

lpf

Nyhedsbrev Nr. 3 | September 2004 | Årgang 7

Tema: Forskningskommunikation

Læs bl.a. om:

Forskere skal gå på 3 ben

Flemming Poulfelt, prodekan for formidling og videnuudveksling på CBS, fortæller om de igangsatte aktiviteter, der skal gøre CBS' forskere endnu bedre til at formidle og eksponere deres forskning. **4-5**

◀ *Omsættelighed*

Viden skal ikke bare kommunikeres men omsættes, hvis den skal skabe værdi for samfundet. LPF og Politik-gruppen har en strategi. **8-9 og 12-13.**

Forskningskommunikation i Danmark og England

På CBS-konference om forskningsformidling blev der givet en række bud på og gode råd om, hvad bedre og mere målrettet kommunikation af forskning indebærer. **10-11**

Branding i Novo Nordisk

ErhvervsPhD Jacob Holm Hansen forsker i brands og kommunikationsstrategi og følger på tæt hold arbejdet med branding i Novo Nordisk. **16-17**

Eksperter og halvstuderede røvere

Otte råd om forskeres formidling i medierne. **15**

Forskningskommunikation for at blive klogere

Christine Antorini, formand for Tænk tanken vedrørende forståelse for forskning, skriver om hvorfor forskningskommunikation er så vigtig. **18**



**Copenhagen
Business School**

HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder

Søren Barlebo Rasmussen har siden 2001 været Institutleder på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi (LPF). Han er lektor i forskningsledelse og interesserer sig særligt for, hvordan det ændrede syn på videnskaben sætter nye dagsordener for forskningen og

ledelsen på universiteterne. Hans ekspertise spænder over en lang række aspekter af viden – fra videns filosofiske og sociologiske grundtræk til den ledelsesmæssige, organisatoriske og samfundsøkonomiske betydning af viden.



Synlig og ansvarlig

Af institutleder Søren Barlebo Rasmussen (tidligere Barlebo Wenneberg)

Forskningsformidling er igennem det seneste år virkelig kommet på den forskningspolitiske dagsorden. Ikke mindst den nye universitetslov har betydet, at forskningsformidling er kommet væsentligt længere frem i de offentlige forskningsorganisationers bevidsthed. Dette er selvfølgelig noget man må hilse velkommen – for god forskning er forskning der er i tæt kontakt med samfundet og dets mange interessenter. Men fokuseringen på forskningsformidling rummer også en række farer. Lad mig nævne tre.

For det første har selve termen ”formidling” en kedelig klang. For det lyder som om, at det bare handler om, at nu skal forskerne i deres elfenbenstårne også huske at råbe deres kloge ord ud over de uvidende masser i samfundet. I et videnssamfund er dette langt fra tilfældet. Her vil mange organisationer selv udvikle viden. Så det handler i større grad om at være i tæt samarbejde med disse andre organisationer. Et samarbejde hvor viden bliver bragt i spil begge veje.

For det andet er formidling også kun et simpelt element i en større sammenhæng. Den større sammenhæng er at omsætte viden til værdi. Viden skal ikke bare formidles, den skal også bruges til noget værdifuldt. Viden for sin egen skyld er ikke tilstrækkeligt eller interessant. Det handler om udelukkende at se viden som et middel, der kan skabe samfundsmæssig værdi. At omsætte til værdi bliver således målet.

For det tredje er der en fare for, at man slår al kommunikation over en kam – og kun kommunikerer med sine interessenter gennem den mest almene massekommunikation. Fx gennem dagbladene. Selvfølgelig er denne brede kommunikation vigtig, da den når ud til de mange i vores samfund, som er med til at betale forskningen over skattebilletten. Men den er ikke den eneste forpligtelse. Der skal stadig skrives i fagblade, stadig holdes mindre foredrag osv.

At tale om forskningsformidling rummer altså en fare for, at man ikke har øje for tovejsrelationen, omsætteligheden til værdi og den multifacetterede kommunikation. Vi ønsker med dette nummer af vores LPF nyhedsbrev at medvirke til, at vi og andre ikke falder i denne fælde. Ved at lave et nummer af nyhedsbrevet der har forskningsformidling som tema, så kan vi være med til at starte en debat, der gerne skulle gøre forskningsformidling til et noget bredere fænomen end det typisk ses som i dag.

Flere af nyhedsbrevets artikler har altså denne gang fokus på formidling, og hvordan vi forstår formidling på LPF. Dette skal dog ikke forstås sådan, at forskningsformidling er noget nyt for LPF. For det er det absolut ikke. Ud af vores tre værdier er vores første værdi, at vi vil være *synlige og ansvarlige*. Det handler netop om, at vi gerne vil fylde noget i det danske samfund. Ikke kun bredt i mediebilledet, men i mange forskellige fora. Dog vil vi forpligtige os på at spille vores rolle på en ansvarlig måde. Vi kan ikke den ene dag udtale os dybt kritisk og polemisk uanset hvor gode chancer det ville give os for at komme i medierne. For den næste dag at forvente at de selv samme parter, som vi kan kritisere, vil indbyde os som eksperter eller lignende. Denne indflydelse kræver en ansvarlighed i vores måde at være i mediebilledet på.

Vejen til LPF

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Anje Schmidt, T: 3815 3636, as.lpf@cbs.dk
www.mpp.cbs.dk

Center for Corporate Communication:
Lonnie Hansen, T: 3815 3650, ccc.lpf@cbs.dk

Center for Kunst og Lederskab
Rikke Ørtved, T: 3815 2864, cal@cbs.dk

LOK forskningscenter
Kathrine Høeg, T: 3815 3350, lok@cbs.dk

Center for Knowledge Governance
Nicolai G. Pedersen, T: 3815 3296,
ckg.lpf@cbs.dk

Vigtigt er det dog at fremhæve i denne sammenhæng, at selv om denne første værdi decideret handler om vores syn på formidling/omsættelighed, er det ikke kun denne ene værdi der forholder sig til samfundsopkoblingen. Vores anden værdi – *kritisk-konstruktiv ledelsesforskning* – gør det faktisk også. For både det at være kritisk og det være konstruktiv i tilgangen til vores forskning er egenskaber, som vi tilstræber for at være attraktive samarbejdspartner. Hvis vi ikke er kritiske, så siger vi ikke noget nyt, men taler bare vores interessenter efter munden. Og hvis vi ikke er konstruktive, så er vores kritiske og reflek-sive perspektiver ikke brugbare i praksis. Det er netop ambitionen om at lave kritisk-konstruktiv ledelsesforskning, der gør vores forskning omsættelig.

Den sidste LPF-værdi – *at producere forskelssættende viden* – handler også i lige så høj grad om omsættelighed. For den siger, hvordan vores forskning skal producere værdi hos vores interessenter. Vores viden skal være med til at gøre det muligt at se tingene i et nyt perspektiv – at se nye forskelle i de vante sammenhænge. Hvad der er yderst afgørende for at kunne forandre tingenes tilstand.

At alle vores tre værdier således nemt kan relateres til forskningsformidling er ikke et tilfælde. LPF er som institut drevet af en tyrkertro på, at vores forskning kun bliver bedre af at komme i kontakt med omverdenen – og af en lige så stærk overbevisning om at omverdenen også tjener ved dette møde! Forskningsformidling er bare den simple måde at sige dette på.

God læsning!

Per H. Hansen gæster Berkeley

Fra 1. august i år til 31. juli 2005 er professor Per H. Hansen visiting scholar ved Institute of European Studies, University of California, Berkeley. Under opholdet skal Per bl.a. skrive på bogen "Banks, Business and Politics in the Interwar Periphery. Vol II Scandinavia" for

Cambridge University Press. Bogen er del af et tobindsværk, hvor bind et handler om Centraluropa og skrives af professor Alice Teichova, Cambridge University. Mellemkrigstiden var en tid med store økonomiske, finansielle og monetære omvæltninger, som fik langtrækkende

konsekvenser for de finansielle systemer verden over. I Berkeley vil Per have mulighed for at diskutere sit arbejde med to internationalt kendte forskere inden for disse områder, nemlig professor Gerry Feldman og professor Barry Eichengreen.

Flemming Poulfelt

Flemming Poulfelt er, udover sit hverv som prodekan for formidling på CBS, formand for Rektorkollegiets forskningsformidlingsgruppe. Den består af en person fra hvert universitet og blev nedsat i forlæn-

gelse af den nye universitetslov for at diskutere, hvordan arbejdet med at formidle universiteternes forskning kan fremmes. Gruppen bistår Rektorkollegiet med konkrete opgaver.



Forskerne skal gå på tre ben

Forskningsformidling blev for alvor sat på dagsordenen, da den nye universitetsreform blev lanceret i foråret 2003. Den indførte videnformidling som et tredje ben til de allerede eksisterende to: forskning og uddannelse. Mange aktiviteter er fulgt i kølvandet på reformen, vigtigst af alt, at Copenhagen Business School som det første universitet i Danmark udnævnte en prodekan for formidling og videnuudveksling.

Af Kathrine Høeg

Som prodekan for formidling og videnuudveksling skal Flemming Poulfelt, professor på lpf, være med til at sætte den dagsorden som den nye universitetsreform lancerede. Der har længe været fokus på videnformidling på mange udenlandske universiteter inklusive vores nordiske naboer. Nu følger danske universiteter trop. Hvilke punkter er der på den nye prodekans dagsorden? Hvilke initiativer er der taget, og hvad er der i det hele taget kommet ud at det tredje ben, som blev indført med den nye reform?

Flemming Poulfelt mener ikke, at CBS starter på bar bund. Han mener, at opmærksomheden omkring forskningsformidling er vokset og mange initiativer er allerede blevet taget. Bl.a. er der åbnet en række nye centre, som samarbejder tæt med virksomheder, så der løbende sker en erfaringsudveksling. CBS' Partnership Program knytter også udvalgte virksomheder tæt til CBS og den viden, der produceres. Og endelig er der det store Alumni projekt, hvor kontakten til dimittender fra CBS holdes ved lige og der tillige skabes nye kontakter til de virksomheder de ansættes i.

