

ETNOGRAFISK TIDSSKRIFT

# JORDENS FOLK

NR. 2 - SEPTEMBER



2010 - 45. ÅRGANG



# LEDERSKAB

# JORDENS FOLK



**Jordens Folk** er et populærvidenskabeligt etnografisk tidsskrift, der udgives af Dansk Etnografisk Forening og udkommer med fire hæfter årligt. **Jordens Folk** udgives med støtte fra Kulturministeriets bevilling til almenkulturelle tidsskrifter. [www.jordensfolk.dk](http://www.jordensfolk.dk)

## Ansvarlige for dette nummer

Steffen Dalsgaard, Maj Nygaard-Christensen, Lotte Isager og Jakob Krause-Jensen.

**Ansvarshavende redaktør** Steffen Dalsgaard

## Redaktion

Steffen Dalsgaard, Maria Louw, Lotte Isager, Jakob Krause-Jensen, Rasmus Kudahl Kaae Munch, Marie Bræmer, Camilla Ziedom, Frida Hastrup, Martin Demant Frederiksen, Thomas Fibiger, Maj Nygaard-Christensen og Martine Lind Krebs.

Aarhus Universitet, Afdeling for Antropologi og Etnografi, Moesgård, DK-8270 Højbjerg

## Årsabonnement

220 kr. (inkl. moms og forsendelse)

Løssalgspris: Under 10 stk. - 60 kr. pr. blad.

Over 10 stk. - 40 kr. pr. blad

Årsabonnement inklusive medlemskab af Dansk Etnografisk Forening: 300 kr., 200 kr. for rabatmedlemmer.

Årsabonnement indbetales til girornr. 195 1408.

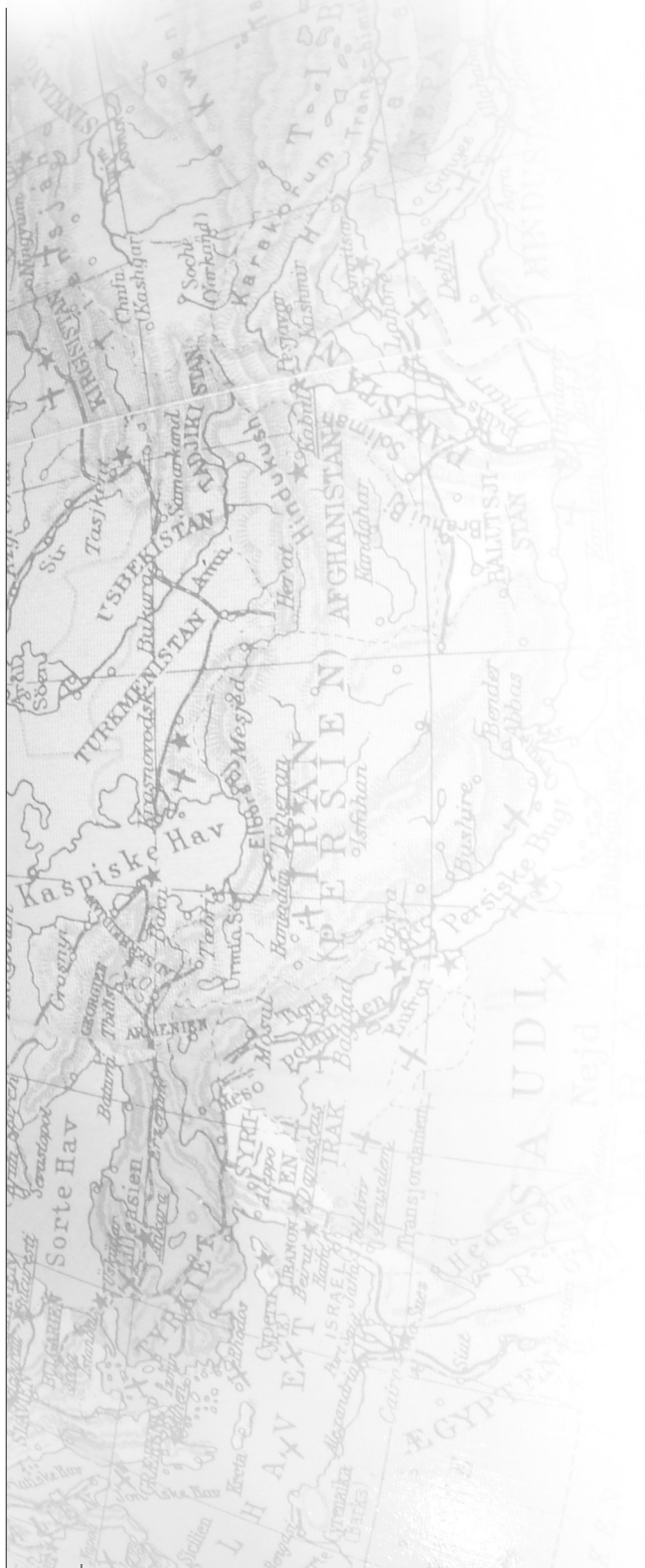
## Henvendelse ved køb af numre

Dansk Etnografisk Forenings Sekretariat, ved Thomas Christian Mikkelsen  
Afdeling for Antropologi og Etnografi,  
Moesgård, DK-8270 Højbjerg  
[kontakt@etnograf.net](mailto:kontakt@etnograf.net)  
telefon: +45 8942 4626  
træffetid: onsdag fra 12-15

**Billedtilrettelæggelse og layout** Christina Dahl

**Produktion** Schultz Grafisk

**Forsidefoto:** Steffen Dalsgaard



# LEDERE, LEDELSE & LEDERSKAB

**A**ntallet af ledelsestidsskrifter og lederuddannelser er knopskudt, og i politiske og økonomiske kredse bliver 'management', 'ledelse' eller 'lederskab' fremhævet som det nødvendige fix, der skal til for at sikre succes eller kvalitet i en omskiftelig verden. Ifølge ledelsesforskere er det moderne samfunds mennesker vidensarbejdere, som via selvforvaltning og målstyring leder sig selv. Trods disse raffinerede former for selvledelse, som i princippet skulle overflødiggøre lederen, bliver lederskab dyrket som aldrig før. Lederen tilskrives nærmest magiske egenskaber, såsom direktøren, der modtager astronomiske bonusser, eller politikeren, der optager medie billedet og bærer på eller endog kropsliggør folks forhåbninger om en bedre verden - tydeliggjort gennem Obamas yes we can.

Lederen kropsliggør en mængde af samfundets eller den sociale gruppes idealer, som udstilles enten i forskellige kombinationer, eller igennem forskelli-

ge modsætninger. Lederskab handler nemlig ikke bare om anonyme resultatkontrakter og internalisering af bundliniemål. Ledelse eller lederskab er en social og en symbolsk relation, som ofte finder en emotionel klangbund i forestillinger om far og mor. Det associeres med fænomener som religion og magi ligeså vel som politiske magtstrukturer og økonomisk differentiering. Ledelse er et totalt, socialt faktum.

Antropologiske klassikere som Max Webers karismatiske profet, Pierre Clastres' magtesløse indianerhøvding, Marshall Sahlins' distinktion mellem big men og høvdinge i Stillehavet, Marcel Mauss' teori om magi, Max Gluckmans analyser af rituelle oprør i Sydafrika, eller Pierre Bourdieus teorier om symbolsk udveksling blandt kabyleerne, kan stadig være kilder til inspiration, når vi vil forstå lederskabets dialektik. Hvordan lederskabspositioner opnås, fastholdes eller transformeres afhænger stadig af en balance mellem egne

evner, tilskrevne kvaliteter og strukturelle mulighedsbetingelser. Uanset, kan lederskab forstås som andet end en social relation mellem de(n) der leder, og de(n) der ledes? Hvordan fungerer inkarnationen, hvor en leders 'jeg' bliver til en gruppes 'vi'?

I dette nummer af Jordens Folk bliver temaet lederskab belyst af fem artikler, som behandler både traditionelle antropologiske måder at tematisere, analysere og diskutere lederskab, og nyere vinkler, der også inddrager ideer om 'ledelse'. Både i den offentlige og i den private sektor er ledere og lederstrategier set som uundværlige midler til at optimere vækst, produktivitet og effektivitet til trods for, at samfundsvidenskabelig tænkning de seneste par årtier har forsøgt begrebsmæssigt at 'hugge hovedet' af lederen.

Jakob Krause-Jensens artikel om et kommunalt socialcenter i Århus og Anders Klitmøllers og Ena Alvarado Madsens artikel om en fabrik i Mexico viser

begge nogle af problemerne med at overtage globale ledelses- og management-værktøjer. Begge artikler omhandler praktisering og fortolkninger af 'lean' - oprindeligt udviklet på Toyota-fabrikkerne - og hvordan denne ledelsesideologis heksejagt på enhver form for spild indebærer modsætninger i forhold til, hvornår noget kan undværes. I sidste ende kan jagten på spild i sig selv udgøre spildtid, og for lederne er det ledelsesværktøjet i sig selv, der tilskrives effektivitet. Men mens lederne kan være blinde overfor, om de nye værktøjer til forveksling ligner de gamle, er konsekvenserne for medarbejderne, at de skal håndtere øgede krav og stress.

Effektivisering - eller rettere optimering - er også på spil i Sita Kotnis' artikel om billedet på den nye ideal-soldat udviklet af det amerikanske militær. Programmet Comprehensive Soldier Fitness bygger på ideen om den holistiske kriger, der skal udvikle og vedligeholde en personlig balance mellem sit sociale, fysiske, emotionelle, spirituelle og familiemæssige selv. Denne supersoldat kropsliggør med sin harmoniske balance mellem alle aspekter af livet ikke bare den ideelle soldat, soldaten og (selv-)lederen smeltes også sammen i én.

Maj Nygaard-Christensens artikel fra Østtimor viser, hvordan opbygningen af den nye selvstændige stat delvist bliver forsøgt gennemført gennem overførsel af idealer for lederskab via 'lederskabstræning'. Selve det postkoloniale klima, som Østtimor befinder sig i, skaber udfordringer i spænd-

ingsfeltet mellem internationale forventninger og forhåbninger, befolkningens drømme og visioner, og de konkrete kapaciteter, som landets ledere er i stand til at mønstre. Håbet om, hvilken retning Østtimor skal tage, fremstår som en utopi, når diverse modsatrettede idealer og praksisser kommer til udtryk.

Nummerets sidste artikel anskuer ligeledes forholdet mellem lederskab og opbygningen af en postkolonial stat. Moderne politisk lederskab i Papua Ny Guinea bygger ifølge Steffen Dalsgaards artikel på udvekslingsidealer, som går igen på forskellige statslige niveauer. De forskellige diskurser om godt lederskab indebærer kontrasterende moralske normer for fordelingen af ressourcer fra lederens hænder, hvormed lederen personificerer og er selve staten gennem udførelsen af sit embede. Her er de klassiske perspektiver på lederskab langt fra anløbne og utidssvarende, og selve lederen fremstår som central figur.

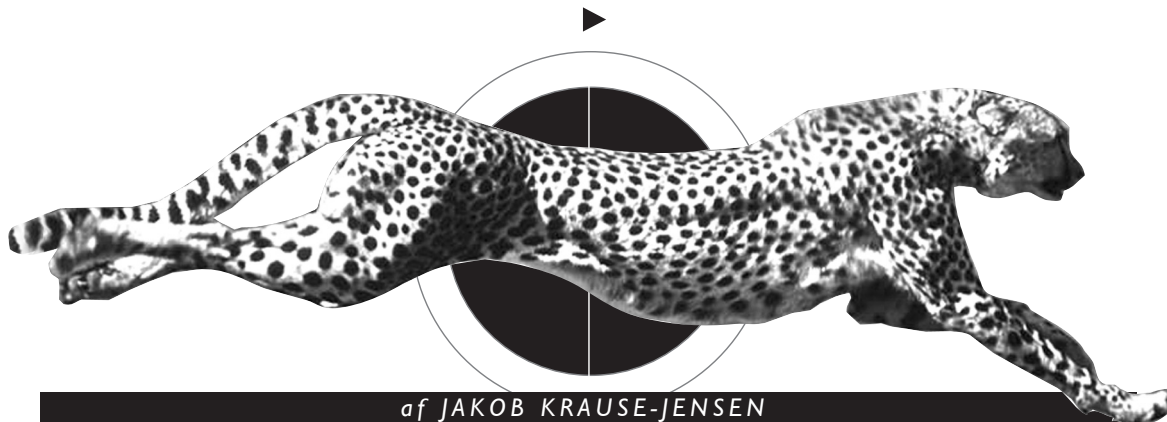
Fælles for artiklerne er først og fremmest deres behandling af idealerne for det gode samfund, hvordan det kropsliggøres og personificeres, og hvordan det effektiviseres og udvikles. Alle artiklerne viser, at ledelse ikke sker af sig selv. Det skal praktiseres, udøves, fremelskes og vedligeholdes, og dette skaber spændinger mellem idiosynkratiske idealer og fortolkninger af 'det gode lederskab'.

*God læselyst!*

# SÅ FEDT ER DET HELLER IKKE

## -LEAN OG JAGTEN PÅ SPILD I EN SOCIALFORVALTNING

Lean-bølgen ruller ind over de kommunale kontorlandskaber. Ifølge økonomistyrelsen vil mindst 75% af offentlige organisationer i nærmeste fremtid arbejde med Lean. *Lean* er en række redskaber til effektivisering, som er opfundet i bilindustrien i Japan, og som nu indføres i for at effektivisere en økonomisk trængt offentlig sektor i Danmark. Denne undersøgelse blandt familierådgivere i Århus peger på, at lean ikke virker, som man håbede, men skaber resignation og bekymring snarere end motivation og energi.



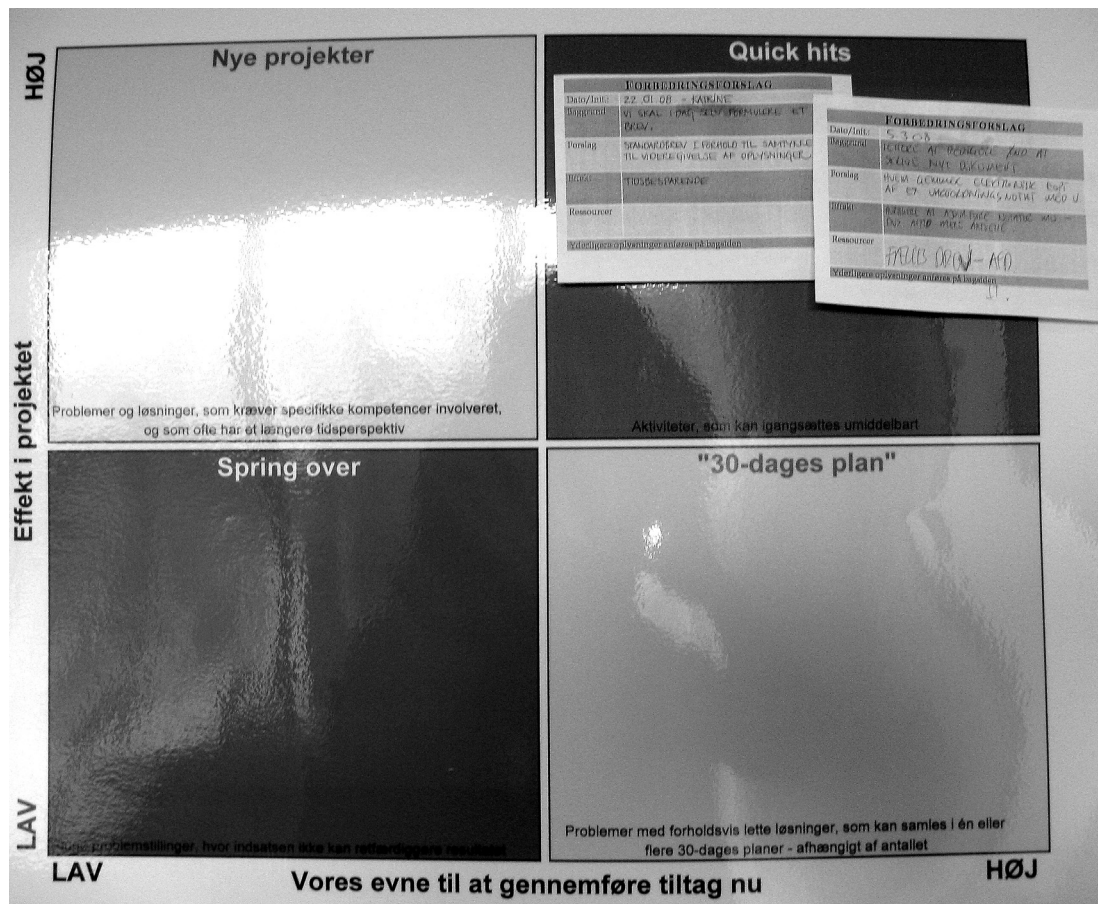
af JAKOB KRAUSE-JENSEN

Det er tirsdag morgen, og jeg skal til mit første *Kaizen*-møde på det socialcenter, hvor jeg over et par uger har været med til Lean-introduktion, talt med socialrådgivere om deres arbejde, deltaget i teammøder, mødt klienter og fået et indtryk af, hvordan en familierådgivers dagligdag ser ud. Sammen med Bodil går jeg hen til *Kaizen*-tavlen, som er centralt og synligt placeret lige overfor venteområdet på den gang, som alle med-

arbejdere dagligt går nedad på vej til deres kontorer.

