

# Museerne, universiteterne og forskningen

Erfaringer, muligheder og udfordringer

Inspirationskatalog med læringspunkter og  
refleksioner fra projekter i VELUX FONDENS  
museumsprogram



VELUX FONDEN





# Indholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>5</b>
<b>Læringspunkter .....</b>	<b>6</b>
○ Religion – levende kulturarv .....	6
○ Atlantvolden i Nordjylland .....	6
○ Velfærdshistorier fra kanten .....	6
○ Hvis krigen kommer .....	8
○ Kampen om maden .....	9
○ Køn redelighed – hverdagsliv, aktivisme og diversitet .....	9
○ Velklædt i vikingetiden .....	9
○ Handel og vandel i 1600- og 1700-tallet .....	10
○ Græsrodde, demonstranter og ekstremister – politisk aktivisme på den danske venstrefløj 1960-2020 .....	10
○ Qimmeq – The Greenland Sled Dog’s Cultural Importance and Genetic History .....	10
○ Powerful Presences .....	12
○ Industrien i det 21. århundrede: Robotter, klynger og fortællinger ...	12
○ Museet og kunsten i informationsalderen .....	13
○ Urbaniseringens møder og mennesker .....	14
○ From Central Space to Urban Place .....	14
○ Kunst og nærvær .....	16
<b>Efterskrift .....</b>	<b>18</b>





Bavn: Fra projektet "From Central Space to Urban Place"  
Grafik: Bjørn Koch Klausen

# Forord

Organisationen Danske Museer og VELUX FONDEN var i maj 2019 rundt i landet på fem velbesøgte møder for at debattere museumsforskning. Afsættet for det fælles initiativ var VELUX FONDENS museumsprogram: 16 projekter, der indtil da enten lige var påbegyndt, undervejs eller afsluttet, blev inviteret til at fremlægge og diskutere deres erfaringer.

VELUX FONDENS museumsprogram har siden 2015 bevilget midler til nu 19 projekter og uddelt i alt 88 mio. kr. med det overordnede sigte at medvirke til at *styrke forskningen* og samtidig *udvikle formidlingen på de danske museer*. Centralt i alle projekterne står samarbejde mellem universitetsforskere og museumsforskere og -formidlere om tæt integrerede forsknings- og formidlingsprojekter.

På møderne fortalte projekternes museumsfolk og universitetsforskere om de helt konkrete og praktiske erfaringer i samarbejdet mellem museum og universitet. Oplægget var i et fast skema, hvor projekterne skulle berette både om de gode erfaringer og om de udfordringer, man har oplevet undervejs i forbindelse med projekterne, hele vejen fra den første løse tanke til den endelige projektudformning og realiseringen. Fremlæggelserne havde det klare formål at skabe erfaringsudveksling mellem projekterne og medvirke til at opbygge og sprede viden til gavn for de øvrige mødedeltagere og kommende forskningssamarbejder.

På hvert møde mødtes repræsentanter for tre eller fire projekter med museumschefer, museernes forskningsansvarlige og universitetsfolk, som selv har været involveret i eller kunne have ønske om at del-

tage i kommende større forskningsprojekter. Det blev en række spændende og forskellige præsentationer – men med megen fælles læring i debat og diskussion efterfølgende.

Der er grund til at takke de 16 projekter for både velforberedte og spændende indlæg. Alle var til en vis grad individuelt og forskelligt grebet an, men dog med en bunden opgave, nemlig at levere tre (måske lidt flere) anbefalinger eller læringspunkter, som kunne samles og komme andre til gode efterfølgende. Det er disse "dos and don'ts", der i al deres forskellighed er samlet i denne lille publikation.

Vi håber, den kan blive til inspiration for kommende samarbejder og ansøgninger. For fonden vil møderækken og de mange erfaringer indgå i fondens videre strategiske arbejde med museumsprogrammet mhp. udformningen af de kommende års opslag.

Efter alle de enkelte projekters læringspunkter er et sammenfattende efterskrift med de væsentligste iagttagelser fra fondens side.

**Henrik Tronier**, programchef, VELUX FONDEN  
&

**Nils M. Jensen**, direktør, Organisationen Danske Museer

# Læringspunkter

Teksterne er let redigerede (efter aftale med projekterne) til en vis ensartethed, men tager alle udgangspunkt i de slides, som blev præsenteret på møderne.

