

## DA ARBEJDET I SAMARBEJDET FORSVANDT

Økonomiske kosmologier som optimeringslogikker i jagten på mere for mindre

NANA VAABEN

Den offentlige sektor har gennem mange år haft ry for at være for stor og for ineffektiv, og adskillige politiske initiativer har gennem tiden været igangsat for at optimere den. Artiklen viser, hvordan to forskellige optimeringslogikker – new public management og new public governance – er på spil samtidig. Når disse beskrives som optimeringslogikker, er det, fordi begge har været set som måder, hvorpå man mente at kunne få mere for pengene. Optimering forstås således ganske bredt som forsøg på at få mere for mindre. Artiklen viser imidlertid også, hvordan disse to optimeringslogikker findes samtidig og udstikker modstridende normer for, hvordan interaktion mellem den offentlige og den private sektor må være. Modsatrettetheden afføder ikke kun forvirring og frustrationer, men sammenblandingen betyder også, at det bliver muligt at anskue samarbejde som en investering, hvorved arbejdet i samarbejdet bliver usynligt og gratis.

Analysen bygger på et feltarbejde i et offentligt-privat innovationsprojekt inden for ældreplejen i en dansk kommune i 2010 og 2011. Ideen til dette innovationsprojekt var opstået mellem en medarbejder fra kommunen og en konsulent fra en privat virksomhed. I kommunen var der blevet truffet en politisk beslutning om at prioritere forskning og innovation inden for ældreplejen, og virksomheden havde en begyndende projektidé samt viden om, hvor man kunne søge penge. De to parter gik i gang med at udarbejde en projektbeskrivelse om, hvordan man gennem samarbejde, *co-creation* og innovationspartnerskaber kunne skabe viden om nye og bedre måder at arbejde om ældrepleje på. Der blev tale om et omfattende projekt, som på det tidspunkt, hvor jeg kom ind i billedet, bestod af otte delprojekter, der hver især var organiseret som et partnerskab mellem kommunen og en privat virksomhed. Konkret skulle delprojekterne finde sted på et plejehjem, der skulle fungere som *living lab*.

Tanken var, at plejehjemmets medarbejdere og beboere sammen med virksomhederne skulle skabe innovation på ældreområdet ved at kombinere

virksomhedernes ekspertise med beboernes og personalets viden om ældre menneskers virkelighed. Delprojekterne var meget forskellige: Nogle handlede om at afprøve produkter som for eksempel plejestyre eller teknologi til fjernstyring i boligen. Andre handlede om inddragelse af de ældre i forskellige aktiviteter og forløb. Der var for eksempel et delprojekt, som handlede om coaching, og et andet, som drejede sig om fysisk aktivitet for beboerne.

På den baggrund kom det samlede projekt til at rammesætte en stor mængde interaktion mellem en række aktører: plejehjemmets medarbejdere og beboere, nogle virksomheder (og af og til deres underleverandører), nogle kommunale projektledere og ledere, der udgjorde den projektorganisation, som var etableret for at holde styr på projektet, en fond, som havde bevilget penge til projektet, samt diverse konsulenter og forskere og studerende, der på forskellig vis var koblet på projektet i perioder for at løse en bestemt opgave eller for at studere og lære af processen.

## Hierarki, marked og netværk i det offentlige

Ovenstående er et eksempel på en af de mange nye organiseringer, der er dukket op i og omkring den offentlige sektor inden for de senere år. Faktisk kan man spørge, om det overhovedet giver mening at tale om „den offentlige sektor“, fordi der efterhånden er så mange forhold, der gør det svært at sige helt præcist, hvordan den offentlige sektor i så fald afgrænses. Det er for eksempel et åbent spørgsmål, om aktiviteter i et projekt som det, jeg netop har beskrevet, er en del af den offentlige sektor eller ej, og der ses flere og flere organiseringer, der går på tværs af traditionelle sektorskilnelinjer, og som lægger vægt på netværk, samarbejde og partnerskaber.

En af de klassiske måder at analysere og beskrive den offentlige sektor og dens udvikling på er at pege på hierarki, marked og netværk som tre på hinanden følgende, men også sameksisterende paradigmer. Som Jean Hartley skriver, har disse paradigmer hver især haft sin historiske storhedstid, men samtidig eksisterer de også oven i hinanden, i og med at de hver især har sat sig spor i den måde, den offentlige sektor er blevet indrettet på (Hartley 2005). Den del af empirien, som jeg her vil fokusere på, relaterer sig primært til de to sidstnævnte paradigmer, nemlig markedsparadigmet og netværksparadigmet, og derfor vil jeg kort beskrive dem mere indgående.

## Markedsparadigmet og new public management

I 1980'erne var der ligesom nu blandt politikere bred enighed om, at den offentlige sektor var alt for ineffektiv. Inspireret af blandt andre Margaret Thatcher blev der også i Danmark iværksat reformer, der skulle optimere og gøre det hele mere effektivt. Det betød blandt andet, at der blev indført kontraktstyring, udliciteret opgaver, indført frit valgs-ordninger og lavet incitamentsstrukturer og andre markedslignende arrangementer, i håbet om at det ville medføre den ønskede effektivitet (Sørensen 2005:42; Hansen 2011). Denne reformbølge er siden blevet døbt „new public management“ (Hood 1991) og forbindes med „markedsparadigmet“ (Hartley 2005). Jeg vil imidlertid mene, at der er grund til at påpege, at det er en ganske *bestemt* markedsforståelse, der ligger indbygget i mange af de nævnte new public management-tiltag, nemlig en markedsforståelse, der på mange måder trækker på den neoklassiske økonomiske skole.

En af de kendteste økonomer inden for denne, Alfred Marshall, definerer et marked som „en hvilken som helst region, i hvilken købere og sælgere står i et sådant frit forhold til hinanden, at priser for de samme varer har tendens til at nærme sig hinanden let og hurtigt“ (Marshall 1991:24, min oversættelse).

Denne idé om, at frie markeder kan bruges som en slags reguleringsmekanisme, der gennem konkurrence sikrer de lavest mulige priser, trækker tråde tilbage til Adam Smiths „usynlige hånd“, som på lignende vis skulle kunne transformere enkeltpersoners rationelle forsøg på at maksimere egennytte til en samfundsgavnlig reguleringsmekanisme, der optimerer samfundets ressourceudnyttelse og skaber grundlag for velstand. De neoklassiske økonomer har altså et forslag til, hvordan individens tendens til at opføre sig som *economic man* kan bruges til at optimere samfundet, og opskriften lyder på indførelsen af frie markeder eller noget, der minder herom. Det var den logik, der dannede basis for mange af de forandringstiltag, der op gennem 80'erne blev iværksat for at optimere den offentlige sektor i Danmark. Det handlede om at få skattekrone til at række længst muligt, og derfor forsøgte man at bruge markedsmekanismen til at sikre de lavest mulige priser for offentlige ydelser.

