



GENERARE INNOVAZIONE NELLA PA: LA NOVELTY COME CAPACITÀ ORGANIZZATIVA DIFFUSA

Publicato il 17 Luglio 2026 di Gabbriellini Simone, Frigotto Maria Laura, Tomaselli Alice, Comper Luca e Zanon Alessia



Categoria: [Pubblica Amministrazione](#)

L'articolo analizza la generazione dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione a partire dal concetto di Novelty, intesa come capacità organizzativa diffusa di generare e riconoscere il nuovo. Attraverso una ricerca-intervento, propone un modello basato su dispositivi relazionali e assetti organizzativi leggeri per abilitare cambiamento, apprendimento e adattamento continuo.

Introduzione. Il problema organizzativo

Negli ultimi anni, la Pubblica Amministrazione si trova ad operare in un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde e parzialmente imprevedibili (Li et al., 2026; Lidman, 2024). Digitalizzazione, smart working e crescente domanda di servizi accessibili, personalizzati e continui stanno ridefinendo non solo le modalità di erogazione dei servizi pubblici, ma anche le fondamenta organizzative su cui tali servizi si reggono (Osborne, 2020). In questo scenario, la sfida per le amministrazioni non consiste più soltanto nell'adottare nuove tecnologie o nel recepire modelli organizzativi sviluppati altrove, quanto piuttosto nel costruire una capacità interna di adattamento e trasformazione continua (Cedergren & Hassel, 2024).

Una parte rilevante del dibattito pubblico e accademico tende a interpretare l'innovazione nella PA come il



risultato di interventi puntuali: riforme normative, investimenti tecnologici, creazione di strutture dedicate o importazione di “best practice” dal settore privato (Brunsson, 2009). Tuttavia, questo approccio rischia di sottovalutare una questione cruciale: la capacità di innovare non è solo il prodotto di decisioni strategiche top-down, ma dipende in larga misura da processi sociali diffusi, da assetti organizzativi abilitanti e dalle competenze relazionali degli attori che quotidianamente operano all'interno dell'organizzazione (Frow *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2021).

In questa prospettiva, l'innovazione può essere riletta come l'esito di un processo più ampio, il cui antecedente fondamentale è la generazione di Novelty, intesa come l'emergere di nuove combinazioni di conoscenze, pratiche e soluzioni che non sono pienamente progettate ex ante (Frigotto, 2018). La Novelty non coincide con l'innovazione in senso stretto, ma ne rappresenta una condizione necessaria: senza la capacità di riconoscere, valorizzare, e rendere accessibili all'organizzazione, non necessariamente implementandoli o formalizzandoli, elementi di novità, l'innovazione rischia di rimanere episodica, confinata o puramente formale (Adner & Levinthal, 2008; Gullmark, 2021; Tsameti *et al.*, 2023).

La letteratura organizzativa ha mostrato come tali processi di generazione del nuovo siano fortemente influenzati dalle reti sociali informali, dalla circolazione della conoscenza e dalle modalità attraverso cui le organizzazioni favoriscono – o ostacolano – l'interazione tra domini di competenza differenti (Cedergren & Hassel, 2024). In organizzazioni complesse e ad elevato isomorfismo istituzionale, come la Pubblica Amministrazione, queste dinamiche assumono un rilievo particolare: da un lato garantiscono stabilità, trasparenza e uniformità; dall'altro possono ridurre la capacità di sperimentazione e di adattamento locale (Brandtnere *et al.*, 2023).

Questo contributo si colloca all'interno di tale dibattito e propone di guardare alla generazione di innovazione nella PA non come a un problema di competenza di strutture dedicate o di singoli innovatori, ma come a una competenza organizzativa diffusa, che può essere misurata, sviluppata e governata (Lidman, 2024; Gullmark, 2021). In particolare, l'articolo presenta i risultati di una ricerca-intervento condotta presso la Provincia Autonoma di Trento, finalizzata a indagare la Propensione alla Novelty dei lavoratori e a tradurre tale analisi in un modello organizzativo orientato alla generazione interna del cambiamento.

