

Utvärdering av Forskningsledarprogrammet  
2012-2015 vid Karlstad universitet

# Innehåll

Innehåll.....	2
Inledning och sammanfattning .....	3
Disposition .....	5
Beskrivning av Forskningsledarprogrammet .....	5
Programmets innehåll.....	6
Tillvägagångssätt.....	7
Resultat.....	8
Programmets syfte och innehåll .....	8
Ledarskap och UGL-utbildningen.....	9
Återrapportering .....	10
Finansieringens betydelse och utbildningens omfattning.....	10
Anknytning till verksamheten i övrigt.....	11
Effekter och bieffekter.....	11
Slutsatser och rekommendationer.....	13
Referenser.....	16
Bilaga 1 - Programinnehåll.....	17

## Inledning och sammanfattning

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, har fått i uppdrag av Karlstads universitet, att utvärdera lärosätets Forskningsledarprogram som var verksamt 2012-2015. Vedung (2002) menar att det mest centrala syftet med en utvärdering är att den skall komma till nytta. I denna utvärdering förstås nytta som vad universitetet kan behöva tänka på vid liknande satsningar i framtiden. Därav fokuserar utvärderingen deltagarnas upplevelser och erfarenheter av programmet med syfte att försöka lyfta fram både positiva och negativa effekter.

Ledarskapsprogram för akademiskt ledarskap och forskningsledarskap i synnerhet, är en relativt ny företeelse och infördes först på allvar i början av 2000-talet (Fransson, 2002). Karlstad universitets forskningsledarprogram är relativt unikt då det både omfattar utbildning och finansiering och drivs i universitetets egen regi (med finansiellt stöd från Region Värmland).<sup>1</sup>

I programmet fanns också deltagare från Mittuniversitetet. Det är dock endast deltagarna från Karlstad universitet som intervjuats samt en av de som koordinerat programmet och nuvarande rektor.

De som intervjuats ställer sig generellt positiva till satsningen och deras egen medverkan. Det finns naturligtvis kritiska röster kring innehållets olika delar och upplägg, men det skapar också goda förutsättningar för att förbättra programmet, om universitetet väljer att fortsätta eller vidareutveckla satsningen.

Utvärderarens främsta kritik rör det vagt formulerade syftet, den otydliga urvalsprocessen och den i några fall bristande anknytningen till respektive institution.

Nedan sammanfattas utvärderingen rekommendationer i punktform:

- Syftet med programmet och dess olika delar bör förtydligas.
- Förtydliga programmets koppling till deltagarnas fakulteter och intuitioner.
- Komprimera utbildningen förutsatt att det inte finns några medel kopplade till medverkan.
- Finansiering, om det finns en sådan kopplad till programmet, bör omfatta fyra år då det tar tid att bygga upp en forskningsmiljö.
- Åtterrapporingens syfte bör tydliggöras.
- Försök att utveckla utbildningen till att vara mer processinriktad så att deltagarna både under och mellan utbildningstillfällen får arbeta med olika delar av forskningsledarskapet samt fundera på om vissa moment borde vara obligatoriska.
- Förtydliga urvalsprocessen och urvalskriterierna och dokumentera processen.
- Involvera deltagarna för att utveckla utbildningen och bjud in dem som föreläsare om programmet ges igen.

---

<sup>1</sup> Stiftelsen för strategisk forskning har också en satsning som kombinerar utbildning och finansiering med syfte att identifiera lovande forskare med ledaregenskaper. Stiftelsen är dock en extern aktör utan koppling till något specifikt lärosäte (Stiftelsen för strategisk forsknings hemsida). Det finns också andra lärosätesspecifika program som till exempel erbjuds av Lunds universitet (Dnr 1.1.1-889-2013 & U 2009:01/2010/20), eller enstaka kurser i till exempel projektledning som erbjuds forskningsledare vid Karolinska institutet (KI:s hemsida). Dessa utbildningsinsatser har dock inga specifika medel kopplade till deltagandet.

- Gör en jämförande utvärdering av meriteringssatserna för att bättre kunna värdera och förstå förhållandet mellan meriteringstid och utbildningsinsats.

Slutligen är det också värt att notera att forskningsledarskap fortfarande är relativt obeforskat vilket Jönsson & Rovio-Johansson (2007) påvisar i sin forskningsöversikt. Det finns tämligen få studier om ledning av forskning i olika sammanhang och över tid. Det kanske kan förklara en del av svårigheten med att skapa ett utbildningsprogram som visar hur forskningsledarskapet kan hanteras framgångsrikt över tid.

Anna Peixoto

Göteborg, januari 2017

## Disposition

Utvärderingen är upplagd enligt följande modell: Först ges en inledande beskrivning av vad Forskningsledarprogrammet innebär som följs av en beskrivning av utvärderingens tillvägagångssätt. Därefter diskuteras upplevelserna av programmet. Rapporten avslutas med tankar kring utvecklingsmöjligheter och rekommendationer.

## Beskrivning av Forskningsledarprogrammet

Karlstad universitet inrättade ett forskningsledarprogram 2011 med start våren 2012. Programmet var ett samarbete mellan Karlstads universitet, Mittuniversitetet och Region Värmland<sup>2</sup>. Syftet med programmet var att ”tillgodose behovet av framtida forskningsledare genom att satsa på forskare som visat potential genom att bygga och leda forskning inom strategiskt prioriterade forskningsområden” (C2011/78). Genom programmet skulle deltagarna få finansiering motsvarande 50 procent av tjänsten i fyra år samt en kvalificerad forskarledarutbildning.

För att vara aktuell för utlysningen måste den sökande ha minst tio tjänsteår kvar efter avslutat program samt vara anställd vid universitetet. Därtill skulle sökanden inte ha några ”tunga” administrativa uppdrag samt varit verksam som forskare/lärare minst tre år efter disputation. Forskningen skulle också ligga inom Karlstads universitets strategiskt prioriterade områden. Övriga kriterier för urvalet var den sökandes vetenskapliga kvalitet och progression, dokumenterade förmåga att söka och erhålla externa forskningsmedel, erfarenhet av handledning på master- och/eller doktorsnivå, delaktighet i vetenskapliga nätverk och upprättade internationella kontakter samt dokumenterad god förmåga att leda en forskargrupp eller projekt (utlysningstexten).

Programmet omfattade från början nio platser och utlystes under våren 2011. Dekanerna utsåg därtill åtta personer, två från varje fakultet att följa programmet utan finansiering (dessa utsågs i ett senare skede och det var bara sex av dessa som påbörjade programmet). Även fem personer från Mittuniversitetet erbjöds plats (en av dem slutade innan programtiden var slut).