## Netværksparadigmet og new public governance

I øjeblikket er det imidlertid tydeligt, at beslutningstagerne i den offentlige sektor er begyndt at lede efter andre måder at få pengene til at slå til på. De er ikke længere kun interesserede i at få mest muligt for de penge, de har. De er også i stigende grad interesserede i at finde, skaffe eller skabe helt nye ressourcer. I den forbindelse er ord som innovation og vækst blevet interessante, og der er derfor kommet stort

politisk og forskningsmæssigt fokus på, hvilke organiseringsformer der egner sig bedst til at fremme innovation og vækst. Igen har man skelet til den private sektor for inspiration. Her er ord som *co-creation* (Prahalad & Ramaswamy 2004), *swarm-creativity* (Gloor 2005) og *open innovation* (Chesbrough 2006) blevet populære begreber,<sup>1</sup> som på forskellig vis antyder, at samarbejde rummer en form for innovationspotentiale, som kan udnyttes ved at arbejde *med* hinanden i stedet for *mod* hinanden. Denne tænkning rummer så at sige en anden optimeringslogik end den usynlige hånd. Den nye optimeringslogik går snarere ud på, at man kan få mere for mindre ved at satse på samarbejde og ved at opbygge og investere i tætte tillidsfulde relationer til hinanden i stedet for at konkurrere med hinanden.

Tænkningen har også fundet vej ind i den offentlige sektor, selvom vækst i det offentlige ikke står højt på ret mange politikeres dagsorden. Her er interessen snarere koncentreret om at indskrænke og skære ned – men stadig med innovation og samarbejde som centrale begreber, der menes at kunne hjælpe udviklingen på vej. Som en slags pendant til begrebet new public management har Stephen Osborne introduceret begrebet „new public governance“ (2010). New public governance er ligesom new public management et begreb, der ikke er veldefineret, men det refererer blandt andet til begreber som netværksorganisering, samarbejde og partnerskaber, der ofte forbindes med innovation (Greve & Hodge 2011; Lownes & Skelcher 1998; McQuaid 2010; Osborne et al. 2010; Sørensen & Torfing 2011; Vaaben & Lund 2013). Disse tanker handler blandt andet om, at man ved at samarbejde skulle kunne udnytte hinandens ekspertiser og skabe synergi og *win-win*-situationer, hvor de enkelte aktørers input bliver til mere end summen af delene (Sørensen & Torfing 2011; Greve & Hodge 2011). Men det understreges også, at for at dette skal kunne lade sig gøre, er det helt centralt, at parterne får opbygget tætte, tillidsfulde, længerevarende og gensidigt forpligtende relationer til hinanden (Klijn 2010; Koch & Buser 2006:548).

Det innovationsprojekt, som undersøges i denne artikel, var på mange måder helt i tråd med netværksparadigmet og den samarbejdsorienterede optimeringslogik, men samtidig var den markedsorienterede optimeringslogik også massivt til stede. Det vil jeg vise i det følgende ved at analysere samarbejde som gavegivning og tabubrud.

## Samarbejde som gavegivning

Selve projektet handlede om *co-creation* og innovation gennem samarbejde, og jeg startede derfor med at undersøge, hvad deltagerne i projektet selv forstod ved ordet samarbejde, hvilke sociale spilleregler de forbandt med samarbejde, og hvordan de mente, at samarbejde og innovation hang sammen.

Når jeg under feltarbejdet direkte spurgte deltagerne, hvad samarbejde var, fik jeg svar, der kredsede om ord som ligeværdighed, anerkendelse, fælles mål, gensidig respekt for, hvad de andre „byder ind med“, konstruktiv dialog og forståelse for hinandens roller og vilkår. Noget af det, der eksplicit blev trukket frem som særlig vigtigt for et godt samarbejde, var at lytte. En af afdelingslederne på plejehjemmet fortalte om, hvordan samarbejdet mellem plejehjemspersonalet og en organisation, som var involveret i et af delprojekterne, havde fungeret:

Jeg synes, at [del]projektet – det var fantastisk fleksibelt. De var meget villige til at indrette sig efter os, og vi ville selvfølgelig også gerne. Der var sådan en gensidig fleksibilitet [...]. Så det kom til at glide hele tiden. De var meget, meget lydhøre og ville gerne forstå og lære [...]. Der var virkelig sådan en interesse, hvor jeg følte, at det var sådan en ærlig og dybfølt interesse for, at det her skulle lykkes.

Citatet illustrerer, hvad samarbejde ifølge ledere og medarbejdere ideelt set handlede om: Det handlede om gensidigt at lytte til den Anden for på den måde at kunne sætte sig i den Andens sted og tage udgangspunkt i den Andens behov frem for i sine egne. Det velfungerende samarbejde var ifølge deltagerne baseret på både at lytte til og imødekomme den Andens behov og interesser og en tillid til, at den Anden udviste samme empatiske interesse, og på den måde var der – trods det faste fokus på den Anden – alligevel tale om en reciprok relation. Parterne var i det ideelle samarbejde enige om hver især at have fokus på den Anden frem for sig selv.

Sådanne beskrivelser vil få de fleste antropologer til at tænke på gavegivning og på de forpligtelser, som Marcel Mauss har knyttet hertil (1990 [1925]), og det er da heller ikke spor nyt at drage sådanne paralleller. Grahame Thompson, som er professor i politisk økonomi, har netop brugt Mauss og gavegivning som nogle af de centrale elementer i den analyse, han har lavet af „netværksorganisering“ i form af partnerskaber og strategiske alliancer på tværs af organisationer, der ofte indgår for netop at fremme innovation (Thompson 2003:138-39). Han beskriver, hvordan der er tale om en bestemt slags „økonomi“, der baseres på tillid og på en idé om „ikke-udveksling“ eller rene gaver uden modkrav (op.cit.97).

Men én ting er, hvordan samarbejde blev beskrevet, når jeg direkte spurgte om det. Noget andet er, hvordan det udfoldede sig i praksis. Når jeg spurgte direkte, fik jeg masser af beskrivelser som den ovenstående om, hvordan samarbejde *burde* fungere. Men det var ikke altid, at samarbejdet fungerede på den måde, som deltagerne havde håbet. Når talen faldt på situationer, der *ikke* kunne tolkes som samarbejde, kom der ofte ord på nogle af de mere implicitte normer.