## ● Religion – levende kulturarv (bevilget 2018)

*Immigrantmuseet • Dansk Jødisk Museum • ROMU • Den Gamle By • Aarhus Universitet • Roskilde Universitet*

- » Seed money har været væsentlig for vores ansøgningsproces. AU havde seed money, hvilket betød, at hele projektgruppen kunne mødes et par gange og endda invitere to udenlandske forskere på besøg til at kommentere projektidéen.
- » Vi har været ret bevidste om vores struktur i forhold til, at vi har en Roskilde-København-hub og en Aarhus-hub, hvor den fysiske afstand mellem projektdeltagerne ikke er så stor. Det gør mindre møder imellem de store fællesmøder/seminarer nemmere at arrangere.
- » Endelig er vi meget taknemmelige for at få perspektiveret og afdækket et tema og dets muligheder på danske museer samt at få afdækket, hvordan museumsverdenen og universitetsverdenen kan berige hinanden.

## ● Atlantvolden i Nordjylland (bevilget 2015)

*Museum Thy • Nordjyllands Kystmuseum • Vendsyssel Historiske Museum • Aalborg Universitet*

- » Det er vigtigt, at museumsprogrammets projekter kan bruges til at etablere mere permanente kontakter og samarbejdsrelationer mellem museer og universiteter (personkontinuitet).
- » Et evt. ph.d.-projekts formidlingsdel og kursus- og konferenceaktivitet bør planlægges nøje inden påbegyndelsen af projektet, således at det giver bedst mening for den ph.d.-studerende og projektet for at sikre forankring og netværksopbygningen for såvel ph.d.er, museum og universitet.
- » Synlige produkter af projektet er væsentlige for at markere både lokal forankring og sikre internationale kontakter.

## ● Velfærdshistorier fra kanten (bevilget 2015)

*Svendborg Museum • Fængselsmuseet i Horsens • Syddansk Universitet*

- » Forskningsdesignet må aldrig trumfe over etikken.
- » Involvér utraditionelle partnerskaber lige fra idéfasen.
- » Du ved aldrig, hvor de mest interessante samarbejdspartnere kan dukke op.





Velfærdshistorier fra kanten. Danmarks Forsorgsmuseum  
Foto: Jon Bjarni Hjartarson



● **Hvis krigen kommer** (bevilget 2017)

*Nordjyllands Historiske Museum • Langelands Museum • Østsjællands Museum • Aalborg Universitet*

- » Planlæg lang modningstid (vi brugte 2-3 år).
- » Sæt folk i samme lokale. Inddrag forskere, formidlere, konservatorer, kommunikatorer m.v. Fælles proces giver et fælles projekt. Forskere og formidlere kan gensidigt inspirere hinanden.

- » Vigtigt med fælles ledelse af projektet, som sikrer koordinering og giver mulighed for de nødvendige justeringer/fleksibilitet undervejs i projektet (fx er det både vigtigt med klare aftaler om, hvor meget den ph.d.-studerende arbejder for museet (med formidling), og hvor og hvornår der arbejdes med forskning – og at fordelingen kan forhandles hen ad vejen).



Projekt: Hvis Krigen Kommer  
Foto: Nordjyllands Historiske Museum



### 🔴 **Kampen om maden** (bevilget 2017)

*Greve Museum • Aarhus Universitet • Trinity University, Dublin*

- » Projektansøgning: Tiden fra interessetilkendegivelse til bevilling åbner op for mange institutionelle forandringer og indholdsmæssige erkendelser, der er vanskelige at medtænke i den endelige udformning og bemanning af projektet.
- » Bemanning: Både indhold og formidling flytter sig i projektforløbet, hvilket kalder på at inddrage andre og flere kompetencer. Hvordan kan vi på den ene side skrive en troværdig ansøgning og samtidig holde på folk og holde dele af bemanningen åben? Balancen mellem projektansatte forskere eller opkvalificering af museets ansatte er svær at forudse.
- » Husk integration af projektets dimensioner: Indholdsforskning, formidlingsforskning, udvikling af eksperimenter, omsætning til formidlingstilbud, borgerinvolvering. Det hele tager mere tid end forventet og er en langvarig dialektisk proces. Det skal reflekteres i projektplanlægning og budget. Det både presser og forbedrer den traditionelle akademiske publicering.
- » Der er forskellige institutionelle vilkår på universiteter og museer, og de ansatte på universiteter og museer har forskellige vilkår og mål. Det kan projekterne ikke lave om på. Det er ofte forskellige faglige forståelser af forskning og formidling, der mødes i vores tværfaglige projekt. Forskellighederne flytter med ind i projektet. Projektet kan tackle

disse udfordringer bedre ved at italesætte dem og ved at tilrettelægge processer, der tager højde for dem.