Urvalet av dem som var finansierade togs fram av dåvarande prorektor Gerd Lindgren i samråd med dekanerna. Prorektor läste igenom samtliga ansökningar och sammanställde en tätgrupp om 20 personer. Totalt var det 44 sökanden. Namnen var inte rangordnade utan alla konkurrerade med alla. I urvalet togs också hänsyn till könsfördelningen eftersom satsningen var en del av kompetensutvecklingsplanen vars syfte bland annat var att öka jämställdheten. Dekanerna gick igenom ansökningar från den egna fakulteten och skapade en egen lista eller tätgrupp. Därefter jämfördes och diskuterades de olika tätgrupperna (prorektors och dekanernas). De individuellt framtagna tätgrupperna var väl överensstämmande. Vid eventuella avvikelser diskuterades kriterierna och vad som bäst skulle stärka forskningen vid fakulteterna och i förlängningen

---

<sup>2</sup> Region Värmland finansierade satsningen genom 6 miljoner kronor under åren 2012-2014. Totalt har satsningen fram till juni 2015 uppgått till närmare 18 miljoner.

universitetet. Underlaget för beslut lyfte också fram den sökandes reflexioner kring den egna förmågan som forskningsledare och handledare som ett kriterium för urval. Värt att notera är att gruppen som utsåg vilka det var som finansierades, inte arbetade som en tjänstetillsättningsgrupp och inte heller skrev några skriftliga utlåtanden (Dnr C2011/78).

Efter det att ärendet beretts och bedömts byttes rektor och prorektor vid universitet. Den nya ledningen ärvde således programmet och fick i uppgift att fatta officiellt beslut om deltagare samt att utse kursledare. Ann Bergman och Maria Jansdotter Samuelsson uppdrogs kursledarskapet (Dnr C2011/78).

Deltagarna som inom ramen för programmet haft finansierad forskningstid, har själva bestämt hur tiden har används.

## Programmets innehåll

Programmet innefattade åtta träffar inom fyra huvudområden; personlig utveckling, utveckling i ledarskapsfrågor, omvärldsanalys i allmänhet och inom vetenskapsområdet i synnerhet och kännedom om sakfrågor som omger en forskningsledares situation<sup>3</sup>.

Syftet med temat kring personlig utveckling var att ge forskningsledarna möjlighet att utveckla sin självkännedom, bli medveten om sin ledarstil och hur de samspelar i grupp.

Ledarskapsutvecklingstemat syftade till att belysa vikten av att leda en grupp, hur en kreativ och tillåtande miljö skapas samt hur forskningsledaren kan bidra till att utveckla medarbetarnas förmågor. Eftersom forskningsledaren skall kunna fatta strategiska beslut ansågs det viktigt att skapa ett tema kring omvärldsanalys, då det både är viktigt att kunna läsa av signaler i det omgivande samhället likväl som inom det egna vetenskapsområdet. Forskningsledaren ansågs därtill behöva kunskap om administrativa områden så som hanteringen av ekonomi, juridiska frågor, arbetsmiljöfrågor, besluts- och delegationsordning samt vissa frågor kopplade till personal. Dessa områden sågs således som centrala för att skapa en bred bas för att utveckla deltagarna till goda forskningsledare inom akademien.

Totalt antogs 17 anställda vid Karlstads universitet och fem från Mittuniversitetet. Fyra av deltagarna från Karlstad påbörjade inte eller avslutade programmet i förtid och en från Mittuniversitetet slutade innan programmet var klart. Totalt finansierades nio av deltagarna från Karlstad universitet, två från Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, två från Fakulteten för teknik och naturvetenskap, två från Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper, två från Estetisk filosofisk fakultet sam en från Lärarutbildningsnämnden. Dessa nio har haft möjlighet att forska på halvtid under projektiden medan resterande medverkande endast har följt programmets åtta utbildningstillfällen som en del av deras kompetensutveckling.

---

<sup>3</sup> För fullständigt program och innehåll se bilaga 1.

## Tillvägagångssätt

Samtliga som deltagit i forskningsledarprogrammet, anställda vid Karlstads universitet, kontaktades via e-post i slutet av juni 2016. Alla utom en svarade på förfrågan om intervju. En av de tillfrågade avböjde medverkan eftersom han hoppat av i ett tidigt skede av programmet och inte ansåg att han i egentlig mening deltagit i utbildningen. Intervjuerna genomfördes i juni fram till december 2016. En av deltagarna skickade in sina tankar och funderingar kring programmet skriftligt eftersom det inte var möjligt att hitta en tid för intervju. Totalt intervjuades 15 personer inklusive den som mailat sina funderingar, en kursledare och rektor. Intervjuerna har skett i Karlstad, över telefon, via e-post samt en intervju i Göteborg. Intervjuerna har varar mellan 30 och 60 minuter.

Under intervjuerna fördes minnesanteckningar, vilka sedan skrivits rent direkt efter varje samtal. I slutet av varje intervju sammanfattades innehållet för att säkerställa att inga missförstånd uppstått kring hur deltagarna uppfattat utbildningsprogrammet. I de fall det uppstått oklarheter fanns det såldes möjlighet att förtydliga dessa i slutet av intervjun. Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär och berörde främst utbildningsprogrammets innehåll och upplevelsen av att ha deltagit. Samtliga intervjuade frågades också om hur programmet skulle kunna förbättras och om de tyckte att utbildningen borde ges igen, samt vilken betydelse en eventuell finansiering haft. Intervjuerna var relativt öppna och ordningen på frågorna varierade beroende på hur samtalet flöt.

Programmet startade våren 2012 och var färdigt hösten 2015. Intervjuerna i denna utvärdering är gjorda mellan 6-12 månader efter det att programmet avslutats. Det kan både ses som en fördel och som en begränsning. En fördel, i så motto, att de som deltagit i programmet fått tid att reflektera över sin erfarenhet och en begränsning då flera under intervjuerna påtalar att de inte riktigt minns hela programmet eftersom utbildningen varade under flera år och att det förflutit en tid sedan det avslutades.

Intervjuerna har analyserats tematiskt efter frågeområde och resultatet kommer att presenteras utifrån dessa teman. Temat Effekter och bieffekter var inte ett frågeområde och arbetades fram efter analyser av intervjuerna. I slutet av rapporten återfinns slutsatser och rekommendationer.