## Samarbejde og ekspliciteringstabu

På et tidspunkt var samarbejdet mellem kommunen og den virksomhed, som havde været med til at igangsætte hele projektet, ifølge begge parter simpelthen holdt op med at være samarbejde. De to parter havde skrevet projektbeskrivelsen sammen, søgt penge sammen og fået dem bevilget. Men så gik det galt. I ansøgningen havde virksomheden skrevet sig selv ind som leverandør af nogle ydelser til kommunen i stedet for som partner i projektet, og det ændrede forholdet drastisk. Den kommunale projektleder så tilbage på udviklingen af forholdet og forklarede:

Det var jo ikke samarbejde sådan i ordet smukkeste forstand, for så skulle de jo ikke have haft nogen penge for det. Så skulle de have fået projektmidler. Det har de jo gjort i andre sammenhænge, og så er man *sammen* om projektet. Her søgte vi jo penge *til* dem. Så er det en anden relation.

Nana: Søgte penge til dem ... Hvad mener du?

Ja, i projektets budget fik vi jo penge til at kunne betale dem. Man kunne også have gået ind som to ligeværdige samarbejdspartnere og søge *sammen*. Så *de* fik lønmidler i projektet, og *vi* fik lønmidler i projektet. Så var det ikke kommunen, der skulle købe dem [...]. [A]Itså, sådan som jeg oplevede det i den tid, jeg var der, så *lod vi, som om* det var samarbejde, men det var det jo ikke til sidst.

Nana: Hvordan når du frem til, at det i virkeligheden ikke var samarbejde?

Altså, i starten syntes jeg, at det var det. Vi arbejdede på lige vilkår – blandt andet om udarbejdelse af projektansøgningen [...] og det var det også i starten, hvor vi havde den der fornemmelse af, at vi kommer til at få meget mere fra dem, end vi betaler for [...]. [O]g så stille og roligt så ændrede det karakter. Han trak sig mere og mere væk og blev mere og mere konsulentagtig forstået på den måde, at han ligesom sagde: 'Jamen vi har jo kun fået penge for så og så meget, så vi leverer kun det og det.'

Det ses i dette interviewuddrag, hvordan den kommunale projektleder sætter samarbejde i direkte kontrast til handel. Når man samarbejder, skal man ifølge projektlederen ikke betale hinanden for „arbejdet“ i samarbejdet. Virksomheden skulle i stedet have fået penge direkte fra fonden, således at parterne kunne undgå at købe og sælge af hinanden. Også lederen af virksomheden mente, at samarbejdet i starten havde været velfungerende, men at det til slut var ophørt med at være samarbejde. Hans forklaring var imidlertid anderledes:

[Vi] mener jo, at vi har *skabt* projektet. Det har vi selvfølgelig ikke alene, for det er jo også afhængigt af den ramme, kommunen stiller til rådighed – men *tanken* er grundlæggende vores. Det første, der sker, efter at ansøgningen er godkendt, det er, at vi skal byde på det! Der er udbudskrav i kommunen. 'I kan ikke bare gå i gang. Vi er nødt til at gennemføre et udbud!' Det er jo helt vildt provokerende. Og jeg anfægter ikke, at det lovgivningsmæssigt eller retningslinjemæssigt *er* sådan. Men det er fuldstændig vildt provokerende og flytter samarbejdet fra et

samarbejde, som spejler vores egeninteresse, til, at vi pludselig har en fuldstændig anden relation, hvor vi er leverandør til en kommune.

Når virksomheden ikke havde valgt at blive partner (sådan som projektlederen foreslog), var det, fordi samarbejdet i så fald ville blive en udgift og ikke en indtægt for dem. Reglerne for statstilskud betyder nemlig, at hvis man vil være partner, skal man også være økonomisk investor, og samarbejdet er dermed ikke et køb af arbejde, men en investering i skabelse af noget værdi (Vaaben 2013:147). Virksomheden mente, at de allerede havde bidraget og investeret ganske betragteligt ved at komme med grundideen og ved at (sam)arbejde gratis i forbindelse med ansøgningen. De kunne ikke fortsætte med at bidrage til det fælles projekt, uden at der kom noget den anden vej, og de havde haft tillid til, at kommunen overholdt sin del af den reciprokke aftale og nok skulle sørge for, at det skete. Kommunens ansatte var også meget bevidste om, at virksomheden havde lagt meget (sam)arbejde i projektet, og at de på den baggrund havde noget til gode. Men den slags kunne de på ingen måde sige højt, for så kunne de komme til at forbyrde sig mod konkurrencelovgivningen. Da der kom papir på forholdet i forbindelse med ansøgningen, blev det umuligt at overføre dette tavse tilgodehavende til de officielle budgetter. Den eneste måde, hvorpå virksomheden kunne tjene noget af sin investering hjem igen, var at blive leverandør, og det krævede ifølge reglerne et udbud, som virksomheden efterfølgende vandt. Men skaden var sket. Forholdet var blevet noget andet.

Ovenstående beskrivelse kan analyseres med Bourdieus ekspliciteringstabu. Bourdieu forklarer, hvordan gaver kan komme til at se ud som enkeltstående foræringer, „ikke-udveksling“ eller „rene gaver“, der gives bort uden modkrav, fordi der er enighed om ikke at sige højt, at der følger en forventning om en modgave med. På den måde kan det tilsyneladende fravær af regnskabsførelse i begyndelsen af samarbejdet ses som en slags rituelt opretholdt kollektivt selvbedrag, hvor tavsheden om udvekslingens virkelige sandhed er en tavshed, man er fælles om (Bourdieu 1997:180). En sådan tavs aftale fungerede ganske fint mellem de to parter, indtil der skulle papir på forholdet. I forbindelse med ansøgningen og de meget konkrete budgetter blev ekspliciteringstabuet brudt, for det første, fordi forholdet blev tydeligt økonomisk, og for det andet, fordi det tavse tilgodehavende eller arbejdet i samarbejdet om projektansøgningen ikke kunne komme med ind i budgettet. Det fik virksomheden til at vælge den eneste rolle, der gav dem mulighed for at tjene penge på samarbejdet, nemlig leverandørrollen, og så håbede de på, at det gode og tillidsfulde forhold til kommunen ikke tog skade af formaliteterne. Men det gjorde det. Tabuet om forholdets økonomiske karakter var blevet brudt, den gensidige tillid var væk, og parterne begyndte at se den Anden som én, der selv vil have mest muligt ud af forholdet, frem for én, der gerne vil bidrage med rene gaver til det fælles.