Men vi kan og skal blive bedre til det. Indsatsen på formidlingsområdet skal styrkes, så CBS kan blive en mere synlig aktør og så den viden, der produceres bliver gjort endnu mere tilgængelig og forståelig for det omgivende samfund, udtaler Flemming Poulfelt.

Indsatsen på formidlingsområdet skal styrkes, så CBS kan blive en mere synlig aktør og så den viden, der produceres, bliver gjort endnu mere tilgængelig og forståelig for det omgivende samfund.

Flemming Poulfelt.

Den akademiske verden har været en fjende af klarhed.

Henrik Dahl

Eksperter eksponeres

Umiddelbart efter udnævnelsen af den nye prodekan så et initiativ dagens lys: Experts@cbs. Det er en ekspertdatabase som CBS forskere kan tilmelde sig for at gøre deres ekspertise tilgængelig for omverdenen. Databasen indeholder udførlig information om forskernes kompetencer og publikationer. Med experts@cbs eksponerer CBS sine mange brede kompetencer inden for erhvervsøkonomi og –sprog for medier og andre interesserede. Databasen indeholder i dag 177 forskere. Analyser viser, at den bruges flittig – både på dansk og på engelsk. Fx havde den 45.000 besøg i 2003.

Og vinderen er...

En formidlingspris blev desuden indført fra 2003. Den blev indført som et incitament for CBS' forskere til at formidle bredt om deres forskning og derved danne bro mellem formidling og videnskab. Den blev i 2003 uddelt 4 gange og er nu en pris der fremover vil blive uddelt en gang om året.

Fut i kommunikationen

I november 2003 var han fundet. CBS' nye kommunikationschef Anders Monrad Rendtorff skulle være med til at styrke CBS' brand og sætte fut i en kommunikation, der hidtil havde kørt i rimelig lavt gear. En kommunikationsstrategi er allerede udarbejdet og kommunikationsafdelingen er blevet gjort til en mere synlig del af CBS.

Forståelse for forskningsformidling

Prodekanen har siden sin udnævnelse haft ganske travlt. Flemming Poulfelt har holdt flere møder med CBS' institut- og studieledere om, hvordan institutter og studienævn kan styrke formidlingsdimensionen i deres aktiviteter. Og han har været initiativtager og deltager i en række seminarer og konferencer om forskningsformidling.

I februar 2004 var de to CBS adjungerede professorer Tøger Seidenfaden og Henrik Dahl inviteret til et seminar, hvor de hver især gav deres mening til kende om forskningsformidling i almindelighed og om CBS' forskeres formidling i særdeleshed. De mente begge, at CBS klarer det ganske godt, men havde også mange gode råd til, hvordan det kan blive bedre. Den akademiske verden har været en fjende af klarhed, udtalte Henrik Dahl og begge talte de varmt for retorik- eller journalistikkurser for forskerne.

I juni 2004 inviterede CBS til en konference om forskningsformidling for sammen med eksperter på området – både danske og en udenlandsk - at diskutere erfaringer, muligheder og muligheder. En af anledningerne var rapporten Forsk og Fortæl udgivet af Videnskabsministeriets Tænketaank vedrørende forståelse for forskning. Flemming Poulfelt og Maja Horst fra lpf var arrangører. Konferencen er mere uddybende beskrevet andetsteds i dette blad.

Til september inviterer CBS med Flemming Poulfelt og Anders Monrad Rendtorff i spidsen til endnu et seminar om forskningsformidling med titlen *Mød Anja Andersen – et stjernesked*. Anja Andersen er vinderen af Videnskabsministeriets første forskningskommunikationspris. Hun er astronom og forskningsadjunkt ved Nordisk Institut for Teoretisk Fysik (NORDITA) i København. Hun har leveret levende, engageret og kreativ kommunikation inden for sit felt og hun vil give sit bud på formidlingens nødvendighed og kunst.

Træning og teknikker

For nylig har udvalgte personer fra CBS, inklusive prodekanen, kommunikationschefen og et par institutledere været på medietrænings- og budskabskursus. Det er et pilotprojekt og kurset vil til efteråret blive udbudt til CBS' forskere.

Idet vi oftere og oftere eksponerer os til medierne, bliver vi også mere og mere sårbare. Vi risikerer kritiske spørgsmål og vi risikerer at blive bragt i miskredit. Med et medietræningsforløb hvor bl.a. telefoninterviews, interviews til aviserne og TV mediets muligheder bliver gennemgået, er vi bedre rustede til mødet med pressen. Jeg synes det var en sund øvelse at deltage i kurset og har faktisk brugt teknikkerne efterfølgende, vurderer Flemming Poulfelt.

Medietrænings- og budskabskurset skal

suppleres med et skrivekursus, så forskerne også får nogle teknikker og redskaber til på skrift at formidle deres budskaber klart og enkelt og ikke mindst bredere end blot til andre forskerkolleger og fagfolk.

Dette er et andet af mine fremtidsprojekter, siger Flemming Poulfelt. Jeg ser gerne, at CBS' forskere får større gennemslagkraft gennem deres skriftlige arbejder og bliver bedre til at formidle deres forskningsresultater og budskaber. Det har jo hidtil ikke været en del af deres uddannelse og af kravet til deres forskertilværelse, at de skulle kunne skrive godt og letforståeligt og der er helt klart et behov for træning og teknikker.

Det tager tid at indarbejde, udvikle, evaluere og justere de forskellige initiativer, der er blevet taget og som vil blive taget for at CBS' forskere kan blive endnu bedre til at formidle og eksponere deres forskning. Mange faktorer spiller ind: Tid, erfaring, kompetencer, ressourcer, traditioner, prioritering og lyst er blot nogle af dem. Men faktum er, at forskerne skal gå på tre ben og det skal gerne være en naturlig del af deres gang i universitetsverdenen.

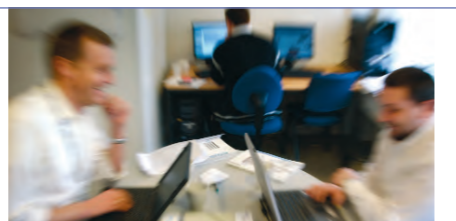
CBS strategi

Et andet punkt på Flemming Poulfelts dagsorden for fremtiden bliver udarbejdelsen af en forskningskommunikationsstrategi. Den skal indeholde krav, mål og midler til forskningskommunikationen på CBS og skal bruges som rettesnor i planlægningen på institutterne og

centrene. At der bruges 'kommunikation' i stedet for 'formidling' er helt bevidst, da der er sket en drejning mod at bruge denne term i stedet. Formidling lugter af monolog og kommunikation dufter af dialog.

En definition

Som et forsøg på at definere en mangeartet størrelse – forskningskommunikation – følger i denne artikel en række overvejelser og tanker omkring begrebet.



Forsningskommunikation – en definition

Af Flemming Poulfelt og Kathrine Høeg

Forsningskommunikation er en delmængde af et universitets samlede kommunikation og videnudveksling med dets forskellige interessenter. Den samlede kommunikationsindsats omfatter, udover forskningskommunikation, informations- og brandingaktiviteter. Der er i sagens natur et vist overlap, men det er dog hensigtsmæssigt at opretholde en distinktion mellem forskningskommunikation og informations- og brandingaktiviteter. De to sidstnævnte kan indskrives under et universitets mere generelle kommunikationsopgaver. Disse varetages oftest af professionelle kommunikationsmedarbejdere og biblioteksmedarbejdere typisk tilknyttet den professionelle administration på et universitet. Forsningskommunikation varetages af forskerne selv eventuelt med bistand fra professionelle kommunikationsfolk. Et fællestræk for de forskellige former for kommunikation er, at de er forskningsbaserede.

Af informationsaktiviteter kan nævnes: Bibliotekernes forskelligartede opgaveportefølje som fx information om nye bøger, nyheder og faktuelle informationer på websites og materiale om uddannelser.

Brandingaktiviteterne kan bl.a. omfatte: Markedsføring af universitetet, årsrapporter, forskellige arrangementer som ikke har karakter af forskningskommunikation fx med gæsteoptræden af kendte personer, nyheder på websites og universitetsmagasiner.

Som eksempler på forskningskommunikation kan nævnes: videnskabelige artikler, bøger, samarbejde med praksis om konkrete forskningsprojekter, undervisning, konferencer (ikke kun akademiske), artikler i fagblade og aviser, interviews og TV optræden.

Forsningskommunikation kan med dette udgangspunkt karakteriseres som de indsætter den enkelte forsker eller gruppe af forskere udfører i afrapporteringen af observationer, erfaringer og resultater fra et forskningsprojekt, hvad enten dette sker undervejs i projektet og / eller i projektets afsluttende fase (eller efterfølgende i form af undervisningsmateriale). Kommunikationens karakter kan have mange former som ovenfor nævnt. Pointen er, at der typisk er tale om en aktiv indsats fra forskerkollegiets side med henblik på at formidle et projekts resultater og budskaber med en specifik målgruppe for øje. Denne målgruppe kan være bred eller snæver.

En række nøglespørgsmål bør stilles i forbindelse med enhver kommunikations indsats. Fx:

- Hvad ? – Hvad er det som ønskes formidlet?
- Hvorfor? – Hvorfor er det et relevant budskab?
- Hvem ? – Hver er målgruppen/-grupperne?
- Hvordan? – Hvilken kommunikationsteknologi skal tages i brug?
- Hvornår? – Hvornår skal det ske – tid og timing?
- Hvilken værdi? – Hvilken effekt/resultat ønskes?
- Hvor ofte? – Hvilken frekvens skal formidlingen have?

