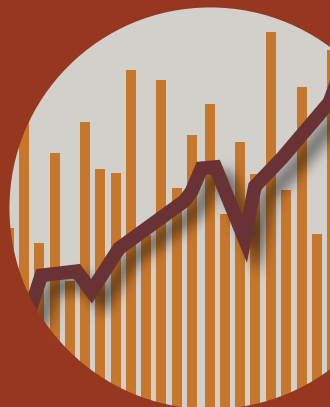
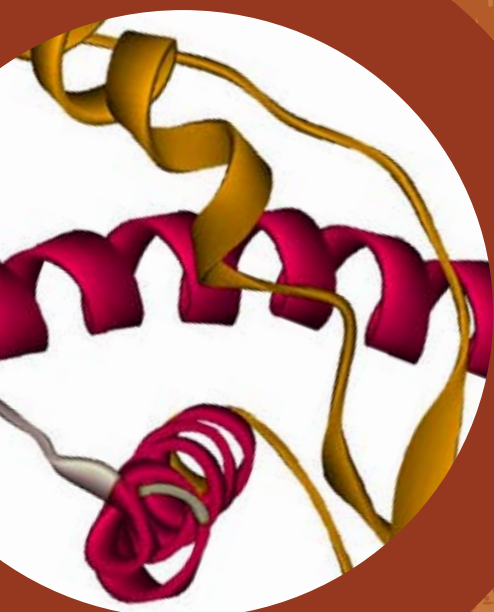


STIFTELSEN FÖR STRATEGISK FORSKNING

# Framtidens forskningsledare

Bakgrund, genomförande och utvärdering av  
ledarskapsutvecklingsprogrammet 2001 – 2006

Individual Grant for the Advancement  
of Research Leaders (INGVAR)



ISBN: 978-91-89206-38-0  
Produktion: Stiftelsen för strategisk forskning  
Layout: SandlerMergel/Södra tornet • Uppsala  
Tryck: Xxxxx, Stockholm 2007

**STIFTELSEN FÖR STRATEGISK FORSKNING**

# **Framtidens forskningsledare**

Bakgrund, genomförande och utvärdering av  
ledarskapsutvecklingsprogrammet 2001 – 2006

Individual Grant for the Advancement  
of Research Leaders (INGVAR)



# INNEHÅLL

<b>Förord</b>	<b>3</b>
<b>Programmet Framtidens forskningsledare</b>	<b>5</b>
1. Inledning	5
2. Planering, utlysning, urval och uppföljning	5
3. Ledarskapsprogrammet	6
4. Utvärdering	10
5. Reflektioner från ledamöter ur kommittén	10
6. Forskningsledarna tycker till	11
<b>Bilaga 1 – Utvärderingsrapporten</b>	<b>13</b>
Sammanfattning	14
1. Inledning: utvärderingens frågeställningar och genomförande	14
2. Idén bakom programmets tillblivelse	15
3. Utlysning och urvalsprocess	17
4. Processen efter beslut om anslag	20
5. Jämförelse av slutomgångens kandidater	21
6. Ledarskapsprogrammet	25
7. Mentorprogrammet	27
8. Effekter av programmet – en tidig bedömning	28
9. Slutsatser	29
Referenser	30
<b>Bilaga 2 – Förteckning över framtidens forskningsledare</b>	<b>31</b>
<b>Bilaga 3 – Announcement</b>	<b>32</b>
<b>Bilaga 4 – Invitation to prepare a full proposal</b>	<b>35</b>
<b>Bilaga 5 – Intervjugrupp</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 6 – Utseende av referensgrupp</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 7 – Protokoll delegationsbeslut – programkommitté</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga 8 – Direktiv – utvärdering av INGVAR 1</b>	<b>40</b>
<b>Bilaga 9 – Uppdrag till Tropé &amp; Partner AB</b>	<b>42</b>
<b>Bilaga 10 – Rapport från Barbro Tropé</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 11 – Dagordningar för seminarierna</b>	<b>51</b>
<b>Bilaga 12 – Förteckning över mentorer</b>	<b>61</b>



# FÖRORD



I början av år 2000 utlyste SSF ett nytt program, Framtidens Forskningsledare. Cirka 20 yngre forskare skulle få ett anslag om 10 miljoner kronor över en sexårsperiod, att fritt disponera för sin akademiska forskningsverksamhet. Idén till programmet kom från dåvarande VD för SSF, Staffan Normark. Det var en stor och unik satsning, som i omfattning och utformning saknade motstycke i Sverige. Avsikten var att ge en liten grupp unga, men redan mycket framstående, yngre forskare möjlighet att utvecklas självständigt och med goda resurser. En målsättning som speciellt betonades var att de, som fick anslag, skulle utvecklas både som självständiga, internationellt framstående forskare och som forskningsledare för akademi och industri. För det senare planerades ett speciellt (forsknings) ledarskapsprogram.

Denna skrift har två syften. (i) Den beskriver kortfattat processen från idé till initiering och genomförande av programmet, med speciellt fokus på ledarskapsprogrammet. (ii) Den ger en bakgrund till den externa utvärdering (Bilaga 1) av ledarskapsprogrammet, som nyligen genomförts.

Samtidigt som urvalsprocessen pågick, att bland över 500 sökande vaska fram omkring 20 anslagsmottagare, kontaktades jag under hösten 2000 av Ingela Agrell på SSF. Hon frågade om jag hade intresse och möjlighet, att på SSF:s uppdrag operativt leda ledarskapsprogrammet.

Min spontana reaktion var, att detta var ett oemotståndligt erbjudande, men jag bad ändå om lite betänketid. Erbjudandet var visserligen oerhört attraktivt: Vad kunde vara mer stimulerande än att få lära känna, arbeta och umgås med en sådan grupp yngre forskare under några år av deras utveckling som forskare och forskningsledare? Men det var också en stor och svårgripbar utmaning, och många frågor dök genast upp. Hur skulle man arrangera en sådan utbildning till form och innehåll? Behövs verkligen en särskild ledarskapsutbildning för akademiska forskningsledare? Hur skulle den utformas för att få både trovärdighet och gehör hos gruppen, och samtidigt bidra med det, som bäst främjade deras framtida forskning och forskningsle-

darskap? Hur långt skulle ”konventionell” managementutbildning räcka? Finns det unika element i akademiskt forskningsledarskap, som skiljer sig från ledarskap i allmänhet? Hur skulle det i så fall byggas in i utbildningen? Hur skulle balansen kollektiv/individ hanteras? Och så vidare.

Naturligtvis tackade jag ja till uppdraget! I april 2001 fattade SSF:s styrelse beslut om 21 anslagsmottagare (Bilaga 2) i programmet Framtidens Forskningsledare, eller INGVAR<sup>1)</sup>-gruppen, som den kom att kallas. Nu var det dags att utforma och köra igång programmet. Lyckligtvis var jag inte ensam. En mycket kompetent referensgrupp utsågs och flera av ledamöterna hade varit med i urvalsprocessen. SSF ställde upp med kunniga och engagerade handledare och koordinatörer. Tillsammans kom vi fram till en skraddarsydd och ”behovsanpassad” utbildning, med tvådagars ”training camps” som ett grundelement, där varje träningsläger fokuserades på ett speciellt tema. Vi identifierade tidigt några av dessa teman i referensgruppen, medan de flesta växte fram efterhand i dialog med INGVAR-gruppen. En betydelsefull bakgrund för utformningen av programmet var den individ- och ledarskapsprofilering, som med professionell hjälp genomfördes i form av individuella intervjuer och tester av varje anslagsmottagare.

Teman som behandlades vid olika ”training camps” var ledarskap och projektledning inom både industri och akademi; forskningspolitik, forskningspolicy och forskningsfinansiering; medieträning; kommersialisering av forskningsresultat; vetenskapen och samhället; genusfrågor; relationsfrågor, konflikt- och krishantering; vetenskapsfilosofi; samt en gemensam tiodagars resa till Japan. Parallellt med programmet sattes också ett mentorsprogram, där varje INGVAR fick en mentor med stor erfarenhet från akademisk och/eller industriell FoU och ledarskap.

Det första ”träninglägret” hölls i samband med att INGVAR-gruppen officiellt presenterades i september 2001, med inledningsanförande av statsminister Göran Persson och presentationer av några ur INGVAR-grup-

1) Namnet ”INGVAR” står för Individual Grant for the Advancement of Research Leaders, och inspirerades av att SSF:s dåvarande styrelseordförande var förre statsministern Ingvar Carlsson, samt att SSF:s förste VD var professor Ingvar Lindgren.

pen. Takten var sedan ungefär två ”training camps” per år. Resan till Japan skedde i april 2003. Det sista och avslutande träningslägret hölls i september 2006, på temat Vetenskapen i samhället med bl a Göran Rosenberg, Jasenko Selimovic, Bo Rothstein och Ilan Chabay som föredragshållare och diskussionsledare.

Ledarskapsprogrammet har utvärderats av en oberoende extern expertgrupp (Bilaga 1), som är övervägande positiv till programmet och rekommenderar att liknande ledarskapsutbildning genomförs i ökande grad inom den akademiska världen.

## NÅGRA REFLEKTIONER

Det har varit ett fantastiskt privilegium, att få hålla i ledarskapsprogrammet för INGVAR I<sup>2</sup>-gruppen, och umgås med dessa härliga människor under fem år, och följa deras utveckling som forskare och forskningsledare. Med INGVAR-programmet och -gruppen som ”lockbete” visade det sig att föredragshållarna, trots ofta fulltecknade almanackor, villigt ställde upp för INGVAR-gruppen. Det var ytterst få, som tackade nej vid förfrågan om deltagande. Jag märkte hur de lockades och stimulerades av att få möjlighet att träffa denna grupp av yngre forskare. Vid träningslägret kring *forskningspolitik, forskningspolicy och forskningsfinansiering*, ställde t.ex. samtliga chefer för de främsta forskningsfinansiärerna upp, tillsammans med dåvarande utbildningsministern Tomas Östros och förre stats- och utbildningsministern Ingvar Carlsson.

Ett utmärkande drag vid träningslägren var den höga graden av interaktivitet mellan INGVAR-gruppen och föreläsare/diskussionsledare. De förra var så alerta att föreläsningarna och föredragen, som avsett, mera fick karaktären av diskussion och dialog än envägspresentation. Några föreläsare sade efteråt, att det var det roligaste de gjort på flera år.

En viktig indirekt, men ändå från början avsedd, effekt av programmet var ”team building”. Det nätverk deltagarna fått, både internt inom INGVAR gruppen och genom att lära känna mentorer och föredragshållare, är troligen en både viktig och värdefull effekt av programmet. Internatformatet, med en till två gemensamma kvällar, ofta med föreläsare närvarande, bidrog till nätverksbyggandet.

INGVAR-gruppen kommer under de närmaste årtiondena sannolikt att sätta betydande avtryck i svensk och internationell forskning och forskningspolitik. Hur stora effekterna kommer att bli, och om de är enbart positiva, är, liksom frågan om hur mycket ledarskapsprogrammet betytt, ett intressant ämne för framtida forskning. För att göra sådan forskning av INGVAR-programmets effekter möjlig bestämde vi i referensgruppen att ta fram en detaljerad ”loggbok” för hela programmet. En sådan har sam-

manställts av Ingela Agrell på SSF och är tillgänglig för framtida forskning om INGVAR-programmets effekter. Den kan bli en mycket intressant källa för forskare, som är intresserade av forskning om forskning i allmänhet och INGVAR-programmets effekter i synnerhet.

## TACK

Det är många personer som förtjänar tack för INGVAR-ledarskapsprogrammets framgång. Alla kan inte nämnas här. Alla personer på SSF, som haft olika roller, har alltid varit föredömligt tillmötesgående. Framförallt vill jag tacka Ingela Agrell och Henryk Wos. Om inte Ingela funnits där från början, med sin erfarenhet och sitt engagemang, är det tveksamt om jag vågat tacka ja till uppdraget. Hon gav den stabilitet och trygghet som behövdes. Hon har dessutom gjort ett enastående fint arbete med loggboken och denna skrift.

Under programmets första hälft hade jag också enastående god hjälp med de praktiska arrangemangen från Gunnilla Bökmark och Staffan Sjödin på Vikan Konsult AB.

När Henryk tog över Ingelas roll och även fick ansvar för de praktiska arrangemangen, blev övergången mjuk och effektiv. Det blev ett mycket stimulerande och smidigt samarbete, där jag lärt känna Henryk som en ansvarsökande och varm människa med stort engagemang i programmet och individerna.

I det tidiga profileringsarbetet med INGVAR-gruppen, och även senare, har jag haft stort utbyte och hjälp av Barbro Tropés stora kunskap och professionalism.

Utan referensgruppen, senare kallad programkommittén, hade inte programmet fått den kvalitet och det innehåll som nu blev fallet. Tack till er alla för ett konstruktivt och spännande samarbete!

Ett varmt tack skall naturligtvis riktas till alla föreläsare och diskussionsledare som gjort att programmet överhuvudtaget blev möjligt. Era engagemang och era stimulerande insatser har varit avgörande för programmet.

Också till mentorerna vill jag rikta ett stort tack, för att ni ställde upp och för den kunskap ni ställt till förfogande. Jag vet via INGVAR-gruppen att många av dem vunnit ovärderlig kunskap och insikt i ledarskap, tack vare den erfarenhet ni delat med er av.

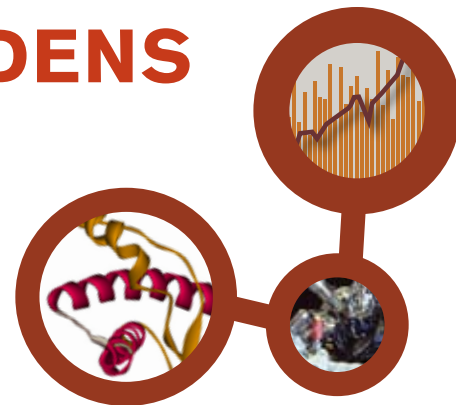
Och så slutligen – Tack alla INGVAR för en fantastisk resa tillsammans under de senaste fem åren! Det har varit oerhört lärorikt och stimulerande för mig att umgås med er, att följa er utveckling och ta del av era erfarenheter. Det har samtidigt givit mig ett odelat positivt och oförglömligt minne.

*Bengt Kasemo  
Ordförande i programkommittén  
Ledare för ledarskapsutbildningen*

2) Det finns nu en ny INGVAR II-grupp som kommer att genomgå ett liknande program.



# PROGRAMMET FRAMTIDENS FORSKNINGSLEDARE



## 1. INLEDNING

Stiftelsen för Strategisk Forskning har initierat ett nytt program för yngre forskare, Framtidens forskningsledare, Individual Grant for the Advancement of Research Leaders, (INGVAR). Syftet med programmet var att identifiera och stödja yngre forskare, som skulle kunna bli framtidens vetenskapliga ledare i högskolan eller industrin. Anslag till 21 yngre forskare beviljades våren 2001. Dessa valdes ut bland drygt 500 ursprungliga sökande i en flerstegsprocess, med expertpaneler, intervjuer m m. Unikt för detta program var att särskilda ledarskapsutvecklingsinsatser kopplades till programmet. De senare påbörjades hösten 2001 och avslutades hösten 2006.

Stiftelsen tillsatte hösten 2005 en oberoende utvärderingsgrupp för att utvärdera INGVAR-programmet med avseende på urvalsprocessen och på ledarskapsutbildningen inom programmet. Gruppen lämnade sin rapport till stiftelsen den 31 oktober 2005.

Syftet med denna PM är att komplettera utvärderingsrapporten genom att ge en översiktlig bild av urvalsprocessen och en mer detaljerad beskrivning av det ingående ledarskapsutvecklingsprogrammet.

## 2. PLANERING, UTLYSNING, URVAL OCH UPPFÖLJNING

Planeringen av en ny typ av satsning på yngre forskare började hösten 1999. Initiativet togs av stiftelsens dåvarande VD Staffan Normark. Förslaget diskuterades i stiftelsens strategigrupp för Övergripande strategiska insatser och lades fram för styrelsen den 21 december 1999. Styrelsen beslutade – i huvudsak enligt förslaget – att utannonsera ett program, Framtidens forskningsledare (Individual Grant for the Advancement of Research Leaders, INGVAR). Syftet med programmet var att identifiera och stödja yngre forskare, som kunde förväntas bli framtidens vetenskapliga ledare i högskolan eller industrin. Styrelsen beslutade att programmet skulle omfatta stiftelsens hela verksam-

hetsområde, vara öppet för såväl svenska som utländska sökande och utannonseras brett.

*Kriterier* för urval skulle vara följande:

- Vetenskaplig kvalitet i tidigare arbeten
- Vetenskaplig potential hos sökanden
- Ledarskapspotential, driftighet, organisations- och innovationsförmåga hos sökanden
- Förnyelse och tvärvetenskap i den föreslagna forskningen
- Betydelse för svenskt näringsliv och samhälle
- Genomförbarhet av den föreslagna forskningen
- Sökandens internationella erfarenhet och erkännande

### A. ANSÖKNINGS- OCH BEREDNINGSPROCESS

*17 januari 2000*

Inbjudan att inkomma med idéskiss (föransökan) utannonserades, Bilaga 3. Ansökan skulle vara kortfattad och till ansökan skulle fogas tre stödbrev från svenska och utländska forskare.

*2 maj 2000*

504 föransökningar kom in. De fördelades på stiftelsens fyra då befintliga strategigrupper. Tre av dem var områdesspecifika och en var en övergripande, tvärvetenskaplig grupp. Vissa föransökningar behandlades i mer än en grupp.

*14 juni 2000*

Urval gjordes av 115 ansökningar för vidare granskning. Urvalet var baserat på bedömningar i de fyra strategigrupperna varvid den övergripande gruppen också hade en sammanvägande roll.

*15 september 2000*

43 ansökningar valdes ut bland de 115. Varje ansökan hade skickats till minst två utländska vetenskapliga utvärderare och en svensk strategisk granskare. 32 utländska utvärderare och 11 svenska strategiska granskare hade använts i

detta steg. Urvalet av de 43 ansökningarna var baserat på nämnda externa bedömningar och gjordes av de fyra strategigrupperna, varvid den övergripande gruppen hade en sammanvägande roll.

*18 september 2000*

Inbjudan att inkomma med fullständig ansökan gick ut till 43 sökande, Bilaga 4.

*17 november 2000*

40 fullständiga ansökningar kom in. De sändes till i huvudsak samma utländska vetenskapliga granskare, som i det tidigare steget. Varje ansökan hade en – i några fall två – huvudgranskare och därtill ytterligare två till fyra bibe-dömare. Totalt användes i detta steg 20 utländska granskare.

*20 november 2000*

En intervjugrupp tillsattes under ordförandeskap av Ingvar Lindgren, tidigare VD för stiftelsen. Intervjugruppens uppgifter var att genomföra intervjuer med de sökande samt att, baserat på de externa granskarnas bedömningar kombinerat med intryck från intervjuerna, göra ett utlåtande om varje ansökan med rekommendation beträffande anslag. Intervjugruppen (Hearing panel) bestod av tre områdesföreträdare, som också hade erfarenhet av akademiskt ledarskap, och tre personer från näringsliv och samhälle med erfarenhet av ledarskap. Sammansättningen av gruppen framgår av Bilaga 5

*5 februari – 15 februari 2001*

Intervjuer med de sökande genomfördes. Dessa hade som syfte att ge en uppfattning om sökandens ledarskapsförmåga och engagemang samt förmåga till vetenskaplig och populärvetenskaplig kommunikation. Intervjugruppen skrev en rapport med bedömning av varje ansökan, varvid 21 sökande prioriterades.

*22 mars 2001*

Gruppen för övergripande strategiska satsningar tog ställning till intervjugruppens förslag.

*5 april 2001*

Styrelsen fattade beslut om anslag till 20 sökande samt att ytterligare en sökande, som finansierades av ett annat program skulle ingå i programmet och delta i ledarskapsutbildningen. Förteckning över INGVAR-anslagsmottagarna finns i Bilaga 2.

## **B. STIFTELSENS GRUPPER FÖR LEDNING OCH UPPFÖLJNING AV INGVAR-PROGRAMMET UNDER PROGRAMMETS HITILLSVARANDE LÖPTID**

En Referensgrupp för ledarskapsutveckling tillsattes 2001-05-02, se nedan under avsnitt 3 och Bilaga 6. Referensgruppen ersattes av en Programkommitté 2003-06-17 med ett något vidare mandat. Programkommitténs sammansättning och uppgifter framgår av Bilaga 7. På stiftelsens kansli var Ingela Agrell programansvarig under uppstartfasen och Henryk Wos under genomförandefasen.

Efter fyra år av programmets löptid tillsattes en Utvärderingsgrupp 2005-05-11 för att bedöma programmet med avseende på utformning, urvalsprocess och ledarskapsprogram. Gruppens direktiv framgår av Bilaga 8. Utvärderingsrapporten återfinns i Bilaga 1. Där framgår också utvärderingsgruppens sammansättning. En sammanfattning av utvärderingsrapportens slutsatser och rekommendationer återfinns nedan under avsnitt 4.

## **3. LEDARSKAPS-PROGRAMMET**

Syftet med INGVAR-programmet var – som tidigare nämnts – att identifiera och stödja yngre forskare, som förväntas bli framtidens vetenskapliga ledare i högskolan och industrin. Med forskningsledare avsåg stiftelsen forskare på högsta vetenskapliga nivå som dessutom har ledaregenskaper såsom initiativförmåga, handlingskraft, organisationsförmåga och förmåga att entusiasmera medarbetare. När SSF:s styrelse den 5 april 2001, beslutade att 21 forskare skulle ingå i programmet Framtidens forskningsledare, uppdrog styrelsen även åt verkställande direktören att utforma ett ledarskapsprogram.

Styrelsen behandlade ledarskapsprogrammet vid sammanträde den 8 juni 2001 och beslutade att

- *Ledarskapsprofiler* fastställs av ett professionellt ledarskapsinstitut
- Ett kvalificerat *ledarskapsprogram* genomförs baserat på ledarskapsprofilerna
- En *referensgrupp* blir rådgivande för utformningen av ledarskapsprogrammet

Ledarskapsprogrammet leds av en erfaren forskningsledare. Styrelsen utsåg BENGT KASEMO att leda ledarskapsprogrammet.

En referensgrupp tillsattes, dess uppgift var att vara rådgivande vad gäller utformning och genomförande av ledarskapsutvecklingen. Dess sammansättning framgår av Bilaga 6.

## A. LEDARSKAPSPROFILER

För att skapa ett underlag för ledarskapsutbildningen sändes en inbjudan ut till sex konsultföretag inom ledarskapsområdet, att inkomma med anbud för ledarskaps-test/ledarskapsprofil. Fem konsultföretag lämnade anbud. Uppdraget gick till Tropé och Partner AB, uppdragsbeskrivningen återfinns i Bilaga 9.

Barbro Tropé, Tropé och Partner AB, genomförde ledarskapsbedömningarna. Dessa bestod av en individuell intervju samt ett antal olika tester, också individuella, för att belysa forskaren ur olika aspekter. Hon använde därvid Myers Briggs test, Ravens Avancerade Matriser, DMT och Firo\_B. Barbro Tropé gjorde en sammanfattande sammanställning på aggregerad nivå (dvs en beskrivning av resultatet för INGVAR-gruppen som kollektiv), Bilaga 10. Dessutom erhöll INGVAR-mottagarna sina egna individuella bedömningsresultat, men dessa kommunicerades ej på individnivå med stiftelsen eller referensgruppen. Ett intressant resultat var att INGVAR-gruppen skiljer sig markant från en normalpopulation – och även från andra universitetsstudenter – i fråga om hur man inhämtar information, vilket innebär att alla INGVAR – enligt Myers Briggs test – har en extremt väl utvecklad intuition ”ett sjätte sinne”. Hälften av dem är intuitiva och kännande (Intuitive Feelers) den andra hälften är intuitiva och tänkande (Intuitive Thinkers).

## B. SEMINARIEPROGRAM

Olika sätt att genomföra ledarskapsprogrammet diskuterades och övervägdes. Valet föll till slut på att genomföra ett antal seminarier eller ”Training Camps”, vart och ett med ett eller ett fåtal ämnen i fokus. Genom dessa seminarier, ”Training Camps” fick INGVAR-gruppen tillfälle att möta framstående ledare inom universitet, industri och samhälle i presentationer och diskussioner samt också möjligheter till personutveckling och belysning av ”mjuka” frågor. Samtidigt fick seminarier en betydande nätverksbildande effekt inom INGVAR-gruppen. Seminarier var tvådagarsmöten på en kursgård eller motsvarande. Ansvarig för seminarieprogrammen och deras utformning var Bengt Kasemo, som också aktivt deltog i samtliga seminarier och ledde diskussionerna. INGVAR-gruppen har också själv haft möjlighet att påverka utformning och innehåll i seminarieprogrammet. Det senare har speciellt gällt i senare delen av programmet, då INGVAR-gruppen haft stor påverkan på ämnesval.

- Målsättningen med det FÖRSTA SEMINARIET 19-20 september på WTC i Stockholm var att belysa olika aspekter av ledarskap inom industri och akademi. Fem erfarna ledare delade med sig av sina erfarenheter av

ledarskap genom presentationer och diskussioner. Det var Håkan Eriksson, forskningsdirektör på Ericsson, Maris Hartmanis, VD för Gyros AB, Erna Möller, professor vid Karolinska Institutet, Staffan Normark, VD för SSF och Cecilia Schelin-Heidegård, forskningsdirektör på AstraZeneca. Mötet avslutades med en ceremoni, där statsminister Göran Persson överlämnade diplom till INGVAR-anslagsmottagarna.

- Det ANDRA SEMINARIET 22-23 november 2001 på Hjortviken Konferens i Hindås utanför Göteborg, behandlade organisatoriska och finansiella aspekter av ledarskap samt frågor om entreprenörskap. Externa medverkande i seminariet var Gunnar Edwall, Senior Expert på Ericsson, Staffan Josephson, VD för Investor Growth Capital, Christer Simrén, VD MediaBricks AB, Jan-Eric Sundgren, rektor vid Chalmers tekniska högskola, Sune Svanberg, professor i atomfysik vid Lunds universitet och småföretagsstartare, Eva Westberg, Director External Relations på Ericsson samt Arne Wittlöv, tillträdande IVA-preses, vVD och teknisk direktör på Volvo AB och f d VD för Volvo Aero.
- Vid det TREDJE SEMINARIET 19-20 mars 2002 på Södertuna Slott i Gnesta, behandlades ”mjuka” ledarskapsfrågor. Målsättningen var att genom upplevelseövningar ge deltagarna praktisk erfarenhet av situationer, som speglar en grups dynamik och därigenom förstå sin egen roll i sådana situationer. Ämnen som behandlades var också konflikt- och krishantering. Ledare för övningarna var två psykologer Karin Persson vid Lärarhögskolan i Stockholm och Göran Söderlund vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet. Vid seminariet medverkade också Mikael Andersson – kroppsligen handikappad sedan födelsen – med en föreläsning på temat ”Vill man, så kan man”.
- Det FJÄRDE SEMINARIET 12-13 juni 2002 på Sigtuna-stiftelsen ägnades åt forskningsfinansiering och forskningspolicy. Syftet var att ge en överblick över och skapa förståelse för utformningen av det svenska forsknings-(finansierings-)systemet och hur den svenska forskningspolitiken utvecklats. Det gavs också tillfällen för diskussioner och kontakter med företrädare och ansvariga för svensk forskningspolitik. Företrädare för forskningspolitik – som gav en timmes föreläsningar följt av diskussion – var Ingvar Carlsson, f d statsminister och Thomas Östros, dåvarande utbildningsminister. Företrädare för forskningsfinansiärerna var Björn Brandt, kanslichef på SSF, Per Ericsson, generaldirektör för VINNOVA, Måns Lönnroth, VD för Mistra, Erna Möller, verkställande ledamot i Wallenbergsstiftelsen och Pär Omling, generaldirektör för Vetenskapsrådet. Dessutom medverkade Olle Edqvist, planeringschef på SSF, med en översikt över forskningsfinansierings-

strukturen i Sverige och med utländska jämförelser samt Staffan Sjödin, konsult, med en redogörelse över EU:s ramprogram 6.

