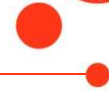




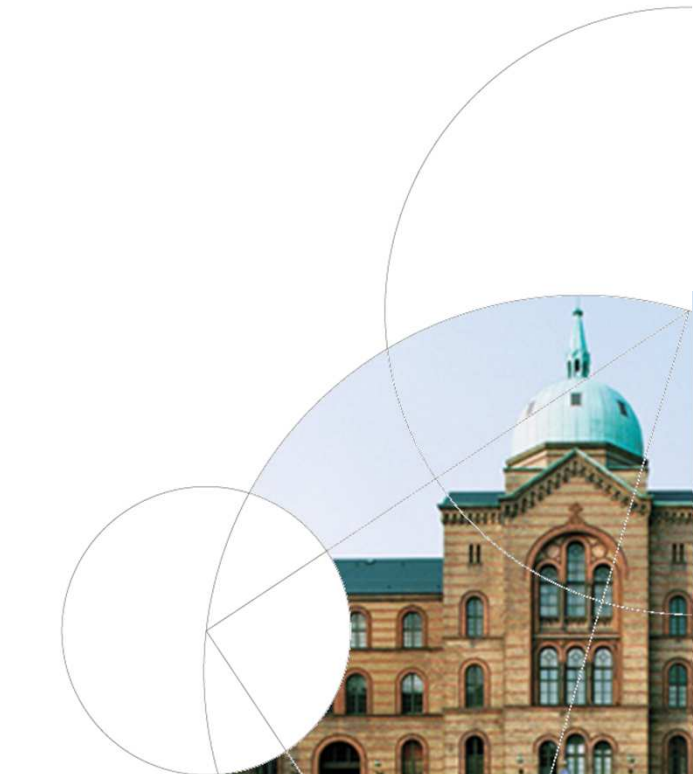
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet



Fra viden til handling – hvordan?

Anne Mette Møller
Institut for Statskundskab

DES årskonference 27. august 2015
Dias 1



Hvad handler det om?

"vi skal blive bedre til at få vores viden helt ud til dem, der skal bruge den"

"... hvordan forvaltningen kan blive en mere vidensbaseret arbejdsplads"

"en enhed der har og også vil have forpligtelser ift. anvendelse og evt. implementering af resultater og viden, som vi har tilvejebragt eller formidlet..."

"Vi skriver mere end folk læser"

"... evalueringerne er svære at bruge til konkrete forandringer for praktikerne"

"... afgørende, at den viden, som vi har og opsamler bl.a. gennem evalueringer, kan omsættes direkte i forbedring af driften"

"I det hele taget er jeg lidt optaget af "vejen" fra viden til praksis, hvilke aktører der er i den og hvilket ansvar de enkelte aktører har"

"At forstå viden-til-handling processer er helt centralt for vores fokus og virke..."

"... produkter og metoder, der "omdanner" vores forskning til konkret viden der kan bruges af beslutningstagere og praktikere"

"Hvilken viden er generaliserbar og hvilken viden er knyttet til en specifik kontekst?"

"... en kompleks organisation, hvor viden går gennem mange led inden den implementeres i praksis"

"... hvilken form skal viden egentlig have for at den kan bruges til handling, og hvordan ved man, at viden er blevet omsat til handling?"

"Denne tankegang skal implementeres i organisationen, og vores afdeling skal være med til at understøtte dette"



Mange aktører og interesser i spil



Gælder også internt i organisationer...





... mange perspektiver & tilgange til emnet!



Fælles ønsker

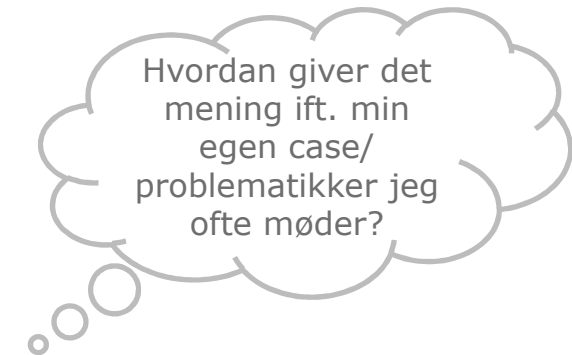
- Kendskab til nyeste forskning og forskellige teoretiske perspektiver
- Overordnede betragtninger og måder at betragte denne slags problematikker
- Angrebsmåder og vigtige forhold at have sig for øje
- Nye ideer, input og inspiration
- Eksempler på hvordan andre har gjort
- Diskussion og netværk



Program

Hvad er målet?

Forståelser af vidensbaseret politik og praksis



Hvad er viden?

Vidensformer og samspillet mellem dem

Hvordan hænger det sammen?

Forståelser af viden-til-handling-processer (modeller)



Hvad kan man gøre?

Generiske principper og (måske) virksomme mekanismer



Min baggrund

Statskundskab, KU

- Ph.d.-projekt: Videnspraksisser i velfærdsorganisationer (knowledge mobilization in public service organizations)
- Undervisning
- Forskningsformidling

Oxford Research

- Analyser og evalueringer for ministerier, styrelser, fonde, NGO'er

SFI Campbell

- Formidling af systematiske reviews
- Database over effektforskning
- Konferencer: "Hvad virker?"



Hvem sidder ved dit bord?

Kort præsentation:

- Arbejdssted/rolle
- Aktuel case/generel problematik/interesse ift. temaet



Program

Hvad er målet?

Forståelser af
vidensbaseret politik og
praksis

Hvad er viden?

Vidensformer og samspillet mellem
dem

Hvordan hænger det sammen?

Forståelser af viden-til-handling-
processer (modeller)

Hvad kan man gøre?

Generiske principper og (måske)
virksomme mekanismer



Et ændret fokus?

Fra ...

- Evidensbaseret politik og praksis
- Debat om forskningsmetoder
- Fokus på formidling og spredning af viden

Til ...

- Fokus på relevans og brugbarhed
- Anvendelse og implementering
- Reviderede idealer: vidensbaseret/evidensinformeret politik og praksis?
- Fokus på tydeliggørelse og samskabelse af vidensgrundlag

"... it seems that knowledge obstinately refuses to be driven unproblematically into practice"

(Greenhough & Wieringa, 2011)



Forskning i "viden-til-handling-processer"

- Anvendelse af forskning i policy og praksis
- Evalueringsforskning
- Evidensbaseret politik og praksis (sundhed, uddannelse, socialt arbejde mv.)
- Professionel udvikling (individuel og kollektiv læring, praksisfællesskaber)
- Organisationsstudier (organisatorisk læring, spredning af innovationer)
- Knowledge management
- Implementation science
-

... Igen: mange perspektiver & tilgange til emnet!



