

Andreas Hagedorn Krogh

Forankring af styringslaboratorier i offentlige bureaukratier

Offentlige styringslaboratorier anvendes i stigende grad til at udvikle ny og mere meningsfuld styring i den offentlige sektor, men grundet deres svage organisatoriske forankring fører de sjældent til mere end lokal og episodisk idéudvikling. Denne artikel undersøger, hvordan styringslaboratorier forankres i offentlige bureaukratier. Teoretisk udvikles en forståelse af offentlige styringslaboratoriernes særlige karakter, værdiskabelse og iboende forankringsparadoks. Igennem et eksplorativt casestudie af tre kommunale styringslaboratorier udledes fire væsensforskellige forankringsformer: plan-, proces-, platforms- og personforankring. Samlet kan de fire forankringsformer anvendes som analytisk optik i studiet af relationen mellem det offentlige bureaukrati og de eksperimenterende og innovative laboratorier. Ligeledes kan offentlige ledere anvende dem som opmærksomhedspunkter i design og facilitering med henblik på at fremme forankring af styringslaboratoriet i den offentlige organisation.

Nøgleord: styringslaboratorier, bureaukrati, offentlig styring, forankring, innovation

I den offentlige styringsdebat er der bred enighed om behovet for at komme minuttyranni, tælleregimer og meningsløst bureaukrati til livs. Regeringen har med sin nærhedsreform givet syv kommuner ”fuldstændig frihed” fra statslige bestemmelser på ældre- og dagtilbudsområdet (Mette Frederiksens åbningstale, 2020). Kommunernes Landsforening (KL) og arbejdstagerorganisationerne på det kommunale område er enige i behovet for at skrue ned for detailstyringen, frigive tid til kerneopgaven og sætte borgeren i centrum (Ziegler og Striib, 2018). Selv DJØF (2020) finder det nødvendigt med mere ”ansigt-til-ansigt-tid” og ”faglig frihed” i frontlinjen. Den brede enighed om problemet med overdreven topstyring burde betyde, at løsningen lå lige for, men politikere, forvaltere og andre offentligt ansatte har i årtier forsøgt at finde svar på, hvordan det gøres i praksis.

Offentlige styringslaboratorier er et nyt og lovende bud på en løsning, som i stigende grad anvendes i den offentlige sektor i Danmark og i udlandet (McGann, Wells og Blomkamp, 2021; Fuller og Lochard, 2016; Bason og Austin, 2021; Melander, 2014; Astrup og Bendix, 2014; MindLab, 2015). Laboratorierne danner ramme for udforskning af styringsproblemer og udvikling af

nye og mere tillidsbaserede former for styring på tværs af fagligheder, områder og niveauer i det offentlige bureaukrati. Den voksende internationale forskningslitteratur på området anvender forskellige laboratoriemerker, som accentuerer forskellige funktioner, herunder *public policy labs*, *design labs*, *change labs*, *government innovation labs* og *public sector innovation labs* (McGann, Blomkamp og Lewis, 2018; Manzini og Staszowski, 2013). I alle tilfælde er formålet med laboratorierne at etablere et undersøgende rum og skabe et aflukket helle, hvor der kan arbejdes med samarbejdsbaserede, eksperimenterende og innovative tilgange til styring i den offentlige sektor. Dermed beskrives offentlige styringslaboratorier som *safe spaces for innovation* (Bason, 2018: 132), *islands of experimentation* (Tönurist, Kattel og Lember, 2017: 8) og *foreign entities* i den bureaukratiske organisation (Bason, 2014: 233), idet de afgrænser og afskærmer innovationsprocesserne fra den hierarkiske struktur, kontrol og nulfejlskultur, som kendetegner bureaukratiet (Mulgan, 2014; McGann, Blomkamp og Lewis, 2018).

Mens offentlige styringslaboratorier således skaber gunstige betingelser for design af nye, virksomme og omkostningseffektive styringsløsninger, så støder de ofte på problemer med realiseringen heraf. Deres intentionelle afskærmning betyder nemlig, at laboratorierne typisk mangler organisatorisk forankring i det offentlige bureaukrati (Akama og Prendiville, 2016: 37; Blomkamp, 2018). Alt for mange styringslaboratorier ender derfor som midlertidige projekter i periferien af den offentlige organisation, løsrevet fra driften og med lille betydning for organisationens daglige virke (Tönurist, Kattel og Lember, 2017; Bason og Schneider, 2014: 34-39; McGann, Blomkamp og Lewis, 2018; Olejniczak et al., 2020; Puttick, 2014).

En lang række empiriske studier har undersøgt, hvordan erfaringer og oplevelser fra den daglige drift bringes ind i offentlige styringslaboratorier, men der er begrænset forskning i, hvordan styringslaboratorier forankres i offentlige bureaukratier, dvs. hvordan de fastgøres og fastholdes som en integreret del af den organisatoriske praksis (jf. Kristensen, 2008). Forskningslitteraturen har konstateret problemet, men mangler fortsat konceptuelle og analytiske optikker til at skabe mere dybdegående og praktisk anvendelig viden om problemet og dets mulige løsninger. Med henblik på at tilvejebringe dette adresserer denne artikel forskningsspørgsmålet: *Hvordan forankres styringslaboratorier i offentlige bureaukratier?*

Spørgsmålet besvares i fire skridt. Først udvikles en teoretisk forståelse af offentlige styringslaboratoriers særlige karakter, værdiskabelse og iboende forankringsparadoks. Derefter redegøres for caseudvælgelse og metoder i et eksplorativt casestudie af tre kommunale styringslaboratoriers organisatoriske

forankring. Så præsenteres studiets resultater i form af fire induktivt udledte forankringsformer. Endelig diskuteres studiets bidrag til litteraturen på området og behovet for yderligere forskning.

Styringslaboratorier i den offentlige sektor

Interessen for offentlige styringslaboratorier er stigende, men idéen er langtfra ny. I kølvandet på David Osborne og Ted Gaebler's New Public Management (NPM) manifest *Reinventing Government* (1992) lancerede Clinton-administrationen eksempelvis 200 *reinvention laboratories* med henblik på at gøre den offentlige styring mere effektiv (McGann, Blomkamp og Lewis, 2018). Disse og lignede laboratorier, som vandt frem i den offentlige sektor i 1990'erne, tog afsæt i en kritik af bureaukratiet som en bedaget organisationsform, der med sin optagethed af forudsigelighed og orden skabte rigiditet, træghed og mangel på innovation (Puttick, 2014; Schuurman og Tönurist, 2017: 7). Styringslaboratorierne var og er et forsøg på at katalysere den offentlige styring og gøre offentlige bureaukratier mere fleksible, dynamiske og entreprenante.