Bourdieu's formuleringer om ekspliciteringstabuer og kollektivt selvbedrag kan virke som en meget formalistisk analyse og antyde, at der ligger en skjult økonomisk sandhed gemt under kulturelt konstruerede høfligheder. Men det er ikke sådan, jeg betragter tabuets rolle. Mit ærinde er ikke at afdække skjulte sandheder eller tage stilling til, hvorvidt bruddet på ekspliciteringstabuet afslørede et sandere billede af, hvad samarbejde „i virkeligheden er“. Jeg er ikke ude på at skrive mig ind i en debat, der til forveksling ligner den, der fandt sted mellem formalister og substantivister i 1960'erne og 70'erne, hvor den ene lejr agiterede for, at mennesker „i virkeligheden“ tænker som „economic man“ og på rationel og kalkulerende vis forsøger at maksimere deres egne interesser, mens den anden lejr mente, at mennesker „i virkeligheden“ er langt mere moralske væsener, der orienterer sig efter sociale institutioner, tilhørsforhold og forpligtelser frem for egen vinding. Faktisk har flere argumenteret for, at debatten mellem formalister og substantivister formentlig netop blev så intens og langvarig, fordi den kom til at handle om „den menneskelige natur“ og om, hvorvidt mennesket „i virkeligheden“ er selvisk eller altruistisk (Graeber 2001:28; Wilk & Cliggett 2007:13).

Jeg vil snarere mene, at analysen kan bruges til at vise, at en kulturelt konstrueret forståelse af samarbejde, der har store ligheder med gavegivning, hænger tæt sammen med en lige så kulturelt konstrueret forståelse af markedet som noget, der er og bør være i en sfære for sig. Aktørernes forståelse af samarbejde var (ganske som den vestlige forståelse af gaver) primært meningsgivende som noget, der stod uden for eller i kontrast til en lige så kulturelt konstrueret idé om markedet. Det vil jeg uddybe i det følgende.

## Samarbejde som ikke-marked

Karl Polanyi gjorde i bogen *The Great Transformation* opmærksom på den særlige kulturelle økonomiforståelse, der knytter sig til den vestlige idé om markedet (Polanyi 2001 [1944]). Det særlige består i, at markedet i disse samfund ikke bare betyder et sted, hvor man handler, men at markedet også refererer til en abstrakt idé om en selvregulerende mekanisme – en markedsmekanisme, der kan bruges til at regulere samfundets produktion, distribution og konsumtion af værdi. Denne idé om markedet som en mekanisme, der mere eller mindre automatisk nærmer sig et ekvilibrium, er den bærende i den neoklassiske markedsopfattelse, som new public management er bygget op omkring, og som jeg har været inde på tidligere.

En af Polanyis pointer er imidlertid, at netop denne idé (eller fiktion) om markedet som en samfundsreguleringsmekanisme betyder, at enhver politisk beslutning, der kan påvirke markedet og dermed skubbe til balancen, bliver



illegitim (Polanyi 2001:42-44). På den baggrund argumenterer han for, at troen på markedsmekanismen implicerer, at man også installerer en moralsk skillelinje mellem politik og økonomi, og det er denne insisteren på at holde økonomien inde i sin egen „sfære“ adskilt fra resten af samfundet, der får Polanyi til at tale om „markedssamfund“ (op.cit.76).

Også James Carrier har beskrevet, hvordan „Markedet“<sup>2</sup> i den vestlige verden er blevet til en slags folkelig overtro, der har store ligheder med de neoklassiske økonomiske teorier om købere og sælgere, der på baggrund af rationelle nytteovervejelser vælger de bedst mulige handler og presser hinanden til at være på dupperne med hensyn til at levere billige og innovative varer (Carrier 1997:1-3). Faktisk skriver han direkte, at vi alle er blevet neoklassiske økonomer forstået på den måde, at den neoklassiske økonomiske teori er blevet en udbredt forståelse eller overtro blandt ganske almindelige mennesker, der ikke har nogen form for økonomiuddannelse bag sig (op.cit.ix, 8).

Både Carrier og Polanyi argumenterer altså for, at neoklassiske økonomiske teorier er blevet en del af almindelige vesterlændinges identitet og verdensopfattelse. Det frie marked ses i Vesten som den bedste og rigtigste måde at regulere samfundets produktion, distribution og konsumtion af værdier på. Marshall Sahlins supplerer denne tænkning og har i en analyse af „den vestlige kosmologi“ vist, hvordan en tro på markedet som en usynlig samfundsregulerende hånd udgør en ikke uvæsentlig del af en legitimerende fortælling om, at individuel egennyttemaksimering egentlig er et ganske positivt bidrag til markedsmekanismen og dermed er til samfundets og almenvællets bedste (Sahlins 1996).

Alle tre forfattere har altså på hver sin måde argumenteret for ganske store ligheder mellem neoklassisk økonomisk teori og en udbredt vestlig fiktion, overtro eller kosmologi, som legitimerer eksistensen af markedet som noget, der er og bør være i sin egen sfære og fungere efter sine egne principper, adskilt fra resten af samfundet. På den måde idealiseres både Markedet og dets modsætning (ideen om de rene gaver og det ideelle samarbejde), og især hylides ideen om ikke at blande de to slags relationer sammen. Tabuets rolle var at hjælpe med at holde disse to slags relationer adskilt – ikke at pakke den ene slags relationer væk under dække af den anden slags.

På denne måde spiller ideen om Markedet en rolle som kontrast, og samarbejde bliver ligesom gavegivning en repræsentant for drømmen om ikke-marked. Både Godelier og Graeber har beskrevet, hvordan den subjektive gave har fået en sådan betydning som repræsentant for drømmen om markedets modsætning, om en slags relation, der er fritaget for både magt, manipulation og profitjagt (Godelier 1999: 208; Graeber 2001:161). I tråd med dette vil jeg mene, at samarbejde idealiseres på en måde, hvor det kommer til at repræsentere en sådan længsel mod og idealisering af ikke-marked.

Det var det, der gjorde den beskrevne relation mellem virksomheden og kommunen så vanskelig. Den var startet med at bygge på idealerne om ikke-marked, men i kraft af formaliseringen kom relationen ind på markedet, og dermed trådte en hel masse regler i kraft, samtidig med at de implicite tilgodehavender og investeringer forsvandt, fordi den slags relationer i en markeds kontekst er forbudte og sættes i forbindelse med konkurrenceforvridning og korrupsion (Lund & Vaaben 2014). I næste afsnit vil jeg se nærmere på disse regler.

