

25.5.2001

Forslag til

## Forskningsstrategi for Kungliga Biblioteket

### Indledning

#### *Opgaven*

Dette forslag til forskningsstrategi for Kungliga Bibliotheket er blevet til på foranledning af rigsbibliotekar Tomas Lidman, der i et memo af 30.3.2001 har ridset baggrunden for opgaven op og har specificeret de problemer, der især skal belyses og i forlængelse heraf de spørgsmål, der skal søges besvaret.

#### *Forslagets udarbejdelse*

Forslaget er blevet til i flere tempi. Indledningsvis blev jeg tilstillet de to af Jan Carlson udarbejdede forslag 12.4.1996 og 18.8.1999 om henholdsvis "Uppbyggnaden av en ny organisation för Kungliga Biblioteket" og "Från expertfunktion till forskningsbibliotekarie på Kungliga Biblioteket". Efter et oplæg på KB den 16.3.2001 om forskningen på Det Kongelige Bibliotek i Köbenhavn, hvor forskningsinteresserede og engagerede medarbejdere var til stede, skrev Thomas Lidman det memo, der har udstukket opgaven. I uge 17 opholdt jeg med på Kungl. Biblioteket for at före samtaler med en række medarbejdere om den aktuelle situation og mulighederne for forskningen på stedet i fremtiden. Samtalerne vekslede med löbende udfärdigelse og ändring af memoer til bearbejdning af delspörsmålene i opdraget. I tiden frem til begyndelsen af juni blev supplerende oplysninger og synspunkter indhentet med henblik på udfärdigelse af rapporten til forslag til en forskningsstrategi for KB. Rapporten og dens synspunkter bliver präsenteret for ledelse og medarbejdere den 15. Juni, og med hensyntagen til de synspunkter og forslag, der fremkommer på dette möde, bliver den endelige rapport färdigskrevet og afleveret som planlagt til 1. juli.

Rapporten diskuterer de opstillede problemer og spørsmål. Den diskuterende form skal sikre en mere alsidig belysning af problemerne, også at der kan være andre veje at gå, end rapporten anviser. Imidlertid ligger det i opgaven ikke blot at diskutere og fremlägge problemerne, i det mindste de mest centrale, men også at komme med en mening om, hvordan spørsmålene besvares. Det siger sig selv, at der ikke har været fuldständig enighed om de veje, der bör fölges for at fremme forskningen på KB. Til gengäld har der været en udtalt positiv positiv holdning overfor indförelse af forskning som arbejdsopgave på KB.

Som et element i rapporten er indlagt enkelte scenarier, gennemspilning af en række tänkte situationer, hvor visse elementer ligger fast, og de videre sandsynlige eller mulige konsekvenser herefter forfølges. Scenarierne er indlagt som instrumenter til

at vende problemer og muligheder, ikke som skjulte anvisninger til, at sådan og sådan bör det göres. Det ligger allerede deri, at jeg ikke har så dybtgående et kendskab til KB, dets organisation og samlinger, at jeg kan udstikke sådanne. Scenarierne er alene et instrument til anvendelse blandt andre i forbindelse med de beslutninger, der måtte blive taget efter 1. Juli.

Det er ikke et led i opgaven at tage stilling til den eksisterende ordning med ekspertfunktionen for enkelte medarbejdere, og heller ikke at diskutere Jan Carlsons forslag af 18.8.1999 vedrørende dette. Sidstnævnte er kun betragtet som baggrundsmateriale. Opgaven er at anvise veje for den fremtidige indførelse af forskning uden afhængighed af eksisterende ordninger.

Af samme grund er der heller ikke brugt plads på at diskutere, hvad medarbejdere, der bruger en del af deres tid til forskning, skal have som stillingsbetegnelse. Hovedsagen er, at der kommer medarbejdere, som har forskning indbygget som element i arbejdstiden, hvad enten de kaldes eksperter, forskningsbibliotekarere, sektorforskere, forskningsmedarbejdere eller andet.

