



KLAUS KJØLLER

**NET
VÆRK**
på godt og
ondt

Magtmisbrug
for begyndere

BORGEN

„Jamen, I må da kunne spore dem via de opkald de foretog til Alarmcentralen?“

„Der var foruden dig kun én, der ringede, men hun siger at hun fik stjålet sin telefon samme aften, som det skete. Hun var et helt andet sted i byen, og det kan hendes kæreste bekræfte. Og desværre så ofret ham ikke rigtigt; han mener at han havde karsehår og har ikke fortalt noget om en stor byld i nakken.“

De lover at holde særligt øje med din adresse og giver dig et telefonnummer som du kan bruge til hurtigt at tilkalde hjælp, hvis der sker noget som gør dig utryk. Samtidig gør de dig opmærksom på at du har pligt til at anmelde eventuelle trusler eller andre forsøg på pression over for dig som vidne.

Politiet i en retsstat bør selvfølgelig kunne sikre dig 100% som vidne mod at anklagede opsøger dig og forsøger at påvirke dig. Og selvfølgelig også forhindre at du direkte bliver truet eller kommer slemt til skade ved „et uheld“. Men det kan politiet i realiteten ikke. De har mange andre opgaver at passe ud over at passe på dig.

Men det er ikke kun dig det officielle system ikke kan beskytte effektivt.

6. DOMMEREN SOM OPGAV OG OVERLEVEDE

Når netværk føler sig truet, så bruger de alle midler for at tryne dem der udfordrer dem. Og enhver der stikker næsen frem, risikerer at udfordre et mægtigt netværk. Den eneste sikre måde hvormed du kan undgå at vække netværks vrede, er ved at leve stille og roligt og aldrig provokere nogen ved at føre dig frem.

Din frygt, netværkets styrke

Netværks styrke bygger på din frygt for at udfordre dem. Mod er nødvendigt, men langtfra tilstrækkeligt når et netværk skal bekæmpes. Kun hvis du selv er med i et netværk der kan matche det netværk du udfordrer, har du i realiteten en chance for at undgå et heroisk nederlag.

Denne regel gælder ikke kun småfolk; den gælder også folk højt på strå, ja helt ind i retsstatens kerne: domstolene.

Det er velkendt at adskillige dommere i Italien, som har ledet efterforskninger af mafiaaktiviteter, er blevet myrdet. Når folk med store, mægtige netværk føler sig truet af samfundets lov og orden, så sker der ofte voldsomme ting. At så politiet måske vinder i den sidste ende og fanger morderne, får jo ikke den døde forkæmper for retfærdighed tilbage til livet og sine pårørende. Og bagmændene – dem, som gav ordrerne til netværkets gorillaer om at myrde – er måske uden for rækkevidde.

Eksempel: En nordmand i Frankrig

Den franske undersøgelsesdommer Eva Joly tog i 1994 fat på at efterforske nogle mistænkelige forhold omkring olieselskabet Elf. Efterforskningen kastede lys på nogle af de mest indflydelsesrige kredse i landet og førte til sigtelse af 37 personer for at have bedraget selskabet for over to mia. kr. fra 1989 til 1993. Men da retssagen kørte i 2004 var det uden Eva Joly. Hun drog i 2001 tilbage til sit fødeland, Norge. Trods 24 timers politibeskyttelse havde hun opgivet kampen mod de mægtige personers chikane og trusler.

I begyndelsen troede hun at hun led af paranoia og var ved at blive vanvittig, men efterhånden var beviserne ikke til at tage fejl af. Flere gange var der indbrud i hendes kontor, og hendes hjem i en landsby uden for Paris blev holdt under opsyn af mistænkelige mænd i flere biler med falske nummerplader. En kollega meddelte hende at han fra sikker kilde havde fået at vide at hun var i akut livsfare. Derefter blev hun konstant fulgt af to livvagter, som om natten sov i et rum ved siden af hendes soveværelse. Den konstante beskyttelse blev så generende, at hun bad om at blive fri for den, men det førte kun til, at politiledelsen forøgede antallet af livvagter til det dobbelte. Hendes telefoner blev aflyttet.

