

Når relationer skaber resultater: Vejen fra transaktioner til samarbejdskraft

Af Niels Thygesen

Resumé

Samarbejde på tværs er ikke længere blot et ideal – det er blevet en nødvendighed i moderne offentlig ledelse. Således har den kollaborative vending vundet indpas globalt og er i dag en integreret del af reformdagsordener, også i Danmark. Især i kommunerne over hele landet ser vi, hvordan de nye kollaborative samarbejdsformer vokser frem, hvor offentlige, private og civilsamfundsaktører går sammen om at skabe velfærdsværldi. Artiklen sammenfatter det kollaborative værdiprogram, der består af 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen', og som både fremmer individuelle interesser og kollektive formål. Med værdiprogrammet som udgangspunkt bidrager artiklen med at vise, hvordan dets værdier grundlæggende produceres og opstår samtidigt, samt hvilken social økonomi der ligger til grund derfor, gaveøkonomien. Med denne indsigt står ledere bedre rustet til at skabe synlige resultater gennem relationer, det vil sige forstå, designe og evaluere kollaborativ værdi.

Søgeord: Velfærd, kollaborativ værdi, samskabelse, co-creation, new public governance, public value, gave-økonomi, offentlige ledelse.

Niels Thygesen er lektor ved Institut for Business Humaniora og Jura på Copenhagen Business School.

A. Introduktion

Den kollaborative vending inden for Governance og offentlige ledelse er blevet en global tendens, som gentagne gange anerkendes af overnationale myndigheder (OECD 2011; WHO 2015) og allerede indgår i flere nationale reformpakker (Crosby, 2017; Cristofoli et al., 2017). Dette gælder også for den danske offentlige sektor. Især blandt danske kommuner ser vi initiativer, hvor aktører fra forskellige sektorer engageres i kollaborative samarbejder med henblik på at skabe velfærdsværdi (Sørensen og Torfing, 2019; Torfing, Sørensen og Røiseland, 2019; Thygesen, 2019; Thygesen og Löfvall, 2020).

Det er især det internationale forskningsfelt, 'public value creation' (PVC), der har undersøgt værdien af den kollaborative vending (public value), og hvordan den skabes (creation). Feltet deler sig i to. På den ene side en problem-løsningstilgang, som argumenterer for og viser, hvordan mange af nutidens komplekse problemer ikke kan tackles uden kollaborative initiativer baseret på tværsektorielle beslutningsprocesser (McGann, Wells og Blomkamp, 2021; Sørensen og Torfing, 2019; Emerson og Nabatchi, 2015). På den anden side en bredere værditilgang, som understreger, hvordan public value (læs: velfærdsværdi) skabes, når forskellige interessenter fra den offentlige, frivillige og private sektor aktivt engagerer sig i, hvad Best, Moffett og McAdam (2019) kalder 'reciprocal value exchanges'. Indenfor den bredere værditilgang er det blandt andet forskningen indenfor 'co-production', der har taget skridtet fra kun at understrege involveringen af borgere i servicelevering, til værdien og behovet for gensidige værdiudvekslinger (Torfing og Ansell, 2017; Alford, 2016; Bovaird, & Loeffler, 2013; Bennington and Moore, 2011).

Også på den danske scene afspejles interessen for kollaborativ værdi (Sørensen og Torfing, 2018; Bentzen, 2020; Krogstrup, 2017; Agger og Tortzen, 2015; Hansen et. al., Eds., 2019; Skytte, 2014; Brix et al., 2020; Krogstrup og Brix, 2019; Elmholt, 2019). Og den er endda rammesat indenfor et særligt nordisk historisk grundlag i form af Associative Governance (Brink Lund et al., 2024).

Denne artikel bidrager med begrebet gaveøkonomi, hvis sociale udvekslingsprincipper og organiseringsform består i forpligtelsen til at give, forpligtelsen til at modtage og forpligtelsen til gensidighed. Denne grundlæggende måde at forstå gaveøkonomien på, gør det muligt at forstå og udvikle en økonomisk vending fra transaktioner til værdien af relationer og hvordan gaveøkonomien udgør nøglen i denne vending.

Mere konkret bidrager gaveøkonomien med at forstå to værdidimensioner indenfor den bredere værditilgang i den kollaborative vending. De er kendetegnet ved 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen', og ved at begge tjener individuelle interesser og kollektive formål. Indtil videre har disse værdier kun været sporadisk kategoriseret indenfor den bredere værditilgang og især mangler svaret på, hvordan værdierne opstår, dvs. produceres samtidigt gennem gaveøkonomiske udvekslingsmekanismer. Undersøgelsen af dette 'hvordan' er vigtig. Det føjer en proces-dimension til, hvad Doberstein (2016) og Huxham & Vangen (2013) fremhæver som

'collaborative advantage'. Nemlig det værdifulde i at to former for relationel værdi – 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen' - opstår samtidigt og tilgodeser både individuelle interesser og kollektive formål.

Artiklen er opdelt i fire dele. Først formidles et overblik over værdiprogrammet i den kollaborative vending. Derefter introducerer jeg begrebet gaveøkonomi, som en måde at forstå hvordan værdierne opstår og samproduceres i to udvalgte cases fra forskellige politikområder i Danmark. Til sidst konkluderer jeg på kapitlets bidrag og uddyber overordnet set, hvordan ledere med denne indsigt står bedre rustet til at skabe resultater gennem relationer, dvs. forstå, designe og evaluere kollaborativ værdi.

B. Det kollaborative værdiprogram

Bryson et. al (2017: 641) definerer collaboration som 'practices and settings where policy makers and managers in the public, private, voluntary and informal sectors have to somehow separately and jointly create public value'. Denne definition af 'collaborations' repræsenterer en principiel vending væk fra et alene pengefinansierede grundlag for offentlig velfærd og en vending mod velfærdsværdi baseret på gensidig udveksling af andre ressourcer end blot de monetære (Bentley et al., 2004; Hysing, 2022; Fukumoto og Bozeman, 2019; Bell og Park, 2006; Alford, 2002; Eriksson, 2019). Som Williams og Shearer (2011: 13) konstaterer: 'Public value cannot be narrowly reduced to an exclusively monetary notion of benefits'.

Økonomisk set inkluderer dette værdiprogram et bevidst forsøg på at skabe offentlig værdi ved at inddrage statens, markedets og civilsamfundets forskellige ressourcer i kollaborative samarbejdsformer (Waardenburg et al. 2020; Crosby et al., 2017; Osborne et al., 2016; Williams og Shearer, 2011). Økonomisk set, erstatter de sociale forpligtelser, der følger med gensidige udvekslinger, kontrakt- og konkurrenceteorier (Hysing, 2022; Best 2019). Den effektivitet, der opnås gennem tillid, erstatter de transaktionsomkostninger, der følger med overvågning og kontrol (Thygesen og Kampmann, 2013). Og især den danske designtraditionens formgivning af fysiske og digitale interaktioner mellem interessenter udfordrer økonomiens theory of the firm's skarpe adskillelse mellem os og så de andre (Torfing og Ansell, 2023, 2017; Hysing, 2022; Bason, 2017; 2016; Sørensen og Torfing, 2005). Desuden dækker værdiprogrammet også over handleprogrammer, dvs. hvordan værdien kan skabes og hvem der kan gøre det. Især sættes ledelse på dagsordenen og bakkes op af case-studier, der identificerer ledelses-designs, der adskiller sig fra hierarkiet, i form af platforms, settings, arrangements, scenes og public sphere (Ansell et al., 2023; Torfing og Ansell, 2017; Hysing, 2022; Ansell og Gash, 2008, 2012) samt stakeholder notions (Best et al., 2019; Bryson 2004).