Attraverso l'adozione di un approccio di Collaborative Management Research (Shani *et al.*, 2007), la ricerca combina analisi empirica e progettazione organizzativa, mostrando come la Novelty possa essere letta non solo come una caratteristica individuale, ma come il prodotto di configurazioni sociali e organizzative specifiche. A partire da queste evidenze, l'articolo propone un modello di intervento basato su team interni multi-ruolo e su un centro di coordinamento interdipartimentale, con l'obiettivo di rendere la generazione del nuovo un processo continuo, distribuito e replicabile.



Novelty come antecedente dell'innovazione

In questo contributo, adottiamo il concetto di Novelty per indicare l'emergere di elementi di novità che precedono e alimentano i processi di innovazione (Frigotto, 2018). La Novelty non coincide con l'innovazione in senso stretto, né con i suoi esiti formalizzati; piuttosto, rappresenta la condizione abilitante attraverso cui nuove idee, connessioni o soluzioni diventano disponibili per essere successivamente sviluppate, selezionate e implementate. In questo senso, la Novelty può essere considerata un antecedente necessario, ma non sufficiente, dell'innovazione (Stauffer, 2015).

Questa distinzione consente di superare una visione eccessivamente strumentale dell'innovazione, che la riconduce a un processo razionale e deliberato di problem solving. Numerosi studi organizzativi hanno infatti mostrato come il nuovo emerga spesso in modo non lineare, attraverso ricombinazioni inattese di conoscenze esistenti, trasformazioni di pratiche consolidate, accoppiamenti imprevisi tra problemi e soluzioni, e processi di diffusione dove il nuovo viene riconosciuto, condiviso e adottato a livello organizzativo (von Hippel & von Krogh, 2016; Busch, 2024). Senza quest'ultimo passaggio, il nuovo rischia di rimanere confinato a episodi locali, privi di impatto sistemico. Così intesa, la Novelty non è esclusivamente il risultato di una progettazione intenzionale, ma può manifestarsi come fenomeno emergente.

Un elemento centrale di questa prospettiva riguarda la dimensione sociale della Novelty. L'emergere del nuovo è strettamente legato alle interazioni tra individui e gruppi, alla circolazione della conoscenza e alla struttura delle reti sociali formali e informali (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Le organizzazioni non sono semplici contenitori di competenze individuali, ma sistemi relazionali nei quali la posizione degli attori, la loro capacità di connettere domini diversi e il grado di apertura delle interazioni influenzano in modo significativo la probabilità che la Novelty emerga e venga valorizzata (Padgett & Powell, 2012).

In questa prospettiva, la capacità di generare Novelty non può essere ridotta a una caratteristica individuale, né delegata esclusivamente a unità specializzate, come laboratori di innovazione o team dedicati. Al contrario, essa può essere letta come una capacità organizzativa diffusa, che dipende dalla configurazione complessiva dell'organizzazione: dalle pratiche di coordinamento, dai sistemi di riconoscimento, dalla permeabilità tra ruoli e funzioni, nonché dalla possibilità per gli attori di muoversi tra confini organizzativi e cognitivi (Allen & Holling, 2010; Gullmark, 2021; Lidman, 2024; Tsameti *et al.*, 2023).

Metodo e contesto di ricerca

Il contributo si basa su una ricerca-intervento condotta presso la Provincia Autonoma di Trento, una amministrazione pubblica di grandi dimensioni, caratterizzata da elevata complessità organizzativa, forte articolazione dipartimentale e consolidati meccanismi di coordinamento e regolazione formale.



