



Tværgående missionsdrevet
forskning på Aarhus Universitet

Afreportering 2022

Indhold

Baggrund	3
1.0 Indledende om de ni anbefalinger	4
2.0 Ambitioner og anbefalinger	5
2.1/ Ambition I: Opbygge interdisciplinær samarbejdskapacitet.....	5
2.2/ Ambition II: Styrke den organisatoriske infrastruktur.....	8

Baggrund

Universitetsledelsen besluttede d. 24. februar 2022 at nedsætte en arbejdsgruppe om tværgående missionsdrevet forskning. Gruppens opdrag var at udarbejde forslag, der kan styrke AU's profil som et universitet med stærke tværgående, missionsdrevne forskningssamarbejder, der bidrager til løsning af store samfundsudfordringer. Arbejdsgruppen skulle tage afsæt i eksisterende erfaringer om bl.a. organisering, virkemidler og hjemtag af ekstern finansiering til tværgående, missionsdrevet forskning.

Arbejdsgruppen skulle bl.a. adressere følgende spørgsmål:

- Hvordan skaber AU de bedst mulige rammer for tværgående, missionsdrevet forskningssamarbejde? Er der fx strukturer, der kan forbedres ift. for at søge ekstern missionsorienteret funding?
- Hvordan kan AU blive endnu bedre til at fremme de tværgående missionsdrevne indsatser, der allerede er sat i gang; herunder sikre den fornødne eksterne finansiering?
- Hvordan høstes gevinster af samarbejdet, herunder indlejring og forankring?
- Hvordan understøttes tværgående samarbejde bedst administrativt? Forslag vedr. administrativ praksis kan med fordel tage afsæt i de erfaringer, der er gjort over årene og have karakter af et katalog ell. lign., der samler velafprøvede tilgange.

Arbejdsgruppens medlemmer:

- Søren Rud Keiding, direktør AIAS (forperson indtil 1/9-2022)
- Anne Marie Pahuus, prodekan for forskning, Arts (forperson fra 1/9-2022)
- David Lundbek Egholm, prodekan for forskning, Nat (forperson fra 1/9-2022)
- Andreas Roepstorff, institutleder og tidl. centerleder IMC, Arts
- Carsten Jensen, centerleder Aarhus BSS
- Lene Baad-Hansen, viceinstitutleder for forskning, Health
- Thomas Vosegaard, centerleder iNano, Nat
- Mogens Hinge, lektor, Tech
- Hanne Vester Rasmussen, viceadministrationschef, Tech

Understøttet af:

- Knud Warming, Forskningsstøtteenheden
- Inge Liengaard, Universitetsledelsens Stab

Arbejdsgruppen har holdt i alt seks fælles møder og dertil en række forberedende møder i mindre grupper.

1.0 Indledende om de ni anbefalinger

Universiteterne har en stærk forpligtelse til at bidrage til opfyldelsen af de verdensmål eller missioner, som er af kritisk betydning for en bæredygtig samfundsudvikling. Skabelsen af interdisciplinær forskningskapacitet skal ses som en langsigtet investering i viden, som er af helt afgørende betydning for dette arbejde. Det gælder ikke mindst i forhold til forskningens og uddannelsernes bidrag til opfyldelsen af de mål, vi som samfund stræber efter, fx et rent miljø, mindsket ulighed, demokratiske samfund, diversitet og stærke institutioner. Denne rapport beskriver de organisatoriske muligheder og tiltag, som vi finder er de mest oplagte for at sikre, at Aarhus Universitets viden bliver nyttiggjort i denne fælles samfundsindsats..

Institutionelt skal der kunne trækkes på dynamiske, fleksible grundforskningsmiljøer, der er erkendelsesdrevne, men som samtidig kan ledes af politiske mål om at bidrage til et samfund med løsninger til det fælles bedste. Nyttiggørelsen kommer af, at man både kan forske i lange, sammenhængende perioder og kan handle hurtigt, fordi den faglige dialog mellem disciplinerne er etableret og der er skabt et fælles sprog.

Det kræver tid og rum at gøre denne forskel gennem samarbejde. Aarhus Universitet har i mange år investeret i tværgående forskningssamarbejder og har arbejdet målrettet på at blive en vigtig partner også uden for universitetet . Der kan dog med fordel skabes en stærkere struktur omkring fx forskningsledelse og adm. understøttelse af tværgående(/tværorganisatoriske) projekter, så erfaringer på dette område kan deles og forankres bedre og bredere.