Fra top-down til bottom-up til samskabt styring

I forlængelse af den generelle bureaukratikritik fremsættes offentlige styringslaboratorier som et alternativ til den traditionelle top-down-baserede tilgang til policyudvikling og -implementering. I det klassiske policydesignparadigme reduceres policyproblemer til tekniske problemer, og designprocessen forstås som en rationel, lineær og nærmest mekanisk beslutningsproces, som sigter mod at forudsige og udvælge de mest effektive instrumenter til at nå klart definerede mål (van Buuren et al., 2020). Policyeksperter analyserer styringsproblemer og implikationer af mulige styringsløsninger, hvorefter beslutningstagere udvælger den mest optimale løsning, som derefter rulles ud i den offentlige organisation. Organisationen antages at fungere som en fintunet maskine, hvor ansatte reagerer med standardrespons på styringens stimuli (Schein, 2016: 224ff), men da mennesker begår fejl, vil de optimale løsninger imidlertid designe menneskelig agens helt ud af ligningen (Bason og Austin, 2021).

Som modpol til top-down-tænkningen opstod der allerede i 1970'erne og 1980'erne bevægelser i retning af *public value co-creation*, *co-production* og *co-design*, der gjorde op med opfattelsen af borgere og brugere som passive modtagere af prædefinerede tjenesteydelser. I stedet skulle slutbrugerne involveres mere direkte i udviklingen og forbedringen af produkter og tjenesteydelser, så deres viden om egne behov, produktets anvendelse og dets virkning i praksis kunne bruges aktivt i designprocessen (Westley, Goebey og Robinson, 2012).

De mange nye offentlige innovationslaboratorier i 1990'erne tog denne nye brugerorientering til sig, men i mindre grad idéen om brugerinvolvering. I praksis kom de til at fungere som R&D-afdelinger og strategiske innovationsenheder befolket med professionelle policydesignere (Bason, 2018: 132f). Denne type laboratorier er stadig udbredt, særligt i Nordamerika, hvor adfærdseksperter i dag designer *nudging*-tiltag og andre former for adfærdsbaseret offentlig regulering (Olejniczak et al., 2020). Nok gør de brug af nye værktøjer, som tager slutbrugernes formative ageren med i betragtning, men langt hen ad vejen deler de den traditionelle policydesignertilgangs rationelle, analytiske og beslutnings-tagerorienterede tilbøjelighed. Således forbliver de fanget i forestillingen om, at styring udformes af eksperter og vedtages i toppen af organisationen med henblik på at øge målopfyldelsen og effektivisere organisationen (Bason og Austin, 2021). Om end i en ny form viderefører de dermed top-down-tilgangens styringsoptimisme og ”store ego”-tilgang til styrings- og politikudvikling, som baserer sig på en stærk tro på relativt få individers evne til at skrue velfungerende styringsløsninger sammen på skrivebordet (van Buuren et al., 2020).

I de senere år har en ny type laboratorier imidlertid vundet frem i den offentlige sektor, nemlig styringslaboratorier funderet i netværksstyrings- og samskabelsesprincipper (Bason, 2014; McGann, Blomkamp og Lewis, 2018; Olejniczak et al., 2020). De nye styringslaboratorier beror på en forståelse af offentlig styring som noget, der ikke blot tjener et juridisk behov for korrekt og retfærdig sagsbehandling eller et ledelsesbehov for at optimere og effektivisere organisatoriske processer, men også et professionelt behov for at udvikle og understøtte kvaliteten af offentlige ydelser. De iværksættes med henblik på at skabe mere adaptive, fleksible og tillidsbaserede former for styring ud fra en forståelse af frontlinjemedarbejdere som vidende, kompetente og dedikerede organisatoriske ressourcer (Bason, 2018: 144; Schein, 2016: 221ff; Bentzen, 2021). De sigter mod at skabe mere effektiv, men også mere legitim offentlig styring, som nyder bred opbakning blandt styringens mange aktører og interessenter. De initieres ofte af ledelsen i en offentlig organisation og kan etableres som enten permanente eller tidsbegrænsede rum for udvikling af styring. I nogle tilfælde involveres hele styringskæden fra politikere til offentlige frontlinjemedarbejdere og indimellem også borgere, brugere og pårørende. Ofte vil det dog være et udsnit af styringskæden, som udpeges eller inviteres til at deltage i laboratorierne.

De nye styringslaboratorier trækker således på bottom-up-perspektivets forståelse af frontlinjemedarbejdere som afgørende beslutningstagere i den offentlige sektor, men gør det uden at diskontere central styring og ledelse, som tidligere modreaktioner på top-down-styring har haft tendens til. Styringstænkningen i de nye laboratorier indebærer i stedet en forståelse af, at både

offentlige ledere og medarbejdere besidder viden, perspektiver og en privilegeret adgang til organisatoriske ressourcer, som er nødvendige for at udvikle, kvalificere og omsætte idéer til innovation i praksis (Bason, 2014: 5). Deres respektive positioner giver forskelligt udsyn og indblik i styringens formål og funktioner, og deres ejerskab er afgørende for, hvorvidt og hvordan nye styringstiltag realiseres i praksis. Styringslaboratorier bliver i den sammenhæng set som designede rum for systematisk udvikling af ny offentlig styring gennem vertikalt samarbejde på tværs af styringskæden. For at lykkes kræver det ikke kun engagerede og kompetente medarbejdere, men også en klar og tydelig ledelse, som formulerer et skarpt argument for forandring, der skaber mening og sætter retning (Westley, Goebey og Robinson, 2012; Bason, 2014: 230-231). Offentlige styringslaboratorier inviterer således frontlinjemedarbejderne med ind i styringens maskinrum sammen med – og ikke i opposition til – ledelsen i den pågældende organisation.

Laboratoriernes værdiskabelse og iboende forankringsparadoks

Forskningen peger på en række fordele og gevinster ved at udvikle ny styring i offentlige styringslaboratorier, blandt andet hurtig feedback på nye ideer og prototyper, levendegørelse af ellers anonyme styringsrelationer og bredt ejerskab til nye styringsløsninger i hele styringskæden (Bentzen, 2021). Udvikling af bredt ejerskab hænger sammen med styringslaboratoriernes evne til at skabe to former for værdi: produktværdi og procesværdi (jf. Agger, Tortzen og Rosenberg, 2018). Laboratoriernes produktværdi refererer i denne sammenhæng til udviklingen af konkrete bud på nye styringsløsninger. Det kan være alt fra en ny kommunal visitationsmodel på det specialiserede socialområde til et nyt fraværsregistreringssystem på en lokal skole. Laboratoriernes procesværdi består i de relationelle, kulturelle og forståelsesmæssige forandringer, som det samarbejdsbaserede laboratoriearbejde medfører. Det kan fx være nye fælles forståelser af kerneopgaven, en større tillid mellem ledere og medarbejdere eller et øget ejerskab til nye styringsløsninger blandt de fagprofessionelle i frontlinjen. Det er netop kombinationen af de to typer af værdi, som gør offentlige styringslaboratorier overlegne i forhold til klassiske top-down-tilgange og mere ekspertbaseret udvikling af offentlig styring. De skaber – i hvert fald i teorien – et stærkt fundament for mere effektiv, legitim og meningsfuld offentlig styring. Den særlige procesværdi er afgørende for afviklingen af detailstyring til fordel for mere tillidsbaseret styring og ledelse. Laboratoriernes evne til ikke blot at udvikle nye styringsløsninger, men også at mobilisere bred opbakning, engagement og ejerskab blandt aktører på forskellige organisatoriske niveauer, er også

det, der i udgangspunktet gør dem velegnede til at forankre styring bredere i offentlige organisationer.