## Resultat

I denna del kommer resultaten från intervjuerna att redovisas tematiskt. Först behandlas programmets Syfte och innehåll, sedan Ledarskap och UGL-utbildningen, Kravet om åiterrapportering, Finansieringens betydelse, Anknytning till verksamheten i övrig och slutligen förs en diskussion om Effekter och bieffekter som leder fram till utvärderingens sista del, Slutsatser och rekommendationer.

### Programmets syfte och innehåll

Syftet med programmet var att ”tillgodose behovet av framtida forskningsledare genom att satsa på forskare som visat potential genom att bygga och leda forskning inom strategiskt prioriterade forskningsområden” (C2011/78). De intervjuade menar dock att syftet varit för vagt formulerat inte minst i relation till utbildningsdelen. En del menar att syftet i det närmaste har framstått som att skriva en ansökan då sista tillfället innebar en seminariebehandling av ansökningar. Detta ställer sig några av deltagarna frågande till, då de som forskare hela tiden skriver ansökningar. Syftet med utbildningen behöver inte och bör inte vara att skriva ansökningar enligt dessa kritiker. Att vara forskningsledare uppfattas innehålla många andra delar som borde förtydligas i syftesformuleringen. De som inte var finansierade behövde heller inte medverka vid slutseminariet. Därmed kan ansökningsskrivandet uppfattas som ett syfte med finansieringen snarare än som en väntad utkomst av genomförd utbildning.

De som inte varit finansierade lyfter den vaga syftesformuleringen och avsaknaden av krav på prestation som en riskfaktor för vikande engagemang. En av de intervjuade efterfrågar lärandemål i linje med de krav som universitetet ställer på utbildning på grund- och avancerad nivå. Detta för att förtydliga vad universitetet önskar att de som gått programmet skall kunna vid dess slut. Därtill lyfts en önskan om att förtydliga programidén. Eftersom utbildningen varat under fyra år menar flera av de intervjuade att det hade varit värdefullt om de olika delarna i utbildningen tydligare knutits till varandra. Samtidigt poängterar flera att kursledarna varit lyhörda inför deltagarnas önskemål och organiserat efter bästa förmåga, men att utbildningen och satsningen hade behövt ha ett tydligare syfte innan den satte igång.

De utbildningsinslag som främst lyfts fram som givande är den specifika kursen *Utveckling av grupp och ledare* (UGL), resan till Bryssel, träffen med forskningsfinansiärerna samt pitchingtillfället. Trots att UGL-utbildningen lyfts fram som givande är det samtidigt det utbildningsinslag som får mest kritik. Kommunikationsinslaget i utbildningen får också en del kritik eftersom flera inte tyckt att de haft så stor nytta av det inslaget jämfört med övriga.

Alla har dock inte kunnat medverka på programmets samtliga träffar. Det gör, att frågan om vad de medverkande upplevt som mest respektive minst givande, lite svårtolkad. De delar som de missat skulle lika gärna kunnat uppfattas som de mest eller minst givande. Redovisningen får därför tolkas med viss försiktighet. Samtidigt är det dock viktigt att notera att de flesta ställer sig positiva till programmet i sin helhet och att kritiken snarare handlar om en avsaknad av ett tydligt syfte med utbildningen och hur de olika delarna hänger samman.



De intervjuade tillfrågades också om de tyckte att utbildningsprogrammet saknade något innehåll. Här nämndes en önskan om mer kunskap kring hur man specifikt leder akademiker. En av deltagarna uttryckte det såhär:

Hur får man akademiker att arbeta strategiskt och gå åt samma håll. Nu har alla sin egen påse ärtor och så skjuter de åt varsitt håll. Om man i alla fall kunde få dem att skjuta sina individuella skott åt samma håll så blir det ju i alla fall en hagelskur.

Detta visar på det återkommande behovet av att knyta utbildningens innehåll till forskningsledarskapet och den egna verksamhetens förutsättningar. En del menade att programmet bitvis lagt för mycket fokus på hur man är som forskare snarare än på om hur man är en god forskningsledare. Någon annan lyfte upp behovet av att belysa konfliktperspektivet ytterligare eftersom det nästan alltid uppstår konflikter i grupper. Här efterfrågades verktyg för konflikthantering i akademisk miljö.

De intervjuade menar därtill att det funnits ytterligare behov av att prata och träffas. Flera har påtalat en önskan om ett mentorskap kopplat till programmet och lunchträffar med gruppen. Samtidigt lyfter flera av de intervjuade fram bristen på tid som ett problem för att utöka antalet sammankomster.

## Ledarskap och UGL-utbildningen

I programmet ingick kursen *Utveckling av grupp och ledare* (UGL). UGL är en ledarskapsutbildning som syftar till att deltagarna ska få bättre förståelse för vad ledarskap är och vad medarbetarskap innebär i grupper. Den syftar också till att de som deltar skall få bättre förståelse av sin egen roll i gruppen och som ledare, samt hur man som ledare både skapar förutsättningar för att lösa uppgifter och främja gruppens utveckling (Försvårshögskolan, 2017). Kursen omfattade fem dagars internat.

Denna kurs upplevdes överlag som mycket bra. Det är flera av de intervjuade som lyfter fram denna del av programmet som den mest givande och utmanande. För någon har det i ett senare skede visat sig avgörande för att få en specifik tjänst. Det riktas dock samtidigt en viss kritik mot upplägget då några menar att UGL saknar en tydlig anknytning till den egna verksamheten och forskningsledarrollen. Någon uttryckte det som "Vad har en ICA-chef gemensamt med en handledare?". Någon menar att det vore bättre med en kurs i projektledarskap snarare än UGL. Här går dock meningarna isär då merparten av de intervjuade ändå är mycket positiva till erfarenheten av att ha gått UGL-utbildningen.

I intervjuerna ställdes också frågan om forskningsledarprogrammet väckt nyfikenhet eller lust till annan form av ledarskap. Här var svaren mycket samstämmiga. Det fanns inget intresse hos de intervjuade att ta sig an exempelvis ett prefektskap. Det var det vetenskapliga ledarskapet som lockat dem till att söka till programmet och det var den typen av arbete som de drevs av. För några av de intervjuade har möjligen UGL-utbildningen också inneburit en ännu starkare övertygelse om att ett prefektskap inte är av intresse.

## Återrapportering

De forskare som beviljades bidrag var ålagda att årligen inkomma med en redogörelse över hur de använt forskningstiden så som till exempel publicerade artiklar, medverkan i konferenser, ansökningar av externa medel och projekt. Därtill uppmanades de att också redogöra för hur de tänkt använda kommande års forskningstid. Denna rapportering skulle skickas in senast den 1 december vare år. De som följde utbildningsprogrammet utan finansiering behövde inte lämna in någon redogörelse (C2011/78, Nr 142/11).