La ricerca è stata sviluppata adottando un approccio di Collaborative Management Research, che combina produzione di conoscenza scientifica e progettazione organizzativa attraverso un'interazione continuativa tra ricercatori e attori organizzativi (Shani *et al.*, 2007). All'interno di questo disegno, un passaggio centrale è stato lo sviluppo e l'utilizzo di un indice di Propensione alla Novelty (PN), finalizzato a rilevare in che misura gli attori organizzativi siano orientati a riconoscere, generare e valorizzare elementi di novità nel proprio contesto di lavoro. L'indice è stato concepito per riflettere l'assunzione teorica secondo cui la Novelty emerge da configurazioni sociali e non può essere attribuita esclusivamente a singoli individui isolati o aspetti attitudinali.

In particolare, la PN è stata operazionalizzata come un costrutto multidimensionale che include, tra gli altri aspetti, la capacità di ricombinare esperienze e conoscenze, la consapevolezza della distribuzione delle competenze all'interno dell'organizzazione, la disponibilità a condividere idee e contributi anche al di fuori di ruoli formalmente assegnati, nonché la propensione a facilitare connessioni tra colleghi appartenenti a domini diversi.

Il questionario è stato sviluppato a partire dal framework teorico di Frigotto (2018), già testato in ambito industriale e qui customizzato ad hoc per PAT con 67 item distribuiti lungo un totale di 10 dimensioni. Al fine di verificarne la coerenza interna, sono stati condotti EFA per eliminare item incapaci di caricare su di un'unica dimensione e calcolo dell'alfa di Cronbach per ciascuna scala. Tutte le scale hanno raggiunto valori superiori a 0,7, confermando un livello adeguato di coerenza interna del costrutto.

La rilevazione ha coinvolto i 3696 dipendenti PAT su base volontaria, ottenendo 2007 risposte, pari a circa 54.30% dell'organico. Riguardo la rappresentatività del sample auto-selezionatosi, possiamo affermare quanto segue. Tenendo in considerazione la fascia di età, le percentuali di rispondenti rispetto all'universo PAT si attestano poco sopra il 40% per tutte le categorie considerate, rendendo il sample dei rispondenti fedele, in termini di età, all'universo PAT.

Un elemento rilevante del disegno metodologico riguarda la scelta di non procedere a una mappatura diretta delle reti sociali informali (Grosser *et al.* 2019). Tale decisione è stata presa sia per ragioni contingenti, legate alle condizioni di lavoro a distanza imposte dal contesto pandemico, sia per considerazioni di natura organizzativa e di tutela della privacy. In alternativa, si è optato per una rilevazione indiretta delle dinamiche relazionali, attraverso misure di autopercezione coerenti con le dimensioni teoriche della Novelty. Questa scelta consente di cogliere aspetti rilevanti delle configurazioni sociali senza richiedere una ricostruzione esplicita delle reti di interazione.

Coerentemente con l'impostazione della ricerca, i risultati della rilevazione sono stati discussi e interpretati congiuntamente ai referenti organizzativi, in un processo iterativo che ha permesso di collegare le evidenze empiriche alla progettazione di un modello organizzativo per la generazione della Novelty. In questo senso, la ricerca si configura come un percorso di apprendimento condiviso, in cui dati, teoria e pratica manageriale vengono progressivamente allineati.



Evidenze chiave: cosa ci dice il caso della Provincia Autonoma di Trento

L'analisi non è rivolta ai livelli assoluti della PN, quanto alle configurazioni che emergono nella sua distribuzione e alle implicazioni che tali configurazioni hanno per la capacità dell'organizzazione di generare cambiamento.

Un primo risultato significativo riguarda la distribuzione complessiva della PN. I dati mostrano una distribuzione asimmetrica, con una concentrazione prevalente di valori intermedi e una coda che si estende verso livelli più bassi di propensione. Questo pattern suggerisce che la maggior parte degli attori organizzativi non si colloca né in una posizione di forte resistenza al nuovo, né in una di spiccata proattività innovativa. Piuttosto, emerge una ampia area di potenziale latente, composta da soggetti che potrebbero contribuire ai processi di generazione del nuovo, ma che non necessariamente dispongono delle condizioni organizzative per farlo.

