

## Christian Bøtcher Jacobsen og Ole Helby Petersen

# Samarbejde mellem forskning og praksis i forvaltningsforskningen: potentialer, barrierer og løsningsmuligheder

Forvaltningsforskningen befinder sig i et krydspres mellem international publicering og relevans for dansk forvaltningspraksis. Det krydspres kommer både til udtryk ved besættelse af stillinger på universiteterne og ved uddeling af midler fra offentlige og private forskningsfonde. Samtidig forventer mange, at der vil komme større fokus på såkaldt dobbelt impact, hvor forskere og universiteter både måles på at publicere i højt anerkendte tidsskrifter og på at skabe viden, der kan anvendes i praksis. Denne artikel diskuterer muligheder, gevinster og udfordringer ved et styrket samarbejde mellem forskning og praksis i offentlig forvaltning. Artiklen fokuserer især på nogle af de gevinster, som et tættere samarbejde med praksis kan indebære, men den diskuterer også en række udfordringer og barrierer for at etablere et tættere samspil mellem forskning og praksis.

Dansk forskning i offentlig forvaltning er i de seneste årtier blevet markant i den internationale forskning. Forvaltningsforskere orienterer sig ligesom den generelle statskundskabsforskning mod at opstille testbare hypoteser og forklaringer, som bidrager til at formulere og videreudvikle generelle teorier og forståelser af, hvordan samfundet fungerer. Empiriske studier i offentlig forvaltning bygger i stigende grad på kvantitative tilgange som eksempelvis registerbaserede studier og randomiserede eksperimenter. Denne udvikling er vigtig, fordi generaliserbar viden er en grundlæggende præmis for, at forskningen kan bidrage med generelle indsigter, som kan flytte vores forståelse af, hvordan politik og offentlig forvaltning fungerer og kan forbedres til gavn for mennesker, organisationer og samfund.

Statskundskabsforskningen og måske i særdeleshed forskningen i offentlig forvaltning har potentiale til at bidrage til løsningen af væsentlige samfundsmæssige udfordringer. Det er i den forbindelse vigtigt, at forskningen bidrager med viden, som både er gyldig og generaliserbar, og som samtidig er relevant for praksis (King, Keohane og Verba, 1994). Kritikere har imidlertid peget på, at det styrkede fokus på international publicering har øget afstanden mellem forvaltningsforskningen og den praksis, den undersøger. Det ene kritikpunkt er, at forskningen i stigende grad er blevet optaget af metode på bekostning af samfundsmæssig relevans (Del Rosso, 2015: 128). Stringent metode er na-

turligvis en forudsætning for opbygning af gyldig og replicerbar viden, men risikoen er omvendt, at forskningen får vanskeligere ved at kommunikere og omsætte sine resultater til praksis (Raadschelders og Lee, 2011: 26). Et andet kritikpunkt retter sig mod incitamentsstrukturen i forskningssektoren, hvor forskeres karriere i stigende grad afhænger af evnen til at publicere artikler i internationale tidsskrifter og i mindre grad af, om forskningen også bidrager med viden og løsninger, som bidrager positivt til at forbedre forholdene for det omkringliggende samfund (Bowman, 1978).

Samarbejde mellem forskning og praksis er særligt vigtigt på et område som offentlig forvaltningsforskning, hvor forståelse, beskrivelse og omsætning af viden om den offentlige sektor kræver kontekstforståelse og interaktion med praksis (Simon, 1969). Eksempelvis fremhæver Allison, at feltet både skal appellere til "videnskabsmænd" ved at tilbyde begreber og forventninger til forklaringer af lederes rolle og betydning og til "kunstnere" ved at præsentere forklaringer på reelle resultater (Allison, 1971). Ligeledes fremhæver King, Kehane og Verba, at al god samfundsforskning har såvel en videnskabelig som en praktisk relevans (1994: 15). Forskningen kan producere generelle teoretiske begreber og forventninger til, hvordan den offentlige forvaltning fungerer, men viden om forvaltningens virkning i praksis kræver undersøgelser i den empiriske sammenhæng, hvor forvaltningen udøves (Simon, 1947; Meier og Funk, 2017). Her spiller samarbejde mellem forskning og praksis en væsentlig rolle for muligheden for at indfri begge formål.

Denne artikel diskuterer en række af de muligheder, gevinster og udfordringer, der ligger i et styrket samarbejde mellem forskning og praksis inden for offentlig forvaltning. Vores hovedargument er, at samarbejde mellem forskning og praksis rummer klare potentialer for at kombinere forskningshøjde og relevans for praksis. Det kræver imidlertid, at viden opbygges og indsamles efter de nødvendige metodiske forskrifter, og her kan forskere yde et afgørende bidrag til, at lokalt indsamlet viden omsættes til videnskab. Samtidig kan samarbejde med praksis bidrage til, at den forskningsbaserede viden bliver tolket i den relevante kontekst og bliver omsat til konkrete løsninger, der skaber en positiv forandring for mennesker, organisationer og samfund. Vi peger i artiklen på konkrete modeller for samarbejde mellem forskning og praksis og diskuterer i den sammenhæng, hvordan samarbejdets intensitet kan skaleres i forhold til forskningsspørgsmålet og de tilgængelige ressourcer i det enkelte forskningsprojekt.

## Hvad er forskning, praksis og samarbejde?

Forskellen på forskning og praksis i offentlig forvaltning bliver ofte fremhævet og debatteret i den internationale litteratur, men hvad er forskning og praksis, og hvor går grænsen mellem dem? Ser man på litteraturen, er det slående, at forskning og praksis sjældent defineres eksplicit (fx Orr og Bennett, 2012; Vogel, 2010; Pollitt, 2017). Den underlæggende forståelse synes at være, at forskning og praksis er defineret ved bestemte institutioner eller aktører – der tales ofte om praksis og praktikere over for forskning og forskere. Den forståelse lægger op til, at forskning foregår på universiteterne, mens den offentlige forvaltningspraksis udspiller sig i den centrale eller decentrale forvaltning. Sondringen er imidlertid intellektuelt problematisk, fordi praksis og forskning i mange tilfælde er sammenflettet og overlappende. Eksempelvis er universiteterne også en del af den offentlige forvaltning, når de uddanner studerende, og ser vi på det, der som regel forstås som praksis – eksempelvis kommunerne, regioner og staten – så sker der dels en løbende produktion af viden, som har lighedstræk med forskningen, dels er disse organisationer ofte aktivt involveret i projekter med universiteter og sektorforskningsinstitutioner.

