

SAMFUNDSFORSKERE OG INTELLEKTUELLE ER IKKE KUN KRITISKE VAGT-
HUNDE – DE BØR OGSÅ VÆRE LEVERANDØRER AF KONSTRUKTIVE BIDRAG
TIL UDVIKLING AF LIV OG SAMFUND

At forske en anden verden frem

Af Ib Ravn

Lad os se på, hvordan en samfundsforskning, der gerne vil gøre en større forskel i praksis, kunne tænkes at fungere. En yngre projektmedarbejder på min arbejdsplads Learning Lab Denmark tager fat i mig. Hun tænker på at lave en ph.d. om teambuilding, og gerne en erhvervsPhD. Det sidste kræver, hun finder en værtsvirksomhed – der jo skal bidrage med en rund million til hendes løn. Jeg spørger hende, hvad hun kan tilbyde virksomheden? Jo, hun vil undersøge, hvordan virksomheden bruger teambuilding; hun vil belyse HR-afdelingens teambuildingsdiskurs og italesætte nogle problematikker omkring den; hun vil nuancere deres forforståelser og tematisere relationen mellem teambuildingskurser og det daglige arbejdsliv.

Det synes jeg lyder lidt for akademisk til, at en virksomhed vil hoste en million op, så jeg spørger hende, hvad hun egentlig brænder for. Efter lidt snak finder jeg ud af, at hun mener teambuilding bliver grebet helt forkert an i virksomheder i dag. Man sender medarbejdere på dyre kurser, hvor de opbygger et fællesskab, der typisk ikke har den relevans for arbejdet derhjemme, som virksomheden håbede på. Det kunne gøre meget bedre, mener hun, og hun har tilsyneladende rigtig gode og gennemtænkte ideer desangående, baseret på hendes erfaringer med gruppeprocesser og voksenundervisning.

Nu begynder det at ligne noget. En virksomhed vil jo synes, at det da bestemt er interessant med kritik af dens praksis, men rigtig velkommen bliver kritikken først, når den ledsages af velbegrundede ideer til forbedringer. Jeg siger til hende, at kan hun ud fra sin erfaring med teambuilding og sit kendskab til forskningen på feltet give virksomheden konkrete forslag til en bedre praksis, vil det nok være nemmere for hende at finde en værtsvirksomhed. Endnu mere velkommen vil hun formentlig være, hvis hun – som en del af sin forskningsindsats – kan gøre noget konkret for at forbedre teambuildingen i virksomheden. Fx stille krav til udbydere af teambuildingskurser, coache virksomhedens HR-folk i deres tilrettelæggelse af teambuildingforløb eller ligefrem selv afvikle et par teambuildingskurser i virksomheden.

Men nu er vi pludselig langt væk fra almindelig ph.d.-forskning i human- og samfundsvidenskaberne. Coache, stille krav, undervise på kurser – hvordan gør man det som neutral og iagttagende forsker? Så bringer man jo holdninger og værdier i spil. Er det ikke uvidenskabeligt? Hvordan kan det blive til en ph.d.-afhandling? Hvis man skal have afhandlingen godkendt, er det så ikke sikrere at trække sig tilbage fra det, der er rigtigt relevant for virksomheden – nemlig indsatsen for en forandret praksis – og holde sig til italesættelser, problematiseringer, diskursanalyser og intellektuel kritik?

SAMMENSTILLING AF DE TO TILGANGE

Sagen er jo, at vi ikke har velkendte og gennemprøvede modeller for, hvordan et sådant forskningsprojekt skal gribes an. Det er skade, for mangan en engageret ung forsker, der vil gøre en forskel i verden, bliver rådet af sin

vejleder til at træde et skridt tilbage og holde sig fra at gøre den forskel, for hvordan skal det gøres videnskabeligt? Modne forskere vil tilsvarende undlade at søge forskningsrådene om midler til sådanne projekter, for der er trængsel nok om midlerne til regulær forskning – og de pressede forskningsrådsmedlemmer vil finde det oplagt at frasortere metodisk usikre eller eksperimenterende ansøgninger, der sætter forskeren i den vanskelige rolle som forandringsagent.

Lad os sammenstille de to tilgange: den beskrivende-kritiske samfundsforskning, som vi kender den fra de sidste årtier, og forandringsarbejdet, der vil skabe forbedring og udvikling i organisationer og andre praksisfelter. Og lad os se om vi ikke kan finde en tredje vej, der kombinerer det bedste af disse to.