*Kaizen-tavlen* er det daglige, konkrete, synlige tegn på 'Lean'-processen. Det er her medarbejdernes forslag til forbedringer af arbejdsrutiner bliver registreret og behandlet. Midt på den hvide, laminerede tavle er fire felter i signalfarverne: rød, gul og grøn organiseret i forhold til to akser [se figuren næste side]. Den ene - lodrette akse - handler om effekten i 'forbedringsinitiativet',

den anden - vandrette - handler om mulighederne for at gennemføre forslaget nu. I øverste højre hjørne er det grønne felt: feltet for forslag, der har både høj effekt og er hurtige at gennemføre - det, som flere konsulenter kaldte 'de lavthængende frugter' eller bare *quick hits*, som det hedder på tavlen. Til venstre for det farvede kvadrat er 'idékassen', den del af *Lean*-tavlen, hvor der er plads til forbedringsforslag. Yderst til højre på



Kaizen tavlen med Forbedringshjulet til højre.

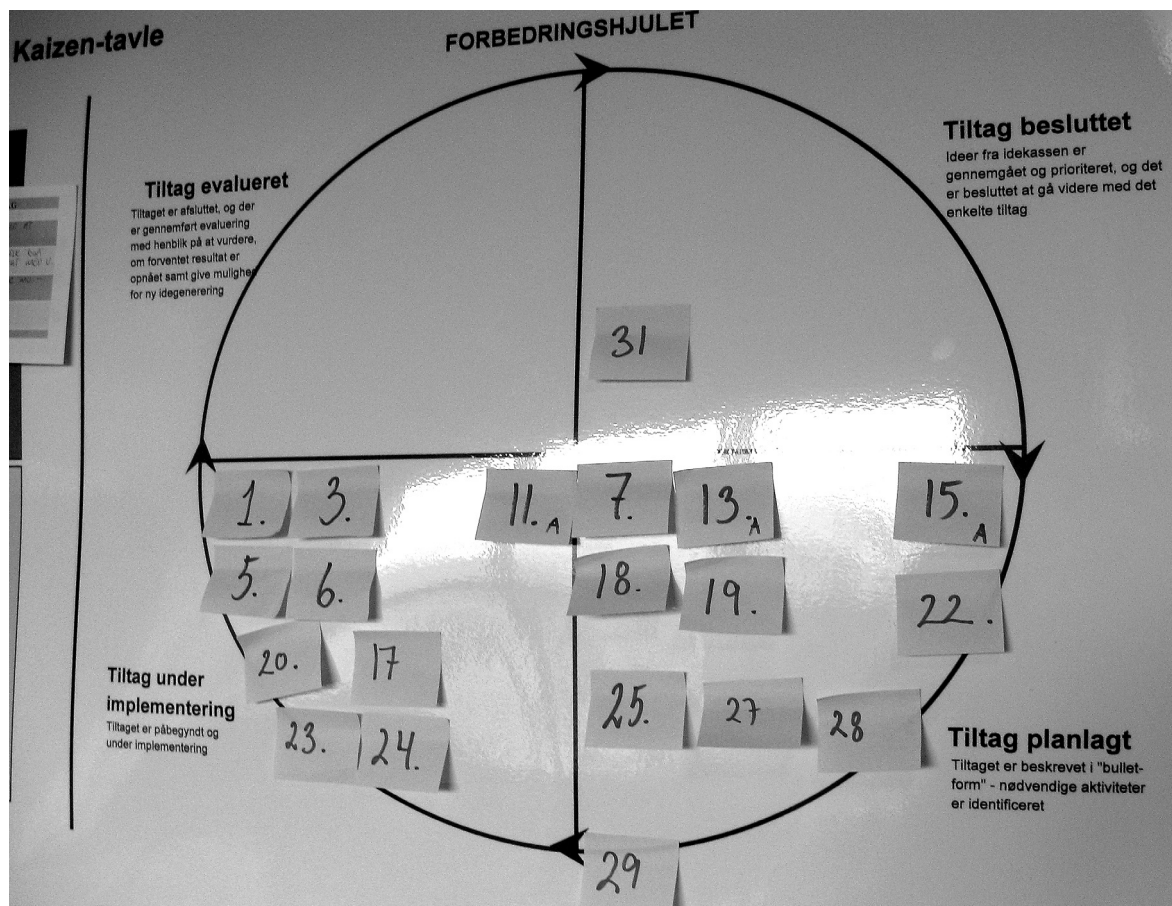
den anden side af det farvede kvadrat hænger 'forbedringshjulet', som angiver alle de forbedringsforslag fra idékassen, som er blevet klassificeret på tavlen på kaizen-mødet. Her er forslagene blevet til numre på *post-it* sedler. Camilla, som er socialrådgiver og den lokale 'tovholder' for Lean-projektet, fortæller mig: "Ifølge Lean-filosofien skal man holde møder hver dag - Men det ville være spild af tid for os, så vi nøjes med at holde et *kaizen*-møde hver 14. dag".

Efterhånden fyldes nichen i

gangen af 15-18 familierådgivere og kontorphonale: tre mænd og resten kvinder i alderen 25-60. Ideen med *Kaizen*-mødet er, forklarer Camilla mig, at det skal være kort og effektivt - for at bevare energi og intensitet skal deltagerne stå op, og mødet må ikke vare i mere end 20 minutter. Klokkeren 8.40 åbner Camilla mødet ved at spørge: "Hvem kunne tænke sig at være tavlefører i dag?" Opfordringen får lov til at hænge i et par sekunder, men Camilla lader blikket glide rundt i kredsen, og Marianne til sidst

melder sig. Hun starter med at tage fat på de forslag, der er placeret i idékassen. Ved fælles hjælp klassificeres disse, de placeres på et af de farvede kvadrater, og der nedsættes arbejdsgrupper, som er ansvarlige for at føre dem ud i livet. Herefter følges der op på tidligere forslag og initiativer, som nu er repræsenteret ved *post-it* sedlerne i 'forbedringshjulet'.

Efter at der er nedsat arbejdsgrupper til de to forslag - om at lave en brochure om § 50 undersøgelse til brugerne, og om at



lave standardbrev - foreslår Bente, en ældre familierådgiver, at man gør fredag til en halv fredag og udvider arbejdstiden tilsvarende andre dage. "Det er fint nok, men vi er nødt til at argumentere for, at det er en driftsfordel og at det er en fordel for kunden - Betyder det mindre spild og er en bedre udnyttelse af ressourcerne?" spørger Camilla. "Jamen, det er da en fordel for kunden, at der er åbent her lidt senere om eftermiddagen", replikerer Bente. Camilla er ikke overbevist: "Jeg tror ikke, det er

et godt salgsargument, når vi skal besætte nye stillinger, at vi har to lange dage...". Susanne støtter hende: "Jeg søgte ind i kommunen, fordi der var så gode arbejdstider. Jeg har små børn, og det er vigtigt for mig at kunne hente tidligt". Hurtigt bliver man enige om at nedsætte et udvalg, som kan gå videre med sagen.

Klokken præcis 9 er mødet forbi, og folk går hver til sit. Da jeg efter mødet spørger tavleføreren Marianne, hvorfor der ikke er nogle sedler i feltet for 'gennemførte tiltag', trækker hun

smilende på skuldrende: "Det må være en fejl. Vi har faktisk lige fået bevilliget en ny kopimaskine - Men det er vist også det eneste forslag, der indtil nu er blevet til noget".

Mange rådgivere fortalte mig, at de syntes at ideerne var gode nok, men at de ikke havde tid til at realisere dem, og at det var grunden til, at forslagene hobede sig op. Det fik den utilsigtede konsekvens, at Lean-tavlen, som var placeret synligt for at motive-re blev en kilde til dårlig samvittighed og en daglig påmindelse

om egen utilstrækkelighed- "Vi kigger ned, når vi går forbi" som Bente (familierådgiver) fortalte. En anden rådgiver Birgitte fortalte:

"Nu har du været til stede nogle gange til nogle Lean-møder derude, du ser ikke en gruppe medarbejdere, hvor begejstringen den hænger udenpå tøjet, vel? Det gør du bare ikke. Du ser nogle, der kommer dalrende og: 'Ej, skal vi have Kaizen møde i dag, ej øv jeg troede først det var i næste uge', ikke også. Og du ser ikke en engageret medarbejderflok, der siger 'Yes, det vil jeg gerne', det gør du bare ikke".

Hvorfor var så få forslag blevet realiseret? Hvorfor involverede familierådgiverne sig ikke mere entusiastisk i et projekt, som kaldte på - og afhang af - deres eget aktive bidrag; et projekt, som handlede om, at de selv skulle foreslå 'forbedringer' og komme 'spild' til livs og dermed skabe kvalitet, trivsel og 'effektivisering i fællesskab'?

### Lean og kunsten at få mere ud af mindre

Lean blev introduceret i socialforvaltningen lige efter Kommunalreformen. Det skete på et tidspunkt, hvor de kommunale budgetter var presset efter, at den daværende finansminister Thor Pedersen den 30. Maj 2006 fik vedtaget en lov (kendt blandt kommunalt ansatte som 'Thors hammer'), der gjorde, at den enkelte kommune skulle betale sin andel af budget-overskridelserne

tilbage til staten, hvis kommunerne samlet set ikke kunne holde budgetterne for 2006. Som en følge af denne lov vedtog Kommunen et budgetforlig, som betød, at kommunen skar 410 mio, heraf besparelser på 33 mio. på det sociale område.

Det centrale håb, når man i disse år indfører Lean i økonomisk trængte forvaltninger er, at man gennem rationalisering og

**"Udgangspunktet for familierådgiverens arbejde er at reagere på underretninger fra skolelærere, pædagoger, naboer og andre, som nærer bekymring for et barns trivsel. Den kommunale myndighed er forpligtet til at reagere på disse henvendelser ved at undersøge barnets eller den unges forhold nærmere. Disse såkaldte '§ 50-undersøgelser' udgør en stor del af familierådgivernes arbejde. Hensigten med undersøgelserne er at etablere et grundlag for at beslutte, om et barn har brug for en social indsats, der kan afhjælpe problemerne"**

effektivisering kan frigøre tid til 'kerneydelsen', og at dette vil bidrage til øget trivsel og tilfredshed blandt medarbejderne. Helle, som er afdelingsleder i et socialcenter i en af de nye kommuner, fortalte mig om baggrunden for at indføre lean i socialforvaltningen: 'Problemet er, at de lovmæssige krav og de krav, der også bliver stillet fra kommunen, er øget. Rådgiverne bliver stressede af et øget pres for at leve op til kvalitetskravene i det administrative arbejde, og det øgede pres

skaber utilfredse og frustrerede medarbejdere. Vi er meget klare på, at Lean ikke skal bruges som ressource-værktøj, men kun til at øge medarbejdernes trivsel.' I bogen *God Lean Ledelse*, som blev brugt som baggrundsmateriale for lean-projektet, beskrives lean som 'et særdeles effektivt værktøj til fjernelse af stressudviklende faktorer og dermed stress blandt medarbejderne'.

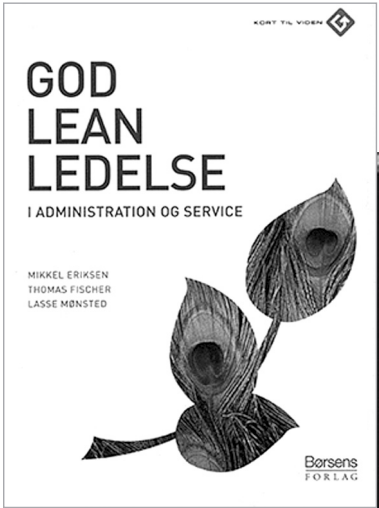
### Sund fornuft eller uimodsigeligt dogme?

Lean fremstår med ubestridelig fornuft: Vi skal alle bidrage til at sikre, at ressourcerne går til kerneydelsen. Vi skal indrette produktionen mere effektivt og hensigtsmæssigt og undgå 'spild'. Eller som en ledelseskonsulent skrev: 'Det interessante ved spild er, at det ikke går ud over nogen, hvis man fjerner det. Kunden får ikke et dårligere produkt. Medarbejderne skal ikke løbe hurtigere, men får derimod et mere meningsfyldt

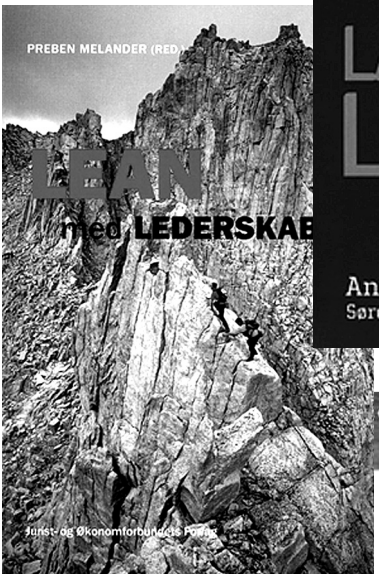
arbejde, når uhensigtsmæssigheder omkring produktionen er fjernet.'

Lean er altså *common sense*. Men som Clifford Geertz engang skrev, så er det, der kendetegner 'common sense', at den påstår at stamme direkte fra erfaringen, og at den benægter sin egen kulturelle karakter. Ligesom atomfysikken eller koranen, så hævder *common sense* at nå til sagens kerne, og *common sense* accepterer vi nærmest ubevidst for, med Pierre Bourdieus ord, så er

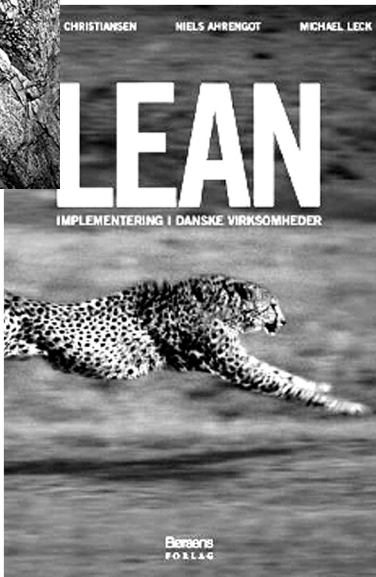




På mit lokale bibliotek står en halv hyldemeter bøger om lean. Disse bøger bærer alle titler som: *Lean*, *God Lean Ledelse*, *Lean Light*, *Lean i administration & Service*, *Lean med Hjertet* osv. Lean er taget ud af sin kulturelle sammenhæng og betragtes som et 'værktøj', som kan bruges til gavn for bundlinie og trivsel. Bøgerne er karakteristisk nok alle praktiske brugsvejledninger snarere end analyser baseret på undersøgelser af arbejds erfaringer.

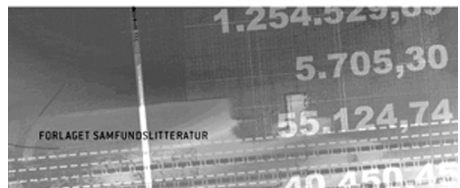


Mark A. Skriver



LEAN, JIT OG SIX SIGMA PÅ DANSK

Ledelses- og økonomistyringsværktøjer



Bogen Lean er skrevet af konsulenter fra Implement og er udgivet på Børsens forlag. Den sultne dræber på forsiden får mig til at sende en medfølelse tanke til de 'gazellevirksomheder', som samme forlag og bladhus årligt udnævner.

*common sense* netop: 'ord og forestillinger folk tænker *med*, men som de ikke tænker *over*'. Netop derfor er det vigtigt, at vi for det første undersøger, hvilke antagelser om arbejdsliv, der ligger bagved Lean og for det andet, at vi finder ud af, hvordan socialrådgiverne lever med lean.

Lean overbeviser gennem erobringen af det semantiske terræn omkring begreberne 'forbedring', 'spild', 'kvalitet' etc. Ligesom 'forbedringer' bliver synonyme med 'effektiviseringer', bliver 'problemer' til 'udfordringer'; her brokker man sig ikke over besparelserne, men forholder sig 'positivt' og 'konstruktivt' til situationen og finder løsninger indenfor de eksisterende budgetrammer. Lean bliver herved ufejlbarlig. Hvis noget går galt, er det ikke redskabet, der er noget i vejen med; men medarbejderne eller ledelsen, der ikke gør det helhjertet nok. Eller som *Implementation* konsulenten Jørgen Kjærgaard udtrykker det: 'Når Lean ikke bliver en succes, er årsagen ledelsessvigt. Punktum.'

### At trimme den sociale krop

Lean fremstilles i et sprog, som etablerer forbindelser til andre aspekter af vores kulturelle erfaring, og som er med til at forankre Lean i *common sense*. Lean betyder 'trimmet'-slank. Antropologen Mary Douglas understreger, hvordan kroppen er et 'naturligt symbol', der ofte bruges som billede på det sociale. Det forhold at ordene 'organisation' og 'organisme' har samme etymologiske grundlag tyder på, at hun har ret - og koblingen mellem korpus og korporation bruges da også aktivt i lean-sam-

menhæng. En konsulent fra *Implementation* skriver således: 'Det er vores erfaring som konsulenter, at det afgørende for succes med forandringer, herunder implementering af en Lean-kultur, er det enkle, at man vælger at gøre det helhjertet. Det er fuldstændig som et personligt træningsprogram for at komme i bedre form: Resultaterne afhænger af indsatsen, som igen afhænger af motivationen.' De idealforestillinger, som idrætten fremstiller (den slanke, smidige krop) fungerer som modeller for, hvordan man leder sin organisation (den slanke, fleksible organisation).