Deltagarna som haft finansiering har själva valt hur forskningstiden inom ramen för programmet skulle användas. En genomgång av delar av redogörelserna visar både variation och bredd mellan aktiviteterna. Det är dock svårt att jämföra deltagarnas val av aktiviteter. Det är något som också lyfts i rapporten Uppföljning av forskningsledarprogrammet (Ledningskansliet, 2015). Eftersom deltagarna inte haft några tydliga direktiv på hur de skulle rapportera sina aktiviteter finns det en stor variation i vad och hur de lyft fram sin aktivitet. Därtill är det svårt att i återrapporteringarna se vad som gjorts inom ramen för satsningen och vad som skett utanför den i det ordinarie arbetet. Återrapporteringarna är därför ett mycket trubbigt instrument för att utvärdera vad satsningens lett till.

De intervjuade, som varit finansierade, har upprättat dokumentet årligen och påtalar också att formen för dem varit mycket fri. De har endast fått rekommendationen att rapporten inte bör överstiga 6000 tecken. En del av de intervjuade har upplevt detta som positivt medan andra ibland ställt sig lite frågande till dess syfte. Detta hänger samman med att de inte fått någon direkt återkoppling kring rapporternas innehåll. Rapporterna har därför inte uppfattats som speciellt viktiga utan snarare som ett sätt att årligen uppdatera sitt CV. Samtliga intervjuade menar samtidigt att det är fullt rimligt att kräva någon form av redogörelse över hur tiden har använts, men poängterar att när syftet med programmet är oklart blir också återrapporteringen oklar.

De som inte varit finansierade menar att avsaknaden av krav på återrapportering eller liknande kan vara negativt eftersom det då är lättare att tappa fokus. En av de intervjuade uttrycker det som: ”Ibland behövs krav för att man skall ta det på större allvar.”

## Finansieringens betydelse och utbildningens omfattning

De som har tagit del av forskarledarprogrammet har inte haft samma förutsättningar för sin medverkan. Som tidigare beskrivet finns det individer som bara varit med på utbildningsdelen medan andra också varit finansierade under programmet.

Det som har upplevts som mycket positivt för de som medverkat med finansiering är kombinationen av tid och programinnehåll. Finansiering betyder tid som de kanske annars inte haft. Flera av de intervjuade lyfter fram vikten av att ha möjlighet att hjälpa och bistå andra. Finansieringen har gjort det möjligt att tacka ja till förfrågningar om medverkan i olika nätverk, bistå projekt och söka medel som annars inte varit möjligt eller lika troligt. Värt att notera är dock att den betydelse de medverkande tillskriver finansieringen varierar mellan akademisk grad och ämnestillhörighet. I de ämnen som har färre möjligheter till anslag och de som inte har lika hög akademisk grad, tillskriver betydelse av tid mer värde än övriga, även om alla varit positiva. En av

de intervjuade uttrycker det som: ”Det har givit mig andrum att göra vad jag vill. /.../ Det är den där akademiska friheten som man kanske tänkte på när man gick in i akademien.”

De som inte har haft någon finansiering menar att programmet varit värdefullt trots att de inte tilldelats några medel. De menar dock att det är viktigt att befinna sig i ett forskningssammanhang samtidigt som programmet ges, för att ha aktuella erfarenheter att hänga upp kunskaperna på. Flera menar att det kanske inte är avgörande att det just är 50 procents finansiering men att det är viktigt att ha en forskningsaktivitet. Någon menar vidare att det vore bättre att utlysa medel för att kunna avsätta tid för att skriva ansökningar än att satsa på enskilda individer under fyra år. Någon annan menar att det vore bättre att lägga pengarna på själva utbildningen för att utveckla både innehåll och omfattning. De som inte varit finansierade menade också, i större utsträckning än övriga, att programtiden borde kortas och utbildningen komprimeras. Det uppfattas vara en utmaning att hålla en röd tråd över så lång tid med relativt få träffar. Samtidigt lyfter flera fram vikten av att ha tid att skapa plattformar för fortsatt forskning.

## Anknytning till verksamheten i övrigt

De intervjuade menar att det funnits ganska lite intresse, med något undantag, från prefekterna vid de aktuella institutionerna kring utbildningsprogrammet. Det har inte varit en återkommande fråga vid medarbetarsamtalen trots att de som inte var finansierade haft nedsatt tid i tjänsten för att medverka. Har programmet kommit på tal i dessa sammanhang har det främst varit för att reda ut tjänsteplaneringen snarare än diskutera hur programmets innehåll skulle kunna komma till nytta.

Prefekterna har också varit inbjudna till några av utbildningstillfällena men inte medverkat. Också rektor lyfter den många gånger bristfälliga kopplingen till institutionerna som en svaghet i satsningen. De intervjuade tycker det är synd att den egna enheten/institutionerna i så liten utsträckning nyttjat deras medverkan. Det finns dock undantag där minst en av de intervjuade haft ett nära samarbete med institutionen och där satsningen ansågs strategisk hos både dekan och verksamhetsledare.

## Effekter och bieffekter

Att mäta effekter av en satsning likt forskningsledarprogrammet är komplicerat. Ett vanligt sätt att mäta framgång inom universitetsvärlden är att titta på antalet publikationer. I en av ledningskansliet genomförd uppföljning av forskningsledarprogrammet (Ledningskansliet, 2015) tycks inte satsningen bidragit till en ökad mängd publikationer. Uppföljningen utgår dock endast från antalet publikationer och kan därför inte säga något om innehåll eller förutsättningarna i arbetet. Det görs samtidigt en reservation för att de ekonomiska förutsättningarna kan ha varit svagare under den undersökta perioden vilket gör att mängden publikationer inte hade gått att upprätthålla utan satsningen. Denna reservation styrks av att det totala antalet publikationer sjönk vid lärosätet i sin helhet under samma period. Samtidigt är det viktigt att lyfta fram att de som medverkat i satsningen haft olika syften med sin medverkan. Under intervjuerna lyfter flera av de som varit finansierade vikten av att kunna säga ja till erbjudanden/uppdrag som annars inte varit möjligt. ”Det måste inte alltid handla om en själv, utan man kan fungera som en katalysator för andra, upprätta samarbeten och ansökningar etc.” Flera har också, som citatet indikerar, satsat på att arbeta upp nätverk och infrastruktur för framtida forskningsmiljöer, aktiviteter som inte i ett

första skede resulterar i publikationer. Antalet publikationer är därför inte per automatik ett bra sätt att mäta satsningens effekter på. En av de intervjuade menar att antalet publikationer antagligen varit detsamma även utan finansiering medan någon annan hävdar det motsatta. Detta kan antas hänga samman med akademisk grad och ämnestillhörighet. De med högre akademisk grad har redan från början mer forskning i tjänsten, än den med lägre. För den senare är således finansieringen av större betydelse då den skapar nya möjligheter för den egna meriteringen. I ämnesområden där det är svårare att söka externa anslag bidrar satsningen också till möjligheten att bedriva forskning som kanske inte annars blivit finansierad.