I figur 1 ser vi den kritiske forskning, der undersøger en given tilstand for at komme ned under overfladen. Hvad rører der sig i virkeligheden her, spørger forskeren, hvilke magtrelationer er i spil, hvordan konstruerer aktørerne deres virkelighed, hvilke udtalte antagelser betjener de sig af – og hvor er problemerne i det? Det vil forskeren rigtig gerne bidrage med, en problematisering af den givne virkelighed, så øjne åbnes og der kan banes vej for en anden praksis. Men hvad den praksis så skal være, det blander forskeren sig ikke i.



Figur 1. *Forskerens indsats*

Måske vælger forskeren at opstille en liste med otte gode råd til praktikerne; den kommer oftest på næstsidste side i rapporten og er et sammenskrab af gode praksisser, forskeren er faldet over under sin dataindsamling. Måske har praksisfeltets repræsentanter ligefrem bedt forskeren aktivt lede efter gode praksisser hjemme og i andre sammenhænge, og

rapporten indeholder et helt kapitel om best practices med fyldige historier og anekdoter til inspiration og efterligning.

Skulle rapporten ligefrem indeholde vurderinger af konkrete forandringsindsatser, forstår man typisk ikke rapporten som resultat af *forskning*, men *evaluering*, og det er altid *andres* indsats, der evalueres. Forskeren har typisk ingen rolle spillet i nogen forandringsproces.

I figur 2 ser vi den indsats, der ydes af en forandringsagent (en praktiker, leder eller beslutningstager). Det starter med en utilfredshed med den aktuelle tilstand, hvor forandringsagenten hjælper praksisfeltet over i en formodet bedre tilstand. Det kan gå godt eller skidt med forbedringsindsatsen, og den kan være mere eller mindre gennemtænkt og velfunderet. Se fra en forskers synspunkt vil megen praktisk forandring og udviklingsarbejde synes uigennemtænkt, dårligt forberedt, implementeret over hals og hoved, utilstrækkeligt evalueret, perspektivløst mv.



Figur 2. Forandringsagentens indsats.

Hvordan kunne human- og samfundsforskere da kvalificere forandringsprocesser? Hvad skulle være forskningens bidrag? Lad os sætte figur 1 og 2 sammen i tanken. Vi bemærker nu, at forskeren går i dybden, men kommer ingen vegne, mens forandringsagenten foretager et rask spring, men gør det overfladisk. Kan vi forene det bedste af begge tilgange, dvs. gå i dybden og springe rask på samme tid? Lad os gøre det ved at indsætte det manglende led; et led der forbinder den dybe tanke med den raske forandring. Se figur 3. Lad os kalde det hesteskomodellen. Her lader vi forskeren give sit særlige bidrag, nemlig en klar, sammenhængende og velfunderet teori for den bedre tingenes tilstand, som forandringsagenten håber at skabe.



Figur 3. Forskeren udtænker en transformativ teori for en bedre tilstand og tester den sammen med praktikerne.

I eksemplet med ph.d.'en i teambuilding ville det sædvanlige forskningsprojekt svare til bevægelsen fra boks 1 til 2: ned og undersøge teambuildingsdiskursen i organisationen. En konsulent ville måske indføre teambuilding efter det seneste smarte koncept fra USA, som i springet fra boks 1 til 4. Men vores erhvervsforsker burde kunne udrette mere, nemlig begrunde sine forestillinger om en bedre teambuilding i den forskningsbaserede litteratur på feltet for teambuilding, voksenpædagogik, gruppeprocesser osv.

Hun ville gøre sig den sædvanlige undersøgelse af tingenes aktuelle tilstand i boks 1: interview, iagttagelse, survey; og hun ville stille sig kritisk an som sædvanlig og analysere diskurser og påpege magtforhold, som i boks 2. Men derefter ville hun tænke: "Okay, hvis vi skal have rykket ved tingene på en forsvarlig måde, hvordan kunne praksisfeltet så se ud, sådan helt overordnet? Hvordan ville den gode tilstand se ud, helt overordnet og abstrakt, givet alt det vi ved om mennesker og samfund, når det går godt og når det går skidt?"