Effektivitetsambitionen rækker ned i fritidslivet. I bogen *Distinction* pegede Pierre Bourdieu på forholdet mellem sportsgrene og habitus. Inspireret af Bourdieus gamle undersøgelse kan man sige, at fitness og løb svarer til en voksende middelklasses karriereethos: 'det skal gøre ondt for at det kan gøre godt.' Det er individuelle, 'fleksible' motionsformer (det vil sige idrætter man kan dyrke alene). Det er også motionsformer, hvor det æstetisk-legende element er fraværende. Det er motionsformer, hvor man lægger 'effektive træningsprogrammer', hvor målinger af forbedringer ligesom i Lean står centralt, og hvor de seneste års teknologiske udvikling gør, at man med pulsurre, GPS og andet avanceret legetøj kan måle sine fremskridt og 'optimere sin træning'. Nogenlunde samtidig med, at det Lean-projekt jeg undersøgte løb af stablen, foreslog daværende sundhedsminister Jakob Axel Nielsen ved sin tiltræden i 2007, at virksomhedernes tilbud om fitness til de ansatte

blev gjort skattefrit. Selvom det i sagens natur er svært at godtgøre empirisk, er det næppe tilfældigt, at 'Lean-bølgen ruller igennem den offentlige sektor' samtidig med, at 'fitnessbølgen rammer landet'. Det er altså blandt andet gennem korrespondensen mellem organisationens mål og tidens kulturelle værdier, som angår vores forhold til kroppen, at Lean rodfastes og bliver til 'common sense' eller som det jo hedder på dansk: 'sund fornuft'.

### Er Lean spild af tid?

På mødet blev det illustreret, at det ofte ikke er så enkelt, hvad 'spild' er for noget - og dermed bliver det også hurtigt svært at afgøre, hvad effektivitet er, for det kommer an på tidshorizonten, og hvordan regnestykket stilles op. Og hvordan trækkes eksempelvis grænsen mellem faglig omhu, grundighed og 'spild'?

Lean fremstilles som en 'positiv' strategi, fordi medarbejderne involveres i forbedringsinitiativerne. Lean handler om at stræbe efter perfektion i en uafsluttelig jagt på 'spild'. En rådgiver Stine fortalte, at hun havde svært ved at se det positive udgangspunkt i Lean, som netop fokuserer på mangler og 'spild':

"Der ligger en skjult mistillid i det her. Det, som Lean går ud på, er jo også, at vi skal skrive mere ned, dokumentere mere. Vi skal måles og vejes. ... Vi får en masse ekstra arbejde i form af registrering og journalisering, og så kommer historierne i medierne, som du kender om, at vi ikke gør det godt nok og kun bruger - var det 15 procent af vores tid på klienterne?...Vi gør det aldrig godt nok!"

Der er ikke noget galt i at inddrage medarbejderne i effektiviserings tiltag, hvis man anerkender, at medarbejderne også kan have andre interesser. Familierådgivere er optaget af deres arbejde, af substansen, af 'sagerne'. Men mange rådgivere gav som Stine udtryk for, at deres faglighed og interesser kolliderede med de betingelser, de fik for at udføre deres arbejde.

Den norske antropolog Tian Sørhaug har påpeget, hvordan logikken med at optimere værdikæder i sin ekstreme (og logiske) konsekvens ender med en selvudslættende handlings- og resultatorientering, hvor det suicidale slutpunkt er at bortrationalisere sig selv. Lean blev da også hurtigt ramt af sin egen logik og af den paradoksale omstændighed, som var åbenbar på socialcentre, at det kræver ressourcer at spare ressourcer og tager tid at spare tid. Socialrådgivere var blevet frikøbt til at stå for Lean-projektet, og man havde ansat to Lean-konsulenter i en periode, hvor socialcentre var under ekstremt pres. Men Lean-konsulenterne var stabsmedarbejdere. De bidrog ikke selv til 'værdiskabelsen' og var således principielt eksempler på 'spild'. Eller som familierådgiveren Rikke udtrykte det: "Når Thomas Bøhm [Lean-konsulent fra Valcon] siger, at Lean giver 'gladere medarbejdere og mindre stress', så tænker jeg: nå, nå, det tror jeg så ikke lige på. Vi interesserer os for sagen, og Lean - det er ikke lige sagen!" ■

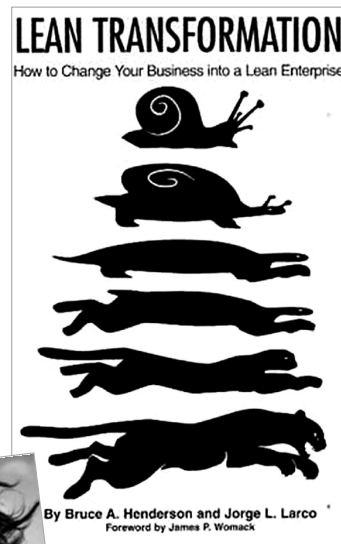
#### Forslag til videre læsning:

Krause-Jensen, Jakob (udkommer 2011), *At Trimme Den sociale Krop. Lean som redskab i kampen mod spild og stress i en socialforvaltning*. I Kirsten Marie Bovbjerg (red.): *Motivation og Mismod*. Aarhus Universitetsforlag. (2011).

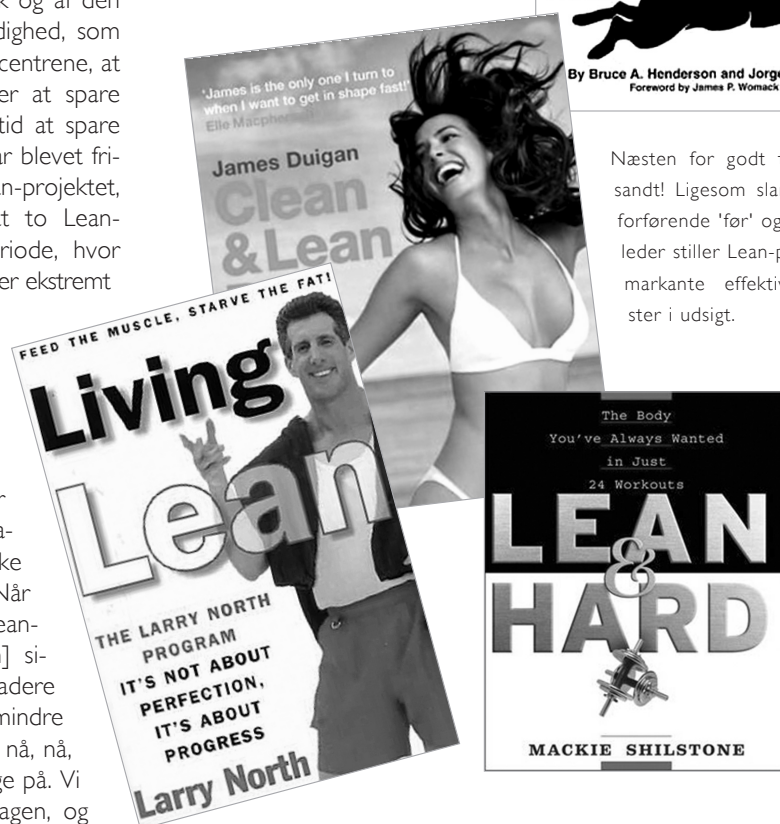
Salamon, K.-L. (2007): *Selv mål*. Kbh. Gyldendal.

Sørhaug, T. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling*. Bergen, Vigmostad & Bjørke A/S.

JAKOB KRAUSE-JENSEN ER ANTROPOLOG OG LEKTOR VED DPU. HAN ER INTERESSERET I, HVORDAN MAN KAN BRUGE ETNOGRAFISKE METODER OG ANTROPOLOGISK TEORI TIL AT BETRAGTE LIVET I ORGANISATIONER PÅ NYE MÅDER.



Næsten for godt til at være sandt! Ligesom slankekurere forførende 'før' og 'efter' billeder stiller Lean-projekterne markante effektivitetsgevinster i udsigt.





### MexCan og den mexicanske maquila-industri

Virksomheden MexCan ligger mellem Monterrey, Mexicos forretningsmæssige centrum, og Apodaca, en by grundlagt for at huse de mange arbejdere, der er ansat i de multinationale virksomheder, der ligger side om side, kilometer efter kilometer på hovedvejen Av. Miguel Aleman. Den lokale betegnelse for de multinationale virksomheder er maquilas; de er udenlandske virksomheder, der under skattefritagelse importerer forskellige dele af deres produkter til Mexi-

co, hvor de bliver samlet og derefter eksporteret til udenlandske markeder.

Med sin geografiske placering tæt på den amerikanske grænse ligger MexCan og resten af maquila-industrien i et grænseland. På kanten mellem Vesten og Resten og samtidigt midt i globale forestillinger om, hvad der skaber den gode virksomhed og den gode leder. Det er idéer, som løbende bliver implementeret og tolket i den lokale kontekst i håbet om at accelerere produktionen og løbe fra konkurrenterne. I MexCan er effektiviteten i centrum, og som

andre steder materialiserer troen på markedet sig i en økonomisk og social stratificering af de ansatte. Operatørene, som håndterer de forskellige presser og maskiner, er nederst i hierarkiet. På skuldrene af operatørene står medarbejdere, som i de åbne kontorlandskaber er ansvarlige for økonomi, import og eksport af produktionsdelene. Øverst sidder ledelsen, som koordinerer indsatsen fra de i alt cirka 700 ansatte.

MexCan er på denne måde arketyper på en industrivirksomhed. Her har alting sin rette plads, og denne arbejdsinddeling er ligele-

# LEDELSE DER SLANKER

## - FORBEDRING OG EFFEKTIVISERING GENNEM FJERNELSE AF SPILD

Ledelsesteorien om Lean Management indebærer forestillinger om 'spild', og hvordan dette minimeres. På baggrund af et feltarbejde på en fabrik i det nordlige Mexico, fortæller vi tre historier om de sociale konsekvenser, som fjernelsen af spild har for de ansatte i fabrikken.

af ANDERS KLITMØLLER & ENA ALVARADO MADSEN

des hjørnестenen i det ledelsesværktøj, som MexCan har implementeret for at forbedre virksomhedens position i den globale konkurrence; Lean Management.

### Lean Management og en global forestilling om spild

Det afgørende tiltag, hvormed ledere og konsulenter, der arbejder med Lean Management, søger at gøre virksomhederne adrætte og derved konkurrencedygtige er en kontinuerlig fjernelse af spild eller muda. Muda er et japansk ord, som afslører landet, hvor Lean Management

har sin oprindelse. Det er en udløber af det sagnomspundne Toyota Production System (TPS). TPS blev senere taget op af ledelsesteoretikerne James P. Womack og Daniel T. Jones, som med bogen *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production* forvandlede TPS til Lean og gjorde det populært at slanke virksomheder ved at fjerne overflødige aktiviteter.

Argumenterne for indførelse af Lean Management er mange, men et af de væsentligste har været, at man ved at benytte ledelsesværktøjet igennem inddragelse af an-

satte er i stand til at motivere medarbejdere, selv i virksomheder karakteriseret ved rutinepræget industriarbejde. Derved søger lederen, ved at benytte Lean Management, at imødegå den motivationsproblematik som generelt har kendetegnet samlebåndproduktionen. Siden Frederick Taylor i 1911 udgav en banebrydende artikel om Scientific Management, hvor han argumenterede for en rationel opdeling af arbejdsprocessen og kontinuerlig kontrol og overvågning af de ansatte, synes industriel effektivitet og en tilfreds medarbejderstab at have udeluk-

ket hinanden. Men ikke længere. Ifølge fortalerne for Lean Management kan man nu både få glade og effektive industriarbejdere. Denne forestilling om Lean Management som løsningen på en af industrialiseringens og den bureaukratiske organisationsforms væsentlige problemstillinger har spredt sig som ringe i vandet gennem det globale organisationslandskab. Fra socialforvaltninger i Nordjylland til fabrikker i Malaysia kan man høre ledere og konsulenter nærmest i ekstase udtale japanske ord som kaizen, som betyder forbedring, og hvis det skal gå rigtigt hurtigt blitz kaizen. Succeshistorier synes der nok af, men alligevel har der været få længerevarende kvalitative undersøgelser af fænomenet, på trods af at Lean Management har berørt millioner af mennesker verden over. Vi vil i denne artikel fortælle tre historier fra det daglige arbejde i MexCan for at vise, hvordan Lean Management og forestillingen om spild, på vidt forskellige måder, berørte operatøren Rafael, medarbejderen Mariselas, og lederen Marios liv.

### Morgenmøde blandt operatørerne

"Spørg mig ikke om Lean Management, men det er noget med at producere mere med færre folk." - Ariel, Operatør og teamleder.

På fabriksgulvet i MexCan er produktionen og samlingen af de forskellige dele, der indgår i virksomhedens produkter, i overensstemmelse med Lean-filosofien og varetaget af teams, som alle har en teamleder. Ariel, en smilende mand i fyrrerne, var en af disse teamledere. Hver morgen samlede han sine folk omkring sig til et

morgenmøde for at gennemgå dagens produktionsmål.

Det var altid med et ironisk smil på læben, for der var aldrig rigtigt nogle af de syv teammedlemmer, der hørte efter. Hvad der i stedet optog deres opmærksomhed, var udvekslingen af sladder og gode historier fra de andre teams; hvem har gjort noget opsigtsvækkende, eller hvem har en affære med hvem?

Ligegyldigheden skyldtes til dels, at Ariel alligevel kom ud og fortalte den enkelte, hvad de skulle producere ved de maskinpresser, som udgjorde nerven i teamets produktion. Maskinerne var indrettet således, at Ariel kunne skrive medarbejdernes mål på en lamineret side, som man så kunne sammenholde med maskinens triptæller. Det var en deprimerende oplevelse, når man kunne se, at triptælleren nærmede sig målet på 3000, og Ariel pludseligt dukkede op bag en og med et lille smil skrev 2000 nye på. Det var, som om han havde en sjette sans, når det kom til at vide, hvornår man var færdig.

Ariel sørgede på den måde for, at der aldrig var spildtid, men også for at der heller aldrig var pauser i det monotone arbejde ved maskineme. Antropologens strategi var derfor, ligesom for de andre operatører, at gå på toilettet mere end nødvendigt for at kunne lade op til næste runde. Men som en skelsættende erfaring gjorde det tydeligt, skulle man heller ikke spille for meget tid på toilettet.

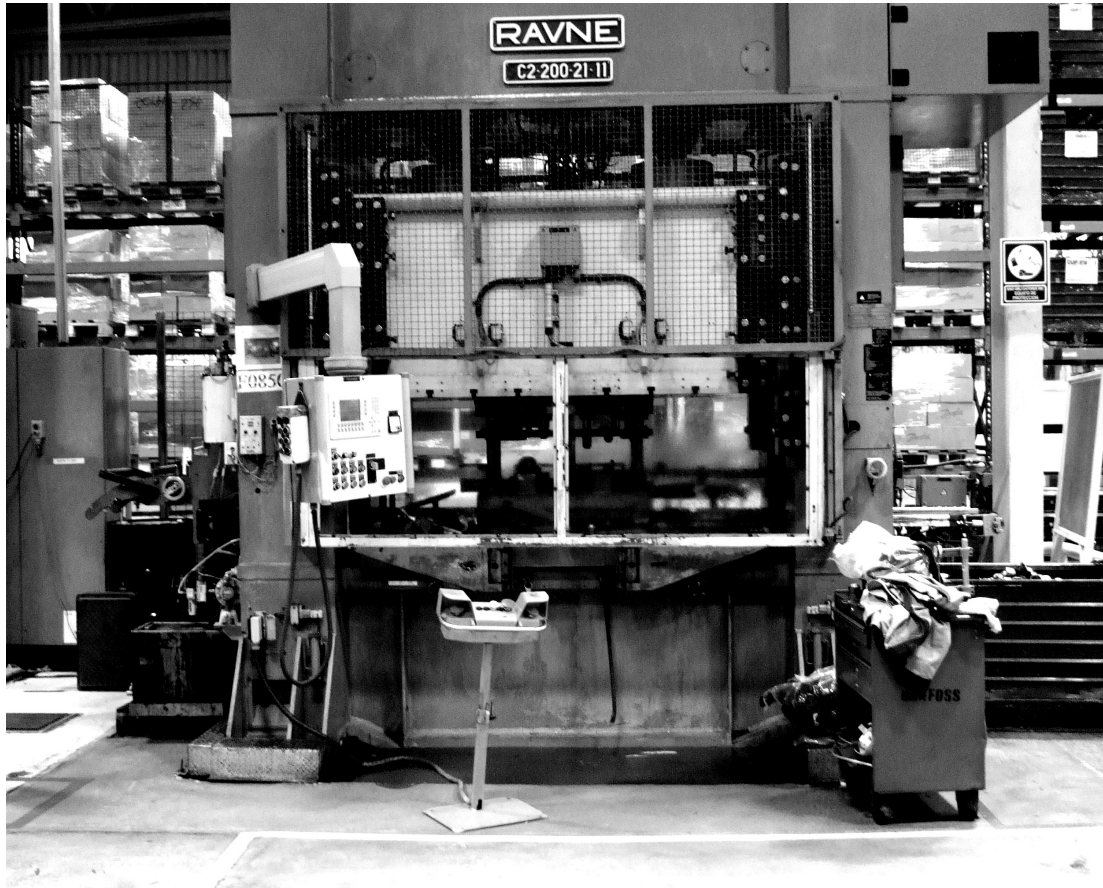
Rafael var en ung fyr på nitten, der som mange af operatørerne i MexCan og resten af maquilaindustrien kom fra fattige nabostater for at tjene til at forsørge familien derhjemme. Det, de fleste i

teamet huskede Rafael for, var, at han gik utroligt ofte på toilettet. Vi havde alle sammen lagt mærke til det, og der blev også hvisket om det i spisepausen. Til et morgenmøde bekendtgjorde Ariel med alvorlig mine, at Rafael ikke ville komme mere, og at vi andre nu blev nødt til at arbejde lidt hårdere, indtil en erstatning blev fundet. Der blev dog aldrig givet nogen forklaring på, hvorfor Rafael var forsvundet. Antropologen var forvirret. På den ene side var der et naivt håb om, at han selv havde sagt op, fordi han savnede sin familie. Men på den anden side kunne det vel heller ikke være rigtigt, at han skulle have lov til at arbejde her, når nu han spildte tiden på toilettet og derfor ikke producerede så meget som os andre?