Nyt forskningsprojekt

Et nyt projekt på lpf vil bruge rumlig formidling af samfundsvidenskabelige problemstillinger i forbindelse med indførelsen af stamcelleforskning. Projektet er stadig i sin indledende fase og den fak-

tiske udformning af de såkaldte "Ethiske råderum" er endnu kun på tegnebrættet. Forskningsprojektet bliver præsenteret på et seminar til efteråret. Yderligere information hos Maja Horst: mh.lpf@cbs.dk



Innovative kommunikationsformer

Et nyt forskningsprojekt sætter fokus på forskningsformidling på en ny og anderledes måde. I stedet for ord, ord og atter ord, appelleres til andre sanselige indtryk. Forskerne i et nyt forskningsprojekt har allieret sig med en designer, som vil lave et rum, der formidler resultaterne gennem fysiske stimuli.

Af Kathrine Høeg

Min rolle er at oversætte den tekstligt formulerede viden til sanselige udtryksformer, der er mere tilgængelig også for ikke-fagfolk eller folk uden forhåndskendskab til emnets kompleksitet.

Birte Dalsgård, designer

Maja Horst, adjunkt på lpf, er initiativtager til forskningsprojektet. Hun forsker i politisk kommunikation og er meget engageret i den offentlige debat om forskning og innovation. Hendes erfaring er, at kommunikationen omkring denne forskning bruger alt for mange ord og kun nogen gange billeder. Denne tradition vil hun gå imod med formidling, der arbejder med vores sansesoplevelser.

Projektet sigter på at undersøge de sociale og kulturelle sider af stamcelleforskning. Og derfor er det oplagt at tage andre formidlingsformer i brug, der medtager projektets fysiske dimension. Forskningsgruppen består af seks forskere fra fire forskellige uddannelsesinstitutioner, og alle er meget interesserede i stamcelleforskningen – både dens muligheder og risici. Mest er de dog fascinerede af den sociale og kulturelle vekselvirkning mellem dette nye forskningsfelt og alle de relationer den vokser ind i:

Det er utrolig spændende at følge, hvordan et samfund reagerer på alle de nye udfordringer og muligheder som rejses med sådan et nyt forskningsfelt. Og det er disse udfordringer og muligheder vi gerne vil formidle på en ny og anderledes måde, udtaler Maja Horst.

Derfor har de allieret sig med en designer med speciale i rumlig formidling. Hun skal hjælpe med at kommunikere om forskningen på en ny og innovativ måde gennem skabelsen af "Ethiske Råderum".

I 'Ethiske råderum' deltager den besøgende i et rumligt forløb, hvor de konfronteres med en række problemstillinger. Rummet fungerer via rumlig kommunikation, fordi jeg i stedet for den mere traditionelle, tekstlige vidensformidling anvender den rumlige udformning til en kropslig multisanses påvirkning, siger Birte Dalsgård der er studerende på Danmarks Designskole. Hun fortsætter: Min rolle er at oversætte den tekstligt formulerede viden til sanselige udtryksformer, der er mere tilgængelig også for ikke-fagfolk eller folk uden forhåndskendskab til emnets kompleksitet.

Disse installationer skal altså give mulighed for at kommunikere om de kontroversielle sider af stamcelleforskningen i en dialogform, hvor der ikke kun lægges vægt på ord og faglig information, men i stedet på mere sanselige kommunikationsformer.

Det skal dog ikke forstås sådan, at det udelukkende er følelsesmæssig påvirkning. Installationen skal også formidle en hel del faktuel information, som ligner mere velkendt forskningsformidling - uden dog at pådutte de besøgende nogen bestemte etiske normer eller værdier. Det er meningen, at informationerne skal kobles til mange andre former for indtryk – fx ved at man oplever forskellige scenarier ved at bevæge sig igennem installationen. Og i den forbindelse bliver også publikums kroppe fysisk involveret.

Stamcelleforskning

Hvis stamcelleforskningen lykkes, er det håbet, at man kan bruge dem som behandling og erstatte fx beskadigede hjerneceller med ny friske hjerneceller. I laboratoriet nås de bedste resultater ved brug af stamceller fra befrugtede æg. Dette opfattes som kontroversielt og derfor har man først for nylig fået lov til at forsøge at skabe stamcellekulturer fra befrugtede æg i Danmark.

Vi er blevet gift

LPFs institutleder var indtil for nylig kendt under navnet Søren Barlebo Wenneberg. Søren blev d. 24. juli gift med *Tine* på Jamaica og har derfor valgt at tage sit drengenavn tilbage og hedder

således nu *Søren Barlebo Rasmussen*.

**Målet er omsættelighed**

Det er ikke nok for et institut som LPF at informere og kommunikere om forskningen. Hvis den viden vi er med til at generere skal skabe værdi for samfundet er omsættelighed nøgleordet.

Af *Anje Schmidt*

Forskning og innovation er blevet "hot" og nærmest en mærkesag for både regering og Socialdemokraterne. Begge lover øgede bevillinger til området, og senest har regeringen med sit finanslovsudspil målrettet satset på at opprioritere tre hovedområder: nanotek, biotek og it- og kommunikationsteknologi. Forskningsinvesteringerne skal nemlig være med til at sikre det danske velfærdssamfunds overlevelse, som kræver en langt større fokus på at udvikle videnstunge produkter og services - også i de små og mellemstore virksomheder.

Betyder det så, at der i et højteknologisk samfund ikke er brug for den samfundsvidenskabelige og humanistiske forskning? "Nej, tværtimod, men problemet er måske nok, at vi er ved at opbygge et videnssamfund på industrisamfundets præmisser", mener LPF's institutleder Søren Barlebo Rasmussen. Forskning, der kan resultere i nye produkter, er meget synlig, mens det måske er lidt sværere at få øje på, at nye måder at organisere eller markedsføre på kan skabe ligeså meget velstand og værdi for samfundet. *Vidensamfundet forudsætter simpelthen, at vi får nye perspektiver og tankemåder på eksempelvis menneskelige relationer, design, turisme og oplevelser. Altså ting der ikke er bundet i fysiske produkter, men mere i sociale omstændigheder. Det sociale er ikke længere bare "indpakningspapir" for de nye produkter.*

Mærsk er ifølge Søren Barlebo Rasmussen et godt eksempel på en stor dansk virksomhed, som i princippet ikke har et meget håndfast produkt. – "De sælger viden-

service i form af transport og god logistik. Selvfølgelig skal de også kunne mestre teknologi, men det kan konkurrenterne også. Mærsk's kernekompetence er "rettidig omhu" – at de kan lave logistikken, så den fungerer. Det handler om at få skabt en ny forståelse af, hvad videnssamfundet er, så det bliver indlysende for alle, at ledelse og andre erhvervsøkonomiske forskningsområder er lige så vigtige som de tekniske og naturvidenskabelige områder".

Hvis LPF skal have del i flere forskningsmidler, må vi derfor blive bedre til at vise vores omverden, at det politisk, samfundsøkonomisk og erhvervsudviklingsmæssigt vil være uklogt ikke at satse på ledelsesforskning. LPF skal synliggøre potentialet i forskningen og omsætte dette potentiale til konkrete eksempler. "Dette kan vi eksempelvis gøre ved at generere nye koncepter til konsulentvirksomheder, der viseligt har en økonomisk effekt, eller ved at uddanne så dygtige ledelseskonsulenter, at danske konsulentfirmaer kan konkurrere internationalt og dermed generere indtægter til Danmark", forklarer Søren Barlebo Rasmussen.

De gode forskningsmiljøer

Der er i de senere år også kommet øget politisk fokus på forskningens anvendelighed. For som det hedder: "skatteborgerne skal have noget for deres penge", hvilket også kan ses som et tegn på, at samfundet ikke har den samme tillid til universiteternes egne prioriteringer som tidligere. Selvom universiteter qua videnskabstraditionen ofte har en forkærlighed for den lang-

Research Management Course

Søren Barlebo Rasmussen er kursusleder for "Research Management Course", som er et kursus for forskningsledere, der udbydes af LPF i samarbejde med Handelshøjskolen

Efteruddannelsescenter. Billedet her er taget ved Graduation-ceremonien d. 18.08.04. Næste kursus starter til november. Se www.researchmanagement.dk for yderligere information.



sigtede grundforskning, betyder det dog ikke, at de fleste forskningsmiljøer ikke samtidig har haft et godt øje for udnyttelsesmulighederne på kort sigt. Søren Barlebo Rasmussen ser heller ikke forskningen som en lineær model, der går fra det grundlæggende, over det strategiske, til det applicerede og så over i direkte produktudvikling. "Alle analyser viser, at sådan foregår vidensgenerering ikke. *De forskningsmiljøer, der er bedst til at generere ny viden, er dem, der satser på en mere dynamisk proces i direkte samarbejde med interessenterne.* Den fastansatte forsker laver måske nogle ting, der er mere langsigtede, mens den forsker, der er finansieret af en erhvervsvirksomhed på et to-årigt projekt, forventes at generere nogle ting, der er nyttige for virksomheden her og nu. Men pointen er, at de samme to forskere i hverdagen deler viden og erfaring og dermed gensidigt befrugter hinanden. Det er ledelsens opgave at sikre, at de to lejre spiller sammen, men det er politikernes opgave at finde ud, hvor balancegangen mellem den private medfinansiering og den offentlige basisfinansiering skal ligge. Men det er vigtigt, at begge former er til stede i betydeligt omfang i et forskningsmiljø".

Strategier for forskningskommunikation

LPF skal naturligvis til hver en tid kunne forklare den brede offentlighed – fra Maren i Kæret til den lille virksomhed i Nykøbing - hvorfor det er vigtigt at prioritere midler til et ledelsesinstitut. LPF har helt klart en forpligtelse til at fortælle om nogle af de grundlæggende interessante idéer, der er ved at have et forskningsmiljø, forklarer Søren Barlebo Rasmussen. "Men hvis vi uden besvær kunne forklare alle om alle vores forskningsprojekter og deres potentiale, ville vi også have et problem, for så ville vores forskning dybest set være uinteressant. Det handler derfor om, at vi skal blive bedre til at selektere i, hvad der skal ud til den brede offentlighed gennem pressen, og hvad der med fordel kan rettes direkte mod målgrupper med forskellige forudsætninger

fx gennem fagblade, nyhedsbreve, konferencer o.l. Først og fremmest handler det dog om, at vi i langt højere grad skal interagere med virksomhederne i stedet for bare at kommunikere. Det er ikke kun os, der producerer ny viden – det gør de altså også ude i de offentlige og private organisationer bare på andre præmisser. Så den viden, vi er med til at generere i samarbejde med andre aktører, har vi en forpligtelse til ikke bare at få spredt men til at sikre bliver omsat til værdi de steder, hvor den kommer hen. Målet for LPF er derfor ikke god formidling, god kommunikation, god videnspredning eller god vidensoverførelse, men at omsætte viden til værdi".

