

# Connected

| BUSINESS & SOCIAL SCIENCES |

**VIDEN OG VÆRDI  
går hånd i hånd**

Kirkebøger fortæller om

**fattigdom  
i Afrika**

**Innovativt samarbejde  
MELLEM BRYGGERIER**

**Erhvervsliv og akademiker  
– ET GODT MATCH**





## Læs om...

- 4 Vi har ikke råd til at lade være**  
Det er en gevinst for en mindre virksomhed at ansætte akademikere, bl.a. fordi det giver nye vinkler på problemstillinger, fortæller Peter Klostergaard, direktør for Orloff Firmatøj A/S.
- 6 Innovation i branding: Bryggerier hjælper hinanden med at udvikle forretningen**  
Fynske bryggerier har valgt at samarbejde om nye tiltag for at nå forbrugerne og fremme sektoren på det globale marked – en øvelse der også kan gavne andre brancher, forklarer professor Dannie Kjeldgaard.
- 8 En pulje af fælles ressourcer**  
Samarbejdet mellem 16 bryggerier på Fyn har ført fire initiativer med sig, der er med til at styrke branchens omdømme.
- 9 Nye måder at tackle branding på**  
I innovationsnetværket Brand Base holder praktikere og forskere sig ajour med den nyeste viden inden for forbrug og branding.
- 10 Kirkebøger giver ny viden om fattigdom i Afrika**  
Et nyt forskningsprojekt skal undersøge, hvor dybt rødderne til Afrikas fattigdom er forankret i fortiden ved hjælp af en enestående kilde: kristne kirkebøger, der gemmer på vigtige oplysninger helt tilbage fra midten af 1800-tallet og frem til i dag.
- 12 Projektleder fik mere tyngde med teori**  
Når komplekse projekter og mange faggrupper skal ledes, er beslutningen om at tage en masteruddannelse i projektledelse det hele værd, lyder det fra Lars Hansen, Transport Director ved Rambøll i Indien.
- 14 Det bærbare universitet rykker ud**  
Nye kompetencer og inspiration er kun et klik væk på universitetets digitale kurser for journalister og kommunikatører.
- 16 Seks hurtige om bæredygtig innovation**  
Forsker fokuserer på, hvordan virksomheder praktiserer Corporate Social Innovation, som kommer et spadestik dybere end Corporate Social Responsibility.
- 17 Nyt om efteruddannelse**  
Følg det sidste nye inden for kompetenceudvikling.
- 18 Jurapraktikanter er en succes hos Fyns Politi**  
Efter et halvt års praktik ved Anklagemyndigheden har to jurastuderende gjort det så godt, at ordningen fortsætter.

# KVALITET OG RELEVANS

Vi har på universiteterne i de senere år fået tilført betydelige statslige midler og har samtidig oplevet et øget politisk fokus på vort arbejde. Bliver de mange milliarder, der tilflyder universiteterne, omsat til relevant viden for det omgivende samfund? Bidrager universiteterne til vækst, velfærd og innovation? Har vores kandidater de kompetencer, der efterspørges, eller uddannes de unge til ledighed?

Krav om relevans ser vi også i andre lande, f.eks. i England, hvor gamle, hæderkronede universiteter i verdensklasse skal stå til regnskab for deres såkaldte "impact" i forhold til omgivelserne.

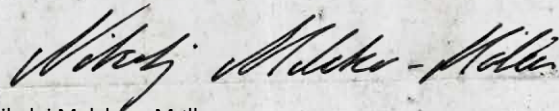
Den udfordring tager vi gerne op - Samfundsvidenskab er nemlig ikke alene videnskab om samfundet, men også videnskab for samfundet. Som nytiltrådt dekan på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet er mit fokusområde kvalitet og relevans af vores forskning, uddannelse og videndeling i forhold til det omgivende samfund. Det er her værd at have in mente, at der er tale om en symbiose, for vi drager i allerhøjeste grad også nytte af vores tætte samarbejde med erhvervslivet, organisationer og det offentlige.

Samarbejdet stimulerer på en række områder vores forskning og bidrager til, at uddannelserne matcher efterspørgslen efter kvalificeret arbejdskraft. Det praksisnære spænder lige fra den unge bachelorstuderende, som kommer ud i praktik et semester til mere formaliserede og længerevarende ErhvervsPhD-aftaler med virksomheder.

Vi rekrutterer også helt målrettet deltidsundervisere fra erhvervslivet, så de studerende får lejlighed til at møde repræsentanter fra de virksomheder, de skal arbejde i efter endt uddannelse. Det kan for eksempel være advokater, der underviser vores jurastuderende i særlige fagdiscipliner.

Vi skal naturligvis huske, at al vores aktivitet kun har en eksistensberettigelse, hvis vi holder fast i, at vi arbejder med forskningsbaseret viden. Det er dét, der gør universiteterne unikke, og det er dét politikerne har blik for - og med rette - forventer af os.

I denne udgave af Connected sætter vi derfor fokus på Samfundsvidenskabs værdiskabelse i forhold til det omgivende samfund - og vi kommer vidt omkring: fra innovativt samarbejde mellem fynske bryggerier til Rambøll Global Engineering Center i Indien. Vi bringer også en artikel om en virksomhed, som traditionelt ikke har rekrutteret medarbejdere med akademisk baggrund, men som har draget god nytte heraf.



Dekan Nikolaj Malchow-Møller  
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet





VI HAR IKKE RÅD TIL  
AT LADE VÆRE

## For seks år siden tog tekstilvirksomheden Orloff Firmatøj A/S springet og ansatte en akademiker som virksomhedens chefcontroller. Det er en beslutning, de aldrig har fortrudt.