Med dette som afsæt har arbejdsgruppen formuleret to ambitioner, ni anbefalinger, en taksonomi over organiseringstyper samt indsamlet cases til inspiration.

Ambition 1	Anbefalinger
Opbygge interdisciplinær forskningskapacitet	#1 Opret et ambassadørkorps #2 Skab mødesteder #3 Tildel seed-funding #4 Tildel meritering #5 Gentænk formater #6 Styrk kommunikation
Ambition 2	Anbefalinger
Styrke den organisatoriske infrastruktur	#7 Sparring ved opstart #8 Skab rammer for erfaringsudveksling #9 Samle administrative best practices

2.0 Ambitioner og anbefalinger

2.1/ Ambition I: Opbygge interdisciplinær samarbejdskapacitet

Forudsætningen for tværgående missionsdrevet forskningssamarbejde er tilstedeværelsen af en grundlæggende interdisciplinær samarbejdskapacitet og -kultur, som kan bringes i spil, når behovet opstår. Det kræver en betydelig investering fra de involverede parter, fordi det tager tid at blive i stand til at lave de perspektivskift, som er forudsætningen for at kunne arbejde reelt tværgående og interdisciplinært. Samtidig er der en række barrierer, som skal overvindes, før mérværdien bliver tydelig for deltagerne. De seks anbefalinger har til formål at skabe gode rammebetingelser for udviklingen af en interdisciplinær samarbejdskapacitet og -kultur.



#1 Opret et ambassadørkorps

Det kræver en organisatorisk ramme at sikre den fornødne bevågenhed på tværgående, missionsdrevet samarbejde.

Det anbefales: at etablere et interdisciplinært ambassadørkorps, der skal give ledelsesmæssig sparring og motivere og inspirere til tværgående samarbejde om konkrete temaer med relevans for allerede udpegede eller mulige nye missioner. Ambassadørkorpsen kan fx bestå af institutledere eller forskere/ildsjæle. Gruppen skal bl.a. bidrage til udviklingen og gennemførelsen af de foreslåede temamøder (se anbefaling #2), ligesom gruppen skal være Universitetsledelsens sparringspartner i relation til fremme af tværgående, missionsdrevet forskning.

Næste skridt: Hvert fakultet udpeger mindst en ambassadør og AIAS udpeger én. Ambassadørkorpsen holder et konstituerende møde og aftaler arbejdsform og ideer. Det understøttes administrativt af AU Forskning og stiller sig til rådighed for løbende sparring med Universitetsledelsen og de akademiske råd.



#2 Skab mødesteder

Skabelsen af tværfaglige mødesteder kræver aktiv handling. Der findes i forvejen gode eksempler på mødesteder for universitetets forskere (f.eks. er kurset i universitetspædagogik et godt mødested for yngre forskere), men tematiserede mødesteder savnes.

Det anbefales: at etablere en ramme for at afholde tematiserede møder, som skaber rum til tværfaglighed i både uddannelse og forskning. Fokus for møderne er det faglige potentiale, båret af forskningsmæssig nysgerrighed og interesse. Temaer kan både tage afsæt i kendte samfundsudfordringer, missioner og nye potentielle udfordringer. Det er vigtigt, at møderne initieres af ildsjæle med interesse for tværfagligt samarbejde, og at vækstlaget involveres; gerne i samarbejde med en vejleder/seniorforsker. Eksterne partnere kan også involveres. Temamøderne skal være korte (max. 2 timer) og bygges op om korte inspirationsoplæg, som kan følges op af uformelle samtaler. Der skal samtidig være indtænkt format for, hvordan samtalerne kan videreføres, hvis der er interesse herfor.

Næste skridt: Ambassadørkorpset (se anbefaling #1) udarbejder en ramme for at afholde tematiserede møder. Der kan hentes inspiration fra eksisterende interdisciplinære mødeformater; f.eks. oplæg v. ALIAS-fellows og de eksplorative frokostmøder på Arts.



#3 Tildel seed-funding

Seed-funding er et simpelt og relativt billigt redskab til at skabe incitament til tværgående samarbejde. Seed-funding er særlig virksom ift. vækstlag. Mange, især yngre forskere, er motiverede af at samarbejde med kolleger fra andre discipliner. Samtidig kan selv små bevillinger styrke unge forskere, der endnu ikke har så meget på cv'et. Seed-funding kræver dog ledelsesmæssig risikovillighed, for indsatsen har en lang tidshorison, og det kan være vanskeligt efterfølgende at fastslå præcis, hvilke resultater midlerne skaber på sigt. Der skal derfor være en accept af, at et muligt udfald kan være, at der ikke er basis for at arbejde videre med en projektidé.