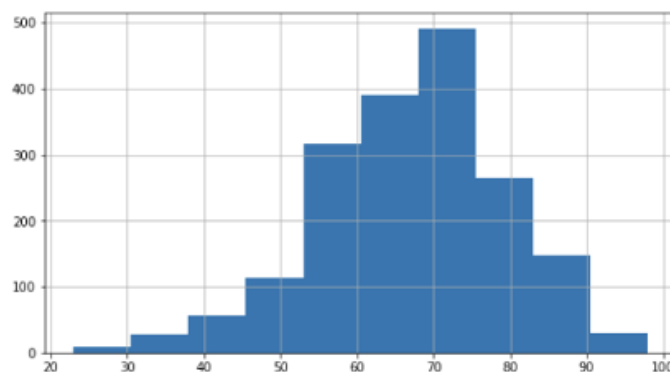
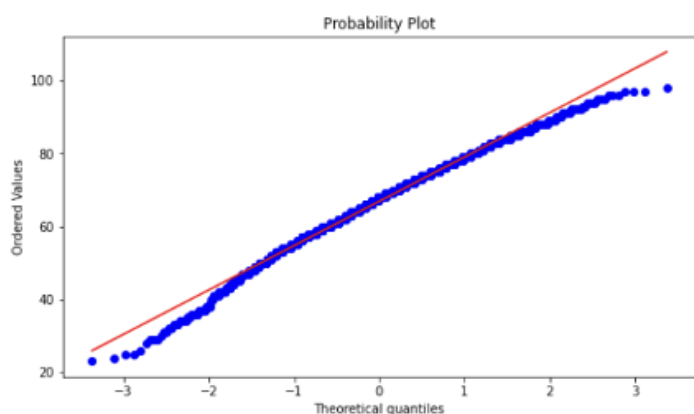


Figura 1. La distribuzione di Novelty non segue una distribuzione normale (Shapiro test: statistic=0.99, p-value=0.0), mentre la coda più lunga a sinistra (skewness negativa) suggerisce che vi siano persone che restano indietro nel punteggio di Novelty rispetto alla media.

Un secondo elemento di rilievo riguarda l'omogeneità dei livelli di PN tra le diverse articolazioni organizzative. L'analisi non evidenzia differenze marcate tra dipartimenti, suggerendo un elevato grado di isomorfismo interno: se da un lato ciò riflette la coerenza garantita da regole e procedure condivise, dall'altro riduce la probabilità che specifiche unità fungano spontaneamente da laboratori di sperimentazione.

Un ulteriore elemento riguarda la presenza di gruppi con profili di PN distinti. È possibile identificare configurazioni che combinano in modo diverso apertura alla collaborazione, capacità di connessione tra



domini e disponibilità a esporsi nei processi di cambiamento. Questo indica che la Novelty non si manifesta in forma unidimensionale, ma richiede assetti collettivi con ruoli complementari, in particolare soggetti capaci di collegamento e mediazione tra ambiti organizzativi diversi.