Peter Klostergaard, direktør for fynske Orloff Firmatøj A/S, vidste ikke helt, hvad han skulle forvente, da han i 2012 sammen med den øvrige direktion og bestyrelse besluttede, at det var tid til at hente en akademiker til firmaet.

- Det lå ikke lige til højrebænet, for vi er meget traditionsbundne i vores branche. Tidligere mente vi ikke, at akademikere kunne bidrage med andet end høj løn. Men vi er bestemt blevet klogere, siger Peter Klostergaard.

Skepsissen til trods var det tydeligt, at der var brug for forandringer i Orloff Firmatøj A/S. Flere og flere opgaver landede automatisk på direktørens bord, og det tog fokus væk fra hans hovedopgave: at sælge produktet til kunderne.

### Ingen outsourcing

Mens mange virksomheder de senere år har valgt at outsource opgaver til konsulentbureauer i Danmark eller udlandet, har Orloff Firmatøj A/S valgt at beholde alle kompetencerne i huset. I modsætning til konkurrenterne har virksomheden egen it- og marketingafdeling samt kontrol- og logistikfunktioner. Og det var dér chefcontroller-stillingen opstod. I dag synes Peter Klostergaard, at det at have ansat en akademiker har givet firmaet rigtig meget igen.

- Der gik ikke lang tid, inden en del af controllerens løn var tjent ind, alene ved at han kontrollerede, om vi betalte den rigtige pris, og om vi havde husket at oprette varerne til de rigtige priser. Alt det en sælger ikke når at arbejde med i dagligdagen. Han kiggede også på vores ejendomme og forhandlede nye kontrakter, og det er også ham, der sidder med alt omkring finansiering, lån, hæftelser og den slags. Altså undskyld mig, vi har da ikke råd til at lade være med at ansætte akademikere, slår Peter Klostergaard fast.

Han undrer sig desuden over, at ingen af de danske firmaer, som Orloff Firmatøj A/S sammenligner sig med, så vidt han ved, ikke har ansat akademikere i nøglestillinger endnu.

### Det store spring

Orloff Firmatøj A/S har fire danske afdelinger og leverer både til Danmark og globalt. Hvis den udvikling skulle fortsætte, var der behov for at tilføre nye kompetencer. Derfor ansatte firmaet Søren Foverskov Rasmussen som chefcontroller, der med en kandidatuddannelse som cand.oecon. var en stor mundfuld for et firma, hvor der ikke tidligere havde været ansat akademikere.

- Vi stod lidt som Moses ved Det Røde Hav, da Søren startede. For vi havde behov for at professionalisere vores bestyrelsesarbejde og vores kontrolfunktioner. Og han satte sig ned og greb problemstillingerne helt anderledes an. Vi havde jo egentlig ikke ansat ham til at lave referater til bestyrelsesmøder, men tænk sig, han havde den egenskab, at han hurtigt kunne fange essensen af det, vi sagde. Og dermed kunne han lave et langt bedre beslutningsgrundlag for tingene, siger Peter Klostergaard.

Selv husker Søren Foverskov Rasmussen ikke springet fra den finansielle verden, hvor han tidligere havde været ansat, til den merkantile, som nær så voldsomt.

- Jeg er jo meget langt fra den traditionelle opfattelse af akademikere, hvis man ser det som en, der har læst historie eller dansk. Min uddannelse er rettet direkte mod det private erhvervsliv og mod job i økonomiafdelinger. Så jeg er jo skolet i den merkantile skole, og så er der utrolig mange ting, som går igen, uanset hvilken branche du er ansat i. Projekter og projektledelse er jo grundlæggende det samme, siger Søren Foverskov Rasmussen •

**Orloff Firmatøj A/S** startede i en kælder i en herreekvipagebutik for 52 år siden. Der kunne arbejdsmændene så gå hen og købe det tøj, de hver dag arbejdede i. Siden er virksomheden vokset og er i dag en spiller på det internationale marked, hvor de laver firmatøj til store virksomheder som Spar, SuperBest og Den Blå Planet. De leverer for eksempel også firmatøj til alle Falcks ansatte i hele Europa. Virksomheden beskæftiger 50 ansatte.



Selvom virksomheder umiddelbart er konkurrenter, kan det godt betale sig at stå sammen som branche, som 16 fynske bryggerier har gjort. Det handler om at fremme sektoren for at konkurrere i et marked uden grænser, viser forskningsprojektet 'Den Glokale Virksomhed'.

INNOVATION I BRANDING:  
BRYGGERIER  
HJÆLPER  
HINANDEN MED  
AT UDVIKLE  
FORRETNINGEN



De færreste små virksomheder har kapacitet til at udvikle deres forretning fra a-z. Men hvis de vælger at samarbejde, kan de både skabe fælles ressourcer og vækst, uden at de skal udvide deres virksomhed. Sådan lyder det fra Dannie Kjeldgaard, professor ved Institut for Marketing & Management.

I de sidste to år har han og kollegaer fra Odense og Kolding fulgt, hvordan den øvelse er gået for 16 bryggerier på Fyn, såsom Midt-fyns Bryghus og Ørbæk Bryggeri. Og det har virket så godt, at erfaringerne kan gavne virksomheder i andre brancher.

### Produktinnovation er ikke nok

Ølbryggere er ildsjæle omkring håndværket og produktionen – og de er eksemplariske for den mentalitet, der præger små producenter, og for det marked de skal navigere i.

