

**METALABORATORIET:  
Et eksperiment med forståelser af Laboratoriemodellen  
som middel til udvikling af Fremtidens offentlige lederskab**

**1. Projektets område og hensigt: En afdækning af Laboratoriemodellens tankegang og potentialer**

Projektet er en analyse af Laboratoriemodellens teori, praksis og potentialer.

Laboratoriemodellen er betegnelsen for en samling idéer for, hvordan der inden for den offentlige sektor kan arbejdes med udfordring og udvikling af faglige, ledelsesmæssige og styringsmæssige kompetencer, ideer og koncepter. "Modellen" sigter med udgangspunkt i den enkelte offentlige institution at bringe en dialog i stand mellem styringens interessenter og i samspillet mellem dem udvikle koncepter, der reducerer administrative belastninger og skaber styring, der er fagligt meningsfuld.

Ud fra en analyse af, hvordan laboratoriemodellen *beskrives* og i praksis *anvendes*, er det hensigten med projektet at fremkomme med teorifunderede og praksisinspirerende illustrationer af tankegangen i laboratoriemodellen som middel til offentlig udvikling.

Projektet anvender Reflexive Methology som metodologi og ramme for teorianvendelse. Projektets primære empiri udgøres af tekstanalyser og af tre cases.

**2. Projektets baggrund og *state-of-the-art*: Laboratoriemodellens historik, omfang og forntagelse**

I løbet af 1980'erne indførte man i Danmark inspireret af USA og England en række forståelser af offentlig ledelse og styring under overskriften New Public Management (NPM). Siden har NPM været fællesbetegnelse for en lang række tiltag, der har søgt at effektivisere og gennemsigtiggøre den offentlige sektor gennem øget styring, kontrol og dokumentation (Greve & Ejersbo, 2005)

I mange sammenhænge opleves det dog, at NPM gik for vidt (Gjørup et al, 2007), og at den øgede styring er afkoblet fra den praktiske opgaveløsning og samtidig begrænser muligheden for nødvendig fagprofessionel udfoldelse og ledelse (Melander, 2008). Der er således fra både praktikere, politikere og forskere efterspurgt en måde at komme videre *efter* NPM, en måde at lempe eller tilpasse de styringsmæssige krav uden at ophøre med at styre. Der efterspørges en måde, hvorpå styringen kan rette sig mod netop kerneforretningen, den faglige og borgerrelevante opgaveløsning (Majgaard, 2007).

Dette kommer til udtryk eksempelvis i Kvalitetsreformens koncept om Udfordringsret: det frontlinjepersonale, som skal levere offentlig service og velfærdstilbud, skal sættes i centrum for, at der udvikles styringsformer, der giver både mening og bedre styring (Melander, 2010).

Laboriemi modellen er én sådan måde. Laboriemi modellen<sup>1</sup> som idé er iterativt udviklet og under udvikling af praktikere og forskere i forening. I denne proces er navnet Laboriemi modellen blevet anvendt til at betegne en række meget forskellige initiativer, der dog påberåber sig en art fællesskab. Det ses derfor også, at kommuner, faglige organisationer, offentlige institutioner, konsulenthuse og forskere taler om og opretter projekter, der kaldes laboratorier (Bason, 2009; Hjortdal, Bendix & Stii, 2009; Have, 2009). Men er der

---

<sup>1</sup> Det bør indskydes, at begrebet "Laboriemi model" ikke bør give anledning til tænke de mange initiativer som "laboratorier" i naturvidenskabelig forstand. Der er snarere tale om et navn, som er opstået (måske inspireret af MindLab, en tværministeriel udviklingsafdeling) og anvendt fordi det kan beskrive ambitionen, som kan ses i mange af laboriemiinitiativerne, om at prøve at eksperimentere (igen, ikke i en naturvidenskabelig forstand) med og udfordre den måde, man kan arbejde med udvikling i den offentlige sektor.

en fælleshed, en konceptuelt enhed i begrebet "laboratorimodel"? Hvad er den i så fald? Eller behøver der overhovedet at være en?

I praksis ses en række forskellige tiltag, der har det til fælles, at styringens interesser bringes sammen for at diskutere, hvordan eksisterende styring kan tages op til overvejelse og omformning eller erstattes af nye, mere meningsfulde former. Imens tales der om rum for leg, udforskning, paradokser, wicked problems, konstruktiv kakofoni, dialog og mangfoldighed og henviser til eksempelvis Stacey (2007) og March (1976) (eksempelvis Majgaard, 2007, 2009). Under laboratoriemodellens overskrift arbejdes der med pædagogers ledelse i børnehaver, aktivering af unge i interregionalt samarbejde, kommunale dokumentationskrav, skadestuers dataproduktion, regional innovation og SKAT's opfattelse af retssikkerhed.