Opsummeret baserer den bredere værditilgang indenfor den kollaborative vending sig på mange forskellige ressourcer fremfor kun enheden penge; på sociale relationer fremfor upersonlige transaktioner; og på ledere, der ikke kun styrer efter budgetter, men spiller en central rolle i at identificere, mediere og designe ressource-udvekslinger. Denne vending udgør et sandt paradigmeskift i velfærden, fra kun den monetære vej til velfærd

(økonomisk finansiering) til at indbefatte relationel velfærdsværdi (ressourcer der udveksles). Værdiprogrammet består af to kernekombinationer.

Den første kombinerer individuelle interesser med det kollektivt formål. Denne kombination fremgår allerede i ovenfor nævnte definition af Bryson et. al. (2017), da det er op til forskellige parter fra forskellige sektorer 'to somehow separately and jointly create public value'. Meynhardt understreger for eksempel også, hvordan der bygges bro mellem egeninteresse og offentlig interesse indenfor kollaborative samarbejder (2009: 214). Denne bro bliver identificeret i de udvekslinger, der finder sted på platforms eller i settings, arrangements, scenes og public spheres, men også i selvorganiserede netværk og økosystemer. Som Petrusca (2009: 1748) understreger: 'Public value has an individual and a collective part, which has implications in multiple levels that benefit from a service ecosystem angle.'

Brobygningen løser også en række udfordringer. For eksempel beskriver O'Flynn (2007: 362), hvordan det løser dilemmaet med konkurrerende interesser, når de forskellige deltagerne hver for sig kan se fordelene ved at deltage. Bell og Park (2006: 67-68) fremhæver effektiviteten af at operere under kollaborative betingelser. Og Fischer og Maag (2022) fremhæver, at når aktører deltager i kollektive formål, er det fordi de også motiveres af de individuelle fordele, der opstår gennem interaktion med andre aktører.

Den anden kombinerer 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen'. 'Værdi skabt' vedrører resultaterne af samarbejdet, og 'værdien ved at skabe' er den sociale værdi, der er knyttet til at være en del af et værdifællesskab. Som Voorberg et al. (2015) afdækker, så betragtes deltagelse som en oplevelse i sig selv ('værdien af at skabe sammen') og værdsættes for effektiviteten og resultaterne, som den skaber i form af brugertilfredshed ('værdi skabt'). Kombinationen understreges også på forskellige andre måder. Osborne (2016) skelner mellem Type I og Type II værdiskabelse. Type I indebærer følelsen af 'well-being', der følger af at skabe værdi sammen ('værdien af at skabe sammen'). Type II udgør værdien af en kvalitativ bedre og mere effektiv offentlig service ('værdi skabt'). I overensstemmelse med Cowlings forsøg på at måle offentlig værdi (2006) beskriver Bryson (2017: 643), hvordan kombinationen optræder som både mål og middel. Et mål i form af outcome og velfærds-værdi ('værdi skabt'), og hvor midlet dertil består i glæden ved at være en del af et værdifællesskab ('værdien af at skabe sammen'). Men også hvordan det forholder sig omvendt, at målet er værdifællesskabet, og at midlet dertil er den værdi, der skal skabes.

De to ovenstående kernekombinationer ('værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen'/individuelle interesser og det kollektivt formål) er overvejende baseret på empiriske casestudier, og derfra generaliseret udi hvilken slags værdi, der opstår. Men ved kun at kategorisere de forskellige værdier og tage for givet, at de opstår, efterlader det kollaborative værdiprogram et forståelsesmæssigt tomrum. Vi mangler svaret på, hvordan værdierne grundlæggende opstår i kollaborative samarbejder, dvs. hvordan dets værdier produceres og opstår samtidigt. For at udfylde dette tomrum, dette 'hvordan', introducerer jeg begrebet gaveøkonomi.

C. Gaveøkonomi

Som jeg var inde på i indledningen, defineres gaveøkonomiens udvekslingsmekanisme som forpligtelsen til at give, forpligtelsen til at modtage og forpligtelsen til gensidighed (Mauss 2002/1925). Selvom de fleste er enige i denne definition, har videreudviklinger af gaveøkonomien ind i en offentlig kontekst gået i forskellige retninger.

Milbank (1996) og Eisenstein (2011) forstår gaveøkonomi som det teologiske og moralske fundament, for det vi kalder for samfund, mens Kesting (2020) og Graeber (2012) lægger vægt på værdidimensionen. I offentlig kontekst har især Adloff (2022; 2026) bidraget med begge i form af politics of the gift, som forstår samfundet som en aktivitet, der består i at 'sammen-finde' mhp. at skabe offentlig værdi små og store værdifællesskaber.

Fra det værdimæssige synspunkt er gaver og penge funktionelle ækvivalenter (Thygesen 2023; 2022). Gaven fungerer som et økonomisk medium mellem to eller flere parter og giver form til den gensidige udveksling af ressourcer. På samme måde er penge et økonomisk medium, men i modsætning til gaven giver det form til transaktionen som udvekslingsform. Værdien af gensidige udvekslinger er på nationalt niveau blevet studeret af Fukuyama (2001; 1996), som normer for gensidighed og er blevet brugt til at forklare nationers velstand og livskvalitet. Derudover har fraværet af disse normer givet anledning til kraftige kritikker, som påpeger tilbagegangen i social kapital, og som med Putnam's ord efterlader personer, professioner, organisationer og nationer ikke kun fattigere, men også ensomme (Putnam 2015; 1995).

Fra dette værdimæssige synspunkt står seks karakteristika i gaveøkonomien som centrale. De forklarer ikke blot normer for gensidighed, men hvordan 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen' samproduceres, når der ressourceudveksles, og ikke mindst tjener både individuelle interesser og det kollektive formål.

1. Gaven er unik for giveren.

I modsætning til transaktioner og deres upersonlige effektivitet, er gaven forbundet med den, der giver den. Den kan være forbundet med lærere eller plejepersonale, fordi de har en specialiseret viden og menneskeforståelse. Den kan også være forbundet med programmører eller håndværkere, der er fortrolige med deres værktøj og teknologier. Og den kan være forbundet med frivillige og deres sociale færdigheder pga. deres empati og vilje til at lytte. Viden, specialiseringer, teknologier og færdigheder - alt dette er unikt for giveren og uadskilleligt fra deres person, profession eller sektor (Nørmark, 2023). Som sådan passer gaven til fordringen i den kollaborative vending, at giverens bidrag er unikt og at det er pga. den unikke forskellighed, at disse ressourcer med fordel kan mobiliseres og udveksles.

2. Gaven forlader ikke giveren.

Gaveøkonomien adskiller sig desuden fra den økonomiske transaktion ved, at giveren ikke mister den unikke ressource, der gives, og som er tilfældet med penge. Som Botsman & Rogers (2010) udtrykker det What is mine

is yours. Giveren mister fx ikke egen viden, specialisering, færdighed eller erfaring, når den deles med andre. Værktøj og teknologier går heller ikke tabt for giveren, når de deles med andre i samarbejder. Det skyldes, at gaveøkonomien giver adgang, dvs. at de deltagende parter hver især får adgang til hinandens ressourcer gennem økosystemer og netværk, eller når de indgår i forskellige platforms, settings, arrangements, scenes og public spheres.