Uden klare definitioner på forskning og praksis er det vanskeligt at fastslå, hvornår forskning og praksis udøves, og hvordan samarbejdet kan organiseres. Vi opfatter forskning og praksis som processer og resultater frem for noget, som er knyttet til specifikke institutioner eller aktører. Fordelen ved denne tilgang er, at aktiviteterne omkring forskning og praksis ikke nødvendigvis foregår adskilt, hvilket lægger op til at diskutere, hvordan og hvornår forskning og praksis kan samarbejde. Der argumenteres ofte for, at forskning står på to centrale ben: 1) logik og 2) observation (Babbie, 2013). Logik betyder, at forskning er baseret på teori, som er generelle beskrivelser af begreber og sammenhænge, mens observation betyder, at videnskaben forholder sig til verden gennem dataindsamling. Med udgangspunkt i en udbredt definition definerer vi forvaltningsforskning som aktiviteter, der har som primært formål at indsamle, analysere og validere information, som forøger vores generelle og teoretiske forståelse af den offentlige forvaltning og dens funktionsmåde (Creswell, 2008). I modsætning hertil handler den forvaltningsmæssige praksis om at realisere politiske og organisatoriske beslutninger gennem afgørelser eller levering af ydelser til individer, virksomheder og samfund.

Hvordan kan samarbejde mellem forskning og praksis på den baggrund karakteriseres? Vi forstår her samarbejde mellem forskning og praksis som aktiviteter, hvor aktører, der primært arbejder med henholdsvis forskning og praksis, bidrager til planlægning, indsamling, fortolkning og/eller tilbageførsel af ny viden til praksis (Orr og Bennett, 2012). Definitionen er bred i den forstand,

at den omfatter samarbejde om en eller flere faser af forskningsprocessen, men snæver i den forstand, at vi fokuserer på samarbejde om at skabe, analysere og/eller tilbageføre forskningsbaseret viden, dvs. viden som er kumulativ, generaliserbar og teoretisk funderet. Vi vender senere tilbage til konkrete samarbejdsmodeller, men først ser vi nærmere på potentialer ved og barrierer for et styrket samarbejde mellem forskning og praksis.

## Potentialer ved samarbejde mellem forskning og praksis

Det primære formål med forskning og praksis er som tidligere diskuteret i udgangspunktet forskellige og rettet mod henholdsvis produktion af teoretisk funderet, generaliserbar og kumulativ viden og levering af konkrete ydelser og afgørelser. Men forskning og praksis er også relateret og potentielt gensidigt afhængig. Den eksisterende litteratur peger på, at der er et betydeligt potentiale for videreudvikling af samarbejde mellem forskere og praktikere (Newman, Cherney og Head, 2015). Vi vil her fremhæve tre hovedargumenter for, at samarbejde i mange tilfælde kan give gevinster for både forskning og praksis.

For det første kan samarbejde mellem forskning og praksis bidrage til, at de forskningsspørgsmål, der undersøges, har en praktisk relevans (Head, 2010). I en omskiftelig verden, hvor politiske, organisatoriske og teknologiske udviklingskrav betyder, at vilkårene i og omkring den offentlige forvaltning skifter, er der behov for, at forskningen flytter med. Det er ikke det samme som at sige, at aktører, der arbejder med praksis, har det fulde eller sande kendskab til behovene for viden om den offentlige forvaltnings centrale problemstillinger eller vidensbehov. Dels er det ikke altid tilfældet, dels kan aktører i politik og offentlig forvaltning have stærke egeninteresser i, at specifikke problemstillinger eller spørgsmål underkastes en grundig granskning eller omvendt ikke gør det.

Det er den uafhængige forsknings rolle at stille forskningsspørgsmålene – også de spørgsmål som forvaltninger og beslutningstagere ikke ønsker stillet – men samarbejde med praksis kan være en effektiv måde at styrke forskningens aktualitet og relevans på. Mange vil hævde, at forskning har betydning i sig selv, fordi den bidrager til erkendelse og forståelse af vores verden og samfund – i dette tilfælde specifikt den offentlige forvaltning – men for omgivelserne er værdien af forskningen nogle gange mindre tydelig og især knyttet til evnen til at skabe konkret og positiv forandring for individer, organisationer og samfund. Selvom vi er enige i forskningens vigtighed for intellektuel erkendelse, så findes der mange eksempler på, at løbende dialog mellem forskning og praksis kan bidrage til en styrket teoretisk forståelse, som samtidig er relevant for praksis (Kieser og Leiner, 2009).

For det andet kan samarbejde med praksis bidrage positivt til forskningens gennemførelse. Megen forvaltningsforskning undersøger problemstillinger, som har en aktualitet og relevans i den offentlige sektor. Men som nævnt i artiklens indledning er forvaltningsforskningen i stigende grad – og efter vores opfattelse i nogen grad med rette – blevet kritiseret for at være blevet mere skolastisk og metodefokuseret på bekostning af samfundsmæssig relevans (Del Rosso, 2015: 128). Forvaltningsforskningen er ofte afhængig af, at forskerne har adgang til viden, erfaring og data om politikere, ansatte eller brugere. Her kan indsigt i og forståelse for forvaltningspraksis bidrage til opbygning af tillidsbaserede samarbejder med forvaltninger og andre organisationer. Disse samarbejder kan give forskere adgang til data og respondenter, som det ellers er vanskeligt at opnå adgang til, og sikre afgørende opbakning til undersøgelsen fra ledere og medarbejdere før, under og efter dataindsamlingen.

