

Styringslaboratorier: Åben, brugerdreven innovation af styring som principielt alternativ til New Public Management

Af Rasmus Koss Rasmussen *

Artiklen behandler styringslaboratorier som en mulig, men konceptuel løsning på de styringsmæssige udfordringer i den offentlige sektor, som udspringer af NPM. Først foreslår den en gentolkning af NPM som styringsinnovation, der er gennemført ud fra et lukket innovationsparadigme. Dermed forklares det, hvordan de udfordringer, NPM har medført, kan forstås som resultatet af det tilgrundliggende innovationsparadigme. På denne baggrund behandles åben styringsinnovation og styringslaboratorier som principielle alternativer til NPM, en række teoribårne overvejelser om styringslaboratoriernes gennemførelse foreslås og begrænsninger ved den principielle overførelse fremhæves. Afslutningsvis præsenteres forslag til fremtidig empirisk forskning i området.

A. Indledning

1. Baggrund og problemfelt

New Public Management (herefter NPM) har været overskrift for en lang række moderniseringsinitiativer i den offentlige sektor i både Danmark og andre OECD-lande (Ejersbo & Greve, 2005; Hood, 1995). Ud fra en forståelse af central, top-down kontrol af den offentlige sektor (Christensen & Lægneid, 2002) har NPM medført implementeringen af en lang række styringskoncepter i den offentlige sektor, der dog har været udsat for massiv kritik. Mens denne kritik har haft mange former, har både forskere og praktikere systematisk peget på, at de mange styringskoncepter, der er blevet indført, ikke opleves som relevante for medarbejdere og ledere i den

* Rasmus Koss Rasmussen er Ph.D.-stipendiat ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS og er en del af forskningsprogrammet Strategic Leadership Research in the Public Sector.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

offentlige sektors faglige, velfærdsproducerende kernefunktioner (Gjørup et al, 2007; Melander, 2008b).

Mens denne kritik har været vedholdende og massiv, er den bemærkelsesværdig på flere måder. Dels har den generelt været meget ensidig og uden anerkendelse af et eventuelt positivt bidrag i NPM og modernisering, og dels har den manglet fokus på formulering af konstruktive alternativer. Denne artikel omhandler *styringslaboratoriet* (Melander, 2008a), der netop som konceptuel tænkning forsøger at formulere et konstruktivt alternativ til NPM. Ved at foreslå en tolkning af NPM og styringslaboratorier som paradigmatisk forskellige tilgange til styringsinnovation (Baldwin & Von Hippel, 2009; Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008), viser artiklen, hvorfor styringslaboratorier kan ses som en løsning på de dele af NPM, der er blevet så kraftigt kritiserede, og hvordan styringslaboratorier fremadrettet kan studeres som et tilfælde af *brugerdreven styringsinnovation*.

På denne måde skal artiklen ses som et bidrag til den debat om udviklingen af fremtidens offentlige sektor, som har fokuseret på »laboratorier« (Majgaard, 2008; Melander, 2008a). Mens der har været en række forskellige bud på, hvilken rolle laboratorier kan spille i den offentlige sektor (Bason, 2008; Bason, Knudsen & Toft, 2009; Digmann & Fredsø, 2010; Have, 2010; Hjortdal, Bendix & Stii, 2009), er der kun få bud på, hvordan disse kan adressere de styringsmæssige udfordringer, som NPM har medført. De klareste bud på, hvordan NPM kan overskrides, ses netop hos Melander (2008a) og Majgaard (2008), der foreslår at styringslaboratorier kan være rammen om at styring i den offentlige sektor skal udvikles lokalt i dialog mellem interessenter (Melander, 2008a; Majgaard, 2008). Disse skildringer har dog fokuseret på netop udviklingen af styringslaboratorier som koncept og mulighed og mindre på hvordan fænomenet kan undersøges og forbindes til eksisterende teori.

2. Artikkels struktur og formål

At klarlægge styringslaboratorier, som især Melander (2008a) beskriver dem, som teoretisk fænomen og principielt svar på NPM's udfordringer er netop denne artikels ærinde. I afsnit B præsenteres NPM og kritikken af NPM kort, og det foreslås hvordan NPM kan forstås som en »bølge af styringsinnovation«. Med afsæt i begreberne »lukket« og »åben« innovation, beskrives det hvorfor NPM kan betragtes som udtryk for lukket innovation, og hvordan kritik-

ken af NPM dermed kan forstås. I afsnit C beskrives det, hvad åben innovation er, og hvorfor en åben tilgang til styringsinnovation *principielt* er et svar på NPM. Derefter argumenteres der for, at styringslaboratorier kan ses som et konkret tilfælde af åben innovation af styring og, mere specifikt, brugerdreven innovation. I afsnit D beskrives eksisterende forskning i brugerdreven innovation generelt med afsæt i *lead user*-teori, og denne forskning bringes i spil i form af konkrete overvejelser om styringslaboratorier. Konklusionen i afsnit E opsummerer artiklens argument, argumenterer for den forskningsdagsorden, som den har slået an, og præsenterer forslag for videre undersøgelser.

Som sådan bidrager artiklen på en række måder. For det første foreslår den en original tolkning af NPM ved hjælp af begreberne »styringsinnovation« og »lukket innovation«, der åbner for en anderledes udlægning af NPM og styringskoncepter end hidtidig forskning. For det andet placerer den styringslaboratorier i denne styringsinnovationskontekst som »åben innovation« og præciserer dermed styringslaboratorier som »case« af et teoretisk fænomen. For det tredje genererer den på baggrund af denne »case-gørelse« en række spørgsmål, der kan tjene både som inspiration til videre forskning og praktiske overvejelser om laboratoriers gennemførelse. Som det fjerde og sidste foreslår den en ny og hidtil udforsket anvendelse af teori om åben og brugerdreven innovation, nemlig i den offentlige sektors kontekst og rettet mod styringskoncepter.¹

B. En genlæsning af NPM som styringsinnovation – lukket innovation og forventelig kritik

1. Hvad er kritikken af NPM?

NPM har medført ændringer i store dele af den offentlige sektor og har været overskriften på en lang række af moderniseringstiltag i den offentlige sektor under skiftende regeringer (Ejersbo & Greve, 2005). Nationalt og internationalt har man således under NPM-dagsordenen kunnet observere indførelsen af udlicitering, kontraktstyring, nye evalueringsformer, kvasimarkedsgørelse og konkurrenceudsættelse, nye økonomistyringsprincipper, performance management m.m. (Anessi-Pessina, Cantù & Jommi, 2004; Butterfield, Edwards & Woodall, 2004; Christensen & Lægreid, 2002; Christensen & Koss, 2009; Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996; Galera, Rodriguez & Hernandez, 2008; Hood, 1991; Kickert,

Nye styringskoncepter ...

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

1997; Melander, 2008, Simonet, 2008). Mange af disse initiativer er – tit ud fra en neoliberal og modernistisk tænkning – hentet fra den private sektor ind i den offentlige (Klausen, 1996).