3. Gaven er asymmetrisk.

I modsætning til pengeøkonomien, hvor transaktionen søger ligevægt ved at matche værdien af varen (læs: serviceydelsen) med penge, er gaveøkonomiens udvekslingsprincip asymmetrisk. Asymmetrien indtræder, når gaven netop er unik for den person, profession eller sektor, der giver, og dermed også vanskelig at matche fra en anden giver, fra en anden profession eller sektor, med en gengave af identisk værdi. Asymmetrien kalder både på gensidighed og på fortsættelse, da begge parter skiftevis 'skylder' til den anden, når et lige match ikke er mulig. Det er denne asymmetri, der forklarer, hvordan en unik gave i resourceudvekslingen ikke blot kalder på en unik gengave, men også med det, som Petrusca (2019) med henvisning til den kollaborative vending kalder for value interdependencies.

4. Gavegivning er drevet af sociale forpligtelser.

De sociale forpligtelser der opbygges i gavegivningen, repræsenterer et alternativ til den pengeøkonomiske kontrakt. De bygger som sagt på value interdependencies, som forpligter i gaveøkonomien. Og de kan udvikle sig strukturelt til en delt social conscience (Benington og Moore 2011: 259; Crosby et al.: 666), og som er tæt beslægtet med de normer for gensidighed, som Fukuyama fremhæver (2001; 1996). Lige så vel som en pengeøkonomisk kontrakt kan overskrides og følges op af irettesættelser, kan også de sociale forpligtelser blive det. Det sker som regel, når dem der indgår i værdifællesskabet, i et større netværk eller en mindre platform, og nyder godt af dets fordele, optræder som gratister og bliver socialt sanktioneret.

5. Gaven opbygger fællesskaber.

Som den kollaborative kritik blandt andet understreger, så har pengeøkonomisk styring adskillende effekter gennem silo-opdelingen forårsaget af delbudgetter samt opdelingen mellem forskellige ydelser. De har ofte også anonymiserende effekter, når personer bliver til normeringer og modtagere til klienter (Thygesen 2022; Eisenstein, 2011). Til forskel herfra forbinder de sociale forpligtelser og 'value interdependencies' de forskellige interessenter og interesser i værdifællesskaber. Som den kollaborative vending viser gennem deres casestudier, opstår sammenhængskraft på tværs, f.eks. i form af communities, ud af værdigivende udvekslinger af forskellige ressourcer (Blaug et al., 2006).

6. Ingen gaver uden penge.

Penge vil altid være i spil. Indenfor den kollaborative vending afvises pengeøkonomien da heller ikke. Men pointen er, at offentlig velfærd hverken kan eller skal reduceres til en monetær økonomi, hvor serviceydelser bliver matchet med en pris. Det handler om, hvilken økonomi der har primat, og for så vidt, at et minimum af penge finansierer opbygningen og driften af ressourceudvekslinger, så er det gaven, der udgør det primære medie for udvekslinger, og det er gaveøkonomien, der producerer den faktiske velfærdsværdi. Ikke pengeøkonomien.

D. Samproduceret værdi

Disse seks karakteristika giver en forståelse af, hvordan de to værdidimensioner i det kollaborative værdiprogram samproduceres og tjener både individuelle interesser og det kollektive formål.

1. 'Værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen'

Med hensyn til 'værdi skabt' giver gaveøkonomiens udvekslingsmekanismer en forståelse for værdi i form af plussum. Det skyldes, at gaven som en personliggjort og unik ressource ikke forlader giveren, som det er tilfældet i en pengeøkonomisk transaktion, men giver adgang. Derfor taler man også om en adgangsøkonomi. For eksempel, og som flere kollaborative cases viser, sættes den viden i spil, som læreren besidder i kollaborative samarbejder på tværs af institutioner, og som ikke forlader læreren, i det øjeblik den kommer en anden eller flere andre til gode (Wälstedt og Almquist, 2017). Den ene part beholder med andre ord det, som vedkommende selv bidrager med (X), samtidig med at nyde godt af det, den anden bidrager med (Y). Det samme gælder den anden vej rundt i ressourceudvekslingen. Plussumværdien er da $X+Y$ (fordobling) for den ene part og $Y+X$ (fordobling) for den anden part. Når en tredje part bidrager, bliver værdien i princippet multipliceret, hvilket Ostrom også understregede i sit arbejde med communities som værdifællesskaber (Ostrom et al. 2012). I dette scenarie har tre parter nu adgang til en fælles pulje af ressourcer, samtidigt med at det kollektive formål styrkes eller udbygges gennem flere unikke bidrag.

Gaveøkonomiens udvekslingsmekanismer giver også en forståelse af 'værdien af at skabe sammen' i form af, hvordan gensidige forpligtelser opstår og dermed dannelsen, fortsættelsen eller udbygningen af stærke relationer på platforme eller i 'communities', netværk eller økosystemer. Det, der kendetegner denne værdi, kan ikke koges ned til simple spørgsmål om blot at være sammen. Når gensidighed bliver værdi-gensidig, bliver fællesskaber til værdi-fællesskaber. 'Værdien af at skabe sammen' tilbyder formål (hvorfor vi er sammen), identitet (hvem vi er) og tilhørsforhold (hvem vi er sammen med). Det som Bozeman og Johnson (2015) og Bryson et. al. (2014) fremhæver som værdien af the public sphere.

Ser vi på begge værdier, så er 'værdi skabt' det outcome, der vokser ud af ressourceudvekslingen. 'Værdien af at skabe sammen' er værdien ved at indgå i ressourceudvekslingen. Den forståelse, som gaveøkonomien bidrager med, består i, hvordan begge værdier opstår og produceres i udvekslingerne.

Med andre ord, er 'værdi skabt' og 'værdi af at skabe sammen' dybt forbundne. De opstår og optræder samtidigt i kollaborative samarbejder. Forestilling om business before pleasure eksisterer i pengeøkonomien, men ikke når gaven udgør mediet for udvekslinger. Her opstår business i form af 'værdi skabt' og pleasure i 'værdien af at skabe sammen' – samtidigt!

2. Individuelle interesser og det kollektive formål

Gaveøkonomiens udvekslingsmekanismer giver også en forståelse af, hvordan det kollektive formål opnås, da givernes forskellige og unikke bidrag til sammen styrker og udbygger denne indsats. En indsats, som i mange tilfælde ikke er mulig, hvis deltagerne forblev adskilte i sektorer, siloer eller i direkte konkurrence med hinanden. Denne pointe ligger til grund for værdiprogrammet indenfor public value creation, men er også integreret i nuværende reformpolitikker og aftaler - fx i Helhedsplejen på ældreområdet, 2025ⁱⁱ og den danske Sundhedsaftale, 2023.ⁱⁱⁱ

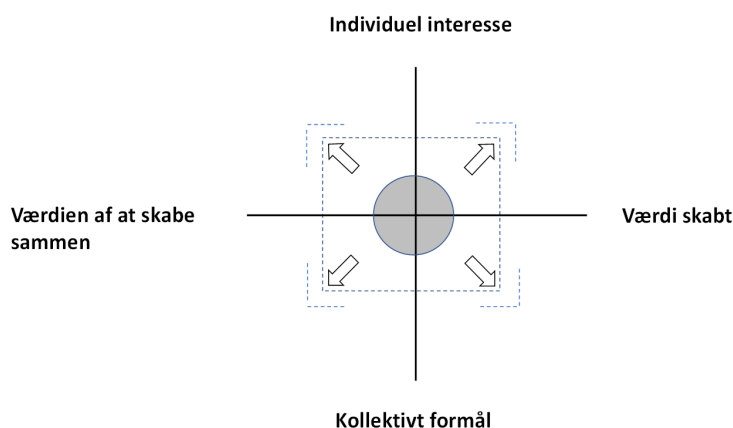
Som det blev berørt under plussum, så imødekommer gaveøkonomien også individuelle interesser, fordi den ene deltagers bidrag ind i fællesskabet giver adgang til den fælles pulje af unikke ressourcer, som deltageren selv kan drage fordel af.