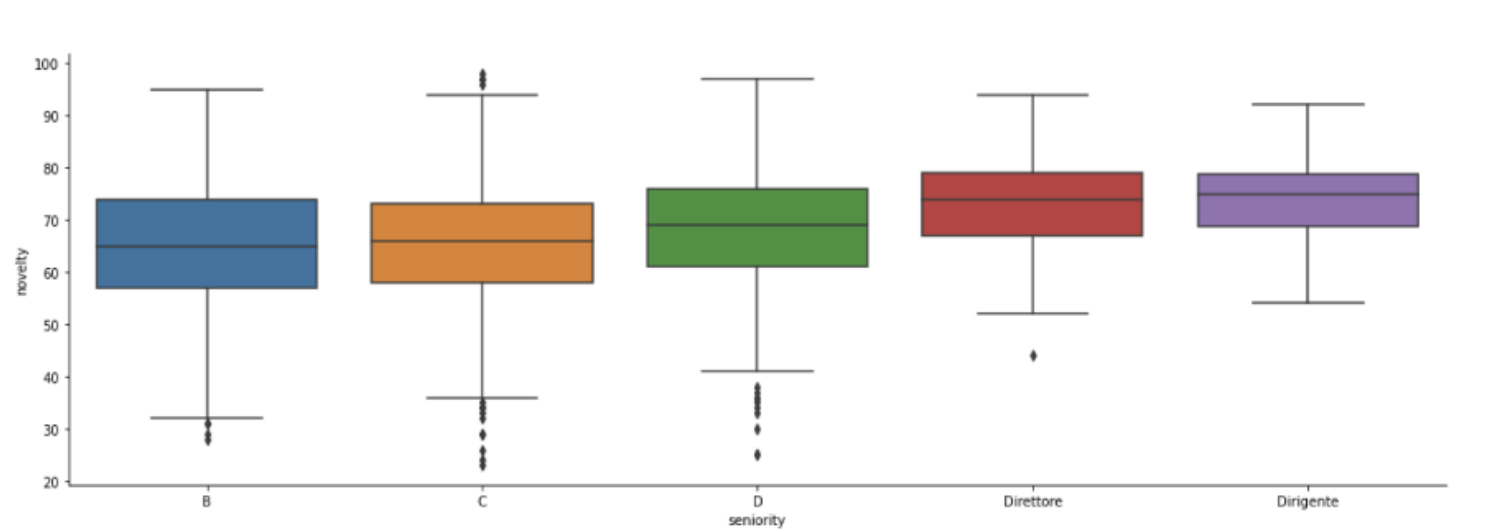


Figura 2. Differenze di Novelty per inquadramento.

L'analisi dei risultati dimostra una differenza statisticamente significativa nei punteggi di Novelty tra i diversi inquadramenti (Figura 2). Imputiamo il risultato a due diversi fenomeni, non mutualmente esclusivi:

- da un lato, una capacità di gestione della Novelty e dell'innovazione che si sviluppa parallelamente con l'acquisizione di una certa seniority - il che permette non solo di avere le idee ma anche di calarle con successo nel complesso meccanismo della PA;
- dall'altro il fatto che, all'acquisizione di un certo livello di seniority, si è finalmente in grado di mettere in pratica le idee innovative che, potenzialmente, erano già in possesso dell'attore prima di raggiungere la seniority necessaria per prendere un certo tipo di decisioni esecutive.

Nel complesso, le evidenze suggeriscono che la principale sfida non risiede nella carenza di propensione individuale al nuovo, quanto nella difficoltà di trasformarla in capacità organizzativa. La Novelty appare disponibile, ma non automaticamente mobilitabile; diffusa, ma non strutturata; presente, ma non istituzionalizzata.



Dal dato al modello: un sistema organizzativo per generare Novelty

Le evidenze empiriche indicano che la sfida principale non risiede nell'orientamento al nuovo in quanto tale, bensì nella mancanza di dispositivi organizzativi in grado di attivarlo, coordinarlo e renderlo cumulativo nel tempo attraverso (i) l'attivazione delle risorse latenti, (ii) la riduzione delle frizioni generate da orientamenti divergenti al cambiamento, e (iii) la creazione di spazi e ruoli dedicati alla connessione tra competenze, esperienze e livelli organizzativi differenti. In questa prospettiva, la generazione della Novelty richiede un intervento progettuale mirato, orientato ad abilitare processi sociali già presenti, piuttosto che a introdurre nuove strutture formali.