De offentlige styringslaboratorier præges imidlertid af et iboende forankringsparadoks, som er med til at hæmme deres evne til at skabe proces- og produktværdi. I sin grundlæggende konstruktion er laboratoriet et indhegnet rum med et begrænset antal deltagere. Det er nødvendigt for at skærme innovationsprocessen fra bureaukratiets rigiditet, men også fordi samarbejdsbaseret udforskning og udvikling af styring kun meningsfuldt kan finde sted med et relativt begrænset antal deltagere. Litteraturen på området anbefaler typisk at involvere alle relevante og berørte parter, dvs. alle aktører, som har en aktie i at løse et givent problem, og hvis særlige viden, kompetencer og ressourcer er nødvendige for at udvikle, realisere og sprede nye løsninger (Torfing og Krogh, 2013: 75ff; MindLab, 2015: 21-22; Bentzen, 2021). Denne generelle anbefaling kommer dog med et væsentligt forbehold: Jo flere der involveres, jo mere kompleks, krævende og risikabel bliver processen (Blomkamp, 2018). På et vist (kontekstafhængigt) niveau begynder deltagerkredsens bredde at udfordre både samarbejdets dybde og mulighederne for at sikre en fremadskridende innovationsproces, der motiverer de involverede og fører til synlige resultater (MindLab, 2015: 24; Astrup og Bendix, 2014: 361f; McGann, Wells og Blomkamp, 2021: 310, se også Torfing, Krogh og Ejrnæs, 2020). Der er altså både ydre og indre begrænsninger på, hvor mange der meningsfuldt kan deltage i laboratorierne.

Dermed bliver det relevant at undersøge, hvordan offentlige styringslaboratoriers processer og resultater forankres organisatorisk, så deres produkt- og procesværdi spredes og gøres relevant for andre end den relativt lille kreds af direkte involverede. Offentlige styringslaboratorier oprettes typisk som projektorganisation, der i større eller mindre grad er forbundet til den bureaukratiske kernestruktur, som varetager styringen og udførelsen af de almindelige driftsopgaver. Trods stigende brug af projektorganisering som middel til at sikre nytænkning og innovation har de fleste offentlige organisationer, som varetager grundlæggende velfærdsopgaver, ikke udviklet sig til deciderede adhocratier, men er fortsat organiseret i henhold til klassiske linjestabsprincipper med klar ansvarsfordeling, høj specialisering og faste kompetenceområder (jf. Mintzberg, 1979). Hvis styringslaboratorierne isoleres og afkobles værtsorganisationen, så er der risiko for, at afgørende beslutningstagere på flere niveauer er uvidende om deres eksistens og/eller opnår en lav grad af ejerskab og interesse for at støtte realiseringen af laboratoriernes styringsløsninger. Omvendt øger en stærk organisatorisk forankring sandsynligheden for, at laboratoriets styringsløsninger finder anvendelse ud over den lokale sammenhæng, som de er blevet udviklet i, og at laboratoriets målsætninger og arbejdsmetoder fastholdes over tid, så

en samarbejdsbaseret og udviklende styringspraksis fortsætter efter en eventuel projektperiode uden støtte fra en særlig projektorganisering. Spørgsmålet om, hvordan organisatorisk forankring håndteres i praksis, er imidlertid underbelyst i litteraturen. Den resterende del af artiklen præsenterer og diskuterer metoder og resultater af et eksplorativt casestudie, som på baggrund af den teoretiske forståelse af de offentlige styringslaboratoriers karakter, værdiskabelse og forankringsparadoks søger svar på, hvordan styringslaboratorier forankres i offentlige bureaukratier.

Casepræsentation og metode

Undersøgelsen af offentlige styringslaboratoriers forankring sker gennem et eksplorativt casestudie af tre kommunale styringslaboratorier i hhv. Høje-Taastrup Kommune, Horsens Kommune og Odder Kommune, som i perioden 2017-2019 har modtaget økonomisk støtte fra Fremfærd og konsulentbistand fra KL og de faglige organisationer i Forhandlingsfællesskabet. Gennem bistanden har Fremfærd tilskyndet kommunerne til at arbejde med "samskabt styring" som en særlig tilgang til afbureaukratisering (samskabtstyring.dk; se også Bentzen, 2021). Tilgangen lover "at skabe bedre løsninger ved at fjerne bøvl og skabe mere mening" og baserer sig på en model, hvor "både ledere og medarbejdere i kommunerne [er] sammen om at stille diagnosen og finde kuren, når arbejdsgange, processer og rutiner spænder ben for borgernes velfærd" (samskabtstyring.dk). Konkret finder det sted på en række laboratedage, som udvalgte ledere og medarbejdere inviteres til at deltage i. Her undersøger deltagerne opfattede problemer ved den eksisterende styring; beslutter, om der er behov for at fastholde, fjerne, forandre eller forankre styringen; og udvikler nye løsninger på de problemer, som kalder på en anden form for styring (samskabtstyring.dk). I visse tilfælde inkluderer forløbet også en afprøvning/implementering, evaluering og justering af de nye løsninger i praksis. Kommunerne har i udgangspunktet selv defineret laboratoriernes mål og omfang, som de efterfølgende har modtaget sparring på fra KL og Forhandlingsfællesskabets konsulenter.

