

© Kirsten Monrad Hansen

# **A POINT OF DIFFERENCE**

## ***DEN MODERNE MANAGERS LIVSFORM***

*Magisterafhandling i Europæisk Etnologi  
Institut for Europæisk Folkelivsforskning  
Københavns Universitet*

*Kirsten Monrad Hansen  
1991*

### ***INDHOLD:***

#### ***FORORD***

### ***DEL I DEN MODERNE MANAGERS LIVSFORM***

#### **INDLEDNING**

**Empirisk afgrænsning af området**

**Baggrundsmateriale**

#### **KAP. 1 HISTORISK BESKRIVELSE AF MANAGERNES FREM- KOMST**

#### **KAP. 2 UNILEVER SOM EKSEMPEL**

**Historiske forudsætninger**

**Unilevers baggrund**

**Margarine Unie/Union**

**Lever**

## **Forudsætninger.**

**Forudsætninger for margarineproduktionen**

**Van den Bergh**

**Jurgens**

**Konkurrence indenfor margarineindustrien**

**Samarbejde indenfor margarineproduktion**

**Forudsætninger for sæbeproduktionen**

**Lever**

**Konkurrence indenfor sæbeindustrien**

**Samarbejde indenfor sæbeproduktion**

## **Unilever**

**Konkurrence**

**Opsummering omkring ekspansion**

**Ledelsen**

**Trainee-systemet**

## **KAP. 3 LEDELSESTEORI**

**Baggrund for managementteorierne**

**Karakteristik af den nye medarbejdertype**

**Managementteorierne**

**Managementbøgernes menneskesyn**

**Teoriernes praktiske problemer**

## **KAP. 4 EKSEMPLER PÅ KARRIEREFORLØB**

## **KAP. 5 KLASSETEORI**

**Den ny arbejderklasse  
Det ny småborgerskab**

**Modsætningsfyldte klassepositioner**

**Service class**

**Professional-Managerial Class**

**Besiddelse af eller adskillelse fra produktionsmidlerne**

**Spiralister og yuppies**

**Kritik af den nye klasseanalyse**

## **KAP. 6 LIVSFORMSANALYSE**

**Præsentation af begrebet *den karrierebundne livsform***

**"Det glemte Folk"**

**"Hver vore Veje"**

**"Strukturel Livsformsanalyse"**

**Uløste problemer ved begrebet *den karrierebundne livsform***

## **KAP. 7 SYMPTOMALLÆSNING AF KARL MARX' KAPITALEN**

**Virksomhedens praksis**

**Kapitalistens praksis**

## **KAP. 8 REKONSTRUKTION AF MANAGERENS PRAKSIS**

**Konkluderende bemærkninger**

**Varianter og modeller**

## **KAP. 9 ET SIDSTE BLIK PÅ KLASSETEORIERNE**

**KAP. 10 SPECIFICERING AF DEN KARRIEREBUNDNE**

## **LIVSFORM**

**Specifikation af unicitet**

**Specifikation af fornyelse**

**Specifikation af livsformens reproduktion**

**Konsulentvirksomhederne**

**Uerstattelighed og uundværlighed**

**Unicitetens paradoks**

**Dårligt ry**

**Midlertidighedens paradoks**

**Livsformens begrebsunivers**

## **KAP. 11 AFRUNDENDE BEMÆRKNINGER OM ANALYSEMÅDEN**

## **LITTERATUR**

# A POINT OF DIFFERENCE

## INDLEDNING

Konkurrencen indenfor erhvervslivet foregår i dag på globalt plan, både hvad angår varer og arbejdskraft, og den største udgift ved de fleste produkter er omkostningerne til forskning, produktudvikling, know-how, kvalitet, markedsføring m.m. Det er her slaget står om hvilke virksomheder, der er forrest i konkurrencen. Men det er ikke nok at være forrest med hensyn til produkter, det er også nødvendigt at kunne tiltrække den bedste og dygtigste arbejdskraft for at sikre virksomhedens førerposition.

Det er de mennesker, der er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne, der er i fokus i denne bog, med andre ord er det de moderne managere, det handler om. Det er ikke et forsøg på en empirisk beskrivelse af de folk, der sidder på topposterne i erhvervslivet, men derimod et forsøg på at udvikle en videnskabelig teori om managerens livsform.

Det teoretiske udgangspunkt er den strukturelle livsformsanalyse, der er præsenteret i Thomas Højrup's bog *Det glemte Folk* (Højrup 1989). Det er begrebet "den karrierebundne livsform", der i denne sammenhæng er det mest interessante. Begrebet er udviklet som et analyseredskab til at gennemlyse netop det felt, denne bog her beskæftiger sig med. Problemet med dette begreb er imidlertid, at det endnu ikke er lykkedes teoretisk set at adskille denne livsform fra henholdsvis "lønarbejderlivsformen" og "den selvstændige livsform". Derfor er begrebet ikke tilstrækkelig brugbart i sin nuværende udgave.

På trods af dette er begrebet frugtbart at arbejde videre med, fordi det har brudt med de etnocentriske fordomme, ud fra hvilke forskere almindeligvis har anskuet karrierefolk. Det er blevet tydeligt, at det centrale for de personer, man hidtil har kunnet analyseres med begrebet, er deres *engagement i arbejdet*. Det afgørende mål, den strukturerende kraft i denne livsform, er ikke at tjene mange penge, bo i store huse og eje dyre biler og både, selvom det ser sådan ud fra andre livsformers perspektiv. Karrierelivsformens begreb har foreløbig lært os, at i denne livsform er selve arbejdet mål, og det adskiller den fra mange andre livsformer, men ikke alle.

Hovedsigtet med denne del af bogen er at undersøge, om det overhovedet lader sig gøre at rekonstruere og specificere den karrierebundne livsform som et selvstændigt livsformsbegreb.

### **Empirisk afgrænsning af området**

Som begrebet den karrierebundne livsform hidtil er blevet brugt i Danmark, har det fundet

anvendelse indenfor dele af den offentlige sektor. Men det har først og fremmest været brugt til at se på topledelseerne i det private erhvervsliv. Denne livsform er teoretisk set forsøgt "udlæst" fra den kapitalistiske produktionsmådes begrebsrelationer. I denne bog vil dette udgangspunkt blive brugt til at problematisere begrebet og udvikle et nyt karriere-livsformsbegreb. Det betyder dog ikke, at det nye begreb udelukkende kan anvendes indenfor den private sektor. Da livsformerne ikke er navne på ting ude i den virkelige verden, men netop er analyseredskaber, vil man ofte støde på det forhold, at man til analysen af eksisterende mennesker skal bruge flere forskellige livsformsbegreber. Det gælder, hvad enten vedkommende er kvinde eller mand, er ansat i den private eller den offentlige sektor, er selvstændig eller slet ikke har et lønnet job.

Et vigtigt led i arbejdet med at udvikle livsformsbegreber er at kontrastere dem i forhold til hinanden for at finde frem til deres særegne strukturelle egenskaber. Ved at studere topledere i private virksomheder, får vi mulighed for at arbejde med den størst mulige kontrast til lønarbejdere på den ene side og de selvstændige erhvervsdrivende på den anden. En ganske bestemt slags selvstændige er dog taget med. Det drejer sig om de, der driver deres egen virksomhed ved at sælge konsulenttjenester til andre virksomheder. Grunden er dels, at det nye livsformsbegreb udpeger netop dem som en teoretisk vigtig variant af den karrierebundne livsform, og dels at de selvstændige konsulentfirmaer er velegnede til at problematisere de vanskelige gråtoner, der er imellem karrierefolk og selvstændige.

## Baggrundsmateriale

Til inspiration af den teoretiske tanke og til at yde begreberne modstand, bruges i denne bog materiale af en bred karakter. For at have et deskriptivt råmateriale og eksempelstof at arbejde med, har jeg på grundlag først af de gamle karrierelivsformsbegreber og senere på grundlag af revisionen af disse begreber udarbejdet interviews med ledere og topfolk i private virksomheder samt indsamlet relevante artikler fra erhvervsrelaterede aviser. Til at foretage et historisk tilbageblik på managernes fremkomst har jeg valgt at arbejde med det store værk om den multinationale koncern Unilever, skrevet af Charles Wilson, forhenværende professor i moderne historie ved universitet i Cambridge. Til at belyse, hvordan managerne *ser på sig selv*, gennemgås en række bøger skrevet af karrierefolk, for karrierefolk, om karrierefolk. For at drage nytte af de erfaringer forskningen har indhøstet ved at *se på managerne udefra*, har jeg valgt eksempler fra den såkaldt nye klasseteori, hvor forskellige forskere giver deres bud på, hvordan "mellemlagene" (mellem lønarbejderne og kapitalisterne) skal anskues. Endelig drøftes de muligheder vi nu har for at konstruere de *indre sammenhænge* i managernes livsform. Til dette arbejde har det været nyttigt at problematisere de måder, hvorpå Marx specificerer de kapitalistiske driftslederes praksis i "Kapitalen" (Marx 1972). Ved at foretage en begrebsmæssig korrektion af mere almene træk i dette begrebshierarki, vises det, at det er muligt at udspecificere en mere hensigtsmæssig udgave af begrebet karrierebunden livsform.

## KAPITEL 1

### HISTORISK BESKRIVELSE AF MANAGERNES FREMKOMST

I de følgende kapitler gives der et indtryk af den empiriske baggrund for den teoretiske problemstilling, der er bogens første hovedemne. Først vil der blive kastet et blik på den litteratur, der på forskellig måde beskriver managernes fremkomst i de private virksomheder, deres funktioner og deres arbejdsforhold. Fra dette historiske overblik flyttes blikket til den globale synsvinkel, som de største koncerner på verdensmarkedet anlægger. Dernæst belyses den ledelsesteoretiske diskurs indenfor kapitalistisk management og til sidst sættes fokus på de individuelle managers eget livsperspektiv.

Kapitel 1 er således en historisk beskrivelse af, hvornår managere begynder at ansættes til at varetage ledelsen af virksomhederne. Fra kapitel 2's overordnede beskrivelse af storkoncernens strategiske brug af de enkelte virksomheder til at befæste og udbygge sin position i verden, kommer vi i kapitel 3 et trin længere ned til virksomhedsledelsens synsvinkel. Kapitlet handler de forskellige former for ledelsesteorier og om, hvordan disse bliver brugt i virksomhederne. I kapitel 4, som er det sidste kapitel i denne første del af bogen, fremlægges nogle konkrete karriereløb, således at man også får et indblik i det enkelte menneskes synsvinkel.

I dette kapitel gives både en beskrivelse af, hvad en virksomhedsejer skal kunne og en beskrivelse af de managere, som efter den industrielle revolution blev ansat til at lede større virksomheder.

Hvis man skal holde sig til de historiske oversigter, bliver managere i stort antal ansat på virksomhederne i forbindelse med den industrielle revolution.(1) Det skete tidligere i England end i resten af Europa, hvor de familieejede virksomheder klarede sig længst i konkurrencen.(2) Efter disse forfatteres mening er det virksomhedens størrelse, der er det afgørende kriterium for, hvornår der ansættes lønnede managere til at varetage en del af den daglige ledelse.

Adolph Berle & Gardiner Means påpeger i deres bog, "that the two attributes of ownership - risking collective wealth in profit-seeking enterprise and ultimate management of responsibility for that enterprise - had become divorced" op igennem 1800-tallet.(Berle & Means 1968, p.viii)

Dette gælder USA, der er deres referenceramme, og er først og fremmest sket i aktieselskaberne i industrien. Siden er det samme mønster slået igennem indenfor fast ejendom og i landbruget.

Denne udvikling får den konsekvens, at de enkelte selskaber i takt med deres ekspansion får flere og flere ejere, dvs. aktionærer. I de store selskaber som for eksempel det amerikanske AT&T (American Telephone & Telegraph Company) steg antallet af aktionærer meget voldsomt i forrige århundrede. I 1932 var der 567.694 aktionærer. Dette tal var i 1967 steget

til 3.200.000.

Samtidig med at aktieselskaberne bliver almindelige, opstår der en adskillelse mellem ejerskab og kontrol, da ikke alle aktionærerne samtidig kan have kontrol med de enkelte virksomheder. Ifølge A.Berle & G.Means er det de aktionærer, der vælger bestyrelsen, der har "kontrol med" en virksomhed. Denne bestyrelse ansætter en direktion til at varetage de daglige opgaver. Direktionen ansætter de egentlige lønarbejdere.

A.Berle & G.Means taler om, at der i en virksomhed er tre funktioner:

- a. det at "have interesse i" den,
- b. det at "have magt over" den og
- c. det at "at handle i overensstemmelse med" den.

Før den industrielle revolution udfyldte entreprenøren alle tre funktioner, senere kun de to første, hvor managere blev hyret til at varetage den tredje funktion. Det centrale var her, at ejerne selv var i stand til at lede virksomheden, men samtidig kunne de vælge at uddelegere denne ledelse til indkøbte managere.

"The difference between ownership and management was thus in part one between position and action."(op.cit. p. 112)

Management defineres her som:

""Management" may be defined as that body of men who, in law, have formally assumed the duties of exercising domination over the corporate business and asserts. It derives its position from a legal title of some sort. Universally, under the American system of law, managers consist of a board of directors and senior officers of the corporation. The board of directors commonly secures its legal title to office through election by stockholders or those of them who, under corporate charter, are accorded to vote." (op.cit. p. 196)

Imodsætning til denne rent empiriske afgrænsning af management, hvor bestyrelsen og ledelsen i en virksomhed bliver slået sammen under én hat, definerer S.Pollard forskellen mellem entreprenør og manager således:

".entrepreneurs have the

task of determining **the kind of business to be operated** ... the kind of goods and services to be offered, the amounts of these to be supplied, and the clientele to be served.

Once these decisions have been made,

Other "top level" decisions become essentially management decisions, - that is, decisions designed to achieve the goals set by the entrepreneurial determination of the kind of business to be operated."(Pollard 1965, p.3)

Management i denne forstand er altså det at tage de beslutninger, der skal til, for at det formål, entreprenøren har sat, kan opnås. Det vil med andre ord sige, at management sætter de mål og



midler, der skal til for at opnå formålet.

S.Pollard er også inde på de forskellige kvalifikationer, en entreprenør skal være i besiddelse af for at kunne drive en virksomhed tilfredsstillende.

"A small trader or money lender can operate with a few, and often without any, permanently employed assistants; whereas the industrial entrepreneur (provided that he is more than a craftsman) typically must hire a group of men whose labour he must organize and direct. In addition to being motivated by the expectation of profit, and his capacity for applying innovations, he must have managerial abilities and, above all, the ability to command and organize. The chief characteristics of a small industrial entrepreneur are not so much his venturesomeness, nor his motivation to make profits, but his capacity to lead other men in a common undertaking, and his inclination to introduce technical innovations; and, in the early stages of industrialization, the vast bulk of the innovations are of a technological nature requiring the direct and immediate participation of the entrepreneur."(op.cit. p. 4-5)(3).

S.Pollard påpeger, at management ikke er noget nyt fænomen. Ved bygningen af pyramiderne, den kinesiske mur, hovedvejene i Frankrig under Louis den 14. og ikke mindst ved de mange krige, har der været et behov for en overordnet ledelse af de mange involverede mennesker. Men det var først med storindustrien, at der kom en særlig klasse af managere.

Hvor det før var ejeren, der skaltede og valtede med sin egen formue, blev dette nu overladt til lønnet personale. Ifølge litteraturen forløb det i begyndelsen dog ikke uden problemer:

"Adam Smith, denying in a famous passage the ability of salaried managers to administer honestly and well any but the most routine and easily checked business, argued, as usual, not merely from philosophical principles, but from a wealth of practical experience relating, in particular, to joint-stock companies.

"The directors of such companies (he accuses), being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private co-partnery frequently watch over their own... Negligence and profusion... must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company... The only trades which it seems possible for a joint stock company to carry on succesfully, without an exclusive privilege, are those, of which all the operations are capable of being reduced to what is called routine, or to such a uniformity of method as admits of little or no variation."" (op.cit. p.12-13)(4)

I modsætning til i dag, hvor vi ofte ser topledelsen blive udskiftet med folk udefra, foregik rekrutteringen af managerne først og fremmest fra virksomhedens egne rækker.

"All fast-growing industries had to recruit some managers from the ranks, a method which would at least guarantee some technical knowledge, and almost certainly led to the selection of men of character who could keep discipline... The alternative route of promotion within the firm was **via** the counting house. Examples of these rises are almost as numerous as those from the shop floor. The **forte** of such men would be their business and financial acumen, and their relationship of trust to the employer, leaving technical know-how to be acquired later, as the less important consideration."(op.cit. p. 125)

Den løn, de fik, var ofte individuel, og der var ingen generelt accepterede lønstandarder.

"The reasons for the imperfections in the managerial labour market were not very dissimilar from those of today: secrecy and ignorance of conditions and payments elsewhere (showing itself especially clearly when applicants for a post were asked to state the salaries they required); the differences in the work performed and the responsibilities carried; non-pecuniary considerations, which in the eighteenth century included generally a house, coal, candles and possibly grazing for a cow or the use of a horse, and might also include expence allowances, opportunities for by-employments or contracting, and the chances of a partnership."(op.cit. p. 139)

Der var dog tre hovedretningslinjer med hensyn til løn i begyndelsen af den industrielle revolution. For det første var det almindeligt indtil 1800 at betale en manager i forhold til den sociale klasse, han kom fra eller var forventet at komme fra. Efter 1790 begyndte man dog i højere grad at betale i forhold til det arbejde, der skal udføres.

For det andet var der en tendens til, at når lønnen generelt steg af en eller anden årsag i en periode for eksempel pga. mangel på managere, forblev den på dette niveau også efter, at årsagen var fjernet.

For det tredje var denne forhøjelse ofte forbundet med, at den økonomiske værdi af den industrielle manager voksede i takt med, at virksomheden ekspanderede. Desuden formåede nogle managere at få del i det voksende overskud, samtidig med at de almindelige arbejderes løn var stabil.

Dette sidste kunne dog også være et af ejernes midler til at holde på de gode folk, påpeger S.Pollard. Ved at give en lille løn til gengæld for del i et eventuelt overskud, prøvede ejerne at sikre sig managernes loyalitet overfor virksomheden. Dette skete på baggrund af, at de dygtige managere akkurat som i dag ikke havde nogen grund til at blive i en virksomhed, hvis der var bedre tilbud andre steder. Ifølge S.Pollard, er der også eksempler på, at managere på et senere tidspunkt selv etablerede en virksomhed.

Managerne og entreprenørerne blev oftest rekrutteret indenfor det samme "sociale lag", og man kunne her finde både dynastier af entreprenører, men også af managere hvor sønnerne fulgte efter fædrene som virksomhedsledere. Der findes også eksempler på, at entreprenører, hvis virksomhed gik konkurs, blev efterspurgt managere, ligesom en del managere som ovenfor nævnt på et tidspunkt blev entreprenører. Derfor var det stadig i 1800-tallet svært at skille de to grupper ud fra hinanden rent empirisk. Der var endnu ikke det, man ifølge S.Pollard kunne kalde en managerprofession.

H.Braverman er også inde på, at ejere og ledere af virksomheder kommer fra den samme sociale klasse, og at det derfor kan være svært at sætte empiriske skillelinjer op imellem dem.

"Since both capital and professional management - at its top levels - are drawn, by and large, from the same class, it may be said that the two sides of the capitalist, owner and manager, formerly united in one person, now become aspects of the class. It is true that ownership of capital and the management of enterprises are never totally divorced from each other in the

individuals of the class, since both remain concentrated in a social grouping of extremely limited size: therefore, as a rule, top managers are not capital-less individuals, nor are owners of capital necessarily inactive in management. But in each enterprise the direct and personal unity between the two is ruptured. Capital has now transcended its limited and limiting personal form and has entered into an institutional form. This remains true even though claims to ownership remain, in the last resort, largely personal or familial in accordance with the rationale and juridical structure of capitalism.

To belong to the capitalist class by virtue of ownership of capital, one must simply possess adequate wealth; that is the only requirement for membership in that sense. To belong to the capitalist class in its aspect as the direct organizer and manager of a capitalist enterprise is another matter. Here, a process of selection goes on having to do with such qualities as aggressiveness and ruthlessness, organizational proficiency and drive, technical insight, and especially marketing talent. Thus while the managerial stratum continues to be drawn from among those endowed with capital, family, connections, and other ties within the network of the class as a whole, it is not closed to some who may rise from other social classes, not through the acquisition of wealth on their part but through the co-optation of their talent on the part of the capitalist organization which they serve. In this case the ownership of capital later follows from the managerial position, rather than the other way around. But this is exceptional, not just because top management is drawn as a rule from within the class, but also because the stratum as a whole is not a large one."(Braverman 1974, p.258 f.)

H.Braverman forsøger her ved empiriske kendetegn indenfor kapitalistklassen at skelne mellem managere og kapitalister. Det er kun de, der har bestemte kvalifikationer, der kan blive managere, mens alle, der har rigeligt med penge, kan blive kapitalister.

Hvis man undersøger managernes baggrund, viser Braverman, at langt den største del kommer fra det, han karakteriserer som kapitalistklassen. Derfor, siger Braverman, er ejerskab og management to aspekter af denne klasse. Før var disse aspekter forenet i en og samme person, nu er det oftest adskilt i to personer, ihvertfald når man ser på den enkelte virksomhed.

Som et hovedtræk kan man nævne, at forfatterne i deres empiriske beskrivelser af ejere og entreprenører kommer frem til, at det er vigtigt at besidde kapital, men mindst lige så vigtigt at kunne "manage" eller lede en virksomhed. Kapital og management er således to sider af samme sag.

Ifølge denne litteratur er managere forstået som en særlig medarbejdergruppe et relativt nyt fænomen. Før den industrielle revolution varetog virksomhedsejeren selv denne funktion. Det var først, da aktieselskaberne blev almindelige, at det at lede en virksomhed blev adskilt fra det at eje samme virksomhed.

Empirisk kan det dog være svært at adskille managere fra entreprenører, fordi de kom fra samme "sociale klasse". Nogle fallerede entreprenører blev siden managere, og nogle managere gik hen og blev virksomhedsejere.

Et andet karakteristisk træk ved disse managere var, at deres løn oftest var individuel. Der var med andre ord ingen fast tarif på området, som for de almindelige arbejdere, der var ansat

i produktionen. Ved at tilbyde en relativ lav løn til gengæld for en fremtidig andel i det forventede overskud forsøgte virksomhedsejerne at holde på de bedste ledere. Disse ledere var nemlig ikke uden videre loyale overfor den virksomhed, de var ansat i. Hvis de blev tilbudt et bedre job et andet sted, var de ikke bundet af et ejerforhold til deres nuværende virksomhed og kunne derfor let flytte fra den ene virksomhed til den anden.

Dette træk er også karakteristisk i dag. Mange ledere får en fast løn, men oveni får de en procentdel af det overskud, de er med til at sikre afdelingen eller virksomheden. I Danmark er det ikke tilladt at favorisere lederne med aktier i virksomheden. Derimod er man begyndt at give lederne "warrants", dvs. ret til på et bestemt tidspunkt i fremtiden at købe aktier til en i forvejen fastsat kurs.

I det næste kapitel vil jeg belyse det skift fra "owner-management" til "management without ownership", som de refererede forfattere mener er grundlæggende for de moderne managers fremvækst. Som konkret empirisk eksempel belyses udviklingen af den nu multinationale koncern Unilever. For Unilevers vedkommende er det muligt at følge denne udvikling fra virksomhedens start, hvor de forskellige ejere ledede deres egne virksomheder som individuelle entreprenører, over disse virksomheders mange fusioner og internationale ekspansion, til nutidens multinationale koncern, der udelukkende ledes af lønnede managere.

Den skelnen imellem managere og entreprenører, som vi finder i faglitteraturen, har været til debat i forskningen lige siden den opstod under den industrielle revolution i England. Den historiske empiri, som f.eks. A. Berle & G. Means benytter sig af, var samtidens empiri for både Adam Smith og Karl Marx. Udover de økonomiske historikers grundige empiriske værker om de moderne virksomheders historie kan man derfor også udnytte de teoretiske hovedværker, der har forsøgt at udvikle det begrebsapparat, hvormed samtiden og eftertiden løbende har fortolket, forklaret og påvirket udviklingen af de former for moderne kapitalistisk management, som først voksede frem i det nordvestlige Europa og USA. I kapitel 7 vil jeg arbejde mere indgående med Marx' stort anlagte værk "Kapitalen", der bygger videre på den klassiske engelske økonomiske teori (bl.a. Smith og Ricardo), og som selv blev grundlæggende for eftertidens tænkning på området.

## **NOTER TIL KAPITEL 1:**

(1): Berle & Means 1968 og Pollard 1965.

(2): Man skal ikke glemme, at der stadig er mange familieejede eller enkeltmandsejede virksomheder tilbage. Det er ikke indenfor alle produktioner og brancher, at stordriften medfører fordele.

(3): Pollard refererer her til Bert F. Hoselitz.

(4): Det er måske en af grundene til, at der i USA gælder nogle juridiske hovedregler for management, der ifølge Berle & Means består i "(1) a decent amount of attention to business; (2) fidelity to the interest of the corporation; (3) at least reasonable business prudence." (Berle & Means 1968, p. 197).

## KAPITEL 2

### UNILEVER SOM EKSEMPEL

Synsvinklen i dette kapitel er den "modsatte" af bogens empiriske materiale i den forstand, at kapitlet vil se på, **hvilke opgaver** det egentlig er, koncernen eller den store virksomhed **bruger** karrierefolkene til. Konklusion er, at det essentielle for sådan en virksomhed er at være ene om eller forrest med hensyn til produkter, produktionsprocesser, produktionsteknik-

ker, marketing osv., hvis den skal kunne overleve de evige angreb fra nye konkurrenter. Gennem hele sin historie har Unilever været drevet af dette behov for at sikre sit forspring i forhold til konkurrenterne ved konstant at videreudvikle bl.a. sine produkter og produktionsprocesser og ved konstant at opkøbe andre virksomheder for at opnå og vedligeholde en tilstrækkelig monopolstilling i den globale sammenhæng. Kapitlet præsenterer således en empirisk beskrivelse af de første knap 100 års udviklingen af den multinationale koncern Unilevers historie. Unilever er i dag er en af Europas største virksomheder og samtidig en af verdens førende leverandører indenfor dagligvarer og af mærkevarer.

Unilever har sin oprindelse i flere selvstændige, familieejede virksomheder.

"In the old days a manufactory would be an individual concern. Next . . . a partnership, and that was a state of affairs which continued until quite recently. Then it grew beyond the capital available by two or three joining together as a partnership, and limited companies became necessary with appeals to be made to thousands of investors, in order that still larger capital might be got together. Now we have reached a further stage again, when a number of limited companies require to be grouped together in what we call a combine, the object being concentration of capital and the concentration of effort; if these combines result in cheaper production and more abundant supply undertakings will be a succes; if not they will be failures." William Lever 1903 (vol.I p.72.)

De første skridt i denne udvikling, så allerede i de første faser, som de 3 virksomheder, der tilsammen dannede grundlaget for hele koncernen, gennemgik. Samtidig med overgangen fra familieejet virksomhed til aktieselskab skete der et gradvist skift fra "owner-management" til "management without ownership". I starten var det ejerne, der stod for ledelsen og udviklingen af virksomhederne. Senere ansatte man professionelle ledere og andre eksperter, der ikke selv havde økonomiske interesser i virksomheden.

De virksomheder, der i starten blev samlet under navnet Unilever, producerede fortrinsvis forbrugsvarer, nærmere bestemt massevarer til et anonymt marked, der favoriseredes af stor-driftsfordele. En række faktorer var medbestemmende til denne udvikling. De vil blive belyst i det følgende. Men først en historisk beskrivelse af virksomhedernes baggrund.

### **Historiske forudsætninger**

Helt fra 1100-tallet var Nederlandene et knudepunkt i den europæiske handel, og hollænderne konkurrerede op igennem århundrederne med hanseaterne om Østersøhandelen og i 1560 kontrollerede de 70% af den. Hollænderne fragtede råstoffer som tømmer til skibsbygning, hamp til reb og fiskegarn, hør til sejl, beg, tjære, metal, pelsværk og fødevarer deriblandt korn og sild. Varerne blev solgt til resten af Europa.

Det var ikke kun på Østersøen hollændernes handel foregik. I midten af 1500-tallet overtog hollænderne verdenshandelen med krydderier fra portugiserne. Indtil dette tidspunkt havde Spanien kontrolleret det meste af verdenshandelen. Men Spanien kollapsede og erklærede sig for bankerot i 1556. Nederlandene var på det tidspunkt under Spansk overherredømme, men blev efter en "revolution" delt i et nordligt kalvinsk uafhængigt Forenede Provinser og et sydligt katolsk spansk Nederland, (det der i dag svarer til det sydligste Holland og Belgien).

At Holland fik et forspring med hensyn til handel i forhold til England og Frankrig på dette tidspunkt skyldtes blandt andet, at hollænderne kunne fragte varerne til en lavere pris. Deres skibe var mindre, mere praktiske, hurtigere og krævede ikke så stor en besætning. Desuden var Holland - imodsætning til England og Frankrig - ikke nogen politisk trussel for Spanien og nød stadig godt af landets rigdomme. (Wallerstein, 1979)

Holland har således en lang tradition for handel på verdensmarkedet, og det er på denne baggrund, man skal forstå virksomheden Unilever. Det er en virksomhed, som netop har sine rødder i denne handel på et tidspunkt, hvor Den engelske Kanal var centrum for verdenshandelen.

## Unilevers baggrund

I 1929 blev 2 store europæiske koncerner sammensluttet under navnet **Unilever**. Det var dels **Lever** i England, der fra begyndelsen producerede sæbe og dels **Margarine Unie/Margarine Union** med moderselskaber i både Holland og England. Den sidste var i forvejen en sammenslutning af de største producenter af fedt og spiselige olier i Øst- og Vesteuropa. I dag (2002) består Unilever af en lang række større og mindre virksomheder fordelt på 90 lande over hele verden.

At det netop blev en sammenslutning af producenter af henholdsvis sæbe og margarine skyldes, at produktionen af disse varer er tæt sammenvævet, fordi det er vegetabiliske olier og animalsk fedt, der anvendes i begge produktioner. De bedste råvarer bliver brugt til fremstilling af margarine mens de ringere kvaliteter bruges til sæbe. Desuden er begge produktioner afhængige af de samme hjælpeindustrier.

## Margarine Unie/Union

Grundlaget for Margarine Unie/Union var to hollandske smørhandlere, der konkurrerede op gennem 1800-tallet - Jurgens og Van den Bergh begge fra byen Oss i Nord Brabant. Smørret blev fortrinsvis solgt på hjemmemarkedet, men en stor del blev også eksporteret til England og Tyskland.

Det smør, der var til rådighed i Brabant i begyndelsen af 1860-erne, var ikke tilstrækkeligt til at forsyne det engelske marked, og man begyndte derfor at opkøbe smør helt fra østlige Europa og fragte det på floderne til Holland, hvorfra det blev sejlet videre til England.

Da det ligeledes var svært at følge med efterspørgslen i Frankrig, udskrev Napoleon den Tredje i 1869 en konkurrence blandt franske kemikere om at finde en billig erstatning for smør beregnet på den franske hær. Det lykkedes, og margarinen, som den senere blev kaldt, (i begyndelsen hed det "butterine", men det navn mindede for meget om ordet smør og blev forbudt,) blev videreudviklet af Jurgens og Van den Bergh og produceret primært af franske

råmaterialer og i første omgang solgt til engelske og tyske forbrugere.

## Lever

Lever-koncernen blev grundlagt i England i 1884 af købmandssønnen William Lever. Hans grundidé var, at der potentielt var et stort marked for kvalitetssæbe i England. I begyndelsen opkøbte og videresolgte han andre producenters sæbe. Men da han ikke kunne få leverandørerne til at producere den kvalitet, han ønskede, startede han allerede i 1885 sin egen produktion af en sæbetype, han selv havde opfundet.

Da der i forvejen var mange sæbeproducenter på det engelske marked, og han samtidig havde ambitioner om at eksportere, var det nødvendigt at finde et varemærke, der kunne registreres i alle lande. Kun med et registreret mærke kunne han vinde eventuelle retssager mod efterligninger. Desuden skulle det i salgsøjemed være et navn, der var let genkendeligt i de forskellige lande. Mærket blev "Sunlight".

Et år efter at han havde startet egen sæbeproduktion, var salget af det nye mærke fra "Sunlight" større end noget andet enkelt mærke i England. For at udnytte alle dele af råvarerne og restmaterialerne og dermed holde omkostningerne nede, oprettede William Lever yderligere en produktion af planteolie og kalvefoder.(2)

## Forudsætninger

En hel række forskellige forudsætninger har på den ene eller den anden måde været medbestemmende for Unilevers udvikling. Nogle er helt tilfældigt kommet dumpende på det rette tidspunkt (for eksempel opfindelser), andre er bevidst søgt fremprovokeret (ved målrettet forskning), mens atter andre nærmest er kommet på tværs (som krig, toldlove m.m). Derfor kan man heller ikke tale om en på forhånd planlagt udvikling, som koncernen har kunnet følge. Der er derfor ikke tale om en årsagsforklaring, men om et samspil mellem en række forskellige betingelser.

### Forudsætninger for margarineproduktionen

I England var efterspørgslen på smør i anden halvdel af forrige århundrede større end udbuddet af smør. Derfor kom den **franske opfindelse** af en erstatning for smørret på et meget gunstigt tidspunkt for de hollandske smørhandlere. De kunne udnytte deres **kendskab til det engelske marked** fra smørhandelen i forbindelse med den hurtigt ekspanderende margarinehandel, fordi de kendte behovene fra den voksende arbejderbefolkning. Desuden betød **lokaliseringen af margarinefabrikkerne** omkring Rotterdam, der var en af de største havne i verden i slutningen af 1800-tallet, en **let og hurtig transport** af varerne ud til forbrugere.

I slutningen af 1870'erne blev **køleluften** opfundet, og det betød, at der kom store nye



mængder af animalsk fedt på markedet og dermed råmaterialer til margarineproduktion, fordi slagterierne i USA kunne slagte meget større kvantiteter ad gangen.

En tekniker i USA opdagede, at man kunne behandle fedt med damp under **vaku**um, så kvaliteten blev væsentligt forbedret. Teknikken kunne også bruges til visse planteolier, så disse i stor udstrækning kunne erstatte det animalske fedt. Målet for producenterne af margarine var at kunne erstatte alle former for olie og fedt med hinanden alt afhængig af priserne på verdensmarkedet.

Desuden var **bedre raffinering**smetoder og **metoder til at omdanne flydende olie til fast stof** ("fathardening") medvirkende til at revolutionere produktionsprocessen. Det betød dels, at margarinens kvalitet blev væsentligt forbedret, dels at det blev muligt at bruge de billigere planteolier til fremstillingen. Da prisen på det færdige produkt ikke måtte overstige prisen på det billigste smør, var det hele tiden nødvendigt at forske i, hvordan man kunne bruge de billigste råmaterialer, således at produktionsprisen kunne blive så lav som mulig, uden at kvaliteten blev forringet. (3)

Igennem perioden forsøgte man således dels at forbedre kvaliteten af margarinen eller/og sænke produktionsomkostningerne, således at produktet stod sig bedre i konkurrencen med smørret.