LPF forlader sig ikke på, at viden om, hvordan de private eller offentlige forskningsorganisationer skal drive god ledelse udelukkende kan spredes gennem bøger eller tidsskriftsartikler. Typisk vil instituttet sammen med nogle af disse organisationer udvikle gode koncepter for ledelse, sørge for at disse koncepter bliver implementeret og siden spredt og omsat til værdi for andre organisationer, fortæller Søren Barlebo Rasmussen. Eksempelvis har LPF udviklet et lederudviklingskursus for forskningsledere, der netop har til hensigt at sætte deltagerne i stand til at reflektere over, hvad moderne professionel forskningsledelse er, og hvordan den udføres i praksis. Kurset skal således fungere som afsæt for udviklingsforløb i deltageres hverdag.

Organisatorisk arbejder LPF p.t. på at opbygge en række strukturer, der skal gøre det nemmere at håndtere den øgede formidling, kommunikation, omsættelighed, interaktion og målgruppesegmentering. Ligeledes arbejder vi på at udvikle flere fora, hvor omverdenen kan fortælles os mere om, hvad de har behov for, hvad de kunne bruge os noget mere til, og hvor vi ikke kommer langt nok i vores omsættelighedsanstrengelser.

På det personlige plan skal den enkelte forsker arbejde med at blive mere ekstrovert,

men målet er ikke at få en gennemsnitstandardforsker, der er god til både at forske, undervise og omsætte. "Vi må gerne være forskellige, men vi skal så indgå i teams, hvor den forskellighed bliver en styrke i stedet for en svaghed", siger Søren Barlebo Rasmussen, som dog mener, at det at være god til forskningskommunikation også skal indgå i meriteringen og fx kunne udløse løntillæg.

Kandidaternes kompetenceprofiler

En stor del af et universitets forskningskommunikation sker via den forskningsbaserede undervisning. Spørgsmålet er derfor om de nyuddannede kandidater fra CBS nu også formår at formidle deres viden videre, når de kommer ud på arbejdsmarkedet? "Ja, det synes jeg, men hvis du spørger, om de kan blive bedre, så kan de helt sikkert det. Vi er godt i gang, men er ikke i hus endnu, og det kommer vi nok heller aldrig helt. Vi skal blive ved med at udvikle os pædagogisk og bedre til at omsætte vores viden til værdier og action. Det er jo det, der er interessant for vores omverden. Det er ikke viden i sig selv, men det at den kan omsættes til noget. Og jeg tror, at vi skal fokusere meget på, hvordan vi kan blive bedre. Vi vil på LPF i de kommende år arbejde på i højere grad at få omsat det, som vi allerede kan i dag til action og handlinger både hos os og vores studerende, men også i de organisationer, vi direkte samarbejder med", fortæller Søren Barlebo Rasmussen.

Efter ønske fra instituttets *advisory board* har LPF netop iværksat en mindre undersøgelse blandt nogle af vores kandidater fra cand.merc.(fil.) – også kendt som FLØK-studiet - samt SOL og IMM-linierne på cand.-merc.-studiet. Kandidaterne vil bl.a. blive spurgt om, hvad de synes de kan - og ikke kan - efter endt uddannelse, samt deres opfattelse af arbejdsgivernes årsager til at efterspørge personer med netop deres kompetenceprofil. LPF ønsker i det hele taget at blive bedre til at håndtere en lang mere kompleks udviklingssituation med systematisk inddragelse af studerende og erhvervsliv.

Konference

Formidlingskonferencen på CBS 3. juni 2004 gav gode råd om, hvad bedre og mere målrettet kommunikation af forskning indebærer

**Dialog og debat om forskning**

Siden kravet om at formidle viden til offentligheden blev nedfældet i den nye universitetslov har forskningsformidling været på manges læber. Senest i forbindelse med, at Tænketanken, nedsat af videnskabsministeriet, barslede med deres rapport 'Forsk og Fortæl' - om forståelse for forskning.

Af Gitte Holler og Kathrine Høeg

Rapporten lå dugfrisk til fri afhentning da CBS fredag d. 3. juni endnu engang havde sat forskningsformidling på dagsordenen under titlen: *Forskningskommunikation i Danmark og England - som kulturelt og politisk fænomen*.

Find vej i vidensamfundet

Claes Amundsen, Kommunikationschef på Københavns Universitet og medlem af Tænketanken var indbudt til kort at præsentere rapportens resultater og ikke mindst dens anbefalinger til, hvordan kvaliteten i fremtidens forskningsformidling kan øges. Claes Amundsen gjorde det klart, at det noble formål med rapporten er at hjælpe almindelige mennesker med at navigere i vidensamfundet. Og netop formidlingen til almindelige mennesker eller den brede befolkning blev genstand for resten af dagens debat. For hvem skal man forvente at få i tale, hvordan skal det gøres og hvad skal der komme ud af det?

De fleste er ligeglade

Maja Horst, adjunkt på Ipf, og initiativtager til konferencen, har netop forsvaret sin afhandling om den offentlige debat. Maja Horst satte i sit oplæg spørgsmålstejn ved om en hurtigere og bedre formidling af forskningsviden til den brede befolkning leder til bedre anvendelse og konsensus.

Formidling af forskningsresultater gennem massemedier fremmer ikke dialog, men monolog fra ekspert til lægmand. Griber man til andre former for kommunikation, som rapporten anbefaler tvivler jeg på, at

det automatisk vil føre til en øget interesse for og forståelse af forskningen.

Igennem erfaring fra egen forskning mener Maja Horst, at 'den brede befolkning' forholder sig til offentlige debat om forskning af meget forskellige grunde: For nogle er debatten et middel til oplysning om det sande og det rigtige. For andre er debatten et middel til at finde ud af, hvad flertallet synes er legitimt, når det gælder forskning og innovation. For atter andre er debatten et middel til at råbe vagt i gevær og sætte en demokratisk stopper for forskningen. Men der er også en fjerde gruppe, som slet ikke kan se nogen grund til at involvere sig i debatten, fordi de ikke mener de har nogen som helst indflydelse på noget som helst. De opfatter ikke forskning som relevant for et konkret hverdagsliv og har ingen intentioner om at interessere sig for den. Ifølge Maja Horst er der formentlig rigtig mange mennesker i den sidste kategori og det er svært at ændre deres holdning. Derfor er mere dialog og kommunikation ikke nødvendigvis løsningen og vil ikke, ifølge Maja, automatisk have den forventede effekt.

Set med internationale briller

Interessen for forskningsformidling er ikke kun et dansk fænomen. Også internationalt er der voksende interesse for feltet 'Public Understanding of Science'. I Europa er der således et stigende antal politiske initiativer, der sigter mod at forbedre forskningsformidlingen. Alan Irwin, prorektor og professor i sociologi på

Forsk og fortæl

I den nye universitetslov er det formuleret som et eksplicit krav til universiteterne, at ny viden formidles til offentligheden med henblik på at øge forståelsen for forskning og anvendelsen af de innovative potentialer. Videnskabsministeriet nedsatte derfor en Tænket-

ank, der skulle komme med forslag til, hvordan man kan sikre befolkningens aktive deltagelse i samfundsdebatten om forskning. Resultaterne af Tænketankens arbejde udkom i en rapport i maj måned.



Der skal være en åben diskussion og kommunikation om emnet mellem forskeren og omverdenen, så der kan blive stillet spørgsmål og eventuelle usikkerhedsmomenter kan blive undersøgt eller ryddet af vejen. Denne fase skal ikke ligge i slutningen af processen sådan som det ofte er tilfældet i dag.

Anker Brink Lund

Brunel University i England, var indbudt til at give sit internationale perspektiv på emnet forskningsformidling. Alan Irwin er ophavsmand til en række bøger om forholdet mellem forskning og samfund og kritiker af 'underskuds-modellen', dvs. forestillingen om, at forskningsformidling er et middel til at udbedre en mangel på viden hos lægfolk gennem eksperter monologer. Han pegede på det væsentlige, men i høj grad også på det vanskelige ved fra politisk hold at involvere den brede befolkning i den offentlige debat. *Det er en realitet i Europa, at envejskommunikation er meget mere almindeligt end dialog, for der er barrierer og vanskeligheder ved dialog.* Hvordan man skal gribe det an er en åbenlys udfordring for politikerne, virksomhederne og universiteterne. Alan Irwin fremhævede dog den danske tradition for konsensuskonferencer som forbilledlig for dialog mellem offentlighed og forskning, og påpegede at Danmark internationalt ofte betragtes som et foregangsland i forbindelse med at skabe demokratiske diskussioner af forskning.

Gå i dialog med opponenter fra starten

Anker Brink Lund, professor i journalistik ved Syddansk Universitet, har i mange år forsket i faglig formidling og massemediere kommunikation om forskning. Han satte fokus på forholdet mellem forskere

og medier og fremhævede, at forskerne har behov for medietræning for at bløde op for det ofte meget anstrengte forhold mellem de to parter. Ideelt ser han en proces, som naturligvis starter med, at behovet for forskning opstår. Inden forskeren lukker sig inde og koncentrerer sig om sin forskning, skal der være en åben diskussion og kommunikation om emnet mellem forskeren og omverdenen, så der kan blive stillet spørgsmål og eventuelle usikkerhedsmomenter kan blive undersøgt eller ryddet af vejen. Denne fase skal ikke ligge i slutningen af processen sådan som det ofte er tilfældet i dag. Og offentligheden skal ikke opfattes som en bred, forskelligartet masse. I stedet skal man fokusere på udvalgte, relevante medlemmer. Dem som kan fungere som de bedste kritikere.