Ser vi på begge dimensioner, så styrkes det kollektive formål gennem summen af bidrag, mens den individuelle interesse tilgodeses gennem deltagelse og adgang. Den forståelse, som gaveøkonomien bidrager med, består igen i, hvordan begge dimensioner opstår samtidigt i de kollaborative ressourceudvekslinger. Individuelle interesser tager noget fra det kollektive formål og omvendt. Dette nulsum er i det hele taget en falsk antagelse, når gaven udgør mediet for udveksling.

I afmålte udvekslinger er muligheden for at både individuelle interesser og det kollektive formål tilgodeses imidlertid højere, end i større netværk og økosystemer. I disse netværk møder de mange individuelle interesser og de mange udvekslinger et naturligt mønsterpunkt, hvor ikke alle parter kan få gavn af alles bidrag. Det samme gælder det kollektive formål, da for mange kokke, så at sige, kan ødelægge 'formålet'. Fordelen er dog, at overskuddet af forbindelser og muligheder mellem bidragsydere har potentialet til at tjene forskellige og skiftende særinteresser og udvikle det kollektive formål undervejs (Thygesen, 2021). Derfor bliver det også vigtigt at skelne mellem små og store kollaborative samarbejder i både forståelsen og opbygningen heraf, når individuelle interesser skal tilgodeses de kollektive formål og omvendt.

3. De to værdidimensioner

Indenfor den kollaborative vending understreges de to værdidimensioner (værdien af at skabe'/'værdi skabt' og individuelle interesser/kollektivt formål) som dem, der knytter sig til kollaborative samarbejder og udgør den kollaborative fordel. Gaveøkonomien tilbyder en forståelse af, hvordan de samproduceres. Og det på en måde, der går stik imod pengeøkonomiens stærke antagelse om det nulssumsspil, der udspiller sig mellem egeninteresser og det kollektive og mellem business og pleasure. Figur 1 viser kombinationerne mellem værdidimensionerne i et samlet kollaborativt værdiprogram.



Figur 1

Den vandrette akse viser den kombinerede værdi af 'værdi skabt' og den sociale 'værdi ved at skabe sammen'. Den lodrette akse viser, hvordan de to værdier tjener både egeninteresser og et kollektivt formål. Firkanten viser de to akser som integrerede, og pilene illustrerer to forhold: At firkanten kan flytte sig i forskellige retninger, alt efter hvad der vægtes. Og at firkanten kan være større eller mindre alt efter omfanget af udvekslinger. Billedligt talt trækker gaven som medie for gensidig udveksling opmærksomheden indad til cirklen og forklarer den samproducerede værdi, dvs. hvordan begge værdi-dimensioner opstår samtidigt ud af de kollaborative ressourceudvekslinger.

E. To cases

De to udvalgte cases handler om ældrepleje og om digitalisering. Begge cases er kommunale og involverer aktører fra andre sektorer. De to cases er valgt, fordi de er forskellige i størrelse og opererer indenfor forskellige serviceområder. Derudover er den ene hovedsagelig baseret på tilstedeværelse og derfor 'fysiske' udvekslinger og den anden primært på digitale udvekslinger. De to cases er illustrative. At studere to forskellige cases er

med til at vise, hvordan gaveøkonomien i begge tilfælde tilbyder en forståelse for, hvordan samproduceret værdi opstår gennem samme kollaborative udvekslingsprincipper, men viser sig på forskellig vis.

1. 'Lån et lokale og gør de ældre glade'^{iv}

Ensomheden er steget i hele den vestlige verden, især blandt ældre mennesker, som ofte også oplever depression og psykisk sygdom. I Danmark føler en fjerdedel af personer over 65 år sig nogle gange eller ofte uønskede, eller alene sammen med andrev. Sådan er det også i Randers, Danmarks femtestørste by, og en af landets største kommuner. Ligesom landets øvrige 97 kommuner standardiserer Randers ydelserne og skærer i budgetterne på ældreområdet. Beslutninger, som er økonomisk nødvendige, men som uvilkårligt fører til omsorgsunderskud på ældrecentre.

Som løsning blev 'Lån et lokale og gør de ældre glade' iværksat af seks ældrecentre. Initiativet er gaveøkonomisk. Det er en invitation, der baserer sig på frivillige foreningsbidrag, gaver. Bidragene er uspecificerede og gensidigheden rammesættes som et værdifællesskab. Dvs. på den ene side foreningers adgang til fællesrum og specialiserede faciliteter i ubenyttede perioder. På den anden side ældrecentrenes adgang til de unikke ressourcer, som kendetegner foreningerne. Nogle af de ressourceudvekslinger der har skabt kollaborativ værdi, består i:

- Yogaforeningen afholder yoga- og pilatestimer i to ældrecentre. Foreningens yogi's besøger centrene en gang om ugen og sætter pris på de store lokaler og gratis parkering. De medbringer stearinlys og spiller dæmpet musik under deres sessioner. De ældre, der ønsker at deltage, sidder på stole eller ligger på bløde måtter.
- Hver søndag får et af centrene besøg af Randers læseklub. Centrene tilbyder, foruden mødelokale, specialiserede toiletfaciliteter til de af foreningens medlemmer, der er handicappede. De ældre, som ikke deltager i yogatimerne, nyder i stedet at lytte til oplæsningen af bøger og efterfølgende at snakke om kapitlerne sammen med andre.
- Dansk Lungeforening, der er tilknyttet sygehuset i Aarhus, driver to kor for de ældre med kronisk obstruktiv lungesygdom (KOL) og kræftpatienter. Korene synger hovedsageligt salmer, som de ældre har lært i kirken og holder af. Lungeforeningens kor modvirker KOL og i fremmødet kan incidenser tidligt spottes hos de ældre.

På landsbasis har mange andre kommuner desuden ladet sig inspirere af initiativerne og med gode resultater. I landdistrikterne samarbejder ældrecentre med ressourcestærke institutioner, fx efterskoler og højskoler. Udveksling af viden blandt ældrecentre i landet er således opstået ud af den første gaveøkonomi. Dette netværk af nye gavestrømme har endnu ikke udviklet sig til et fasttømret økosystem, men har indtil videre skabt forbindelser gennem omdømme og som sådan uformelle og værdsatte kontaktpunkter for videndeling.

Tabel 1 viser den samproducerede værdi. Tabellen illustrerer, hvordan de to værdidimensioner opstår og er til stede samtidigt. Den første række er navnet på initiativet. De følgende fire rækker følger opdelingen mellem 'værdi skabt' og 'værdien i at skabe sammen' samt individuelle interesser og det kollektive formål.