Foruden disse forudsætninger var der endvidere en hel række vilkår, der var medbestemmende for ekspansionen indenfor margarineindustrien.

I 1887 indførte Bismarck en ny **toldlov** for at beskytte det tyske landbrug. Det betød, at import af smør og margarine i meget stor udstrækning blev forbudt. Da Jurgens havde en stor markedsandel i Tyskland, omgik de denne lov ved i 1888 at opføre deres egen fabrik i Tyskland. Det var nemlig kun told på færdigvarer, der blev indført, derimod var det fortsat billigt at importere råvarer.

De fleste andre europæiske lande indførte også nationale toldlove, der omfattede told på importerede færdigvarer. Det blev derfor nødvendigt for margarinefabrikanter enten at etablere eller opkøbe virksomheder i de forskellige lande, så man kunne producere til de nationale markeder. Andre grunde til at oprette fabrikker i de forskellige lande var, at man lettere kunne tilpasse produkterne til den lokale smag og samtidig reducere transportomkostningerne væsentligt.

**Første verdenskrig** overraskede ifølge C.Wilson både England og Holland. Råvarerne til margarinefremstilling kom via England til Tyskland, hvor de i vid udstrækning blev omdannet til olie og reeksporteret til Holland og England. På det tidspunkt var de engelske og tyske markeder langt de største.

Van den Bergh havde på det tidspunkt etableret sig i England med et selvstændigt moderselskab og havde store interesser i Tyskland, hvilket gav en del problemer. Først og fremmest blev der lukket af for råvarestrømmen til Tyskland. Det betød, at alle råvarerne endte i England, der ikke havde fabrikskapaciteten til at forarbejde dem. Det medførte et kraftigt fald i priserne.

Allerede i 1915 begyndte Jurgens og Van den Bergh at opkøbe råvarer til lager for at have noget til fremstilling efter krigen, men den engelske regering beslaglagde lagrene. Det bevirkede, at Jurgens involverede sig i kolonierne for at sikre sin råvaretilførsel.

Under krigen eksporterede begge virksomheder margarine fra fabrikkerne i Holland til England, men i 1918 forbød Holland al eksport til England.

### **Van den Bergh**

I 1891 flyttede Van den Bergh deres fabrik til Rotterdam for at være tættere både på råvare- og afsætningsmarkedet, således at de undgik den besværlige og fordyrende transport.

Omkring 1900, da billigt smør fra kolonierne oversvømmede det engelske marked, begyndte Van den Bergh at ansætte kemikere til at forske i forbedring af kvaliteten af margarinen, så dette produkt kunne stå stærkere i konkurrencen med smørret. I tilknytning til fabrikken blev der oprettet en produktion af tørmælk, så man kunne udnytte restmaterialerne fra margarineproduktionen. Desuden etablerede de en sæbeproduktion, for at udnytte de ringeste råmaterialer.

Van den Bergh dels fusionerede med dels overtog en række firmaer i denne periode. I 1895 oprettede de et firma i London, og samme år havde de aktier i 6 grossister, senere også i detailhandelen. At de gik ind i detailhandel skyldtes, at de her kunne sælge deres egne mærkevarer til faste priser imodsætning til handelen med grossisterne, hvor produkterne skulle være uden mærke og til ikke fastsatte priser. Grossisterne ønskede at sætte deres eget navn på varerne. Fra midten af 1890'erne ekspanderede Van den Bergh også på det tyske marked, og i 1895 oprettede de en fabrik i Belgien.

I begyndelsen var det Van den Bergh-familien selv, der stod både for ledelsen af hovedvirksomheden og for investeringerne i nye fabrikker og produktioner, men i slutningen af 1800-tallet blev de første professionelle managere ansat.

Van den Bergh fik efterhånden bygget eller opkøbt virksomheder i Frankrig, Sverige, Belgien, Danmark, Østrig, Tjekkoslaviet, Schweiz og i fristaden Danzig, der kunne aftage den hollandske overskudsproduktion af olie og fedt.(4)

### **Jurgens**

Jurgens fik i løbet af 1870'erne kontakt med virksomheder i England, Ungarn, Rusland og Østrig, der skulle fremstille oliesyre, som er en af de vigtige bestanddele i margarine, og som nævnt etablerede de deres første virksomhed i Tyskland i 1888 for at omgå loven om told på færdigvarer.

I 1902 omdannedes Jurgens familieejede selskab til aktieselskab og i 1906 til et holding-selskab.(5)

I 1917 opkøbte de flere mindre virksomheder i Holland og i 1918 gik de ind i sæbeindustrien

og opnåede kontrol med op imod 40% af den samlede hollandske produktion.

Allerede i slutningen af første verdenskrig opkøbte både Jurgens og Van den Bergh virksomheder i Holland og efter krigen i Tyskland. I Holland havde de også begge fået store interesser i købmandsforretninger i slutningen af krigen. Virksomhederne investerede i detailhandelen for at salg og reklame kunne hænge sammen, men senere udviklede dette sig dog til ren investering.

### **Konkurrence indenfor margarineindustrien**

Omkring 1900 var de to hollandske margarinefabrikanter ude i hård konkurrence på det engelske marked. Det skyldtes dels faldende smørpriser og dels udenlandske konkurrenter som f.eks. den danske Otto Mønsted, der havde etableret en fabrik i England.

Forbrugerne kunne bedst lide smagen i Van den Berghs margarine. Jurgens sendte derfor en prøve til kemisk analyse og forsøgte desuden at lokke oplysninger om sammensætningen af den ud af arbejdere på Van den Berghs fabrik, men de kunne ikke afsløre hemmeligheden. I 1905 lykkedes det dog efter utallige eksperimenter for Jurgens at forbedre smagen på deres eget produkt.

Omkring 1910 begyndte flere kemikere at få patent på fedthærtningsprocesser. Det resulterede i, at der omkring to patenter blev dannet to grupper af margarinefabrikanter. Jurgens var i den ene gruppe, Van den Bergh i den anden. Lever foreslog et samarbejde mellem de to grupper, og det blev etableret i 1913. Men Lever brød selv hurtigt ud, da virksomheden opkøbte aktier i den norske fedthærtningsvirksomhed DENOFA. Fra 1914 kunne margarinefabrikanterne kun enes om fælles råvareindkøb.

Den ideelle fabrik skulle allerede fra 1914 kunne varetage hele produktionsprocessen fra tilberedelsen af de meget varierende råvarer til den færdige pakning af produkterne. Den Østrig/Ungarske fabrikant Schicht var den første, der koncentrerede alle led i produktionen i én virksomhed. Det reducerede omkostningerne til langt under konkurrenternes. I 1906 omdannedes virksomheden til et fælles aktieselskab (joint stock) ejet af en bank og to privatpersoner. Den ene person var meget rig og dermed var kapitalgrundlaget sikret, den anden var en forretningsmand, hvis vurderinger var meget eftertragtede, ifølge C.Wilson.

Omkring 1915 introducerede Van den Bergh en margarine i topkvalitet, og deres markedsandel røg hurtigt i vejret. Deres force var, at de både kunne raffinere olien og fremstille den færdige margarine på den samme fabrik samtidig med, at de brugte de bedste råvarer. Det første nedsatte omkostningerne og det andet forbedrede samtidig kvaliteten

I midten af 1920'erne opfandt Van den Bergh en metode til at erstatte det animalske fedt med palmeolie. Det var en proces, de var alene om, men Jurgens havde patent på en lignende metode til at bruge jordnøddeolie og hvalfedt til erstatning for det animalske fedt, og Jurgens havde fordelen på deres side, fordi deres råmaterialer var billigere end Van den Berghs palmeolie.

## Samarbejde og fusion indenfor margarineproduktion

Allerede i begyndelsen af 1900-tallet forsøgte margarineproducenterne at blive enige om at hæve salgsprisen, men det lykkedes ikke. Det førte i stedet til, at mange mindre virksomheder blev opkøbt af de større.

Der var hård konkurrence om køb af råmaterialer på verdensmarkedet, hvilket også medførte store virksomhedssammenlægninger specielt i Tyskland. En stor virksomheden kunne købe store kvanta, og dermed stod den stærkere overfor råvareleverandørerne.

I 1907 var margarinemarkedet som helhed dårligt. Forhandlinger mellem Jurgens og Van den Bergh begyndte, og d. 13/2-1908 blev der underskrevet en aftale om et tæt samarbejde. Aftalen blev dog indtil videre hemmeligholdt.

I 1920 underskrev Van den Bergh og Jurgens en aftale med den store Schicht-koncern i Østrig-Ungarn om markedsdeling i Østrig, Ungarn og Schweitz. Der blev indført en klausul om, at ingen af parterne alene kunne lave aftaler med Lever.

Den 2. august 1927 sammensluttedes Van den Bergh og Jurgens officielt. I slutningen af 1928 kom Schicht og Centra, begge fra det (øst)europæiske marked, med og i januar 1929 det hollandske Hartog. Resultatet af disse fusioner var en sammenslutning af de største olie- og fedtproducerende virksomheder i hele Vest- og Østeuropa under navnet Margarine Unie/Margarine Union. I årene efter 1927 fulgte en meget hurtig ekspansion. I slutningen af 1929 havde den hollandske margarinesammenslutning eksempelvis interesser i omkring 3/4 af margarineindustrien i Tyskland.

I september 1929 fusioneredes endeligt med Lever i England under navnet Unilever.

## Forudsætninger for sæbeproduktionen

Charles Wilsons forklaring på den øgede efterspørgsel efter sæbe i England er, at befolkningen op gennem 1800-årene koncentreredes mere og mere i industriområderne. Hidtil havde de fleste selv lavet den lille mængde sæbe, de havde brug for, men produktionen og brugen af kul gjorde byerne meget snavsede, og derfor blev større mængder sæbe en nødvendighed.

Omkring 1900 fik man **nye metoder** til fremstilling sæbe. Samtidig betød **transportrevolutionen**, at man lettere kunne komme ud til markederne i Asien og den nye verden. Fårefedt var billigt i Australien, kofedt i Nord- og Sydamerika. Planteolie blev hentet i det tropiske Vestafrika. Fra eksempelvis Ceylon og Malabar kom kopraen, der er tørrede kokosnødder. Fra sydstatene i USA kom bomuldsfrø, og harpiks hentedes i Virginia og Californien.

## Lever

William Lever begyndte som nævnt at producere sæbe i 1885 i England. Men allerede i 1888 begyndte han at sælge sæbeprodukter i USA og Canada. Lever etablerede dog kun en enkelt fabrik i USA, da der var skarp lokal konkurrence. Mellem 1906 og 1914 foretog han store

opkøb i Canada. Filosofien bag disse opkøb var, at han nu kunne møde konkurrenterne på deres eget område uden fordyrende transportomkostninger.

Lever rejste rundt i hele verden for at finde nye markeder og mulige råmaterialer. For at holde priserne nede ønskede han selv at kontrollere produktionen af råvarerne. I starten købte han landområder op i Australien. Det viste sig at være en dårlig investering, for umiddelbart efter faldt priserne på råvarer, og han solgte sine områder igen. Senere i 1906 opkøbte han jord på Salomonøerne i Stillehavet, hvor han ønskede at anlægge plantager.

I 1911 underskrev han en langtidskontrakt med Belgisk Congo, der gav ham rettigheder til et stort landområde. Kritiske røster lød fra mange sider om monopol og nedtrampning af de indfødtes rettigheder.

I 1895 byggede han den første oliemølle syd for ækvator i Sydney i Australien. Markedet gik langsomt, men i 1913 blev Lever sluttet sammen med sin største konkurrent - "Kitchen's" - der havde haft et dårligt år. Samtidig overtog han "Burfords", der ifølge C.Wilson var "a troublesome competitor in South Australia".

I Sydafrika havde Lever fabrikker i Cape Town og Durban senere også i Johannesburg, hvor endnu en konkurrent blev overtaget, der pga. sine spredte interesser havde været en hård konkurrent på sæbemarkedet.

Omkring 1900 havde han således etableret fabrikker i Australien, USA, Canada, Tyskland og Schweiz, der alle producerede til de lokale markeder. I 1914 var produktionen i Levergruppen på 125.000 tons. Det svarede til en fordobling siden 1906.

I 1914 var Lever desuden gået ind i margarineproduktion. Dels for at sikre britiske forsyninger (tilskyndet af regeringen), dels for at bruge de bedste dele af råmaterialerne til et dyrere produkt end sæben.

W. Levers eget billede af virksomheden ved første verdenskrigs udbrud var lovende. Virksomheden producerede næsten halvdelen af Englands eget forbrug. Der var kun én væsentlig konkurrent - "Cooperative Wholesale Society" - tilbage i England. Via "Crosfield's" i England og "DENOFA" i Norge rådede han over viden og udstyr til storindustriell fremstilling af hærde fedt, via "Brunner's" i England over sikre ressourcer af alkali (til sæbefremstilling), gennem sine plantager i Congo og Stillehavsområdet over potentielle råvareressourcer, og han havde desuden en kæde af andre virksomheder spredt ud over hele verden.

Under første verdenskrig blandede den engelske regering sig i sæbeproduktionen for at sikre sig tilstrækkelige mængder af glycerin til våbenfremstilling.

I 1921 købte William Lever nogle øer på de Ydre Hebrider til sig selv. Han ville trække sig tilbage der, når han holdt fri. For at afsætte øernes fisk, købte han desuden en kæde af fiskeforretninger. Der var i 1921 i alt 360 "Mac Fisheries". I tilknytning hertil investeredes i en fiskeindustri i Newcastle.

I 1921 havde Lever få ligestillede i verden mht. størrelse. Levergruppen bestod af 158

associerede firmaer, og i 1924 kontrollerede Lever 90% af sæbeeksporten fra England. Ifølge C.Wilson skyldes dette, at hver gang Lever kom først med et nyt produkt, fik han succes. Når han efterlignede, fik han fiasko.

Dagen før sin død i april 1925 fortalte William Lever, at der arbejdede 60.000 hvide og 25.000 indfødte afrikanere for virksomheden. Derudover var der 1.000 direktører i tilknyttede selskaber foruden disses managere og almindelige ansatte. Der var i alt 18.000 samarbejds-partnere på verdensplan.

### **Konkurrence indenfor sæbeindustrien**

Omkring 1910 var konkurrencen mindsket pga. Levers opkøb af virksomheder i England, udviklingen af eksporthandelen, etablering af virksomheder i udlandet og erhvervelse og indlemmelse af konkurrenter i de oversøiske lande. Alligevel måtte Levers virksomhed i 1912 beskære reklamebudgettet, reducere antallet af sælgere, sætte produktionen af hærde fedt i vejret etc.

I 1919 - 20 overtog Lever en del sæbefirmaer i England. De største var "Crosfield's & Gossage's" og "John Knight". Ligeledes i 1920 overtog Lever "Niger Company" i Nigeria, der dog viste sig at være en dårlig investering.

I begyndelsen af 1920'erne stod to områder til ekspansion. Den oversøiske sæbeproduktion og fødevarermarkedet i England. Flere fødevareraktiviteter blev opkøbt, så de dannede en gruppe for sig selv. Desuden opkøbtes virksomheder i Norge, Sverige og Danmark.

Der var hård konkurrence fra "Co-operative Wholesale Society", der som nævnt var den eneste større konkurrent i England. De producerede det, der svarede til 2/3 af Lever's produktion. Desuden startede oliemøllerne - "British Oil & Cake Mills" (B.O.C.M.) - produktion af sæbe i samme periode.

I 1925 fik Lever en kontrollerende andel i B.O.C.M. inklusive "British Soap Company", hvis mærke New Pin havde givet Lever mange problemer. Formålet med opkøbet af det sidste var at annullere firmaets salgsfremmende gaveordning og umiddelbart efter overtagelsen blev dette udført. Salget af New Pin faldt med 5/6 i løbet af tre år.

For at lokke kunderne til at købe et bestemt produkt reklameredes, akkurat som i dag, dels med at man fik en større mængde til den samme pris, dels med at hvis man købte et bestemt antal pakker af samme mærke, så kunne man få en gave. Andre former for konkurrence bestod i periodiske prisreduktioner på udvalgte produkter og på større indhold af vaskeaktive stoffer.

### **Samarbejde indenfor sæbeproduktion**

I 1867, der var et kriseår, blev der oprettet en forening for sæbeproducenter i England. W. Lever kom med i 1889, men i 1905 trak han sig ud igen, fordi organisationen ikke støttede den slags sæbe, han fremstillede.

I 1906 dannedes en sammenslutning med Lever i centrum dels på frivillig basis (bytning af aktier) dels ved opkøb af sæbeproducenter. Den kom ikke til at fungere, fordi pressen dannede en stærk opinion mod "sæbe-trusten", som den blev kaldt. Baggrunden for modstanden var de retssager om bestikkelse og korrupsion, der ledte til antitrustlovene i USA i 1890.

I 1929 oprettedes "United African Company", der var en sammenlægning af Levers eget "Niger" og det konkurrerende "African & Eastern". På denne måde kom Leverkoncernen til at kontrollere langt den største del af handelen på Vestafrika og fik på denne måde konkurrencen minimeret.

I september 1929 sammensluttedes Lever og Margarine Unie/Margarine Union. Forhandlingerne kom i stand, fordi de to koncerner ønskede en aftale om markedsdeling. Lever skulle have sæbemarkedet, "Unionen" margarinemarkedet. Der skulle mellem disse to selskaber oprettes et "mellemselskab", men dette kunne man ikke blive enige om. Resultatet blev i stedet en total sammenslutning.

## Unilever

Allerede inden sammenslutningen var begge koncerner gået ind i nye produktioner. Det var først og fremmest for at udnytte alle rå- og restmaterialerne fra sæbe- og margarineproduktionerne, så omkostningerne blev så lave som muligt. De nye produktioner drejede sig først og fremmest om dyrefoder og fødevarer til mennesker.

Indenfor fødevarerindustrien udvikledes i efterkrigstiden nye metoder til opbevaring såsom **hurtig frysning** og **hurtig tørring** (den almindelige metode var påfyldning på dåser). Disse metoder gav kun et godt resultat, hvis råvarerne var førsteklases, og på den baggrund gik Unilever ind i et tæt samarbejde med landmænd.

Foruden det efterhånden stigende opkøb af grøntsager, frugt, mælk (til is) og kød (til konserver), gik Unilever ind i en tilsvarende handel indenfor dyrefoder. Virksomheden begyndte også indenfor dette område at organisere en teknisk assistance til landmændene specielt for dem, der opdrættede kvæg. For at udnytte markedet optimalt oprettedes en række demonstrationsgårde, hvor landmænd kunne se resultatet af forskningen indenfor dyreernæring og kreaturudvikling.

**Forskning** både i og udenfor Unilever gjorde, at nye råmaterialer kunne anvendes, og at de færdige produkter blev forbedret. Opfindelsen af **gaffeltruck** og **pallen** medførte stærkt forøgede transportmuligheder samtidig med en sænkning af omkostningerne. På pallerne kunne varerne stables meget tættere end før, og gaffeltruck blev et hurtigt hjælpemiddel til transporten af den stærkt forøgede mængde varer.

Der blev sat forskning i gang på forskellige områder i de enkelte lande. Forskellige problemer skulle imødegås med forskellige angrebsvinkler. Ved fremstilling af de enkelte produkter kom der ofte forskellige former for biprodukter. Fra ledelsens side forsøgte man at stimulere en søgen efter alternative markeder for disse produkter. Samtidig lagde man mere vægt på

kemisk viden, fordi man ønskede at finde ud af, hvordan man kunne reducere mængden af uanvendelige bi- og restprodukter.

I Holland forskedes især i, hvilke råmaterialer til margarinefremstilling, man kunne anvende, og i nye metoder til at anvende råmaterialer, som hidtil havde været uanvendelige, fordi de enten udviklede dårlig smag eller var af ringe kvalitet. I England blev forskningen delt op i 4 hovedområder; grundforskning, produktudvikling, udvikling af nye produktionsprocesser og endelig produktvurdering.

Der blev også forsket i **tilsætningsstoffer**. Man kunne efterhånden tilsætte "smørsmag" til margarinen samtidig med, at man kunne reducere indholdet af salt. Tæt knyttet til dette var **udviklingen af nye indpakninger**, der kunne bevare smagen. Da man i 1930'erne fik mulighed for at tilsætte **vitaminer** til margarinen, kunne man direkte konkurrere med smørret mht. ernæringsmæssig kvalitet.

Udviklingen indenfor fremstilling af sæbepulver gjorde det muligt at udnytte hidtil uudnyttede markeder i de største kontinentale lande. Det blev bl.a. muligt at fremstille sæbe, der var velegnet til områder med meget kalkholdigt vand.

Ifølge C.Wilson var en anden række faktorer også afgørende for Unilevers udvikling i efterkrigstiden. En stigende andel af både de amerikanske og europæiske kvinder fortsatte med at arbejde, efter de blev gift. I 1958 havde 40% af de engelske kvinder mellem 30 og 34 år udearbejde. Dette gav, samtidig med at det blev mindre almindeligt at have hjælp i hjemmet, en hel ny situation. Der kom en stor **efterspørgsel** først og fremmest efter (delvis) **færdiglavet mad**, som kunne tilberedes hurtigt. Desuden, påpeger Wilson, blev opvaskemidlernes effektivitet eller mangel på samme mere åbenbar for en person (kvinde), der selv skulle stå for opvasken. **Nye materialer** i hjemmet på borde, gulve og møbler og **afskaffelsen af tjenestefolk** skabte en øget efterspørgsel efter voks og rensmidler. Oveni øgedes efterspørgslen på bedre og mere skånsomme vaskemidler på grund af udviklingen og brugen af stadig mere **sarte tekstiler**.

På samme tid skabte indførelsen af **køleskabe** og **frysere** i hjemmene helt nye muligheder for salg af frosne fødevarer.

Mangel på arbejdskraft bevirkede, at man i høj grad satsede på computerstyrede, fuldautomatiserede og mekaniserede produktioner. Biprodukterne ved produktionerne gjorde det fortsat nødvendigt dels at finde frem til nye produktioner, der kunne anvende disse, dels at udvikle nye produktionsmetoder, så man i videst muligt omfang undgik de uanvendelige biprodukter.

Unilever opkøbte stadig flere plantager i Den tredje verden for at sikre sine råvaretilførsler og for at øve indflydelse på priserne.

Overalt blev produktionen koncentreret ved hjælp af nye produktionsprocesser og store mængder kapital blev investeret i ny teknik.

En række restriktioner var dog også med til at bestemme udviklingen. Nationale "smørlobbier" af landmænd havde flere steder held til at få sat begrænsninger for margarineproduk-



tionen. I 1932 indførte Holland eksempelvis en lov om, at der skulle blandes smør i margarinen. Jo mere smør man blandede i, jo mindre skat skulle man betale. Landbrugsinteresser ville endog have nedlagt alle margarinefabrikker eller som mindstemål have fastlagt et produktionsmaksimum. Efter 1936 gik det dog i sig selv igen. I Tyskland derimod vedtog regeringen at halvere margarineproduktionen, samtidig med at man ønskede at favorisere de nationale virksomheder. Det ramte Unilevers fabrikker hårdt, fordi de var udenlandskejede. Mange andre lande lavede også i denne periode forskellige tiltag mod margarinefabrikanterne.

## Konkurrence

Indførelsen af supermarkeder med selvbetjening gjorde det både muligt og nødvendigt at præsentere varerne på helt nye måder. Størrelsen skulle være den rigtige til hylderne, og indpakningen, der før udelukkende skulle beskytte eller konservere produktet, skulle nu desuden fungere som blikfang i konkurrence med tilsvarende produkter.

Konkurrencen medførte endvidere, at Unilever måtte satse hårdt både på at forbedre de eksisterende produkter, men også på udvikling af helt nye. Desuden satsede man på at sælge den samme vare over hele verden under det samme navn og i samme indpakning, der skulle garantere forbrugerne en ensartet kvalitet. Det er det koncept, der ligger bag begrebet **mærkevare**. Fordelen ved denne form for salg var - og er -, at det reducerede produktionsomkostningerne, fordi man kunne producere i meget store mængder samtidig med, at reklameomkostningerne blev mindre.

Rundt omkring i hele verden gik Unilever ind i helt nye produktområder. De blev partnere med eller opkøbte virksomheder, der var forrest indenfor de respektive områder, og udnyttede på denne måde den viden disse virksomheder havde. Oveni lagde Unilever sine egne færdigheder indenfor marketing.

Der skete meget store opkøb indenfor **beslægtede industrier** som emballage, kemisk industri og fødevarer. Desuden opkøbte og udviklede man fortsat virksomheder, der kunne bruge de **biprodukter**, der kom fra den almindelige produktion. F.eks. krævede sæbeproduktionen kemikalier som kaustisk soda og lavede biprodukter som glycerin. Kemikalie- og sæbeindustrien var derfor tæt forbundet, og der blev foretaget mange og store opkøb for at sikre råvaretilførslen. Det samme skete som nævnt indenfor emballageindustrien.

Set fra virksomhedens synsvinkel repræsenterede hver af de vidt forgrenede investeringer et logisk skridt ind i industrier, som enten var vigtige ud fra et marketings- eller et teknologisk synspunkt. Den grundlæggende idé bag var, at produkterne knyttede koncernen sammen.

Koncernen gik ind i **detailhandelen**, da supermarkederne i begyndelsen af anden halvdel af 1900-tallet blev almindelige. Unilever havde som nævnt en kæde af fiskebutikker - "Mac Fisheries", men disse butikker blev nu moderniseret og begyndte også at sælge grøntsager, frugt, kød, ost m.v. I 1964 blev der gennem "Mac Fisheries" erhvervet en gruppe af 40 store "Premium" supermarkeder. På denne måde blev "Mac Fisheries" en af Englands største markeder for frugt og grønt. Igennem disse butikker sikrede Unilever sin **afsætning** af egne mærkevarer. For koncernen var problemet med de store supermarkeds kæder, at de - ligesom grossisterne - kunne spørge en producent, om han ville levere produkter, men i

supermarkedets eget navn.

Unilever havde desuden en andel i det tyske fiskekompagni "Nordsee", der foruden en fiskeflåde også havde detailforretninger. Unilever forbedrede og omorganiserede disse til selvbetjenings-butikker og udvidede samtidig sortimentet. I Tyskland dalede efterspørgslen på fisk ikke i samme grad som den gjorde f.eks. i England. "Nordsee" åbnede derudover en række fiskerestauranter.

I slutningen af anden verdenskrig overtog Unilever "Batchelor's", der var det ledende firma indenfor engelsk grøntsagskonservesindustri. De muligheder, Unilever så i denne virksomhed, var dens teknologiske ressourcer, produktionsmæssige erfaring og dens faste kapitalværdier. "Batchelor's" var inde i en nedgang, og deres redning blev dehydreringsprocesser til fremstilling af tørrede supper, tørrede ærter og hele tørrede måltider. Ideen om hele, færdiglavede måltider var baseret på, at det var en fordel ikke kun for travle husmødre, men også for kantiner og institutionskøkkener.

Salget af frossen mad var meget ustabil. Man opkøbte virksomheden "Vita" i England, der havde formået at sælge dybfrysere til detailhandelen, men som nu manglede kapital. Denne investering blev hovednøglen til en succes. Der blev dannet et nyt konsortium under navnet "Iglo", der specialiserede sig i fremstilling af dybfrosne færdigretter. Det var et navn, der var let at udtale på mange sprog, og som samtidig var letforståeligt i alle lande. På andre markeder som i Italien og Spanien måtte Unilever selv etablere virksomheder for at kunne forsyne markederne med koncernens produkter.

Samtidig med ekspansionen og opkøb af virksomheder blev de mange gamle og utidssvarende produktioner og virksomheder, der ikke mere gav det forventede overskud, nedlagt. Man satsede i stedet på ny teknik, der gjorde storindustri fordelagtig. Fødevarereproduktionen blev bl.a. i England flyttet væk fra de store byområder for at komme tættere på leverandørerne af råvarerne.

Foruden en stribe opkøb indgik Unilever i stor udstrækning strategiske alliancer med andre koncerner f.eks. ved at blive partner med producenter af produkter, som de før havde været agenter for eller distributør af.

Også i det sydlige Afrika var Unilever "bying its way into other and more varied businesses." (Wilson, 1968 p.255) For at reducere transportomkostninger blev en række virksomheder også her købt op.

Endnu en produktgruppe blev føjet til koncernen, da den opkøbte flere virksomheder, der fremstillede toiletartikler. Unilever ønskede at påvirke og helst lede moden. Derfor blev nye trends introduceret to gange årligt i forbindelse med Haute Couture sæsonen i Paris. Unilever måtte på denne baggrund give sine marketingfunktioner opbakning ved at forøge forskningen indenfor parfume, hudplejemidler og lignende for at opnå fordele fremfor konkurrenterne.

En lang række produkter bl.a. indenfor toiletartikler blev solgt under "gamle" navne for at udnytte det ry, virksomhederne havde på markedet. Selv efter at fabrikkerne var nedlagt og produktionen flyttet, levede navnet stadig videre.(6)

I 1948 inkluderede Unilever 402 virksomheder (foruden en række virksomheder, hvor de have

store aktieandele) med en omsætning på over £600 millioner om året i 50 forskellige lande. I 1965 var der mere en 500 virksomheder i over 60 lande med en omsætning på £2.326 millioner.(7) I den mellemliggende periode var mange virksomheder blevet nedlagt eller var overgået til anden produktion som følge af koncentrationsbestæbelser, men opkøb og etablering af nye overgik dette antal. Indtil 1959 opkøbte Unilever kun et antal firmaer pr. år, der kunne tælles på én hånd, men derefter tre eller firdobledes antallet. Som næsten den eneste af de ti største koncerner i verden er Unilever i dag en europæisk baseret koncern.

### Opsummering omkring ekspansion

Unilever har opkøbt virksomheder ud fra forskellige målsætninger. Konkurrerende virksomheder købtes først og fremmest for at **minimere konkurrencen**. Fordi koncernen var og stadig er så stor og dermed har store kapitalværdier, er den en meget aggressiv konkurrent.

Opkøb er også sket ud fra den betragtning, at Unilever **manglede et produkt** i sit eget sortiment, således at man ved et enkelt opkøb kunne sikre sig en stor markedsandel relativt billigt. At gå ind på et helt nyt felt har også været et led i koncernens bestræbelser på at sprede risikoen. At sikre **råvaretilførslen** på den ene side og brugen af **biprodukterne** på den anden har også været en væsentlig grund til at opkøbe virksomheder og plantager.

Der har derudover været tale om, at virksomheder er blevet opkøbt pga. den **ekspertise**, de besad. Det kunne eksempelvis dreje sig om en bestemt produktionsproces eller andre former for know-how f.eks. marketing. Manglende **produktionskapacitet** på egne fabrikker har også ført til opkøb, ligesom Unilever i mange tilfælde opkøbte virksomheder for at komme i besiddelse af den "**goodwill**", de pågældende virksomheder havde opbygget i bestemte områder. Det har også været dette forhold, der har gjort sig gældende, når navnet på et produkt blev bibeholdt, selvom produktionen var flyttet til en anden fabrik evt. til et andet land.

"Almost every geographical area witnessed this phenomenon of takeover. Companies were acquired, sometimes because Unilever felt it needed the skills and knowledge which the business represented, and that this was the quickest and cheapest, perhaps the only way of acquiring such a base for a programme of calculated expansion. Often the original approach came not from the purchaser but from the purchased. A company, especially a family business, saw itself running short of money or men or both. It would rather trust its future to a firm of repute already in existence, with terms or understandings that it knew and trusted. "Perhaps" said the Chairman in 1964, "those who sometimes feel critical when they read of our acquiring other companies have a nightmare vision of gallant little independent companies being dragged kicking and screaming into Unilever's maw. Let me reassure them. Acquisitions are essentially based upon a willing seller as well as a willing buyer and more often than not the overtures are first made by the existing owners of the business because they see very clearly the advantages of becoming a part of Unilever."" (Wilson, 1968 p.150)

Man kan stille sig det spørgsmål om denne udlægning er hele sandheden, eller om C.Wilson har "pyntet" lidt på den. Fra mit empiriske materiale har jeg eksempler på, hvad det er, der er gået forud for sådan en virksomhedsovertagelse. Det er nok i sidste ende den opkøbte virksomhed, der tilbyder sig, men forud er gået en bevidst indædt konkurrence imellem

virksomhederne for at udkonkurrere hinanden. En økonomisk stærk virksomhed kan udkonkurrere alle sine økonomisk svagere konkurrenter ved at sænke priserne i en periode. Det følgende citat er fra en ledende medarbejder i en svenskejet virksomhed.

*"Men da havde vi jo en voldsom konkurrent på det danske marked, som .. ja vi købte dem simpelthen, for jeg var sgu træt af dem, så.. Og de var også lidt træt af at konkurrere med os, for vi var altså lidt stærkere økonomisk, end de var. Så det var simpelthen bare en udmattelseskrig, ikke, og så faldt de til patten til sidst, ikke og så spurgte de, om vi ikke ville købe deres anlæg, og det ville vi da meget gerne. Vi manglede (det) faktisk i vores produkt-sortiment, så det passede fint, ikke, og så overtog vi deres ordreportefølge med. De havde været lidt smartere, end vi havde været. De havde været ude at få nogle forhåndsordrer.. og der sad vi bare og ventede til licitationen.. så det var faktisk meget heldigt, da vi købte dem."(8)*

Unilevers force ligger ifølge C.Wilson først og fremmest på marketingsiden - "kunsten på markedspladsen", men for at opnå fortrinsstillinger i konkurrencen er forskning bl.a. indenfor produktionsprocesser og produktfornyelse mindst lige så vigtig. På denne måde forbedres produkterne løbende med hensyn til farve, form, lugt, smag og ikke mindst pris. Desuden har koncernen en fordel p.g.a. sin størrelse. Moderselskabet kan stille kostbar ekspertise til rådighed for de lokale virksomheder indenfor bl.a. regnskabsføring, køb af råmaterialer, forsikring, internationale politiske og økonomiske spørgsmål, marketing og reklame med videre. Desuden fører udvekslingen af managere imellem virksomhederne både nationalt og internationalt til, at ideer og erfaringer bliver spredt i koncernen.

Ekspansion har ikke været det eneste middel til at imødegå konkurrencen. At være foran med rationaliseringer og omkostningsreduktioner er også en måde at klare sig på. Da man begyndte at sælge de samme "mærkevarer" over hele verden forenkledes som nævnt både produktion og reklame. Det betød at produktionen kunne koncentreres, og dermed blev mange virksomheder løbende nedlagt og medarbejderne fyret. Transportomkostninger var også en væsentlig udgift, og derfor var opfindelsen af gaffeltrucken og pallen revolutionerende, da de gjorde det muligt at flytte og stuve varerne billigere og mere effektivt. Til tider har koncernen imødegået konkurrencen ved at deltage i handelssammenslutninger, skabe enighed om priser og salgskvota, fælles råvareindkøb, profitdeling m.m.

## Ledelsen

De virksomheder, der dannede grundlaget for Unilever var alle i starten familieejede. I 1914 blev ledelsen af det hollandske Van den Bergh i større grad overladt til professionelle managere, mens det først var i 1926, at familieledelsen i Jurgens udskiftedes med professionelle ledere. Før dette havde begge virksomheder dog indkøbt ekspertise af forskellig slags. Allerede i slutningen af 1860'erne, da Jurgens var den største smørhandler i Europa, "an experienced book-keeper was engaged to keep the books, draw up an annual balance sheet, and handle a growing volume of correspondence in foreign languages." (Wilson,1954 vol.2 p.16) Ligesom de havde ansat lokale folk til at opkøbe smør for dem.

