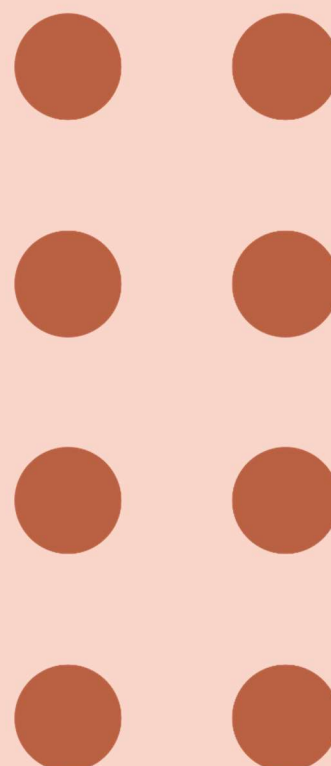


Gaveøkonomien

– en ny ledelsesvej til grøn omstilling

Niels Thyge Thygesen
Copenhagen Business School



Abstract

Forskningsbidraget henvender sig til dig, der ønsker at gå forrest i en af dette århundredes største ledelsesudfordringer: den grønne omstilling. Indtil videre har langt de fleste overvejelser været pengeøkonomiske. Hvordan skal den grønne omstilling finansieres? Hvordan skal den nedbrydes i opgaver? Og hvordan fordeles det økonomiske ansvar? Men sjældent tænker vi over, at der findes en gaveøkonomi, som løfter omstillingskraften og organiseringskraften i sådan en grad, at vores grønne fremtid måske står og falder med denne økonomi. Gaveøkonomi baserer sig på ressourceudveksling og er en samlebetegnelse for en hel bevægelse af gode initiativer som deleøkonomi, cirkulær økonomi og til dels samskabelse. Bidraget giver et bud på topledelse, hvormed du kan aktivere gaveøkonomiens værdi. Buddet beder dig om at 'kigge rundt' og indeholder tre udførende kompetencer samt en reflekterende kompetence.

Som forskeren i offentlig ledelse Mark Moore (1995: 229) så bramfrit udtrykker det: "Offentlige ledere er hverken bogholdere eller martyrer. I stedet er de bestilt af samfundet til at eftersøge velfærdsværdi ('public value')." I den ånd eftersøger jeg et overordnet bud på topledelse i staten, der baserer sig på gaveøkonomi og som kan blive afgørende, når vi skal indfri den grønne udfordring.

Udfordringen består som bekendt i 'krydset': Der, hvor reduktionen af drivhusgasser viser sig i en nedadgående kurve og krydser væksten, der sammen med den sociale bæredygtighed befinder sig i en opadgående kurve. Det bliver dyrt. Vi bliver derfor nødt til at lede ud fra en anden økonomi, gaveøkonomien, for at skabe værdi ved siden af pengeøkonomien.

Et af de steder, som har baseret deres grønne omstilling på ressourceudvekslinger og gaveøkonomisk organisering, er Samsø. I runde tal har øen opnået, hvad ingen anden ø i verden har, nemlig at være 100 % selvforsynende med alternativ energi (reduktion af drivhusgasser). De har allerede overhalet de politiske mål bag den grønne omstilling, samtidig med at borgere sammen med virksomheder og flere offentlige institutioner er dybt involverede og engagerede (vækst og social bæredygtighed). Det er derfor ikke underligt, at Energiakademiet på Samsø har opnået international opmærksomhed. Det er lykket med at gennemføre en grøn omstilling og indfri 'krydset'.

Energiakademiet på Samsø er langt fra det eneste sted, der i Mark Moore's ånd har 'eftersøgt velfærdsværdi'. Kalundborg Symbiose et partnerskab mellem otte offentlige og private virksomheder i Kalundborg. Sammen har de udviklet verdens første industrisymbiose med en cirkulær tilgang til produktion, som på ressourcensiden er gaveøkonomisk. Symbiosen har medført en uhørt høj effektivitet og produktivitet, og har ligeledes påkaldt sig international opmærksomhed.

Vejen vises ikke alene ved, at Kalundborg Symbiose og Energiakademiet udbygger deres og lokalområdets rolle som udstillingsvindue. Der må supplerende og andre kræfter til, som professionelt kan systematisere og udbrede det gaveøkonomiske potentiale. De kræfter udgør blandt andre topledere i staten.

Det, du kan se frem til i forskningsbidraget, er først sammenligning mellem to økonomier, pengeøkonomien og gaveøkonomien. Sammenligningen viser, at penge ikke udgør den eneste farbare vej i den grønne omstilling samt hvilken værdi der følger med gaveøkonomien. Dernæst følger en kort caseberetning af Samsøs grønne omstilling, samt Kalundborg Symbiose, som giver et billede af, hvordan gaveøkonomiske organiseringer har ligget til grund for deres resultater i verdensklasse. Efter at have samlet op på gaveøkonomiens potentiale bliver du præsenteret for et bud på topledelse, hvormed du kan aktivere gaveøkonomiens værdi. Det opfordrer til at opbygge værdifællesskaber på platforme og som leder at 'kigge rundt'. Evnen til at 'kigge rundt' indebærer tre udførende kompetencer og en reflekterende kompetence.