En egentlig undersøgelse af laboratoriemodellens forskelligartede tankegang, tankegods og praksis foreligger endnu ikke. De beskrivelser, der findes, retter sig mod at inspirere til modellens anvendelse (Melander, 2010) eller beskrive enkelte laboratoriers proces og udfald (Have, 2009; Hjortdal, Bendix & Stii, 2009).

Dette projekt skal rumme en første sådan undersøgelse. Til dette formål vil det iagttage og udfordre laboratoriemodellen som arbejdsform for at belyse, hvad modellen kan være og skabe, og hvad den kan anvendes til. Projektet hverken kan eller vil beskrive laboratoriemodellen som total størrelse, defineret teknologi eller koncept – snarere vil det forsøge at indfange diversiteten i tankegangen og ved hjælp af en række empiriske nedslag illustrere og kritisk reflektere aspekter ved de arbejdsformer, der påberåber sig laboratoriemodellen.

### **3. Tentative forskningsspørgsmål: Projektets problem og undersøgelsesinteresser**

De forskningsspørgsmål, som projektet vil besvare og diskutere er (underspørgsmål er tentative):

#### *a) Hvordan oversættes laboratoriemodellen fra abstrakt koncept til praksisbeskrivelse?*

- Hvilke typer initiativer og problemer knyttes til laboratoriemodellen?
- Hvilke ligheder og forskelle er der imellem de forskelligartede initiativer? På hvilken baggrund opstår de?
- I hvilke teoretiske forståelser funderes forskellige opfattelser af laboratoriemodellen?
- Hvilke særlige problematikker hhv. peges der på og negligeres i beskrivelserne af laboratoriemodellen?

#### *b) Hvordan fungerer enkelttilfælde af laboratoriemodellen som arbejdspraksis?*

#### *c) Hvilke muligheder giver laboratoriemodellen for udvikling?*

- Hvilke muligheder giver laboratoriemodellen for at udvikle og innovere? Hvorfor?
- Til hvilke formål bør modellen anvendes og ikke anvendes? Hvorfor? I hvilke sammenhænge er den særligt produktiv?
- Hvordan kan man udvikle laboratoriemodellen fremadrettet som metode i offentlig lederskabs- og styringsudvikling?

En nærmere beskrivelse af, hvordan forskningsspørgsmålene vil blive besvaret fremgår af pkt. 4.5. Der er ikke defineret underspørgsmål til spørgsmål *b*, da disse udvælges på baggrund af empirisk og teoretisk relevans undervej i undersøgelsen (se pkt. 4.3.2. og 4.4.)

### **4. Projektets teori og metode: Konturer af et undersøgelsesdesign**

#### **4.1. Vidensambition: Phronesis som bestræbelse og retning**

Det er ambitionen med projektet at fremkomme med forskningsviden, der er *brugbar* og *kritisk*. Brugbar både for de mennesker, der undersøges, og andre, der måtte ønske at arbejde med laboratoriemodellen. Og kritisk, således at den udfordrer både laboratoriemodellen som arbejdsform og sit eget bidrag.

På denne måde er det ambitionen at fremkomme med viden, der er *phronetisk* (Flyvbjerg, 2009). Begrebet henviser til muligheden for social videnskab, der ikke er universalistisk eller prediktiv, men kontekstuel og

praktisk – og altså modsat det, Flyvbjerg betegner som episteme og techne<sup>2</sup>. Der vil altså ikke fremkomme manualiseringer af laboratoriemodellen. Snarere skal der udvikles videnskabelig viden, der gør det muligt for praktikere at arbejde mere kritisk reflekteret og bevidst om egen praksis og egne valg og muligheder – altså en viden, der ikke er generalistisk eller har universale ambitioner, men som fortsat sigter på en høj grad af praktisk brugbarhed.

Phronesisbegrebet vil således inspirere undersøgelsens valg af metodologi ved den opmærksomhed der gives både til plural og *attuned* teorianvendelse (Antonacopoulou, 2010; Dunne, 1993), casefundering (Flyvbjerg, 2009), refleksiv kritik – *kresis* – (Antonacopoulou, 2010; Flyvbjerg, 2009) og bevidsthed om egen medskabelse og normativ rettethed (Eikeland, 2008; Kirkeby, 2009).

Metodologisk kan den phronetiske ambition – i denne beskrivelse – loyalt håndteres inden for rammerne af Reflexive Methodology.