I boks 3 skal hun altså have dannet sig en normativ forestilling om praksisfeltet, en "transformativ teori" (Ravn 2005), der skal hjælpe praktikerne med at transformere og forbedre deres institutioner og deres praksis. F.eks. "Et team er en tillidsfyldt og committed flok medarbejdere, der arbejder for et fælles mål ud fra hver deres talenter. Som et levende arbejdsfællesskab opstår, næres og udvikles et team derfor i det praktiske arbejde; det kan næppe leges frem gennem kunstige kursusøvelser."

Når hun har dannet et sådan forestilling, ud fra sin bedste viden på feltet og gerne i samarbejde med praktikerne, skal hun udlede nogle skridt

man kan tage, så forestillingen kan udmøntes i praksis: "Okay, hvis teambuilding skal foregå i det daglige arbejde, hvordan skal arbejdet så indrettes, så vi virkelig kommer til at bygge et team? Måske skal der indlægges lidt refleksion og anerkendelse på passende steder i arbejdsprocessen? Et morgenmøde på ti minutter hver anden dag, hvor en kollega får feedback fra de andre til et fagligt problem og lederen anerkender en medarbejder for en særlig indsats?"

Det var en konkret ting man kunne gøre, i tæt sammenhæng med det daglige arbejde, i stedet for det årlige teambuildingskursus. Flere (og mere systematisk afledte) praksisser og processer af denne type kan identificeres af forsker og praktikere i fællesskab. De implementeres samlet, under forskerens og andre kyndiges vejledning, i forsøget på at skabe den bedre tilstand.

Denne bevægelse fra den normative forestilling i boks 3 til den forhåbentlig bedre praksis i boks 4 kan forskeren snildt kvalificere. Boks 3-4-komplekset ligner nemlig det klassiske videnskabelige eksperiment til forveksling: Ud fra en generel teori om, hvordan ting burde fungere, designer vi et konkret eksperiment, der skal teste om de faktisk gør det. Specifikke hypoteser afledt af teorien tester den, dvs. belyser om den holder og om resultaterne kan generaliseres. Hjælp det på virksomhedens teams, at man indførte de specificerede processer og praksisser? Hvis ikke, hvorfor ikke? Hvis ja, vil de så virke andre steder også? Hele denne testning er videnskabeligt velkendt land, og der findes masser af redskaber hertil.

Bevægelsen gennem hesteskoens sidste led, fra boks 3 til 4, er således en pragmatisk version af eksperimentel forskning og kan som sådan udgøre en væsentlig kvalificering af den implementeringsfase, som ledere, politikere, praktikere og andre forandringsagenter med større eller mindre omtanke kaster sig ud i. Den eksperimentelle metode er blevet brugt og forfinet inden for produktudvikling i landbrug, industri og ingeniørvidenskab gennem flere hundrede år – mens den i samfundet og dets institutioner næsten ikke bruges. Her kaster vi os rask væk ud i hovedløse totalimplementeringer af store samfundsforandringer uden at have testet systematisk i mindre pilotforsøg først. Den nyligt gennemførte strukturreform er blot ét eksempel, og regeringens aktuelle (2007) kvalitetsreform bliver det næste.

TRANSFORMATIV TEORI

Selv om den eksperimentelle metode er uvant i samfundet og samfundsvidenskaberne, er den ikke ukendt. Det er til gengæld ideen om at lade en normativ forestilling eller en transformativ teori indgå i samfundsforskningen. For det er jo ikke en sædvanlig teori, idet teorier jo klassisk drejer sig om hvordan verden er indrettet, ikke om hvordan den kunne være *bedre* indrettet. Den transformative teori er propfyldt med holdninger og værdier, og hvor kom de fra? Er det forskerens tilfældige fordomme vi har strikket sammen og forgyldt; er det politiske ideologier og venstre- eller højresnoninger, der nu skal indtage pladsen på forskningens piedestal? Det er selvfølgelig den klassiske dikotomi mellem værdier og kendsgerninger vi ramler ind i her, en dikotomi der er blevet tacklet på utallige måder, men som aldrig er faldet rigtig på plads i samfundsforskningen. For på den ene side er det jo indlysende, at vi ikke kan forske ud fra facile politiske dagsordener, mens vi på den anden side hverken kan eller vil hævde nogen positivistisk værdifrihed i vores forskning.

En vej ud af dette dilemma er at antage, at der mellem samfundets aktuelle tilstand (som er den positivistiske forsknings genstand) og den bedre tilstand (der er alle normative bestræbelsers genstand) befinder sig et felt af potentialer, der kan identificeres, næres og realiseres. At opdage og formulere disse potentialer kunne høre med til en konstruktiv samfundsforsknings bidrag.