Der er mange måder at anvende viden på

1. Instrumentel/direkte anvendelse
 - Vidensdrevet (grundforskning → anvendt forskning → udvikling)
 - Problemløsningsdrevet (problem → viden som beslutningsgrundlag, eksisterende eller produceret til formålet)
 - Eksempler: Evaluering af Vidensportalen for Socialstyrelsen
2. Konceptuel/indirekte anvendelse
 - "Oplysning" fx via begreber og teoretiske perspektiver der former vores forestillinger og tænkning om et emne
 - "Knowledge creep" – langsomt, ingen kontrol, tilfældig filtrering
 - Eksempler: Evaluering af Råd til Livet for Mary Fonden,
Stigende fokus på vigtigheden af forebyggelse/tidlig indsats
Ideen om evidensbaseret politik og praksis, evalueringskultur
3. Symbolsk anvendelse
 - Politisk: Viden som ammunition/belæg for eksisterende holdning
 - Taktisk: Anvendelsen af viden er i sig selv kilde til legitimitet
 - Eksempler: "Undersøgelser viser..", kommissioner som "parkeringsplads"



.... et par stykker mere fra evalueringsforskningen

5. Processuel anvendelse
 - Når evalueringsprocessen i sig selv giver anledning til anvendelse
 - fx via løbende feedback, refleksion og debat
 - Eksempel: Evaluering af Masteruddannelse i Udsatte Børn og Unge

6. Konstitutiv anvendelse
 - Når evalueringer former adfærd via deres blotte eksistens
 - Eksempel: "Teaching to the test"

*Det er ofte relevant at tænke i andre former for anvendelse end den instrumentelle/problemløsende model
– både som ideal og som vilkår*

Kilder: Weiss 1979, Dahler-Larsen 1998, Quinn-Patton 1997



Idealtyper for vidensbaseret praksis

- **Research-based practitioners**
 - Problemløsningsmodel
 - Ansvar ligger hos individ
 - Professionel autonomi, kompetencer, tid?
- **Embedded research**
 - Viden omsat til systemer, processer, redskaber, guidelines
 - Ansvar ligger hos ledelse/politisk system/udviklere af redskaber
 - Top-down, implementering og monitorering, "regulatory regimes"



Bearbejdet fra Nutley et al. 2009

Idealtyper for vidensbaseret praksis

- **Organizational excellence**
 - Organisationskultur/struktur understøtter orientering mod ny viden
 - Ansvar ligger hos organisationen
 - Lokal eksperimenteren, oversættelse og tilpasning, "absorptive capacity", partnerskaber med forskning



- **Evaluation capacity building/den lærende organisation**
 - Dokumentation og evaluering af egen praksis
 - Ansvar ligger hos organisationen
 - Adaptiv vs.generativ læring, refleksivitet, PDSA-cirkler

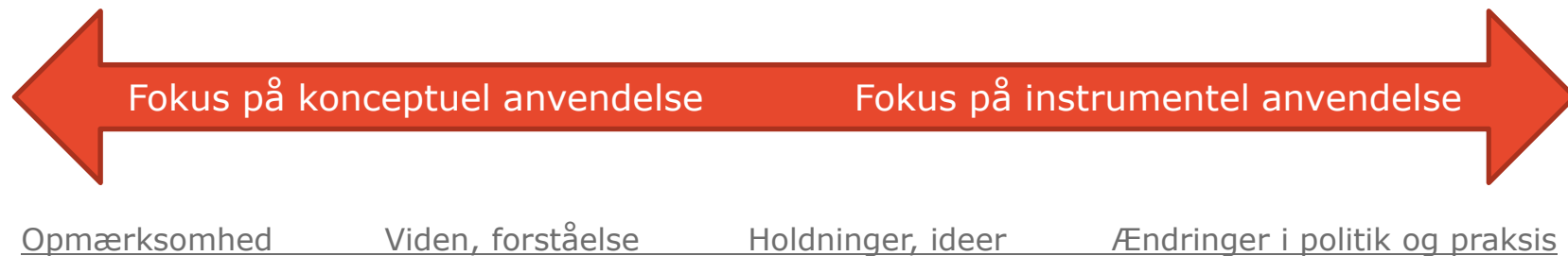


Bearbejdet fra Nutley et al. 2009

Forskellige eller komplementære formål?

Skabe kultur der opmuntrer til debat og refleksion over viden fra forskellige kilder (interaktive modeller)

Understøtte anvendelse af eksplicit viden ("hvad virker") (implementeringsmodeller)

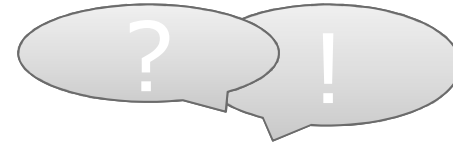


Der er oftest tale om iterative, dynamiske processer - ikke en one-way-street...

Kilde: Nutley et al. 2007



Tænk på din case



1. Hvilke forestillinger om anvendelse ligger (implicit eller eksplicit) i din case?
2. Hvilke idealtyper for vidensbasering kan du genkende ift. din case?
3. Ville det være relevant at tænke i andre former for anvendelse – andre idealtyper for vidensbasering?

| Former for anvendelse | Idealtyper for vidensbasering |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Instrumentel (direkte) | Vidensbaseret praktiker |
| Konceptuel (indirekte/oplysende) | Indlejret i processer, redskaber, mv. |
| Symbolisk (politisk/taktisk) | Organisatorisk kultur og struktur |
| Processuel (involvering) | Evalueringskapacitet/lærende org. |
| Konstitutiv | (Systemisk niveau - videnskredsløb?) |



Program

Hvad er målet/idealet?

Forståelser af
vidensbaseret politik og
praksis

Hvad er viden?

Vidensformer og samspillet mellem
dem

Hvordan hænger det sammen?

Forståelser af viden-til-handling-
processer (modeller)

Hvad kan man gøre?

Generiske principper og (måske)
virksomme mekanismer



Hvad handler det om?

“Jeg har en oplevelse af, at evalueringerne er svære at bruge til konkrete forandringer for praktikerne”

“Vi støder ofte på den udfordring, at et tilbud sådan set har masser af viden i form af forskellige former for dokumentation (...), men at det er svært at trække viden ud af de informationer, som kan bruges til læring og til at udvikle praksis”

“De politisk definerede evalueringsspørgsmål har ikke nødvendigvis nogen værdi ud over den afgrænsede indsats...”

“Jeg tænker meget over, hvordan én evaluering skal kunne bruges til handling, når der er tale om en implementeringsproces i mange forskelligartede lokale arbejdskulturer og kontekster?”