Lønforhold i forbindelse med oprettelsen af forskerstillinger tages der heller ikke stilling til. Det må i givet fald blive et forhandlingsspørgsmål mellem organisationerne. Dog er det åbenbart, at lønnen på den ene side ikke må være hæmmende for at rekruttere de forskere, der vil være attraktive for biblioteket, og på den anden side ikke skal overstige enhedsledernes.

Argumenterne for at indføre forskning som en del af arbejdsopgaven ved KB er omtalt både i Jan Carlson forslag af 18.8.1999 og Tomas Lidmans memo 30.3.2001 og skal ikke gentages her. Blot skal det understreges, at det er altafgørende, at målsætningen ikke alene er klar, men hele tiden holdes for øje, samt at der er konsensus omkring den. Forskningen skal være en *integreret* del af KB's fremtidige virksomhed som moderne kulturinstitution og ikke en konjunkturbestemt påhæftet del, der har en isoleret plads efter de "vigtigere" funktioner.

### *Grundlæggende antagelser:*

Nogle antagelser som grundlag for forslaget til strategiplanen:

1. KB vil fremover söge at beskäftige nogle forskere spredt i den eksisterende organisation med en vis *permanent forskningstid* på nøgleområder. Enhedsledere kan indgå i denne forskergruppe. Der tages ikke stilling til forskertallet, heller ikke til hvilken procentstats den forskningstid skal have eller hvilke nøgleområder, det skal være.
2. KB vil fremover beskäftige forskere, allerede ansatte eller midlertidigt indkaldte forskere, til lösning af *konkrete forskningsopgaver*. Enhedsledere kan indgå i denne forskergruppe. Der tages ikke stilling til hverken forskernes antal, ansättelsesforhold eller forskningsopgaver.
3. For at fastlægge forskerantal, forskningstid og forskningens nøgleområder udarbejder KB en *forskningsplan* med en tidshorisont på f. Eks. 3-5 år til besvarelse heraf. Heri afdækkes konkrete behov for forskning og synliggörelse af

- KB's samlinger og institutionenelle ønsker og prioriteringer (og her tages stilling til de mange detaljspørgsmål, som dette forslag til strategiplan ikke kan gå ind i)
4. Til administration af forskningsplan, forskerbedømmelser og fremtidige forskningsressourcer og varetagelse af forskningsinitiativer etableres en *forskningslederstilling*/forskningsorganisation. Det vil være nødvendigt at afsætte ressourcer til administrationen i sig selv, hvor beskeden en administrativ form der end vælges.

### *Scenario i forlængelse af disse antagelser:*

KB nedsætter et forskningsudvalg på tre forskningskompetente medarbejder til udarbejdelse af en forskningsplan. Planen godkendes af KB's ledelse. I Forskningsplanen er valgt fire nøgleområder: 1. Musik, 2. Bog-, biblioteks- og lærdomshistorie, 3. Kort- og billeder og 4. Svensk litteraturhistorie. Inden for to af områderne er allerede ansat kvalificerede forskere, og de tildeles permanent forskningstid på 40 procent, mens de to andre områder midlertidigt prioriteres gennem begrænsede ansættelser af eksterne forskere til løsning af konkrete opgaver eller ved delvis frikøb af allerede ansatte, mens vikarer for samme tidsrum varetager nogle af deres opgaver. Forskningsadministrationen lægges med 15 procent i hænderne på en højt kvalificeret forskningsaktiv enhedsleder.

## 1. Forskningsfinansiering

Finansieringsspørgsmålene bør overvejes i et bredere perspektiv

Finansieringen af forskningen på en national kulturinstitution af KB's størrelse kan især ske på følgende måder:

1. Som en procentdel af KB's samlede budget bevilget gennem finansloven og aftalt med ressortministeriet.
2. Som en procentandel af KB's bevilling, som KB's ledelse vælger at bruge til forskning.
3. Som eksterne forskningsressourcer samlet gennem KB's systematiske ansøgninger til gennemførelse af institutionelle eller tvärinstitutionelle projekter
4. Som forskningsmidler, der forbruges på KB gennem enkeltforskeres individuelle forskningsansøgninger, herunder netværksansøgninger.
5. Som midler tilført forskningen ved salg af institutionens ekspertice og ydelser, f. Eks. Udlån af forskere til undervisning, redaktionsvirksomhed, udstillingsvirksomhed.
6. Som sponsorat givet af en eller få større virksomheder. Det kan være et generelt sponsorat til forskning i almindelighed eller et sponsorat öremärket til et bestemt forskningsprojekt.