Grundloven for netværk

- §1 Noget for noget: Den ene tjeneste er den anden værd.
- §2 Hver gang der udveksles tjenester, styrkes netværket.
- §3 Rettidig omhu: Enhver i netværket har pligt til uopfordret at udføre tjenester som gavner en anden i netværket. Enhver i netværket har ret til at få hurtig og effektiv hjælp, når han eller hun beder om det.
- §4 Gør det du gør, ordentligt, og lad resten ligge: Gå kun ind i netværk, hvor du vil yde 100%. Udfør kun tjenester, hvor du kan yde mere end modtageren forventer.
- §5 Fortrolighed: Netværkets forretninger rager ikke udenforstående.

Øvelse: Valg af juridisk rådgiver

Forestil dig at du fik „ørerne i retsmaskinen“, enten fordi du blev vidne, eller fordi du selv blev anklaget.

Der er en række officielle muligheder for at få hjælp, støtte og eventuelt beskyttelse. Hvilke muligheder du kan trække på, afhænger af sagens art. Du kan fx være medlem af en fagforening. De kan hjælpe med sager mod din arbejdsgiver. Forskellige brancher har klagenævn hvor du som køber, forbruger og kunde kan henvende dig. Forbrugerrådet er også en mulighed. Og så kan du jo altid gå til en advokat og købe råd og anden hjælp. Hvis din sag handler om at råbe nogle bestemte offentlige myndigheder op, og du ligner et slemt offer, kan du gå til et medium for at få det til at fortælle din historie.

Men alle disse steder behandles du som almindelig borger, klient, anklaget. Og det betyder at du ikke får marginalerne med dig. Du får ikke samme ekstra gode behandling som dem, der kender nogen, får.

Kender du personligt nogen, som du kunne søge råd hos eller direkte få hjælp hos? Har du en advokat i familien? Helst én der er ansat i et stort advokatfirma med mange forskellige slags sager. Kender du én der er ansat i politiet, Justitsministeriet eller måske en dommer? Hvis du ikke gør, så gennemsøg din familie og omgangskreds for mulige kontakter ind i denne verden. Og følg bogens anvisninger på hvordan du får bestemte folk ind i dit netværk.

Udnævn allerede nu to-tre personer i advokatverdenen til at være prospects i dit netværk.

8. INGEN VERDEN UDEN NETVÆRK

Vi er omgivet af regler og bestemmelser. Du er afhængig af en masse regler som du ikke kender. Samtidig har du som borger pligt til at kende alle love. Det er en pligt som ingen borger i praksis lever op til.

Det gør ikke så meget, når alt går, som det skal. Men hvis noget går galt, så bliver det hurtigt et problem at du ikke kender alle reglerne. Du kan ikke bruge undskyldningen: „Det vidste jeg ikke, at der var en lov for“. Så er det en stor hjælp, hvis du kan ringe til en god advokat du kender, til en revisor eller til en, der er ansat i kommunen, og som har med den slags sager at gøre. Ja, allerbedst er det selvfølgelig, hvis du er i netværk med en sagsbehandler på det kontor, der behandler din sag.

Det netværksarbejde som denne bog vil gøre dig bedre til, går ofte på tværs af de officielle demokratiske spilleregler som gælder for alle borgere. Det er der mange gode, moralske grunde til at beklage. Men det ændrer ikke ved realiteterne. De der forstår at opbygge og udnytte netværk, har langt bedre chancer end andre for at overleve i de officielle systemer.

Netværk eksisterer, og de vil fortsat eksistere, uanset hvad du gør. Det skyldes nogle mekanismer som findes overalt hvor der er mennesker.

De tre banaliteter bag ethvert netværk

- 1) Instinkt: Nogle mennesker kan bedre lide hinanden end andre.
- 2) Fornuft: Nogle mennesker kan se fordele i at samarbejde med hinanden.
- 3) Kontrol: Ingen chef og intet medmenneske kan overvåge et andet menneske totalt.

Disse tre banaliteter er grundlaget for alt netværksarbejde. To mennesker kan altid lave hemmelige, typisk mundtlige og måske underforståede aftaler om at hjælpe hinanden på tværs af formelle, skriftlige regler, uden at andre får det at vide. Specielt dem aftalerne eventuelt går ud over.