Endelig kan samarbejde bidrage til, at forskningen anvendes i praksis og derved skaber værdi for det omgivende samfund (Bowman, 1978). Denne pointe relaterer sig også til sondringen mellem forskningens formål som værende beskrivende, forklarende eller præskriptivt. For forskningen har det i sig selv værdi at beskrive og forklare fænomener i og omkring den offentlige forvaltning, men for samfundet i øvrigt har det især betydning, at forskningen bidrager med rådgivning om, hvordan praksis kan forbedres (Vogel, 2010). Forskningen kan ud fra generel viden om begreber og sammenhænge præsentere en ramme for forbedring af praksis, men det kræver ofte en dyb praksisnær forståelse at omsætte og implementere disse generelle forhold i en kompleks virkelighed, hvor beslutningstagere ofte skal handle holistisk og sjældent kan holde andre forhold konstante (Lynn, 1994). Her kan et tættere samspil med praksis bidrage til, at forskningens teoretiske og generaliserbare viden omsættes til lokale og kontekstnære løsninger. Dermed kan den generelle viden, som opbygges gennem forskning, bidrage til at løse konkrete problemer, som de opleves af ledere, medarbejdere og borgere i forvaltningspraksis.

## Barrierer for samarbejde mellem forskning og praksis

Samarbejde mellem forskning og praksis kan også være forbundet med principielle og praktiske udfordringer. Vi diskuterer nedenfor nogle af de væsentligste barrierer, som også kendetegner samarbejde med praksis, men af pladshensyn undlader at gå ind i en gennemgang af specifikke barrierer knyttet til gennemførelse af mere konkrete forskningsprojekter. Vi henviser samtidig til andre artikler, som giver udførlige guides til de mere praktiske barrierer. Bækgaard et al. (2015) giver fx en glimrende gennemgang af udfordringer og løsninger ved eksperimentelle studier.

En ofte nævnt barriere for samarbejde med praksis er, at forvaltningsforskningen i stigende grad kendetegnes ved selvstændige målsætninger, værdisæt og kulturer i forhold til det omgivende samfund (Vogel, 2010; Orr og Bennet, 2012; Head, 2010; Pollitt, 2017). Den overvejende sociologisk orienterede litteratur argumenterer for, at den forskningsmæssige produktion er blevet et mål i sig selv, og at forskningen i stigende grad prioriterer forskningsbaserede metrikker (fx BFI, impact factor og citationer) over bredere samfundsmæssige hensyn. Der findes i hvert fald tre årsager til denne udvikling. For det første sker rekruttering til forskning i stigende grad gennem forskningsuddannelser, hvor mange forvaltningsforskere tidligere havde praktisk erfaring fra den offentlige forvaltning. For det andet sker der i disse år en øget orientering mod internationale forskningsfællesskaber med fokus på generelle teorier og problemstillinger til fordel for løsning af praktiske (ofte nationale og lokale) problemer (Bartunek, 2007). For det tredje er der i langt højere grad end tidligere metodisk fokus på eksempelvis eksperimenter og avancerede statistiske metoder, som sigter mod kausal estimation (Meier og Funk, 2017). Orienteringen mod internationale forskningsfællesskaber og avancerede metoder bidrager til at højne kvaliteten i den danske forvaltningsforskning, men kritikere fremhæver samtidig, at udviklingen kan betyde, at forskningen får sværere ved at omsætte og kommunikere sin viden til forvaltningspraksis (Del Rosso, 2015).

Det kan også være en barriere, hvis forskere opfatter samarbejde med praksis som tidskrævende, omkostningsfuldt og kompromitterende for den teoretiske og metodiske stringens (Kieser og Leiner, 2009; Newman, Cherney og Head, 2015). Det er som tidligere nævnt indiskutabelt, at forskeres karrierer i langt højere grad end tidligere afgøres af publicering i internationale tidsskrifter, mens det er mere omdiskuteret, hvad det betyder at producere og formidle viden, der er brugbar og relevant for samfundet. Det kan være problematisk, fordi det reducerer forskernes incitament til at bedrive forskning, som orienterer sig mod løsningen af praktiske problemer (Raadschelders og Lee, 2011: 26).

Blandt praktikere tales der også om et oplevet mismatch mellem forskningens fokus på generelle begreber og sammenhænge og praktikernes behov for kontekstnær viden, som bidrager til løsningen af konkrete problemer (Martin, 2010). Selvom mange praktikere ifølge eget udsagn anvender forskningsresultater (Newman, Cherney og Head, 2016), så rapporterer de fleste studier, at den praktiske anvendelse af forvaltningsforskningen reelt er begrænset (Vogel, 2010). Udfordringen for praktikere er, at den generelle forskning kan være vanskelig at omsætte til forbedring af den lokale praksis (Del Rosso, 2015; Pollitt,

2017), og at der opstår en barriere, hvis ikke forskere prioriterer konkrete og handlingsanvisende anbefalinger gennem formidling af forskningsresultater.

Dertil kommer, at skabelse af viden ikke er forbeholdt videnskaben – der foregår megen dokumentation i praksis. Især den teknologiske udvikling og evidensbevægelsens indtog i den offentlige sektor har medført, at organisationer, forvaltninger og eksterne konsulenter i stigende grad indsamler data og genererer systematisk viden (Newman, Cherney og Head, 2016). Dermed har de akademiske institutioner ikke monopol på at skabe viden, men i modsætning til videnskaben er den praktiske skabelse af viden sjældent teoretisk funderet eller rettet mod generaliserbarhed eller kumulation. Der ligger en betydelig opgave i at kvalificere denne form for viden, så den bliver gyldig og pålidelig og i at omsætte den til generaliserbar viden, som rækker ud over den lokale og kortsigtede anvendelse.

Endelig kan idealet om en uafhængig forskning være en barriere for et tættere samarbejde mellem forskning og praksis. Forskningens rolle er at bidrage til at beskrive, forklare og forstå komplekse forhold og sammenhænge i samfundet. Men mange forskningsspørgsmål inden for offentlig forvaltning er knyttet til magtfulde aktører og organisationer, som bevidst eller ubevidst kan ønske at præge den måde, som forskningen gennemføres på, eller kommunikationen af centrale forskningsresultater. Der findes relativt lidt systematisk viden på området, men en nyligt udgivet rapport indikerer, at nogle forskere oplever pres i forbindelse med offentliggørelsen af forskningsresultater, som er skabt i samarbejde med eller rekvireret af offentlige myndigheder i Danmark (Ejersbo et al., 2018). Denne type oplevelser kan givetvis afholde nogle forskere fra at samarbejde med praksis. Derudover kan nogle forskningsspørgsmål være så følsomme over for indflydelse fra, i eller omkring den offentlige forvaltning, at forskerne nødvendigvis må holde armlængde til praksis gennem alle forskningsprojektets faser. Den vigtige diskussion vender vi tilbage til nedenfor.