Den klare inspiration fra den private sektor har været en af overskrifterne på den kritik, der er rettet mod NPM fra både praktikere og forskere. Kritikken har rettet sig mod forskellige aspekter af NPM og bl.a. adresseret udliciterings øgede administrationskrav (O'Toole & Meier, 2004), konkurrenceudsættelse i kvasimarkeder (Anessi-Pessina, Cantù & Jommi, 2004), måling af uhåndgribelige ydelser (Butterfield, Edwards & Woodall, 2004) og meget omfattende krav til dokumentation og gennemsigtighed (Christiansen & Koss, 2009). Majgaard (2008a, s. 203-4) påpeger dog under overskriften »NPM's bevaringsværdige kerne« på, at NPM som dagsorden netop har bidraget til en værdifuld øget opmærksomhed på resurseforbrug, borgerfokus og en aktiv styringsdialog, som *positivt* påvirker den offentlige sektor i dag.

... der blev for mange og for fjerne

Der hvor NPM beskrives som havende nået sin »grænse« er imidlertid, når styringen bliver så omfattende, at den bliver meningsløs ift. det, der skal styres (Majgaard, 2008a) – eksempelvis når det, der indgår i en kvalitetsrapport, ikke opleves som en afspejling af reel, faglig kvalitet, og rapporten udelukkende fungerer som afrapportering til højere myndigheder uden at indgå i en kvalificeret dialog mellem styringsniveauerne. Overordnet betraget kan kritikken af NPM dog karakteriseres ved to grundlæggende forhold. Dels beskrives styringen som »afkoblet« fra den faglige kontekst, den skal styre, og dels som for omfangsrig og som bestående af for mange værktøjer.

2. Hvordan NPM kan betragtes som en »bølge« af styringsinnovation

Ser man dog på NPM som en »innovationsbølge« (Dunleavy et al, 2005) kan vi nærme os en forklaring, hvor den ufølsomhed og meningsløshed, som NPM beskrives med, reelt fremtræder som en konsekvens af måden, der er blevet innoveret, snarere end innovationerne i sig selv. Aagaards (2010) beskrivelse af NPM som et eksplorativt program for at finde nye løsninger i den offentlige sektor, støtter umiddelbart denne læsning af NPM som en innovationsdagsorden, der er lykkedes rent kvantitativt.

Med afsæt i, at NPM kan ses som en innovationsbølge i den offentlige sektor, kan de mange styringskoncepter, som er indført ud fra NPM-dagsordenen, ses som *styringsinnovation* (eng. management innovation). Netop denne form for innovation – altså innovation rettet mod at udvikle styringskoncepter – er generelt overset i mange sammenhænge (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Gruber & Niles, 1972; Mol & Birkinshaw, 2009a), hvilket kan virke overraskende givet det potentiale netop styringsinnovation har til at præge organisationer og muliggøre forbedret performance (Mol & Birkinshaw, 2009b). Som eksempel på innovationer i styring, der netop har præget både de opfindende og andre organisationer, kan nævnes Total Quality Management (Koskela & Rooke, 2009), Capital Budgetting (Hamel, 2006), Six Sigma (Birkinshaw & Mol, 2006) m.m.

Styrings- innovation

Karakteristisk for NPM er det dog, at netop styringsinnovation har været et markant fokusområde og noget, som man på mange måder er *lykkedes* med – Grote (2000) peger eksempelvis på, at den offentlige sektor kan betragtes som væsentligt mere innovativ i forhold til udvikling af performance management end den private med overskriften »Public sector organizations. Today's innovative leaders in performance management«. Som studier af styring i den offentlige sektor viser (Anessi-Pessina, Cantù & Jommi, 2004; Butterfield, Edwards & Woodall, 2004; Christensen & Lægheid, 2002; Christiansen & Koss, 2009; Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996; Galera, Rodriguez & Hernandez, 2008; Hood, 1991; Kickert, 1997; Melander, 2008; Simonet, 2008; Aagaard, 2010), har man faktisk i den offentlige sektor været i stand til kontinuerligt at innovere i forhold til styringsformer ved enten selv at udvikle nye styringsformer eller adaptere dem fra den private sektor.

En succesfuld innovations- bølge?

Netop denne *serielle styringsinnovation* – altså evnen til *kontinuerligt* at udvikle og videreudvikle styringskoncepter (Birkinshaw & Mol, 2006) – kan altså betragtes som en egenskab ved den offentlige sektor, som er udviklet i forbindelse med NPM som styringsdagsorden. Givet omfanget af styringsinnovationer kan man altså tale om NPM som en »bølge« af styringsinnovation og dermed forlænge metaforen om NPM som en innovationsbølge (Dunleavy et al, 2005) til *også* at omfatte styringsinnovation.

3. Hvorfor NPM var en bølge af »lukket innovation« – og hvorfor kritikken giver mening.

»Problemet« med innovationen

Dette ændrer dog ikke ved den tidligere nævnte kritik af NPM som kilde til for omfattende og meningsløs styring: meget vel har der været en masse udvikling, men det, der er blevet udviklet, har ikke været tilstrækkeligt relevant for lokale ledere og medarbejdere og deres faglighed. NPM's problem som innovationsdagsorden kunne altså udlægges som et kvalitets- frem for et kvantitetsproblem: det er ikke problemet at finde på nye styringskoncepter; problemet er at finde på »gode« styringskoncepter.

Denne udfordring er dog ikke unik for den offentlige sektor. Snarere er det en klassisk udfordring for mange organisationer at levere produkter, der opleves som relevante af potentielle kunder og dermed bliver efterspurgt (Crawford, 1977). Givet den offentlige sektor og NPM's kontekst, hvor styringskoncepter tendentielt udvikles centralt og derefter implementeres top-down (Christensen & Lægred, 2002; Ferlie et al, 1996) er dette dog igen ikke overraskende: når man tilrettelægger en innovationsproces uden stort hensyn til de kommende brugere af innovationen, er det svært at udvikle noget, der opleves som relevant og brugbart.

Et forventeligt problem?

Netop denne udfordring kobles af Baldwin & Von Hippel (2009) til den måde, virksomheder bedriver innovation på. De beskriver således to paradigmer inden for innovation, nemlig *lukket innovation* og *åben innovation*. Lukket innovation, påpeger de, er kendetegnet ved, at innovation er noget virksomheder bedriver i lukkede udviklingsforløb, der ikke involverer brugere eller eksterne samarbejdspartnere, mens åben innovation er processer, hvor virksomheder udvikler sammen med en række eksterne interessenter. Tidligere forskning i forskellene på åben og lukket innovation i private produktionsvirksomheder har således påpeget, at netop manglende fornemmelse for produkters konkrete anvendelse og brugssituationer gør, at man ikke opnår så godt et match mellem forbrugerpræferencer og produkt (Chesbrough, 2006; Lakhani & Panetta, 2007; Von Hippel, 2005a): Man udvikler ofte produkter, der ikke afspejler brugeres reelle behov, men egne forestillinger om dem.