## Regler for offentligt-privat samarbejde

Kommunens projektansvarlige medarbejdere og ledere befandt sig i et projekt, der handlede om at danne partnerskaber ud fra en optimeringslogik om, at man derved kunne lave *co-creation* og innovere ældreplejen, så man på sigt ville kunne få mere for mindre. Som en af cheferne i kommunen forklarede, kunne projektet og ikke mindst samarbejdet med virksomhederne netop spille en rolle som drivkraft for vækst, produktivitet og udvikling af arbejdspladser i regionen:

Vi vil gerne være med til at støtte kommunens ambitioner om at skabe vækst [...], og her kunne man jo sagtens forestille sig, at hvis man går ind i et samarbejde og får skabt nogle produkter eller muligheder for produktudvikling, så får du skabt nogle arbejdspladser. Eller at man får skabt nogle så attraktive miljøer, at du kan trække dygtige forskere til [...] eller tiltrække vækstvirksomheder og vidensvirksomheder osv.

Men kommunens ledere og medarbejdere var også ansvarlige for, at kommunen overholdt gældende regler og love. Både chefer, mellemedere og projektledere var nervøse for at komme på kant med EU's konkurrenceregler eller med kommunens udbudspolitik, og de understregede gang på gang over for mig, at de fra starten havde sagt, at de ikke ville købe noget af de virksomheder, som de samarbejdede med. Chefen fra før fortalte om dette:

En af de meget klare præmisser for det her samarbejde var, at vi på forhånd havde sagt, at selv hvis I [virksomhederne] udvikler den mest perfekte dippedut, så køber vi den ikke af jer. Der var ingen forhåndsftale whatsoever om, at vi ville aftage noget af dem. Og det var nødt til at være sådan på grund af alle mulige lovmæssige regler osv.

Som det fremgår, understreger den kommunale chef, at kommunen på ingen måde har lovet virksomhederne noget til gengæld for deres deltagelse i innovationsprojektet. Og netop løfter er helt centrale i partnerskaber, hvis man skal tro Niels Åkerstrøm Andersen, der har beskrevet partnerskaber som løfter af anden

orden, eller med andre ord, løfter om efterfølgende løfter (Andersen 2006). Parterne lover sig så at sige til hinanden, men de lover ikke, hvad det præcist er, løfterne vil munde ud i, og først på sigt vil det vise sig, om løfterne bliver fulgt op, eller om det bare bliver ved snakken (op.cit.143-45).

På den ene side ville de offentlige ledere og medarbejdere altså gerne kunne indgå partnerskaber og „love troskab“, men på den anden side var der også nogle ret tydelige konkurrenceregler og udbudspolitikker, som betød, at de ret omhyggeligt måtte understrege, at de ikke kunne love noget som helst. Den projektleder, der havde lavet partnerskabsaftalerne med virksomhederne, fortalte om dette:

Altså, selvfølgelig gik [partnerskabsaftalerne] ud på, hvordan man opførte sig, og hvem der har hvad. Men det var også noget med rettigheder. For eksempel havde virksomhederne rettighederne til det, de lavede, og vi skulle ikke tjene på det overhovedet. Vi skulle ikke have noget ud af det. Til gengæld kunne de ikke forvente at få noget som helst ud af det. Vi gik ikke ind og lavede sådan en ‘hvis I laver dette her produkt, så har vi allerede aftaget’. De var på ingen måde garanteret nogen som helst fordel.

Som det ses, afviger dette citat noget fra tankerne om at skabe vækst, synergi og win-win. Det lyder mere som en *lose-lose*-situation, hvor projektlederen forsøger at undgå at sige, at nogen har fået en fordel ud af samarbejdet, for så kunne kommunen blive beskyldt for at have givet særbehandling til bestemte virksomheder, og det kunne der komme sager, skandaler og moralske skruller ud af.

De konkurrenceregler, som de offentligt ansatte i projektet var så bange for at forbyrde sig imod, illustrerer ganske tydeligt Polanyis pointe om, at alt, hvad der kan komme til at forstyrre markedsmekanismen, gøres illegitimt. I dette tilfælde er der tale om konkret lovgivning, men derudover har medarbejdere i den offentlige sektor også gennem mange år sat en ære i at opretholde et distanceret forhold til det private erhvervsliv (Brereton & Temple 1999:458). Denne tænkning er i tråd med den neoklassiske økonomiopfattelse, der anskuer markedet eller økonomien som noget, der skal holdes i en sfære for sig, hvorfor den offentlige sektor skal koncentrere sig om „markedsuønskede“ opgaver og om ikke at forstyrre markedsmekanismen (Levacic 1991). Med et neoklassisk perspektiv vil det være helt uacceptabelt at danne tætte tillidsfulde relationer, hvor man afgiver troskabsløfter, kommer til at stå i gæld til nogen eller giver nogle virksomheder fordele frem for andre.

På den ene side forsøgte kommunens folk altså af hensyn til konkurrencereglerne at opretholde et distanceret forhold til virksomhederne og sørge for, at sidstnævnte ikke fik noget ud af samarbejdet, og på den anden side forsøgte de at opbygge

tillidsfulde partnerskaber ud fra en idé om, at samarbejdet skal være win-win, og at begge parter netop *skal* have noget ud af samarbejdet. På den ene side forventedes kommunen at holde sig *på afstand af* markedet og markedsmekanismen, som ideelt set havde bedst af at passe sig selv i en særskilt sfære. Og på den anden side forventedes medarbejderne også at *tage del i* markedet og skabe ny værdi ved at investere i strategiske partnerskaber og potentielt innovativt og vækstskabende samarbejde.

Kommunens ledere og medarbejdere forsøgte efter bedste evne at balancere mellem disse modstridende normer, men hvis de fulgte det ene normsæt, kunne de ikke undgå at forbyrde sig mod det andet og vice versa. Virksomhederne var forvirrede og syntes, at kommunen talte med to tunger: Ville de samarbejde, eller ville de ikke samarbejde? Det var ikke til at finde ud af.