I 1920'erne blev Lever, som jo på det tidspunkt allerede var et verdensomspændende firma,

næsten udelukkende ledet af eneaktionæren William Lever. Men fra 1929, hvor sammenslutningen fandt sted, påbegyndte Levergruppen en "managerial revolution" med overgang fra owner-management til management-without-ownership, og i 1960'erne var dette helt gennemført.(9)

Virksomheden blev nu ledet af lønnede eksperter, der kun havde lidt eller ingen finansiell interesse i virksomheden udover deres løn, men imodsætning til mange amerikanske firmaer har Unilever ikke brugt at belønne sine direktører med en andel af aktierne.

C.Wilson rejser spørgsmålet om, hvilket ansvar Unilevers bestyrelsesmedlemmer og managere har og overfor hvem, de har det. Han påpeger, at bestyrelsesmedlemmet først og fremmest har ansvar for virksomheden som helhed, hvilket understreger, at de enkelte afdelinger og fabrikker er rene midler til koncernens vækst og overlevelse. Nogle aktieposter er ellers blevet indlemmet i koncernen, fordi ejerne har set det som et middel til at bevare deres tidligere virksomhed ved at blive en del af koncernen.

Der har altid været mulighed for interessekonflikter mellem lederne og aktionærene. Ifølge C.Wilsons analyse vil aktionærernes umiddelbare interesser komme i anden række. Managerne arbejder normalt med et længere perspektiv end aktionærene. De fleste aktionærer er interesseret i så stort et afkast som muligt hvert år, mens "by a curious paradox, the more conscientious a director, the smaller will be the dividend which he will recommend for the shareholders. For his paramount duty will be thought of not as to **them**, but as to the corporate body called the **company**." (Wilson,1968 p.124.)

Hvis en uoverensstemmelse mellem ledelsen og bestyrelsen skulle opstå "the interest of the company would, in the eye of the law, come before the immediate interest of any shareholder. This did not alter the fact that **normally** a director could regard himself as there to promote the interest of the shareholders. Yet what **were** the interest of the shareholders? And who **were** the shareholders? Those who held the shares today, or yesterday, or tomorrow, or in twenty years time? The answer that emerged, empirically and in practice, was that the company's interest was the continuing profit accruing to the continuing body of shareholders over a period of time. It was to maintain this continuous interest that the management's duty was pledged." (Wilson,1968 p.28.)

Ledelsens mål var således at skabe resultater og imødegå konkurrencen.

Bestyrelsen har efter den store fusion været sammensat af fuldtidsbeskæftigede medlemmer, der hver især var eksperter indenfor forskellige områder - råmaterialer, teknologi, planlægning, byggeri, transport, salg, reklame osv.

Unilevers overordnede ledelse var fra starten centralt styret, mens den daglige ledelse blev lagt ud til de lokale folk. Senere omorganiserede man til en mere decentral ledelse, således at man i hvert land havde en national ledelse - ud fra filosofien om, at manden på stedet vidste mere om de lokale forhold, end man gjorde i hovedkontorerne i London og Rotterdam.

I starten var der mange ufaglærte arbejdere i produktionen, men efterhånden som ny teknik blev introduceret, blev der flere og flere jobs, der forudsatte faglige færdigheder, samtidig med at andelen af ufaglærte faldt kraftigt. Mekaniseringen og automatiseringen krævede

ingeniører og højt kvalificerede teknikere til udvikling, opstilling og vedligeholdelse. Disse ændringer kunne aflæses i lønnen, hvor man gik fra ugeløn til månedsløn. Indførelse af jobsikkerhed, pensioner og "fringe benefits"(10) afspejlede også, at skellet mellem kontorfolk og folk i produktionen svandt ind.

Mellem 1955 og 1965 øgedes den samlede arbejdsstyrke med 10%. I samme periode blev der 50% flere managere. Denne ekspansion var ifølge C.Wilson nødvendig pga. det stigende pres fra de mere og mere sofistikerede markeder og den nye komplekse teknik.

### **Trainee-systemet**

I starten rekrutteredes managerne i Levers virksomheder udelukkende via personlige forbindelser, men fra 1920'erne begyndte man i England at indføre et trainee-system, hvor man ansatte kandidater direkte fra universiteterne, først og fremmest Cambridge. Disse folk blev udvalgt på grundlag af interviews. Samme system med planlagt udvælgelse blev indført i en række andre lande. Ansøgerne kom gennem en psykologisk test og gennem et interview med en psykolog. Dette system repræsenterede de første stadier i det program, som blev kendt under navnet "Unilever Companies Management Development Scheme" oprettet i 1952. Dette kan ifølge C.Wilson betegnes som en social revolution, fordi næsten ingen kandidater fra læreranstalterne gik til de private virksomheder før anden verdenskrig. I 1950'erne derimod stiledede en meget stor del efter en karriere indenfor det private erhvervsliv.

Det var dog ikke den eneste måde at rekruttere potentielle ledere på. "We try to see", said the Chairman in 1956, "that in our business there is always a ladder by which a man with the right qualities can climb to the next stage. If we succeed in this, there will always be found at every level of our management men whose only university has been what William Lever used to call the University of Hard Knocks." Alongside the graduate selection channel therefore, was another channel of recruitment direct from the school, and yet another for men of promise coming up inside the business from the factory floor. There had also to be separate recruitment of specialists vitally necessary to the business." (Wilson, 1968 p.50)

Dette traineesystem med intern uddannelse af medarbejderne har i mange år karakteriseret Unilever. En af mine egne meddelere sagde: "Unilever var i de år der meget berømmet for sine markedsføringssystemer, og det var skolen over skolerne derude."(11)

"Good managers were the most scarce and therefore the most precious of all resources owned by Unilever. "The limits of effective expansion", A.W.J. Caron, a director of Unilever, wrote in 1964," are likely to be set very largely by the extent to which an adequate number of capable managers with the appropriate experience can be developed to meet the changing needs of the concern." (Wilson, 1968 p.52)

Træningen af en leder, der altid er foregået i Europa eller et andet "udviklet" område, var (og er) en meget bekostelig affære. Unilever vil gerne have folk, der har uddannelse eller ekspertise indenfor et bestemt område, men den altafgørende "oplæring" foregår i virksomheden selv. Efter denne træning har koncernen dog ingen garanti for, at den pågældende medarbejder vil blive i virksomheden.

Siden 1920'erne har mange direktører udover deres job i virksomheden haft hverv i regeringerne og andre institutioner. Disse opgaver har givet offentligheden lejlighed til at se de mennesker, som har været ansvarlige for Unilevers politik. For koncernen har det åbnet mulighed for at skabe sig et godt renommé og få et frisk pust ude fra den omgivende verden (dvs. holde sig velinformeret). Da det altid har været koncernens politik i så høj grad som muligt at rekruttere ledere fra egne rækker, er det desuden et middel for virksomheden til at holde på de dygtige, ved at deres erfaringer ikke bliver begrænset udelukkende til Unilever selv.

Det stigende personale af forskere multiplicerede deres kontakter med universiteter og tekniske og videnskabelige institutter. De blev opmuntret til at publicere deres opfindelser og deltage i debatten indenfor forskningen i almindelighed. Også det har været en del af ledelsens strategi for at holde på de dygtige medarbejdere. Grunden var, ifølge C.Wilson, at for mange forskere var det mere tillokkende at have glæde af forskningsfriheden i den akademiske verden end at skulle producere resultater for en privat virksomhed. Desuden var der stadig en del mistillid mellem forskerne og lederne, hvor de sidste altid har været skeptiske overfor forskernes begejstring for et nyt produkt.

Eksemplet Unilever giver et indblik i, hvordan en stor virksomhed ekspanderer, men en afgørende ting, man kan lære af dette eksempel, er, at det kun er muligt for virksomheden at overleve og ekspandere ved at sikre sig førerstillingen i konkurrencen med andre virksomheder med hensyn til en række områder som nye produkter, på nye markeder, bedre markedsføring etc. For at sikre virksomheden dette forspring har man ansat managere, der dels kunne skabe og dels kontinuerligt kunne vedligeholde denne førerstilling.

## **NOTER TIL KAPITEL 2:**

(1) Fremstillingen bygger på et trebindsværk, "The History of Unilever: A Study in Economic Growth and Social Change" vol.1 & 2 og "Unilever 1945 - 1965. Challenge and Response in the Post-War Industrial Revolution", skrevet af daværende professor i moderne historie ved universitetet i Cambridge, Charles Wilson. På baggrund af en omfattende empirisk forskning udgav han i 1954 de to første bind og i 1968 det tredje bind af dette meget grundige værk om koncernens historie fra dens start og indtil midten af 1960'erne.

Vol. 1 og 2 omhandler perioden fra virksomhedernes start i 1800-årene indtil afslutningen af anden verdenskrig. Vol. 3 beskæftiger sig med perioden fra 1945 til 1965.

Baggrunden for værket var, at Unilevers direktører i 1947 ønskede at få skrevet en "objective history showing how their particular business came to be what it is today." Professor Charles Wilson fik opgaven og skrev bøgerne dels på baggrund af egne undersøgelser dels med hjælp fra et par andre personer, der var tilknyttet projektet. C.Wilson fik efter eget udsagn frie hænder til at lave et "comprehensive and critical study, founded on a full and free investigation of all the material which the author might consider relevant". Unilevers ønske

var dels at få en referenceramme for koncernen selv, dels håbede man, at beskrivelsen af koncernens specielle historie kunne hjælpe med til at give den akademiske verden en bedre forståelse af industriens natur.

C. Wilson skriver i sit forord, at synsvinklen indenfor økonomisk historie er skiftet fra at se virksomhedernes udvikling som en naturgroet proces til, at det er mennesket, der skaber historien. Problemet ved dette er selvfølgelig, at beskrivelsen er præget af dette, og det let kommer til at fremstå som om, det er grundlæggerne af virksomhederne og deres efterfølgere, der alene påvirker udviklingen indenfor selskaberne.

Fordelen ved denne synsvinkel er på den anden side, at man lettere får et indblik i, hvordan disse folk i grunden tænker. Hvilke mål de sætter og med hvilke midler, de forsøger at opnå målene. Man får også et grundigt indblik i, hvad det er karrierefolkene bliver brugt til set fra virksomhedens synsvinkel. Med andre ord hvad det er, de købes til at udføre for virksomheden.

En tredje fordel ved at bruge et værk som dette er, at det vil være meget svært at få et overblik over en koncern af Unilevers størrelse på en anden måde. Desværre, kan man sige, stopper "historien" i 1965, men med den almene viden, der er tilgængelig om Unilever tyder alt på, at dens udvikling er fortsat i samme spor. Forstået på den måde, at koncernen er vedblevet med at ekspandere og overtage flere og flere virksomheder indenfor flere og flere produktområder. Det problem, man umiddelbart støder på, når man vil undersøge omfanget af koncernen, er, at mange produkter stadig bliver solgt under deres oprindelige navne, selvom de nu bliver fremstillet på helt andre fabrikker. På denne måde er det meget svært at gennemskue, at det er Unilever, der står bag, hvilket utvivlsomt også er hensigten. Dette, at det for forbrugeren ser ud som om, man kan vælge mellem produkter fra forskellige virksomheder, er et tydeligt led i koncernens strategi for at opnå monopol. Producenterne kan på denne måde skjule sig bagved de mange varemærker for at omgå nationale lovgivninger mod monopol.

En anden forretningsstrategi, der ligger bagved opretholdelsen af de oprindelige navne, er, at en konkurrent med eksempelvis ét mærke kommer til at udgøre en meget lille del af det samlede udbud af mærker indenfor et produktområde. På denne måde kan Unilever fortsat sikre sig en stor markedsandel.

(2) I tilknytning til fabrikken i Port Sunlight byggede Lever boliger til arbejderne. I stedet for en traditionel overskudsdeling, hvor hver arbejder fik udbetalt et beløb, som ikke kunne blive særlig højt, hvert år, indførte Lever noget han kaldte "fremgangs-deling". Det var en kombination af overskudsdeling og tilvejebringelse af bedre boliger og andre goder for arbejderne. Foruden boligerne byggede han en skole for 500 børn, et teater, en koncerthal, et bibliotek, en gymnastiksal og et udendørs svømmebad. Desuden var der en klub for mænd og forskellige andre frivillige organisationer. Der blev tilbudt undervisning i madlavning, tøjsyning og stenografi for fabrikkens mange unge ugifte piger. Desuden var der læseværelse og kantine.

Da byggeriet blev finansieret ved hjælp af overskuddet fra produktionen strakte det sig over en lang årrække. Levers filosofi var, at mætte og glade mænd, der kom fra gode boligforhold, var i stand til at producere mere i de 48 timer, de arbejdede i, end deres kammerater der arbejdede længere og under dårligere forhold. Selve hans fabrik bestod af lave bygninger med



gode lysforhold.

I 1909 indførte Lever kompagniskab i virksomheden. Det var en måde at indføre overskudsdeling på i de virksomheder, der ikke kunne få "fremgangs-delning". Ansatte, der var mindst 25 år og havde arbejdet i virksomheden i 5 år, kunne få certifikater. De havde ingen reel pengeværdi, men medarbejderne fik udbetalt en årlig dividende. Hvis de ansatte i Levers øjne ikke opførte sig ordentligt, blev deres certifikater inddraget. Der var fire klasser: en for direktører, en for ledere, en for sælgere og en for de almindelige ansatte. Plus yderligere for pensionerede og døde (dvs. for deres familier).

(3) Der var flere forskellige kvaliteter af smør, og det var i første omgang forbrugerne - fortrinsvis arbejderklassen - af det billigste smør, som margarinefabrikanterne prøvede at få til at spise margarine i stedet. Kvaliteten af margarinen var endnu ikke god nok til at kunne konkurrere med det bedste smør.

(4) Det danske marked opførte sig markant anderledes end resten af Europa omkring århundredeskiftet. Stort set al det danske smør blev eksporteret til udlandet. På grund af det store mejeribrug var det meget let for de danske andelsmejerier at få fat i mælk, og samtidig havde de en fordel, fordi forskerne var forud mht. teknikker til at syrne mælken og lave ost. Både i byerne og på landet blev der spist margarine, og meget hurtigt var Danmarks forbrug af margarine pr. indbygger større end i noget andet europæisk land.

Andre steder i Europa koncentreredes margarineproduktionen på færre, men større fabrikker, men i Danmark var det stik modsat. I år 1900 var der 18 margarineproducenter, mens dette tal i 1913 var øget til 42. Den danske margarine var af god kvalitet, og den blev leveret frisk til butikkerne uden fordyrende og forsinkende mellemhandlere.

Disse forhold giver et indblik i, hvor vanskeligt det var for udenlandske margarineproducenter at trænge ind på de andelsorganiserede mejerier og slagterier, der stod meget stærkt i konkurrencen.

(5) Holdingselskab: "et selskab som ikke selv producerer noget, men hvis virksomhed går uf på at eje aktier i andre selskaber og dermed styr disse." (Politikens Nudansk Ordbog, 1999).

(6) Det samme ser vi herhjemme bla. indenfor chokoladefremstilling, hvor produkterne bliver solgt under forskellige gamle navne fra tidligere virksomheder, selvom de nu bliver produceret på en helt anden virksomhed.

(7) Unilever var i begyndelsen af 1980'erne verdens største fødevarerorganisation, ligesom koncernen var stærk indenfor toiletartikler og vaskemidler. De arbejdede på det tidspunkt i 75 lande verden over. (Kilde: Andersen og Weber 1985.) I 1998 havde Unilever en omsætning på 300 mia. dkr. fordelt på 500 selskaber i 90 lande med i alt 270.000 ansatte. (Kilde: Unilevers hjemmeside, 2002).

(8) Optegn.nr. 1.

(9) De virksomheder Lever oprettede i begyndelsen var derimod selvstændige aktieselskaber, fordi han ønskede at hver enkelt ledelse skulle have eget ansvar. Det var muligvis en måde at imødegå det problem med at managerne skulle forvalte andres penge, som Adam Smith blev

citeret for i forrige kapitel.

(10) Fringe benefits er ydelser udover lønnen, som f.eks. repræsentationstillæg, bil m.m. På dansk kaldes det frynsegoder (Gyldendals engelsk-dansk, 1994)

(11) Optegn.nr. 9.

## **KAPITEL 3**

### **LEDELSESTEORI**

Dette kapitel tager springet fra den verdensomspændende koncerns problematik til den aktuelle ledelsesteoretiske diskurs i USA og Europa. Denne kan studeres i den blomstrende litteratur, der skrives af ledere for ledere, og som giver et indblik i, hvordan disse folk ser på sig selv og omverdenen. Vi så i sidste kapitel, hvor vigtige lederne og deres strategier er for de store ekspanderende virksomheder. Managementlitteraturen kan bruges til at få et indtryk af de ideologiske tankegange i den gruppe af medarbejdere, der beskæftiger sig med ledelse, forskning og specialistopgaver i bred forstand.

**Baggrund for managementteoriene(1)**

Der er i de senere år kommet en stigende mængde bøger på markedet, som omhandler nye ledelses- og managementteorier. Lidt forenklet kan man sige, at det overordnede spørgsmål, der går igen i dem alle er; hvad kan ledelsen gøre for at øge virksomhedens organisatoriske effektivitet og medarbejdernes motivation med henblik på at stå stærkest i konkurrencen. Disse bøger handler først og fremmest om, hvordan man opdyrker "den menneskelige" side af en virksomheds ressourcer: hvordan samler og motiverer man medarbejderne i virksomheden? Et gennemgående tema er, at (en del af) medarbejderne har fået en ny holdning til arbejdet, som virksomhederne må være opmærksomme på.

Konkurrencen på det globale marked er for alvor slået igennem. Flere og flere lande udenfor USA og Europa har fået etableret en produktion, der både kan konkurrere på (produktions-)pris og kvalitet. Den vestlige verden kan ikke opretholde sit gamle monopol på industrielle produkter. Det mest synlige resultat af denne omvæltning er, at de klassiske industrivirksomheder har sværere og sværere ved at overleve. Et andet resultat er den stærkt stigende interesse for nye måder at skabe fortrin og monopolstillinger på. Udviklingen af nye organisationsformer og ledelsesprincipper hører til blandt disse nye midler til at bringe sig foran sine konkurrenter.

I takt med den nye konkurrencesituation, hvor vesten i højere grad skal sætse på andet end masseproduktion, ændres kravene til de ansattes kvalifikationer. Unilevers udvikling er et godt eksempel på dette. Når det i højere grad er design, produktudvikling og organisering af international produktionsdeling samt udvikling af helt nye produkter, produktionsprocesser og nicher på markederne, stiger efterspørgslen på en anden type af arbejdskraft end den manuelle arbejder og administrative funktionær. Ifølge ledelseslitteraturen stiller de nye medarbejdere andre krav til ledelsen, end man er vant til. De vil ikke ledes i traditionel forstand, og hvis de ikke synes, udfordringerne i deres nuværende virksomhed er store nok, søger de hen andre virksomheder. Netop på grund af omlægningen i produktionen, hvor viden bliver en stadig større del af produkterne, er disse folk samtidig helt uundværlige for virksomhederne.

En stigende andel af de medarbejdere, man nu har i virksomhederne, sælger ifølge den nye ledelseslitteratur deres individuelle evner, viden og kreativitet. Deres indsats er som nævnt uundværlig for virksomhederne, og derfor står de stærkt i lønforhandlinger. Problemet er, at selvom de hører med til virksomhedens altafgørende "inventar", er det ikke sikkert, at de vender tilbage næste dag. Derfor er det vigtigt for ledelsen at få ideer til, hvordan den bedst modvirker, at de springer til en anden virksomhed.

Virksomhederne står derfor overfor nogle meget vanskelige problemer i øjeblikket, hvis man skal tro de bøger, der handler om ledelsesteorier. Thomas Larsen og Sten Svensson hævder, at i 1990 vil over 60 procent af arbejdsstyrken i USA være vidensarbejdere. Det vil sige, de vil leve af "**ajourført viden om et bestemt emne**". (Larsen & Svensson 1987) Den viden skal være ajourført, fordi viden ligesom arbejdsmetoder udskiftes med en hast af ikke under ti procent om året. (Christensen 1986) Specielt de store virksomheder har problemer med det, man indenfor denne verden kalder "**brain-draining**". Det betyder, at de medarbejdere, der har den viden, som virksomhederne lever af, ofte springer til andre jobs. Specielt til de små og mellemstore virksomheder, fordi udfordringerne her er større. Eller de danner deres egne selskaber.

Disse medarbejdere, der er blevet kaldt "elitemedarbejdere", "guldflipper" eller "vidensarbejdere", er eftertragtede, fordi de er altafgørende for virksomhedernes fremtid i en konkurrencesituation med meget små marginaler. Det er derfor, virksomhederne på alle tænkelige måder forsøger at holde på dem.

Et andet led i den samme ledelsesteoretiske diskurs er hele ideen om, at virksomhederne kan opdyrke motivation, ansvarsfølelse, loyalitet og arbejdsomhed i langt større grupper af ansatte end den kategori af nye vidensarbejdere, der af sig selv påtager sig hårdt arbejde, udfordringer og ansvar. Den generelle tese er, at en virksomhedsledelse selv er ude om det, hvis den stadig må slås med "det traditionelle modsætningsforhold" til de ansatte, fordi dette udelukkende skyldes, at ledelsen behandler dem forkert.

Arbejdet med at udarbejde metoder til at holde på de karriereorienterede elitemedarbejdere og metoder til at opdyrke engagement og loyalitet blandt funktionærer og arbejdere har skabt den ledelsesteoretiske diskurs om "**virksomhedskultur**".

## **Karakteristik af den nye medarbejdertype**

Managementbøgerne er enige om, at der skal nye ord til at karakterisere de typer af medarbejdere, virksomhederne i stærkt stigende omfang får brug for.

Jan Carlzon, der i en årrække var direktør for det skandinaviske flyselskab SAS, taler lige ud om "**det nye menneske**". Det nye menneske er et, der har **kundskab** i den forstand, at det besidder uddannelse og information. En anden karakteristisk ting er, at det ikke passivt vil lade sig styre eller lede. (Carlzon 1986)

Thomas Larsen og Sten Svensson bruger flere forskellige betegnelser. Titlen på deres bog "Guldflipper. Signalement af elitemedarbejderen" giver allerede to. **Guldflip** eller "**gold-collar**" bliver brugt i modsætning til "blue-collar" og "white-collar", som henholdsvis betegner (ufaglærte) arbejdere og funktionærer. Guldflip er også betegnelsen for "elitegruppen" af **vidensarbejdere** (knowledge-workers). Betegnelserne guldflip og **elitemedarbejder** bliver her brugt synonymt.

Ifølge T.Larsen og S.Svensson er en elitemedarbejder defineret ved at være en medarbejder, der er **kreativ** og **uafhængig**. Vedkommende ved mere om sit arbejde end hans leder gør. Han/hun forlanger deltagelse i hver eneste del af sit job og vil selv kontrollere det. Han engagerer sig i komplekse og svære problemstillinger, overvejer og vurderer dem på nye og utraditionelle måder. Arbejdet er udfordrende og ikke rutinepræget.

Robert Kelley bruger betegnelsen gold-collar workers synonymt med vidensarbejdere. Det er den gruppe af medarbejdere, der er **højt lønnet** og **svære at erstatte**. Andelen af gold-collar workers stiger drastisk. De arbejder i firmaer, der producerer, forarbejder og distribuerer information (for eksempel i massemedierne), i uddannelses- og finanssektoren, i virksomheder der laver computer software, i den vareproducerende industri som researchers, analytikere, salgsfolk og managere og i de liberale erhverv som for eksempel læger og

advokater.(Kelley 1985)

Ifølge R.Kelley sælger gold-collar workers deres **individuelle evner, viden og kreativitet**. Derfor er de essentielle for virksomhederne. Hvis medarbejderen forlader virksomheden risikerer man, at hele produktlinjer falder ud, teamwork går i stå etc. Desuden får virksomheden påført store ekstra omkostninger ved at skulle have fat i en ny medarbejder.

"A manager who fires a computerprogrammer mid-program, an architect mid-drawing, or a writer mid-sentence rarely can step in and take over. The knowledge base produced by education makes gold-collar workers an integral, hard-to-replace resource that is crucial to a firm's success.

Because gold-collar workers are also crucial to the tasks they perform, when they leave, the requisite knowledge - and the yet-to-be-implemented ideas - leaves with them."(Kelley 1985, p.12)

Gold-collar workers er som regel ansat i den enkelte virksomhed i kortere tid ad gangen. De føler sig nemlig ikke bundet af en bestemt virksomhed. En undersøgelse fra USA lavet fem år efter, at en gruppe unge havde forladt en MBA-uddannelse(2) viste, at 50 procent havde skiftet job og heraf havde halvdelen været i 3 eller flere virksomheder.

R.Kelley opstiller forskellige forslag til, hvordan virksomhederne kan udnytte den øvrige arbejdskraft bedst mulig. Hvis man skal have gjort et specielt stykke arbejde, kan man motivere medarbejderne ved at indføre styktakssystem, salgsprovision eller gruppebonus. Hvis man derimod ønsker en samlet organisatorisk optræden kan det lykkes ved at indføre "profits-haring". Det vil sige, at de enkelte medarbejdere får del i overskuddet. Endelig kan man forsøge at holde på de bedste medarbejdere ved at give dem "gyldne håndjern". Det kan være fremtidig købsret til aktier (aktieoptioner), pensionsordning eller lignende.

R.Kelley bruger også betegnelsen "**græsrodskapitalister**". Dette ord betegner, at "each person, in other words, is his or her own entrepreneur, responsible for investing his or her own portfolio of talents, skills, and abilities to provide a maximum return with minimum risk. Grass-roots capitalists understand that certain professional skills depreciate over time and require constant reinvestment through continuing education to retain their market value."(Kelley 1985, p.84)

Græsrodskapitalister er karakteriseret ved at have forskellige uafhængige indtægter som for eksempel et job i en virksomhed kombineret med undervisning, foredrag, artikelskrivning plus eventuelt egen konsulentvirksomhed.

Den amerikanske "grand old man" indenfor ledelseslitteraturen Peter F. Drucker beskriver i sin bog "Managing for Results" (1964), hvad der ud fra et virksomhedssynspunkt gør en medarbejder til en vidensarbejder. Han/hun skal have et tresidet engagement, der består af:

"A commitment to make his knowledge and efforts **contribute** to economic results. The knowledge worker's focus has to be on contribution rather on the work, its skills and its techniques.

A commitment to **concentrate**. Each knowledge worker, to be an executive, needs to take responsibility for allocating to opportunities and results the one resource truly under his control: himself.

A commitment finally, to the **systematic, purposeful and organized** discharge of the economic tasks in his own job and work as well as in the total business."(Drucker 1964, p.212)

Vidensarbejderen må desuden være "begejstret". "He must direct, manage and motivate himself. And that he will not do unless he can see how his knowledge and work contribute to the whole business."(Drucker 1964, p.208)

Warren Bennis & Burt Nanus bruger ordet **ledere** i deres bog. De siger, at det, der adskiller ledere fra "følgere", er lederens evne til at udvikle og forbedre sine evner. Ledere føler, at det spændende ved jobbet er, at det har et anstrøg af eventyr og leg. Jobbet er for dem simpelthen en blanding af arbejde og leg.(Bennis & Nanus 1985)

Til disse forskellige karakteristika hører en lang række, der baserer sig på forskellige psykologiske forklaringer.

Roger Hayes & Reginald Watts bruger ligesom J. Carlzon betegnelsen "det nye menneske". Dette menneskes engagement afhænger af om vedkommende føler, der bliver udvist tillid, respekt og personlig anerkendelse fra ledelsens side, hvilket kræver direkte deltagelse i virksomhedens drift imodsætning til, at al kontakt til ledelsen går via samarbejdsudvalg og fagforeninger.(Hayes & Watts 1987)

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman forklarer medarbejdernes øgede engagement i virksomheden med, at alle mennesker er selvcentrerede. De søger desperat en mening med livet og vil ofre en del til fordel for den institution (virksomhed), som kan give dem denne mening.(Peters & Waterman 1984)

Eddie Sjøborg påpeger, at mennesker både har behov for succes og behov for at være den bedste og tilhøre det bedste team. Hvis man giver dem mulighed for dette, synes de, at arbejdet er interessant. På denne måde udvikles folk gennem erfaring. Hvis de får et interessant job, vil de også synes, det er interessant.(Sjøborg 1986)(3)

E.Sjøborg karakteriserer toplederen således:

"De fleste topledere er handlingens mænd. "Passivitet er roden til alt ondt," siger en svensk koncernchef. Toplederen søger og higer efter aktivitet. De oplever stor tilfredsstillelse ved, at deres arbejde lykkes for dem. De arbejder hårdt for at blive professionelle indenfor deres område og har en lav tolerancetærskel over for middelmådighed. De yder meget, og de forlanger meget.

I den tidligste fase både søger og modtager de materiel belønning for deres indsats. De adopterer på en naturlig måde de status- og prestigesymboler, som følger med hvert trin opad på forfremmelsesstigen. Toplederen gennemgår også en modningsproces. Efterhånden søger han andre og mere udefinerede belønninger for sin indsats. Han udvikler en kløe, som det er

svært at tilfredsstillere. Han tilfredsstilles ved at opnå resultater og ved at opdage, at der udvikles nye ledertalenter i de unge mennesker i organisationen. Han betragter ikke disse "fremtidige ledere" som en trussel mod sig selv og sin egen position, men som en dybfølt glæde ved at se udviklingen og en videreførelse af sin virksomhed og dens overlevelse."(Sjøborg 1986, p.108)

## Managementteorierne

Det er et gennemgående tema, at der er sket et markant skift i arbejdsstyrkens "holdning" til arbejdet i de sidste tyve år. De dominerende medarbejdere eller ihvertfald de, der er mest synlige nu, er folk, der stiller krav til virksomheden, folk der ønsker at tage ansvar, folk der ikke er bundet til en bestemt virksomhed hele deres liv. De skifter job eller starter egen virksomhed, hvis de ikke synes, at deres nuværende job tilfredsstiller deres ønsker.

Robert E. Kelley har for USA's vedkommende sat nogle tal på den før omtalte udvikling i arbejdsstyrken.(Kelley 1985) Omkring år 1900 var der mellem 60 - 75% blue-collar workers, dvs. folk hvis brugbare færdighed var fysisk styrke. Omkring 1990 vil dette tal være faldet til under 30%. Kelley mener, at de fleste managementteorier endnu bygger på, at man har at gøre med en blue-collar arbejdskraft. Selve ordet management stammer herfra. Det var nødvendigt at håndtere (manage) arbejdskraften, fordi den ansås for at være uuddannet, ufaglært og usamarbejdsvillig.

R.Kelley mener, at der nu er sket det i samfundet, at karriere spiller en mere og mere central rolle for menneskers image, og derfor søger flere og flere arbejdere mening og tilfredsstillelse i jobbet. Samtidig er andelen af det fysiske arbejde i mange produkter reduceret kraftigt og erstattet af vidensarbejde. Disse vidensarbejdere eller gold-collar workers er ikke interesseret i at blive "håndteret".

R.Kelley underbygger sin tese ved at vise, at den skiftende holdning til medarbejderne afspejles i de forskellige managementteorier, der på skift har været dominerende i løbet af de sidste hundrede år:

1890 - 1930. Her dominerede "scientific-management". Arbejderen blev anskuet som en maskine. Inspirationen blev hentet hos Taylor, hvis ideer ligger til grund for bl.a. samlebåndssystemet. Alle arbejdsprocesser blev opdelt i de enklest mulige dele, og hver arbejder skulle kun udføre en enkelt operation.

1930 - 1960 kaldes "human-relation" æraen. Man fandt ud af, at det var mere lønsomt for virksomhederne at se på, hvad arbejderen følte og tænkte under arbejdet end at se rent fysiologisk på arbejdsprocessen. Ideen om arbejderens "hjerte" blev skabt, og man begyndte at "motivere" dem.

1950 - 1980. Nu blev "systemet" sat i centrum med "system and structure". Man anskuede omgivelser og arbejdere som en helhed.

1980'erne var domieret af "thinkovation" (think og innovation). Her var "hjernen" det centrale, og arbejderne blev anskuet som vigtige partnere.

Ifølge R.Kelley er der sideløbende med dette sket det, at man i virksomhederne først erstattede de ufaglærte arbejdere med maskiner, og derefter blev der indsat professionelle managere i ledelsen til at lede dem. Samtidig er der også sket en overgang fra familieejede virksomheder til aktieselskaber, som vi så i forrige kapitel.

Selvom de forskellige forfattere er nogenlunde enige om, hvad målet for god ledelse er, nemlig en øget lønsomhed i virksomhederne, så er der ikke enighed om de midler, der skal bruges. Kort skitseret er nogle af kodeordene "mere fleksibel" ledelse (da ikke alle mennesker er ens), "management by wandering around" (lederen skal bevæge sig rundt i virksomheden, og se hvad der foregår), man skal satse på medarbejderudvikling, uddelegere ansvar, vende hierarkierne på hovedet, sætte lønnen i forhold til resultaterne, give de bedste medarbejdere aktier i firmaet etc. etc. Disse forskellige forslag er alle forsøg på at øge motivationen hos medarbejderne, så de arbejder bedre og mere effektivt - set fra virksomhedens synsvinkel. Den bagvedliggende forestilling er, at mennesker er ens, så hvis ledelsen forstår at påvirke på den rette måde, vil den kunne opnå de ønskede resultater.

Mange af forfatterne(4) benytter sig af Maslows behovshierarki, der bygger på, at alle mennesker har en række almene behov. De mest basale såsom de fysiologiske behov og tryghedsbehovene er opfyldt hos de fleste. Tredje trin som omhandler de sociale behov - det at have andres accept, være vellidt og anerkendt - har mange i vore dage også fået opfyldt. Derfor drejer det sig nu om at få opfyldt de sidste to trin i behovspyramiden, nemlig behovet for status - det at betyde noget og være noget i sig selv - og behovet for selvrealisering. Ledelsen skal derfor målrette sin indsats således, at medarbejderne får opfyldt netop disse behov.

Andre forfattere(5) prøver derimod at påvise, at flere og flere mennesker (i USA) ikke passer ind i dette billede. Mennesker er nu indrestyrede, det vil sige de motiveres af indre ønsker og behov. Dette medfører, at ledelsen nu skal tage hensyn til hver enkelt medarbejder.

## **Managementbøgernes menneskesyn**

Overordnet kan man sige, at alle de managementteorier, jeg er stødt på, går ud fra, at mennesker grundlæggende er ens.

T.Larsen og S.Svensson(1987) siger, at virksomheden kan opfattes som et system af værdier. Både i forholdet til omverdenen og internt fordi virksomheden og omverdenen er dele af samme virkelighed. At tale om værdier indebærer, at de enkelte medarbejdere kan vægte disse forskelligt. Det betyder på den anden side, at det også er muligt at lave om på disse værdier ved at få medarbejderne til at vægte dem anderledes.