- Det FEMTE SEMINARIET, 5-6 februari 2003 på Hasseludden utanför Stockholm, var en vetenskaplig workshop, som organiserades av en arbetsgrupp inom INGVAR. Syftet med detta seminarium var att INGVAR-anslagsmottagarna skulle utbyta information om och få förståelse för de olika forskningsområdena, som de arbetar inom (matematik-fysik-kemi-teknik-biologi-medicin) samt att söka synergieffekter och möjligheter för samverkan mellan dem. Det var också en träning att presentera kortfattat för kollegor som inte var specialister. Varje INGVAR presenterade sitt forskningsarbete på femton minuter, följt av fem minuter för frågor. Det fanns också utrymme för diskussioner. Som underlag till mötet hade varje INGVAR inlämnat ett abstract över sin forskning, som var distribuerat före mötet.
- Det SJÄTTE SEMINARIET, 21-22 oktober 2003 på Högberga Gård på Lidingö, ägnades åt mediaträning. Syftet med denna övning var att hjälpa INGVAR att hantera kontakter med massmedia på ett optimalt sätt och lära sig att nå ut med sitt budskap. Mediaträningen genomfördes av två journalister Claes Johnsson och Björn Carlgren. Dessutom medverkade Jan Olov Johansson från Vetenskapsradion. Seminariet var upplagt, så att INGVAR fick lära sig genom praktiska exempel. De blev också själva föremål för tuffa TV-intervjuer, som analyserades och diskuterades. Några av INGVAR hade blivit uppsökta i förväg för TV-intervju, vilket utgjorde arbetsmaterial vid seminariet.
- Det SJUNDE SEMINARIET, 11-12 maj 2004 på Rusthållargården i Arild i Skåne, var inriktat mot R&D Management och genomfördes av CHAMPS (Chalmers Advanced Management Programs). Kontaktperson och programskapare var Mikael Weimarck, VD för CHAMPS. Seminariet var skraddarsytt för INGVAR-gruppen och täckte tre viktiga områden nämligen forskningsstrategi, organisation och ledarskap. Externa medverkande var Koenraad Debackere, professor i Technology and Innovation Management vid KU Leuven, Holland, Sven Kylén, programdirektör för FENIX vid Chalmers, Sören Sjölander, professor i innovationsteknik vid Chalmers (deltog också i planeringen av seminariet) och Bernt Ericsson, f d forskningsdirektör på Ericsson.
- Vid det ÅTTONDE SEMINARIET, den 25-26 januari 2005 på Eklundshof i Uppsala, behandlades olika aspekter på kommersialisering av forskningsresultat, med fokus på akademiska forskningsresultat. Ämnen som togs upp var t ex kommersialiseringsvägar, patent, licenser, spin-off företag, inkubatorer och svensk Venture Capital-marknad. Några exempel från framgångsrik kommersialisering av forskningsresultat gavs också. Externa medverkande var Sverker Sörlin, vetenskaplig direktör vid Institutet för studier av utbildning och forskning (SISTER), Ingvar Andersson, f d VD Chalmers Industriteknik, nu VD för ChalmersInvest, Olle Stenberg, VD Chalmers Innovation, Ron Long, VD Procognia Ltd, styrelseledamot i Gyros AB och med tidigare olika ledningsuppdrag inom Pharmacia, Erik Moberg, journalist, som engagerat sig i och skrivit om Håkan Lansfallet, Lars Öjefors, VD för Industrifonden, Winfried Hoffmann, VD för solcells företaget RWE SCHOTT Solar GmbH i Tyskland, Ingemar Lundström, professor i tillämpad fysik vid Linköpings universitet och småföretagsstartare samt Mattias Uhlén, professor i bioteknik vid KTH och småföretagsstartare.
- Det NIONDE SEMINARIET 23-25 november 2005 på Bergendals konferenscentrum i Sollentuna, var ett gemensamt seminarium för INGVAR I och INGVAR II, dvs de Framtidens forskningsledare, som fick sina anslag 2001 och de 17 nya Framtidens forskningsledare, som fick sina anslag 2004. Seminariet ägnades åt viktiga samhällsfrågor och värderingsfrågor. Genom det gemensamma seminariet gavs det också möjligheter för INGVAR I och INGVAR II att bekanta sig med varandra och INGVAR II kunde ta del av INGVAR I:s erfarenheter. Ämnen som togs upp var könsrollsfrågor, frågor som berör forskning för utvecklingsländerna, vetenskapsfilosofi och idéhistoria, etiska frågor och ansvar för forskningsresultat. Externa medverkande var Yvonne Hirdman, professor i historia vid Stockholms universitet, Göran Hermerén, professor i medicinsk etik vid Lunds universitet, Lennart Hasselgren, docent vid Uppsala universitet och ansvarig för International Science Programme, Staffan Wikteliuss, dr i entomologi och ansvarig för SIDA/SAREC:s stöd till regionala och globala forskningsprogram samt Sven-Eric Liedman, professor i idéhistoria och vetenskapsteori vid Göteborgs universitet. Vid detta möte medverkade också – förutom Bengt Kasemo – Sune Svanberg, som ansvarar för ledarskapsutvecklingsprogrammet för INGVAR II.
- Det TIONDE och avslutande SEMINARIET ägde rum den 25-26 september 2006 på Grand Hotel i Saltsjöbaden. Tema för workshoppen var ”Science in society” med välvalda föredragshållare som Bo Rothstein, Ilan Chabay och Jasenko Selimovic. Moderator för denna workshop var Göran Rosenberg. Göran Rosenberg reflekterade över the “Social foundations of knowledge” samt gjorde en genomlysande betraktelse över vem/vilka som egentligen styr vad vi forskar kring. Bo Rothstein behandlade bl.a. den viktiga frågan om skiljelinjen mellan fri, ostyrd och politiskt påverkad forskning. Jasenko Selimovic delade med sig av sina erfarenheter kring le-

darskap, kreativitet, styrning och diversifiering inom teatern. Ilan Chabay beskrev hur man kan arbeta med vetenskap och allmänhet, speciellt kring olika kommunikationsverktyg. I samband med middagen första dagen bjöds på underhållning i form av vetenskapsteater med Peder Falk och Johan Paulsen.

Dagordningar för alla de tio seminarierna återfinns i Bilaga 11.

## C. STUDIERESA TILL JAPAN

En studieresa till Japan genomfördes våren 2003. Resmålet valdes på basis av ”offerter” från olika tekniska attachéer samt INGVAR-gruppens preferenser. Målsättningen med studieresan var att

- introducera INGVAR i japansk kultur, samhälle, värderingar, livsstil och tankesätt
- öka INGVAR:s förmåga att orientera sig i det japanska forsknings- och innovationssystemet inkl att ge kunskap om viktiga akademiska institutioner och hur dessa arbetar, regeringens (forsknings-)politik och regeringsorgan samt innovationssystem i företagssektorn
- skapa möjligheter för INGVAR att möta japanska forskare, inkl sådana som finns i liknande japanska program för yngre forskare/forskningsledare och för att etablera personkontakter för framtida utbyte
- vidareutveckla nätverksbyggandet inom INGVAR-gruppen

Resan planerades i samråd med tekniska attachékontoret på svenska ambassaden i Tokyo, där Lennart Stenberg var ansvarig för planering, förankring och genomförande av programmet. Resan genomfördes 3-10 april 2003. I resan deltog 15 personer ur INGVAR-gruppen samt Bengt Kassemo och Henryk Wos.

### *I resan ingick besök vid*

- Robodex 2003, en robotutställning i Yokohama, samt möte med fem ledande robotforskare, bl a Dr Hiroaki Kitano, Project Director for ”Kitano Symbiotic Systems Project”.
- RIKEN Genomic Sciences Center (GSC), där man bl a träffade Dr Akiyoshi Wada, som är Director för GSC.
- Advanced Software Technology and Mechatronics Research Institute (ASTEM) i Kyoto Research Park. ASTEM är delägt av lokal industri och utgör en brygga mellan akademi och industri. Medverkande från japansk sida var Vicemajor Hisakazu Takagi och Professor Kazumi Matsushige, Director för International Innovation Center och Dr Masayuki Adachi, General

Manager vid Horiba Ltd, ett framgångsrikt high tech-företag.

- Keihanna Science City, som rymmer ett antal företagslaboratorier och forskningsinstitut. Parallella besök gjordes vid Shimadzu Corporation, som producerar vetenskapliga instrument och Kyocera, som tillverkar bl a mobiltelefoner, kameror och solceller.
- Osaka University, Graduate School of Frontier Biosciences, där medicin, naturvetenskap och teknik kombineras. Professor Toshio Yanagida, som har organiserat forskarskolan, och hans kolleger föreläste. Tre ur den svenska INGVAR-gruppen inom biovetenskaperna föreläste också.
- National Institute of Materials Science (NIMS) i Tsukuba. NIMS är ett forskningsinstitut inom metall- och oorganiska material med starka insatser inom nanoteknik. Man träffade bl a Dr Teruo Kishi, som är ledare för NIMS.
- Tokyo Institute of Technology (Tokyo Tech), där man träffade bl a Professor Masuo Aizawa, som är rektor för Tokyo Tech och en auktoritet inom bioelektronik. Programmet vid Tokyo Tech innehöll presentationer och diskussioner om ledarskapsfrågor med deltagande från både svensk och japansk sida.

### *Vidare arrangerades en*

- Svensk-japansk workshop om forskningsvillkor och forskningskarriär i de båda länderna. Vid workshopen presenterades SSF:s INGVAR-program och JST:s motsvarande program. Presentationer gjordes av svenska och japanska forskare och diskussioner fördes dels i parallella (grupparbets-)sessioner, dels gemensamt om t ex forskningens innehåll samt om likheter och skillnader mellan forskningens förutsättningar och dess organisation i Japan och Sverige. Vidare diskuterades möjligheter för samarbeten mellan svenska och japanska forskare.

Under resan gavs också rika tillfällen att träffa japanska kolleger vid informella måltider och mingel under trevliga former. Fri tid och tid för egna kontakter, sightseeing m m var också avsatta.

## D. MENTORSPROGRAM

Det hade tidigt uttalats både från intervjukommittén och från styrelsen att ett mentorsprogram borde utformas. Erfarenhetsutbyte mellan en INGVAR-anslagsmottagare och en mentor skulle kunna ge ökad kunskap och nya insikter om chefskap och ledarskap samt bidra till professionell och personlig utveckling. Eva Westberg i referensgruppen fick ansvar för organisation och planering av mentorsprogrammet. I samband med ledarskapsmötet den 22-23 november 2001 intervjuades INGVAR-forskarna om önske-

mål och behov vad gäller en mentor. Förslag beträffande mentorer, som skulle kunna vara lämpliga lämnades av personer i referensgruppen och av personer på SSF. Förslagen diskuterades i referensgruppen. Man försökte finna kombinationer av mentor och adept, så att ett givande utbyte skulle kunna utvecklas mellan dem. När ett förslag beträffande kombination mentor – adept identifierats tillfrågades INGVAR och om han/hon ställde sig positiv, tillfrågades mentorn. I princip tackade alla tillfrågade mentorer ja, trots att man verkligen tillfrågade personer i toppskikten inom näringsliv och akademi. Instruktionen till mentorn och INGVAR inför kontakterna var att INGVAR skulle ta första kontakten, sedan borde man träffas ungefär en gång per månad, åtminstone i början. Mentorn och adepten skulle utforma sin samverkan tillsammans och interaktionen skulle förhoppningsvis ge ömsesidigt utbyte. Uppgiften för mentorn var att verka som en oberoende samtalspartner och rådgivare till INGVAR och bidra med sin erfarenhet, kunskap och kompetens i olika frågor. Mentorskapet skulle i första hand pågå i ett år, sedan var det upp till mentor och adept att komma överens om ifall man skulle fortsätta.

Ett gemensamt ”kick-off-möte” hölls med INGVAR och mentorer den 5 september 2002. Mentorerna var också inbjudna till INGVAR:s vetenskapliga workshop den 5-6 februari 2003.

Listan med mentorer för varje INGVAR framgår av Bilaga 12.

## 4. UTVÄRDERING

Som tidigare nämnts tillsatte stiftelsen 2005-05-11 en utvärderingsgrupp under ordförandeskap av Anders Liljas, Lunds universitet, med uppgift att utvärdera INGVAR-programmet med avseende på utformning, urvalsprocess och ledarskapsprogram. Utvärderingsrapporten återfinns i Bilaga 1. Utvärderingsgruppens direktiv framgår av Bilaga 8 och dess sammansättning av Bilaga 1.

Utvärderingsgruppens uppfattning om programmet är sammanfattningsvis mycket positiv. Man anser att de syften, som stiftelsen satt upp för programmet är väl uppfyllda och att stiftelsen bör behålla fokus på akademiskt ledarskap vid sidan av excellens och strategiskt mervärde.

Eftersom ledarskapsprogrammet varit så framgångsrikt uppmanas stiftelsen att låta detta instrument även komma andra forskare till del. Stiftelsen rekommenderas också att inleda diskussioner med andra finansörer om ett utbyggt ledarskapsprogram.

Vad gäller *utformningen* av programmet anser gruppen att programmet är mycket värdefullt i den svenska forskningsstrukturen och bör upprepas.

Vad gäller *urvalsprocessen* anser utvärderingsgruppen att ordningen med föransökan, internationell och strategisk granskning och fullständig ansökan kompletterad med in-

tervjuer, är en funktionell och tillfredsställande process.

Utvärderingsrapporten är särskilt positiv – för att inte säga entusiastisk – när det gäller *ledarskapsprogrammet*, där den ansvarige för ledarskapsprogrammet (Bengt Kasemo) har fått de starkaste lovord. Seminarieprogrammen och särskilt studieresan har rönt stor uppskattning av INGVAR. Mentorsprogrammet anses också vara en tillgång för INGVAR under förutsättning att uppföljning sker kontinuerligt och byte av mentorer sker tidigt där så är påkallat.

I utvärderingsrapporten ingår en bibliometrisk mätning, där de som fick INGVAR (21 personer) jämförs med dem som kom nästan ända fram, dvs de som gallrades ut efter intervjun (19 personer). Utvärderingsgruppen drar slutsatsen att det inte finns några större skillnader mellan de, som fick anslag och de som slogs ut i alla sista selektionen. I denna undersökning har dock inte publicering i Science och Nature tagits med. Mätningen torde vinna på att sådan publicering tas med, eftersom slutsatserna annars inte baseras på helt adekvat underlag.

## 5. REFLEKTIONER FRÅN LEDAMÖTER UR KOMMITTÉN

*Efter intervjuer med Ingalill Holmberg, Sune Svanberg och Maris Hartmanis*

Det unika med ledarskapsprogrammet är helheten. Programmet innehåller möjlighet till utveckling av det personliga ledarskapet, idéer och tankar om hur man leder och utvecklar en forskarmiljö samt tillfällen att bygga upp en bredare omvärldskunskap. Till detta kommer en rad frågeställningar som handlar om att utveckla omdömet som ledare t ex moraliskt/etiska frågor.

– INGVAR-gruppens attraktivitet och nätverket kring gruppen har tillsammans med deltagarnas egna erfarenheter skapat programmets dynamik och helhet, menar Ingalill Holmberg. Programmet erbjuder en rad ”learning opportunities” som självfallet kan utvecklas och förbättras, vilket också lett till förstärkning av vissa delmoment.

– Varje forskare skulle själv, med viss möda, kunna skapa sig en motsvarande utbildning med samma bitar som finns i programmet. Men det exklusiva med ledarskapsprogrammet är att allt finns i ett paket, säger Sune Svanberg.

Maris Hartmanis talar om programmets delar som brottstycken av hur en ledare bör vara.

– Sen är det upp till var och en av deltagarna att ta tillvara och bygga vidare på dessa fragment för att kunna formas till en bra forskningsledare.

Sammansättningen av ledamöter i kommittén har varit en bra kärna till kunskap för INGVAR-gruppen. Utifrån kärnan har det bildats ett externt nätverk, som grenar sig från kommittén, mentorerna och seminarieföreläsarna. Ledarskapsprogrammet har också skapat ett internt nätverk

inom gruppen som främjar tvärvetenskap. Sune Svanberg ser kommittén som vägvisare för de yngre forskningsledarna. Han uttrycker det som att kommitténs ledamöter har flugit först och redan prövat sina vingar:

– Liksom flygplan över Atlanten som rapporterar till efterföljande plan om turbulens längs färden, kan vi seniora forskare, baserat på vår erfarenhet, berätta om var svårigheter och gropar finns.

En förbättring som borde övervägas till nästa program är att förankra utvärderingarna av ”training camps” hos personer som inte är involverade i programmet. Att dessutom engagera externa managementutbildare skulle ge värdefulla insikter.

– En idé är att löpande genom programmet föra en dialog med t ex en konsultfirma inom management. De skulle kunna fungera bra som ”bollplank”, påpekar Maris Hartmanis.

Eftersom varje INGVAR-grupp är unik genom att individerna har olika bakgrund och kunskaper, är det viktigt att programmet sköts med flexibilitet. Reflektioner och åsikter från deltagarna måste få spela en stor roll i planeringen av ”training camps”.

– Det är viktigt att inte slå sig till ro med hur delmomenten i ledarskapsprogrammet är uppbyggda nu, utan vara lyhörd mot kommande deltagare, säger Ingalill Holmberg.

Sune och Maris framhåller vikten av en uppföljning om ett par år.

– Ledarskapsprogrammet ger deltagarna en insikt i vilka områden de bör lägga tid på att utvecklas inom. Därför skulle det vara intressant att se hur utvecklingen fortskrider efter programmets slut, menar Maris. Vi tror och hoppas att ledarskapsprogrammet har varit bra för ”Framtidens Forskningsledare”, men svaret får vi först om ett par år – i framtiden, avslutar Maris Hartmanis.

*Louise Wandel  
Frilansjournalist*

## 6. FORSKNINGSLEDARNA TYCKER TILL

*Efter intervjuer med Leif Hammarström, Maria Kempe och Ove Nilsson*

Leif Hammarström, Maria Kempe och Ove Nilsson är alla överens om att INGVAR-anslaget har varit oerhört värdefullt i deras karriärer som forskningsledare. De uppskattar den långsiktighet och frihet som anslaget givit dem, och de har svårt att föreställa sig hur karriären hade sett ut utan INGVAR.

– Anslaget är fritt och man tillåts följa de vägar man

hittar. Det finns inget annat anslag som motsvarar INGVAR, särskilt inte så tidigt i karriären, säger Maria.

Kontakten inom gruppen av forskningsledare har varit stimulerande. De har fått mer kunskap om och intresse för varandras forskningsområden, vilket i flera fall har öppnat dörrar till tvärvetenskapligt samarbete.

– Det som varit roligast med ledarskapsprogrammet är nätverksbyggandet inom gruppen. Diskussioner och kontakter har lett till en betydligt bättre förståelse för andra forskningsinriktningar, särskilt när man får sätta sig in i deras problematik, säger Ove.

Studieresan till Japan var en kulturell erfarenhet där de dels fick en god inblick i den japanska forskningsvärlden, men framförallt en ännu starkare gruppsamhörighet. Leif menar att valet av resmål var lyckat eftersom en så annorlunda upplevelse svetsade samman gruppen.

Forskningsledarna har tillåtits ett stort inflytande i upplägget av seminarierna, och de önskemål som funnits har kommittén lyckats tillgodose. De varierande bakgrunderna i gruppen ledde till att vissa seminarier kändes viktigare än andra, men som helhet är de intervjuade forskningsledarna nöjda med den höga klass och bredd som ”training camps” höll.

– Under seminarierna har man blivit uppmärksam på de olika delarna i rollen som forskningsledare, och sen kan man fördjupa sig mer i de delar man vill, menar Maria.

Ett problem som många forskare tycks brottas med, och något som Leif gärna sett mer diskussioner kring, är bristen på tid och kraven som ställs på en forskningsledare. Genom att lyssna till andra, seniora forskare, kan man inspireras av hur tidsbrist kan hanteras och arbetet struktureras.

Leif tycker också att det hade varit bra med en uppföljning av vissa seminarier.

– Våra ”training camps” satte igång tankar, processer och idéer. Många av diskussionerna borde vi ha återkommit till. Kanske skulle man på ett organiserat sätt kunna följa upp vissa diskussioner under programmets gång, säger Leif.

Eftersom forskningsledarna utvecklas under åren som programmet hålls, så omformuleras de inledande problemen och frågeställningarna kring t.ex. ledarskap med tiden. Leif menar att det bästa hade varit om alla i gruppen under sina mentorsamtal kunde analysera och reflektera över vad seminarierna givit och vilken förändring de lett till.

Mentorskapet har uppskattats av alla tre, även fast det har varit mer eller mindre betydelsefullt för dem. Ove värderar mentorskapet allra högst av delarna i ledarskapsprogrammet.

– Mentorskapet blev oerhört värdefullt för kontakten mellan akademisk forskning och skogsindustrin, och det är den biten av programmet som jag har haft mest nytta av, säger Ove.

Uppslutningen av forskningsledare till ”training camps” var bra, men det var några i gruppen som nästan aldrig

dök upp. Både Ove och Maria är kritiska till detta och menar att SSF kunde ha ställt lite hårdare krav på deltagarnas närvaro.

– SSF skulle ha varit tydligare med att man förbinder sig att aktivt medverka när man får anslaget, påpekar Ove.

Kommitténs arbete med upplägget av ”training camps” lovordas av alla tre, och de talar om Bengt Kasemo som en mycket positiv och karismatisk ledare.

– Kommittén är en grupp människor som jag känner att jag kan ta kontakt med om det behövs. Men deras arbete har skett lite i det tysta. Det hade varit bra att få rapporter från kommittén om hur deras arbete fortlöper och när de ska träffas. Det gör att man t.ex. lättare kan skicka in förslag till seminarieuppläggen, säger Maria.

Maria påpekar även att de flesta ”training camps” har varit i Stockholmsregionen, vilket inneburit mer åtgång av tid och pengar för forskarna från andra delar av landet. Till nästa omgång av ledarskapsprogrammet menar Maria att det skulle vara bra med en rättvisare geografisk placering av ”training camps”.

Personlighetsanalysen som forskningsledarna fick genomgå i inledningen av programmet var givande och insiktsfull.

– Det var en väldigt avancerad analys och det kändes som en förmån att få genomgå den. Men med all tid som lades ner på testen så skulle det ha varit bra med en bättre uppföljning än den skriftliga sammanfattning vi fick nu. Det hade varit intressant att i efterhand få möjlighet att diskutera de slutsatser som drogs med psykologen, menar Ove.

Maria berättar att det finns planer på en alumniträff för INGVAR-gruppen. En del av träffen ska förhoppningsvis vara att alla får presentera sig och sin forskning i dagsläget.

– Ja, vi måste uppdatera gruppen. Det kan ju finnas nya forskningsområden och vägar som deltagarna har riktat in sig på, menar Maria.

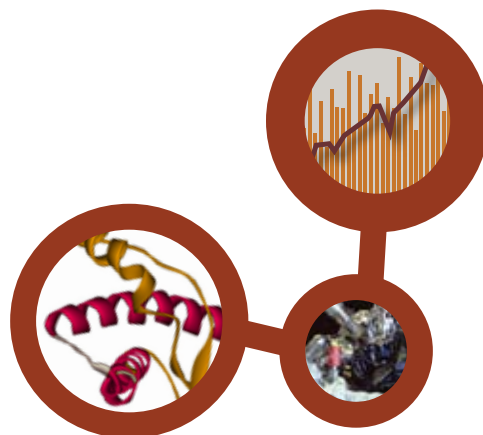
Det är ju i så fall ett bra bevis på den långsiktiga frihet som de tre intervjuade uppskattar mest med INGVAR.

*Louise Wandel*

*Frilansjournalist*



# BILAGA 1



*Utvärdering av Individual Grant for the Advancement of Research Leaders – INGVAR – med avseende på utformning, urvalsprocess och ledarskapsprogram*

Utvärderingen utförd på uppdrag av Stiftelsen för Strategisk Forskning, oktober 2005, av Karin Caldwell, Ulf J Johansson, Anders Liljas (ordf),  
Göran Melin (sek)

Utvärderingsgruppen för INGVAR 1 ber härmed att få överlämna resultatet av vårt arbete:

Med denna rapport är uppdraget fullföljt.

*För Karin Caldwell, Ulf J Johansson och Anders Liljas  
Stockholm den 31 oktober 2005.*

*Göran Melin*

## SAMMANFATTNING

### Utvärdering av Individual Grant for the Advancement of Research Leaders – INGVAR – med avseende på utformning, urvalsprocess och ledarskapsprogram

SSF:s initiering av programmet Framtidens forskningsledare har mottagits väl och väckt stor uppmärksamhet. De syften som SSF satt upp för programmet förefaller väl uppfyllda.

SSF bör behålla ett fokus på akademiskt ledarskap vid sidan av excellens och strategiskt mervärde.

Det finns i Sverige ett stort behov av ökat fokus på akademiskt ledarskap. Ett obligatoriskt ledarskapsprogram kopplat till ett prestigefyllt anslag har varit mycket framgångsrikt. SSF uppmanas att inleda diskussioner med andra finansierare om ett utbyggt ledarskapsprogram.

Det för svenska förhållanden stora anslagsbeloppet och den sex år långa utsträckningen i tid har identifierat ett behov som tidigare inte tillgodosetts. Möjligheten till långsiktig planering för forskare är ytterst uppskattad.

Ordningen med kort föransökan, internationell och strategisk granskning och slutligen full ansökan kompletterad med intervjuer, är en funktionell och tillfredställande process. Utländska experter bör även fortsättningsvis anlitas som granskare av ansökningar.

I ett framgångsrikt ledarskapsprogram är den ansvarige organisatörens personliga egenskaper av avgörande betydelse. Den ansvarige för ledarskapsprogrammet i INGVAR 1 har fått de starkaste lovord. SSF bör vinnlägga sig om att i framtiden finna personer med motsvarande kvaliteter.

Mentorprogrammet utgör en tillgång för INGVAR-mottagarna under förutsättning att uppföljning sker kontinuerligt och att byte av mentorer sker tidigt där behovet är påkallat.

Det finns efter fyra år inga större skillnader mellan dem som fick INGVAR och dem som gallrades ut efter intervjun med avseende på storleken av deras forskargrupper eller vad gäller avknoppning av nya grupper och bildandet av företag. Det som skiljer grupperna åt är att INGVAR-mottagarna i genomsnitt har större ekonomiska resurser till sitt förfogande.

Omfattningen av den vetenskapliga publiceringen i tidskrifter är likartad mellan de två grupperna.

INGVAR-gruppen förefaller publicera i något mer renomméerade tidskrifter än jämförelsegruppen, och skillnaden ökar något över tid. INGVAR-gruppen är något mer aktiv med avseende på internationella samförfattarskap.

INGVAR-anslaget förefaller ha bidragit till en mer positiv utveckling för mottagarna än för jämförelsegruppen. Detta leder till ett par viktiga insikter:

- Den grupp som fick avslag i slutomgången utgörs av ytterst kvalificerade forskare som är väl värda att satsa på och som exempelvis vore lika väl betjänta av att genomgå en ledarskapsutbildning som INGVAR-mottagarna har varit.
- Ett långsiktigt, ekonomiskt kraftfullt och till användandet fritt anslag som INGVAR spelar stor roll för den vetenskapliga utvecklingen på forskargrupsnivå. Anslag av sådant slag kan ge snara positiva effekter för svensk forskning.

Det har skett ett viktigt nätverksbyggande inom INGVAR-gruppen, inte minst genom de resor och tematrafik som skett inom ledarskapsprogrammets ram. Att dessa framtidens forskningsledare har lärt känna varandra, över disciplinränserna, innebär att de var och en har erhållit ett starkt och brett kollegialt nätverk som torde visa sig mycket värdefullt på lång sikt.

## 1. INLEDNING: UTVÄRDERINGENS FRÅGESTÄLLNINGAR OCH GENOMFÖRANDE

Stiftelsen för strategisk forskning, SSF, beslutade i början av 2005 att låta utvärdera sin satsning på Framtidens forskningsledare, kallad *Individual Grant for the Advancement of Research Leaders*, INGVAR. Inrättandet av detta program beslutades sent 1999, och beredningsarbete och urvalsprocess pågick under hela 2000 och avslutades i april 2001 genom styrelsens beslut att tilldela 21 sökande 10 miljoner kronor vardera under sex års tid.