Den amerikanske organisationsforsker Chris Argyris udtrykker det således: "A complete description of reality requires not only a description of the universe as it is but a description of its potential for significantly reformulating itself (its potential being part of what it is)" (1982, 469). Tanken er som bekendt heller ikke fjern for hverken Karl Marx eller Aristoteles, selv om vi i en moderne udgave af samfundspotentialernes realisering kunne ønske os en noget mindre deterministisk version.

Menneskers og samfunds potentialer er der masser af fornuftige forskningsdiscipliner, der beskæftiger sig med, uden at nogen lader et ondt ord falde derom. Pædagogisk forskning forudsætter jo at børn og andre lærende faktisk kan udvikle sig de mest strålende steder hen, hvis blot vi kan finde ud af at indrette undervisning og læringsmiljø, så elevernes potentialer realiseres. (I uddannelsesforskningen har den skolen "design-based research" (Cobb m.fl. 2003) søgt at udvikle metodologiske og videnskabs-

teoretiske konsekvenser heraf.) Organisationsforskningen er også ofte rettet mod at skabe bedre organisationer, dvs. virkeliggøre organisationers potentialer for produktion og værdiskabelse. En gruppe hollandske organisationsteoretikere (van Aken 2005, Romme 2003) arbejder således med en mere eksplicit formulering af organisationsforskning som design, på linje med datalogi (software design), farmakologi (drug design) og aeronautik (flydesign). Et design er jo netop en systematisk identifikation af muligheder, samlet i en plan for realisering.

Hele det medicinske forskning, med psykiatri, socialmedicin, ernæringsvidenskab, obstetrik osv., sigter i sidste ende mod at forbedre menneskers muligheder for et sundt liv. Den *gode* fødsel modtager stor forskningsmæssig opmærksomhed, og ikke bare den faktisk forekommende fødsel, og forskere er legitimt optaget af at finde de bedste betingelser for fødsler – og de jo en passant også ganske uenige herom, *frugtbar* uenige, hvilket er en stor motor for udvikling (Bjerre 1972).

Så vores forskers indsats med en transformativ teori er altså at opdage og formulere potentialer og udviklingsmuligheder. Teorien bliver således en teori om det der kan eller bør være, ikke bare det der er. Den skal baseres på den bedst tilgængelige viden om hvad der fungerer – fx indsamling af best practices, dybdeinterview, kendskab til forskningslitteraturen, refleksion og imagination af den type, som forskere og intellektuelle kan præstere når de er bedst. Det skal sammenstilles i et billede for den optimale praksis, af typen som planlægningsteoretikeren Russell Ackoff et al. (Ackoff m.fl. 2006) har kaldt et "idealized design".

Denne teori for en bedre tingenes tilstand underkastes den eksperimentelt afprøvende proces, der skitseredes ovenfor. Her står den sin prøve. I modsætning til politiske idealer og andre uforpligtende utopier testes den transformative teori i praksis, efter alle kunstens regler – eller rettere: efter alle videnskabens regler. Religiøse dogmer om frelse og paradises ledsages aldrig af empirisk efterprøvning, de færreste ideologer vil bryde sig om systematiske falsificeringsforsøg, politiske partiprogrammer rummer sjældent en plan for testning og korrektion af hver enkelt programpunkt, konsulenter fakturerer ikke efter et princip om "no cure, no pay".

Men systematisk evaluering og effektmåling vil være en naturlig del af en transformativ samfundsforskning, bevægelsen fra boks 3 til 4: Når teorien eller designet udmøntes i praksis, i håndtérbare småbidder eller som

en sammenhængende intervention, fungerer den så? Hvis ja, vil den så fungere for andre også? Hvis nej, hvad siger det så om teorien, om de testede hypoteser/processer, om kompetencerne hos dem, der forestod implementeringen, om det lokale praksisfelt; hvad kan vi lære på alle fronter, så vi kan forbedre processen i næste runde?