Disse mekanismer findes overalt, i ethvert politisk system, i enhver

organisation, i ethvert nok så idyllisk bysamfund langt ude på landet, i ethvert politisk parti og i enhver familie.

Det er ikke noget jeg har fundet på. Det er kendsgerninger. Du kan stikke hovedet i busken og lade som om det ikke findes. Det betyder bare at netværkene går uden om dig, og at det også ofte går ud over dig.

Det er op til dig, hvordan du vil forholde dig til dem. Men lad være med at hade mig, fordi jeg skriver denne bog om netværksarbejde. I hvert fald ikke før du har gennemarbejdet bogen og afprøvet dens teknikker i dit liv.

9. DIN MORAL, BOGENS STYRKE

Vi lever i et frit land. Du kan vælge ikke at bruge sort netværksarbejde for at nå dine mål. Men det får ikke fænomenet til at forsvinde. Ja, det vil ikke engang mindske mængden af netværksarbejde, at du afstår fra det. Den eneste sikre virkning af at du fravælger netværksarbejde, er, at du hermed giver alle de andre som helt naturligt bruger det sorte netværksarbejde for at nå deres mål, endnu bedre muligheder for at nå, hvad de vil.

Valget er dit. Men hverken du, jeg eller myndighederne i vores demokratiske land kan forhindre mennesker i at danne netværk og fremme hinandens interesser, eventuelt i det skjulte. Og at gøre det på måder som strider mod retfærdighed, almenvellet og hvad man ellers har af overordnede mål i demokratiet.

Og du kan godt studere bogen, selv om du selv personligt foragter dens metoder og vil bekæmpe dem med alle midler. Den bedste måde at lære netværksspillet at kende på, er ved at have oplevet det indefra. Ja, allerbedst: have prøvet at spille selv. Så kan man bedre afsløre og bekæmpe netværk som man selv kommer ud for. Den bedste fodboldtilskuer og -kritiker er én, som selv har prøvet at spille. Så kan man bedre leve sig ind i det man ser. Således er det også med netværk.

Hvis du ønsker at gå til aktiv kamp mod et netværk, er den bedste metode at infiltrere det og bekæmpe det indefra ved at lække netværkets hemmelige informationer og planlagte aktioner til konkurrerende netværk eller til medierne. Her vil du også have de bedst tænkelige forud-

Princippet om gensidighed

Du skal klart engagere dig i dig selv før andre er villige til at engagere sig i dig.

Du skal hjælpe andre før andre er villige til at hjælpe dig.
Du når ingen steder uden andres hjælp. Derfor: Afklar dit mål, og begynd straks med at hjælpe dem hvis hjælp du har brug for for at nå målet.

3. INDOKTRINERET TRO PÅ OFFICIELLE SYSTEMER

Skolen underviser i regler. Men det er de formelle regler. I skolen lærer vi at hvis man lever op til de formelle regler, så får man også sin retfærdige belønning.

Denne lære er forkert. Desværre.

Det forkerte består i at skolen ikke lærer os at ethvert formelt regelsystem skal fortolkes af nogle administratorer inden reglerne kan omsættes til konkrete beslutninger. Når du skal have eller ikke skal have din belønning, så er det ikke reglerne der belønner dig. Det er de administratorer der fortolker reglerne, som belønner dig, eller som ikke belønner dig.

Hvis du konkurrerer med hr. Rival, som har et stærkt netværk ind i de administratorer som fortolker reglerne, så vil Rivals netværk arbejde på at dreje systemets fortolkningsmuligheder i retning af Rivals fordel. Det er én af netværkets selvbevaringsregler, at enhver i netværket benytter enhver mulighed for at yde tjenester over for andre i netværket. Selv om du konkret har ydet mere end denne person, så vil du derfor kæmpe mod vejrmøller, hvis du ikke har et netværk ind blandt de administratorer som skal beslutte.

Du kan være fagligt klart bedst til et job. Alligevel kan en anden få det, fordi han har et godt netværk ind i organisationen.