### 🔴 **Køn redelighed – hverdagsliv, aktivisme og diversitet** (bevilget 2018)

*Kvindemuseet • Aarhus Universitet*

- » Husk regelmæssige møder med fagligt indhold: Kritik og sparring.
- » Italesæt målsætninger om synergi.
- » Lad projektet vokse og forandre sig: Skab åbenhed over for forandringer i projektet, lad det løbe af med sig, knopskydning – organisme.
- » Fælles projektstyring: Vi bruger googledoc med milepæle.

### 🔴 **Velklædt i vikingetiden** (bevilget 2018)

*Nationalmuseet • Sagnlandet Lejre • Københavns Universitet*

- » Forventningsafstemning på tværs af de samarbejdende institutioner er en forudsætning for et vellykket projektarbejde.
- » Der skal være en balance mellem aktiviteter, som tilgodeser institutionerne, projektet og deltagerne.
- » Et godt samarbejde kræver, at man tager sig tid til fælles planlægning og udførelse.

## ● **Handel og vandel i 1600- og 1700-tallet**

(bevilget 2015)

*Fiskeri- og Søfartsmuseet • Museum Sønderjylland  
• Syddansk Universitet*

- » Faglige netværk er vigtige: Interessen skaber projektet. Projektet er blevet til med udgangspunkt i emnet, ikke med udgangspunkt i muligheden for at opnå finansiering. Projektet er baseret på den enkelte projektdeltagers dybe faglige interesse og mangeårige engagement. Det kan tage meget lang tid at realisere et projekt, og det kræver institutionelle rammer, der anerkender netværk som en del af en langsigtet strategi. Husk vedholdenhed og tålmodighed.
- » Gevinsten ved at have en projektgruppe, der arbejder med det samme emne, men med hver deres indfaldsvinkel, er langt over forventning. Vekselvirkning mellem studier af de store linjer og mikrostudier. Samarbejde mellem store og små projekter. Høj grad af synergi mellem projektgruppens deltagere. Forskellige kilder, fælles emne.
- » Samarbejdet med universitetet er guld værd: Forskningscenter i samarbejde mellem museer og universitet sikrer fokus på museernes forskning. Samarbejdet giver smidighed i udarbejdelse af ansøgninger. Man kender hinanden på forhånd og kan udnytte styrkerne som hhv. universitet og museum. Universitetet kan danne formel ramme om ph.d.-projekter. Der skabes en platform for videre samarbejde og projekter.

## ● **Græsrodde, demonstranter og ekstremister – politisk aktivisme på den danske venstrefløj 1960-2020** (bevilget 2018)

*Arbejdermuseet • Aarhus Universitet*

- » Start med det svære – find en titel, vælg en visuel identitet, og skær ind til benet omkring, hvad projektet går ud på.
- » Gør projektet til motor for andre relaterede projekter og opgaver i organisationen – også projekter, der er store nok til at være selvstændige og måske allerede er i gang.
- » Gør det ikke for pengenes skyld – beskriv det relevante og nødvendige projekt, som kun kan gennemføres af parterne, og find så den rigtige finansieringspartner.

## ● **Qimmeq – The Greenland Sled Dog's Cultural Importance and Genetic History** (bevilget 2016)

*Grønlands Nationalmuseum • Statens Naturhistoriske Museum*

- » Dobbeltkulturel identitet og ligeværdig tilgang, hvor studerende, forskere og formidlere får og giver plads.
- » Fokus på forankring, tilstedeværelse og tillidsopbygning i det samfund, som projektet omfatter.
- » Husk flere ressourcer til forankring og samarbejde.



Projekt Handel og vandel nød godt af, at dets ph.d.-studerende Asger Nørlund Christensen selv er aktiv sømand og dermed kunne bidrage med værdifulde praktiske erfaringer

Foto: Mette Guldborg



● **Powerful Presences** (bevilget 2016)

*Thorvaldsens Museum • Københavns Universitet*

- » Vær ikke bange for at ansøge flere gange (dog skal projektet nytænkes).
- » God dialog med fonsrådgivere er alfa og omega – og afsæt den nødvendige tid og ressourcer.
- » Et ligeværdigt forhold mellem museum og forskningsinstitution er vigtigt.
- » Det kan være nødvendigt at lave tilpasninger undervejs.
- » Projektadministration tager tid, husk at tænke det ind.

● **Industrien i det 21. århundrede: Robotter, klynger og fortællinger** (bevilget 2016)

*Danmarks Industrimuseum • Odense Bys Museer  
• Syddansk Universitet*

- » Stor glæde af, at samarbejdsprojektet bygger videre på eksisterende forbindelser frem for nogle, der er opfundet til lejligheden.
- » Projektet skriver sig meget direkte ind i brede agendaer på de medvirkende institutioner og i samfundet generelt. Lederne kan se meningen med dem.