#### **4.2. Metodologi: Reflexive Methodology som undersøgelsens ramme**

Reflexive Methodology (forkortet RM; Alvesson & Sköldberg, 2009) er en metodologi, der sigter mod at skabe "reflexive rigour" og åbne for *kreativitet* i fortolkningen. Hensigten hermed er, at bidrage med viden, der ikke er blot gentagelser af teoretiske pointer eller omformuleringer af empirien. Snarere åbnes der for en mangfoldig, teoriguidet fortolkning, der jf. den phronetiske ambition kan inspirere til nye måder at arbejde praktisk – forskerens position bliver en, hvor fokus er på kritisk fortolkning og pluralistisk udfordring af de empiriske fænomener.

RM tilstræber dette sigte gennem et framework for "the interplay of interpretive levels" (ibid., s. 270), hvorved der åbnes for en dialog mellem data og forskellige teoriguidede fortolkningsniveauer<sup>3</sup>. På denne måde skal fortolkningen i flere perspektiver åbne for nye dimensioner ved det iagttagne og fremtvinger ny empirisk og teoretisk nysgerrighed. Dette "interplay" er illustreret i figur 1.

---

<sup>2</sup> Flyvbjergs læsning af Aristoteles, på hvem han baserer sit argument, er kritiseret fra flere sider for ikke at yde filosofens oprindelige tanker retfærdighed eller for blot at være for unuanceret og ufølsomt (eksempelvis Eikeland, 2008, 2009 og – mere implicit – Kirkeby, 2009). Dette ændrer dog ikke ved, at det i dette projekt er meningsfuldt at tilstræbe et vidensprodukt, der i højere grad er – med Flyvbjergs ord – phronetisk frem for epistemisk og teknisk. Hensigten er altså ikke at udsige, om laboratoriemodellen er god og anvendelig i absolut forstand eller hvordan den teknisk skal implementeres, men snarere at bidrage til, at arbejdet med laboratoriemodellen kan inspireres og kritisk kvalificeres (Antonacopoulou, 2010; Flyvbjerg, 2009).

<sup>3</sup> Selve fortolkningen foregår i dialog med det empiriske materiale og repræsenterer derfor en problemrelevant teori – i en konkret case omhandlende eksempelvis spørgsmål om kreativitet kunne det være Csikszentmihalyis "Domains of creativity". Niveauet "Kritisk fortolkning" kobles til Habermas og med ham Frankfurterskolens Kritiske Teori, mens "Selvkritisk og sproglig refleksion" kobles til Derridas Dekonstruktion og andre postmodernistiske/poststrukturalistiske tænkere (eksempelvis Lyotard). I de afsluttende kapitler lægger Alvesson & Sköldberg dog op til flere muligheder, så længe "Kritisk fortolkning" relaterer sig til spørgsmål om dominerende fortolkninger og de magtrelationer og reproduktioner, undersøgelsen indgår i, mens "Selvkritisk og sproglig refleksion" må forholde sig til bl.a. sproget i undersøgelsen, selektivitet og konstruktion i data og teori og egen udsigelseskraft.

Empirisk materiale/datakonstruktion



Fortolkning



Kritisk fortolkning



Selvkritisk og sproglig refleksion

Figur 1. Fortolkningsniveauer. Tilpasset fra Alvesson & Sköldberg, 2009

Denne tilgang baseres på forståelsen af, at det er i det hermeneutiske samspil mellem data og teori, at muligheden for at få øje på noget interessant i empirien opstår og udfordrer. Dette tilstræbes gennem en abduktiv bevægelse mellem den enkelte cases data og en teori, der anvendes som *fortolkningsmulighed*<sup>4</sup> og middel til "empicially grounded imagination" (ibid, s. 274)

Imellem cases og i selvrefleksionen bliver det endvidere væsentligt, at arbejde med den *deliberate inconsistency* (ibid, s. 279) i teorivalget, der gør det muligt at bryde væk fra etablerede referencerammer og skabe en produktiv mangfoldighed i forståelsen både af data, hvordan data gør og hvad man selv som forsker gør med data.

### 4.3. Metoder: Undersøgelsens proces igennem tekststudier, cases og dagbog

#### 4.3.1. Generelt

RM's niveau for empirisk datakonstruktion omhandler det arbejde, der "gør verden synlig" og dermed analysérbar og inspireres af Grounded Theory (forkortet GT; Glaser & Strauss, 1967). I projektet vil der blive anvendt tre overordnede tilgange med hver sit formål.