Pengeøkonomi og gaveøkonomi

Det socioøkonomisk forskningsfelt viser, hvordan penge ikke er den eneste vej til grøn velfærd¹. Her arbejdes der på fuld damp med at undersøge værdien af flere økonomier og det deler sig igen ud i flere retninger, heraf samfundsanalyser² og organisationsudviklinger³. Inden for feltet skelnes der – mere eller mindre eksplicit – mellem det, man i bred forstand kan kalde 'hard value' og 'social value'. Hard value svarer fx til målt reduktion af CO₂-udslip og målt stigning i vækst. Social value omfatter fx social bæredygtighed. Det er kombinationen af begge – hard value og social value - der udgør den grønne velfærdsværdi, fordi det er begge, der efterlyses i krydset.

Sammenligningen mellem de to økonomier fortsætter ned igennem casen – Energiakademiet på Samsø og Kalundborg Symbiose - og ender i de organisations og ledelsesprincipper, der følger med gaveøkonomien. Et overblik følger i nedenstående skema. Det guider dig igennem resten af bidraget og bidraget følger de overskrifter, du ser i venstre kolonne.

¹ Graeber, 2013; Eisenstein, 2011; Derrida, 1997; Bourdieu, 1979, 1996; Mauss, 2002/1925

² Eisenstein, 2011; Fukuyama, 1995; Putnam, 1995, 2000, 2004

³ Gabbay & Leenders (Eds.), 2001; Hasle et al., 2010; Olesen et al., 2008; Vestergård, 2014

BOKS 1
Pengeøkonomi og gaveøkonomi

	Pengeøkonomi	Gaveøkonomi
Medie	Penge	Gave
Form	Vare/penge	Gave/gengave
Hard value	Nulsum	Plussum
Social value	Ingen	Livskvalitet

V

Samsø

V

Organisation	Hierarki og funktioner	Centre og opgaver	Platforme og værdifællesskaber
Ledelse	Kig op/ned	Kig th./tv.	Kig rundt

De to økonomiers medie og form

I dag er penge blevet til en automatisme. Det er svært, og næsten utænkeligt at tænke sig prioriteringen, ansvarsfordelingen og styringen af vores velfærd uden om en pengeøkonomi. Automatismen betyder, at det er pengeøkonomien, der langt hen ad vejen styrer ledelse frem for omvendt. Og det er der ikke megen ledelse i.

Vi begynder derfor i skemaets øverste del. Her fremgår det, at penge og gaver er to forskellige medier. De medierer økonomiske udvekslinger på hver sin måde. Og den erkendelse udgør det første glædelige skridt ud af automatismen.

Pengeøkonomiens udvekslingsform er vare/penge⁴ når det gælder økonomiske transaktioner. Princippet er, at den ene part har en vare og den anden part har penge. I den økonomiske transaktion bytter pengene plads med varen. Den, der ejede pengene, ejer nu varen, og omvendt.

I det offentlige er det hen over denne pengeøkonomiske udvekslingsform, vi i høj grad organiserer produktionen af velfærd. I form af penge, der gives den ene vej (blandt andet over skatter og afgifter), og varer, der leveres den anden vej (blandt andet i form af ydelser). Den sociale kontrakt, som vores velfærd er bygget op omkring, er altså langt hen ad vejen blevet til en pengekontrakt.

Som det fremgår i skemaet, tilbyder gaveøkonomien en anden form for økonomisk udveksling, som består af gave/gengave. Det hele begynder med, at den ene ejer noget, ved noget eller kan noget, som er værdifuldt for den anden part og vice versa. Så i stedet

⁴ Niklas Luhmann (Luhmann, 1982) skelner påpeger den af økonomiens form, der muliggør systemdannelse, og den er for økonomiens vedkommende betale/ikke betale. På et mere konkret niveau nævner Luhmann flere typer økonomier, heriblandt dem, der beror på økonomiske transaktioner. På dette niveau omtaler han også formen for transaktioner som vare/penge, dvs. varer eller 'goods' i bred forstand og penge som (et blandt mange) betalingsmidler. Se også Boldyrev, 2013.

for kun at holde fast i, hvad man ejer, kan man konvertere til gaveøkonomi og blive enige om at give en gave. Gaven består i at give hinanden adgang til det man 'ejer'. I det øjeblik er der på lige fod med pengeøkonomien tale om en udveksling, men værdien 'ejerskab' bliver konverteret til værdien 'adgang'.

I pengeøkonomien er der altså tale om, at man bliver rig ved at eje og rage mere til sig. Med gaveøkonomien forholder det sig omvendt. Her er der tale om, at man bliver 'rig ved at gi', fordi at give gaver giver adgang til det, den anden eller de andre også giver, samt den anden vej rundt.

På Samsø har de mærket forskellen. Under den grønne omstilling gik man fra, hvad der er 'mit', til 'min gave' og dermed min adgang til andres gengaver' – via Energiakademiet. Og i Kalundborg Symbiose gik man fra et lineært 'mit input og mit output' til en cirkulær udveksling, hvor den parts udledning eller reststrøm (gave), bliver til en ressource for den anden part og vice versa (gengave).

BOKS 2

Hvad er gaveøkonomi?

Gaveøkonomien består i, at du giver og dermed selv får adgang til det, som andre giver.

Værdi

Inden for socio-økonomien er der bred enighed om forskellen mellem de to økonomiers måde at udvikle værdi: Pengeøkonomien baserer værdi på adskillelse, fordi man ikke behøver at have noget med hinanden at gøre. Gaveøkonomien baserer den på relationer, fordi man giver adgang til hinanden. Det er ikke kun teoretisk interessant. Det er også interessant og afgørende for vores velfærdsindsats.