Måder at anskue viden på

- Viden som produkt vs. viden som proces (knowledge vs. knowing)



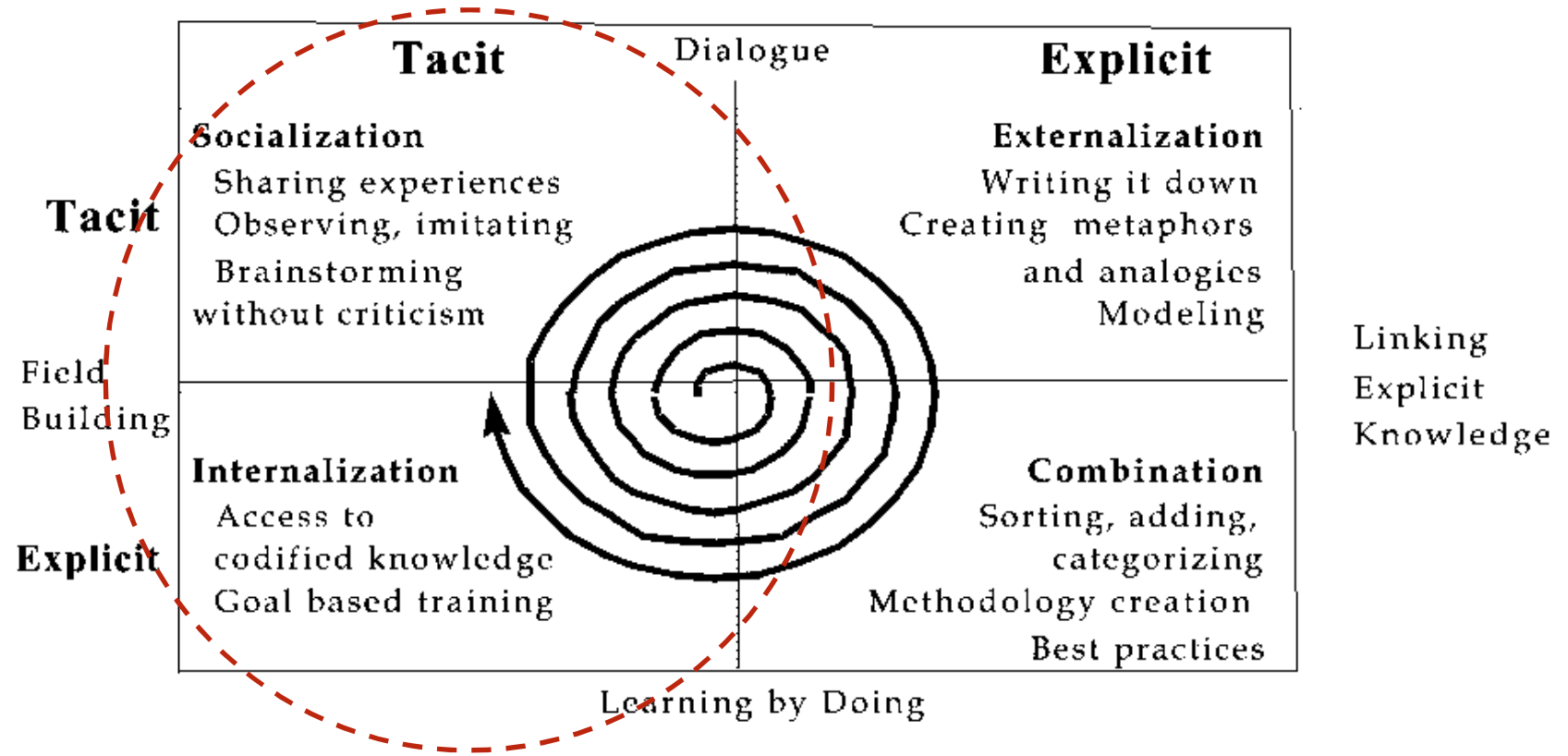
- Aristoteles' tre vidensformer:

- Episteme: Videnskabelig viden (lovmæssigheder, uafhængig af tid og sted)
- Techne: Færdigheder (instrumentel, problemløsning)
- Phronesis: Praktisk visdom (kontekstafhængig, skøn, reflektiv, værdibåret)

- Gabbay & Le Mays studier af lægers kollektive, internaliserede *mindlines*:
"knowledge-in-action-in-context"
- Kognitiv læringsteori: Vi bygger altid ovenpå – "active knowledge construction"



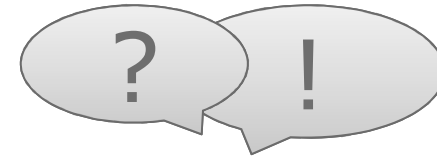
Samspillet mellem tavs og eksplicit viden



Kilde: Nonaka & Takeuchi 1995



Tænk på din case



1. På hvilke måder kommer forskellige vidensformer til udtryk i din case?
2. Hvordan kan man understøtte samspillet mellem eksplicit og tavs viden?
3. Er der behov for "aflæring" af eksisterende (tavs) viden?

Måder at anskue viden på

Viden – at vide

Data (uordnet) – information (ordnet) – viden (omsat)

Episteme (videnskab) – Techne (færdigheder) – Phronesis (praktisk visdom)

Knowledge-in-action-in-context

Active knowledge construction

Tavs viden – eksplicit viden (socialisering – eksternalisering – kombination – internalisering)



Program

Hvad er målet?

Forståelser af
vidensbaseret politik og
praksis

Hvad er viden?

Vidensformer og samspillet mellem
dem

Hvordan hænger det sammen?

Forståelser af viden-til-handling-
processer (modeller)

Hvad kan man gøre?

Generiske principper og (måske)
virksomme mekanismer



Tre "generationer" af tænkning

1. Linære modeller (1960erne-midt 1990erne)
2. Relationsmodeller / interaktionsmodeller (slut 1990erne -)
3. Systemmodeller (2000 -)