## Sam(arbejde) uden arbejde

Samarbejde blev altså både set som noget, der ikke måtte blandes sammen med økonomi, og det blev set som en del af – hvis ikke ligefrem løsningen på – kommunens økonomiske problemer. På den ene side skulle kommunen holde sig på afstand af markedet, så markedsmekanismen uforstyrret kunne få lov at sikre, at kommunen fik mest for pengene. Og på den anden side skulle kommunen finde og investere i eventuelle vækstmotorer og vækstpotentialer for derved at få mere for mindre. Det handlede derfor ikke kun om at holde samarbejde og økonomi adskilt. Det handlede også om at koble det sammen. Det kan der komme ganske svære dilemmaer ud af (Vaaben & Lund 2013), men det er ikke det, jeg primært vil fokusere på her. I stedet vil jeg se nærmere på, hvad der sker med arbejdet i samarbejdet, når samarbejde bliver koblet sammen med økonomiske kosmologier, hvor samarbejde narrativt kobles sammen med vækst, innovation og potentialer og bliver en del af en optimeringslogik.

Dette fokus er relevant, fordi der på ganske mange offentlige arbejdspladser investeres betragtelige mængder tid i at indgå strategiske samarbejder og partnerskabsaftaler af forskellig slags. I det følgende vil jeg vise, hvordan arbejdet i samarbejdet forsvinder, når samarbejdet betragtes som en investering, og det vil jeg gøre ved at analysere et af de delprojekter, som indgik i det store projekt. Dette delprojekt handlede om coaching af beboerne på plejehjemmet, og det var et af de delprojekter, som plejehjemmets medarbejdere roste og mente havde gjort en forskel. Ifølge coachen, som også var ejer af det lille enmandsfirma, som var partnervirksomhed i dette delprojekt, var der imidlertid organisatoriske problemer.

Da hele det store innovationsprojekt i sin tid var blevet udtænkt, havde initiativtagerne forestillet sig, at virksomhederne og kommunen sammen ville skabe nye produkter, primært forstået som teknologiske opfindelser. På den baggrund havde de designet en proces, der passede til det, og den indebar for eksempel, at produkterne skulle udvikles på én afdeling og testes på en anden.

Da coachen havde gennemført sit delprojekt på en af plejehjemmets afdelinger, fik hun at vide, at det skulle „testes“ på en ny afdeling, og det var, som hun forklarede, lidt vanskeligt:

Nu skulle der så laves en [...] test på en anden afdeling, og som de [projektlederne] siger: ‘Jamen, vi er jo godt klar over, at du formentlig ikke kan lave dit projekt igen, for det har jo taget lang tid.’ [...] Det kunne jeg jo godt, hvis der var timerne til det!

Havde coachen udviklet et produkt i form af en genstand, der kunne flyttes og afprøves et nyt sted, havde der næppe været et problem, men hendes „produkt“ bestod imidlertid i opmærksom tilstedeværelse og lyttende interesse i andre menneskers fortællinger, og derfor kunne hun ikke „flytte det“ uden at skulle gøre lige så meget arbejde som under det forløb, hun netop havde afsluttet, men det var der slet ikke afsat timer til.

Hele det store projekts konstruktion var baseret på et rationale om investering i innovation forstået som opfindelser. Tanken var, at både kommune og virksomheder investerede tid og penge i skabelsen af noget nyt, og når først dette nye var skabt, fandtes det og kunne flyttes rundt, testes, masseproduceres og eventuelt sælges uden for store yderligere omkostninger, således at investeringen blev tjent hjem igen. En af økonomerne i den fond, der havde bevilget pengene til projektet, uddybede denne tænkning om, at man med en engangsinvestering kunne frembringe noget af blivende værdi. Hun forklarede mig, at kriterierne for at få penge handlede om, at der skulle være tale om samarbejde – meget gerne mellem både offentlige og private organisationer – og at projekterne derudover:

[...] meget gerne skulle have nogle perspektiver i sig, noget, der kunne føres videre efterfølgende, og som gerne skulle føre til noget innovativt, noget innovation og vækst og beskæftigelse på sigt.

Økonomen fortæller i citatet om bevillingerne som investeringer. Det var derimod *ikke* tanken, at bevillingerne skulle bruges til aflønning af arbejde – heller ikke selvom det, som arbejdet blev brugt til, muligvis oplevedes som værdifuldt eller innovativt for plejehjemmets beboere eller ansatte. Denne teknologioptimistiske investeringstænkning har store ligheder med den kapitalismeånd, som Appadurai

har beskrevet, og som bygger på en drøm om at kunne opnå velsignelsen ved gevinster uden menneskelig anstrengelse (Appadurai 2011:533).

Argumenterne var koblet sammen med en anden økonomisk kosmologi end den neoklassiske. Denne nye kosmologi indbefatter en tro på, at man kan arbejde „*smarter, not harder*“, og at samarbejde bliver win-win. Det centrale i projektet var derfor ikke at aflønne nogen for at gøre noget, som for eksempel beboerne eller personalet på plejehjemmet opfattede som innovativt og værdiskabende. Det centrale var at finde måder, hvorpå man med en engangsinvestering kunne innovere noget, der gav afkast og kunne gavne samfundets økonomi. Men det, at samarbejdet med virksomhederne på denne måde blev blandet ind i en forestilling om, at man kunne investere sig til smarte og ikke-arbejdskrævende løsninger inden for ældreplejen, gjorde det umuligt for flere af de små virksomheder at få betaling for det arbejde, de mente at have lagt i samarbejdet.

En anden af partnervirksomhederne, et lille skrædderfirma bestående af to søstre, som syede handicapvenligt tøj, valgte at bakke helt ud af projektet, før det blev afsluttet, for, som de forklarede, havde de „ikke råd til at få løn med et halvt til et helt års forsinkelse“. Når de to skræddere talte om „løn“, refererede de til de fondsmidler, som projektet skulle udløse. Men disse fondsmidler var ifølge økonomien, som er citeret ovenfor, netop ikke tænkt som aflønning, men som et supplement til skræddernes *egen investering* i udvikling af nye produkter. Projektet var simpelthen designet ud fra en forestilling om investeringer og om, at en merværdi ville opstå og vokse frem undervejs, hvorfor man slet ikke behøvede at bekymre sig om at betale nogen for noget (Gudeman 2010). For skrædderne gav dette dog ingen mening, eftersom der var alt for meget individuel tilpasning og syarbejde forbundet med fremstillingen af handicapvenligt tøj, der skulle passe til kørestole og lifte og alt muligt andet. Så selvom der i dette delprojekt faktisk *var* tale om produkter, gav investeringstænkningen heller ikke her nogen mening.