Deltagerne deltog på opfordring aktivt i den debat panelet rejste. Fra salen kom der flere eksempler på, hvilke mere forskningsformidlingen løber ind i til hverdag og der blev efterlyst redskaber til, hvordan man i praksis skal gribe den mere dialogprægede tilgang med omverdenen an. Selvom konferencen ikke leverede endegyldige svar, fik de fire paneldeltagere med deres nuancerede syn på emnet givet deres bud og gode råd om, hvad bedre og mere målrettet kommunikation af forskning indebærer.

Konsensuskonference

Konsensuskonferencen er en metode, der inddrager almindelige borgere i det specifikke emne for konferencen. Ideen bag metoden er at berige og udvide den traditionelle debat mellem eksperter, interessenter og politikere med borgernes opfattelser og holdninger til

nye og måske kontroversielle emner, der har aktuel samfundsrelevans. Borgernes vinkel på emnet bliver således et vigtigt input i vurderingen.

Det er en realitet i Europa, at envejskommunikation er meget mere almindeligt end dialog, for der er barrierer og vanskeligheder ved dialog.

Alan Irwin

Politikgruppen

I forskningsgruppen Offentlig og Politisk Ledelse på Ipf, som ledes af professor Niels Åkerstrøm (billedet), var man forud for det formulerede krav om forskningsformidling allerede i fuld gang med at ind-

tænke sin viden i forhold til det omgivende samfund. Ambitionen er dog ikke at være på med glimtvise ekspertudsagn i forskellige medier, men at sætte dagsordenen for den offentlige debat.



Forskning skal skabe ubehag

Af Gitte Holler

I disse forskningsformidlingstider, hvor det efterhånden er gået op for en, at det er nemmere sagt end gjort, og hvor kært barn har mange navne stødte Nyhedsbrevet på endnu en formulering: *Omsættelighedsstrategi!* Vi satte professor Niels Åkerstrøm i stævne for at komme den formulering lidt nærmere.

Politikgruppens omsættelighedsstrategi udspringer ikke som man kunne tro af lovkravet om forskningsformidling. Gruppen havde været længe undervejs, da det krav blev formuleret. Udgangspunktet for strategien var en fælles ambition om et proaktivt mediarbejde. Gruppen mener, at deres forskning og eksterne miljø på nuværende tidspunkt er på et sådant niveau, at de kan gøre offentlig og politisk ledelse til en proaktiv strategisk enhed med en selvstændig dagsorden for, hvordan medierne skal bruges til at skabe debatter om ledelse og politik. På den måde vil de bruge deres forskning til at sætte en offentlig dagsorden for debatten om offentlig ledelse. At det lige er denne gruppe, der har formuleret en omsættelighedsstrategi, mener Niels Åkerstrøm ikke er nogen tilfældighed. "For os lå det lige for. Vi beskæftiger os med diskursteorier og magtrelationer og forholder os hele tiden til, hvad der er gyldigt og hvad der er gældende i det omgivende samfund. Det var naturligt, at vi *kastede det lys, vi betragter omverdenen med, på os selv og stillede os selv spørgsmålet; Hvordan kan vi sikre os, at vores forskning ikke blot er videnskabelig gyldig, men også kan gøre sig gældende?*"

At gøre sin viden gældende

For Niels Åkerstrøm er en strategi for forskningsformidling og en omsættelighedsstrategi to meget forskellige ting. "Hovedforskellen er, at ved en omsættelighedsstrategi må man medtænke, at viden simpelthen ikke er det samme i resten af

samfundet, som det er i det videnskabelige system. Herinde er viden en funktion i sig selv. Den er grunden til, at vi er her. At generere viden har værdi i sig selv. I andre systemer, dem vi omgiver os med i samfundet, er viden som funktion uinteressant. Den bliver først interessant når den bliver til en ydelse, fx et beslutningsgrundlag for en politisk beslutning".

Den grundlæggende tankegang ved forskningsformidling er ifølge Niels Åkerstrøm, at de andre er mindrevidende, og forskerne er bedrevidende, og at det bare gælder om at gøre forskernes viden lettilgængelig for de mindrevidende. Problemstillingen bliver: forskningen producerer viden, viden er et budskab, der skal formidles, budskabet kan formidles, hvis det gøres enkelt, budskabet modtages. Det er rendyrket kanyletænkning.

Om budskabet er enkelt eller komplekst er centralt i forskningsformidlingen. Det er en detalje i omsættelighedsstrategien. Det mediestrategiske ligger i forskningsformidlingen i kanalovervejelser. I omsættelighedsstrategien er det snarere refleksioner over, hvordan forskernes viden bliver iagttaget som ydelse, og i forlængelse deraf at tilrettelægge sin vidensproduktion, så den kan iagttages på bestemt måder af de forskellige samfundssystemer.

"Sandheden er, at vi *som forskere ikke er herrer over, hvilken viden der er en ydelse. Det afgør dem der skal bruge ydelsen.* Vi må altså her tilrettelægge, hvad vi vil med vores forskning og medtænke, hvordan den viden vi genererer her, ser ud derude i nogle af de andre systemer", siger Niels Åkerstrøm og fremhæver i øvrigt, at de i politikgruppen gør en dyd ud af at være drevet af ubehag. Med deres forskning er det et mål at skabe andres ubehag, ved at stille upraktiske spørgsmål til praksis. "Hvis

man ikke har en strategi for, hvordan man med sin forskning kan indvirke på samfundsdebatten eller sågar skabe den bliver udfaldet af, hvordan ens viden bruges udenfor vores eget lille system tilfældig" siger Niels Åkerstrøm.

En kollektiv indsats

Den formulerede omsættelighedsstrategi (se faktaboks) består dels af eksperimenter med forskellige typer samspil mellem forsker og omverdenen, af tiltag indenfor undervisning og uddannelse og af en konkret mediestrategi. Men Niels Åkerstrøm mener ikke, at det er forbeholdt alle og enhver at lave en omsættelighedsstrategi.

"Det giver ikke mening at snakke om denne type strategi, hvis der ikke er flere til at repræsentere den. Skal man for alvor rykke, skal det være en kollektiv indsats".

Det kræver, at det enkelte institut eller center har arrangeret sig sådan, at det er muligt at bygge sin forskning op i og omkring en løbende dialog om forskningens samspil med omverdenen. For det er, ifølge Niels Åkerstrøm, i virkeligheden det en omsættelighedsstrategi lægger op til og er katalysator for; "Strategien gør, at man løbende får sat dette samspil mellem forskningen og omverdenen på dagsordenen i gruppen. De steder hvor hver enkelt forsker kører sit eget

løb, og hvor det derfor er meget op til den enkelte, giver det ingen mening at tale om en omsættelighedsstrategi. Her giver kanylemodellen større mening. "Kanylemodellen er det jeg kalder en udvendiggørelse af relationen mellem viden og det omgivende samfund. Forskeren ved noget og leverer en service til det omgivende samfund ved at pippe lidt om det i de strategisk rigtige kanaler. Omsættelighedsstrategien er en indvendiggørelse, hvor man som forsker må forholde sig strategisk og kritisk til sin forskningsmetode og form – drevet af lyst, modet, men også energien til at skabe ubehag ved med sin forskning, ved at stille de upraktiske spørgsmål til praksis".

Omsættelighedsstrategien for Offentlig og Politisk Ledelse på LPF

Strategien består ifølge politikgruppens officielle beskrivelse heraf af flere led. Første led er en tæt sammenkobling af politikgruppens forskningsinteressenter til deres forskning og undervisningsudvikling. Her har politikgruppen i år eksperimenteret med en ny samarbejdsform, hvor forskellige ledere og konsulenter har været inviteret med i forskningsprocessen i et bestemt forskningsprojekt. Her deltog eksterne i diskussion og udvikling af forskningsproblemstillinger. De eksterne blev forelagt forskningsresultater, de bidrog med erfaringer og debat, de fik tilbudt en forskningsbaseret konference om offentlig ledelse for en afgrænset medarbejdergruppe. Et eksperiment som politikgruppen vil fortsætte med i form af en politikklub. Anden led er en decideret kampagne rettet mod at skabe en offentlig debat om velfærdsledelse. En tretrinsskridt der inkluderer udgivelsen af en bog, kronikker og lignende skriv i relevante danske dagblade samt en 'virksomhedskonference'. Et andet vigtigt led i strategien er tilrettelæggelsen af undervisning, der på samme måde som forskningen er underlagt de samme overvejelser om, hvordan forskningen bliver andet end en funktion i egne rækker, men også en ydelse for det omgivende samfund. Sidst men ikke mindst er der også en ny uddannelse i politisk kommunikation og ledelse i støbeskeen.

Kandidat i Politisk Kommunikation og Ledelse

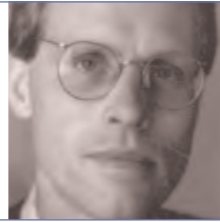
Forskningsgruppen har netop indsendt en ansøgning om en kandidatuddannelse i 'Politisk kommunikation og ledelse'. Her er tanken at uddanne kandidater med et strategisk blik på politik, kommunikation og ledelse i organisationer, der agerer i grænselandet mellem offentlig, privat og frivillig sektor. Uddannelsen i "Politisk kommunikation og ledelse" byder således på en anderledes tværfaglig tilgang til udfordringerne på fremtidens arbejdsmarked og er derfor et nyt og selvstændigt bud på kandidater, der kan arbejde i gråzoner mellem de traditionelle organisationer.

De fleste uddannelser i dag er skræddersyede til at producere kandidater, der kan varetage traditionelle jobs inden for enten offentlige institutioner eller private virksomheder. Disse uddannelser er imidlertid domineret af en forestilling om, at deres kandidater skal virke indenfor stærkt adskilte sektorer, der repræsenterer hver deres arbejdsområde og som har ganske få berøringsflader med hinanden. Kandidater fra 'Politisk kommunikation og ledelse' skal kunne tænke og handle strategisk i organisationer, der er politisk styret eller agerer i et politisk miljø, være i stand til at analysere komplekse ledelsesproblemer og kommunikere strategisk om deres løsning.