Det gør sig gældende i forhold til velfærd som hard value og social value.

Hard value

Hard value udgør den målbare nytteværdi. Den svarer i den grønne omstilling til de beløb og ressourcer, der er afsat for at opnå de mål, der er sat for reduktionen af CO₂-udledning samt målinger af den vækst, der gerne skulle følge med.

Anskuet som hard value indebærer pengeøkonomien to typer af adskillelse. Den første adskillelse består i, at den, der køber varen (læs: brugeren der har ret til ydelsen), ofte ikke har noget at gøre med den, der sælger varen (læs: offentlig serviceleverandør). Vi går ind i transaktionen som adskilte, og vi går ud af transaktionen som adskilte. Denne adskillelse har også fået navnet nulsumsspil, fordi varen (service) kun bytter plads med pengene (skatter og afgifter). Der er med andre ord ikke skabt merværdi.

Nulsum svarer i realiteten til de situationer, hvor velfærd via offentligt finansierede reformer og prioriteringer bliver udmålt i indsatser, nedbrudt i ydelser, specificerede som

opgaver og tildelt hver bruger, som har betalt for denne rettighed over skatten. Den anden adskillelse består i, at de der leverer ydelsen, ikke behøver at have noget med hinanden at gøre; ligesom de, der modtager ydelsen, heller ikke behøver det.

Gennem pengeøkonomiens nulsum forholder vi os økonomisk til velfærden og ofte i forbindelse med effektiviseringen og justeringen heraf. Man kan gennem pengeøkonomien:

1. skrue op for velfærden ved at tilføre flere penge (positiv prioritering),
2. skrue ned for velfærden ved at trække penge tilbage (negativ prioritering),
3. skrue op for velfærden samtidigt med, at man skruer ned for pengene (effektivisering).

Man kan også inkludere effekter og målinger. I så fald er der ikke tale om ydelsens pris, men om:

4. ydelsens værdi for modtageren (evaluering).

Når 1+2+3+4 sættes i spil, bliver der ikke tilført merværdi. Hvis der fx skal tilføres flere penge ét sted (1), må et andet sted bløde (2). Eller hvis man forsøger at skabe mere værdi begge steder, skal citronen presses yderligere (3), eller man må forsøge at ramme mere plet ud fra modtagergruppens behov (4). Men i ingen af tilfældene bliver der flere citroner⁵.

1+2+3+4-princippet udgør en stor del af velfærdsautomatismen. Den vi er fanget i, når vi prioriterer og styrer velfærden. Den tillader, at man kan skrue op eller ned for den grønne omstilling eller effektivisere den (1+2+3). Man kan også sætte sig for at udmåle eller evaluere den grønne velfærdsværdi for den enkeltes eller det almene behov eller opstille sorte skræmmescenarier for udeblivelsen af den (4).

Ud fra 1+2+3+4-princippet kan vi så passende spørge os selv, om vi nu også er i gang med at skabe grøn omstilling gennem nulsum?

Til forskel fra pengeøkonomien udgør gaveøkonomien et plussumsspil, fordi der skabes merværdi.

Fx er gaverelationer baseret på, at den ene part ejer noget, der er til nytte for den anden og vice versa. Principielt betyder det, at den ene part har adgang til egen og dens andens værdi. Det har den anden også. Værdien for begge bliver altså fordoblet.

⁵ Nulsum refererer til den totale værdi, dvs. pengebeløbet forbliver det samme og varen forbliver den samme. Det, nulsum ikke regner med, er consumer value for den ene parts vedkommende og fortjenesten ved salget for den anden parts vedkommende. For en uddybende diskussion heraf, se gerne Acemoglu, Laibson & List (2019).

Du kan selv regne videre og se, hvad der sker, når en tredjepart og fjerdepart deltager i gaveøkonomien. Nyttetværdien multipliceres, for hver gang en ny part melder sig. Derfor taler man også om gaveøkonomiens plussum som en multipliceringseffekt. Antallet af citroner forbliver med andre ord ikke det samme. De multipliceres.

Det er den værdimekanisme, som Energiakademiet på Samsø og Kalundborg Symbiose benytter sig af. Og det er den mekanisme, som flere offentlige organisationer eksperimenterer med, når de starter organiseringer baseret på adgang, dvs. deleøkonomi, cirkulær økonomi og til dels samskabelse.

Men gaveøkonomien adskiller sig på endnu et punkt fra pengeøkonomiens organisering, fordi så meget gælder som gave. En gave kan være noget materielt. Den kan også være immateriel, fx særlige kompetencer og viden, praktiske eller administrative færdigheder, kendskab til et stort netværk osv. Det gør gaveøkonomien mere inklusiv end pengeøkonomien, fordi der er plads til flere former for bidrag og ressourcer og derfor også til at løfte kæmpeopgaver som den grønne omstilling. Det gav Samsø og Kalundborg Symbiose en kæmpefordel.

Det forbløffende er, at der allerede er sat tal på værdien, altså hard value. Allerede i 1995 regnede økonomen Wilfred Dolfsma sig frem til, at halvdelen af alt, hvad der produceres i verden, er gaver⁶. Senere fremviste to af verdens mest velansete forskere inden for feltet, Robert Putnam og Francis Fukuyama, lignende resultater. Fx peger Fukuyama på, at kun ca. 40 % af et lands økonomiske vækst kan forklares pengeøkonomisk. De resterende 60 % afhænger af styrken af landets sociale relationer⁷. Det, de målte på, var initiativer som dem på Samsø og det i Kalundborg, samt mange andre ressourceudvekslinger.