## Samarbejde i forskningens centrale faser

Der er både i det danske og internationale forvaltningsforskningsmiljø en stigende interesse for at udforske, hvordan samspil med praksis kan tilrettelægges og gennemføres, så det bidrager til at skabe bedre forskning og større praksisrelevans. Samtidig mangler vi i forskningssamfundet et fælles sprog og konkrete modeller for, hvordan samarbejder med praksis kan tilrettelægges. Efter at have set på potentialer og barrierer for samarbejde mellem forskning og praksis, fokuserer resten af artiklen på, hvordan samarbejdet med praksis mere konkret

kan udformes. Vi gennemgår først muligheder for samarbejde i forskningsprocessens forskellige faser, hvorefter vi præsenterer fire modeller for samarbejde.

Den eksisterende litteratur om samarbejde mellem forskning og praksis fokuserer kun i begrænset omfang på, hvordan det konkrete samarbejde kan indrettes og gennemføres. For at bidrage til forståelsen af samarbejde gennem forskningsprocessens faser tager vi her udgangspunkt i en lidt stiliseret model for forskningsprocessen, hvor vi for hvert punkt giver eksempler på, hvilken rolle henholdsvis forskere og praktikere kan spille i samarbejdet. I modellen skelner vi mellem fire centrale faser i forskningsprocessen, som typisk fremhæves i den metodiske litteratur (Gall, Borg og Gall, 1996): 1) problemformulering, 2) design, 3) dataindsamling og 4) resultat- og formidlingsfasen.

Det første skridt i forskningsprocessen er problemformuleringsfasen, som består af formuleringen af et forskningsspørgsmål med relevans for praktiske og/eller teoretiske problemstillinger (Petersen og Triantafillou 2016). Her lægger man sig fast på formålet med forskningsprojektet og beslutter typisk også den forskningsmæssige ramme for undersøgelsen. Problemformuleringsfasen har i sagens natur en afgørende betydning for forskningens relevans. Forskerens rolle er at stille spørgsmål, som bidrager til, at ny forskning bygger videre på eksisterende viden og på den måde bidrager til kumulativ opbygning af gradvist mere velfunderede begreber, teorier og forklaringer. Dette er en klassisk forskeropgave, hvor forskere som hovedregel tager udgangspunkt i den eksisterende litteratur og identificerer væsentlige spørgsmål og mangler i den eksisterende viden på området, som forskningen kan bidrage til at udfylde.

Men praktikere kan også spille en afgørende og sommetider overset rolle i denne fase af forskningsprocessen. Et samarbejde med praktikere kan hjælpe forskere med at identificere videnshuller, som er centrale for praksis, og dermed skærpe forskningens evne til at formulere forskningsspørgsmål, som har potentiale til at skabe positiv forandring. I LEOS-projektet, hvor Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse samarbejder med Region Midtjylland, blev der eksempelvis allerede i projektets planlægningsfase etableret et tæt samarbejde mellem centerets forskere og regionens ledelse om at igangsætte et fælles projekt med mulighed for at bidrage både til forskningslitteraturen og til den regionale ledelsespraksis. Valget faldt på et projekt om tværgående ledelse, som dels er et underbelyst spørgsmål i litteraturen, dels berører en væsentlig problemstilling i et stadig mere specialiseret hospitalsvæsen. Erfaringerne fra projektet er, at samarbejde i problemformuleringsfasen kræver fleksibilitet fra begge parter samtidig med, at det kræver klare aftaler og tæt dialog at nå til enighed om de centrale forskningsspørgsmål og dermed projektets grundlæggende fokus.



Den næste fase i forskningsprocessen er designfasen, hvor det konkrete forskningsprojekt skal skaleres, undersøgelsesdesignet fastlægges, og dataindsamlingsmetoderne besluttet. Her er forskernes specialiserede viden om forskningsdesign og metoder afgørende for at sikre, at projektet lever op til de grundlæggende forskningskriterier om gyldighed, generaliserbarhed og replikation. I denne fase kan (og bør) forskerne også bidrage til, at nye forskningsprojekter bygger oven på den viden, som allerede er etableret i den danske og internationale forskning på området. Praktikerne kan samtidig spille en central rolle i forhold til at afgrænse undersøgelsen til bestemte områder eller deltagere i den offentlige forvaltning, fordi praktikerne ofte ved mere om, hvem undersøgelsen er relevant for, og hvilke organisationer og individer der reelt kan (og vil) deltage inden for projektets rammer. Samtidig har praktikere ofte gode muligheder for at bidrage til rekruttering af deltagere til surveys, case studier og eksperimenter. I samarbejdet mellem Center for forskning i offentlige-privat samspil (COPS) og Dansk Erhverv, Dansk Industri og Dansk Byggeri om at undersøge private virksomheders transaktionsomkostninger i kontrakter med offentlige og private organisationer bidrog erhvervsorganisationerne blandt andet med kontakt til virksomheder inden for relevante brancher. Kontakten til virksomhederne gjorde det muligt for forskerne at pilotteste surveyeksperimentet og udsende det i målrettede emails til en population af mere end 3.000 virksomheder. Projektets planlægning, skalering og gennemførelse var således afhængigt af samarbejdet med praksis.