Samarbejdet blev i disse tilfælde oplevet som problematisk og uretfærdigt, fordi „arbejdet“ var forsvundet helt ud af samarbejdet. Normerne for, hvem der skulle betale hvem for hvad, var vendt på hovedet: Hvis man som de små virksomheder betragtede det at samarbejde med kommunen som et stykke (udviklings)arbejde, der skulle udføres, virkede det rimeligt at forestille sig at få penge for det. Men så man på samarbejdet som en investering, blev det legitimt for kommunen at bede virksomhederne om *selv* at betale for at deltage i samarbejdet.

På den måde lignede de små virksomheders situation egentlig den situation, som konsulentfirmaet, der var medforfatter på ansøgningen, var i. Godt nok havde coachingfirmaet og skrædderne ikke først haft et uformelt samarbejde, hvor implicite tilgodehavender kunne opbygges og siden forsvinde, og de havde heller ikke mulighed for at „skrive sig ind i projektet“ som leverandører på

samme måde som konsulentfirmaet. Men de tænkte alligevel på relationen, som om de var leverandører eller ansatte, og derfor forventede de at få betaling for (sam)arbejdet, selvom de formelt var „partnere“ og derfor forventedes at være økonomiske investorer og altså selv betale for at være med i projektet.

Disse forskellige perspektiver på, hvem der skal betale hvem for hvad, er ikke kun noget, der vedrører formelt samarbejde mellem den offentlige sektor og virksomheder. Den samme problemstilling kan også genfindes i andre former for samarbejde, hvor der kan opstå tvivl om, hvorvidt en aktør forventes at betale penge for at være med eller forventes at blive betalt for at være med.

Denne problematik kan for eksempel også læses ud af Anders Fog Jensens analyse af projektsamfundet. Her viser han, at projektmenneskene hele tiden hopper fra projekt til projekt som freelancere i konstante forsøg på at højne deres jobmuligheder ved at brande sig selv på baggrund af de projekter, de allerede har deltaget i. Men som Jensen skriver, betyder projektmenneskenes afhængighed af at kunne referere til deltagelse i tidligere projekter, at de nogle gange ender med at arbejde gratis, fordi de mødes af argumenter om, at de må betragte (sam)arbejdet som en investering i deres cv (Jensen 2009:80-82).

Hvis samarbejdet betragtes som en „investering“, bliver det pludselig legitimt at bede nogen om at (sam)arbejde gratis ud fra et argument om, at der undervejs skabes noget værdi, som vedkommende så kan drage nytte af i stedet for at få løn. På den baggrund forsvinder arbejdet i (sam)arbejdet helt ud af syne, fordi det antages, at det er win-win og en fordel for alle at arbejde sammen. Den form for værdi, som kan genkendes med dette perspektiv, er ikke den innovation eller værdi, der for eksempel kunne være i, at en kørestolsbruger pludselig selv kan tage sit tøj af og på, eller at en plejehjemsbeboer blomstrer op og begynder at tage del i fællesskabet. Det, der kan genkendes som værdi, er det, der kan ses i budgettet. Når man taler om „gevinstrealisering“ rundtomkring i landets kommuner, handler det derfor ikke om realisering eller virkeliggørelse, hvis man dermed mener, at „gevinsten“ eller værdien kan mærkes i et menneskes virkelighed. Den virkeliggørelse, der refereres til, handler derimod om en tilsykomst i kommunens regnskab.

Den værdiskabelse eller innovation eller gevinst, der måtte ligge i, at coachen tålmodigt lytter til det enkelte menneske, eller i, at skrædderne designer tøj, der passer til hver enkelt plejehjemsbeboer, kunne slet ikke genkendes som en ny og „*smarter way of working*“, for den var jo arbejdskrævende, hver eneste gang den fandt sted.

Men heller ikke plejehjemsmedarbejdernes værdiskabelse kunne genkendes som smarte og innovative gennem projektets investeringsoptik. Medarbejderne på plejehjemmet blev med jævne mellemrum involveret i de forskellige innovations-

projekter, og hver gang gav det anledning til overvejelser om, hvordan de brugte deres tid. „Tiden går fra de gamle“, som en af medarbejderne forklarede. Han havde ligesom de andre medarbejdere svært ved at gå fra et ældre menneske, for hvem han helt sikkert gjorde en forskel og skabte en værdi, for i stedet at bruge tiden på et innovationsprojekt, hvis værdi han ikke helt kunne få øje på, og som kun måske ville gøre en forskel for nogen engang i fremtiden. Men projektet var slet ikke designet til at kunne få øje på værdi som noget, der opstår, når nogen udfører et stykke arbejde eller løser en opgave. Det var designet til at kunne få øje på værdi som noget, der vokser frem af ingenting eller fra en engangsinvestering og kommer til udtryk som en positiv post i regnskabet.

## Konklusion

New public management-reformerne byggede på en antagelse om, at alle mennesker i alle sammenhænge opfører sig som „economic man“, og at man derfor kan optimere ved at „gøre alting til handel“ på et marked. Lige nu er der ganske stor enighed om, at partnerskaber, co-creation, netværk og samarbejde fører til win-win og synergi, og at man kan optimere ved at „gøre alting til samarbejde“. Ud over at begge disse optimeringslogikker overser, at det idealiserede samarbejde og det idealiserede marked ikke kan eksistere uden hinanden, fordi de er en del af den samme kulturelle konstruktion, er der det problem, at begge optimeringslogikker er i spil på samme tid, og at begge er omsat til regler og normer, der trækker i modsatte retninger.

På den ene side er der love, regler og normer, som forsøger at holde „økonomien“ i en særlig markedssfære, som den offentlige sektor ikke må påvirke. Denne tænkning opfordrer til distancerede og mistillidsfulde relationer mellem offentlige og private aktører ud fra en idé om, at man på den måde benytter sig af markedsmekanismen og dermed får mest muligt for pengene. På den anden side er der samtidig normer og politikker, der opfordrer offentligt ansatte til netop at skabe tætte tillidsfulde relationer og partnerskaber med det private erhvervsliv for på denne måde at udnytte potentialer og få mest muligt for pengene, og på den baggrund bliver samarbejdsrelationer også til oplagte investeringsobjekter.

Men som jeg har vist, forsvinder „arbejdet“ ud af samarbejdet, når det betragtes som en investering. Det bliver umuligt at argumentere for, at man bruger tid på at samarbejde, og at man skal betales for det. En tilsvarende vanskelighed opstår for eksempel for de mange professionelle, der arbejder med såkaldte „driftsopgaver“ i velfærdssamfundet. Udførelsen af dette arbejde kan heller ikke genkendes som en værdiskabende og fremtidsorienteret investering, fordi den ikke kan „gevinstrealiseres“ og udfylde hullerne i budgetterne. Tværtimod frem-



står arbejdet som en tyngende udgift på statens budget, og den værdi, det måtte skabe i menneskers levede liv, forbliver usynlig for dette blik.