EKSEMPLER PÅ INTERVENTIONS Forskning

Nicoline Jacoby Petersen arbejder i sin ph.d.-forskning på Learning Lab Denmark med alternative konferenceformer (Petersen 2007). Den aktuelle tilstand (figur 1) på feltet for konferencer undersøger hun kort og konkluderer, at konferencearrangører bruger enorme ressourcer på at hyre interessante oplægsholdere, ud fra en antagelse om at det er det, deltagerne ønsker og har behov for (figur 2). Den forestilling problematiserer NJP og opstiller ud fra læringsteori og dramaturgi den alternative teori, at opmærksomheden kan fastholdes med dramatiske og narrative elementer, der således bør indlægges i konferencer med henblik på at øge deltageres læring og øvrige personlige udbytte (figur 3).

Som en del af sin ph.d.-forskning samarbejder hun derfor med fire konferencearrangører, som hun rådgiver i at designe og afvikle en række af sådanne processer og teknikker til opmærksomhedsfastholdelse i konferencerne. Denne bevægelse fra normativ forestilling (figur 3) til tilstræbt bedre tilstand (figur 4) ledsages af en evaluerende indsats, hvor hun iagttagelse, måler og interviewer konferencedeltagere og -arrangører. At hun her skal evaluere sin egen forandringsindsats er i positivistisk optik penibelt, men den overlappende subjekt-objekt-relation er i nyere tid forskningsmæssigt velkendt og italesat og der findes udmærkede teknikker til den nødvendige dissociering. Absolut objektivitet opnår ingen, og integritet og troværdighed er i øvrigt bedre idealer for den involverede samfundsforskers indsats. Resultatet af Jacoby Petersens forskning skulle gerne blive en praktisk testet teori for opmærksomhedsskabelse og derigennem større udbytte for deltagere i konferencer som læringsrum – samt en række velafprøvede og gennemreflekterede erfaringer med nye teknikker hertil.

Tilsvarende eksempler fra andre projekter på Learning Lab Denmark med transformativ forskning er beskrevet andetsteds (Ravn 2007, Elsborg

og Ravn 2006, Ravn og Elsborg 2007). Et nyligt startet forsknings- og interventionsprojekt på Danmarks Pædagogiske Universitetsskole under ledelse af lektor Bente Jensen har en lignende forandringskarakter. Det hedder "Handlingskompetencer i pædagogisk arbejde med udsatte børn og unge" og beskrives sådan: "En tidlig indsats over for socialt udsatte børn og unge kan forbedre deres livschancer. Projektet vil identificere, hvilke pædagogiske interventioner der opnår de bedste resultater ("best practice") i forhold til at bryde den negative sociale arv". *Livschancer* er menneskelige potentialer par excellence, og den påtænkte forskning har til hensigt at hjælpe udsatte børn og unge realisere dem.

Interventionsforskning af denne type benytter sig ofte af virkningsevaluering (Dahler-Larsen og Krogstrup 2003) og en programteori, der fastslår sammenhængen mellem den planlagte indsats og de forventede resultater. En sådan programteori rummer mere eller mindre eksplicit en normativ forestilling om den bedre tingenes tilstand, som projektet tilstræber. Interventionsforskning, som den bl.a. også kendes i arbejdsmiljøforskningen (Kristensen 2005), er tæt beslægtet med den type transformativ samfundsforskning, der er vores ærinde her. For så vidt som interventionsforskningen udspringer af en medicinsk eller sundhedsmæssig tilgang antages den normalt ikke at byde værdimæssige udfordringer, for hvem kan have noget imod sundhed? Optimal kropsfunktion synes vi er let nok at håndtere, men når det kommer til optimal kommunalfunktion (som i strukturreformen), så er det straks vanskeligere. På det kommunale (lokalpolitiske, politiske) felt er der da som nævnt heller ikke nogen tradition for interventionsforskning – for hvor skulle de værdier, der forudsættes i interventionen, dog komme fra?

Tja, de kunne jo komme fra forskningsmæssigt velfunderede, internationalt orienterede, reflekterende forskere, der sammen med repræsentanter fra praksisfeltet formulerer en teori for den gode kommune og underkaster den en testning i praksis: 4 x 4 småkommuner danner storkommuner og afprøver relevante sammenlægningsprocesser og procedurer i højt gear i fem år, og så monitorerer forskerne undervejs og forbedrer teorien herudfra. Hver storkommune kunne udvikles af hver sit team ud fra sin teori, og de fire teorier kan nu konkurrere og en langt bedre teori kan formuleres på baggrund af erfaringerne. (Bornholm lavede deres egen storkommune, i god tid før strukturreformen, men hvor var de erfarne forsker-rådgivere?)