I dataindsamlingsfasen er forskernes rolle ofte at forestå selve dataindsamlingen, men denne opgave kan i samarbejdssituationer også i mange tilfælde forestås af praktikerne. En væsentlig rolle for forskerne i indsamlingsfasen er at sikre, at forskningsplanen overholdes, og at der ikke i de praktiske hensyns navn foretages bejlige tilpasninger, som ofte kan give mening ud fra en praktisk synsvinkel men kan kompromittere forskningsdesignet og dataindsamlingen. Praktikerne kan omvendt bidrage til at fastholde deltagerne under projektets gennemførelse, hvilket kan have stor værdi for projektets validitet og generaliserbarhed. Frafald i forskningsprojekter er en stor (og formentlig stigende) udfordring, fordi de vanskeliggør muligheden for at drage slutninger omkring studiers generelle gyldighed. LEAP-projektet, som var et felteksperimentelt træningsprojekt, var eksempelvis afhængigt af forskernes succes med at fastholde de deltagende lederes opmærksomhed og commitment under forløbet, fordi mange af dem oplevede, at det var vanskeligt at afse tid til træningsprojektet samtidig med varetagelse af deres daglige ledelsesopgave. Her var forskernes individuelle kontakt til lederne en styrke, fordi det var ledernes eget ansvar at deltage, men det krævede af samme grund store ressourcer i for-

hold til kommunikation og overtalelse at fastholde lederne. I andre projekter med tættere kobling til eksempelvis en specifik organisation eller en medlemsorganisation vil man med fordel kunne udnytte kontakten til at sikre en høj deltagelse blandt ansatte eller medlemmer.

Endelig kan man også i resultatfasen, hvor de indsamlede resultater analyseres og tolkes, opnå fordele af både forskeres og praktikers bidrag. Forskere er ofte højt specialiseret i kvantitative og/eller kvalitative metoder, og de er derfor i stand til at analysere data efter forskningsmæssige standarder, hvilket kræver tid, konsistens og gennemskuelighed. Forskerne har også adgang til at kvalificere forskningsprojektets resultater gennem eksempelvis fagfællebedømmelser, videnskabelige publikationsprocesser og faglig sparring med kollegaer. Praktikerne kan på den anden side bidrage med at forstå og fortolke resultaterne i forhold til en praksisnær kontekst og bidrage til formidling og udbredelse af resultaterne til relevante medarbejdere, ledere og organisationer i øvrigt. Endelig kan praktikerne også bidrage til, at forskningsresultaterne implementeres og fastholdes i den pågældende organisatoriske praksis efter forskningsprojektets afslutning. I en felteksperimentel undersøgelse af betydningen af samproduktionsværktøjer i forhold til at øge skoleparatheden blandt børnehavebørn (Jakobsen, 2012) spillede Aarhus Kommune eksempelvis en central rolle både i formidlingen af resultaterne og i udbredelsen af den nu evidensbaserede metode til andre organisationer og kommuner.

Tabel 1 opsummerer forskeres og praktikers respektive bidrag i de fire faser af forskningsprocessen, vi ovenfor har gennemgået.

*Tabel 1:* Forskeres og praktikers bidrag i forskningsprocessens faser

Fase	Forskeres bidrag	Praktikers bidrag
Problemformulering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation af spørgsmål og vigtige huller i forskningslitteraturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikation af forskningsspørgsmålets relevans i forhold til praksis</li> </ul>
Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstilling af metodisk robust design</li> <li>• Kobling til eksisterende forskning og generel viden på feltet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktisk afgrænsning af projektet</li> <li>• Rekruttering af deltagere til surveys, eksperimenter og casestudier</li> </ul>
Dataindsamling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udførelse</li> <li>• Fastholdelse af forskningsstandarder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktisk bistand</li> <li>• Fastholdelse af deltagere/sikre en høj svarrate</li> </ul>
Resultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse efter forskningsmæssige standarder</li> <li>• Kvalitetssikring og publicering i forskningslitteratur</li> <li>• Bidrag til kumulering af generel viden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortolkning og kvalificering</li> <li>• Implementering af resultater i praksis</li> <li>• Udbredelse og fastholdelse af fokus efter projektets afslutning</li> </ul>

## Modeller for forsker-praktiker-samarbejde

Med udgangspunkt i diskussionen af mulighederne for samarbejde gennem forskningsprocessens faser præsenterer vi i det følgende fire modeller for samarbejde mellem forskning og praksis. Modellerne, som gengives i tabel 2, adskiller sig grundlæggende i forhold til graden af interaktion mellem forskere og praktikere i forskningsprocessens faser.

Den første mulighed er, at der ikke etableres et samarbejde mellem forskning og praksis (niveau 0). I denne model gennemføres alle led i forskningsprocessen helt adskilt fra praksis. Eksempler på denne type forskningsprojekter inden for forvaltningsforskningen kan være laboratorieeksperimenter eller registerbaserede analyser uden forudgående dialog med praksis. Deltagerne i et laboratorieeksperiment kan være helt almindelige borgere eller studerende, og registerdata kan eksempelvis være data, som er tilgængelig fra Danmarks Statistik. Der kan i mange situationer være gode grunde til anvendelse af denne model, hvis sigtet med forskningen eksempelvis er teoriudvikling eller test af generelle teorier med fokus på fuld kontrol med omgivelserne. Omvendt er det også en model, som kan risikere at afsondre forskningen fra praksis, som flere iagttagere er bekymret for (Del Rosso, 2015; Pollitt, 2017).

Det første trin af reelt samarbejde mellem forskning og praksis kalder vi her udvekslingsmodellen. Udvekslingsmodellen består i, at forskere og praktikere arbejder sammen i en relation, der på mange måder svarer til Fritz Scharpfs (1994) model for negativ koordination, hvilket vil sige, at forskere og praktikere så at sige forsøger at opnå gensidige fordele uden reelt at investere i samarbejdet. Rent praktisk kan det eksempelvis foregå ved, at en organisation eller en faggruppe giver forskeren adgang til allerede indsamlet data, eller at forskerne giver praktikere adgang til forskningsresultater for at tilskynde til anvendelsen heraf i praksis. Forskning og praksis udveksler på den måde viden eller data, men der opbygges ikke et egentligt forsker-praksis samarbejde.

En tættere integration opnås med det andet trin, koblingsmodellen, hvor forskere og praktikere reelt samarbejder om forskningsprocessen. I denne model kan forskere og praktikere samarbejde i forskelligt omfang i forskellige faser af forskningsprocessen. Denne proces kræver en tættere koordination af både forskere og praktikere, og det indebærer typisk investering af ressourcer, tid og/eller viden fra begge parter. Eksempelvis kan det være en organisation, der giver forskere adgang til at gennemføre spørgeskemaindsamling eller et eksperiment blandt deres medlemmer, og som bidrager til udvikling af forskningsdesignet og tilbageførsel og formidling af den skabte viden til organisationens medlemmer og/eller til praksisfeltet i øvrigt.