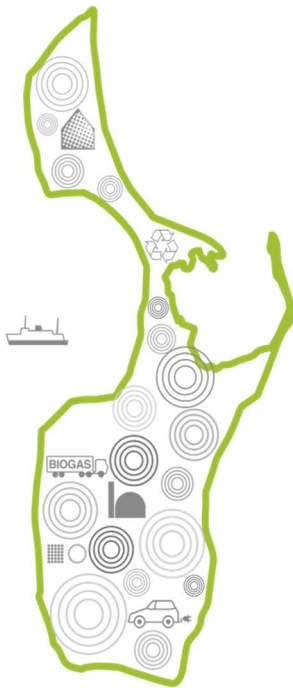
Social value som livsværdi

I modsætning til hard value er social value den værdi, der ikke lader sig måle eller regne på en lommeregner. Det er en oplevelsesværdi. De fleste af os kan fx ikke leve uden oplevelsen af at skabe noget sammen med andre eller i det mindste oplevelsen at være i en relation. Hvis grøn omstilling ikke kun skal regnes ud på en lommeregner, men også inkludere social bæredygtighed, er social value et afgørende parameter.

Vender vi tilbage til eksemplet, begynder parterne i gaveøkonomien utvivlsomt at lære hinanden at kende, fordi de skaber værdi sammen. I langt de fleste tilfælde opstår der et fællesskab ud af disse gavestrømme – et værdifællesskab. Derfor bruger man også udtrykket 'at sætte pris på hinanden', fordi den anden eller de andre er noget værd for

⁶ Dette opsigtsvækkende resultat omtales og bringes videre ind i en gaveøkonomisk kontekst af Tor Nørretranders i *Det Generøse Menneske* (2003)

⁷ Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press Paperbacks; Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41-51; Putnam, R.D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. I *Culture and politics*, s. 223-234. Palgrave Macmillan, New York.



en selv. Og derfor forpligter man sig også ofte på hinanden, fordi det er værdifuldt at være sammen.

Gaveøkonomiens dobbelte bundlinje

Ud af gaveøkonomien vokser der altså en dobbelt bundlinje og den kan opsummeres meget kort:

Gaveøkonomi = multipliceringseffekt (hard value) og livsværdi (social value).

Når gaveøkonomien kan gøres op i en dobbelt bundlinje, kræver hver bundlinje ikke hver sin uafhængige indsats fordelt på hvert sit ministerium, departement, styrelse eller silo. De to bundlinjer vokser ud af gaveøkonomien.

Energiakademiet på Samsø

Vi er nu nået til den midterste del af skemaet, Samsøs grønne omstilling⁸. Samsø ligger godt nok langt fra Christiansborg, men nævnes fordi statens topledere og andre offentlige ledere med fordel kan indrette organiseringen af den grønne omstilling, så der skabes lignende lokale resultater andre steder i landet.

Samsø Energiakademi blev stiftet i 2007. Akademiet har nu i flere år fungeret som netværkscenter og kalder sig derfor også for et projekthus og et laboratorium. Energiakademiets arbejde med at involvere borgere, internationale forskere og udenlandske universiteter, kommunen samt lokale og internationale virksomheder har betydet, at Samsø er blevet verdensberømt, fordi øen har opnået det, ingen anden ø i verden har⁹.

Illustrationen forsøger at formidle et billede af de mange grønne gaveøkonomier på øen. Den findes på Energiakademiets hjemmeside og de kalder det for community power. Her fremgår de forskellige forbundne og formelt organiserede ressourceudvekslinger, dvs. de stærke værdiskabende fællesskaber, hvor deltagere bidrager med gaver og dermed får adgang til andres gaver og de fælles fordele.

Illustrationen forsøger at formidle et billede af de mange grønne gaveøkonomier på øen. Den findes på Energiakademiets hjemmeside og de kalder det for community power. Her fremgår de forskellige forbundne og formelt organiserede ressourceudvekslinger, dvs. de stærke værdiskabende fællesskaber, hvor deltagere bidrager med gaver og dermed får adgang til andres gaver og de fælles fordele.

Biogasanlægget og færgen

En af de nye gaveøkonomiske cirkler udgøres af biogasanlægget og færgen. Planen er at opføre et biogasanlæg, der skal omdanne organisk affald, fx halm fra markerne og husholdningsaffald, til grøn energi i form af biogas. Energien skal fodre færgen, Prinsesse Isabella som ses til venstre i illustrationen, som forbinder øen med hovedlandet.

Gaveøkonomien er tiltænkt at finde sted på to niveauer. Den lille gavestrøm består i, at organisk affald tilføres biogasanlægget (gave), og restaffaldet tilbageføres og gøder

⁸ Se gerne uddybende beskrivelse af Energiakademiets aktiviteter som gaveøkonomi i: Thygesen, N. (2019). The gift economy and the development of sustainability. *Local Economy*, 34(6), 493-509.

⁹ Se mål under version 2.0 og 3.0: <https://energiakademiet.dk/>

markerne (gengave). Denne cirkel producerer grøn energi og sparer penge for landmændene. Den store gavestrøm består i, at det, naturen giver (gave), føres tilbage til naturen som rene ressourcer (gengave). Det giver god samvittighed, god ressourceøkonomi og grønne tal på bundlinjen.