#### 4.3.2. Tekststudier

Som indgang til studiet af Laboratoriemodellen gennemføres et tekststudie som har til formål:

- At besvare det første forskningsspørgsmål om hvad Laboratoriemodellen kan være
- At skabe overblik over Laboratoriemodellens historiske udvikling som begreb
- At identificere problemstillinger med særligt behov for empirisk afdækning (og dermed specifikation af underspørgsmål til andet forskningsspørgsmål)
- At opstille hypoteser vedr. disse problemstillinger

Tekststudiet gennemføres eksplorativt jf. GT og omfatter materialer så som fagbladsartikler, forskningsartikler, avisomtale, projektbeskrivelser og -omtale, procesmanualer og tilgængelige præsentationer af og om

---

<sup>4</sup> Teori indtager i RM en mindre privilegeret position end i mange teori-centriske studier, idet Alvesson & Sköldberg peger på teori som "interpretive possibilities", der altså positioneres som midler til at skabe refleksion over data, men ikke i sig selv kan påberåbe en suveræn sandhed. Teori er snarere noget, som forskeren vælger og kontrollerer for at åbne for interessant og udfordrende fortolkning af empirien.

laboratoriemodellen fra 2007<sup>5</sup> og frem (Bryman & Bell, 2003; Darmer, Jordansen, Madsen & Thomsen, 2010).

Det tilstræbes at opstille hypoteser, der *udfordrer* Laboratiemodellens potentialer og faldgruber, som de beskrives.

#### 4.3.3. Cases

Studiet af Laboratiemodellen som *konkrete arbejdsprocesser* gennemføres vha. tre *kritiske cases* (Flyvbjerg, 2009; Maaløe, 2002) som har til formål:

- At besvare det andet forskningsspørgsmål om hvordan Laboratiemodellen
- At eksemplificere hvordan der konkret arbejdes med Laboratiemodellen
- At besvare opstillede hypoteser om Laboratiemodellens problemstillinger
- At iterativt identificere nye problemstillinger og opstille hypoteser herfor

Det er disse tre cases, der udgør projektets empiriske tyngde og udsættes for teoretisk, hermeneutisk fortolkning (se pkt. 4.4.).

Til konstruktionen af den enkelte case anvendes en række metodiske teknikker (Glaser & Strauss, 1967; Maaløe, 2002, Yin, 1994), herunder kvalitative interviews (eksempelvis Kvale, 1996), dokumentanalyser (eksempelvis Darmer, Jordansen, Madsen & Thomsen, 2010), deltagende observationer (Bryman & Bell, 2003).

De tre cases gennemføres ikke samtidigt, men forskudt (se pkt. 6) og uafhængigt af hinanden. Dette skal skabe mulighed for en kumulativ erfaringsopbygning hos mig og muliggøre en fordybelse i den enkelte case.

Der anvendes *tre cases* for at skabe mulighed at skabe indsigt i en bredde af forskellige laboratorieprocesser. Derudover giver det mulighed for afprøvning af flere hypoteser og mere strategisk udvælgelse af den enkelte case (Yin, 1994).

#### 4.3.4. Logbog

Sideløbende med undersøgelsesprocessen føres en dagbog, der indeholder løbende refleksioner over undersøgelsen, personlige oplevelser, erfaringer om brugen af forskningsresultater, valgsituationer og dialoger med projektets interessenter.

Denne dagbog har til formål at bidrage til løbende kritiske og selvkritiske refleksioner i undersøgelsesprocessen. Derudover vil den fungere som empiri for den Kritiske fortolkning og den Selvkritiske og sproglig refleksion, der afslutter undersøgelsesprocessen (se pkt. 4.5. og pkt. 6).

#### 4.4. Teori: Emergent udvælgelse af interpretive possibilities

RM anvender teori som *fortolkningsmuligheder* – altså hverken uanvendelige (som det ses i GT) eller selvstændige "sandhedsbærere" (Alvesson & Sköldbberg, 2009). Snarere anvendes teorier som middel til at åbne og udfordre empirien og udfordre den undersøgte praksis.

---

<sup>5</sup> Dette tidspunkt er valgt, da 2007 er det år, hvor kronikken "Tilgiv os – vi vidste ikke hvad vi gjorde" udkommer og dermed igangsætter den debat, jeg a priori identificerer som ophav til laboratiemodellen. Såfremt empiriske mønstre og henvisninger taler herfor vil tidsperioden blive udvidet.

Det indledende tekststudie gennemføres eksplorativt og inspireret af GT. Der tilstræbes således ikke at forcere en teoretisk mening over feltet (se eksempelvis Rom & Rohde [2007] eller Webster & Watson [2002] som eksemplariske herfor), men empirinært at artikulere tendenser og mønstre.

Fortolkningen af de tre cases gennemføres vha. teorier, der udvælges ift. de hypoteser, der skal undersøges i den enkelte case. På baggrund af de hypoteser, der opstilles, udvælges den enkelte case og en teori, der kan adressere hypotesen, strategisk således, at der bliver basis for en teoretisk informeret, kritisk case (Flyvbjerg, 2009). Det er således ikke muligt a priori at definere de mest relevante teorier – teorivalget fremkommer iterativt og i takt med undersøgelsens behov.