Udstillingslaboratorium. Fra projektet 'Museet og kunsten i informationsalderen'  
Foto: Birgitte Anderberg

- » Udfordringer i koblingen mellem forskning og formidling. Det skyldes, dels at ikke alle projektdeltagere er formelt forpligtet på både forskning og formidling, dels at formidlingsarbejdet på museerne griber ind i – og derfor må tilpasse sig – en omskiftelig virkelighed på museerne.
- » Museer som dannelsesinstitutioner: Fri forskning uden ledelsesindblanding er parallelt til virkeligheden på universiteterne. Forskning og formidling er sideordnet og indbyrdes uafhængigt. Der er en potentiel konflikt mellem forskeren og formidleren – skal der forskes for at få noget relevant at formidle, eller er formidleren henvist til at formidle, hvad forskeren selv finder relevant at grave frem?
- » Museer som virksomheder: Alle museets aktiviteter skal understøtte en overordnet strategi. Strategien sættes af lederen, som dermed også i sidste ende definerer forskningsspørgsmålene. I de lykkelige tilfælde sker det i harmonisk dialog med forskeren – i andre tilfælde sker det i konflikt. Omvendt er der ingen konflikt mellem forskning og formidling, hvis begge dele på forhånd er underlagt en fælles strategi.

## ○ Museet og kunsten i informationsalderen (bevilget 2016)

*Statens Museum for Kunst • Museet for Samtidskunst • Aalborg Universitet • Københavns Universitet*

- » Husk at sætte tid af til alle de (usynlige) forskningsaktiviteter. Planlæg frikøbsperioder.
- » Interne møder i forskningsgruppen er vigtige af hensyn til opfølgning på aktiviteter og faglige perspektiver.
- » Lav forpligtende samarbejder med deadlines, delmål og afleveringsfrister internt i gruppen af hensyn til synergi og fremdrift.
- » Gør projektet synligt i organisationen.

## Urbaniseringens møder og mennesker

(bevilget 2015)

*Københavns Museum • Odense Bys Museer • Göteborgs Stadsmuseum • Statens Historiska Museer • Bohusläns Museer • Aarhus Universitet*

- » Forskningsrelevante læringspunkter på plussiden: Integration af projekter i forskningscenter. Sparring mellem de to ph.d.ere. Ph.d.ernes input til øvrige delprojekter. Dialog på tværs af udgravninger og museer. Synergi mellem forskning og formidling. Mødet mellem museal praksis og universitetsforskning.
- » Forskningsrelevante læringspunkter på minus-siden: Samskrevne artikler på tværs af institutioner er en god idé, men vanskeligt at gennemføre i praksis (i stedet forfattergrupper). Mødet mellem museal praksis og universitetsforskning kan være vanskeligt, bl.a. pga. afstande både fysisk og mentalt.
- » Der skal være balance mellem planlægning og udvikling: Sørg for, at jeres projekt rummer en passende blanding af klart definerede produkter og et rum for kreativt at udvikle delprojekter i mødet mellem forskning, formidling og individer undervejs i processen.

- » Indbyg tidsmæssig og ressourcemæssig buffer i projektet. Museer lever i en foranderlig virkelighed, både praktisk og institutionelt. En hverdag præget af en anden kadence end forskningsprojekter. Design jeres projekt, så I sikrer, at projektet skaber gensidig udvikling i såvel museums- som universitetsregi. Husk ressourcer til bemanning og drift.

## From Central Space to Urban Place

(bevilget 2016)

*Odense Bys Museer • Østfyns Museer • Nordjyllands Historiske Museum • Moesgaard Museum • Syddansk Universitet • Aarhus Universitet • Københavns Universitet*

- » Intern infrastruktur og kommunikation er væsentlig for engagement, sammenhængskraft og resultater. Fx opbygning af velstruktureret digital mappe til vidensdeling (Google Drev e.l.), møder med beslutningsreferater og opfølgning, statusmeddelelser/nyhedsbreve m.v.
- » Ekstern forskningsinfrastruktur og vidensdeling: Vigtigt med løbende kommunikation af resultater i egne institutioner og forskningsmiljøer generelt. Underpunkter er sikring af midler til oversættelse, til at hindre båndlæggelse af viden i tidsskrifter samt til deltagelse i seminarer i ind- og udland. Åbenhed over for nye kombinationer af fagdiscipliner med kobling af humanistiske, naturvidenskabelige og samfundsvidenskabelige metoder på nye måder, fx matematik-datalogi-arkæologi.