Svaret kom, som i så mange andre tilfælde, igennem sladder blandt operatørerne på fabriksgulvet. En af teamets medlemmer havde overhørt en samtale mellem en leder og teamlederen Ariel om Rafaels manglende produktivitet, hvilket Ariel brokkede sig over, da det gik ud over hans 'kurve'. Det betød, at han var ved at tabe sit forspring til de andre teamledere. Ariels produktivitet blev, ligesom de menige teammedlemmers, også målt og registreret, og som Ariel pointerede i et senere interview så; "[...] bliver man jo fyret, hvis ens kurve er lav i længere tid."

Spild på fabriksgulvet var på denne måde forbundet med tid, og tid var forbundet med produktion. Pauser, som syntes væsentlige for operatørernes motivation, blev i et Lean Management perspektiv forstået som ineffektiv tid. En overflødig aktivitet, som





gement fjernelsen af deres drømme for fremtiden.

### Lean Management som religion

"Lean Management er ligesom fundamentet for det hele, og det med de bløde værdier er ligesom noget vi putter ovenpå." - Mario, leder.

Det viste sig, at engelskundervisningen ikke kun havde været et diskussionstema blandt medarbejderne, men også internt i ledelsesgruppen. Specielt Mario, en kraftigt bygget herre i halvtredserne, var blevet vred på den ansvar-

lige. Som han sagde en aften, efter de andre var gået hjem: "[...] at fjerne engelskklassen var det dumme, vi kunne gøre. Det kan godt være, vi kan spare penge på kort sig, men vi kan jo ikke fastholde medarbejderne, hvis vi fjerner alt det, som motiverer dem, og som du ved, er konkurrencen om ansatte her i Monterrey meget hård."

Konflikten i ledelsesgruppen var udtryk for en dybere fraktionering omkring Lean Management og handlede om, hvorvidt ledelsesredskabet adskilte sig fra Scientific Management. Mario og

andre mente ikke at, der var nogen forskel; "Hvad er Lean Management? Det er ingenting. Det er noget alle tror på, men ingen stopper op og spørger, hvad det egentlig handler om. Der er ingen forskel mellem Lean Management og Scientific Management, og alligevel er det nærmest som en religion her i MexCan." Modsat mente Lean-konsulenten og den øverste leder, at der var stor forskel: "Mange i MexCan mener ikke, der er nogen forskel, men det passer ikke. Lean Management handler om små forbedringer i samarbejde med de an-



satte og om, igennem involvering, at skabe øget motivation; det kan man ikke gøre i Scientific Management." Alle var dog enige om, at managementværktøjer som Lean Management var vigtige og fundamentet for, at virksomheden kunne overleve.

På ledelsesniveau blev ledelsesværktøjet genstand for konflikt, fordi det var igennem dette, at virksomheden skulle skabe sin konkurrencemæssige fordel. Forestillingen om Lean Management blev fastholdt som ny for at legitimere handlinger internt i organisationen, men også i håbet om at have fundet noget, som markerer virksomhedens positionering ud ad til.

### Når ledelse bliver til muda

De tre historier sætter spørgsmålstegn ved, om der reelt er tale om noget nyt, eller om vi her har at gøre med, hvad organisations-teoretikere inden for institutionel teori kalder isomorfisme, som betyder 'samme form'. At virksomheder overtager og efterligner koncepter som Lean Management fra hinanden, fordi de grundlæggende ikke ved, hvad der fungerer bedst. Dette sker ud fra de- visen; 'så længe jeg gør det samme som de andre, kan det ikke gå helt galt'; en institutionelt legitimeret mytologi om det fantastiske og nye ved Lean Management. Organisationsteoretikere ville også hævde, at der ikke er væsensforskelle mellem Lean Management og Scientific Management, og at principper som overvågning, kontrol og høj arbejdsdeling, som skabte fundamentet for den moderne masseproduktion, også afspejler sig i Lean Management. Disse principper er alle at finde i de tre hi-

storier fra virksomheden i Mexico. Historierne illustrerer også, modsat hvad konsulenter postulerer, at Lean Management og trivsel ikke altid går hånd i hånd. Men hvis det ikke er her, det nye i Lean Management skal findes, hvor er det så? Fra et antropologisk perspektiv kan man argumentere for, at netop troen på, at Lean Management er nyt og anderledes, også gør det nyt, fordi denne tro de facto påvirker den sociale interaktion mellem forskellige grupper i virksomheden. Det er måske en af de mest problematiske konsekvenser af Lean Management. Ingen ledere ville implementere principper fra Scientific Management uden samtidig at skabe motivationsrum for de ansatte. Belært af fortidens fabrikshaller og næsten et århundredes forskning i de problemstillinger, som masseproduktionen skaber for de ansatte, er der kommet øget fokus på de faktorer, som ikke kan skabes gennem regler og overvågning, men som skabes igennem fleksibel ledelse. I Lean Management gør troen på, at det er nyt og anderledes, og at det derved adskiller sig fra tidligere tiders masseproduktion, at man i stedet for at introducere noget nyt i stedet reproducerer tidligere tiders ledelsesværktøjer. Troen på, at Lean Management adskiller sig fra Scientific Management, gør lederne blinde for, at ledelsesværktøjerne til forveksling ligner hinanden. Denne mytedannelse er dog ikke uden konsekvenser. Hverken for de ansatte i MexCan eller for medarbejderne i socialforvaltningen i Århus eller for de millioner af andre mennesker, som til dagligt må forholde sig og navigere i forhold til forestillingen om Lean Management. ■

### Videre læsning:

Taylor, F. 1997. *Scientific Management*. I D. S. Pugh (red.), *Organization Theory - Selected Readings*. London: Penguin.  
Womack, J., Jones, D. T. & Roos, D. 1990. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Rawson Associates.  
Green, S. D. 1999. *The dark side of Lean Construction - Exploitation and Ideology*. Konferencepapir præsenteret ved IGLC-7 26-28 juli. Berkeley: University of California

**ANDERS KLITMØLLER ER UDDANNET AN-  
TROPOLOG FRA ÅRHUS UNIVERSITET, OG  
PH. D. STIPENDIAT VED INSTITUT FOR LE-  
DELSE, ÅRHUS HANDELSHØJSKOLE,  
ÅRHUS UNIVERSITET.**

**ENA ALVARADO MADSEN ER KANDIDAT-  
STUDERENDE VED AFDELING FOR AN-  
TROPOLOGI OG ETNOGRAFI, OG ANSAT PÅ IN-  
STITUT FOR LEDELSE, ÅRHUS HANDELS-  
HØJSKOLE, ÅRHUS UNIVERSITET.**

**fotos af Anders Klitmøller**

# MENNESKEMATERIALE

## -MILITÆR LEDELSE I FORANDRING

Hvis der er ét sted vigtigheden af 'god ledelse' i sandhed tematiseres som et spørgsmål om liv eller død - og ikke blot som talemåde, men i forhold til en endog særdeles påtrængende virkelighed - så er det i den militære kontekst.



af SITA RAMCHANDRA KOTNIS

De store militærhistoriske fortællinger har typisk en iskold strateg som hovedrolleindehaver; en dristig og snarrådig karakter, der kender sine troppers styrker og svagheder og formår at læse en given konkret eller taktisk situation ved at navigere mentale kort over mulige scenarier - der kort sagt besidder 'Fingerspitzengefühl', hvilket i sig selv er et begreb af militær oprindelse. Mine informanter beretter i tråd med dette, at militæret netop stræber efter at udklække 'great doers',

handlekraftige mænd og kvinder med sans for at træffe (de rigtige) beslutninger hurtigt - også under pres og i stressede situationer. Spørgsmålet er selvfølgelig, hvordan man bedst opmønstrer en sådan person i en tid, hvor lange og opslidende udsendelser til krigszoner er begyndt at kunne føles i systemet. I USA er man i forsøg på at optimere den samlede styrkes *resiliens* begyndt systematisk at målrette opbygningen af den enkelte leders mentale kompetencer.

### Optimeringsdebatten

Jeg begyndte at studere det amerikanske militær, fordi jeg interesserer mig for *human enhancement* (menneskelig 'forbedring' eller 'optimering') og hele det komplekse af forestillinger om (d)en menneskelig(e) natur og ikke mindst dens grænser, der uomgængeligt bringes i spil, når man som antropolog arbejder i krydsfeltet mellem neurovidenskab og samfund.

Filosofisk er det ofte blevet tematiseret som et åbent spørgs-



På skolebænken.

mål, hvorvidt grænserne for vores formåen ultimativt defineres *objektivt* (kroppens konstitution, verdens beskaffenhed) eller fastlægges af *subjektive* egenskaber (viljestyrke, tro). Positioneringerne i denne principielle modstilling går igen på utallige måder i forskellige kontekster. I sportens verden, for eksempel, har det i de sidste i hvert fald 200 år således været et heftigt debattemne, hvorvidt det var særlige egenskaber ved 'viljen' eller ved 'musklerne', der gav de fremmeste atleter deres fortrin.

Ligeledes er vores hverdagslige praksis i høj grad struktureret af mere eller mindre underbyggede teorier om, hvordan man bør tænke, ernære, bevæge og i det hele taget gebærde sig for at maksimere sin performance i forhold til et nærmere defineret mål. Mangt et effektivitets-, performance- og ledelsesbegreb er baseret på abstrakte forestillinger om, hvordan vi 'fra naturens hånd' er skruet sammen.

Hvad man i mangel af et bedre ord på dansk kunne kalde *opti-*

*meringsdebatten*, udspiller sig i alt væsentligt i dette spændingsfelt. Denne debat handler om de moralske, etiske, sociale og juridiske aspekter af forskellige former for optimering og forsøg på at overskride, hvad der anses for det menneskeliges grænser. På denne måde tematiserer debatten både direkte og indirekte beskaffenheden af mulige såvel som ønskelige fremtidshorisonter for det menneskelige. Et ledemotiv, den i øvrigt har til fælles med science fiction genren.



Kontekst.

Optimeringsdebatten kredser om eksperimenter med outreret teknologi, psykofarmaka og bioteknologi, men der er to ting, der typisk bliver overset i de ofte dybt spekulative og fremtidsorienterede analyser og diskussioner. For det første at metoder rettet mod optimering af menneskeligt potentiale ikke nødvendigvis behøver involvere banebrydende teknologi og medicin for at ændre koordinaterne for menneskelig performance. Og for det andet at den fagre nye fremtid, for nu at blive i den metafor, er ankommet: Systematiske forsøg på at omsætte fornemmelser, forestillinger og konkret viden om optimering til praksis er allerede en del af verden. Det er netop dette, der gør den aktuelle situation i det amerikanske militær til så fascinerende en empirisk felt.

### Mobilisering

Krigene i Irak og Afghanistan har sat dagsordenen for den militære ressourcefordeling i USA. Alt lige fra design og funktionalitet af køretøjer, våben og uniformer til prioritering af kompetencer er præget af de særlige omstændigheder, der følger med, når man som samfund mobiliserer og forpligter sig på at opretholde et særligt niveau af *fighting capacity*. Dette begreb og de abstrakte og praktiske forestillinger, der knytter sig til det, indgår således som en central faktor i etableringen af god militær ledelsespraksis - og dermed i løsningen af såvel overordnede politiske spørgsmål som konkrete, individorienterede problemstillinger. Netop derfor kan nye ideer og initiativer til styrkelse af *fighting capacity* måske samtidig berette om en

menneskeopfattelse i forandring. Årtiers massive økonomisk-strategiske fokusering på teknologisk og materiel forbedring er nemlig på det seneste blevet suppleret af en gennemgribende nytænkning i forhold til optimering af den menneskelige ressource *per se* - soldaten som socialt og biologisk væsen. I det amerikanske forsvars top er man således begyndt at interessere sig ganske voldsomt for, hvordan teknikker til optimering af forskellige aspekter af soldaten som sådan kan kombineres til at frembringe en moderne kriger, der fleksibelt kan excellere under de problematiske vilkår, som tegner konteksten for det amerikanske militær i dag. Det er i denne sammenhæng interessant, at forestillingen om optimering ikke primært forholder sig til et traditionelt fy-

sisk-atletisk ideal, men snarere former sig som en holistisk tilgang til, hvad en soldat overhovedet er for en størrelse.

### Den militære virkelighed anno 2010

Et aspekt af det amerikanske engagement i Mellemøsten, der fylder særligt meget både i den militære bevidsthed og i offentlige medier, er det eksplosivt stigende antal soldater, der vender hjem med krigsskadesymptomer, som ikke aftager i månederne efter tilbageværelse fra slagmarken. Symptomer involverer eksempelvis udmattelse, angst, nedsat reaktionsevne, rådvildhed, en følelse af afkobling fra omgivelserne og vanskeligheder i forbindelse med organisering og prioritering i hverdagsanliggender. Man taler overordnet om en art stressreaktion, som i nogle tilfælde kan udvikle sig til en decideret psykologisk/psykiatrisk forstyrrelse, typisk omtalt som PTSD (*post-traumatic stress disorder*). Fænomenet PTSD er en gammel kending inden for psykiatrien, omend selve betegnelsen er af nyere dato. Tidligere talte man om *shell shock* (granatchok), *combat fatigue* eller *traumatic war neurosis*. Og PTSD er på mange måder et af de allermost presserende problemer for den militære institution i dag. Udsendelser til Mellemøsten genererer nemlig flere og mere alvorlige tilfælde af PTSD, end man tidligere har noteret sig, og dette tal er i konstant stigning. Et bredt kompleks af sociale problemer som misbrug, selvdestruktiv adfærd, kriminalitet og vold følger i kølvandet på PTSD-diagnoser, og den militære selvmordsrate er i eksponentiel stigning; faktisk har den aldrig

været højere, siden man begyndte at føre statistik i 1980.

Kronen på disse triste statistikker er, at den militære selvmordsrate nu faktisk overstiger raten for det tilsvarende civile segment. I USA har netop denne statistik chokeret, da individerne i det militære segment bliver screenet for mentale lidelser, før de indrulleres, og har adgang til rådgivning, behandling og sund-

amerikanske forsvar. I en organisation, der både historisk og praktisk orienterer sig mod handling, har man derfor søgt en radikal løsning på problemet.

### 'Army Strong'

På samtlige militære installationer, akademier og tænketanke, hvor jeg har bedrevet feltstudier i de seneste par år, taler man om 'den nye tilgang' eller 'paradigme-

## SOLDIER'S CREED

**I am an American Soldier**

**I am a warrior and a member of a team**

**I serve the people of the United States and live the Army Values**

**I WILL ALWAYS PLACE THE MISSION FIRST**

**I WILL NEVER ACCEPT DEFEAT**

**I WILL NEVER QUIT**

**I WILL NEVER LEAVE A FALLEN COMRADE**

**I am disciplined, physically and mentally tough, trained and proficient in my warrior tasks and drills**

**I always maintain my arms, my equipment and myself**

**I am an expert and a professional**

**I stand ready to deploy, engage and destroy the enemies of the United States of America in close combat**

**I am a guardian of freedom and the American way of life**

**I am an American Soldier**

hedsmæssige ydelser, som millioner af civile ikke har råd til. Når statistikken på denne måde pludselig tipper over til modsatte side, tolkes det således som et tydeligt tegn på, at noget er helt galt. I medieme inddrages statistikken endvidere i bevisførelsen for en fejlslagen militær ledelsespolitik, hvilket har resulteret i et gedigent imageproblem for det

skiftet'. Nogle bruger større ord og armbevægelser end andre, men budskabet er ikke til at tage fejl af: Der er store forandringer i luften og nye tider på vej. 'Det er en kulturel ændring', får jeg at vide. Når jeg spørger ind til karakteren af disse forandringer, får jeg svar som: "Der er kommet fokus på soldaters mentale helbred", "der tales åbent om følelsesmæs-

# EMOTIONAL



Hæren har udgivet en hel del PR-materiale vedrørende CSF-initiativet. Materiale, der billedligt skal understrege de kvaliteter og værdier, træningen formelt centrerer sig om at optimere. Samtidig fortæller billederne implicit en historie om, hvilke associationer man ønsker, de respektive styrkedimensioner skal vække hos iagttageren. (Ophavsret: US Army)



Denne fortolkning af hvorfor og hvordan 's for soldater i krig, er både kontroversiel o fremstår som et fremragende eksempel p grundmetaforen i det militære styrkeideal. (C

sige anliggender og sociale problemer", "der eksperimenteres betydeligt - til tider næsten febrilsk - med nye metoder og værktøjer til at hjælpe soldater med at løfte de opgaver, de får stillet", og "der arbejdes ihærdigt på at installere nye associationer til, hvordan man bedst honorerer det militære slogan og styrkeideal *Army Strong*". Forandringerne handler altså om grænser, erkendelse, afsøgning og overskridelse af grænser, både objektive og - navnlig - subjektive. Den røde tråd i de mange nye tiltag er kodeordet *resiliens*.