Principi di progettazione del modello

Il modello, che non prescrive contenuti dell'innovazione, ma definisce le condizioni organizzative che ne rendono possibile l'emergere e la trasformazione in cambiamento, si basa su alcuni principi di progettazione coerenti con la letteratura sulla generazione del nuovo e con le evidenze emerse dal caso analizzato. In primo luogo, la diffusione: la capacità di generare Novelty non è concentrata in singole unità o figure specialistiche, ma distribuita trasversalmente tra ruoli, funzioni e livelli organizzativi. In secondo luogo, la complementarità dei ruoli: la Novelty emerge dall'interazione tra attori con competenze e prospettive differenti, piuttosto che dall'azione isolata di individui particolarmente creativi. In terzo luogo, la connessione tra domini: attraversare confini organizzativi e cognitivi rappresenta una condizione essenziale per la ricombinazione delle conoscenze. Infine, la legittimazione organizzativa: affinché la Novelty produca effetti, essa deve essere riconosciuta e sostenuta, evitando di rimanere confinata a pratiche informali o marginali.

Nel loro insieme, questi principi orientano un modello che concepisce la Novelty come una capacità da abilitare e governare, più che come una risorsa da individuare ex ante.

I team come dispositivi di generazione della Novelty

Il primo elemento operativo del modello è rappresentato dalla creazione di team interni multi-ruolo, concepiti come dispositivi di attivazione della Novelty.

Tali team non coincidono con gruppi di progetto tradizionali né con unità permanenti dedicate all'innovazione, ma funzionano come spazi organizzativi temporanei e protetti, nei quali sperimentare nuove connessioni tra competenze, pratiche e prospettive operative.



La composizione dei team riflette il principio di complementarità e prevede l'integrazione di tre ruoli chiave. L'Ambasciatore del Nuovo svolge una funzione di attivazione e legittimazione, promuovendo l'ingaggio dei colleghi e facilitando il dialogo con i livelli decisionali. L'Esperto di dominio garantisce il radicamento delle iniziative nei processi e nei vincoli operativi specifici, mentre il Trasformatore digitale contribuisce alla traduzione progettuale e tecnica delle idee emergenti.

È nell'interazione tra questi ruoli che la Novelty prende forma: nessuno di essi, isolatamente, è sufficiente a generare cambiamento. I team operano quindi come interfacce tra reti informali e struttura formale, rendendo visibili e praticabili elementi di novità che altrimenti rimarrebbero dispersi.

Coordinamento e apprendimento: il Centro per l'Innovazione

Affinché la generazione della Novelty non rimanga frammentata o episodica, il modello prevede un meccanismo di coordinamento interdipartimentale, identificato nel Centro per l'Innovazione. Il Centro non è concepito come un ufficio di controllo né come una struttura gerarchica aggiuntiva. Rappresenta invece un nodo di connessione, favorendo la circolazione delle conoscenze e la diffusione delle soluzioni sperimentate dai team, individuando convergenze e rafforzando la coerenza complessiva del cambiamento. In questo senso, esso contribuisce a costruire una memoria organizzativa della Novelty, riducendo i costi di sperimentazione e aumentando la probabilità che le innovazioni locali producano effetti sistemici.

L'evoluzione del modello nel tempo mostra come tali dispositivi possano passare da configurazioni sperimentali a componenti più stabili dell'assetto organizzativo. In questa fase, il Centro assume progressivamente il ruolo di infrastruttura leggera di apprendimento e coordinamento, rendendo la Novelty non solo attivabile, ma anche cumulabile e integrabile nei processi di governo dell'organizzazione.

Discussione e implicazioni per la Pubblica Amministrazione

I risultati e il modello proposto consentono di riformulare il tema dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione spostando l'attenzione dagli strumenti e dalle soluzioni ai processi organizzativi che ne rendono possibile l'emergere e il consolidamento nel tempo. In particolare, il caso analizzato mostra come la capacità di generare Novelty - e attraverso di essa di alimentare processi di innovazione - non dipenda primariamente dalla presenza di singoli attori particolarmente orientati al cambiamento, né dall'adozione di strutture dedicate, ma dalla possibilità di attivare, coordinare e stabilizzare risorse già presenti nell'organizzazione.