- » Museer og universiteter arbejder i forskellig geografisk skala. Museer er bundet til administrative grænser (og evt. metoder/prioriteter). Universiteter forsker i princippet i alt. En løsning på sigt er større museale enheder. Samarbejder mellem museer er nødvendige for at nedbryde grænser.
- » Væsentligt, at projekterne er forankret i eksisterende og kommende tiltag på museet/universitetet, så projekterne ikke bare bliver appendikser eller lukkede systemer i forhold til museets eller universitetets øvrige projekter og drift. Evt. mulighed for at søge midler til at understøtte indlejring.
- » Forankring i befolkning, lokalt og nationalt. Koblelsen mellem forskning og formidling/læring er afgørende. Denne dimension bør derfor dyrkes og understøttes mest muligt.



Spøgelsesskib. Fra projektet 'From Central Space to Urban Place'  
Foto: Østfyns Museer

## ◉ Kunst og nærvær (bevilget 2015)

Faaborg Museum • Syddansk Universitet

- » Det har været givende at belyse begreber som *nærvær og atmosfære*, der ofte bruges i beskrivelser af museet, men det er også udfordrende at arbejde med begreberne – og lade teoretisk forskning møde museets praksis – og publikum. Det har været en tilbagevendende problemstilling i projektet, hvordan der kan sættes ord på projektet uden at banalisere det eller gøre det til en luftig intellektuel øvelse. Man skal gøre sig klart enten fra starten, eller meget tidligt i forløbet, hvordan man vil omsætte projektet på museet – og i hvilken grad man formidler et forskningsprojekt til et bredere publikum. Afhængig af projektets teoretiske karakter giver det måske mere mening at anvende en metode, som udspringer af projektets teoridannelser.
- » Et langvarigt forskningsprojekt er en stor administrativ opgave for et mindre museum. Universiteterne er vant til at håndtere store og flerårige bevillinger, som kan være en udfordring for mange mindre museer at håndtere, og det kræver en erfarne regnskabsmedarbejder. Det kan have betydning for mindre museers tilskyndelse til at søge forskningsmidler.
- » Museet skal gå 100 % ind for et større og langvarigt forskningsprojekt og afsætte en del arbejdstimer i de "hjælpende" funktioner og i ledelsen. Husk, at der skal afsættes en del ressourcer til administrativ bistand før, under og efter projektet er i gang. Det kan være en fordel at lade universitetet administrere bevillingen.
- » En vellykket implementering kræver forankring i institutionen. Det er af stor betydning, at museets leder er meget involveret og kan sikre, at projektet får nødvendig opmærksomhed og sammenhængskraft med øvrige projekter og strategier. Derved sikrer man også, at der afsættes ressourcer til at omsætte nogle af projektets dele til konkrete tiltag – herunder implementering af forskningsresultaterne i organisationens videre arbejde, når projektet er afsluttet. I den sammenhæng har det også været en styrke, at der har været en bredt sammensat referencegruppe, der er et fagligt netværk, som rækker langt ud over projektet, og at museets bestyrelse har engageret sig i projektet.
- » Forskningsprojektet har givet nye perspektiver, men også et fagligt netværk i ind- og udland, som kan være vanskeligt for et mindre museum at etablere selv. Dette har også værdi for museets videre arbejde. Her har vi også stor gavn af, at der har været afholdt et internationalt seminar, der har givet os adgang til et internationalt fagligt netværk.





Velfærdshistorier fra kanten. Danmarks Forsorgsmuseum  
Foto: Jon Bjarni Hjartarsson



# Efterskrift

*Henrik Tronier, programchef, VELUX FONDEN*

Fra fonden skal lyde en stor tak til alle projektdeltagere for engagementet i netværksmøderne og arbejdet med opsamlingen i læringspunkterne til publikationen.

Vi håber, publikationen kan blive et nyttigt redskab både for allerede bevilgede projekter og for dem, der skal i gang med at udarbejde projektforslag til fondens museumsprogram eller i andre sammenhænge skal indgå i samarbejdsprojekter mellem universiteter og museer.

Hvis I bladrer gennem kataloget af læringspunkter og genkender en konkret problemstilling, I selv er stødt på eller forudser at ville støde på, vil vi opfordre jer til at tage kontakt til det pågældende projekt og få en dialog om deres erfaringer. Dermed vil I bidrage effektivt til den videnspredning, der er formålet med initiativet.