Et problem med at bruge et begreb som værdier er, at de per definition kan ændres ved påvirkning. Hvis bare man forstår at påvirke rigtigt, så vil man også kunne ændre den vægt-



ning, medarbejderne tillægger de forskellige fænomener. Her bygger man efter min mening på den misforståelse, at sprogets enkelte ord betyder det samme for alle mennesker. Denne idé udbygges så med forestillingen om, at en kultur er et værdisystem, der vægter sprogets ord på en bestemt måde. Dette fører frem til forestillingen om, at de forskellige grupper af ansatte hidtil har haft forskellige kulturelle værdier, men at det nu - hvor man har erkendt dette - er muligt at skabe et fælles værdigrundlag i en virksomhed dvs. at skabe en særlig "virksomhedskultur".

Det vil med andre ord sige, at man når frem til, at alle medarbejdere i en virksomhed vil kunne bringes til at forstå hinanden og samarbejde med hinanden.

På dette punkt kan livsformsanalysen bruges til at få øje på etnocentrismen i den ledelsesteoretiske diskurs. Udfra en livsformsteoretisk synsvinkel betyder ordene ikke det samme for alle mennesker. For eksempel har ordene arbejde og fritid i princippet forskellige betydninger i forskellige livsformer, og derfor har medarbejderne i en virksomhed ikke en fælles begrebsverden. De kan nok tale sammen, hvis de alle forstår dansk, men de forstår ikke nødvendigvis hinandens begrebsverden af den grund.

E.Sjøborg(1986) illustrerer den psykologiserende tendens til at opfatte medarbejdere som ens, når han påpeger, at alle mennesker har behov for succes. Alle vil helst være bedst og tilhøre det bedste team. Hvis de får mulighed for det, føler de, at arbejdet er interessant. Den bagvedliggende forestilling er, at mennesker udvikles gennem erfaring. Hvis en medarbejder bliver tilbudt et interessant job, vil han/hun også synes, det er interessant.

Også R.Kelley går ud fra, at menneskers holdning ændres af erfaring. For eksempel, siger han, at "fordi de har set medarbejdere, som har arbejdet i årevis blive fyret, vil de ikke bruge al deres energi på én virksomhed."(Kelley 1985, p.85) Hans råd til virksomhedsledere er, at hvis de giver deres medarbejdere mulighed for medansvar i et engagerende job, så vil de også blive engageret og føle ansvar.

## **Teoriernes praktiske problemer**

Et bud på, hvorfor teorierne indenfor management udskiftes så hurtigt, er, at de ikke tager højde for, at virksomhedernes medarbejdere tænker principielt forskelligt. Forfatterne kommer alle med bud på, hvordan en ledelse bedst sikrer virksomhedens organisatoriske effektivitet og medarbejdernes motivation. Men når de betragter alle medarbejdere udfra en monokulturel synsvinkel, spænder de ben for sig selv, og man ser den ene teori blive afløst af den næste.

Problemet er, at teorierne prøver at anskue medarbejderne under ét. Mange af forfatterne beskriver, hvordan arbejdsstyrken er forandret i de senere år. Der er sket en meget stor stigning i antallet af medarbejdere, der sælger en eller anden form for viden. Tilsvarende er andelen af ufaglærte gået ned. Derfor, hævder forfatterne, er der brug for andre ledelsesformer end de hidtil anvendte. Fra denne synsvinkel vil alle de, der sælger en eller anden form for viden, blive placeret i den samme kategori.

Hvis man i stedet anlagde en helhedssynsvinkel, hvor man ikke udelukkende beskæftigede sig med den del af medarbejdernes liv, der udspilles i virksomheden, ville man sandsynligvis opdage, at denne gruppe af vidensarbejdere er sammensat af mennesker med principielt forskellige livsmønstre. Derfor er det begrænset, hvad man kan ændre udelukkende ved at skifte sine ledelsesredskaber ud med nogle nye, hvis der stadig arbejdes ud fra monokulturelle managementteorier.

Anskuet ud fra en livsformsteoretisk synsvinkel er sammensætningen af medarbejdere i den enkelte virksomhed desuden meget individuel. Nogle virksomheder har mange lønarbejdere og få karrierefolk, for andre er det omvendt. Desuden er de fleste virksomheder også præget af medarbejdere med andre livsformstræk end de to nævnte.

Det er to principielt forskellige grupper af medarbejdere managementbøgerne skiftevis fokuserer på, og det giver sig ofte udslag i modsatte råd til virksomhedslederne, fordi "lønarbejdere" skal "ledes" på en anden måde end "karrierefolk".

Det afspejler sig desuden i de teorier, der omtales i bøgerne. En model, som en del nævner, er den såkaldte "teori X og teori Y".

Teori X går ud på, at mennesket har en indbygget modvilje mod at arbejde, og derfor må det tvinges. Ifølge teori X ønsker mennesker desuden typisk at blive styret, de søger tryghed og forsøger at undgå ansvar.

Denne teori bygger på den gruppe af medarbejdere, for hvem arbejdstiden er et rent middel til en løn, man kan udfolde sig for i fritiden. Når man stiller sig til rådighed i et vist antal timer for en i forvejen fastsat løn, er det nemlig i princippet ligegyldigt, hvad man foretager sig. Selvom man gør en ekstra indsats, er lønnen den samme. For virksomheden er det derimod vigtigt at få noget produktivt ud af den tid, der er købt. Teori X danner udgangspunkt for mange forskellige bud på, hvordan man skal få disse medarbejdere til at bestille noget.

På et tidspunkt blev man i virksomhederne opmærksom på, at det faktisk var lykkedes at "lære" nogle mennesker både at være kreative og at tage et ansvar. Pointen her er, at for at man skal få mennesker til dette, er det vigtigt at give belønninger, som tilfredsstillende hver enkelt medarbejder. Imodsætning til teori X, kaldes denne teori Y, og dens hovedprincip er, at mennesker kan oplæres til at arbejde for virksomhedens interesser, samtidig med at de selv føler sig tilfredse.

Problemet med modellens 2 teorier er, set fra mit synspunkt, at de kun omhandler medarbejderne, når disse er i virksomheden, og ikke sammenholder det med deres hverdagsliv iøvrigt.

Set ud fra en kulturel synsvinkel drejer problemet sig om, at mange virksomheder må vænne sig til, at det efterhånden overvejende er en helt anden type arbejdskraft end den almindelige lønarbejder, de har med at gøre. Det er med forfatterens ord de, der sælger en eller anden form for viden.

Selvom lederne skal vænne sig til disse "vidensarbejdere", har de samtidig ansat et stort antal almindelige lønarbejdere plus andre medarbejdere, der har helt andre arbejdsbegreber. For

vidensarbejderne eller ihvertfald en del af dem, er arbejdet et engagement, som man lægger stor vægt på og gerne bruger megen tid på - også i det, der almindeligvis opfattes som "fritiden". Lønarbejderne derimod vil gerne bruge tid og kræfter på andet end deres arbejde, hvilket ikke nødvendigvis betyder, at de ikke er engageret i deres job. For landmanden eller fiskeren er det lønnede job en måde at tjene penge på, samtidig med at det giver økonomisk og tidsmæssig mulighed for at drive smålandbrug eller fiskeri ved siden af. For en husmor, hvis børn er flyttet hjemmefra, kan jobbet være en kærkommen mulighed for at komme ud at snakke med andre mennesker, samtidig med at det giver familien en ekstra indtægt.

Ud fra et sådant perspektiv er der ikke tale om, at medarbejderne kan placeres på en skala, hvor der er en glidende overgang fra de uengagerede i den ene ende til de engagerede i den anden. Det drejer sig simpelthen om principielt forskellige arbejdsbegreber, som ledelsen bliver nødt til at tage alvorligt, hvis den ønsker at forbedre virksomhedens lønsomhed ved at motivere medarbejderne. Hvis man ikke gør sig dette klart, men tror at man ved hjælp af holdningsbearbejdning kan få alle medarbejdere op i den engagerede ende af skalaen, så vil man let kunne spænde ben for sig selv. Til gengæld vil der være masser af arbejde til alle de, der laver medarbejder- og lederkurser, fordi de hele tiden må tilbyde nye kurser, som kan løse de problemer, som de foregående har fået skabt. Lidt firkantet kan man sige, at de på denne måde konstant skaber eller snarere opretholder et marked for sig selv.

Et helt andet spørgsmål er så, om det er rigtigt, at det er salg af viden, der for alvor adskiller nogle medarbejdere fra andre. Efterhånden er antallet af ufaglærte arbejdere meget lavt, og mange mennesker får uddannelse af kortere eller længere varighed. Det vil med andre ord sige, at de fleste mennesker i fremtiden sælger en eller anden form for viden.

Men selvom det bliver almindeligt at sælge sin viden til virksomhederne, er det langt fra sikkert, at det er det, der er det afgørende for en medarbejders holdning til arbejdet. Selvom man har en lang uddannelse og er ansat i en stilling, med høje kvalifikationskrav, kan man udemærket forestille sig, at det, vedkommende egentlig interesserer sig for er fritidsaktiviteterne, familien eller lignende. I så fald er viden ikke nødvendigvis det afgørende kriterium for, om en medarbejder har det ene eller det andet arbejdsbegreb.

Managementbøgerne viser, at der er nogle karakteriske empiriske træk ved det, de kalder den nye medarbejdergruppe. "Guldflypper" er engagerede i udfordrende arbejdsopgaver, de er kreative og højt lønnede. Virksomhederne er helt afhængige af deres specialistviden for at kunne være forrest i konkurrencen, og derfor er disse folk svære at erstatte. Modsætningen hertil er den ansatte, der har et rutinearbejde, er tariflønnet og som kan erstattes med enhver anden tilsvarende uddannet lønmodtager.

Disse træk bekræftes i det empiriske materiale. I det følgende kapitel vil der blive fremlagt nogle karriereforløb, der på forskellig vis kan bidrage til yderligere belysning af disse "karrierefolk".

**NOTER TIL KAPITEL 3:**

(1) Fremstillingen i dette kapitel bygger på de omtalte bøger og er derfor ikke min egen tolkning, hvis det ikke er udtrykkeligt anført.

(2) MBA er betegnelsen for Masters degree of Business Administration.

(3) Hvis man går ud fra, at alle mennesker er styret af de samme behov og derfor gerne vil nå til tops i virksomheden, så vil der uvilkårligt blive et problem, påpeger Bruno Christensen. Han siger nemlig, at mellem 80 og 90% af samtlige specialister eller ledere på et givet niveau **ikke** kommer videre.(Christensen 1986) Fra mit synspunkt rejser der sig også et andet problem. Det drejer sig om, hvem det er, der definerer, hvad der er et interessant arbejde?

(4) Bl.a. R.Townshend, 1978.

(5) F.eks. R.Hayes & R.Watts, 1987.

## **KAPITEL 4**

### **EKSEMPLER PÅ KARRIEREFORLØB**

Denne første del af bogen har beskæftiget sig med "karrierefolk" ud fra forskellige synsvinkler. Først et historisk blik på, hvornår det blev almindeligt at ansætte managerne i virksomheder. Andet kapitel beskrev en virksomheds globale perspektiv på managerne, og i sidste kapitel så vi, hvordan managerne som en speciel gruppe af medarbejdere blev anskuet indenfor det, jeg har valgt at kalde ledelsesteori. I dette kapitel, der er det afsluttende i bogens første del, fremlægges ud fra mit empiriske materiale nogle eksempler på, hvordan en karriere kan forløbe. Med andre ord er det en beskrivelse af individuelle karriereforløb. Jeg har valgt tre eksempler ud. Hans Jepsen har fra han blev færdig på Landbohøjskolen været ansat indenfor det private erhvervsliv i forskellige store koncerner. Jens Martens's karriere derimod har udelukkende udspillet sig i en af de større danske bankers regi. Per Høier startede indenfor det offentlige, blev derefter ansat på forskellige virksomheder i det private erhvervsliv og har til slut etableret sit eget konsulentfirma.(1)

Hans Jepsen er 46 år gammel og administrerende direktør for et datterselskab under det svenske Mölnlycke. Han er født i Jylland, hvor hans forældre havde et landbrug. Hans Jepsen var selv tiltænkt rollen som arving til slægtsgården og skulle videreføre en lang rækkefølge af generationer, men han brækkede hoften lige efter skoletiden og fik på sygehuset at vide, at han ikke kunne blive i landbruget. Han kom derfor tilbage til skolen som attenårig efter fire år "i furerne" og måtte studere videre. Han valgte at læse på Landbohøjskolen efter en genopfriskning af skolegangen via et højskoleophold, en hurtig realeksamen og et landbrugsskoleophold. Han læste økonomi som speciale,

"og dermed var min karriere ligesom lagt fast. Jeg var selvskrævet til jobs i afsætningsudvalgene på Axelborg,(2) troede jeg. Og der gik også halvdelen af mine holdkammerater derinde. Men skæbnen ville, at jeg måske havde lidt visioner om, at jeg godt ville eksperimentere lidt med mig selv. Var endelig kommet væk fra træskoene i Jylland og stod midt i den store verden, som startede i København. Jeg var meget rejseorienteret i de studieår. Jeg begyndte at tage ud, jeg rejste til Amerika i min sommerferie. Jeg rejste til Tyskland og arbejdede i min ferie og var i England i flere omgange i sommerperioder og fik blod på tanden.

...(Jeg arbejdede) i landbruget eller i forskningsvirksomheder tilknyttet mit studium. På den måde både finansierede jeg det og ligesom fik en praksis og en teori kombineret. Og jeg var i de år meget aktiv i studenterarbejde, og dermed kunne jeg skaffe mig de bedste pladser, som så.. De bliver tilbudt én gang om året, og der kunne jeg ligesom sidde og pille lidt af det, jeg syntes, var interessant. Og ved (den) afsluttende eksamen valgte jeg et privat firma, som var Dansk Unilever på det tidspunkt, som arbejdsgiver.

Det var på det tidspunkt en meget avanceret markedsføringskoncern både i Danmark og internationalt. De søgte unge kandidater fra læreranstalterne en bloc, og så blev man taget op igennem sådan en optagelsessession, hvor vi var en tyve - tredive mennesker, og de tog otte ud af os. Og der var jeg så heldig at gå ind og startede min karriere der umiddelbart efter eksamen med den baggrund, at jeg nok ville komme tilbage til Danmarks fødevarer-virksomheder og markedsføre dansk flæsk eller smør på et eller andet tidspunkt, men med en viden fra den professionelle side som der ligger i vaskepulveret på det tidspunkt eller margarinen.

Skæbnen ville noget andet, og man syntes det var en god fornyelse i Unilever-kredse, at man havde en naturvidenskabelig-biologisk kandidat, som også kom ud med noget økonomi inde i huset som produktudvikler og kontakt til den sektor, som man jo selvfølgelig også konkurrerede med på margarine og smør osv. Men man puttede mig også på en del kurser internationale eller skandinaviske kurser primært, og man rådede mig til at søge videre i uddannelsessystemet og gå på Handelshøjskolen og læse HD om aftenen. Og det gjorde jeg så og lavede så HD fire år senere. På det tidspunkt kunne man ikke springe over første del, det kan man idag. Og så var jeg inde ligesom pludselig i business og har siddet der siden med dobbelt uddannelse, men bruger primært kun min økonomi det meste af vejen. Så gik jeg ind og var markedsanalytiker i min studietid, det er sådan den teoretiske form for praksis, som er godt forenelig med studiet.

Og ligeså snart jeg havde endelig eksamen fra Handelshøjskolen, så flyttede jeg til Sunlight og var produktchef i et af de mest velrekommanderede firmaer. Og det var jeg så et par år eller.. to et halvt år, tror jeg, flyttede videre til et fødevarerfirma indenfor Unilever og var produktudvikler og produktchef der i tre år, før jeg blev headhunted af et amerikansk firma ud af

*Unilever.*

*Nu havde jeg i ni år en Unileverkarriere, det var en god ballast, og blev løftet ind i en amerikansk koncern, som ville noget, som havde en helt anden fart på, og de betalte godt for at finde de rigtige folk. Og der var jeg så hos Mars eller Marster Food i fem år. I de fem år nåede jeg tre forskellige jobniveauer. Kom ind som markedschef, blev marketingdirektør året efter og var skandinavisk divisionschef for Foods de sidste to år. Og det var vel nok den mest internationale periode i min karriere. Der fik jeg meget tid til at rejse og fik en masse kontakter bygget op ude i verden. Så hvordan international business kan være en fordel og være en enorm styrke, når man taler om et lille marked som det danske.*

*Efter de fem år blev jeg af nogen.. bestyrelsesfolk i en svensk koncern kontaktet, om jeg ville være interesseret i at starte en virksomhed for dem i Danmark og være administrerende direktør for dem. Og det var selvfølgelig endnu en stjerne, som man i og for sig godt ville, selvom det var en lille virksomhed. Så skulle den vokse, og der var et sundt produkt-portefølge i koncernen. Så det sagde jeg ja til. Og det brugte jeg så fem år på at starte den virksomhed op fra bunden af næsten. Den var lige startet og væltet med det samme, så den skulle ligesom startes igen. Og der har jeg leget virksomhedskirurg, og jeg har leget virksomhedsopbygger, og jeg har haft alle faser med. Økonomien som var ad H til de første to år og fået vendt den og tjent penge de sidste halvandet år, jeg var der, så det var en dejlig tid.*

*Sluttede af med at jeg blev af koncernen løftet til Holland. Skulle redde et meget større søsterselskab, som var væltet i svinget, men den var så vigtig for koncernen, at koncernchefen bad mig om at tage ned og være sparringspartner for en ny chef, som man havde tilsagt dernede. Og der har jeg så været i trekvart år på, hvad skal vi sige, pendelbasis frem og tilbage. Jeg kunne ikke flytte min familie, de var ikke modne til at flytte på det tidspunkt - skoler og arbejde og sådan noget. Og jeg havde ligesom fået at vide, at det ville nok være en horisont på et halvt til et helt år. Ellers skulle jeg tage en langtidskontrakt dernede, og da familien ikke ville være med, så valgte jeg den første. Det var trods alt et arbejde i et stort selskab i et andet land. Og det er attraktivt. Det har jeg altid gået efter.*

*Så det er lidt af min karriere, før jeg så kom tilbage her i sommers og fik overdraget jobbet at redde den her virksomhed fra en truende skæv kurs. Og det er vi lige akkurat godt igang med nu. Jeg har været her i to måneder og skrev min strategi i sidste uge og har afleveret den til chefen og ved ikke, hvad der sker. Han kommer herved på fredag, og så får vi en snak om det. Det var lidt af min karriere rent erhvervsmæssigt. I mellemtiden har jeg jo oplevet både at finde en kone og blive gift og få børn og se dem vokse op og få dem sat i vej stadigvæk i skolesystemet."*

Jens Martens er 39 år og direktør for Unibanks område i Nordsjælland. Hans forældre havde en købmandsforretning i Roskilde.

*"Det var ikke lige den vej (som købmand), jeg ville gå. Nu hører jeg jo til den der årgang, som kom ud af skolen i 1966 med det, der dengang hed en realeksamen. Og dengang var det jo ikke noget problem at få et job. Men min onkel han var ansat i en bank, og det havde jeg hørt masser af gange, at det var alletiders, og nærmest i trods havde jeg den opfattelse, at jeg hellere ville være teknisk tegner eller sådan noget. Fordi jeg gad ikke høre på alt det der, men det endte alligevel med, at jeg i.. det må så have været lige efter afslutningen af skolen, sendte jeg en ansøgning til Unibank (tidligere Privatbanken), fordi de manglede drengebørn. De havde så mange piger, så de skulle have nogle flere drenge..."*

*Så jeg startede den første i ottende seksogtreds og har ivotrigt ikke fortrudt det et sekund siden. Men det var ikke et job, som jeg igennem skoletiden gik og drømte om. Det var det bestemt ikke, for der var måske mange andre ting, som man syntes kunne have været sjovere. Skolegang det var.. det har egentlig aldrig været min stærke side. Altså jeg fik vel en realeksamen, der allerhøjst var lige på snittet måske endda.. jeg ved ikke, jeg havde måske otte i gennemsnit eller sådan et eller andet.*

*Og når man så starter i Privatbanken, så.. dengang ihvertfald så drejer det sig for det første om at gå på købmandsskole eller handelsskole hed det. Og derinde der havde man jo sådan nogle vanvittige fag, som man også havde i skolen, og dem var jeg nu heller ikke særlig skrap til. Vi havde engelsk, og vi havde tysk.. Engelsk gik det meget godt med, tysk det har jeg aldrig kunnet forstå ordentlig, vi havde bogføring og sådan nogle ting.*

*Og jeg fik ikke nogen særlig gode karakterer på Handelsskolen. På et tidspunkt så kom vores personalechef forbi i den afdeling, jeg var i, og sagde til mig, at hvis jeg ikke fik nogle bedre karakterer, så kunne det da godt være, at jeg blev nødt til at se mig om efter noget andet. Det var selvfølgelig ikke så rart, at få at vide. Men jeg fik (det) ihvertfald overstået. Dengang var der tre års elevtid, første år var uden skolegang, andet år var på Handelsskolen, og tredje år var på Sparekasseskolen. Og da jeg så kom på Sparekasseskolen, så var det ligesom om, så ringede det. Og der har man vel.. været nitten år eller tyve år, for så var der pludselig noget der, som sagde noget, og så fik jeg ug og ug-minus og sådan noget. Så var den på plads. Men jeg var sådan en lidt langsom starter i det boglige der.*

*Jeg havde som alle andre en periode på ca. et halvt år, hvor man var på noget, der hed assistancehold. Dvs. man ringede ind hver morgen og spurgte; hvor skal jeg hen? Nogle gange var det Bagsværd, nogen gange var det Amager og sådan. Det var egentlig meget spændende, for man lærte en hel masse nye mennesker at kende. Man havde meget nemmere ved at snakke med dem efterfølgende på telefon.*



*Så jeg var ca. et halvt år på det der assistancehold, og så var jeg selvfølgelig i længere perioder på nogle andre afdelinger. Sidst på Bisbebjerg. Det var omkring '72, og der fik jeg så til opgave.. jeg skulle gøre tjeneste i noget, vi kaldte et fordelingskontor. Det var vores edb-afdeling. Når vi allesammen går ud og skriver checks ud, så var det sådan dengang, at alle checkene blev samlet sammen i alle pengeinstitutterne, dem skulle man over at hente i Nationalbanken. Dvs. at jeg kommer gående med en stor taske fuld af de checks, Privatbanken havde indløst, og alle de andre kom også, og så byttede vi - clearede - og så hjem igen. Og det kontors opgave var så at bogføre alle de her checks.*

*Det var ikke noget, jeg syntes var særlig spændende. Men det var en værnepligt, der skulle overståes. Og jeg sagde dengang til vores personalchef, der kunne jeg godt tillade mig at sige det, fordi der havde jeg fået en rimelig god eksamen, at det, syntes jeg ikke, var særlig spændende det her. Og han måtte sende mig ud på hvilken som helst filial i hele området, når bare jeg kom tilbage til kunderne. Så der gik sådan ca. et halvt år, så blev jeg ringet op, at så skulle jeg flyttes til vores organisationsafdeling. Det havde altså ikke en pind med filial at gøre. Og det var jeg måske lidt mopset over, men det var noget med, at nogen havde fundet ud af, at jeg havde.. der var nogle af lærerne fra Sparekasseskolen, som havde kigget lidt på, hvem kan vi bruge til nogle af de job der i organisationsafdelingen, og der var jeg så en af dem. Og det viste sig selvfølgelig også at være meget spændende.*

*...Og det har vel så været i '72, at jeg kom til organisationsafdelingen. Og var der så op til.. '75. Til at starte med var organisationsafdelingen på 4 mand, og vores opgave var egentlig.. vi skulle for det første lave en.. det vi kalder en forretningsgang. De håndbøger som man bruger i filialerne, som man slår op i, når der er noget, man ikke kan finde ud af. Altså simpelthen en brugervejledning, kunne du også kalde det, ikke. Og dernæst var det vores opgave at holde øje med samfundet, hvad der skete og videregive de informationer, vi fik. Det kunne være nye lovtekster og sådan nogle ting der, ikke. Og en organisationsafdeling er jo det sted, hvor opgaverne havner, hvis ikke man kan finde på andre steder at lægge dem. Det er.. sådan er det. Og det er jo så også det, der gør det spændende, for det er alt muligt. Og det har så også noget med mennesker at gøre.*

*Senere blev vi en afdeling på omkring 20 mand, og der var det så mit job at sørge for at den forretningsgang.. altså det arbejdsgrundlag, der lå i filialerne, var det rigtige. Og der havde jeg så en to - tre mennesker, som hjalp med at skrive alle de der mange forretningsgange.*

*Så i '75 så skete der det, at vores markedschef for det københavnske område, han sagde op, og der skulle man så finde en ny til det job, og det blev så mig. Uden at jeg i øvrigt havde en pind begreb om markedsføring. Men det det handlede om, det var altså.. selvfølgelig at få den markedsafdeling til at fungere, der var en ti mennesker i den, og så i øvrigt gøre mit bedste for*

*markedsføringen af Privatbanken. På det tidspunkt både for det københavnske område, men også for resten af landet at det foregik på en god og fornuftig måde.*

*Der var jeg så i halvandet år. Så rejste vores daværende organisationschef. Så skulle de bruge sådan en. Og så fandt de ud af, at det var da nok noget, jeg lige kunne tage mig af, og det må så have været i '77, hvor jeg så vendte tilbage til organisationsafdelingen, men som chef for afdelingen. Og det var så.. afdelingens arbejdsfelt var det københavnske område.*

*Der var jeg så i halvandet år, så skulle de bruge en bestyrer i en af afdelinger i København. En pæn stor butik, jeg tror, der var atten mennesker i den. Og der fandt man så ud af i '78, at det var jo lige mig, der skulle passe den butik der. Og det tog jeg så ud og gjorde.*

*Den.. ballast, eller hvad man nu skal kalde det, jeg sådan har samlet op gennem årene, det er for det første.. lige efter Sparekasseskolen, der skulle man jo være soldat, hvis man skulle det. Det skulle jeg så ikke, fordi jeg har en ryg, der ikke er så god, og jeg benyttede så den tid til at læse til merconom i organisation, mens de andre.. de sprang soldat. Og dengang var der jo ikke så mange merconomer, nu kan man jo næsten fodre svin med dem, ikke. Så det er nu heller ikke fordi, det er noget, vi lægger så meget vægt på, men jeg syntes, jeg kunne ligeså godt bruge tiden til noget fornuftigt, så det er sådan set, hvad skal vi sige, den eneste teoretiske ballast, jeg har, udover den normale Sparekasseskole.*

*På det praktiske område har det været en særdeles god baggrund at have haft ansvaret for en markedsføringsfunktion, en organisationsfunktion og en stor filial. For der runder du næsten hele spekteret. Plus det at man som stabschef de to steder jo selvfølgelig får en hel del kontakter i hovedkontoret, som jo gør hverdagen meget nemmere, når man kommer ud, til forskel for dem som aldrig har været inde i de centrale afdelinger.*

*Så jeg kløede på med en opgave i '79 og har så altså været her siden. Og de knapt ti år, de er gået fantastisk stærkt. Fordi vi har været inde i nogle, hvad skal vi sige, ændringer som har gjort at, jeg havde nær sagt, hvert tredje år, så var det i realiteten et nyt job. For det første så havde vi en meget stor opgave med at få totalskiftet edb-systemet ud.*

*Og senest har vi indført det, vi kalder, nogle særkompetanceområder, hvor vi arbejder på at blive langt bedre end alle de andre. Vi har forspringet.. et meget meget godt forspring på boligområdet, det andet særkompetanceområde, det er investering af pension. Der er forspringet ikke så stort, men det er da ved at tage form. Og så er der erhvervsområdet, som er det tredje.*

*Igen en ny organisation, hvor vi skal være til rådighed for vores kollegaer i resten af Nordsjælland. Ikke et helt nyt job vel, men nogle nye aspekter som kommer ind, ikke. Så tiden er gået formidabelt hurtigt. Og selvom man*

*måske kan synes, at ni år er lang tid, så har jeg ikke selv nogle specielle intentioner om, at finde på noget andet lige i øjeblikket, fordi tiderne de er.. de er meget spændende, de er barske."*

Per Høier er 43 år og har sit eget konsulentfirma. Hans far var arkitekt, og hans mor var hjemmegående, indtil Per Høier var 12 - 14 år, hvor hun begyndte at undervise som vikar på forskellige kommuneskoler.

*"Jeg blev student og besluttede på det tidspunkt, at jeg ville læse økonomi, som jeg læste på Århus universitet og blev færdig engang i '73, tror jeg det var, som cand. oekon. Det tog sådan lidt længere tid end ellers, og det hang lidt sammen med, at jeg startede egentlig med at læse økonomi, men besluttede mig på et tidspunkt at beskæftige mig med (organisations)sociologi. Det kunne man ikke på det tidspunkt i Århus. Det var sådan omkring '68, hvor der skete så meget alle steder. Og en af de ting, der skete, var at alle uddannelsesinstitutioner stort set, de skulle have noget med sociologi. Og da der ikke var nogen til at undervise i det i Jylland, så søgte de bare.. og dem der bare havde snuset til det, de fik så job. Så jeg begyndte at undervise i det.*

*Så jeg underviste.. jeg var timelærer på universitetet i Århus, og jeg blev så også timelærer på den sociale højskole i Ålborg. Og der kørte jeg så.. det var en nyoprettet skole, det startede med sådan en dag om ugen, og så efterhånden så blev det mere og mere og til sidst, så var jeg faktisk fuld-tidsansat. Og der blev jeg så hængende forstået på den måde, at jeg fik lovning på en lektorstilling, når den kunne bevilges, og det var egentlig årsagen til, at jeg ikke blev færdig med mit studie, før den var klar. Og så var jeg der.. ja der har jeg nok været ialt.. 5 år ialt, tror jeg.*

*Så var jeg med til at oprette den samfundsvidenskabelige basisuddannelse. Der blev nedsat sådan en lille arbejdsgruppe, som havde som opgave at planlægge den. Og det brugte jeg et par år på. Og så fik jeg på et tidspunkt lyst til at.. det var ligesom dengang jeg skulle til at undervise i det samme anden gang eller tredje gang, så synes jeg ikke, det var så sjovt længere. Så søgte jeg et job i Ålborg kommune i socialforvaltningen. Det var på det tidspunkt, hvor bistandsloven skulle indføres. Og der fik jeg et job, jeg fik orlov fra universitetet, og så fik jeg et job sådan et midlertidigt job som organisations- og uddannelseskonsulent eller medarbejder, jeg kan ikke huske, hvad det hed. Og det gik sådan ud på at få integreret en hel række forskellige institutioner, som blev lagt sammen på det tidspunkt. Der kom medarbejderkategorier fra mødrehjælpen og forskellige andre.. plejehjemsforeninger og hvad pokker de hedder allesammen. Og de skulle sådan arbejde i forskellige behandlergrupper. Og der var masser af sådan organiserings- ting, der skulle på plads og også en del uddannelse, som selvfølgelig primært knyttede sig til bistandsloven, men lige så vel til samarbejdsstræningen mellem de forskellige personalekategorier. Og der var jeg sådan lidt over et års tid, indtil det var færdigt. Og der havde jeg så valget at enten*

*vende tilbage til universitetet eller søge et andet job.*

*Så fik jeg lyst til at prøve.. nu havde jeg jo været i den statslige eller den kommunale, så fik jeg lyst til at prøve den private sektor. Der søgte jeg en to - tre jobs som personalechef og fik et i et efter danske forhold stort firma. - Og der blev jeg så personalchef i.. det var jeg i en forholdsvis ung alder, jeg tror, jeg var 31 år eller sådan noget, og jeg vidste egentlig ikke ret meget om det at være ude i det private i en virksomhed. Og der var mange produktionsmedarbejdere, så det var sådan lidt af en opvågning at skulle prøve at arbejde på lidt hårdere betingelser, end jeg havde været vant til tidligere.*

*Jeg var der i ca. tre års tid, hvor jeg var med til at bygge den personalefunktion og uddannelsesfunktion op i virksomheden. Der havde aldrig været noget tidligere, det var sådan tanken, at det skulle der nu. Og jeg var med til at divisionere virksomheden - dele den op i forskellige forretningsenheder. Og så efter så ca. tre år så fik jeg lyst til at prøve en større virksomhed. Og så søgte jeg et job hos F.L Smidth i København(3), hvor jeg så fik jobbet som personalechef først, og så blev jeg personaledirektør lidt senere. Og der var jeg i knap.. fem - seks år, hvor jeg arbejdede med en masse.*

*Det er jo en stor virksomhed, det var en virksomhed, som ekspanderede meget kraftigt netop på det tidspunkt. Jeg lavede en del i Danmark selvfølgelig, men også.. fik også mulighed for at lave noget uden for landets grænser. Og på det tidspunkt begyndte jeg at rejse meget, jeg har stort set været over hele jorden. Det begyndte på det tidspunkt.*

*Så efter at have været der en fem - seks år, så søgte de en administrerende direktør i den virksomhed, hvor jeg havde været. Og så tænkte jeg, det kan jeg ligeså godt prøve og så se, hvad der sker. Jeg kendte jo virksomheden. Og det var sådan lidt et skud i lotteriet. Jeg troede reelt egentlig ikke, jeg havde de store chancer, men jeg fik faktisk jobbet og blev så administrerende direktør i et stort firma.*

*Der var jeg så i ca. tre år, hvor jeg beskæftigede mig en hel del med at ekspandere virksomheden internationalt, og oprettede selskaber andre steder i verden. Og mens jeg rejste meget før i tiden, så kom jeg til at rejse rigtig meget. Jeg rejste stort set 150 dage om året.*

*Da jeg sådan havde været der i knap to år, så fik vi ny bestyrelse, og jeg kunne bestemt ikke med den nye bestyrelsesformand. Så på det tidspunkt begyndte jeg at overveje, hvad jeg nu skulle, fordi jeg kunne godt se, at hvis jeg kørte meget videre, ikke, så var det enten ham eller mig, der skulle gå fra foretagenet. Så jeg havde altid flirtet med tanken at starte for mig selv, og det.. På det tidspunkt efter jeg har været ca. to år, der var min familie ikke flyttet til Jylland endnu, og det vil sige, at jeg pendlede og var hjemme i weekenden. Jeg var stort set ligeså meget hjemme selvom de boede på Sjælland, eller om de boede i Jylland. Men der besluttede vi, at nu skulle vi*

*flytte til Jylland. Og så besluttede vi også på det tidspunkt, at så var det nok hensigtsmæssigt at finde ud af en boligform således, at jeg kunne starte, når det nu passede sig indenfor et år eller to, når det ville være belejligt.*

*Så vi købte en gård ude på landet, som både var en gård, men også en kontorejendom, fordi der har tidligere boet en arkitekt der, så udbygningerne var indrettet til kontor. Så efter ca. et år efter vi havde besluttet det og købt det og begyndte sådan at planlægge det, så sagde jeg mit job op. Og sådan sprang ud på det sådan dybe vand uden nogen som helst form for sikkerhedsnet. Og der startede jeg så et konsulentfirma. Og det gik egentlig forbavsende let. Der var stort set efter, at det stod i avisen, at jeg holdt op, så kom de første og spurgte, om jeg ville lave det og det og det. Så i løbet af ganske.. det var egentlig meningen, at jeg ville holde sådan et halvt års tid, hvor jeg bare ville prøve at få tingene på plads og også, hvad skal man sige, få forberedt nogle af de ting, som jeg skulle bruge i mit fremtidige virke, det fik jeg faktisk ikke lejlighed til, fordi tingene de kom så hurtigt ind ad døren. Jeg syntes, det var lidt flot at sige nej, når man sådan er hoppet helt ude på det dybe vand, så jeg hoppede ombord i en række projekter. Og sådan har jeg fået en tre - fire - fem forskellige projekter på det tidspunkt. Og i dag så har jeg fire medarbejdere og har projekter selvfølgelig i Danmark, men også i udlandet primært i Sydamerika og så er vi også begyndt på nogle i Europa."*

I de første fire kapitler har jeg forsøgt ad empirisk vej at pejle mig ind på det studerede område og på denne måde få et første indtryk af feltet. De næste tre kapitler, der danner bogens anden del, præsenterer forskellige teoretiske indfaldsvinkler til studiet af karrierefolk.