I skrivande stund har dessa sex år ännu inte gått. Föreliggande utvärdering behandlar därför inte primärt effekterna av satsningen. Istället har SSF velat utvärdera utformningen och genomförandet av programmet; från att idén föddes, via utlysning och urvalsprocess till det ledarskaps- och mentorprogram som vidhäftades anslaget. Övergripande frågeställningar som utvärderingen sökt behandla är:

- I vilken utsträckning har stiftelsen lyckats med programmets mål som det formulerats av stiftelsens styrelse?
- Har processen för att välja ut anslagsmottagarna varit ändamålsenlig och effektiv?
- Har ledarskapsprogrammet varit ändamålsenligt organiserat och genomfört?

För att kunna behandla ovanstående frågeställningar har utvärderingsgruppen gått igenom ett omfattande arkivmaterial vilket SSF ställt till förfogande. Intervjuer har genomförts med representanter ur SSF:s ledning, ansvariga handläggare, ledamöter i beredningsgrupper samt ett urval av anslagsmottagare. Även ett urval av de sökande som var med i slutomgången men som sedan fick avslag har intervjuats.

Ytterligare några personer i olika funktioner och med insyn i processen kring INGVAR har också hörts. I några fall har informanterna intervjuats av utvärderingsgruppen samlad, i andra fall har enskilda ledamöter gjort besök vid lärosäten och träffat informanterna på plats.

En enkät har tillsänts de 43 personer som gick vidare till slutomgången med fullständig ansökan och intervjuer. Enkäten skickades ut via e-post och innehöll frågor om forskargruppens personella och ekonomiska storlek. Svarsfrekvensen var hög: 20 av de 21 INGVAR-mottagarna och 16 av de 22 som fick avslag har svarat. I den senare gruppen har dessutom tre personer svarat och förklarat att de självmant drog tillbaka sin kandidatur till anslaget inför slutomgången, och därför avböjt att delta i enkäten.

Ett antal bibliometriska jämförelser har också gjorts, dels i syfte att se hur INGVAR-mottagarna har utvecklats sedan de erhöll anslaget, dels för att kunna jämföra mottagarna med de sökande som fick avslag i slutomgången. Var de som fick medel i något avseende bättre meriterade än de som inte fick? Förefaller anslaget ha gjort någon skillnad med avseende på publicering och internationella samarbeten? Av de 40 personer som deltog i urvalsprocessens slutomgång, vilken inkluderade en fullständig ansökan och en intervju, har nio INGVAR-mottagare och fem sökande som fick avslag intervjuats. Vid dessa intervjuer användes ett frågeformulär med ett antal övergripande frågor åtföljda av några mer specifika frågor. Intervjuerna varade mellan 45 minuter och en dryg timme.

Rapportens kapitel är strukturerade med underrubriker som i tur och ordning redovisar *Bakgrund*, *Inhämtade synpunkter*, *Överväganden* och *Slutsatser*. Endast kapitel 5 (Jämförelser av slutomgångens kandidater) skiljer sig åt i detta avseende: avsnittet *Inhämtade synpunkter* är ersatt med tre avsnitt som redovisar inhämtad empiri.

Utvärderingsgruppen har bestått av professor Anders Liljas, ordförande, professor Karin Caldwell, tekn dr Ulf J Johansson och professor Hasse Odenö (lämnat uppdraget på egen begäran i augusti 2005).

Fil dr Göran Melin vid Institutet för studier av utbildning och forskning, SISTER, har fungerat som sekreterare. Fil dr Rickard Danell, Inforsk, Umeå universitet, har bistått med den bibliometriska undersökningen. Fil kand Åsa Smedberg, SISTER, har bistått med sammanställning av enkätsvar.

## 2. IDÉN BAKOM PROGRAMMETS TILLBLIVELSE

### A. BAKGRUND

SSF hade under slutet av 1990-talet program för såväl juniora som seniora forskare, kallade Junior Individual Grant (JIG) och Senior Individual Grant (SIG). Sammanlagt delade SSF ut 53 JIG och 14 SIG. JIG-anslagen var på 500 000 kr per år under tre år, och var tänkta som ett stöd till unga lovande forskare att kunna börja arbetet med att anställa doktorander och bygga en forskargrupp. SIG-anslagen gick till en grupp ytterst framstående svenska forskare och syftade till att förstärka forskarutbildningen, utveckla internationella samarbeten och dra in yngre medarbetare i de vetenskapliga nätverken. Beloppen var av storleksordningen 2-5 milj kronor per år under fem år.

Ovanstående satsningar kan ses som ett förstadium till det som senare blev INGVAR. JIG och SIG kan sägas bära på två om inte unika så ovanliga särdrag inom svensk forskningsfinansiering: de gick till ett mindre urval av mottagare än vanligt och de var av större ekonomisk omfattning än vanligt. Man såg behovet inom det svenska forskningsområdet av väsentligt mer substantiella och fria anslag än vad de dåvarande forskningsråden förmådde utdela. SSF hade friheten att ge mer pengar till färre individer än vad som varit vanligt i Sverige dittills.

Dessa satsningar – och andra – kan också ses i ljuset av en ökad oro för att det svenska forskningssystemet inte längre förmådde sörja lika väl för de mest framstående forskarna som tidigare.

Anslagen uppfattades som små i en internationell jämförelse och administrationen som krävdes av forskningsledare betydande. En allt mera högljudd debatt fördes om den andel av forskarnas arbetstid som de måste lägga ner på att ständigt söka nya anslag. Det normala arbetssättet för en ung forskare i karriären är att ägna en mycket stor del av sin tid åt att skriva anslagsansökningar.

Även för den som är framgångsrik är anslagen små och kontraktstiderna alltför korta – typiskt för Vetenskapsrådets anslag är 2-3 år – för att man skall kunna ta till sig en doktorand, vilken normalt kräver 4-5 år för sin utbildning. INGVAR-anslagets volym om 10 milj kronor över en period om 6 år är därför oerhört attraktivt.

Det föreföll också som om benägenheten att flytta utomlands hade ökat; konkreta forskningsrelaterade komponenter som ökad satsning på postdoc-stipendier utomlands, kraftfulla utländska FoU-investeringar (exempelvis Wellcome Trust, Human Genome Project, CERN, EU:s ramprogram och studentutbytesprogram) bidrog till ett växande intresse från allt fler individer för att röra sig ut från det nationella forsknings- och utbildningssystemet. Kanske samspelade ovanstående komponenter under

1990-talet med övergripande samhällsliga fenomen som sjunkande flygpriser, Sveriges anslutning till EU, Internet och en allmän globalisering, vilket ledde till en känsla av att det utländska var mera nära och lättillgängligt än tidigare. Sverige var inte längre lika intressant för sina mest framstående forskare – åtminstone tycktes det så. En konsekvens var att försöka möta denna upplevda brist i det nationella systemet med kraftfulla satsningar på de allra bästa, för att förmå dem att stanna kvar och fortsätta bidra till svensk vetenskaplig excellens och välfärd. Under hösten 1999 väcktes tanken av SSF:s VD, Staffan Normark, att i stället för de två programmen JIG och SIG initiera ett nytt program för lovande yngre forskare. Idén diskuterades med gruppen för övergripande strategiska insatser. Förslaget fick stöd och detaljerna utvecklades. Anslag skulle ges till unga svenska eller utländska forskare på högsta nivå som dessutom gav prov på goda ledaregenskaper. En förhoppning om att på sikt utdela anslag till lika många kvinnor som män uttrycktes. Med en bred utlysning skulle ett stort antal sökande erhållas. Anslagen skulle belöpa sig till 10 milj kronor för en period om fem till sju år och cirka 10 individer per år skulle kunna få stöd på detta sätt. Efter en tioårsperiod skulle därmed ett hundratal personer ha fått ett sådant anslag. Ett ”nytt SIG” har också tillskapats vid sidan av INGVAR, och en första utlysning av detta skedde under 2003.

Det ursprungliga förslaget till INGVAR var att göra utlysningar årligen, men riktat mot tre olika områden: mikroelektronik, informationsteknik och tillämpad matematik; produktions- och processteknik, materialteknik, optik, tillämpad fysik och kemi samt livsvetenskaper. Dessa intentioner om anslag till framtidens forskningsledare uttrycktes i SSF:s policydokument 1999. Ett förslag till beslut om att inrätta programmet framlades för styrelsen i slutet av december 1999. I utlysningen i början av år 2000 annonserades 20 anslag om 10 milj kronor. En avsikt med förändringen gentemot den ursprungliga idén var att man inte ville avgränsa utlysningarna till olika ämnen under vissa år utan satsa samlat på hela SSF:s intresseområde.

I många avseenden tycks INGVAR vara en syntes av JIG och SIG med den framskjutna ambitionen att finna och utbilda *framtidens forskningsledare*. Tjugo individer, ofta något längre komna i sina forskarkarriärer än vad som varit fallet i JIG skulle kunna ges ett för svenska förhållanden till sin storlek närmast unikt anslag, därtill med få förbehåll gällande användningsområde. INGVAR kan uppfattas inte bara som en satsning i linje med SSF:s mandat och syften, utan också som en forskningspolitisk markering av vad man ansåg vara en allvarlig brist i det svenska finansieringssystemet. Det bör också noteras att andra organisationer snart (eller samtidigt) kom att tänka i samma banor: KVA, Riksbankens Jubileumsfond-STINT, för att nämna ett par, har sedan några år relativt kraftfulla omärkta anslag till ett fåtal framstående yngre forskare. NFR och senare Vetenskapsrådet har under lång tid haft en liknande satsning på ”särskilda forskare”.

## B. INHÄMTADE SYNpunkTER

SSF är tydlig med sitt syfte med programmet: man avser att ta ett stort ansvar för att i Sverige möjliggöra etablering och utveckling av nästa generations forskningsledare. Förutom att man då söker personer på högsta vetenskapliga kvalifikationsnivå, skall dessa ha ledaregenskaper som driftighet, organisationsförmåga och förmåga att entusiasmera medarbetare. Mer utförlig än så är man inte i promemorior och utlysningstexter. De personer som erhållit medel inom INGVAR skall alltså utvecklas till att bli vetenskapliga ledare. Exakt vad detta innebär kan möjligen vara föremål för viss tolkning. Om de exempelvis förväntas vara det vid programmets slut eller först senare i karriären är inte klart. Ofta talas det om att man ska vara ledare för en forskargrupp, men hur pass stor den i så fall måste vara är inte uttalat.

Bland de personer som utvärderingsgruppen hört finns många positiva röster. Behovet är stort, ibland akut, av ett rejält stöd för unga forskare verksamma i Sverige. En ständig följeslagare till fördelning av forskningsmedel är rättvisaspekten. De flesta anslagsmyndigheter har otillräckliga medel som man försöker dela ut rättvist till många förtjänta mottagare. Resultatet blir en otillräcklig finansiering och stora svårigheter för enskilda att bygga upp en långsiktig verksamhet eller en grupp. En möjlighet för utvalda yngre forskare till ett mer långvarigt stöd med möjlighet att bygga upp en grupp har setts som ett värdefullt tillskott.

Avsikten att identifiera framtidens forskningsledare har också väckt kritiska röster. Skiljer dessa sig från excellenta forskare? Behövs inte originella och framstående forskare oavsett ledaregenskaper och är inte excellens attraktivt i sig självt? Den motsatta synpunkten, att ett fokus på forskningsledare och akademiskt ledarskap är värdefullt genom att detta har fått en otillräcklig hantering vid universitet och högskolor, har också lyfts fram. Numera finns olika typer av ledarskapsprogram för personalen vid de flesta svenska universitet – dock frivilliga.

## C. ÖVERVÄGANDEN

Det relativt oprecisa syftet med programmet innebär att det är i någon mån problematiskt att klarlägga hur väl man har lyckats. Hur skulle man kunna misslyckas? Har man uppnått syftet med programmet om alla anslagsmottagare har blivit ledare för en forskargrupp? Har man misslyckats om någon av dem inte har blivit det? Kan man låta bli att etablera en forskargrupp om man erhåller 10 miljoner kronor i anslag? Givet syftet som det formulerats inför styrelsens beslut har man redan nu lyckats med INGVAR. Alla som erhållit medel har etablerat en forskargrupp om minst tre personer och i genomsnitt åtta personer (median). Det återstår givetvis lång tid innan det slutligen kan bedömas

om satsningen givit ett sådant resultat att dessa personer blir akademiska ledare på högre nivåer.

SSF:s initiativ att fokusera resurser till framtida forskningsledare har lyft fram en aspekt av universitetens verksamhet som varit bristfälligt hanterad: det akademiska ledarskapet. INGVAR har väsentligt bidragit till att ställa denna fråga i ljuset. Det kommer sannolikt att fortsätta finnas ett behov av att väga in ledaregenskaper vid resurstilldelning inom vissa typer av anslagsprogram. Inom andra program är denna aspekt inte relevant som urvalskriterium. SSF har en organisation som gör det förhållandevis enkelt att ta nya initiativ och fatta okonventionella beslut. Det är av vikt att ledarskapsprogrammet i INGVAR 2 blir av samma höga kvalitet som det varit inom INGVAR 1. Ett steg tillbaka i ambitionsnivå från SSF:s sida skulle mycket väl kunna tolkas av omgivningen som att idén om att alls väga in ledaregenskaper vid tilldelning av forskningsresurser varit mindre lyckad. Denna signal skulle i sin tur vara direkt olycklig; det svenska forskningssystemet behöver ännu så länge uppvärdera det akademiska ledarskapet, inte tvärtom.

## D. SLUTSATSER

SSF:s initiering av programmet Framtidens forskningsledare har i huvudsak mottagits väl och väckt stor uppmärksamhet. Resultatet av programmet kommer att följas med intresse. Man kan anta att universitet och högskolor ökar sitt intresse för ledarskap som en följd av att SSF visat att detta kan vara ett urvalskriterium vid sidan av vetenskaplig excellens, och att de inte utesluter varandra. SSF bör dock fortsätta att behålla ett fokus på akademiskt ledarskap inom sina satsningar vid sidan om uppgiften att fokusera på excellens och strategiskt mervärde. Det för svenska förhållanden stora beloppet och den sex år långa utsträckningen i tid har också visat på ett behov som tidigare inte tillgodosetts. Flera andra organisationer har också insett detta. Särskilt har möjligheten till långsiktig planering för forskarna varit ytterst uppskattad.

## 3. UTLYSNING OCH URVALSPROCESS

### A. BAKGRUND

För att hantera utlysning och granskning av ansökningar tillsatte SSF en intern organisation för INGVAR-ansökningarna. Utlysningen gjordes dels inom landet men också i ett antal engelskspråkiga tidningar. Ett mer detaljerat dokument med tidsschema och ansökningsblankett gjordes tillgängligt på SSF:s webbplats. Förfarandet inbegrep en föransökan följt av en anmodan till ett antal utvalda att inkomma med en fullständig ansökan. Det speciella var att man inte enbart avsåg att premiera vetenskapliga meriter utan också ledaregenskaper. Dessa definierades som initiativkraft, handlingskraft, organisationsförmåga och förmåga att entusiasmera medarbetare. Det fanns en åldersgräns, dock inte en skarp gräns, utan ”högst 40 år” tjänade som en utgångspunkt. En skarpare gräns utgjordes istället av kravet att man inte skulle ha bedrivit forskning mer än högst åtta år efter doktorsexamen.

Föransökan omfattade ett formulär på tre sidor, ett CV på högst två sidor inkluderande tio utvalda publikationer, och tre rekommendationsbrev (minst ett från Sverige och minst ett från en utländsk forskare). I utlysningen redovisades hur bedömningen skulle göras med fokus på vad sökanden tidigare hade åstadkommit och vederbörandes vetenskapliga potential, förnyelse och interdisciplinart liksom internationell erfarenhet, ledarskapsegenskaper och betydelse av den planerade forskningen för svenskt samhälle och industri.

504 ansökningar kom in och behandlades i flera steg. I det första steget gjorde fyra nationella strategigrupper urvalet. De fyra grupperna var Livsvetenskaper (LV, 290 sökande), Materialvetenskap och mikroelektronik (MM, 140 sökande), Produktions- och informationsteknik (PI, 96 sökande) samt Övergripande strategiska insatser (ÖS, 36 sökande). Strategigrupperna bestod vardera av cirka 10 medlemmar som läste samtliga ansökningar tillställda gruppen. Man kan notera att några medlemmar av strategigrupperna också tillhörde de sökande. De utvärderingsformulär som användes av grupperna innehöll plats för rapportering av eventuellt jäv.

Flera ansökningar behandlades av flera strategigrupper. Strategigruppernas granskning utgjorde endast en gallring av de sökande. Tre olika parametrar användes: behörighet enligt utlysningen, kvalitet på rekommendationsbrevet samt en värdering av ansökans beskrivning av bakgrund och framtidsplaner. Tre olika betygsslag användes: +, OK och –.

Man föreslog vilka ansökningar som skulle gå vidare till internationell bedömning.

Strategigrupperna prioriterade och ÖS sammanvägde

och utvalde 115 sökande till en mer utförlig granskning. Över 200 utländska experter tillsändes en förfrågan om de var villiga att bistå SSF med granskning; drygt 100 var positiva till detta. I syfte att åstadkomma en viss normalisering vid bedömningen krävde SSF att varje bedömare skulle ha minst fyra ansökningar, och varje ansökan skulle granskas av tre utländska bedömare. Endast i något enstaka fall var man tvungen att frångå denna ordning. Detta ledde till att inte alla utländska experter slutligen togs i anspråk; totalt 33 kom att bistå SSF i detta andra steg av urvalsprocessen.

LV-, MM- och PI-grupperna gjorde sedan prioriteringslistor baserade på den externa granskningen. ÖS-gruppen sammanvägde granskningen med resultat att 43 sökande inbjöds att insända en fullständig ansökan. 40 fullständiga ansökningar kom in. Dessa granskades av 20 internationella forskare och resultaten sammanställdes därefter av tre svenska moderater, från de tre huvudområdena.

De 40 forskarna inbjöds att presentera sig själva och sin forskning för en intervjupanel bestående av sex personer där de tre moderatorerna ingick. Inbjudan innehöll en kort presentation av den information som man borde vara beredd att lämna vid intervjun, speciellt beträffande kontaktnät och planer för uppbyggnaden av den egna forskargruppen. Med utgångspunkt i den internationella granskningen och intervjun föreslogs sedan 20 sökande som mottagare av anslag. ÖS-gruppen granskade förslaget och instämde i samtliga fall utom ett. SSF:s styrelse beslöt sedan enligt detta förslag. Ytterligare en person tillfördes från ett annat av SSF:s program då dennes profil och meriter väl överensstämde med dem i INGVAR. Totalt kom därmed 21 personer att ingå i första omgången av INGVAR.

## B. INHÄMTADE SYNPUNKTER

Snart sagt alla är positiva till användandet av en kortare föransökan och menar att det är nyttigt och nödvändigt att kunna formulera sin idé i mycket korta ordalag. Det är också rimligt att man inte lägger ner alltför mycket tid i detta skede då det är många som ska sällas ut.

Enligt uppgift tillämpades en praxis att de sökande inte skulle vara alltför etablerade och inte ha någon formerad forskargrupp vid söktillfället. Detta ledde till att åtskilliga välmeriterade forskare sällades bort av skäl som inte tydligt klargjorts i utlysningen. De flesta sökande är ändå eniga om att det är rätt att välja bland personer som inte hunnit bli fullt etablerade, det är ju just *framtidens* ledare som ska identifieras. I princip menar man att SSF valt rätt kategori. I de fall då man sett att någon mera senior person fått medel tycker man att detta kanske varit mindre väl motiverat. Potential bör således selekteras före meriter.

Rekommendationsbrev tillmättes stor betydelse i den första granskningen. Härom finns det skilda meningar. Flera anser att de är bra och fungerar. Brev illustrerar vil-

ken förmåga man har att närma sig erkända personer och vilket nätverk man anser sig vara en del av. Kanske spelar det lite mindre roll vad som står där genom att det finns stora olikheter i sättet att skriva rekommendationsbrev. Andra anser att breven är mindre värdefulla då de helt enkelt inte är särskilt "sanna". Det är sällan den "stora" professorn själv som skriver brevet och ofta blir det standardformuleringar från en färdig mall, sammanställda av en sekreterare. Innehållet blir då ganska meningslöst. Någon noterar att SSF:s ansökningsprocess är ovanligt välstrukturerad medan någon annan menar att den kanske är för detaljerad och att det är oklart hur alla insamlade uppgifter ska användas.

Vid bedömningen av de 115 sökande spelade de utländska utlåtandena en stor roll. Generellt var det den vetenskapliga bedömningen som avgjorde. De sökande som utvärderingsgruppen har talat med är entydigt positiva till att använda utländska granskare. Det är viktigt att man hittar personer som har kompetens att rätt bedöma det vetenskapliga värdet av ansökan och inte bara har en allmän kompetens inom forskningsfältet eller disciplinen.

Användandet av utländska granskare motverkar inslag av nepotism eller liknande fenomen som kan uppträda i små forskningssamfund. Samtidigt förs synpunkten fram att det är viktigt med granskare som förstår det specifikt svenska och kan göra rättvisa värderingar. En blandning av svenska och utländska experter förefaller vara en optimal lösning. Någon anser att det är viktigt att det verkligen är experter på området som granskar; är de för generella i sin kompetens blir det lätt en fråga om huruvida de "gillar området" som ansökan rör eller ej.

Ingen sökande har fått någon direkt feedback från den del som härrör från de utländska granskarna. Detta upplevs av flera anslagsmottagare som en otillfredsställande hantering. Processen verkar ha flutit på utan att de sökande varit speciellt medvetna om de olika stegen. Från SSF:s sida menar man att det är omöjligt att rapportera under en pågående granskningsprocess. Överhuvudtaget gavs relativt magra motiveringar till varför en ansökan nått framgång eller givits avslag. De som begärde fick dock utlåtanden från de internationella granskarna, i avidentifierad form.

De sökande upplever sig inte ha fått någon större insyn i hur stor vikt som lagts vid den strategiska bedömningen respektive den internationella vetenskapliga granskningen. De menar att det förefaller som att även om deras område har en strategisk relevans var det inget man fäst sig vid. Det har noterats att de olika bedömningsgrupperna hade olika bedömningsgrunder; emellanåt hade "ribban" lagts på något olika höjd. Sådana skillnader är svåra att undvika och utgör ett problem.

De flesta anser att kraven och omfånget på den fullständiga ansökan var ungefär vad som kunde förväntas och är brukligt. Någon tycker att den var väl omfattande och att man fick lägga ner väldigt mycket tid. Åtminstone ett par anslagsmottagare föreslog att ett sätt att dämpa besvi-

kelsen över att inte ha nått hela vägen fram, vore att dela ut ett mindre anslag till dem i slutomgången som inte beviljades INGVAR.

Ett problem som påtalats är att intervjugruppen inte varit med i bedömningsprocessens tidigare skeden utan kom in först när slutomgångens 40 sökande återstod. Detta har ändrats inför INGVAR 2.

Bedömningskriterierna i granskningen har man inte haft mycket att säga om, men intervjuerna har kommenterats mera utförligt. Man är i allmänhet enig om att intervju är ett bra komplement till en full skriftlig ansökan. Intervjun ger en uppfattning om personligheten vilket är rimligt i ett program som INGVAR. Ett mål med utfrågningen bör vara att klargöra hur bra den sökande hanterar en pressad situation. En av medlemmarna i intervjupanelen sammanfattar sin syn på intervjulängden på följande sätt: ”30 minuter räcker för att avgöra vem som är en eldsjäl”. Enigheten på den punkten verkar ha varit relativt god, att döma av den begränsade spridningen i bedömningen. Härvidlag rapporteras att av de 40 ansågs 12 som självklara mottagare av anslaget, 8 som lika självklara ickemottagare, medan den stora mittgruppen gav upphov till betydande diskussion inom intervjupanelen.

Det har uppenbarligen rått en viss oenighet inom panelen beträffande definitionen av ledarskapsförmåga. Detta har lett en av paneldeltagarna till att föreslå att en bedömning av ledarskapsförmågan i framtiden borde kunna göras innan intervjun, i syfte att undvika oklarheter under själva utfrågningen.

En specifik synpunkt har framkommit från de sökande: intervjun uppfattades som kort. Man fick få frågor och frågorna var inte dem man hade väntat sig. Instruktionerna om vad som förväntades av de sökande var tydliga men väl i intervjusituationen var det svårt att hinna med att presentera det som man hade förberett. Möjligen var detta inget problem för dem som genomförde intervjun och var satta att värdera presentationerna, men flera av de sökande har vittnat om känslor av frustration över att inte ha hunnit redogöra för det som man ville. Några upplevde att man blivit aningen respektlöst bemött under intervjun. Någon anser att frågorna var ”bryska”, en annan berättar att presentationen ständigt avbröts av en av intervjuerna och att denne ignorerade kandidaten och tilltalade sin egen panel med tankar och kommentarer under det att kandidatens tid gick och dennes förberedda presentation inte gick att fullfölja. Ytterligare någon konstaterar att panelen var mycket trött och att kandidaten var bland de sista, och att en intervjuares ljumma hållning antagligen gjorde att denne sökande föll ut.

## C. ÖVERVÄGANDEN

Föransökningar är nödvändiga med tanke på det stora antalet sökande. Att skriva långa ansökningar kan ta oproportionerligt lång tid liksom att de tar mycket tid att läsa och utvärdera. Den totala förlusten av arbetstid bör minimeras.

Det krävs ett stort mått av tolkning och avkodning för att kunna värdera rekommendationsbrev på rätt sätt. Balansen mellan rekommendationsbrev och föransökningar blir därmed viktig i detta första urvalssteg.

Bedömningen av ledarskapsförmåga utgör en speciell och viktig del vid urvalsprocessen till INGVAR. Det får då inte vara oklart vad som menas med ledarskapsförmåga eller hur den kan mätas och värderas. Det får inte heller vara oklart vilken vikt ledarskapsförmåga skall tillmätas vid sidan av vetenskapliga kvalifikationer. Eventuellt kunde SSF tydligare uttrycka vad som ska gälla i dokument som behandlar bedömningskriterier e d.

Utvärderingsgruppen har tagit del av kostnaderna för beredningsprocessens genomförande. Kostnaderna uppgår till närmare 1 milj kronor, varav omkring tre fjärdedelar utgörs av arvoden för granskningarna. Programmets totala omslutning uppgår som bekant till över 200 milj kronor. Administrativa kostnader för beredningsprocessen på den aktuella nivån måste anses vara fullt acceptabla.

## D. SLUTSATSER

Det stora antalet ansökningar betyder att SSF nått ut till alla eller åtminstone en mycket stor del av de möjliga kandidaterna. Den urvalsprocess i tre steg med kort föransökan, internationell och strategisk granskning och slutligen full ansökan kompletterad med intervjuer som tillämpats avseende INGVAR 1 är ändamålsenlig, legitim och accepterad och bör i allt väsentligt bibehållas i framtida beredningsprocesser. Detta till trots kan små förändringar göras, såväl i dokumentation och rapportering av granskarnas bedömningar som i intervjuprocessens genomförande.

Rekommendationsbrev bör läsas med försiktighet och bör kanske främst användas för att indikera sökandens nätverk och seniora referenspersoner. Användandet av utländska experter i det andra urvalssteget förefaller ha fungerat bra och har helt säkert höjt kvaliteten på granskningen. Denna ordning bör fortsätta i framtida program.

## 4. PROCESSEN EFTER BESLUT OM ANSLAG

### A. BAKGRUND

Den 5 april 2001 fattade SSF:s styrelse beslut om att bevilja tjugo föreslagna sökande 10 milj kronor vardera under sammanlagt sex år, samt att inkludera ytterligare en person i programmet som redan finansierades genom ett annat program. Kontrakt till anslagsmottagarna formulerades och utsändes under sommaren 2001. Förutom att anslaget i huvudsak skulle användas till verksamhet som överensstämde med mottagarens ansökan fanns egentligen endast ett villkor vidhäftat anslaget: "Anslagsmottagaren åtar sig att delta i stiftelsens program för ledarskapsutveckling för anslagsmottagare inom Framtidens forskningsledare". Vidare: "Uppsägning av avtalet kan ske om någon av parterna i väsentligt avseende eller vid upprepade tillfällen bryter mot avtalets bestämmelser".