Adjungeret professor

Bo Lidegaard er historiker, dr.phil. Har siden 1984 arbejdet i Udenrigsministeriet og er i øjeblikket kontorchef med ansvar for dansk politik i Mellemøsten og Sydamerika. Bo Lidegaard blev i 2003 ud-

nævnt til adjungeret professor i erhvervs-historie ved LPF's Center for Virksomhedshistorie. Han er bl.a. forfatter til biografien om Jens Otto Krag, som er solgt i over 100.000 ex.



Forskning og oplysning

Af Steen Andersen

Formidling af forskning har været kodeordet for de historiske værker Bo Lidegaard har skrevet de seneste år. Han skrev i 1996 disputatsen om diplomaten Henrik Kaufmann, og har siden bl.a. skrevet biografien om Jens Otto Krag samt et bind af Dansk Udenrigspolitiks Historie. Til daglig er Bo Lidegaard kontorchef i Udenrigsministeriet, og forskningen er derfor blevet til i orlovsperioder samt weekender. I efteråret 2003 blev Bo Lidegaard udnævnt til adjungeret professor på LPF, hvor han er tilknyttet historiergruppen. Inden for de seneste år er Bo Lidegaards forskning blevet læst af en bred læserskare uden for det snævre faglige miljø. Formidlingen har ligget Bo Lidegaard på sinde fra starten af forskningsprocessen:

”Forskningen tager sit afsæt i metoden og kildekritikken, men den er også en del af samtiden. Fortiden er ikke interessant i sig selv. Det er principielt ligegyldigt, hvad der skete i går, hvis det ikke har betydning i dag. Derimod er det interessant, hvis man som historiker kan bidrage til en bedre forståelse af nutiden ved at kaste lys over udviklingstræk i fortiden. Som forskere kan vi slet ikke lade være med at stille spørgsmål, som har bud til nutiden. Som forsker skal man kunne systematisere og sætte sine kilder ind i en større sammenhæng, der giver perspektiv til den lille del af fortiden, kilderne kan belyse. Vi er hele tiden i dialog med kilderne, og historien bliver til i dette samspil mellem fortiden og nutiden. Historie er, hvad historikerne skriver om. I fremtiden vil andre forskere stille andre spørgsmål til de samme kilder. Alt i alt betyder det, at den samfundsvidenskabelige og historiske forskning ikke er værdineutral. Fortiden er åben for fortolkning – og der findes ikke nogen historisk eller politisk sandhed. Men som forsker kan man via gennemsigtighed i sin forskningsproces gøre rede for, at noget er mere

sandt end andet, siger Bo Lidegaard.”

De seneste år har været præget af opbrud og i den forbindelse er formidlingen af forskningsbaseret viden afgørende: ”Historikerne har jo ikke monopol på historien. Der er mange, som giver deres bud på, hvordan fortiden så ud - og det er i sig selv en god ting. Historikernes særlige forpligtelse er at give et fagligt funderet bud på, hvordan vores fortid så ud, og hvordan vi kom fra den gang til nu. Det skal vi gøre inden for den faglige tradition, der gør det muligt at føre en debat, der ikke svæver frit i luften, men tager afsæt i kilderne og dermed i den virkelighed, der fandtes engang. Vi må forsøge at forstå og formidle fortidens dilemmaer, så også nutiden forstår de svære afvejelser, som også fortidens aktører stod over for. Hvis vi ikke kender vor historie, er resultatet rodløshed. Uden fælles erindring åbner vi døren for historieløshed og billige moralske domme over fortiden. Derfor må historikeren prøve at nå ud til den brede offentlighed. Vores demokrati bygger jo blandt andet på oplysning og viden om historien.”

Både samfundsvidenskaberne og historien skal smide sit forbehold over for formidlingen til den brede offentlighed, lyder det fra Bo Lidegaard: ”I en periode i 1980'erne og 90'erne synes jeg, at den historiske stemme hørtes for lidt i den offentlige debat. Store dele af historieskrivningen var blevet indadvendt og henvendte sig ikke til ret mange uden for de snævre faglige miljøer. Der var måske også en tilbøjelighed til, at den store fortælling var blevet mistænkeliggjort. Det gjorde det inspirerende at prøve kræfter med et bredt biografisk og fortællende værk, som det jeg skrev om Henrik Kauffmann. Den brede fortælling gør det muligt at vise sammenhænge og at sætte specialviden ind i en større sammenhæng.”

Ole Lange

Ole Lange, historiker, dr. phil. 1980, ansat på CBS 1988. Har en akademisk fortid som stipendiat og lektor på Københavns Universitet 1970-78, og en journalistisk som fuldtidsreporter, vikarierende kultur-

redaktør, anmelder og kommentator på Dagbladet Information 1978-88 og ved Politiken som anmelder og kommentator 1989-94. Modtog 1996 Dansk Forfatterforenings og Kulturministeriets

Fagbogspris.



Ekspert og halvstuderet røver

Otte råd om forskeres formidling i medierne.

Af Ole Lange

Forskere og journalister har forskellige forudsætninger og arbejdsbetingelser. De forskelle ligger til grund for den gensidige mistillid, de nærer til hinanden. Selv om begge parter har brug for hinanden.

Med erfaringer på den ene side som forsker herunder formidler af egen forskning i trykte og elektroniske medier (ekspert), og på den anden side som journalist og formidler af andres forskning (halvstuderet røver) kan jeg anbefale otte regler for forskeres omgang med medier.

1. Vær formidler af din egen forskning. Overlad det ikke til andre – de professionelle – med mindre du er nybegynder. Lær det selv. Det kan lade sig gøre.
2. Vælg dit medie (dagblad, fagblad, magasin, radio, tv) med omhu og – hvis du kan – også journalisten. Pressemeddelelser, udsendt til alle, havner hos alle samme sted: I papirkurven. Journalister drukner i pressemeddelelser, men ønsker solohistorier.
3. Være venlig og tålmodig over for journalister, ikke nedladende. Selv om de virker/er uforberedte og stiller ”dumme” eller kritiske spørgsmål. Det kan være en bevidst strategi.
4. Som afsender bør du begrænse dig til få hovedbudskaber. I elektroniske medier ét eller to budskaber, når der er 1 eller 2 minutter til disposition. Vær villig til at forenkle. Tag hensyn til læserens, lytterens eller seerens forudsætninger og journalisten, som er i modtagerens sted.
5. Gør dig selv og journalisten klart, hvil-

ke af dine udtalelser, der er til baggrund/orientering og altså ikke til citat.

6. Hvis du bliver citeret direkte, så bed om efterfølgende at få læst op, hvad journalisten citerer dig for. Journalister har altid tid til at ringe tilbage – uanset deadline. Gør klart, at dit ønske ikke er udtryk for personlig mistillid med en sikring for begge parter mod misfortæelser og fejl. NB også hvis der er tale om et telefoninterview med båndoptager på. Journalister overholder normalt den slags aftaler.
7. Vær pædagogisk. Forklar, definér fagtermer, hvis det du bruger dem. Brug korte sætninger – mundtlig og skriftligt. Undgå lange relative bisætninger, der slynger sig ind og ud mellem hinanden ligesom spaghetti, der har kogt for længe, i dine bestræbelser for at gøre alt klart, så enhver idiot, også den tumbede uvidende journalist og hans underbegavede læsere, der er mindst lige så uvidende, når de læser den åndssvage avis, kan forstå alle de kloge ting du, siger og de perler, du serverer for dem, der måske endda er nogle svin, på skrift. Fés den ind? Altså, få budskabet ud, kort og umisforståeligt uden mange forbehold og reservationer. Ikke på teoretisk, sydgermansk skolastik.
8. Fagligt funderede kommentarer og formidling af forskning i døgnets medier er ikke let – selv ikke af egen forskning. Men det KAN læres, hvis man er åben. Drop puritanismen og forbeholdene, om at det er pop og ikke ”fint” at popularisere, formidle, gå i medierne med kommentarer og at blande sig i debatten.

Ritt Bjerregaard havde ret, da hun som undervisnings- og forskningsminister allerede i 1976 i en kronik i Politiken var efter forskerne og truede dem på bevillingerne, hvis de ikke kom ud af elfenbenstårnene, blandede sig og formidlede.

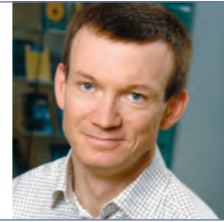
Derfor: Lær det. Det tager tid. Men det er nødvendigt.

Ole Lange

Jacob Holm Hansen

Jacob Holm Hansen er uddannet cand.-merc.(fil.) 2002 og var forinden selvstændig i 10 år. Han har ønsket at integrere sin akademiske viden og sine erhvervs erfaringer med en ErhvervsPhD om:

Integrated communication and brand strategy. Jacob Holm Hansen og Anders Bordum har bogen *Erhvervslivets Strategiske Ledelseskommunikation* under udgivelse.

**Branding i Novo Nordisk**

ErhvervsPhD Jacob Holm Hansen følger på tæt hold arbejdet med branding i Novo Nordisk. Virksomheden står over for en stor implementeringsopgave. Han forsker i brands og kommunikationsstrategi og ser det som et stort privilegium at følge processen i Novo Nordisk. LPF Nyhedsbrev har talt med Jacob og Novo Nordisk Corporate Brand Manager Tina Nørgaard om den proces Novo Nordisk står overfor.

Af Lonnie Hansen

Behovet for et "nyt" Novo Nordisk brand
Corporate Brand Manager Tina Nørgaard er vejleder for Jacob Holm Hansen i Novo Nordisk. Hun har tidligere arbejdet med marketing i medicinalindustrien, men arbejder i dag i Corporate Communications med ansvar for at udvikle Novo Nordisk brand i hele organisationen. Tina Nørgaard forklarer, at det er en yderst omfattende og forholdsvist ny proces for Novo Nordisk: "Novo Nordisk skal implementere sit nye Corporate brand i den globale organisation, og det er kun blevet gjort en enkelt gang før i forbindelse med opsplitningen mellem Novo Nordisk og Novozymes i 2000. Det kan man blive overrasket over at høre, fordi Novo virker så homogen udadtil. Men denne kommunikation er ikke skabt gennem en bevidst brandstrategi, men er mere en historisk betinget udvikling. Novo Nordisk har ikke arbejdet meget med corporate branding før."