Mens pkt. 1-2 er et forhandlingsspørgsmål og afhængig af den til enhver tid herskende politisk/økonomiske konjunktur, eksternt i forhold til ministeriet, internt i forhold til andre interesser på KB, er pkt. 3-6 uforudsigelige med hensyn til både

volumen og output. Derfor bör de også kun være et - omend - betydende supplement til pkt. 1-2, hvis der på nogen måde skal være tale om en rationel styring af forskningen med henblik på løsningen af institutionelle opgaver.

En vej til at igangsætte og fremover sikre tilførsel af eksterne forskningsressourcer er formuleringen af nogle attraktive/iøjnefaldende projekter med en overskuelig tidshorisont og synlige resultater, som appellerer ud over det akademiske miljø. Sådanne "populære" projekter kan derpå bane vejen for mere tidskrævende og mindre synlige projekter.

### *Scenario for anvendelse af en million kroner årligt i fem år til forskning:*

I det øjeblik KB har en bevilling på en million kroner årligt i fem år til igangsætning af forskning, skal pengene ikke bruges på hverken et enkelt stort projekt eller på frikøb af nogle ganske få forskere, men spredes på et større antal personer og projekter, så forskningspotentialt kan blive afdækket: hvor er ideerne, initiativerne og lysten til at have forskning som en del af arbejdsopgaven, hvorpå en forskningsplan for de fem år regulerer brugen af midlerne, herunder til indkøb af evt. eksterne forskere.

Hvis en million kroner giver tre fuldtids forskerstillinger, svarer det til 36 forskningsmåneder, der kan fordeles på et langt større antal personer, f. eks. til ni forskere, der hver får fire måneders forskningstid (2 af en femdages arbejdsuge til forskning).

## 2. Hvem formulerer forskningsopgaverne?

Den enkelte forsker? Ledelsen?

Med det givne udgangspunkt for forskningen ved KB, vil det mest hensigtsmæssige være at begynde med at udnytte og stimulere det allerede tilstedeværende forskerpotentialt optimalt. Det sker ved at fremme allerede igangværende forskningsprojekter, at opfordre og indkalde forskningsprojekter fra medarbejdere, som mere eller mindre har måttet holde deres ideer og emner tilbage p.g.a. andre arbejdsopgaver, men hvor der er et potentialt til stede, der gør, at der ikke skal begyndes fra nul.

En fordel ved denne fremgangsmåde er, at alle de projekter bliver kaldt frem, som umiddelbart har ligget og ventet på institutionen. En anden er, at den eksisterende eller potentielle gruppe af mest aktive forskningsmedarbejdere materialiseres. De får lejlighed til at komme frem, hvis de ikke allerede er det.

Ulempen ved denne fremgangsmåde er, at projekterne vil komme frem uden plan eller styring. Det kan blot ikke være anderledes i en fase, hvor KB vil lægge kursen om. Når kursen er lagt om, vil antallet af medarbejderformulerede forskningsprojekter falde en del. Det ligger i sagens natur, når der hidtil overhovedet ikke er blevet formuleret forskningsopgaver af KB's ledelse. Hvordan den

fremtidige fordeling mellem forskerformulerede og ledelsesformulerede forskningsprojekter skal være, skal der ikke tages endeligt stilling til. Der kan under alle omstændigheder ikke realistisk fastlægges varigt til en bestemt procent, men vil ændre sig afhængig af mængden af forskningsressourcer og af disse forskningsressourcers sammensætning (närmere herom nedenfor). Under alle omstændigheder er det et væsentligt element i KB's forskningsstrategi at fremme den medarbejderformulerede forskning for derved at sikre alsidighed i emnevalg og metodisk tilgang. Det er i sig selv et mål for KB i forhold til omverdenen.