Den 20 september 2001 diplomerades de 21 mottagarna under en högtidlig ceremoni i Stockholm, under närvaro av bl a statsministern och stiftelsens ordförande tillika f d statsminister.

I utlysningen av INGVAR stod att anslaget inte primärt var ämnat att täcka anslagsmottagarens egen lön. Denna borde i princip komma från annat håll, helst genom att lärosätet som mottagaren var verksam vid inrättade en fast tjänst åt personen ifråga. SSF sträckte sig dock till att tillåta att halva lönen togs från anslaget, i de fall en annan lösning inte stod att finna.

Om detta stod ingenting på kontraktet utan endast i utlysningen. Efter beviljandet kommunicerades detta "villkor" till mottagarna genom e-post. En förhandlingsprocess tog då vid för dem med sina respektive lärosäten.

### B. INHÄMTADE SYNPUNKTER

För flera av anslagsmottagarna blev det aktuellt att starta en diskussion med det egna lärosätet om tjänst efter att de fått positivt besked på sin ansökan. Dessa diskussioner förefaller ha skett med varierande enkelhet. Någon har beskrivit hur lärosätet ytterst motvilligt ställde upp med tjänst och först efter att ett konkret motbud fanns från ett annat lärosäte om tjänst för anslagsmottagaren. Det finns röster från lärosätena som menar att INGVAR-mottagarna har kunnat ställa alltför höga krav på lärosätet och att detta har gått ut över andra och annan verksamhet. I flera fall har tjänster tillskapats för att ett universitet skall ha möjlighet att behålla en INGVAR -mottagare inom sin lärar-/forskarstab. I den grupp av individer som sållades ut i det sista steget av urvalsprocessen nämner man också med

viss grämlse att tjänstetillsättningar accelererats för de utvalda, i jämförelse med förhållandet för dem som innan INGVAR-beviljandet varit jämbördiga, eller kanske t o m något mer avancerade än en viss anslagsmottagare. Liknande kommentarer har gjorts av prefekter och dekaner med ansvar för akademiska anställningsvillkor. Man nämner från detta håll att INGVAR-mottagarna demonstrerat en stark förvissning om det egna värdet, vilket något komplicerat förhandlingar om löner och andra förmåner. I de allra flesta fallen har lärosätena svarat på anslaget med fasta tjänster, i många fall också en professur, om inte med en gång så efter några år.

Några av mottagarna har också vittnat om att det funnits avundsjuka röster bland kollegorna. "Science broilers" och liknande nedsättande uttryck har hörts. Den typen av reaktion torde vara en ofrånkomlig konsekvens av en så prestigeladdad belöning som den man tillskapat genom INGVAR-anslaget. Dessa avundsjuka röster har förvisso oftast tystnat med tiden. Andra gånger har såväl lärosäte som kollegor enbart uppfattat det som positivt att en ung och duktig forskare har fått ett anslag av denna storleksordning. De flesta av dem som utvärderingen har varit i kontakt med menar att INGVAR-anslaget har underlättat för dem att attrahera ytterligare anslag från andra finansierare. Någon menar dock att anslaget kan ha gjort att man inte fick pengar som man annars hade haft möjlighet att få, då somliga finansierare kan ha ansett att man redan var tämligen välförsörjd.

En läsning av "Mid-term reports" som anslagsmottagarna inlämnat till SSF under hösten 2004 förstärker de intryck som intervjuerna har givit. Man återkommer i nästan samtliga fall till positiva aspekter som rör effekterna av anslaget, ledarskapsprogrammet och själva upplevelsen av att ha fått ett INGVAR.

Det finns anledning att uppehålla sig något vid kontraktets skrivningar om kravet på att delta i ledarskapsprogrammet. Flera av anslagsmottagarna var skeptiska till att delta i ett ledarskapsprogram, men har under intervjuerna vittnat om att de deltagit ändå. De menar idag att de kort och gott ändrat sig och att just ledarskapsprogrammet varit det mest värdefulla med INGVAR, vid sidan av själva pengarna. De har också berättat att de förvånats över att en person endast har deltagit vid ett par tillfällen utan att SSF har vidtagit några åtgärder.

En viss oro har uttryckts bland anslagsmottagarna beträffande möjligheten att få del av de hårt konkurrensutsatta forskningsmedlen från VR. Man menar att tilldelningen från detta håll, liksom från andra statliga forskningsfinansierare, tenderar att företrädesvis gå till forskare med större ekonomiska behov. Utvärderingen kan inte uttala sig om huruvida det finns någon grund för dessa antaganden.



## C. ÖVERVÄGANDEN

Stipendiaternas omdömen om anslaget storlek är övervägande positiva, och man framhåller som speciellt värdefullt att man fått möjlighet att planera för en längre tidsperiod än vad som vanligtvis är fallet. Dessutom kan man i flera fall påvisa att i INGVAR-anslagets spår har följt andra belöningar, exempelvis forskartjänst från KVA. Pressen på lärosätena att möta anslaget med tjänst har förtjänster och baksidor. Anslagsmottagaren bör få stöd från SSF för den linje som han/hon finner mest rimlig att driva gentemot det lärosäten där han/hon vill verka – en något mer flexibel och kanske stödjande hållning än hittills, snarare än krävande.

## D. SLUTSATSER

INGVAR-mottagarnas synpunkter ger ett kraftfullt stöd för en liknande utformning av eventuella framtida INGVAR-program. Det är av vikt att deltagandet i ledarskapsprogrammet är obligatoriskt.

De villkor som funnits angående hur stor del av anslaget som fick användas till egen lön bör formuleras i kontraktet och inte enbart kommuniceras via andra dokument eller e-post. Det är överhuvudtaget viktigt att de villkor som omger ett anslag fästs på pränt i kontraktet. Det måste därtill vara tydligt uttryckt i kontraktet vad följden blir om villkoren inte uppfylls.

# 5. JÄMFÖRELSE AV SLUTOMGÅNGENS KANDIDATER

## A. BAKGRUND

Genom en kort enkät utsänd via e-post har både anslagsmottagarna och de som fick avslag fått ange hur pass stora forskargrupper de ledde dels vid ansökningstillfället år 2000, dels innevarande år, 2005. De har också fått ange om deras verksamhet har genererat några avknoppningar i form av nya forskargrupper eller nya företag, samt om de har registrerat några patent. Volymen av de forskningsanslag som de årligen hade till förfogande vid ansökningstillfället respektive år 2005 efterfrågades också. Av de 21 INGVAR-mottagarna har 18 svarat. Av de 22 avslagna har 20 svarat. Tre av dem förklarar att de självmant drog tillbaka sin ansökan och inte lämnade in någon fullständig ansökan. En person har avböjt att svara. Vi har därmed 18 respektive 16 svar att väga samman.

Det är också intressant att undersöka omfattningen av

den vetenskapliga publicering som INGVAR-mottagarna svarar för, och hur denna har utvecklats. Det är vidare av stort intresse att jämföra motsvarande data för gruppen som fick avslag. För att karakterisera förändringen i produktivitet i de båda grupperna har två mått använts: genomsnittligt antal artiklar under två fyraårsperioder, samt fördelningens standardavvikelse.

## B. EKONOMISKA EFFEKTER

Vad gäller storleken på de forskargrupper som dessa personer är ledare för, står det klart att de upplevt en dramatisk expansion av sin verksamhet under de år som förflutit sedan ansökningstillfället år 2000. För båda grupperna gäller att de ganska precis har fördubblat antalet personer som ingår i deras forskargrupper, från i genomsnitt fem till tio. När det gäller frågan om den ekonomiska utvecklingen – storleken på de sammanlagda anslag som de förfogar över per år – är detta svårare att uppskatta. Det finns stora variationer i hur man kan räkna och felmarginalerna är också stora. En grov uppskattning, av de svarande själva och med tolkningar från utvärderarnas sida vad gäller lönekostnader etc, ger vid handen en kraftig expansion av resurserna. För INGVAR gäller att de ökat sina årliga anslag från mellan två och tre miljoner kronor till omkring nio miljoner kronor. Gruppen som fick avslag har startat på ungefär samma nivå, mellan två och tre miljoner kronor, men genomsnittet för deras sammanlagda anslag under innevarande år uppgår till ett lägre belopp än INGVAR-mottagarnas: mellan fyra och fem miljoner kronor. Stämmer tendensen i dessa siffror betyder det att INGVAR-mottagarna har haft väsentligt lättare att attrahera större anslag efter beviljandet av INGVAR än vad de som fick avslag har haft.

Mellan en tredjedel och hälften svarar att nya forskargrupper har avknoppats, och detta gäller för båda kategorierna av svarande. Ungefär samma andel svarar att de varit med och bildat företag som ett resultat av forskningsverksamheten, också i båda kategorierna av svarande.

## C. RESULTAT- OCH PUBLICERINGSEFFEKTER

Data hämtades från Web of Science (SCI, SSCI, A&HCI). Dokument klassificerade som articles, notes, letters & reviews ingår i analysen. För varje individ i de båda grupperna (INGVAR-gruppen samt de i slutomgången som fick avslag, här kallad jämförelsegruppen) har en publikationshistoria rekonstruerats. Komponenterna i sökprofilen har varit namn och kända orter. Sökningar har gjorts i flera steg och hemsidor (sökningar efter CV) har konsulterats för att kontrollera sökresultaten. Materialet har delats upp i två fyraårsperioder (1997 till 2000 utgör period 1, åren

**Tabell 1: Produktivitetsförändringar hos individerna i INGVAR-gruppen. Antal publikationer.**

	Period 1 (1997-2000)	Period 2 (2001-2004)	Summa artiklar
Genomsnittligt antal artiklar per sökande (Heltal)	11,4	15,8	581
Standardavvikelse (Heltal)	8,8	8,1	
Genomsnittligt antal artiklar per sökande (Fraktioner)	2,5	3,9	136
Standardavvikelse (Fraktion)	2,1	2,4	

**Tabell 2: Produktivitetsförändringar hos individerna i jämförelsegruppen. Antal publikationer.**

	Period 1 (1997-2000)	Period 2 (2001-2004)	Summa artiklar
Genomsnittligt antal artiklar per sökande (Heltal)	12,6	15,8	625
Standardavvikelse (Heltal)	11,2	15,3	
Genomsnittligt antal artiklar per sökande (Fraktioner)	3,3	3,9	160
Standardavvikelse (Fraktion)	2,0	3,3	

2001 till 2004 utgör period 2). En individs produktionsvolym är beräknad på två sätt i Tabell 1 och 2: i fallen markerade som heltalsberäkningar räknas varje författarskap som likvärdigt med 1 artikel. I fallen markerade som fraktion får individen en fraktion av artikeln om den är samförfattad, dvs om en artikel är samförfattad av fyra individer tillskrivs individen 0,25 artikel. Vi kan även se om vi jämför de båda summorna att artiklarna i materialet i genomsnitt är samförfattade av 4 personer.

Grupperna består av mycket produktiva individer. Båda grupperna förbättrar sin produktivitet. Utvecklingen är dock något bättre för forskarna i INGVAR-gruppen. I genomsnitt har forskarna tillhörande INGVAR-gruppen ökat sin produktion med 4,4 artiklar under period 2. I jämförelsegruppen har individerna i snitt ökat sin produktion med 3,2 artiklar under period 2. Notera dock att jämförelsegruppen har publicerat ett något högre antal artiklar under den tidiga perioden 1997-2000 än INGVAR-gruppen. Standardavvikelsen är relativt hög och detta beror på att några i respektive grupp är ytterst produktiva, medan

det finns några som endast har skrivit några få artiklar. I jämförelsegruppens period 2 finns några som har noll publikationer; dessa kan ha publicerat sig på andra sätt eller arbetat med industrisamverkan och patent snarare än vetenskapliga artiklar.

Variationen är betydligt större i jämförelsegruppen än i INGVAR-gruppen. Intressant att notera är att variationen minskar i INGVAR-gruppen, medan den ökar i jämförelsegruppen. Variationen kan delvis förklaras av variationen i ämne. Beräkningen av fraktioner av författarskap kompenserar delvis för att forskare inom vissa ämnesområden generellt publicerar fler artiklar. Mönstret är detsamma, förutom att variationen inte minskar i INGVAR-gruppen, utan är relativt konstant.

Andra jämförelser mellan grupperna är också intressanta. Före anslaget hade INGVAR-gruppen publicerat något färre artiklar än jämförelsegruppen. Skilde sig tidskrifterna som man publicerade sig i åt?

Vi utgår från att tidskriftsmarknaden är skiktad. Givet samma fält representerar dessa skikt tidskrifter med olika

**Tabell 3: Förändrat publiceringsbeteende med avseende på val av tidskrift.<sup>1</sup>**

		Period 1 (1997-2000)	Period 2 (2001-2004)
INGVAR-Gruppen	Genomsnittlig avvikelse från tidskriftskategori (JIF / JIF-median)	15,8	625
	Standardavvikelse	2,5	1,8
Jämförelsegruppen	Genomsnittlig avvikelse från tidskriftskategori (JIF / JIF-median)	11,2	15,3
	Standardavvikelse	0,9	1,1

1) Tidskrifterna Nature och Science ingår inte i analysen. Båda dessa tidskrifter klassificeras som multidisciplinära. Anledningen till uteslutningen är att de utgör extremer. Inkluderar man Nature och Science förändras kvoten JIF / JIF-median för båda grupperna på ett sätt som leder fel. Nature har en JIF på 32,2 referenser per artikel och tillhör en tidskriftskategori där JIF-median är 0,5. Detta betyder att en publikation i Nature är 67 gånger högre än medianen för fältet.

status. Man kan använda Journal Impact Factor (JIF) för att indikera i vilket skikt av tidskriftsmarknaden som en författare valt att publicera sin artikel. JIF hämtas från Journal Citation Report (JCR), av ISI Thomson. Beräkningen av JIF är som följer:

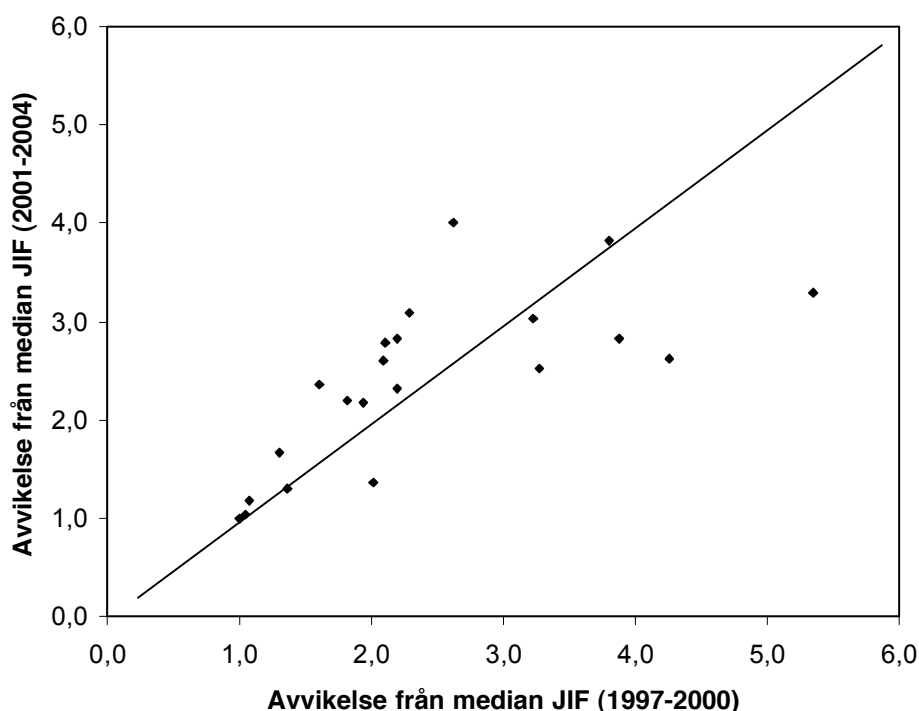
Antal referenser (citations) under en tvåårsperiod som går till en tidskrift/antal artiklar publicerade i denna tidskrift under samma tvåårsperiod = JIF. Eftersom storleken på JIF varierar mellan olika tidskriftskategorier har vi valt att normalisera måttet. Proceduren för detta är som följer:

Vi tillskriver alla artiklar en JIF beroende av vilken tidskrift man valt för publikation.

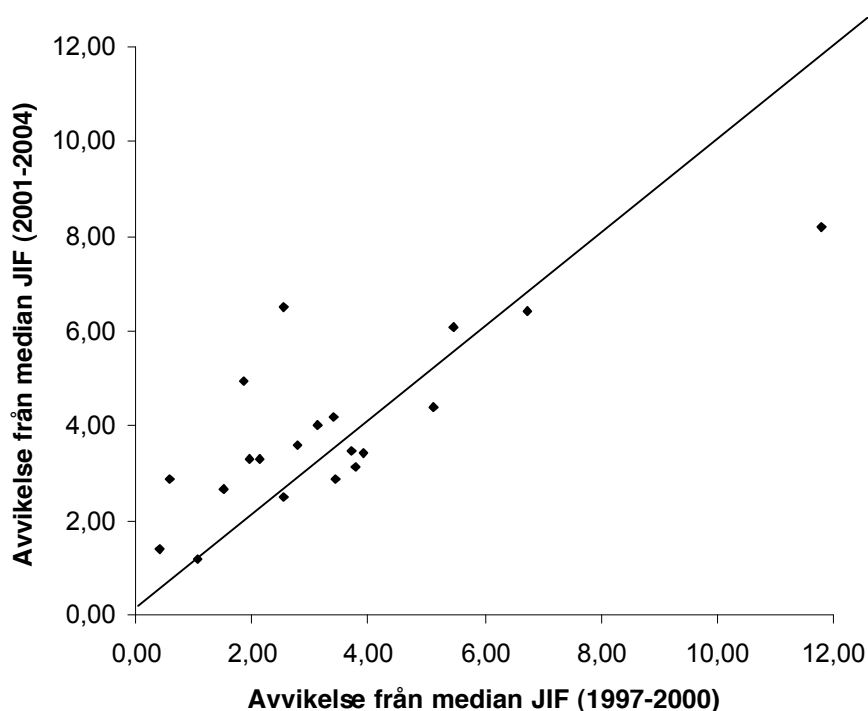
ISI Thomson har för varje tidskriftskategori beräknat en median JIF. Vi tillskriver varje artikel i materialet en median JIF beroende på vilken tidskriftskategori den är publicerad i. För varje artikel utförs sedan beräkningen JIF/JIF-median.

Måttet visar på i vilken utsträckning JIF för den tidskrift där artikeln är publicerad avviker från tidskriftskategoriens median. Är talet större än 1 är artikeln publicerad i det övre tidskriftsskiktet. För varje individ i de båda grupperna kan vi sedan beräkna i vilket tidskriftsskikt de sammantaget har publicerat sig.

Båda grupperna tenderar att publicera i de övre tidskrifts-

**Figur 1: Förändringar i publiceringsbeteende i INGVAR-gruppen**

**Figur 2: Förändringar i publiceringsbeteende i jämförelsegruppen**



skikten. Forskarna i INGVAR-gruppen i publicerar i högre grad i tidskrifter med hög JIF, inom respektive tidskriftskategori, än jämförelsegruppen. Forskarna i INGVAR-gruppen utvecklas positivt efter år 2000, medan jämförelsegruppen är i genomsnitt konstant. Variationen är dock större i INGVAR-gruppen men sjunkande, vilket betyder att den positiva utvecklingen är relativt generell i gruppen.

Varje punkt i Figur 1 och 2 representerar en individ. Ligger individerna på diagonalen har inget hänt mellan perioderna. Diagonalen representerar de värden som visar på att individen inte förändrat sitt publiceringsbeteende med avseende på JIF. Slutsatsen är att de flesta i INGVAR-gruppen ligger i närheten av diagonalen, eller avviker positivt

från den. Det gör också jämförelsegruppen. Flera av dem som publicerat sig i de högre tidskriftsskikten minskar sitt JIF/JIF-medianratio under perioden.

#### **D. INTERNATIONELLA SAMARBETSEFFEKTER**

I vilken utsträckning skiljer sig grupperna åt när det gäller graden av internationellt samarbete?

Hur har detta förändrats mellan de undersökta perioderna? Vi låter internationellt samförfattade artiklar utgöra en indikator på samarbetet, något som är i hög grad veder-

**Tabell 4: Genomsnittlig procent internationellt samförfattade artiklar**

		Period 1 (1997-2000)	Period 2 (2001-2004)
INGVAR-Gruppen	Internationellt samförfattade artiklar (medelvärde)	54,3	52,8
	Standardavvikelse	29,3	25,7
	Antal länder per artikel	2,0	2,0
Jämförelsegruppen	Internationellt samförfattade artiklar (medelvärde)	42,4	48,4
	Standardavvikelse	28,8	23,6
	Antal länder per artikel	1,5	1,6

taget om än inte utan reservationer. Andelen internationellt samförfattade artiklar är mycket hög för båda grupperna, omkring hälften av artiklarna skrivs tillsammans med utländska kollegor. INGVAR-gruppen har dock en högre andel. Variationen med avseende på internationellt samförfattarskap minskar inom båda grupperna. Skillnaden under period 2 mellan grupperna är mindre än under period 1.

## E. ÖVERVÄGANDEN

Det som skiljer grupperna åt är att INGVAR-mottagarna i genomsnitt har större ekonomiska resurser till sin grupps förfogande. Studien säger ingenting om orsaken till detta; om de två grupperna skiljer sig åt vad gäller forskningskvalitet, om det är själva INGVAR-anslaget i sig som driver upp siffrorna, eller om INGVAR-mottagarna har haft lättare för att nå framgång med sina ansökningar som en följd av att de tidigare erhållit INGVAR-anslaget och därmed indirekt också rankas högre i andra ansökningssammanhang. Vi kan dock erinra om att många av INGVAR-mottagarna själva har menat att anslaget har lett till att det är lättare för dem att erhålla ytterligare anslag i andra sammanhang. Om detta stämmer och utgör huvudskälet till skillnaden mellan de två grupperna, innebär det dels ett gott betyg till urvalsprocessen hos SSF genom att det vetenskapliga samfundet har tagit ett beviljande av INGVAR till intäkt för att man verkligen har att göra med forskare av yppersta klass (vilka då lätt kan få anslag från andra organisationer också), dels innebär det att INGVAR har erhållit en hög status i sig och blivit ett begrepp i åtminstone det svenska forskningssamfundet. Det betyder dock inte att de 21 som fick INGVAR faktiskt är forskare av högre klass än de 20 som fick avslag.

## F. SLUTSATSER

Det får konstateras att det inte förefaller finnas några större skillnader mellan dem som fick INGVAR och dem som inte fick när det kommer till storleken på deras forskargrupper, varken vid ansökningstillfället eller idag, och inte heller vad gäller avknoppningar av forskargrupper och bildandet av företag. Omfattningen av den vetenskapliga publiceringen i tidskrifter är mycket likartad mellan de två grupperna. Båda grupperna ökar sin produktivitet från perioden 1997-2000 till perioden 2001-2004. Under den andra perioden har de exakt samma produktivetsresultat, oavsett om man mäter antalet artiklar som de varit med om att författa eller om vi beräknar fraktionerna i dessa artiklar, alltså de sammanlagda andelar som de bidragit med i dessa artiklar. Den skillnad som finns grupperna emellan finns under den föregående perioden, då jämförelsegruppen faktiskt är mer produktiv än INGVAR-mottagarna.

Att INGVAR-mottagarna under 1997-2000 var något mindre produktiva innebär att de har ökat sin produkti-

vitet något mer än jämförelsegruppen under den senare perioden, eftersom de då hamnar på samma nivå.

INGVAR-gruppens något lägre produktivitet under den tidigare perioden kompenseras eventuellt av kvaliteten på de tidskrifter som de publicerar sina resultat i. De förefaller publicera sig i mer renommerade tidskrifter än jämförelsegruppen, och skillnaden ökar även något under 2001-2004 genom att INGVAR publicerar sig i ännu litet starkare tidskrifter än under 1997-2000 medan jämförelsegruppen ligger kvar på samma nivå som tidigare. INGVAR-gruppen är också mer internationellt aktiv med avseende på internationella samförfattarskap, särskilt under den tidigare perioden. Skillnaden minskar under 2001-2004 genom att INGVAR-gruppen samförfattar några procentenheter mindre och jämförelsegruppen några procentenheter mer; INGVAR-gruppen samförfattar dock fortfarande något mer internationellt än de övriga. Spridningen räknat som antal länder per artikel är också något högre för INGVAR än för de övriga.

## 6. LEDARSKAPS-PROGRAMMET

### A. BAKGRUND

Ledarskapsprogrammet är en unik komponent i INGVAR-programmet. En referensgrupp till ledarskapsprogrammet utsågs i samband med att anslagsmottagarna utsågs på våren 2001, bestående av Anita Berlin, Apoteket AB, Ingalill Holmberg, Handelshögskolan i Stockholm, Bengt Kasemo, Chalmers, Staffan Sjödin, Chalmers, och Eva Westberg, Ericsson Generic Technologies. Bengt Kasemo utsågs till gruppens ordförande och blev också ansvarig för ledarskapsprogrammets genomförande. Berlin, Holmberg och Westberg var samtliga med i intervjugruppen.

Omkring en månad efter beslutet utgick en inbjudan till sex ledarskapsinstitut/konsulter om att inkomma med anbud om "Ledarskapstest/ledarskapsprofil".

I inbjudan uttrycktes syftet att "ge stiftelsen bästa möjliga underlag för att genomföra den planerade ledarskapsutbildningen, men även ge stiftelsen ett underlag, som stärker möjligheterna att följa och garantera hela det 6-åriga programmets framgång". Fem anbud inkom; budet gick till Tropé och Partner.

Två ytterligare initiativ väcktes inom referensgruppen: ett mentorprogram och ett industrinätverk. Idén om mentorprogram hade också föreslagits från styrelsens sida vid beslutssammanträdet. Ett mentorprogram genomfördes också, som en del i ledarskapsprogrammet snarast, i hög grad lett och organiserat av Bengt Kasemo men med bistånd från SSF:s kansli. Idén om ett särskilt industrinätverk realiserades dock aldrig.

## B. INHÄMTADE SYNPUNKTER

Programmet har upplevts som synnerligen värdefullt av samtliga deltagare. Det påpekas från flera håll att deltagandet i programmet måste vara obligatoriskt, och att systematisk frånvaro borde utgöra grund för att inte förlänga anslaget efter den första treårsperioden.

Programmet har ställts samman och letts av Bengt Kasemo på ett sätt som lovprisats av alla inblandade. Genom denna utbildning har stipendiaterna fått personlig kontakt med några av Sveriges främsta forskningsledare, såväl inom industri som inom akademi. Man har undervisats i nätverksbyggande och fått goda råd beträffande planering av stabil forskningsfinansiering. Ett väsentligt område som diskuterats med de inbjudna forskningsledarna, men som det knappast undervisats i på universiteten, är hur man förfar vid anställningsintervjuer och konflikthantering.

Den personlighetsanalys som genomfördes som en del av ledarskapsutbildningen har fått ett blandat mottagande. Några menar att det var värdefullt och intressant, rentav roligt, och någon har berättat hur man kan gå tillbaka till testresultaten och erinra sig dem och kanske jämföra med hur man upplever sig själv och sin utveckling sedan dess. Andra är mera tveksamma till testet och hyser tvivel om hur pass vetenskapligt det verkligen var. Någon oro har också uttryckts för var resultaten finns arkiverade idag, vilka som har sett dem eller kan komma att se dem, och hur länge de eventuellt finns kvar.

Utvärderingsgruppen har varit i kontakt med Barbro Tropé som genomförde de personliga testen. På en direkt fråga om hanteringen av testresultaten svarar hon att testens ursprungliga uppgifter finns hos henne. De finns inte i något dataregister eller på andra sätt systematiserade. De enda som sett resultaten är Tropé och den testade själv och den person som en gång skrev ut rapporterna. Att hon har dem kvar beror på att det är ett unikt material och att det då och då genom åren tagits kontakt från SSF om någon slags uppföljning. Tropé försäkrar att ingen obehörig skall komma åt dem.

