



Mellom administrasjon og innovasjon – om entreprenørskapets begrensninger i en alaskansk kontekst

Between administration and innovation – on entrepreneurial management in an Alaskan context

Cornelius Heyse

Postdoktor/universitetslektor, Sosialantropologisk Institutt, NTNU

Cornelius Heyse var ansatt som postdoktor på prosjektet «Behaviour» ved Instituttet for tverrfaglige kulturstudier ved NTNU, hvor han forsket på ulike former for energikulturer og forskjellige forestillinger om bærekraft i to bydeler i Trondheim. Han tok sin doktorgrad ved Sosialantropologisk Institutt i Trondheim i 2017 på avhandlingen Taking, giving and sharing – an ethnographic study on resilient sharing patterns in an Alaskan community. Heyse gjennomførte feltarbeid i Alaska både på hovedfag og doktorgrad med fokus på gaveøkonomiens relevans i et lite bygdesamfunn og folks praksisorienterte oppfattelse av natur. Han har også jobbet i flere år som universitetslektor i sosialantropologi ved NTNU.

cornelius.heyse@ntnu.no

Sammendrag

Artikkelen belyser rollen til en bedriftsleder i et selskap i Alaska. Med utgangspunkt i en kommersiell organisasjon som eies av den alaskanske urbefolkningen, argumenteres det for en generativ tilnærming til entreprenørvirksomhet som inkluderer både system- og aktørbaserte perspektiver. Ved å se på hvordan lederen forsøker å gjøre gjennomgripende forandringer i et selskap, viser artikkelen mulighetene og begrensningene i entreprenøriell virksomhet. Lederens utfordringer med den daglige driften av selskapet i det rurale Alaska må forstås på bakgrunn av de ansattes avhengighet av jakt og fiske og landets koloniale historie.

Nøkkelord

Bedriftsledelse, System, Aktør, Urfolksbedrift, Alaska

Abstract

This article sheds light on the role of the CEO who manages an Alaskan Native-owned corporation. In his capacity as an entrepreneurial broker, the CEO mediates between the needs of the company to work efficiently for profit maximization and the needs of his employees to maintain a subsistence lifestyle. His mediating role demonstrates the everyday challenges of running a corporation in rural Alaska. I argue for a generative approach to entrepreneurship that includes both actor-based and systemic perspectives. The position of the CEO must also be understood against the background of the state's colonial legacy.

Keywords

business management, system, actor, indigenous corporation, Alaska

Introduksjon

I denne artikkelen analyserer jeg entreprenørrollen til en leder i et aksjeselskap i et avsidesliggende lokalsamfunn i Alaska. Hans posisjon og forretningsvirksomhet er betinget av ulike forventninger om hva en leder skal gjøre ovenfor sine ansatte og aksjonærer. Ulikt vanlige selskaper dreier det seg i dette caset om en profittorientert organisasjon hvis fremste formål er å arbeide for den politisk og økonomisk marginaliserte urbefolkningen. Å skaffe til veie ressurser og, ikke minst, skape profitt for andelshavere i den hensikten å forbedre levekårene var også med på å bygge opp og styrke urfolkets identitet i Alaska gjennom en bevisst bruk av etniske emblemer som et ledd i markedsføringen. Denne performative «labelingen» (Larsen, 2017) og entifiseringen (Larsen, 2009), der ens personlige identitet blir gjenstand for objektivisering og essensialisering, konstituerer og definerer nå en ny måte å drive med så-kalt *ethno-business*, der etnisk identitet og kulturell annerledeshet blir kommodifisert (Pfeilstetter, 2023; Comaroff og Comaroff 2009). En slik form for etno-entreprenørskap fører med seg det paradoksale kjennetegnet at nettopp det som innovativt markedsføres i regi av lederskapet, nemlig etnisk identitet og den tilhørende levemåten med all sine praksiser og relasjonelle forgreininger i det rurale liv i Alaska, er også det som faktisk setter begrensninger for lederens tiltenkte rolle i sitt praktiske samarbeid med de ansatte. Utfordringen til lederen er å etablere sin autoritet i det dynamiske forholdet mellom makt og tillit (Sørhaug, 2010). Hen inntar en grensefunksjon med sine relasjoner innad og utad organisasjonen. To strategier peker seg ut i grensereguleringen – bemanning (*staffing*) og regnskap (*accountance*) – som medfører friksjoner og interessekonflikter når disse gjennomføres i et lokalsamfunn preget av multiplekse og kryssende relasjoner.

Forestillingen om den sfærenedbrytende entreprenøren

Ifølge Barths klassiske definisjon er entreprenøren opptatt av å introdusere nye måter å maksimere verdier på. En entreprenør kjennetegnes av at hen administrerer en forretningsenhet, at hen prøver å få inn profitt og finner opp nye forretningsmodeller. Hen er nødt til å leve med uvisheten om hen lykkes eller ikke med de innovasjonene han igangsetter (Barth, 1972, s.5). Sentralt i Barths tenkning er ideen om det entreprenøriske kuppet som en pådriver for omfattende sosiale endringer:

The entrepreneurial coup, where one makes one's big profits, is where one discovers a path by which something of little value can be transformed into something of great value [and] create new paths for the circulation of goods, often crossing barriers between formerly discrete spheres of circulation. (1967a, s.664)

Entreprenøren bryter ned økonomiske sfærer hvor det fra før fantes strengt adskilte grenser, men for at denne sfærenedbrytingen skal fungere, må det være en allmenn aksept for den. Opplevs nyskapende forretningsvirksomhet som truende mot lokalt forankrede moralske verdier og som en trussel mot sosiale relasjoner, får entreprenørens strategier ingen gjennombrudd. Abstrakt forretningslogikk er noe annet enn økonomiske praksiser og kollektive forestillinger om det gode liv. Empiriske case-studier av undertrykkende entreprenørskap – *oppressive entrepreneurship* (Pfeilstetter, 2022) – har tilført antropologiske studier et kritisk blikk på neoliberalismens hegemoniske grep på idéen om egenmarkedsføring og den innovative gründeren som for eksempel unge menns forsøk på å gjøre karriere i IT-industrien i Bangladesh (Huang, 2017), grunnleggere av oppstartsbedrifter i Manchester (Knox, 2003) eller unge entreprenører med ambisjoner om å skape et nytt for-

retningsområde i et nabolag i Kairo (Elyachar, 2005). Slike ovenfra-og-ned forretningstiltak har en tendens til å fastlåse lokale klasseforskjeller fremfor å skape gjennomgripende økonomiske forbedringer for den ressursvake delen av befolkningen. Feilslått gründervirksomhet kan også bli skjebnesvangert for en entreprenørbasert leder i et etablert aksjeselskap, hvor ledelsens maktposisjon er avhengig av at aksjonærene har tillitt til entreprenørens lederegenskaper. Hen kan bli utpekt som sydebukk for alt som går galt i en bedrift.

Bedriftslederens posisjonering

Med utgangspunkt i Sørhaugs ide om ledelse som grenseregulering (2010), inntar lederen rollen som brobygger i det hen representerer selskapet utad samtidig som hen utøver kontroll i den interne organiseringen. Lederen innehar en grensefunksjon mellom organisasjonens interne virksomhet og dens forgreininger utover i forretningsverden og det lokale nærmiljøet.

I det følgende skal jeg vise hvordan direktøren i bedriften jeg studerte i Alaska, prøver å etablere sin autoritet i en organisasjon hvor vedkommende må forholde seg til en klynge av arbeidsrelaterte og private relasjoner i og utenfor organisasjonen. Hen må i tillegg forholde seg til materielle og økologiske virkeligheter samtidig som hen konsoliderer selskapets videre forretningsforbindelse i en globalisert økonomi. Maktperspektivet blir avgjørende her, fordi enhver organisatorisk virksomhet må ha noen i en ledende posisjon med myndighet til å administrere og forvise seg om at reglene følges. Det fører til at lederen i et selskap er nødt til å balansere mellom makt og tillit, siden hen fungerer som brobygger i spenningsfeltet mellom de enkelte ansattes behov og organisasjonens kollektive behov. Han (eller hun) administrerer og presenterer «organisasjonens legitimitet, makt og ressurser» (Sørhaug 2010, s. 48), samtidig som hen må være åpen for aspekter i arbeidslivet som ikke går helt etter planen. Når ting skurrer, er hen nødt til å gripe inn. Hvordan legitimerer lederen sin makt og hvordan klarer hen å gjennomføre sine tiltak uten å risikere å miste den lojaliteten som nettopp er en forutsetning for en ledende stilling? Faktorene som enten svekker eller styrker stillingen, avhenger også av hvordan vedkommende er posisjonert i det sosiale og kulturelle rommet i og utenfor organisasjonen. Lenge har studier om entreprenørskap vært opptatt av aktørbaserte perspektiver med entreprenøren som det fremste eksempelet på det rasjonelle, kalkulerende enkeltindividet (Pfeilstetter, 2022), en *Mann der Tat* (handlingens mann) (Schumpeter [1912] 2006, s.182), som kombinerer forretningsideer på nytt og bidrar med innovasjoner til å skape gjennomgripende forandringer i samfunnet. Dette var i tråd med forestillingen om en universell *homo economicus*, noe som har blitt kritisert for å ha ideologiske undertoner siden et slikt syn på menneskenaturen var (og er) et yndet konsept for en neoliberalistisk politikk med dens vektlegging av individets eget ansvar for sitt liv (Beck & Beck-Gernsheim 2002; Giddens, 1991; Baumann, 2000). Konteksten, det kulturelle omlandet og de sosiale rammevilkårene, der den entreprenørielle lederen opererer sitt selskap, er de ukjente variablene her. For det er i dette kulturelle universet med dets mangslungne relasjoner inn og ut av organisasjonen at man kan finne forklaringene på ledelsens suksess eller fiasko i et selskap som ikke kan eksistere hermetisk atskilt fra omgivelsene det opererer i. Derfor må entreprenørvirksomheten alltid forstås ut ifra et relasjonelt perspektiv ifølge Pfeilstetter. Han tilskriver entreprenøren «a *social* agency not an *individual* agency» (2022, s.13, kursiv i original). Relasjonene lederen har innenfor og utenfor sin organisasjon formes av prestasjonsorienterte rolleforventninger som er knyttet opp mot organisasjonens økonomiske resultater. Mulighetsbetingelsene for lederen er dermed bestemt av det omskiftelige vekselforholdet mellom forpliktelsen til å administrere en orga-