- Markedet er drevet af produktinnovation, og mikrobryggerierne er smadderdygtige til at lave nye produkter. Men i Danmark udvikles der næsten to øl hver dag, så i stedet var det oplagt at bruge nogle af de ressourcer på at innovere forretningen og markedsføringen, siger Dannie Kjeldgaard.

Projektet har vist, at det i nogle sammenhænge er en god idé at samarbejde om innovation. F.eks. for at styrke det fynske brand uden for Fyn ved at deles om en fadølshane, eller for at tage kampen op mod øl-produktets virkelige konkurrent - vinen.

### Øl og mad

I Danmark foregår en stor del af ølsalget igennem restaurationsbranchen, og en udfordring er, hvordan forbrugerne kan blive bedre til at drikke øl fremfor vin til maden.

- Danske forbrugere har sjældent kompetencen til at sammensætte øl og mad, og det har kokke og tjenere heller ikke nødvendigvis, fordi de er meget inspireret af middelhavskøkkenet. Det er derfor et spørgsmål om at finde innovative måder at nå forbrugerne på, lyder det fra Dannie Kjeldgaard.

Bryggerierne har bl.a. forsøgt sig med etiketter på specialøl, som angiver, hvilke retter øllet passer til. Men det har ikke været nok til at flytte forbrugernes syn på øl i forhold til mad.

Derfor er et andet initiativ en ny øl-sommelier-uddannelse for kokke og tjenere på Kold College. Bryggerierne håber dermed, at øllet kan få en mere fremtrædende plads i madlavningen og på spisebordet.

### Diversitet som fælles styrke

Når det i dag er så god en idé at stå sammen som branche, kan det føres tilbage til globaliseringen. Mikrobryggeriernes succes skyldes både en stigende efterspørgsel på autentiske, lokale varer, men også at forbrugerne er loyale over for sektoren, men ikke over for det enkelte bryggeri.

- Forbrugerne vil ikke bare have en god smagsoplevelse, de vil hele tiden prøve noget nyt. Derfor er det i alles interesse at sikre en diversitet i produktionskulturen for at fremme salget og sektoren. Det betyder også, at branchens omdømme vil lide et knæk, hvis kvaliteten svigter hos en eller to af producenterne, siger SDU-professoren.

Og det har faktisk fået Albani til at hjælpe mikrobryggerierne, der kan få analyseret deres produkter fire gange årligt i Albanis laboratorie.

Selvom det især er brancher med mange små virksomheder, som kan høste gevinster ved at samarbejde, udelukker det ikke store virksomheder, og f.eks. har Siemens og Vestas en interesse i, at vindmøller har et godt ry og en høj ydeevne.

Dannie Kjeldgaard mener også, at mikrobryggerierne har gode grunde til at fortsætte samarbejdet. Mange af bryggerierne har aldrig overvejet at komme ind på eksportmarkedet, men det vil også være noget, de kan satse på i fællesskab.



## En pulje af fælles ressourcer

De fynske bryggeriers samarbejde over to år er mundet ud i fire konkrete initiativer - lige fra egentlig produktinnovation til fælles brandingindsatser.

### 1. Branding af produktkategori: Øl-sommelier-uddannelse

For at fremme øllets rolle i madlavning udbydes der en øl-sommelier-uddannelse for personalet i den fynske restaurationsbranche ved Kold College, som har haft stor succes med deres chocolatier-uddannelse.

Bryggerierne har i den forbindelse lavet en fælles database med information om deres produkter, og hvordan de passer til forskellige typer mad - som et forsøg på at påvirke distributionsledet.

### 2. Distribution: Den fynske fadølshane

Det er svært for små bryggerier at få en fadølshane op på et værtshus, fordi det typisk er store bryggerier, som leverer øl på fad. Men flere værtshuse har faktisk en ledig hane, og det fik mikrobryggerierne til at udvikle et koncept med titlen 'den fynske fadølshane'.

Tiltaget er endnu ikke blevet sat i søen, men idéen er, at bryggerne skiftes til at levere øl til fadølshanen. Det kan også være en måde at tænke ud over Fyn på, ved f.eks. at få en fadølshane op på udskænkingssteder i København eller Aarhus.

### 3. Fælles råvareproduktion: Fynsk malteri

Mikrobryggerierne har mulighed for at fremstille øl alene af fynske råvarer, efter et gammelt malteri ved Refsvindinge er blevet genåbnet. Her får bryggerierne adgang til forskellige malttyper, som er lavet på byg fra fynske marker. Satsningen på lokale råvarer er samtidig et led i fremstå som en samlet regional branche både nationalt og globalt.

I kølvandet på det har bryggerierne etableret en forening, som er med til at formalisere samarbejdet imellem dem.

### 4. Omdømme: Kvalitetskontrol

Kvalitet er afgørende i fødevarerbranchen, og i projektet stillede Albani sit laboratorium til rådighed for de små bryggerier, som ikke selv har måleudstyret til at kontrollere kvaliteten på deres produkter. Fire gange om året kan de få lavet gratis serieanalyser af deres produkter, og det har givet et tydeligt kvalitetsløft alene i løbet af et år.

Bryggerierne brugte tidligere mange ressourcer på at få testet deres produkter i udlandet, mens de nu har et system for kvalitetssikring, som er det samme for alle ●





## Nye måder at tackle branding på

Projektet om bryggeriers samarbejde om at udvikle nye produkt- og brandingstrategier er et af flere i Innovationsnetværket Brand Base, hvor forskere og praktikere mødes for at udveksle viden og erfaringer. Et af de helt centrale spørgsmål for dem er, hvad producenter stiller op i en tid, hvor traditionel markedsføring ikke længere nytter.