Ved siden heraf formulerer KB's ledelse forskningsprojekter, som det er i institutionens interesse at få løst og som ligger i forlængelse af den øvrige interessevaretagelse. Denne forskning kan f. Eks. igangsættes i forbindelse med større kulturinitiativer, hvor det vil være naturligt at KB profilerer sig. Det kan være forskning som leder op til udstillinger, videnskabelige konferencer, udgivelse af nationale værker etc. Afdelinger og enheder indgiver gennem forskningslederen forslag til ledelsen om igangsættelse af institutionelle forskningsprojekter, hvorefter ledelsen prioriterer dem, og forskningslederen derpå effektuerer dem.

Som nationalbibliotek spiller KB en specifik rolle i den kulturelle offentlighed. Der kan stilles berettigede krav og forventninger om, at visse eksperticer er at finde her frem for på alle andre kulturinstitutioner. Hvor rettes f. Eks. spørgsmål om bog-, biblioteks-, lærdoms- og mediehistorie hen? Til universitetsinstitutter eller KB? Hvor er eksperticen om håndskrifter, musikallier, kort, billeder? Eller den højeste viden om digital lagring? Gennem sin opgavevaretagelse kommer KB's ledelse til at prioritere nogle forskningsområder som overordnede integrerede dele af den samlede virksomhed.

I takt med at forskningen får anderledes rum og tid på KB, vil spørgsmålet om rekruttering af nye forskere og om formuleringen af forskningsområder for nye forskerstillinger også melde sig. Det vil ske i dialog mellem ledelse og afdelinger, og målet vil være afstukket i forskningsplanen.

Der er her tre veje at vælge allerede ved implementeringen af forskningstid som en del af tjenesten. Den ene er at satse på videre kvalificering af allerede ansatte til forskerstillinger, den anden at rekruttere egentlige forskere udefra, og den tredje at rekruttere kandidater udefra til forskeruddannelse på KB med henblik på institutionens specielle behov.

Megen forskning gennemføres via forskerteams og tvärinstitutionelle forskernetværk. Ofte er forskningsopgaven her hverken formuleret af enkeltinstitutioner eller individuelle forskere, men igangsat via nationalt eller internationalt opslåede og formulerede projekter. Hvor det er muligt og relevant, vil KB som institution eller gennem enkeltmedarbejdere aktivt søge at indgå i denne type projekter. Det vil sige, at KB opfordrer, tilskynder og støtter forskningsmedarbejdere til at indgå i tvärinstitutionelle forskningsprojekter, ligesom institutionen selv søger institutionelle samarbejdspartnere til realiseringen af forskningsopgaver.

Der er således tre grundliggende forskellige måder at få forskningsprojekter i KB-regi formuleret på. Alle kræver de en overordnet stillingtagen fra KB's ledelses side, ligesom der er spørgsmålet om, hvor det *institutionelle* initiativ skal ligge. Skal enhver stillingtagen finde sted i KB's ledelse eller en anden instans? Og ligger ethvert institutionelt initiativ mest hensigtsmæssigt hos KB's ledelse. Svarene vil blive fulgt op og diskuteret i de følgende afsnit.

### 3. Sikringen af forskningens kvalitetsniveau

Procedure for behandling af ansøgninger. Hvem bedømmer? Ledelsen eller særskilt bedømmelsesudvalg.

Selv om der nu ikke er formelle krav til kvaliteten af forskningen på KB, er der en forventning om, at den er på højde med de andre sektorforskningsinstitutioners og universiteternes. Hvad eller? Forskning på det højeste videnskabelige niveau er en selvfølgelig og integreret del af KB's image som moderne kulturinstitution.

I fravær af fælles regler for sektorforskningsinstitutionerne til sikring af forskningens kvalitet, opstiller KB sine egne procedurer til sikring af kvaliteten på KB.

Den forskning, der udføres på eller i forbindelse med nationalbibloteket skal være fuldt på niveau med de andre kulturinstitutioners og universiteternes. Det er væsentligt og uomgængeligt i sig selv, og tjener institutionens image og medarbejderne bedst. Det giver både de bedste muligheder for forskerekuttering og for forskermobilitet/forskerkarriere. Tillige er det forudsætningen for, at forskningsmedarbejderne på KB kan indgå på lige fod med andre forskere i tværfaglige eller tvärintitutionelle forskningsprojekter. Det er også det nødvendige udgangspunkt, når institutionen og dens medarbejdere i øvrigt skal søge eksterne forskningsmidler i konkurrence med andre.