Enligt Tropé rådde inledningsvis en viss otydlighet om bedömningarna, vem som skulle ta emot resultaten och hur de skulle användas. Till sist blev det så att de bara återkopplades till dem som blivit testade. Testen låg knappast till grund för utformningen av ledarskapsprogrammet. Vid något tillfälle har tanken kommit upp från SSF att man kanske skulle kunna se om någon utveckling av personligheten skett genom ledarskapsprogrammet. Det är inte realistiskt att förvänta sig, menar Tropé.

Någon beskrivning av ledaregenskaperna har inte gjorts i mer systematisk mening. Däremot har forskarna genomgått samma testbatteri som många blivande chefer gör. Förutom en djupintervju har de genomgått Myers Briggs, DMT (ett projektivt test som bl a används inom försvaret för att testa stridspiloter). De har vidare genomgått Ravens avancerade matriser, ett test där man ser hur personen lö-

ser problem, fattar beslut etc. De har dessutom fyllt i ett test kallat FIRO som visar hur de förhåller sig socialt, som ledare och kring sin öppenhet i relation till andra.

En mycket uppskattad del av programmet utgjordes av en grupprespa till Japan. Förutom de många intressanta intryck som själva Japanbesöket kunde bjuda på ledde detta besök till ett effektivt nätverksbyggande INGVAR-mottagarna emellan, vilket i sin tur resulterat i gemensamma anslagsansökningar och forskningssamarbeten. Programmet har innehållit en rad tematiska workshops. I de flesta fall är deltagarna positiva till innehållet i dessa. Träffarna kring mediaträning och forskningsfinansiering får överlag särskilt goda lovord, träffen kring krishantering möjligen lite mindre så. Forskningsetik och genusperspektiv har saknats; enligt uppgift skulle det senare tas upp vid en kommande workshop.

## C. ÖVERVÄGANDEN

Det akademiska ledarskapet behöver lyftas fram än mer i det svenska vetenskapliga samfundet. Att framtidens forskningsledare skall ha systematiska kunskaper om ledarskap, inte enbart ad hoc-kunskaper, borde vara självklart. Detta gäller inte bara de framtidens forskningsledare som deltagit i INGVAR-programmet. Flera andra viktiga finansiärer utser forskare som de menar är de allra mest kvalificerade och vilka beviljas särskilda anslag. Även dessa personer borde få tillfälle till motsvarande ledarutbildningar.

Marginalkostnaden för att genomföra ledarskapsprogrammet parallellt för en andra grupp vid sidan av INGVAR-gruppen torde vara låg. De ytterst prominenta forskare som Vetenskapsrådet och KVA utser borde tillsammans med dem som får avslag i SSF:s slutomgång kunna ha stor glädje av att ingå i en sådan grupp. Det lilla antal personer som Riksbankens Jubileumsfond i samverkan med STINT har utsett som framtidens forskningsledare inom samhällsvetenskap och humaniora bör också kunna ingå. SSF bör initiera diskussioner om detta med berörda organisationer.

Innan ledarskapsprogrammet påbörjas kunde ett relevant ledarskapstest genomföras, liksom efter genomgången program. Syftet vore att få en sammanfattande indikator på individernas utveckling under programmets gång, samt att utgöra ett instrument vid programmets utvärdering.

Någon oro har uttryckts för var och hur testresultaten förvaras i dagsläget, och vilka som egentligen har sett dem. Det är av yttersta vikt att denna typ av konfidentiella personuppgifter hanteras på tillfredsställande vis. Efter vad utvärderingen har erfarit har så också skett. Resultaten finns idag inlåsta hos Tropé & Partner. En tydlighet gentemot deltagarna om dessa detaljer är av vikt.

Nätverksbyggandet inom INGVAR-gruppen uppfattas som värdefullt och långsiktigt lovande. Kontakterna har resulterat i nya, ibland tvärvetenskapliga, projekt. SSF bor-

de i kommande INGVAR-program noga överväga vilka funktioner/discipliner som skall föras samman så att tvärvetenskapliga projekt kan uppstå där man med strategisk utgångspunkt borde kunna förvänta sådana.

Eftersom nätverksbyggandet har upplevts som värdefullt och lätt till intressanta projekt bör den för nätverksbyggandet viktiga studier organiseras tidigt i programmet. Ett prioriterat framtida resmål borde vara Kina.

Genom betoningen på nätverksbyggandet inom INGVAR-gruppen blir det också av vikt att alla deltar i ledarskapsprogrammet. Det är inte bara ett deltagande för den egna personliga utvecklingens skull utan kontakten med de övriga utgör en minst lika viktig del. Det är också viktigt för SSF:s trovärdighet att villkor som finns inskrivna i kontrakt följs upp och tas på allvar.

Skillnaden mellan ett akademiskt ledarskapsprogram och ett företagsinriktat sådant torde vara marginell, dock är expertrollen av avgörande betydelse i forskningsvärlden. Således skulle en större del av programmet kunna hämtas från befintliga managementutbildningar avsedda för seniora ledarpositioner i industrin. Deltagarna borde uppmuntras att i sin akademiska omgivning propagera för ledarskapsutbildning.

Det kan också övervägas om inte deltagarna i INGVAR 1 borde få ge synpunkter och påverka innehållet i INGVAR 2.

## D. SLUTSATSER

Ledarskapsprogrammets utformning och genomförande måste ges högsta betyg. Programmet utgör en hörnpelare i INGVAR-programmet. De mål och syften som SSF har med INGVAR uppfylls genom att ett ledarskapsprogram har kopplats till anslaget. Utan detta vore INGVAR väsentligt mindre unikt, innovativt och intressant. En fortsättning av ledarskapsprogrammet i sin nuvarande form förordas å det starkaste.

Den för INGVAR 1 ansvariga personen för ledarskapsprogrammet har fått de starkaste lovord, och dessa hänför sig till dennes personliga engagemang och egenskaper. Programledarens personliga egenskaper är av avgörande betydelse för ett framgångsrikt ledarskapsprogram. SSF bör vinnlägga sig om att även i framtiden finna personer med motsvarande kvaliteter rörande det egna ledarskapet och förmågan.

Ledarskapsprogrammet för INGVAR bör utvidgas till att inkludera en parallell grupp på samma kvalitetsmässiga nivå som INGVAR-gruppen, i syfte att bibehålla elitstatusen. Dels finns överhuvud ett behov av ytterligare sådan utbildning, dels torde ett dubblerat program kunna genomföras till relativt låg merkostnad.

Om man följer upp INGVAR 1-gruppen med ett upprepat personligt test är det knappast försvarbart med ett så gediget genomförande som vid första tillfället. Barbro Tro-

pé menar att ett test som FIRO vore av intresse eftersom det visar på förändring över tid mer än de andra testen. Någon form av attitydundersökning skulle också vara av intresse. Detta skulle sedan kunna kopplas till framgången i forskningen.

## 7. MENTORPROGRAMMET

### A. BAKGRUND

Detta program tillkom som en del av ledarskapsprogrammet, i avsikt att hjälpa stipendiaterna att hantera frågor som ledarskapsproblem, personlighetsutveckling och utformning av ett starkt kontaktnät. Alla INGVAR-mottagare hade intervjuats av representanter för SSF:s referensgrupp i syfte att få klarhet i stipendiaternas personliga behov och önskemål. Referensgruppen identifierade därefter högkvalificerade personer inom såväl industri som akademi vilka förklarade sig villiga att fungera som mentorer för denna utvalda skara av högpresterande unga forskare, och en matchning av INGVAR:s önskemål med identifierade mentorskandidater genomfördes därefter. Önskemålen kunde exempelvis röra ålder och erfarenhetsområde.

Flera av stipendiaterna uttryckte det som speciellt önskvärt att mentorn verkade inom ett område som skiljde sig från deras eget. Avsikten var alltså inte att skapa förutsättningar för vidare forskningshandledning utan mentorn avsågs snarare kunna bidra med erfarenheter från områden där adepten var mindre hemmastadd.

Adepterna instruerades att ta första kontakten med sina respektive mentorer och att vid det första mötet förklara de önskemål och förväntningar man hade på det förhållande som inleddes. Man förväntades mötas regelbundet under en treårsperiod, med månatliga möten i början av programmet, som kördes igång med hjälp av ett kick-off-möte mellan samtliga INGVAR-mottagare, deras mentorer, och representanter för referensgruppen.

### B. INHÄMTADE SYNUNKTER

Resultatet av mentorsverksamheten inom INGVAR 1 omfattar allt från ett utkristalliserat kommersiellt samarbete mellan mentor och adept till totalt utebliven kontakt mellan de två. Av de 21 INGVAR-mottagarna lyckades två tredjedelar utveckla en konstruktiv kontakt med sin mentor. Skälen till de få misslyckanden som kan noteras har varit av olika art, men främst nämns ”brist på tid”, vilket troligen härrör sig från bristande personkemi och/eller tro på mentorskapets värde. Man föreslår att SSF fortsättningsvis borde hålla god kontroll över sina mentor-adeptpar från ledarskapsprogrammets början och försäkra sig om att inte

bara ett utan flera möten dem emellan kommer till stånd i ett tidigt skede. För den händelse samförstånd inom paret uteblir, borde en ny mentor utses så snart som möjligt.

## C. ÖVERVÄGANDEN

Förslaget att SSF mer aktivt följer mentor-adeptparens mötesrutiner bör tas ad notam. Speciellt bör man vara lyhörd inför tecken på bristande förståelse mellan kontrahenterna. En kortfattad instruktion borde kunna utarbetas som klarlägger hur man bäst bör tillvarata den möjlighet till råd och stöd som mentorskapet utgör.

## D. SLUTSATSER

Mentorprogrammet utgör en tillgång för INGVAR-motagarna under förutsättning att uppföljning sker kontinuerligt och byte av mentorer sker tidigt där behovet är påkallat.

# 8. EFFEKTER AV PROGRAMMET – EN TIDIG BEDÖMNING

## A. INLEDNING

Programmet inleddes i praktiken under sommaren 2001. Det innebär att det i normalfallet avslutas sommaren 2007. För det fall anslagsmottagarna har medel kvar kan de ansöka till SSF om att få förlängd disponeringstid. Att detta händer är inte ovanligt och därmed kan det dröja ännu lite längre innan programmet formellt är helt avslutat. Vilka effekter det haft kan egentligen värderas först då. Ändå vill vi våga oss på en tidig bedömning. Under utvärderingens gång har uppgifter framkommit som gör att vi tror det vara möjligt att uttala oss i åtminstone någon grad om effekterna så här långt.

## B. INHÄMTADE SYNPUNKTER

I den enkät som utvärderingskommittén utsänt till samtliga 43 personer som kallades till slutomgång med fullständig ansökan och intervjuer, ställdes frågan ”Försök ge en allmän värdering av vad INGVAR-anslaget har betytt för dig och din situation som forskningsledare”. Till dem som fick avslag ställdes den omvända frågan: Vad har det betytt att du inte fick INGVAR?

I korthet kan sägas att de som fick anslag menar att detta varit mycket betydelsefullt för deras möjligheter att

bygga upp den egna gruppen och verksamheten; det är gott om superlativ i omdömena.

”Det har betytt enormt mycket – i vissa fall helt avgörande för gruppens framgång.”

”INGVAR har betytt enormt för mig som forskare, det har gett en trygghet under en lång tid.”

”Anslaget har varit fullständigt avgörande för min forskarkarriär.”

*En något mer utförlig reflektion lyder:*

”Det är alltid svårt att säga hur situationen hade varit utan INGVAR-anslaget, men med största sannolikhet hade min årliga budget varit betydligt mindre, vilket i sin tur hade lett till att jag hade tvingats ha en mindre forskargrupp. Med färre doktorander hade jag förmodligen gjort mer av jobbet själv i samarbete med forskare från andra grupper. Jag hade tvingats reducera omfattningen på forskningsverksamheten och koncentrera mig på ett fåtal projekt. Dessutom är det troligt att INGVAR-anslaget har höjt mitt anseende som forskare.”

De ovanstående citaten är representativa. I princip finns inga undantag från de uppfattningar som citaten återspeglar. Kanske är det mer intressant – och mer betydande för anslagets betydelse – att lyssna till vad de anser som fick avslag.

”I cannot afford to employ postdocs (but have still been successful in recruiting very talented postdocs who come to my group with their own funding). We cannot afford to undertake relatively costly high-risk/high-impact projects, which we might have done if we had the additional INGVAR funding. I am constantly looking for additional funding, which takes a fair amount of time, and thus have much less ”peace and quiet” to focus on research than what I imagine would have been the case if I had been awarded the INGVAR grant. For example, my current situation is that I don’t have the funds to cover my own salary for the next year.”

”En INGVAR-grant hade inneburit att jag kunnat satsa ordentligt på uppbyggnaden av min gruppering. Som utvecklingen blev har tiden sedan dess varit synnerligen ojämn i forskningsfinansieringen och därmed har ingen stabilitet i gruppen kunnat byggas. Det är idag oklart hur framtiden ser ut för verksamheten.”

”After failing to secure an INGVAR grant in 2000, I decided that my long-term future was not going to be in Sweden. I therefore looked elsewhere and found better opportunities for developing my research in Australia.”

”It meant that I had to look for financing from several small sources. The funding I did obtain elsewhere was di-



verse and the focus was lost. [Discipline X] is a flexible tool and field and because of the different funding sources we have worked with slightly different and less applied problems than those in the INGVAR application.”

Även dessa citat är helt representativa. Övriga svar låter ungefär på samma sätt. De flesta har kunnat fortsätta forska och i flera fall framgångsrikt, men det har varit tufft. Några har försvunnit utomlands och några har inte lyckats bygga upp en forskargrupp utan har fått ge upp denna ambition.

### C. ÖVERVÄGANDEN

En mer noggrann och mer omfattande utvärdering av de effekter som INGVAR-programmet har haft kan inte göras än på några år. Då bör SSF överväga att dels söka mäta de ekonomiska, vetenskapliga och ledarskapsrelaterade effekterna av programmet, dels komplettera med en mer avancerad och djuplodande bibliometrisk analys. Såväl kvantitativa som kvalitativa effekter är av intresse. Det är dock lätt att bara se till de effekter som anslaget har haft för de mottagande individerna. Dessa har redan, flera gånger, fått redogöra för den betydelse som de menar att anslaget har haft. Kunskapen om detta torde redan vara god. Av större intresse är kanske att söka utreda vilka effekter programmet haft för svensk forskning i stort, och för synen på forskningsfinansiering; formerna för detta samt storleken och volymen på anslagen, bland annat. Även synen på akademiskt ledarskap är värd att titta närmare på; vilket värde detta tillmäts och hur synen eventuellt förändras – på ett nationellt plan.

Det är ledsamt att läsa vad de skriver som fick avslag. Vi vet att detta är ytterst duktiga unga forskare. Några av dem har lyckats väl, andra har nått och jämt kunnat fortsätta med att bygga upp sina forskargrupper och några få har fått ge upp sådana planer. Forskningsfinansiärer generellt bör fundera över om deras anslag ger optimal utdelning eller om det finns former som kan ge mer kvalitativ forskning för pengarna. Här har vi en grupp som fått anslag från SSF och som har lyckats väl, och vi har en i stort sett lika begåvad grupp som i vissa fall fått anslag från andra finansiärer och som inte är särskilt nöjda. En viktig aspekt är att hitta en ekonomisk nivå som ger ett gott stöd till så många som kan finna god användning för anslaget.

### D. SLUTSATSER

Det som framkommit i tidigare kapitel och de enkätsvar som redovisats i detta kapitel ger visst underlag för en tidig bedömning av effekterna av INGVAR-programmet. Slutsatserna måste ses i ljuset av att en tredjedel av programmet tid återstår. Sammanfattningsvis:

- De som fått INGVAR har kunnat bygga upp en substantiell och internationellt högt kvalificerad forskningsverksamhet.
- Det är lättare för INGVAR-mottagarna att få ytterligare anslag.
- Den långa finansieringsperioden (sex år) tillsammans med det ansevärda beloppet har gjort att man kunnat bygga upp en forskningsverksamhet som är långsiktig och uthållig.
- Man har blivit personligen uppmärksammas för att man fått INGVAR; själva namnet har satt sig i systemet och förknippas med hög vetenskaplig legitimitet.
- Ledarskapsprogrammet har varit ytterligt värdefullt.
- Mentorsprogrammet var en god idé men kunde ha organiserats bättre för att få optimala effekter.

## 9. SLUTSATSER

Ett antal slutsatser har givits i vart och ett av de ovanstående kapitlen. Några av dessa kan betonas och lyftas fram ytterligare.

– Urvalsprocessen: Urvalsprocessen har befunnits vara både effektiv och noggrann, begrepp som skulle kunna stå i kontrast till varandra. Processen med en kortare föransökan, en fullständig ansökan och intervjuer, och med en utgallring i tre steg, har varit ändamålsenlig och fullt legitim. Denna ordning bör fortsätta i framtida program.

– Ledarskapsprogrammet: Det finns ett stort behov av ökat fokus på akademiskt ledarskap. Att koppla ett obligatoriskt ledarskapsprogram till ett prestigefyllt anslag som INGVAR har varit ett mycket lyckat grepp som bör tjäna som förebild för andra program och andra finansiärer. Samtliga deltagare är överväldigande positiva till programmet resultat. En motsvarande utbildning borde kunna ges till andra högt kvalificerade forskare med medel från program vid sidan av INGVAR; det kan röra de särskilda forskartjänster som Vetenskapsrådet har, KVA:s medel till unga framstående forskare, Riksbankens Jubileumsfond-STINT:s motsvarande satsning inom samhällsvetenskap och humaniora, och den grupp sökande till INGVAR som tar sig till urvalsprocessens slutomgång men som får avslag där. Samtliga dessa kommer att tillhöra kategorin framtidens forskningsledare i Sverige. SSF uppmanas att inleda diskussioner med berörda organisationer om ett utbyggt ledarskapsprogram.

Så här långt går det inte att urskilja några tydliga kvantitativa skillnader vid tiden för ansökan mellan INGVAR-gruppen och den grupp av sökande som fick avslag i slutomgången. Däremot förefaller INGVAR-anslaget ha bidragit till en mer positiv utveckling för mottagarna än för jämförelsegruppen. Detta bör leda till ett par viktiga insikter:

- 1) Den grupp som fick avslag i slutomgången utgörs av ytterst kvalificerade forskare som det är väl värt att satsa på och som exempelvis vore lika väl betjänta av att genomgå en ledarskapsutbildning som INGVAR-mottagarna har varit.
- 2) Ett långsiktigt, ekonomiskt kraftfullt och till användandet fritt anslag som INGVAR spelar stor roll för den vetenskapliga utvecklingen på forskargruppernivå. Ges anslag av sådant slag kan vi förutse snara positiva effekter för svensk forsknings vidkommande.

– Det är viktigt att vara noggrann i alla typer av kontrakt och avtal. De villkor som gäller för ett anslag inom INGVAR-programmet bör specificeras i kontraktet. Det bör också tydligt framgå vilka konsekvenserna blir om någon part inte följer villkoren. Det är slutligen viktigt, inte minst för SSF:s trovärdighet, att åtgärder verkligen vidtas i enlighet med kontraktets specifikationer när villkoren inte följs.

– De syften och de mål som SSF satt upp för programmet får anses uppfyllda, så långt det går att bedöma i dagsläget.

## REFERENSER

*Utvärderingsgruppen har hört följande personer, enskilt eller i grupp:*

Ingela Agrell  
Mats Almgren  
Jan-Otto Carlsson  
Jan Carlstedt-Duke  
Torbjörn Hedberg (telefonintervju)  
Ingalill Holmgren  
Bengt Kasemo  
Lars Kloo (tillhörde gruppen överkvalificerade bland de 504 sökande)  
Mirka Mikes Lindbäck  
Staffan Normark  
Lennart Philipsson  
Lena-Kajsa Sidén  
Olle Stendahl  
Staffan Truvé  
Gunnar Öquist (telefonintervju)

*INGVAR-mottagare:*

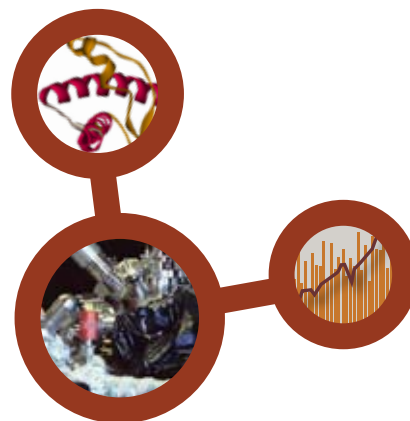
Claes Gustafsson  
Leif Hammarström  
Anders Karlsson  
Maria Kempe  
Nils-Göran Larsson  
Agneta Richter-Dahlfors  
David Sands  
Maria Strømme  
Jan Swenson

*Övriga INGVAR-kandidater i slutomgången:*

Mikael Akke  
Jan Borén  
Thomas Laurell  
Lars Nordström  
Juleen Zierath

# BILAGA 2

## FÖRTECKNING ÖVER FRAMTIDENS FORSKNINGSLEDARE



Abrikosov, Igor	UU
Arenas, Ernest	KI
Berggren, Magnus	LiU
Danielsson, Mats	KTH
Gustafsson, Claes	KI
Hammarström, Leif	UU
Karlsson, Anders	KTH
Kempe, Maria	LU
Kidiyarova-Shevchenko, Anna	CTH
Larsson, Jörgen	LU
Larsson, Nils-Göran	KI
Molisch, Andreas	LU
Neutze, Richard	CTH
Nilsson, Ove	SLU
Ohlsson, Claes	GU
Orwar, Owe	CTH/GU
Reimann-Wacker, Stephanie	LU
Richter Dahlfors, Agneta	KI
Sands, David	CTH
Strømme Mattsson, Maria	UU
Swenson, Jan	CTU

# BILAGA 3

## ANNOUNCEMENT

### AIM

The objective of the Swedish Foundation for Strategic Research (SSF) in launching this new programme is to identify, support and promote younger scientists expected to become future scientific leaders in academic and industrial research.

### DEFINITION

A research leader – which will be an outcome of the programme – is a researcher of the highest scientific level also possessing leadership skills such as power of initiative, ability to take action, management skills and an ability to arouse enthusiasm in coworkers.

### SCOPE

The following areas, and inter- or cross-disciplinary combinations thereof, are open for applications:

*Life Sciences, Materials Science, Microelectronics, Information Technology, Production Engineering, Process Engineering, Applied Mathematics, Applied Physics, and Applied Chemistry.*

Twenty grants, each of SEK 10 million (incl. Swedish overhead and VAT) for a period of normally six years (i. e. appr MSEK 1,7 per annum) will be allocated for grants in the above mentioned areas. The grant is intended

for innovative research at a Swedish university at the choice of the grantee, primarily for building up a research group, although part of the grant may be used for the recipient's own salary. Leadership training will be arranged, possibly in co-operation with Swedish industrial companies.

### ELIGIBILITY

- The programme is open to younger\* scientists in Sweden as well as in other countries. Applicants must have a PhD degree and appropriate post-doctoral experience.
- For Swedish applicants, experience from research abroad is a merit. In order to promote academic mobility, Swedish applicants are encouraged to locate their activities to a department/group different from the one where their PhD was earned.
- For applicants from other countries, one of the supportive letters shall be written by a Swedish scientist.
- Women are encouraged to apply.

### APPLICATION AND SELECTION PROCEDURE

Grant proposals will be screened and reviewed in a two-step process. As a first step a pre-proposal is sent to SSF. The pre-proposals will be reviewed, after which a limited number of applicants will be invited to submit full proposals.

\* In our perception, a typical "younger" scientist is not more than 40 years old and has done research for up to eight years after earning his or her PhD. However, we have chosen not to give a rigid definition as this could lead to borderline discussions and might e.g. disadvantage female applicants. Instead we would describe a "younger" scientist as a researcher in the beginning of his/her career, who is about to - or has just started to - establish a research group of his/her own. The grant is intended to support such a build up activity, to provide opportunities and resources to catalyse a strong career in research and to contribute to the development of leadership skills in research.

In the selection the following criteria will be used:

- Scientific quality of previous accomplishments
- Scientific potential of the applicant
- Leadership potential, innovation and management skills
- Renewal potential, novelty and interdisciplinarity of the research proposed
- Impact on Swedish industry and/or society of the effort proposed
- Feasibility of the research plan submitted
- Applicant's international experience and recognition

International reviewers with broad competence and recognition (i.e. not specialists for every topic of the proposals) will be used. In the second step, interviews with the applicants will be performed as well. The Board of SSF will make the final granting decision.

## INSTRUCTIONS FOR THE PRE-PROPOSAL

The pre-proposal shall be written in English and include

- APPLICATION FORM (3 pages): See the attached form or download it from SSF's homepage [www.stratresearch.se](http://www.stratresearch.se) where also further information on the Foundation will be found.

- APPENDIX 1 (maximum 2 pages, font 12): Curriculum vitae in the following format:

A. PROFESSIONAL PREPARATION Undergraduate university, Area(s), Degree and year  
Graduate university(ies)/department(s), Area(s), Degree and year  
Postdoc university(ies)/department(s), Area(s), Inclusive dates (years)

B. APPOINTMENTS A list, in reverse chronological order, of the individual's academic/professional appointments beginning with the current appointment

C. PUBLICATIONS A list of UP TO 10 PUBLICATIONS. Each reference must include:

- The names of all authors (in the same sequence as in the publication)
- The title of the article (or chapter)
- The title of the journal (or book)
- Volume number, page numbers, year of publication
- Website address if available electronically

*For unpublished manuscripts only those submitted or accepted for publication may be listed (along with most likely date of publication). Patents, copyrights and software systems developed may be substituted for publication. Only the list of 10 will be used in the review of the proposal.*

D. PRIZES, AWARDS, INVITED LECTURES (optional)

- APPENDIX 2: Letters of support  
*Three letters, maximum one page each, in support of the application. The relation between the applicant and the author of the letter shall be clarified. At least one letter*

*shall be written by a reference person from outside Sweden and at least one letter shall come from a scientist established in Sweden.*

## SUBMISSION OF PRE-PROPOSAL

The pre-proposal shall be the Foundation at hand by Tuesday, 2 May at 16.00 hrs

- a) on paper in one original copy and 20 complete copies
- b) electronically in rtf-format (only application form) to [applications.ingvar@stratresearch.se](mailto:applications.ingvar@stratresearch.se)

Pre-proposals must not be sent by telefax.

POSTAL ADDRESS:

Swedish Foundation for Strategic Research (SSF) Box 70483, SE-107 26 Stockholm, Sweden

VISITING ADDRESS:

Swedish Foundation for Strategic Research (SSF) (World Trade Center), Kungsbron 1, level G7

## PRELIMINARY TIME SCHEDULE

*2 May, 2000*

Deadline for receipt of pre-proposals to SSF

*June*

Selection (by groups selected by SSF's Strategic Advisory Committees) of pre-proposals to be sent for international review

*July - August*

International reviews

*September*

Invitation to selected applicants to submit full proposals

*October*

Full proposals to SSF

*November - December*

Second international reviews

*January, 2001*

Hearing with applicants

*February*

Preparation by SSF Advisory Committees

*March, 2001*

Decision by the board of SSF

Next announcement is planned for in 2002.

## CONTACT PERSONS AT SSF

### *Overall questions*

INGELA AGRELL, [ingela.agrell@stratresearch.se](mailto:ingela.agrell@stratresearch.se)

### *Questions concerning different fields*

INGELA AGRELL (Materials Science),  
[ingela.agrell@stratresearch.se](mailto:ingela.agrell@stratresearch.se)

BARBRO ATLESTAM (Information Technology, Applied  
Mathematics), [barbro.atlestam@stratresearch.se](mailto:barbro.atlestam@stratresearch.se)

KARL-OLOV FENTORP (Production Engineering, Process  
Engineering), [karl-olov.fentorp@stratresearch.se](mailto:karl-olov.fentorp@stratresearch.se)

INGER FLORIN (Life Sciences), [inger.florin@stratresearch.se](mailto:inger.florin@stratresearch.se)

LENA-KAJSA SIDÉN (Applied Chemistry),  
[lena-kajsa.siden@stratresearch.se](mailto:lana-kajsa.siden@stratresearch.se)

ANDERS SJÖLUND (Microelectronics, Applied Physics),  
[anders.sjolund@stratresearch.se](mailto:anders.sjolund@stratresearch.se)

# BILAGA 4

## INVITATION TO PREPARE A FULL PROPOSAL

### BACKGROUND

The objective of the Swedish Foundation for Strategic Research (SSF) in launching this programme is to identify, support and promote younger scientists expected to become future scientific leaders in academic and industrial research.