I dag er der en voksende modvilje blandt forbrugerne mod smarte reklamebudskaber, så virksomhederne må tage andre metoder i brug for at fange forbrugernes opmærksomhed og interesse. Det ved de fleste, der arbejder med branding, men hvordan gør man det?

Det fælles udgangspunkt for forskerne i Brand Base er, at vi lever i en 'symboløkonomi', hvor vi bruger brands til at skabe og signalere vores identitet. Derfor er der behov for at supplere de traditionelle erhvervsøkonomiske discipliner med nogle, der kan analysere de kulturelle aspekter af forbruget. Det er her de markeds-mæssige muligheder er, og det er her producenterne kan skabe markedet samtidig med, at de udvikler deres produkter. Det betyder, at branding skal ind i værdikæden langt tidligere, end virksomhederne har været vant til, men også at samspillet mellem strategiske og kreative kompetencer skal intensiveres.

For de fleste praktikere er den kulturteoretiske tilgang til branding stadig ny, men den er vigtig – og den er selve omdrejningspunktet for aktiviteterne i Brand Base. Det er samlingssted for både forskere og praktikere og belyser, diskuterer og perspektiverer markeds- og brandingproblematikker fra begge parters vinkler.

Brand Base er et åbent netværk, og man vælger selv, hvor meget tid, man vil investere.

➔ Se mere på [www.brandbase.dk](http://www.brandbase.dk)

Igangværende projekter for 2014-2015:

- Kulturbaseret brandingstrategi
- Fra mikrobryggeri til ølbranche
- Emotionel segmentering
- Mobile undersøgelses- og designmetoder
- Nordic Sound. Brandperspektiver på lyden af norden i ny soul og fusionsmusik
- Sociale mediefodspor: Innovation af metoder til at studere brugere
- Udvikling af forretningsmodeller, værdi og samarbejdsformer med udgangspunkt i den grafiske branche
- Udvikling af stærke, danske modebrands
- Værktøjer til branding, service og forretningsmodeller

# KIRKEBØGER GIVER NY VIDEN OM FATTIGDOM I AFRIKA

**Har Afrikas nuværende fattigdomsproblemer spor til fortiden? Og hvordan har kolonimagternes indtog påvirket situationen? Gamle kirkebøger giver et enestående indblik i den økonomiske udvikling i Sydafrika.**

Hver syvende person i verden går sulten i seng, ifølge FN, og værst ser det ud i det kristne Afrika, som er landene syd for Sahara, hvor mange stadig lever under fattigdomsgrænsen.

Årsagerne til de vedvarende fattigdomsproblemer er stort set ukendte, fordi der næsten ikke findes noget historisk datamateriale i Afrika. Men i et nyt forskningsprojekt tager professor Jacob Weisdorf fra Institut for Virksomhedsledelse og Økonomi og en tysk kollega, Felix Meier zu Selhausen, en uudforsket kilde i brug: Gamle kirkebøger fra den kristne del af Afrika.

- Spørgsmålet er, hvor dybt rødderne til Afrikas fattigdom er forankret i fortiden, og om kolonimagternes indflydelse har bidraget positivt til økonomisk udvikling eller snarere hæmmet den – og dermed fanget Afrika i en fattigdomsfælde, lyder det fra Jacob Weisdorf, som leder forskningsprojektet.

## Kirkebøger fortæller om erhverv og kønsforskelle

De engelske missionærer, som kom til Afrika i midten af 1800-tallet, 20-30 år før kolonimagternes indtog, noterede, hvilke erhverv mænd og kvinder var beskæftiget i, når de blev gift – en praksis som er videreført frem til i dag.

- Kirkebøgerne er enestående, fordi de indeholder erhvervstitler, så vi kan genskabe uddannelses- og erhvervsstrukturen i det kristne Afrika både før, under og efter kolonitiden. Og fordi kvinders erhverv også er oplyst, kan vi belyse udviklingen i ulighed mellem mænd og kvinder, siger Jacob Weisdorf. Han forklarer, at hidtidig forskning har fokuseret ensidigt på andre koloniarkiver, bl.a. militærdata, som alene indeholder data om mænd, for at kaste lys over Afrikas økonomiske udvikling.

Ud fra erhvervstitlerne i kirkebøgerne er det muligt at skelne mellem faglært og ufaglært arbejde samt om afrikanerne var beskæftiget i den formelle eller uformelle sektor – og de første resultater af et pilotprojekt fra Ugandas hovedstad Kampala er allerede klar:

- I begyndelsen af kolonitiden var de formelle erhverv forbeholdt mænd, men kvinderne halede kraftigt ind hen mod slutningen af kolonitiden. Så på det punkt er forskellen mellem mænd og kvinder i Kampala i dag ikke større, end den var før kolonitiden. Det rejser tvivl om, hvorvidt nutidens kønsforskelle skal tilskrives kolonitidens indflydelse, eller om de har rødder i det traditionelle Afrika, konkluderer Jacob Weisdorf.

## Inden kirkebøgerne forgår

Hvor vigtigt det er at få indhentet data hurtigst muligt, erfarer forskerne på deres rejse til Uganda. Her måtte de lokale ugandere lede efter kirkebøger på lofter, i kældre og tilmed under sofaer. Og flere steder var kirkebøgerne enten gået tabt under ildebrænd eller blevet spist af termitter og var dermed ulæselige.

