangel på tillit mellom fagfeltene. Det var også mye feilkommunikasjon og misforståelser mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte. Feilkommunikasjon og misforståelser mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte kan skje av flere grunner. En vanlig årsak er forskjellen i språk og kommunikasjonsstiler. Forskere og prosjektledere bruker ofte teknisk sjargong og kompleks terminologi, noe som kan være utfordrende for administrativt ansatte å forstå. På den annen side kan administrativt ansatte bruke mer generelt språk og kanskje ikke ha en dyp forståelse av de vitenskapelige aspektene ved prosjektet. Denne forskjellen i kommunikasjonsstiler kan føre til misforståelser og feiltolkninger. En annen faktor er mangelen på klare forventninger og roller. Noen ganger kan prosjektledere anta at administrativt personale har et visst kunnskapsnivå eller forståelse, mens administrativt personale kan anta at prosjektledere vil gi mer detaljerte instruksjoner. Dette misforholdet i forventninger kan føre til forvirring og feilkommunikasjon. I tillegg kan tidsbegrensninger og arbeidsbelastningspress også bidra til feilkommunikasjon. Både prosjektledere og administrativt personale kan sjonglere med flere oppgaver og tidsfrister, noe som kan resultere i forhastet eller ufullstendig kommunikasjon. Dette kan føre til misforståelser og at viktige detaljer blir oversett.

For å løse disse problemene er det viktig å etablere åpne kommunikasjonslinjer og fremme en samarbeidskultur. Klar og konsis kommunikasjon, regelmessige innsjekkinger og å sette klare forventninger kan bidra til å bygge bro mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt personale. Å gi muligheter for opplæring og faglig utvikling kan også øke forståelsen og forbedre kommunikasjonen. Ved å fremme et samarbeidende og inkluderende miljø kan vi minimere feilkommunikasjon og jobbe mer effektivt sammen. Når det gjelder samspillet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte, handler det om effektiv kommunikasjon og samarbeid. Vitenskapelige prosjektledere er avhengige av administrativt personale for ulike oppgaver som budsjettstyring, planlegging og dokumentasjon. På den annen side er administrativt ansatte avhengige av prosjektledere for veiledning og veiledning. Det er viktig for begge parter å ha klare og åpne kommunikasjonslinjer, sikre at alle er på samme side og jobber mot prosjektets suksess. Sammen utgjør de et sterkt team som effektivt kan håndtere de administrative aspektene ved vitenskapelige prosjekter. I tillegg dykket undersøkelsen inn i faktorene som påvirker samspillet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt personell, med sikte på å avdekke eventuelle tilfeller av

feilkommunikasjon, misnøye og samspill mellom disse distinkte faggruppene, samt hvordan dette har fungert eller ikke fungert oppgjennom årene, derfor er databasen fra HK-Dir anvendt. Det var viktig å se om det var en sammenheng mellom de vitenskapelige og administrative og samhandlingen dem imellom, og det så jeg at ikke samhandlet. Det er faktisk 2,5 administrativt ansatte per vitenskapelig ifølge statistikken til (Hk-Dir fra 2022).

Det kom også frem at de vitenskapelige prosjektlederne virkelig ønsket en bedre samhandling med de administrative da de, som en av de vitenskapelige prosjektlederne sa: «Vi trenger all hjelp og støtte vi kan få fra de administrativt ansatte, uten hjelp fra de vil ikke prosjektgjennomføringen gå smertefritt».

De administrative jeg intervjuet var overarbeidet og ville gjerne yte mere, men tiden strakk ikke til, arbeidsbelastningen var høy hos alle de administrative jeg intervjuet. De vitenskapelige hadde ikke noe å utsette på tidspress bortsett for når det gjeldt rapporteringsfrister på prosjekter og de hadde ventet litt for lenge med å klargjøre rapporten, det gikk ut over de administrative som måtte jobbe under høyt press.

Som tidligere beskrevet i kapittel 3, er samhandling en kritisk faktor for FoU prosjekters suksess. Mine intervjudata som ble samlet inn viste at denne samhandlingen ofte ble hemmet av ulike forventninger til rollefordelingen. Dette er i tråd med teoriens påpekning av betydningen av klare kommunikasjonslinjer og tillit i prosjekter (Kerzner, 2017).

## 5.2 Fordeling av arbeidsoppgaver mellom fagfeltene

### **Prosjektleders ressursbruk og prosjektlederkompetanse**

I følge Søderlund (2005) er en prosjektleders effektivitet i ressursbruk er avgjørende for suksessen til ethvert prosjekt. Ressursbruk handler om hvordan prosjektlederen allokere tid, budsjett, personell og andre nødvendige midler for å nå prosjektmålene. Prosjektlederen må balansere disse ressursene på en måte som sikrer fremdrift uten å overskride de fastsatte rammene. Dette krever grundig planlegging, kontinuerlig overvåking, og evnen til å justere ressurser etter hvert som prosjektet utvikler seg.

Prosjektlederkompetanse er en annen nøkkelfaktor som påvirker prosjektets utfall. Kompetansen inkluderer både tekniske ferdigheter, som forståelse av prosjektets spesifikke fagområde, og ledelsesferdigheter, som evnen til å motivere teamet, løse konflikter, og ta beslutninger under usikkerhet. Gode kommunikasjonsferdigheter er også essensielle, da prosjektlederen må sikre at all relevant informasjon flyter effektivt mellom interessenter, inkludert teammedlemmer, ledelse, og eksterne partnere. For å sikre at ressursene brukes optimalt, må prosjektlederen også ha en solid forståelse av prosjektets risikoer og hvordan disse kan påvirke ressursbehovet. Dette innebærer å kunne identifisere mulige utfordringer tidlig og ha beredskapsplaner på plass. Samlet sett krever effektiv prosjektledelse en kombinasjon av strategisk ressursforvaltning og bred kompetanse innen både faglig innhold og ledelse. Dette gjør det mulig for prosjektlederen å styre prosjektet sikkert gjennom alle faser, fra planlegging til

gjennomføring, og til slutt levering av prosjektets målsetninger innenfor de avtalte tids- og ressursrammer (IBID).