Grundet den fælles ramme kan de undersøgte cases alle betegnes som styringslaboratorier, der stiller strukturerede metoder til fælles udforskning og udvikling af ny styring til rådighed for udvalgte ledere og medarbejdere i den kommunale organisation. Friheden til at tilpasse laboratedesignene til lokale forhold betyder imidlertid også, at der er betydelige tværkommunale forskelle, herunder hvilke og hvor mange af policy-/innovationsprocessens faser laboratorierne omfatter; hvor mange led i styringskæden der involveres direkte i laboratoriarbejdet; og hvordan laboratoriarbejdet i øvrigt er koblet op på beslutningsarenaer i kommunen. Tabel 1 giver et overblik over forskelle og lig-

Table 1: De tre kommunale styringslaboratorier

| Case | Mål | Forløb | Faser | Deltagere | Facilitatorer |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Kernegavnen i centrum</i> Høje-Taastrup Kommune | Udvikling af afbureaukratiseringsiltag på skole-, daginstitution- og ældreområdet | Et kick-off-møde og to laboratoriedage over halvanden måned | Problemidentifikation og idéudvikling | Kommunaldirektøren, ældrechefen og skolechefen, ledere og medarbejdere fra tre hjemmeplejegrupper, sygeplejen, to skoler og en daginstitution | En intern udviklingskonsulent |
| <i>Tillid og dokumentation</i> Horsens Kommune | Udvikling og implementering af afbureaukratiseringstiltag på daginstitution- og ældreområdet | Fem laboratoriedage over ti måneder | Problemidentifikation, idéudvikling, -udvælgelse, -implementering og evaluering | En hjemmeplejegruppe og en daginstitution | To interne udviklingskonsulenter |
| <i>Nybureaukratisering</i> Odder Kommune | Udvikling af ny styremodel på det specialiserede socialområde | Ni laboratoriedage over tre måneder | Idéudvikling | Socialchefen, en udviklingskonsulent, ledere og medarbejdere i myndighed (sagsbehandling) og i udfører (bostøtte) på området | En ekstern konsulent-virksomhed |

heder i styringslaboratoriernes design. Variansen i laboratoriedesignene giver gode vilkår for at indfri det eksplorative casestudies mål om at udforske forskellige forankringsformer.

Casestudiet triangulerer dokumentstudier og kvalitative interviews. Projekt- og procesbeskrivelser, PowerPoint-præsentationer, rapporter og andet skriftligt materiale fra før, under og efter laboratoriernes gennemførelse er anvendt med henblik på at få indsigt i præmisser, designgreb og processer før, under og efter forløbene. I tillæg til det skriftlige materiale er der i 2018-2019 gennemført i alt sytten semistrukturerede forskningsinterviews, heraf fire enkeltinterviews, seks dobbeltinterviews samt syv gruppeinterviews med et bredt udvalg af laboratoriedeltagere med fokus på deres oplevelser af det pågældende laboratoriums processer og resultater. De interviewede inkluderer kommunaldirektøren, to områdechefer, en udviklingskonsulent, en skoleleder, en lærer og en hjemmeplejegruppe i Høje-Taastrup Kommune; to udviklingskonsulenter, en hjemmeplejegruppe og en børnehavepædagoggruppe i Horsens Kommune; samt socialchefen, en udviklingskonsulent, en sagsbehandlingsleder, en bostøtteleder, et sagsbehandlerteam og et bostøtteteam i Odder Kommune. I alle tre cases blev der endvidere foretaget baggrundsinterviews med de tilknyttede specialkonsulenter fra Fremfærd.

Det skriftlige materiale og interviewmaterialet er blevet analyseret i tre trin, inspireret af Gioia-metodologien (Gioia, Corley og Hamilton, 2013). Først blev materialet kodet induktivt i en afsøgning af forskellige udtryk for organisatorisk forankring i de tre cases. Dernæst blev forskelle og ligheder mellem de tre cases afsøgt, og forankringsudtrykkene aggregeret i analytiske andenordenstemaer. Til sidst blev de identificerede temaer sat i relation til relevante fund og begreber i forskningslitteraturen på området, hvilket ledte til den endelige begrebsliggørelse af fire forankringsformer. Eksempelvis blev koblingen af styringslaboratorierne til arenaer for dialog og samarbejde begrebsliggjort som ”platformsforankring” med reference til forskningen i ”collaborative platforms” som middel til at skalere samarbejde (Ansell og Gash, 2018).

Resultater: styringslaboratoriernes fire forankringsformer

Analysen af det empiriske materiale har ført til identifikationen af fire former for forankring af offentlige styringslaboratorier: Planforankring, procesforankring, platformsforankring og personforankring. Planforankring defineres ved, at styringslaboratorierne og deres virkefelt er koblet op på organisationens strategiske målsætninger, prioriteringer og udviklingsplaner. Procesforankring defineres ved, at styringslaboratoriernes undersøgende og udviklende metodikker kobles til arbejdsprocesser uden for laboratoriet. Platformsforankring defineres ved,

at styringslaboratorierne knyttes op i etablerede samarbejds- og dialogstrukturer, som løbende følger, kvalificerer og evaluerer deres processer og resultater. Endelig defineres personforankring ved, at formelle og uformelle ledere i organisationen opnår ejerskab til og tager ansvar for styringslaboratoriets processer og resultater. De følgende afsnit indkredser hver af de fire forankringsformer nærmere på baggrund af en analyse af deres empiriske manifestationer i de tre kommunale cases.

Planforankring

I Høje-Taastrup Kommune udnævnte byrådet 2018 til *Forenklingens År* og igangsatte sammen med direktionen styringslaboratoriet for at sætte afbureaukratisering på dagsordenen i kommunen (interview med udviklingskonsulent). De decentrale ledere understreger væsentligheden af den rygstøtte og legitimitet, som den store afbureaukratiseringsdagsorden gav det lokale forenklingssarbejde i og uden for laboratoriet (dobbeltinterview med skole og gruppeinterview med hjemmeplejegruppe). Betegnelsen *Forenklingens År* indikerer imidlertid, at dagsordenen er en anden til næste år, hvormed det blev uklart for nogle af de decentrale ledere og medarbejdere, om de skulle fortsætte med at forenkle efter laboratorieforløbets formelle afslutning (dobbeltinterview med skole og gruppeinterview med hjemmeplejegruppe). Laboratoriets stærke planforankring i den kommunale afbureaukratiseringsdagsorden satte skub i processen, men dagsordenens deklarerede udløbsdato virkede hæmmende for at fortsætte den laboratorieinducerede praksis.

I Horsens Kommune blev styringslaboratoriet igangsat som et pilotforløb for at afsøge, hvordan dokumentation i kommunen i højere grad kunne afstemmes med kommunens ”leveregler for god dokumentation”, som tilsagde, at dokumentation skulle være relevant og vigtig, give mening, være effektiv, understøtte tværfagligt samarbejde, skabe værdi for borgeren og have et klart og kommunikeret formål (projektbeskrivelse). Udviklingskonsulenterne brugte i forlængelse heraf levereglerne i rammesætningen og den løbende facilitering af laboratoriearbejdet (PowerPoint-slides). I den interne evaluering og opfølgning på pilotprojektet lagde konsulenterne stor vægt på, at langt de fleste nye styringsløsninger levede op til levereglerne (evalueringsnotat). Det var nemlig afgørende for vurderingen af, om andre daginstitutioner i kommunen skulle deltage i lignende laboratorier (personlig kommunikation). Således var styringslaboratoriets forankring i den bredere kommunale ramme omkring ”god dokumentation” afgørende for deres videre liv i organisationen.