Det er hensigten med de tre teoretiske fortolkninger, at belyse forskellige *aspekter* af laboratorieprocesserne og således ikke blot anvende tre teorier, der retter sig mod samme "genstand". Uden at foregribe teoriudvælgelsen kunne det således dreje sig om et blik for *kreative processer* som udvælgelse (Csikszentmihalyi, 1990), et for strategiske *spil* (Goffman, 1990) og et for *oversættelser* af ledelseskoncepter fra laboratorium til hverdagspraksis (Røvik, 2007).

Forud for besvarelsen af det tredje forskningsspørgsmål gennemføres en opsamlende analyse af de tre cases (se pkt. 4.5. og pkt. 5). Her vil det blive forsøgt at samle og integrere erkendelserne fra de tre cases forskellige teoretiske fortolkninger, for således at fremkomme med perspektiver på laboratiemodellen i almindelighed<sup>6</sup>, som den blev synlig igennem den udvalgte empiri.

Den Kritiske fortolkning forventes at blive støttet af Staceys (2007, 2010) teorier om Complex Responsive Processes, der sammenhængende skaber blik for magtudfoldelse i den enkelte aktørs interaktion og i handlinger og brug af bl.a. forskningsresultater. Der analyseres på foreliggende casemateriale og dagbogen.

Den Selvkritiske og sproglige refleksion forventes båret af Foucaultinspireret analyse (1980, 1982)<sup>7</sup> for dens opmærksomhed på konstruktionen af det iagttagne (empirien) og af mig selv som forsker som betydende for den udviklede viden.

#### **4.5. Opsummering og sammenhæng med problemformulering**

Undersøgelsen besvarer altså ud fra RM som metodologisk ramme forskningsspørgsmålene således:

---

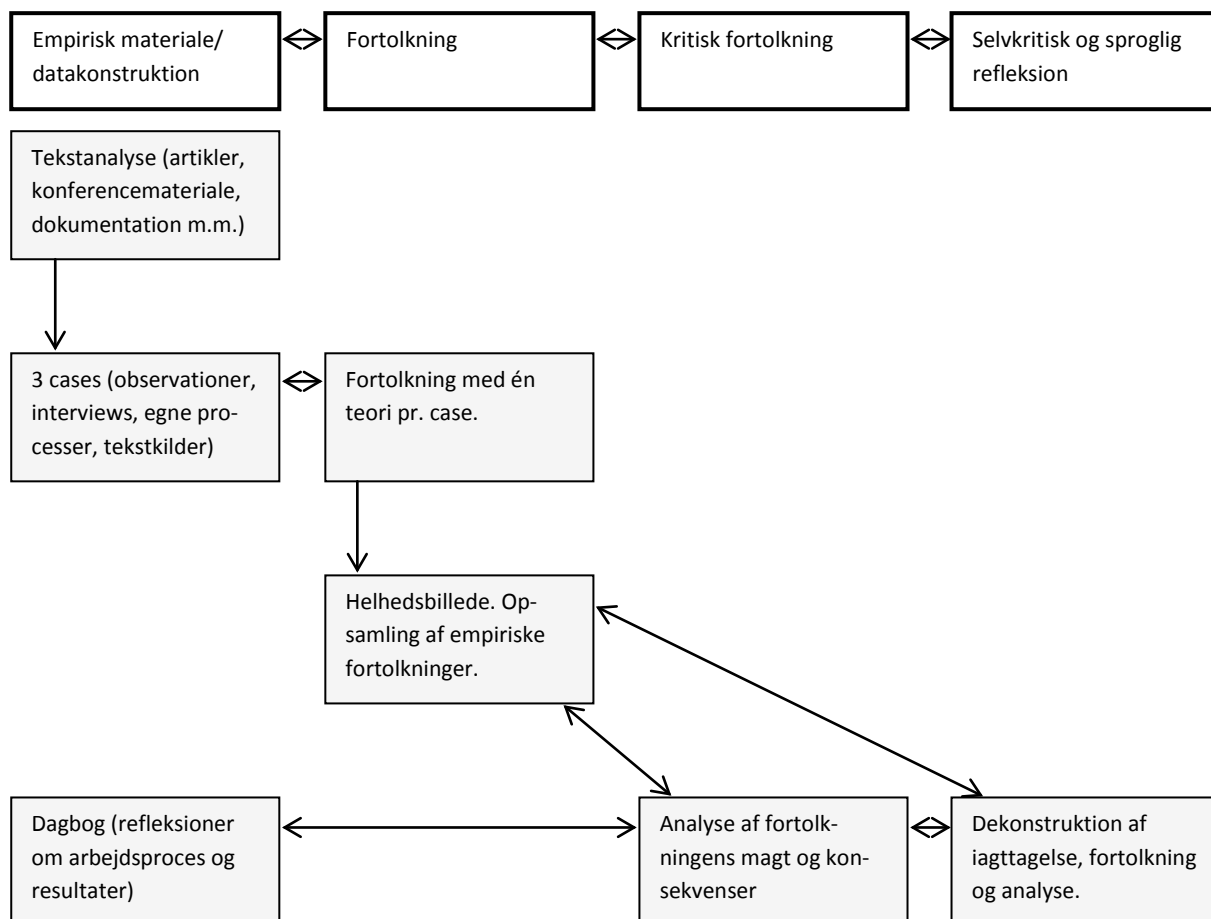
<sup>6</sup> Flyvbjerg fremhæver, hvordan cases kan være generaliserbare – ikke i universalistisk forstand, men som havende potentiale til at oplyse andre kontekster (2009, kap. 6). Også Yin (1994, kap. 1) peger på, hvordan det er muligt at drage – teoretiske, ikke universielle – generaliseringer fra især *multiple case-studies*. Pointen er, at man ikke kan generalisere frit ud fra cases, men sagtens kan drage eksemplarisk, phronetisk læring ud. Det samme gælder for den teoretiske "deliberate inconsistency", som Alvesson & Sköldbberg (2009) fremhæver – her gælder det ikke om at anvende *de facto* kompatible teorier, men om hvordan forskellige fortolkninger kan oplyse og udfordre hinanden.

