

29. februar 2008

Forskningsledelse:

Lede eget arbeid

Du er alltid en leder

Denne delen er skrevet for nybegynnere i anvendt forskning, kanskje helst for deg som kommer rett fra universitetet til en jobb som medarbeider i et oppstartet prosjekt. Du får tildelt en arbeidsoppgave, og du skal løse oppgaven med egen innsats. Ettersom du ikke har ansvar for andres arbeid, kan det synes søkt å snakke om ledelse. Men i anvendt forskning må du stille noen krav til deg selv som går til kjernen i en lederfunksjon, så det kan være nyttig å se det slik at du faktisk har et lederansvar for ditt eget arbeid. Det bidrar dessuten til gode arbeidsvaner, og arbeidsvanene bør du ha et bevisst forhold til, for de formes gjerne gjennom de tidligste yrkesårene.

Oppgavens plass i helheten

Så er du kommet på plass, og skal gå løs på arbeidsoppgaven. Kanskje er du blitt fortalt hvorfor oppgaven er viktig, kanskje ikke. I alle fall må du være sikker på at du forstår hensikten med det du skal gjøre. Dette er vesentlig, av to grunner. For det første kan det hende, særlig i større prosjekter, at den eller de som formulerte oppgaven ikke har tenkt skikkelig igjennom oppdraget, eller har formulert det ufullstendig. Men den viktigste grunnen er at du må ta et ansvar for at den løsningen du kommer frem til faktisk er brukbar. For å gjøre det må du tenke deg oppgaven løst, og sette deg inn i anvendelsen av løsningen. I praksis betyr dette at du må forstå hvordan ditt bidrag skal virke som en del av det systemet det inngår i. (System står her for prosjektet som helhet, se innledningen.) Det innebærer at du må sette deg inn i systemets formål og utforming på et systemnivå høyere enn ditt eget bidrag.

Et eksempel: Du skal konstruere et måleinstrument som skal inngå i et større reguleringsystem. Ikke gi deg før du forstår hvordan data fra måleinstrumentet skal brukes i reguleringsfunksjonen, og hvordan instrumentets fysiske omgivelser vil være. Bare med en slik forståelse kan du være trygg på at din løsning er både tilstrekkelig og

ikke unødig raffinert, også på områder som kanskje er dårlig spesifisert. Samtidig har du kvalifisert deg for en meningsfylt dialog i prosjektets gang med dem som jobber med andre deler av systemet, slik at de ikke tar feil med hensyn til de detaljerte egenskapene til måledata fra ditt instrument.

Et annet eksempel: Du skal lage et dataprogram som simulerer en arbeidsprosess i en fabrikk. Programmet skal inngå som en del av et større simuleringssystem for materialflyten, innkjøpsrutiner, osv i bedriften. Naturligvis må du sette deg inn i den arbeidsprosessen du skal simulere, men du må også sørge for at du forstår hvordan data fra ditt program skal bli brukt. Enhver simulering av operasjoner er en forenklet representasjon av virkeligheten. Du må sørge for at din forenkling fanger opp det kvalitativt vesentlige for anvendelsen, og gjør det med nødvendig nøyaktighet. Ikke mindre, og ikke mer, i hvert fall ikke meget mer. Det er nesten umulig å beskrive kravene til et simuleringsprogram fullstendig på forhånd, så de anvisningene du fikk som utgangspunkt for jobben må du betrakte som – akkurat – bare et utgangspunkt.

Tredje eksempel: Du skal kartlegge forekomsten av en bestemt miljøgift i et begrenset område. Ved første øyekast kan oppgaven synes selvstendig objektiv, men ved nærmere gjennomgang vil du se betydningen av å forstå hvordan resultatene er tenkt brukt. Er undersøkelsen ledd i en kartlegging av årsaksforhold? - grunnlag for tiltak? - eller en stikkprøve som ledd i en geografisk bredere kartlegging? Ditt opplegg for undersøkelsen vil kunne avhenge sterkt av svarene her. Tilsvarende er det viktig at resultatene rapporteres på en slik måte at de ikke inviterer til anvendelser de ikke er gyldige for.

Så kommer forsinkelsene

Når du er trygg på at du har en skikkelig forståelse av hensikten med det du skal gjøre, setter du i gang. Så viser det seg at utfordringene er flere enn du hadde forutsett. Trivielle forsinkelser stjeler tid, og stresset øker. Og noen problemer er uventet vanskelige. Hva gjør du da? Innskytelsen hos de fleste er å jobbe hardere, i håp om allikevel å levere det ønskede resultatet innen tidsfristen. Hvis det lykkes, vil alle hjerter glede seg. Men husk at du ikke er ansatt for å vise hvor faglig dyktig du er, men for å bidra til at målene for prosjektet som helhet blir nådd. Kanskje er det tid for å foreslå en liten forenkling av oppgaven? En midlertidig eller varig reduksjon av kravene som du ser – og kan begrunne – ikke vil ha vesentlig virkning for det samlede prosjektet? Eller en midlertidig nødløsning som ikke er god, men god nok til at den overordnede systemintegrasjonen kan gå sin gang uten forsinkelser, mens du fortsetter ut over den opprinnelige tidsfristen med den gode løsningen? Mulighetene kan være flere. Hovedsaken er å disponere tiden i eget arbeid fortløpende slik at det best mulig

støtter prosjektets overordnede tidsplan, funksjonelle mål og kostnadsrammer. Dette krever den systemforståelsen som er omtalt ovenfor.