Genlæser man kronikken »Tilgiv os – vi vidste ikke hvad vi gjorde« (Gjørup et al, 2007) som en praksisbeskrivelse i dette lys, kan de syv forfatteres selvkritik ses som et udtryk for, at man på samme måde som ingeniører i lukkede udviklingsenheder har innoveret ud

fra *egen* opfattelse af, hvordan brugere burde fungere – og ikke ud fra fornemmelse for konkrete hverdagspraksisser i offentlige organisationer. Den erkendelse, som de syv i artiklen beskriver med ordene »... det er lederne i institutionerne, der som oftest er bedst til at vurdere deres behov og sikre fornuftige økonomiske dispositioner« er netop kendetegnende for forskellen på lukket og åben innovation: at de syv beskriver den udvikling, de selv har bidraget til, som gennemført uden erkendelsen af, at institutionsledere bedst kender deres behov, er således netop symptomatisk for lukket innovation.

Betragter vi kritikken af NPM som stærkt centralistisk og top-down, ser vi endnu et billede på, hvordan styringsinnovationen har været gennemført ud fra en lukket tilgang. Dette kommer også til udtryk i de udviklede styringskoncepter, der eksempelvis forsøger at tilpasse den offentlige sektor til logikker hentet fra private virksomheder, uden følsomhed for de meget forskellige opfattelser af organisation og faglighed, dette skal indgå i. Det samme er tilfældet, når man beder fagprofessionelle om at eksplicitere og konkretisere deres ydelser som produkter og services uden hensyn til, at dette er i strid med den faglige selvopfattelse og praksis. Det fremtræder således, at den måde styringskoncepter er blevet udviklet på under NPM – både i den måde, de er udviklet, og deres konsekvenser – kan betragtes på linje med lukket innovation.

C. Styringslaboratorier som bud på åben styringsinnovation

1. Hvad er åben innovation – og hvad gør det interessant?

Mens vi herover har karakteriseret NPM som lukket innovation og antydnet hvilke problemer en sådan tilgang kan skabe i forhold til at udvikle relevante styringskoncepter, kræver begrebet en udfoldelse af hvad åben innovation er og den kontekst, det er udviklet i, nemlig private virksomheders udvikling af primært fysiske produkter.

Åben innovation, som begreb, henviser til, når virksomheder inddrager eksterne aktører (eksempelvis brugere, eksterne eksperter, forskere, mellemlandere m.m.) i deres innovationsprocesser (Chesbrough, 2006). Forskellen består altså konkret i, om innovation gennemføres af virksomheden alene eller i samarbejde. Lukket innovation beskrives af Baldwin & Von Hippel (2009) også som innovation ud fra en »producermodel«, mens åben innovation omfat-

Åben innovation

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

ter både en »brugermodel« (eng. *user innovation*) og en »samarbejdsmodel« (eng. *collaborative innovation*).

Producentinnovation har i højere grad end de to andre modeller haft en fremtrædende rolle i det moderne samfund: »Ever since Schumpeter (1934) promulgated his theory of economic development economists, policymakers and business managers have assumed that the dominant mode of innovation is a »producers« model« (Baldwin & Von Hippel, 2009, s. 2). Brugerdreven innovation har, trods mindre bevågenhed, formentlig altid eksisteret og beskrives allerede hos Smith, når han i første kapitel af *Wealth of Nations* beskriver hvordan mange produktionsmaskiner netop er udviklet af deres brugere, »common workmen« (1776, s. 20). I mere moderne sammenhæng fandt Von Hippel (1976), at en lang række af maskiner og apparater til brug i laboratorieforsøg, var udviklet af videnskabsfolk, der selv brugte dem.

Værdien af åben innovation

Siden har studier i en lang række andre felter demonstreret udbredelsen og værdien af brugerdreven innovation – eksempelvis operationsmaskiner (Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006a), software (Gassman & Enkel, 2004; Jeppesen & Laursen, 2009; Jeppesen & Molin, 2010; Lakhani & Panetta, 2007), sportsudstyr (Hiennerth, 2006; Luthje, Herstatt & Von Hippel, 2002; Shah, 2000) og grafisk design (Lakhani & Panetta, 2007). Et gennemgående træk ved disse studier er, at de demonstrerer, hvordan åben innovation skaber produkter, der er både mere innovative og mere relevante for brugere (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010; Hiennerth, Potz & Von Hippel, 2007; Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006b; Lettl, Hiennerth & Gemuenden, 2008). Konkret gengiver Lilien et al (2002) et naturligt eksperiment i 3M, der viste at åbne innovationsprocesser producerer otte gange mere kommercielt attraktive produkter end lukkede.

Den akademiske og praktiske interesse for åben innovation er dog relativt ny og producentinnovation – altså innovation drevet af lukkede organisationers særligt højtuddannede eksperter og teknikere – betragtes på mange måder som grundlæggende. I forhold til styringsinnovation lader lukket innovation også til at være en bærende forståelse – der foreligger således ikke endnu empirisk forskning i konkrete praksisser med åben styringsinnovation.

Meningen i NPM

I dette lys giver den lukkede innovationstilgang i NPM's styringsinnovation mening – ikke alene er lukket innovation det bærende in-

novationsparadigme i vores samfund, men også styringskoncepter er traditionelt centralt udviklede². Dette har dog også ført til mange af de problemer med styringsinnovationerne, som beskrives i relation til lukket innovation, især manglende relevans for de tiltænkte brugere og manglende fornemmelse for brugskonteksten.

Som sådan fremtræder åben innovation *principielt* som en mulig inspiration i forhold til at formulere et alternativ til NPM. Denne mulighed er dog principiel for så vidt, at den er baseret på sammenligningen med åben innovations potentiale i en privat sektor kontekst – den kritik, NPM-inspirerede styringskoncepter udsættes for, har væsentlige lighedspunkter med den kritik, der kan rettes mod produkter udviklet ved lukket innovation, og NPM som centralistisk dagsorden har lighedspunkter med den styrede innovationstilgang i producentmodellen. Derudover giver de væsentlige og positive potentialer, som er beskrevet i relation til åben innovation (se her særligt Lilien et al, 2002) anledning til at overveje potentialet i at *udforske* en åben tilgang til styringsinnovation. Netop en sådan udforskning er grundet manglen på empiriske fortilfælde nødvendig for at vurdere, om overførslen af tankegangen om åben innovation til offentlig styringsinnovation er meningsfuld.

Principielt alternativ

Spørgsmålet er dog: hvis der med NPM var tale om lukket innovation, hvordan ville åben styringsinnovation i den offentlige sektor så se ud? Et konkret bud på en sådan tænkning er *styringslaboratorier*, der i næste afsnit præsenteres og sammenholdes med beskrivelserne af det åbne innovationsparadigme.