Endelig kalder vi det tredje samarbejdsstrin for partnerskabsmodellen, fordi denne form for samarbejde indebærer, at forskere og praktikere investerer ressourcer i at samarbejde i alle faser af forskningsprocessen. Partnerskabsmodellen vil ofte indebære indgåelse af formelle samarbejder, hvor parterne holder hinanden fast på rammer, tidsplaner og anvendelsen af ressourcer gennem faste (ofte nedskrevne) aftaler. Partnerskabsmodellen er på mange måder en omkostningstung samarbejdsform, fordi den kræver afsættelse af meget tid til møder mellem forskning og praksis, den kræver forhandling og tilpasning, og den kræver, at parterne er villige til tilpasse sig hinandens ønsker og behov. Det kan være ressourcekrævende og kræve erfaring udi tillidsopbygning og relationshåndtering at gennemføre partnerskabsmodellen i en verden, hvor forskere og praktikere samtidig bliver stillet til ansvar og belønnet i separate organisatoriske systemer. Tabel 2 opsummerer en række af de centrale fordele og ulemper ved de fire modeller for samarbejde.

*Tabel 2: Modeller for samarbejde mellem forskning og praksis*

Niveau	Beskrivelse	Fordele	Udfordring
0	Intet samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoretisk fokus</li> <li>• Kontrollerbarhed</li> <li>• Kræver få ressourcer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dekobling og ekstern validitet</li> <li>• Mangel på kontekstforståelse</li> </ul>
1	Udvekslingsmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kræver relativt få ressourcer</li> <li>• Udnyttelse af gensidige fordele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende gensidig forståelse</li> <li>• Ringe sammenhæng i forskningsprocessen</li> </ul>
2	Koblingsmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparring i dele af forskningsprocessen</li> <li>• Adgang til data, deltagere og/eller respondenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativt omkostningstung</li> <li>• Kræver gensidig tilpasning og forståelse</li> </ul>
3	Partnerskabsmodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfangsrige forskningsprojekter</li> <li>• Ekstern validitet</li> <li>• Opbakning fra praksis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meget omkostningstung</li> <li>• Kræver tillid og relationshåndtering</li> <li>• Kompromiser</li> </ul>

Det er vanskeligt at sige noget generelt om, hvornår samarbejde mellem forskning og praksis er mest gavnligt og relevant, fordi det afhænger af mange forhold i det enkelte forskningsprojekt. Men en central pointe er, at samarbejde mellem forskning og praksis i mange tilfælde ikke er en hindring for videnskabelighed – tværtimod. Koblinger eller partnerskaber mellem forskere og praktikere kan i mange tilfælde skabe grundlag for endnu stærkere forskning som beskrevet i eksemplerne ovenfor. Især når der er tale om større empiriske undersøgelser, er der gevinster at hente gennem et tættere samarbejde med praksis,

som eksempelvis kan muliggøre felteksperimenter eller panelundersøgelser, hvor de samme enheder eller individer følges over tid. Denne type undersøgelser vil ofte være vanskelige at gennemføre uden en vis grad af samarbejde med praksis. Men også i andre typer undersøgelser, fx spørgeskemaundersøgelser og surveyeksperimenter, vil samarbejde kunne bidrage til at øge relevansen og skaleringen af undersøgelserne og dermed bidrage positivt både til forskningshøjde og praksisrelevans.

## Samarbejde med praksis: en række anbefalinger

Baseret på gennemgangen ovenfor kan vi pege på en række fordele, som kan opnås gennem samarbejde mellem forskning og praksis. Eksemplerne trækker især på erfaringer med forskning i offentlig forvaltning, men mange af pointerne vil også være relevante for forskningen i statskundskab mere generelt.

### *Formulering af praksisrelevante forskningsspørgsmål*

At identificere forskningsspørgsmål, som både har akademisk og praktisk relevans, er et grundlæggende skridt i forvaltningsforskningen. Hvad skal undersøges, hvorfor er det relevant at vide, og hvilken forskel kan det gøre i praksis? Forskere er måske nok trænede i at opstille forskningsspørgsmål og gør det typisk med udgangspunkt i den eksisterende litteratur, hvor de kan få et overblik over, hvad vi allerede ved, og hvor de forskningsmæssige huller er. Men bare fordi der er huller i forskningslitteraturen, er spørgsmålene ikke nødvendigvis relevante at fylde ud fra et samfundsmæssigt og praktisk perspektiv. Omvendt er praktikere ikke nødvendigvis de bedste til at formulere skarpe forskningsspørgsmål. International forskning og danske erfaringer har vist, at især de tættere integrerede samarbejdsformer giver praktikerne mulighed for at provokere forskningsprocessen (Kieser og Leiner, 2009) og kvalificere forskningen, så den netop bliver mere relevant. Det gælder især den del af forskningen, som har en ambition om at bidrage med viden, som kan omsættes til praksis, hvilket er tilfældet for en forholdsvis stor delmængde af forvaltningsforskningen.

### *Opstilling af brugbare forskningsdesigns*

Når forskningsspørgsmålet er formuleret, er det nødvendigt at opstille et relevant design, som rent praktisk kan gennemføres. Erfaringerne fra både COPS (Center for Offentlig Privat Samarbejde) og COL (Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse) har vist, hvordan samarbejde med praktikere kan give input til forskerne, som giver dem mulighed for at tage hensyn til forskellige praktiske hensyn, som ellers kunne have umuliggjort gennemførelsen af forskningsprojekter. I den føromtalte undersøgelse af virksomhedernes transakti-

onsomkostninger i kontrakter med offentlige og private organisationer havde forskerne formuleret det grundlæggende forskningsspørgsmål, mens udvikling af forskningsdesignet og pilottest af surveyeksperimentet krævede tæt sparring med praksis for at tilpasse undersøgelsen til den virkelighed, som virksomhederne opererer under, når de løser opgaver for både offentlige og private organisationer. I en tid hvor det er udfordrende at sikre høj deltagelse i forskningsundersøgelser (Pedersen, 2016), ser vi et delvist uudnyttet potentiale i, at forskerne i stigende grad inddrager praktikere i gennemførelsen, fordi det øger relevansen for praksis og dermed villigheden til at bidrage til dataindsamlingen.