I psykologien, som er den disciplin der i mest omfattende grad har approprieret begrebet, beskrives resiliens som en art mental robusthed, der indebærer 'evnen

til at trives og vokse med opgaven, når man udsættes for hårde og opslidende omstændigheder, og formå at komme igen'. Ofte anvendes metaforen med 'et piletræ i stormvejr, der, i stedet for at stive sig af og prøve at modstå elementernes rasen (og derved risikere at knække), bøjer sig for vinden og først retter sig op igen, når uvejret er ovre'. Resiliens betegner en styrke, der snarere viser sig som sejhed og fleksibilitet end som upåvirkelighed.

For soldater, deres familier og andre med tilknytning til det militære samfund giver netop denne metafor virkelig god mening i forhold til de konkrete erfaringer, der følger af udstationering i krigszoner. Det er nemlig som nævnt

typisk i forbindelse med hjemkomst fra slagmarken, at omverdenen får indblik i de indre kampe, der kan udspille sig i en soldats relation til sig selv og sine omgivelser. Under missioner i et fjernt og fremmed land, hvor der hersker undtagelsestilstand og krig, i et miljø interimistisk og 'kunstigt' holdt sammen af en hierarkisk kommandovej og et dagsprogram pakket med stærkt opslidende og udmattende aktiviteter, er der sjældent tid og rum til refleksion. Følelser og indtryk hober sig op, og hjemlige problematikker sættes på standby i halve og hele år. Man føler sig på mange måder reduceret til en funktion, til udfyldelsen af en opgave, og jo mere man kan holde sit private selv ude af bille-



n 'spirituel styrke' (tro) er af stor betydning  
 el og uhyre stærk i sit billedsprog. Posteren  
 !l på en meget bevidst indsats for at ændre  
 il. (Ophavsret: US Army)

Utallige studier viser, at den primære drivkraft og meningsgivende faktor for soldater i krig, er deres delingskammerater. Mange udvikler stærke følelsesmæssige bånd, der varer resten af livet. Evnen til at fungere socialt som del af et team vægtes højt i militæret og udgør den tredje styrkedimension. (Ophavsret: US Army)

det og koncentrere sig om her og nu, jo bedre synes man rustet til at klare sig helskindet igennem. "Jeg tænkte bare på at få det overstået!" får jeg ofte at vide, når jeg spørger ind til mine informanternes mentale selvhygiejne under udsendelse: "Jeg vidste jo, at jeg bare skulle være der i et år". Men når man så kommer hjem, er alting typisk alligevel ikke, som man havde forestillet sig. De hjemlige problemer er der stadig, nye er måske kommet til; man føler sig lidt udenfor og undrer sig over, hvad det hele egentlig 'går ud på'; familie og venner synes at forvente, at man 'bare' lægger de sidste mange måneders strabadser fra sig og med stor interesse og ildhu kaster sig ud i hverdagens trivialiteter -

som om det pludselig var et spørgsmål om liv og død, hvilken farve man vælger til dagligstuen! Man bliver irriteret og føler sig træt. Man er nemlig ubevidst i gang med at bearbejde sin posttraumatiske stress. Og det er nu, det gælder om at undgå, at den udvikler sig i retning af en mere kronisk forstyrrelse.

Tidligere var dette en privat og individuel kamp, man ikke rigtig talte om uden for hjemmets fire vægge, men i kraft af overgangen til en professionel hær og et stigende fokus på soldaten som *resource* er problematikken blevet trukket frem i lyset og gjort til en del af den militære dagsorden. Dette understreges af ordlyden i 'Soldier's Creed', den ed alle

amerikanske soldater aflægger som del af deres indrullering i militæret, hvor den enkelte anerkender, at han/hun er del af et *team* og forpligter sig på at vedligeholde 'sine våben, sit udstyr og sig selv', underforstået at det er på måder og i forhold til standarder foreskrevet af systemet.

Det traditionelle militære styrkeideal var forankret i fysik og rå muskelkraft. Tænk blot på Rambo-figuren - maskulin, hård, sammenbidt, udholdende og 100 % fokuseret på sin mission. En idealiseret arketype af en soldat, der er i stand til at nedkæmpe en hel hær på egen hånd. I virkelighedens verden har de færreste dog succes med at indfri dette ideal (som i øvrigt ikke siger noget om, hvor-

# FAMILY



sammen med ændringer i selve det militære styrkeideal, der er i færd med at konvertere sin grundmetafor fra 'hårdhed' til 'resiliens'. Dette har på det seneste udmøntet sig i et væld af nye strukturer og institutioner med - på sigt - meget omfattende konsekvenser for, hvad det vil sige at være amerikansk soldat.

## 'Comprehensive Soldier Fitness'

Af alle de optimeringstiltag, jeg er stødt på under mit feltarbejde, er der især ét, der fascinerer mig. Dels på grund af dets betydningshorisont, men også på grund af dets blotte omfang. Pro-

Hemmeligheden bag enhver god soldat er en kærlig og støttende familie, mener man i CSF. For at udvikle de bedste krigere uddanner man derfor også deres familier. Både soldater og ægtefæller tilbydes en vifte af sociale og psykologiske værktøjer til at skabe en konstruktiv interaktion).

CSF logo" (Ophavsret: US Army)

dan man opnår denne styrke i praksis) og i forbindelse med hjemkomst fra krigszoner resulterer forsøg herpå ofte i indelukketthed, depression og PTSD. At en professionel kriger trods alt også er underlagt visse menneskelige mentale og psykologiske mekanismer kommer undertiden bag på folk, ikke mindst soldaterne selv. Diskrepansen mellem Rambos højglanspolerede upåvirkelighed og det udbredte behov blandt virkelige mennesker for at bearbejde traumatiserende minder, tanker og følelser bidrager derfor til en i helingsøjemed uhensigtsmæssig selvforståelse og adfærd blandt de soldater, der identificerer sig

stærkt med den militære institutions fremstilling af sig selv. Og det er i reglen ikke de hårde negle, der står distancen, men derimod dem, der forstår at bøje af på det rigtige tidspunkt for senere at fortsætte, hvor de slap. Piletræet fremstår således som en langt mere operationel metafor end Rambo for de egenskaber, militæret og dets veteraner har brug for i dag. Den kulturelle forandring, som mine informanter oplever, hænger således givetvis



grammet *Comprehensive Soldier Fitness*, populært omtalt som *CSF*, er nemlig det mest omfattende *human resource*-initiativ, den amerikanske hær nogensinde har iværksat. Samtidig illustrerer det på fremragende vis, hvordan resiliens som styrkemetaphor søges konkretiseret og implementeret i praksis.



CSF blev indstiftet med toprioritet i oktober 2008 af USA's militære stabschef for at udvikle et integreret værktøj til vurdering af soldaters generelle fitnessniveau og til overordnet forbedring af styrkens samlede resiliens. Programmet beskrives som 'en holistisk tilgang til soldater-velbefindende', som skal 'udruste og træne soldater til at maksimere deres potentiale og sætte dem i stand til at stå ansigt til ansigt med de vedvarende missioners fysiske og psykologiske udfordringer' (<http://www.army.mil/csf>).

Konkret består initiativet af fem domæner, som tilsammen menes at udstikke de centrale dimensioner af en militær persons livsverden, der er helt afgørende for hans/hendes trivsel. I tilgift til *det fysiske* (som altid har været højt prioriteret i militæret, og som man bryster sig af altid at have excelleret inden for) udgøres disse domæner af *det emotionelle, det sociale, familien og det spirituelle*. Domænerne beskrives overordnet som 'de fem styrke-dimensioner', hvor de vitale grundsten til den moderne kriger skal søges, og CSF begrebsliggør i sin formålsbeskrivelse udførligt vigtigheden af personlig udvikling inden for hvert af de respektive domæner. Samtidig beskrives, hvorledes et effektivt og standardiseret 'holistisk fitnessprogram' over tid vil resultere i en væsentlig forbedring af den enkelte krigers kompetencer og performance - og overordnet skabe en hær af "velafbalancerede, sunde, selvsikre soldater, hvis *resiliens* og overordnede fitnessniveau gør dem egnede til at trives i en æra præget af højt, operationelt tempo og vedvarende konflikt" (CSF

Vision Statement). Over de næste år er det meningen, at CSF skal udstrækkes til hele hæren. Senere sandsynligvis også til søværnet og luftvåbnet.

CSF-initiativet er som sagt ganske nyt, og på nuværende tidspunkt er der langt fra udviklet færdige handlingsplaner for hvert domæne. Programmet fungerer for tiden overvejende som en overordnet ramme og hensigts-erklæring, hvis moduler i løbet af de kommende år vil blive konkretiseret. Interventionerne inden for det 'emotionelle' domæne er dog allerede i fuld gang; et omfattende kursus baseret på positiv psykologi og specialdesignet til den militære kontekst, har indtil videre, på under et år, udannet 1000 'resiliens-trænere', hvis opgave er at bibringe deres medsoldater disse mestringsstrategier. Inden for det militære system nyder initiativet umådelig stor popularitet. De, der indtil videre er blevet certificeret som trænere, føler sig privilegerede og personligt berigede, og kursusledere og programansvarlige er helt overvældede af forløbets succes. "Vores soldater såvel som deres familier lever under en ekstrem grad af stress, men de færdigheder, som de tager med sig fra dette kursus, vil hjælpe dem som soldater og vil hjælpe de soldater, som de bibringer disse færdigheder - ikke kun i krigstid, men i resten af deres liv" som Barack Obamas minister for hæranliggende, John McHugh, udtrykte det, da han besøgte et af træningscentre i april 2010: "Det er helt fantastisk at have fået mulighed for at udvirke noget, der ændrer så meget for og hos et andet menneske".

## Tærskel

Der er ingen tvivl om, at CSF er ved at revolutionere forestillingen om den kompetente leder i den amerikanske hær. Hvor vigtigheden af en 'stærk' personlighed altid har været en vital del af den traditionelle lederprofil, da er den instrumentaliserede appropriation og modulering af personligheden i forhold til standardiserede værktøjer ganske ny. Personlig udvikling, eller mere præcist selvudvikling, fremstilles som den X-faktor, der rummer nøglen til at bryde PTSD- og selvmordsstatistikernes triste kurve og samtidig optimere den generelle militære performance. Dette kan på sin vis læses som noget meget smukt i al sin enkelhed: 'Sand styrke findes i dig selv - ikke i mere eller mindre obskure teknologiske og farmakologiske interventioner. Hvis du kan overskride dine egne begrænsninger, har du allerede overvundet den sværeste hurdle'. Alligevel sidder man uvægerlig tilbage med en ubestemt følelse af uro i kroppen. Er det individet, der endegyldigt har transcenderet systemet, eller systemet, der én gang for alle har opslugt individet? ■

**Du kan læse mere om CSF på**  
<http://www.army.mil/csflabout.html>

SITA KOTNIS ER ANTROPOLOG OG PH.D.-STUDERENDE VED AFDELING FOR ANTROPOLOGI, AARHUS UNIVERSITET. HUN FORSKER I NEUROVIDENSKAB OG MILITÆRE OPTIMERINGSTEKNOLOGIER OG HAR BEDREVET FELTSTUDIER PÅ WEST POINT ACADEMY, I PENTAGON, SAMT PÅ MILITÆRE INSTALLATIONER PÅ HAWAII, I SAN DIEGO OG I WASHINGTON DC.

**fotos af forfatteren**

# LEDERSKABSTRÆNING I ØSTTIMOR

## DEMOKRATISERING I DEN 'FEJLSLAGNE' STAT

Udviklingshjælp består i dag langt fra kun af håndgribelige ting såsom nødhjælp og opbygning af infrastruktur. En god del af de mange donorpenge, der er investeret i Østtimor siden landets løsrivelse fra Indonesien i 1999, er således brugt på 'rådgivning' og 'træning'. Siden 2006, hvor en politisk krise brød ud i landet og førte til dets fald fra succeshistorie til 'fejlslagen stat', har denne rådgivning i høj grad været målrettet landets politiske ledere. Rådgivningen har været ledsaget af en kritisk debat om lokalt lederskab, der på både internationalt og lokalt niveau har været med til at drage lokal kapacitet for selvstyring i tvivl.

af MAJ NYGAARD-CHRISTENSEN

III Indonesien har efterladt sådan en afhængighedskultur", klagede Peter, en ansat i en større international organisation i Østtimor, imens vi indtog en hurtig frokost på en restaurant nær den australsk sponsorerede parlamentsbygning i hovedstaden Dili. Vores samtale fandt sted i larmen fra portugisiske, australske, thailandske og nigerianske FN-ansatte og NGO-medarbejdere, der som sædvanlig samledes på byens restauranter og cafeer i frokosttiden. På den lille vej mellem parlamentsbygningen og restauranten

myldrede hvide firhjulstrækkere med NGO-mærkater forbi, her og der afbrudt af et brun-grønt militærkøretøj, fyldt til randen med bevæbnede australske soldater. Peter var, som så mange andre af mine informanter fra hovedstadens internationale organisationer, frustreret. Jeg havde sat ham stævne for at tale om det lokale politiske lederskab, som han blandt andet havde erfaring med fra sit arbejde med parlamentet og andre politiske institutioner. Ifølge Peter opererede parlamentet som "et stam-

mesamfund" og var plaget af patriarkalske strukturer og interne stridigheder, der rakte tilbage fra midten af 1970erne.

I 1970erne begyndte de første politiske partier at tage form i Østtimor i forbindelse med, at kolonimagten Portugal begyndte at trække sig ud fra området. Der opstod i tilknytning til afkoloniseringen en voldelig konflikt mellem tilhængere af forskellige nydannede partier, der var uenige om, hvilken status territoriet fremover skulle have. De to største partier var UDT, der ønskede en fødera-



*"Timor er et", en reference til den splittelse mellem 'øst' og 'vest', der opstod i forbindelse med krisen i 2006.*

tion med Portugal, og FRETILIN, der igangsatte en kampagne for en uafhængig østtimoresisk republik. Et mindre og langt mindre populært parti, APODETI, ønskede integration med Indonesien. Især FRETILIN, der var inspireret af løsrivelsesbevægelser i portugisiske kolonier i Afrika, fandt stor opbakning blandt befolkningen. En af dets ledere, den nuværende præsident José Ramos-Horta, opfandt den første term, der beskrev befolkningen på den østtimoresiske halvø som et folk og en national enhed: maubere. Denne

betegnelse var en genopfindelse af et lokalt ord, et drengenavn fra det centrale højland, som portugisiske koloniherrer havde brugt som en nedsættende beskrivelse af landbefolkningen som tilbageslående og uuddannet. Med FRETILINs genopfindelse af maubere kom betegnelsen i stedet til at fungere som en heroiserende beskrivelse af den fattige bonde, et gruppetilhør som størstedelen af befolkningen kan tilskrive sig, og dennes kamp mod undertrykkende politiske strukturer. I 1975 nåede FRETILIN imidlertid kun li-

ge at erklære Østtimor uafhængigt, før Indonesien en uge senere invaderede området og senere indlemmede det som den 27. provins i den indonesiske republik. Østtimor forblev en del af Indonesien indtil 1999, hvor en folkeafstemning om territoriets fremtidige status åbnede op for muligheden for uafhængighed.

Nu mente Peter imidlertid, at de gamle uoverensstemmelser fra 1970'erne, der bundede i uenigheder omkring områdets fremtidige status, i dag er genopstået som en trussel mod det nyskabte demo-



"Fred, Enhed og Demokrati", graffititext i hovedstaden Dili.



FN-bil foran det nationale parlament i hovedstaden Dili.

krati: "alle de her gamle konflikter og personligheder dukker i dag op igen, og samtidig vil den ældre generation af ledere ikke lade nogen nye komme ind!", fortsatte Peter. "Det internationale samfunds rolle i dag er at opbygge nye skills - færdigheder - og viden. Ledernes adfærd og attituder bliver simpelt hen nødt til at ændre sig".