2. Hvordan er styringslaboratorier et bud på styringsinnovation i et »åbent innovationsparadigme«?

Melander (2008a) beskriver mest tydeligt styringslaboratoriet som koncept og som svar på den offentlige sektors styringsproblemer. Her beskrives, med afsæt i en kritik af styrings- og ledelseskoncepters »indbyggede forenklingssparadoks« (s. 103-104), hvordan koncepter principielt burde opfindes lokalt til hvert enkelt praksistilfælde. Da dette dog kan være praktisk vanskeligt – og i strid med den grundlæggende og legitime aggregerings- og kontrolintention i mange styringskoncepter – peges der i stedet på, hvordan koncepter kan udvikles for i højere grad at være lokalt meningsfulde. Her peges der på fire grundlæggende opgør, som styringslaboratorier som udviklingsforløb lægger op til:

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

- Koncepter skal altid »vurderes, oversættes, tilpasses og afprøves« i forhold til den lokale kontekst
- Koncepter skal udvikles i samarbejde mellem »modstridende interessenter«
- Koncepter skal udvikles i en løbende »læringsproces«
- Koncepter skal ikke kun udvikles af »faglige eksperter«

(Melander, 2008, 104-105)

Styringslaboratorier som åben innovation

Som sådan afspejler Melanders fremstilling af den nuværende, dominerende tilgang til udvikling af styringskoncepter over for laboratoriemodellen netop skellet mellem lukket og åben innovation. Med påpegningen af, hvordan nuværende styringskoncepter udvikles af »faglige eksperter – økonomer, organisationsfolk, it-specialister etc. – som ser virkeligheden ud fra deres egen partielle faglige optik« og spredes »med udgangspunkt i ekspertbaserede standarder, som yderligere i sine normer udbygges med centralt fastsatte regler, procedurer og arbejdsrutiner, ofte som resultat af centrale politiske forhandlinger« (Melander, 2008, s. 105), beskrives meget klart det lukkede innovationsparadigme, som har kendetegnet udviklingen af offentlige styringskoncepter. Koncepterne er, som det er kendetegnende for lukket innovation, udviklet fjernt fra og uden stor fornemmelse for den brugssituation de skal indgå i (Thomke & Von Hippel, 2002). Styringslaboratorier som arbejdsform, derimod, beskrives som en anderledes interessent- og samarbejdsorienteret tilgang, hvor styringskoncepter tilpasses lokale behov, udvikles ud fra flere kilder til viden og betragtes som åbne for stadig forhandling og tilpasning. Især opmærksomheden på *tilpasning* og inddragelse af flere videnskilder i samarbejdet gør, at man kan betragte styringslaboratorier som udtryk for et åbent innovationsparadigme.

Denne forståelse af styringslaboratorier som åben innovation gør det muligt at uddybe de perspektiver på brugerdrevne innovationsprocesser, som Melander fremlægger. Inden det, må vi dog indkredse *hvor* i et åbent innovationsparadigme, styringslaboratorier kan placeres.

3. Når styringslaboratorier er åben innovation, er de så brugerdrevne eller samarbejdsdrevne – og hvad er forskellen?

Varianter af åben innovation

Under et åbent innovationsparadigme hører to overordnede typer af innovation (Baldwin & Von Hippel, 2009): brugerdrevne (eng. *user innovation*) og samarbejdsdrevne (eng. *collaborative innovation*).

Det første er om at én eller en mindre gruppe brugere (forstået som de, der vil drage nytte af at *bruge* et produkt) udvikler noget, det andet at en større gruppe eller et community udvikler noget, ofte ved at den enkelte kun bidrager med en brøkdel af arbejdet. Eksempler på brugerdreven innovation kunne være hhv. en enkelt kajakers udvikling af en ny form på kajakker (Hienert, 2006) eller en læges udvikling af en operationsrobot (Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006a). Samarbejdsdreven innovation, derimod, er tit set i online udvikling af software – styresystemet LINUX er eksempelvis udviklet gennem frivilligt arbejde fra professionelle og ikke-professionelle programmører. Et andet eksempel er udvikling af nye komponenter af computerspil (Jeppesen & Molin, 2010).

De to forskellige tilgange anvendes af virksomheder på forskellig måde. Brugerdreven innovation, for eksempel, anvendes ofte ved at virksomheder identificerer et begrænset antal relevante brugere og inviterer dem³ til at deltage i innovationsprocesser (Von Hippel, Franke & Prügl, 2008), hvor udfordringen er at identificere de rette brugere – det viser sig, at en særlig gruppe brugere, benævnt *lead users*, er væsentligt bedre i stand til at bidrage innovativt end andre, ikke-lead users (Kratzer & Lettl, 2008;). I samarbejdsdreven innovation, derimod, involverer virksomheden ofte mange brugere eller *crowd sourcer* (Howe, 2009) gennem endnu mere åbne processer, der principielt er frit tilgængelige for alle (Jeppesen & Molin, 2010). Udfordringen i denne tilgang er at skabe gode »opgaver«, som brugere vælger selv at løse (Jeppesen & Molin, 2010; Lakhani & Panetta, 2007). Dette indebærer opstilling af opgaver, der er både motiverende, tilpas standardstyrede og tilpas nedbrydelige til, at mange brugere frivilligt og uafhængigt kan arbejde samtidig. Givet at styringskoncepter ofte ikke vil kunne nedbrydes i selvstændige moduler og, mere centralt, at styringslaboratorier handler om tilpasning til særlige, lokale kontekster (og altså ikke meget generelle løsninger), fremtræder brugerdreven innovation som en mere retvisende modellering af styringslaboratorier end samarbejdsdreven innovation.

Dette giver anledning til at spørge, hvordan styringslaboratorier som arbejdsform kan inspireres af teorier om innovative brugere. I næste afsnit præsenteres først en bærende teoridannelse i brugerdreven innovationsforskning, nemlig *lead user*-teori, hvorefter denne teori bringes i spil i forhold til styringslaboratorier som koncept. Ud fra *lead user*-teori fremsættes en række mulige overvejelser og spørgsmål til hhv. gennemførelse og undersøgelse af styringslaboratorier.

D. Hvilke spørgsmål rejser det, at betragte styringslaboratorier som åben innovation?

1. Hvad ved vi om brugerdreven innovation i private produktionsvirksomheder?

Fokus i tidligere forskning

Forskning i brugerdreven innovation og i, hvordan man som organisation kan arbejde med brugere i innovationsprocessen, centrerer sig omkring hvilke brugere, der er i stand til at bidrage til innovationsarbejdet. Mens selve det innovative arbejde oftest beskriver ud fra konsensusbegrebet »fuzzy front end« (Koen et al, 2001), idet netop innovationens første faser (dvs. front end) er meget vanskelig at sige noget systematisk om. Det som dog *er* blevet undersøgt er brugere, der bidrager til innovation. Som det vil fremgå herunder er denne fokusering dog medvirkende til, at betydende forhold såsom kreativitets- og gruppeprocesser, der ligeledes er betydende for innovationsprocessen (eksempelvis Bilton, 2007) ikke er behandlet særligt for brugerdreven innovation. Ligeledes er forhold omkring magt og styring i innovationsprocessen ikke andet end overfladisk behandlet (eksempelvis: Chandy & Tellis, 2006; Hienerth, Pötz & Von Hippel, 2007; Swink, 2006).

»Lead users«

Når innovative brugere er blevet undersøgt, har fokus generelt været på enten de brugere, der selv bliver iværksættere, eller på private virksomheder med fysiske produkter, der samarbejder med brugere om udvikling. Her viser det sig, at særligt brugergruppen *lead users* systematisk viser sig at være bedre i stand til at bidrage end »almindelige« brugere. Som sådan domineres forskningen i brugerdreven innovation af lead user-teori: teorier om hvad der kendetegner innovative brugere, hvad der motiverer dem i innovationsarbejdet, hvordan organisationer kan samarbejde med dem, m.m.