nisasjon gjennom rasjonell nøysomhet og friheten til å ta sjanser i næringslivet gjennom innovative tiltak. Direktøren er så å si fanget i rollemotsetningen mellom trygg bedriftsledelse og hasardiøst entreprenørskap.

Hva kan lederens lønnsomhetsperspektiv og søken etter nye inntjeningsmuligheter fortelle oss om de strukturelle så vel som kulturelle begrensningene og mulighetene som finnes i en setting preget av store sosioøkonomiske forskjeller mellom en urfolksminoritet og en dominerende hvit majoritetsbefolkning? Hvordan plasseres lederens posisjon i dette spenningsfeltet i en liten bygd i Alaska?

Lederens arbeid og funksjon i en slik setting utspiller seg ikke i et historisk vakuum, men må alltid ses i sammenheng med den overordnede historien om USAs behandling av dets marginaliserte urfolk. Av den grunn er entreprenørvirksomheten møtt med en viss ambivalens blant den lokale befolkningen. Forventningene og oppfattelsen av lederen av et kommersielt selskap farges av en kollektiv erfaringsbakgrunn, fortellingene og minnene i møte med en påtvungen assimilering.

Den ekspanderende amerikanske statsmakten og kapitalistiske økonomi har ført til en gradvis utvisking av urbefolkningens kultur, identitet og språk. Innlemmelsen av landets urbefolkning inn i den amerikanske nasjonaløkonomien bærer preg av en kolonialistisk «grenseøkonomi», en *frontier economy*. Denne ensidige utbyttingen av landets naturressurser, hvor råvareproduksjonen foregår med lav grad av foredling, skjer uten lokal kontroll og er politisk styrt av fjerntliggende administrative sentre (Steffen, 1980; Goldsmith et al., 1987). Helt siden den russiske kolonialiseringen har nybyggerne og handelsselskaper utenfor Alaska hentet pels, gull, tømmer og olje ut av landet, uten at urbefolkningen fikk ta del i verdiskapningen (Haycox, 2002; Ganapathy, 2011).

Denne (post)koloniale strukturen fortsetter å sette sine spor i dagens Alaska siden utvinningen av landets råstoffer fremdeles drives av transnasjonale selskaper, men, som vi skal se senere, har denne ujevne fordelingen av godene blitt aktivt motarbeidet politisk av urbefolkningen i Alaska.

I tråd med Barths prosessorienterte tilnærming skisserer jeg lederens entreprenørrolle gjennom en fortelling fra mitt feltarbeid i årene 2008 til 2011 om en manns iherdige forsøk på å etablere sin autoritet i et selskap. Hans ambisjoner om å omorganisere firmaet ble stadig vekk utfordret av det faktum at de ansattes kryssende lojalitetsbånd til slekt og venner i lokalmiljøet ofte veier sterkere enn arbeidsforpliktelsene overfor selskapet. Dagliglivets realiteter stikker kjepper i hjulene til en tilsynelatende strømlinjeformet organisering av et selskap i et lite bygdesamfunn i Alaska. På sett og vis opererer entreprenøren i kryssfeltet mellom Tönnies sine to samfunnstyper – *Gemeinschaft* og *Gesellschaft* (1979) – med hver sine henholdsvis tillitsbaserte og kontraktbaserte samhandlingsrelasjoner og med et tilsvarende skille mellom en formell og uformell økonomi.

Utfordringen til lederen i en organisasjon er den daglige driften i et lokalsamfunn hvor de ansatte også er dypt involvert i jakt, fiske og sanking. Naturalhusholdningen eksisterer parallelt med lønnsøkonomien og utgjør en egen økonomisk sfære med resiprositetens særegne integrerende gavelogikk. Subsistensøkonomien er fremdeles et viktig livsgrunnlag for store deler av den rurale befolkningen i Alaska. Den er ikke bare et levebrød, men også et viktig uttrykk for kulturell identitet og etnisk tilhørighet (Nelson, 1983; Hensel, 1992; Reedy-Maschner, 2009). Gjennom gaveøkonomien i subsistenssfæren kommer de mange-trådete sosiale bånd, den uformelle informasjonsflyten og multiplekse relasjoner i bygdene til uttrykk, men den høyst mekaniserte jaktkulturen er også helt avhengig av den formelle lønnsøkonomien, fordi denne ervervsformen forutsetter kapital for å kunne bekoste en ressurskrevende livsstil der anskaffelse, bruk og vedlikehold av all slags utstyr som for eksem-

pel båt, rifle, satellittelefon eller snøskuter, krever en konstant pengestrøm. Det viser seg at de mest produktive hushold når det gjelder sanking av viltmat, er de med husholdsmedlemmer som har fast inntekt året rundt. Økt økonomisk kapital medfører en intensivering av jakt og sanking. Av den grunn får denne type subsistensøkonomi også betegnelsen dobbel økonomi eller blandingsøkonomi (*dual economy* eller *mixed economy*) i Alaska (Wheeler & Thornton 2005).

Den etnografiske konteksten – McGrath, et tettsted i Alaska

Det empiriske utgangspunktet for min undersøkelse er en kommersiell organisasjon i lokalsamfunnet McGrath.¹ Landsbygda er et tettsted på 350 innbyggere i den sørvestlige delen av Sentral-Alaska. I dette lokalsamfunnet gjennomførte jeg mitt feltarbeid for min doktorgrad (Heyse, 2017). Formålet var å studere gaveøkonomiens integrerende og identitetsgivende karakter. Gjennom flere langvarige feltopphold kunne jeg delta i innbyggernes aktiviteter knyttet opp mot jakt, fiske og sanking. Formelle og uformelle samtaler samt surveyundersøkelser om folks uformelle gavenettverk supplerte mine observasjonsdata.

McGrath ligger ved sammenløpet av Takotna- og Kuskokwim-elven og er en av de 220 landsbysamfunn i Alaskas villmark uten forbindelse til landets veinett. For å komme dit må man ta en timelang flytur fra Anchorage over fjellene inn i landets indre områder. Naturen preges av tett boreal skog langs elvebreddene og tundra på slettene ved foten av Kuskokwimfjellene. Kontinentalklimaet sørger for ekstremt kalde vintre med temperaturer ned til 40 kuldegrader og kortvarige, men varme somre. Stedet ble grunnlagt under det siste store gullrushet i 1906 som forsyningscenter for de omkringliggende gullgruvene. I etterkrigstiden har bygda utviklet seg til å bli dagens administrative sentrum for Kuskokwimdalen, der skolekretsen, viltnemnda og brannvesenet som bekjemper skogbrann har hver sin base. Befolkningen består av et stort innslag hvite, mange av dem etterkommere av settlere fra gullrushet, men også tilflyttede fra delstatene i sør som arbeider som lærere, snekkere, biologer for viltnemnda eller piloter. Den andre andelen utgjør urbefolkningen som fra før levde et nomadisk liv, men som bosatte seg i løpet av den første halvdel av 1900-tallet med etableringen av landsbyer og skoler. Allerede før landets kolonialisering var McGrath et samlingssted for omstreifende jegere og sankere som slo leir langs elvebredden om sommeren for å fiske når laksen kom opp elven for å gyte (Collins, 2004; Stoke, 1985; Holsey, 1966).