Research leaders – which hopefully will be the outcome of the programme – are researchers of the highest scientific level also possessing leadership skills such as power of initiative, ability to take action, management skills and an ability to arouse enthusiasm in coworkers.

### INVITATION

You have earlier submitted a pre-proposal for this programme. Based on the reviews from external experts and recommendation by our Strategic Advisory Committees, you are invited to submit a full proposal. 43 applicants are invited. 20 grants are to be allocated. Each grant is of SEK 10 million (incl. Swedish university overhead and VAT) and supposed to be used for a period of normally six years (i. e. app. MSEK 1,7 per annum). The grant is intended for innovative research at a Swedish university at the choice of the grantee, primarily for building up a research group. Part of the grant may be used for the recipient's own salary. In order to promote mobility, applicants are encouraged to locate their activities to a department/group different from the one, where their PhD was earned. Leadership training will be arranged by the Foundation.

## APPLICATION AND SELECTION PROCEDURE

In the application, the visions for future work shall be clearly expressed and how the applicant, as a leader, will make the visions come true.

The following criteria will be used in the selection:

- Scientific potential of the applicant
- Scientific quality of previous accomplishments
- Leadership potential, innovation and management skills
- Applicant's international experience
- Relevance for Swedish society at large and especially for the industry
- Renewal potential, novelty and interdisciplinarity of the research proposed
- Feasibility of the research plan submitted

International reviewers with broad competence and recognition will be used for the scientific assessments. The strategic relevance will be assessed by Swedish reviewers. An important part of the selection procedure is interviews with the applicants, which will be performed. The decision will be made by the Board of SSF.

### INSTRUCTIONS FOR THE APPLICATION

The application shall be written in English (with exception for the popular scientific description, see application form).

- APPLICATION FORM (3 pages):  
See the attached form. The form will also be sent to you by e-mail.

- APPENDIX 1 – (maximum 10 pages, font 12)  
*Research programme*

As a background, describe shortly previous research accomplishments. The proposed research programme should preferably be in the following format: Main goals; project description incl. milestones (what will be achieved and when will it be achieved); composition of the research group (incl. categories such as post docs, PhD students etc); preferred location of the research activities; planned budget for 5 - 6 years (incl. salaries for research positions, equipment, running costs, travels, university overhead and tax).

- APPENDIX 2 – (maximum 1 page, font 12)  
*Leadership philosophy*

How would you like to conduct your own leadership? What are your experiences from leadership, your own strengths and weaknesses? Expand on your thoughts and visions related to leadership.

- APPENDIX 3 – (font 12): Curriculum vitae preferably in the following format:

A. PROFESSIONAL PREPARATION

Undergraduate university,  
Area(s), Degree and year  
Graduate university(ies)/department(s),  
Area(s), Degree and year  
Postdoc university(ies)/department(s)  
Area(s), Inclusive dates (years)

B. APPOINTMENTS A list, in reverse chronological order, of individual academic/professional appointments beginning with the current appointment

C. PUBLICATIONS Each reference preferably in the following format:

The names of all authors (in the same sequence as in the publication)  
The title of the article (or chapter)  
The title of the journal (or book)  
Volume number, page numbers, year of publication  
Website address if available electronically  
For unpublished manuscripts only those accepted for publication may be listed (along with most likely date of publication).

D. PATENTS, COPYRIGHTS AND SOFTWARE SYSTEMS, if any

E. PRIZES, AWARDS, INVITED CONFERENCE PRESENTATIONS (optional)

- APPENDIX 4 – Enclose your “best” publication in 5 copies (only one publication will be sent to the reviewers).

## SUBMISSION OF APPLICATION

The application shall be the Foundation at hand by November 17, 16.30 hrs. The application shall be sent according to the following:

- One original, including the application form and the appendices 1-4
- 20 sorted complete copies of application form and appendices (appendix 4 included in the first four sets only)
- 20 additional copies of the application form

No complements will be accepted after November 17. Applications must not be sent by telefax.

Note that all material submitted to SSF normally is public. Do not submit information about such details that could prevent patenting. In the interviews later, you may inform about confidential matters, if relevant.

POSTAL ADDRESS:

Swedish Foundation for Strategic Research (SSF) Box 70483, SE-107 26 Stockholm, Sweden

VISITING ADDRESS:

Swedish Foundation for Strategic Research (SSF) World Trade Center, Kungsbron 1, level G7

## PRELIMINARY TIME SCHEDULE

November 17 – Application to SSF  
December – External written reviews

Beginning of February (prel) – Hearing with applicants  
March – Preparation by SSF Advisory Committee  
April 5 – Decision by the board of SSF

## CONTACT PERSON AT SSF

INGELA AGRELL, [ingela.agrell@stratresearch.se](mailto:ingela.agrell@stratresearch.se)



# BILAGA 5

## INTERVJUGRUPP

<i>Forsknings- direktör</i>	ANITA BERLIN	Apoteket AB	Apoteket AB Stab Forskning/Farmaci 131 88 Stockholm
<i>Professor</i>	CARL-IVAR BRÄNDÉN	Karolinska Insitutet	Hemadress: Sveddvägen 9 B, 756 52 Uppsala
<i>Professor</i>	TORBJÖRN HEDBERG	Luleå tekniska universitet	Hemadress: Sveavägen 12, 752 36 Uppsala
<i>VD</i>	INGALILL HOLMBERG	Handelshögskolan i Stockholm	Centre for Advanced Studies in Leadership Box 6501, 113 83 Stockholm
<i>Professor</i>	INGVAR LINDGREN	Chalmers tekniska högskola/ Göteborgs univesitet	Hemadress: Aschebergsgatan 17, Göteborg
<i>Forsknings- direktör</i>	EVA WESTBERG	Ericsson Generic Technologies	164 80 Stockholm

# BILAGA 6

## UTSEENDE AV REFERENSGRUPP för programmet framtidens forskningsledare

En referensgrupp för ledarskapsutvecklingen inom INGVAR-programmet inrättas med följande ledamöter:

ANITA BERLIN	<i>Apoteksbolaget</i>
INGALILL HOLMBERG	<i>Handelshögskolan i Stockholm</i>
BENGT KASEMO, <i>ordf</i>	<i>Chalmers tekniska högskola</i>
STAFFAN SJÖDIN, <i>sekr</i>	<i>Chalmers tekniska högskola</i>
EVA WESTBERG	<i>Ericsson Generic Technologies</i>

BENGT KASEMO är ansvarig för ledarskapsutvecklingen för de 21 anslagsmottagarna inom INGVAR-programmet. Ett ledarskapsinstitut skall engageras för att göra ledarskapsprofiler/ledarskapstester. Ev ytterligare resursperson(er) kan behöva engageras för vissa element i utbildningen.

Referensgruppens uppgift är att vara rådgivande vad gäller utformning och genomförande av ledarskapsutvecklingen. Utvecklingsprogrammet kan t ex innehålla föreläsningar, seminarier, etablering av nätverk till industrin, engagemang av mentorer, deltagande i vissa avsnitt av företags ledarskapsutbildning, studiebesök, studieresa. Gruppens mandattid är fr o m 1 maj 2001 och längst t o m 31 december 2002.

Gruppen kan vid behov adjungera experter eller andra resurspersoner till gruppens möten.

Kontaktperson på stiftelsens kansli är Ingela Agrell.

*Björn Brandt*  
*Kanslichef*

# BILAGA 7

## PROTOKOLL DELEGATIONSBSLUT

### – Programkommitté

*Datum:* 2003-06-17

*Dnr:* 2003/0203

*Beslutande:* LAILA FREIVALDS,  
STAFFAN NORMARK

*Föredragande:* HENRYK WOS

*Ärende:* Utseende av ledamöter i Programkommittén för Framtidens forskningsledare INGVAR

*Beslut:* Följande ledamöter utses  
BERTIL DANEHOLT  
ASTRID GRÄSLUND  
MARIS HARTMANIS  
INGALILL HOLMBERG  
BENGT KASEMO, ordförande

*Laila Freivalds, Staffan Normark, Henryk Wos*

Kopia till: Ledamöterna i kommittén

Expedierat datum: 2003-06-24

*Anmäls vid styrelsesammanträde datum:* 2003-09-16

## UPPGIFTER FÖR PROGRAMKOMMITTÉ INOM SSF

Programkommittén har till uppgift att följa och bidra till utvecklingen av stiftelsens pågående program inom det verksamhetsområde som styrelsen fastställt för kommittén. Programkommittén skall:

- ansvara för erforderlig samordning av stiftelsens verksamhet inom ansvarsområdet
- ta initiativ till övergripande och utvecklande aktiviteter för aktuella program
- lämna förslag till fördelning eller disposition av eventuella ofördelade medel avseende aktuella program
- främja informationsspridning kring samt nyttiggörande av programresultaten
- efter verkställande direktörens bestämmande ansvara för eller medverka i utvärderingar av programmen
- rapportera sina iakttagelser till stiftelsens verkställande direktör, samt disponera en egen budget för programkontakter, övergripande seminarier och andra gemensamma aktiviteter

# BILAGA 8

## DIREKTIV

### – utvärdering av INGVAR 1

#### Inledning

Stiftelsen för Strategisk Forskning beslöt 1999 att initiera och utannonsera ett program, Framtidens forskningsledare (Individual Grant for the Advancement of Research Leaders, INGVAR). Syftet med programmet var att identifiera och stödja yngre forskare, som förväntas bli framtidens vetenskapliga ledare i högskolan eller i industrin. Med vetenskapliga ledare avsågs forskare på högsta vetenskapliga nivå, som dessutom uppvisar ledaregenskaper såsom initiativförmåga, handlingskraft, organisationsförmåga och förmåga att entusiasmera medarbetare.

Utgående från 504 ansökningar utvalde stiftelsens styrelse år 2001, 21 anslagmottagare som var och en tilldelades ett anslag om 10 milj kr för sex års forskning.

Inom programmet anvisades särskilda medel om sex miljoner kr för en ledarskapsutbildning, bl a innehållande en gemensam resa, ett mentorprogram och ledarskapsseminarier. Centrala frågor för denna utvärdering av INGVAR är dels utformningen och genomförandet av den urvalsprocess som användes och SSF:s interna arbete i samband med etableringen av programmet, dels ledarskapsutbildningen och det däri ingående mentorsprogrammet. Utvärderingen bör vidare ge värdefull vägledning inför stiftelsens planering av det beslutade ledarskapsprogrammet för den andra programomgången som inleds 2005.

Utvärderingen genomförs av en av stiftelsen tillsatt, oberoende utvärderingsgrupp, med externt (fristående) sekretariat.

#### Uppdraget

Stiftelsen önskar dels en samlad utvärdering av INGVAR-programmets tillblivande med tonvikt på urvalet av anslagmottagare, särskilt det arbete som utfördes av stiftelsens kansli och beredningsorganisation vid programmets introduktion och start, dels en utvärdering av utformning och genomförande av det särskilda program för ledarskapsutbildning som tagits fram inom programmet.

Utlysningen adresserade yngre framstående forskare

inom livsvetenskaper, materialvetenskap, mikroelektronik, informationsteknik, produktionsteknik, processteknik, tillämpad matematik, tillämpad fysik och tillämpad kemi. Vid ansökningstidens utgång den 2 maj 2000 hade 504 ansökningar inkommit. De slutliga mottagarna, som utsågs år 2001, erhöll ett 6-årigt anslag om totalt 10 miljoner kr för innovativ forskning vid svenska universitet eller högskolor.

*Urvalet av mottagare baserades på följande kriterier:*

- Sökandens vetenskapliga potential
- Vetenskaplig kvalitet i tidigare arbete
- Ledarskapspotential samt visade innovations- och ledningsfärdigheter
- Sökandens internationella erfarenhet
- Relevans för det svenska samhället och speciellt näringslivet
- Förnyelsepotential, originalitet och interdisciplinaritet i den föreslagna forskningen
- Genomförbarhet i den insända forskningsplanen

Utvärderingen skall analysera och utvärdera hela processen från den första utlysningen till det slutliga valet av mottagare. Detta innefattar stiftelsens arbete med utformningen av programmet från idéstadiet till upprättandet av avtal med anslagmottagarna.

Utvärderingen skall fokusera på de särskilda kriterier som anknyter till programmets specifika mål och behöver endast om det bedöms erforderligt beröra den vetenskapliga rankningen av de sökande som genomförts med traditionell peer review-metodik.

Övergripande frågeställningar som bör behandlas är följande:

1. I vilken utsträckning har stiftelsen lyckats med programmets mål som det formulerats av stiftelsens styrelse?
2. Har processen för att välja ut anslagmottagarna varit ändamålsenlig och effektiv?
3. Har ledarskapsprogrammet varit ändamålsenligt organiserat och genomfört?

Intervjuer med anslagsmottagare – och kanske med andra sökande – samt med ledamöter av intervjupanelen, stiftelsens styrelse, stiftelsens beredningsgrupper och stiftelsens kansli bör genomföras i erforderlig utsträckning.

## UPPGIFTER OCH FRÅGOR SOM UTREDNINGEN BÖR BEHANDLA

### Översikt

Utvärderingen bör inledas med en översiktlig redovisning av INGVAR-programmet som också redovisar den konkurrenssituation som rådde vid utlysningen. En redovisning av programmets områdesvisa omfattning bör ingå.

### Analys av utlysningsprocessen

Utvärderingen skall analysera hur utlysningsprocessen genomförts och särskilt uppmärksamma avvikelserna från traditionella utlysningar av forskningsanslag. Har de krav som ställts upp i utlysningen varit adekvata och tillräckligt preciserade? Har stiftelsen lyckats tillgodose de angivna kriterierna i urvalsprocessen? Har det successiva urvalet av sökande fram till de slutliga anslagsmottagarna fungerat väl? Så långt det är möjligt att genomföra med en begränsad resursinsats bör en jämförelse göras mellan anslagsmottagarna och de sökande i den slutliga ansökningshanteringen som inte tilldelades anslag. En oidentifierad sådan redovisning kan innefatta akademisk karriär efter år 2000, utvecklingen av berörda forskares forskargrupper, vetenskapliga utmärkelser, kvalitet och volym av vetenskapliga publikationer, citeringsanalys eller andra rimliga mått. Analysen bör ge bidrag till en diskussion om stiftelsen lyckats identifiera ”rätt” målgrupp respektive vilken betydelse stödet eller avsaknaden av stöd fått för anslagsmottagarna respektive övriga kvalificerade sökandes fortsatta karriärer.

### Analys av SSF:s arbete med utlysningen

Utvärderingen skall analysera hur stiftelsen gav INGVAR-utlysningen sin form, och hur den sedan implementerades i en sökprocess. Utvärderingen skall vidare analysera stiftelsens tillvägagångssätt vid den stegvisa eliminationen av kandidater innan de slutliga mottagarna utkristalliserades.

### Analys av Ledarskapsprogrammet

Utvärderingen skall granska utformningen av och innehållet i Ledarskapsprogrammet, och Referensgruppens samt sedermera Programkommitténs arbete med detta. Stiftelsen har avsatt ett jämförelsevis stort belopp för programmet. Har anvisade medel varit av rimlig omfattning och har de använts på ett kostnadseffektivt sätt?

Vad har Ledarskapsprogrammet inneburit för INGVAR-mottagarna?

Samtliga INGVAR-mottagare och ledamöter i Referensgruppen samt eventuellt några ledamöter i programkommittén bör intervjuas angående styrkor resp svagheter i Ledarskapsprogrammet som helhet.

### Särskild analys av Mentorprogrammet

Utvärderingen skall särskilt studera det Mentorprogram som varit ett av inslagen i Ledarskapsprogrammet, och där etablerade ledare från näringsliv och akademien fungerat som mentorer för var sin INGVAR-mottagare. Om möjligt skall faktorer som kan förklara upplevda skillnader i uppfattningarna om detta programs innehåll identifieras och närmare belysas. Ett viktigt motiv för detta är att kunna dra lärdom av erfarenheterna inför utformningen av kommande mentorprogram.

### Lärdomar

- Hur hade SSF kunnat arbeta bättre med utformningen av utlysningen och programmet fram till det slutliga urvalet av mottagare?
- Vad hade kunnat göras bättre vid själva urvalet av INGVAR-mottagare?
- Hur hade Ledarskapsprogrammet kunnat utformas bättre?
- Hur kunde Mentorsprogrammet ha utformats bättre?

### Redovisning

Utvärderingen skall redovisas i form av en skriftlig rapport på svenska eller engelska. I sina huvuddrag skall rapporten vara färdig den 31 oktober 2005. Den kommer att redovisas vid ett forskningspolitiskt seminarium som preliminärt anordnas under vintern 2005-2006.

*Stockholm den 11 maj 2005*

*Björn Brandt*  
KANSLICHEF

*Olof Lindgren*  
UTVÄRDERINGSANSVARIG

# BILAGA 9

## UPPDRAG TILL TROPÉ & PARTNER AB

### LEDARSKAPSTEST/LEDARSKAPSPROFIL

Stiftelsen för Strategisk Forskning har – som tidigare meddelats per telefon – beslutat att anta Ert anbud vad gäller att ta fram en ledarskapsprofil för de 21 uttagna ”Framtidens forskningsledare”.

Arbetet skall utföras i huvudsak enligt det arbetssätt, som beskrivits i anbudet. Arbetet skall avslutas med en rapportering till stiftelsen senast 10 september. Rapporteringen bör omfatta en individuell beskrivning för var och en av de 21 forskningsledarna, som utarbetats i samarbete med forskningsledaren ifråga. Denna del är konfidentiell och endast forskningsledaren samt ansvarig för utvecklingsprogrammet, Bengt Kasemo, tar del av den. Därutöver önskar stiftelsen en sammanfattande anonymiserad rapport, som kan spridas i en något vidare krets, t ex till referensgruppen för ledarskapsutbildningen. Den sammanfattande rapporten bör innehålla en beskrivning av gruppens tillgångar och brister samt dess utvecklingspotential och rekommendationer av hur denna bör tas tillvara. Rapporten bör också illustreras med viss statistik, som belyser olika aspekter av deltagarnas individuella ledarskapsprofiler för att ge en samlad information och överblick. Stiftelsen tar gärna emot konkreta förslag till vad som skulle kunna ingå i gemensamma utvecklings/fortbildningsinsatser för gruppen.

Kontaktperson på stiftelsen är Ingela Agrell.

*Med vänlig hälsning*

*Björn Brandt*  
KANSLICHEF

*Ingela Agrell*  
PROGRAMANSVARIG

# BILAGA 10

## RAPPORT FRÅN BARBRO TROPÉ

### INLEDNING

Stiftelsen för Strategisk Forskning har gett Tropé & Partner AB i uppdrag att utföra personbedömningar på de 21 forskare som 2001 upptagits i programmet Framtidens Forskningsledare (INGVAR I).

Syftet med programmet är att ”placera ett antal synnerligen lovande forskare i förarsätet och ge dem möjlighet att bygga upp egna självständiga forskargrupper med internationell slagkraft”. Att få fram internationellt konkurrensduglig forskning har allt mer kommit i fokus och denna satsning kan ses som ett steg i detta.

De personbedömningar som genomförts är av samma karaktär som dem Tropé & Partner AB använder i rekryteringen av ledare inom industri- och offentlig förvaltning. Syftet är här att utröna personens starka och svaga sidor relativt de kriterier som gäller för just denna befattning. Av speciell vikt är att utröna om det finns dolda sidor i personligheten som kan komma att utgöra ett hinder i specifika situationer.

Syftet med bedömningarna i detta fall är att öka forskningsledarens självinsikt, för att hon, på ett medvetet sätt, skall kunna hålla ögonen öppna för det som händer i relationen till dem hon skall leda och för att hon skall kunna styra sin inläring inom den ledarskapsutbildning som utgör en viktig del av programmet. Genom att göra en beskrivning av gruppen som helhet kan man också antyda vad för slags ledarträning som bäst skulle utveckla deltagarna.

Stiftelsen har haft som ambition att rekrytera och utveckla framstående unga forskare som har kraften att etablera nya internationellt erkända forskningsområden, som kan skapa en konstruktiv samverkan med andra grupper inom högskola och näringsliv och som i bästa fall också

kan kommersialisera sin verksamhet. Personbedömningarna har därför också gjorts i syfte att utröna om man lyckats med detta.

De testresultat som föreligger och som dokumenterats och gjorts anonyma kan komma att ligga som grund för en diskussion kring hur man i framtiden på bästa sätt skulle kunna selektera bland i övrigt likvärdiga forskare för att få fram dem med ledarpotential och entreprenoriell kraft.

### SAMMANFATTNING

De tjugo INGVAR I-mottagarna har genomgått en djupintervju, ett antal test och besvarat ett frågeformulär. De har samtliga fått återkoppling i form av en skriven rapport som är strikt personlig och konfidentiell.

Den genomgående problematiken är hur en skicklig forskare också skall kunna vara eller bli en skicklig forskningsledare. Många av de personlighetsdrag som utmärker en skicklig forskare; som att vara absorberad av sina tankegångar; vara originell och nytänkande, vara experten, vara självhävdande och konkurrensinriktad, vara nyfiken och fokuserad; kan vara kontraproduktiva när det gäller att leda och organisera andra. Detsamma kan möjligen gälla när det handlar om att bygga nätverk med andra framstående forskare men kanske inte när man skall tillvarata entreprenörskapet och bli kommersiell. Få personer har egenskaper som passar alla dessa funktioner och här är det upp till stiftelsen att ha en övergripande bild och styrning av vad man önskar prioritera.

Intervjuerna ger en enstämig bild av människor som vill mycket och som är beredda att försaka en hel del för att bli framstående inom sina områden. Sen finns det många olika strategier för att nå de uppsatta målen. Vissa sätter ledarskapet i fokus andra mer sin egen kompetensutveckling. Typiskt för många är att de tidigt börjat fundera över mer existentiella frågeställningar.

MBTI visar att samtliga INGVAR I är starkt intuitiva i den meningen att de ser helheter och vill förändring. Dom

är inriktade på framtiden och nya upptäckter mer än att bara undersöka fakta. De är inte så detaljfokuserade och det rent administrativa arbetet kan komma att ta mycket onödig kraft av dem.

FIRO\_B visar på att de allra flesta motsätter sig att bli styrda utan vill ha mycket frihet. Samtidigt är det många som vill bli delaktiga i en arbetsgrupp och vill att andra skall uppskatta dem. Alltså vill man ha frihet men också bekräftelse.

DMT visar på psykologiska försvarsmekanismer som sätter prestation i centrum men också kreativitet. På så sätt kan man säga att försvaren är en drivkraft snarare än ett hinder hos dessa personer åtminstone ur ett arbetsprestationsperspektiv.

RAVENS AVANCERADE MATRISER visar att man är en grupp med större tillgång till att formulera intressanta frågeställningar än att vara så excellenta och strukturerade problemlösare.

## METODER

Följande instrument har använts i personbedömningarna:

- Djupintervju
- Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI)
- DMT
- FIRO\_B
- Ravens avancerade matriser

Resultaten av dessa har sedan vägts samman i en bedömning och resulterat i en personlig rapport.

## MYERS-BRIGGS PERSPEKTIV

Myers-Briggs Type Indicator®, som bygger på den schweiziske psykiatern C. G. Jungs teori om psykologiska typer, är ett av världens mest använda personlighetstest. Det har över 50 års forskning bakom sig och har kommit att bli ett av de ledande personlighetstesterna i Sverige. MBTI® är i första hand ett instrument för självkännedom och personlig utveckling och visar hur skillnader mellan människor kan tas tillvara och användas på ett konstruktivt sätt.

Olika kombinationer av preferenser har stor betydelse för många livsområden, som till exempel vilket yrke man väljer och trivs i, vilka karriärvägar som passar bäst, hur man reagerar i olika konfliktsituationer, hur man löser problem och fattar beslut, hur man kommunicerar med andra (och hur man missuppfattar och missuppfattas!), hur man bidrar till ett teams arbete, hur man fungerar som chef och medarbetare och hur man föredrar att leva. Kunskap om egna och andras preferenser leder till ökad förståelse både för sig själv och andra.

Myers-Briggs Type Indicator bygger på teorin att mycket beteende som kan förefalla slumpmässigt egentligen är systematiskt och konsekvent beroende på hur individen föredrar att använda sin perception och sitt beslutsfattande. Perception involverar alla olika sätt att bli medveten om saker, människor, händelser och idéer. Beslutsfattandet involverar alla olika sätt att komma fram till en slutsats om det som uppfattats. Om människor skiljer sig åt i vad de uppfattar och hur de drar slutsatser så är det rimligt att de också skiljer sig åt i fråga om reaktioner, intressen, värderingar, färdigheter och motivationsfaktorer. Myers Briggs Type Indicator ger som jag ser det en bild av personligheten som är rättvisande men ganska ytlig.

Resultaten bör kompletteras med andra data för att man skall få en uppfattning om personen är ”bra eller dålig på att vara sin profil”.

Myers-Briggs Type Indicator är ett självskattningsformulär som resulterar i en beskrivning av personligheten efter fyra dikotomier.

*1. Vart riktar individen sin uppmärksamhet (varifrån får han sin energi) utåt mot den yttre världens människor och ting eller inåt, mot den egna inre världen?*

Den extroverte (E) stimuleras av sin omgivning och riktar sin energi dit. Extroverta personer talar ofta hellre än de skriver. De är handlings-människor, de är sociala men också ”mainstream” i sina uppfattningar.

Den introverte (I) å sin sida stimuleras av egna tankar och reflektioner. De är därför ofta originella i sina åsikter och tankar. Dom tänker först och handlar sedan. De skriver hellre än de talar. De kan vara utmärkta talare och underhållare men är inte så mycket för ”small talk.”

*2. Hur skapar sig individen en bild av världen och av hur saker och ting förhåller sig?*

Den sinnesförnimmande (S) tar in världen via sina fem sinnen i avsikt att ta reda på vad som faktiskt händer, vad som faktiskt finns – i den yttre såväl som den inre världen. De är konkreta och faktaorienterade och ”här och nu” utan så mycket önskan att förändra. De har gott minne för detaljer och kan arbeta med ett stort antal fakta. Dom tar tillvara erfarenheter.

Den intuitive (N) inhämtar information via sin intuition. Den intuitive personen går bortom den av sinnen givna informationen till det som inte är, och visar samband, betydelser och mönster. Dom ser bilden i stort och försöker förstå det väsentliga och se nya möjligheter. Dom uppfinner gärna hjulet på nytt.



### 3. Hur fattar individen beslut?

Den tänkande (T) fattar beslut på basis av logik och objektivitet. Tänkandet används för att förutsäga de logiska konsekvenserna av varje givet val eller handling. De är kritiska och följer ofta principer.

Den kännande (F) fattar beslut på basis av känslor och värderingar. Känslan talar om vad som är viktigt för en själv och andra och besluten vilar på individuella värdesystem. De bryr sig om människor, har inlevelseförmåga och empati.

### 4. Hur lever individen sitt liv?

Den bedömande (J) föredrar att leva på ett planerat och ordnat sätt. De vill ha kontroll över livet. De samlar bara in precis så mycket information som behövs för att fatta beslut. De tycker om att avsluta, göra färdigt och gå vidare.

Den perceptiva (P) föredrar att leva på ett flexibelt och spontant sätt. De är nyfikna och intresserade. De vill förstå livet snarare än att kontrollera det.

De är öppna för nya erfarenheter och vill inte gärna missa något. De börjar hellre på saker än de avslutar dem.

## Tabell över fördelning av testresultat

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
0	0	1	4
0	0	1	11
ISTP	ISFP	INFP	INTP
0	0	1	1
0	0	2	4
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
0	0	3	2
0	0	3	3
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ
0	0	5	4
0	0	1	5

Första siffran = INGVAR I

Siffran under = McKinnons forskargrupp (N=30)

INGVAR I (N= 21)	NORMALPOPULATION
E=14 I= 7	E= 75 % I= 25 %
N=21 S=0	N= 25 % S=75 %
T=11 F=10	T= 50 % F=50 %
J=14 P= 7	J= 60 % P=40 %

Detta resultat kan alltså jämföras med en grupp uttalat kreativa forskare (30 st) Mc Kinnon 1969. Utmärkande

för den gruppen och INGVAR I är att vi till 100 % har intuitiva personer. Detta kan jämföras med en normalpopulation där ca 25 % är intuitiva. Graden av preferens för introversion är också något högre i vår grupp ca 33 %. Likaså är Judgement något överrepresenterat.