Det är också svårt att mäta effekter i egentlig mening då syftet för satsningen inte innehåller mätbara mål. En av de intervjuade uttrycker det såhär:

Det jag publicerat hade jag säkert publicerat ändå, men det andra, det som gett ringar på vattnet, det hade jag inte gjort om det inte varit för finansieringen och programmet.

Citatet ovan indikerar att den vaga syftesbeskrivningen således inte behöver innebära att programmet varit misslyckat. Satsningen tycks ha bidragit till en mängd positiva bieffekter som inte enkelt går att mäta kvantitativt.

Samtliga intervjuade lyfter nätverkskapandet genom programmet som centralt, dels genom kontakterna med externa personer och verksamheter, dels genom utbytet med andra deltagare med samma ambitioner och liknande erfarenheter och frågor. Det intervjuade menar också att det har varit värdefullt att deltagarna kommit från olika ämnesdiscipliner. Det har gett större förståelse för forskningens olika förutsättningar beroende på ämnestillhörighet och forskningsområde. En av de intervjuade uttrycker det som ”Det ger ringar på vattnet eftersom man får ett annat sätt att tänka kring ansökningar och framtida idéer.” Dessa möten har också lett till olika former av samarbeten över ämnesgränser där deltagarna bjudit in varandra för att delta i undervisning eller för att hålla seminarier. Flera lyfter också fram att det varit positivt att träffa forskare från ett annat lärosäte för att sätta de egna universitets förutsättningar i perspektiv.

En annan viktig bieffekt är att finansieringen inneburit nya möjligheter för de medverkande. Flera av deltagarna menar att de kunnat ägna sig åt aktiviteter de tidigare behövt tacka nej till som också gynnat forskare omkring dem. De har kunnat bistå forskningsprojekt med arbetskraft, tagit på sig ordförandeskap i olika nätverk och kunnat stötta sina kollegor i forskningsmiljöerna i större utsträckning. Detta har bidragit till att skapa en bättre arbetsmiljö för de som varit finansierade, men det torde också ha påverkat arbetsmiljön i positiv riktning för fler personer i deras direkta närhet.

Slutligen är det flera av de intervjuade som menar att det varit positivt att de som deltagit fått en gemensam syn på vad det är att vara forskningsledare. Andra är dock mer kritiska och menar att de fortfarande inte riktigt vet vad en forskningsledare är och skall vara. Forskningsledarskapet tycks därmed vara svårfångat och många menar att det är svårt att särskilja vad du gör som forskare och vad du gör som forskningsledare. Några av de intervjuade menar därtill att satsningen gjort det uppenbar att också stödfunktionerna runt om behöver utbildning för att tillgodose behovet av framtida forskningsledare.

## Slutsatser och rekommendationer

Sammanfattningsvis visar resultatredovisningen att de som medverkat i forskningsledarprogrammet, i det stora hela, är positiva till sin medverkan även om det såklart framkommit kritiska röster kring form och innehåll. Här nedan redogörs för slutsatser och rekommendationer att ta ställning till vid ett beslut om fortsatt satsning på forskningsledarprogrammet. Fokus är möjliga förbättringsområden.

Att utvärdera ett program som Forskningsledarprogrammet är en utmaning då syftet med satsningen inte varit tydligt formulerad. Otydligheten i syftet är också något som de intervjuade har lyft fram som en brist. De medverkande har ibland haft svårt för att se hur delar och helhet hänger samman. Det är därtill ett problem att det inte finns någon dokumenterad beskrivning om vad som var den bakomliggande tanken med satsningen. Det är således oklart vad den förra ledningen, som initierade programmet, tänkte sig att den som deltagit skulle lära sig genom utbildningen och vad finansieringen skulle leda till. Vid en utveckling av programmet är det därför centralt att syftet för både finansiering och utbildning preciseras. Med det sagt finns det en risk för att det enkelt mätbara hamnar i fokus. Det är således viktigt att i en sådan syftesformulering också lyfta fram mål som inte är lika lätta att mäta i siffror.

Inom akademien mäts och utvärderas verksamheten hela tiden. Ofta mäts antalet publikationer och ju fler och mer publikationer i välrenommerade vetenskapliga tidskrifter ju större framgång. Utifrån forskningsledarprogrammet är en sådan mätning svår att göra, vilket redogörelsen ovan också visar. Frågan är om antalet publikationer ens kan ses som en indikator för en utbildningsinsats med syfte att ”tillgodose behovet av framtida forskningsledare genom att satsa på forskare som visat potential genom att bygga och leda forskning inom strategiskt prioriterade forskningsområden” (C2011/78). Tidigare forskning har till exempel visat att excellenssatsningar inte per automatik leder till fler och bättre publiceringar (Sandström, Wold & Jordansson, 2010). Det har snarare lett till att dessa redan framgångsrika forskare allokerat mer medel genom stora framgångar i forskningsansökningar generellt. Deras publikationer har snare minskat än ökat och gör att vi kan ställa oss frågande till om excellenssatsningar leder till fler publikationer. Kanske är det så att forskningsledarens roll just är att ansöka om medel, koordinera och planera arbetet och därmed inte per automatik kommer kunna publicera sig i större omfattning än tidigare. Det handlar således om vad som läggs i forskningsledaruppdraget och hur rollen bör och kan förstås.

De intervjuade lyfter fram att de genom programmet fått en mer gemensam syn på av vad det är att vara forskningsledare. Samtidigt tycks det svårfångat och några av de intervjuade menar att det inte bara behövs utbildning av forskningsledarna, utan också av stödfunktionerna runt om för att bilden skall bli samstämmig. En viktig poäng då tidigare forskning visar att de forskningsledare som har mycket externa forskningsmedel ofta är relativt självständiga gentemot den institution eller enhet som de är verksamma (Haake, 2007). Det finns därmed en risk att ett forskningsledarprogram förstärker polariseringen mellan akademiskt ledarskap och mer traditionella akademiska värden om inte också relationen till den egna organisationen stärks och förtydligas.