Kendetegn ved lead users

Lead users er en brugergruppe med særlige egenskaber og særligt heterogene behov, der systematisk viser sig at være særligt innovative. Gennemsnitsbrugere, derimod, med homogene behov viser sig ikke at bidrage væsentligt til innovation (Von Hippel, 2005a). Lead users er kendetegnet ved særligt to forhold i relation til det produkt, de er lead users af:

- Deres behov er »foran« produktmarkedets andre brugere, hvorfor de oplever markedstendenser og nye behov før hovedparten af markedet (ofte inden der findes produkter til at opfylde behovet), og

- Deres brug af produkter er af en sådan art, at de vil drage betydelig mere nytte af at realisere dette behov end andre brugere (Von Hippel, 1986, s. 796)

At være foran markedet og kunne drage nytte af en behovsrealisering hænger sammen med, at lead users ofte har en brug af produktet, der er mere ekstrem end normale brugere, og er mere dedikerede og afhængige af dets brug (Jeppesen & Laursen, 2009; Shah, 2000; Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006a, 2006b; Luthje, 2004; Luthje & Herstatt, 2004; Von Hippel, 2005b). Et lille eller uerkendt problem for en »almindelig« bruger vil således ofte være et væsentligt problem for en lead user (Luthje, Herstatt & Von Hippel, 2002). Lead users med deres særlige egenskaber, brugsmønstre og heterogene behov er, modsat gennemsnitsbrugere med mere homogene behov, sandsynlige innovatorer og dermed interessante at samarbejde med for virksomheder med innovationsbehov.

Siden definitionen blev fremlagt, har videre studier afdækket en lang række yderligere forhold ved særligt innovative lead users (dvs. det er ikke alle lead users, der er innovative, men der er flere lead users end ikke-lead users, der er det). Det viser sig, at særligt innovative lead users også ofte besidder en teknisk indsigt, der gør dem i stand til at omsætte (enten alene eller i samarbejde med andre) deres behov til en konkret løsning (Jeppesen & Laursen, 2009; Jeppesen & Molin, 2010; Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006a) – det der gør, at man bliver innovativ (dvs. i stand til at udvikle nye produkter og ikke blot forestille sig dem eller erkende behovet for dem) er lige præcis en teknisk forståelse enten fra arbejdet med produktet eller lignende produkter i »analoge« markeder⁴.

Indsigt

Konkret erfaring i arbejdet med produktet er dog forudsætningen for, at *finde på* hvad produktet skal gøre eller hvilket problem det skal løse (Hienerth, Pötz & Von Hippel, 2007). Denne erfaring er forudsætningen for at besidde den *tavse viden*,⁵ som Mascitelli (2000) beskriver, der er kendetegnet ved at være »klistret« (Ogawa, 1997; Von Hippel, 1998) – dvs. meget svær og følgelig meget resursekrævende at overføre fra en person til en anden, fordi den ikke lader sig ekspliciteres og manualisere. Innovative brugere besidder ofte denne form for dyb viden om de situationer, hvor de anvender produktet, som er svær for andre, der ikke indgår i de meget lokale og ofte ekstreme brugssituationer, at forstå. Netop derfor er lead users ofte i stand til at udvikle produkter, som ikke-brugere og der-

Erfaring

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

med almindelige udviklingsmedarbejdere slet ikke kunne forestille sig. Dette er, eksempelvis, beskrevet hos Hienerth (2006).

Kreativitet

Udover disse ret konkrete egenskaber, er lead users blevet beskrevet som værende placeret imellem netværksgrupper, hvor de så at sige forbinder ellers uforbundne grupper (Kratzer & Lettl, 2008). Desuden er kreativitet i forhold til produktet og en generel åbenhed for innovation hos brugeren afgørende for, at erfaringsviden og teknisk indsigt bringes i spil (Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006a, 2006b). Denne kreativitet er ligeledes forudsætningen for, at brugeren bliver i stand til at se udover den »funktionelle fiksering« på et eksisterende design eller vanetænkning som gentagen brug af et eksisterende design kan skabe (Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006a). Denne åbenhed og kreativitet er også beskrevet som afgørende vigtig hos de repræsentanter for producentvirksomhederne, som brugerne skal samarbejde med i innovationsprocessen.

Motivation

Yderligere har studier vist, at brugere, der samarbejder med producentvirksomheder om innovation, gør det med ud fra forskellige motivationer. Som udgangspunkt er der ikke nogen grund til, at brugere frit skulle dele deres viden og egne innovationer med producentvirksomheder uden en passende økonomisk tilskyndelse. Det viser sig dog, at brugere ofte er selvmotiverede og indrestyrede i deres deltagelse i innovationsarbejdet (Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006b). Jeppesen & Molin (2010) og Lüthje (2003) finder, at brugere kan opleve det som sjovt og spændende at deltage i udviklingen af produkter de selv bruger. Lettl, Herstatt & Gemuenden (2006a) peger endvidere på, at brugere kan motiveres af at få udviklet produkter, der specifikt opfylder deres lokale behov, eller af at se deres selvudviklede prototype masseproduceret og dermed gjort tilgængelig for mange andre brugere.

Disse fund kommer dog oftest fra en kontekst af, at private virksomheder samarbejder med brugere om fremstilling af fysiske produkter og selv om studier har vist, at tankegangen kan være relevant i andre sammenhænge, eksempelvis i udvikling af tjenesteydelser (Oliveira & Von Hippel, 2009), er det dog spørgsmålet, hvordan styringslaboratorier kan oplyses af tankegangen. Hvad betyder det, konkret når man vil lave brugerdreven innovation af styringskoncepter i den offentlige sektor?

2. Hvad betyder lead user-teori i styringslaboratoriets kontekst?

Det er oplagt, at det at udvikle styringskoncepter i den offentlige sektor ikke er det samme som at udvikle produkter i en privat virksomhed. Som sådan kan de teoretiske perspektiver, der beskrives herover kun med forbehold bringes i spil i kontekst af styringslaboratorier. Dette afsnit forsøger at bringe lead user-teoriens begreber i spil og nuancere dem i relation til styringslaboratorier med forbehold for, at overførslen endnu ikke er underkastet empirisk undersøgelse.

Et spørgsmål, som lead user-teori rejser ift. styringslaboratorier er selvsagt en nuancering af, hvad det betyder at arbejde med interessentinddragelse i innovationsprocessen. Mens der i tidligere beskrivelser af styringslaboratorier har været eksplicitte overvejelser om at inddrage forskellige interessenter, er der ikke nærmere beskrivelser af, hvordan dette skal foregå – altså hvordan relevante repræsentanter for forskellige interessentgrupper udvælges. Lead user-teori skaber netop blik for vigtigheden af at vælge de rigtige brugere og stiller kriterier til rådighed for udvælgelsen, som det blev præsenteret herover. Teorien er dog begrænset anvendelig ved, at dens brugerbegreb er meget snævert sammenholdt med, hvilke brugere der er af styringskoncepter. Hvor lead users ofte beskrives som brugere af givent produkt, har styringskoncepter en mangfoldighed af brugere og interessenter – principielt både frontledere og -medarbejdere, højere placerede ledere og stabe, politikere, borgere og medier. Ligeledes er producentbegrebet vanskeligt at overføre, da styringskoncepter i den offentlige sektor ikke udvikles isoleret men under indflydelse af en lang række interessenter, politiske hensyn og målsætninger og juridiske krav.