Intuitiva personer är mer inriktade på framtiden än sinnesförminnarna. Man ser möjligheter bortom det omedelbart för handen närvarande. Intuitiva är mindre exakta i att beräkna hur lång tid något kommer att ta än sinnesförminnare. Eftersom möjligheter kommer som en blix från klar himmel underskattar intuitiva den tid det tar att utarbeta nödvändiga detaljer och föra möjligheten till ett avslut. De intuitiva personer vi här talar om har mer fantasi och föreställningsförmåga än sinnesförminnare och de förlitar sig på processen. "Det kanske är svårt just nu men någon oförutsedd möjlighet dyker säkert upp".

Det faktum att samtliga "framtidens forskningsledare" är starkt intuitiva känns betryggande. De tycker om att lösa nya komplexa problem. De uppskattar utmaningar att lära något nytt. De missar sällan insikter men kan glömma fakta. De tycker om att vara nytänkare. De vill först ha en helhetsbild. De föredrar förändring framför förvaltning och arbetar med energiska utbrott när de är inspirerade. I sin kommunikation med andra tycker de om att börja med de stora frågorna. De vill överväga framtida möjligheter. De vill använda insikter och fantasi som t ex information och anekdoter. Slänger gärna upp bollar i luften. Tycker om det nya och ovanliga. Använder agendan mest som en utgångspunkt vid möten.

För att intuitiva personer skall fungera bättre behöver de lite inflytande av sinnesförminnare för att; Få upp viktiga fakta; Tillämpa erfarenhet på problem; Läsa det finstilta; Se vad som behöver uppmärksamhet nu; Ha tålamod; Hålla koll på väsentliga detaljer; Möta problem med realism; Inse att glädjen i nuet är viktig.

Man kan säga att dessa intuitiva personer behöver lära sig struktur och time-management. De behöver lära sig att vara här och nu och beakta realiteter. Inte alltid springa och visualisera utan stanna och se, lukta, känna. Inte bara bli klara utan också vara. Dessa sidor är viktiga i ledarskap och administration.

### Kommentar:

Påfallande är att så många i gruppen vacklar mellan om de skall fatta beslut på grundval av tanke och logik eller känsla och värderingar. De är inte bekväma i detta dilemma. Detta kan i sin tur påverka omdömet i vissa situationer. Med större självkännedom skulle de kunna stärka sig här. Annars är det positivt att många har tillgång till sin känsla och sina värderingar. I denna faktor ligger att stå för vem man är, att kunna övertyga och inspirera andra; överhuvud taget att involvera andra och att ha mänskliga värderingar i sitt umgänge med andra. Detta är av betydelse för en vetenskapsman i fråga om moral och etik såväl som i ledarskapet.

## DMT

DMT står för Defence Mechanism Test och är ett perceptuellt test, utvecklat på psykologiska institutionen vid Lunds Universitet av Ulf Kragh på 50-talet. Precis som i Myers Briggs är hur vi uppfattar och tolkar världen här utgångspunkten för hur vi sedan handlar – speciellt under stress. Testet mäter våra psykologiska försvarsmekanismer, dvs de strategier vi har att förvränga verkligheten i syfte att skydda våra självbilder och bilder av världen. Dessa strategier är kopplade till vårt beteende. Ur utvecklingssynpunkt följer försvaren stegen nedan. Beroende på när olika psykiska traumata inträffat under vår historia utvecklar vi olika försvarsmekanismer. Därav namnet perceptuellt. Nedan kan vi utläsa följden av om vi genomgått en viss fas på ett lyckosamt eller icke lyckosamt sätt.

De försvarsmekanismer som uppträdde i stor utsträckning är:

**SENSITIVITET** Dessa personer drivs av en rädsla att misslyckas. De är vaksamma för faror. De är uppgifts-aggressiva men socialt vänliga. De handlar snabbt, ibland alltför snabbt. De har ett entreprenörskap i sig. Risken är att de driver organisationen hårt och att de är lite överdramatiska. Ofta är de dåliga administratörer. De undviker omedvetet ett behagligt och stabilt liv. Man kan säga att de behöver problem för att må bra.

**DEPRESSION** (inte att förväxla med det vi i dagligt tal kallar depression) Här finns det en inre konflikt kring ansvar eller beroende. Man arbetar mycket hårt för att bevisa sin kompetens för sig själv och andra, för att få ”kärlek”. Dessa personer har ofta en snabb karriär i början och blir omtyckta av dem som ser deras ambition. Det finns en risk att de ej klarar sig ensamma i toppen, där de inte har någon som ger dem erkännande och uppmuntran. Det kan också finnas en omedveten önskan att misslyckas.

**HERODUPLIKATION** Dessa personer är presterare och kreativa inför en uppgift men kan sakna djupare social kompetens och sensitivitet. De har svårt att ta personlig kritik. Svårt att se sig själva på gott och ont. De har svårt att fungera i en socialt komplex organisation.

**REPRESSION** här finns en inre konflikt mellan initiativ och passivitet. Repressiva personer är ej så intresserade av kalla fakta utan mer av vad som finns bakom fakta och vilka fakta som bekräftar deras känslor och föreställningar.

Tilltro	Samhörighet ↔ Autism
Självständighet	Självsäkerhet ↔ Dåligt självförtroende
Initiativförmåga	Experiment ↔ Fixering
Kompetens	Uppgiftsorientering ↔ Arbetsparalysering
Identitet (relevanta emotioner)	

Lagom repression innebär att man är initiativrik, kreativ och har ”drive” i tanke och handling.

Det genomgående draget i försvarsmekanismerna handlar alltså mycket om prestation. Det handlar om att visa sin kompetens ofta som ett surrogat för att bli älskad sådan man är. Detta kan föra med sig att man har svårt att ta personlig feedback. Man ”får” bara ha goda sidor. Man jobbar och sliter hårt för att visa att man duger. Ofta behöver man någon som ser och uppskattar detta och därför trivs man inte ensam i toppen. Oftast är man kreativ, kan inspirera och ha påverkanskraft. Det kan gå över i manipulation om personen inte finns i ett sammanhang där han kommer till sin rätt.

## FIRO\_B

FIRO\_B står för Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behavior. Modellen utvecklades ursprungligen för att kunna förutsäga hur militär personal skulle kunna samarbeta i grupp. Tillhörighet, kontroll och öppenhet är de tre stegen i en välfungerande grupps tillblivelse. FIRO\_B är ett kraftfullt psykologiskt inventarium för att förklara hur personliga behov påverkar olika mellanmänniska relationer. Vi vill med detta inventarium utforska hur väl personerna fungerar som ledare relativt sina medarbetare.

FIRO\_B bygger på en modell som identifierar de tre mellanmänniska behoven av Tillhörighet, Kontroll och Öppenhet.

### Tillhörighet

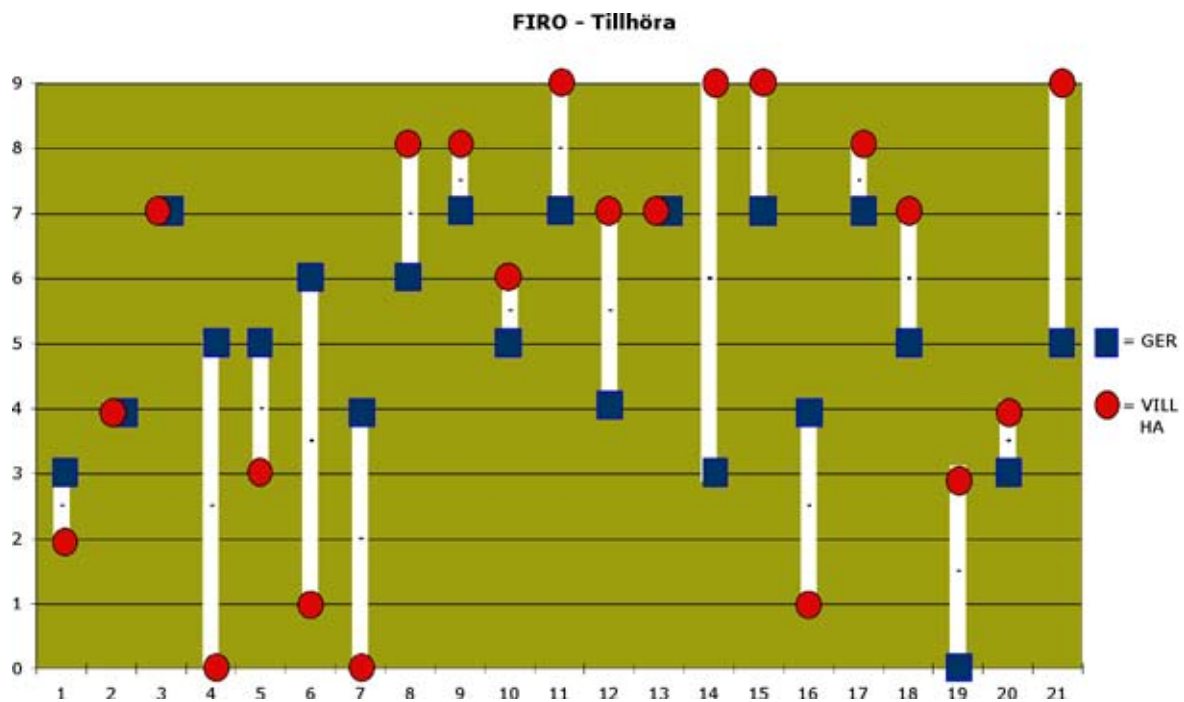
Anseende  
Erkännande  
Uppmärksamhet  
Delaktighet  
Involverad  
Förenande  
Erkänsla  
Kontakt  
Höra hemma  
Acceptans

### Kontroll

Makt  
Auktoritet  
Inflytande  
Ansvar  
Styrande  
Direktiv  
Ledare  
Beslutsamhet  
Konsekvent  
Reglerad

### Öppenhet

Personlig  
Samstämmighet  
Känslig  
Empatisk  
Öppen  
Bekräftande  
Stödjande  
Närhet  
Pålitlighet  
Värme



## TILLHÖRIGHET

När en organisationskultur betonar Tillhörighet kan det innebära:

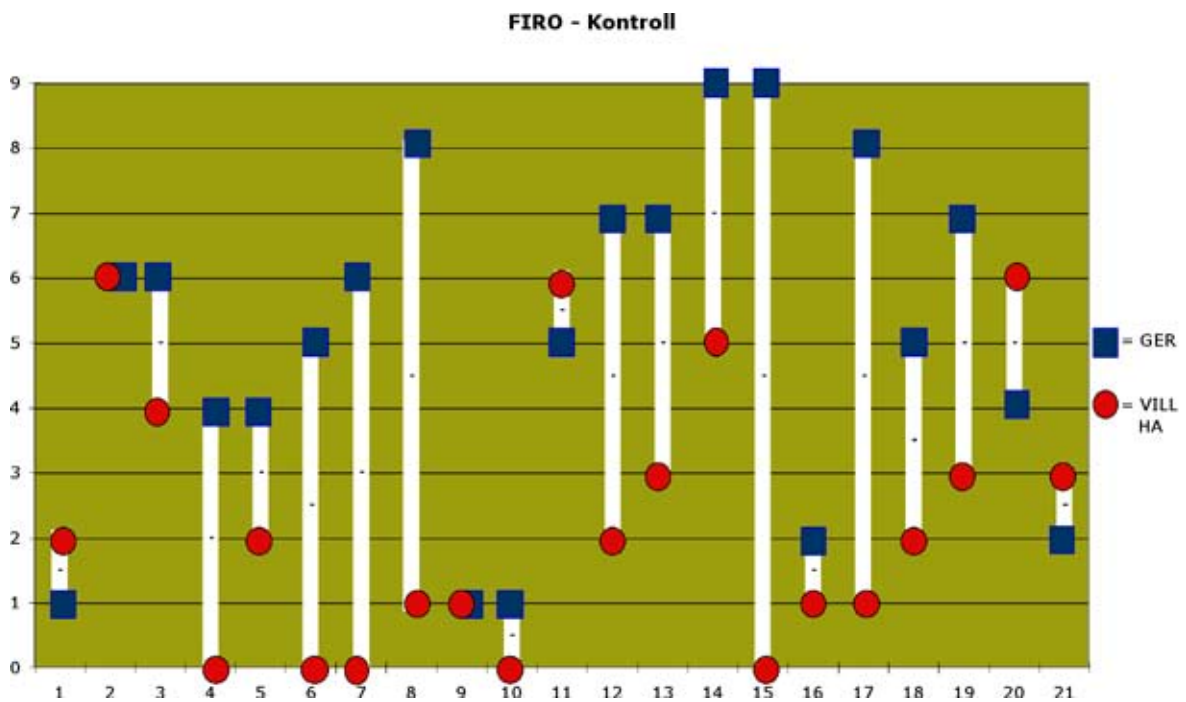
- att viktiga beslutsfattare är tillgängliga
- fritt utbyte av information
- att nyanställda tas in i gemenskapen
- att informella kontakter tas mellan individer
- allmänt engagemang och erkännande
- en atmosfär av öppenhet och fair play

När en organisationskultur inte betonar Tillhörighet kan det innebära:

- skyddsmurar runt den inre kretsen
- isolering och indelning i undergrupper
- motstånd mot mångfald
- formaliteter som kan störa kreativiteten
- begränsad erkänsla och erkännande
- favorisering av vissa personer
- begränsat intresse för andras idéer

## Kommentar:

Bara en i gruppen är låg i att skapa delaktighet medan fem personer involverar andra men själva inte vill bli involverade. De kan skapa förvirring i det att medarbetarna tror sig stå dem närmre än de gör och därmed kan komma att känna sig avvisade. De är personer som har en god social kompetens men också ett behov av att dra sig tillbaka och arbeta ensamma. Sex personer ligger högt både i att involvera och bli involverade. Dessa är de sanna relationskaparna och de som fungerar bra i team och i att bygga nätverk.



## KONTROLL

När en organisationskultur betonar Kontroll kan det innebära:

- maktkoncentration
- att personalen är alltför beroende av ledningen
- blind lydnad
- tävlan mellan individer och avdelningar
- konsekvens, klar policy, klara tillvägagångssätt

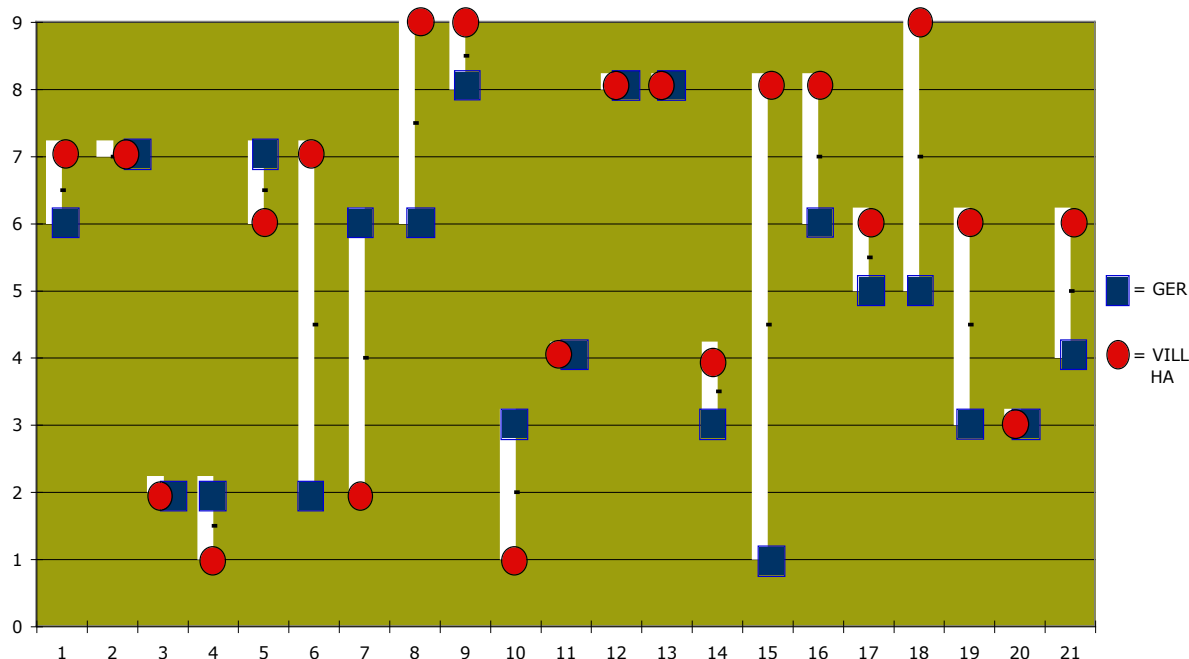
När en organisationskultur inte betonar Kontroll kan det innebära:

- bred maktfördelning
- fritt utbyte av kritik och åsikter
- policy och tillvägagångssätt anpassade till särskilda sammanhang
- överlappande ansvar mellan människor och avdelningar
- flexibilitet när det gäller att handskas med förändringar i miljön

## Kommentar:

Sju personer ligger mycket högt på kontroll. De vill styra och dirigera och har svårt att delegera i synnerhet i kris. Samtidigt vill de själva inte inordna sig i regler och styrning. De här personerna vill visa sig kompetenta och kan riskera att ta sig vatten över huvudet. Fem personer ligger på ett medelvärde både när det gäller att styra och bli styrd. Dessa ser inget självändamål i att styra men tar ledningen när det behövs och då på ett bra sätt. Fyra personer ligger lågt både vad avser att styra och bli styrd. Dessa föredrar att arbeta i en miljö där de kan göra saker på sitt eget sätt, i sin egen takt, och utan närgången övervakning, struktur eller regler. Även om de har en tendens att undvika arbeten som kräver att de har formellt ansvar, har de ändå en god ledarpotential. De oroas dock över oprövade ansvarsområden. De är självständiga individer som trivs med andra likadana och vill inte tvingas ta ansvar för snabbt. Fem personer ligger på ett medel när det gäller att styra och lågt på att vilja bli styrd. De har inget större behov av att leda, men blir omotiverade om de inte får inflytande.

## FIRO - Öppenhet



### ÖPPENHET

När en organisationskultur betonar Öppenhet kan det innebära:

- tolerans för känsloutbrott och irrationalitet
- arbetsinsatser utan förväntningar och skyldigheter
- allmän optimism
- uppriktig och frispråkig återkoppling
- givande och tagande av uppmuntran och stöd
- förtroende mellan ledning och personal

När en organisationskultur inte betonar Öppenhet kan det innebära:

- att konflikter sopas under mattan
- att man bara gör vad som förväntas
- allmän pessimism
- kylig miljö, prövande av lojaliteter
- begränsad lyhördhet för personliga problem
- brist på förtroende

### Kommentar:

I fråga om att ge och ta öppenhet är gruppen lik de flesta.

Fyra personer ger låg öppenhet. De är slutna och operonliga. Två av dem vill ha låg öppenhet tillbaka. Sannolikt har de behov av att känna någon väl och ha förtroende för denna person innan de är villiga att etablera en riktigt varm och nära relation. I allmänhet tycker de att personliga frågor och familjärt beteende kan kännas påträngande. Uppmuntran kan för dem vara falsk, och känslomässigt beteende kan göra dem besvärade. Andra kan beskriva dem som svåra att lära känna, reserverade, självtillräckliga, reflekterande, försiktiga, och t o m avståndstagande.

Två av dem ville ha hög öppenhet tillbaka. Sannolikt trivs de med att arbeta i en varm, stödjande miljö där uppmuntran och omtanke ingår i kulturen och där de kan bygga relationer på ett långsamt och naturligt sätt. Arbeten som kräver att de ska hantera klagomål och kritik, är sannolikt ingenting för dem; inte heller sådana där de genomgående förväntas visa personlig omtanke och se till att andra blir nöjda och belåtna.

Tolv ger öppenhet på en lagom nivå. Sex av dem vill ha samma tillbaka. Deras förmåga att närma sig andra människor på ett lätttsamt sätt, att acceptera deras individuella olikheter och att bygga upp kontakter, kan innebära att de är särskilt väl lämpade för roller för t ex förhandlingsarbete. Fyra av dem vill ha öppenhet på en hög nivå tillbaka. De kan föredra att arbeta i en miljö där man uppmuntrar nära relationer och där stöd, uppskattning och uppmuntran är naturliga inslag. Att kunna använda sin egen värme och omtanke utan att behöva möta allt för mycket likgiltighet eller kyla från andra bidrar troligen också till deras tillfredsställelse med sitt arbete och sin prestation. Två vill ha öppenhet på en låg nivå tillbaka. De kan föredra att arbeta i en miljö där de kan vara hjälpsamma och uppmunrande, men där det inte är lämpligt att bilda en-till-en-relationer. Sannolikt tycker de om att berömma andra eller ha trevligt och lätttsamt meningsutbyte. Ett arbete som ger dem många tillfällen att bygga upp varma men flyktiga relationer kan passa dem bra. De skulle förmodligen trivas mindre bra med arbetsmiljöer där ömsesidighet eller mera långvariga varma relationer krävs.

Fem personer ger öppenhet på en hög nivå och vill ha hög öppenhet tillbaka. De föredrar att arbeta i en miljö där det värdesätts att man lär känna människor och visar personligt intresse, och trivs sämst i en miljö där opersonlighet råder. Troligen vill de använda sin förmåga att få andra att må bra och känna sig välkomna och värdefulla. Det är troligt att de uppskattar återkoppling, uppmuntran, stöd och beröm och de torde försöka motivera andra på samma sätt. De har lätt för att uppmuntra andra och lösa konflikter.

FIRO-testet behöver bedömas över de tre variablerna som kombination. Så t ex kan man se att en individ gärna vill dominera och samtidigt vara omtyckt. Detta kan vara en svår kombination att leva upp till och ligga som en hämsko för produktiviteten. Mest typiskt för INGVAR I-mottagarna är nog deras behov av att styra och ha inflytande. Samtidigt kan de vara en aning passiva i sitt sätt att närma sig andra i öppenhet.

## RAVENS AVANCERADE MATRISER

Ravens avancerade matriser är ett icke-verbalt begåvnings-test, avsett att mäta "eductive ability (..the process of educating, or squeezing, new insights and information out of what is perceived or already known)". Det är ett av de mest väldokumenterade icke-verbala begåvningsstesterna i världen. Det konstruerades i mitten på 1950-talet och är internationellt spritt. Under testet observeras testpersonens förmåga till struktur, kreativitet, flexibilitet, uthållighet etc.

Testet består av ett antal serier av figurer där man skall välja ut den figur bland åtta alternativ som passar in i serien.

Testet är på många sätt konvergent i den meningen att det alltid finns ett rätt svar. INGVAR I-mottagarna är framförallt intuitiva i sin problemlösningsstil. De kan föreställa sig möjligheter, se problem som är intressanta och välja ut dem som är fruktbara. De är – men inte framför allt – effektiva problemlösare av redan identifierade problem.

Naturligtvis är man i denna grupp mer än genomsnittligt begåvad jämfört med högskoleutbildade i allmänhet. Utmärkande för sättet att arbeta med problem är att man är mer undersökande än man har bråttom att bli av med problemet. Som någon sa "a good problem is gold-dust". Då vill man ju inte slänga det ifrån sig.

# BILAGA 11

## DAGORDNINGAR FÖR SEMINARIERNA

### 1:A SEMINARIET

#### MEETING WITH THE GRANT HOLDERS IN THE INGVAR PROGRAMME LEADERSHIP DEVELOPMENT

START: Wednesday September 19, 2001, 5 pm

END: Thursday September 20, 2001, 3 pm

LOCATION: SSF's office at World Trade Center, Stockholm, Kungsbron 1, Section G, 7th floor (alternative entrance: Klarabergsviadukten 70)

Within the framework of the INGVAR programme, a leadership training is arranged for the grant holders. The training is led by professor Bengt Kasemo, Chalmers. The purpose with this first meeting is to go through different aspects of leadership in the industrial as well as in the academic world. Five experienced leaders have therefore been invited to share their view on leadership, in the form of presentations and discussions.

#### Wednesday, September 19

5.00 pm	Welcome – <i>Bengt Kasemo</i>
5.05 pm	Background, orientation and goals – <i>Staffan Normark</i>
5.20 pm	Presentation of the participants
6.00 pm	Talk, discussion – <i>Maris Hartmanis</i>
7.00 pm	Talk, discussion – <i>Erna Möller</i>
8.00 pm	Dinner

After the dinner there will be continued discussions on topics that will depend on the particular mood we are in at that moment.

#### Thursday, September 20

9.00 am	Talk, discussion – <i>Håkan Eriksson</i>
10.00 am	Talk, discussion – <i>Cecilia Schelin-Seidegård</i>
11.00 am	Talk, discussion – <i>Staffan Normark</i>
12.00 am	Lunch
1.00 pm	Summary
2.00 pm	Discussion about the continuation of the Leadership program; future activities
3.00 pm	End of meeting

The official ceremony will start at 4 pm.

#### EXTERNAL PARTICIPANTS AT THE LEADERSHIP DEVELOPMENT MEETING:

*Håkan Eriksson* is director of R&D at Ericsson.

*Maris Hartmanis* is CEO of Gyros AB.

*Erna Möller* is professor at Karolinska Institutet and Member of the Board of Directors of AstraZeneca.

*Staffan Normark* is professor at Karolinska Institutet, and Executive Director of the Swedish Foundation for Strategic Research.

*Cecilia Schelin-Seidegård* is director of R&D at AstraZeneca.

## 2:A SEMINARIET

### MEETING WITH THE GRANT HOLDERS IN THE INGVAR PROGRAMME LEADERSHIP DEVELOPMENT

START: Thursday November 22, 2001, 9.30 am

END: Friday November 23, 2001, 12 am

LOCATION: Hjortviken Konferens, Hindås

The main focus of this second meeting is organisational and financial etc. aspects of leadership. We will also cover "entrepreneurship". We will together discuss the mentor programme and the topics for the future Leadership development meetings. We are fortunate to have a fantastic team of prominent lecturers/discussion partners from academia and industry representing widely different experiences, which guarantees a very stimulating meeting.

#### Thursday, November 22

9.30 am Welcome; introduction – *Bengt Kasemo*

9.50 am Project management in industry  
– *Christer Simrén*

12.00 am Lunch

1.00 pm Group picture

1.30 pm Research management at Ericsson  
– *Gunnar Edwall*  
Examples from Vision Driven  
Leadership in Industry&University  
Collaborations – *Eva Westberg*

2.30 pm Group work – INGVAR  
a) The mentor programme  
(see attachment 1)  
b) Discussion of topics for coming leadership meetings (see attachment 2)

5.30 pm Title to be announced – *Arne Wittlöv*

7.00 pm Dinner

8.30 pm Title to be announced  
– *Jan-Eric Sundgren*

10.00 pm Late snack – informal discussions – *All*

#### Friday, November 23

8.30 am From idea to company  
– *Staffan Josephson*

10.00 am Management of university research  
groups and spinn-offs – *Sune Svanberg*

11.30 am Summary; discussion – *Bengt Kasemo*

12.00 am Lunch

#### External participants at the second leadership development meeting

*Gunnar Edwall*, Ericsson Research, is the Senior Expert of Optical Technologies at Ericsson. Doc. Edwall has been working with research in the hardware domain within Ericsson for more than 20 years. He has also served in different professor positions at the Physics departments of the Royal Institute of Technology, Stockholm, during more than 15 years. Given this dual experience, he has been engaged in many different industry & university collaborations including assignments for different national and international funding agencies.

*Staffan Josephson*, Managing Director, Investor Growth Capital, is adjunct professor and works with investments in biotech/life sciences at Investor. He has a broad experience from the Pharmaceutical Industry as a former R&D Director at Pharmacia AB and from companies like Af-fibody, Gyros and many others.

*Christer Simrén*, CEO, MediaBricks AB. Prior to joining MediaBricks as CEO, Christer Simrén has reshaped and restructured the paper and packaging company Korsnäs as its CEO. He has also co-founded management consulting companies as Acando and Applied Value Corporation. Dr. Simrén has more than 10 years experience in organic and profitable growth as well as growth by mergers and acquisitions. He has been heavily involved with several leading telecom companies as a consultant in the development of mobile telephony, and has been CEO for CHAMPS, Chalmers Advanced Management Programs.