EN GOD IDE

Praksisudviklende human- og samfundsforskning findes i mangfoldige varianter (og vi har end ikke nævnt den kendteste, aktionsforskningen, jf. Baburoglu og Ravn 1992). Transformativ teori koblet med pragmatisk-eksperimentel metode er blot en af dem. Fælles er, at samfundsforskerne kigger ud af den puppe af publicerende og meriterende tryghed og karrierehensyn, som mange forskere har hyllet sig i gennem de seneste år. Sociologerne har beskrevet og problematiseret, økonomerne har finpudset deres matematiske modeller, politologerne har studeret magtapparatet og magtudredet uden de store konsekvenser, antropologerne har kigget på kulturer nær og fjern, men kun de færreste har kastet større ressourcer ind på give et særligt forskningsmæssigt bidrag til at udvikle liv og samfund. Det er ikke vores bord, har holdningen længe været hos de fleste. Den gamle travet gælder stadig: Vi undersøger og problematiserer og lægger resultater frem, og de demokratisk valgte beslutningstagere må så disponere derefter.

Men den melodi er ved at ændre sig. Relevans er begyndt at snige sig ind som kriterium for samfundsforskning. Ikke bare metodisk stringens og publikationsværdighed går som kriterier, men også noget med samfundsmæssig betydning: Hvad skal det gøre godt for? Bidrager det til velfærd og samfundets udvikling? – Så meget som progressive samfundsforskere kan ærgre sig over det, så har de seneste års überstyrende initiativer fra Videnskabsministeriet ikke været uden effekt her.

Således er fx forskning til glæde for erhvervslivet er kommet i politisk fokus. Et udmærket initiativ som ErhvervsPhD-ordningen tiltrækker i stigende grad kandidater fra humaniora og samfundsvidenskab. Den præsenterede hestekomodel for transformativ forskning turde være en oplagt model for den type erhvervsforskning, der på et teoretisk velfunderet grundlag og gennem et konkret eksperiment vil udvikle et produkt eller en proces til glæde og nytte for private og offentlige virksomheders kunder og brugere.

Konstruktiv forskning i mennesker, virksomheder og institutioner kunne gå hen og blive en afgørende konkurrenceparameter i fremtidens globaliserede samfund, for nu at udtrykke det med en af tidens værste kličeer. Det kunne bare også vise sig at være en rigtig god ide, næret og fostret i mange forskellige forskningsmiljøer i Danmark i disse år, for

eksempel – som jeg selv med så stor glæde har oplevet det – på Learning Lab Denmark.

Referencer

- Ackoff, Russel L., Jason Magidson og Herbert J. Addison (2006): *Idealized Design*. Wharton School Publishing.
- Argyris, Chris (1982): *Reasoning, Learning, and Action*. Jossey-Bass.
- Baburoglu, Oguz, og Ib Ravn (1992): "Normative action research". *Organization Studies*, 13(1): 19-35.
- Bjerre, Poul (1972): *Videnskabens natur*. Gyldendal.
- Cobb, Paul, Jere Confrey, Andrea diSessa, Richard Lehrer and Leona Schauble (2003): "Design Experiments in Educational Research". *Educational Researcher*, 32(1): 9-13.
- Dahler-Larsen, Peter og Hanne Kathrine Krogstrup (2003): *Nye veje i evaluering*. Systime.
- Elsborg, Steen, og Ib Ravn (2006): *Lærende møder og konferencer i praksis*. People's Press.
- Kristensen, Tage Søndergaard (2005): "Intervention studies in occupational epidemiology". *Occupational and Environmental Medicine*, 62:205-210.
- Petersen, Nicoline Jacoby (2007): "Conferences as a (Dramatic) Learning Space". www.dpu.dk/om/njp.
- Ravn, Ib (2005): "Transformative Theory in Social Research: The Case of the Learning Conference". Paper, Dansk Sociologkongres, RUC, 18.-20. august.
- Ravn, Ib (2007): "The Learning Conference". *Journal of European Industrial Training*, 31(3): 212-222.
- Ravn, Ib, og Steen Elsborg (2007): "Creating Learning at Conferences Through Participant Involvement". Paper, Academy of Management Annual Conference, Philadelphia, PA, USA, 5.-8. august.
- Romme, A. Georges L. (2003): "Making a Difference: Organization as Design". *Organization Science*, 14: 558-573.
- van Aken, Joan Ernst (2005): "Management Research as a Design Science". *British Journal of Management*, 16: 19-36.