**NOTER TIL KAPITEL 4:**

- (1) Interviewene blev foretaget i
- (2) Axelborg er hovedsædet for de danske landbrugsforeninger.
- (3) Virksomheden bygger bl.a. cementfabrikker over hele verden.

**KAPITEL 5**

## KLASSETEORI

De følgende kapitler forsøger at kaste lys over forskellige teoretiske måder at anskue og analysere karrierefolk på. Dette kapitel gennemgår forskellige klasseteoriers løsning på det teoretiske problem med hensyn til det såkaldte mellemlag. Kapitlet er ikke tænkt som en tilbunds gående analyse af teorierne, men som et overblik over nogle af de forskellige løsninger klasseteoretikerne har forsøgt at give på mellemlagets position i klassestrukturen.

Udgangspunktet for den marxistiske klasseanalyse er, at den vestlige verden er domineret af den kapitalistiske produktionsmåde. Det betyder, at de dominerende klasser er **kapitalister** og **lønarbejdere**. **Småborgerskabet**, der hører til den enkle vareproduktion, findes også, men i begrænset og stadig aftagende omfang.

Op gennem det 20. århundrede - og særligt i de sidste 30 - 40 år - er strukturen indenfor både den offentlige sektor og i det private erhvervsliv ændret markant. Hvor der tidligere i de private virksomheder var et stort skel mellem arbejderne "på gulvet" og ledelsen, er der kommet en helt række jobs "ind imellem" disse to yderpunkter. Samtidig er der sket en markant stigning i mængden af uddannet arbejdskraft i forhold til de traditionelle ufaglærte arbejdere.

På denne baggrund er der kommet en helt række forskellige måder at anskue det, jeg kalder managere, på.<sup>(1)</sup> Det fælles udgangspunkt for de forfattere, der er præsenteret her, er spørgsmålet om, hvordan de ovennævnte "indskudte lag" af befolkningen - mellem lønarbejderne på den ene side og kapitalisterne på den anden - skal analyseres. Netop fordi de er blevet betragtet på denne måde, er de oftest blevet kaldt mellemlagene eller middelklassen.

Hovedspørgsmålet indenfor det, der i denne bog benævnes "den nye klasseanalyse", er, om det er muligt at placere disse nye **job-kategorier** indenfor de traditionelle klasser, eller om der er nogle, der falder udenfor. Dernæst er spørgsmålet, hvordan de, der i givet fald ikke kan placeres, så skal anskues.

Der er to hovedretninger indenfor denne nye klasseanalyse. Der er de, der mener, at Marx' klassebegreber stadig er brugbare, og der er andre, der mener, at man skal tale om en helt ny klasse. Disse hovedretninger deler sig dog i forskellige delretninger, således at der på den ene side er en diskussion om, hvilke af de hidtidige klasser de nye jobkategorier skal placeres i, og om de eventuelt skal placeres "mellem" klasserne, og på den anden side en diskussion om hvilken ny klasse man i stedet skal tale om.

Marx beskæftigede sig med tre hovedklasser i den kapitalistiske produktionsmåde - jordejerne, kapitalisterne og lønarbejderne samt med småborgerskabet i den enkle vareproduktion. Problemet for nutidens forskere er, at man idag "kun er enige om den klassemæssige placering af ca. 1/6 af den voksne befolkning..."(Hoff 1985, p.1)

Som nævnt er der indenfor den nye klasseteori 2 hovedretninger. De der mener, at Marx' klasser stadig er brugbare, er dog uenige om, i hvilken klasse de nye jobkategorier skal placeres.

## Den ny arbejderklasse(2)

Nogle mener, at der er tale om en **ny arbejderklasse**(3), fordi der er tale om produktivt arbejde, og fordi der sælges arbejdskraft på lige fod med de "rigtige" lønarbejdere.

"Technicians, engineers, students, researchers discover that they are wage earners like the others, paid for a piece of work which is "good" only to the degree it is profitable in the short run. They discover that long-range research, creative work on original problems, and the love of workmanship are incompatible with the criteria of capitalist profitability..."(Walker1979, p.7)

## Det ny småborgerskab

Andre(4) mener, at de skal ses som en **del af småborgerskabet**, fordi deres arbejde både er produktivt og u-produktivt. Samtidig "ejer" de forskellige færdigheder, eller det nogle forskere kalder "kulturel kapital", som kan ligestilles med det at eje fysiske produktionsmidler. Man skal således skelne mellem de arbejdere, der producerer varer, og de der reproducerer kapitalistiske sociale relationer. Det gør for eksempel de, der arbejder indenfor staten, i de "ideologiske apparater" såsom skolen, statsadministrationen, velfærdsorganisationer, massemedier m.m. (Walker 1979, p.8)

## Modsætningsfyldte klassepositioner

Eric Olin Wright (Wright 1985) derimod mener, at det ikke er muligt at placere de nye jobkategorier indenfor én af de traditionelle klasser, fordi der er tale om en meget heterogen gruppe. Han mener, at man muligvis kan tale om, at der er fælles kulturelle træk mht. uddannelse og ekspertise, men der er ingen fælles træk i forhold til produktionen. Han kritiserer en række af de andre forskere for, at de placerer denne gruppe indenfor én og kun én klasse.

E.O.Wright foreslår i stedet, at man skal tale om **modsætningsfyldte klassepositioner**. Det indebærer at de enkelte kategorier er placeret **imellem** de eksisterende klasser. Enten indenfor den samme produktionsmåde eller imellem klasserne indenfor to produktionsmåder.

Managere skal derfor anskues på den måde, at de tilhører borgerskabet pga. den dominans, de kan udøve overfor arbejderklassen, samtidig med at de tilhører denne arbejderklasse, fordi de er underordnet borgerskabet.



E.O.Wright skelner mellem det at **eje** og det at **besidde** produktionsmidler. At eje dem betyder, at man har reel kontrol over investeringerne, mens det at besidde dem betyder, at man har kontrol over den aktuelle brug af disse produktionsmidler. Den kan dreje sig om kontrol med de fysiske arbejdsmidler og/eller om kontrol med arbejdskraften.

Ifølge E.O.Wright besidder kapitalisten alle tre former for kontrol, managere besidder forskellige kombinationer af dem, mens lønarbejdere slet ikke har nogen kontrol.

De modsætningsfyldte klassepositioner forklarer ifølge E.O.Wright, hvorfor udviklingen indenfor en produktionsmåde ikke er lineær. Klasseformationsprocessen og klassekampen bliver på denne måde meget mere kompleks, end det den skematiske udgave af marxistisk historiefilosofi har tilladt, og stemmer bedre overens med den faktiske historiske udvikling.(5)

Fælles for disse tre måder at anskue de nye jobkategorier på er, at de alle bruger Marx' traditionelle klassebegreber. Den anden hovedretning indenfor den nye klasseanalyse forsøger at vise, at man i stedet skal tale om en helt ny klasse. Som nævnt i indledningen er disse jobkategorier, fordi de er betragtet som indskudte lag mellem lønarbejdere og kapitalister, ofte blevet omtalt som mellemlaget eller middelklassen. Som mellemlag står de udenfor de basale klasserelationer, men i klassekonflikter er de nødt til at vælge side ifølge forfatterne.

## Service class

Et mere reflekteret bud på, hvordan de nye jobkategorier skal anskues, kommer John Goldthorpe frem til, idet han foreslår, at der er tale om en **service class**. (Goldthorpe 1982) Dette begreb bygger videre på Karl Renners "dienstklasse" (6), og omhandler de personer, der er:

"employees in public i.e. governmental - service (civil servants and other officials); employees in private economic service (business administrators, managers, technical experts, etc.); and employees in social service ("distributive agents of welfare").(Goldthorpe 1982, p.167)

Ifølge J. Goldthorpe begrundes K.Renner denne nye klasse med, at de ikke ejer produktionsmidler og derfor ikke tilhører kapitalistklassen samtidig med, at de dog skal skelnes fra lønarbejderne, fordi de ikke selv er en kilde til merværdi.

En anden grund til at skelne "service class" fra lønarbejderne er, at deres "code of service" er helt anderledes end lønarbejdernes arbejdskontrakt.

"Renner points out that "a salary differs fundamentally by its nature and in the way it is assessed from a wage"; and further that the salaried employee is set apart from the wage worker by both the relative security of his employment and by his prospects for material and status advancement. But what is of key importance is that Renner recognises, as underlying all these differences in condition of employment, a more basic difference between the "service

relationship" and that of employer to wage worker which lies, one might say, in their moral quality: namely, that the former relationship, in contrast with the latter, necessarily involves an important measure of **trust**."(op.cit. p.167-168)

Behovet for denne tillid i et ansættelsesforhold kommer, ifølge J.Goldthorpe, når en virksomhed må uddellegere autoritet, og når den skal trække på specialistviden og ekspertise.

"The argument for treating professional, administrative and managerial employees as holding basically similar class positions may therefore be put as follows. These employees, in being typically engaged in the exercise of delegated authority or in the application of specialist knowledge and expertise, operate in their work tasks and roles with a distinctive degree of autonomy and discretion; and in direct consequence of the element of trust that is thus necessarily in their relationship with their employing organisation, they are accorded conditions of employment which are also distinctive in both the level and kind of rewards that are involved. In other words, professional, administrative and managerial employees are in these ways typically differentiated from other grades of employee - and most obviously from wage-workers - in the character of both their work and their market situations. Given this conception of the basis of the service class, it then becomes possible in turn to treat fairly systematically various issues which arise concerning both its internal divisions and its "boundaries" with other classes." (op.cit. p.169)

J.Goldthorpe forsøger således at definere og afgrænse en helt ny klasse indenfor det kapitalistiske samfund. Hans væsentligste problem i denne forbindelse er afgrænsningen mellem service class og henholdsvis kapitalisterne på den ene side og lønarbejderne på den anden.(7)

## **Professional-Managerial Class**

Et andet bud på en ny klasse kommer fra Barbara & John Ehrenreich, der taler om en **Professional-Managerial Class** - forkortet til PMC. (Ehrenreich 1979)

De tager deres udgangspunkt i en gruppe af aktuelle mennesker, nemlig de der er med i bevægelsen New Left i USA. Ehrenreich opdagede, at de, der var aktive i denne revolutionære bevægelse ikke var almindelige lønarbejdere, men derimod intellektuelle der selv opfattede sig som tilhørende middelklassen.

"We define the Professional-Managerial Class as consisting of salaried mental workers who do not own means of production and whose major function in the social division of labor may be described broadly as the reproduction of capitalist culture and capitalist class relations."(8)

B.& J.Ehrenreich definerer en klasse ud fra to kriterier. 1) De har fælles relationer til det økonomiske fundament i et samfund, og 2) de deler en fælles livsstil, uddannelsesmæssig baggrund, konsumtionsmønstre, arbejdsvaner, trosforestillinger m.v.

Fordi PMC eksisterer i et objektivi modsætningsforhold til lønarbejderne er der tale om en

særskilt klasse i det, forfatterne kalder det monopol-kapitalistiske samfund.

Goldthorpe og Ehrenreich's kommer således med to bud på hvilken ny klasse, man kan tale om, hvis man ikke ønsker at bruge betegnelsen "mellemlag" på alle de, der ikke umiddelbart kan placeres i enten kapitalist- eller arbejderklassen. Udskillelsen af den nye klasse sker for forfatterne dels ved økonomiske kriterier - de ejer ikke produktionsmidler - og dels ved empiriske kendetegn - som Ehrenreich's peger på er, at de deler en fælles livsstil.

## **Besiddelse af eller adskillelse fra produktionsmidlerne**

Forskermiljøerne omkring de Althusser-inspirerede engelske samfunds- og kulturforskere Barry Hindess og Paul Hirst har også arbejdet med klasseteori, men ud fra en anden videnskabsteoretisk tilgang end de forudgående. Deres erklærede formål er ikke at finde ud af, hvordan man skal **placere** forskellige jobkategorier klassifikatorisk, men at studere om de marxistiske begrebsstrukturer er teoretisk bæredygtige og empirisk anvendelige i dag. Nogle studier forsøger at revidere og videreudvikle produktionsmådebegreberne, andre når frem til, at disse begreber ikke kan undgå at føre forskningen ud i en evolutionistisk historieforståelse og derfor må forlades.

I det stort anlagte to binds værk "**Marx' Capital and Capitalism Today**" når forfatterkollektivet, der består af B.Hindess, P.Hirst, A.Cutler og A.Hussein, frem til, at den kapitalistiske produktionsmåde ikke længere bør betragtes som et selvstændigt teoretisk begreb, der kan gøre rede for kapitalismen forstået som et selvreproducerende system af samfundsmæssige relationer. Produktionsmådebegrebet må opgives som grundbegreb og erstattes af en teoretisk diskurs, der udarbejder begreber og klasseanalyser ved primært at skelne imellem økonomiske agenter, der besidder deres produktionsmidler og økonomiske agenter, der er adskilt fra deres produktionsmidler. Det teoretiske arbejde vil så bestå i at udarbejde begreber for forskellige måder, hvorpå denne besiddelse/adskillelse kan struktureres. Værkets konklusion er bl.a., at kun ad den vej kan man befri forskningen fra den "reduktionisme", forfatterne finder indbygget i produktionsmådebegreberne.(Cutler m.fl. 1977)

Imodsætning til alle de hidtil referede forskere, tager A.Cutler m.fl. kun én jobkategori (indenfor "mellemlagene") op til undersøgelse, nemlig lederne af de private virksomheder - managerne. De diskuterer, hvorvidt disse managerne danner en ny klasse eller ej. Deres konklusion er, at det gør managerne ikke.

i stedet for at skelne mellem, hvem der arbejder produktivt (i kapitalistisk forstand), og hvem der ikke gør, mener de, man skal se på, om managerne som økonomiske agenter er i **besiddelse af** eller er **adskilt fra** produktionsmidlerne som det afgørende kriterium i analysen af deres klasseposition.

"Classes are categories of economic agents defined by their possession of or separation from the means of production."(op.cit. p.289)

På denne måde kommer de frem til, at der kun er to klasser under kapitalistiske forhold - den

besiddende og den ikke besiddende, svarende til kapitalister og lønarbejdere. Empirisk set kan de besiddende godt indkøbe ekspertise af forskellig slags til at varetage opgaver, der "egentlig" er kapitalistens, men fordi managerne er adskilt fra produktionsmidlerne, er de - teoretisk set - lønarbejdere.

Managerne fungerer som agenter for kapitalisten - de udfører forskellige funktioner på kapitalistens vegne, men det bliver de ikke kapitalister af eller rettere sagt, det kommer de ikke til at besidde produktionsmidler af.

"Here "management" vil be used in a more specific sense to refer to performance of the functions of an exclusive possession by non-possessing agents. In the case of capitalist possession "management" refers to the direction of the operations of a capital. Managers are economic agents employed to exercise the capacity of direction on behalf of a capital... Sections of management may form a specialised and highly paid component of the capitalist labour force but that does not define a distinctive type of class position in the sense of the possession of or separation from the means of production."(op.cit. p.304)

De kritiserer blandt andre N.Poulantzas, H.Braverman og G.Carchredi for at bruge topledernes (senior managers) høje løn som begrundelse for, at de er kapitalister.

## Spiralister og yuppier

Udover de marxistisk inspirerede forsøg på teoretisk at "indfange" mellemlaget, er der også udarbejdet mange, mere empirisk beskrivende karakteristikker af karrierefolk.

Ronald Frankenberg beskæftiger sig med det, han kalder "**spiralister**" i sin bog "Communities in Britain".(Frankenberg1975) Spiralistbegrebet henter han hos W.Watson.(9) "He suggested the term "spiralists" for the socially, economically, and geographically mobile **national** category who move upwards through bureaucratic hierarchies and outwards through the communities to which their organization send them."(Frankenberg 1975.,73)

Margareta Dahlström bruger også udtrykket spiralist, men til yderligere at definere den før omtalte "service class". Hun definerer den ved, at der er tale om **både** social **og** geografisk mobilitet. Spiralisterne har ofte ingen eller kun meget lidt uddannelse og bliver ansat længst nede i virksomhedernes hierarkier. Det er så herfra, de arbejder sig opad.(Dahlström 1989)

Denne geografiske mobilitet indenfor service class har ifølge M.Dahlström siden 1960'erne ændret sig markant, derfor ønsker hun at udskille endnu en gruppe indenfor denne klasse, nemlig **yuppier** (af: young urban professionals). De er karakteriseret ved at være højt uddannede og derfor ved fra starten af deres karriere at blive ansat på de højere niveauer i virksomhederne. For yuppier er en forfremmelse ikke nødvendigvis også ensbetydende med at flytte bosted, fordi de har sørget for at bosætte sig i et område eller en region, hvor der er mange virksomheder at vælge imellem.

Mit eget empiriske materiale viser også denne tendens til, at de højtuddannede ikke

nødvendigvis flytter bolig, samtidig med at de får et nyt job. De skifter job ca. hvert tredje år og har netop af denne grund bosat sig omkring København, hvor der trods alt stadig er et stort udbud af virksomheder. Det er dog kun indenfor Danmarks grænser, de ikke ønsker at flytte rundt. Hvis der i udlandet skulle være et spændende job, flytter de gerne.

En kvindelig meddeler udtrykker det på følgende måde. Hun har på 3 år nået at være ansat i 3 forskellige virksomheder siden, hun blev færdig med HA(10). Nu er hun marketingchef i et stort pensionsforsikringselskab:

*"...Altså hvis det var ned til Sønderjylland eller sådan noget, så tror jeg ikke. Og det er ikke fordi, det er nogle fordomme, men det er fordi, at hvis sådan et job ikke fungerede, så ville det være svært at finde et tilsvarende job i Sønderjylland. Jobbuddet er ikke særlig stort for marketingchefer. Hvis det var udlandet, så tror jeg nok, at jeg ville tage springet og så prøve. Så kunne man altid vende tilbage til Danmark."*

Første gang jeg er stødt på en tilsvarende empirisk beskrivelse af dette kulturelle miljø i Danmark er i Niels Boje Groth og Johannes Møllgaards "**Regionplanlægning, offentlig debat og levevilkår - en artikelsamling.**" (Groth og Møllgaard 1981)

I artiklen "Hensynet til forskellige livsformer i planlægningen" beskrives tre forskellige "livssyn". Det er henholdsvis **selvstændighedsidealet**, det **karrierebundne livsperspektiv** og **solidaritetsidealet**.

"Ved det **karrierebundne livsperspektiv** spiller den gode karriere - med dens trin af forfremmelser og dertil hørende voksende ansvarsområder, agtelse og indtægter - en væsentlig rolle. Den gode karriere giver livet mening. Komfort og dermed forbrug er det direkte udtryk for, i hvilken grad forløbet er lykkedes. For at gennemføre den gode karriere må man normalt starte med at erhverve specialistviden, der i karriereforløbet stadig udbygges ved videreuddannelse og samling af erfaringer fra mange arbejdssteder."(op.cit. p.128)

De karrierebundne er indstillet på at skifte bosted mange gange, hvis det er forbundet med forfremmelse. Derfor har de ofte meget lidt kontakt med de mennesker, de bor iblandt, indtil de eksempelvis i 40-50 års alderen slår sig til ro i den opnåede position. Så ser man oftere, at de karrierebundne begynder at deltage i det lokale liv.

Dette sidste træk er selvfølgelig vigtigt set udfra et planlægningsperspektiv, fordi det står i kontrast til de to andre livssyn, der er karakteriseret ved i højere grad at være stedbundne.

Disse karrierebundne folk er med M.Dahlströms ord en blanding af spiralister på den ene side og yuppies på den anden. De er højt uddannede som yuppies, men er samtidig indstillet på at skifte bosted mange gange. Dette træk har måske noget at gøre med, at M.Dahlström beskæftiger sig med England, mens N.Groth og J.Møllgaard beskæftiger sig med Danmark.(11)

## **Kritik af den nye klasseanalyse**

Fælles for den "nye klasseteori" (undtaget A.Cutler m.fl.) er, at den beskæftiger sig med at **klassificere** befolkningen, og det er netop her, hovedproblemet ligger gemt. Udgangspunktet er de empirisk eksisterende individer, som man ønsker opdelt i forskellige **delmængder** efter et (eller flere) bestemt(e) kriterie(r).

Det første problem er, at den klassifikatoriske tilgang til problemstillingen ikke tvinger forskerne til at reflektere over, hvor disse kriterier egentlig stammer fra (og ikke bare hvilke inspirationskilder forskeren selv trækker på), om de er velbegrundede nok, om de er teoretisk bæredygtige, og om de kan prøves af på det empiriske stof og i så fald hvordan. Den klassifikatoriske tilgang bygger på det, der betragtes som empiriske opdagelser af egenskaber, der går igen med en vis observeret regelmæssighed, fordi de er fælles for nogle mennesker. Til gengæld finder denne form for forskning det overvejende overflødigt at spekulere over, hvilke logiske sammenhænge, der kunne tænkes at være imellem de kriterier, der vælges ud til at klassificere med.

Lykkes det ved hjælp af de udvalgte kriterier at sortere befolkningen i velafgrænsede klasser, dvs. uden for store fællesmængder (hvor klasserne overlapper) og restmængder (udenfor klasserne), så betragtes klassifikationen som vellykket. Det værste, der kan ske, er, at kun 1/6 af befolkningen falder på plads i en entydig delmængde, mens 5/6 flyder rundt i fællesmængder og restmængder. Så må kriterierne laves om!

Det andet problem er følgelig, at når sådanne kriterier eller "variable" er baseret på forskellige, regionale empiriske observationer af fællestræk og på forskellig vægtning af disse empiriske "data", så vil det ene kriterium ikke teoretisk set kunne påstås at være stort bedre end det andet, før man har underkastet det en egentlig teoretisk analyse. Men da den teoretiske analyse af de forskellige kriteriers indbyrdes sammenhænge med hinanden er trængt i baggrunden til fordel for vurderinger af, om individerne falder på plads i de opstillede delmængder, så er det svært at få en debat igang om disse kriteriers relevans og hensigtsmæssighed med henblik på at **forstå** og **forklare** de livsmønstre, det hele handler om.

Dette kan muligvis forklare, hvorfor forskerne kan blive ved med at producere forskellige resultater og være uenige om deres definitioner, uden at det skaber en dialog, der tvinger de forskellige forskermiljøer til at tage højde for hinandens udsagn, eventuelt korrigerer deres egne forudsætninger, så forskningen som helhed bringes videre. For studiet af "mellem-lagene"s vedkommende er det de samme jobkategorier og mennesker, forskerne ønsker at placere klassemæssigt, men de kommer frem til vidt forskellige resultater alt afhængig af det eller de empiriske karakteristika, de finder, er tilstrækkeligt fælles for nogle ansatte til at danne grundlag for en fælles klasse. Det er mit indtryk, at hele denne forskning ikke producerer ret megen indsigt i, hvad der betinger og strukturerer disse livsmønstre og hvilke begrebsverdener og tankegange de indeholder.(12)

Etienne Balibars kritik af den klassifikatoriske klasseanalyse bekræfter denne synsvinkel:

"I dag, hundrede år efter Marx, bestræber størstedelen af de sociologer, der anvender begrebet samfundsklasser, sig stadig kun for at definere de økonomiske, juridiske, kulturelle kriterier, ved hjælp af hvilke man udtømmende kan **klassificere**, inddele individerne i forskellige afdelinger; med andre ord, de forstår kun samfundsklasserne som forsamlinger af personer,

der samles som funktion af deres fælles "sociale egenskaber", som sociologiske **grupper**. Men dette er netop den hovedhindring, man må fjerne for at danne en videnskabelig teori om samfundsklasserne, og dermed om samfundsformationernes historie: man må nå det mål at sætte sig ud over klassifikationstanken, skønt det i praksis er uundgåeligt at begynde dér." (Balibar 1977, .151)

Det E.Balibar peger på er, at klassebegrebet driller, fordi udtrykket "klasse" har to fundamentalt forskellige betydninger. Den ene betydning er forankret i klassifikatorisk mængdelære, hvor en klasse er en delmængde af eksisterende ting, der har noget til fælles. Den anden betydning er forankret i de strukturelle videnskaber, der bruger ordet klasse om de strukturtyper - i biologien f.eks. de arter - som teorien har begreber for. Her er en klasse med andre ord en begrebsstruktur, der beskriver den indre logiske sammenhæng imellem en række egenskaber. Det er sammenhængen mellem disse egenskaber, der definerer klassen eller strukturtypen.

Når Marx tog ordet i anvendelse, var det ifølge E.Balibar blandt andet inspireret af biologien og de andre forskningsfelter, som til hans store interesse udviklede sig i strukturel retning. Men der må være grunde til, at næsten al senere marxistisk inspireret "klasseteori" griber det hele klassifikatorisk an. Det kan vel ikke alene skyldes, at empirismen i mellemtiden har præget ideerne om, hvordan videnskab skal gribes an? I kapitel 7 ses lidt nærmere på den måde, Marx selv udviklede sine klassebegreber, fordi hans arbejde stadig - omend gennem mange led - er en grundkilde til de opfattelser og begreber, der i dag præger forskningen.

Hvis vi ser bort fra de mere historiefilosofiske betragtninger over klasserne, så er det i "**Kapitalen**", at Marx har lagt det store arbejde i at udvikle og specificere de begrebsrelationer, som bestemmer de egenskaber, der kom til at karakterisere de forskellige typer af klassespecifik praksis, han fremlagde. Derfor er "**Kapitalen**" den kilde, vi må gå til, når de senere tiders forskere først og fremmest har ledt efter fællestræk i empirien og ikke har set det som deres opgave at udforske og videreudvikle de relationer, der forklarer eller "bestemmer" klassernes egenskaber - klasserne forstået som begrebsmæssige analyseredskaber.

Når de klassifikatoriske klasseanalyser ikke har meget at lære os om de indre sammenhænge, der betinger egenskaberne ved en bestemt klassespecifik praksis, så kan man til gengæld forsøge at udnytte den viden om empiriske forhold, som nogle af dem bidrager med.

Selvom de arbejder med brede udsnit af lønmodtagerne, så rejser den empirisk begrundede tese om den nye arbejderklasse og tesen om det nye småborgerskab det spørgsmål, om det overhovedet er muligt empirisk at lokalisere konturerne af en selvstændig kulturel ideologi, som ikke bare er en variant af lønarbejderlivsformens praksis og dennes begrebsverden. Kategorien "ny arbejderklasse" hviler på materiale, der kunne tyde på, at teknikere, ingeniører, forskere mv. nok skiller sig ud med hensyn til kvalifikationer og privilegier, men at de på et eller andet tidspunkt vil opleve arbejdsgivernes krav om hurtigst mulig profitabilitet som en ydre tvang og opdage, at de selv er lønmodtagere som andre. Spørgsmålet er, om det er rigtigt, at de samme kategorier mere hensigtsmæssigt kan analyseres udfra det perspektiv, at de arbejder med reproduktion af kapitalistiske relationer og derfor er afhængige af disse relationers beståen på sådanne måder, at deres praksis adskiller sig strukturelt fra lønarbejderens.

Ideen om en service-class giver mere af en karakteristik af de empiriske træk, som nogle undersøgelser viser, er fælles for disse typer af ansatte, og som derfor har givet anledning til at vælge dem som kriterier for en fælles klasse. Det drejer sig om aflønningsformer, der både er mere individuelle og er baseret på præstationer samt mere sikre ansættelsesforhold. Det gælder desuden de kvalifikationer og arbejdsforhold, der ofte er tale om, dvs. udøvelsen af delegeret autoritet, udnyttelsen af speciel ekspertise, relativ stor autonomi og ansvar i arbejdet samt den tillid, som er involveret i forholdet til arbejdsgiveren.

Det sikre ansættelsesforhold er dog ikke noget, der karakteriserer de mennesker, jeg har interviewet. De har intet opsigelsesvarsel og kan derfor fyres fra dag til dag, men de er sikret på den måde, at de får "det gyldne håndtryk", som er en større eller mindre aftrædelsesløn, således at de ikke nødvendigvis skal finde et nyt job fra den ene dag til den anden. "Karierefolkene" bliver ofte ansat til at løse bestemte opgaver. Det kan indebære, at man ikke har et job, når disse opgaver er løst eller netop ikke løst tilfredsstillende. Bo Nielsen direktør for en engrosvirksomhed fortæller:

*"Så skal man altså bare sørge for, at man er rimelig fornuftig sikret med nogle gode kontrakter, for kan man ikke løse opgaven, så står man jo på gaden bagefter. Så der skal man også være lidt på forkant med situationen... Og jeg ved hvad kontrakt, jeg har. Og jeg har så fin en kontrakt, forstår du, så jeg kan lade være med at underskrive en ny og så behøver jeg ikke at spekulere på noget de næste 36 måneder, så.. det er godt nok."*

Indenfor det offentlige derimod har man indtil fornylig som tjenestemand været sikret en livstidsansættelse. Det er også en af grundene til, at jeg mener, begrebet service-class bedre karakteriserer folk ansat netop indenfor dette system og ikke i det private erhvervsliv.

Hvis man spørger, hvorfor netop disse kendetegn - delegeret autoritet, autonomi, ansvar, sikkerhed i ansættelsen, individuelle aflønningsformer og speciel ekspertise - synes at optræde sammen med så stor regelmæssighed, at de har givet anledning til at tale om en fælles klasse, så har jeg ikke endnu fundet nogle teoretiske undersøgelser, der viser, at disse kendetegn er egenskaber, som nødvendigvis **implicerer** hinanden og derfor tilsammen udgør begrebet for en klassespecifik praksis. Tesen om de modsætningsfyldte klassepositioner afskriver tværtimod denne mulighed og siger, at man må affinde sig med, at de pågældende menneskers position skal betragtes som sammensat af træk fra to modsatte "klassepositioner". Det kan tilsyneladende belægges med empirisk materiale, der viser, at disse menneskers "interesser" er modsætningsfyldte, og at de også handler modsætningsfyldt.

Udfra en strukturel tankegang er der det sunde i dette argument, at man ikke skal regne med at de begreber, man anvender som redskaber til at analysere med, kan rubricere og sortere menneskene i adskilte delmængder. Der er ingen nødvendig korrespondance imellem et teoretisk begreb og individets levevis. Det teoretiske begreb skal blot (eventuelt sammen med andre begreber) kunne bidrage til at analysere denne levevis. Så E.O.Wright har sådan set ret i, at når man ser empirisk på det enkelte job, kan det have elementer fra flere klassebegreber i sig.

Men samtidig undergraver denne tankegang også det argument, at fordi man ikke finder nogen tredje, modsætningsfri klasseposition i den empiriske virkelighed, så er der heller ikke



mulighed for at udspecificere et tredje klassebegreb i den kapitalistiske produktionsmåde.

Dette forhold afslører endvidere, at der er endnu en kløft imellem det, Balibar kalder for den "sociologiske" tilgang til problemstillingen og det, man kan kalde den etnologiske eller strukturelle kulturteoretiske tilgang. Det underliggende perspektiv i den sociologiske måde at opdele befolkningen på, er jo - groft sagt - at jobsituationen **forårsager** menneskenes "tilhørsforhold" og "interesser". Derfor er den blind overfor, at et menneske kommer med nogle forestillinger og forventninger til et job og derfor vil forsøge at forme jobbet i den retning, som vedkommende ønsker. På denne måde kan man også hurtigt blive blind overfor, at der indenfor den samme jobkategori kan være tale om helt forskellige kulturer.

Set ud fra et kulturteoretisk perspektiv er det ikke sikkert, at en person der i sit ansættelsesforhold for eksempel er bedre sikret end den traditionelle lønarbejder nødvendigvis også tænker på en anden måde end denne. I en kulturanalyse viser det sig ofte, at de mennesker, der ifølge sociologien "befolker" de forskellige klassepositioner, ikke nødvendigvis ideologisk tilhører den klasse, de ifølge deres job burde tilhøre. Det kan være, at man for at analysere deres begrebsverden skal tage forskellige klassebegreber i brug. Det kan også vise sig, at en, der ud fra sin plads i produktionen skal analyseres med et lønarbejderbegreb, kun kan forstås, hvis man bruger begreber fra den enkle vareproduktion.(13) Derfor kan det være uhyre problematisk at tage sit udgangspunkt i folks job eller i jobkategorier som sådan, hvis man udover en statistisk beskrivelse af befolkningen også ønsker at forstå dens måde at leve og tænke på.

Det betyder samtidig, at når det handler om at udvikle grundbegreber, dvs. **analyseredskaber**, så kan vi ikke nøjes med at bygge på intensive studier af (lige gyldigt hvor mange) enkelte menneskers livsforløb og tankeverden, fordi næsten ethvert sådant forløb og enhver sådan verden ud fra en teoretisk betragtning vil være sammensat af strukturelt forskellige træk, som den individuelle skæbnes "bricolage" har stykket sammen. Problemet er, at disse træk ikke nødvendigvis harmonerer med hinanden - eller rettere **konstituerer hinanden** - i den form for **indre logisk** sammenhæng, vi er på jagt efter, når det drejer sig om at udvikle analysemådens **grundbegreber**.

Dette er selvfølgelig kun interessant i et kulturelt perspektiv, der interesserer sig for de begrebsverdener, folk har, og som spiller en stor rolle i etnologiske **forklaringer**, mens det er uvedkommende, hvis ens mål "bare" er en statistisk opdeling af befolkningen. Men for de refererede forfattere til den "nye klasseanalyse" er det også vigtigt at vise, at for eksempel den nye klasse har (eller netop ikke har) et revolutionært element i sig. Derfor er deres sigte ikke udelukkende statistisk.

B. & J. Ehrenreich påpeger dog, at det ikke udelukkende er jobtitlen, der er afgørende for et individs klasse-mæssige placering, fordi der indenfor én jobkategori kan være jobs med meget forskellige karakteristika. Man bliver derfor nødt til at studere det enkelte jobs specifikation for at afgøre klassetilhørsforholdet. (Ehrenreich 1979, p. 12) Men selv om man tager det enkelte job i betragtning, så er det stadig jobbet og ikke mennesket, man tager udgangspunkt i. Forestillingen er stadig, at det er jobbet art, der er det afgørende for klassetilhørsforholdet.

Set ud fra mit perspektiv er der det helt generelle problem med klasseanalysen, at man ikke forbinder en samfundsanalyse med en kulturanalyse. En samfundsanalyse kan for eksempel

belyse, hvordan et samfunds struktur kan analyseres med forskellige produktionsmådebegreber. Dette er imidlertid kun en forudsætning for at kunne analysere, hvilke former for "ideologibærende" praksis, der er plads til i dette samfund. Selve udarbejdelsen af de forskellige former for praksis og af deres specifikke begrebsverdener står stadig tilbage. Et klassebegreb er ikke bare en "klasseposition" udstyret med bestemte "interesser" - var det kun det, så stod vi som etnologer tilbage med en temmelig kedelig sociologi.