Una prima implicazione riguarda il modo in cui viene concettualizzata la competenza innovativa. La PN, così come emerge dall'analisi, non può essere letta come una proprietà individuale stabile, ma come una



potenzialità relazionale che si esprime solo in presenza di condizioni organizzative favorevoli. L'evoluzione del modello nel tempo mostra inoltre come tale potenzialità possa essere trasformata in una capacità organizzativa più strutturata, attraverso dispositivi che rendono la generazione del nuovo riconoscibile, condivisibile e cumulabile. Questo spostamento di prospettiva invita a superare approcci centrati sulla selezione o sullo sviluppo di "talenti innovativi", privilegiando invece interventi orientati alla progettazione di contesti che facilitino l'interazione, la ricombinazione delle conoscenze e la legittimazione delle iniziative emergenti.

Una seconda implicazione riguarda il ruolo delle strutture organizzative. Il modello proposto suggerisce che sia possibile conciliare stabilità e cambiamento attraverso dispositivi organizzativi leggeri, che non mettono in discussione l'assetto formale, ma lo affiancano creando spazi di sperimentazione controllata. L'esperienza di implementazione del modello indica che tali dispositivi possono evolvere progressivamente, integrandosi nei meccanismi di coordinamento e pianificazione esistenti.

Una terza implicazione riguarda il ruolo del management pubblico. L'adozione di un modello orientato alla generazione della Novelty implica un cambiamento nella funzione manageriale, che passa dal presidio diretto dei contenuti dell'innovazione alla creazione di condizioni abilitanti e alla loro progressiva istituzionalizzazione. Questo non significa ridurre il controllo o rinunciare alla responsabilità decisionale, ma ridefinire le modalità attraverso cui il controllo viene esercitato, spostandolo dalla prescrizione ex ante alla valutazione, al consolidamento e all'allineamento ex post delle sperimentazioni con gli obiettivi organizzativi.

Sul piano operativo, l'adozione del modello si traduce in una serie di scelte concrete per il dirigente pubblico.

In primo luogo, l'identificazione e il riconoscimento formale dei team multi-ruolo: il dirigente non si limita a tollerare spazi informali di sperimentazione, ma li legittima esplicitamente, assegnando tempo protetto e visibilità istituzionale alle attività dei team. In secondo luogo, la ridefinizione dei criteri di valutazione delle performance: vengono introdotti segnali di riconoscimento per comportamenti orientati alla connessione tra domini, alla condivisione di conoscenze e alla proposta di soluzioni innovative, anche quando non immediatamente implementate. In terzo luogo, la partecipazione attiva al Centro per l'Innovazione: il dirigente non delega il coordinamento delle sperimentazioni, ma presidia periodicamente la circolazione delle evidenze tra team e unità organizzative, assumendo un ruolo di sense-making e allineamento strategico.

Infine, la gestione dell'incertezza come competenza esplicita: adottare il modello significa accettare che una parte delle iniziative avviate non produca risultati immediati, e comunicare questa tolleranza al fallimento come condizione necessaria per l'apprendimento organizzativo.



Conclusioni

Questo articolo ha proposto una rilettura dei processi di innovazione nella Pubblica Amministrazione a partire dal concetto di Novelty, intesa come antecedente organizzativo del cambiamento (Frigotto, 2018). Attraverso l'analisi di una ricerca-intervento condotta presso la Provincia Autonoma di Trento, il contributo ha mostrato come la propensione al nuovo sia ampiamente distribuita nell'organizzazione, ma richieda specifiche condizioni strutturali e relazionali per tradursi in capacità innovativa effettiva.

Il principale contributo del lavoro risiede nell'aver spostato l'attenzione dall'innovazione come esito all'innovazione come processo sociale e organizzativo, evidenziando il ruolo dei dispositivi di connessione, della complementarità dei ruoli e della legittimazione istituzionale (Adner & Levinthal, 2008; Padgett & Powell, 2012; Tsameti *et al.*, 2023). In questa prospettiva, il modello proposto non offre una soluzione prescrittiva, ma una cornice interpretativa e progettuale che consente di comprendere come la Novelty possa essere attivata, coordinata e progressivamente istituzionalizzata all'interno di organizzazioni pubbliche complesse.