Framtidens forskningsledare ingår i ett sammanhang som inte bara är kopplat till forskarvärlden och möjliga finansiärer. De har en organisatorisk hemvist som också sätter ramar för hur arbetet kan formas. Forskningsledaren och prefekten står inte fria från varandra utan ingår i en gemensam kontext. Tidigare forskning har visat att det sammanhang som forskningen bedrivs har betydelse för dess eventuella framgång. Organisationens inställning till forskargruppen påverkar forskningsprojektets samtliga skeden där prefekten kan ha en betydande roll (Mumford et al., 2000; Jönsson & Rovio-Johanssons, 2007). Avsaknaden av koppling mellan programmet och den egna institutionen/enheten, bland merparten av de som medverkat, är också något som både deltagare och rektor lyfter fram som svagheter i satsningen. Detta borde rimligen stärkas vid en eventuell fortsättning. De intervjuade menar att den lokala finansieringen möjliggjort att de också kunnat stärka upp verksamheten och individer i dess närhet. Kanske är det just katalysatordelen som kan vara det stora bidraget i en satsning som forskningsledarprogrammet, som också hade kunnat utvecklas ytterligare genom ett tydligt utbyte med den egna institutionen/enheten.

När det gäller programmets innehåll och omfattning skulle det vara fullt möjligt att komprimera utbildningens genomförande genom att förtäta träffarna. Genom detta skulle programkänslan förstärkas och kopplingen mellan de olika delarna sannolikt bli tydligare. Därtill vore det önskvärt att ta fram en utbildningsplan för programmet för att förtydliga dess syfte och mål. Genom att också utveckla återkopplingen på de olika momenten och tydligare knyta innehållet till forskarledarskapet skulle programmet förstärkas. Om syftet med finansieringen är att etablera nya forskningsmiljöer och bygga nätverk är det däremot svårt att tänka sig en kortare period än fyra år. Det tar helt enkelt tid att utveckla samarbeten. Detta talar för att finansiering och utbildning delvis har olika syften men att den som deltar, samtidigt behöver vara aktiv i forskning för att finnas i ett för utbildningen relevant sammanhang.

När det gäller kravet på åiterrapportering skulle det behövas kopplas tydligare till ett syfte. Det är naturligtvis rimligt att kräva en redogörelse över vad tiden används till, men skall det utgöra ett underlag för en bedömning av programmets eventuella lyckande eller misslyckande måste den formaliseras. Det hade till exempel varit möjligt genom att låta deltagarna själva bestämma vilka mål de vill uppnå och åiterrapportera i enlighet med dem. På detta sätt hade åiterrapporteringen också fungerat som ett sätt för deltagarna att själva utvärdera sitt arbete och staka ut riktningen för kommande år på ett tydligare sätt.

De som inte haft någon finansiering har inte behövt åiterrapportera alls. Bristen på krav har dock, enligt vissa, kanske fått en negativ effekt. Ett förslag är att utbildningsdelen blir mer processinriktad (som UGL utbildningen) och att deltagarna förväntas att arbeta eller undersöka delar av forskningsledarskapet på egen hand både mellan och under träffarna. Detta tycks bitvis ha varit tanken i utbildningen med det skulle kunna utvecklas mer om utbildningen komprimerades.

Urvalsprocessen till programmet har också varit otydlig. Det finns inte några skriftliga utlåtanden kring de sökande vilket gör det svårt att bedöma hur processen gått till. Det framgår inte heller hur prioriteringarna gjorts i detalj. För kommande satsningar är det av stor vikt att ansökningsförfarande och urval tydliggörs och dokumenteras. Här kanske universitet samtidigt

borde överväga vilken akademisk grad som är lämplig för den sökande eller om det inte har någon betydelse alls.

Karlstad universitet har också genomfört andra meriteringssatsningar som inneburit tid avsatt i tjänsten, då för att öka andelen professorer av kvinnligt kön och för att stödja unga forskare (C2008/299). Till dessa satsningar kopplades dock inget utbildningsprogram. Det hade därför varit intressant att jämföra Forskningsledarprogrammet med universitetets övriga meriteringssatsningar för att bättre kunna fånga betydelsen av själva utbildningen.

Vid en eventuell fortsättning och utveckling av programmet vore det också värdefullt att bjuda in de gamla deltagarna för att utveckla och förfina innehållet ytterligare. Det skulle också finnas vinster i att bjuda in dem som föreläsare för att prata om sina erfarenheter av programmet och rollen som forskningsledare eftersom vi fortfarande har ganska lite kunskap om vad framgångsrikt forskningsledarskap består av (Jönsson & Rovio-Johansson, 2007).

Sammantaget kan vi konstatera att formerna för en satsning likt forskningsledarprogrammet alltid kan diskuteras, men utvärderingen vittar om att det finns en upplevd nytta av att ha deltagit, även om inte alltid programmet levererat precis det som deltagarna efterfrågat. Nedan sammanfattas rekommendationerna i punktform:

- Syftet med programmet och dess olika delar bör förtydligas.
- Förtydliga programmets koppling till deltagarnas fakulteter och intuitioner.
- Komprimera utbildningen förutsatt att det inte finns några medel kopplade till medverkan.
- Finansiering, om det finns en sådan kopplad till programmet, bör omfatta fyra år då det tar tid att bygga upp en forskningsmiljö.
- Åtterrporteringsens syfte bör tydliggöras.
- Försök att utveckla utbildningen till att vara mer processinriktad så att deltagarna både under och mellan utbildningstillfällen får arbeta med olika delar av forskningsledarskapet samt fundera på om vissa moment borde vara obligatoriska.
- Förtydliga urvalsprocessen och urvalskriterierna och dokumentera processen.
- Involvera deltagarna för att utveckla utbildningen och bjud in dem som föreläsare om programmet ges igen.
- Gör en jämförande utvärdering av meriteringssatserna för att bättre kunna värdera och förstå förhållandet mellan meriteringstid och utbildningsinsats.

## Referenser

Haake, U. (2007). *Mission (im)possible? [Elektronisk resurs]: Kvinnor om att vara akademiska ledare i forskningstunga miljöer* /. IDAS, Stockholm.

Fransson, A. (2002). *Ledarutveckling - ett styrinstrument?: insatser för chefs- och ledarutveckling vid universitet och högskolor 2000-2001*. Stockholm: Högskoleverket.

Försvarshögskolans hemsida

(2017) <http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdragsutbildningar/ledarskap/ugl/om-ugl/> (hämtad 2017-01-21).