Tidsklemmen

Så langt har vi holdt oss til det faglige. Men du kommer til å stå overfor andre utfordringer også. Den som sikkert melder seg er "tidsklemmen", - konflikten mellom jobbens og privatlivets tidsbehov. Den melder seg fordi anvendt forskning nærmest per definisjon innebærer at man påtar seg oppgaver man ikke har utført tidligere, og i noen tilfeller oppgaver som ingen har utført tidligere. Da blir det lett noen overraskelser, og de er regelmessig slike at det kreves mer innsats enn planlagt, og ofte på kort varsel. Hva gjør du da? Her kan det ikke gis sikre råd, enhver må gjøre sine egne, situasjonsbestemte og vanskelige valg. Imidlertid bør du unngå å la kortsiktige betraktninger om pengegodtgjørelsen bli avgjørende. I anvendt forskning gjelder ordtakene at hvis du bare gjør det du blir betalt for, blir du bare betalt for det du gjør.

Tvil om oppdraget

Andre utfordringer forekommer også. Det kan for eksempel tenkes at dine undersøkelser av hensikten med oppgaven leder deg til tvil om oppgaven er fornuftig formulert. Hvis forsiktig lufting av tvilen blir avvist, bør du redegjøre for ditt syn skriftlig, til din nærmeste sjef. Dersom dette føles ubehagelig, er det et par forhold du bør være klar over. For det første, at det ofte er nettopp i grensesnittet mellom de ulike deloppgavene i et prosjekt at de feilene eller manglene ligger som senere kan skape store problemer i prosjektet. Med andre ord, det er fullt mulig at du er på sporet av noe viktig, kanskje også viktigere enn bare i forhold til din oppgave. Dette vet erfarne folk. Hvordan kan det da ha seg at de allikevel ikke vil høre på deg? Forklaringen ligger på det psykologiske plan. Gode prosjektledere er personer som utad påtar seg dristige prosjekter de bedømmer som realiserbare, men ikke har full oversikt over. De blir regelmessig møtt med tvil og innvendinger som de egentlig ikke har gode motsvar til, men avviser dem i en ånd av "overlat dette til meg". Denne selvtilliten, bygget på kvalifisert skjønn, er helt nødvendig for å få virkelig nyskapende prosjekter i gang. Faren er at avvisningen av innvendinger kan gå for langt og bli en vane. Spesielt overfor enkelte svært dyktige personer med utpreget skapende evner kan det være nødvendig å uttrykke seg skriftlig og meget klart for å nå igjennom. Om du fortsatt ikke får en reaksjon du er tilfreds med, må du velge om du vil gå videre oppover i organisasjonen, eller gjøre det du er bedt om og håpe på det beste. Men behold en kopi av notatet.

Presentasjoner

Presentasjoner du gir av ditt eget arbeid vil bestemme andres bedømmelse av arbeidet og dermed av deg. I hvert fall gjelder det for de som ikke direkte kan bedømme de faglige resultatene mine, og de er ofte de fleste. Også i denne sammenhengen gjelder det at du ikke vil nå frem med å vise hvor meget du kan. Det gjelder å gi en mest mulig konsis beskrivelse av oppgaven og løsningen, og så belyse de kritiske punktene i realiseringen. I muntlige presentasjoner er det spesielt viktig at fremstillingen er pedagogisk god. Unngå unødvendig detaljer, og sørg for at eventuelle figurer ikke inneholder mer enn det er meningen at man skal oppfatte. Hvis presentasjonen er viktig og du er uerfaren må du ”prøveforelese”. Og husk i alle fall at du aldri blir så berømt at berømmelsen erstatter forberedelse.

I skriftlige presentasjoner har du naturligvis flere virkemidler med hensyn til å gi detaljer uten at oversikten går tapt. Men også her er det viktig å være omhyggelig, slik at budskaper blir oppfattet slik det er tenkt. En god regel kan være å be en hjelpsom frivillig lese gjennom, med tanke på tre forhold: Er det språklig korrekt? - er det lett å forstå? – og, er det fornuftig?

Dagboksnotater

Dette bringer oss til et siste punkt: Dagboksnotater. Det er svært nyttig å skrive ned vesentlige hendelser i arbeidet. Dette som en støtte for hukommelsen med hensyn til resultater som er oppnådd, beslutninger som er truffet, og kronologien. Spesielt kan notatene være til hjelp i prosjektarbeid som foregår i nettverk uten tydelige ansvarslinjer. Hva ble besluttet? Hvem deltok? Viktige argumenter for/imot? Kortfattede nedtegnelser, bare det viktigste, med håndskrift i en protokoll er greit. Hvis det brukes "data" må opplegget være slik at filen er sikret og ikke kan modifiseres i ettertid. Daterte og sidenummererte papirutskrifter kan være en løsning. Hvis dette virker defensivt – dokumentere ryggdekning for ansvar – er det faktisk ikke denne siden som er viktigst. Hovedpoenget er at skrivingen hjelper deg til å fokusere om det vesentlige i en mangfoldig hverdag, og til å avklare dine egne oppfatninger. 