*Jan-Eric Sundgren*, president of Chalmers University of Technology. Before joining Chalmers, Jan-Eric was professor in physics at the Institute of Technology at Linköping University heading a successful activity in the area of thin films. In parallel with this position he was Secretary General at the Swedish Research Council for Engineering Sciences (TFR). These two positions were held until he was appointed president at Chalmers.

*Sune Svanberg*, professor, Division of Atomic Physics, Lund Institute of Technology, had his original training in atomic physics at Chalmers, where he early on started to use lasers for spectroscopy. He eventually moved to Lund where he has built a large activity around the use of lasers



for basic research and many applications. Among the latter, major activities have been built concerning combustion diagnostics, remote environmental monitoring and medical diagnostics/therapy. He has also been originator or cofounder of several companies.

*Eva Westberg*, Ericsson Research, Director External Relations - Generic Technologies. During 17 years with Ericsson, Eva has had different leading positions with a focus on hardware related R&D. From being the General Manager for a group of 500 persons developing Basic Technologies, she moved to a position as Technical Director for Ericsson Infocom. The last years work as Research Director for Generic Technologies, i.e. all the hardware related research within Ericsson, has given her experience from applied research management.

*Arne Wittlöv* has a broad industrial experience but also a broad experience from the academic sector. His more recent industry experiences are as CEO of Volvo Aero and vice CEO of Volvo AB, responsible for many things, among them the technology development. He has been on the SSF board, and chairman of the Natural Science Research Council (NFR) and member of the board of the Swedish Research Council (VR).

## 3:E SEMINARIET

### LEDARSKAPSUTVECKLING FÖR FRAMTIDENS FORSKNINGSLEDARE

START: Tisdagen den 19:e mars, 2002, kl 9.30  
SLUT: Onsdagen den 20:e mars, 2002, kl 16.00  
PLATS: Södertuna Slott, Gnesta

#### Målsättning och upplägg

Målsättningen med mötet är att genom upplevelseövningar ge kursdeltagarna praktisk erfarenhet av situationer som speglar gruppens dynamik och att därigenom förstå sin egen roll i dessa situationer. Övningarna kopplas till enkla teoretiska modeller.

#### Övningarna syftar till:

- att öka insikten om den egna personligheten
- att ge och ta effektiv feedback
- att kunna urskilja olika faser i en grupps utveckling
- att reflektera kring olika ledarstilar
- att ge beredskap till att aktivt gå in och påverka gruppprocessen i en positiv riktning

Arbetet bedrivs huvudsakligen i grupper.

### Tisdagen den 19/3 2002

kl 09.00-09.30 Kaffe

kl 09.30-10.00 Referensgruppen inleder – *Bengt Kasemo*

kl 10.00-12.00 Gruppprocesser – *Karin Persson, Göran Söderlund*  
Innanför – utanför  
Roller  
Status

kl 12.00-13.00 Lunch

kl 13.00-15.00 Föreläsning:  
”Tankens kraft – att välja livet”  
– *Mikael Andersson*

kl 15.00-15.30 Kaffe

Medverkande under Framtidens Forskningsledare möte nr 3:

*Mikael Andersson* är född 1964, gift och har två barn samt arbetar heltid. Detta är väl egentligen en helt vanlig livssituation för en man i Mikael's ålder. Förutom att Mikael varken har armar eller ben. Med en elektrisk rullstol, anpassad bil och en vinnande attityd tar han sig fram i livet. Trots sitt ursprungliga handikapp har Mikael med oerhört stark vilja lyckats med det omöjliga. Föreläsningen ger ett vidgat perspektiv på livet. En mycket rolig och fångslande upplevelse som lever kvar i minnet

*Karin Persson*, universitetsadjunkt i psykologi och pedagogik/projektledare vid Lärarhögskolan i Stockholm sedan 4 år tillbaka och arbetar där med lärarfortbildning och kompetensutveckling för företag, organisationer etc i projektledning, ledarskap, gruppdynamik och pedagogik. Tidigare arbetade Karin som gymnasielärare i samhällskunskap, psykologi och sociologi.

*Göran Söderlund*, adjunkt i samhällskunskap och psykologi samt doktorand vid Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet. Har arbetat med ledarskap på olika sätt under 20 år, från början i egenskap av lärare och mentor vid olika skolor och skolformer. De senaste åren har han arbetat som fristående konsult åt bl a Lärarhögskolan i Stockholm med lärarutbildning, kurser i pedagogik och ledarskapskurser och ägnar för tillfället det mesta av sin tid åt forskning kring minne och inlärning.

#### Tisdagen den 19/3, fortsättning

kl 15.30-16.30 Kommunikation och feedback  
– *Karin, Göran*

kl 16.30-18.00 Att arbeta i grupp, samarbete och konkurrens  
Teori kring gruppens dynamik  
– *Karin, Göran*

kl 18.00-19.30	Reservtid; de som vill kan följa med Göran på en löprunda, en knapp timme	12.00 am	Lunch
kl 19.30	Middag	01.00 pm	Research funding structure in Sweden from an international perspective – <i>Olle Edqvist, SSF</i>
Efter kl 21.00	Presentation och diskussion runt studieresan – <i>Bengt Kasemo &amp; Gunilla Bökmark</i>	02.00 pm	KAW's strategy, plans and work – <i>Erna Möller</i>
	Diskussion runt INGVAR möte nr 4	03.00 pm	The Swedish Research Council (Vetenskapsrådet) Vision and mission – <i>Pär Omling</i>

### Onsdagen den 20/3 2002

Karin och Göran ansvarar för samtliga utbildningsaktiviteter under onsdagen.

kl 08.30-10.00	Fortsättning på feedback, aktivt lyssnande. Min roll i gruppen, självskattning och diskussion	05.00 pm	Sigtunastiftelsen – history and future, with tour of the premises – <i>Berit Carlström</i>
kl 10.00-10.15	Kaffe	07.00 pm	Dinner
kl 10.15-12.00	Normer och värderingar i grupp, gemensam värdegrund Ledarskap och ledarstilar	08.00 pm	The Swedish Agency for Innovation Systems (Vinnova) Vision and mission – <i>Per Ericsson</i>
kl 12.00-13.00	Lunch	10.00 pm	Informal discussions – <i>All</i>
kl 13.00-15.30	Problemlösning i grupp, positiv feedback och utvärdering		

Kaffe serveras under eftermiddagen

### Thursday 13<sup>th</sup> of June

08.30 am	Discussions of study trip and future activities – <i>All</i> (B. Kasemo, discussion leader)
10.00 am	The Swedish research system in a historical perspective (1950-) – <i>Ingvar Carlsson</i>
11.00 am	Open discussion and reflections – <i>All</i> (B. Kasemo, discussion leader)

## 4:E SEMINARIET

### MEETING WITH THE GRANT HOLDERS IN THE INGVAR PROGRAMME

12 – 13th June 2002, at Sigtunastiftelsen, Manfred Björkqvists allé 2-4, Sigtuna, tel 08-592 589 00  
MAIN TOPICS: Research policies, infrastructure, funding etc.

### Wednesday 12<sup>th</sup> of June

09.30 am	Welcome, introduction – <i>Bengt Kasemo</i>	12.00 am	Lunch
10.00 am	Swedish research policy today and a future perspective – Minister of Education and Science – <i>Thomas Östros</i>	01.00 pm	Mistra experiences of leadership in research – <i>Måns Lönnroth, Mistra</i>
		02.00 pm	SSF:s strategy, plans and work – <i>Björn Brandt, SSF</i>
		03.00 pm	EU/FP6 (Framework Programme 6) – <i>Staffan Sjödin</i>
		04.00 pm	Closing remarks – <i>Bengt Kasemo</i>

## 5:E SEMINARIET

### INGVAR SCIENTIFIC WORKSHOP

Hasseludden, Feb, 5- 6, 2003

#### Wednesday February 5<sup>th</sup>

- 10:00 – 10:15 *Anna Kidiyarova-Shevchenko*, Superconducting Digital Technology
- 10:20 – 10:35 *Anders Karlsson*, Quantum Bits & Pieces
- 10:40 – 10:55 *Magnus Berggren*, Electrons, Ions & Liquids as Signal Carriers in Organic Devices
- 11:00 – 11:15 *Igor Abrikosov*, Computer Simulations & Materials Design
- 11:20 – 11:35 *Stephanie Reimann-Wacker*, Nanostructured Quantum Devices
- 11:40 – 11:55 *David Sands*, Mobile Code Security
- 12:00 – 13:00 Lunch
- 13:00 – 13:15 *Mats Danielsson*, Instrumentation & Methods for X-ray Imaging
- 13:20 – 13:35 *Jörgen Larsson*, X-ray Probing of the Structural Evolution of Matter
- 13:40 – 13:55 *Richard Neutze*, Structural Changes in Membrane Proteins
- 14:00 – 14:15 *Leif Hammarström*, Electron Transfer in Organized Molecular Assemblies
- 14:20 – 14:35 *Jan Swenson*, Structure & Dynamics of Soft Matter
- 14:40 – 14:55 *Owe Orwar*, Soft-Matter Nanofluidic & Bioelectronic Devices
- 15:00 – 15:30 Coffee
- 15:30 – 15:45 *Maria Kempe*, Polymers for Biomedical Applications
- 15:50 – 16:05 *Ernest Arenas*, Stem Cell-based Strategies for the Treatment of Parkinson's Disease

- 16:10 – 16:25 *Claes Gustafsson*, Molecular Mechanisms of Transcriptional Regulation in Eukaryotic Cells
- 16:30 – 16:45 *Claes Ohlsson*, Endocrine Regulation of Skeletal Tissue
- 16:50 – 17:05 *Nils-Göran Larsson*, Regulation of Energy Pathways in Mitochondria

## 6:E SEMINARIET

### MEDIATRÄNING FÖR UNGA FORSKNINGSLEDARE I PROJEKT INGVAR

Preliminärt schema 21-22 oktober 2004

#### Dag 1

- 09.00 – 09.30 Intervjuer med samtliga kursdeltagare direkt i starten. Morgonkaffe och intervjuer om något viktigt problem med deltagarnas forskning. Två TV-team och två reportrar arbetar.
- 09.30 – 10.00 Uppspelning och analys av de två intervjuer och reportage som gjorts i förväg
- 10.00 – 10.30 Gyllene grundregler för att fungera i massmedia. Exempel med styrelseordföranden som kallade till presskonferens utan att ha tänkt efter.
- 10.30 – 10.45 Kaffe
- 10.45 – 12.00 Analys av morgonens intervjuer  
Indelade i två grupper
- 12.00 – 13.00 Lunch – med möjligheter att göra om morgonens intervjuer
- 13.00 – 14.00 Analys av de omgjorda intervjuerna  
Indelade i två grupper
- 14.00 – 14.30 Vad är syftet med intervjun? Exempel från artiklar och nyhetssändningar
- 14.30 – 15.00 Hur arbetar en nyhetsredaktion?  
Hur arbetar vetenskapsjournalister, med bl a TV-reportage från Vetenskapsradion?

- 15.00 – 17.00 Kaffe, och då startar också intervjuer med samtliga kursdeltagare om att lansera egen forskning. Samtidigt som de kursdeltagare som inte intervjuas tränas i att identifiera nyheter och formulera sig begripligt. Gruppindelning.
- 18.00 – 19.30 Mat
- 19.30 – 20.30 Gästföreläsare

## Dag 2

- 09.00 – 10.00 Uppspelning och analys av de två redigerade intervjuerna från gårdagens lanseringar – Gemensamt – Deltagarnas syn på och erfarenhet av massmedia
- 10.00 – 11.30 Analys av råintervjuer om att lansera forskning – Gruppvis – Inklusive kaffepaus
- 11.30 – 12.00 Hur når Ni ut med Ert budskap? Professor i TV-soffan som glömde förbereda sig – Forskaren som lärde sig lansera sin forskning
- 12.00 – 13.00 Lunch
- 13.00 – 15.00 Möjligheter att göra om lanseringsintervju, samt analys av de nya intervjuerna – Gruppvis – Inklusive kaffepaus
- 15.00 – 15.30 Att delta i samhällsdebatten  
Universitetskanslern som kan konsten
- 15.30 – 17.00 Strategi – Tunga fall och mediadrevet – Exempel på god och dålig strategi som några av landets mest uppmärksammade beslutsfattare använt sig av – Strategi för att undvika fallor och fel – TV-reportage med tips och råd från journalister, företag och informatörer

## 7:E SEMINARIET

### A CHAMPS PROGRAMME IN R&D MANAGEMENT

*Arild, May 11-12, 2004*

#### Programme content

The R&D Management programme covers three core areas, i.e. research strategy, organization and leadership. Below is a brief overview of the main topics to be covered within the scope of each area.

#### Strategy

A key activity in R&D management is the strategic planning, which incorporates to choose research focus and to attract and allocate resources accordingly. The basic elements of strategic planning of research are the same as in any kind of strategizing, while the alternatives and determinants of strategic choices are unique. The strategy sessions will thus draw from learnings on strategic R&D planning processes in general and from strategic considerations in academic research in particular. The following items will be dealt with:

- Key factors for determination of research scope; interest, timing, societal or customer needs, resource availability, focus vs diversification, synergies, etc.
- Strategic planning; visions, targets and strategies
- Resource attraction and resource allocation
- Balancing research, education and the third priority
- Diffusion and application of research results

#### Organization

While strategy deals with research effectiveness, i.e. doing the right things, organizational considerations are at the heart of research efficiency, i.e. doing things in the right way. Although structure and processes are given to a large extent in the academic system, there are still important choices to make and issues to manage by the operative research group leader. Among these one may notice the management of communication with interested parties and collaboration across boundaries. There are certainly important lessons to be learned from industrial R&D management in this respect, where cross-functional collaboration and project stakeholder management are core activities. Special focus will be given to:

- Organizing academic work; what are the options and which are the determinants?
- Organizing the research group; size, structure, roles and responsibilities
- Managing stakeholders; identify, understand expectations and satisfy

- Collaboration across organizational and disciplinary borders
- Project management; planning, control and closure
- Evaluation; what to measure and how

## Leadership

In academic research as well as in most other specialist-centered activities, which R&D certainly is, people are recurrently elevated to management and leadership positions on the basis of their subject matter competence rather than their management ability. A prerequisite for developing skills in leading other people is, first, to gain knowledge about what characterize good leadership. Second, raising the level of self-awareness regarding own strengths and weaknesses creates the basis for improvements and development of leadership skills. In the leadership of specialists, such as researchers, there are certain considerations to make which stems from the specific set of motivational forces that are driving specialist organizations and specialist people. In addition, the tasks as well as the organizational structure may heighten team conflicts and change resistance. Thus, the leadership sessions will focus on:

- What distinguish research leadership from leadership in general?
- What characterizes the successful research leader?
- Balancing creativity and control
- Leading research teams through changes and conflicts
- How to develop leadership skills

## Schedule

The different sessions will be centered on one of the three core areas of the R&D management programme, as outlined above, but each contributor will not be restricted to keep solely within one subject area. Rather, they are all encouraged to take a holistic view on R&D management from the different perspectives they represent.

### Tuesday, May 11<sup>th</sup>

- 09.00 – 09.30 Assembly and coffee
- 09.30 – 10.00 INTRODUCTION  
Mikael Weimarck, PhD in Technology Management and Managing Director of CHAMPS, Chalmers Advanced Management Programs. Mikael will act as a programme moderator and integrator.
- 10.00 – 12.00 BALANCING BASIC AND APPLIED RESEARCH – STRATEGIC CONSIDERATIONS  
Professor Koenraad Debackere, MSc and PhD degrees in Electrical Engineering and Management. He studied at Ghent University and MIT. He is

Professor of Technology and Innovation Management at the KU Leuven. He is the head of the research division IN-CENTIM at the KU Leuven. Koenraad Debackere has received several international awards and nominations for his research activities in the area of technology and innovation management. He has authored over 70 articles and book chapters in this field.

- 12.00 – 13.00 Lunch
- 13.00 – 15.00 BALANCING BASIC AND APPLIED RESEARCH – STRATEGIC CONSIDERATIONS (continued)
- 15.00 – 15.30 Coffee
- 15.30 – 18.00 LEADING RESEARCH – THE ORGANIZATIONAL AND HUMAN PERSPECTIVE  
Sven Kylén, PhD in Psychology and Research Program Director at FENIX which is a research organization with the purpose to bridge boundaries in several different ways. FENIX integrates researchers from many academic disciplines into joint research projects and FENIX aims to bridge boundaries between the academic search for new knowledge and managerial search for new and improved practices.
- 18.00 – 19.00 Dinner
- 19.00 – 21.00 LEADING RESEARCH – THE ORGANIZATIONAL AND HUMAN PERSPECTIVE (continued)
- 21.00 – Light supper

### Wednesday, May 12<sup>th</sup>

- 08.00 – 09.30 ARE WE DOING THE RIGHT THINGS?  
Professor Sören Sjölander, is a Professor of Innovation Engineering and Management at the School of Technology Management and Economics, Chalmers. He is the co-founding vice chairman of Chalmers Innovation, a business incubator, Chalmers Invest, a venture capital company and Chalmers School of Innovation and Entrepreneurship. Professor Sjölander is on the board of several unlisted and listed companies and an advisor to investment funds focusing investments in technology-based businesses. He specializes in the strategic

	management of technology, innovation management and on entrepreneurship and is the author or co-author of several books, book chapters, articles and papers on related research issues.
09.30 – 10.00	Coffee
10.00 – 12.00	ARE WE DOING THE RIGHT THINGS? (continued)
12.00 – 13.00	Lunch
13.00 – 15.00	MOTIVATING RESEARCHERS – CREATING INCENTIVES WITHOUT WHIP OR CARROT Bernt Ericson, former Vice president Research and Technology, Ericsson. He has recently retired from the position as Vice President of Ericsson Technology Foresight. He is Chairman of IMIT, Institute for Management of Innovation and Technology and Advisory Board Member of Tokyo University.
15.00 – 15.20	Coffee
15.20 – 16.00	REFLECTIONS AND WRAP-UP – <i>Mikael Weimarck</i>

## 8:E SEMINARIET

### COMMERCIALIZATION

25-26 January 2005, Eklundshof, Uppsala

#### Day 1 (25<sup>th</sup> January)

09.00 – 09.30	Introduction – <i>Bengt Kasemo</i>
09.30 – 10.30	Research, innovation, commercialization – a historical perspective – <i>Sverker Sörlin</i>
10.30 – 11.00	Pause
11.00 – 12.00	Commercialization routes – <i>Ingvar Andersson</i> Contract R&D – <i>Ingvar Andersson</i> Intellectual Property Rights & Licensing – <i>Ingvar Andersson</i>
12.00 – 13.00	Lunch

13.00 – 14.00	Spin-off companies – <i>Olle Stenberg</i> Incubators – <i>Olle Stenberg</i> Financing – <i>Ingvar Andersson</i> Conclusions – <i>Ingvar &amp; Olle</i>
14.00 – 14.30	Pause
14.30 – 16.00	Perspectives on Innovation – <i>Ron Long</i>
16.00 – 17.00	The Value of Patents – Some Lessons from the Håkan Lans Cases – <i>Erik Moberg</i> (Håkan Lans)
17.00 – 18.00	Discussions
19.30	Dinner

#### Day 2 (26<sup>th</sup> January)

8.30 – 9.00	Practicalities – <i>Bengt Kasemo</i>
9.00 – 10.00	The Swedish Venture Capital Market – <i>Lars Öjerfors</i>
10.00 – 10.30	Pause
10.30 – 11.30	Title to be submitted – <i>Winfried Hoffman</i>
11.30 – 12.30	Commercialisation of multidisciplinary research – <i>Ingemar Lundström</i>
12.30 – 13.30	Lunch
13.30 – 14.30	Biotechnology – from ideas to commercialization – <i>Mattias Uhlén</i>
14.30 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Discussions – <i>Bengt Kasemo</i>
16.00 – 17.00	Summary – <i>Bengt Kasemo</i>

## 9:E SEMINARIET

### INGVAR I & II WORKSHOP

Sollentuna/Bergendal Hotel and Conference Center, 23rd - 25th of November, 2005

#### Wednesday, November 23<sup>rd</sup>

Education session: "Career planning" (for the new INGVAR II)

14:00 Assembly and coffee

14:30 Kerstin Lagerström, KI

This education session is aimed at working with your career planning. You will formulate both short and long term goals. We will focus on your relevant needs which you should concentrate your time and energy on to reach these goals. It also will give you the guidance about how to prioritise and make the right choices. We will work with your personal requirements which you will need to succeed in prioritising the activities in your work. For this we will also work in small groups.

Coffee  
(continued)

19:30 End

From 19:30 evening assembly before the dinner (INGVAR I & II)

20:00 Dinner

21:30 Mingling and networking INGVAR I/  
INGVAR II

#### Thursday, November 24<sup>th</sup>

*Gender – the hidden agenda of rationality*

09:00 Yvonne Hirdman, SU

10:00 Coffee

10:30 (continued)

12:30 Lunch

Important global questions and issues in the developing world – How to promote science

13:30 International Science Programme; Research Co-operation with Developing Countries – Why, Where and How – Lennart Hasselgren, UU  
Sida SAREC's research co-operation in developing countries – philosophy and modus operandi – Staffan Wiktelius, SIDA

15:00 Coffee

15:30 (continued)

Approx. 16:00 Sune Svanberg, Bengt Kasemo

Discussing and planning the "Mentor programme", INGVAR I/II

Approx. 17:00 End

From 19:00 evening assembly before the dinner

19:30 Dinner

21:00 Mingling and networking

#### Friday, November 25<sup>th</sup>

*Theory of knowledge, philosophy of science*

09:00 Science in a historical perspective – Sven-Erik Liedman, GU

10:00 Coffee

10:30 (continued)  
Truth or use? A contemporary dilemma – Sven-Erik Liedman, GU

12:30 Lunch

*Ethics and responsibility for research results*

13:30 Göran Hermerén, LU

15:00 (continued)

Approx. 16:00 Sune Svanberg – Closing session for INGVAR II

Discussion of theme for next get together, and further themes

Approx. 17:00 End

YVONNE HIRDMAN, professor i historia vid Stockholms universitet. Hon har bland annat fått stor uppmärksamhet för sina maktstudier av svensk demokrati. Yvonne Hirdman lanserade 1988 begreppen genus och genusystem. De fick stor betydelse för forskningen om hur manligt

och kvinnligt skapas och för analysen av maktförhållandet mellan kvinnor och män.

Yvonne Hirdman ansåg att genus var ett bättre ord än könsroller och socialt kön. Könsroller ger sken av att kvinnor och män frivilligt väljer vissa roller och att de kan göra sig fria från rollerna när det passar. Så enkelt är det inte enligt Yvonne Hirdman, eftersom varje människa föds och växer upp i ett genusystem som redan definierat vad som är kvinnligt och manligt.

GÖRAN HERMERÉN, Professor of Medical ethics, Lund University, Sweden since 1991, professor of philosophy, Lund University since 1975. Previously visiting fellow at Princeton University, University of Michigan and Trinity College, Dublin. Has published books and papers on aesthetical and ethical problems in international periodicals. Partner in several research projects funded by the EU. Member of the National Council on Medical Ethics in Sweden since its start. Chairman of the ethics committee of the Swedish Research Council (Stockholm), chairman of the advisory board of the German reference centre for ethics in the life sciences DRZE (Bonn) and President of the European Group on Ethics in Science and New Technologies (Brussels).

LENNART HASSELGREN, Working at Uppsala University since 1968. PhD thesis 1975 "Static and Dynamic Nuclear Electromagnetic Moments Studied by Coulomb Excitation and in Radioactive Decay". Docent 1978. Assistant at Dept. of Physics and Research Assistant at the Natural Science Research Council (NFR) until 1975. Assistant Director, International Seminar in Physics 1975 – 1982 with a leave for research work at Univ. of Rochester 1979 - 1980. Programme Director, International Programme in the Physical Sciences since 1982 and Head, International Science Programme since 1998.

STAFFAN WIKTELIUS, I have a PhD in entomology and have worked as teacher and researcher at Swedish University for Agricultural Sciences (SLU) for about 20 years. I have worked with developing countries in my position at SLU and also as staff at IAEA (side effects of pesticides) and with a capacity building programme for University of Asmara, Eritrea in co-operation with Uppsala University. I joined Sida/SAREC in 2003 and is responsible for support to regional and global research programmes.

SVEN-ERIC LIEDMAN, är professor i ide- och vetenskapsteori vid Göteborgs universitet. Sven-Eric har bland annat skrivit I skuggan av framtiden (Bonnier Alba, 1997), Att se sig själv i andra (Bonnier, 1999) och Ett oändligt äventyr (Bonnier, 2001). Surdeg – en personlig bok om ideer och ideologier (Stockholm: Författarförlaget, 1980). Frihetens herrar, frihetens knektar (Stockholm: Arbetarkultur 1982). Han föreläser kring modernitet, solidaritet, kunskap och politiska ideologier.

## 10:E SEMINARIET

### SCIENCE AND SOCIETY

Grand Hotel in Saltsjöbaden, 25th-26th of September, 2006

#### Day 1

Assembly at 11.45

12.00 Lunch

13.00 Welcome, Introduction – *Bengt Kasemo*

13.30 The social foundations of knowledge or why scientists do what they do – *Göran Rosenberg* (Session organizer)

15.30 Coffee

16.00 Politics' influence over research – Where do we draw the line? – *Bo Rothstein*

End of the session

Entertainment with *Peder Falk* and *Johan Paulsen*

19.00 Dinner with invited guests

#### Day 2

8.30 Reflection on creativity, diversity, quality and leadership – *Jasenko Selimovic*

10.00 Coffee

10.30 Engaging with the public on content, process, and social implications of science and technology: why, who, where, how? – *Ilan Chabay*

12.00 Closing remarks and discussion on how we go forward – *Bengt Kasemo*

12.30 Lunch

End of the workshop



# BILAGA 12

## FÖRTECKNING ÖVER MENTORER

### INGVAR ADEPT

IGOR ABRIKOSOV

ERNEST ARENAS

MAGNUS BERGGREN

MATS DANIELSSON

CLAES GUSTAFSSON

LEIF HAMMARSTRÖM

ANDERS KARLSSON

MARIA KEMPE

ANNA KIDIYAROVA-SHEVCHENKO

JÖRGEN LARSSON

NILS-GÖRAN LARSSON

ANDREAS MOLISCH

RICHARD NEUTZE

OVE NILSSON

CLAES OHLSSON

OWE ORWAR

STEPHANIE REIMANN-WACKER

AGNETA RICHTER-DAHLFORS

DAVID SANDS

MARIA STRØMME

JAN SWENSON

### MENTOR

MIRKA MIKES LINDBÄCK, *ABB*

HANS WIGZELL, *rektor och prof, KI*

ANDRAS GEDEON

LEIF BERGSTRÖM

LENNART PHILIPSON, *prof emeritus, KI*

BJÖRN NILSSON, *VD KaroBio AB*

BJÖRN SVEDBERG, *KAW*

GUSTAF SÖDERLIND, *prof, LU*

EVA WESTBERG, *Ericsson*

KÅRE LARSSON, *prof emeritus*

STEN ORRENIUS, *prof, KI*

GUNNAR EDWALL, *Ericsson*

CLAES WILHEMSSON, *AstraZeneca*

GRETA FOSSUM, *VD Skogsindustriernas forskningsstiftelse*

GILLIS JOHNSON, *AstraZeneca*

MARIS HARTMANIS, *VD Gyros*

STURE FORSÉN, *prof emeritus, LU*

ULLA-BRITT FRÄJDIN HELLQVIST, *Svenskt Näringsliv*

STAFFAN TRUVÉ, *VD Carlstedt Research and Technology AB*

BENGT KASEMO, *prof, CTH*

CARL-IVAR BRÄNDÉN, *prof emeritus, UU*





ISBN: 978-91-89206-38-0



Postadress: Box 70483

107 26 Stockholm

Telefon: 08-505 816 00

Fax: 08-505 816 10

E-post: [found@stratresearch.se](mailto:found@stratresearch.se)

Besöksadress: Kungsbron 1, G7

[www.stratresearch.se](http://www.stratresearch.se)