Vi håber, at de samlede erfaringer vil kunne blive afsæt for, at nye samarbejder ikke skal begynde forfra med håndteringen af de samme udfordringer, men kan stå på skuldrene af tidligere projekter. Målet er at få opbygget en voksende fælles pulje af viden og erfaringer i museums- og universitetsverdenen, der kan smidiggøre og udbygge det store videns- og be- mandingskredsløb mellem de to forskellige institutioner. Dette vil være til gavn for begge, for museernes publikum og for det danske samfund. I sidste ende vil en styrkelse af dette kredsløb være et vigtigt redskab til at forøge den humanistiske og samfundsvidenskabelige forskningsvidens *impact* i samfundet og bidrage til fondens overordnede formål om "at styrke det danske demokratiske samfund på et oplyst, inkluderende og bæredygtigt grundlag".

I fonden vil vi bruge netværksmødernes drøftelser og erfaringer i vores arbejde med både at forbedre museumsprogrammet, forbedre vores rådgivning til kommende ansøgere og forbedre vores grundlag for at vurdere styrker og svagheder ved de indsendte projektforslags samarbejder, organisering og processer.

Som museumsprogrammets bevillingsliste vidner om, er vores interesse ikke fokuseret på bestemte emner, temaer eller fagområder; i vores tradition for at bidrage til fri forskning ønsker vi at støtte originale, excellente forsker- og formidlerdrevne projektideer i en meget bred vifte af temaer og fagområder. Vores kriterier i vurderinger og udvælgelser af projektforslag er i stedet museumsprogrammets tre overordnede, langsigtede formål på det organisatoriske niveau som et redskab til at styrke forskning og formidling på landets museer. Ved siden af en original projektidé og et stærkt forsker- og formidlerteam er de afgørende kriterier: Samarbejdet, integrationen og vekselvirkningen mellem 1) universitetsforskere og museumsforskere og -formidlere i projektet og mellem 2) projektets forskningsdel og formidlingsdel, så 3) ny viden kan bringes ud til et bredt publikum i konkrete, engagerende, originale formidlingsformer.

Publikationens læringspunkter afspejler kun en brøkdel af de erfaringer, diskussioner og synspunkter, der blev vendt på netværksmøderne. For os, der deltog i alle netværksmøderne, tegner der sig nogle interessante og komplekse mønstre af forskelle og ligheder i erfaringer og udfordringer på tværs af de deltagende projekter afhængig af en række varierende faktorer mellem dem.

En vigtig læring for os af denne kompleksitet er, at der i forhold til løsninger og forbedringer ikke findes en simpel 'one fits all', men at vi skal have en differentieret forståelse i vurderingerne af de enkelte projekter og sikre den fleksibilitet, som kan imødekomme udfordringerne.

De komplekse mønstre er der ikke plads til at udfolde her, men vil indgå i oplæg til det strategiarbejde med museumsprogrammet, der som nævnt i indledningen vil ske i fonden frem mod opslaget i 2020.

I stedet vil jeg her blot kort pege på nogle få mere konkrete, handlingsorienterede initiativer og opmærksomhedspunkter, som kunne være aktuelle at overveje i lyset af netværksmødernes erfaringer.

### **Projektmodningsmidler?**

For både universitets- og museumsansatte er det resourcekrævende at udvikle nye projektideer og skrive ansøgninger. Det gælder ikke mindst, når projekter skal udvikles på tværs af institutioner og sektorer.

Men indsatsen er en mere naturlig, integreret del af universiteternes dagligdag end af museernes. Museerne vil ofte opleve det som mere belastende og tilsidesættende for andre aktiviteter – og derfor som et relativt større ressourcetab ved et afslag.

Fonden kunne overveje at kompensere dette, når der inviteres til fuld ansøgning blandt interessetilkendegivelserne, ved at lade invitationen følge af en mindre rammebevilling til projektmodningsmidler under ansøgningsudformningen, fx til dækning af rejse-udgifter, seminarer og dialogmøder mellem deltager-

ne, mindre frikøb, evt. honorar til særlige eksperter på området til rådgivning osv.

Ud over at kompensere for tids- og ressource tab vil dette kunne styrke samarbejdsrelationerne og sikre en mere fælles, integreret udvikling mellem deltagerne helt fra idé- og projektudviklingsfasen under ansøgningskrivningen. Det ville skabe bedre muligheder for, at alle deltagere i projektet kan inddrages mere grundigt i udformningen af ansøgningen. Dermed ville den afsluttende ansøgning være mere præcis og retvisende for det endelige, faktiske projekt og dermed være et bedre grundlag for den efterfølgende internationale peer review-proces, som alle inviterede ansøgninger i museumsprogrammet underkastes. Projektet ville begynde på et mere modnet grundlag, og en række af de udfordringer, netværksmøderne har peget på, ville kunne være kortlagt og foregrebet gennem en sådan projektmodningsproces.