Kilde: Baseret på Best & Holmes 2010 + oplæg v/Huw Davies, København marts 2014

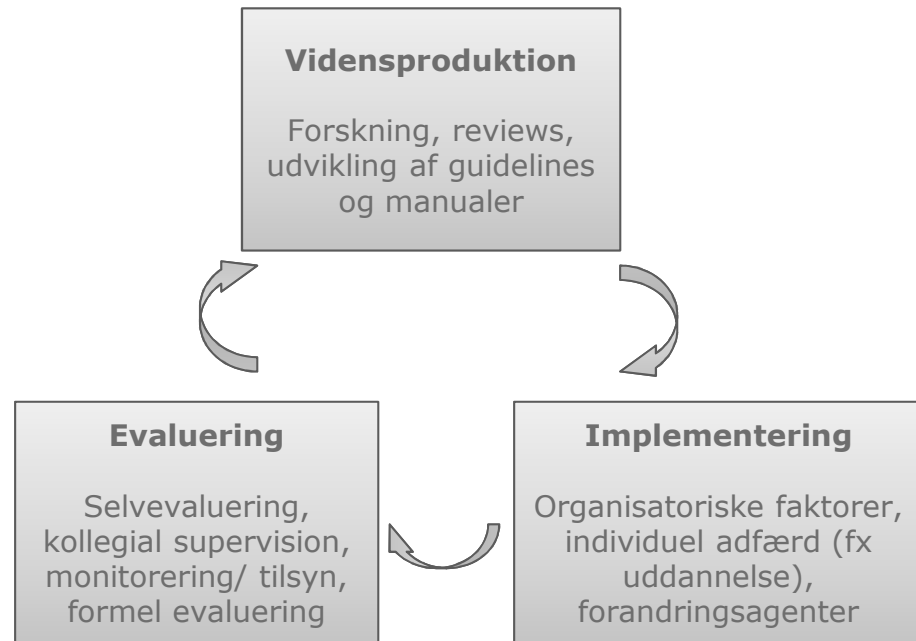
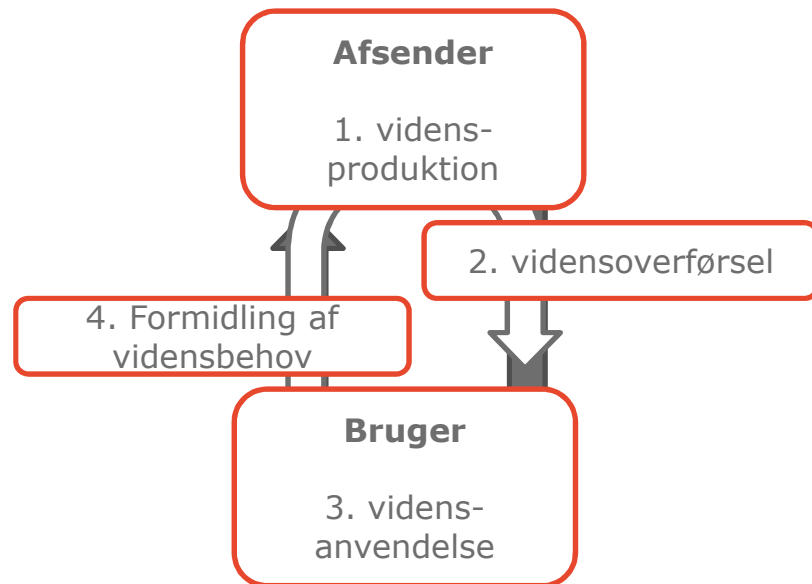


Lineære/rationelle modeller

| Sprogbrug | Centrale antagelser |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Formidling• Spredning• Vidensoverførsel (knowledge transfer)• Indoptagelse af viden (knowledge uptake)• Implementering• "Push & pull"• "Two communities" | <ul style="list-style-type: none">➤ Viden er et produkt af forskning – politik og praksis er (bør være) et produkt af viden➤ Indoptagelse af viden er rationel og en funktion af:<ul style="list-style-type: none">○ Relevans og brugbarhed○ Effektiv indpakning○ Passende kanaler i formidlingen➤ Metodologi er afgørende (positivistisk)➤ Viden kan generaliseres på tværs af kontekster➤ Den centrale proces er videregivelse af viden fra forskere til brugere (envejs)➤ Fokus på individer frem for organisationer |



Lineære/rationelle modeller

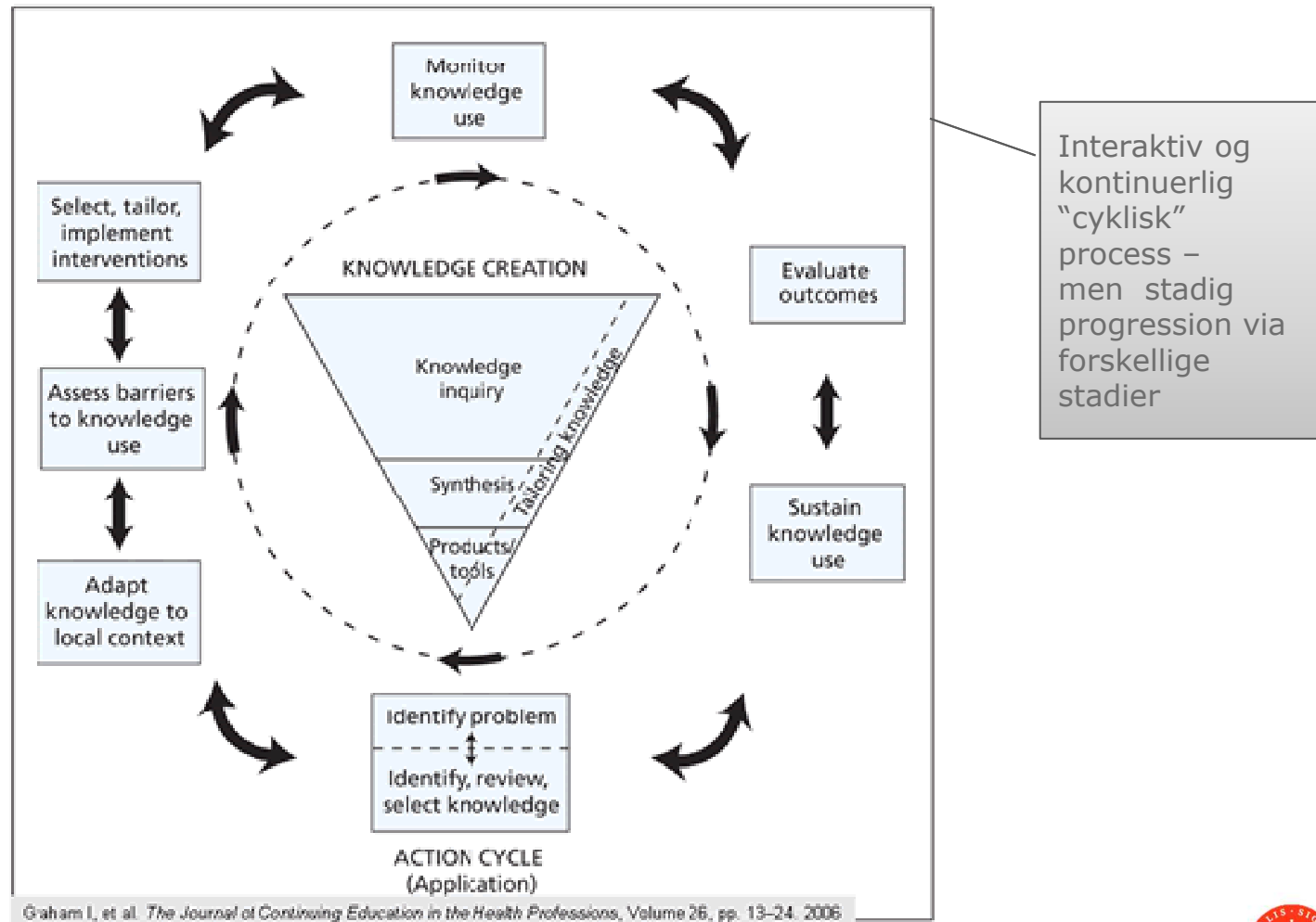


Kan være relevante i tilfælde af:

- Lav kompleksitet, høj gevinst, lav risiko, mulighed for test/afprøvning
- Stærk institutionel struktur
- Ressourcer til at understøtte hele processen fra produktion til anvendelse
- Modtagelig kultur og incitamenter til at ændre adfærd for praktikere



Lineære/rationelle modeller



Kilde: Graham et al. 2006

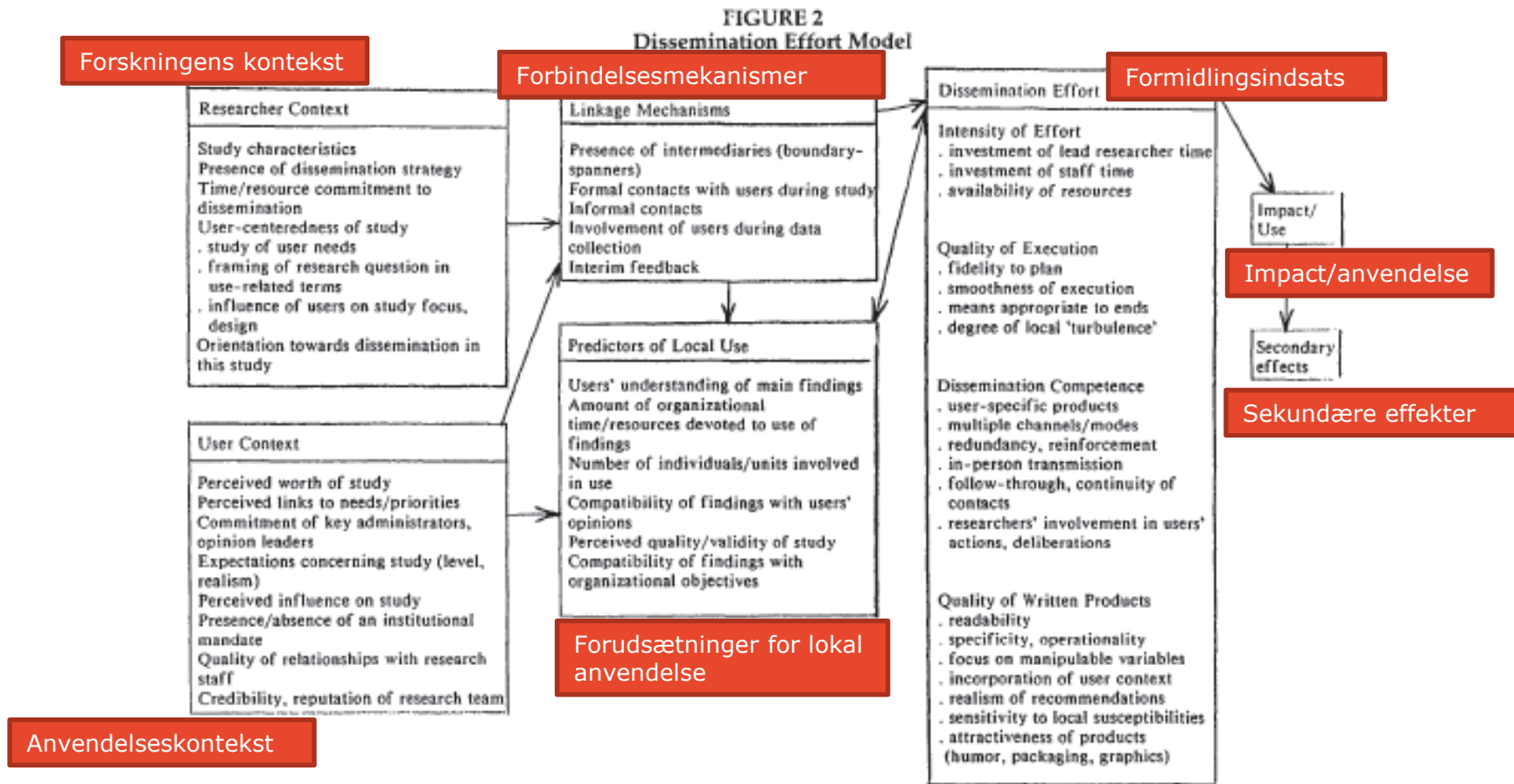


Relations-/interaktionsmodeller (Linkage & exchange)

| Sprogbrug | Centrale antagelser |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Vidensudveksling (knowledge exchange) | <ul style="list-style-type: none">➤ Viden fra flere forskellige kilder – forskning, teori og praksis |
| <ul style="list-style-type: none">• Vidensinteraktion (knowledge interaction) | <ul style="list-style-type: none">➤ Anvendelse af viden skal ses som en fortsat proces og en funktion af:<ul style="list-style-type: none">• Effektive relationer• Udveksling og sammenkædning |
| <ul style="list-style-type: none">• Vidensformidling (knowledge brokering) | |
| <ul style="list-style-type: none">• Boundary spanning | <ul style="list-style-type: none">➤ Viden er knyttet til kontekst – oversættelse, tilpasning, "tinkering" |
| <ul style="list-style-type: none">• Impact | <ul style="list-style-type: none">➤ Centrale proces er interpersonel – involverer sociale relationer➤ Netværk af producenter, brugere, mæglere – organisationer➤ Samarbejde i hele videns-cyklussen: produktion-syntese-integration |



Relations-/interaktionsmodeller (Linkage & exchange)



Kilde: Huberman 1994



Relations-/interaktionsmodeller (Linkage & exchange)

Kan være relevante, når:

- Der er konsensus om, at der skal tages højde for den lokale kontekst og viden ift. at tilpasse evidens-/forskningsinformerede politikker og strategier
- Organisationskulturen understøtter evidensinformeret planlægning, beslutningstagning og ressourcefordeling
- Problemernes kompleksitet kræver systemforandringer som grundlag for forandringer i praktikernes adfærd, og dette krav er accepteret blandt meningsdannere og beslutningstagere