Interessentinddragelse

Dette til trods, giver forskning i innovation i den offentlige sektor dog anledning til optimisme i forhold til muligheden for at identificere lead users på flere niveauer. Flere studier har vist, at ledere og medarbejdere i den offentlige sektor er både innovative, netværksorienterede og dedikerede til at løse deres opgaver så effektivt og godt som muligt Althuser & Behn, 1997; Althuser & Zegans, 1997; Behn, 1988; Borins, 2001; Borins, 2008; Hartley, 2006; Nauta & Kausbergen, 2009; Walters, 2002). Desuden viser fund af Damanpour & Schneider (2008) og Mack, Green & Vedlitz (2008), at fagligt erfarne og teknisk indsigtfulde ledere og medarbejdere i den offentlige sektor allerede innoverer i stort omfang, hvormed de un-

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

derbygger fund af Lettl, Herstatt & Gemuenden (2006a, 2006b), der peger på fagprofessionelles innovative initiativer for at udføre deres arbejde og faglige kald mere effektivt. Von Hippel, Franke & Prügl (2008) peger på, hvordan en »pyramiding«-tilgang⁶ kan være en relevant udvælgelsesmetodik, hvilket kunne være relevant også for styringslaboratorier og potentielt mere værdiskabende end en vilkårlig, repræsentativ eller mere intuitiv strategi.

Spørgsmålet er dog, om styringskoncepter tiltrækker den samme interesse og faglige opmærksomhed fra de innovative offentligt ansatte som mere konkrete innovationer af produkter og services, selv om et pres for at udvikle mere effektive arbejdsgange (Aagaard, 2010) burde bidrage til det. Her peger Hienerth, Pötz & Von Hippel (2007) dog på muligheden i, at sammensætte innovative grupper, ved at kombinere mennesker, der tilsammen besidder erfaring (både direkte og fra »analoge markeder«), teknisk indsigt og kreativitet, hvis enkeltpersoner med alle egenskaberne ikke kan findes. Denne proces er dog endnu ikke beskrevet i tilstrækkelig dybde givet kompleksiteten i innovative gruppeprocesser (se eksempelvis Choi & Thompson, 2005, eller Paulus, 2000).

Derudover kan man i relation til ambitionen om interessentinddragelse overveje, om alle interessentgrupper skal inddrages. Mens et demokratisk perspektiv på styringen af den offentlige sektor (som det ses i Melander, 2008a, og Majgaard, 2008b) ville medføre en bred interessentinddragelse, har tidligere styringsinnovation i den offentlige sektor ikke haft denne inddragelse for øje. På baggrund af lead user-teori, kunne man dog rejse spørgsmålet, om der findes relevante lead users i alle interessentgrupper. Ligeledes har tidligere forskning i offentlig innovation peget på, at tidlig inddragelse af visse aktørgrupper kan obstruere innovationsprocessen (Borins, 2002). Sørensen & Torfing (2010) indikerer i den sammenhæng vigtigheden af, at såkaldte »veto-aktører« (dvs. aktører med mulighed for at obstruere innovationsprocessen eller dens udfald) inddrages tidligt i innovationsprocessen, således at de fra starten gives ejerskab for den.

Beredte organisationer?

Et andet element handler om, at sikre at de organisationer, der indgår i styringslaboratorier er »klar« til det. Det er et kendt fænomen, at et åbent innovationsparadigme medfører vanskelige nye roller og opgaver for de organisationer, der skal åbne deres arbejdsprocesser. Dette kommer til udtryk bl.a. i vanskeligheder forbundet med at for-

stå de nye perspektiver fra brugerne (Von Hippel, 1994) og i at invitere andre aktører ind i innovationsprocessen, fordi det forskyder etablerede arbejdsgange, magtbalancer og kompetencestrukturer (Chandy & Tellis, 2006; Swink, 2006; Von Hippel, 2005b). Ligeledes er fænomenet »not-invented-here-syndrome« (Chesbrough, 2006) relativt udbredt i forbindelse med åben innovation – dvs. at virksomheder afviser en idé eller et produkt, fordi det ikke er udviklet af dem selv. Denne »klargøring« af organisationen er særligt vigtigt i forhold til at motivere de brugere, der inddrages i innovationsprocessen, da for begrænset indflydelse og oplevelsen af ikke at blive taget alvorligt kan være stærkt demotiverende for de inddragede brugere (Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006b).

Mens det på denne baggrund kan fremtræde vanskeligt og resursekrævende at arbejde med styringslaboratorier, skal det ses i forhold til, at brugerdreven innovation, hvis veludført, muliggør innovationer, der er både radikalt foran status quo, bredt anvendelige og attraktive for store brugergrupper (Almirall & Casadesus-Masanell, 2010; Henkel & Von Hippel, 2003; Jeppesen & Laursen, 2009; Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006; Ogawa, 1998; Shah, 2000; Swink, 2006; Von Hippel, 1986; Von Hippel, 2005a). Sammenholdes dette med den massive kritik, som NPM og mange aktuelt anvendte styringskoncepter i den offentlige sektor udsættes for, repræsenterer styringslaboratorier måske en attraktiv mulighed.

Dette skal dog ses i forhold til, at det perspektiv- eller paradigmeskifte, som åben innovation og styringslaboratorier er udtryk for, er relativt vidtrækkende. Det tager en række nye forestillinger om organisationer og styring med ind i den offentlige sektors kontekst og operationaliserer dem. Klarest er den tilgrundliggende tanke, som Melander (2008a) præsenterer om at styringskoncepter bør udvikles til den lokale praksis. Dette er udtryk for en tænkning om en offentlig sektor, der er meget mere diversificeret end vi kender den i dag og dermed motiveret af en opfattelse af, at behov og praksisser er mere forskelligartede end vi vanligt tænker det.

Som sådan er det primære hensyn med styringen ikke til administrative enheder med behov for data, der kan aggregeres. I stedet er fokus på de lokale ledere og praktikere, der skal bruge styringskoncepterne til at *selv* at styre deres arbejde. Med den »*mass customization*« (Da Silveira, Borenstein & Fogliatto, 2001) af styringskoncepterne, som styringslaboratorier lægger op til, ændres de administra-

Potentialet i brugerdreven innovation

En ny forestilling om styring

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

tive roller fra at fokusere på *kontrol* til at fokusere på *design* – altså design af styringskoncepter i samarbejde med lokale praktikere, så styringen passer til lokale behov og fagligheder. Man kan dermed måske tale om en gentænkning eller »hybridisering« af de traditionelle administratorroller (Caglio, 2003). Denne ændrede tilgang bør dog balanceres af overordnede myndigheders legitime behov for kontrol, styring og overblik (Aagaard, 2010).