Dal punto di vista dei limiti, il contributo si basa su un singolo caso di studio e su una rilevazione indiretta delle dinamiche relazionali, scelta che privilegia la sostenibilità organizzativa dell'intervento ma riduce la possibilità di analisi strutturali delle reti sociali. Futuri sviluppi di ricerca potrebbero approfondire il legame tra PN e specifici esiti di performance organizzativa, nonché esplorare in modo longitudinale le traiettorie di istituzionalizzazione dei dispositivi proposti in contesti differenti.

In conclusione, il lavoro suggerisce che la sfida dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione non consista tanto nell'introdurre continuamente nuove soluzioni, quanto nel costruire organizzazioni capaci di generare, riconoscere e valorizzare il nuovo in modo continuo e strutturato. In contesti caratterizzati da crescente incertezza e da aspettative elevate da parte dei cittadini, la capacità di coltivare e governare la Novelty può rappresentare una leva strategica per coniugare adattamento, coerenza istituzionale e qualità dei servizi.

Bibliografia

Adner, R., & Levinthal, D. (2008). Doing versus seeing: Acts of exploitation and perceptions of exploration. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 43-52.

Allen, C. R., & Holling, C. S. (2010). Novelty, adaptive capacity, and resilience. *Ecology and Society*, 15(3): 24.

Brandtner, C., Powell, W. W., & Horvath, A. (2023). From Iron Cage to Glass House: Repurposing of bureaucratic management and the turn to openness. *Organization Studies*, 45(2), 193-221.



Brunsson, N. (2009). *Reform as routine: Organizational change and stability in the modern world*. Oxford University Press.

Busch, C. (2024). Towards a theory of serendipity: A systematic review and conceptualization. *Journal of Management Studies*, 61(3), 1110-1151.

Cedergren, A., & Hassel, H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, 104235.

Frigotto, M.L. 2018. *Understanding Novelty in Organizations*. Palgrave Macmillan.

Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.

Grosser, T. J., Obstfeld, D., Labianca, G., & Borgatti, S. P. (2019). Measuring mediation and separation brokerage orientations: A further step toward studying the social network brokerage process. *Academy of Management Discoveries*, 5(2), 114-136.

Gullmark, P. (2021). Do all roads lead to innovativeness? A study of public sector organizations' innovation capabilities. *The American Review of Public Administration*, 51(7), 509-525.

Li, J., Tang, S. Y., & Wen, B. (2026). Unpacking Resilience in Public Administration: Insights From a Meta-Narrative Review. *Public Administration Review*.

Lidman, L. (2024). The gap between the rhetorical why and the practical what and how of public sector innovation. *International Journal of Public Administration*, 47(11), 748-758.

Osborne, S. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. Routledge.

Padgett, J.F., & Powell, W.W. 2012. The Problem of Emergence. In *The Emergence of Organizations and Markets*, ed. J.F. Padgett, and W.W. Powell, 1–29. Princeton: Princeton University Press.

Shani, A. B., Mohrman, S. A., Pasmore, W. A., Stymne, B., & Adler, N. (Eds.). (2007). *Handbook of collaborative management research*. Sage Publications.



Stauffer, D. A. (2015). Valuable novelty: a proposed general theory of innovation and innovativeness. *International Journal of Innovation Science*, 7(3), 169-182.

Tsameti, A., Bellou, V. M., & Tsamantouridis, K. (2023). Employee voice and innovative behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 46(1), 56-68.

Von Hippel, E., & Von Krogh, G. (2016). Crossroads—Identifying viable “need–solution pairs”: Problem solving without problem formulation. *Organization science*, 27(1), 207-221. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.