<sup>7</sup> Alvesson & Sköldbberg (2009) adskiller Foucault fra den postmodernistiske/poststrukturelle kategori, de lægger til grund for Selvkritisk og sproglig refleksion. Dette må dog til dels skyldes en anerkendelse af Foucaults modvilje mod at lade sin position kategorisere (Raffnsøe, Gudmand-Høyer & Thaning, 2009) fra forfatterens side, da adskillelsen på intentionsniveauet ikke partout er meningsfuld, som det påpeges i flere reviews af "Reflexive Methodology" (eksempelvis Benschop, 2002; Larsson, 2010; Rentz, 2002). Snarere påpeger reviews det meningsfulde i at anvende Foucault i både Kritisk fortolkning og Selvkritisk og sproglig refleksion. Henset til den pluralistiske ambition i RM er dette dog ikke hensigten med projektet her. Det er særligt, som Deetz (1992 jf. Alvesson & Sköldbberg, 2009) påpeger, opmærksomheden på magten i viden – og netop dermed betydningen af sproglige konstruktioner og implicitte diskurser i viden, der er relevant for denne analyse.

- Tekststudiet (pkt. 4.3.2.) besvarer første spørgsmål
- De tre cases (pkt. 4.3.3.) besvarer andet spørgsmål vha. aspektuelt forskellige teorier
- Opsamlingen på tekststudie og cases besvarer tredje spørgsmål

Besvarelsen af forskningsspørgsmålene er således kronologisk og suppleres løbende med Kritisk refleksion og Selvkritisk og sproglig refleksion (Alvesson & Sköldbberg, 2009). En selvstændig eksplicitering af Kritisk refleksion og Selvkritisk og sproglig refleksion finder dog først sted efter opsamlingen (ibid, s. 315).

Som proces er undersøgelsen forsøgt gengivet i figur 2.



Figur 2. Undersøgelserprocessen. Egen tilvirkning. Inspireret af Alvesson & Sköldbberg, 2009.

Samlet vil undersøgelsen derfor udmønte sig i følgende artikelproduktion<sup>8</sup>, 8 i alt:

- 1 omhandlende undersøgelsens nærmere metodologi
- 1 omhandlende metode til og resultat af tekststudiet

<sup>8</sup> Begrebet *artikel* anvendes her til at beskrive en *fremstillingsform* – altså en måde at opstille teksten som argument. Det er eksplicit ikke hensigten at gøre samtlige producerede artikler til publicerbare artikler i egentlig forstand. Snarere skal de ses som "working papers", der skaber kontekst for formidlingen af projektets forskning som helhed. Det skal nævnes i denne sammenhæng, at der er tale om et fire-årigt forskningsprojekt og at to af artiklerne vil fungere som erstatning for en selvstændig kandidatafhandling (se pkt. 6 vedr. "4+4-ordningen").