Jönsson, S.A. & Rovio-Johansson, A. (2007). *Forskningsledarskap: en översikt : rapport till Stiftelsen för strategisk forskning*. Göteborg: Gothenburg Research Institute.

Karolinska institutets hemsida (2017) <https://internwebben.ki.se/sv/utbildning-i-projektledning-forskningsledare-pfl> (hämtad 2017-01-21).

Kompetensförsörjningsplan 2010-2015, C2008/299.

Ledningskansliet (2015) *Uppföljning av forskningsledarprogrammet*. 2015-09-08.

Lunds universitet (2014) *Slutredovisning Morgondagens forskningsledare vid Lunds universitet* (Dnr 1.1.1-889-2013 & U 2009:01/2010/20).

Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.

Nationalencyklopedin, ledare. <http://www.ne.se> (hämtad 2017-01-04).

Rektorsbeslut Nr 142/11, C2011/78.

Sandström, U., Wold, A. & Jordansson, B. (2010). *Hans Excellens: om miljardsatsningarna på starka forskningsmiljöer*. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan (DJ).

Stiftelsen för strategisk forskning (2017) <http://stratresearch.se/utlysningar/utlysningar-underberedning/framtidens-forskningsledare-6/> (hämtad 2017-01-21).

Vedung, Evert (2002) "Utvärderingsmodeller" *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 2-3 • 2002, s. 118-143.



## Bilaga 1 - Programinnehåll

### Program för forskningsledarutbildning vid Karlstads universitet och Mittuniversitetet 2012-2015

Forskningsledsaprogrammet syftar till att skapa goda förutsättningar för att utveckla framtida forskningsledare. Utbildningsdelen programmet omfattar fyra huvudspår. Det ena är *personlig utveckling*, det andra är utveckling i *ledarskapsfrågor*, det tredje handlar om *omvärldsanalys* i allmänhet och inom vetenskapsområdet i synnerhet och det fjärde om en ökad kännedom om de *sakfrågor* som omger en forskningsledares situation. Genom att utvecklas inom dessa områden skapas en bred bas för de i programmet ingående forskarna för framtida värv som goda forskningsledare inom akademien.

#### **Personlig utveckling**

Personlig utveckling är en viktig del i programmet där forskningsledarna ges möjlighet att utveckla en god självkännedom, bli medveten om sin ledarstil och hur man fungerar och uppfattas i en grupp.

#### **Ledarskapsutveckling**

Som forskningsledare är det nödvändigt att ha aktuell ämneskompetens, men även förmåga att leda en grupp, skapa en kreativ och tillåtande miljö och kunna bidra till en utveckling av medarbetarnas förmågor.

#### **Omvärldsanalys i allmänhet och inom vetenskapsområdet i synnerhet**

För att kunna fatta viktiga strategiska beslut ska forskningsledaren, vid sidan av att verka inåt mot det egna lärosätet och forskargruppen, ha en god förmåga att läsa av signaler i det omgivande samhället och inom sitt vetenskapsområde.

#### **Kännedom om sakfrågorna och det organisatoriska sammanhanget**

Forskningsledaren ska ha kunskap om vissa administrativa områden t.ex. ekonomihantering och juridiska spörsmål. Arbetsmiljö, besluts- och delegationsordning, samt vissa personalfrågor är andra viktiga sakfrågor.

### Utbildningstillfällen 2012

#### **STEG 1: FRAMTIDENS FORSKNINGSLEDARE**

27 mars kl 09.30-16.00 Stockholm, Nordic Light Hotel, Vasaplan 7, lokal: Corona

09.30 Samling, kaffe och smörgås

10.00 Upplägg av programmet, utblick, praktiska frågor och presentationsrunda

10.45 Presentation av UGL, Calle Jonsson, Gällöfsta ledarutveckling

11.30 Lunch

12.30 Föreläsning och diskussion om framtidens forskningsledare med Göran Sandberg, rektor vid Umeå universitet, professor i växtfysiologi och verkställande ledamot i Knut och Alice Wallenbergs stiftelse och Lars Rask VD Stiftelsen för Strategisk forskning.

14.30 Fika

15.00 Workshop om innehåll och förväntningar på programmet i dess helhet

16.00 Avslutning

#### **STEG 2: DET PERSONLIGA LEDARSKAPET**

5 dagars internat under augusti-oktober  
UGL-kurs (Utveckling av Grupp och Ledare)

### Utbildningstillfällen 2013

#### **STEG 3: KONTAKT MED DET OMGIVANDE SAMHÄLLET 12-13 mars 2013**

##### **Dag 1 Nyttiggörande, samverkan och ett kritiskt förhållningssätt**

08.30 -12.00 *Uppföljning UGL* med Calle Johnsson, Gällöfsta ledarutveckling.

12.00.13.00 *Lunch*

13.00 – 18.00 (inklusive fika) *Nyttiggörande av forskning*, Grants Innovation Office, Karlstads Universitet. Föreläsning och grupparbete om forskningsfinansiärernas syn på nyttiggörande av forskning nationellt och ur ett EU perspektiv; hur forskaren kan nyttigöra sin forskning samt vikten av att marknadsföra och påvisa värdet av den forskning man bedriver.

18.15 *Middag*

##### **Dag 2 Forskningskommunikation**

09.00 – 10.00 *Uppsummering och reflektion* kring gårdagen i smågrupper.

10.00 – 11.30 *Föreläsning rörande nationell och internationell forskningskommunikation*, Anna Maria Fleetwood, Chef för externa relationer vid Vetenskapsrådet

11.30 – 12.30 *Lunch*

12.30 – 14.00 *Presentation av och diskussion kring lärosätenas strategier om att kommunicera forskning*, representanter från universitetens kommunikationsavdelningar.

14.00 *Kaffe och avslutning och individuell fotografering*

#### **STEG 4: FORSKNINGSFINANSIERING 12-13 september 2013**

##### **Dag 1 Forskningsfinansiering och forskningsansökningar, nationellt**

12.00 – 13.00 Lunch, Nordic Light Hotell Stockholm

13.00 – 15.00 *Föreläsning och workshop kring vetenskapsrådets strategier och riktlinjer de närmaste åren* med Lukas Pettersson, forskningssekreterare vid Vetenskapsrådet (fokus humaniora och samhällsvetenskap)

15.00 – 15.30 Fika

15.30 – 17.00 *Föreläsning och workshop kring VINNOVAs strategier och riktlinjer de närmaste åren* med Göran Marklund, stf generaldirektör, Vinnova.