De kirkebøger, der stadig eksisterer, fik forskerne lov at fotografere, og i bytte fik kirkerne en usb-stik med bøgernes information. Så i Kampala bruger de nu computere, når lokalbefolkningen spørger ind til deres families fortid og historie.

Ud over erhvervstitlerne rummer kirkebøgerne to andre oplysninger, som siger noget om uddannelsesniveaet. Det handler om, hvorvidt afrikanerne underskrev deres bryllupscertifikat, eller om de blot satte et kryds – et typisk tegn på analfabetisme. Og om hvorvidt de kendte deres nøjagtige alder, eller rundede alderen op eller ned til 0 eller 5 – et fænomen som populært kaldes *age heaping*. Pilotprojektet viste, at afrikanerne udviklede sig ekstremt positivt på begge områder især under kolonitiden.

## Afrika splittet i to

En anden konklusion fra pilotprojektet er, at afrikanerne lader til at have delt sig i to: et traditionelt og et moderne samfund. Hvis den konklusion viser sig at gælde bredt, kan det få betydning for de anbefalinger, projektet videregiver til de afrikanske politikere:

- De afrikanere, der var i tæt kontakt med europæerne, satte sig kraftigt på at uddanne deres børn, drenge såvel som piger. Disse afrikanere indså hurtigt fordelene ved europæernes måde at indrette verden på og ved den sociale mobilitet, som det moderne samfund tilbød deres børn. Hvorimod de forældre, som holdt sig bort fra det formelle arbejdsmarked, havde ringere fokus på uddannelse, navnlig af deres døtre, som ofte endte i ægteskaber med en betragtelig ulighed imellem mand og kone.

- Så hvis Afrika skal udvikles, handler det nok lige så meget om at få afrikanere i uformelle jobs til at indse fordelene ved den formelle økonomi, som det handler om mere traditionsbundne tiltag, såsom at tilbyde dem uddannelse, siger Jacob Weisdorf •



**Jacob Weisdorf** rejser i løbet af vinteren til Afrika for at indhente kirkebogs materiale fra 6-7 afrikanske lande. Projektet kommer til at løbe over de næste tre år og gennemføres i samarbejde med kolleger fra Holland, Tyskland, England og Afrika.

Projektet er støttet med 4,2 millioner kroner fra Det Frie Forskningsråd og kan følges på:

➔ [ehca.info](https://ehca.info)

# PROJEKTLEDER FIK MERE TYNGDE MED TEORI

Der er nogle faggrupper, som arbejder i millimeter, og så er der nogen, der arbejder i træskolængder. Som projektleder har man til opgave at få de forskellige fag til at arbejde sammen og mødes i en fælles forståelse om det at løse et projekt.



## Lars Hansen, Transport Director ved Rambøll i Indien, er en af de projektledere, der trygt stiller sig i spidsen for projekter med mange interessenter og med en høj grad af kompleksitet. Han er nemlig blevet mere robust i sin ledelsesstil efter, at han hentede teori om projektledelse på en masteruddannelse. Den viden kommer også virksomheden til gavn.

Det kræver styrke, diplomati og et solidt, personligt ståsted at stille sig i spidsen for projekter, som politikerne holder nøje øje med. Alt det ved Lars Hansen om nogen, for gennem sit arbejde hos Rambøll har han været projektleder på flere store, rådgivende projekter, der har haft eller får betydning for den danske infrastruktur.

I dag står han i spidsen for den del af det 100-mand store 'Rambøll Global Engineering Center' i Indien, der har med transport at gøre. Men tilbage i 2010-2012 handlede Lars Hansens hverdag om at få udarbejdet en VVM-redegørelse for togbanestrækningen i forbindelse med Femern-projektet (VVM står for *Vurdering af Virkninger på Miljøet*). Dengang flyttede Lars Hansen fra Aarhus til København og opbyggede en projektorganisation fra nul til 30 mand i løbet af en måned.

- Undervejs i Femern-projektet anbefalede vi, i tæt dialog, Banedanmark at lukke Storstrømsbroen, fordi der blev fundet en revne i konstruktionen. Det gav forholdsvis kaotiske forhold, for togene måtte holde stille syd for broen i et par måneder, og hele sagen havnede på ministerens bord, fortæller Lars Hansen og henviser til sagen fra oktober 2011, hvor lukningen af Storstrømsbroen blev heftigt diskuteret i de danske medier.

Sagen blev en øvelse i at samarbejde og kommunikere, hvor Lars Hansen måtte sørge for, at både Rambølls interne specialister leverede viden og udviste rettidig omhu, således at den eksterne samarbejdspartner, Banedanmark, havde et veldokumenteret grundlag at træffe vigtige og følsomme beslutninger på. I situationen kunne han konstatere, at hans beslutning om at tage en masteruddannelse i projektledelse fra 2008 til 2010 var hele investeringen værd.

- Det blev pludselig en sag, hvor vi håndterede forskellige interesser på avanceret niveau. Med baggrund i uddannelsen og erfaring fra tidligere projekter følte jeg mig godt klædt på til at få folk til at committe sig til at løse opgaven i fællesskab. Og jeg må sige, at vi lykkedes utrolig godt med det samarbejde, siger Lars Hansen.