Å bli fastboende betydde ikke et brudd med urbefolkningens tradisjonelle livsform. Nå som før er tilgangen på viltmat en viktig del av folks subsistensøkonomi. Denne sesongpregete ervervsformen kan deles inn i seks kategorier – storviltjakt, fiske, pelsdyrjakt, bærplukking, sanking av fyringsved og hagebruk. Viltmat høstet fra naturen blir et viktig supplement i alle hushold med tanken på de høye matvareprisene i den lokale butikken. Nesten alle hushold har tilgang til elgkjøtt, fisk og bær gjennom et utstrakt fordelingsnettverk basert på gavebytte. Fordi denne uformelle gaveutvekslingen av mat ikke skattlegges av staten, blir subsistensøkonomien også omtalt som «Alaska's hidden economy» (Wolfe & Walker, 1987, s. 56).

I likhet med mange andre alaskanske bygdesamfunn, sliter stedet med fraflytting. Befolkningstallet nådde sitt høydepunkt engang på slutten av 1980-tallet med nesten 600

1. Jeg anonymiserer ikke landsbyen og heller ikke firmaet, fordi både steds- og firmanavn utgjør sentrale elementer i artikkelens problemstilling og er derfor uløselig knyttet til hverandre. Hendelsene jeg skriver om skjedde for mer enn 14 år siden. Personene som nevnes i artikkelen har enten flyttet fra landsbyen, arbeider ikke lenger i selskapet eller er døde. Alle navn av informantene mine er oppdiktete.

innbyggere. Allerede under mitt første feltarbeid i 1999 ble bygda kalt «a dying community», og befolkningstallet var nede i 400. Ti år senere, da jeg drog tilbake i forbindelse med mitt doktorgradsprosjekt, hadde ytterligere hundre innbyggere flyttet ut fra bygda. Stadige kutt i subsidier, nedleggelse av arbeidsplasser, som for eksempel gjennom automatiseringen av den meteorologiske målestasjonen, og stigende leve- og energikostnader gjennom flere år, har ført til økt fraflytting. Et av de få private foretakene i bygda, som hadde klart seg bra opp gjennom årene med flere lokale ansatte, var det lokale aksjeselskapet MTNT. Lignende selskaper, så-kalte bygdekorporasjoner (*village corporations*) som eies av urbefolkningen, finner man i nesten alle bygdesamfunn rundt om i landet og er et resultat av en langvarig prosess som begynte med oppdagelsen av olje i Alaska.

Fremveksten av urfolkskorporasjoner i Alaska

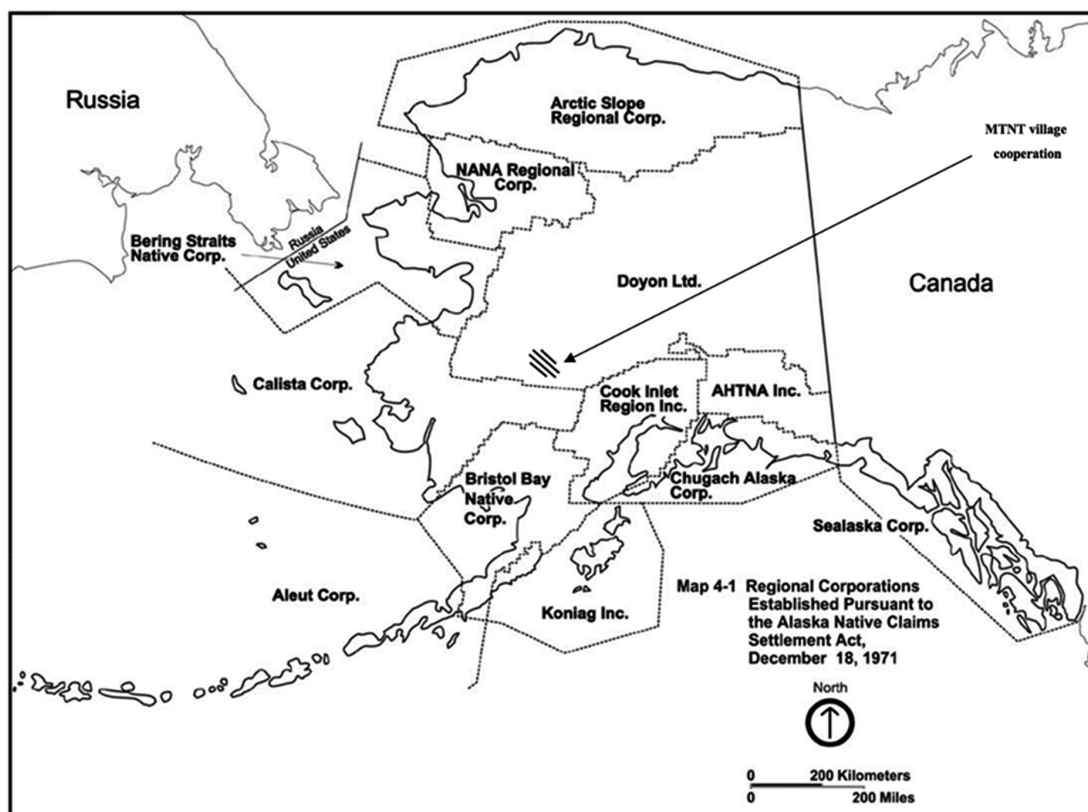
I 1968 oppdaget oljeselskapet Atlantic-Richfield store oljeforekomster ved Prudhoe Bay i Nord-Alaska. Funnet av det enorme feltet på 9,6 milliarder fat olje igangsatte den største økonomiske boomen i landets historie. Dette skjedde i en tid da juridiske spørsmål om urbefolkningens landrettigheter og kompensasjoner for land der oljeselskaper ønsker å utvinne olje ennå ikke hadde blitt løst. Spørsmålet om eiendomsforholdene over landområder for urbefolkningen hadde vært juridisk uklar siden 1867, da USA kjøpte Alaska fra den russiske tsaren. Den planlagte oljeledningen fra oljefeltene i nord til havnebyen Valdez ved Prince Williamsundet i sør krysser landområder som var bebodd eller i bruk av urbefolkningen. Urfolksorganisasjoner ville sikre landrettigheter for områder der man fra tidens morgen hadde gått på jakt, mens den alaskanske staten var ivrig etter å få bygget den 800 mil lange oljeledningen med tanke på sårt tiltrengt økonomisk utvikling. Det hastet med andre ord å skape enighet mellom urbefolkningen, den føderale staten og oljeindustrien. Under felles press fra representanter fra både oljeindustrien og urfolksorganisasjonen Alaska Federation of Natives (AFN) kom partene omsider til enighet. Resultatet var landvedtaket kjent under navnet *Alaska Native Claims Settlement Act* (ANCSA). Hovedinnholdet i avtalen var som følger: Mot at Alaskas urbefolkning ga opp rettigheter på land der oljeledningen gikk gjennom og der oljeselskapene lette etter olje, fikk de innfødte som kompensasjon eiendomsrett på rundt 178000 km² land fra den føderale staten (Skinner, 1997). ANCSA ble godkjent av den amerikanske kongressen i desember 1971. Tre år senere begynte konsortiet Alyeska Pipeline Service Company, bestående av selskapene Atlantic Richfield, British Petroleum og Exxon, å bygge oljeledningen som sto ferdig i 1977 (Naske, 1987). Da president Nixon signerte ANCSA, ble det opprettet 12 regionale korporasjoner på føderalt land i Alaska. Innenfor disse regionale korporasjonene fikk 220 landsbyer tildelt sine egne bygdekorporasjoner (*village corporations*) i henhold til landvedtaket.

Som erstatning for tapte landområder overførte kongressen 962,5 millioner dollar til korporasjonene. Mandatet til selskapene var å forvalte landet og å starte med forretningsvirksomhet av pengene de fikk overført fra den føderale staten. Enhver alaskaner som tilhørte urbefolkningen måtte innrullere seg i den regionale korporasjonen og den lokale bygdekorporasjonen for å bli aksjonær, og får dermed rett på utbetaling fra selskapenes aksjeutbytte. En aksjonær måtte være «a U.S. citizen with one quarter Alaska Indian, Eskimo, or Aleut blood» (Borneman 2003, s. 471).

Det store flertallet av andelshavere bodde i små og isolerte bygdesamfunn rundt om i Alaskas veiløse villmark. Bygdekorporasjoner var pålagt å velge ut landområder for medlemmer som befant seg i nærheten av der de bodde og hvor lokalbefolkningen pleide å gå på jakt og fiske. Medlemskapet i korporasjonene gir den enkelte aksjonær

retten til å velge sine representanter i selskapenes styre, dessuten får andelseiere muligheten til å få finansielle støttemidler i form av stipendordninger for høyere utdanning. En del korporasjoner sponser også en rekke kulturminneprosjekter, i tillegg tilbyr de også språkkurs til sine aksjonærer i deres eget morsmål i regioner der de innfødtes språk har gått tapt.

Ulikt aksjene fra vanlige selskaper kan ANCSA-andeler ikke selges til den hvite majoritetsbefolkningen. Det er kun mulig å gi dem som gave eller forskuddsarv til nære slektninger, ektefeller, barn og barnebarn, uansett hvilken etnisitet de tilhører. Det betyr at andelene i selskapene faktisk ikke har noen markedsverdi utenom avkastningen man får utbetalt hvert eneste år, noe som igjen avhenger av de enkelte selskapenes evne til så skape profit.