### *Gennemførelse og adgang til feltet*

En af de mest direkte måder, som praktikere kan bidrage til forskningsprojekter på, er at hjælpe med adgang til det pågældende felt. Her kan samarbejdet spænde fra udveksling af viden, hvor allerede indsamlet data bringes i anvendelse, men det kan også muliggøre forskningsprojekter i størrelsesordenen fra mindre spørgeskemainsamlinger til større felteksperimenter som i LEAP-projektet. I denne proces er kontakten til og samarbejdet med praksis vigtig, fordi den afgør muligheden for adgang til feltet. Med eksemplet fra LEAP var vi også inde på, hvordan forhold i praksis samtidig kan vanskeliggøre forskningsprocessen, fordi aftaler ikke nødvendigvis bliver overholdt, og fordi der skal tages hensyn til en række praktiske forhold. LEAP-projektet er omvendt et eksempel på et samarbejdsprojekt, som viser, hvordan man til relativt lave omkostninger kan tilbyde fordele til både praksis og forskning: Organisationerne modtager gratis ledelsestræning, som de alternativt skulle have betalt for, og forskerne får relativt billig adgang til at gennemføre randomiserede interventioner og dataindsamling i de deltagende organisationer.

### *Formidling og implementering af resultater*

Endelig kan samarbejde med praksis spille en vigtig rolle i forhold til at sikre tilbageløbet og anvendelsen af den viden, som skabes i forskningsprocessen. Jo mere praktikerne har været involveret i forskningsprojektet, jo bedre forudsætninger har de alt andet lige for at bidrage til, at den skabte viden efterfølgende bliver anvendt i praksis. Ikke mindst fordi deltagerne gennem deres netværk kan formidle kontakt til andre samarbejdspartnere i og uden for organisationen. Endelig kalder samarbejdet med praksis på et større fokus på forskningsformidling. Der findes meget vigtig og relevant forskning, som ikke får betydning i praksis, fordi det ikke bliver formidlet i et sprog eller via de platforme, hvor praktikere typisk opsamler viden (Del Rosso, 2015).

Forskningsformidling er en disciplin i sig selv og kræver villighed til at kommunikere i et mere direkte sprog uden samtidig at overforsimple, og det kræver ofte meget tid, som ikke nødvendigvis bliver belønnet i forskningens interne evaluering- og belønningssystemer. Forskningsformidling er imidlertid en vigtig kilde til at inspirere praksis og ikke mindst til at skabe legitimitet, interesse og dialog om forskernes resultater. Samtidig tilskynder det både forskere og praktikere til at udveksle viden, som begge parter kan lære af, og som kan give inspiration til fremtidige forskningsprojekter i samarbejde mellem forskere og praktikere. Vores erfaring er, at det er vigtigt, at især forskningsledere tydeliggør relevansen af denne vigtige samfundsopgave og støtter op om unge forskeres kommunikation af forskningsresultater til praksis.

### *Strukturelle tiltag*

Afslutningsvis giver vi nogle bud på konkrete tiltag, som kan styrke samarbejdet mellem forskning og praksis og bidrage til at øge forskningens relevans for samfundet. Med udgangspunkt i, at forskning og praksis i en vis grad repræsenterer forskellige systemer med forskellige logikker, kan der være væsentlig og endda stigende usikkerhed omkring værdien af samarbejdet – især for de individuelle forskere (Gulati, 2007). Her kan man benytte sig af aktører, som arbejder mellem eller på tværs af de to systemer, såkaldte brobyggere (boundary spanners). Brobyggere er aktører eller institutioner, der investerer tid og ressourcer i at opbygge viden og specialiseret kompetence til at agere på tværs af sektorer (Bartunek, 2007), og som dermed kan reducere risikoen ved samarbejdet mellem specialiserede aktører.

I en dansk sammenhæng ser vi, at konsulentfirmaer påtager sig denne rolle. Som det diskuteres i Bro, Langagergaard og Jacobsen (2019) i dette temanummer, kan vi finde eksempler på, at konsulentfirmaerne giver forskere nye muligheder for at afdække spørgsmål, som har både forskningsmæssig og praktisk relevans. En udfordring ved samarbejde med konsulenter er samtidig, at de er private virksomheder, som har et selvstændigt motiv til at tjene penge, og det kan udfordre tiltroen til deres egentlige interesse i at facilitere samarbejdet for alene at fremme vidensproduktionen (se eksempelvis Christensen og Mortensen, 2018). En alternativ løsning, som ikke i samme omfang ligger under for profithensyn, er samarbejde med sektorforskningsinstitutionerne, som dog i en dansk sammenhæng er blevet væsentligt reduceret i størrelse og antal i de senere år. Endelig kan et positivt afkast af den stigende satsning på forskningsproduktion være det stigende antal ph.d.-kandidater, som må ansættes uden for universiteterne, og som derved kan spille en vigtig rolle som brobyggere mellem universitetsforskningen og praksis i offentlige og private organisationer.

## Konklusion

Statskundskabs- og forvaltningsforskningen står over for en vigtig opgave med at bidrage til international forskning, som samtidig er relevant for praksis. Ved at arbejde tættere sammen med praktikere kan forskningen opnå en højere grad af relevans og praksisnærhed, og ved at arbejde tættere sammen med forskningen kan praktikere opnå mere valid og generaliserbar viden, som kan bidrage til positiv forandring for mennesker, organisationer og samfund. Set fra forskningens perspektiv er samarbejdet med praksis især vigtigt i disse år, hvor den danske forvaltningsforskning markerer sig på den internationale scene, hvilket selvsagt er et udtryk for en positiv udvikling i forvaltningsforskningens forskningshøjde. Men bagsiden af medaljen kan være, at forskningen mister en grad af praksisrelevans, fordi international publicering i stigende grad kræver specialiseret viden og metodisk sofistikerede designs, som kan være vanskelige at oversætte og formidle til praktikere. Gyldig og pålidelig viden kan dermed gå tabt, og på sigt kan forskningen tabe relevans i forhold til det omgivende samfund.