I Odder Kommune blev styringslaboratoriet initieret af socialchefen med det formål at udvikle et alternativ til den eksisterende BUM-model, som kunne

lette presset på kommunens økonomi, der var opstået på baggrund af en øget tilgang af borgere på området (projektbeskrivelse). Endvidere var det koblet op på en bredere forvaltningspolitisk dagsorden om mindre detailstyring, mere samskabelse og en højere grad af aktivt medborgerskab i kommunen (dobbelt-interview med socialchef og udviklingskonsulent). Laboratoriet blev i forlængelse heraf udstyret med et mandat til at udvikle en ny styringsmodel, som kunne sikre en øget økonomisk ansvarliggørelse af udfører; færre mål og et større metodisk råderum til udfører; samt en øget målorientering og fokusering på løbende, ensartet og systematisk dokumentation (projektbeskrivelse). Det ledte over i en relativt stramt styret proces, som sikrede, at den nye styringsmodel holdt sig inden for mandatet og bidrog til at indfri de politisk prioriterede mål. Mens det på den ene side skabte grobund for politisk-administrativ opbakning til implementeringen heraf, skabte det på den anden side også grobund for en delegitimerende fortælling blandt medarbejdere, der så laboratoriet som ”en kulisseeagtig skinproces” uden reelle indflydelsesmuligheder (gruppeinterviews med sagsbehandlere og bostøtter). Det illustrerer den svære ledelsesopgave, der ligger i at skabe en stærk planforankring uden at indskrænke deltageres handlinger og ejerskab.

Caseanalysen viser, hvordan styringslaboratorier kan kobles op på organisationens strategiske målsætninger, prioriteringer og udviklingsplaner. Som det ses i casene, opstår planforankring, når styringslaboratoriet initieres og virker i tilknytning til en fremherskende dagsorden i organisationen. Det kan opnås ved, at laboratorierne tildeles et mere eller mindre ekspliciteret politisk-administrativt mandat til at udvikle ny styring inden for et givent område. Ledelsesmæssigt kræver det en klar indhegning af processen i både den indledende rammesætning og den løbende facilitering af laboratoriearbejdet, hvilket kan være med til at bringe styringslaboratoriet og dets nye styringsløsninger i samklang med en bredere organisatorisk base og dermed hjælpe centrale nøglepersoner til at se værdien af laboratoriearbejdet. Dog kan en for stram planforankring udfordre den lokale forankring heraf.

Procesforankring

Det formelle laboratorieforløb i Høje-Taastrup Kommune bestod af et kick-off-møde og to laboratedage med cirka to ugers mellemrum. Den ansvarlige udviklingskonsulent fremhæver forløbets enkle set-up som en force, der afspejler den kommunale forenklingdagsorden (interview med udviklingskonsulent). De deltagende arbejdspladser påpeger imidlertid, at deres engagement rakte langt ud over deltagelsen i selve laboratoriet, idet de brugte betydelig proces tid på udviklingen af ny styring før, imellem og efter laboratedagene (dobbeltin-

terview med skole og gruppeinterview med hjemmepleje). Blandt andet fik deltagerne ”hjemmeopgaver”, idet de blev bedt om at indsamle data i form af input fra kolleger, som kunne bruges til at undersøge en given styringsproblematik og dens mulige løsninger (projektbeskrivelse). Det understøttede laboratoriets lokale procesforankring, men var også med til at presse institutionerne, da der fra centralt hold ikke var afsat ekstra ressourcer til frikøb/vikartimer. Derfor måtte hjemmeplejen løbe hurtigere og endog omlægge borgerbesøg i forsøget på at løse hjemmeopgaverne tilfredsstillende (gruppeinterview med hjemmepleje). Det understreger, at procesforankring også indebærer et ekstra ressourcetræk.

I Horsens Kommune var en aktivering af en bredere kreds af aktører gennem hjemmeopgaver eller lignende ikke tænkt ind i procesdesignet (projektbeskrivelse), hvormed det var op til de deltagende arbejdspladser, hvorvidt og hvordan de arbejdede med udforskning og udvikling af ny styring imellem laboratoriedagene. Den deltagende dagsinstitution lykkedes i høj grad med at procesforankre laboratoriarbejdet. Her formulerede laboratoriedeltagerne på eget initiativ procesplaner for inddragelse af kolleger og samarbejdspartnere i tiden mellem laboratoriedagene med henblik på at kvalificere de udvalgte styringsproblemer og -løsninger yderligere (dobbeltinterview med udviklingskonsulenter og gruppeinterview med daginstitution). Fx inviterede de en konsulent fra Tværgående Enhed for Læring og den lokale viceskoleleder til at deltage i forenklingen af en række førskoleskemaer. Omvendt forholdt det sig i hjemmeplejegruppen, som ikke inddrog kolleger og andre relevante parter i tiden mellem laboratoriedagene (gruppeinterview med hjemmeplejegruppe). De oplevede de mellemliggende perioder som ”tidsspilde” og beskriver, hvordan kollegerne undervejs glemte, hvad laboratoriet gik ud på (gruppeinterview med hjemmeplejegruppe). Den lokale oplevelse af laboratoriets relevans og ejerskab hertil begrænsede sig således til de direkte involverede.

I Odder Kommune var der heller ikke lagt op til integrering af laboratoriarbejdet i dagligdagen (projektbeskrivelse). Tiden mellem laboratoriedagene blev i stedet brugt af ledelsen og den eksterne konsulentvirksomhed til at sammenfatte laboratoriedagenes idéudvikling i korte rapporter, som blev præsenteret for deltagerne undervejs og til sidst fremhævet som forløbets primære output (dobbeltinterview med socialchef og udviklingskonsulent). I praksis betød denne fremgangsmåde, at ledelsen og konsulentbureauet forestod en betydelig del af det substantielle udviklingsarbejde, og flere medarbejdere fremhæver, at de havde svært ved at genkende de nye styringsløsninger i rapporterne, hvilket bidrog til en følelse af begrænset indflydelse vis-a-vis ledelsen (gruppeinterviews med sagsbehandlere og bostøtter). Styringslaboratoriets procesforankring og dermed

også det lokale ejerskab til dets produktresultater var således begrænset, selv blandt de direkte involverede.