Desuden lægges der op til en mere kontinuerlig læring og tilpasning, idet styringskoncepterne i højere grad vil være løbende »i beta« (Neff & Stark, 2004) og dermed åbne for tilpasning og forhandling, som Bason også beskriver i konteksten af den offentlige sektor (2008)

E. Konklusion og forskningsperspektiver

Denne artikel har argumenteret for mulighederne i at betragte NPM som udtryk for et lukket innovationsparadigme og demonstreret, hvordan styringslaboratorier som svar herpå kan betragtes som udtryk for et åbent. Der argumenteres videre for, at styringslaboratorier inden for et åbent innovationsparadigme bedst forstås som et tilfælde af brugerdreven innovation.

På baggrund af denne analyse og en gennemgang af litteraturen foreslås en række overvejelser som relevante brugere at inddrage i en styringslaboratorieproces. Konkret peges der på nødvendigheden af en målrettet selektion af brugere ud fra en række kriterier. Endvidere peges der på mulighederne i velovervejede gruppesammensætning og i konkrete strategier til identifikation af relevante brugere.

Formålet med denne artikel har været at placere styringslaboratorier i en konkret teoretisk kontekst, der dels muliggør videre studier af styringslaboratoriet som konkret case (Ragin & Becker, 1992) og dels kan inspirere praktikere, der ønsker at arbejde med styringslaboratorier i egne organisationer. Endvidere har formålet været at identificere visse af de tendenser, som styringslaboratorier som konceptuel nytænkning er udtryk for.

Som sådan er artiklen et første skridt i retning af at udlægge styringslaboratorier som empirisk fænomen og case, der fremadrettet må studeres yderligere, både som praktisk mulighed for at formulere-

re et styringsudviklingsalternativ til NPM og som teoretisk mulighed for at forlænge og udfordre eksisterende teori om åben innovation, brugerdreven innovation og lead users. De konkrete overvejelser, som artiklen peger på, repræsenterer derfor lige så meget forslag til forskningsspørgsmål for videre studier. Grundlæggende er der dog brug for indledende, eksplorative studier af styringslaboratorieprocesser, som kan medvirke til at forbinde styringslaboratoriet som fænomen til eksisterende forskning og afdække arbejdsformens praktiske potentiale til at skabe styring, der er mere fagligt relevant og følsom over for lokale praksisser.

Noter

1. Mens det er blevet foreslået at anvende forskellige tilgange til åben innovation i den offentlige sektor (Boomert, 2010; Larsen et al, 2010; Sørensen & Torfing, 2010) er der endnu ikke cases, der beskriver konkrete innovationsprocesser.
2. Mens mange styringskoncepter især i nyere tid har haft fokus på involvering (eksempelvis dialog om fastsættelse af mål i en performance management-kontekst) er der sjældent omfattende dialog om selve styringskonceptets anvendelse. En illustration af, hvordan styringskoncepter er centralt udviklede kan ses hos Hamel (2006) og Birkinshaw, Hamel & Mol (2008).
3. For en beskrivelse af en bemærkelsesværdig undtagelse, se Lettl, Herstatt & Gemuenden (2006b), der beskriver hvordan brugere opsøger de virksomheder, de finder relevante, med færdigudviklede produkter, som brugerne selv mangler ressourcerne til at producere.
4. Et marked er analogt til et andet marked, hvis produkter på markederne er baseret på enslig teknologi men uens anvendelser (Hienerth, Pötz & Von Hippel, 2007). Et eksempel på analoge markeder kunne være markeder for hhv. biler og fly, hvor teknisk viden om bl.a. bremses deles. Et andet kunne være teatersminke og sårheling – begge betjener sig af teknisk viden om, hvordan man får ting til at sidde fast på menneskelig hud.
5. Tavs viden (eng. tacit knowledge) henviser til, at der findes to grundlæggende former for viden – den, der kan italesættes, og den, der er baseret på kropslighed, intuition, fornemmelse og erfaring og ikke kan italesættes (Mascitelli, 2000). Begrebet er først præsenteret hos Polanyi (1966).
6. Pyramiding minder om »snowball«-udvælgelse, dvs. at man, når man har fundet én relevant person beder dem om at henvise til andre relevante personer. Pyramiding er dog baseret på den antagelse, at brugere med en dyb interesse og ekspertise i et givet fænomen ofte kender andre, der er mere eksperter, dvs. »tættere på toppen af pyramiden«. Von Hippel, Franke & Prügl (2008) nævner som eksempel, at dygtige kirurger ofte kender andre kirurger, som, de mener, er dygtigere end dem selv. Som sådan er pyramiding som tilgang baseret på, at den praksis, man søger eksperter i, er socialt synlig og eventuelt bundet til en form for community.

Litteratur

- Almirall, E. & Casadesus-Masanell, R. 2010. Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence. *Academy of management review*. 35 (1), 27-47.
- Altshuler, A.A. & Behn, R.D. 1997. *Innovations in American government. Challenges, Opportunities and dilemmas*. Brookings.
- Anessi-Pessina, E., Cantù, E. & Jommi, C. 2004. Phasing out market mechanisms in the Italian national health service. *Public money & management*. August, 309-316.
- Baldwin, C.Y. & Von Hippel, E. 2009. *Modelling a paradigm shift: From producer innovation to open user and collaborative innovation*. MIT Sloan School of Management working paper # 4764-09.
- Bason, 2008. Altid i Beta – Laboratorier som offentlig udviklingsstrategi. *Økonomistyring & Informatik*. 24 (3), 365-371.
- Bason, C., Knudsen, S. & Toft, S. 2009. *Sæt borgeren i spil. Sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*. Gyldendal.
- Benish, A. 2010. Re-bureaucratizing welfare administration. *Social service review*. 84 (1), 77-101.
- Bilton, C. 2007. *Management and creativity. From creative industries to creative management*. Blackwell Publishing.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol M.J. 2008. Management innovation. *Academy of management*. 33 (4), 825-845.
- Birkinshaw, J. & Mol, M.J. 2006. How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*. 47 (4), 81-88.
- Boomert, B. 2010. Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*. 11 (1), 15-32.
- Butterfield, R., Edwards, C. & Woodall, J. 2004. The new public management and the UK police service. The role of the police sergeant in the implementation of performance management. *Public management review*. 6 (3), 395-415.
- Chandy, R.K. & Tellis, G.J. 1998. The incumbent's curse? Incumbency, size and radical product innovation. *Journal of marketing*. 64 (july), 1-17.
- Chesbrough, H. 2006. *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard business school press.
- Choi, H.-S. & Thompson, L. 2005. Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and human decision processes*. 98 (2), 121-132.
- Christensen, T. & Lægread, P. 2002. *New public management: the transformation of ideas and practice*. Ashgate Publishing.
- Christiansen, U. & Koss, R. 2008. Samtaler om styring I Frømandskorpset: DeMars, ansvar og handlekraft i Forsvarets styring og faglige ledelse. *Økonomistyring og informatik*. 25 (3), 249-270.
- Damanpour, F. & Schneider, M. 2008. Characteristics of innovation and innovation adaption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*. 19, 495-522.
- Digmann, A. & Fredsø, C. 2010. Laboratorier til ledelsesinnovation. Om at få næse for sin egen og de fælles muligheder. *Økonomistyring & Informatik*. 24(5) 391-412.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. 2005. New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of public administration and research theory*. 16, 467-494.
- Ejersbo, N. & Greve, C. 2005. *Modernisering af den offentlige sektor*. Børsens forlag.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. 1996. *The new public management in action*. Oxford university press.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