Figur 1 Kartet viser den geografiske fordelingen av 12 regionale korporasjoner i Alaska. Doyon er arealmessig den største korporasjonen med omtrent 50500 km² land. Bygdekorporasjonen MTNT eier 1200 km² land i Kuskokwim-dalen. Kartet er hentet fra Wikimedia Commons (ANCSA Regional Corporations Map.jpg) 20. juni 2023 og redigert av Cornelius Heyse.

I kjølvannet av ANCSA kom urbefolkningen i Kuskokwimdalen under den regionale korporasjonen Doyons jurisdiksjon. Fire landsbyer, blant dem McGrath, fikk tildelt hver sin korporasjon. Mange av disse landsbyselskapene viste seg å være altfor små til å kunne driftes profitabelt. I landsbyer med bare 100 innbyggere hadde man ikke råd til å ansette høyt lønnet fagpersonell som for eksempel regnskapsførere eller driftsdirektører. Av den grunn fusjonerte i 1976 alle fire landsbykorporasjonene i dalen til et stort selskap under navnet MTNT, en forkortelse for bygdene McGrath, Takotna, Nikolai og Telida. Med denne sammenslutningen kunne selskapet drives mer effektivt fordi man sparte administrasjonskostnader. Selskapet MTNT eies av 333 aksjonærer hvorav 176 av dem opprinnelig kommer fra McGrath.²

2. MTNT Limited, Annual Report, 2008, side 1.

Slik var situasjonen i Kuskokwimdalen da jeg begynte med feltarbeidet mitt i 2008. I løpet av mitt opphold ble jeg kjent med den nye direktøren til MTNT. Han var en hvit familiemann i slutten av førtiårene med lang fartstid i Alaskas næringsliv hvis familie bodde i Anchorage. Han pendlet mellom McGrath og Anchorage, der MTNT også har et kontor. Vi møttes for første gang i den lokale puben, der han fortalte meg at han hadde tatt noen kurs i kulturantropologi da han gikk på college. Han fattet interesse for mitt doktorgradsprosjekt og i våre møter fikk jeg høre mye om hans samarbeidsproblemer med MTNTs styre. Mye av det han fortalte meg var strengt fortrolig og handlet om interne maktkamper i styret og beskyldninger om hvitsnippkriminalitet blant de ansatte. I løpet av mitt feltarbeid ble jeg vitne til hvordan lederen gradvis ble presset ut av selskapet ettersom konfliktene mellom ham og styret tiltok.

Direktøren som grenseregulator

Da MTNTs styre ansatte den hvite direktøren, kom det med et klart utsagn: «Make money and create shareholder jobs!», men dette entydige budskapet fanget ikke opp kompleksiteten i det å være entreprenør og bedriftsleder. På den ene siden må direktøren sørge for å skape profitt i en globalisert økonomi, mens han på den andre siden må forholde seg til hverdagslivet i en liten, isolert bygd i Alaskas veiløse villmark. Direktøren inntar dermed rollen som grenseregulator. Relasjonene han har til omverdenen bestemmes av situasjonelt betingete rolleforventninger. Strevet med å formidle mellom ulike verdssystemer, å balansere mellom urfolkets rett til å høste inn mat fra omgivelsene gjennom subsistensøkonomien er nærmest kroppsliggjort i forholdet mellom direktøren, de ansatte som jobber for ham og de lokale aksjonærene. Kunnskapen han forvalter i kraft av å være leder avgjør hans status i de respektive arbeidsområdene der hans ekspertise etterspørres. Anerkjennelse og anseelse blant lokalbefolkningen er knyttet til hans evne til å både verne om korporasjonens ve og vel i næringslivet og samtidig respektere aksjonærenes sterke bånd til deres land. Nå som før er bygdefolk i det rurale Alaska helt avhengig av jakt og fiske på grunn av skyhøye kostnader for mat i butikkene som må flys inn til de isolerte bygdene. Dessuten er subsistensaktivitetene fremdeles definerende for folks identitet og følelse av tilhørighet.

Fordi en god del av de lokale ansatte også er sterkt involvert i alle slags former for matsanking utenfor arbeidstiden, er det for enhver direktør derfor viktig å utvise fleksibilitet når ansatte ønsker å ta seg fri fra kontorjobben for å kunne delta i viktige subsistensaktiviteter sammen med slekt og venner, dette gjelder spesielt for den tradisjonelle elgjakten i september. Det ville for eksempel være uhørt å avholde det årlige aksjonærmøtet midt under elgjaktseasonen. For å vise respekt for lokalbefolkningens avhengighet av og deres kulturelle tilknytning til jakt og fiske, lanserte MTNT et slagord, som ble printet på T-skjorter, kaffebegetere og håndvesker:

Increase corporate profitability, provide shareholders with economic benefits and opportunities, and protect our corporate assets and land base while recognizing the traditional cultural values and subsistence lifestyles of our shareholders.

Lignende utsagn finner man i mange andre aksjeselskaper. For eksempel selskapet Calista, en regional korporasjon eid av Yupik-folket ved Beringkysten, skriver på sin webside: «Linking our proud past to a successful future through strong corporate leadership that advocates regional unity while enhancing our cultures and lands» (Thornton, 2007, s.51). Sealaska Corporation, som tilhører tlingit- og haidafolket i Sørøst-Alaska, skriver følgende om sitt

selskap: «Sealaska's corporate philosophy is to protect and grow these assets and to use them to provide economic, cultural and social benefits to current and future Sealaska shareholders and their descendants» (Thornton, 2007, s. 51). Narrativet er, kort sagt, å drive forretninger, utnytte naturressursene samt å bevare urfolkets tradisjonelle levemåte. Slagordet understreker viktigheten av at MTNT tar vare på naturressursene de forvalter. Innebygd i selskapets filosofi ligger det et *double-bind*-paradoks – for at aksjonærene kan høste fra naturen, må naturressursene vernes, men for at selskapene skal skape profitt for sine aksjonærer, henter de ut mineraler som gull og kobber gjennom gruvedrift eller samarbeider som underleverandører for oljeindustrien. Slike motsetninger går ikke upåaktet hen, og skaper stadig vekk konflikter mellom miljøvern, urfolks jakt- og fiskerettigheter og selskapenes kommersielle interesser i å utnytte landets råstoffer. I branding av MTNT forsøker eierne å formidle at selskapene og aksjonærene derimot inngår i en harmonisk og etnisk enhet selv om en god del av de kontoransatte er hvite amerikanerne, mange av dem tilflyttede fra sørlige delstater.

På samme måte gjenspeiler logoen til selskapet et forestilt homogent fellesskap med landet og dets innbyggere. Siden tidlig 2000-tallet har logoen vært en elg. Den symboliserer aksjonærenes primordiale bånd med landet og vekker assosiasjoner til Athabaskan-folkets jaktkultur. Presidenten i selskapet, en athabaskisk kvinne, bestemte designet og skrev i begrunnelsen i firmaets årsrapport at «MTNT embraces a dual vision for its Shareholders: Developing a prosperous business while still retaining ties to our culture and our past» (MTNT, Annual report, 2008:36). Hun trekker veksler på tradisjonell elgjakt og dagens forretningspraksis ved å skrive at «Today, we still hunt the moose browsing along our rivers, but we also hunt for subsistence in the form of business opportunities throughout the World that will provide dividends to our Shareholders». Ifølge en hvit ansatt var intensjonen bak utarbeidelsen av logoen å «put an Athabaskan spin on it».



Figur 2 Logoen til MTNT-selskapet, hentet fra MTNT Annual report, 2008, s. 36.

Valget av logodesignet illustrerer det motsetningsfulle forholdet mellom subsistensøkonomiens utpregete system av tradisjonelt gavebytte og markedstransaksjonene i det profitorienterte næringslivet.

Innenfor en neo-liberalistisk økonomi visualiserer en slik logo kommodifiseringen av urfolkskultur ved å opprettholde et bilde av landets opprinnelige innfødte som fremdeles lever førmoderne liv og er godt eksempel på etno-entreprenørskap. Dette bildet innebærer en nostalgisk fiksering på en kollektiv identitet om enn på usikkert etnografisk grunnlag siden alle påstander om kulturell autentisitet vil være et omstridt tema (Clifford, 2013, s.194). Essensialistiske forestillinger om slektskap og etnisk tilhørighet hvor gaveøkonomi utgjør «the content of culture» (Comaroff & Comaroff 2009, s.74), blir en stadig viktigere element i slike korporasjoners merkevarebygging, men i motsetning til selskaper med konvensjonelle konsumvarer som Coca-Cola, Norrøna, Apple eller Starbucks, så symboliserer ikke disse logoene noen materielle produkter som de selv produserer. Med den store avstan-

den mellom image og produkt, er relasjonene mellom logoen og MTNTs forretninger mer arbitrære enn mellom merkevarene og de respektive konsumvarene som de produserer. I realiteten har MTNTs forretningsmessige sider lite å gjøre med aksjonærenes hverdagsliv i de avsidesliggende bygdene i Kuskokwim-dalen. Selv om MTNT offisielt har hovedkontoret sitt i McGrath, tilbringer direktøren mesteparten av arbeidstiden sin i et kontor i Anchorage. Selskapet eier immobiler overalt i USA og oppsparte midler investeres i en aksjeportefølje drevet av en bank i Los Angeles.