Alle de tre vitenskapelige prosjektlederne som var intervjukandidater uttrykker at prosjektledelse som fag ikke prioriteres i FoU sektoren, og at det derfor er tilfeldig hvor mye tid som settes av til «rene prosjektoppgaver», gjerne omtalt som administrative oppgaver. Kandidatene med Vitenskapelig prosjektleder rolle indikerer at 10 % og mindre av prosjektleders timer brukes til prosjektlederopp-gaver, mot administrative opplevelse av å bruke minst 80-90%. Førstnevnte bekreftes av alle de vitenskapelige prosjektlederne jeg intervjuet. Utfra det kandidatene sier har det ikke vært kultur for å innhente formalkompetanse på prosjektledere i FoU. Alle de vitenskapelige intervjukandidatene var enig i at det er det forskerfaglige som er hovedfokuset for alle prosjektlederne. Kandidat tre (vitenskapelig) bekrefter at det faktisk er et krav om forskerfaglig bakgrunn for å være vitenskapelig prosjektleder i forskningsprosjekter, og at dette anses som viktigere enn prosjektlederfaglig bakgrunn. Prosjektledere er gjerne også ansvarlig forsker og er i utgangspunktet den som får mest økt faglig prestisje ved å levere et godt forskningsresultat. Ifølge Aarseth et.al, (2015) er prosjektledelse en ledelses- og styringsfunksjon som koordinerer innsats for å oppfylle prosjektets mål ved hjelp av tilgjengelige ressurser. Når prosjektlederne i FoU sektoren er forskere i egne prosjekt, svekkes definisjonen over. Prosjektledere utfører her selv det arbeidet som vanligvis ville blitt delegert andre prosjektmedarbeidere. Når prosjektledere utnevnes basert på sine egenskaper som forsker og ikke basert på kompetanse innen prosjektledelse, viser det at formalkompetanse innen prosjektlederfaget i FoU ikke prioriteres. Det vil i tillegg fort bli personavhengig hvor mye fokus som legges til grunn med tanke på samarbeid og samhandling med de administrative og prosjektledelse når vitenskapelige er prosjektledere Kruizinga, A. (2018).

### 5.3 Tilfredshet med arbeidet i forskningsprosjektene hos begge fagfelt

Tilfredshet er på mange måter et abstrakt begrep, og på mange måter handler det seg om hvordan den enkeltes holdninger. Videre handler dette om at en tanker og følelser samt bedømmelser henger sammen og at dette er med på å forme hvorledes jobben man gjør gjennomføres (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 240).

Rollen til vitenskapelig ekspertise i forskningsprosjektadministrasjon er avgjørende, ettersom fageksperter (SMB) og prosjektledere samarbeider for å sikre effektiv prosjektgjennomføring og overholdelse av forskningsmål. SMB bringer med seg et vell av kunnskap og spesialiserte ferdigheter som er avgjørende for å navigere i kompleksiteten til vitenskapelige undersøkelser. Deres involvering øker ikke bare troverdigheten til forskningsresultater, men informerer også beslutningsprosesser på ulike stadier av prosjektutvikling. For eksempel, i tverrfaglige forskningsmiljøer, er små og mellomstore bedrifter medvirkende til å bygge bro mellom ulike felt, og fremme et miljø der ulike perspektiver kan smelte sammen for å løse mangefasetterte problemer *The Role of Subject Matter Experts in Project Management (2024)*.

I tillegg vinner begrepet "tverrfaglighet" og "tverdisiplinaritet" gjennomslag i forskningsdiskusjoner, ettersom disse rammene er anerkjent som sentrale for å effektivt håndtere komplekse samfunns- og miljøspørsmål. Integreringen av vitenskapelig ekspertise i administrative rammer fører til slutt til mer innovative løsninger, ettersom forskere får myndighet til å utforske nye tilnærminger samtidig som de støttes av strukturerte prosjektledelsesstrategier (IBID).

I prosjektledelse er rollen til fagekspert SMB (subject matter experts) eller vitenskapelige prosjektledere, avgjørende på grunn av deres spesialiserte kunnskap og ekspertise på spesifikke domener. SMB-er bidrar i betydelig grad til suksess for prosjekter ved å sikre at prosjektkravene stemmer overens med industriens beste praksis og tekniske standarder. De hjelper til med å definere og avgrense prosjektkrav, identifisere mulige risikoer tidlig og gi strategisk innsikt som veileder prosjektet til å nå sine mål Fellow (2023).

Videre spiller SMB'er en viktig rolle i problemløsning og beslutningstaking, og hjelper til med å feil søke komplekse problemer som oppstår i løpet av prosjektets livssyklus. Deres dype forståelse av emnet lar dem tilby løsninger som er både effektive og innovative, minimerer forsinkelser og forbedrer prosjektkvaliteten. I tillegg sikrer deres engasjement i kvalitetssikring at prosjektleveransene oppfyller nødvendige standarder og samsvarer med regulatoriske krav. Prosjektledere samarbeider ofte tett med SMB'er for å utnytte ekspertisen deres, noe som kan frigjøre tid for prosjektlederen til å fokusere på andre kritiske oppgaver. Integreringen av SMB-innspill er spesielt verdifullt i prosjekter der teknisk nøyaktighet og overholdelse av spesialiserte standarder er avgjørende Bakkah (2023).

Denne drøftingen har vist seg at selv om det finnes betydelige utfordringer knyttet til samhandling mellom vitenskapelige og administrative, finnes det også klare muligheter for forbedring. Disse mulighetene vil bli ytterligere utforsket i selve konklusjonen, hvor hovedfunnene blir samfattet og forslag til tiltak for å styrke samarbeidet i FoU prosjekter blir presentert.

## 6 Funn

De fleste vitenskapelige prosjektlederne hadde ingen prosjektopplæring, det var kun en som hadde tatt prosjektlederkurs. Et irritasjonsmoment blant en av de vitenskapelige prosjektlederne var at det var lang responstid fra de administrative, her var det et ønske om raskere responstid, det ble også hevdet at de administrative ikke engasjerte seg nok i selve prosjektet. Blant de administrative var det ingen av de intervjuende som hadde fått tilstrekkelig opplæring, eller deltatt på kurs, dette gjaldt også administrative som hadde tittel som leder. Det var en del frustrasjon blant de administrative når det gjaldt manglende opplæring og kursing, da det ble brukt uforholdsmessig lang tid på å finne informasjon og fremgangsmåte til ulike oppgaver, dette gjaldt i og for seg de vitenskapelige også. Både de vitenskapelige og de administrative hadde både gode og ikke så gode relasjoner til hverandre, det var spesielt en vitenskapelig og en administrativ som kunne rapportere om konflikt som hadde oppstått, konflikten hadde i begge tilfeller latt seg løse uten store problemer, men det var litt konflikter i ettertid mellom partene etter at konflikten skulle ha vært løst. Konfliktene nevnt fra både vitenskapelige og administrative hadde i all hovedsak omhandlet mangel på kommunikasjon, misforståelser og tidspress.