Systemmodeller (Complex adaptive systems)

| Sprogbrug | Centrale antagelser |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vidensoversættelse (knowledge translation) • Vidensintegration (knowledge integration) • Vidensmægling (knowledge intermediation) • Vidensmobilisering (knowledge mobilization) • Feedback loops | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Videnscyklus tæt forbundet med lokal prioritering, kultur og kontekst ➤ Anvendelse af viden er en funktion af: <ul style="list-style-type: none"> • Effektiv integration i og mellem organisationer og større systemer ("managed knowledge flows") ➤ Eksplicit og tavs viden skal integreres for at træffe beslutninger på et oplyst grundlag ➤ Relationer virker "mæglende" i alle led ➤ Processer er iterative, dynamiske – uforudsigelige(?) ➤ <u>Systemperspektiv</u> ift. organisationens kontekst og strategiske processer |

"... simple, deductive ways of understanding how knowledge is generated and then gets into systems falls short of describing reality" (Kitson 2008)



Systemmodeller (Complex adaptive systems)

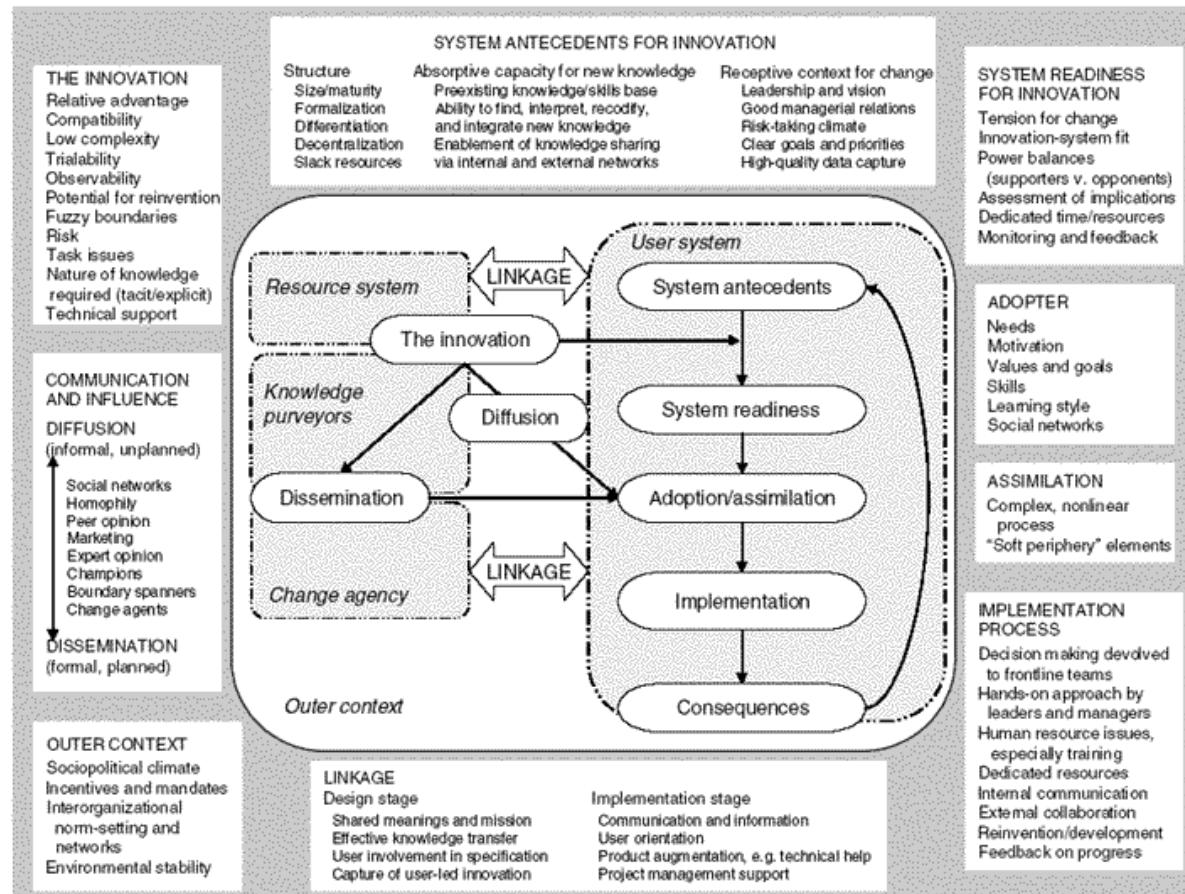


FIGURE 3. Conceptual Model for Considering the Determinants of Diffusion, Dissemination, and Implementation of Innovations in Health Service Delivery and Organization, Based on a Systematic Review of Empirical Research Studies

Kilde: Greenhalgh et al. 2004



Tænk på din case



1. Hvilke(n) type modeller for viden-til-handling giver bedst mening i dit tilfælde?
2. Hvilke nye indsigter opstår ved at tænke ud fra de forskellige modeller?

| |
|--------------------------|
| Lineære-rationelle |
| Interaktive-relationelle |
| Systemiske |



Program

Hvad er målet?

Forståelser af
vidensbaseret politik og
praksis

Hvad er viden?

Vidensformer og samspillet mellem
dem

Hvordan hænger det sammen?

Forståelser af viden-til-handling-
processer (modeller)

Hvad kan man gøre?

Generiske principper og (måske)
virksomme mekanismer



Hvad virker i viden-til-handling-processer?

- Pt. over 60 modeller – oftest deskriptive frem for præskriptive
- Stor variation i grundlæggende antagelser – nogle mere realistiske end andre?
- Begrænset viden om modellernes forklaringskraft/handlingsanvisende karakter – svært at måle effekter på organisatorisk/systemisk niveau!

"... there is clearly no one best model for every circumstance. However, using a systems lens from the outset ensures that all key factors that might affect the process are taken into account"
(Best & Holmes 2010)

"... the evidence for knowledge transfer interventions is sparse, and descriptions of the processes involved in knowledge transfer interventions are vague."

(Ward et al. 2009)



Forhold der fremmer omsætning af viden til handling 1

- "Oversættelse" af forskning/viden til den kontekst hvori den skal anvendes
 - Skræddersyet formidling mhp. fremme diskussion af betydning og implikationer
 - Prøve sig frem/genskabe viden (tinkering)
 - Udvikle programmer og guidelines
 - Translation (Røvik) og sensemaking (Weick) som afgørende processer
- Ejerskab
 - Over viden, resultater, værktøjer og selve implementeringsprojektet
 - Kan være en udfordring når implementering er en top-down beslutning
- Entusiaster/ambassadører
 - Ofte afgørende for at "sælge" nye ideer og praksisser
 - Virker bedst med personlig kontakt
- Grundig analyse af konteksten
 - Fokus på specifikke barrierer og drivere for forandring
- Troværdighed
 - Troværdige resultater
 - Opbakning fra meningsdannere, både eksperter og "peers" (ethos!)
 - Synlig (demonstreret!) ledelsesmæssig opbakning til processen