Gensidig udveksling	'Lån et lokale og gør de ældre glade'						
'Værdi skabt'	Ældre-centrene Nye forebyggende indsatser overfor de ældre Viden og erfaring delt i netværk med andre centre Deltagende foreninger Adgang til lokaler og specialiserede faciliteter i centrene Gratis parkering						
'Værdien af at skabe sammen'	Ældrecentre Ledere og medarbejdere indgår i meningsfulde relationer sammen med motiverede bidragsydere Deltagende foreninger Meningsgivende formål Påskønnende interaktioner fra de ældre Læring om egne aktiviteter ud fra erfaringer med ældre						
Individuelle interesser	Yoga forening	Ældre center	Bogklub	Ældrecenter		Lungeforening	Ældre-center
	Store lokaler med høj ventilation	Nedsat behov for Fysioterapi og tidlig registrering af KOL	Specialiserede toiletter for handicappede medlemmer og interesserede lyttere	Aktivitet rettet mod fysisk udfordrede ældre.		Tidlig KOL indsats og bedre op-søgende arbejde	Et sundere helbred blandt de ældre
Kollektivt formål	Afhjælpning af ensomhed samt forbedret mentalt og fysisk helbred						

Tabel 1

Som en social økonomi, der tilbyder en forståelse af samproduceret værdi, stiller gaveøkonomien skarpt på, hvordan foreningernes aktiviteter er unikke og uadskillelige fra giverne. Det samme gør sig gældende for ældrecentre som institution, som tilbyder specialiserede faciliteter, som er unikt kendetegnende for deres indretning. Denne asymmetri styrker de gensidige forpligtelser og ikke mindst den velfærdsværdi, der skabes – individuelt og kollektivt.

Første række viser, hvordan værdi skabes gennem den uspecificerede invitation, der giver adgang: 'Lån et lokale og 'gør de ældre glade'. Udvekslingen er hverken monetære eller kontraktlige, men en mulighed for at bidrage til og engagere sig i den gensidige udveksling af ressourcer. Anden og tredje række eksemplificerer værdiaksen 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen'. I den 'værdiskabte' række (anden række) bliver ældrecentre i stand til at yde en omsorg, som er unik i den forstand, at den ikke indgår i den kommunale forvaltnings standardiserede visiteringskatalog. Foreningerne får til gengæld adgang til specialiserede faciliteter, som de ellers ikke har råd til at leje eller købe. Den sociale 'værdi af at skabe sammen' (tredje række) forener de forskellige deltagere, hvilket vil sige, at personalet, de ældre og de involverede foreninger sætter pris på at indgå i de værdiskabende relationer og derfor møder hinanden med påskønnelse. I disse relationer opstår især parallelle sociale bånd og forpligtelser, som illustreret af pilene i tabellen. Den fjerde og femte række viser værdiprogrammets individuelle-kollektive akse. De individuelle interesser (fjerde række) er angivet for hver type forening. Det kollektive formål (femte række) udgør det fælles resultat af udvekslingerne, og som primært er afhjælpningen af ensomhed, men også forbedring af ældres mentale og fysiske sundhed. Pilene illustrerer udvekslingerne som overvejende parallelle, og derfor uafhængige af hinanden. Men i stigende omfang er de overgået til også at gå helt på tværs. Nogle af de ældre, som sætter pris på deltagelse i bogklubben, slutter sig til yogaforeningen, som er blevet mere opmærksom på at lave let yin yoga for alle. Yogaforeningens instruktører har til gengæld lært at spotte personer med tidlige lungeproblemer og er derfor i kontakt med koret. Gensidighederne vokser med andre ord og udgør spiren til et større fællesskab sammen med eller omkring de ældre.

Når tabellen viser den samproducerede værdi, skabt gennem en gaveøkonomi, så er det ikke fordi initiativet er gratis. Det kræver koordinationsarbejde af ældrecentre og efterfølgende forøget rengøring, samt indkøb af bløde yogamåtter. Disse udgifter er monetære. Men det er ikke udgifter, der afhjælper ensomheden. Det er udgifter, der sikrer gaveøkonomiens afhjælpning af ensomhed.

2. POL-IT^{vi}

I det sidste årti er den digitale transformation blevet rost for at effektivisere den danske offentlige sektor, især fordi det giver sektoren mulighed for at spare tid og penge og en forventelig forbedring af servicenvii. Men den digitale transformation er også blevet kraftigt kritiseret. Implementering af digitale platforme har været vanskelig, transaktionsomkostningerne er sommetider enorme, og brugergrænsefladerne umulige. I værste fald er der blevet brændt milliarder af på platforme, som har vist sig dysfunktionelle eller ubrugeligeviii.

For to årtier siden stod Københavns Kommunes Stadsarkiv overfor en af sine største udfordringer: at digitalisere 1,2 millioner arkivkort med det formål at øge effektiviteten og brugervenligheden som led i arkivets mission om at 'bevare vores fortid'. Arkivet havde beregnet, at det aldrig kunne have løst denne opgave, hvis den skulle finansieres over eget driftsbudget. Så der blev taget et andet valg, et projekt kaldet Pol-IT.ix Ved hjælp af et digitalt platformsdesign lykkedes det Stadsarkivet at mobilisere egne og nye brugere - primært private og professionelle slægtsforskere, samt foreninger - til at digitalisere de analoge kort. Designprincippet bestod i at lette udvekslingen af ressourcer.

Den platform, der blev designet, gjorde det muligt for brugerne at digitalisere de analoge kort, når de alligevel brugte dem i eget hjem. Incitamentet for brugerne bestod i, at jo mere de indtastede i den delte database, desto flere arkivkort kunne alle, inklusiv dem selv, få digital adgang til. Fra stadsarkivets perspektiv blev de digitaliserede kort værdsat som bidrag til det fælles formål, at 'bevare vores fortid'. Projektet viste sig at blive større end forventet. Flere tusinde engagerede sig i platformen og gør det stadig.

Nogle år efter at platformen blev startet, søgte Stadsarkivet at fremme sociale kontakter gennem fælles arrangementer med fysisk fremmøde. Brugerne deltog i begivenhederne for at udveksle og kombinere interesser, viden og færdigheder. Da fagfolk fra andre sundheds- og videnskabssektorer opdagede digitaliseringens potentiale, begyndte de også at deltage i begivenhederne.

De samlede resultater af dette initiativ var lettere at måle end resultaterne af ældreplejesamarbejdet. I 2019 bestod den kollaborative værdi i:

- Antallet af brugere steg med faktor 50.
- Den samlede udgift blev oprindeligt anslået til ca. 50 millioner, men opgaven blev udført af en intern normering over syv år.
- Alle stadsarkivkort blev digitaliseret inden for syv år. Havde medarbejderne alene påtaget sig opgaven, var digitaliseringen anslået til ca. 100 år.
- De fælles arrangementer med fysisk fremmøde førte til nye projekter og samarbejder mellem en række offentlige professioner.

Det sidste resultat kom som en overraskelse. Ingen havde forventet, at formålet bag arkivkortene ville ændre sig så radikalt. Men digitaliseringen betød, at forskere nu kunne koble digitale data for at kortlægge mønstre og årsager til arvelige og epidemiske sygdomme og oveni fremme viden om de proaktive og sundhedsfremmende tiltag i politiske reformer. Som sådan er disse data blevet et folkesundhedsværktøj, og projektsresultaterne er blevet delt internationalt med andre folkesundhedsinstitutioner.

Tabel 2 viser den samproducerede værdi. Den illustrerer på samme vis som den forrige case, hvordan de to værdidimensioner opstår og er til stede samtidigt.