Vi har i artiklen diskuteret en række af de gevinster, der kan opnås gennem et styrket samarbejde mellem forskning og praksis. Men selvom et tættere samarbejde med praksis om formulering, design og gennemførelse af forskningsprojekter både har potentiale til at gøre forskningen bedre og mere praksisrelevant, så rummer et styrket forsker-praktiker-samarbejde også en række udfordringer og afvejninger mellem modstridende hensyn. Et tæt samarbejde med praksis kan eksempelvis kræve opbygning af større forskningsgrupper og -centre, som har ressourcer til at opbygge og vedligeholde tætte relationer til praksis. Fordele ved større forskningsmiljøer er kapacitet og ekstern genkendelighed, mens ulemper omvendt kan være koncentration af bevillinger og forskere omkring afgrænsede tematikker og forskningsspørgsmål. Forskningsmiljøerne har derfor en vigtig opgave med at sikre en bredde i forskningsemnerne, ligesom det er afgørende for diversiteten, at forskningsmiljøerne kontinuerligt arbejder på at sikre en teoretisk, metodisk og tematisk bredde i forskningsprojekterne.

Det er samtidig afgørende, at samarbejdet med praksis organiseres og ledes på en sådan måde, at forskningen altid lever op til de videnskabelige idealer om objektivitet og uafhængighed selv i tætte og langvarige samarbejder med praksis. Derfor er en større grad af integration med praksis ikke altid nødvendigt eller ønskværdigt. Der vil være forskningsspørgsmål og tematikker, der rummer så klare interessekonflikter eller risiko for indblanding fra interessenter, at forskningen må gennemføres med minimal interaktion med praksis. Det konkrete valg af samarbejdsmodel vil derfor altid skulle tilpasses det specifikke forskningsspørgsmål, de tilgængelige ressourcer og den konkrete ramme for



forskningsprojektet. Selv i tilfælde hvor samarbejde om eksempelvis dataindsamling ikke er ønskværdigt af hensyn til projektets uafhængighed, vil man i mange tilfælde kunne samarbejde for eksempel om at tilbageføre den indsamlede viden til praksis. Det sidste kan også være en måde at styrke de fremtidige muligheder for samarbejde mellem forskere og praktikere på.

## Litteratur

- Allison, Graham T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.
- Babbie, Earl (1998). *The Basics of Social Research*, 5. udg. Belmont, CA: Wadsworth.
- Bartunek, Jean M. (2007). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Towards a relational scholarship of integration. *Academy of Management Journal* 50 (6): 1323-1333.
- Bowman, James (1978). Managerial theory and practice: The transfer of knowledge in public administration. *Public Administration Review* 38 (6): 563-570.
- Bækgaard, Martin, Caroline Baethge, Jens Blom-Hansen et al. (2015). Conducting experiments in public management research: A practical guide. *International Public Management Journal* 18 (2): 323-342.
- Christensen, Jørgen Grønnegård og Peter Bjerre Mortensen (2018). *Overmod og afmagt*. København: DJØF Forlag.
- Creswell, John W. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 3. udg. Upper Saddle River: Pearson.
- Del Rosso, Stephen J. (2015). Our new three Rs: Rigor, relevance, and readability. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 28 (2): 127-130.
- Ejersbo, Niels, Kira Solveig Larsen, Niels Matti Søndergaard, Rasmus Højbjerg Jacobsen, Emil Thranholm og Tobias Sønderby Jørgensen (2018). *Undersøgelse af forskningsfrihed i forhold til offentliggørelse på Aarhus Universitet*. København: VIVE.
- Gall, Meredith Damine, Walter R. Borg og Joyce P. Gall (1996). *Educational Research: An Introduction*, 6. udg. White Plains, NY: Longman.
- Gulati, Ranjay (2007). Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal* 50: 775-782.
- Head, Brian William (2010). Public management research: Towards relevance. *Public Management Review* 12 (5): 571-585.
- Jakobsen, Morten (2012). Can government initiatives increase citizen coproduction? Results of a randomized field experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23 (1): 27-54.

- Kieser, Alfred og Lars Leiner (2009). Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies* 46 (3): 516-533.
- King, Gary, Robert O. Keohane og Sidney Verba (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press.
- Lynn, Laurence E. (1994). Public management research: The triumph of the art over science. *Journal of Policy Analysis and Management* 13 (2): 231-259.
- Mead, Lawrence M. (2010). Scholasticism in political science. *Perspectives on Politics* 8 (2): 453-464.
- Meier, Kenneth J. og Kendall D. Funk (2017). Experiments and the classical roots of public administration: Comments on the potential utility of experiments for contemporary public management, pp. 37-56 i Oliver James, Sebastian R. Jilke og Gregg G. Van Ryzin (red.), *Experiments in Public Management Research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Newman, Joshua, Adrian Cherney og Brian William Head (2016). Do policy makers use academic research? Reexamining the “two communities” theory of research utilization. *Public Administration Review* 76 (1): 24-32.
- Orr, Kevin og Mike Bennet (2012). Public administration scholarship and the politics of coproducing academic-practitioner research. *Public Administration Research* 72 (4): 487-495.
- Pedersen, Mogens J. (2015). Activating the forces of public service motivation: Evidence from a low-intensity randomized survey experiment. *Public Administration Review* 75 (5): 734-746.
- Petersen, Ole Helby og Peter Triantafyllou (2016). Udarbejdelse af problemstillinger og problemformuleringer i samfundsvidenskabelige universitetsopgaver, i Catharina Juul Kristensen og M. Azhar Hussain (red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Pollitt, Christopher (2017). Public administration research since 1980: Slipping away from the real world? *International Journal of Public Sector Management* 30 (6-7): 555-565.
- Raadschelders, Jos C. N. og Kwang-Hoon Lee (2011). Trends in the study of public administration: Empirical and qualitative observations from Public Administration Review, 2000-2009. *Public Administration Review* 71 (1): 19-33.
- Scharpf, Fritz W. (1994). Games real actors could play: positive and negative coordination in embedded negotiations. *Journal of Theoretical Politics* 6 (1): 27-53.
- Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, Herbert A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press

Vogel, Rick (2010). Parallel, transfer or collaboration strategy of relating theory to practice? A case study of public management debate in Germany. *Public Administration* 88 (3): 680-705.