Kvalitetssikringen er toleddet: For det første skal kvaliteten af de forskere, som KB har fastansat eller midlertidigt beskæftiger være bedømt. Den bedømmelse går ikke alene på formelle akademiske kvalifikationer/grader, men også på kreativitet, effektivitet og formidlingsevner. En ph.-d eller doktorgrad behøver ikke nødvendigvis i sig selv at være nok, hvis den f. Eks. er 10 år gammel og pågældende ikke har forsket siden, men sidder i en fuldtids administrativ stilling uden føling med sit tidligere forskningsområde. For det andet skal alle ansøgninger om fremtidige ansættelser i forskerstillinger igennem en faglig kvalitetsbedømmelse.

Vurderingen af forskernes videnskabelige kvalifikationer og faglige niveau kan kun foretages af andre forskere inden for samme fag på mindst samme faglige - og gerne højere - niveau. Vurderingen af konkrete forskningsprojekters faglige kvalifikationer kan tilsvarende også kun foretages forsvarligt af andre fagfolk, især når det realistiske i tidsplaner er et af de elementer, der skal vurderes.

I nogle tilfælde vil KB selv være i besiddelse af den faglige ekspertise, der kan vurdere forskningskollegers eller eksterne forskeres kvalifikationer og projekter, men ikke i alle. Der vil være tilfælde, hvor institutionen ikke selv råder over den tilstrækkelige faglige ekspertise. Der kan også stilles spørgsmålstegn ved det hensigtsmæssige i, at alene kolleger på institutionen fagligt videnskabeligt vurderer andre kolleger på institutionen, og dermed f. Eks. kan komme til at stå isoleret med ansvaret for en fagligt negativ bedømmelse med påfølgende karrieremæssige konsekvenser. Faglige bedømmelser af andre forskere bør foretages af en kombination af interne og eksterne bedømmere, og i de tilfælde, hvor internt kvalificerede ikke haves, da alene af eksterne bedømmere. Denne sammensætning af bedømmelsesudvalg er også et tydeligt signal til den øvrige forskerverden om, at KB vil tages alvorligt som en del af den.

Problemet med på et givet tidspunkt at fastsætte enkeltforskeres forskningsmæssige niveau kan løses på flere måder, men den enkleste er at begynde med og gå ud fra nogle formelle akademiske kriterier. De allerede ansatte forskere og potentielle forskere er på et vist akademisk niveau. Nogle er på post-doc niveau, andre igen doktorer og atter andre professor-kvalificerede. I de tilfælde, hvor det ikke allerede står klart, må en evaluering foretages for en gang for alle at få det på plads. Det vil for den enkelte forsker angive hendes/hans startplads i forskerhierarkiet på KB, og dermed hvem der i givet tilfælde kan være med til at bedømme hvad. Ligeledes giver det retningen for det videre forskerkarriereforløb. Udvikling af medarbejdernes kompetence får hermed klare mål og delmål.

De fastansatte forskningsmedarbejdere skal ikke have de forskningsprojekter, som de gennemfører i deres ordinært tildelte forskningstid særskilt bedømt, men anmoder de om store perioder af yderligere forskningstid, skal disse projekter bedømmes på linie med de projekter, som KB opslår eksternt. I stedet rapporterer forskningsmedarbejderne årligt om deres forskningsaktivitet, og får påfølgende denne rapport bedømt af forskningsorganisatoren og institutionsledelsen.

Særlige institutionelt ønskede forskningsopgaver, som KB's egne medarbejdere ikke kan påtage sig, opslås eksternt med angivelse af emne, opgavens art og tidsmæssige rammer. De indkomne ansøgere behandles af et fagligt bedømmelsesudvalg med eksternt flertal, og hvor ingen KB-medarbejdere er kvalificeret til at medvirke, bliver bedømmelsesudvalget helt eksternt. Sådanne bedømmelsesudvalg nedsættes ad hoc i hvert enkelt tilfælde.