Forhold der fremmer omsætning af viden til handling 2

- Stærkt og synligt lederskab (administrativt + projektniveau)
 - Styrke motivation, autoritet, integration i organisationen
 - Forandringsledelse (lederskab)
 - Teknisk/administrativ ledelse (management)
- Tilstrækkelig support
 - Økonomisk, teknisk, organisatorisk og følelsesmæssig
 - Gerne dedikerede projektkoordinatorer, fx implementeringsteams
- Integration ift. eksisterende organisatoriske systemer og praksisser
 - Alle nøgle-interessenter skal involveres
 - Der skal sikres overensstemmelse med lokale og nationale rammebestemmelser, fx politikker, strategier, lovgivning mv.
 - Kognitiv (social) læringsteori: erfaring, ubevidst læring, refleksion, kropsligt bundet tavs viden og praksis
 - Lærende organisation: adaptiv vs. generativ læring vs. metalæring
- Flexibilitet og pragmatisme
 - Respekt for eksisterende viden
 - Tid til diskussioner af fidelitet og kvalitet
 - Tillid

Kilde: Bearbejdet ud fra Nutley et al. (2007)



Knowledge brokers og boundary spanners

- “Mæglere” = formidlere af viden mellem producenter og aftagere
- “Handler” i flere forskellige vidensformer
- Individier, organisationer og strukturer – formelle og uformelle netværk

- Eksempler på vidensmæglere og boundary spanners?



Knowledge brokers og boundary spanners

Tre overordnede tilgange:

- **Knowledge management**
 - Formidling/"oversættelse" af forskningsresultater (passiv vs. aktiv!)
 - Overblik over et felt, formulering af spørgsmål, fælles dagsorden
 - Eksempel: Socialstyrelsens vidensportal
- **Linkage & exchange**
 - Positive relationer mellem producenter og brugere af viden
 - Netværk, partnerskaber, samarbejde, personlige kontakter
 - Eksempel: Samarbejde om forskningsprojekter, netværksinitiativer, dialogfora
- **Capacity building**
 - Opbygge kompetencer hos både vidensproducenter og -brugere
 - Uddannelse i kommunikation, vurdering af evidens, forandringsledelse
 - Eksempel: SFI's temadage om effektmåling

Kræver tid og kompetencer!

Kilde: Ward et al. 2009b



Grundlæggende mekanismer

- **Skræddersyet formidling:** Fremme konceptuel anvendelse og evt. understøtte direkte anvendelse (hvis formidlingen fremmer "oversættelse")
 - Fx Mary Fonden/Råd til Livet: Nyt blik på "helhedsorienteret rådgivning"
- **Interaktive tilgange:** Kan bidrage til at praktikere afprøver fund i egen lokal kontekst → understøtte konceptuel og nogle gange instrumentel anvendelse
 - Fx Furesø Kommune: Partnerskab/aktiv deltagelse i forskningsprojekter
- **Strategier baseret på sociale mekanismer:** Virker lovende, men har endnu ikke dokumenteret effekt
 - Fx Masteruddannelsen i Udsatte Børn og Unge: Faglige fyrtårne
- **Faciliterende tilgange:** Kan understøtte implementering af indsatser og guidelines via teknisk, økonomisk, organisatorisk og følelsesmæssig support
 - Fx Implementeringsteams (Fixsen: Active Implementation Framework)
- **Påmindelser og incitament:** Kan virke godt, men ikke entydig evidens
 - Fx prompts, kontrol og belønning
- **Flerstrengede interventioner:** Kræver omtanke!
 - Nogle mekanismer kan modvirke hinanden – "for mange kokke..."



Tænk på din case



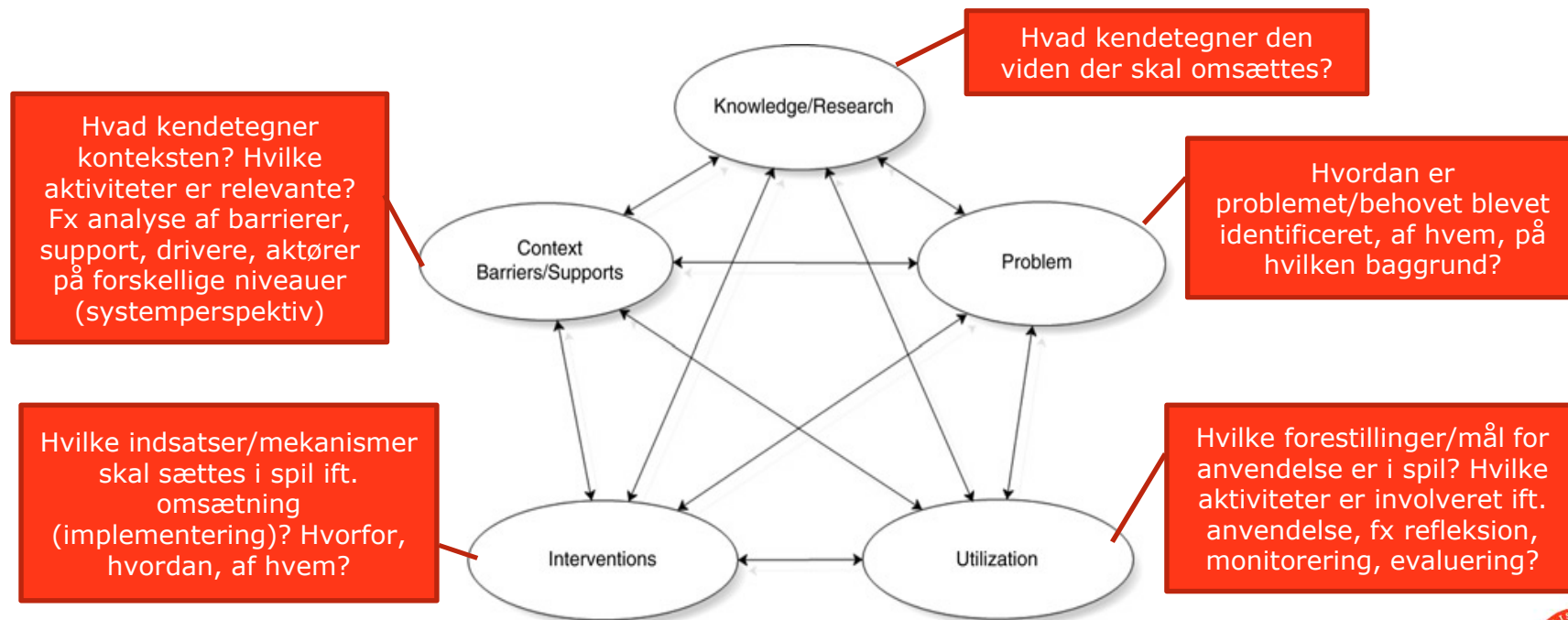
1. Er der noget nyt under solen ift. faktorer der fremmer omsætning af viden?
2. Hvilke mekanismer arbejder I allerede med? Hvilke andre mekanismer kunne evt. være relevante?
3. Er der nogle oplagte knowledge brokers – hvad er deres rolle?