Caseanalysen viser, hvordan styringslaboratoriernes procesforankring forudsætter en løbende ud- og indlejring af laboratoriets samarbejdsbaserede tilgang. Procesforankring kan fremmes gennem konkrete ”hjemmeopgaver” og ved at tilføre ressourcer til involvering af en bredere kreds af relevante aktører som fx kolleger eller samarbejdspartnere i udforskning, udvikling og afprøvning af ny styring. Ledelsesmæssigt kræver det, at der ikke blot fokuseres på tilrettelæggelse og facilitering af selve laboratedagene, men også på processerne uden for og imellem dem. Lykkes man med at procesforankre styringslaboratoriet, går det fra at være et lukket rum med en begrænset deltagerkreds og en forløbsmæssig afslutning til at være en pågående og foranderlig proces, der griber ud blandt relevante aktører og bliver en fast bestanddel af deres relationer og daglige arbejde med kerneopgaven. Det muliggør en fortsat og iterativ udvikling af nye problemforståelser og styringspraksisser. Lykkes det ikke, så kan selv de direkte involverede deltageres ejerskab blive udfordret.

Platformsforankring

I Høje-Taastrup Kommune blev styringslaboratoriet formelt platformsforankret i Lokal-MED, som før, under og efter forløbet modtog orienteringer om dets målsætninger, procesforløb og resultater (projektbeskrivelse og interview med udviklingskonsulent). Mere uformelt blev det også platformsforankret i decentrale arenaer. Fx besluttede en skole at gøre laboratoriarbejdet til et fast punkt på personalemødernes dagsorden, hvor man gjorde status på udviklingen og gennemførelsen af nye styringsløsninger og drøftede nye, emergerende styringsproblematikker (dobbeltinterview med skole). I hjemmeplejen manglede man til gengæld en platform for styringsdialog i den eksisterende struktur, hvorfor man oprettede en midlertidig projektorganisation til at understøtte laboratoriarbejdet (interview med socialchef og gruppeinterview med hjemmeplejegruppe). Projektorganisationen var ressourcekrævende at opretholde og blev i sagens natur opløst ved projektperiodens udløb. Forskellene mellem platformsforankringen i hhv. skolen og hjemmeplejen understreger, hvordan decentrale vilkår herfor varierer betydeligt på tværs af sektorer og arbejdspladser.

I Horsens Kommune var Hoved-MED med til at initiere laboratoriet som pilotprojekt og skulle også vurdere perspektiverne i en eventuel udbredelse til andre dele af organisationen på baggrund af en slutevaluering (projektbeskrivelse). MED-systemet blev dermed ikke brugt som understøttende struktur undervejs i forløbet, men fungerede som platform for fælles initiering og vurdering. Lokalt var det op til de deltagende institutioner at beslutte, hvorvidt

og hvordan laboratoriet skulle platformsførkres decentralt. Ligesom skolen i Høje-Taastrup valgte daginstitutionen i Horsens at løfte laboratoriearbejdet ind på deres personale- og pædagogmøder, hvilket understøttede den lokale vidensdeling og involvering af hele medarbejdergruppen i arbejdet med forenkling og integration af dokumentationsskemaer (PowerPoint-slides og gruppeinterview med daginstitution). Et forældremøde blev også brugt til at drøfte udvalgte styringsproblemer og deres mulige løsninger med forældrene (PowerPoint-slides og gruppeinterview med daginstitution). I hjemmeplejegruppen platformsførkredes man til gengæld ikke laboratoriet decentralt, hvilket de selv forklarer med generel travlhed, og at man ikke havde opfattelsen af, at det var forventet (gruppeinterview med hjemmeplejegruppe, Horsens). Dermed blev øvrige kolleger og lokale samarbejdspartnere ikke koblet på processen.

I Odder Kommune, hvor man udviklede ny styring på hele det specialiserede socialområde på tværs af afdelinger og institutioner i kommunen, platformsførkredes man laboratoriet centralt i Område-MED og nedsatte endvidere en midlertidig følgegruppe bestående af ledere og medarbejdere fra forskellige dele af organisationen (projektbeskrivelse, Odder). Disse fora spillede en væsentlig rolle som projektholdere før og under forløbet. Efter forløbet oprettede man et forum for styringsdialog, som alle ledere og medarbejdere på området blev inviteret til at deltage i. På en række temadage drøftede man forskellige aspekter af den nye styringsmodel i forsøget på at fastholde en samarbejdsbaseret og udviklingsorienteret tilgang i implementeringen af den nye styringsmodel (interviews, Odder). Temadagene spillede for en tid en rolle i at udbrede interessen for og forståelsen af den nye styringsmodel, men qua deres udspring i et nyoprettet forum, som ikke allerede var integreret i organisationens virke, bidrog de kun i begrænset grad til laboratoriets organisatoriske forankring.

Caseanalysen viser, hvordan allerede etablerede samarbejdsarenaer kan anvendes som understøttende organisatorisk infrastruktur for en samarbejdsbaseret og udviklingsorienteret styringspraksis på flere niveauer. Lykkes det at platformsførkredes laboratoriet, vil det sikre strukturelle rammer for fortsat udvikling af styring og udbrede ejerskabet til styringslaboratoriets processer og resultater. Offentlige styringslaboratorier kan platformsførkredes ved, at chefer eller proceskonsulenter løbende orienterer centrale mødefora om det pågående laboratoriearbejde, eller at deltagende ledere og medarbejdere gør brug af decentrale møderum som platforme for aktiv involvering af kolleger og samarbejdspartnere i udforskningen af problemer og løsninger. Analysen viser imidlertid, at vilkårene for decentral platformsførkning varierer betydeligt sektorer og arbejdspladser imellem. Ud over at opstille forventninger til både central og decentral platformsførkning bør laboratedesignere og -facilitatorer således

overveje tilstedeværelsen samt anvendeligheden af allerede institutionaliserede arenaer for styringsdialog (fx MED-systemet) og decentrale fora (fx personale-møder) på de relevante områder.

Personforankring

I Høje-Taastrup Kommune deltog kommunaldirektøren og områdecheferne direkte i styringslaboratoriet og var aktive i at lancere initiativet i den kommunale organisation. De decentrale ledere og medarbejdere fremhæver særligt kommunaldirektørens deltagelse som væsentlig. Det signalerede nemlig, at kommunen prioriterede laboratoriet højt, hvilket motiverede deltagerne og gav laboratoriet bred organisatorisk legitimitet, som fremmede mulighederne for at få løsningsforslag gennemført på højere politisk-administrative niveauer (dobbeltinterview med skole og gruppeinterview med hjemmeplejegruppe). Fx blev et forslag om at fjerne kommunale læseudviklingsprøver, som fremkom i laboratoriet, efterfølgende vedtaget af byrådet. Langt størstedelen af de udviklede styringsløsninger var imidlertid lokale løsninger, som ikke blev skaleret eller spredt til andre dele af den kommunale organisation. Det kan blandt andet forklares med, at områdecheferne primært indgik i en lyttende rolle, hvormed de ikke blev involveret i at finde nye løsninger, hvorfor deres ejerskab hertil var begrænset (projektbeskrivelse og interviews med områdechefer). Således havde laboratoriet en ressourcestærk ambassadør helt i toppen af organisationen, men flere af de konkrete styringsløsninger manglede personforankring på områdeniveau, hvormed de forblev lokale.