Gensidige udvekslinger	POL-IT - Delt platform
'Værdi skabt'	Stadsarkivet Arkivkortene blev digitaliseret på 7 år Omkostningen reduceret til en intern normering over syv år. Antallet af brugere steg med faktor 50 Brugerne Hurtigere og nemmere digital adgang fra hjemmet til arkivkort Ny viden gennem fælles arrangementer Nye folkesundheds-projekter
'Værdien af at skabe sammen'	Delt genealogisk identitet mellem brugerne skabt gennem fælles arrangementer Ny værdiskabende relationer mellem videnskabelige og sundhedsfaglige institutioner
Individuelle interesser	Fremme af genealogiske hobby og forskning for amatører og professionelle brugere Nye sundhedsfaglige og videnskabelige epidemiiske projekter blandt sundheds-, og videnskabelige institutioner Informerede politiske sundhedsreformer i ministerier Reducering af omkostninger ifbm. digitaliseringen af arkivkort i Stadsarkivet
Kollektivt formål	'Bevaring af vores fortid'

Tabel 2

Som en social økonomi sætter gaveøkonomien sig her anderledes igennem, end den gjorde blandt ældrecentre, mest markant, fordi deltagerne i høj grad yder det samme (fremfor forskellige) bidrag, nemlig digitalisering af kortene. Stadig, drevet af den personlige genealogiske interesse, var hvert bidrag knyttet til den person, der bidrog. Hver enkelt bruger havde en interesse i hver enkelt brugers bidrag, og samlet bidrog de til Stadsarkivets kollektive formål. De to cases adskiller sig også ved, at de færre deltagere og tætte gensidigheder blandt

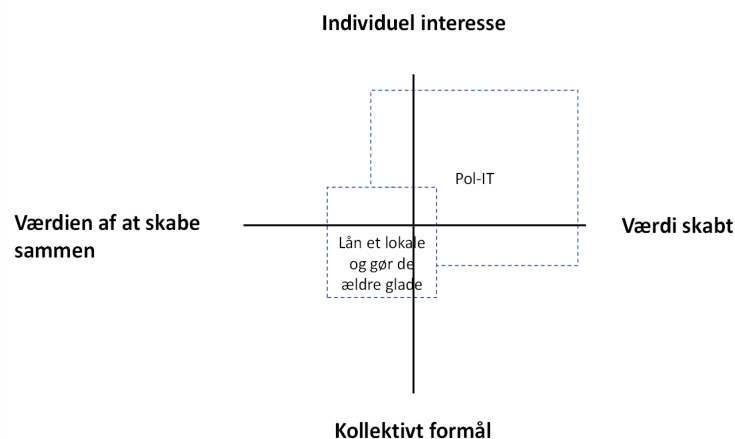
ældrecentre, står i kontrast til de mange individuelle bidrag i POL-IT projektet i den indledende fase af initiativet.

Første række viser, hvordan Stadsarkivet (ligesom ældrecentre) skaber offentlig værdi gennem adgang – denne gang via en digital platform. Som i den foregående case byggede den gensidige udveksling af ressourcer på invitationer og frivillighed samt muligheden for selv at drage fordel af udvekslingerne. Anden og tredje række eksemplificerer værdiaksen 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen'. Den 'skabte værdi' (anden række) gælder både for Stadsarkivet og brugerne. Hver enkelt bruger opnår betydelige fordele gennem adgang til et digitalt arkiv. Og for Stadsarkivet lykkedes det at digitalisere arkivkortene med relativ få midler. Initiativet førte til med til uventede spin-off-projekter, hvor videnskab, sundhedsfaglighed og reformpolitik sammen fremmer folkesundheden. Den sociale 'værdi af at skabe sammen' (tredje række) stammer fra de fælles arrangementer, der ikke kun udgør en fejring af allerede opnåede resultater, men formidler forbindelser med henblik på at udvikle nye kontakthflader og fælles identiteter - via gensidige slægtsforskningsinteresser. Det var også den sociale værdi, der førte til spinoff projekterne og deres 'værdi skabt' for folkesundheden. Fjerde og femte række viser den kollektiv/individuelle akse. Hver for sig (fjerde række) får deltagerne opfyldt deres forskellige interesser gennem adgang til hinandens ressourcer. Kollektivt (femte række) bidrager alle deltagere til det fælles formål, at 'bevare vores fortid', og uventet til også at udvide stadsarkivets mission til at omfatte folkesundhed.

Tabel 2 viser på samme vis som den forrige case den samproducerede værdi skabt gennem gaveøkonomiske udvekslinger. Heller ikke her er initiativet pengeløst. Opbygningen af platformen kostede en normering over syv år, de fælles arrangementer er behæftede med engangsudgifter, og den løbende drift og udvikling af platformen er i dag sat til en ½ normering om året. Men igen er disse udgifter ikke de udgifter, der skaber den kollaborative værdi. Det er udgifter, der sikrer den primære økonomi bag velfærdsværdien, gaveøkonomien.

3. Opsummering af de to cases

Samlet set tjener de to cases til at illustrere samproduceret værdi, dvs. hvordan de fremhævede værdier i den kollaborative vending - 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen' - opstår samtidig i kollaborative aktiviteter og udgør en kollaborativ fordel for både de enkelte deltagere (individuelle interesser) og fællesskabet (det kollektive formål). De tjener også til at vise, hvordan denne værdi opstår i forskellige varianter og med forskellige vægtninger. Nedenstående figur 2 formidler en opsummering deraf.


Figur 2

Forskelligheden mellem de to cases viser sig ved, at initiativet på ældreområdet i Randers udgør et relativt simpelt set up sammenlignet med Stadsarkivets og involverer langt færre deltagere. Desuden er udvekslinger i Randers baseret på fysisk tilstedeværelse, mens de i Stadsarkivet er overvejende digitale. Derfor er initiativet i Randers også mindre i figuren samt ligger mere forskudt mod den sociale 'værdi af at skabe sammen' end Stadsarkivet med sit stærke fokus på 'værdi skabt'. Desuden står det fælles formål i Randers stærkere for hver af bidragsyderne, som især forsøger at tilpasse deres aktiviteter for at afhjælpe de ældres ensomhed. I Stadsarkivet er hver deltager mere drevet af egen-interesse, hvilket placerer dette initiativ længere ned mod det kollektive formål end Stadsarkivet.

F. Konklusion

Denne artikel har bidraget med en forståelse af, hvordan gaveøkonomi bidrager til den bredere værditilgang indenfor den kollaborative vending. Det vil sige et overblik over det kollaborative værdiprogram og herfra hvordan 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen' samproduceres i kollaborative aktiviteter og tilgodeser individuelle interesser og det kollektive formål.

Normativt står ledere nu bedre rustet til at skabe resultater gennem relationer. For det første fordi indsigten i gaveøkonomiens udvekslingsprocesser viser, hvordan velfærdsværdien samproduceres i kollaborative samarbejder, og dermed hvad der skal til, for at opnå den. For det andet fordi ressourceudvekslinger kan have mere at byde på end den monetære vej til velfærd og dermed den plussum, som reformer kan understøtte og offentlige ledere kan skabe. For det tredje fordi et værdiprogram tilbyder værdidimensioner, hvormed kollaborativ værdi kan formidles, samt undervejs i det kollaborative samarbejde fungerer som et værdikompass for ledelsesindsatsen.