Folk som lever efter reglerne om at man får sin belønning, bare man gør som der bliver sagt og lever efter de officielle regler, bliver skuffede. De synes at verden er uretfærdig fordi den ikke opfører sig som de lærte i skolen.

tes og afdelingens forenede netværksarbejde: Organisationens hvide slør er udnyttet til gensidige sorte tjenester. Handlingerne er blevet så voldsomme, fordi man har undervurderet konsekvenserne af den første lille handling: at en ansat i Hvidovre Kommune lover anonymitet til de ansatte i institutionen, hvis de deltager i samarbejdsundersøgelsen.

Netværkets brug af det officielle apparat

Den egentlige beslutning om hvad der skal ske, træffes i de ansattes netværk ind i den kommunale administration: Der er en lang række samarbejdsproblemer på institutionen; det, synes netværket, er Jytte Iuels skyld; de overbeviser hinanden om dette.

Så er det næste problem i netværket: Hvordan bærer vi os ad med at nå målet: Væk med Jytte Iuel.

Dem, der har magten til at fyre eller forflytte, skal forsynes med formelle argumenter for at handle som ønsket. Det sorte arbejde i netværket skal vaskes hvidt gennem professionel brug af de formelle regler og de mest ædle erklærede formål.

Det sker så gennem en arbejdspladsvurdering, som man åbenbart kun har kunnet gøre tilstrækkelig negativ ved at love de ansatte på institutionen anonymitet. Her er det første gang at netværket udnytter det interne slør til en marginal fordel. Formelt er der tale om en fejl.

Alle de følgende fejl kan ses som netværkets forsøg på at leve op til dette fejlagtige løfte til de ansatte.

- 1) Enhver organisation vil holde sammen, når de angribes for mindre fejl og forsømmelser. Det er en direkte følge af den grundantagelse som findes i enhver organisation: „Vi er de eneste, der i realiteten har forstand på det, vi har med at gøre“, jf. ufejlbarlighedsdogmet s. 200. De ansatte udnytter her det hvide slør til at skjule og eventuelt bortforklare småfejl.
- 2) Dette sammenhold bevirker at man også står sammen om de større fejl og forsømmelser, som dækmanøvrerne over den første lille fejl medfører.
- 3) Fejlene bliver efterhånden så omfattende og belastende for organisationen at selv ansatte, som ikke har været direkte involveret i

den oprindelige uformelle beslutning om at fyre Jytte Iuel, tvinges til at deltage i dækmanøvrerne.

Det er dyrt at være klager uden netværk

Omkring ethvert formelt regelsystem findes et formelt klagesystem. Dette indgår som et væsentligt forsvar for at det formelle system er retfærdigt. Derfor skal en del af de klager, der indgives, have medhold. Denne procentdel er fx i skatteklagesystemet i realiteten en politisk beslutning, selv om den ikke er formelt vedtaget.

Men også et klagesystem er et formelt regelværk, som skal fortolkes og anvendes på konkrete klagesager af nogle administratorer. Hvis du ikke har noget netværk ind blandt disse klageadministratorer, vil du ikke have marginalerne med dig i din klagesag.

Du risikerer at komme ind i en ond cirkel, hvor du bliver stadig mere frustreret, hvis du klager. Hvis din klage afvises på en måde du synes er uretfærdig, så vil du igen skulle klage over dette. Og sådan kan det fortsætte op i systemets hierarki. Du bliver et offer for din tro på det officielle system. Du bliver kværlulant. Det koster dig en masse tid og penge. Som andre uden relevant netværk, må du købe alle dine tjenester til officielle listepreiser. Eller gøre det selv.

Retfærdighedskæmpere

Jytte Iuel valgte den formelle vej ansigt-til-ansigt med et stærkt netværk. Hun krævede retfærdighed efter de officielle regler i stedet for retfærdighed efter netværkets hemmelige regnskab med indbyrdes tjenester.

Hun reagerede efter opskriften: „Det kan ikke passe. Her er noget helt galt. Det finder jeg mig ikke i! Jeg kræver retfærdighed!“ Dette fører så til aktivering af det formelle klagesystem: overordnede instanser, eventuelt domstolene, ombudsmand, det ansvarlige politiske niveau.

Pressen inddrages også jævnlige. Historien om den „lille mand eller kvinde“, som bliver offer for systemet, er meget almindelig. Det er let at identificere sig med offeret, fordi vi alle føler at noget lignende kunne ske for os.