#### 4. Forskningsledelse

Hvordan skal forskningen styres? Skal man udnytte andre ved KB til denne opgave eller skal man tilknytte kompetence fra universitetet?

Hvordan skal kontakter med universitet/højskole prioriteres?

I det øjeblik forskningen bliver givet selvstændig tid i visse stillinger på KB, skal denne tid også administreres og have en instans, som varetager dens interesser.

Forskningsledelsen kan lægges hos en afdelings- eller enhedsleder med forskningskompetance, hos en af de forskere, der får tildelt permanent forskningstid eller en tidsbegrænset stilling kan opslås eksternt med henblik på at få en erfaren forsker, der tillige har administrativ erfaring og som sideløbende skal gennemføre et forskningsprojekt i KB's regi. Hun/han vil da have den fordel/ulempe at være uden kendskab til KB's interne struktur m.m. i forsøget på at nå det i startfasen opstillede mål for forskningen. Af de nævnte muligheder er det mindre hensigtsmæssigt at lægge ledelsen hos en intern forsker uden andet ledelsesansvar. Stillingen vil kræve en vis gennemslagskraft i forhold til den øvrige organisation. Forskningsledelsen kunne med fordel lægges i hænderne på en enhedsleder med forskningskompetance, der så i forskningsspørgsmål skal have direkte reference til KB's ledelse.

Når den forskningsansvarlige skal tage initiativer, søge forskningsmidler på institutionens vegne, indkalde forskningsårsrapporter, lægge forskningsbudget, forestå nedsættelse af bedømmelsesudvalg osv. bliver det et spørgsmål om af afse en vis tid til denne administration. Det er vigtigt at afsætte denne tid fra starten for at få hele planen for forskningen godt fra start. Beskedent anslået kan det ikke dreje sig om mindre end 15 %. Ideelt vil det være, om forskningslederen bliver involveret fra starten i KB's forskningsplanlægning.

Forbindelsen til universitet/høgskole kan udvikles i flere tempi. For det første ved at ansatte derfra deltager i bedømmelsesudvalg på KB, for det andet ved at der til forskerstillingerne knyttes forpligtelse til at søge samarbejde med relevante universitetsinstitutter. Det er en proces, der skal gives tid, og ikke kan forceres, hvis den ikke skal få noget kunstigt over sig. Da der i Lund er en særlig lærestol for bok- og lærdomshistorie kunne en særlig kontakt dertil være relevant.

På bare lidt længere sigt vil det af hensyn af den gensidige kompetanceudvikling være formålstjænligt med fælles seminarer for forskere ved KB/Stockholm og KB/Kbh. Tilsvarende vil udstationering af forskere, deltagelse i bedømmelsesudvalg over grænserne m.m. være muligheder, alt afhængig af den gensidige institutionelle interesse herfor.

## 5. Bedømmelse af forskningsresultater

Hvem bedømmer forskningsresultater; er det de samme personer som bedømte ansøgningen eller bør man anvende sig af andre bedømmere. Det er måske tilstrækkeligt om forfatteren får sin forskning publiceret i et anset videnskabeligt tidsskrift.

Bedømmelser af KB-tilknyttede forskeres individuelle forskningsprojekter skal i almindelighed ikke finde sted i KB-regi, ligesom andre sektorforskere eller universitetslærere ikke får intern efterkritik. I det øjeblik en videnskabelig afhandling eller bog er publiceret af et fagtidsskrift eller et forlag har det været igennem en bedømmelse, hvorpå den endelige bedømmelse tilkommer de læsende, herunder pågældende fagmiljø.

I de tilfælde, hvor KB institutionelt påtager sig løsningen af store forskningsprojekter eller omfattende videnskabeligt udgivelsesarbejde finansieret ved eksterne midler vil en efterkritik af de opnåede resultater ikke være tilstrækkeligt eller hensigtsmæssigt. I de tilfælde må institutionen, evt. sammen med andre, nedsætte en følge- eller styregruppe, der som tilsynsførende løbende fører kvalitetskontrol med hele projektet.