### Demokratiet i krise

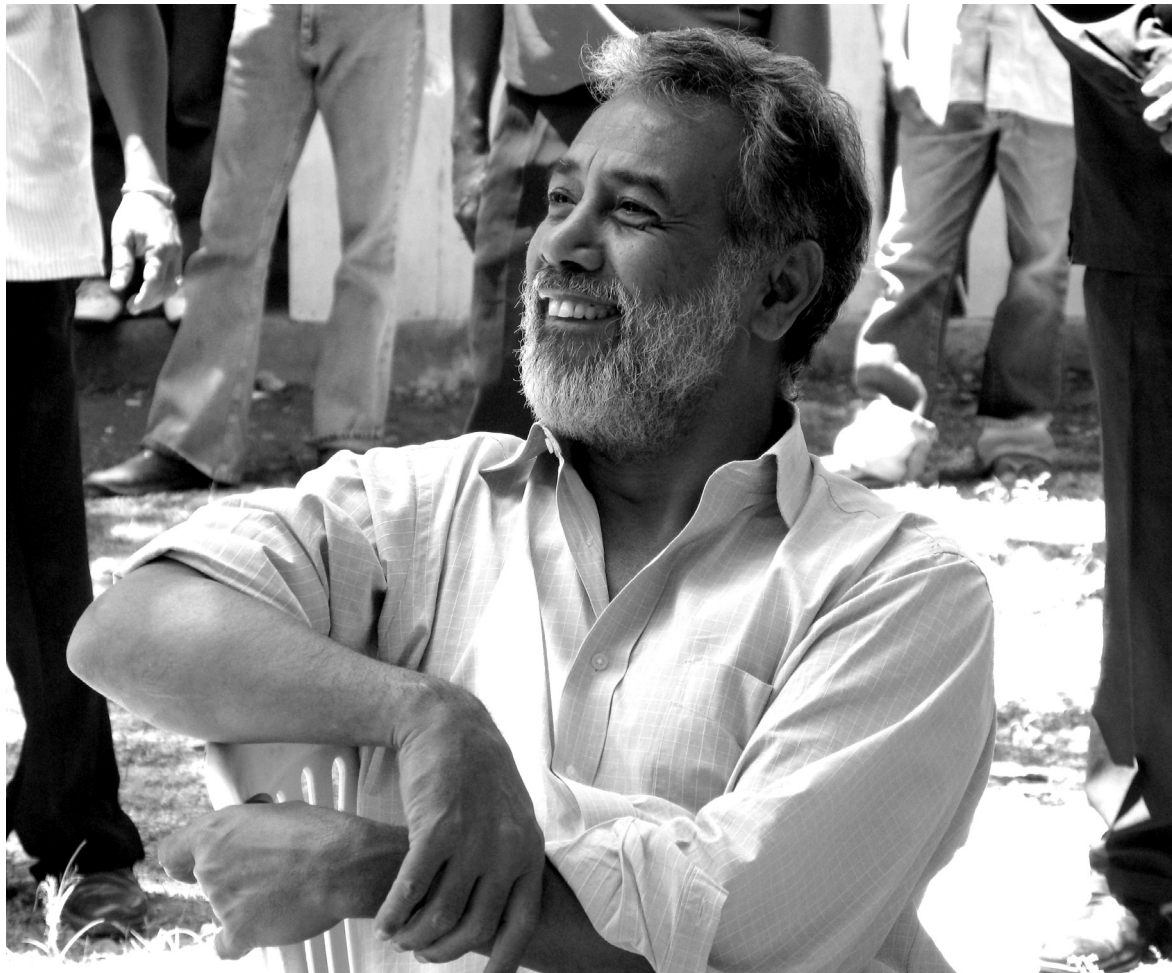
Peters fremstilling af det nationale lederskab var langt fra enestående. Den mindede om mange af de beretninger, jeg hørte under mine interviews med ansatte i internationale organisationer under mit feltarbejde. "Der er simpelthen brug for en mentalitetsændring", fortalte en række FN- og Verdensbank-ansatte mig og henviste ofte til, at denne især skulle finde sted i det politiske lederskab. Konflikten i 2006 blev altså forklaret ved ledernes manglende evne til at lede deres nation, til at være gode 'demokrater'.

Det internationale samfund

havde ellers iværksat en storstilet indsats for at opbygge demokrati. Da Østtimor, en lille halvø geografisk placeret i det indonesiske ørige, i 1999 løsrev sig fra Indonesien, påbegyndte FN en af sine hidtil mest omfattende stats- og nationsopbygningsprocesser. Fra 1999 og indtil overgangen til formel uafhængighed i 2002 fungerede FN-administrationen reelt som stat, mens lokale politiske institutioner blev formet. Dette var en omfattende proces, da Østtimor aldrig før havde fungeret som selvstændig stat. En stærk optimisme prægede disse første år efter løsrivelsen, og landet blev i det første halvår af 2006 fortsat betegnet som en internationalt skabt succeshistorie. I år 2000 havde FN-administrationens øverste overhoved, brasilianeren Sergio de Mello, betegnet Østtimor som et slags laboratorium, hvor "Utopia kunne virkeliggøres". Genopbygningen havde altså ikke kun handlet om at få Østtimor på fode som selvstændigt land efter den voldelige løsrivelse fra Indo-

nesien, der efterlod op mod 70 procent af områdets infrastruktur destrueret efter ildspåsættelse og hærgen fra indonesisk militær og pro-indonesiske militsgrupper. Mange håbede også, at Østtimor kunne blive en slags symbolsk succeshistorie, der kunne guide fremtidige demokratiseringsprocesser.

Det var denne drøm om en succeshistorie, der kollapsede, da Østtimor, som så mange andre postkonfliktationer, blev plaget af fornyet konflikt. I starten var problemerne hovedsageligt begrænset til landets lille hær, der til dels består af tidligere guerillasoldater fra modstandskampen mod Indonesien. Soldater fra den vestlige del af landet klagede over, at soldater fra øst, hvor mange populære modstandskæmpere stammer fra, blev forfordelt og favoriseret af hærens ledere. Samtidig mente de, blev soldater fra vest beskyldt for at være 'proindonesiske' og for at have støttet de voldelige militsgrupper, der omkring folkeafstemningen i 1999 terroriserede befolkningen. Modstands-



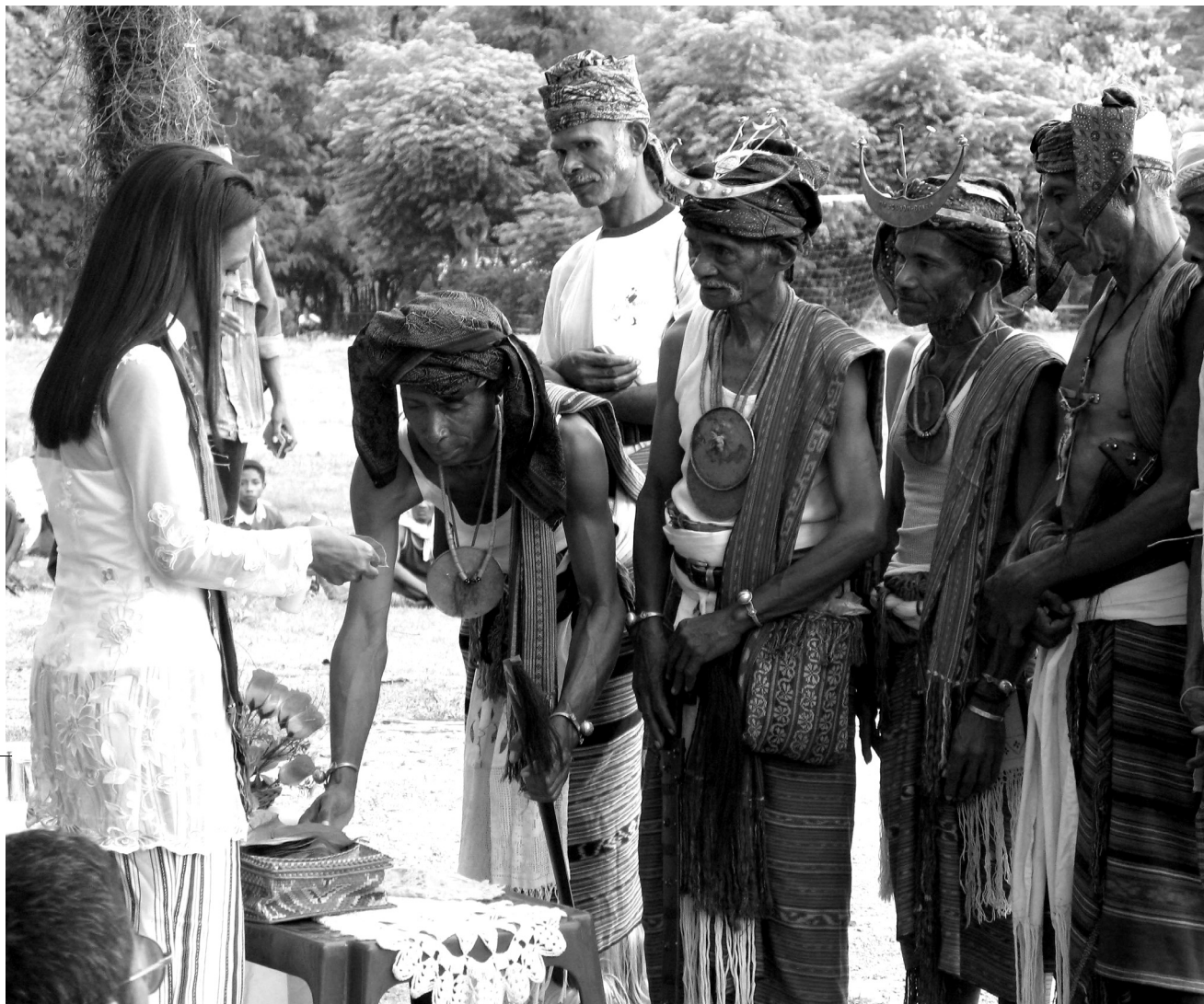
Den tidligere modstandskæmper og præsident og nuværende premierminister Xanana Gusmão under valgkampagne i 2007.

kampen er et højst følsomt emne i det uafhængige Østtimor, hvor det er altafgørende at kunne henviser til at have kæmpet eller ydet ofre for nationens tilblivelse for at kunne opnå politisk indflydelse eller på anden vis nyde godt af de sparsomme ressourcer, der er til rådighed. Krisen bredte sig snart til politistyrken og civilbefolkningen, hvor 'øst' og 'vest' for første gang opstod som grobund for splittelser af etnisk karakter og voldelige sammenstød. Regeringen var ikke

i stand til at lægge en dæmper på konflikten, og mit feltarbejde i Østtimor et års tid senere foregik derfor i en tilstand af konstant krise. Det var som oftest dét ord, mine lokale informanter samt ansatte i internationale organisationer brugte til at beskrive den ustabile situation, der havde hersket siden en voldelig konflikt brød ud i 2006. Regeringen var ikke i stand til at lægge en dæmper på konflikten. Faktisk blev en række politiske ledere direkte beskyldt, og en-

kelte dømt, for at anspore til vold og distribuere våben til civilbefolkningen, og i august samme år måtte premierministeren fratræde sin position på grund af sådanne beskyldninger. Krisen bevirkede, at Østtimor mindre end fire år efter overgangen til uafhængighed begyndte at blive betegnet som en 'fejlslagen stat'.

Det var dog ikke kun den østtimoresiske stat, der var slået fejl. Skuffelsen blandt mine 'internationale' informanter handlede ikke



Præsidentkandidaten Lucia Lobato får sit lederskab godkendt af traditionelle ledere under en valgkampagne.

bare om Østtimor alene men kan blandt andet tilskrives et mere generelt skift i globale politiske forestillinger, der fandt sted i tiden fra løsrivelsen fra Indonesien og indtil krisen i 2006. Den optimisme, der havde præget en række demokratiseringsprocesser efter murens fald, og som forblev intakt da Østtimor

i 1999 løsev sig fra Indonesien, var bare nogle få år senere erstattet af en grundlæggende tvivl om, hvordan 'demokratisering' overhovedet skulle gribes an. Ikke bare Østtimor, men en række andre nye og demokratiserende nationer opførte sig ikke helt, som deres internationale donorer havde forudset. Specielt i årene efter 11.

september 2001 begyndte den 'fejlslagne stat' i stigende grad at blive formuleret som demokratiets nye 'anden' efter kommunismen. Den fejlslagne stat blev således ikke bare defineret som et lokalt, men som et sikkerhedsproblem med globale dimensioner. Østtimors fald fra succeshistorie til 'fejlslagen stat' må især anskues

igennem dette skift og landet giver samtidig et vigtigt indblik i nogle af de konsekvenser, som skiftet har haft for udviklingspolitik i nye og demokratiserende stater.

### Lederskabstræning

En af konsekvenserne var at finde i den kritiske debat om lokale politikere og deres evner til at lede nationen, som jeg berørte ovenfor. Problematikeringen af ledere og deres 'mentaliteter' var imidlertid ikke kun en debat, som cirkulerede internt blandt ansatte i internationale organisationer. Den omtales konkret i en række projekter rettet mod at forbedre lokale lederes kapacitet og kommunikation. Ét sådant projekt var for eksempel et samarbejde mellem den australske regering, adskillige NGO'er og Verdensbanken. Formålet var ifølge medarbejdere på projektet at give Østtimor en 'ny start' efter de mange stridigheder, som forblev mere eller mindre uløste under mit feltarbejde. 100.000 mennesker, ud af en samlet befolkning på omkring en million, var fortsat fordrevet fra deres hjem efter volden i 2006. De boede nu i flygtningelejre overalt i hovedstaden. Bandevold og stening af forbikørende biler var hverdagskost, og adskillige politiske ledere, der tidligere havde kæmpet sammen for et uafhængigt Østtimor, var knapt nok på talefod. Nationen skulle altså fornys, og demokratiseringsprocessen sikres gennem træning og rådgivning af ledere. Med 'ledere' mente projektets planlæggere hovedsageligt politiske ledere, men også religiøse ledere, civilsamfundsledere, statsansatte og kommende lede-

re. I den toårige periode, projektet forløb over, nåede det at berøre omkring 175 politiske ledere, heraf især regeringsledere og parlamentsmedlemmer.

I workshops og enkeltsessionser skulle ledere arbejde med hypotetiske scenarier, som de skulle løse. Herefter blev løsnings- og beslutningsprocessen dekonstrueret; lederne skulle ifølge projektets ansatte kritisk evaluere de valg, de havde truffet, og i denne proces se nærmere på faktorer i deres baggrund, som fik dem til at agere som de gjorde, herunder deres tro og traditioner. De skulle "se ind i sig selv", hed det sig. Også en lang række andre projekter er kommet i stand og forsøger tilsvarende at arbejde med Østtimors mange problemer som en fattig, nydannet nation med tårnhøj arbejdsløshed og enorm fattigdom. Det var dog interessant at bemærke, at i sådanne lederskabsprogrammer blev landets krise overordnet forklaret som bundet til mentale, traditionelle, eller kulturelle faktorer. "Vi forsøger at forandre deres adfærd, deres indstilling", fortalte en ansat i det ovennævnte projekt mig. På den baggrund blev også løsningsmodellen præsenteret som en art psykologisk proces. Gennem kritisk selvrefleksion håbede man, at lederne ville blive bedre udstyret til at træffe bedre valg og kommunikere bedre, både internt i det politiske liv og med befolkningen. I dette og andre projekter målrettet det politiske lederskab stiledede man altså efter et mentalitetsskifte, der i høj grad blev defineret som en overgang fra traditionelle og kulturelt motiverede handlingsmønstre til

moderne og demokratiske.

Ved at sætte ind fra toppen af samfundet håbede man, at ledere ville tage deres nye færdigheder med sig i deres videre arbejde, og dermed stå i spidsen for en generel forandring af samfundet, for et bredere mentalitetsskifte og en ny tilgang til demokratisering. Men hvordan blev sådanne projekter modtaget lokalt?

### At lære at gå

Jeg interviewede under mit feltarbejde en lang række politiske ledere. Mange af dem havde været i berøring med forskellige typer af internationale lederskabsprojekter i form af løbende rådgivning i deres daglige arbejde eller workshops og seminarer. Mange virkede i høj grad til at have taget den nye kritiske internationale diskurs om nationen til sig. Både blandt det politiske lederskab og blandt mine øvrige informanter var en konstant dialog om nationen og dens befolkning i gang. Men i stedet for den selvrefleksion, som internationale projekter havde opfordret til, mødte jeg blandt politiske ledere dog en højst kritisk debat om folket; lederne så udad snarere end indad. "Der er behov for et mentalitetsskifte", hed det gang på gang i mine samtaler med politiske ledere. "Befolkningen tager ikke initiativ til noget som helst, de sidder bare og venter på at nogle andre, staten eller det internationale samfund gør noget".

De internt fordrevne i hovedstadens flygtningelejre blev ofte fremhævet af de politiske ledere som symbolet på folkets tilbagestående, dovenskab og mangel på initiativ. "Mange af dem har huse at vende hjem til!", klagede

Manuel, en ungdomsleder fra det tredjestørste parti, det demokratiske parti (PD). "De vil bare ikke. De får serveret alt i lejrene, mad og rent vand". Under mit feltarbejde stillede jeg op som valgobservatør for en amerikansk NGO og deltog i den anledning i et interview med præsident José Ramos-Horta. Han sagde spøgefuldt: "Østtimor er det eneste land i verden, hvor flygtninge holder forlænget weekend. Jeg forsøgte at sætte et møde i stand med lejrlederne på en fredag, men de svarede, at fredag kunne de skam ikke - da skulle de på besøg i deres hjemdistrikt Los Palos". Han kluklo og fortsatte: ""Hvad så med mandag", prøvede jeg så at spørge dem, men det kunne de heller ikke, sagde de, for først da havde de planlagt at vende hjem igen". Præsidenten satte ligeledes spørgsmålstejn ved, hvorvidt de internt fordrevne ikke bare kunne vende hjem igen og beskrev nogle af dem som kyniske forretningsmænd, der fordelte familiededlemmer over flere lejre, så de kunne modtage dobbelte mædrationer og handle med deres tildelte rissække. En del politiske ledere var direkte flove over befolkningen. "Se på alle de lejre i hovedstaden", klagede Manuel fra PD under en af vores samtaler. "Se på alle de flygtningelejre i hovedstaden... egentlig har vi ikke grund til at skamme os over det, vi er jo dog en ny nation. Men alle de fremmede nationer, der kommer her og ser det... det gør mig flov".

Hvis politiske ledere var kritiske overfor folket, var mange blandt befolkningen omvendt enige om, at landets krise først

og fremmest skyldtes de politiske leders manglende evner. De fleste af mine informanter, der ikke var involverede i politik, udtrykte frustration over i den grad at være afkoblet fra beslutningsprocesserne. De længtes mod modstandskampen mod Indonesien, hvor ledere og folket havde haft et fælles mål, nemlig uafhængighed. Mange udtrykte ønske om et stærkere lederskab, der kunne tage over og styre nationen fremad. "Østtimor, hvad skal der blive af det", sukkede mine venner i hovedstaden, "hvor er det her land på vej hen? Hvad skal der blive af os, hvis ikke lederne finder sammen om en løsning?".