##### **Dag 2 Forskningsfinansiering och forskningsansökningar, internationellt (EU)**

09.00 -10.30 : NCP – berätta vilka de är och vad de gör (National contact point)

10.30 - 11.00: Fika

11.00 - 12.00: Föreläsning: *Möjligheter och utmaningar när man driver och koordinerar EU projekt.*  
Simone Hubner Fischer, Datavetenskap Karlstad Universitet  
12.00 - 13.00 Lunch  
13.00 - 15.00: Work- shop *Linking "Brussels" to "me"*

## **STEG 5: STUDIEBESÖK BRYSSEL 29-30 april 2014**

Studiebesök EU; Bryssel.

Möten med representanter för EUs forskningskommittéer och med programledare inom Horizon 2020 DG.

### **29th April**

Session 1: 09:00 – 10:00 *Why Brussels?*  
Workshop GIO

Session 2: 10:30 – 12:00 *'Scientific Culture'*  
Gabor Mihaly Nagy  
Directorate-General for Research and Innovation  
Adviser: "Scientific Culture"

LUNCH

Session 3: 13:30 – 15:00 *'Science With and for Society'*  
Gilles Laroche  
Directorate-General for Research and Innovation  
Directorate B  
Innovation and ERA  
B.7: Science with and for Society Head of Unit

Session 4: 15:00 17:00 *Free Time*  
(Meeting Specific to you or your area)

Session 5: 17:00 19:00 *Leadership.*  
What is a Research Leader?  
What is my leadership style?  
Workshop GIO

DINNER 19:30

### **30th April**

Session 6: 08:30 – 10:00 *Benefits of engagement within the Framework Programme*  
What is Scientific Excellence? A researchers Perspective  
Prof.dr. Jean V. Manca  
Group Leader ONE  
Organic + Nanostructured Electronics & Energy Conversion  
Hasselt University – Institute for Materials Research

Session 7: 10:30 – 12:00 *A Swedish National Actor in Brussels*

Role and Benefits, VINNOVA

Dan Andréé

VINNOVA

International and Collaboration and Networks

## **STEG 6: DEN KREATIVA FORSKNINGSMILJÖN, ORGANISATION OCH LEDNING**

### **20 oktober, Karlstad – Plats: Karlstads universitet**

10.15–11.30 Mats Alvesson, Professor i företagsekonomi, Lunds universitet: *Tombetens triumf. Om tjugig yta och imperfektioner i högre utbildning, ledarskap och arbetsliv.* Lokal: 3D 417

11.30–12.30 Lunch

12.30–14.30 Mats Alvesson leder workshop och gruppdiskussioner: *Kreativ forskning. Att utmana dominerande antaganden.* Lokal: **Minerva (12C 608)**

14.30–15.00 Fika

15.00–17.30 Liisa Husu, Professor i Genusvetenskap vid Örebro universitet föreläser om *Kön, organisation och akademi* och håller i grupparbete och diskussioner kring detta. (Se bifogat dokument) Lokal: **Minerva**

19.00 (ca) Ohlssons Elektriska

### **21 oktober, Karlstad – Plats: Karlstad Congress Culture Center (Karlstad CCC)**

09.00 – 09.30 2015 års program, diskussion om innehåll och avslut.

09.30 – 11.30 Prorektor Thomas Blom och Prorektor Mats Tinnsten om byggandet och underhållet av kreativa forskningsmiljöer. En diskussion om respektive lärosätets strategier och praktik. (inklusive fika)

11.30 – 12.00 Lunch

## Utbildningstillfällen 2015-16

### **STEG 7: ETIK**

23 april, Karlstads universitet, Lokal: 3A 340

11.00 – 12.30 Annica Löfdahl, professor pedagogiskt arbete, ordförande etikkommitteen, Karlstads universitet. *Forskningsetik utifrån problematiska case*. Föreläsning och diskussion.

12.30 – 13.30 Lunch

13.30 – 15.30 Per Pettersson. Professor religionssociologi, CTF Karlstads universitet, Gästprofessor Uppsala universitet, Director of IMPACT of Religion [www.impactofreligion.uu.se](http://www.impactofreligion.uu.se)  
*Erfarenheter och tankar kring forskningsledarskap*. Föreläsning och diskussion.

### **STEG 8: SEMINARIEBEHANDLING AV PROJEKTARBETE/ANSÖKAN**

19 november, Stockholm Nordic C, Vasaplan 4.

Projekt/programansökningar diskuteras med externa kommentatorer samt enskilda presentationer av forskare med pågående projekt.

	<b>Presentera/kommentera</b>	<b>Presentation</b>	<b>Kommentator</b>
09.00-09.30	<i>Frukostmacka</i>		
09.30-10.30	Niklas Gericke	”Epigenetik och lärande”	Prof. Tomas Ekström, KI
10.40-11.20	Karin Granström	”IMTRIS. Innovation med trä i region inre Skandinavien.”	
11.30-12.30	Cecilia Nahnfeldt	Forskningsplattform Samhällsteologi. Sv kyrkans forskningsenhet 2016-2018	Doc. Eskil Franck, UU
12.30-13.30	<i>Lunch</i>		
13.30-14.00	Susanne Strand	”Victims of stalking”	
14.00-14.30	Johan Garcia	”HITS. Högkvalitativa nätverkstjänster i en mobil värld.”	
14.30-15.00	<i>Summering av programmet: Grants Innovation Office, Karlstads universitet.</i>		
15.00-15.30	<i>Fika</i>		
15.30-16.30	Maria Holmgren-Troy	”Contemporary Nordic Gothic”	Catherine Spooner, Lancaster University, UK
16.30	<i>Summering av dagen: Grants Innovation Office, Karlstads universitet</i>		

## **Avslutning forskningsledarprogram 2012-2015, Gunnerud 25 januari**

(Endast deltagare från Karlstad, samt Rektor och dekaner)

### **Program**

**15.00** Välkommen!

Deltagarna sammanfattar sina erfarenheter från programmet. (några minuter var på temat ”Det här tar jag med mig inför min fortsatta forskning och forskningsledning.”)

**15.45** 2 programdeltagare presenterar sina perspektiv på forskningsledning utifrån att ha följt programmet och arbetat med projekt och ansökningar.

-Magnus Lestelius, institutionen för ingenjers- och kemivetenskaper

-Ulla Rantakeisu, institutionen för sociala och psykologiska studier

**17.00** Reflektioner kring presentationerna och forskningsledarprogrammet. Gemensam diskussion.

**17.30** Middag