### **Platforme til eksponering af nye samarbejds muligheder?**

Netværksmøderne vidnede om, at de succesrige ansøgninger, der når til bevilling, ofte har været funderet i mangeårige forudgående samarbejder, enten i institutionaliserede fora, fx uni-mus-centre, eller langvarige personbårne samarbejdsrelationer. I fonden er vi glade for at kunne bevilge til virkeliggørelse og forløsning af sådanne grundfæstede samarbejder.

Men hvordan får vi også sikret en bæredygtig tilførsel af nye projektsamarbejder på den længere bane? Hvordan får vi skabt effektive rammer for, at nye kontakt- og samarbejdsflader kan opstå – herunder udvikling af nye forsknings- og formidlingsprojekter i

innovative tværfaglige møder? Hvordan kan potentielle samarbejdspartnere blive mere synlige for hinanden?

Et første skridt kunne være, at museumsansatte i højere grad systematisk lægger deres profiler med publikations- og formidlingsarbejder ud på museernes hjemmesider, ligesom det gælder for de universitetsansatte, fx i form af PURE-registrering. Men dette er næppe nok. Burde man mere systematisk skabe enten fysiske mødefora (fx faste årlige, åbne netværksmøder) og/eller en digital 'match-finding'-platform og 'projekt-børs', hvor museums- og universitetsansatte kunne synliggøre deres spirende ideer til kommende uni-mus-projekter, som interesserede samarbejdspartnere ville kunne tage kontakt til og byde ind på at indgå i? Dermed kunne man få eksponeret sine spirende projektideer i en tidlig fase og meget mere bredt – også for deltagere med fjernere-liggende fagligheder, som man ikke umiddelbart havde kendskab til ville være relevante eller interesserede.

Der er momentum for en sådan bestræbelse: Universitetsforskerne er i disse år i stigende grad orienteret mod at etablere eksterne samarbejdsrelationer, men det kræver synlighed for potentialer og tilkoblingspunkter, hvis det ikke skal ske tilfældigt eller båret af helt individuelle relationer.

### **Et forum for juniorforskere i uni-mus-projekter (postdoc- og ph.d.-stipendiater)?**

Forskning på universiteter og museer er fælles forankret i det almene forskningsbegreb og dets krav, men er samtidig indfældet i to forskellige typer institutioner med forskellig dagligdag, vilkår, praksis, formål og

omverdensrelationer. Museumsprogrammet vil netop sætte ressourcer af til brobygning over denne forskellighed – men uden at ophæve den. (Museer skal ikke blive universiteter eller omvendt, men netop fastholde deres særlige rolle som både videns- og formidlingsinstitutioner.)

Juniorforskerne i uni-mus-projekterne er ofte dem, der er mest udspændt mellem de to institutioners vilkår og krav med en forventning om 'dobbelt indfrielse'. Juniorforskerne kan derfor betragtes som de mest følsomme 'seismografer' og 'registrarer' af de iboende spændinger i dette møde og vil derfor ofte have den dybeste erfaring og forståelse af udfordringerne. Samtidig er de på længere sigt de vigtigste brobyggere til at styrke det fremtidige videns- og bemandingskredsløb mellem universitets- og museumsverdenen.

Det kunne derfor være oplagt at skabe rum for, at juniorforskerne kunne samles og drøfte deres erfaringer med dette møde og derigennem få udvekslet og udviklet en fælles viden og praksis til at være frontløbere i etableringen af denne tværinstitutionelle brobygning. Det kunne være en vigtig motor og inspirationskilde for at accelerere det store videns- og bemandingskredsløb mellem institutionerne på den lange bane.

Et første skridt kunne være at gentage ideen med netværksmødet, men nu eksklusivt for de bevilgede projekters juniorforskere med henblik på deres erfaringsudvekslinger og -opsamlinger. Som et næste skridt kunne man overveje fx et fast årligt mødeforum for alle juniorforskere, der har deltaget i uni-mus-sam-



arbejder, og derigennem opnå en mere systematisk og solid vidensopbygning og varetagelse af deres interesser, erfaringer og forslag til indsatser.

Under alle omstændigheder har både fonden, universiteterne, museerne og de bevilgede projekters forskningsledere og deltagere et stort ansvar for så vidt muligt at tage hånd om juniorforskernes udsatte position og sikre vilkårene for deres trivsel og succes i projekterne. Det vil være afgørende for den langsigtede bestræbelse på at styrke de tværinstitutionelle bånd og kredsløb.