Det anbefales: at der lokalt og/eller centralt afsættes midler, som kan understøtte de indledende faser af tværgående forskningssamarbejde. Det anbefales desuden, at seed-funding tildelles i åben konkurrence, f.eks. med faste ansøgningsfrister som inviterer bredt og som forudsætter, at personer med klart forskellige fagligheder går sammen om ansøgningen.

Næste skridt: AUs Forskningsudvalg/fakulteternes forskningsudvalg aftaler, hvordan man kan anvende eventuel intern seed-funding til at fremme tværgående forskning.



#4 Tildel meritering

Deltagelse i tværgående, missionsdrevet forskning har en markant samfundsmæssig impact. Det er vigtigt at sikre, at dette harmonerer med den netop vedtagne Agreement on Research Assessment, som EU-Kommissionen har taget initiativ til. Det vil betyde, at det der bliver igangsat og publiceret gennem et missionsdrevet samarbejde samtidig anerkendes og meriteres inden for Aarhus Universitets egne talentudviklings- og karriereprogrammer. Det er fakultetsledelsens ansvar at skabe tydelighed omkring rammer, der anerkender og meriterer tværfaglig og anvendelsesorienteret impact. Dette kan med fordel indgå i en bredere drøftelse af meritering.

Det anbefales: at ledelsen sikrer, at gældende retningslinjer for vurdering af ansøgere til akademiske stillinger samt kriterier for forskningsevaluering anerkender og meriterer deltagelse i og resultaterne fra tværgående forskning. Derudover anbefales en afsøgning af de tværfaglige fundingmuligheder i en dialog med nationale fonde.

Næste skridt: På baggrund af en initialdrøftelse i Forskningsudvalget arbejder fakulteterne med (indførelse af) en mere holistisk og disciplin-nær tilgang til forskningsevaluering og -meritering. Arbejdet kan med fordel tage afsæt i "Agreement on Research Assessment".



#5 Gentænk formater

Aarhus Universitet har en række formater, der understøtter tværgående forskningssamarbejde.

Det anbefales: at eksisterende formater gentænkes, så de får stærkere interdisciplinær toning. Et eksempel kunne være:

"MatchPoints", som er et veletableret format, der afholdes årligt. I dag arrangeres "MatchPoints" af ét fakultet og med involvering af flere fakulteter og eksterne samarbejdspartnere. Det foreslås, at "MatchPoints" fremover udvikles i et tæt samarbejde mellem fx mindst to fakulteter og med et endnu stærkere fokus på emner af tværdisciplinær karakter og interesse. Desuden anbefales en styrket synliggørelse på fakulteterne.

Uanset hvilke formater der gentænkes, er det vigtigt, at der indarbejdes en plan for, hvordan mulige nye samarbejdsrelationer kan fortsætte efter eventet.

Næste skridt: Event og Kommunikationsstøtte (Universitetsledelsens Stab), som er ansvarlig for den overordnede planlægning af "MatchPoints", udarbejder et gentænkt koncept for eventet. Desuden foretages en kortlægning af, hvilke øvrige formater, der med fordel kan gentænkes.



#6 Styrk kommunikation

Kommunikation fra AU skal synliggøre den værdi, som forskere og forskningsaktiviteter skaber gennem viden, nye erkendelser og samarbejde. Kommunikationen kan derved understøtte dialogen og samarbejdet mellem universitetet og eksterne aktører ved at udbrede kendskabet til, hvordan tværgående, missionsdrevet forskning bidrager til samfundsudviklingen.

Det anbefales, at det tværgående forskningssamarbejde betones i formidlingen af eksempelvis bevillings- og forskningshistorier til eksterne medier og på egne platforme.

Næste skridt: Kommunikation og Presse (Universitetsledelsens Stab) udarbejder forslag til, hvordan AU's interdisciplinære profil og kommunikation om tværgående forskningssamarbejde kan styrkes; internt såvel som eksternt. Kommunikationsforum indrages.

2.2/ Ambition II: Styrke den organisatoriske infrastruktur

Aarhus Universitet har de seneste årtier investeret i forskellige former for tværgående forskningssamarbejde. Der er både etableret store strategiske satsninger – som fx iNano, AIAS, Dandrite, Arctic Research Center, Interacting Minds Center, BIRC (Bioinformatics Research Centre) og CIRRAU (Center for Integrated Register-based Research) – og givet støtte til mindre interdisciplinære netværk og forskningsgrupper.