Klassebegrebet får først betydning som analyseredskab, når det specificerer de egenskaber ved klassens praksis, der gør denne til en selvreproducerende livsform. Det skyldes, at en klassespecifik praksis kun kan være bærer af sin **egen ideologiske begrebsverden**, hvis den er **selvberoende**, dvs. hvis dens **egne egenskaber bestemmer hinanden** i en **indre sammenhæng**, fordi man så ikke kan argumentere for, at dens "holdninger" bare er skabt af ydre årsager.

Det interessante ved produktionsmådebegrebet er, at det er en selvreproducerende struktur af sociale relationer, der rummer flere endepunkter, hvorfra der kan "udlæses" forskellige former for klassespecifik praksis. Alle disse former for praksis er nødvendige for helhedens reproduktion, men de kan samtidig **reproducere sig selv** ved, ud fra hver deres egen logik, at yde ganske bestemte bidrag til helheden (arbejdstid eller risikovillig kapital, etc.), fordi de derved får trækningsret til deres egne specifikke eksistensbetingelser (løn eller profit, etc.). Deres "egen logik" består så at sige i den måde, hvorpå de hver især kan omsætte deres specifikke eksistensbetingelser til deres specifikke ydelser, ved f.eks. at skabe arbejdstid af løn, skabe risikovillig kapital af profitafkast etc.

Dette praksisbegreb (der altså er "kulturbærende" eller har sin "egen logik", fordi det er selvreproducerende) og hele den mulighed for at analysere klasse- eller livsformsspecifikke ideologier, der hidrører fra, at produktionsmådens reproduktion afhænger af alle de klassespecifikke praksisformers reproduktion (og omvendt), går efter min mening tabt i B.Hindess og P.Hirsts arbejde. Ved at reducere klassebegrebet til et spørgsmål om, hvorvidt økonomiske agenter besidder eller er adskilt fra deres produktionsmidler, mister de fuldstændig muligheden for at skabe begreber, der kan hjælpe med til at forstå og forklare de kontrasterende begrebsverdener og tankegange, som der er behov for at kunne - og som jo er det allersværeste at foretage.

Så er der efter alt at dømme stadig mere perspektiv i at tvinge klassebegreberne til at opdyrke det ideologiske perspektiv ved, som Groth, Møllgaard og Højrup gjorde som de første, at konfrontere dem med et etnologisk materiale om spiralisters, lønarbejderen og selvstændiges empiriske begrebsverdener. Det gør det så muligt at bruge bl.a. produktionsmådebegreberne til at specificere, hvad det kan være for egenskaber eller strukturtræk, der betinger hinanden i disse klassespecifikke helheder af ideologibærende praksis.

## NOTER TIL KAPITEL 5:

(1) Da jeg tager udgangspunkt i Marx' analyse, har jeg udvalgt forskere, der selv har et mere eller mindre marxistisk udgangspunkt.

En helt anden retning er for eksempel forskningen omkring begrebet "elite". **Eliten** er ifølge Bottomore defineret ved, at det er "funktionelle, hovedsageligt faglige grupper, som (lige-gyldigt hvorfor) har høj status i et givet samfund." (Bottomore 1967, p.11)

Eliteteorien bygger på den forudsætning, at der i samfundet er tale om uligheder i evner og begavelse. Eliten bliver hermed synonym med den herskende klasse, der hersker pga. dens "fremragende egenskaber" og ikke pga. enten økonomisk eller militær magt.

Dette elitebegreb er dog ikke interessant ud fra mit perspektiv, da jeg ikke beskæftiger mig med, hvem der har "magten" i samfundet. Ikke forstået på den måde, at det er uinteressant, kun at det ikke ligger indenfor bogens emne.

(2) Her refereret efter Walker, 1979, og Wright, 1985.

(3) For eksempel André Gorz: "Strategy for labor: A Radical Proposal", Boston 1967, og Serge Mallet: "The New Working Class", Nottingham 1975.

(4) For eksempel Nicos Poulantzas: "Classes in Contemporary Capitalism", London 1975.

(5) I sin senere forskning indfører E.O.Wright udbytning i stedet for dominans. Udbytning er defineret som "den økonomisk undertrykkende tilegnelse af frugterne af en anden klasses arbejde." (Wright 1985, p.77) Det indebærer ifølge Wright, at analysen bliver lettere at operationalisere, således at de forskellige jobkategoriers position bliver tydeligere. Det ændrer derimod ikke det centrale begreb om de modsætningsfyldte klassepositioner.

(6) Karl Renner: "Wandlungen der modernen Gesellschaft: Zwei Abhandlungen über die Probleme der Nachkriegszeit", Vienna 1953.

(7) Elementet af tillid som Renner bygger sin service klasse på findes også i forskellige analyser af det, man almindeligvis kalder tjenestemænd.

(8) Walker 1979, p.12. Med kultur menes her "the total repertory of solutions and responses to everyday problems and situations. This is transmittable repertory, and the means of transmission may be anything from myth and songs to scientific formulae and machinery."

(9) W.Watson: "Social Mobility and Social Class in Industrial Communities" i Closed Systems and Open Minds. Oliver and Boyd, Edinburgh, 1964.

(10) HA = handelsvidenskabelig afgangseksamen - nu erhvervsøkonomisk eksamen.

(11) Frankenberg, Dahlström, Groth og Møllgaard gør ikke noget forsøg på teoretisk at opstille et nyt klassebegreb eller diskutere, om karrierefolk kan analyseres med Marx' hidtidige klassebegreber. Derfor vil jeg ikke referere til dem som en del af den nye klasseteori. Derimod har jeg taget dem med for at vise, at der også er forskere, der arbejder med disse karrierefolk mere empirisk og forsøger kulturelt at karakterisere denne gruppe af

befolkningen.

(12) Denne forskning belyser dog et interessant punkt, nemlig hvor forskelligt Marx' klasseanalyse kan tolkes. Det illustrerer, at forskningen aldrig når frem til "sandheden", men forsøger at komme frem til det mest hensigtsmæssige i forhold til det, der er genstandsfeltet. Forskning vil altid være en proces, der aldrig afsluttes, fordi ingen kan afgøre, hvad sandheden er. Den afhænger altid af de øjne, der ser på "virkeligheden".

(13 ) Netop dette illustrerer Højrup i bogen "Det glemte Folk", 1989.

## KAPITEL 6

### LIVSFORMSANALYSE

#### Præsentation af begrebet *den karrierebundne livsform*

I dette kapitel ses der kritisk på den måde hvorpå begrebet den karrierebundne livsform hidtil er blevet udviklet og brugt indenfor den strukturelle livsformsanalyse. Udviklingen af begrebet kan følges i tre publikationer. Konklusionen på denne gennemgang er, at begrebet endnu ikke klart kan adskilles fra henholdsvis den selvstændige livsform og lønarbejderlivsformen.

#### Livsformsanalysens teoretiske arbejds måder

Ved siden af den empiriske søgen er udviklingen af livsformsbegreberne karakteriseret ved, at **tre måder** at arbejde med begreberne på supplerer hinanden:

**Den ene arbejds måde** består i at studere de muligheder, der er for at specificere på produktionsmåderne relationer med henblik på at udforske, hvad det er for relationelle betingelser, der giver plads til bestemte former for praksis. Det primære er her at finde ud af, hvilke former for **mål/middel problematik**, relationerne må have som deres endepunkter. Man kan sige, at det drejer sig om at udforske, hvorledes relationernes struktur (som denne hidtil har været stillet op) også kan udlæses som en flerhed af selvstændige former for praksis, der forsyner hinanden med de nødvendige eksistensbetingelser.

**Den anden arbejds måde** består i at opbygge den enkelte mål/middel problematiks begrebsverden ved at udvikle **semantiske forskelsrelationer**, der kan danne de relevante kulturelle begreber. Her gør man med andre ord brug af den lingvistiske "différence" eller kontrastrelation til at skabe et semantisk univers ved at undersøge mulighederne for at opbygge de begrebsrelationer, som fordres: 1. for at kunne tænke mål/middel forholdet i den enkelte praksis selv og 2. for at kunne tænke dennes eksistensbetingelser, dvs. tænke de årsag/virkning sammenhænge, denne praksis i sin egen tankegang har et manipulativt forhold (et "arbejdsforhold") til.

**Den tredje arbejds måde** består i løbende at kontrastere forsøgene på at konstruere den enkelte livsforms begrebsverden med de forsøg på at konstruere **andre** livsformers begrebsverden, der samtidig er igang. Livsformernes ideologier eller begrebsstrukturer bliver i vidt omfang udviklet ved hele tiden at blive **kontrasteret** med hinanden. Man kan sige at denne bestræbelse er et hjælpemiddel til så vidt muligt at opbygge den enkelte livsforms begrebsverden på dens egne principper og betingelser, og til så vidt muligt at undgå brugen af de fordomme, som folk fra forskellige begrebsverdener har om hinanden.

#### "Det glemte Folk"

I bogen "Det glemte folk" af Thomas Højrup (Højrup 1989) bliver den strukturelle livsformsanalyse præsenteret første gang. Denne bog er et resultat af arbejdet i et forskningsprojekt iværksat på Statens Byggeforskningsinstitut sidst i 1970'erne. I dette forskningsmiljø udarbejdedes de første specifikationer af de tre første livsformsbegreber henholdsvis den selvstændige, lønarbejderen og den karrierebundne - **livsform 1, 2 og 3** - hvoraf det sidste i denne forbindelse er det mest interessante.(1)

Dette første forsøg på at specificere den "**karriereorienterede livsform**", som den benævnes i starten, henter sin inspiration i tre tilgangsvinkler. Der er dels tale om inspirationen fra de tidligere omtalte studier af "spiralister", dels tale om en produktionsmådetilgang og endelig en mere empirisk indfaldsvinkel, hvor inspirationen hentes i beskrivelsen af det kulturelle miljø, der udfolder sig omkring gruppen af "højere funktionærer" ansat i de private virksomheder.

T.Højrup forsøgte at hente hjælp til udarbejdelsen af et mere strukturelt forankret begreb i teorien om den kapitalistiske produktionsmåde. Derved foretog han indledningsvis en indsnævring af problemstillingen, fordi man ikke på forhånd kan gå ud fra, at ledere i det offentlige, i interesseorganisationer, i partier og lignende vil kunne studeres ved hjælp af begreber, der er udviklet til analyse af den kapitalistiske produktionsmåde.

I første omgang er der i den kapitalistiske produktionsmåde lokaliseret to klasser, nemlig kapitalisterne på den ene side og arbejderne på den anden. Arbejderne ejer ikke produktionsmidler og må derfor sælge deres arbejdskraft for at tjene penge til at leve for. Kapitalisten, derimod, der har travlt med at spekulere i profitable initiativer og transaktioner, ejer produktionsmidler, og køber så arbejdskraft til at udføre selve produktionen i sine virksomheder.

Da den industrielle arbejdsproces indebærer, at arbejderne ansættes til at betjene værktøj og maskiner og ikke til at udvikle maskinsystemets opstilling og funktionsmåde, forudsættes det, at der er andre, der varetager disse funktioner. Disse højt kvalificerede ingeniører, teknikere, ledere etc. "konstruerer principperne for, tilrettelægger og organiserer maskinsystemernes opstilling (og løbende effektivisering), ...organiserer den arbejdskraft, betjeningen af maskinerne kræver, ("leder og fordeler arbejdet"), samt varetager de kontrollerende, administrative, styrende og koordinerende funktioner i den samlede virksomhed."(Højrup 1989, p.70)

Ifølge T.Højrup indebærer den udgave af kapitalismen, hvor kapitalen er blevet flydende, og kapitalisten ikke selv driver sine virksomheder, at der ansættes ingeniører, teknikere og managere, som er lønmodtagere, fordi de ikke ejer de virksomheder, de arbejder i. Men til forskel fra de almindelige lønarbejdere har disse folk karrieremæssige advancementsmuligheder. For at forbedre deres egen situation i forhold til de andre på arbejdspladsen, kan de individuelt vise produktionssolidaritet. Det giver plads for "spiralisterne, de socialt, økonomisk og geografisk mobile stræbere, der arbejder sig op i de bureaukratiske hierarkier og bruger den ene ansættelse som springbrædt til den næste uden at knytte varige bånd i den enkelte virksomhed eller by."(op.cit. p.71)(2)

Det er den individuelle karriere op igennem hierarkierne i de store virksomheder, der er det karakteristiske ved disse folk. Karrieren bliver her anskuet som et **middel** til at forhøje sin indkomst og succes. Jo højere man når i hierarkierne, jo større økonomisk indkomst og succes får man.

"På den ene side er arbejdet ikke uden mening og altså ikke ved sin meningsløshed i kontrast til det øvrige virke i fritiden. På den anden side er mål-middel relationen gensidig, idet arbejdet er indkomstkilden og betingelsen for familielivet, mens familielivet og fritiden samtidig benyttes og indrettes, så karrieren begunstiges. Der etableres herved et gensidigt betingelsesforhold imellem familiens stigende forbrug, komfort samt "stil" og mandens advancementer i karriereforløbet.

Avancementerne åbner indkomstkilderne, disses anvendelse i fritid og familie forbedrer baggrunden for hans engagement i arbejdet..."(op.cit. p.206)(3)

"Spiralisterne" er ansat i de ledende funktioner, hvor det kræves, at de kan arbejde selvstændigt, og deres dispositioner har stor betydning for virksomhedens drift. Efter endt uddannelse bliver de ansat langt nede i hierarkierne, hvor de dels får erfaringer og dygtiggør sig. Dels har de mulighed for at vise deres evner, så deres overordnede bliver overbevist om, at de kan anvendes i en højere stilling. Ved at arbejde på virksomhedens præmisser får de dermed mulighed for at avancere til "mere betroede og højere lønnede stillinger i virksomheden. ... De kan gøre karriere".(op.cit. p.154)

At avancere kræver ikke kun reproduktion af arbejdskraften, det er også nødvendigt at kumulere kvalifikationer for at fortsætte advancementerne op igennem hierarkierne.

En betingelse for dette advancement er, at vedkommende kan lægge en stor indsats og megen tid i sit arbejde. Disse folk ejer som nævnt ikke deres virksomhed og er derfor ikke "fødte" direktører. Deres succes afhænger af deres individuelle evner. Derfor bruges betegnelsen "den **karrierebundne** livsform" i stedet for den "karriereorienterede". De er bundet til hierarkierne på den måde, at de er nødt til hele tiden at avancere for at vise, at de har succes. Denne succes kan aflæses i familiens livsstil.

I afslutningen i "Det glemte Folk" opsummeres og revideres den foreløbige udlæsning af livsform 3. Her bygges denne livsform op i kontrast til henholdsvis livsform 1 og livsform 2.

"I **livsform 3** er der (i modsætning til livsform 2, men i en vis lighed med livsform 1) ikke grundlæggende et særligt arbejdsbegreb. Den beskæftigelse, man udfolder sig i, er også indtægtskilde. Den kontrasteres ikke af en principiel anden aktivitet. Der er derfor ingen klar mål-middel relation. Men bærere af livsform 3 kender livsform 2 og dens indholdsløse arbejde. Både fordi folk fra denne livsform har arbejde i samme virksomhed, som man selv er ansat i, og fordi man selv har været belemret med denne form for beskæftigelse tidligere i karriereforløbet.

I bunden af den organisation, man er ansat i, udføres et arbejde, der kontrasterer det arbejde, man selv er engageret i. Oftest har man selv oplevet det, men kun som et midlertidigt springbrædt. I denne kontrast udskilles en forskelsrelation imellem det således kendte **rutinearbejde** og ens eget **engagerende** arbejde. Forskelsrelationen tænkes i **arbejdets karakter**."(op.cit. p.484-485)

Det engagerende arbejde fremstår således først i **kontrasten** til rutinearbejdet. Netop fordi der er tale om et **engagement** i arbejdet, fremkommer der ikke et fritidsbegreb, der står i modsæt-

ning hertil - som i livsform 2 eller lønarbejderlivsformen. Derimod taler man om **udenomsinteresser**.

Det at fritiden ikke står i kontrast til arbejdet, men kan være en yderligere ressource illustrerer de følgende citater fra to af mine egne meddelere:

*"Jo, og der tænker man jo på det (arbejdet) på en dejlig anderledes måde, og i øjeblikket der er jeg ved at isolere min kælder udefra, og det er lidt af et job, når man per håndkraft skal grave 160 cm ned rundt om hele hytten. Og der tænker man jo.. for det første så får man brugt nogle andre reserver, og man tænker gevaldigt godt, når man står nede i sådan et åndssvagt hul og graver. Og pludselig kommer der en tre - fire gode ideer, som så.. det går så ud over de andre, når man kommer tilbage, ikke." (Jens Martens, direktør for en større afdeling af Unibank.)*

*"Jo, så har jeg siddet i et utal af bestyrelser, det er vel også noget med min fritid. Jeg har siddet i Dansk Markedsføringsforbund i en marketing-managementklub derinde i en bestyrelse, og jeg har siddet i forsikringsklubben, som er en klub, der laver forskellige arrangementer af forsikringsmæssig karakter. Det er jeg nu lige kommet ud af. Og så underviser jeg også lidt.. jeg underviser i markedsføring på et grundkursus i Dansk Markedsførings regi. Så det er lidt af det min tid går med." (Gitte Jensen, 28 år, marketingchef i en pensionsvirksomhed.)*

I "Det glemte Folk" skriver T.Højrup: "Bæreren af livsform 3 behøver den store organisation, der kræver rendyrket ledelse og disposition, og hvori arbejds- og ansvarsdelingen kræver ledere og eksperter, der **frigøres** fra rutinearbejdet." (op.cit. p.485) Det centrale er her relationen mellem **disposition** og **administration**. Det gælder om at frigøre sig så meget som muligt fra administration og dermed øge sine muligheder for at udfolde sig i arbejdet. Dette gøres ved hele tiden at avancere i hierarkierne, hvor man for hvert trin opad, kommer til at disponere det, man før administrerede for sin overordnede.

Derfor er det ifølge T.Højrup også vigtigt - i kontrast til den selvstændige livsform - at man ikke ejer den virksomhed, man arbejder i, fordi det vil lægge bånd på ens karriere. Man skal være fri til at kunne springe fra virksomhed til virksomhed efter de bedste jobtilbud.

En af mine egne meddelere Bo Nielsen, der er administrerende direktør i en engrosvirksomhed, er netop en af de, der føler, at ejerskab af egen virksomhed vil være en hindring for ham:

*"Nej, jeg tror ikke, jeg starter egen virksomhed. Altså.. jeg tror, jeg er nok bedst til det her. Og jeg tror.. jeg tror, at jeg vil for meget til, at jeg vil være god til at starte op for mig selv. Altså det er.. jeg ville ikke kunne få den tilfredsstillelse i en egen virksomhed, fordi jeg netop vil mere, og jeg vil så meget. Jeg tror, det ville gå galt. Hvis jeg skulle starte for mig selv, så skulle det.. punkt 1 jeg er stærkest i mærkevarebranchen, jeg ved ikke.. jeg har ikke været ude at arbejde i andre brancher, men jeg er stærkest i mærkevarebranchen. Selvfølgelig kunne jeg gå ind i en anden branche*



*ingen tvivl om det, jeg kunne bare sætte mig ind i branchen. Men det jeg gerne vil, og det ambitionsniveau jeg har, det ville bevirke, at jeg skulle ind og opkøbe et eller andet. Jeg ville ikke du til at starte for småt, det ville jeg ikke. Og så skulle jeg ind og opkøbe et eller andet eksisterende, og så engagerer du dig voldsomt økonomisk i det, men det kunne måske også være meget godt. Men jeg tror disse små enkeltmandsvirksomheder eller små virksomheder indenfor vores branche indenfor mærkevarebranchen, jamen de dør i 1992 [åbning af EU's indre marked]. Så det ville være meget dårligt, det ville være en dårlig beslutning at tage at starte for sig selv eller købe noget op, så.. Jeg kan arbejde i en lille virksomhed, og jeg kan arbejde i en stor, og jeg trives lige godt i begge.. begge steder. Nej, starte noget op, nej det tror jeg ikke ville være mig, det tror jeg ikke."*

Mit empiriske materiale viser til gengæld også, at det at starte egen virksomhed ikke nødvendigvis er en hindring for karrieren. Der er mange eksempler på, at en topleder starter sit eget konsulentfirma for at kunne beskæftige sig med det, han finder allermost interessant. Ligeledes er der mange eksempler på indenfor for eksempel mode-, reklame- og edb-branchen, at yngre folk springer ud af virksomheden og starter deres egne selskaber. (Bourdieu, 1986) "Spinn-out" kaldes det i deres egen sprogbrug. "Management-buy-out" er et andet eksempel. Her er det toplederen eller topledelsen, der køber den virksomhed, de er ansat i. Der er også eksempler på, at større virksomheder hjælper deres medarbejdere til at starte egen virksomhed, så de kan fungere som underleverandør til "modervirksomheden". Det kaldes "spinn-off".

Livsformsanalysen har også skabt begrebet **bagland**. For at stå stærkt i konkurrencen om de bedste jobs, er det vigtigt, at man kan lægge hele sin energi i arbejdet. Det stiller nogle helt bestemte krav til familien. Ved at frigøre karrierepersonen, der empirisk oftest er en mand, fra beskæftigelser i hjemmet, således at han kan koncentrere sig fuldt ud om jobbet, kan familien være med til at forbedre hans konkurrenceevne. Det kræver, at familien fungerer som **bagland**.(4)

Dette betyder dog ikke, at karrierepersonen skal være på sit kontor 24 timer i døgnet. Tiden kan også bruges på beskæftigelser, der har en funktion i forhold til arbejdet. "Man kan invitere kolleger med hjem, ud på jagt, ud på sejltur, spille golf sammen, gå til koncerter sammen, mødes i logen m.v."(Højrup 1989, p.486)

## "Hver vore Veje"

Livsformsanalysen videreudvikles af Lone Rahbek Christensen i bogen "Hver ore Veje"(1987). Her fremgår det, at der for den karrierebundne livsform's vedkommende er blevet tale om et tydeligt mål-middel forhold. Her er "**arbejdet**" **mål**, mens "**fritiden**" er **middel**.(Christensen, 1987, p.20) Dette er fremkommet i et forsøg på dels at kontrastere til lønarbejderlivsformen, hvor arbejdet er middel, og fritiden er mål dels at kontrastere til den

selvstændige livsform, hvor man slet ikke kan skelne imellem arbejde og fritid, fordi dagsværket er både mål og middel. Dette demonstrerer, at der er principielt modsat strukturerede begrebsverdener i de tre livsformer.

"Denne praksis (hvor "arbejdet" er mål og "fritiden" er middel) synes på den ene side at fordrer en produktion som den selvstændiges, hvori arbejdet er et engagement. På den anden side fordrer den, at der var tale om et ansættelsesforhold, fordi arbejdet forudsattes adskilt fra fritiden udenfor."(op.cit. p.20)

I modsætning til lønarbejderlivsformen, hvor der sælges arbejdstid til en tariffmæssig løn, er det, der sælges i den karrierebundne livsform "**konkrete funktioner**, såsom ledelse, produktudvikling og management, der betales efter individuelle kvalifikationer og opnåede resultater. Specialviden, effektivitet, lederevner og samarbejdsevner er det, der sælges på den del af arbejdsmarkedet, hvor virksomhederne henter deres højt kvalificerede arbejdskraft. Jo bedre den leverede ydelse er, jo højere er prisen."(op.cit. p.20) Bæreren af livsformen sælger med andre ord "**et bestemt produkt, nemlig kvalificeret disposition.**"(op.cit. p.53)

Sammen med andre bærere af den karrierebundne livsform eller livsform 3 konkurrerer man om de bedste jobs, og "den der er bedst stillet i kapløbet, er den, der kan investere mest tid - og har flest evner og er bedst på mange andre områder, bedst på så mange relevante områder som muligt."(op.cit. p.40) Her kommer begrebet **tid** ind på linje med evner, som en vigtig faktor i denne livsform. Jo mere tid, man kan bruge på løsning af opgaverne i virksomheden, jo bedre stillet i konkurrencen om de gode jobs er man. Dvs. at tiden bliver en faktor, man kan manipulere med på samme måde, som man kan i den selvstændige livsform. Desuden er "indsatsen ... af direkte betydning for den opnåede indkomst, fordi den individuelle arbejdsindsats determinerer den individuelle indtægt."(op.cit. p.87) At indsatsen er manipulerbar står i kontrast til lønarbejderlivsformen, hvor arbejdet, eller rettere den løn man får ud af at levere sin arbejdstid, netop er karakteriseret ved **ikke** at være manipulerbar for den enkelte.

## "Strukturel Livsformsanalyse"

I artiklen "Strukturel livsformsanalyse" præsenteres en senere udvikling i livsformsanalysen.(Christensen & Højrup 1989) Her forsøges den karrierebundne livsform udlæst mere teoretisk, end den hidtil har været. Det karakteristiske er fortsat, at L.Rahbek Christensen og T.Højrup forsøger at udvikle forståelsen for, hvorledes livsformens begrebsverden må være struktureret ved at udforske de måder, hvorpå dens praksis fungerer i forhold til produktionsmådens relationer.

"Indsat i en produktionsmådes relationer, svarer denne praksis til et kombineret **varesalg** (som den selverhvervende) og lønnet **ansættelse** i en virksomhed, der ikke er ens egen. (...) Den vare, der sælges, er udført arbejde, der **løser konkrete opgaver**. Værdien af denne vare er afhængig af arbejdets kvalitet og dets resultater. Prisen på dette arbejde er betinget af dets unicitet og derfor af den særlige form for udbud og efterspørgsel, der er mulig i handel med eneret til "human capital", hvilket betyder, at "lønnen" er en **individuel gage.**"(op.cit. p.57)

Dette illustreres ved at det den karrierebundne livsform leverer til virksomheden er **ekspertise** og det, den får, er en **gage**. Forholdet imellem disse to er betegnet med termen **unicitet**. Hvad det kan betyde, vender jeg tilbage til om lidt.

I den karrierebundne livsform er som tidligere nævnt "arbejdet" mål, mens "fritiden" er middel. Men da det pointeres, at disse begreber **ikke** har det samme indhold som i lønarbejderlivsformen, hvor mål- middel forholdet er omvendt, udlæses de nu mere præcist som henholdsvis **engagement** og **udenomsinteresser**.

Arbejdsbegrebet henter sin betydning fra to sider, påpeger L.Rahbek Christensen og T.Højrup. En virksomhed, der **engagerer** en medarbejder til at løse krævende opgaver, forudsætter, at medarbejderen også **engagerer** sig i dette arbejde. Forudsætningen for og målet med dette engagement er, at medarbejderen får dispositionsfrihed. **Dispositionsfrihed** spiller derfor en stor rolle som et mål indenfor arbejdsbegrebet. Midlet til at "erobre" det er arbejdets kvalitet. Det er derfor muligt for og op til den enkelte at levere arbejde af speciel kvalitet. Jo bedre det arbejde er, den enkelte kan levere, jo større mulighed har vedkommende for at få tildelt dispositionsfrihed.

Når arbejdet er et engagement, lader det sig ikke kontrastere af anden selvudfoldelse, hvorved andre beskæftigelser får karakter af **udenomsinteresser**.

"Når målet er "succes" i arbejdet, vil alle andre gøre-mål blive betragtet som **midler** i forhold til arbejdet."(op.cit. p.57)

## **Uløste problemer ved begrebet *den karrierebundne livsform***

Begrebet den karrierebundne livsform har således gennemgået en udvikling siden det første gang blev præsenteret i "Det glemte Folk". Begrebet "karriere" eller "engagement" har foreløbig skiftet karakter tre gange. Det har været tænkt som:

- 1) et middel til at opnå prestige og en høj indkomst
- 2) både mål og middel
- 3) et mål i sig selv. Mere præcist et engagement, der **ikke** kontrasteres af anden selvudfoldelse.

Problemet med den første konstruktion af livsformen var, at den ikke var blevet løsrevet fra den etnocentrisme, som specielt lønarbejdere anskuer de karriereorienterede udfra. Det at gøre karriere og at arbejde på ledelsens præmisser kan udfra lønarbejderlivsformen kun forstås som et middel til at få et mere behageligt arbejde, en mere prestigefyldt stilling eller en højere indtjening.

Dette bliver der allerede taget højde for i afslutningen til "Det glemte Folk", hvor der som beskrevet udarbejdes en ny, mindre etnocentrisk udgave af begrebet. Ifølge artiklen "Strukturel livsformsanalyse" (Christensen & Højrup 1989, p.90) blev "arbejdet" eller

karrieren i afslutningen af "Det glemte Folk" forsøgt anskuet som et mål i stedet for som middel. Herved adskilles den karrierebundne livsform fra lønarbejderlivsformen, hvor arbejdet eller rettere arbejdstiden er et rent middel til et mål, der ligger udenfor denne.

I afslutningen af "Det glemte Folk" står der imidlertid, som ovenfor refereret, at livsformen **ikke** indeholder et særligt arbejdsbegreb, fordi indtægten kommer fra den beskæftigelse, man også udfolder sig i. Arbejdet har karakter af et engagement. Denne beskæftigelse kontrasteres **ikke** af en principiel anden aktivitet, derfor er der "ingen klar mål-middel relation." (Højrup, 1989, p.484. Min understregning.)

Det er først i bogen "Hver Vore Veje", at det tydeligt fremgår, at arbejdet eller karrieren er mål, mens alle andre aktiviteter i princippet er middel.

Kontrasten mellem de tre livsformer går dermed i første omgang på, hvordan mål/middelforholdet er struktureret indenfor hver enkelt livsforms praksis og dennes begrebsverden. For den selvstændige livsform gælder det, at mål og middel er sammensmeltet - virksomheden er et middel, der er sit eget mål. I lønarbejderlivsformen er arbejdstiden middel til fritiden, som er mål, og i den karrierebundne livsform er dette omvendt, således at engagementet er mål, mens udenomsinteresserne (og baglandet) er middel.

Dette udtrykkes også på den måde, at det, den selvstændige livsform leverer, er **varer** til et varemarked, som der opnås en **markedspris** for. Lønarbejderlivsformen leverer **arbejdstid** til en virksomhed og får en **tariffafhængig løn**. Den karrierebundne livsform leverer **ekspertise** og får et **honorar**, der i modsætning til den tariffmæssige løn er **individuel** aftalt.

Det altafgørende ved denne udlæsning er, **om** den i realiteten får formuleret en strukturel skelnen imellem den karrierebundne livsform og de to andre livsformsbegreber. Det, livsformen i denne udlæsning leverer, er "ekspertise" af forskellig slags. Det kan, ifølge L.Rahbek Christensen og T.Højrup, for eksempel dreje sig om specialviden, effektivitet, lederevner, samarbejdsevner, repræsentabilitet og respektabilitet. Spørgsmålet er, om det i streng teoretisk forstand er muligt principielt at skelne salget af disse serviceydelser fra salget af andre produkter.

Hvis det **ikke** er muligt, så vil det være meget vanskeligt at adskille denne produktion af serviceydelser fra produktionen og varesalget i den enkle vareproduktion. Som ovenfor beskrevet påpeges det netop i "Hver Vore Veje", at det, livsformen leverer, er "**et bestemt produkt, nemlig kvalificeret disposition**". (Christensen 1987, p.53)

Samtidig hævdes det, at prisen er afhængig af, hvor "godt" produktet er. Det må betyde, at det er muligt at vurdere ydelserne i forhold til hinanden ud fra et fælles kvantitetsmål.

Det karakteristiske ved de leverede produkter i den selvstændige livsform er, at der er tale om massevarer, hvis kvantitet er afgørende for indtjeningen. Det gælder om at levere så mange varer som muligt, eventuelt til så høj en kvalitet og pris som muligt og under alle omstændigheder til så lave omkostninger som muligt. Den selvstændige livsform kan med andre ord også bruge det at levere varer af højeste kvalitet som middel til at sikre sin indtjening. Hvis man derfor anskuer karrierefamilien som en form for produktionsenhed, der udbyder ekspertise, respektabilitet og repræsentabilitet af høj kvalitet til virksomhederne, så

må konklusionen være, at begrebet i sin hidtidige udlæsning **ikke** kan adskilles klart fra den selvstændige livsform.

Hvis man omvendt lægger vægt på, at det er arbejdets **særlige kvalifikationskrav**, der er afgørende for prisen, så begynder det at ligne en eksklusiv faggruppe, der kan monopolisere en afgrænset del af arbejdsmarkedet ved at distancere sig fra andre faggrupper. I lønarbejderlivsformen bruger man normalt et fagforbund til at monopolisere salget af arbejdskraft på en afgrænset del af arbejdsmarkedet med, men fagforbundet benytter ofte selv faglige uddannelser og faggrænser som middel til at afskærme og beskytte sine medlemmer mod konkurrence fra andre faggrupper. Så det at skille sig ud fra andre fagområder, monopolisere salget af sin særlige "ekspertise" og benytte denne stilling til at kræve høje lønninger er ikke egnet til at skelne strukturelt imellem lønarbejderlivsformen og den karrierebundne livsform.

Spørgsmålet står derfor stadig tilbage, om det er muligt at udlæse den karrierebundne livsform som en særegen praksis, der begrebsmæssigt har sin helt egen logik. Det afgørende synes i øjeblikket at være, om livsformens leverance er af en sådan form for **kvalitativ art**, at den ikke kan underkastes et kvantitetsmål, sådan som både varesalget i den selvstændige livsform kan, og salget af arbejdstid i lønarbejderlivsformen kan. Hvis det viser sig muligt at formulere en sådan forskel, vil der være mulighed for at formulere et strukturelt selvstændigt livsformsbegreb.

Mange steder tyder formuleringer og eksempler imidlertid på, at det netop er muligt at underkaste det, den karrierebundne livsform producerer, en fælles målestok. Tag følgende formulering: jo bedre det leverede produkt er, jo højere gage vil vedkommende få. Det må betyde, at dette individuelle produkt på en eller anden skala lader sig sammenligne med andres indsats.

"Den karrierebundne person sælger sine evner på arbejdsmarkedet. Køberen vælger naturligvis den bedste vare til prisen. Man skal altså være god, inden for det man er engageret i, for at få lov til at udfolde sine evner mest muligt - igennem et særligt spændende eller eftertragtet job. Det vil sige, at så meget af det arbejde, der skal udføres for blot at opretholde livet, men som ikke har nogen tilknytning til ens engagement, så vidt muligt skal overlades til andre, så man ikke selv skal bruge tid på det. Den der er bedst stillet i kapløbet, er den, der kan investere mest tid - og har flest evner og er bedst på så mange andre områder, bedst på så mange relevante områder som muligt."(Christensen 1987, p.40. Min understregning.)

Foruden at det ifølge L.Rahbek Christensen er muligt at sammenligne karrierepersonernes evner med hinanden, så er et andet karakteristisk træk, at tid er noget, der kan manipuleres med akkurat som indenfor den selvstændige livsform. Men da tid også er et kvantitetsmål, siger det ikke noget specifikt om den karrierebundne livsform, selvom det på den anden side heller ikke kan afvises som betydningsløst i denne sammenhæng.