Mine østtimoresiske informanter beskrev ofte landet som svagt eller som tilbagestående i forhold til andre lande. "Nationen er syg", sagde Manuel engang, mens andre beskrev nationen som en "nyfødt baby". I mit nabolag i hovedstaden Dili samt hos familien, jeg boede ved, hørte jeg ofte folk sammenligne sig med "moderne nationer", som de udtrykte det. "Østtimor er jo kun en baby", sagde min ven Xavier. Jeg havde spurgt til, hvorfor han havde slået sin niece, så hun gik rundt med blå-gule lægge. "Jeg ved godt, at jeg ikke burde slå hende, men jeg er jo kun lige ved at lære at gå. Jeg er ikke moderne som dig", sluttede han af. Det sidste blev sagt i sjov med et lille grin, men forklaringen vidnede om en langt mere generel og nærmest konstant kritisk selvrefleksion, som rakte langt ud over det politiske lederskabs rækker. Ikke blot nationen blev beskrevet som nyfødt, folk karakteriserede ligeså beredvilligt

sig selv som tilbagestående, traditionsbundne og uvidende udi moderne, demokratisk praksis.

### Den ny maubere

Mit feltarbejde viste altså, at folk ikke blot var passive modtagere af internationale tilgange til lederskabstræning og kritiske diskurser om lokal kapacitet og lederskab eller af eksterne evalueringer af nationen, som placerer den i indekset over forfejlede stater. De kom i spil gennem et altid aktivt engagement med 'det internationale samfunds mening', gennem koncentreret avislæsning, rygteudveksling og lange diskussioner om nationen.

Den nye kritiske diskurs om befolkningen har nok især fundet relevans, fordi den på sin vis minder om tidligere tiders koloniale kritik af befolkningen. Den koloniale brug af betegnelsen maubere i betydningen tilbagestående, passivt, og uvidende har fået en ny relevans, men nu introduceret af internationale organisationer og medarbejdere snarere end det tidligere kolonistyre. Antropologiske kilder fra de sidste år af det portugisiske kolonistyre viser, hvordan højlandsbefolkningen, der gav navn til termen maubere, ligeså beredvilligt som portugiserne beskrev sig selv som tilbagestående og uvidende. Det er bemærkelsesværdigt, at ligesom mauberes senere transformation fra en negativt ladet kolonial betegnelse af befolkningen til en heroiserende beskrivelse af folket, er den nye kritik af befolkningen i post-konfliktstaten i høj grad blevet introduceret af det politiske lederskab, men nu gennem deres aktive engagement med internatio-





En FRETILIN-vælger under valgkampagne henviser til 'folket'.



En landsbyleder foran valgplakat med Ramos-Horta, der i 1996 modtog Nobels Fredspris for sit arbejde for en fredelig løsning på Timor-konflikten.

nale kritikker og redskaber. Ligesom det var tilfældet under portugiserne med deres referencer til maubere, har den nye eksterne kritik af befolkningen ligeledes oversat sig til en altid igangværende selvkritik.

### Træning af trænere

Som Tanja Murray Li beskriver det i forhold til udviklingsprojekter i Østtimors naboland Indonesien, deles ønsket om at forandre og forbedre lokalsamfund ofte af modtagerne af sådanne projekter,

af lokalbefolkninger, der har et stærkt håb om at følge trit med andre nationer; om at blive "moderne" og "progressive", som mine lokale informanter i Østtimor udtrykte det.

Politiske ledere var interessere-

de i international rådgivning og træning, og projektet, jeg beskrev ovenfor, blev udviklet i tæt konsultation med en lang række lokale ledere. Også folk udenfor den politiske sfære efterlyste ofte 'skills' udbudt af internationale organisationer, hvad enten det var i form af computer- eller engelskurser, kapacitetsopbygningsworkshops eller lignende. Der er ingen tvivl om, at mange af de politiske ledere, jeg talte med, fandt nytte i de redskaber, de modtog i deres engagement med forskellige internationale rådgivnings- og træningsprojekter.

Dog er der god grund til at se nærmere på nogle af de utilsigtede effekter, som sådanne projekter har. Mens Østtimor tidligere blev beskrevet som en internationalt skabt succeshistorie, blev krisen og selve den fejlslagne stat anset som lokalt skabt - på trods af, at selve staten jo netop kom til under en international administration. Løsningsmodellen var i Østtimor, som i så mange andre postkonflikt-nationer, en stærkt forøget international involvering i demokratiseringsprocessen, en proces hvori lokale lederskabsevner blev draget i tvivl. Her er det bemærkelsesværdigt, at mens den fejlslagne stat i høj grad blev forklaret ud fra problematiske kulturelle og 'traditionelle' faktorer, fandt en lignende problematisering af internationale tilgange til demokratisering ikke sted, ej heller af de internationale ansatte, der i så høj grad har været med til at opbygge statslige institutioner som de ser ud i dag. Tværtimod er det blevet mere og mere normalt, at argumentere for øget international styring eller forvaltning, når der opstår fornyet uro i post-konflikt-nationer.

Et af problemerne med dette som jeg har peget på i denne artikel, har i Østtimor været at også lokalt har den konstante kritik af lokal kapacitet og lederskab været med til at skabe mistro overfor lokal autoritet og formåen. Dette har man særligt set i andre former for lederskabstræning, hvor man har forsøgt at overføre kapacitet og viden fra internationale til lokale aktører via international træning af lokale trænere. Hensigten har været at lederskabstræning i højere grad bliver en lokalt snarere end internationalt styret proces, men som mine lokale informanter nogle gange pointerede, havde disse lokale trænere ikke nær så stor gennemslagskraft som en international. "Folk vil have den rigtige vare", sagde de, "en professionel træner eller ekspert i stedet for en lokal". Selvom der i Østtimor i dag er et øget ønske om at frigøre sig fra 'det internationale samfund' og stå på egne ben, bibeholdes således efterspørgslen efter international rådgivning og overførsel af 'skills' og viden. ■

#### **Forslag til yderligere læsning:**

*Li, Tanja Murray. The Will to Improve: Governmentality, Development, and the Practice of Politics. Duke University Press. 2007*

MAJ NYGAARD-CHRISTENSEN ER I ØJEBLIKKET BASERET PÅ NORDISK INSTITUT FOR ASIENSTUDIER, EFTER AT HAVE FORSVARET SIN PH.D.-AFHANDLING "WHEN UTOPIA FAILS: POLITICAL DREAMS AND IMAGINARIES OF DEMOCRACY IN TIMOR-LESTE" VED AFDELING FOR ANTROPOLOGI OG ETNOGRAFI PÅ ÅRHUS UNIVERSITET. AFHANDLINGEN BYGGER PÅ MERE END 17 MÅNEDERS FELTARBEJDE I ØSTTIMOR MELLEM 2004-2005 OG 2007-2009.

**alle fotos af forfatteren**

# HVORDAN 'GOVERNMENT' BLIVER TIL 'GAVMAN'

## POLITISK LEDERSKAB I PAPUA NY GUINEA

For folk i Papua Ny Guinea (PNG) har indførelsen af en moderne stat betydet store omvæltninger. For det meste fokuserer forskere og journalister på overgangen fra stenalderteknologi til jettfly og internet, hvilket flere af landets indbyggere har været vidne til i løbet af deres liv. Af ligeså stor samfundsmæssig betydning er den sociale forandring og de nye lederskabsformer, som er kommet ved, at en kolonimagt har trukket en statsstruktur nedover hovederne på løst organiserede etniske og slægtsbaserede grupper.

af STEFFEN DALSGAARD

|| Papua New Guinea is not my government. Baluan is my government" fortalte en mand fra øen Baluan mig under mit feltarbejde om staten og politisk lederskab i PNG. Det var umiddelbart inden parlamentsvalget i 2007, og vi havde diskuteret politik, politikere og korruption. Mandens holdning var, at PNG var ligegyldigt for ham - både som stat, som regering og som samfund. Disse størrelser gjorde ingenting for ham. Hans loyalitet lå hos hans hjemstavn og hans slægtninge. Manden var i høj grad klar over PNGs eksistens og dens betyd-

ning for folk - han var selv tidligere skolelærer og havde som offentligt ansat været på statens lønningsliste. Men det er ikke ualmindeligt, at selv statens ansatte sætter spørgsmålstegn ved netop samfundets eksistens som en samlet helhed og ved statens rettighed som det, der kan virke samlende.

I PNG er politisk lederskab ofte det, som skaber en idé om 'samfundet' og får det til at hænge sammen. Idéen om PNG som ét samfund er ikke en, som landets befolkning automatisk vokser op med. Selvom de fleste er klar

over, hvilket land de bor i, så er der stadigvæk mange, som kun har få års skolegang og heller ikke på andre måder konfronteres med statens tilstedeværelse i deres liv i de perifere landområder, hvor 85 % af befolkningen befinder sig. Selv for de, der er veluddannede og aktivt tager del i statens virke (som lærere, sygeplejersker, eller embedsmænd i distrikts- eller provinsadministrationerne), er staten en størrelse, som ikke kan tages for givet. Politiske beslutninger og statens fordeling af ressourcer afhænger nemlig i høj grad af personen,



Tre 'gav men' hyldes i forbindelse med indvielsen af en bro. Fra venstre ministeren for skovbrug, Manusprovincens daværende guvernør samt præsidenten for områdets lokalregering.

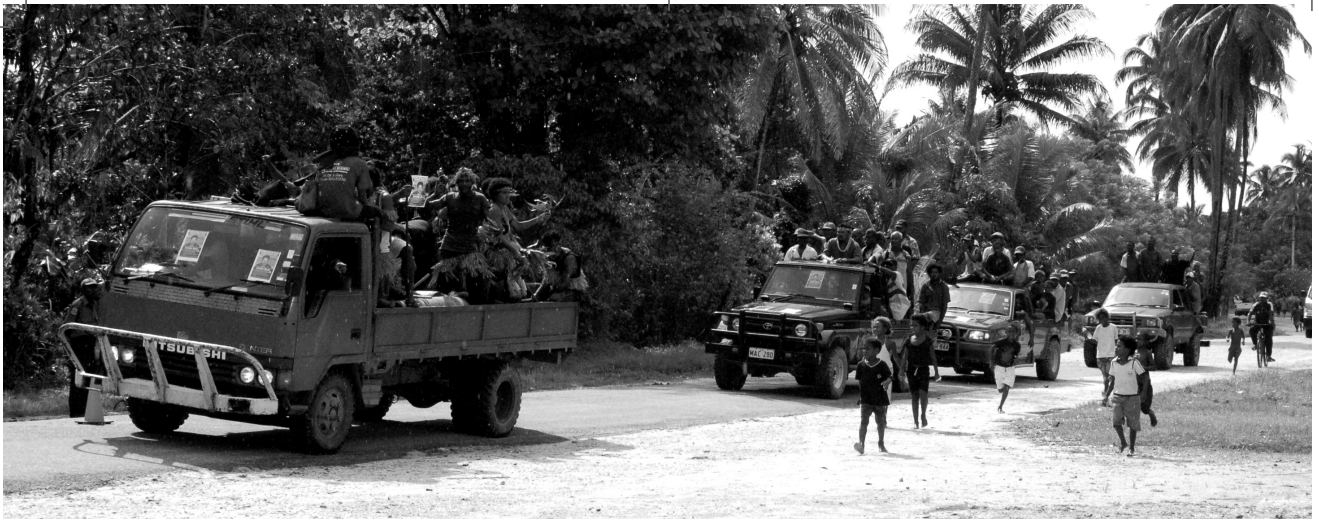
som sidder i toppen af hierarkiet, og den enkelte borgers adgang til rettigheder og statslige ydelser afhænger af ens personlige relation til en politisk topfigur - oftest en mand, som sidder i regeringen. Staten eksisterer som en personificeret størrelse. Den associeres direkte med de enkelte mægtige personligheder, der kontrollerer dens ressourcer. Folk i PNG er dermed ret beset først fulgyldige borgere, når de har en magtfuld politisk allieret, som kan anerkende deres eksistens. Snarere end at se dem som 'borgere' er det mere præcist at referere til folk som

'tilhængere' eller 'klienter' af en politisk leder eller 'statspatron', og dermed indirekte som tilhængere af staten selv. Eller som modstandere af staten, såfremt deres politiske leder ikke er ved magten.

### Gavman

Ordet for både 'stat' og 'regering' på Tok Pisin (PNGs fællesprog) er *gavman*. Tidlige beretninger fra PNG fortæller, at befolkningen i nogle landdistrikter tog dette ord samt det beslægtede *developman* (fra *development*) som en henvisning til enkelte, mægtige mænd, som ville bringe

dem store ressourcer og udvikling. I daglig brug kan ordet *gavman* betyde både systemet af statsinstitutioner eller regering, og den konkrete politiker eller topembedsmand, der anses for at trække i trådene indenfor et bestemt distrikt eller i en statslig institution. På denne måde vælger jeg analytisk at referere til en 'gavman' som en transformation af den i antropologien så velkendte 'big man'. En big man er et traditionelt ideal for en leder. Han er karakteriseret ved at have opnået sin status ved personlige evner og dygtig manipulation af sociale nor-



En kandidat med følge på vej til officielt at lade sig registrere som opstillet til parlamentsvalget. At give indtryk af at have en stor skare af tilhængere er vigtigt for at overbevise andre om ens muligheder og popularitet.

mer for udveksling. Hermed står han i modsætning til en høvding ('chief') som ideal-type, der automatisk tilskrives anseelse ud fra den slægt, han er født ind i.

Mest kendt fra Ny Guineas højland er en big man den ledertype, som oftest associeres med PNG. En big man er beskrevet som et knudepunkt for samfundet i om-

råder, hvor der ikke findes en institutionaliseret autoritet. Han opnår magt ved gældsætning af slægtninge og udvekslingspartnere. Ved at kanalisere ressourcer mellem disse forskellige personlige forbindelser kan han skabe sig en position som centrum for udveksling, hvilket giver politisk og økonomisk indflydelse. Han kan

således både være midtpunkt for økonomiske transaktioner og for mobilisering af krigere. På denne måde 'skaber' han selve lokalsamfundet gennem manipulation af relationer til slægtninge såvel som til konkurrenter. Gruppen, som han er leder for, eksisterer kun i og med, at han arbejder for at holde den sammen ved konstant

Fordeling af madvarer (her sago og betelnødder) til gæster er bydende nødvendigt for en potentiel gav man. Her er det en af parlamentskandidaten Luke Polongous slægtninge, der nøje følger optegnelser over hvilke slægts-, kirke- og landsbygrupper, der har været til stede ved den officielle annoncering af Polongous kandidatur.





Charlie Benjamin (til højre) modtager gaver i Lopahan.

at initiere og opretholde personlige forbindelser til dens medlemmer såvel som til de udvekslingspartnere, han, og gennem ham gruppen selv, er afhængige af.

På lignende vis men dog på et langt større plan skaber en 'gav man' - en 'government man' - sin politiske position ved at stå som centrum for udveksling. For at blive valgt til parlamentet er det nødvendigt at skaffe sig politisk opbakning, hvilket gøres mest effektivt ved at give forskellige former for ydelser til potentielle vælgere og tilhængere i håbet om at de vil gengælde med politisk støtte og stemmer under valget. Sådanne ydelser kan være alt lige fra finansieringen af kirke- eller skolebyggeri til spillerdragter til lo-

kale sportshold eller betaling af skolepenge for fattige familiers børn. At udvise generøsitet er en nødvendighed for den, som ønsker at stille op til et valg. Det er svært at sige nej uden at frygte, at man vil blive beskyldt for at være en gni'er. Selvom 'stemmekøb' er ulovligt, er det moralsk forkasteligt at påstå at være en stor og vigtig leder, hvis man ikke kan bevise det i praksis ved at donere materielle ressourcer til vælgere.

For de politiske kandidater, som har succes og formår at blive valgt, kan de som gav man være knudepunkter for udveksling med selve staten. Den slægtsgruppe eller politiske sammenslutning, som har fået en politiker valgt, erhverver sig hermed også rettigheder i

forhold til hans adgang til statsressourcer. Samtidig kan en valgt gav man trække på sine personlige relationer til at igangsætte statslige byggerier. I parlamentsvalget i 2007 konkurrerede et par af kandidaterne i Manusprovinsen om æren for at have muliggjort rekonstruktionen af en større vejstrækning på provinsens største ø. Et væsentligt argument, som blev præsenteret af én af kandidaterne og hans tilhængere, var at han havde adgang til jord, hvor der kunne udvindes grus, som kunne anvendes til rekonstruktionen. En sådan privat ressource havde den konkurrerende kandidat ikke mulighed for at mobilisere, og han blev af nogle derfor anset for at være mindre fordelagtig



En tidligere guvernør (Stephen Pokawin) på vej til at lade sig opstille til parlamentsvalget i Manus.

som parlamentsmedlem, fordi han ikke kunne fungere som kanal på samme måde for mobiliseringen af forskellige ressourcer. Kandidaten med adgang til grus kunne bidrage med denne ressource til udøvelsen af sine statslige pligter som leder. Han udtrykte dermed, at hans lederskab var baseret på personlige muligheder udover dem, som han havde adgang til gennem statens institutioner.

En gav man personificerer altså selve staten som kollektivt politisk projekt. De, som har et udvekslingsforhold til en gav man, har også et udvekslingsforhold til sta-

ten og er inkluderet i dens favn. De, som ikke har, kan enten forsøge at åbne et udvekslingsforhold til en gav man, eller de må vente til næste valg, hvor de kan forsøge at etablere deres egen politiske leder ad demokratisk vej.