Enda et eksempel på hvordan direktøren forsøkte å regulere grensene mellom de ulike sfærene var hans forsøk på å få endret korporasjonens navn. Et lettkjennelig navn kunne være en fordel når man var på jakt etter nye arbeidskontrakter med selskaper i de sørlige delstatene. Forgjeves prøvde han å finne et passende navn med opphav i regionen. Et forslag fra et styremedlem om å oppkalle selskapet etter et populært lokalt fiskevann – *Blackwater* – ble resolutt avvist av direktøren. Navnet ville vekke uheldige assosiasjoner med det amerikanske rekrutteringsfirmaet *Blackwater Security Consulting* hvis leiesoldatene hadde begått krigsforbrytelser i Irak.

Med tanke på å få kontrakter på det føderale arbeidsmarkedet i delstatene sør, må man helst ha et fengende navn som ledd i merkevarebyggingen. Det må være et merkenavn som lett kan uttales og gjenkjennes av potensielle forretningspartnere. Ifølge direktøren var MTNT bare en ubestemmelig forkortelse for fire landsbyer ett eller annet sted i Alaska. MTNT kommuniserer ingen identifiserbare navn for de menneskene og den kulturen dette selskapet var ment å representere. For direktøren var det viktig å finne et passende navn som alle i Kuskokwimdalen kunne identifisere seg med. Gitt den heterogene lokalbefolkningen, var det vanskelig å finne et navn som gjenspeilte det etniske særpreget for denne regionen. For eksempel pekte flere av aksjonærenes skandinaviske og russiske etternavn mot den århundrelange kontakten mellom urbefolkningen og hvite settlere fra ulike områder.

Som et avskrekkende eksempel på navn som det er meget vanskelig å uttale for utenforstående, henviste direktøren til selskapet *Ukpeaġvik* i Nord-Alaska:

The target audience is the lower 48-contracting officer. You can't take, I can't pronounce it, UIC,³ it's the Barrow Native corporation, *Ukpeaġvik*, it's... [han forsøkte forgjeves å uttale navnet til *Ukpeaġvik*-selskapet mens han snakket til meg] ...I'm sorry, I have trouble with it. You need to have a cultural name that your people can rally about. My proposal for the board: It's time for self-examination. What do you want to be known as?

Likevel, til tross for dets tungebrekkende navn, har *Ukpeaġvik* vært et suksessrikt selskap med lønnsomme kontrakter i oljeindustrien. Et tilsvarende lokalt navn for befolkningen i Kuskokwimdalen er like vanskelig å utale for utenforstående: *Dikinaneġ Hwt'ana* (Collins, 2004). Ingen av MTNTs aksjonærer omtalte seg selv slik. Like ukjent for dagens innbyggere er den historiske betegnelsen *Kolchan* («de fremmede»). Ifølge antropologene Oswalt og Hosley ble dette begrepet brukt blant Athabaskan-indianere på 1800-tallet for å betegne det nomadiske folkeslaget som holdt til i det øvre Kuskokwimvassdraget (Oswalt, 1960; Hosley, 1966 & 1968). Heller ikke angliserte betegnelser som *Upper Kuskokwim People*, eller *Upper Kuskokwim Athabaskans* blir brukt i folks selvbeskrivelse. Hver gang mine intervjupartnere snakket om sitt eget etniske opphav, så omtalte de seg selv som *Athabaskan Indian* eller benyttet seg av samlebetegnelsen *Alaskan Native*. Noen av MTNTs aksjonærer vokste opp i andre regioner og har ingen slektskapsbånd til folk i Kuskokwimdalen, men bodde i denne

3. Ukpeaġvik Inupiat Corporation (UIC) er en av Alaskas største bygdekorporasjoner og har sitt hovedkvarter i *Nuvuk* (Point Barrow), Nord-Alaska, uicalaska.com/about-uic, 2.09.2015

regionen da ANCSA ble etablert i 1971. Mange er født og oppvokst i landsbyene langs Yukonelven. I disse bygdene består befolkningen stort sett av medlemmene av *Yupik*-folket, *ingalik athabaskanere*, *koyukon athabaskanere*, og interetniske forhold mellom den hvite settlerbefolkningen og urbefolkningen (Vanstone, 1974; Langdon, 2020). På grunn av den konstante gjennomstrømningen av folk er det derfor vanskelig å identifisere en bestemt urfolksgruppe innenfor et avgrenset geografisk område, noe som også ble bekreftet av alaskahistorikeren Schneider, som skrev at «The historical roots of these groups point to in-migration, out-migration, intermarriage, dispersion and consolidation. They are not one people; they are many» (Schneider et al., 1984, s.8). Selskapet måtte forholde seg til en meget heterogen gruppe av aksjonærer med ulike etniske opphav fra forskjellige steder i Alaska som ikke korresponderte med den geografiske forankringen som MTNT fikk tildelt under ANCSA.



Figur 3 MTNTs aksjonærsforsamling i gymsalen i skolen, McGrath, 25. juli 2009. Aksjonærene fra bygdene Nikolai, Takotna og Telida kommer dit hver sommer for å høre på årsrapporten og for å bli kjent med personalet og selskapets nye samarbeidspartnere fra delstatene i sør. Foto: Cornelius Heyse.

At den lokale urbefolkningens etniske sammensetning var et viktig ledd i lederens egen forretningsstrategi, har å gjøre med måten organisasjonen inngår forretningsforbindelser med selskaper utenfor staten. Ifølge et lovvedtak i kongressen i 1986, fikk urfolksminoriteters korporasjoner i USA fortrinnsrett i budrunden hver gang den føderale regjeringen utlyste kontrakter for diverse statlige byggeprosjekter. Disse såkalte føderale 8a-kontraktene har for mange bygdekorporasjoner blitt en mulighet til å sikre seg oppdrag ved å få tilslag i budrunden for å så inngå samarbeidsprosjekter med diverse byggefirmaer i de sørlige delstatene (Haley et al., s.2009).

I motsetning til korporasjoner hvor oljeindustrien står sterkt, måtte MTNT nøye seg med å investere i forretningstiltak utenfor sitt juridisk tildelte geografiske område i henhold til ANCSA-landvedtaket. Sett i lys av Alaskas «unforgiving geographies» (Berardi, 1998), der store landområder uten mineralforekomster mangler potensiale for industriell videre-

utvikling, er slike joint venture-forbindelser via føderale 8a-kontrakter en måte å skape stabile inntektskilder. Kontrakter med *Alaskan Native Corporations* (ANC) er blitt *big business* for mange bygdekorporasjoner i dagens Alaska. De har blitt «the rising giants in the world of federal contracting» (Yang, 2006, s.330). Den nye lederen i MTNT fikk som hovedoppgave å dra i land flest mulig føderale byggekontrakter. Derfor var han så opptatt av å finne et lettere gjenkjennelig firmanavn som et viktig ledd i merkevarebyggingen i det sterkt konkurransepregede kontraktmarkedet.

Det er på den årlige aksjonærforsamlingen at representanter for MTNTs *joint venture*-selskaper møter opp ovenfor det lokale publikummet for å presentere sine samarbeidsprosjekter. Lederen inntar her en formidlerrolle der han koordinerer møtet mellom disse to gruppene. I en tale rettet mot aksjonærene fra bygdene sa han «We are not serving Wall Street, we serve the needs of the people here». Dagen før forsamlingen organiserte han for forretningsfolkene fra sør en utflukt med båt på Kuskokwim-elven sammen med lokale jegere til en jaktleir flere mil sør fra McGrath. Der fikk de tilreisende et lite inntrykk av den lokale jaktkulturen. Om kvelden inviterte han gjestene til en grillaften på hyttetomta til presidenten av MTNT, hvor det ble servert laks og elgkjøtt. Lederens funksjon som en kulturell mellommann blir tydelig her. Denne formidlerrollen viser seg også når lederen profilerte seg både som den omsorgsfulle beskytteren og den strenge, rasjonelle forvalteren, men denne dobbeltkarakteren, det å både være på innsiden og utsiden av en organisasjon, gjør lederens posisjon meget sårbar. Ifølge Sørhaug innebærer det å lede «alltid å være fremmed.» (2010, s.50). Denne fremmedgjøringen gjør seg spesielt gjeldende når lederens personalpolitikk og innovative tiltak møter motstand både i og utenfor organisasjonen. I slike konfliktsituasjoner blir lederens mer autoritære, dvs. maktbaserte, trekk mer tydelige. I det følgende viser jeg hva som skjer når hans lederskap blir utfordret.