### Lige adgang til nyheder fra projektet

Lars Hansen har i dag fået rygradsfornemmelse for at kombinere uddannelsens akademiske værktøjer – såsom at analysere, formidle, stille spørgsmål og perspektivere – med sin praktiske erfaring som projektleder. Derfor tøver han heller ikke et sekund med at oprette en intern spørgeundersøgelse, hvis han vil afdække, hvad kollegerne rundt om i verden rent faktisk mener i stedet for blot at gætte sig til det. Og han sørger også altid for at oprette hjemmesider for sine projekter, så alle interessegrupper har adgang til samme information.

- Jeg kan godt mærke, at jeg er kommet ind i organisationens strategiske proces, hvor man snakker om *visions, missions and goals*. Jeg føler mig bedre kvalificeret til at deltage i de diskussioner. Men at snakke strategi er en ting. Man skal også føre det ud i livet, siger han.

Dermed markerer Lars Hansen sig som specialist inden for den disciplin, projektledelse er. Siden han færdiggjorde uddannelsen, har han også fået titlen Project Director. Han vurderer selv, at masteruddannelsen har åbnet døre på klem til interessante opgaver i Rambøll. Blandt andet har han været med til at sætte sit fingeraftryk på en intern projektledelsesmodel, Rambøll begyndte at rulle ud globalt til knap 1.000 projektledere for et års tid siden.

- Det er vigtigt at have et fælles sprog og en fælles platform på tværs af hele Rambøll Gruppen, når vi skal arbejde sammen på tværs af lande på store projekter. At lede et projekt handler både om samspil og forståelse for hinandens fag. Der er nogle faggrupper, som arbejder i millimeter, og så er der nogen, der arbejder i træskolængder. Som projektleder har man til opgave at få de forskellige fag til at arbejde sammen og mødes i en fælles forståelse om det at løse et projekt. Og det ved jeg ligger mere på ryggraden nu, hvor jeg har taget uddannelsen, end det ellers ville have gjort, siger Lars Hansen •

- Transport Director ved Rambøll Global Engineering Center i Indien. Han har tidligere været projektleder på Marselis Boulevard tunnelen, der knytter sig til projektet 'Forbedret vejforbindelse til Aarhus Havn', og på et projekt om togbanestrækningen mellem Ringsted og Storstrømsbroen, der skal geares til øget trafik, når Femern-forbindelsen åbner.
- Uddannet Master i projektledelse ved Syddansk Universitet i 2010.
- Uddannet bygningsingeniør i 1986, Horsens.
- Lars Hansen, 51 år, er gift med Randi, som også arbejder ved Rambøll. Tilsammen har de fem voksne børn mellem 23-28 år.

# DET BÆRBARE UNIVERSITET RYKKER UD

**”Laptop-universities” lyder kaldenavnet for en af de seneste årtiers mest spændende udviklingstendenser inden for universitetsverdenen. Konceptet bag de bærbare universiteter er enkelt: Mennesker uden studiekort og en daglig gang på universitetet skal også have mulighed for at dygtiggøre sig på videregående uddannelser.**

Journalistuddannelserne på SDU nøjes ikke længere med at varetage uddannelsen af de 5-600 studerende fordelt på en bacheloruddannelse, to kandidatuddannelser og en masteruddannelse. Center for Journalistik er rykket i cyberspace og begyndt at eksperimentere med internetbaserede kurser – med lyd, billede og tekst og ikke mindst masser af henvisninger til andre kilder rundt omkring i verden.

## Digitale forelæsninger

Allerede sidste år gik Center for Journalistik i gang med at eksperimentere med digital læring på en ’digital sommerskole’.

- Vi uploadede forelæsninger, hvor forskere fra landets journalist-, medie- og kommunikationsuddannelser holdt korte, teoribaserede oplæg om udviklingen af nye medier og deres betydning. Og i forlængelse af hver miniforelæsning fulgte mere praksisbaserede oplæg fra nogle af landets skarpeste mediechefer, fortæller leder af journalistuddannelserne Peter Bro.

Mere end 1400 deltog fast henover juni 2013. Men lige så vigtigt er kursernes levetid. For de enkelte forelæsninger bliver endnu anvendt, og nu også i landets universitetsauditorier, redaktionslokaler, på studerendes pensumlister og andre vigtige fora og kanaler for videnspredning.

Emnet for 2014 er ’Den lange fortælling’ og består af fire digitale seminargange, som næsten 2000 faste brugere har fulgt.

- Vi er begyndt at modtage mails og opkald fra en ny type studerende. Studerende, som i mange tilfælde aldrig tidligere har sat foden på SDU og måske ligefrem heller ikke har læst på et universitet, men som lige har et spørgsmål til vores e-undervisning, og i nogle tilfælde også har efterspurgt en eksamen, siger Peter Bro.

## Tilpasset til smartphones og tablets

Efter pilotprojektet i 2013 og det efterfølgende bærbare universitet i 2014 har Center for Journalistik fået mod på mere. Og det vigtigste har været, at brugere kan finde inspiration og kompetencer når som helst og hvor som helst. Så undervisningen kan følges på computerskærme, tablets og mobiltelefoner.

Peter Bro mener, at det er indsatsen værd.

- Når man husker på, hvor mange forskere og andre formidlingsstærke mennesker, der gerne stiller deres forskning, erfaring og andre former for viden til rådighed i en god sags tjeneste, så giver det god mening, at vi bliver endnu dygtigere til at udbygge en digital infrastruktur, som kan bringe os i tættere kontakt med resten af verdenen •

➔ [ejournalistik.sdu.dk](http://ejournalistik.sdu.dk)

➔ [digitaljournalistik.sdu.dk](http://digitaljournalistik.sdu.dk)



# SEKS HURTIGE OM BÆREDYGTIG INNOVATION

## Annabeth Aagaard fokuserer på, hvordan virksomheder arbejder med bæredygtighed. Seneste skud på stammen er Corporate Social Innovation.