| Forhold der fremmer omsætning af viden | Mekanismer | Knowledge brokering |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Oversættelse (translation, sensemaking) • Ejerskab for både "viden" og proces • Entusiaster/ambassadører • Kontekstanalyse (drivere og barrierer) • Troværdighed – både viden og "afsendere" • Stærkt og synligt lederskab • Support (økonomisk, organisatorisk, teknisk, følelsesmæssigt) • Integration med eksisterende systemer og praksisser • Flexibilitet og pragmatisme | <ul style="list-style-type: none"> • Skræddersyet formidling • Interaktive tilgange • Strategier baseret på social indflydelse • Facilitering – økonomisk, teknisk, administrativ og emotionel support • Påmindelser og incitament • Flerstrengede initiativer | <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Linkage & exchange • Capacity building |



En overordnet analytisk begrebsramme?

- Review af 28 modeller → fem fælles komponenter
- Analytisk og empirisk "tom" = udgangspunkt for analyse af konkrete tilfælde
- Dynamisk, interaktiv, åben for gentagelser, kortslutninger mv. – mere realistisk?

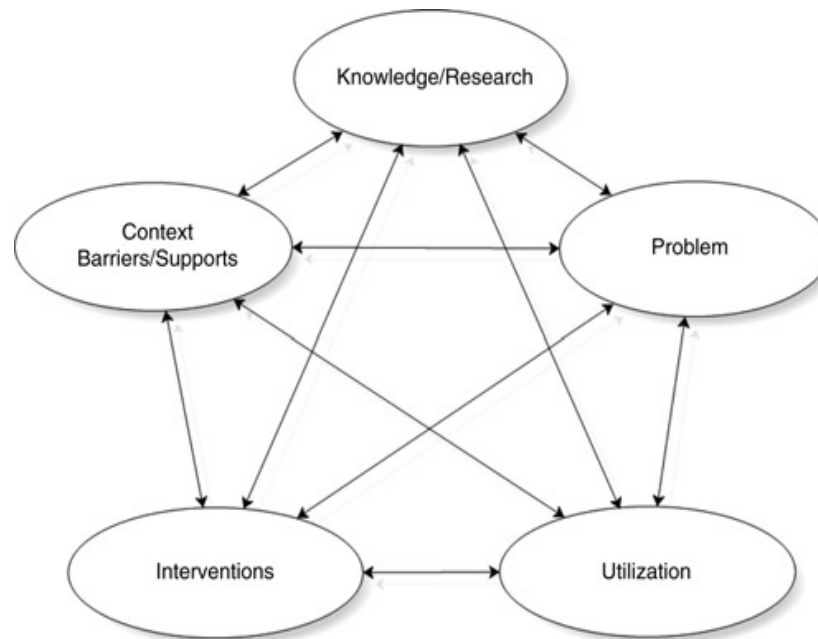


Tænk på din case



1. Prøv at tænke din case igennem ud fra den analytiske begrebsmodel – vælg én komponent og overvej, hvordan den hænger sammen med de øvrige:

Giver det mening? Er modellen et brugbart redskab?



Hvad har du fået med hjem?

Fx nye tanker, indsigter, begreber, inspiration, ideer, bekræftelse...



dreamstime.com



Opsummerende...

- Tænk i interaktive, iterative, dynamiske processer
- Flere former for anvendelse – hvad er målet?
- Samspil med eksisterende praksisser/tavs viden – integration, aflæring
- Fokus på translation og sensemaking ift. konkret anvendelseskontekst
- Interaktion og inddragelse af interessenter og "brugere" (medskabere)
 - fx via udformning af forsknings-/evalueringsspørgsmål, kriterier, diskussion af (foreløbige) resultater, konklusioner og implikationer
- Systemisk perspektiv: Mange relevante aktører / kontekster i spil
- "Knowledge brokers" og "boundary spanners"
- Kontekstanalyse + kendskab til modeller og mekanismer → kvalificerede valg
- Realisme! Brug evt. den "tomme" model til at overveje/analysere sammenhænge



Referencer

- Aristoteles (2000): Etikken. Oversættelse v/Søren Porsborg. Det Lille Forlag
- Best, A. and Holmes, B. (2010). Systems thinking, knowledge and action: towards better models and methods. *Evidence & Policy* 6(2), p. 145-159
- Contandriopoulos et al. (2010). Knowledge exchange processes in organizations and policy arenas: a narrative systematic review of the literature. *The Milbank Quarterly*, 88 (4), 444-483
- Davies, H., Nutley, S., Walter, I. (2008). Why 'knowledge transfer' is misconceived for applied social research. *Journal of Health Services Research & Policy*, 13 (3), p. 188-190
- Graham et al. (2006): Lost in knowledge translation: Time for a map? *Journal of Continuing Education in the health professions*.vol 26, p.13-24
- Greenhalgh et al. (2004): Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82, p. 581-629
- Greenhalgh, T. & Wieringa, S. (2011): Is it time to drop the knowledge translation metaphor? A critical literature review. *Journal of the Royal Society of Medicine* (104), p. 501-509
- Huberman, M. (1994): Research Utilization. The State of the Art. *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, Winter 1994, Vol. 7, No. 4, pp. 13-33.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press (uddrag)
- Nutley, S., Walter, I. and Davies, H.T.O. 2007: *Using evidence. How research can inform public services*. Bristol: The Policy Press
- Nutley, S., Walter, I., and Davies H.T.O. 2009: *Promoting Evidence-based Practice: Models and Mechanisms From Cross-Sector Review*. *Research on Social Work Practice*, 5 (19), p. 552-559
- Sackett et al. (1996). Evidence-based medicine. What it is and what it isn't. *British Medical Journal*, vol. 312, p. 71-72
- Schwandt, T. A. (2015). Iagttagelser af anvendelse af videnskabelig evidens i politik og praksis. *Økonomi & Politik*, 88 (1), p. 5-11
- Tsoukas & Vladimirou (2001): What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38:7, p. 973-993
- Ward, V., House, A., Hamer, S. (2009a): Developing a framework for transferring knowledge into action: a thematic analysis of the literature. *Journal of Health Services Research and Policy*, 14 (3), p.156-164
- Ward, V., House, A., Hamer, S. (2009b): Knowledge brokering: the missing link in the evidence to action chain? *Evidence & Policy*, 5 (3), p. 267-279
- Weiss, C. H. 1979: The many meanings of research utilization. *Public Administration Review* sep/oct 1979, p. 426-431



Tak for i dag!

Anne Mette Møller
amm@ifs.ku.dk