En anden kritik, man kan rette mod megen af den hidtidige udlæsning af den karrierebundne livsform er, at den hele tiden forfalder til brug af empiriske udtryk, der nok er rige på tankevækkende associationer, men som derfor også glider af på de afgørende struktur-spørgsmål. Livsformen karakteriseres for eksempel hele tiden ved hjælp af de kendte empiriske funktioner som ledere, ingeniører mv. udfører. Til forskel fra lønarbejderne, der sælger arbejdstid,

sælger bæreren af den karrierebundne livsform eksempelvis "ledelse", "produktudvikling", "management". Så længe disse termer er baseret på iagttagelse af empiriske fællestræk ved nogle mennesker og jobtyper og ikke begrundet i en indbyrdes indre sammenhæng, så er arbejdet i realiteten ikke kommet meget udover den klassifikatoriske metode. Selvom den empiriske søgning er mere heuristisk og fortolkende end de former for klassifikationsmetode, jeg omtalte i kapitlet om den nye klasseanalyse, så må man vel alligevel konstatere, at der endnu **ikke** er tale om et teoretisk begreb, men højst om relativt vellykkede empiriske ræsonnementer og et skønsomt udvalg af empiriske kendetegn.(5)

Endnu et (mindre) kritikpunkt vedrører det forhold, at karakteristikken af den karrierebundne livsform ikke stemmer overens med T.Højrup's egen empiri. T.Højrup skriver, at "bæreren af livsform 3 behøver den store organisation, der kræver rendyrket ledelse og disposition, og hvori arbejds- og ansvarsdelingen kræver ledere og eksperter, der **frigøres** fra rutinearbejdet. Opnåelse af denne form for selvstændiggjort disponering kræver advancement."(Højrup 1989, p.185) Men dette tilbageviser T.Højrup selv i det empiriske eksempel, der omhandler "prokuristfamilien". Her vises det netop, at det **ikke** er de store virksomheder, der er de mest tiltrækkende:

*"Jeg havde lært en masse teoretisk, der nu skulle prøves af, jeg var en fan'dens karl, der vidste en masse og ville drive det til noget i praksis. Der var et overskud af energi, jeg ville have et job, hvor jeg kunne få lov at finde det, der interesserede mig mest, og hvor jeg kunne udvikle mig. Det skulle ikke være et kæmpefirma, hvor man fik et kontor med et navn og et nummer og en fastlagt funktion, hellere en mellemstor virksomhed, jeg kunne udfolde mig i. Jeg havde flere tilbud fra store foretagender, men det var ikke det at ryge til tops i en fart, der trak. Jeg ville have lov til at føle mig frem og træffe beslutninger.*

*På et stort firma i Nr. Sundby kunne jeg beskæftige mig med betonelementer og i Silkeborg med trævarer - det var ellers et godt tilbud. Jeg var oppe og se på det - et kontor med navn, det sagde mig ikke noget, en lille stabil funktion i et stort firma, nej".(op.cit. p.156)*

Her er det tværtimod den mindre virksomhed, hvor funktionerne ikke er så skarpt adskilt, der tiltrækker. Netop dette viser min egen empiriske undersøgelse også. Per Holten, der er servicechef i en edb-virksomhed, siger om sin forrige arbejdsplads:

*"Det går lidt.. jeg ved det ikke, når man har sådan et stort multinationalt firma, det går altid langsommere, end man gerne vil. Du kan ikke gøre sådan lige... Man kan ikke køre i det tempo, man gerne vil, og det irriterer mig. Jeg har ikke så stor tålmodighed."*

Bo Nielsen, administrerende direktør for en engrosvirksomhed, der blev opkøbt og fusioneret med koncernen Nestlé:

*"Altså jeg oplever det i øjeblikket, hvor vi i forbindelse med denne her virksomhedsovertagelse og integration.. jeg sidder til møder med et hav af mennesker, og hver gang vi kommer til et nyt område, så kommer der en ny*

*mand, ikke. Og jeg tager bare en ny hat på. Jeg siger; nå, nu skal vi snakke om økonomi, ikke, nå nu kommer personalelederen, nu skal vi snakke personale. Du skifter bare hat hele tiden, ikke. Og det er en ny en, du sidder overfor hver gang, ikke. Og det er det.. hvor man nok må sige, jamen der får du i en mindre virksomhed, du får meget meget bredere favnende viden, ikke. Og jeg ville nok være i stand til at sige, nå men altså er det primært i en personaleside, problemet skal løses. Ja, det ville jeg heller ikke være bange for at kaste mig ud i. Fordi det har jeg også prøvet. Og det har nok været godt. Denne virksomhed har været.. for mig i min karriere.. planlægning og udvikling været et godt sted at være. Fordi vi har haft en tilpas størrelse.. vi har haft tilpas gode store problemer, der skulle løses, til at du har måttet sætte dig ind i alle facetterne af ledelse. Og det har været godt. Det har virkelig været godt."*

Bo Nielsen har set, at den mindre virksomhed hurtigere kunne give ham en meget bredere fundering, end hvis han havde fået et job i en stor virksomhed. Mit empiriske materiale viser også, at det heller ikke altid er lykken at blive administrerende direktør i en virksomhed. Du har altid en betyrelse eller koncernledelse over dig, som lægger bånd på dine udfoldelsesmuligheder. Som en af mine meddelere, udlejningschef i en svenskejet virksomhed, sagde:

*"Og det er altså ikke mig, der har de her mærkelige svenskere hængene i nakken hvert øjeblik. Og hvis det går en lille smule galt, ikke.. Jeg er sgu glad for, at det er denne her afdeling, jeg har..."*

Niels Winther, administrerende direktør i en brancheforening, forklarede mig, hvorfor han forlod sit forrige job. Citatet belyser, hvilken rolle virksomhedens organisationsform spiller for karrierepersonens udfoldelsesmuligheder:

*"...(Jeg) følte nok i en dialog med bestyrelsen, at der var.. at man ikke rigtig ville ind på den styring, som jeg følte var nødvendigt for at få tingene i drift. Altså hvor man gik væk fra det lidt.. i en organisation, hvor det typisk er folkevalgte, der ligesom kører løbet, til mere at man lader den mand, man giver byrderne, forpligtelserne og ansvaret, lader ham køre det efter de rammer, der én gang er afstukket. Sådan at de folkevalgte ikke skal ind hele tiden og sidde tæt på.. Og det var den struktur, jeg sagde; sådan, føler jeg, vi skal køre hos os. Og vi havde en lang lang, vældig god fornuftig drøftelse af det. Og efter vi havde drøftet meget intenst, så mente de fortsat, at det burde altså køre i sådan et regi, at de folkevalgte sad meget tæt.. Altså den folkevalgte formand, at det var ham, der kørte og markerede organisationen udadtil. Og så sagde jeg; det, synes jeg, altså ikke er nogen god idé. Og så da jeg ligesom fornemmede at de i den dialog, at det var nok ikke stedet, hvor de ville køre den struktur, jamen så begyndte jeg at kigge mig lidt om i horisonten. Og så kom der denne her mulighed i den organisation, jeg er i nu. Hvor man var inde i en strukturtilpasning og søgte en direktør til at få organisationen ind i den nye struktur, nogle nye rammer. Og den struktur var lige nøjagtig, hvad jeg havde sigtet efter, nemlig sådan en struktur hvor direktøren, altså den ansatte leder, er den, der skal sørge for at være*

*frontfigur for organisationen, og være den der i og for sig også tager øretæverne, hvis der er sådan nogle. Og dem er der selvfølgelig også. Hvor man kan sige, at det sker efter at bestyrelsen ligesom.. stort set ligesom i en virksomhed har afstukket rammerne for mål og handlingsplan, og hvad det hedder alle de her dyre ting, for hvordan organisationen skal fungere, og så kører direktøren ellers afsted efter den målsætning og kører så tingene og er den, der repræsenterer udadtil og varetager i forhold til presse og offentlighed og myndigheder og alle steder, der er det ham, der kører det. Så har han selvfølgelig hele tiden.. sørger for en tæt information til bestyrelsen og kan så få tilbagemeldinger, hvis der er noget, man ønsker kursændringer på, men stort set som en virksomhed, mere end en typisk organisation, hvor det tit og ofte kører med en anden struktur."*

Et andet problem, der rejser sig, når man ser på empirien, er, hvordan et fænomen som det store antal konsulentvirksomheder, der startes i disse år, skal anskues. Ofte er det folk, der har haft en høj stilling indenfor det private erhvervsliv, der starter deres egen virksomhed. Skal disse folk analyseres ved hjælp af begrebet den selvstændige livsform, når T.Højrup netop pointerer, at det er vigtigt **ikke** at have sin egen virksomhed i den karrierebundne livsform, fordi man skal kunne springe frit fra job til job? Eller kan man alligevel bruge begrebet den karrierebundne livsform, fordi en del af dem senere igen får job i en større virksomhed, de ikke selv er ejere af?

Det, der må blive den foreløbige konklusion på denne gennemgang af begrebet **den karrierebundne livsform** er, at det endnu slet **ikke** er sikkert, om det i det hele taget er muligt at udlæse den som en specifik praksis, der kan holdes **adskilt** fra henholdsvis den selvstændige livsform og lønarbejderlivsformen. Derfor vil jeg i det følgende kapitel studere en af de teoriehistoriske grundkilder til både klasseanalyserne og livsformsteorien, nemlig Karl Marx' "Kapitalen", for at finde ud af, om der her ligger problemstillinger gemt, som kan kaste lys over de aktuelle vanskeligheder, der er med til at videreudvikle de teoretiske begreber.

## **NOTER TIL KAPITEL 6:**

(1) Betegnelserne livsform 1, 2 og 3 benyttes for at arbejde med begreber, hvor der ikke på



forhånd følger associationer med.

(2) Forestillingen om de mobile stræbere præsenteres som nævnt i det forrige kapitel i R.Frankenberg 1966.

(3) Bag denne betragtning ligger en forestilling om et flow af folk op igennem et hierarki, hvor nogle på vejen bliver skilt fra, fordi det spidser til i toppen. Det gælder derfor om **ikke** at blive den, der skilles fra, men derimod hele tiden komme tættere på toppen.

(4) Hvis familien **ikke** fungerer som bagland, kan det omvendt lægge hindringer i vejen for karrierepersonens udfoldelsesmuligheder.

(5) Den strukturelle livsformsanalyse forsøger som nævnt i det forrige kapitel at koble en samfundsanalyse med en kulturanalyse. Derfor er det måske ikke helt rammende, at kritisere Rahbek Christensen og Højrup for, at de laver endnu en metode til at opdele befolkningen på. De påpeger, at samfundet giver helt bestemte mulighedsbetingelser for bestemte former for praksis. Disse former for praksis svarer til helt bestemte livsformer. Disse livsformer fungerer i kulturanalysen som analyseredskaber, der bruges til at gennemlyse empirien.

Når man laver denne kulturanalyse viser det sig ofte, at et individ ikke skal analyseres med den livsform, som man egentlig kunne forvente. Det er der ikke noget mærkeligt i, netop fordi livsformsbegreberne er analyseredskaber.

Min kritik går på, at selvom livsformerne bliver udviklet i samfundsanalysen, så er specielt begrebet om den karrierebundne livsform næsten udelukkende udviklet på basis af empiriske kendetegn og derfor **ikke** teoretisk udlæst af den kapitalistiske produktionsmåde.

## KAPITEL 7

### SYMPTOMALLÆSNING AF KARL MARX'S KAPITALEN

Efter gennemgangen af livsformsanalysen og "den nye" klasseanalyse vil jeg vende tilbage til det egentlige udgangspunkt for begge disse analysemåde. En kritisk gennemlæsning af udvalgte dele af Marx' *Kapitalen*, gør det muligt at lokalisere det sted i den teoretiske konstruktion af den kapitalistisk produktionsmåde, hvor den karrierebundne livsform eller livsform 3 har en mulig plads. Det har været nødvendigt at gå helt tilbage i specifikationerne for at få ryddet op i begreberne og ryddet forskellige misforståelser af vejen. Blandt andet har det vist sig, at det der hidtil er blevet kaldt livsform 4 sammen med livsform 3 kan specificeres fra det samme overordnede begreb - den produktive eller individuelle kapitalist, for at bruge Marx' ord.

Ifølge livsformsanalysen kan man tale om 3 livsformer i den kapitalistiske produktionsmåde. Det er henholdsvis livsform 2 (lønarbejderlivsformen), livsform 3 (den karrierebundne livsform) og livsform 4 (investoren).

I det forrige kapitel så vi, at der var problemer med begrebet livsform 3, fordi det endnu ikke er udlæst som en specifik praksis. For at finde ud af, om dette overhovedet er muligt og i givet fald hvor i konstruktionen af den kapitalistiske produktionsmåde, livsform 3 kan udlæses, er det nødvendigt at se på Marx' værk "Kapitalen".(Marx, 1972.)

Ved at gå tilbage til Marx' egne tekster bliver det forhåbentligt også muligt at belyse, hvorfor forskerne indenfor den nye klasseanalyse er så uenige om, hvordan "mellemlaget" skal analyseres.

I "Kapitalen"s sidste kapitel beskæftiger Marx sig med 3 klasser:

"Ejerne af den blotte arbejdskraft, ejerne af kapital og jordejerne, hvis respektive indkomstkilder er løn, profit og jordrente, dvs. lønarbejder, kapitalist og jordejer, danner de tre store klasser i det moderne samfund, der beror på den kapitalistiske produktionsmåde."(op.cit. bog 3 p.1137)

Da Marx skal specificere, hvad det er, der danner disse forskellige klasser, går han imidlertid i stå. Han når kun frem til, hvordan det umiddelbart ser ud, hvis man ser på empirien.

"Ved første blik, at indkomster og indkomstkilder er af samme art i hver gruppe. De tre store samfundsgrupper, hvis hovedkomponenter, de individer, der danner dem, lever af henholdsvis løn, deres kapital og deres jordejendom.

Fra dette standpunkt ville imidlertid f.eks. også læger og embedsmænd danne to klasser; de tilhører to forskellige grupper i samfundet, idet medlemmernes indkomster i hver gruppe strømmer fra samme kilde. Det samme ville gøre sig gældende for den uendelige opsplitning

af interesser og stillinger, hvori arbejdsdelingen i samfundet opspalter såvel arbejdere som kapitalister og jordejere - sidstnævnte f.eks. i ejere af vingårde, kornmarker, skove, bjergværker og fiskevande.

(Her afbrydes manuskriptet)"(op.cit. bog 3 p.1138)

Marx kommer altså frem til, at man ikke udfra de empiriske indkomstkilder kan afgrænse klasserne, fordi så vil alle erhverv udskille klasser. Det vil med andre ord sige, at begrebet "klasse" bliver indholdsløst. Men han nåede aldrig længere.

Vi kunne forsøge at sætte os i Marx' sted og forestille os, at Marx, i stedet for at se på de **empiriske** indkomstkilder, ville vende tilbage til selve produktionsmådebegrebet for at se på, hvilke **teoretiske** "indkomstkilder" der her er tale om. Det vil sige hvilke forskellige - og indbyrdes afhængige - typer af praksis, teorien gør det muligt at specificere.

Hvis vi ser på den kapitalistiske produktionsmåde, så ved vi, at den kapitalistisk producerede **vares værdi** (V) er bestemt af **merværdien** (m), der produceres af den **variable kapital** (v) (som differencen imellem det produktive arbejdes brugsværdi og dets bytteværdi) og som tilegnes ved hjælp af den **konstante kapital** (c). Forenklet fremstillet som:

$$V = c + v + m$$

Der er altså tale om **to indkomstkilder**: 1) **merværdien** og 2) den variable kapital, eller rettere den del af den, der udbetales som **arbejds løn**. Ligningens tredje faktor - den konstante kapital -, der i den empiriske realisering udgøres af maskiner og råmaterialer, indkøbes på varemarkedet, og (dens værdi) består selv af merværdi, arbejds løn og konstant kapital (der igen kan splittes op på samme måde). Det er grunden til, at der ikke her optræder en tredje type af indkomstkilde. Disse indkomstkilder forudsætter og giver plads til to klassebegreber i den kapitalistiske produktionsmåde - lønarbejdere og kapitalister.

## Virksomhedens praksis

Det interessante i denne sammenhæng er, om det kan lade sig gøre at få hjælp fra teorien til at finde ud af, om endnu en klasse er mulig i den kapitalistiske produktionsmåde. Det tyder det umiddelbart på, når man ser på det, der kaldes den kapitalistiske produktionsmådes **anden ligning**:

Den anden ligning er det andet trin af de specifikationer, Marx udarbejder på grundlag af den kapitalistiske produktionsmådes grundlæggende begreb. Disse specifikationer fremkommer ved, at Marx introducerer den **modifikation** af den første ligning, der består i, at kapitalen tænkes splittet op i en flerhed af indbyrdes konkurrerende enkeltkapitaler. Denne modifikation omskaber alle de forudgående begreber og danner en ny, mere specificeret og kompleks begrebsstruktur.

Afgørende i denne sammenhæng er, at konkurrencen imellem kapitalerne giver anledning til fremkomsten af begrebet om de **enkelte virksomheder**. Grunden er, at de enkelte

virksomheder er kapitalernes midler til at klare sig **overfor hinanden**. Den samfundsmæssige produktion skal m.a.o. ikke tænkes som et kollektivt foretagende, fordi hver enkelt kapital har brug for at skabe det størst mulige afkast i **sine egne virksomheder**, hvis den skal kunne holde trit med de andre kapitalers akkumulation.

Med denne specifikation **transformeres** alle begreberne fra det første specifikationstrins værdirelationer og værditermer, såsom "merværdi", "bytteværdi" etc., til at blive tænkt i markedsrelationer og markedstermer, såsom "gennemsnitsprofit", "priser" etc.

Pointen - og vanskeligheden - er, at der ikke er nogen entydig korrespondance imellem værditermerne og profittermerne: Opsplitningen af kapitalbegrebet i en flerhed af individuelle kapitaler indebærer, at disse vil være placeret i virksomheder med **forskellig** beliggenhed, organisk sammensætning og produktivitet, samtidig med at priserne på afsætningsmarkederne tenderer til at være **ens**. Det betyder, at den enkelte virksomhed ved at bringe produktionsprisen på sine varer ned under markedsprisen kan tilegne sig en individuel differentialrente, som dens kapitalejere kan tilegne sig som individuel ekstraprofit. Den enkelte kapital profit korresponderer derfor ikke til den merværdi (baseret på den beskæftigede arbejdsstyrke), der skabes i dens egne virksomheder.

Udpumpningsraten (af arbejdskraften) vil tendere til at være ensartet, fordi arbejderne vil søge hen til virksomheder, hvor arbejdsdagen ikke er længere end andre steder, og fordi de virksomheder, der ikke er produktive nok, vil forsvinde. På den anden side vil den kapital, der er beskæftiget i virksomheder, der skaber en lavere produktionspris end konkurrenterne, enten kunne opsluge de andre eller tvinge dem til at skabe den samme produktivitet. Alt dette er med til at specificere betingelserne for den praksis, som er nødvendig for at kunne drive en overlevelsedygtig enkeltvirksomhed.

Men udover at virksomhedsdrift fremstår som en **specifik praksis**, så får den som begreb også en **større selvstændighed** i forhold til både arbejdskraften og kapitalerne. Det skyldes, at kapitalerne vil søge til de sektorer og de virksomheder, der giver den største individuelle profit (i forhold til hele den investerede kapital). Disse kapitalbevægelser vil igen tendere til at skabe en udligning af profitterne, (fordi for mange kapitaler vil strømme til de givtigste sektorer, hvilket resulterer i prisfald, profitfald og bortstrømning af kapital igen, etc.), hvorved vi får begrebet om de gennemsnitlige **profitrater**.

Disse kapitalstrømme vil have vanskeligt ved at opnå den fulde frie bevægelighed imellem virksomhederne, med mindre der skabes en opsplitning imellem virksomhedsdriften og kapitalbevægelserne. Det er grunden til, at man i livsformsteorien har forestillet sig, at fuldstændig fri kapitalbevægelighed må indebære, at kapitalisten frigøres fra driften af de individuelle virksomheder, hvilket skulle give plads til de karriereorienterede ledere og eksperter livsform. (Højrup, 1989, p. 205)

Marx' andet specifikationstrin indebærer med andre ord, at kapitalisterne beregner deres profitter i forhold til hele deres investerede kapital (og ikke kun den variable kapital). Dette betyder, at man i stedet for varens kapitalistiske bytteværdi må operere med den kapitalistiske vares såkaldte **produktionspris, P**. Den er lig med **profitraten (x%)** af den **arbejds løn (I)** og **konstante kapital (c)** (der medgår til produktion af 1 stk. vare) lagt sammen med udgifterne til **arbejds løn** og til **konstant kapital**:

$$P = 1(x\%)(I + c) + (I + c)$$

Denne ligning vil jeg forsøge at bruge til at formulere den problematik, der kendetegner en virksomhedsledelses specifikke praksis:

For virksomhedsledelsen er udgifterne til løn og konstant kapital ikke faste størrelser, men netop noget den kan forandre på ved at udvikle sit produktionsapparat. Men når man ser sådan på det, er der stor forskel på de produktionsmidler, den konstante kapital er investeret i. Noget af den er investeret i maskiner, bygninger og lignende, som udgør faste omkostninger, uanset hvor meget eller lidt der produceres med dem. Resten er investeret i råmaterialer, og udgifterne til dem varierer alt efter, hvor meget der faktisk produceres. Det samme er tilfældet med lønudgifterne, fordi man ikke vil have flere i arbejde, end der skal til for at fremstille den mængde, der i realiteten produceres.

Ud fra denne betragtning udgør maskiner, anlæg, bygninger og lignende **faste omkostninger**, mens råmaterialer og lønudgifter er **stykkeomkostninger** - dvs. kvantitetsafhængige omkostninger.

Hvis vi vender os fra omkostningssiden til **brugen** af de produktionsmidler, omkostningerne går til, så dukker der også forskelle op. Her er de maskiner, anlæg og bygninger, man bruger, afgørende for, hvor lang tid det tager at fremstille produktet og hvor mange råmaterialer (inklusive energi), der skal bruges. Det vil sige, at virksomheden ved at investere i en "forbedring" af maskiner, anlæg og produktionsproces kan **nedbringe** udgifterne til løn og råmaterialer, dvs. stykkeomkostningerne, og/eller **forøge** kapaciteten, dvs. den kvantitet det er muligt at producere.

Falder priserne på afsætningsmarkederne (f.eks. på grund af konkurrence fra andre virksomheder) kan virksomheden derfor forsøge at øge den producerede kvantitet eller sænke stykkeomkostningerne, så det alligevel er muligt at dække de faste omkostninger. Men da man er nødt til at investere i maskiner, produktionsproces og lignende for at opnå dette, så øges de faste omkostninger også. Derfor drejer det sig hele tiden om ikke øge dem mere, end den nye indtjening (dvs. den solgte kvantitet gange afsætningsprisen) kan bære.

Denne problematik kan kortest skrives op som en ligning, der beskriver mål og virkemidler i den enkelte virksomhedsledelses praksis:

Hvis vi går ud fra

1. at indtjeningen er lig med den producerede kvantitet (**q**) gange markedsprisen (**p**)
2. at udgifterne til løn (**l**) og råmaterialer (**m**) udgør stykkeomkostninger, og
3. at der herudover er faste omkostninger (**r**) ved produktionen, som er bundet i arbejds- midlerne (det udstyr og maskineri mv. som er afgørende både for stykkeomkostningernes størrelse og for produktionskapaciteten),

så kan man for den enkelte virksomhedsledelse sige, at det drejer sig om, at indtjeningen (dvs. pris gange kvantitet) er større end de samlede omkostninger lagt sammen med profitraten af de samlede omkostninger. De samlede omkostninger udgøres af: **1**) stykomkostningerne (løn plus råmaterialer mv.) gange den leverede kvantitet, plus **2**) de faste omkostninger.

Ræsonnementet kan fastholdes således:

$$p \times q > (l + m)q + r + 1(x\%)(l + m)q + r$$

Denne problematik indeholder mulighed for at bruge forskellige midler til at skabe profit i den enkelte virksomhed:

Man kan sænke lønomkostningerne, sænke omkostningerne til råmaterialer mv., man kan øge den producerede kvantitet, og man kan herunder skabe større efterspørgsel ved at udvikle enten bedre kvaliteter af eksisterende varer eller helt nye produkter.

Men alle disse veje kan virksomhedsledelsen kun gå ved at investere i "arbejdsmidlerne" (maskiner, produktionsproces, produktudvikling mv.), fordi de er afgørende for, hvor meget arbejdstid og hvor mange materialer, der forbruges pr. færdigvare, ligesom de er afgørende for produktionens kapacitet og produktets kvalitet. Selvom man også satser på at sænke de faste omkostninger eller bare holde disse i ave, så er det nye investeringer i arbejdsmidlerne, der skal til.

Konklusionen på dette er, at det for ledelsen på den enkelte virksomhed først og fremmest drejer sig om at **beskære omkostninger**, at **øge kvantiteten** og at **skabe nye varekvaliteter** eller **nye produkter** ved at **forny arbejdsmidlerne**. Ved arbejdsmidler er her forstået alle de former for maskiner, anlæg, organisation, produktudvikling, kvalitetskontrol, motivation mv., der har betydning for stykomkostningernes niveau og kvantitetens mulige omfang - herunder den nødvendige produktfornyelse.

Hvis den enkelte kapitalist ikke er bundet til en bestemt virksomhed, kan man sige, at der empirisk set nødvendigvis må være nogle "andre" til at varetage de ovennævnte opgaver i den enkelte virksomhed. Det er lige netop her, man kan forsøge at lokalisere livsform 3. Som vi har set, er der også mange, der har forsøgt at gå denne vej, men det er svært, fordi det andet specifikationsstrin omskaber alle de grundlæggende begreber og skaber stor forvirring. Også Marx havde vanskeligt ved at finde rundt i begreberne og holde styr på, hvad det var for grundbegreber, der gav mulighed for at udspecificere præcise begreber for kapitalistisk virksomhedsledelse og dennes klassespecifikke praksis. For eksempel kunne han ikke lade være med at blande merværditermerne ind i sine ræsonnementer hele vejen igennem "Kapitalen", hvorved profittertermer og merværdi blandes grundigt sammen i de senere kapitler. Lad os derfor se nærmere på hans udredninger i det kapitel, hvor han udvikler sine synspunkter på kategorierne "driftsherre" og "bestyrer".

## Kapitalistens praksis

Kapitlet om rente og driftsherreevinst (op.cit. bog 3, p. 481 ff) er et af de få steder, hvor Marx netop nævner andre end lønarbejdere og kapitalister. Her drejer det sig om de, der er bestyrere (tysk = dirigent), opsynsmænd og ledere i de kapitalistiske virksomheder. Det, der er det interessante her, er, om der er tale om en klasse, der er forskellig fra de to andre, eller om bestyrere m.fl. snarere skal udspecificeres direkte fra enten lønarbejder-begrebet eller kapitalist-begrebet.

Marx viser i kapitlet, hvordan profitten deler sig i flere adskilte dele. Kapitlet er opbygget som en teoretisk fremstilling, der hele tiden bliver sammenholdt med, hvordan de forskellige begreber tænkes af den enkelte aktive kapitalist selv, dvs. hvordan de teoretiske relationsbegreber udlæses i kapitalistens begrebsverden, det man i livsformsanalysen kalder den "ideologibærende praksis". Dette demonstreres undervejs med empiriske eksempler.

Marx' intention er at vise, at kapitalistens praksis - det at skabe produktion af merværdi - er en funktion af kapitalens rolle i produktionsmåden, også selvom den varetages af driftsherrer, der låner kapital til at arbejde med eller af managere, der er ansat til at bestyre dette arbejde.

Marx skelner her mellem to kapitalister, nemlig **pengekaptalister**, der låner deres kapital ud til gengæld for en rente, og **industrikaptalister**, der sætter produktion igang for deres egen kapital eventuelt suppleret med lånt kapital. Udover disse to kan man også tænke sig en kapitalist, der udelukkende arbejder med lånt kapital.

"For den produktive kapitalist, som arbejder med lånt kapital, falder bruttoprofitten i to dele, renten, som han skal betale tilbage til långiveren, og overskuddet, ud over renten, som udgør hans egen andel af profitten."(op.cit. bog 3 p.484)

"For ham (den produktive kapitalist) fremtræder altså renten som simpel frugt af kapitalejendommen, af kapitalen i sig selv, abstraheret fra kapitalens reproduktionsproces, idet den ikke "arbejder", ikke fungerer, hvorimod driftsherreevinsten for ham fremtræder udelukkende som en frugt af de funktioner, som han udfører som kapitalist."(op.cit. bog 3 p.486)

Denne deling af profitten bevirker, at det for den produktive kapitalist ser ud som om, at renten og hans egen andel af profitten stammer fra to forskellige kilder. Hans andel kommer i den ideologibærende praksis til at fremtræde som en såkaldt driftsherreevinst og **ikke** som profit.

Når produktive kapitalist selv arbejder i sin virksomhed, vil han derfor opfatte driftsherreevinsten som løn for de funktioner, han udfører. Den ideologiske følge af dette er, at selv når kapitalisten **ikke** låner penge, men derimod investerer sin egen kapital "spaltes han i to personer, den blotte ejer af kapitalen og benytteren af kapitalen; hans kapital selv spaltes, hvad profitkategorierne angår, i kapitalejendom, kapital **uden for** produktionsprocessen, der i sig selv afkaster rente, og kapital **i** produktionsprocessen, der er processerende og afkaster driftsherreevinst."(op.cit. bog 3 p.487)

At driftsherreevinsten ideologisk opfattes som en arbejds løn underbygges af, at "udbytningen af det produktive arbejde koster anstrengelse, hvad enten han selv udfører det eller lader det udføre af andre i sit navn. (...) At hans funktion som kapitalist består i at producere merværdi, dvs. ubetalt arbejde, tilmed under de mest økonomiske betingelser, bliver fuld-

stændig glemt.."(op.cit. bog 3 p.493 + 494)

Sådan fremtræder disse begreber altså for den aktive/produktive kapitalist, ifølge Marx.

Når denne ideologi teoretiseres, vil driftsherregevinsten blive kategoriseret sammen med den variable kapital - som en løn for udført arbejde, mens renten bliver lig med profitten.

$v =$  arbejds løn til både lønarbejder og driftsherre

mens

$p =$  renten

**Ideologisk** er det således renten, der kommer til at fremtræde som lønarbejdets modpart. I Marx' **teoretiske** specifikation derimod er "renten et forhold mellem to kapitalister, ikke mellem kapitalist og lønarbejder."(op.cit. bog 3 p.496)

Det vil sige, at profitten opsplittes i henholdsvis rente og driftsherregevinst.

$p = r + dhg$

"For som man har set, så snart en del af profitten generelt antager form af rente, forvandler differencen mellem gennemsnitsprofitten og renten, dvs. den del af profitten, der ligger ud over renten, sig til en form, der står i modsætning til renten, nemlig driftsherregevinst. Disse to former, rente og driftsherregevinst, eksisterer kun i deres indbyrdes modsætning. Ingen af dem sættes altså i relation til merværdien, af hvilken de kun er dele, der er fikseret i forskellige kategorier, rubrikker eller navne, men de sættes i relation til hinanden. Fordi den ene del af profitten forvandler sig til rente, fremtræder den anden del som driftsherregevinst."(bog 3 p.491)

At den individuelle/produktive kapitalist tænker driftsherregevinsten som en arbejds løn underbygges ifølge Marx desuden af, at der i visse brancher er virksomheder, hvis **størrelse** muliggør, at driftsherren kan ansætte en bestyrer til at udføre nogle af hans egne opgaver. Denne bestyrer udfører med andre ord en del af kapitalistens praksis.

Det interessante her er, at der kan udskilles arbejde, som varetages af andre end lønarbejderne og kapitalisten. Her er det dog en **rent empirisk** betragtning. Ifølge Marx er det heller ikke specielt for den kapitalistiske produktionsmåde.

"Arbejdet med overopsyn og ledelse opstår nødvendigvis overalt, hvor den umiddelbare produktionsproces antager skikkelse af en samfundsmæssig kombineret proces og ikke optræder som selvstændige producenters arbejde hver for sig. Men det er af dobbelt natur."(op.cit. bog 3 p.498)

På den ene side er der tale om **produktivt** arbejde, det er det arbejde, "der angår bedriftens samlede virksomhed, således som tilfældet er med en orkesterdirigent."(op.cit. bog 3 p.498)

På den anden side er der tale om **overopsyn**, der er nødvendigt "i alle produktionsmåder, som



beror på modsætningen mellem arbejderen som den umiddelbare producent og ejeren af produktionsmidlerne. Jo større denne modsætning er, desto større er den rolle, dette arbejde med overopsyn spiller."(op.cit. bog 3 p.498)

Dette overopsyn består i den kapitalistiske produktionsmåde i at:

"Kapitalisten passer på, at arbejdet bliver udført på en ordentlig måde, og at produktionsmidlerne bliver anvendt formålstjenligt, at der altså ikke går mere råmateriale til spilde end højst nødvendigt, og at arbejdsredskabet skånes, dvs. at det kun bliver ødelagt i det omfang, som dets anvendelse i arbejdet nødvendiggør."(bog 1 p.311)

Det kombinerede arbejde med overopsyn og ledelse er et empirisk fænomen og ikke et teoretisk bestemt arbejdsbegreb. Det er, når man vil analysere den individuelle (empirisk eksisterende) bestyrer, at det viser sig, at noget af det arbejde, han udfører, er produktivt lønarbejde, mens en anden del hører til kapitalistens praksis med at skabe produktion af merværdi.

Marx' idé er at vise, at fordi en del af det arbejde, driftsherrer og bestyrere empirisk set udfører, er produktivt arbejde, så bestyrkes den enkelte kapitalist i, at hans indkomst er løn for det arbejde, han selv udfører. På denne måde slører ideologien, at han er en kapitalist og **ikke** en udbyttet lønarbejder.

**Teoretisk** derimod deles profitten i tre dele, nemlig i rente, driftsherregevinst og bestyrerløn.

$$p = r + dhg + bl$$

Bestyrerlønnen (bl) er, som det fremgår ovenfor, en del af eller rettere udspaltet fra driftsherregevinsten, fordi bestyrerarbejdet er udskilt af industrikapitalistens praksis. Det bestyreren skal sørge for er, at arbejdskraften bliver forbrugt produktivt - i den betydning at der produceres profit.

Lad os her stoppe op et øjeblik og i stedet se på **arbejdsprocessens struktur**.

I modsætning til renten, hvis størrelse Marx forudsætter givet, er driftsherregevinsten manipulerbar. Størrelsen afhænger nemlig af udbytningen af arbejdskraften på den enkelte virksomhed, af dennes beliggenhed, forspring indenfor produktionsudvikling og fremstilling, monopol på markedet etc. Marx' argument er, at hvis kapitalisten øger arbejdskraftens brugsværdi dvs. den tilegnede merværdi, øger han samtidig driftsherregevinsten og dermed den samlede profit. Det er det, der kaldes den individuelle profit.

Det er netop for at sikre virksomheden størst mulig individuel profit, at kapitalisten kan indkøbe ekspertise. *Min tese er, at det netop er denne funktion, livsform 3 hviler på.* Det vender vi tilbage til.