Ledelsesindsatsen kræver også viden at stå på. Med udgangspunkt i konceptualiseringen af gaveøkonomiens udvekslingsprocesser, tilbydes en måde at undersøge varianter af samproduceret værdi og derfor også en opfordring til flere empiriske studier. Casestudier kan vise, hvordan samproduceret værdi fremtræder forskelligt, og i hvilken grad denne forskellighed afhænger af størrelsen og omfanget af udvekslinger, samt forskellen mellem digitale og fysiske initiativer, og kombinationen heraf (Thygesen, 2023). Longitudinale studier kan følge reproduktionen af integreret værdi over tid og herunder, hvordan individuelle interesser samt det kollektive formål skifter undervejs, samt hvordan vægtningen mellem 'værdi skabt' og 'værdien af at skabe sammen' ændrer sig. Og ledelsesstudier kan undersøge, hvorvidt og hvordan begreberne 'ressourceudvekslinger' og 'gaveøkonomi', til trods for potentialet, kan stå i vejen for udbredelse som strategi i offentlige institutioner. Hvordan kan offentlige beslutningstagere fx have vanskeligt ved at italesætte strategier, platforme og services ud fra et perspektiv, der i bund og grund er baseret på en anden økonomi end pengeøkonomien?

Og endelig tilbyder gaveøkonomien måder at undersøge den mørke side af kollaborative initiativer (Dudau, Glennon og Verschuere, 2019; Schneider, 2006). Sociale forpligtelser og gensidig afhængigheder er ikke altid positive eller produktive. De kan også være socialt skrøbelige, udnyttes af gratister, eller binde folk sammen i værdifællesskaber, som er svære at komme ud af, fordi man står i social gæld til hinanden.

Et aktuelt og relevant ledelses- og undersøgelsesarbejde ligger forude, når lokale og globale velfærdsinstitutioner forsøger at imødekomme behovet for at skabe velfærdsværdi gennem kollaborative indsatser. Denne artikel udgør et bidrag hertil og baner forhåbentlig vejen for en anerkendelse af andre økonomier end blot den monetære. Her i form af gaveøkonomien.

Referencer

Acemoglu, D. Laibson, D. & List, J. (2019). Economics, Pearson.

Adloff, Frank (2022). Politics of the Gift: Towards a Convivial Society. Policy Press.
<https://doi.org/10.1332/policypress/9781529226225.001.0001>

Adloff, Frank (2016). Gifts of cooperation, Mauss and pragmatism. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315692982>

Agger, Annika, og Anne Tortzen (2015). Forskningsreview om samskabelse. Roskilde: Roskilde Universitet and University College Lillebælt.

Andreasson, Ulf (2017). Tillid-Det nordiske guld. Nordic Council of Ministers.
<https://doi.org/10.6027/ANP2017-744>

Ansell, Christopher, Eva Sørensen og Jacob Torfing (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. Public Administration, 101(1), 3-22.
<https://doi.org/10.1111/padm.12874>

Alford, John (2002). Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective. Public Administration Review, 62(3), 337-346. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00183>

Alford, J. (2016). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. Public Management Review, 18(5), 673-691. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111659>

Alford, John, Scott Douglas, Karin Geuijen og Paul 't Hart (2017). Ventures in public value management: Introduction to the symposium. Public Management Review, 19(5), 589-604.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192160>

Ansell, Chris og Alison Gash (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of public administration research and theory, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Ansell, Chris og Alison Gash (2012). Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership. The Innovation Journal, 17(1), 2.

Bason, C. (2016). Form fremtiden: Designledelse som innovationsværktøj. Gyldendal A/S.

Bason, C. (2017). Leading public design: Discovering human-centred governance. Policy Press.
<https://doi.org/10.56687/9781447325598>

Bell, Stephen og Alex Park (2006). The problematic metagovernance of networks: Water reform in New South Wales. Journal of Public Policy, 26(1), 63-83. <https://doi.org/10.1017/S0143814X06000432>

Benington, John og Mark Moore (2011). Public value in complex and changing times. Public Value: Theory and Practice, 1. https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8_1

Bentley, T et. al. (2004). A Fair Go: Public value and diversity in education. Report commissioned by the Education Foundation, Demos, London.

Bentzen, Tine Ø (2022). Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer. Jurist-og Økonomforbundet.

Bentzen, Tine Ø (2020). Samskabt styring: Nye veje til afbureaukratisering.

Best, Bernadette, Sandra Moffett og Rodney McAdam (2019). Stakeholder salience in public sector value co-creation. Public Management Review, 21(11), 1707-1732. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619809>

Blaug, Ricardo, Louise Horner og Rohit Lekhi (2006). Public Value, Citizen Expectations and User Commitment. A Literature Review. London: Work Foundation.

Botsman, Rachel og Roo Rogers (2010). What's mine is yours. The rise of collaborative consumption, 1.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2013). We're all in this together: harnessing user and community co-production of public outcomes. Birmingham: Institute of Local Government Studies: University of Birmingham, 1(2013), 15.

Bozeman, Barry og Japera Johnson (2015). The political economy of public values: A case for the public sphere and progressive opportunity. The American Review of Public Administration, 45(1), 61-85.
<https://doi.org/10.1177/0275074014532826>

Brink Lund, Anker, Haldor Byrkjeflot og Søren Christensen (2024). Associative Governance in Scandinavia: Organizing Societies by "Combining Together". Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003382775>

Brix, Jacob, Hanne Kathrine Krogstrup og Nanna Moeller Mortensen (2020). Evaluating the outcomes of co-production in local government. Local Government Studies, 46(2), 169-185.
<https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702530>

Bryson, John M (2004). 'What to do When Stakeholders Matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques', Public Management Review, 6, 1, 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

Bryson, John M., Barbara C. Crosby og Laura Bloomberg (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. Public Administration Review, 74(4), 445-456.
<https://doi.org/10.1111/puar.12238>

Bryson, John, Alessandro Sancino, John Benington og Eva Sørensen. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. Public Management Review, 19(5), 640-654.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>

Cristofoli, Daniela, Marco Meneguzzo og Norma Riccucci (2017). Collaborative administration: the management of successful networks. Public Management Review, 19(3), 275-283.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209236>

- Cowling, Mark. (2006). Measuring public value: The economic theory. London: Work Foundation.
- Crosby, Barbara. C., Paul 't Hart og Jacob Torfing. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Doberstein, Carey. (2016). Designing collaborative governance decision-making in search of a 'collaborative advantage'. *Public Management Review*, 18(6), 819-841. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045019>
- Dudau, Adina, Russ Glennon og Bram Verschuere (2019). Following the yellow brick road? (Dis) enchantment with co-design, co-production and value co-creation in public services. *Public Management Review*, 21(11), 1577-1594. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1653604>
- Eisenstein, Charles (2011). Sacred economics: Money, gift, and society in the age of transition. North Atlantic Books.
- Elmholdt, C. W. (2019). Tværgående ledelse. In *Offentlig Leadership Pipeline 2.0*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi og Stephen Balogh (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29. Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Collaborative governance regimes. Georgetown University Press. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Eriksson, Erik M (2019). Representative co-production: broadening the scope of the public service logic. *Public Management Review*, 21(2), 291-314. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1487575>
- Fischer, Manuel og Simon Maag (2022). Actors in forums: work input and different types of benefits. *Journal of Public Policy*, 42(3), 573-592. <https://doi.org/10.1017/S0143814X22000022>
- Fukumoto, Eriko og Barry Bozeman (2019). Public values theory: What is missing?. *The American Review of Public Administration*, 49(6), 635-648. <https://doi.org/10.1177/0275074018814244>
- Fukuyama, Francis. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20. <https://doi.org/10.1080/713701144>
- Fukuyama, Francis. (1996). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. Simon and Schuster.
- Graeber, David. (2012). Debt: The first 5000 years. Penguin UK.
- Hansen, Anders s., Højlund, Susanne, Pallesen, Cecil og Rytter, Mikkel (Eds.). (2019). Hvad vi deler: Antropologiske perspektiver på deling som socialt fænomen (Vol. 5). Aarhus Universitetsforlag. <https://doi.org/10.2307/j.ctv34wmtx5>
- Hefetz, Amir og Mildred Warner (2004). Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 171-190. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh012>