### **Ledelsesopbakning og organisationsforankring: Synergi med museets forsknings- og formidlingsstrategi**

Netværksmøderne har vidnet om, hvor meget en solid ledelsesopbakning og synlig organisationsforankring betyder for projekternes resultater og videre gennemslagskraft.

Også i fondens øvrige forskningsstøtteprogrammer er det en grundlæggende ambition, at vi ikke kun har blik for det enkelte projekt og dets excellence, men samtidig også ønsker at styrke institutionerne og deres langsigtede målsætninger gennem bevillingerne (synergi) og på denne måde kan bidrage katalytisk til udviklingen af den samlede sektor.

I museumsprogrammet betragter vi det derfor som en styrke ved et projekt og dets videre gennemslagskraft og implementeringseffekt på museet, hvis det samtidig spiller en afgørende rolle i realiseringen af det samlede museums overordnede forsknings- og formidlingsstrategi og planer for den organisatoriske

udvikling. Eller måske ligefrem er et projekt, der skal lægge grunden for og udkrystallisere formuleringen af en sådan strategi for museet. På den måde vil projektet bidrage til at sætte retning for museet og blive dybere forankret i organisationen, ligesom det kan integreres dybere i en ledelsesopbakning.

### **Projektledelse og administrative byrder**

Byrden ved at administrere et stort, kollektivt projekt kan opleves meget forskelligt på de forskellige museer, alt efter projektets kompleksitet i organisation og samarbejdspartnere – og efter det bevillingsmodtagende museums størrelse. Ikke mindst for de mindre museer kan den opleves som overraskende stor. Det er derfor vigtigt at være realistisk om denne belastning. Det vil være oplagt for nye ansøgere fra mindre museer at gennemgå læringspunkterne og kontakte nogle af de relevante projektledere for at få et dybere indblik i denne udfordring og dens håndtering. Budgetter til museumsprogrammet giver mulighed for op til 20 % til specificerede indirekte projektomkostninger (administration), foruden 5 % uspecificeret.

Desuden kunne man overveje modeller til fordeling af administrationen med det deltagende universitet, hvor administration af store forskningsbevillinger er en dagligdagsaktivitet og led i et allerede etableret system. Dette ville være så meget desto mere oplagt, hvis man vælger muligheden for en fælles projektledelse mellem en uni- og en mus-ansat i projektet. De op til 20 % + 5 % til indirekte omkostninger vil også kunne fordeles til universitetet. En sådan model ville desuden kunne smidiggøre evt. udfordringer for de uni-ansatte deltagere i forhold til frikøbspolitik på

universitetet, idet frikøb til projektledelse oftere kan imødekommes.

### **Fleksibilitet og åbenhed i projektføreløb?**

Flere har på netværksmøderne givet udtryk for at have en vis forlegenhed eller tøven, hvis de skal spørge fonden om muligheder for ændringer i forhold til projektplanen. Det er der ingen grund til! Fondens profil også i museumsprogrammet er som nævnt støtte til originale, nysgerrige, frie, forsker- og formidlerdrevne projekter. Det er kun naturligt, at sådanne projekter udvikler sig i nye retninger, efterhånden som processen skrider frem, og erkendelsesafkast indhøstes, eller nye bemandingssituationer indtræffer i de ofte komplekse samarbejdsrelationer. En sådan åbenhed og udvikling skal der være plads til. Så tøv ikke med at kontakte os, hvis I ser nye veje i projektet, der kan være til bedste for dets resultater!

Til slut skal lyde en stor tak også til ODM for samarbejdet om dette netværksmødeinitiativ. En særlig tak til direktør Nils M. Jensen, til Jesper Stub Johnsen fra ODM's bestyrelse og forskningsudvalg og til kommunikationskonsulent Caroline M. B. Kirkegaard fra ODM, der var mine rejsefæller på turen rundt til alle netværksmøderne. Det gav anledning til mange inspirerende samtaler om museernes situation. Jeg håber, det kan være afsæt for nye initiativer, der kan bidrage til at styrke forskning og formidling på de danske museer.

**Søborg, den 27. september 2019**

**Museerne, universiteterne og forskningen.  
Erfaringer, muligheder og udfordringer**

© Organisationen Danske Museer (ODM) og  
VELUX FONDEN 2019

ISBN 978-87-991904-3-0 (trykt udgave)

ISBN 978-87-991904-4-7 (elektronisk udgave)

Redaktion: Caroline M. B. Kirkegaard

Forsidefoto: Jon Bjarni Hjartarsson

Layout: 4PLUS4

Tryk: Frederiksberg Bogtrykkeri





Association of Danish Museums  
Farvergade 27 D · Vartov  
1463 København K  
Denmark  
T +45 4914 3966  
www.dkmuseer.dk