I Horsens Kommune var den centrale personforankring af laboratoriet til stede, men i mere begrænset form end i Høje-Taastrup. Qua Hoved-MEDs involvering i laboratoriets initiering var kommunaldirektøren en del af igangsættelsen og opfølgningen, men spillede ingen aktiv rolle i løbet af laboratoriet (projektbeskrivelse og dobbeltinterview med udviklingskonsulenter). Som en integreret del af forløbet brugte de kommunale proceskonsulenter interviews som metode til at inddrage nøgleaktører i forvaltningen, herunder dagtilbudschefen, en chefkonsulent på uddannelsesområdet og en udviklingskonsulent på ældreområdet, som de interviewede om udvalgte styringsproblemer (Power-Point-slides og dobbeltinterview med udviklingskonsulenter). Det bidrog med en nuancering og kvalificering af problemdefinitionerne, men var begrænset som middel til at sikre bredere opbakning og ejerskab til de lokalt udviklede styringsløsninger. Laboratoriets produktresultater forblev således lokale.

I Odder Kommune var socialchefen aktiv i initieringen, gennemførelsen og opfølgningen på forløbet (dobbeltinterview med socialchef og udviklingskonsulent) og spillede blandt andet en vigtig rolle i at udfærdige de rapporter, som

præsenterede laboratoriets nye styringsløsninger. Selv om hun således udgjorde et centralt forankringspunkt for styringslaboratoriet, var processen i mindre grad personforankret og i højere grad plan- og platformsforankret. Da Odder Kommune er en relativt lille kommune, var det logistisk og økonomisk muligt at involvere stort set alle kommunens ledere og medarbejdere på det specialiserede socialområde fra chefniveauet og ned (projektbeskrivelse), hvilket yderligere bidrog til at gøre styringslaboratoriet mindre personafhængigt. Den centrale personforankring var således til stede, men af mindre betydning end i de øvrige cases.

Caseanalysen viser, hvordan ressourcestærke nøglepersoner, som tager ansvar for styringslaboratoriets initiering, gennemførelse og evaluering, kan være med til at sætte strøm til dets processer og udbrede dets resultater. Personforankring sker blandt andet ved, at enkeltpersoner står som afsendere af intern og ekstern kommunikation om laboratoriet før, under og efter forløbet. Ledelsesmæssigt kræver det villighed og evne til at identificere og invitere relevante personer ind tidligt i processen. Det gælder i særlig grad centralt og decentralt placerede personer med autoritet, netværk og adgang til disponering og prioritering af økonomiske og menneskelige ressourcer. Ud over at deres magt, indflydelse og position kan bruges til enten at fremme eller bremse realiseringen af konkrete styringsløsninger, kan de som ambassadører tilføre styringslaboratorierne organisatorisk legitimitet og bidrage til skalering og spredning af deres produkt- og procesværdi i organisationen.

Diskussion af studiets resultater

Med sine fire forankringsformer bidrager studiet med en analytisk optik, der gør det muligt at se og forstå forskellige typer af koblinger mellem styringslaboratorierne og det offentlige bureaukrati. Tidligere forskning har primært fokuseret på det, der i studiet begrebsliggøres som personforankring, særligt offentlige topledere betydning for skalering og realisering af styringslaboratoriernes løsningsidéer (se fx McGann, Blomkamp og Lewis, 2018). Forskningen viser, at styringslaboratorier ofte fungerer som individuelle prestigeprojekter og symbolpolitiske gestusser, som offentlige ledere bruger til at demonstrere deres villighed til at investere i udvikling og innovation (Bason, 2018: 144). En stærk personforankring udgør en væsentlig drivkraft for anvendelsen af laboratorier i den offentlige sektor, men kan ikke stå alene. Uden øvrige former for organisatorisk forankring bliver laboratorierne skrøbelige og sårbare over for udskiftning af enkeltpersoner i toppen af bureaukratiet (Tönurist, Kattel og Lember, 2017: 20). Fx har et stort studie af styringslaboratorier i EU vist, at udskiftning af initierende beslutningstagere udgør en af de mest afgørende barrierer for en

fortsat laboratoriepraksis i offentlige organisationer (Fuller og Lochard, 2016: 16). Studiet finder, at projektledere bruger store ressourcer på at retfærdiggøre og legitimere laboratoriernes eksistens opad i organisationen, når styringslaboratorierne ikke er indlejret i eksisterende organisatoriske strukturer (Fuller og Lochard, 2016).

Det peger på væsentligheden af de øvrige former for organisatorisk forankring og måske særligt platformsforankring, som netop omhandler laboratoriernes strukturelle kobling til værtsorganisationen. Frem for et begreb om strukturel indlejring, som indikerer en relativt lav grad af frirum, så indebærer begrebet om platformsforankring en gensidig relation mellem styringslaboratoriet og den bureaukratiske organisation. Nyere forskning i sådanne ”løse koblinger” mellem bureaukratiet og platforme for samarbejdsdrevet innovation peger på, at de er væsentlige for at sikre lokalt ejerskab og politisk opbakning til ny, samarbejdsbaseret styring (Ansell og Gash, 2018; Krogh, 2022).

Det er samme type løse koblinger, der behov for, når det kommer til planforankring af de offentlige styringslaboratorier. Som casen fra Odder Kommune illustrerede, kan en for stramt styret og rammesat proces bringe laboratoriet tættere på traditionel *downstream policy-making* og de heraf følgende problemer, som styringslaboratorierne ellers i udgangspunktet er sat i verden for at komme til livs (Bason, 2018; McGann, Blomkamp og Lewis, 2018). Facilitatorer af styringslaboratorier balancerer dermed på en knivsæg mellem over- og understyring, som er et generelt vilkår for styring og ledelse af tværgående samarbejde (Krogh, 2022). At sikre både central planforankring og decentral procesforankring, som skaber ejerskab i begge ender af styringskæden, fremstår således som en dilemmafyldt, men meget væsentlig opgave for designere og facilitatorer af offentlige styringslaboratorier.