- 3 omhandlende de tre separate cases
- 1 omhandlende en opsamling på tekststudie og case
- 1 omhandlende en Kritisk fortolkning af undersøgelsen
- 1 omhandlende en Selvkritisk og sproglig refleksion over undersøgelsen

### **5. Videnskabeligt og praktisk bidrag: *Phronesis* og forskningsformidling**

Det er hensigten med projektet at bidrage til den internationale forskning i offentlige organisationer med særlig fokus på lokalt udviklede koncepter som middel til udvikling. Mens der er mangfoldige undersøgelser af udvikling i offentlige organisationer både nationalt og internationalt, er der relativt få undersøgelser, der fokuserer på potentialet i at udvikle offentlige organisationers ledelse og styring gennem *lokalt udviklede* koncepter (se Hanseth & Lundberg, 2001 som eksemplarisk for en undtagelse). Formidlingen af projektets forskning i dette område forventes formidlet igennem de tre caseartikler, som vil blive forsøgt publiceret internationalt eller i Norden.

Projektets praktiske bidrag vil være drevet af den phronetiske ambition om at skabe viden om det konkrete, der retter sig mod rådgivning og inspiration for de, der måtte ønske at arbejde med Laboratoriemodellen. Det er hensigten at fremkomme med perspektiver både på potentialer og faldgruber i forskellige arbejdsformer og at inspirere til forskelligheden i, hvordan Laboratoriemodellens idé kan omsættes i praktisk handling.

Denne praksisviden vil blive formidlet gennem dialog med aktørerne i de undersøgte laboratorier og med projektets styregruppe og følgegruppe af praktikere. Derudover vil forskningen løbende blive formidlet i nationalt gennem oplæg i FORUM for Fremtidens Offentlige Ledelse og i form af praktikerrettede, dansk-sprogede artikler.

Selvom der vil være tale om et bidrag, der retter sig mod praktikere, vil projektet ikke kunne forventes at bidrage med "kogebogskoncepter" eller midler til øjeblikkelig resultater. Der kan dog forventes praktikerrettede og konkrete perspektiver og både vilje, lyst og iver til at gå i dialog med praksisfeltet.

### **6. Tidsplan og praktiske forhold**

Projektet gennemføres tidsplan vedlagt som bilag.

Detaljer om "4+4"-ordningens praktiske betydning i forhold til studienævn og Ph.D.-skole koordineres i samarbejde med CVL. Det foreslås dog, at der efter fjerde semester gennemføres en udprøvning svarende til kandidateksamen, hvor der udvælges for 30 ECTS relevante fag og to artikler som erstatning for hhv. kandidatstudiets valgfag og afhandling. Projektets primære vejleder tænkes at forestå denne udprøvning, der i øvrigt gennemføres ud fra studieordningen for Cand. Merc. Psych., hvorpå stipendiaten p.t. er indskrevet. Udprøvningen foreslås gennemført medio 2011.



## Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 2009. **Reflexive methodology. New vistas in qualitative research.** Sage Publications.
- Antonacopoulou, E. P. 2010. Making the business school more "critical". Reflexive critique based on phronesis as a foundation for impact. **British journal of management.** Vol. 21, nr. 2, pp. 6-25.
- Bason, C. 2009. Altid I Beta. Laboratoriet som offentlig udviklingsstrategi: Praktiske erfaringer fra MindLab. **Økonomistyring og informatik.** Vol. 24., nr. 3, pp. 365.
- Benschop, Y. 2002. Book review: Reflexive methodology: New Vistas in qualitative research. **Organization studies.** Vol. 23, nr. 5, pp. 845-847.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. **Business Research Methods.** Oxford.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. The domain of creativity. In: Runco, M. & Albert, R. S. (ed.) 1990. Theories of creativity. Sage Publications.
- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A. & Thomsen, J. 2010. **Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder i studier af organiserings- og ledelsesprocesser.** Handelshøjskolens forlag.
- Deetz, S. 2002. **Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life.** State University of New York Press.
- Dunne, J. 1993. **Back to the rough ground. Practical judgment and the lure of technique.** University of Notre Dame Press.
- Eikeland, O. 2008. **The ways of Aristotle. Aristotelian phronesis, aristotelian philosophy of dialogue and action research.** Peter Lang.
- Eikeland, 2006. Phronêsis, Aristotle and action research. **International journal of action research.** Vol. 2, nr. 1, pp. 5-53.
- Flyvbjerg, B. 2009. **Making social science matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again.** Cambridge University Press.
- Foucault, M. 1980. **Power/Knowledge.** Pantheon.
- Foucault, M. 1982. The subject and power. **Critical Inquiry.** Vol. 8. pp. 777-795.
- Gjørup, J., Hjortdal, H., Jensen, T., Lerborg, L., Nielsen, C., Refslund, N., Suppli, J. & Winkel, J. S. 2007. Tilgiv os – vi vidste ikke hvad vi gjorde. **Politiken.** 29. marts 2007.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.** Aldine de Gruyter.
- Goffman, E. 1990. The presentation of Self in everyday life. Penguin books.