I centrum for mobiliseringen af biogasanlægget, og en lang række andre aktiviteter, står Energiakademiet som et netværkscenter, hvor de fleste medvirkende parter ved, at de hver især bliver 'rig ved at gi'. Det gælder færgeselskabet i det omtalte eksempel, men i al almindelighed bønder, håndværkere, virksomheder, entreprenører, offentlige ledere samt borgere og flere videnskabelige institutter.

Finansiering sker igennem fonde, og her er der selvfølgelig penge involveret. Men den primære økonomi er gaveøkonomien. Den viden, som bliver genereret og systematiseret af fx forskere, der mødes, leveres ind i akademiet som en ressource for øens borgere, erhvervsliv og kommunen (gave). Til gengæld betyder disse gaver, at forskere så rigeligt får adgang til en bragende udvikling på det grønne område og dermed afgørende data og empiri til den videre forskning (gengave). Ingen siger derfor nej til at levere videnskabelige data i flere former. Fordi det kan betale sig. Og fordi der er meget liv på de fælles seminarer og konferencer på øen.

Der er ingen tvivl om, at værdien i form af den dobbelte bundlinje overstiger den, der kunne have været opnået gennem statslige reformer; eller ved at udbyde indsatsen til ukendte private entreprenører; eller gennem kommunens adskilte driftsbudgetter og deraf organiseringskraft.

Kalundborg Symbiose

Samsø er som sagt ikke det eneste danske mirakel. Som nævnt er Kalundborg Symbiose et partnerskab mellem otte offentlige og private virksomheder i Kalundborg og de skal tjene penge¹⁰. Sammen har de udviklet verdens første industrisymbiose med en cirkulær tilgang til produktion, hvilket har medført en uhørt høj effektivitet og produktivitet, og som ligeledes har påkaldt international opmærksomhed.

Hovedprincippet er, at ressourceudledning eller reststrøm i én virksomhed bliver til en ressource i en anden og vice versa. Det er til gavn både for miljøet, industrieffektiviteten og økonomien. Desuden skaber Symbiosen vækst i lokalsamfundet og understøtter virksomhedernes CSR og grønne omstilling af energi. I deres vision hedder det: at de løbende vil identificere og tiltrække nye medlemmer med henblik på etablering af nye strømme og at de vil inddrage og formidle kontakt til eksterne parter, fx universiteter og besøgende, søge inspiration gennem oplæg, besøg og studieture. De kunne lige så godt skrive gavestrømme, for det er det princip, der benyttes.

¹⁰ Kalundborg Symbiose er et partnerskab mellem otte offentlige og private virksomheder i Kalundborg og vinder af Gothenburg Sustainability award, Den 30. oktober blev Kalundborg Symbiose tildelt Sustainable Cities and Human Settlements Award (SCAHS). Kilde: <http://www.symbiosis.dk>. (set d. 17/1-19).

Resultaterne skabt af Energiakademiet på Samsø, og her bakket op af Kalundborg Symbiose, gør det ikke blot vigtigt, men også buldrende relevant at stille spørgsmålet: Hvilke organiserings- og ledelsesprincipper kræver det af dig som leder eller topleder, at skabe lignende resultater?

Organisering og ledelse

Spørgsmålet bringer dig til nederste del af skemaet, som omhandler principperne for organisering og ledelse. Her kommer vi tættere på din ledelsespraksis.

Hierarkiet beder dig om at kigge op og ned

Den bedst kendte pengeøkonomiske organisering er hierarkiet. Det adskiller funktioner i departementer og styrelser. Det fordeler opgaver udi 'linjen' med kontor-, eller programchefer som ansvarlige, der har hvert sit hold af fuldmægtige, specialkonsulenter og konsulenter, og som er ansvarlige for det udmålte antal opgaver efter et afmålt budget. Det er der intet nyt i. Og det er pointen. Det er svært at forestille sig, at det kunne være anderledes.

Den hierarkiske arbejdsmetode orienterer sig især vertikalt og stiller krav til ledere om at orientere op (mod toppen) eller ned (mod bunden). Fx for at sikre en reformimplementering og et godt sagsflow. Derfor bliver det også svært at orientere sig horisontalt. Når det forsøges, opstår der ofte en triumfbue. I de adskilte søjler sendes vigtig information op og ned i systemet, og hvis andre skal inddrages, opstår der en overligger i toppen, der formidler informationerne på tværs, men udelader et egentligt samarbejde.

Centret beder dig om at kigge til højre og til venstre

For at råde bod på den manglende smidighed i triumfbuene har vi programmer med programchefer eller centre med centerchefer. Sidstnævnte gælder fx Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet (KEM), som har organiseret større opgaver og udfordringer i fem centre frem for at fordele udfordringerne ud i linjen¹¹.

Ministeriet har på den ene side taget et imponerende skridt mht. at overskride traditionelle adskillelser og opdelinger for at kunne tackle større udfordringer og for at kunne samle opgaveindsatsen. På den anden side baserer det sig stadig på pengeøkonomisk adskillelse. Center for Grøn Omstilling er fx i skrivende stund delt op i 1) El og Kritisk infrastruktur; 2) Vand, spildevand og gas; 3) Energianalyse; 4) Varme, affald og cirkulær økonomi; 5) Grøn energi og Tværgående forsyning. Hvert af disse opgaveområder er igen opdelt i forskellige sagsområder, som passer til sagsstyringen.