### 6.1 Andre funn som ikke er knyttet til intervjudelen

Da jeg foretok intervjuene merket jeg at det vitenskapelige prosjektlederne alle som en hadde mye å si og falt litt ut slik at jeg måtte stille spørsmålene flere ganger før det kom en forståelse, på en annen side så hadde de vitenskapelige prosjektlederne mye informasjon de ville dele, og intervjuene som kun skulle vare i 60 min ble de tre vitenskapelige prosjektlederne til nesten to timer. De ønsket et bedre samarbeid alle sammen og en av de første jeg intervjuet, som for eksempel; en professor ønsket mere uformell samhandling og flatere struktur. En annen avsluttet intervjuet med at vedkommende skulle bli flinkere til å samhandle med de administrative, ta en kaffe og en uformell prat i ny og ne for å få til en bedre samhandling.

### 6.2 Tillit og manglede tillit mellom faggruppene

Som det kommer frem av intervjuene av både de vitenskapelige og de administrative forekommer det mangel på tillit mellom fagfeltene. Det kommer frem mye feilkommunikasjon og misforståelser mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte.

Feilkommunikasjon og misforståelser mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte kan skje av flere grunner. En vanlig årsak er forskjellen i språk og

kommunikasjonsstiler. Forskere og prosjektledere bruker ofte teknisk sjargong og kompleks terminologi, noe som kan være utfordrende for administrativt ansatte å forstå. På den annen side kan administrativt ansatte bruke mer generelt språk og kanskje ikke ha en dyp forståelse av de vitenskapelige aspektene ved prosjektet. Denne forskjellen i kommunikasjonsstiler kan føre til misforståelser og feiltolkninger. En annen faktor er mangelen på klare forventninger og roller.

Noen ganger kan prosjektledere anta at administrativt personale har et visst kunnskapsnivå eller forståelse, mens administrativt personale kan anta at prosjektledere vil gi mer detaljerte instruksjoner. Dette misforholdet i forventninger kan føre til forvirring og feilkommunikasjon. I tillegg kan tidsbegrensninger og arbeidsbelastningspress også bidra til feilkommunikasjon. Både prosjektledere og administrativt personale kan sjonglere med flere oppgaver og tidsfrister, noe som kan resultere i forhastet eller ufullstendig kommunikasjon. Dette kan føre til misforståelser og at viktige detaljer blir oversett. For å løse disse problemene er det viktig å etablere åpne kommunikasjonslinjer og fremme en samarbeidskultur. Klar og konsis kommunikasjon, regelmessige innsjekkinger og å sette klare forventninger kan bidra til å bygge bro mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt personale. Å gi muligheter for opplæring og faglig utvikling kan også øke forståelsen og forbedre kommunikasjonen. Ved å fremme et samarbeidende og inkluderende miljø kan vi minimere feilkommunikasjon og jobbe mer effektivt sammen. Når det gjelder samspillet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte, handler det om effektiv kommunikasjon og samarbeid. Vitenskapelige prosjektledere er avhengige av administrativt personale for ulike oppgaver som budsjettstyring, planlegging og dokumentasjon. På den annen side er administrativt ansatte avhengige av prosjektledere for veiledning og veiledning. Det er viktig for begge parter å ha klare og åpne kommunikasjonslinjer, sikre at alle er på samme side og jobber mot prosjektets suksess. Sammen utgjør de et sterkt team som effektivt kan håndtere de administrative aspektene ved vitenskapelige prosjekter. I tillegg dykket undersøkelsen inn i faktorene som påvirker samspillet mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt personell, med sikte på å avdekke eventuelle tilfeller av feilkommunikasjon, misnøye og samspill mellom disse distinkte faggruppene, samt hvordan dette har fungert eller ikke fungert oppgjennom årene, derfor er databasen fra HK-Dir anvendt. Det var viktig å se om det var en sammenheng mellom de vitenskapelige og administrative og samhandlingen dem imellom, og det så jeg at ikke samhandlet. Det er faktisk 2,5 administrativt ansatte per vitenskapelig ifølge statistikken til (DBH Hk-Dir fra 2022).

## 7 Konklusjon og videre forskning

### 7.1 Konklusjon

Denne oppgaven søkte å undersøke samarbeidet mellom akademisk og administrativt ansatte i FoU sektoren i dag med følgende problemstilling:

Hvordan opplever støtte- og vitenskapelig ansatte i UH-sektoren samarbeid mellom faggruppene, og er det forskjell på erfaringen?

I forbindelse med denne oppgaven ble tre statlige universiteter samt to forskningsinstitutter kontaktet for å undersøke om deltakelse via intervju for at jeg kunne få besvart oppgavens problemstilling på en god og hensiktsmessig måte.

Videre i denne oppgave har jeg forsøkt å undersøke samarbeidet mellom vitenskapelig og administrativt i ansatte i FoU-sektoren slik den er dag med følgende problemstilling: *Hvordan kan man endre samt forbedre samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte i vitenskapelige forskningsprosjekter i FoU sektoren?*

Det ble anvendt til 3 universiteter: UIB, NMBU og NTNU samt to forskningsinstitutter: Havforskningsinstituttet og Sintef til selve intervjuene til denne oppgaven, og jeg fikk samlet inn data som var intervjubasert, og dette ble utført via Teams.

H1: Arbeidsfordeling korrelerer med samhandling

Det er rimelig å anta at tilfredshet med oppgavefordeling mellom vitenskapelig og administrativt ansatte er positivt korrelert med godt samarbeid. Tilsvarende legges det til grunn for at misnøye med oppgavefordeling samfaller med dårlig samarbeid.

H2: Tilfredshet med arbeidet korrelerer med samhandling

Det er rimelig å anta at forholdet mellom jobbtfredshet og samarbeid er basert på samvariasjon. Det antas at høy arbeidsglede fører til positivt samarbeid, mens lav arbeidsglede gir negativt samarbeid.

Jeg finner en indikasjon på at fordeling av arbeid korrelerer i forbindelse med samhandling i vitenskapelige prosjekt ifølge intervjuer med både vitenskapelige og administrative. De vitenskapelige prosjektlederne opplever en liten fordeling av arbeidsoppgaver, mens de administrativt ansatte, og den ene lederen som ble intervjuet

hadde også liten fordeling av arbeidsoppgaver. Det er derfor også her en liten støtte for hypotese 1.