### Hvad forsker du i?

Jeg forsker i innovation, innovationsledelse og Corporate Social Responsibility (CSR), men især i spændingsfeltet derimellem, som betegnes Corporate Social Innovation (CSI) eller sustainable innovation.

### Hvad er CSI – og forskellen på CSR og CSI?

Forskellen mellem CSR og CSI er, at CSI går ud på at skabe bæredygtige innovationer, hvorimod CSR er en overordnet strategi for en virksomheds bæredygtige ansvar. Ergo er CSI for mange mere håndgribeligt, da der kommer et konkret og bæredygtigt produkt eller serviceydelse ud af arbejdet. Det er også lettere at måle CSI på bundlinjen, fordi den bæredygtige innovation resulterer i afkast og økonomiske fordele, som kan kvantificeres og måles.

### Hvorfor har du valgt det emne, er det ikke bare varm luft?

Udover at CSI efter min mening er yderst relevant og tiltrængt globalt, så repræsenterer det også en ny teoretisk og praktisk retning for måden at forstå og skabe innovation og udvikling på. Det danner grundlag for helt nye teorier og modeller inden for forskningen og for nye markedsmuligheder og forretningsmodeller for virksomheder og organisationer.

### Hvordan gør danske og udenlandske virksomheder brug af CSI?

Flere store danske virksomheder har integreret CSI i deres virke og udvikler nye, bæredygtige innovationer, som har givet dem helt nye markedsmuligheder. Det gælder for eksempel Grundfos' Life-Link, Dong's Project Better Place og Toms Group's Ghana projekt.

I udlandet ser vi bl.a. virksomheder såsom IBM, Nokia og Philips gå foran med CSI-tiltag. Men langt mere overraskende er det store antal af såkaldte sociale entreprenører, som er udsprunget af CSI-tankegangen. De har fra dag ét bygget på bæredygtighed og producerer kun sociale og bæredygtige produkter og ydelser. Eksempler herpå er Innocent, Årstiderne, Specialisterne, Vestergaard/LifeStraw for at nævne nogle.

### Hvordan arbejder du?

Jeg arbejder meget anvendelsesorienteret i min forskning, fordi meget af den læring og viden, der er på området, kommer fra virksomheders reelle arbejde og praksis med CSI. Ligeledes er det centralt omdrejningspunkt for min forskning, at jeg ønsker at bygge bro imellem teori og praksis. Det er essentielt, at de modeller og teorier, der udvikles, kan bruges og integreres i videreudviklingen af praksis, ligesom at vi i forskningen kan inddrage praksis til at udvikle og videreudvikle vores forståelse og teoretiske modeller i forhold til, hvad empirien og virkeligheden viser os.

### Hvad kan din forskning bruges til?

Min forskning kan bruges til at forstå og anvende koblingen mellem innovation og CSR på både mikro-, meso- og makroniveau, så en værdiskabende vinkel, der skaber grundlag for ny udvikling og værdiskabelse for faget, forskningen og praksis •



Annabeth Aagaard er lektor ved Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi. Hun er ph.d. i idéudvikling og innovation og hendes 7. bog har titlen "CSR med succes - fra teori til praksis".





# NYT OM EFTERUDDANNELSE

## Kurser til journalister og kommunikatører

Fra foråret 2015 udbyder Center for Journalistik en bred vifte af efter- og videreuddannelseskurser for mediebranchen. Kurserne, der normalt varer 1-2 dage, retter sig bredt til journalister, kommunikations- og mediefolk. Der udbydes kurser inden for forskellige undervisningsniveauer, såsom digitale og sociale medier, foto og billeder, radio, tv, print, sprog og videnskursus i alt fra politik, økonomi, erhverv til kultur og internationale forhold. Underviserne er højt kvalificerede folk fra både Syddansk Universitet og mediebranchen.

➔ [sdu.dk/mekurser](http://sdu.dk/mekurser)

## Skoleledere skal stå i spidsen for udvikling af folkeskolen

Skolereformen har sat efteruddannelse af skoleledere højt på dagsordenen, og Syddansk Universitet tilbyder et skræddersyet forløb, der skal løfte skoleledernes kompetencer gennem forskningsbaseret teori og praksisfaring. Formålet er at styrke ledernes evne til at håndtere en ny virkelighed i folkeskolen.

➔ [sdu.dk/skoleleder](http://sdu.dk/skoleleder)

## SDU-forskere står bag nye bøger om strategisk ledelse i det offentlige og fremtidens hospitaler

Frem mod 2020 investeres der mere end 50 mia. kroner i nye eller renoverede hospitaler, hvilket er et historisk stort beløb i dansk sammenhæng. Det rejser mange spørgsmål: Er hospitalerne fremtidssikrede, og hvordan ser de ud bygningsmæssigt, organisatorisk og ledelsesmæssigt? Hvordan bliver patientens møde med sygehusvæsenet i fremtiden? Og hvordan skal økonomien hænge sammen?

Spørgsmålene bliver sat under lup i debattbogen "Fremtidens Hospital", der udkom i november på forlaget Munksgaard. Den nye bog er den hidtil mest omfattende om emnet og dækker både somatiske og psykiatriske hospitaler. Bogen er redigeret af SDU-professorerne Kjeld Møller Pedersen og Niels Christian Petersen fra COHERE – Center for Sundhedsøkonomisk forskning.