## 6. I tilfælde af udeblevne forskningsresultater. Sanktionsmuligheder?

Får forskeren nogen "straf", hvis resultater udebliver eller rækker det med ikke påny at få forskningstid, alternativt når det gælder eksternt tilknyttede forskere, at de fremover for svært ved at konkurrere om forskningmidler

Når vilkårene for et forskningsprojekts gennemførelse er, at det skal være færdigt i løbet af en på forhånd bestemt tidsperiode, hvorefter forskeren igen overgår helt eller delvis til andet arbejde (internt eller eksternt), vil den situation let kunne forekomme, at forskeren ikke er blevet helt færdigt og endnu mangler større eller mindre dele, som det nu imidlertid er mere eller mindre umuligt at få færdigt på kort tid, selv om fritiden og ferier tages til hjælp. Der opstår da en meget svær situation for forskeren, hans projekt og i værste fald også hans familie, og i alle tilfælde for hans enhedsleder og for institutionen. Det er en på alle måder uønskelig situation for alle parter. Derfor må det i første række dreje sig om at forebygge og at undgå, at det når dertil.

Det gøres ved detaljeret forskningsplanlægning, herunder ved en tidsplan for faserne i projektets afvikling, således at allerede væsentlige afvigelser fra denne plan af forskeren bliver rapporteret videre til den/de forskningsansvarlige. Det vil give mulighed for at justere og korrigere projektet i forhold til slutresultatet.

Forskningsplanen for projektet er forud gennemarbejdet og drøftet med opdragsgiveren. Dog er det alene forskeren der i sidste ende har ansvaret for projektets gennemførelse på de aftalte tidsmæssige betingelser.

I nogle tilfælde kan en uge eller en måned mere være afgørende for et forskningsprojekts succes eller stranding, i andre vil det hverken gøre fra eller til. Det vil være en konkret afgørelse, om det er formålstjenligt at bevilge yderligere tid for at få et projekt færdigt, hvis ellers de nødvendige midler er til stede.

I sig selv kan det ikke være den generelle fremgangsmåde til at sikre forskningsprojekters gennemførelse og afslutning at bevilge yderligere midler, da det indikerer, at projekterne ikke er blevet godt nok forberedt, og kan indgyde forskerne i det hele taget det indtryk, at alvoren i tidsplanlægningen ikke er reel. Det bliver den af hensyn til alle implicerede nødt til at være, og her er ikke kun tænkt på bevilgende myndigheder og KB's image udadtil.

Det er under alle omstændigheder ikke muligt påny at få bevilget forskningstid, hvis en allerede bevilget tid ikke giver det aftalte resultat inden for et år efter udløbet af perioden med forskningstid. Andre sanktionsmuligheder gives ikke.

I de tilfælde, hvor KB-forskere med permanent forskningstid, måtte vise sig at gå i stå, må proceduren være fratagelse af forskningstiden og overgang til andet arbejde efter en nærmere fastlagt tid (f. Eks. 3 år uden forskningsaktivitet og store afvigelser mellem forskningsrapportering og forskningsoutput).

## 7. Længden af forskningsperioder

Hvor lang kan en forskningsperiode være, hvad er mest formålstjenligt – seks måneder, et år, to år – og skal det være på heltid, halvtid eller hvad?

Længden af en forskningsperiode afhænger helt af, hvad formålet med tildelingen af forskning er. Skal der være tale om en helt automatisk tildeling af f. Eks. seks måneders forskningsperiode til skiftende allerede ansatte forskere, for at de overhovedet kan få en forskningsperiode; eller skal forskningsperioders længde afhænge af de konkrete forskningsprojekter og forskningsopgaver, der ligger og ønskes løst. I sidstnævnte tilfælde kan der ikke fastsættes generelle regler for længden af en forskningsperiode. Den må i stedet vurderes konkret i hvert enkelt tilfælde i forhold til det formulerede forskningsprojekt med indbygget tidsplan.