Mine funn tilsier at det er en forskjell på hvordan de administrativt og vitenskapelig ansatte opplever å være en del av et profesjonelt samfunn. De vitenskapelig ansatte føler et sterkere faglig fellesskap enn de administrativt ansatte, mens de administrativt ansatte føler et sterkere sosialt fellesskap. Det er flere av de administrativt ansatte som kjenner tilhørighet til et faglig miljø og kan uttrykke sine meninger friere, sammenlignet med de vitenskapelig ansatte. Mine funn viser at det er ulik oppfatning mellom faggruppene om hva de vitenskapelig ansatte kan be administrasjonen om med tanke på hjelp eller støtte til. De administrativt ansatte mener at dette er nokså tydelig, mens mange av de vitenskapelig ansatte oppfatter at dette er mindre tydelig. De vitenskapelige opplever at det er for lang responstid fra de administrative, mens de administrative opplever et ekstremt høyt arbeidspress med stadig større arbeidsbelastning som gjør det vanskelig å få utført arbeidsoppgaver så raskt som den vitenskapelig mener bør kunne utføres. Frustrasjonen kommer altså tydelig frem fra begge sider, både de vitenskapelige og de administrative.

Mine funn indikerer samtidig at det er arbeidsoppgaver som flytter seg i

organisasjonene mellom faggruppene, vi ser derfor at domenene til faggruppene er i endring. Funnene viser at ansvaret for flere arbeidsoppgaver som historisk har tilhørt administrasjonen, nå ser ut til å være overført til de vitenskapelig ansatte. Samtidig ser vi at det ikke eksisterer en felles forståelse mellom faggruppene for arbeidsdelingen. Dette kan sees i sammenheng med at det er ulik forståelse mellom faggruppene på om den administrative støtten som gis til undervisnings-, eksamens-, og forskningsarbeid er tilstrekkelig, men også ulik forståelse for om det er tydelig hva administrasjonen skal bistå vitenskapelig ansatte med. I likhet med studien til Stensaker et al. (2006, s. 420) ser også vi at mye av samarbeidet skjer i forbindelse med IKT-systemer.

Dette kommer tydelig frem da universitetene og enkelte forskningsinstitutter gikk over til et nytt økonomisystem, eller mere korrekt ERP system (Enterprise Resource Planner), og BOTT samarbeidet trådte i kraft. BOTT systemet er et samarbeid mellom ulike universitet og forskningssentre/forskningsinstitutt. Både vitenskapelige og administrative ser på BOTT systemet som et unødvendig komplisert system som er umulig å forstå og arbeide i. Et eksempel på dette for de vitenskapelig var noe så banalt som å få refundert en reiseregning, dette opplevdes ofte umulig å få utført. Noen av de vitenskapelige informantene ga ofte opp og tapte en del penger på dette, da systemet er alt for innviklet å jobbe i. En del av de administrative hadde også sitt å si om ERP (økonomisystemet UNIT4) frustrasjonen her er at det er vanskelig å navigere i, lite intuitivt samt lite brukervennlig, og dette medfører at enkle oppgaver tar lengre tid å få utført, som igjen fører til frustrasjon da de vitenskapelige må vente uforholdsmessig lenge på en enkel oppgave som skal utføres. Så frustrasjonen i forhold til økonomisystemet Unit4 er en stor utfordring for begge faggruppene, det kom tydelig frem fra begge faggrupper under intervjuene.



Mine funn indikerer at det er en forskjell mellom faggruppene angående jobbtilfredshet.

Basert på de spørsmålene jeg stilte om jobbtilfredshet, fant jeg at de vitenskapelig ansatte ut til å ha en høyere jobbtilfredshet enn de administrativt ansatte. Begge faggruppene opplever jobbtilfredshet, men det kommer frem at det er et gjennomgående trekk at det er de vitenskapelig ansatte som svarer mest positivt på spørsmålene. Reformene kan skape utfordringer med jobbtilfredsheten hos de ansatte. Mine funn indikerer imidlertid at respondentene viser høy grad av jobbtilfredshet på de spørsmålene jeg stilte. Det fremkommer det av både intervjuer og av statistikk at det er en overrepresentasjon av administrativt ansatte, sett opp mot størrelsesforholdet mellom faggruppene på nasjonalt nivå (DBH HK- dir 2022).

Man ser av Figur 4 Bruk av stillingskoder i administrative stillinger i perioden 2000-2022 at fordelingen innad i faggruppene i denne oppgaven fremstår tilfredsstillende på kjønnsbalanse sammenlignet med kjønnsbalansen i faggruppene nasjonalt. For administrasjonen har jeg valgt og ikke sette stort søkelys på å sammenligne fordelingen av stillingskoder blant respondentene på.

Det kunne likevel ha vært viktig å presisere usikkerheten knyttet til størrelsen og sammensetningen i forbindelse med utvalget av intervjukandidater, som nevnt i samme kapittel. Utvalget jeg har anvendt mener jeg fremstår som godt og representativt, selv om jeg selvsagt ikke kan garantere dette helt og holdent. Det kan derfor ikke brukes mitt nettoutvalg til å trekke konklusjoner til selve populasjonen i FoU sektoren, men jeg mener at denne oppgaven likevel setter søkelys på noen interessante funn og sammenhenger som kan ha en overføringsverdi til andre institusjoner i FoU-sektoren.

## 7.2 Videre forskning

I denne oppgaven har jeg sett på samarbeid opp mot arbeidsdeling og jobbtilfredshet, og om faggruppene opplever samarbeidet forskjellig. Vi ser at samarbeid er et begrep som det er lite forsket på og at mye av eksisterende forskning går ut på konkret tverrfaglig og interorganisatorisk samarbeid. Det kan se ut til at det fortsatt er behov for en teoretisk studie som fører til begrepsutvikling av samarbeid. I denne undersøkelsen valgte jeg å legge Breit, E & Andreassens, T.A (2021) mikroblikk til grunn i oppgavens samarbeidsvariabel, og har målt samvariasjon med arbeidsdeling og jobbtilfredshet. Jeg fant i undersøkelsen ut at de vitenskapelige og ansatte har ulik oppfatning om dagens arbeidsdeling. Jeg vil påstå at det vil være interessant i videre studier å operasjonalisere samhandlingen mellom faggruppene slik at man kan måle hvilke konsekvenser dagens syn på arbeidsdeling kan ha for selve interaksjonen mellom faggruppene.