Ifølge Tina Nørgaard har processen været et stykke tid undervejs: "Det var i 2000 med opdelingen af Novo Nordisk og Novozymes, at vi fik behov for at definere pharma-delens egen identitet. Siden da har vi haft et brand promise "Being There", men det stod hurtigt klart at "Being There" ikke sagde særlig meget om vores identitet som virksomhed. Navnet var reaktivt, og sådan agerer virksomheden jo slet ikke. Navnet var for blødt til Novo Nordisks progressivitet", siger Tina Nørgaard.

Behovet for et stærkt brand er også vokset,

fordi virksomheden udvider sig på det globale marked. Her kender man ikke Novo Nordisk, som man gør i Norden, siger Tina Nørgaard: "Vi har behov for at eksplicite vores brand overfor vores mange medarbejdere i udlandet. Vi danskere har en god forståelse af, hvad Novo Nordisk er, og hvad Novo Nordisk repræsenterer, men den findes ikke globalt set". Hun ser tillige et behov for et stærkt brand ved overtagelsen af nye virksomheder: "Vi har f.eks. for nyligt købt et insulinfirma i Brasilien og her er det vigtigt at kunne vise de nye medarbejdere, hvem vi er, så hurtigt som muligt", siger hun og uddyber: "Datterselskaberne er markedsselskaber med lokalt kendskab, og det er vigtigt at den styrke fastholdes. Men det er tillige vigtigt, at de som yderste lag af organisationen også kan agere efter et klart Corporate Brand."

Integration af kommunikation

Jacob Holm Hansen følger denne proces på tæt hånd. Han arbejder halvdelen af tiden på lpf og halvdelen af tiden i Novo Nordisk. Han har ingen specifikke arbejdsopgaver i Novo Nordisk, men deltager i relevante kurser og møder om branding og kommunikation i organisationen. Desuden fungerer han som sparringspartner for Corporate Communications, og især for Tina Nørgaard: "Som Ph.d. kan jeg tilbyde mine argumenter som et beslutningsgrundlag, og de kan vælge at imødegå dem og tage dem til efterretning, men jeg kommer ikke til at påvirke nogen organisationsændring", fortæller Jacob om sin rolle i Novo Nordisk.

Tina Nørgaard

Tina Nørgaard, Corporate Brandmanager, Corporate Communications i Novo Nordisk, en afdeling med ca. 25 ansatte. Tina Nørgaard har en baggrund som cand. pharm. samt en MPA fra CBS og har

tillige arbejdet som ekstern konsulent for medicinalbranchen. Hun er ansat til at definere et Novo Nordisk brand og eksplicite og implementere det, bl.a. har hun ansvar for den visuelle identitet.



Jacobs projekt handler om fordelene ved at have en integreret strategi for branding og kommunikation i virksomheden. Projektet har titlen *Integrated communication and brand strategy*. Ifølge Jacob er kommunikation og branding sjældent integreret, hverken i praksis eller teori, og det kunne man med fordel gøre, fordi der er potentiale for en enorm synergi: "Corporate communications formål er at varetage virksomhedens omdømme. Corporate brandings formål er at skabe en stærk identitet og selvbeskrivelse, og product brandings formål er at markedsføre produkter. Hvert område foreskriver, hvordan man bør kommunikere, når man vil udbrede et budskab, et identitetsaftryk og en vare, og de kunne med fordel tale sammen", uddyber han.

Datterselskaberne er de største udfordringer

Tina Nørgaard arbejder konkret med forholdet mellem Corporate Branding, Corporate Communication og Product Branding. Hendes ambition er at skabe en større sammenhæng mellem de tre områder, og hendes største udfordring er at skabe et ejerskab hos datterselskaberne over for Novo Nordisk som et brand. Ifølge hende er de primært opmærksomme på de enkelte produkter og ikke på Novo Nordisk som brand: "Datterselskaberne er salgsselskaber, og de er gode til Product Branding. Det er vores opgave at give dem den dimension som det Corporate Brand kan give. Hidtil har de set Corporate Branding som noget, der skal udføres centralt, og det er meget forkert. Det er særligt i de yderste lag af organisationen, at et godt Corporate Brand kan understøtte forretningen, men det er utrolig svært at implementere."

Hun fortæller, at de har grebet definitionen af det nye brand an som en intern proces med en ekstern facilitator. Som projektleder har hun selv haft mulighed for at bevæge sig rundt i organisationen: "I Novo Nordisk vil implementeringen tillige blive styret af en bredt sammensat projektgruppe af personer, som kan være forskellige steder i organisationen og fungere tværorientatorisk." For Tina Nørgaard giver det en række fordele: "Vi har særligt et problem med at være en lille organisation fra et lille geografisk område med fælles forståelse og at skulle agere globalt. Oftest går man fra at have et globalt brand til at forankre det lokalt. Her er det omvendt, og der er det en fordel med projektledere, som kan forankre processen lokalt. Den største hurdle for Corporate Communications som en del af hovedkvarteret er at tænke de langsigtede projekter ud i løsninger og få de store datterselskaber til at agere efter et Corporate Brand. Corporate branding er i sig selv en centraliseringsproces, og det er vigtigt at finde nuancer, så datterselskaberne kan arbejde i de lokale markeder", påpeger hun.

Novo Nordisk er ekstrem proaktiv

Jacob Holm Hansen siger, efter at have fulgt Novo Nordisk i et års tid: "Jeg er imponeret over deres Corporate Communication, som er ekstrem proaktiv. De tænker alle eksempler igennem og analyserer på Corporate Communications aktiviteter i deres omverden. Et eksempel på, hvordan de integrerer marketing og branding er i deres produktreklamer. Novo Nordisk reklamerer ikke direkte til forbrugeren, men reklamerne har en høj grad af troværdighed, som man ikke nor-

malt vil tilskrive branding af det enkelte produkt, men almindelig kommunikation. Det kan andre lære af." Han mener dog, at Novo Nordisk kan forbedre og udvikle denne integration med deres implementering af et Corporate Brand: "I Novo Nordisk har de gjort forarbejdet, men de har endnu ikke udnyttet det til at integrere Corporate Branding og Product Branding. Det kan de med fordel gøre, fordi Novo Nordisk globalt set er en lille virksomhed med begrænsede ressourcer til markedsføring af produkter. Det vil være en fordel at bruge en integreret strategi mellem virksomhedens image, CSR profil (red. Corporate Social Responsibility) og Product Brands i deres markedsføring". Kvaliteten af produktet er udviklet, men de har et stort potentiale i at udnytte deres Corporate Brand på produktniveau."

Problematikken viser sig i det daglige, når marketing og Corporate Communication ikke taler nok sammen, siger Jacob, og giver et eksempel fra Novo Nordisk hovedkvarteret: "Når de forskellige enheder ikke udnytter lighederne imellem kommunikationsformerne optimalt, hersker der en grad af "silo-tænkning". Selv om der fysisk er 6-8 km mellem afdelingerne, så er der en verden til forskel. Det har også en konsekvens globalt set. Det havner også længere ude i organisationen, som fx Kina og Japan, når der ikke er en samlet tankegang i hovedkvarteret," siger Jacob. Hermed understreger han, at udviklingen af et brand med rækkevidde ud i organisationens yderste led, har behov for en integreret kommunikationsstrategi.

ErhvervsPhD-projekt:

Projektets overordnede formål er: at undersøge mulighedsbetingelserne for at skabe en integreret kommunikations- og brandstrategi mellem områderne corporate communication, corporate branding og produktbranding. En integreret strategi kan skabe forståelse og syn-

ergi, dvs. koordinere, balancere og optimere aktiviteterne inden for og mellem områderne. Dermed skabes en mulighed for at udnytte potentialet mellem produktbranding, corporate branding og virksomhedskommunikation i beslutningsprocesser.

Gæstepen

Gæstepennen i dette nummer skrives af *Christine Antorini*, som er cand.comm. i offentlig forvaltning fra RUC, og bl.a. tidligere var vært på Deadline, DR2. Hun var 2003-2004 formand for Videnskabsministeriets tænketank om forskningsformidling.



Forskningskommunikation for at blive klogere

Af *Christine Antorini*, fmd. for tænketanken vedr. bedre forståelse for forskning

Der er ikke noget bedre, end når ens tanker kan være med til at gøre en forskel for andre mennesker. Det er en helt grundlæggende følelse, jeg tror de fleste kan genkende – også selvom man ikke er forsker. Det er udfordrende for en selv, når omverdenen reagerer på det, man har tænkt. Det er opløftende, når man kan mærke, at man har givet andre mennesker en aha-oplevelse over at have præsenteret et synspunkt på en overraskende ny måde, så man pludselig ser på en sag med andre øjne. Det er deprimerende, når man finder ud af, at det man selv syntes var indlysende alligevel var uklart i kanterne, når det skulle formidles til andre. Man havde ganske enkelt ikke tænkt godt nok over det forinden. Det er for fedt, når ens arbejde er med til at sætte så meget dagsorden, at det bliver omdrejningspunktet for de væsentlige diskussioner i en rum tid fremover. Derfor er forskningskommunikation vigtigt for enhver forsker. Det er ganske enkelt med til at skærpe ens egen tænkning.

Forskningskommunikation er også vigtigt for omverdenen. Det er vigtigt, at forskere sætter deres hypoteser og viden i spil: I den offentlige debat, så debatten ikke bare bygger på at enhver mening er lige god – uanset velunderbygget viden. Der er brug for forskere, der tager stilling til, om deres forskning kan være med til at sætte focus på de væsentlige og kontroversielle debatter – hvad enten det handler om klimaforandringer, udflytning af arbejdspladser eller islam. Det er også vigtigt, fordi meget forskning ikke handler om sandt eller falsk men lægger op til nogle valg. Hvilke muligheder og risici er der fx i nanoteknologi, der på sigt kan bruges til at udvikle helt ukendte materialer, der ikke eksisterer i dag?