- Greve, N. & Ejersbo, C. 2005. **Modernisering af den offentlige sektor**. Børsens forlag.
- Hanseth, O. & Lundberg, N. 2001. Designing work oriented infrastructures. **Computer supported cooperative work**. Vol. 10, nr. 3-4, pp. 347-372.
- Have, C. 2009. Ansvarlighed og styring. Et eksperimentielt perspektiv. **Økonomistyring og Informatik**. Vol. 25, nr. 4, pp. 335-356.
- Hjortdal, H., Bendix, H. & Stii, A. 2009. **Styringslaboratorier – en vej til fornyelse af den offentlige sektor**. FTF.
- Kirkeby, O. F. 2009. Phronesis as the sense of the event. **International journal of action research**. Vol. 5, nr. 1, pp. 69-113.
- Larsson, P. 2010. Review: Reflexive methodology: New vistas in qualitative research. **European Journal of psychotherapy and counseling**. Vol. 12, nr. 1, pp. 89-91.
- Maaløe, E. 2002. **Casestudier af og om mennesker i organisationer**. Akademisk forlag.
- Majgaard, K. 2007. Livet efter NPM. Ledelse på kerneforretningens vilkår. **Økonomistyring og informatik**. Vol. 23, nr. 5, pp. 479-505.
- Majgaard, K. 2009. Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring. **Økonomistyring og informatik**. Vol. 24, nr. 3, pp. 261-302.
- March, J. G. 1976. The technology of foolishness. I: March, J. G. & Olsen, J. (red). **Ambiguity and choice in organizations**. Universitetsforlaget.
- Melander, P. 2008 (red.). **Det fortrængte offentlige lederskab**. Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Melander, P. 2010. Styring gennem lederskab. Eller var det omvendt? **Økonomistyring og informatik**. Vol. 25, nr. 2, pp. 162-170.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M. & Thaning, M. 2009. **Foucault**. Samfundslitteratur.
- Rentz, K. C. 2002. Book review: Reflexive methodology: New Vistas for qualitative research. **The journal of business communication**. Vol. 39, nr. 1, pp. 149-157.
- Rom, A. & Rohde, C. 2007. Management accounting and integrated information systems: A literature review. **International journal of accounting information systems**. Vol. 8, Nr. 1, pp. 40-68.
- Røvik, K. A. 2007. **Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundredes organisationer**. Universitetsforlaget.
- Stacey, R. D. 2007. **Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organizations**. Prentice Hall.
- Stacey, R. D. 2010. **Complexity and organizational reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism**. Routledge.

Webster, J. & Watson, R. T. 2002. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS Quarterly**. Vol. 26. Nr. 2. Ss. xiii-xxiii.

Yin, R. K. 1994. **Case study research: design and methods**. Sage.

**Bilag: Projektets tidsplan**

<i>Semester</i>	<i>Tid (dd/mm/åååå)</i>	<i>Aktiviteter</i>
1	01/09/2010- 31/01/2011	Indkredsning af problemfelt Tekst- og dokumentanalyser Empirisk pilotstudie gennemføres
2	01/02/2011- 31/07/2011	30 ECTS Ph.D.-fag gennemføres <i>Evt. ophold ved udenlandsk universitet</i>
3	01/08/2011- 31/01/2012	Empiriindsamling og dataanalyse, 1. case
4	01/02/2012- 31/07/2012	7,5 ECTS Ph.D.-fag gennemføres Empiriindsamling og dataanalyse, 2. case Midtvejstilbage melding til styregruppe
5	01/08/2012- 31/01/2013	7,5 ECTS Pd.D.-fag gennemføres Empiriindsamling og dataanalyse, 2. case, fortsat
6	01/02/2013- 31/07/2013	Empiriindsamling og dataanalyse, 3. Case
7	01/08/2013- 31/01/2014	15 ECTS Ph.D.-fag gennemføres Tværgående analyse og Kritisk fortolkning gennemføres* <i>Evt. ophold ved udenlandsk universitet</i>
8	01/02/2014- 31/08/2014	Bearbejdning af skrevne artikler Selvkritisk og sproglig refleksion gennemføres* Afsluttende tilbagemeldinger til empiriorganisationer og interessenter
*Både Kritisk fortolkning og Selvkritisk og sproglig refleksion gennemføres løbende. På de anførte tidspunkter gennemføres og skrives selvstændige analyser som opsamling på forskningsprocessen.		