I denne oppgaven har jeg ikke sett på turnover i FoU-sektoren, men ser at det kan være en interessant innfallsvinkel for videre forskning. Mine funn viser at det virker å være en manglende felles forståelse av ansvar og arbeidsdeling mellom de vitenskapelige og administrativt ansatte. Man ser samtidig at respondentene i den administrative

faggruppen innehar høy grad av formell kompetanse, en interessant tematikk for videre forskning vil være om de administrativt ansatte opplever å bli tilstrekkelig faglig utfordret samt se videre på hvordan dette kan påvirke turnover hos universitetene og forskningsinstituttene.

Jeg har sett på samarbeidet mellom to faggrupper i FoU-sektoren, hvor den ene gruppen omtales som profesjonelle og den andre gruppen ligger i grenseland mellom spesialister og profesjonelle. Tilsvarende grupper finnes også i andre sektorer, eksempelvis helsesektoren. Det kan være interessant å se om de sektorene gir tilsvarende funn, blant annet i forskyvning av arbeidsoppgaver.

Når jeg sammenliknet variasjonen mellom jobbtilfredshet og arbeidsdeling hos de vitenskapelig ansatte viste det seg at den er svak, og det gjør den statistisk signifikant. Hos de administrativt ansatte fant jeg ikke en samvariasjon i intervjuene mellom disse to variablene (jobbtilfredshet og arbeidsdeling). Det kan være interessant å gjennomføre videre studier med utgangspunkt i denne sammenhengen mellom arbeidsdeling og jobbtilfredshet blant de vitenskapelig ansatte, og hvorfor denne skiller seg fra de administrativt ansatte.

Til sist vil jeg nevne at det kan være hensiktsmessig med brobygging mellom fagmiljøene, for å unngå misforståelser og unødvendige konflikter ved å invitere til bedre kommunikasjon fra begge fagmiljø, vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte. En ting som kan være nyttig er at de administrative setter seg inn i hva prosjektene handler om, leser en synopsis av prosjektet, vil dette være en god innfallsvinkel til god økonomistyring, og ikke minst en begynnelse på bedre samhandling da den administrative vet hva prosjektet omhandler og kan lettere følge opp prosjektet med de ressurser som er nødvendig, samt kommunisere lettere med de vitenskapelige prosjektlederne. Dette vil gå begge veier og føre til en positiv synergi.

### **Mulige tiltak for å forbedre samhandlingen mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative:**

#### **Formalkompetanse for vitenskapelige prosjektledere**

De vitenskapelige prosjektlederne mente at formell kompetanse for prosjektledere var avgjørende. Det bør gjennomføres et årlig kurs for prosjektledere for alle som skal være prosjektledere. Det bør være obligatorisk å ha bestått dette, og jeg vil foreslå at alle deler av emnet også er bestått før du praktiserer som prosjektleder. Forelesere bør inneha formell kompetanse og relevant erfaring innen saksområdet. Undervisningen bør foregå som klasseromsundervisning med fokus på gruppearbeid basert i prinsippene til Project Management Institute (PMI)® normer eller PRINCE2 Rolstadås, Johansen, Agnar, Olsson, Nils & Langlo, Jan Alexander (2021, s.15). PRINCE2 er spesielt mye brukt i IT-prosjekter; disse synes imidlertid å ha mange likhetstrekk med forskningsprosjektene i FoU-sektoren. Kurset bør være valgfritt, som en oppfriskning, og prosjektledere bør oppmuntres til å gjøre dette hvert par år. Prosjektlederkurset bør være ledelsens direktiv og gjeldende for alle som ønsker å være vitenskapelig prosjektleder (IBID).

### **Sette søkelys på viktigheten omkring administrative oppgaver.**

De administrative arbeidsoppgaver tilknyttet prosjektlederrollen må prioriteres. Det kan tenkes at noen av utfordringene er kulturbaserte. Vitenskapelige høyskoler, Universiteter og forskningsinstitutter bør se på en metode for å endre denne organisasjonskulturen for å best mulig kunne etterleve beste praksis for progamer og prosjekter. De kan eksempelvis gjennomføre tiltak for brobygging mellom de prosjektlederfaglige og forskerfaglige miljøene. For å etablere et fagmiljø for prosjektledere i Havforskningsinstituttet kan en etablere en mentorordning der de som praktiserer prosjektledelse riktig i henhold til beste praksis kan være.

### **Standardisering av roller, rutiner og prosesser for vitenskapelige prosjektledere og administrativt ansatte.**

FoU sektoren bør vurdere å sette sammen en arbeidsgruppe som beskriver og gjennomfører standarder for de ulike arbeidsoppgavene og rollene som vitenskapelige prosjektledere og administrative skal inneha. Dette arbeidet må dokumenteres og legges inn som del av FoU sektorens regelverk for FoU sektoren. På den måten har man en tydelig rolleforventning for oppstart av prosjekter, og en vil en unngå at en gjennomfører arbeidsoppgaver på ulike måter. Rutiner og prosesser må forankres av ledelsen på høyskoler, universiteter og forskningsinstitutt.

### **Innføre dedikert prosjektleder og forskningsleder**

FoU sektoren bør gjennomgå dagens prosjektorganisering for å bedre samhandlingen mellom fagfeltene hos vitenskapelige høyskoler, universiteter og ulike forskningsentre/institutt, og på den måten vurdere om det er gunstig struktur på dagens oppgaver. Jeg nevner dette da jeg hadde en såpass spredd kvalitativ metode som var intervjubasert, og problemene omkring samhandling var lik uansett for alle de vitenskapelige prosjektlederne og de administrative uansett hvor de jobbet, dette om det var vitenskapelige universitet eller forskningsinstitutt.