På den baggrund kan man argumentere for, at økonomien i Vestens markeds-samfund“, som Polanyi så fint formulerede det, måske nok kendetegnes ved en forestilling om en særlig markedssfære, hvorfor økonomien ikke er indlejret i samfundet. Men man kunne passende tilføje, at samfundet i den grad er blevet indlejret i økonomien. Først, når noget er synligt i økonomien, kan det betragtes som virkeligt eller „realiseret“.

## Noter

1. „Co-creation“ betyder ordret oversat „samskabelse“, og begrebet henviser til, at man som virksomhed kan skabe noget nyt sammen med brugere eller kunder frem for blot at betragte dem som passive modtagere af en færdig vare. „Open innovation“ henviser til en strategi om at dele sine ideer med andre frem for at vogte over dem som forretningshemmeligheder, og „swarm-creativity“ handler ligeledes om at dele ideer med hinanden i netværk, der udefra kan se ud som en kaotisk sværm, men som ifølge Gloor (2005) er en fin og kreativ organiseringsform for selvmotiverede individer.
2. Når Carrier skriver Markedet med stort M, henviser han til ideen om et abstrakt Marked, mens marked med lille m henviser til specifikke steder (Carrier 1997:16-17).

**Søgeord: optimering, økonomisk antropologi, investering, samarbejde, offentlig sektor, innovation**

## Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm  
2006 Partnerskabelse. København: Hans Reitzels Forlag.
- Appadurai, Arjun  
2011 The Ghost in the Financial Machine. *Public Culture* 23(3):517-39.
- Bourdieu, Pierre  
1997 Af praktiske grunde. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brereton, Michael & Michael Temple  
1999 The New Public Service Ethos. An Ethical Environment for Governance. *Public Administration* 77(3):455-74.
- Carrier, James  
1997 Introduction. In: J. Carrier (ed.): *Meanings of the Market. The Free Market in Western Culture*. Pp. 1-67. Oxford & New York: Berg.
- Chesbrough, Henry William  
2006 *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard: Harvard Business Press.

- Gloor, Peter A.  
2005        Swarm Creativity. Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks. Oxford: Oxford University Press.
- Godelier, Maurice  
1999        The Enigma of the Gift. Chicago: University of Chicago Press.
- Graeber, David  
2001        Toward an Anthropological Theory of Value. The False Coin of Our Own Dreams. New York: Palgrave.
- Greve, Carsten & Graeme Hodge  
2011        A Transformative Perspective on Public-Private Partnerships. In: T. Christensen & P. Lægread (eds): The Ashgate Research Companion to New Public Management. Pp. 265-77. Burlington/Farnham: Ashgate.
- Gudeman, Stephen  
2010        Creative Destruction, Efficiency, Equity or Collapse? Anthropology Today 26(1): 3-7.
- Hartley, Jean  
2005        Innovation in Governance and Public Services. Past and Present. Public Money and Management 25(1):27-34.
- Hood, Christopher  
1991        A Public Management for All Seasons? Public Administration 69(1):3-19.
- Jensen, Anders Fogh  
2009        Projektmennesket. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Klijn, Erik Hans  
2010        Trust in Governance Networks. Looking for Conditions for Innovative Solutions and Outcomes. In: S.P. Osborne (ed.): The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Pp. 303-21. London & New York: Routledge.
- Koch, Christian & Martine Buser  
2006        Emerging Metagovernance as an Institutional Framework for Public Private Partnership Networks in Denmark. International Journal of Project Management 24:548-56.
- Levacic, Rosalind  
1991        Markets and Government. In: G. Thompson, J. Frances, R. Lavacic & J. Mitchell (eds): Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life. Pp. 35-47. London: Sage Publications.
- Lowndes, Vivian & Chris Skelcher  
1998        The Dynamics of Multiorganizational Partnerships. An Analysis of Changing Modes of Governance. Public Administration 76(2):313-33.
- Lund, Dorthe Hedensted & Nana Vaaben  
2014        Offentlig-privat innovationssamarbejde. Konkurrence og alliance. I: P. Aagaard, E. Sørensen & J. Torfing (red.): Samarbejdsdrevet innovation i praksis. Side 111-17. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

- Marshall, Alfred  
1991 On Markets. In: G. Thompson, J. Frances, R. Lavacic & J.C. Mitchell (eds):  
Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life. Pp. 24-34.  
London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage Publications.
- Mauss, Marcel  
1990 The Gift. London: Routledge.
- McQuaid, Ronald. W.  
2010 Theory of Organisational Partnerships. Partnership Advantages Disadvantages and  
Success Factors. In: S.P. Osborne (ed.): The New Public Governance? Emerging  
Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Pp. 127-48.  
London & New York: Routledge.
- Osborne, Stephen P. (ed.)  
2010 The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice  
of Public Governance. London & New York: Routledge.
- Osborne, Stephen P., Kate McLaughlin & Celine Chew  
2010 Relationship Marketing, Relational Capital and the Governance of Public  
Service Delivery. In: S.P. Osborne (ed.): The New Public Governance? Emerging  
Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Pp. 185-99.  
London & New York: Routledge.
- Polanyi, Karl  
2001 The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time.  
Boston: Beacon Press.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao & Venkat Ramaswamy  
2004 Co-creation Experiences. The Next Practice in Value Creation. Journal of  
Interactive Marketing 18(3):5-14.
- Sahlins, Marshall  
1996 The Sadness of Sweetness. The Native Anthropology of Western Cosmology.  
Current Anthropology 37(3):395-428.
- Sørensen, Eva & Jacob Torfing  
2011 Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I: E. Sørensen &  
J. Torfing (red.): Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. Side 19-40.  
København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Thompson, Grahame F.  
2003 Between Hierarchies and Markets. The Logics and Limits of Network  
Organization. Oxford: Oxford University Press.
- Vaaben, Nana  
2013 Innovations-, samarbejds- og styringsfantasmer i det offentlige. Ph.d.-afhandling,  
Roskilde Universitet.
- Vaaben, Nana & Dorthe Hedensted Lund  
2013 Bygge bro og bygge mure. Paradoxer i offentlig-privat innovationssamarbejde.  
Økonomi & Politik 86(2):67-79.
- Wilk, Richard R. & Lisa C. Cliggett  
2007 Economics and Cultures. Foundations of Economic Anthropology. Cambridge:  
Westview Press.