- Galera, A.N., Rodriguez, D.O. & Hernandez, A.M.L. 2008. Identifying barriers to the application of standardized performance indicators in local government. *Public management review*. 10(2), 241-262.
- 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.
- Grote, D. 2000. Public sector organizations: Today's innovative leaders in performance management. *Public personnel management*. 29 (1) 1-19.
- Gruber, W.H. & Niles, J.S. 1974. How to innovate in management. *Organizational dynamics*. 3(2), 31-47.
- Hamel, G. 2006. The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*. February, 72-84.
- Have, C. 2010. Ansvarlighed og styring: et eksperimentielt perspektiv. *Økonomistyring & Informatik*. 25 (4), 335-356.
- Hjortdal, H., Bendix, H. & Stiil, A. 2009. *Styringslaboratorier – en vej til fornyelse af den offentlige sektor*. FTF.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons? *Public administration*. 69, 3-19.
- Hood, C. & Peters, G. 2004. The middle-aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of public administration and research theory*. 14, 267-282.
- Jeppesen, L.B. & Molin, M. 2010. Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm. *Technology analysis and strategic management*. 15 (3), 363-383.
- Kickert, W.J.M. 1997. Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American »managerialism«. *Public administration*. 75, 731-752.
- Klausen, K.K. 1996. *Offentlig organisation, strategi og ledelse*. Odense Universitetsforlag.
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A. & Wagner, K. 2001. Providing clarity and a common language to the »fuzzy front end«. *Research Technology Management*. March, 46-55.
- Koskela, L. & Rooke, J. 2009. What triggers management innovation. Hirota, E. & Cuperus, Y. (eds.), »*Proceedings IGLC 17; 17th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*«, TBA, Taipei, Taiwan, pp.337-343.
- Lakhani, K.R. & Panetta, J.A. 2007. The principles of distributed innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*. 2 (3) 97-112.
- Larsen, T.S., Lund, D.H., Sehested, K. & Sørensen, E. 2010. *Barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevet innovation. Resultater fra et ekspertpanel (Delphi-studie)*. RUC.
- Lettl, C., Herstatt, C. & Gemuenden, H.G. 2006a. Learning from users for radical innovation. *International journal of technology management*. 33 (1), 25-45.
- Lettl, C., Herstatt, C. & Gemuenden, H.G. 2006b. Users' contribution to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology. *R&D management*. 33 (3), 251-272.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. & Von Hippel, E. 2002. Performance assessment of the lead-user idea-generation process for new product development. *Management science*. 48 (8), 1042-1059.
- Luthje, C. 2004. Characteristics of innovating users in a consumer goods field. An empirical study of sport-related product consumers. *Technovation*. 24, 683-695.
- Luthje, C. & Herstatt, C. 2004. The lead user method: An outline of empirical findings and issues for future research. *R&D management*. 34 (5), 553-568.
- Luthje, C., Herstatt, C. & Von Hippel, E. 2002. The dominant role of local information in user innovation: the case of mountain biking. MIT Sloan School of Management. Working paper. 4277-02.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Implementering af nye organisations- og ledelsesformer

- Mack, W.R., Green, D. & Vedlitz, A. 2008. Innovation and implementation in the public sector: An examination of public entrepreneurship. *Review of policy research*. 25 (3), 233-252.
- Majgaard, K. 2008a. Slip paradokserne løs! Laboratorier for ny offentlig styring. *Økonomistyring og Informatik*. 24 (3), 261-302.
- Majgaard, K. 2008b. Livet efter NPM – Ledelse på kerneforretningens vilkår. I: Melander, P. (red.) *Det fortrængte offentlige lederskab*.
- Melander, P. 2008a. Laboratoriemodellen – en samarbejdsmetode til at gøre styringssystemer mere praksisnære og meningsfulde. I: *Økonomistyring & Informatik*. 24 (1), 103-111.
- Melander, P. 2008b. *Det fortrængte offentlige lederskab. Offentlig ledelse efter New Public Management*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Mol, M. & Birkinshaw, J. 2009. *Management innovation in the UK*. Department for innovations, universities & Skills.
- Mol, M. & Birkinshaw, J. 2009b. The sources of management innovation. When firms introduce new management practices. *Journal of business research*.
- Nauta, F. & Kausbergen, P. 2009. *OECD Literature review. Public sector innovation*. Lectoraat innovatie rapport.
- Neff, G. & Stark, D. 2004. Permanently beta: Responsive organizations in the internet era. In: Howard, P.N. & Jones, S. (ed.) *Society online: The internet in context*. Sage.
- Ogawa, S. 1998. *Does sticky information affect the locus of innovation? Evidence from the Japanese convenience store industry*. Massachusetts Institute of Technology. Working paper 3984.
- O'Toole, L.J. & Meier, K.J. 2004. Parkinson's law and the new public management: contracting determinants and service-quality consequences in public education. *Public administration review*. 64 (3), 342-352.
- Paulus, P.B. 2000. Groups, teams and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied psychology: An international review*. 49 (2), 237-262.
- Ragin, C.R. & Becker, H.S. (eds.) 1992. *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge university press.
- Shah, S. 2000. *Sources and patterns of innovation in a consumer product field: Innovations in sporting equipment*. MIT Sloan Working paper 4105.
- Simonet, D. 2008. The new public management theory and European healthcare reform. *Canadian public administration*. 51 (4), 617-635.
- Sirianni, C. 2009. *Investing in democracy. Engaging citizens in collaborative governance*. Brookings.
- Smith, A. 1976. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Vol. I. R.H. Campbell & Skinner, A.S. (red.). Liberty Fund.
- Swink, M. 2006. Building collaborative innovation capability. *Research-technology management*. 49 (2) 37-47.
- Sørensen, E. & Torfing, J. 2010. *Collaborative innovation in the public sector: An analytical framework*. Working paper series: studies in collaborative innovation. Working paper 1/2010. Roskilde Universitet.
- Von Hippel, E. 1976. The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research policy*. 5, 212-239.
- Von Hippel, E. 1986. Lead users: A source of novel product concepts. *Management science*. 32 (7), 791-805.
- Von Hippel, E. 2005a. *Democratizing innovation*. MIT Press.
- Von Hippel, E. 2005b. Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*. Vol. 55, pp. 63-78.
- Walters, J. 2002. Understanding innovation: What inspires it? What makes it successful? In: Abramson, M. & Littman, I. (ed.) *Innovation*. Rowman & Littlefield.
- Aagaard, P. 2010. *New ways in public innovation*. Working paper series: studies in collaborative innovation. Working paper 2/2010. Roskilde Universitet.