## Referanser

- Aarseth, W., Rolstadås, A. og Klev, R. (2015), Lederskap i prosjekter (1.utgave), Vigmostad & Bjørke AS
- Bakkah (2023). *Subject Matter Experts in Project Management: Full Guide*
- Bammer, Gabriele et al (2020) Expertise in research integration and implementation for tackling complex problems: When is it needed, where can it be found and how can it be strengthened? hentet fra: [www.nature.com/articles/s41599-019-0380-0](http://www.nature.com/articles/s41599-019-0380-0)
- Barriers to Effective Communication Between Scientists and stakeholders hentet fra: [nap.nationalacademies.org/read/25108/chapter/6](http://nap.nationalacademies.org/read/25108/chapter/6)
- Bendowska, Aleksandra, Baum, Ewa, Tchounwou, Paul B, & Banfi, Guiseppe  
The Significance of Cooperation in Interdisciplinary Health hentet fra:  
[www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9859360/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9859360/)
- Bennett, L. M., & Gadlin, H. (2012). *Collaboration and Team Science: A Field Guide*
- Bentley, P. J., Coates, H., Dobson, I. R., Goedegebuure, L., & Meek, V. L. (2013). "Academic Job Satisfaction from an International Comparative Perspective: Factors Associated with Satisfaction across 12 Countries." *Higher Education*, 66(3), 409-424
- Blau, Peter M. (2008). *Exchange & Power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers
- Bleiklie, I., & Michelsen, S. (2013) *Higher Education in Norway: Expansion, Reform and Structural Changes*. In *Higher Education Systems: Institutional Differentiation, Change and Diversity* (pp. 145-165). Springer
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). *The Role of Inclusive Leadership in Shaping Job Satisfaction among Research Scientists: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 404-418.
- Bozeman, B., & Boardman, P. C. (2004). Theoretical and Methodological Considerations in the Study of Job Satisfaction among Scientists and Engineers. *Social Studies of Science*, 34(4), 635-672
- Buch, Robert. (2016) «Relasjoner og motivasjon.» I *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, red. Buch, Dysvik og Kuvaas. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Bryman, Alan (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press

Creswell, John W. Creswell; J. David (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications

Current Processes for Allocating Federal R&D Funds (1995) hentet fra: [www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK45549/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK45549/)

Cook, Karen S, Coye Cheshire, Eric R.W. Rice, & Nakagawa, Sandra. (2013) - Social Exchange Theory Chapter 3

Creswell, John W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.

Darley, J. M., & Glucksberg, S. (2009). Work-life balance and job satisfaction: A research synthesis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 193-210.

Davidescu, Adriana AnaMaria, Apostu, Simona-Andreea og Paul, Andrea (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management

D. A, De Vaus (2006) *Research Organizing Your Social Sciences Research Paper*, hentet fra: [libguides.usc.edu/writingguide/researchdesigns](http://libguides.usc.edu/writingguide/researchdesigns)

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Davidescu, AnaMaria, Simona-Andreea, Apostu, Paul, Andreea & Ionut, Casuneanu (2020).

DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53

Dobson, I. R. (2000). Them and Us- General and Non-general Staff in Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 54(4), 308-324

Edgar, F., & Geare, A. (2005). "HRM Practice and Employee Satisfaction: An International Comparison." *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 901-918

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383

Enders, J., & de Weert, E. (Eds.). (2009). *The Changing Face of Academic Life: Analytical and Comparative Perspectives*. Palgrave Macmillan

Education at a Glance (2023) publisert på:

[https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2023\\_e13bef63-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2023_e13bef63-en.html)

Fellow app. (2024) The Role of Subject Matter Experts in Project Management  
<https://fellow.app/blog/management/the-role-of-subject-matter-experts-in-project-management/>

Fellow (2023). *The Role of Subject Matter Experts in Project Management* hentet fra:  
<https://fellow.app/blog/management/the-role-of-subject-matter-experts-in-project-management/>

Flanagan, Will (2024) What are Research Compliance Systems? Hentet  
[www.infonetica.net/articles/research-compliance-system](http://www.infonetica.net/articles/research-compliance-system)

Fleming, Robert S & Kowalsky, Michelle (2021). Forskningsrådgiver.  
Roles and Responsibilities of a Research Advisor

Fog J. Med samtalen som utgangspunkt (2001). Det kvalitative forskningsinterview.  
København: Akademisk Forlag;

Gilb, Tom (2023). How to Manage Project Benefits and Costs. Publisert på:  
[https://www.researchgate.net/publication/285403632\\_624\\_Evolutionary\\_Project\\_Management\\_Evo\\_How\\_to\\_Manage\\_Project\\_Benefits\\_and\\_Costs](https://www.researchgate.net/publication/285403632_624_Evolutionary_Project_Management_Evo_How_to_Manage_Project_Benefits_and_Costs)  
Homans, George C. (1958) Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*

Garrido, Romina, Trowbridge, Casandra A & Tamura, Nana. (2019). Ten simple rules for providing optimal administrative support to research teams

Goldman, Gretchen, Carter, Jacob M, Wang, Yun & Larson, Janice M. (2020) Perceived losses of scientific integrity under the Trump  
from [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7179855/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7179855/)

Gornitzka, Å., Larsen, I. M., & Gunnes, H. (2009) Universitetsadministrasjon i kvalitetsreformens tiår. NIFU STEP

Gould-Williams, J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations\*. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54

Hansen, L. P., & Sargent, T. J. (2007). *Robustness*. Princeton University Press

Henkel, M. (2005). Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment. *Higher Education*, 49, 155-176

Hughes, Phil og Ferrett, Ed (2016) *The Project Manager's Guide to Health-and Safety*

Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (2.utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26

Johnson, W. B., & Huwe, J. M. (2003). *Getting Mentored in Graduate School*. American Psychological Association

Joslin, Robert<sup>a</sup> og Müller, Ralf<sup>b</sup> (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts.

a

Skema Business School, Lille Campus, Avenue Willy Brandt, 59777 Euralille, France

b

BI Norwegian Business School, Nydalsveien 37, 0484 Oslo, Norway

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* Fagbokforlaget

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed)

Kruizinga, A. (2018). "The Role of Researchers as Project Leaders in Academic Research Projects: Challenges and Best Practices." *Journal of Research Administration*, 49(2), 54-72.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles: SAGE Publications.

Kyvik, S. (2013). *Academic Workload and Working Time: Retrospective and Prospective Analysis of National and International Surveys*. Rapport fra NIFU STEP

Levecque, K., Anseel, F., Beuckelaer, A. D., Van der Heyden, J., & Gisle, L. (2017). "Work Organization and Mental Health Problems in PhD Students." *Research Policy*, 46(4), 868-879

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget

Malterud K. (2017). Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag. Oslo: Universitetsforlaget

Meißner, Florian, Weinmann, Carina & Vowe, Gerhard (2022) Understanding and Addressing Problems in Research Collaboration: A Qualitative Interview Study From a Self-Governance Perspective from [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8864336/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8864336/)

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Mitchell, S. A., & Aron, L. (1999). *Relational psychoanalysis: The emergence of a tradition*. Routledge.

Olson, Mancur Jr (1971). *The logic of collective action*. Harvard university press

Palgrave Macmillan. Enders, J., & de Weert, E. (Eds.) (2009). *The Changing Face of Academic Life: Analytical and Comparative Perspectives*.