Regnskap og bemanning – lederens grensereguleringsmekanismer

Organisasjonsantropologen Allen Batteau (2000) analyserte hvordan hierarkiske maktforhold er strukturelt nedfelt i den bedriftsinterne organisasjonskulturen. Han identifiserte noen universelle mekanismer ved kommersielle organisasjoner som lederskapet benytter seg av for å trekke en grense mellom den interne driften av organisasjonen og de ytre omgivelsene den er nødt til å forholde seg til. To typer grensesetting – bemanning og regnskap – brukes eksplisitt for å utrykke lederskapets autoritet. Gjennom disse praksisene pålegger lederen en rasjonell orden med sikte på å skape økonomisk gevinst. Bemanning definerer hvem som er del av organisasjonen og hvem som må adlyde dens normer og regler. Dette får sitt sterkeste uttrykk i ansettelse og i avskjedigelse av ansatte. Regnskap kjennetegnes derimot ved regnskapsrevisjon og rigide nytte-kostnadsanalyser. Batteau kaller all finansiell informasjon fra et selskap for «icon of rational order» og «the core symbols of rationality» (2000, s. 736). Den årlige regnskapsrapporten representerer et selskaps fremste kjennetegn, da tall og grafer tydelig illustrerer selskapets ultimative krav til lønnsomhet og profitt. Økonomisk effektivitet er det altomfattende prinsippet, i sterk kontrast til den forsinkede resiprositeten som er det dominerende idealet i subsistensøkonomien.

Disse grensesettingsprosessene tilkommer direktøren siden han personifiserer så å si selskapets makt, ressurser og legitimitet, men hans aksept i selskapet avhenger av dets suksess i forhold til årsregnskapet. Til syvende og sist er aksjonærenes utbytte et tegn på direktørens suksess eller fiasko. Hvis han ikke kan innfri forventningene på høye avkastninger, står han i fare for å miste jobben. Slik sett er MTNT ikke så vesensforskjellig fra andre sel-

skaper. Av den grunn må lederen balansere mellom tillitt og makt hvis han vil etablere seg som en godkjent leder (Sørhaug, 1996). I et slikt relasjonelt perspektiv må lederen ifølge Sørhaug tre ut av sin strenge lederskapsrolle; dette er nødvendig hvis han vil få til et engasjerende samarbeid med personalet sitt. Makt er, på den andre siden, like nødvendig for å lede et selskap. Gjennom makt kan ledelsen sanksjonere medarbeidere som ikke oppfører seg lojalt mot selskapet. Ledelsens autoritet utfordres når den interne orden trues av utenforliggende påvirkninger; det er da ledelsens grensesetting blir synlig. I en sann kontekst må vi forstå direktørens rolle i forhold til hverdagslivet i Kuskokwimdalen. Den geografiske isolasjonen, de ekstreme værforholdene om vinteren, rivaliseringen mellom ulike sosiale grupperinger i et tett sammenvevd lokalsamfunn og sist, men ikke minst, de ansattes tidkrevende jakt- og fisketurer skapte problemer for ledelsens ønske om å drive et profitabelt aksjeselskap effektivt i det landlige Alaska. Under mitt feltarbeid skulle jeg bli vitne til utfordringene direktøren ble stilt ovenfor da han tiltrådte i 2008. Batteaus grensesettingsmekanismer – bemanning og regnskap – ble for direktøren to viktige redskaper for å etablere seg i organisasjonen.

Bemanning

Da direktøren tiltrådte igangsatte han straks en ommøblering av kontoret i McGrath. Et team av elektroteknikere fra Anchorage installerte et nytt telefonanlegg og en ny parabolantenne på taket for å få en mer pålitelig internettforbindelse mellom lokalkontoret og hovedkontoret i Anchorage. Disse tiltakene ble gjennomført uten store problemer, men de organisatoriske og personalpolitiske endringene innad i selskapet foregikk ikke så friksjonsfritt som han hadde tenkt seg.

En av de største utfordringene var å etablere skiller mellom privatliv og yrkesliv. Mange styremedlemmer var i slekt med hverandre, og noen av dem har også hatt flere jobber i MTNT. Søsken, kusiner, foreldre og medlemmer av svigerfamilier satt i styret. Ved siden av tette slektskapsbånd måtte han også forholde seg til resiproke bånd etablert gjennom utstrakt gaveutveksling av viltkjøtt, fisk og andre matressurser som aksjonærene høstet fra naturen. De som satt i styret og tok beslutninger på vegne av aksjonærene, hadde jaktet og fisket sammen, gått på samme skole eller vært i et tidligere kjæresteforhold. Beskyldninger om nepotisme var mange. Et yndet samtaleemne blant bygdefolket dreide seg om interessekonflikter innad i styret. Hver gang en lokal forretningsmann fikk et oppdrag fra MTNT, lurte andre på hvorfor akkurat denne personen hadde fått denne arbeidskontrakten. Kunne det hende at en eller annen slektning eller venn i styret hadde en finger med i spillet da oppdraget ble gitt til vedkommende?

Behovet for å tilpasse seg lokale samfunnsforhold gjorde seg særlig gjeldende da direktøren skulle ansette folk fra lokalsamfunnet. Det er i tråd med retningslinjene at ledelsen helst skal ansette sine egne aksjonærer, dvs. andelshavere fra sin egen korporasjon fremfor medlemmer fra en annen bygdekorporasjon, og den skal helst rekruttere medlemmer fra urbefolkningen snarere enn fra den hvite settlerbefolkningen. Ved flere anledninger måtte direktøren ansette hvite fordi han mente det ikke var mulig å finne nok kvalifiserte kandidater blant urbefolkningen. Litt oppgitt fortalte han meg om sitt dilemma i ansettelsesprosessen: «Paula is out of town, Jane is back in town, Jane is out of town and the thing is, the job needs to get done, and Paula was making 50% more work than Jane, but Jane had more skills than Paula». Det hører med til historien at Jane var en hvit kvinne med universitetsutdannelse, mens Paula tilhørte urbefolkningen, født og oppvokst i McGrath.

Å sparke lokale ansatte på grunn av dårlige jobbprestasjoner viste seg å være spesielt vanskelig for direktøren når den ansatte tilhørte en av de dominerende storfamiliene med innflytelsesrike posisjoner i byrådet, som satt i aksjeselskapets styre eller drev forretninger i det lokale næringslivet. Hvis direktøren så seg nødt til å avskjedige noen som var sønn eller datter til et styremedlem, måtte han forklare ovenfor styret der nesten alle var i slekt med hverandre, hvorfor han var nødt til å handle slik. Dårlig oppmøte på jobb utgjorde en av de vanligste årsakene for at folk fikk sparken. Til tross for eller nettopp på grunn av hans personalpolitikk, ble direktøren enten hedret for sine tøffe tiltak for å bryte opp gamle strukturer og fornye selskapet eller fordømt for akkurat det samme. Uansett hva han foretok seg, befant han seg hele tiden i spenningsfeltet mellom aksept og avvisning blant ulike grupper av befolkningen.

Hvor vanskelig det kunne være for direktøren å avskjedige folk for å verne selskapets økonomiske interesser, illustrerer følgende eksempel som utspilte seg i juli 2009. En av hans ansatte forlot kontoret på kort varsel fordi han ville tilbringe noen uker sammen med sin familie i en fiskecamp flere hundre kilometer nedover Kuskokwimelven. Å fiske når laksen kommer opp elvene for å gyte om sommeren, er en viktig del av Alaskas subsistensøkonomi og en kjærkommen familietradisjon overalt i innlandet. Dette skjedde midt under forberedelsene til det årlige aksjonærmøtet i McGrath, som han skulle være med på å organisere. Stilt overfor et *fait accompli* mente direktøren at han ikke hadde noe annet valg enn å avskjedige ham. Det må også sies at direktøren var misfornøyd med arbeidsinnsatsens hans fra før av. Da avskjedigelsen ble kjent i bygda, fikk direktøren en anonym e-post der han ble beskyldt for å ikke ta hensyn til innbyggernes tradisjonelle levemåte. På et styremøte måtte han forklare seg om hvorfor han var nødt til å avskjedige den ansatte. Siden direktøren var en hvit mann og den avskjedigete var medlem av Athabaskanfolket, oppfattet mange denne hendelsen som en fornærmelse av de innfødtes kultur. Direktøren ble lei av å høre dette siden han hadde jobbet i flere år med tilsvarende bedrifter overalt i Alaska, der han hadde blitt godt kjent med urbefolkningens jakt- og fisketradisjoner. I den lokale matbutikken konfronterte han et kvinnelig styremedlem om saken, men hun snudde demonstrativt ryggen til ham. Mange i styret og et stort flertall av aksjonærene var også ivrige laksefiskere og forsto derfor den ansattes beslutning om å tilbringe sommeren sammen med familien i en fiskeleir. Fordømmelsen var allikevel ikke entydig; noen mente at tradisjonen med å fiske sammen med familien måtte vike for aksjeselskapets kommersielle interesser.