Forskningskommunikation skal ikke ende som bare endnu en forpligtelse i den nye universitetslov. Det er vigtigt, fordi der er brug for det. Danskerne er blandt de mest forskningssøgende og videbegærlige i Europa – universiteterne kan hjælpe de videbegærlige borgere ved at stille deres forskning og forskere til rådighed.

I tænketanken er vi imod en millimeterretfærdig formidlingsforpligtelse til enhver forsker. Noget forskning egner sig ikke til en bred formidlingsindsats men er rettet mod en snæver kreds af forskere. Nogle forskere er fremragende forskere, men dur ikke til bredere formidling. Men alle universiteter og sektorforskningsinstitutioner har en forpligtelse til at udarbejde en strategi for at synliggøre den væsentlige forskning, der udspringer af deres forskningsmiljøer. Der skal ske en systematisk uddannelse inden for forskningskommunikation, og man kunne starte på forskerskolerne. Og der bør være en forpligtelse til allerede ved ansøgning om forskningsmidler at der er en kommunikationsplan, så formidlingen tænkes med i forskningsprojektet fra starten.

Og så bør fremragende forskningskommunikation være meriterende. Fx i forbindelse med de decentrale lønmidler eller ved, at forskningskommunikation kommer til at vægte i forbindelse med ansættelser.

Anmelderkommentarer

Sagt om *Offentlig Ledelse i Managementstaten* ved bogpræsentationen 9. september 2004:

”Det er den mest favnende og righoldige beskrivelse af betingelser for offentlig ledelse, jeg indtil nu er stødt på”.
Klaus Majgaard, forvaltningsdirektør, Fredericia Kommune.

”Det er en krævende, men vedkommende bog, der har noget at sige både om og til os som ledere”!
Leo Bjørnskov, Departementschef, Videnskabsministeriet.

Nye Lpf Bøger

Dorthe Pedersen (red.): *Offentlig ledelse i Managementstaten*, Samfundslitteratur, 2004.



Bogen er den første af sin art og et længe ventet bidrag til debatten om offentlig ledelse. Omdrejningspunktet er de særlige ledelsesbetingelser, som managementstaten og dens mange styringsteknologier sætter for såvel ledere som medarbejdere. Inspirationen kommer især fra diskurs- og systemteori samt fra governance-debatterne inden for statsteori, politisk økonomi og retssociologi. Der stilles skarpt på spørgsmål som: Hvordan lede og beslutte i spændingen mellem mange logikker og hensyn? Hvordan kommunikere strategisk, når man ikke er herre over kommunikationens fortsættelse? Og hvordan lede medarbejdere, der leder sig selv? Svarene leverer tilsammen et konstruktivt kritisk perspektiv på Public Governance.

Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, Handelshøjskolens Forlag, 4. udgave, 2004.



Den nye udgave er den fjerde udgave af Organisationsteoribogen, den første udkom i 1986 og den har således været en udbredt lærebog i foreløbig 18 år. Den foreligger i øvrigt også i en norsk og svensk udgave. Nyhederne i 4. udgave er, at der nu er praktiske cases fra den offentlige sektor (en kommune og et hospital), desuden er der kommet cases med, der har et globalt perspektiv (Coloplast og Accenture), og endelig er tekst og litteratur ført helt up-to-date.

Per H. Hansen og Jeppe Nevers (red.), *Historiefagets teoretiske udfordring*, Syddansk Universitetsforlag, 2004, 248 kr.

Denne bog henvender sig til historiestuderende og andre interesserede, der ønsker et anvendelsesorienteret perspektiv på historiefagets teoretiske udfordring. Bogens artikler er skrevet af folk med noget på hjerte og med solid viden og erfaring fra deres egen forskning og undervisning. Da artiklerne konsekvent kombinerer teori med eksempler, er bogen særlig velegnet til undervisning i historisk teori og metode på universiteter og andre højere læreanstalter

Ole Thyssen: *Genkendelses under – en lille bog om iagttagelse*. Udkommer på Gyldendal 1. november 2004.



Der står en pølsevogn på Dronning Louises Bro. Enhver kan se den og røre ved den. Men hvad vil det sige at se den? Hvad gør man når man ser, hvordan genkender man det man kender, hvordan sikrer man sig, at andre ser det samme, og hvordan afgøres det om man ser forkert? Med pølsevognen som bærebølge kastes læseren ud i en hjernevridende undersøgelse af, hvad det vil sige at iagttage og genkende. Bogen er en filosofisk traktat, et lyrisk digt, et musikalsk litan og et styrkdyk ned i eksistensen, den er en bog om alt og intet og rummer intet nyt, men giver ord til det dybt fortløje.

Larry E. Greiner, Thomas Olsson & Flemming Poulfelt: *The Contemporary Consultant – Educating Today's Consultants*. Thomson:South-Western, juni 2004, \$29.95.

En ny casebog om og til konsulenter samt studerende i konsulentmetien har set dagens lys. Der er tale om en samling cases, som dækker seks områder: konsulentbranchen, en række serviceområder, konsulentprojekter, konsulentens som forandringsformidler, ledelse af konsulentfirmaer samt konsulentarbejde i fremtiden.

Begivenheder og personer

primo august

En delegation af seniorforskere og ph.d.-stipendiater fra LPF deltog i årets Academy of Management konference i New Orleans. AoM-konferencen er den vigtigste internationale konference for ledelses- og organisationsteoretikere.

10-11. august

Som led i en ekstern evaluering af instituttets forskning havde LPF besøg af de tre evaluatører: prof. Peter Scott, Kingston University, prof. Björn Wittrock, Uppsala University og prof. Rod Coombs, University of Manchester. Evalueringsrapport ventes behandlet på Fakultetsrådsmødet i oktober.

3. september

CBS har som leder af et større konsortium med bl.a. RUC, DTU og KU indsendt ansøgning til Videnskabsministeriet om etablering af Iværksætter Akademi.

9. september ▶

Den nye bog "Offentlig ledelse i managementstaten", redigeret af Dorthe Pedersen, blev præsenteret ved et arrangement på CBS. Præsentationen var en del af MPA's - Master of Public Administration - 10 års jubilæum.

16. september

Seminar med Peter Holdt Christensen: "Knowledge sharing as a means to overcoming organizational interdependence", kl. 13, LPF, Blågårdsgade 23B, 2. sal.

24. september

Bent Meier Sørensen forsvarer sin ph.d. afhandling "Making Events Work – Or, How to Multiply Your Crisis", kl. 14-16, CBS, Solbjerg Plads 3, KPMG aud. (s.05).



29-30. september

Tema: Mesterskabet - Pursuing perfection in leadership and art med bl.a. forelæsning af gæsteforsker ved Center for Kunst og Lederskab, professor og violinist Paul Robertson. Yderligere oplysninger på www.cbs.dk/cal.

21. oktober

Seminar med Nicolai Juul Foss: Hvad er konkurrencemæssige fordele?, kl. 10-12, LPF, Blågårdsgade 23B, 2. sal.

26-27. oktober

Arrangement: Intelligent branding – kunst mod branding, anti-branding m.m. www.cbs.dk/cal

1-3. november

Research Management Course – Uddannelse for forskningsledere udbydes for 3. gang i samarbejde med HHE. Yderligere oplysninger hos: Maj Cecilie Nielsen, mch.lpf@cbs.dk.

11. november

Seminar med Claus Nygaard, CBS Learning Lab: Fra strategi til strategizing som koncept, kl. 10-12, LPF, Blågårdsgade 23B, 2. sal.

24-26. november

Seminar for systemteoretikere om "Velfærd og systemteori", hvor den skandinaviske velfærdsstat sættes til debat. Yderligere oplysninger på www.cbs.dk/ccs eller hos Louise Falster-Hansen, lfh.lpf@cbs.dk.

24-26. november

RENT konference (Research in Entrepreneurship and small business) afholdes på CBS under titlen Managing complexity and change in SMEs. Se mere om konferencen på www.eiasm.be og om LOK forskningscenter på www.lok.cbs.dk

29. november

Advisory Board-møde på LPF kl. 16.30-18.30, hvor bl.a. resultaterne af den igangsatte kandidatundersøgelse skal diskuteres.

1. december

LPFs Center for Knowledge Governance holder conference om "Human Resource Management and Knowledge Management: the Interface". Yderligere oplysninger på www.cbs.dk/ckg.

9. december

Seminar med Christian Tangkjær: Hvordan kan vi forstå udviklingen af strategier for strategier?, kl. 10-12, LPF, Blågårdsgade 23B, 2. sal.



LPF – Nyhedsbrev udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

CBS - Handelshøjskolen i København
Blågårdsgade 23B, 2200 København N
tlf.: 3815 3630
mail: nyhedsbrev.lpf@cbs.dk
web: www.mpp.cbs.dk

Ansvarshavende redaktør

Søren Barlebo Rasmussen, sbra.lpf@cbs.dk

Redaktion

Anje Schmidt, as.lpf@cbs.dk
Gitte Holler, gh.lpf@cbs.dk
Kathrine Høeg, kah.lpf@cbs.dk
Lonnie Hansen, loh.lpf@cbs.dk
Steen Andersen, sa.lpf@cbs.dk

Abonnement

Gratis tilmelding til LPF's nyhedsbrev på web: www.mpp.cbs.dk eller pr. mail til as.lpf@cbs.dk.

Foto

Thomas Lekdorff, Agnete Schlichtkrull, Tao Lytzen, Henrik Strube m.fl.

Layout

Westdesign

Tryk

Center-Tryk
Oplag: 1200
ISSN nr.: 1601-8974

LPF påtager sig intet ansvar for manuskripter m.v., som indsendes uopfordret.

Udgivelsesdatoer i 2004

Nr. 3: 20. september

Nr. 4: 10. december