Så længe KB ikke råder over en større fast årlig sum til forskningsformål, vil det mest hensigtsmæssige være at vurdere hvert enkelt forskningsprojekts varighed individuelt. Ved vurderingen tages der stilling til, om forskningsperioden bevilges til afslutningen af et allerede igangværende projekt eller til fuldstændig gennemførelse af et projekt. Denne skelnen er nyttig, idet det er en erfaring, at videnskabelige medarbejdere ofte i længere tid indsamler materiale og arbejder med problemstillinger i forbindelse med andet tjenstligt arbejde for derpå at nå til et punkt, hvorfra de kun kan komme videre med emnet, hvis de får en afsluttende samlet tid til at gøre det færdigt, gennem en skrive- eller slutfase. Denne type projekter er, som det allerede ligger i deres tilblivelseshistorie næsten udelukkende båret af den enkelte medarbejders interesser. Den institutionelle interesse i at fremme sådanne projekter er helt åbenbar, under forudsætning af deres relevans for institutionen. På en gang viderekvalificeres en medarbejder og institutionens forskningspotentiale styrkes med anvendelse af færrest mulige forskningsressourcer.

Forskningsprojekter til gennemførelse i løbet af tre måneder eller mindre bør ikke kræve løbende rapportering om arbejdets gang, derimod alle der varer længere og er tildelt af øremærkede forskningsmidler. Den løbende rapportering giver gensidigt ansvar og kan være med til at forebygge kriser og tidsoverskridelser.

Fuld forskningstid eller forskning på delt tid? Så længe der ikke er tale om tilstedeværelsen af meget store forskningsmidler, vil det mest hensigtsmæssige for institutionen være at sprede forskningstiden på flere forskere, så de f. eks. i en arbejdsuge har to dages forskningstid og tre dages anden tjeneste. Det giver det største forskningsoutput i forhold til det investerede.

Medarbejderes overgang til forskningstid vil under alle omstændigheder give nogle arbejdsmæssige og administrative problemer som skal løses. Det tager den fleksible administrative organisation som en del af sin opgave, hvorfor det ikke er dette, der skal tages hensyn til ved tilrettelæggelsen af forskningsperioden, men derimod hvordan forskeren får de optimale muligheder for at løse den aftalte forskningsopgave. Nogle forskere arbejder bedst og mest effektivt ved alene at forske i lange sammenhængende perioder. For dem anvendes den model at tildele x-antal måneders fuld forskningstid. Andre forskere blive stimuleret af at kombinere forskellige typer arbejdsopgaver, og disse kan f. Eks. have halv forskningstid, men der vil være rum for individuelle aftaler. Ulempen ved halv- eller delt forskningstid kan være, at forskeren bliver engageret i det øvrige afdelingsarbejde på forskningens bekostning. Til gengæld er fordelene, at hun/han bevarer den nære kontakt med sin arbejdsplads og ikke skal føres ajour efter længere tids fravær.

## Sammenfatning

Den i dette forslag fremlagte strategi kræver ikke omlægninger i den eksisterende organisation, i stedet alene en tilføjelse til denne med etableringen af forskningslederstillingen. Forskerne skal heller ikke placeres i en enhed for sig, men være spredt i de eksisterende enheder og samlinger, hvor de også skal have hovedparten af deres daglige virke ud over forskningstiden. Forskningskompetancen skal integreres i den eksisterende organisation.

Det er meget væsentligt med formuleringen af en forskningsplan, der konkret udmønter forskningsbehov og -projekter med dertil hørende ressourceforbrug.

Selv med begrænsede startmidler kan forskningen implementeres med det her skitserede forslag, som har tilstræbt at holde den administrative del på det nødvendige minimum, der dog alligevel både sikrer styring og kvalitet. I takt med udbygningen af forskningen ved KB vil forslaget grundstruktur kunne fastholdes, selv om den ledelsesmæssige del vil kome til at fylde mere, og fremfor alt sikrer forslaget institutionsledelsen stor fleksibilitet på forskningsområdet. Det gælder i valg af forskningsprojekter og i måden, det enkelte projekt realiseres på. Medarbejderne får mulighed for at formulere egne forskningsprojekter, at få forskningstid og at videre kvalificere sig i forhold til de samlinger, de skal forvalte og formidle.

Bilag: Tomas Lidman: Forskningsstrategi för KB. PM 30.3.2001.