### Charlie Benjamin

I december 2006 besøgte jeg landsbyen Lopahan på nordkysten af Manus Island. Anledningen var, at den lokale elementary school havde sidste skoledag. På denne dag blev der uddelt præmier til de dygtigste elever, og man fejrede generelt skoleårets afslutning med

spisning, musik og underholdning. Hvad, der gjorde denne begivenhed til ekstra vigtig og storslået dette år, var, at Charlie Benjamin, en af Manusprovinsens to parlamentsmedlemmer, havde sagt ja til invitationen om at besøge landsbyen i dagens anledning. Selv var jeg inviteret med af en af mine kontakter i provinsregeringen, hvis mor stammede fra Lopahan.

På den sidste skoledag blev en stor del af opmærksomheden rettet mod begivenhedens gæster. Hvor vi alle fik små gaver af lokal kulturel betydning, var der ingen tvivl i gavefordelingen om, at Ben-





Den øverste valgtilforordnede for parlamentsvalget i Manusprovinserne annoncerer rækkefølgen af kandidater på stemmesedlen. Til højre provinsernes administrator (med solbrillerne).

jamin var æresgæsten. Samtidig med at han fik overrakt sine gaver, gav en af landsbyens ledere ham også et brev med beskeden om, at han ikke behøvede at læse det med det samme. Han tilføjede ydmygt, at hvis Benjamin ikke brød sig om brevets indhold, behøvede han ikke at følge det. Benjamin læste dog brevet med det samme, og da jeg sad ved siden af ham, fik jeg lov til at se det. Det var en anmodning til Benjamin om at finansiere nogle vandtanke og rør, så landsbybeboerne kunne sikre sig rent drikkevand opsamlet fra hustagenes blik frem

for, at de skulle hente det ved den nærmeste flod.

Benjamin tøvede ikke. Han lovede, at han ville bevilge penge til det, så snart det var muligt. Han kunne heller ikke andet. Efter at landsbybeboerne havde behandlet ham som en fornem gæst og understreget, hvor vigtig en person han var, så var det ikke muligt for Benjamin at sige nej til forespørgslen. Havde han gjort det, ville han modsige Lopahan-folkernes udsagn om sin vigtighed. At give en mand som Benjamin gaver, og behandle ham som en æret og værdsat person, er en typisk må-

de, hvorpå landsbyfolk i Manusprovinserne forsøger at etablere personlige udvekslingsrelationer til en gav man. Landsbyen får lovning på ressourcer til udvikling, mens deres velgører øger sin chance for at få et par ekstra stemmer ved næste valg ved således at vise sin gavmildhed.

For at forstå vigtigheden af at etablere direkte personlig kontakt til en gav man er det nødvendigt at kende til ressourcerne i det politiske system i PNG. Siden begyndelsen af 1980'erne har parlamentsmedlemmerne i stigende grad givet sig selv kontrollen over



Skolebørnene i Lopahan med traditionel udsmykning i dagens anledning.

udviklingsmidlerne. Hvor provins- og distriktsadministrationernes faste bloktilskud er relativt små og for det meste bundet op på lønninger, så findes de reelle udviklingsmidler til projekter i nogle statslige puljer, som parlamentsmedlemmerne næsten enerådigt bestemmer over. Det giver således sjældent mening for en landsby at søge om midler via bureaukratiske kanaler. I stedet kan en dygtigt orkestreret begivenhed, hvor et parlamentsmedlem er udsat som æresgæst og modtager af bestemte kulturelle gaver, som påtvinger ham at give positiv respons, være en hurtigere og mere effektiv måde at sikre sig udvikling på. Her er det for landsbyfolk ligegyldigt om udviklingsmidlerne kommer fra politikerens egen

lomme eller fra statslige puljer. Fordelingen af sidstnævnte er ligeså afhængig af personlige beslutninger og gives ligeså ofte til personlige relationer, som politikerens egne 'private' ressourcer.

### Korruption og valg

Nødvendigheden af konstant at pleje og opretholde dette udvekslingsforhold har for mange gaven kollideret med moralske ideologier og demokratiske idealer, som er forbundet med det vestlige statsideal. Som en tidligere australsk koloni er PNGs statsapparat og lovgivning opbygget som en variant af den australske og den britiske model. Dronning Elizabeth er tilmed PNGs officielle overhoved og repræsenteret ved en general-guvernør.

Det betyder, at der fra officielt hold skelnes skarpt mellem politikere som privatpersoner og de offentlige embeder, de beklæder. Det er forbudt at bruge statens ressourcer på projekter iværksat af ens slægtninge, og det er ligeledes ildeset, at statens midler ryger i politikerens egen lomme. Da de demokratiske idealer foreskriver, at mennesker er lige og skal have samme muligheder, er det forbudt at påvirke vælgere med gaver.

Alligevel lader disse regler sig gradbøje. En af kandidaterne fortalte mig således, at hvis man vil stille op til et parlamentsvalg, så begyndte ens valgkampagne den dag, man blev født. Folk vil forholde sig til, hvordan man har opført sig gennem hele livet. Hvis man har været der for slægtninge eller



Den tidligere guvernør (Dr Jacob Jumogot) på vej med sine børn til at lade sig genopstille til parlamentsvalget i Manus.

bekendte, når de led nød, så vil man kunne trække på deres taknemmelighed og moralske gæld. Hvis man har været selvisk, står man uden de store chancer for at vinde, selvom man bruger store midler i sidste øjeblik. Dette stiller nødvendigvis spørgsmålet om, hvornår der er tale om stemmekøb? Vil en serie af ydelser og gaver før en kandidat annoncerer sit kandidatur være et køb? Vil en livslang generøsitet - om den så sker som en strategisk og kalkuleret indsats med henblik på engang at opstille til valget - være en form for stemmekøb?

For at kunne forhindre stemmekøb og favorisering af nogle borgere frem for andre afkræves parlamentsmedlemmer og andre statslige ledere oplysninger om, hvordan

de bruger deres ressourcer. Denne påkrævede åbenhed ('transparency') om fordelingen af statslige ressourcer var alle mine informanter tilhængere af - fra landsbyboere over provinsebedsmænd til nationale politikere. Imidlertid forekom det mærkværdigt for nogle af dem, at det politiske system ikke krævede den samme åbenhed af vælgere som af politikere. Hvor en politiker skal tydeliggøre, hvordan han bruger sine midler og på hvem, så er det enhver vælger tilladt at holde sin stemme og dermed sit udtryk for politisk støtte hemmeligt. Dette er en udfordring for idealet om gensidighed og reciprocitet mellem politiske kandidater og gav men på den ene side og deres tilhængere og vælgere på den anden. Såfremt en kandidat ik-

ke bliver valgt ser han med mistro på alle, som han har hjulpet eller givet gaver. Den kandidat som vinder valget, skal skelne mellem de, der reelt har stemt på ham, og som han dermed skylder sin opmærksomhed og sine udvekslingsmidler, og de, der ikke har stemt på ham, men blot tropper op og påstår det. Det var i nogles øjne uretfærdigt at de, som ikke havde gjort sig fortjent til en gav mans gunst ved at give ham en stemme, kunne komme og kræve samme de samme ressourcer, som hans trofaste politiske støtter.

### Social ulighed i det moderne PNG

De nye ressourcer, som staten har stillet til rådighed har afstedkommet forandringer i lederskab,



Papua Ny Guineas premierminister Sir Michael Somare.

men alligevel forekommer det moralske ideal for statslige politikere at være, hvad jeg analytisk har valgt at kalde en 'gav man'. Denne er en variant over den traditionelle big man, dog med adgang til bedre kommunikationsmidler, større ressourcer og dermed også øgede muligheder for at initiere og opretholde personlige relationer.

Statens ressourcer har på mange måder øget social og økonomisk ulighed, men landsbyfolk har dog adgang til ved hjælp af sociale normer at udligne økonomiske forskelle. Som manifestationen af det kollektive er en gav man ikke større, end hans tilhængere kan gøre ham til. Mulighederne for at manipulere sociale forhold ved hjælp af kulturelle normer for recipitet og forventninger om lederes gavmildhed strander dog på statslige love og idealer for demokrati, for hvad der er 'fair' fordeling af ressourcer, og for hvilke transaktioner, der ønskes transparente, og hvilke en politisk aktør har ret til at holde skjult.

Disse moralske og ideologiske konflikter er grundlæggende forbundet med fraværet af forestillingen om PNG som ét samfund og som ét land. Denne forestilling

udfordres konstant af selve konkurrencen om adgangen til statens ressourcer, der skal erobres via en politiker, som i sig selv bliver gav man, og dermed på sin vis i sig selv *bliver* staten (gavman). Dermed forstår PNGs indbyggere primært statsligt lederskab i forhold til potentielle lederes evne til at udveksle og fordele ressourcer. ■

**Forslag til yderligere læsning:**

*Godelier, Maurice og Strathern, Marilyn (red.) Big man and Great Men. Cambridge. 1991.*

*Jordens Folk: Stillehavets Øiger, vol. 39, nr. 2, 2004.*

*White, Geoffrey og Lindstrom, Lamont (red.) Chiefs Today. Stanford. 1997.*

**STEFFEN DALSGAARD** ER ADJUNKT VED AFD. FOR ANTROPOLOGI OG ETNOGRAFI, AARHUS UNIVERSITET, EFTER FOR NYLIG AT HAVE FORSVARET SIN PH.D.-AFHANDLING "ALL THE GOVERNMENT'S MEN: STATE AND LEADERSHIP IN MANUS PROVINCE, PAPUA NEW GUINEA". AFHANDLINGEN SÅVEL SOM DENNE ARTIKEL ER BASERET PÅ I ALT 20 MÅNEDERS FELTARBEJDE I PNG I 2002-03 OG 2006-08.

alle fotos af forfatteren

# MANAGEMENTALITET OG AUTORITETENS FORVANDLING

## LEDELSE I EN KUNNSKAPSØKONOMI

### BOGANMELDELSE

Jakob Krause-Jensen

Tian Sørhaug:

**Managementalet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi.**

Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AIS. paperback, 2004, 360 sider, 400 kr.

Som dette nummer af Jordens Folk vidner om, handler fænomener som ledelse, magt, autoritet om sociale relationer og kulturelle konventioner og kan derfor gøres til genstand for antropologisk undersøgelse. Den norske socialantropolog Tian Sørhaug beskriver således forskellige autoritetsformer (og teorieme om dem) og deres forvandling. Autoritet er, siger Sørhaug, en social relation som befinder sig midt mellem kontrol og tillid, mellem magt og frivillighed. Denne dialektik er der mange sociologer og antropologer, der har forsøgt at begribe, ikke mindst ved hjælp af Foucault-inspirerede analyser. Ordet 'managementalet' i bogens titel er da også Sørhaugs neologisme inspireret af Foucaults 'governmentality', som efterhånden er blevet sociologisk allemands-eje, når det handler om at forstå magtens nyere udtryk. Men Sørhaug tænker ikke ind i en Fou-

cauldiansk teoriramme, men bruger sine antropologiske rødder til at tænke videre og vildere med, når han vil forstå autoritetsformer og deres forviklinger og forvandlinger. Hvor begrebet governmentality handler om styring af en befolkning, er pointen med begrebet 'managementality', at når talen i dag falder på 'ledelse', så har erhvervsvirksomheden fået en slags kulturelt hegemoni. Det afspejles eksempelvis i New Public Management, hvor ledelse i den offentlige sektor ændres med inspiration fra den private sektor.

Sørhaug får perspektiv på ledelsesfænomenet ved at anskue det komparativt. Med eksempler på, hvordan autoritetsforhold udfolder sig og opfattes blandt Tiv på Fiji og i Kina. Herved adskiller han sig fra de fleste andre sociologiske analyser af autoritet, som netop bliver til analyser af 'magt', forstået som 'teknologier' og 'mekanikker'. En af Sørhaugs pointer er således, at ledelse og autoritet ikke bare kan beskrives som raffinerede former for disciplinering. Ældre autoritetsformer overlever gennem nye: Magtudøvelse afhænger også af mimetisk begær, af forførelse, af tro og karisma. Sørhaug minder os således om, at vor tids fetisering af 'ledelse' er beslægtet med magiske tænkeformer.

Det stærkeste argument for, at Sørhaug har ret, finder vi i det se-

neste års finanskrise. Sørhaug ser eksempelvis en sammenhæng mellem finanskapitalismen og karismatiske autoritetsformer. I en økonomi, hvor navne og identitet (brands) tilkendes stor værdiskabende kapacitet og i en finanskapitalisme, hvor værdisætning bliver værdiskabelse, er det ikke underligt, at ledere dyrkes og tilkendes magiske kræfter og værdiskabende kvaliteter (afspejlet i astronomiske lederlønninger). Ligesom finanskapitalisme er værdisætningsbobler baseret på forventede værdistigninger, således er også karismatisk autoritet autoritetsbobler baseret på forventninger.

En anmeldelse på kun 3600 anslag kan kun fattigt gengive de mange vilde vinkler og inspirerende iagttagelser, som Sørhaugs bog indeholder. Bogen er et idé- eller inspirationskatalog til antropologer og andre, der gerne vil have friske perspektiver og ny forståelse for de ledelsessammenhænge, de befinder sig i. Den giver både et overblik over og en kritisk læsning af toneangivende ledelsesteorier i vesten og fungerer med sine komparationer til autoritetsformer udenfor en euroamerikansk kontekst og sine referencer til klassiske sociologer og antropologer som et originalt og forfriskende antropologisk forankret korrektiv til alt for mekaniske magtanalyser. ■

# KAMPEN OM INTEGRATIONEN

## DISKURSER OM ETNISK MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

### BOGANMELDELSE

af Karin Daugaard Hansen

*Betina Wolfgang Rennison: Kampen om integrationen. Diskurser om etnisk mangfoldighedsledelse. Hans Reitzels Forlag 2009. 298kr.*

|| Det burde egentligt være så enkelt". Sådan indleder Betina Wolfgang Rennison, cand.scient.adm. og ph.d. i offentlig strategi og ledelse (CBS 2003) bogen "Kampen om integrationen. Diskurser om etnisk mangfoldighed".

To hotte politiske emner - manglen på arbejdskraft og den lave erhvervsfrekvens blandt etniske minoriteter - synes umiddelbart at kunne løse hinanden. I praksis er det ikke så let, men hvorfor egentligt ikke?

Med afsæt i Luhman og Foucault, taler Rennison otte særskilte diskurser frem, som på hver deres måde italesætter og konstruerer etnisk mangfoldighed. Hver diskurs har sit eget rationale, sigte og princip med en dertilhørende integrationsstrategi, problemdefinition og løsningsforslag. Hver diskurs skærer specifikke identitetsmuligheder ud til etniske minoriteter, hvilket tilsammen har betydning for, hvordan det giver mening at lede mangfoldigheden. Hver diskurs beskrives systematisk under disse overskrifter og afrundes med et kritikafsnit, der diskuterer diskursens blinde vinkler og relation til de andre diskurser.

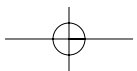
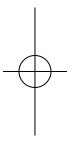
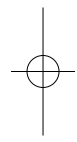
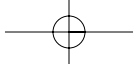
Den meget systematiske analyse synliggør på fremmeste vis konsekvenserne af de respektive positioner for ledelse, integrationsstrategier, identitetsmuligheder osv. Selvom jeg umiddelbart stejlede over brugen af Excelskemaer til at opsummere diskurserne, er jeg

endte med at se dem som et af bogens esser: Skematiskeringen hjælper bogen med at ramme den del af sin målgruppe, der består af travle praktikere, politikere og ledere, der som en kammerat engang sagde, kun forstår to ting: Excel og PowerPoint. (Andre kan med fordel læse bogens metode- og teoriafsnit på nettet).

For antropologen er der ikke meget nyt under solen på den teoretiske front, og det er svært at undgå kritiske metodespørgsmål som: hvorfor lige otte diskurser? Hvorfor passer det hele så godt? Har det eksplorative sigte ladet sig farve af en mere kvantitativ, deduktiv, dataindsamling?

Ikke desto mindre tilbyder bogen et letlæst, veldisponeret overblik over en meget kompleks debat, og typologien er et aldeles fornuftigt bud på en operationalisering af et svært tilgængeligt felt. Den har stort potentiale for praktikere (antropologer såvel som ledere og politikere), der med henvisning til bogen kan begynde at tale samme sprog og at lede i "anden orden"(237 ff) - det vil sige at se deres positioneringer som et valg og forholde sig reflektivt og bevidst til, om positioner i andre diskurser tilbyder mere konstruktive perspektiver.

Bogen engagerer sig i debatten (næsten) uden at dømme og tilbyder sine læsere konkrete redskaber og en mere nuanceret og vidensbaseret tilgang til at gøre det samme. ■





<b>INTRODUKTION</b>	<b>3</b>
<b>SÅ FEDT ER DET HELLER IKKE</b>	<b>5</b>
- Lean og jagten på spild i en socialforvaltning AF JAKOB KRAUSE-JENSEN	
<b>LEDELSE DER SLANKER</b>	<b>12</b>
- forbedring og effektivisering gennem fjernelse af spild AF ANDERS KLITMØLLER & ENA ALVARADO MADSEN	
<b>MENNESKEMATERIALE</b>	<b>18</b>
- Militær ledelse i forandring AF SITA RAMCHANDRA KOTNIS	
<b>LEDERSKABSTRÆNING I ØSTTIMOR</b>	<b>26</b>
- demokratisering i den 'fejlslagne' stat AF MAJ NYGAARD-CHRISTENSEN	
<b>HVORDAN 'GOVERNMENT' BLIVER TIL 'GAVMAN'</b>	<b>36</b>
- Politisk lederskab i Papua Ny Guinea AF STEFFEN DALSGAARD	
<b>BOGANMELDELSE</b>	<b>45</b>
AF JAKOB KRAUSE-JENSEN	
<b>BOGANMELDELSE</b>	<b>46</b>
AF KARIN DAUGAARD HANSEN	