Patton, Michael Quinn (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Los Angeles: SAGE Publications.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). *Critical factors in successful project implementation*

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press

Pop, Alexandra-Mihaela, Pop, Ioan & Dumitraşcu, Dănuţ Dumitru (2014) *Communication Process Modeling In Research Projects*» Publisert på:  
[https://www.researchgate.net/publication/275994338\\_Communication\\_Process\\_Modeling\\_In\\_Research\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/275994338_Communication_Process_Modeling_In_Research_Projects)

Popovic, Blazenka Radojka, Maletic & Paunović, Tamara (2015). *Employee Satisfaction Survey in Function of Business Improvement* Publisert på:  
[https://www.researchgate.net/publication/283710007\\_Employee\\_Satisfaction\\_Survey\\_in\\_Function\\_of\\_Business\\_Improvement#full-text](https://www.researchgate.net/publication/283710007_Employee_Satisfaction_Survey_in_Function_of_Business_Improvement#full-text)

Repko, Allen F. & Szostak, Rick (2011) "Interdisciplinary Research: Process and Theory"

Rolstadås, Asbjørn, Agnar Johansen, Nils Olsson, Jan Alexander Langlo *Praktisk prosjektledelse - Fra idé til gevinst* (2021)

Rustad, E. (2020). *Fra sekretær til seniorrådgiver: En endret universitetsadministrasjon*. Khrono. <https://khrono.no/fra-sekretaer-til-seniorradgiver-en-endret-universitetsadministrasjon/435626>

Safran, J. D., & Muran, J. C. (2000). *Negotiating the therapeutic alliance: A relational treatment guide*. Guilford Press



Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.

Shin, J. C., & Jung, J. (2014). *Academics' job satisfaction and tenure status across 14 countries*. *Higher Education*, 68(6), 969-986.

snl.no/bytteteori

Stanford Encyclopedia of Philosophy (2020), *Scientific Research and Big Data* from plato.stanford.edu/entries/science-big-data

Stensaker, Bjørn Maassen, Peter, Borgan, Monika, Oftebro, Mette & Berit Karseth Use, (2006). *Updating and integration of ICT in higher education: Linking purpose, people and pedagogy*

Söderlund, Jonas (2005) *Project Manager Competencies in the Context of the Competence Development Framework*" av Publisert i *International Journal of Project Management*

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010) *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (2nd ed.). SAGE Publications

Teichler, U., & Höhle, E. A. (Eds.) (2013). *The Work Situation of the Academic Profession in Europe: Findings of a Survey in Twelve Countries*. Springer

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review* - *Project Management Journal*, 36(2), 49-61

Turner, J. Rodney. (2014) *Effective Project Management in Academic Research*

Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (4th ed.)

UNESCO [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

Universitetet i Oslo (2024). *Vitenskapelig prosjektleder*. <https://www.uio.no/english/for-employees/unitpages/med/imb/management/research-group-leader.html>

Universitet i Oslo (2024) Prosjektøkonom. <https://www.uio.no/english/for-employees/unitpages/med/imb/management/research-group-leader.html>

University of Washington. (n.d.). Research Assistant/Associate Job Description. Department of Economics. Prosjektmedarbeider. Retrieved from <https://econ.washington.edu/research-assistantassociate-job-description>

Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M (2013). Talent Management in Academia: Performance Systems and HR Practices. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195

Van der Weijden, I., Teelken, C., de Boer, M., & Drost, M. (2015). Career Satisfaction of Postdoctoral Researchers in Relation to Their Expectations for the Future. *Higher Education*, 70(3), 355-370

Vries, S.P. de, Alvarez, G. Garcia. Botzen, W.J.W, & Bockarjova. M. (2020). Nature Research. "Nature's Salary and Job Satisfaction Survey." *Nature*

Wagner, Huemann, og Radujkovic (2022). An institutional theory perspective on the role of project management associations for projectification of society: the case of Germany. Publisert på:  
[https://www.researchgate.net/publication/361216857\\_An\\_institutional\\_theory\\_perspective\\_on\\_the\\_role\\_of\\_project\\_management\\_associations\\_for\\_projectification\\_of\\_society\\_the\\_case\\_of\\_Germany](https://www.researchgate.net/publication/361216857_An_institutional_theory_perspective_on_the_role_of_project_management_associations_for_projectification_of_society_the_case_of_Germany) (June 2022)

Walliman, N. (2017). *Research Methods: The Basics*. Routledge

Whitchurch, C. (2008). Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377-396

Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). *Occupational Stress in Australian University Staff: Results from a National Survey*. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 51-63.

Whitley, R. (2000). *The Intellectual and Social Organization of the Sciences*. Oxford University Press

## Figurkilder

Figur 1 Popovic, Blazenka. Job satisfaction model hentet fra:  
[https://www.researchgate.net/figure/Job-satisfaction-model\\_fig1\\_283710007](https://www.researchgate.net/figure/Job-satisfaction-model_fig1_283710007)

Figur 1 Popovic, Blazenka Job satisfaction model hentet fra:  
[https://www.researchgate.net/figure/Job-satisfaction-model\\_fig1\\_283710007](https://www.researchgate.net/figure/Job-satisfaction-model_fig1_283710007)

Figur 2: Davidescu, AnaMaria, Apostu, Simona-Andreea, Paul, Andreea & Casuneanu.  
(2020) Work flexibility, job satisfaction and job performance

Figur 3: DBH HkDir (2022) Størrelsesforholdet mellom vitenskapelige og administrative  
årsverk

Figur 4: DBH HkDir (2022) Bruk av stillingskoder i administrative stillinger i perioden  
2000-2022

Figur 5: Pop, Alexandra-Mihaela, Pop, Ioan, Dumitraşcu, Dănuţ D (2014)  
Communication Process Modeling In Research Projects

Figur 6: DBH HK-Dir (2022) Stillingstitler administrativt ansatte i FoU sektoren fra 2000-  
2022

Figur 7: Modell laget av meg i Visio i en tidligere oppgave jeg har skrevet her på NTNU,  
faget heter: Ledelse og organisering av prosjekter. Modellen er laget i Visio og er fra  
2022.

## **Vedlegg**

## Samtykkeskjema

Vil du delta som intervjukandidat i masteroppgave?

Masteroppgaven er innenfor fagfeltet: Organisasjon og ledelse og spesialiseringen er: «Prosjektledelse og samhandling» oppgaven skrives ved NTNU. Dette er et spørsmål til deg om deltakelse i intervju til masteroppgaven.