Huxham, Chris og Siv Vangen (2013). Managing to collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>

Hysing, Erik (2022). Designing collaborative governance that is fit for purpose: theorising policy support and voluntary action for road safety in Sweden. Journal of Public Policy, 42(2), 201-223. <https://doi.org/10.1017/S0143814X2000029X>

Jaspers, Sylke og Trui Steen (2019). Realizing public values: Enhancement or obstruction? Exploring value tensions and coping strategies in the co-production of social care. Public Management Review, 21(4), 606-627. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1508608>

Kesting, Stefan, Ioana Negru og Paolo Silvestri (Eds.). (2020). The Gift in the Economy and Society: Perspectives from Institutional Economics and Other Social Sciences. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003044567>

Krogstrup, Hanne Kathrine og Brix (2019). Co-produktion i den offentlige sektor: Brugerinvolvering i kvalitetsudvikling. Hans Reitzels Forlag.

Krogstrup, Hanne Kathrine (2017). Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor.

McGann, Michael, Tamas Wells og Emma Blomkamp (2021). Innovation labs and co-production in public problem solving. Public Management Review, 23(2), 297-316. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>

Meynhardt, Timo (2009). Public value inside: What is public value creation?. Int. Journal of Public Administration, 32(3-4), 192-219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>

Milbank, John (1996). Socialism of the gift, socialism by grace. New Blackfriars, 77(910), 532-548. <https://doi.org/10.1111/j.1741-2005.1996.tb07567.x>

Nørmark, D. (2023). Ufrihedens pris: Hvordan vi lærte at tro, at vi ingenting kan. Gyldendal A/S.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). Together for better public services: Partnering with citizens and civil society. OECD publishing.

O'Flynn, Janine. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. Australian Journal of Public Administration, 66(3), 353-366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>

Osborne, Stephen P., Zoe Radnor og Kirsty Strokosch (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? Public Management Review, 18(5), 639-653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>

Ostrom, Elinor, Christina Chang, Mark Pennington og Vlad Tarko (2012). The future of the commons-beyond market failure and government regulation. Institute of Economic Affairs Monographs. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2267381>

Petrescu, Maria (2019). From marketing to public value: towards a theory of public service ecosystems. *Public Management Review*, 21(11), 1733-1752. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619811>

Putnam, Robert D (2015). Bowling alone: America's declining social capital. In *The city reader* (pp. 188-196). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315748504-30>

Putnam, Robert D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political Science & Politics*, 28(4), 664-683. <https://doi.org/10.2307/420517>

Schneider, Florian. (2006). Collaboration: The Dark Side of the Multitude. *Sarai Reader*, 6, 572-576.

Skytte, Claus (2014). Skal vi dele? Skytsengel.

Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2019). Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. *Public Management Review*, 21(10), 1443-1463. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1559342>

Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2005). Network governance and post-liberal democracy. *Administrative Theory & Praxis*, 27(2), 197-237. <https://doi.org/10.1080/10841806.2005.11029489>

Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2018). Den offentlige sektor som en arena for samskabelse, i *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor* (pp. 30-61). Dansk Psykologisk Forlag.

Survey ((2012): 'Ældre og ensomhed - hvem, hvorfor og hvad gør vi?', Marselisborg - Center for Udvikling, Kompetence og Viden (Head Consultant Dorit Wahl-Brink, Head Consultant Mia Saskia Olesen and Development Consultant Christina Dige Larsen)

Thygesen, Niels (2023a). At være leder i den fordoblede velfærdsøkonomi, i *Transformationens politik: Ledelse af tidens udfordringer* (pp. 235-250). Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Thygesen, Niels (2023b). Hvordan kollaborativ ledelse kan ruste os til fremtiden. In *Lederskab: Det personlige lederskab* (pp. 99-114). Samfundslitteratur.

Thygesen, Niels (2021). Gaveøkonomi-en vej til ny velfærdsværdi. *Samfundslederskab i Skandinavien*, 36(1), 26-51. <https://doi.org/10.22439/sis.v36i1.6165>

Thygesen, Niels og Steffen Löfvall (2020). *Gaveøkonomi: Ny vej til bedre velfærd*. Gyldendal Business. <https://doi.org/10.22439/pgr.v7i0.6351>

Thygesen, Niels (2019). The gift economy and the development of sustainability. *Local Economy*, 34(6), 493-509. <https://doi.org/10.1177/0269094219882261>

Thygesen, Niels og No Emil Kampmann (2013). Tillid på bundlinjen: Offentlige ledere går nye veje. Gyldendal A/S.

Torring, Jacob, Eva Sørensen og Asbjørn Røiseland (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.
<https://doi.org/10.1177/0095399716680057>

Torring, Jacob og Ansell, Chris. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1), 37-54.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200662>

Voorberg, William H., Viktor Bekkers og Lars G. Tummers (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

Waardenburg, Maurits, Martijn Groenleer M, Jorrit de Jong og Bas Keijser (2020). Paradoxes of collaborative governance: investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, 22(3), 386-407.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056>

Wällstedt, Niklas og Roland Almqvist (2017). Budgeting and the construction of entities: struggles to negotiate change in Swedish municipalities. *Public Management Review*, 19(7), 1022-1045.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1243815>

Williams, Iestyn og Heather Shearer (2011). Appraising public value: Past, present and futures. *Public Administration*, 89(4), 1367-1384.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x>

World Health Organization. (2015). WHO global strategy on people-centred and integrated health services: interim report (No. WHO/HIS/SDS/2015.6). World Health Organization.

ⁱ Denne ligevægt betegner økonomiens antagelse om equilibrium eller ligevægt (Acemoglu et al., 2019)

ⁱⁱ <https://www.kl.dk/sundhed-og-aeldre/aeldrereformen/implementering-af-aeldrereformen/praksisnaer-kompetenceudvikling-og-implementeringsstoette-til-helhedspleje>

ⁱⁱⁱ <https://www.regionh.dk/Sundhedsaftale/Sider/default.aspx>

^{iv} Casen er anvendt i flere publikationer af samme forfatter (Thygesen, 2023a; 2023b; 2021)

^v Survey ((2012): 'Ældre og ensomhed – hvem, hvorfor og hvad gør vi?', Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence og Viden (Head Consultant Dorit Wahl-Brink, Head Consultant Mia Saskia Olesen and Development Consultant Christina Dige Larsen).

^{vi} Casen er anvendt i flere publikationer af samme forfatter (2023b, 2021, 2020).

^{vii} Finansministeriet 2018): Digital service i verdensklasse, Publication.

European Commission (2022): European Commission digital strategy, Publication.

^{viii} <https://jyllands-posten.dk/debat/kommentar/ECE11349161/den-endelese-digitalisering-af-vores-liv-kraever-kritik/>

<https://www.information.dk/moti/anmeldelse/2018/04/ny-bog-digitale-ufornuft-underminerer-menneskelige-fornuft>

https://www.ombudsmanden.dk/findviden/fob-artikler/hvordan_digitaliserer_vi/#cp-title

^{ix} <https://kbharkiv.dk/deltag/bliv-frivillig-i-koebenhavns-stadsarkiv/>