Men centerorganiseringen er ny og modig. Her gælder det for ledere ikke kun om at kigge op og ned, men også om at kigge til højre og til venstre i eget center. Det giver en langt større hastighed og orientering i informationsflowet frem for triumfbuens langsommelighed. Det lægger op til viden generering i stedet for viden udveksling og

¹¹ Ministeriets hjemmeside set d. 16/12-19: <https://kefm.dk/ministeriet/organisering/>

langt flere og hurtige dialoger og møder. Men centre er og bliver stadig adskilte. Derfor kommer de nemt til at virke som isolerede bobler, der opererer uafhængigt af hinanden og uafhængigt af andre ministerier, departementer, styrelser og institutter, eller som bobler, der i grunden dækker over en traditionel hierarkisk organisering.

Det er altså nu, at man kan spørge, om Samsø og Kalundborg ville være i stand til at have foretaget sin formidable grønne omstilling og stadig være i gang med at udvikle den, hvis den overordnet set var organiseret via adskillelse frem for relationer?

Eller sagt på en anden måde: Hvis kommende grønne initiativer starter i Energianalyse og senere overdrages til Varme, affald og cirkulær økonomi og derefter ender på en ø, ville det så kunne skabe ligeså fremragende resultater som dem på Samsø og Kalundborg? Ville de skemaer og den information, som ville være forblevet i boblerne eller dem der skulle bevæge sig over triumfbuerne være grundlag nok til at skabe tilsvarende resultater i danske lokalområder?

Svaret ville være nej. Samsø ville aldrig ende der, hvor øen er nu, og i den hastighed, hvormed det er sket¹².

Det kan derfor være en god ide at gå i gang med andre organiseringsformer. Dem der beror på gaver og ikke primært på penge.

Platforme

Gaveøkonomisk organisering adskiller sig grundlæggende fra den pengeøkonomiske baseret på hierarki- og centermodeller. Det skyldes, at gaver udveksles på platforme.

Mere konkret udgør platforme et udvekslingsområde (hvis det er organisatorisk eller geografisk forankret) eller et udvekslingsdomæne (hvis det er digitalt forankret). En platform har den fordel, at den ikke allerede er begrænset via et center eller et kontor, men er åben over for mange relevante gavegivere. Faldgruben består i, at der er mange gavegivere at vælge imellem, og at platformen risikerer at indeholde en konfliktgruppe bestående af særinteresser. Derfor består udvælgelseskriteriet ikke i, hvilke interesser der skal repræsenteres, men i den værdi, det giver parterne at medvirke: at man bliver rig ved at gi' (gaver), frem for rig ved udelukkende at varetage egne interesser og egne opgaver (ejerskab).

Blandt statens ledere kan en mindre platform med fordel udgøres af aktører, der arbejder med hard value i form af de nedsatte mål for den grønne omstilling (Klima-, Energi og Forsyningsministeriet), med vækst (Erhvervsministeriet) og med social value i form af social bæredygtighed (fx Social- og Indenrigsministeriet). En større platform kan inkludere generalister, der har hands-on national, regional, kommunal eller lokal erfaring med, hvilke initiativer der virker, og hvilke der ikke gør samt passionerede forskere inden for fx cirkulær økonomi og socio-økonomi, entreprenører, små og mellemstore virksomheder osv.

¹² Hermansen, S. og Nørretranders, T. (2013). Fælledskab = fælled+ fællesskab. *Samsø Energjakademi, Samsø*.

På vej

Utopi? Nej! Blandt kommuner kan nævnes Gentofte Kommune, som har succes med politisk samskabelse; Skanderborg Kommune, som har skiftet til version 3.0 baseret på en relationel tilgang; og Aarhus, hvor SMART Aarhus og Aarhus Kulturhovedstad er lykkedes og langt hen ad vejen bygget op omkring gaveøkonomier. Selvfølgelig siger man ja til nye problemer, når man også siger ja til nye (gaveøkonomiske) løsninger. Men erfaringerne er ved at hobe sig op, læringen fortsætter på fuld blus, alt imens gode resultater viser sig.

Blandt ministerier er værdi baseret på tværgående relationer heller ikke helt nyt. Klimaministeren har også kigget rundt og udpeget Energinets nye interessentforum med øje for de udfordringer, der kan opstå, når vores energisystem skal omstilles til grøn energi.

Andre eksperimenter omfatter den nye Corona app 'Smittestop', der til trods for tekniske udfordringer, har medvirket til bekæmpelsen af pandemien. Det input som brugere af app'en (gave) leverer, betyder at de bliver en del af et registreret fællesskab, som er vigtig for den enkelte og for bekæmpelsen af pandemien (gengave).

De omfatter også initiativer fra private virksomhedsaktører, der har indset, at den skarpe adskillelse mellem den private sektor og den offentlige sektor ikke holder, og at man kan etablere gaveøkonomier derimellem. Bjarke er fx stifter af Kronjyllands Esport og Tech Klub. Hans klub har været lagt ned under pandemien, og hvad gør man så med den ubrugte computerkraft og de mange ubrugte e-hoveder? Man fortsætter klubbens aktiviteter til glæde for medlemmerne ved at dele dens computerkraft via programmet foldig@home med forskere, der har brug for den.

Dermed blev gaveøkonomien skudt i gang af Bjarne. Det skete via en fælles platform i skyen, der udgør en slags supercomputer, og som gør forskere i stand til hurtigere og bedre at kunne regne på diverse sygdomsscenarier, som igen bidrager afgørende til ministeriernes og regeringens beslutninger. Brugte forskere kun egne servere og computerkraft, ville det tage evigheder at nå frem til troværdige og brugbare resultater og værnede medlemmerne af Bjarkes Tech Klub kun om egne computere, ville de blot samle støv, og det samme ville fællesskabet¹³. Så, ja, vi er på vej. Og initiativet kunne ligeså godt være formuleret af Digitaliseringsstyrelsen sammen med KEM.