En anden forsker fra SDU, professor Kurt Klaudi Klausen fra Institut for Statskundskab, har også udgivet en bog, "Strategisk ledelse i det offentlige", på forlaget Gyldendal Business i efteråret 2014. I bogen samler han sin forskning i offentlig ledelse gennem mere end 30 år og pointerer, at det er fint nok at knokle med at optimere driften og skabe en god arbejdsplads med motiverede medarbejdere, men det er langt fra tilstrækkeligt. Den offentlige leder skal ikke blot sætte sig i spidsen for at skabe en offentlig sektor, der er produktiv og effektiv. Lederen skal også formå at nytænke og genopfinde sin organisation.

## Vidste du, ...?

... at du sagtens kan stykke din masteruddannelse sammen over en årrække, så længe du holder dig inden for en ramme på 6 år? Det kalder vi fleksibel uddannelse.

... at du ikke skal betale for hele uddannelsen på én gang? Betaling sker løbende over årene for det eller de fag, du er indskrevet på.

## Efteruddannelse behøver ikke tage flere år - du kan starte med et enkelt fag

Bliver du forpustet ved tanken om at få tid til at tage en hel diplom- eller masteruddannelse? Så kan du sagtens starte med et enkelt fag. Syddansk Universitet udbyder alle fag fra både master- og diplomuddannelserne som enkeltfag. Du kan læse mere om dine muligheder for efteruddannelse på

➔ [sdu.dk/efter\\_videreuddannelse](http://sdu.dk/efter_videreuddannelse)

Tjek!



# ANKLAGEMYND

**I sommeren 2014 startede to jurastuderende fra Syddansk Universitet som praktikanter ved advokaturen for specielle sager hos Fyns Politi. Og det første hold praktikanter har gjort det så godt på politigården, at de nu gør ordningen mere permanent.**

Jurastuderende Stephanie Pedersen, 23 år, er bidt af kriminalret. Så meget, at hendes kandidat kun består af kriminalrets fag, bortset fra ét. Derfor var hun heller ikke i tvivl, da Fyns Politi i foråret søgte efter to jurastuderende, der kunne tænke sig at være praktikanter hos anklagemyndigheden i et halvt år.

- Jeg ville være praktikant for at få afklaret, hvad jeg gerne vil. Jeg har længe kunnet tænke mig et job i kriminalforsorgen, men nu har jeg opdaget, at jeg måske godt kunne se mig selv som anklager. Og så får jeg erhvervs erfaring, og det er det allervigtigste. Jeg lærer ting, som jeg ikke kan lære blot ved at læse studiebøgerne, siger Stephanie Pedersen.

Praktiktiden hos advokaturen for specielle sager hos Fyns Politi er et af to fag, Stephanie Pedersen har i det sidste semester, inden hun skal skrive sit speciale. Faget tæller 10 ETCS-point, og hun arbejder 37 timer om ugen. SU'en er den løn, de to jurastuderende får, til gengæld opnår de kompetencer, de ellers først ville få som nyansat, forklarer specialanklager Klaus Gravaard Lauridsen.

- De gennemgår allerede som studerende den proces, som mange af de nyansatte fuldmægtige gennemgår. De lærer vores it-systemer at kende, de følger en masse straffesager og får et fundament at bygge videre på, som en nyansat anklager først skal til at skabe sig. Så hvis de senere hen bliver ansat i anklagemyndigheden, vil de have et forspring, siger Klaus Gravaard Lauridsen.

## Kan vi hjælpe?

Klaus Gravaard Lauridsen er mentor for de to jurastuderende, så han har holdt snor i det meste af det arbejde, de er blevet sat til. Men de andre anklagere kan også gøre brug af praktikanterne, og det krævede lidt tilvænnning i starten, husker Stephanie Pedersen.

- Der gik vi hen og bankede på døren og sagde: "Er der noget, vi kan hjælpe med? Er du sikker på, at du ikke har noget?" Og lige så stille fandt anklagerne

JURAPRAKTIKANTER  
ER EN SUCCES HOS  
FYNS POLITI

# IGHEDEN

ud af, at vi godt kunne nogle ting, og så fik vi flere opgaver. De var nok lidt i tvivl om, hvad de kunne og måtte give os. Men det er blevet meget bedre, slår Stephanie Pedersen fast.

Klaus Gravgaard Lauridsen mener, at praktikanterne tilfører anklagemyndigheden meget, og derfor bliver der igen opslået to nye praktikantstillinger i foråret 2015.

- De kommer her med et godt humør, et dejligt ungt islæt og er aktivt videnssøgende. Det betyder rigtig meget, og de praktikanter, vi har haft, har virkelig gjort det godt. De har været positive og magtet de opgaver, de har fået. Så det har været en god erfaring, og jeg kan ikke se nogen hindring for, at ordningen ikke skulle forsætte, siger Klaus Gravgaard Lauridsen ●



# FØLG MED...

Netværk!  
Netværk!  
Netværk!

- Få inspiration til kurser og karrierevalg
- Find studiekammerater på LinkedIn
- Bliv opdateret på netværk og forskningsprojekter
- Bliv censor og styrk de erhvervsøkonomiske uddannelser  
– ansøgningsfrist 1. januar 2015
- Deltag i arrangementer
- Se muligheder for samarbejde

Vi har samlet det hele til dig ➔ [sdu.dk/samalumne](http://sdu.dk/samalumne)

IDÉ

-> har du én,  
så kontakt os

[sdu.dk/samalumne](http://sdu.dk/samalumne)