I dette skrivet gir jeg deg informasjon hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jeg, Vigdis Westby, skriver masteroppgaven alene og er ansvarlig for prosjektet som leveres som en masteroppgave. Innleveringsfrist er satt til den 02.09.2024.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg skal skrive masteroppgaven min om samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative ansatte, og om hvordan vi kan bedre samhandlingen oss imellom, jeg jobber i FoU og UIB er mitt arbeidssted, og det er da naturlig at jeg spør ansatte som jeg tror vil være villige til å dele erfaringer om å delta i denne masteroppgaven fra andre FoU-prosjektorganisasjoner/forskningsinstitutt.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det forventes deltagelse i ett forskningsintervju, som vil foregå på Teams. Du vil få tilsendt intervjuguiden i forkant slik at du kan forberede deg om ønskelig.

Det er frivillig å delta. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger.

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt, og i samsvar med GDPR.

Jeg ønsker å gjøre opptaket av intervjuet i Teams, slik at intervjuet kan transkriberes, og at jeg kan se igjennom opptakene flere ganger for å innhente relevant informasjon til selve problemstillingen. Opptaket vil bli oppbevart utilgjengelig for andre, og kun jeg har tilgang informasjonen til masteroppgaven er gjennomført. I oppgaven vil du ikke bli omtalt med navn, du vil bli fullstendig anonymisert, men jeg må skille mellom administrativt ansatte og vitenskapelige ansatte.

**Merk:** Det er fullt tillatt og ikke ha på kamera ved Teams intervju.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene vil bli fullstendig anonymisert, og når oppgaven er sensurert innen desember 2024, blir kopi av samtykkeerklæringen samt alle opptak destruert. Dette vil skje i starten av 2025.

Hvis du har spørsmål til studiet, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt meg: Vigdis Westby ved UIB, Institutt for ~~Infomedia~~ telefon: 55 58 90 03 eller privat mobil: 476 63 711.

Jeg håper at du vil delta, da dette vil bli en spennende oppgave, med et emne hvor det foreligger lite forskning på.

Vennlig hilsen  
Vigdis Westby

## Intervjuguide

Velkommen til intervju med meg; Vigdis Westby, masterstudent ved NTNU hvor mitt fagfelt er: «Organisasjon og ledelse» og spesialiseringen er: «Prosjektledelse og samhandling». Oppgaven skrives alene av meg, med Nina Tvenge ved NTNU som veileder. Tema er samhandling mellom vitenskapelige prosjektledere og administrative i FoU prosjekter.

### A. Kan jeg få en kort presentasjon av hvem du er:

- Din tittel/stillingsbetegnelse i organisasjonen du jobber i?
- Hvor lenge du har jobbet i FoU sektoren og i organisasjonen du er tilknyttet nå?
- I forhold til FoU prosjekter, hva er din rolle i prosjektene, og hva er din bakgrunn for deltagelse i prosjektene?

### B. Motivasjon

- Hva er din motivasjon for å jobbe i organisasjonen? i
- Kan du fortelle litt om hvordan det er å være forsker og prosjektleder for et prosjekt?
  - Hvordan sjonglerer du disse rollene?
- Hvor mye av tiden din går med til prosjektlederoppgaver sett opp mot forskeroppgavene?
- Hvor mange forskere/mennesker leder du i din del av prosjektet?

### C. Administrativt og ledelsesrelatert (samarbeidsteori)

- Har du tydelige suksesskriterier for at vitenskapelige og administrative lykkes med et forskningsprosjekt?
- Er ressursmål og effektmålene godt kjent for både vitenskapelige og administrative i prosjektet?
- Hvilken rolle tenker du at du selv, som vitenskapelig prosjektleder har i forhold til hvordan du bidrar du i arbeidet med å opprette/beholde et godt samarbeid i prosjektet mellom begge parter?

### D. Ansvarsfordeling og forventinger til rollen

- Er det tydelig hva prosjektleder forventer av administrative og vitenskapelige i prosjektene?
- Fortell litt om hvilke forventninger du til de administrative og de andre vitenskapelige i prosjektet? Er det store forskjeller her?
- Foretas det en tydelig rolleavklaring i oppstart av et FoU-prosjekt (f.eks. mellom vitenskapelig prosjektledere og administrative ansette som skal jobbe i prosjektet?). Hva forventes, er det tydelig at rollefordelingen er optimal?
- Er det god flyt i forhold til kommunikasjon og samarbeid i forhold til administrative og vitenskapelige i FoU prosjektene du jobber i?
- Hvilket ansvar har vitenskapelige sammenlignet med administrative?

**E. UTDYPENDE på samarbeid mellom vitenskapelige og administrative**

- Om mulig; hva kan endres for å få enda bedre flyt mellom vitenskapelige og administrative?
- Hva er ønskelig, og hva kan gjøres annerledes i forholdet mellom vitenskapelige og administrative? Tenker du på forhold til samarbeid, prosjektstøtte, kommunikasjon mm?
- Har du noen ideer for å bedre samarbeid for å øke effektivitet, produktivitet, samt tidsbesparelse av oppgaver som skal løses i prosjektet mellom prosjektledere og administrativt ansatte?
- Har du tanker om hvordan oppgaver bedre kan løses mellom vitenskapelige og administrative, for eksempel unngå tidsnød i forhold til rapporteringer og annet?
- Har du eksempler på irritasjonsmomenter og misforståelser mellom vitenskapelige og administrative?
- Har det vært situasjoner hvor det har vært konflikter mellom vitenskapelige og administrative i prosjekter? Hvis; hva har vært årsaken? Har du eksempler på konflikter som har oppstått. Har disse latt seg løse, og hvordan har en kommet til enighet.

**F. Opplæring, trening og oppfølging:**

- Har du fått tilstrekkelig opplæring for å oppfylle din rolle i prosjektet når det gjelder prosjektledelse?

**G. Andre utfordringer og muligheter**

- Hva er mest utfordrende med å være prosjektleder?
- Hva opplever du som de største utfordringene, hvis det foreligger utfordringer, for samarbeid mellom vitenskapelige og administrative?
- Hva mener du påvirker samarbeid i prosjektet?
- Hva er etter din mening et godt samarbeid?
- Hvordan tenker du at en videre kan tilrettelegge for at organisasjonen får et optimalt samarbeid mellom vitenskapelige og administrative?
- Bli både vitenskapelige og administrative tilstrekkelig inkludert og informert om hva prosjektet omhandler og hva som forventes av den enkelte?

Gitt temaene jeg har berørt i intervjuet, er det noen du savner som jeg burde notere meg?

Hvis ikke takker jeg så mye for hjelpen.

Vennlig hilsen

Vigdis Westby