Når du selv planlægger en platform

Men hvad gør du, når du skal opbygge en gaveøkonomi?

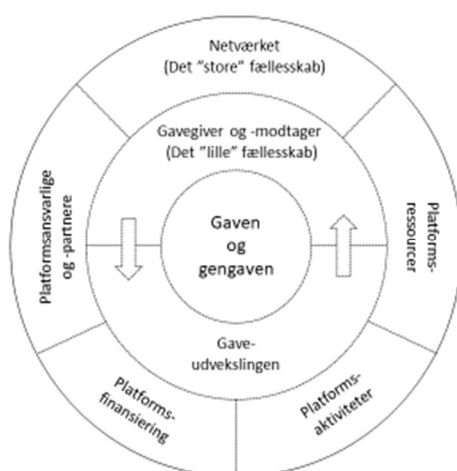
Til forskel fra en hierarkisk organisering eller en centerorganisering er en platform organiseret som et løg¹⁴. Platforme kan udmærket være uformelle. I den forstand er der

¹³ TV2: <https://play.tv2.dk/programmer/nyheder/serier/tv-2-echo/bjarke-hjaelper-med-at-finde-en-kur-mod-corona-214999/> (set d. 26/3-2020)

¹⁴ Løgmodellen er udviklet af og anvendes i Thygesen og Löfvall, 2020, kap. 12.

måske allerede flere til stede i din forretning, men fordelene ved den formelle model er, at den tillader en mere transparent og systematisk opbygning af platforme samt løbende forbedringer heraf.

I nedenstående figur ser du modellen, der er opbygget i cirkler, og som illustrerer, at den gaveøkonomiske platform udgøres af otte delelementer opbygget i lag – som et løg. Platformens delelementer betyder, at de bedst fungerende elementer kan fastholdes, mens de mindre effektive dele kan tilpasses.



I midten af løgmodellen finder du det væsentligste, gaven og gengaven. I den næste cirkel fremgår de to næste væsentlige elementer, gaveudvekslingen og parterne. I den yderste cirkel findes de elementer, der understøtter platformens virke. Det vigtigste er, at du kan forklare, hvorfor gavegiver og -modtager ønsker at indgå i en udveksling med hinanden ud fra den værdi (hard value og/eller social value), udvekslingen skaber for begge parter.

Du kan derfor starte med en tanketest. Den tager måske tre minutter og kan drøftes med en kollega. Den består af tre spørgsmål: 1) Hvad er udfordringen? 2) Hvad kan gave og gengave bestå af? 3) Hvem er parterne, som kan involveres, og selv få noget ud af det?

Det er fx ikke utænkeligt at Bjarnes platform i skyen kunne være startet ud fra denne tanketest foretaget af digitaliseringsstyrelsen.

BOKS 3

Hvad er en gaveøkonomisk platform?

En gaveøkonomisk platform udgør et værdiskabende fællesskab, som medierer udvekslingen mellem to eller flere parter.

Platformen beder dig om at kigge rundt

Men hvad betyder det så for din ledelse? Som det også fremgår nederst i det indledende oversigts-skema, drejer ledelse-i-hierarki sig om at kigge op/ned, mens ledelse-i-center drejer sig om at orientere sig til højre/venstre. Til forskel herfra drejer ledelse-af-platforme sig om at kigge rundt¹⁵. At orientere sig rundt udgør en tredje dimension i ledelse. Det er tilfældet, fordi der altid vil være brug for at kigge op/ned og til højre/venstre, men at der også grundlæggende er brug for at kigge rundt, hvis den grønne omstilling skal lykkes.

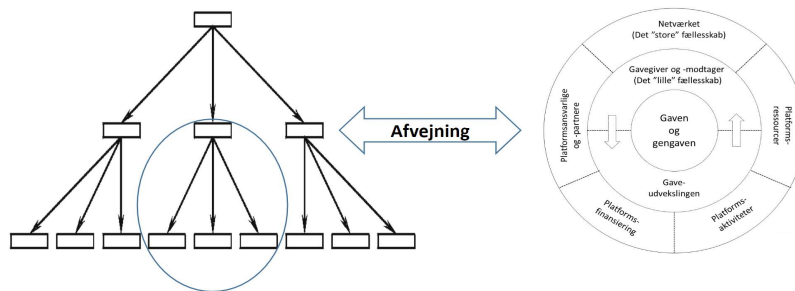
- *At kigge rundt indebærer for det første forskydningen fra adskillelse til relationer.* Megen topledelse handler om svinge en ragekniv, der adskiller ansvar, opgaver og mål. At opbygge, vedligeholde og videreudvikle en platform indebærer modet og evnen til at erstatte disse adskillelser med gaveøkonomiske relationer.
- *At kigge rundt indebærer for det andet forskydningen fra sagen, der er løst, til bevægelsen, der er skabt.* Megen topledelse har som succeskriterium, at kunne sige 'færdig' –at tjekke sagen af eller konstatere at målet er nået. Men at starte en gavegivning og gavestrømme er at starte en bevægelse, der kan opnå momentum, og som er i stand til på sigt skabe resultater i verdensklasse.
- *At kigge rundt indebærer for det tredje forskydningen fra en organisering baseret på forventede løsninger til forventningen om løsninger, der udspringer af organiseringen.* Megen topledelse går ud på at organisere og reorganisere ud fra de løsninger, der skal indfris, eller de mål, der skal opnås. Ledelse kan imidlertid ikke kun stå på det ben, hvor udfordringer imødegås gennem hierarkisk organisering (kigge op/ned) eller via centre (kigge th/tv), der følger tilsigtede løsninger. Ledelse indebærer også at stå på det ben, hvor der satses på nye løsninger, som opstår ud af gaveorganiseringen (kigge rundt).