Hvilke grader og kombinationer af de forskellige forankringsformer, der skaber de mest optimale forudsætninger for udvikling og realisering af ny og mere meningsfuld styring i offentlige bureaukratier, er et spørgsmål, som indeværende studie ikke svarer på, men stiller til fremtidig forskning på området. Kvalitative QCA-studier og kvantitative interferensstudier på baggrund af en indeksering af forankringsformene synes oplagte i den sammenhæng. Hypotetisk-deduktive forskningsdesigns vil i forlængelse heraf kunne anvendes til at undersøge, hvor stor en betydning hver af de fire forankringsformer har for offentlige styringslaboratoriers levetid og for realiseringen af deres styringsløsninger. Flerårig følgeforskning i forbindelse med systematiske forsøg med plan-, proces-, platforms- og personforankring vil endvidere kunne udvikle og kvalificere resultaterne af indeværende studie. Mere generelt vil yderligere forskning kunne bidrage med dybere forståelser og konkrete værktøjer, som kan hjælpe

designere og facilitatorer af offentlige styringslaboratorier med at sikre den organisatoriske forankring, der skal til for at øge og sprede laboratoriernes produkt- og procesværdi.

Konklusion

Offentlige styringslaboratorier anvendes i stigende grad til at udvikle ny og mere meningsfuld styring i den offentlige sektor, men de lanceres ofte som midlertidige projekter i periferien af det offentlige bureaukrati og fører derfor sjældent til mere end lokal og episodisk idéudvikling. På den baggrund har artiklen undersøgt, hvordan styringslaboratorier forankres i offentlige bureaukratier. Ud fra en teoretisk forståelse af de offentlige styringslaboratoriernes særlige karakter, værdiskabelse og iboende forankringsparadoks har den præsenteret og diskuteret resultaterne af et eksplorativt studie af tre kommunale styringslaboratorier. Casestudiet bidrager med fire induktivt udledte forankringsformer, der både kan anvendes som analytisk optik og som praktisk design- og faciliteringsværktøj. Videreudvikling af studiets fund kan blandt andet ske i tilknytning til mere systematiske forsøg med plan-, proces-, platforms- og personforankring af styringslaboratorier i offentlige bureaukratier.

Litteratur

- Agger, Annika, Anne Tortzen og Charlotte Rosenberg (2018). *Hvilken værdi skaber vi med samskabelse – og hvordan kan den måles og dokumenteres?* Professionshøjskolen Absalon.
- Akama, Yoko og Alison Prendiville (2016). Embodying, enacting and entangling design: A phenomenological view to co-designing services. *Swedish Design Research Journal* 8 (1): 29-40.
- Ansell, Christopher og Alison Gash (2018). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory* 28 (1): 16-32.
- Astrup, Peter Wiborg og Henrik W. Bendix (2014). (Styrings-)laboratorier, pp. 349-376 i Klaus Majgaard (red.), *Sprækker for fornyelse: Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. København: DJØF Forlag.
- Bason, Christian (red.) (2014). *Design for policy*. Farnham: Routledge.
- Bason, Christian (2018). The rise of labs: prospects and pitfalls, kapitel 6 i *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*, 2. udg. Policy Press.
- Bason, Christian og Robert D. Austin (2021). Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919186>

- Bason, Christian og Andrea Schneider (2014). Public design in global perspective: Empirical trends, pp. 23-40 i Christian Bason (red.), *Design for policy*. Farnham: Routledge.
- Bentzen, Tina Øllgaard (2021). Samskabt styring: Potentialer og udfordringer. *Politica* 53 (3): 261-279.
- Blomkamp, Emma (2018). The promise of co-design for public policy. *Australian Journal of Public Administration* 77 (4): 729-743.
- DJØF (2020). *Mere til fælles – tid og tillid i 2020'erne*. Digital publikation.
- Fuller, Matt og Anna Lochard (2016). *Public policy labs in European Union member states*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley og Aimee L. Hamilton (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16 (1): 15-31.
- Kristensen, Catharina Juul (2008). Organisatorisk forankring af velfærdsinnovation – en analyse med inddragelse af to cases fra aktiveringsområdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 10 (3): 73-87.
- Krogh, Andreas Hagedorn (2022). Facilitating collaboration in publicly mandated governance networks. *Public Management Review* 24 (4): 631-653.
- Manzini, Ezio og Eduardo Staszowski (red.) (2013). *Public and collaborative: Exploring the intersection of design, social innovation and public policy*. DESIS Network.
- McGann, Michael, Tamas Wells og Emma Blomkamp (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public Management Review* 23 (2): 297-316.
- McGann, Michael, Emma Blomkamp og Jenny M. Lewis (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences* 51: 249-267.
- Melander, Preben (red.) (2014). *Laboratorier til bæredygtig samfunds- og lederskabelse: Når lederkompetencer samskabes af mennesker*. København: DJØF Forlag.
- MindLab (2015). *Læring fra tre styringslaboratorier: Input til partssamarbejdet om modernisering af den offentlige sektor*. København: MindLab.
- Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mulgan, Geoff (2014). The radical's dilemma: An overview of the practice and prospects of social and public labs. NESTA. Digital publikation: https://media.nesta.org.uk/documents/social_and_public_labs_-_and_the_radicals_dilemma.pdf
- Olejniczak, Karol, Sylwia Borkowska-Waszak, Anna Domaradzka-Widła og Yaerin Park (2020). Policy labs: The next frontier of policy design and evaluation? *Policy & Politics* 48 (1): 89-110.
- Osborne, David og Ted Gaebler (1992). *Reinventing government*. New York: Addison-Wesley.

- Puttick, Ruth (2014). *Innovation teams and labs: A practice guide*. London: NESTA.
- Schein, Edgar H. (2016). *Organizational culture and leadership*, 5. udg. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schuurman, Dimitri og Piret Tõnurist (2017). Innovation in the public sector: Exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. *Technology Innovation Management Review* 7 (1): 7-14.
- Tõnurist, Piret, Rainer Kattel og Veiko Lember (2017). Innovation labs in the public sector: What they are and what they do. *Public Management Review* 19 (10): 1455-1479.
- Torfinng, Jacob og Andreas Hagedorn Krogh (2013). *Samarbejdsdrevet innovation i bandeindsatsen*. København: DJØF Forlag.
- Torfinng, Jacob, Andreas Hagedorn Krogh og Anders Ejrnæs (2020). Measuring and assessing the effects of collaborative innovation in crime prevention. *Policy & Politics* 48 (3): 397-423.
- van Buuren, Arwin, Jenny M. Lewis, B. Guy Peters og William Voorberg (2020). Improving public policy and administration: Exploring the potential of design. *Policy & Politics* 48 (1): 3-19.
- Westley, Frances, Sean Goebey og Kirsten Robinson (2012). *Change Lab/Design Lab for Social Innovation*. Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience.
- Ziegler, Michael og Mona Striib (2018). KL og Forhandlingsfællesskabet: Sådan får vi mere tid til kerneopgaven. *Altinget*, 24. september.