Regnskap

Batteaus andre grensesettingsmekanisme – regnskap – er det området der direktøren ved hjelp av sin faglige autoritet kan forsvare aksjeselskapets forretningsinteresser, men også med denne grensereguleringen møtte han mye motstand.

Et eksempel er da innbyggernes avhengighet av subsistensøkonomien spolerte direktørens planer om bedre utnyttelse av selskapets landressurser. MTNT eier rundt 1200 km² land i landområdene rundt McGrath der mye av området er dekket av tett skog med høye kvitgraner langs elvebredden. Direktøren, som fortalte meg at han vurderte alle muligheter til å skape profitt, anså skogsområdene som en fremtidig inntektskilde for selskapet med tanke på den potensielle verdien av ved, siden nesten alle hushold fyrer med ved. I et intervju uttrykte han sin forbauselse over at ingen så langt hadde vurdert slike inntjeningsmuligheter: «Hey, this is our resource! Cut it and get money as opposed to watching a non-shareholder go by with trucks full of your wood and making money on it. We have a great resource, are we using it?» I streng juridisk forstand var trærne korporasjonenes eiendom i henhold til ANCSAs lovverk. De som hugger trær der, krenker selskapets eiendomsrett. Dette gjelder spesielt for den hvite settlerbefolkningen, men akkurat som urbefolkningen er

disse avhengige av trær som brensel. Strengt tatt bør heller ikke medlemmer av et annet selskap hugge ved på korporasjonens eiendom, men skogene rundt McGrath anses likevel å være tilgjengelig for folks personlige vedforbruk. Fordi nesten alt land i nærheten tilhører korporasjonen, har innbyggerne ikke annet valg enn å hente ved på selskapets jordeiendom med mindre de reiste langt med båt eller snøskuter med transportslede til fjerntliggende områder som tilhører den alaskanske eller den føderale staten. Lange turer vil imidlertid gjøre vedsanking ulønnsomt på grunn av høye bensinkostnader til transport. Dessuten ville et forbud mot én folkegruppe være en mulig konfliktkilde gitt den fleretniske demografien med mange interetniske relasjoner, det være seg blandede ekteskap eller tette vennskapsbånd mellom den hvite settlerbefolkningen og urbefolkningen. At det ikke finnes klare grensemarkeringer i form av skilt eller gjerder på korporasjonens landområder, kan tolkes som en stilltiende aksept for allemannsretten fra MTNTs side. For lokalbefolkningen var og er skogen et felles gode, og direktørens forslag om å benytte den som inntektskilde for korporasjonen ble skrinlagt etter et enstemmig vedtak av styret.

Et annet nederlag opplevde direktøren i sitt forsøk på å kvitte seg med ulønnsomme foretak i bygda. MTNT var i besittelse av sju bolighus i McGrath. Han anså disse for å være bortkastede investeringer fordi vedlikeholdskostnadene overgikk leieinntektene. Mer enn \$400,000 hadde allerede blitt brukt til restaurering. Med tanke på det dyre vedlikeholdet ville han selge husene fortest mulig. I et styremøte sa han rett ut: «The housing, folks, this is a hobby! You are not going to make any money; you are not going to recover the investments», men hans rigide kostnad-nytte-analyse stemte dårlig overens med lokalbefolkningens vurdering av utleieboligene. For dem symboliserte husene, som leies ut til MTNT-personalet, selskapets tilhørighet til og solidaritet med lokalsamfunnet. Den mer symboltunge funksjonen overgikk økonomiske rasjonalitetskriterier med det resultatet at husene ikke ble solgt, og igjen var det styret som gikk imot direktørens ønske om å selge dem.

Det siste eksempelet jeg vil trekke frem er håndtering av beskyldninger om bedrageri og svindel. På grunn av tidligere tilfeller av bedrageri på 1970- og 1980-tallet, da alaskanske urfolksselskaper ble svindlet for millioner av dollar, fikk lederskapet nærmest en paternalistisk rolle, noe som skulle beskytte selskapet og dets eiere mot lysskye forretningsfolk fra delstatene i sør. Da direktøren ble ansatt, ble han fortalt at ingen i styret hadde tilstrekkelig yrkeserfaring til å drive forretning på høyt nivå: «They said when I was hired that there is no one in this generation of shareholders, and maybe not even in the next generation, capable of running this company.»

Ryktene om underslag av firmamidler i diverse ANCs florerte under mitt opphold. I likhet med mange andre bygdekorporasjoner hadde også MTNT vært utsatt for tyveri og misbruk av dets finansielle midler. En sparket ansatt etterlot seg en gjeld på selskapets kredittkort på \$40000 etter å ha spilt bort penger på et kasino i Nevada, mens en annen ansatt lot sin private snøskuter fly inn fra Anchorage på firmaets regning for \$2000. Hvitevarer og møblement verdt flere tusen dollar, som MTNT hadde kjøpt til selskapets egne hus i McGrath, ble angivelig brukt til å renovere en stor laftet jakthytte til en høytstående ansatt. Noen tidligere ansatte gikk fri uten juridisk rettergang fordi en rettsforfølgelse ville ha blitt altfor tidkrevende og dyrt for en liten bygdekorporasjon. Advokatkostnadene ville ha overgått de finansielle tapene som selskapene fikk påført.

Tidligere ansatte som ble avskjediget på grunn av svake jobbprestasjoner, gikk over til andre ANCs og startet der på nytt igjen. Til syvende og sist var det aksjonærene som ble den tapende part. Kredittkortgjelden på \$40000 som ble spilt bort i et kasino, betydde konkret \$120 mindre utbetalt til MTNTs 333 aksjeeiere. Fremtidig investering i profittskapende virksomhet ble umuliggjort. Siden svindlerne var hvite ansatte, forsterket slike saker den

koloniale metafortellingen om hvordan hvite settlere raner til seg landets rikdommer på bekostning av den undertrykkete lokalbefolkningen. I dette henseendet fikk uttrykket «white collar crime» en nærmest bokstavelig betydning. På grunn av mange rettsaker om bedrageri begått av lugubre forretningsfolk, ble ANCSA også omtalt som «Alaska Lawyers and Consultants Settlement Act» (Robinson et al., 1989, s. 266).

Oppsummert har disse eksemplene vist at det altså finnes grenser for en direktørs grensereguleringer. Han må både opprettholde grensene og lirke dem på plass på nye steder. Hensynet til aksjonærenes avhengighet av jakt og fiske veier tungt, og det var for eksempel uhørt å sette opp det årlige aksjonærmøtet midt under elgjakta i september. Likeledes ble det å kreve avgift for å hugge trær på selskapets egne skogsområder oppfattet som en illegitim kommersiell innblanding i folks personlige subsistenssfære, der uformelt gavebytte og selvberging bidro til at de klarte seg økonomisk.

Konkluderende tanker

Lederens grenseregulerende funksjon byr på en del konflikter mellom motstridende forventninger som det er vanskelig om enn ikke umulig å balansere. Direktøren fikk etter hvert klar beskjed fra presidenten i selskapet om å konsentrere seg om å finne lønnsomme kontrakter fremfor å blande seg inn i selskapets interne forhold, noe som han selv sa seg enig i. Det fikk han til å føle at hans profesjonelle autoritet var truet, samtidig som han var lettet over at han ikke lenger ble dratt inn i det han kalte for «the McGrath bubble». Ett år senere ble han likevel avskjediget av et enstemmig styre ettersom uoverensstemmelsene vokste seg for store, men da hadde han tross alt holdt ut i nesten tre år; før ham hadde ingen andre vært så lenge i MTNT i en ledende posisjon. Entreprenørskapet hans, evnen til å skape noe nytt for å generere profitt, kan ikke ses uten hans personlige egenskaper som gjorde ham i stand til å lede en slik organisasjon så lenge. Studier av entreprenøren som «*Unternehmer*» og «*Mann der Tat*» (Pfeilstetter, 2022, s. 66), slik det gjerne fremstilles i aktørbaserte perspektiver, kan derfor ikke enkelt erstattes med mer systemorienterte analyser som går langt i å overse individuelle prestasjoner. Når det er sagt viser empirien fra McGrath det dialektiske og konfliktskapende forholdet mellom entreprenøren og hans sosiale omgivelser.

På sett og vis kan direktørens brobyggerposisjon både være imperativ og situasjonell.⁴ Autoritetsposisjonen er en ufravikelig del av hans profesjonelle rolle, men denne rollen gjøres først relevant i grenseregulerende prosesser, hvor hans maktutøvelse blir et aspekt ved samhandling med dem han samarbeider med. Lederens grensefunksjon ovenfor organisasjonen foregår langs en skala fra helt interne forhold til den globale markedsplassen.