Det er helt sikkert, at gaveøkonomien skaber værdi ud over det sædvanlige, og at den allerede gør det på flere ledelsesniveauer. Det kræver udførende kompetencer som de tre ovenstående. Det er der allerede talrige eksempler på – heriblandt de nævnte¹⁶.

Men den sidste og afgørende kompetence er en reflekterende kompetence. Den handler om at afveje forholdet mellem de(t) bestående hierarki og centre på den ene side og opbygningen af platforme på den anden. Den afvejning er gengivet i nedenstående figur.

¹⁵ Tak til Tine Hansen, konsulent og ekstern lektor for gode samtaler om emnet og hvorfra ideerne om at kigge op/ned, tv/th og rundt stammer

¹⁶ Thygesen & Löfvall, 2020, del IV



Figuren viser afvejningens to sider. På den ene side indebærer den en vurdering af den sikkerhed, hvormed den grønne omstilling søges gennemført. Den pengeøkonomiske organisering og ledelse illustreret i figurens venstre side er den mest sikre vej. Det skyldes, at hierarkiet, og herunder centre, er en konstruktion, der baserer sig på sikre og kalkulerede udfald, men desværre også på nulsum. På den anden side indebærer den en vurdering af den værdiskabelse, som er nødvendig for den grønne omstilling. Den gaveøkonomiske organisering og ledelse illustreret i figurens højre side udgør den mest værdiskabende vej. Det skyldes, at gaveøkonomien praktiseret på platforme er en konstruktion, hvis værdi udgør plussum.

Den overordnede kompetence for dig som topleder i staten består derfor i, at du på den ene side skal garantere sikkerhed i udfaldet og på den anden side skabe høj værdi. Sikkerhed kræver minimering af risici. Høj værdi kræver øget risiko. Det er ikke en helt nem situation at stå i.

Denne kompetence er en reflekterende og strategisk kompetence frem for en udførende kompetence. For den indebærer refleksionen over, hvornår der skal kigges rundt, dvs. hvor, med hvem og på hvilket tidspunkt der skal satses på gaveøkonomien i form af platforme som en ny vej til den grønne omstilling.

Referencer

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

Boldyrev, I. A. (2013). Economy as a Social System: Niklas Luhmann's Contribution and its Significance for Economics. *American Journal of Economics and Sociology*, 72(2), 265-292.

Bourdieu P (1996). The work of time. In: Komter AE (ed) *The Gift: An Interdisciplinary Perspective*. Amsterdam: Amsterdam University Press, pp. 135–147.

Bourdieu P (1979). Symbolic power. *Critique of Anthropology* 4(13–14): 77–85.

B., Malte (2. december 2019). Overblik: Her er hovedpunkterne i aftalen om finansloven, Altinget. (<https://www.altinget.dk/artikel/her-er-hovedpunkterne-i-aftalen-om-finansloven>).

Derrida J (1997). The time of the king. In: Schrift AD (eds) *The Logic of the Gift: Toward an Ethic of Generosity*. New York, NY: Routledge, pp. 121–147.

Eisenstein C (2011). *Sacred Economics: Money, Gift, and Society in the Age of Transition*. Berkeley, CA: North Atlantic Books.

Fukuyama F (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (No. D10 301 c. 1/c. 2). New York: Free Press Paperbacks.

Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. A. (Eds.). (2001). *Social capital of organizations*. Emerald Group Publishing Limited.

Graeber D (2013). It is value that brings universes into being. *HAU: Journal of Ethnographic Theory* 3(2): 219–243.

Hasle, P., Thoft, E., & Olesen, K. G. (2010). *Ledelse med social kapital*.

Hermansen, S., & Nørretranders, T. (2013). *Fælledskab= fælled+ fællesskab*. Samsø Energiakademi, Samsø.

Luhmann, N. (1982). The economy as a social system. The differentiation of society, 190-225.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Mauss, M. (2002). *The gift: The form and reason for exchange in archaic societies*. Routledge.

Nørretranders, T. (2003). Det generøse menneske. ArtPeople.

Olesen, K. G., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T. S. (2008). Virksomhedens sociale kapital: Hvidbog.

Putnam RD (ed) (2004). Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society. New York: Oxford University Press.

Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. Canadian Journal of Policy Research, 2(1), 41-51; Putnam, R.D.

Putnam RD (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In: Crothers L and Lockhart C (eds) Culture and Politics. New York: Palgrave Macmillan, pp. 223–234.

Putnam RD (1995) Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. PS: Political Science and Politics 28(4): 664–683.

Thygesen, N. (2019). The gift economy and the development of sustainability. Local Economy, 34(6), 493-509.

Thygesen, N. & Löfvall, S. (2020). Gaveøkonomi – ny vej til bedre velfærd, Gyldendal Public.

Vestergård, E. (2014). Social Kapital i organisationer: Ledelse, kommunikation og samarbejde. In Social Kapital I Organisationer.