Ofte ender historien med at der findes en skyldig i systemet. Men det er også almindeligt at offerets menneskelige, tidsmæssige og økonomiske omkostninger ved at vinde har været så betydelige, at det er svært at tale om en sejr.

For ethvert netværk af sorte tjenester er denne slags personer et stort problem. De er aldrig med i et sådant netværk. Det udelukkes af deres holdning. Men bare det at netværket er tvunget til at omgås dem, er en stadig trussel mod netværkets hemmelige udveksling af tjenester. Det kan fx være tilfældet på en arbejdsplads.

Da de er så vigtige og også optræder i flere eksempler her i bogen, er det praktisk at have en kort betegnelse for dem, så vi kalder dem *retfærdighedskæmpere*.

BESTYRKET TRO PÅ AUTORITETENS HØJERE INDSIGTER OG RETFÆRDIGHED
Du kan også reagere ydmygt og selvudslettende på uretfærdig behandling. Det er en reaktion som kan minde om den skam som et voldtægtsoffer kan føle, og som kan medføre at offeret ikke melder det til politiet.

Du tænker at det nok er dig, der på en eller anden måde selv er skyldig i uretfærdigheden. Der er noget du helt har misforstået, og nu vil du så ikke blamere dig yderligere ved at råbe op. Hvis du lige efter den uretfærdige behandling blev rasende eller bare fik lidt lyst til at gøre oprør, kan du nu føle dig ekstra skyldig over at du blev rasende. Du klapper artigt sammen og accepterer det skete – uden at tvivle på at underkaste sig under den autoritet, som netop har afvist dig, stadig er vejen frem. Du må bare lægge dig mere i selen. Og blive bedre til at tøjle forbudte tanker og følelser.

Godt råd til alle regelfundamentalister

Hold straks op med din fanatiske tro på de officielle systemer. Du må indse netværkets betydning. Du skal omgående gå i gang med at bygge netværk ind blandt de administratorer, som hidtil har holdt dig ude fra det væsentlige.

Det er ikke bare én vej frem. Det er den eneste vej frem.

Ufejlbarlighedsdogmet

Styrken i dette dogme kommer fra at enhver erkendt fejl i organisationen også vil tvinge til ændring. Dogmet medfører at fejl minimeres eller bortforklares – hvis de ikke kan ignoreres.

Forandring i sig selv er ikke noget usædvanligt. Enhver organisation forandrer sig hele tiden, alene fordi verden og andre organisationer ændrer sig, og fordi de ansatte udskiftes. Ingen regelsystemer er helt perfekte, så de skal jævnlige justeres.

ORGANISATIONENS ELLER AFDELINGENS UFEJLBARLIGHED

Det er vigtigt for organisationen mest muligt at have kontrol over sine egne og omgivelsernes forandringer. Ufejlbarlighedsdogmet sikrer de ansatte og organisationen det bedste mulige grundlag for at ignorere og omfortolke fejl, så man bevarer kontrollen over forandringer. Grundholdningen er derfor: „Vi begår ikke fejl her, og hvis vi gør, så skal vi nok selv være de første til at opdage det.“

For at kunne bevare troen på ufejlbarlighedsdogmet i en verden hvor der vitterligt sker mange fejl, så har enhver organisation eller afdeling i en organisation den holdning at „alle organisationer og afdelinger omkring os begår mange fejl og er grundlæggende skruet forkert sammen“. Det følger heraf at når der sker fejl, er skylden andres, og at det så også bør medføre ændringer i andre organisationer hver gang der sker fejl.

Kort og kontant

Når man ser på organisationen med netværkets øjne, så er fejl = tjeneste, hvor den ansatte netværksbroder favoriserer en anden i netværket og dermed bryder reglerne. Ufejlbarlighedsdogmet betyder at alle ansatte pr. refleks vil rykke sammen om at bortforklare og – om nødvendigt – forsvare småfejl, hvis fx en borger klager eller en journalist ringer for at stille spørgsmål.

Princippet om hvidt slør om sorte tjenester, s. 38, medfører at de ansattes netværk på arbejdspladsen sørger for indbyrdes rygdækning.