MTNT-direktøren skjebne avslører et grunnleggende problem om hvordan maksimerende entreprenørskap kan forenes med kollektiv forvaltning av landets naturressurser. Direktørens praktiske samarbeidsproblemer illustrerer også en konflikt mellom den formelle og den uformelle økonomien. Den lokale kulturkonteksten, hvor jakt, sanking og fiske definerer folks liv, og den rasjonelle organiseringen av aksjeselskapet utgjør to avvikende «régimes of authority» (Batteau & Psenka 2012, s. 77), eller økonomiske sfærer med sine respektive verdier. Disse ulike rasjonalitetsregimene er basert på motstridende kulturelle skjemaer eller modeller – ett for deling av viltmat som igjen er innfelt i tradisjonell gaveøkonomi og ett for akkumulering av økonomiske midler og privat eiendom. Sett ut fra et større perspektiv handler det også om den evige koloniale diskursen om retten til å definere hvem som eier landets ressurser og hvordan disse skal forvaltes. Ideen om etableringen

4. Begrepsparet «imperativ og situasjonell» er inspirert av Hylland Eriksens beskrivelse av Fredrik Barths etnisitetsforskning (Eriksen, 2014, s.140), med søkelyset på den relasjonelle dynamikken ved identitetsdannelse.

av ANCs var tuftet på forestillingen om at landets urbefolkning skulle få muligheten til å ta del i landets økonomiske utvikling, men uansett så ville Alaskas resurser blitt utvunnet, med eller uten samtykke av urbefolkningsgruppene. Slik sett var ANCSA-vedtaket et forsøk på å kombinere disse motstridende økonomiske modellene.

Mens direktøren som den innovative lederen lykkes på det konkurransepregede føderale kontraktmarkedet utenfor Alaska gjennom sine anonyme og uniplekse forretningsrelasjoner, fikk han ikke slippe til på «hjemmebane» i en tett sammenvevd bygd hvor alle kjente alle. Hans forsøk på å kommersialisere deler av subsistensøkonomien og kvitte seg med ulønnsomme investeringer i lokalsamfunnet mislyktes. For ham virket bygdesamfunnet som et tregt og konservativt felt med sine århundrelange gavebyttetradisjoner, implisitte regler, normer og verdier. Ivaretagelse av allemannsretten står som et eksempel på nettopp dette tradisjonelle fellesskapet.

Referanser

- Barth, F. (1967). On the study of social change. *American anthropologist*, 69 (6), 661–669.
- Barth, F. (1972). *Introduction. The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway*. Universitetsforlaget.
- Batteau, A. W., & Psenka, C. E. (2012). Horizons of business anthropology in a world of flexible accumulation. *Journal of Business Anthropology*, 1(1), 72–90. <https://doi.org/10.22439/jba.v1i1.3547>
- Batteau, A. W. (2000). Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization. *American Anthropologist*, 102 (4), 726–740. <https://doi.org/10.1525/aa.2000.102.4.726>
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2002). Institutionalized individualism and its social and political consequences. *Ann Arbor: University of Michigan Press*.
- Berardi, G. (1998). Natural resource policy, unforgiving geographies, and persistent poverty in Alaska Native villages. *Natural Resources Journal*, 85–108. <https://digitalrepository.unm.edu/nrj/vol38/iss1/4>
- Borneman, W. R. (2003). *Alaska – Saga Of A Bold Land*, Harper Collins Publishers.
- Clifford, J. (2013). *Returns – Becoming Indigenous in the Twenty-First Century*, Harvard University Press.
- Collins, R. L. (2004). Dichinaneq’Hwt’ana: A History of the People of the Upper Kuskokwim who live in Nikolai and Telida. *Denali National Park and Preserve, National Park Service, US Department of the Interior*.
- Comaroff, J. L., & Comaroff, J. (2009). *Ethnicity, Inc*. University of Chicago Press.
- Dolan, C., & Rajak, D. (2016). Remaking Africa’s informal economies: Youth, entrepreneurship and the promise of inclusion at the bottom of the pyramid. *The Journal of Development Studies*, 52(4), 514–529. <https://doi.org/10.1080/00220388.2015.1126249>
- Elyachar, J. (2005). *Markets of dispossession: NGOs, economic development, and the state in Cairo*. Duke University Press.
- Eriksen, T. H. (2014). *Fredrik Barth: en intellektuell biografi*. Universitetsforlaget.
- Ganapathy, S. (2011). Alaskan neo-liberalism conservation, development, and native land rights. *Social Analysis*, 55(1), 113–133. <https://doi.org/10.3167/sa.2011.550106>
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford university press.
- Goldsmith, O. S., Berman, M. D., & Huskey, L. (1987). An interactive multiregional model of a frontier economy: Anchorage and the State of Alaska. *Journal of Regional Analysis and Policy*, 17(1), 55–76. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1987.tb00752.x>
- Haley, S., Fay, G., Ainsworth, J., Angvik, J., Hill, A., & Martin, S. (2009). Benefits of Alaska Native Corporations and the SBA 8 (a) Program to Alaska Natives and Alaska. *University of Alaska*. <http://hdl.handle.net/11122/4324>
- Haycox, S. W. (2002). *Alaska: an American colony*. University of Washington Press.
- Hensel, C. (1992). *Where it’s still possible: subsistence, ethnicity and identity in SW Alaska*. University of California, Berkeley.
- Heyse, C. (2017). *Taking, sharing and giving – An ethnographic study on resilient sharing patterns in an*

- Alaskan community*. Thesis for the degree Philosophia Doctor. Norwegian University of Science and Technology. Faculty of Social and Educational Sciences. Department of Social Anthropology.
- Hosley, E. H. (1966). *Factionalism and acculturation in an Alaskan Athapaskan community*. University of California, Los Angeles.
- Hosley, E. H. (1968). The Kolchan: delineation of a new northern Athapaskan Indian group. *Arctic*, 6–11.
- Huang, J. Q. (2017). The ambiguous figures of social enterprise: Gendered flexibility and relational work among the iAgents of Bangladesh. *American Ethnologist*, 44(4), 603–616. <https://doi.org/10.1111/amet.12560>
- Knox, H. (2003). *'Blocks to Convergence' in the New Media Industries: An Anthropological Study of Small and Medium Sized Enterprises in Manchester*. Ph.D. dissertation, University of Manchester.
- Langdon, S.J. (2020). *The Native People of Alaska*. Greatland Graphics.
- Larsen, T. (2009). *Den globale samtalen: om dialogens muligheter*. Scandinavian Academic Press.
- Larsen, T. (2017). Når virkeligheten flytter på seg: Instrumentalitet, estetikk og livsverden i vår tid. I T. Larsen & E. Røyrvik (Red.). *Trangen til å telle: Objektivisering, måling og standardisering som samfunnspraksis*, 265–309.
- MTNT, Limited. (2008). Annual Report.
- Naske, C. M. (1987). *Alaska: A history of the 49th state*. University of Oklahoma Press.
- Nelson, R. K. (1983). *Make prayers to the raven: A Koyukon view of the northern forest*. University of Chicago Press.
- Oswalt, W. H. (1960). Eskimos and Indians of western Alaska 1861–1868: extracts from the diary of Father Illarion. *Anthropological Papers of the University of Alaska*, 8(2), 100–118.
- Pfeilstetter, R. (2022). *The anthropology of entrepreneurship: cultural history, global ethnographies, theorizing agency*. Routledge.
- Reedy-Maschner, K. (2009). Entangled livelihoods: Economic integration and diversity in the Western Arctic. *Alaska Journal of Anthropology*, 7(2), 135–146.
- Robinson, M., Pretes, M., & Wuttunee, W. (1989). Investment strategies for northern cash windfalls: Learning from the Alaskan experience. *Arctic*, 265–277.
- Schneider, W. (1984). *Land Use in the North Additions of Denali National Park and Preserve: An Historical Perspective*. United States Department of the Interior National Park Service, Anchorage.
- Skinner, R. E. (2019). *Alaska native policy in the twentieth century*. Routledge.
- Steffen, J. (1980). *Comparative Frontiers: A Proposal for Studying the American West*. University of Oklahoma Press.
- Stokes, J. (1985). *Natural resource utilization of four upper Kuskokwim communities*. Alaska Department of Fish and Game, Division of Subsistence.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget.
- Thornton, T. F. (2007). Alaska Native corporations and subsistence: paradoxical forces in the making of sustainable communities. *Sustainability and communities of place*. Berghahn Books, 41–62.
- Tönnies, F. (1979). *Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- VanStone, J. W. (1974). *Athapaskan adaptations: Hunters and fishermen of the subarctic forests*. Aldine Publishing Company.
- Voinot-Baron, W. (2020). A bitter taste of fish: the temporality of salmon, settler colonialism, and the work of well-being in a Yupiaq fishing village. *Ecology and Society*, 25(2). <https://doi.org/10.5751/ES-11408-250204>
- Wheeler, P., & Thornton, T. (2005). Subsistence research in Alaska: A thirty-year retrospective. *Alaska Journal of Anthropology*, 3(1), 69–103.
- Wolfe, R. J., & Walker, R. J. (1987). Subsistence economies in Alaska: productivity, geography, and development impacts. *Arctic Anthropology*, 56–81. <https://www.jstor.org/stable/40316144>
- Yang, J. J. (2006). Small business, rising giant: policies and costs of section 8 (A) contracting preferences for Alaska Native corporations. *Alaska L. Rev.*, 23, 315.