Det betyder, at der er oparbejdet viden og erfaringer mange forskellige steder i organisationen om bl.a. forskningsledelse samt administrativ opbygning og understøttelse af tværorganisatoriske projekter og centre. Denne viden samles og deles imidlertid ikke systematisk. Det betyder, at man ofte starter "forfra", når et nyt tiltag skal etableres.

Anbefalingerne sigter på at skabe en infrastruktur omkring opsamling og deling af erfaringer for på den måde at bidrage til den lærende organisation. Arbejdsgruppen har desuden udarbejdet en oversigt, der beskriver fire "ideal-typer" for organisering af tværgående forskningssamarbejde på AU (se bilag 1). Formålet er at synliggøre karakteristika ved de forskellige typer organisering, herunder hvordan den administrative facilitering foregår.¹ For hver af de fire typer gives der eksempler på tværgående forskningssamarbejde på AU.



#7 Sparring ved opstart

Der findes allerede en betydelig viden og erfaring på AU med ledelse af tværgående forskningssamarbejde, men der savnes en struktur for, hvordan ledere af nye tværgående samarbejdsprojekter kan trække på denne viden og erfaring og dermed få skabt de rette rammer fra starten.

Det anbefales, at når et nyt tværgående forskningssamarbejde etableres (som fx START, PI-REAU eller SHAPE), skal der tilknyttes et "sparringsrum" i opstartsfasen, hvor man kan sparre og rådgive ift. fx forsknings- og centerledelse, forskningsspørgsmål, samt etablering af de administrative rammer. Der inddrages kolleger, som har relevant erfaring fra tilsvarende niveau (jf. oversigten). Sparring skal bidrage med inddragelse af viden og opmærksomhedspunkter fra tidligere eller lignende projekter og på den måde understøtte den organisatoriske læring.

Næste skridt:

Forskningsudvalget har ansvar for at udarbejde et forslag til, hvordan der kan skabes en systematik for etableringen af "sparringsrum" i opstartsfasen for hhv. forskningsledelsen og den administrative understøttelse. De adm. centerchefer inddrages fsva. den administrative understøttelse.

¹ Da der findes et stort og forgrenet interdisciplinært samarbejde på AU, vil forsøg på at skabe en oversigt altid støde på den barriere, at der er samarbejdsformer, som ligger i et grænseområde og indeholder elementer, som går på tværs af de beskrevne kategorier. Derudover er der centerstrukturer, som ikke er indtænkt i oversigten, som f.eks. de nationale centre for myndighedsrådgivning (DCA og DCE). Oversigten skal derfor alene ses som et afsæt for at forholde sig til forskellige organisatoriske "ideal-typer".



#8 Skab rammer for erfaringsudveksling

Når tværgående forskningssamarbejder er gået fra etableringsfasen til daglig drift, skabes der løbende erfaringer med, hvordan man håndterer de komplekse problemstillinger af strategisk karakter, som kendetegner tværgående forskningssamarbejde. I dag samles og deles disse erfaringer ikke.

Det anbefales, at der etableres en ramme, som kan understøtte den løbende erfaringsudveksling mellem forskningsledere og forskere, der er involveret i tværgående forskningssamarbejde. Samtalen mellem forskere på tværs af projekterne meriteres, så AU som institution kan sikre opsamling af læring og viden om gode samarbejdsformer og bl.a. bidrage til bedre evalueringskriterier for tværgående missionsdrevet forskning.

Næste skridt:

Forskningsudvalget har ansvar for at udarbejde et forslag til, hvordan der kan skabes en systematik, som sikrer rammer for en løbende erfaringsudveksling.



#9 Udbred administrative best practices

En særlig udfordring ved tværfagligt samarbejde er håndteringen af administrative processer, som involverer flere institutter og fakulteter. Det kan f.eks. omhandle økonomi, jura, kommunikation/hjemmesider og personaleforhold. Håndteringen af udfordringerne forudsætter involvering af administrative medarbejdere på tværs af hele organisationen.

Det anbefales, at der udarbejdes beskrivelser af administrative processer, der er særligt udfordrende for tværorganisatoriske projekter, og at der præsenteres velafprøvede løsninger herpå. Dette vil kræve bidrag fra fakulteternes administrative centre, da det er her, man har det bedste kendskab til både udfordringer og velafprøvede løsninger.

Næste skridt: LEA (enhedsadministrationens ledergruppe) beslutter, hvordan og hvornår der indsamles beskrivelser af barrierer og velafprøvede løsninger, der kan anvendes på tværs af de administrative centre og institutter.