Dette er Marx inde på i det kapitel, der omhandler den absolutte merværdi og den relative merværdi. Her nævner han desuden, den vigtige rolle maskinerne spiller i udnyttelsen af arbejdskraften, fordi de er det afgørende middel til at øge produktiviteten.

"John Stuart Mill siger i sin bog "Principles of Political Economy": "Det er et spørgsmål, om alle de mekaniske opfindelser, der hidtil er gjort, har lettet dagens møje for noget menneskeligt væsen." Dette er dog heller ikke på nogen måde hensigten med de kapitalistisk anvendte maskiner. Lige som enhver anden udvikling af arbejdets produktivitet skal de gøre varerne billigere og forkorte den del af arbejdsdagen, som er nødvendig for arbejderen selv og dermed forlænge den anden del af hans arbejdsdag, som han yder gratis til kapitalisten. Maskinerne er midler til produktion af merværdi."(op.cit. bog 1 p.545)

Desværre har Marx abstraheret de mennesker, der udtænker og udformer maskinerne, væk. Man kan sige, at hans analyse mere omhandler et øjebliksbillede af en fabrik, der på forhånd er indrettet med maskiner og arbejdere. Det kunne være grunden til, at han helt kan se bort fra disse mennesker.

Teoretisk set er hans analyse koncentreret om **produktion af varer**, hvorimod den for en virksomhed alt afgørende individuelle profit, der afhænger af **produktion af fornyelse** mærkeligt nok ikke underkastes en nærmere teoretisk analyse.

I gennemgangen af maskinernes udvikling, nævner han blot navnene på forskellige opfindere, blandt andre John Wyatt, der opfandt en spindemaskine og James Watt, der opfandt dampmaskinen. Vi får intet at vide om, hvorvidt det at udtænke og konstruere en maskine er produktivt arbejde, således at man kan bruge lønarbejderbegrebet på de mennesker, der udfører den slags, eller om de skal analyseres ud fra kapitalistbegrebet, fordi deres produkt - maskinen - er en forudsætning for tilegnelsen af merværdien. Eller om de skal analyseres med helt andre begreber.

Man kan forsøge at anskue dem på linje med bestyrere, da de er med til at skabe produktion af merværdi og af individuel profit på den enkelte virksomhed. Hvis det anskues sådan, så er de i teoretisk forstand ihvertfald ikke lønarbejdere.

Marx opsplitter som nævnt merværdien i to former - den **absolutte** og den **relative merværdi**.

"Med udviklingen af maskinerne opstår der en speciel klasse maskinarbejdere, og med den erfaring, den samler sig, vokser arbejdets hurtighed og dermed dets intensitet som en naturlig følge. Igennem et halvt århundrede blev således i England arbejdsdagen længere og længere, samtidig med at fabriksarbejdets intensitet voksede. (...) Så snart arbejderklassens forbitrelse, der lidt efter lidt var taget til i styrke, havde tvunget staten til at forkorte arbejdstiden ved lov ved at diktere en normalarbejdsdag for de egentlige fabrikker i første omgang - altså fra det øjeblik, hvor man én gang for alle havde afskåret muligheden for at øge produktionen af merværdi ved at forlænge arbejdsdagen, kastede kapitalen sig med al sin styrke og fuld bevidsthed over produktionen af relativ merværdi ved en forceret udvikling af maskinsystemet."(op.cit. bog 1 p.594)

"Produktionen af den absolutte merværdi består i, at arbejdsdagen forlænges ud over det punkt, hvor arbejderen kun har produceret et ækvivalent for værdien af sin arbejdskraft, og at kapitalen derpå tilegner sig dette merarbejde. Produktionen af den absolutte merværdi udgør det generelle grundlag for det kapitalistiske system og er udgangspunkt for produktionen af den relative merværdi. For dennes vedkommende er arbejdsdagen på forhånd delt i to dele,

nemlig i nødvendigt arbejde og merarbejde. For at forlænge merarbejdet bliver det nødvendige arbejde forkortet ved metoder, der gør det muligt at fremstille arbejdslojnnens ækvivalent på kortere tid. Produktionen af den absolutte merværdi drejer sig kun om arbejdsdagens længde. Produktionen af den relative merværdi fører til en gennemgribende omvæltning af de tekniske arbejdsprocesser og grupperinger i samfundet.

Produktionen af den relative merværdi forudsætter således en specifik kapitalistisk produktionsmåde.."(op.cit. bog 1 p.724)

For at øge den relative merværdi er det nødvendigt at øge produktiviteten. Det sker ved "en ændring af hans (arbejderens) arbejdsmidler eller hans arbejdsmetoder eller begge dele samtidig. Der må derfor ske en revolution af hans arbejdes produktionsbetingelser, dvs. af hans produktionsmåde og derfor i selve arbejdsprocessen. Ved en forøgelse af arbejds produktivitet forstår vi her en ændring af arbejdsprocessen i det hele taget, hvorved den samfundsmæssigt nødvendige arbejdstid til produktion af en vare bliver nedsat, dvs. at man med en mindre mængde arbejde bliver i stand til at producere en større mængde brugsværdier. Ved denne form for merværdiproduktion, vi hidtil har betragtet, forudsatte vi en given produktionsmåde; men hvis produktionen af merværdi sker ved at forvandle nødvendigt arbejde til merarbejde, er det på ingen måde nok, at kapitalen bemægtiger sig arbejdsprocessen i den historisk overleverede eller forhåndenværende skikkelse og kun forlænger dens varighed. Kapitalen må revolutionere arbejdsprocessens tekniske og samfundsmæssige betingelser, altså selve produktionsmåden for at forøge arbejds produktivitet, for ved hjælp af arbejds øgede produktivitet at sænke arbejdskraftens værdi og således forkorte den del af arbejdsdagen, der er nødvendig for reproduktionen af denne værdi."(op.cit. bog 1 p.473)

Grundlæggende består kapitalistens praksis i at forøge såvel den absolutte som den relative merværdi. Når der - senere i specifikationerne - er tale om flydende finanskapital og dermed en finanskapitalist, der blot har et forhold til virksomhederne som midlertidig investor, bliver det nødvendigt at indkøbe en ekspertise - udover bestyreren, som varetager opsynet, - der kan skabe en produktion af relativ merværdi.

Denne ekspertises opgave på den enkelte virksomhed er derfor at øge driftsherregavinsten ved hjælp af produktivitetsfremmende foranstaltninger, der kan sikre virksomheden den størst mulige **individuelle profit**. Her handler det med andre ord om at øge den **relative merværdi**. Konklusionen er derfor, at selve det at **producere fornyelse** er et afgørende middel i kapitalistens praksis.

Andre afgørende ting er at sørge for en god beliggenhed i forhold til markederne, der medfører reducerede transportomkostninger, (som vi så i kapitlet om Unilever,) og sørge for det der hedder kapitalens organiske sammensætning, som har at gøre med fordelingen af konstant og variabel kapital i den enkelte virksomhed. For kapitalen gælder det simpelthen om at få kostprisen så langt ned under markedsprisen som muligt, så den individuelle profit bliver så høj som muligt. Kostprisen indeholder foruden arbejdslojn også produktionsmaterialer og slid på maskiner.

Efter denne undersøgelse af arbejdsprocesperspektivet, vender vi tilbage til **produktionsforholdet**.

Marx går - uden at problematisere det - ud fra som givet, at renten er lavere end gennemsnitsprofitten. Hvor høj eller lav, den er, fastsættes empirisk set i en aftale mellem udlåneren dvs. pengekapitalisten og låntageren dvs. den aktive kapitalist.

"Da renten kun er en del af profitten, en del, som ifølge vor hidtidige forudsætning skal betales af den industrielle kapitalist til pengekapitalisten, optræder profitten selv som den øvre grænse for renten; i så fald ville den del, der tilfaldt den aktive kapitalist, være nul. Bortset fra enkelte tilfælde, hvor renten faktisk kan være større end profitten, men så heller ikke betales af profitten, kunne man måske betragte følgende som den øvre grænse for renten: hele profitten minus den del af den, der opløser sig i opsynsløn (løn til overordnet personale, wages of superintendence), og som der senere skal gøres rede for. Rentens nedre grænse er aldeles ubestemmelig. Den kan falde til et hvilket som helst niveau. Imidlertid optræder så atter modvirkende omstændigheder, som hæver den op over dette relative minimum."(op.cit. bog 3 p.466)

"Spørger man nu videre, hvorfor grænserne for den gennemsnitlige rentefod ikke kan afledes af generelle love, så ligger svaret simpelthen i rentens natur. Den er kun en del af gennemsnitsprofitten. Den samme kapital optræder med to formål, som udlånskaptal i långiverens hånd, som industriel eller kommerciel kapital i den aktive kapitalists hånd. Men den fungerer kun én gang og producerer kun sin profit én gang. I produktionsprocessen selv spiller kapitalens karakter som udlånskaptal ingen rolle. Hvordan de to personer, der har krav på denne profit, fordeler den mellem sig, er i og for sig noget lige så rent empirisk, der tilhører tilfældighedens rige, som delingen af et kompagnis fælles profit i procentandele mellem parthaverne."(op.cit. bog 3 p.473)

Pengekapitalisten begrundes altså ikke teoretisk, men rent empirisk. Fordi han er i besiddelse af kapital, der er "besvangret med merværdi", mener Marx, at han er kapitalist. Men han må nødvendigvis være kapitalist i en anden forstand end den aktive kapitalist, fordi han ikke direkte tager del i udbytningsprocessen. Det gør hans kapital derimod **under den forudsætning, at han udlåner den til en aktiv kapitalist**. Men uanset om han låner pengene til en, der har succes med sin produktion eller til en, der går konkurs, så får han, forudsat han har sørget for at få sikkerhed i fast ejendom, sin rente. Derfor er det tvivlsomt, om man altid kan anskue en pengekapitalist som egentlig kapitalist i Marx' forstand.

Problemet er, at hvis man følger Marx' egen forudsætning om, at **kapital distribueres efter profitrater**, dvs. flyder til de brancher der giver mest individuel profit, hvorfor vil noget kapital så finde sig i **ikke** at opnå bare den gennemsnitlige rate, men **altid** få mindre? Hvis man først definerer "kapital" som pengemidler, der flyder efter højeste profit og dernæst regner pengemidler, der ikke går efter højeste profit, for "kapital", så smuldrer kapitalbegrebet. At "pengekapitalistens" udlånsmidler skulle være flydende "kapital" strider imod Marx' eget begreb om den flydende kapital, fordi denne kapital **altid** vil trække sig ud, hvis den ikke får profit nok - dvs. får mindre end profitraten. Marx slipper kun udenom dette teoretiske dilemma ved at gøre det til et empirisk fordelingspørgsmål imellem personer.

Det problematiske her er altså, at der er tale om en kapital, nemlig pengekapitalistens, som alligevel ikke er rigtig kapital, forstået som flydende kapital. Hvis det er korrekt, **så er pengekapitalisten heller ikke kapitalist**.

I et foregående kapitel definerer Marx en kapitalist ved at sige, at "...ligesom han overhovedet kun er kapitalist, overhovedet kun kan foretage udbytningsprocessen af arbejdet, fordi han som besidder af arbejdsbetingelserne står over for arbejderen, der kun besidder sin arbejdskraft. Det har allerede tidligere.. vist sig, at det netop er ikke-arbejderens besiddelse af disse produktionsmidler, der forvandler arbejderne til lønarbejdere og ikke-arbejderne til kapitalister."(op.cit. bog 3 p.53-54)

Det er det ene karakteristika, som hviler på kapitalistens evne til at **udbytte lønarbejderne** ved at **skabe en produktion af merværdi**, hvori de beskæftiges produktivt.

Det andet karakteristika formulerer Marx på denne måde: "Kapitalen trækker sig imidlertid ud af en sfære med lavere profitrate og kaster sig over andre, der afkaster højere profit."(op.cit. bog 3 p.253)

Dette karakteristika har at gøre med kapitalistens evne til at **investere** de steder, der afkaster mest profit. Dette er nødvendigt, hvis kapitalen ikke skal halte bagefter de andre kapitalers akkumulation eller ligefrem ende som driftsmidler i virksomheder, der slet ikke skaber afkast.

For at man kan tale om en egentlig **kapitalist** i teoretisk forstand, så er begge disse kriterier derfor nødvendige.

Disse kapitalister udgør ifølge Marx, som nævnt i starten af kapitlet, den ene store klasse i de samfund, der beror på den kapitalistiske produktionsmåde. De står som klasse overfor arbejderklassen, der befinder sig i den modsatte ende af produktionsmådens relationer.

Efter læsningen af Marx står det imidlertid klart, at der er problemer med begge disse klassebegreber. Kapitalistklassen er et uklart begreb, fordi rentenydende pengekapitalister omfattes af denne klasse uden at besidde en kapitalistisk praksis. For lønarbejdernes vedkommende - dvs. den klasse der er adskilt fra produktionsmidlerne, den ikke-besiddende klasse - er det problem, at klassen omfatter arbejdskraft, der empirisk set varetager dele af kapitalistens praksis.

Marx når aldrig videre i kapitlet om klasserne end til at konstatere, at det fører på vildspor at udvikle klassebegrebet som en klassifikatorisk mængde af mennesker, der har den samme type af indkomstkilde. Manuskriptet afbrydes. Måske er det de uklarheder, der opstår, når man udelukkende klassificerer producenter og ikke-producenter efter deres indkomstkilde, Marx havde i tankerne, og som det for ham gjaldt om at undgå med det teoretiske klassebegreb.

De beskrevne uklarheder hidrører netop fra, at "indkomstkilden" kan tænkes løsrevet fra den ideologibærende praksis, produktionsmåden forudsætter, og som tilvejebringelsen af indkomstkilden hviler på. Man kan sagtens forestille sig, at den der tilegner sig indkomsten ikke empirisk set er identisk med den eller de, der varetager den praksis, indkomsten hviler på. Hvis det er tilfældet, må det føre på vildspor at karakterisere en klasse ved hjælp af en indkomstkilde og at realisere begrebet empirisk ved at klassificere folk efter deres indkomstkilder.

Det må være mere i overensstemmelse med produktionsmådebegrebet at udlæse klasserne i form af de forskellige typer af ideologibærende praksis, som en bestemt produktionsmådes relationer har som deres endepunkter. Det vil ihvertfald være et klassebegreb, der korresponderer teoretisk til produktionsmådebegrebet, og som **ikke** frister til bare at klassificere folk efter deres indkomstkilder, som enhver anden uinteressant stratifikations-sociologi, der ikke analyserer folks praksis og dennes begrebsverden.

Med afsæt i denne gennemlæsning af Marx, præsenteres i de næste tre kapitler mine egne forsøg på at udspecificere nye begreber på baggrund af de gennemgåede teoretiske analyser.

## KAPITEL 8

# REKONSTRUKTION AF MANAGERENS PRAKSIS

Med udgangspunkt i læsningen af Marx kan man forsøge at specificere kapitalistens praksis som indeholdende to sider:

- a) Det at skabe produktion af merværdi, vi kan kalde det **managersiden**.
- b) Det at sikre den mest optimale investering af kapitalen, dvs. lade pengene flyde til de brancher, der giver den højeste profitrate - vi kan kalde det **investorsiden**.

Set ud fra et produktionsmåde perspektiv, så skal begge disse sider varetages, for at vi kan tale om **kapitalistens livsform** på det mest overordnede plan. Det er det, Marx kalder den **produktive** eller **aktive kapitalist** og undertiden den **industrielle kapitalist**, der arbejder med sin egen kapital samt eventuelt med lånte penge.

I kapitlet om Unilever er William Lever beskrevet som et empirisk eksempel på en industriel eller produktiv kapitalist. Han kan se, at der er et marked for kvalitetssæbe i England, men først og fremmest i resten af Europa, og derfor begynder han sin egen fabrikation af dette produkt og varetager suverænt ledelsen af sin virksomhed. Igennem sit livsforløb nedlægger han de produktioner, der ikke længere er tilstrækkeligt overskudsgivende og bruger i stedet den frigjorte kapital til at skabe nye mere givtige foretagender. Det vil med andre ord sige, at han varetager begge sider af det, jeg har kaldt kapitalistens praksis - og i den forstand er han (teoretisk set) "rigtig" kapitalist.

Lever arbejder i starten med sin egen og familiens kapital, men efterhånden som virksomheden vokser, må han ud at låne kapital. I dårlige tider må virksomheden klare sig med det, der kaldes "selvfinansiering", hvilket vil sige, at det udelukkende er det akkumulerede overskud, der kan bruges til nyinvesteringer, fordi det er umuligt at låne billige penge på kreditmarkederne.

I livsformsanalysen, hvor denne praksis endnu ikke er udarbejdet som teoretisk begreb, har "kapitalisten", eller det der er blevet kaldt livsform 4, hidtil været synonym med "investoren". Investor forstået på den måde, at vedkommende leverer penge til en virksomhed, for til gengæld at få et afkast. For at kunne adskille "kapitalisten" (dvs. kapitalejeren) fra "spiralisten" (dvs. manageren) og fra den "selvstændige" (dvs. den enkle vareproducent) har livsformsanalyserne udelukkende lagt vægt på den ene side af kapitalistens praksis, nemlig investorsiden. Grunden til, at kapitalistens livsform har været vanskelig at specificere nærmere, er måske, at der helt er set bort fra det, der for Marx er kapitalistens basale funktion, nemlig at **skabe** produktion af merværdi.

Hos Marx optræder der kun **to endepunkter** (dvs. begrebsmæssige "terminaler") for den kapitalistiske produktionsmådes relationer på dette begrebs **første specifikationsstrin**, nemlig lønarbejderen og kapitalisten (dvs. den produktive kapitalist). På dette trin i begrebshierarkiet er der endnu intet selvstændigt managerbegreb.

På specifikationernes **andet trin** gælder dette stadigvæk: For at en produktiv kapitalist skal kunne tilegne sig en individuel profit, der mindst svarer til den gennemsnitlige profitrate, er det **nødvendigt** at begge sider af kapitalistens praksis varetages.

Som følge af dette kan man sige, at en juridisk person, der ejer penge, ikke nødvendigvis er kapitalist i teoretisk forstand - forstået på den måde at vedkommende er i besiddelse af den **praksis**, der skal til for at kunne bruge disse penge som kapital. Det vil med andre ord sige, at **en pengeejende juridisk person ikke nødvendigvis har kapitalistens livsform!** Man er med andre ord ikke "kapitalist" kulturteoretisk set, bare fordi man ejer penge og låner dem ud.

Hvis det anskues på denne måde, så **vil det kunne forklare, hvorfor Marx' "pengekapi- talist" stiller sig tilfreds med at få en rente, der er mindre end den gennemsnitlige profitrate**, selvom dette strider imod kapitalens "bevægelseslove":

Vi så i det forudgående kapitel, at Marx hævdede, at renten **må** være **lavere** end profitraten, fordi renten er en **del af** profitten. Samtidig ville Marx imidlertid have profitraten til at udgøre krumtappen i distributionen af kapitalerne til de forskellige brancher og virksomheder. Derfor måtte han i den forbindelse se bort fra al **rentebærende** lånekapital, hvilket på hans egen tid - dvs. før aktiekapitalens vækst - udgjorde næsten hele den flydende kapital!

Denne modsætning kræver en forklaring på det forhold, at den rentebærende kapital stiller sig tilfreds med kun at få en rente og ikke den fulde profit. Hvorfor flyder pengekapi- talisternes penge ikke efter profitraterne, men kun efter renten?

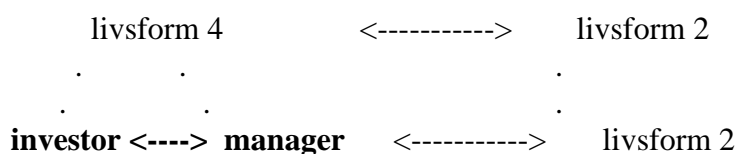
Ifølge Marx' eget kapitalist-begreb, så er en "pengekapi- talist" egentlig ikke en kapitalist, hvis hans praksis hverken indeholder investorsiden eller managersiden. Han er i så fald kun **pengeudlåner**. Hans penge bliver først til kapital i det øjeblik, han låner dem ud til en "rigtig" kapitalist, dvs. en, der er bærer af kapitalistens livsform. Det er kun ved, at pengeejeren låner sine penge ud til en, der varetager både investor- og managersiden, disse penge kommer til at **fungere som kapital**. Det betyder imidlertid ikke, at pengeejeren **selv** bliver bærer af kapitalistens livsform - snarere tværtimod. Han gør sig afhængig af, at **andre** er i besiddelse af kapitalistens praksis.

At være pengeudlåner er derfor ikke i sig selv en praksis, der er specifik for den kapitalistiske produktionsmådes sociale relationer: Alle pengeejende juridiske personer kan i princippet **låne penge ud**. Historisk set er pengeudlåneren, som Marx i øvrigt selv påpeger (Marx 1972 bog 3, p. 489), desuden meget ældre end kapitalismen.(1)

Udlån af penge kan også ske til mange andre formål end det at sætte en kapitalistisk produktion igang. Det karakteristiske for sådanne udlån er, at de gives med sikkerhed i "fast ejendom", og at udlåneren er sikret en på forhånd fastsat rente, uanset om pengene bliver anbragt produktivt eller ej. Det at kræve sikkerhed og fast rente kan netop ses som en klar **kontrast** til den måde, hvorpå den risikovillige og profitmaximerende kapitalistiske investor vil gribe sine investeringer an. Marx begrundede den faste rente med, at **"..bemærkelsesværdigt store eller små fortjenester er vederlaget for dygtighed eller for mangel på kyndighed, hvilket långiverne intet har at gøre med; for da de ikke ønsker at lide tab på det ene, bør de ikke have fordel af det andet."**(op.cit. bog 3 note 70 p.475)







I anden specifikation er der tale om en individuel, produktiv kapitalist, der ejer sin egen virksomhed og selv står for ledelsen af denne. Samtidig sørger han for at nedlægge de produktioner, der afkaster mindre end den gennemsnitlige profitrate, og i stedet skabe andre produktioner, der giver højere profit.

I den tredje specifikation foreslår jeg de to dele af kapitalistens praksis adskilt således, at **investoren** står for den finanskapitalistiske omdirigering af investeringerne til de i en given situation mest givtige brancher og selskaber, mens **manageren** står for den kapitalistiske ledelse i de enkelte selskaber og virksomheder. De varetager på denne måde hver sin side af kapitalistens praksis.(2)

I "bestyrelsen", hvor investorerne har sæde, ansættes det enkelte selskabs "direktion". Denne ledelse indkøbes til at drive selskabet og dets virksomheder, dvs. til at producere et afkast eller en værditilvækst i selskabet. Det vil med andre ord sige, at ledelsen skal skabe den **fornyelse i virksomhederne**, der er afgørende for afkastet og værditilvæksten. Omvendt er det investorens opgave at placere den finansielle kapital i værdipapirer, der repræsenterer selskaber, hvis virksomheder har gode muligheder for at skabe afkast eller værditilvækst. Det er investorens praksis, der **sikrer at kapitalen kan flyde**, mens det er managerens praksis, der **sikrer produktionen af fornyelse** i de enkelte selskaber.

Investoren svarer til det, man i dag kalder en **finanskapitalist**, der handler med værdipapirer, mens manageren svarer til det, der i livsformsanalysen kaldes **livsform 3** eller den karrierebundne livsform.

Hvis det anskues på denne måde, så bliver både livsform 3 og livsform 4 i hidtidig livsformsanalyse to specifikationer af et fælles grundbegreb, nemlig den individuelle eller produktive kapitalists livsform.

Vi har således ikke ét begreb for den livsform, der har sin plads i kapitalistens ende af produktionsmådens relationer, men hele tre begreber: a. **den produktive kapitalist**, b. **investoren** og c. **manageren**. Pointen er, at de hører til på **to** forskellige **trin** af specifikationerne, dvs. forudsætter to forskellige udgaver af produktionsmåden. Den finanskapitalistiske og aktieselskabsorganiserede variant var endnu ikke særlig udbredt på Marx' egen tid, hvilket formodentlig er medvirkende til, at han ikke selv udarbejder det tredje specifikationstrin teoretisk.

Marx argumenterer grundigt for, at bestyrerarbejdet er udskilt fra kapitalistens praksis. Selve det, at der overhovedet udspaltes et særligt bestyrerarbejde, kan han dog kun begrunde med "visse branchers størrelse", dvs. et rent empirisk argument. Han konstaterer, at sådan er det, og går på det grundlag igang med at vise, at bestyrerens funktion og aflønning må betragtes som en udspaltet del af driftsherrens (den pengelånende industrikapitalists) opgaver og drifts-

herregevinst.

Man kunne spørge, hvorfor Marx ikke gjorde mere ud af at specificere begreberne driftsherre og bestyrer teoretisk, samt hvorfor han så bort fra de managere, der producerer fornyelse, når hele meningen med "Kapitalen" var at udvikle og specificere de teoretiske begreber for den kapitalistiske produktionsmådes relationer og klassespecifikke former for praksis. Det roderi, der plager senere tiders klasseanalyser hidrører, så vidt jeg kan se, i vidt omfang fra, at de begreber Marx efterlod sig på dette felt, er teoretisk mangelfulde, nogle endda misvisende.

En forklaring på, at Marx ikke prøvede at udvikle begreberne driftsherre og bestyrer gennem en tredje teoretisk specifikation af produktionsmåden, kunne være, at han betragtede den **rentebærende kapital** som den forudsætning, der skulle bringe ham fra den individuelle industrikapitalist til den pengelånende driftsherre og dennes ansatte bestyrer. Selve denne forudsætning voldte kvaler, idet lånekapitalerne ikke flyder efter profitraterne, som de skulle, men kun efter en rente. Dette dilemma nåede Marx som nævnt hverken at opklare eller at erstatte med en begrebs-specificerende modifikation af konstruktionen.

Hvis man betragter dette ud fra det kulturteoretiske syn på pengeudlåneren, jeg formulerede ovenfor, så havde Marx også ret i ikke at gå længere, når opgaven var at udarbejde den kapitalistiske produktionsmådes **egne** begreber. For selve det at inddrage en pengeudlåner i problemstillingen betyder, at der ikke længere er tale om at udspecificere den kapitalistiske produktionsmådes eget grundbegreb, men om at indplacere den i en **samfundsformation**, hvor den overdetermineres og modificeres af mange **andre elementers** tilstedeværelse.

I så fald er begreberne driftsherre og bestyrer betinget af, at ikke-kapitalistiske pengeudlånere forsyner de industrielle kapitalister med pengemidler, der kun koster en rente, fordi pengenes ejere ikke har en praksis, der sætter dem istand til at skabe og tilegne sig en kapitalistisk driftsherregevinst.

Da Marx imidlertid ikke kunne lade være med at kalde pengeudlånerne for "pengekapitalister", var han ikke istand til klart at formulere denne skelnen imellem udarbejdelsen af produktionsmådens egne begreber og udarbejdelsen af de yderligere modificerede begreber, som hidrører fra brugen af produktionsmåden til at konstruere begrebet for en komplekst sammensat samfundsformation. I stedet løber den teoretiske specifikation gradvist ud i sandet og erstattes af empiriske ræsonnementer.

Men spørgsmålet er så, om det var korrekt, at den rentebærende lånekapital er den forudsætning, som i teoretisk henseende bør give anledning til at udskille begreberne driftsherre og bestyrer? Sådan så det ud for Marx, men man kan hævde, at det bl.a. hænger sammen med, at Marx ikke rigtig havde studeret det, vi idag kender til som **flydende aktiekapital**. Det er nemlig en form for kapital, som investeres i selskaberne - ikke af rentenydende pengeudlånere, men af profitmaximerende finansinvestorer. Finanskapitalisten, der spekulerer i aktieudbytter samt i aktiers og andre værdipapirers forventede værditilvækst, er ikke et fremmedelement i den kapitalistiske produktionsmåde, men en form for praksis, der kan **udspecificeres** fra det, der her er kaldt investorsiden af **kapitalistens praksis**. Det betyder, at det alligevel er muligt at foretage endnu en teoretisk specifikation af produktionsmåden - den Marx ikke selv foretog - og som ovenfor er kaldt for **den 3. specifikation**.

I denne specifikation fremkommer det, man kunne kalde den **aktieselskabs-organiserede variant** af den kapitalistiske produktionsmåde, og dens relationer er karakteristiske ved at forudsætte både et investor-endepunkt: **finanskapitalistens praksis** - og et manager-endepunkt: **managerens praksis**. Disse to er begge (empirisk set) meget løsere knyttet til den enkelte virksomhed end den individuelle industrikapitalist er, og fremstår derfor som to livsformer, der skarpt kontrasterer den selvstændiges livsform (eller livsform 1).

Investoren kan nå at handle aktier i mange forskellige selskaber dagligt og managerne bliver i øjeblikket gennemsnitligt under to-tre år i hver virksomhed. Denne udprægede bevægelighed i forhold til virksomhederne har i livsformsanalyserne været benyttet til at skelne den kapitalistiske produktionsmådes livsformer fra den enkle vareproduktions selvstændige livsform. Behovet for at etablere denne skelnen er måske grunden til, at livsformsanalysen ikke hidtil har beskæftiget sig med den individuelle industrikapitalist, fordi dennes praksis - specielt i den empiriske realisering - tilsyneladende **kan** være ganske vanskelig at skelne fra den enkle vareproducents.

I stedet for som Marx at udlede driftsherre-begrebet af den (begrebsmæssigt) udefra kommende rentekapital og bestyrer-begrebet af et tvivlsomt ræsonnement om visse branchers og virksomheders størrelse, så indebærer den 3. specifikation, at den individuelle industrikapitalists praksis udspaltes i henholdsvis investorens praksis og managerens praksis. Disse livsformer forudsætter det relationsbegreb, vi kan kalde **den aktieselskabs-organiserede finanskapitalistiske produktionsmåde**.

Finanskapitalisten er nu en rigtig kapitalist i teoretisk forstand, fordi hans praksis er en forudsætning for, at den flydende aktiekapital betragter aktier og andre værdipapirer som rene investeringsobjekter, der handles ud fra en forretningsmæssig spekulation i kursgevinster, afkast og værditilvækster.

I en **samfundsformation**, hvor denne variant af produktionsmåden optræder, kan der udmærket også være juridiske personer, der ejer opsparede pengemidler, som kan anbringes i finansmarkedet og herfra kanaliseres til de kapitalistiske selskaber. Det kan være feudale herskaber, koloniadministratorer, hærchefer, kaptajner etc. som i 17- og 1800'årene eller småsparere, pensionskasser, fonde, stater, interesseorganisationer mv. som i dag, der må låne deres penge ud til en bank for til gengæld at modtage en aftalt rente, og som får sikkerhed i bankens egenkapital, omsætning og faste ejendom. Banken har så mulighed for at arbejde i finansmarkedet som profitsøgende investor ved at handle med aktier og andre værdipapirer. Den større pengeejer kan også betale en børsmægler for at udføre investorens praksis for sig. Mægleren går på aktiemarkedet med pengene, hvorved kunden selv må tage aktiekapitalistens risiko, mens mægleren får en pris for at udtænke og foretage transaktionerne. Ligesom det i dag er muligt for privatpersoner selv at investere deres formue, hvor de mener, deres penge er bedst placeret.

Det karakteristiske er derfor, at banker, børsmæglere, investeringsselskaber og lignende varetager investorens praksis, når opsparede pengemidler udefra kanaliseres ind i den finanskapitalistiske produktionsmåde. Ydelsen fra denne praksis består i at **flytte rundt med** de investerede midler "i markedet" med henblik på at opnå det optimale afkast, dvs. i at handle med værdipapirer, der i form af bytteværdier betragtes som rene **midler** til at score

kursgevinster, værditilvækster eller årligt afkast. Til gengæld kan denne praksis tilegne sig en del af den individuelle profit enten i form af differencerne imellem indskudsrenten på den ene side og kursgevinster, værditilvækster eller årets afkast på den anden, eller i form af provenu.

Det rene investor-begreb er specificeret som en praksis, hvis middel er profitsøgende handler på finansmarkederne, og hvis indtjening består af kursgevinster, værditilvækster og årlige afkast af aktieposter.

Marx' bestyrer-begreb er tilsvarende lavet om, således at også det er en ren udspecifikation af industrikapitalistens praksis. Marx forsøgte at basere det på, at en driftsherre, der ikke kan overkomme sine opgaver, uddelegerer opgaverne med koordination, opsyn og kontrol af arbejdskraften. I den nye udgave er det et begreb, som følger nødvendigt med udspecifikationen af den flydende aktiekapital og denne specifikations udspaltning af den finanskapitalistiske investors praksis.

Investorens praksis forudsætter, at også managersiden af kapitalistens praksis specificeres som selvstændigt begreb. Den specifikke **ydelse** fra denne praksis er den produktion af fornyelse og anden form for økonomisk fortrinsstilling, som er betingelsen for den enkelte virksomheds evne til at producere individuel profit. Til gengæld kan denne praksis **tilegne** sig en del af den individuelle profit i form af en gage, honorarer, tantieme og lignende aflønningsformer.

## Konkluderende bemærkninger

For kort at summere op, så udvikler Marx på sit andet specifikationstrin begrebet **individuel kapitalist**. Ved at indføre begrebet lånekapital udskiller han derefter begrebet **driftsherre**, som er en individuel kapitalist, der låner den kapital, han arbejder med. Endelig lader Marx driftsherren ansætte en **bestyrer** til at varetage nogle af sine opgaver.

Hvis vi bibeholder Marx' andet specifikationstrin, så giver det to former for praksis, nemlig lønarbejderens og den individuelle kapitalists. Det afgørende for den videre specifikation af begreberne er, at kapitalistens praksis indeholder to egenskaber, der konstituerer hinanden i en indre sammenhæng, nemlig investorsiden og managersiden. Det betyder, at vi ikke er henvist til at lade den individuelle kapitalist låne penge, hvis vi skal frembringe et driftsherre-begreb. Vi kan simpelthen **spalte** kapitalistens praksis i to forskellige, men indbyrdes afhængige former for praksis, nemlig investorens og managerens.

Denne specifikation viser, hvorfor en pengeudlåner ikke er i besiddelse af kapitalistens praksis: Det er kun ved at stille ansvarlig kapital til rådighed - dvs. ikke ved at **låne ud til** en virksomhed, men ved at **købe sig ind i** en virksomhed og tage ansvar for dens gæld med hele sin aktiepost - at man kan tilegne sig et kapitalistisk afkast og ikke bare en fast rente.

Pengeudlåneren optræder som **kreditor** overfor virksomheden, forlanger en fast rente og kræver sikkerhed i virksomhedens faste ejendom. Investoren, derimod, involverer sig som ansvarlig medejer af virksomheden, dvs. indtræder som **debitor** for den gæld, virksomheden

måtte oparbejde og som ejer af den værditilvækst og det årlige afkast, den måtte producere.

Pengeudlånerens penge kan godt blive forvaltet som investorkapital, men det kræver i så fald, at de først **lånes ud** til en investor, som så investerer på kapitalistisk vis ved at handle på finansmarkederne og tilegne sig de gevinster, der måtte blive skabt. Ud af dette afkast skal investoren kunne betale rente til pengeudlåneren. Hvordan man end vender og drejer det, så kan pengeudlåneren med andre ord kun komme ind i billedet ved at blive hægtet på en praksis, der i forvejen varetager investorsiden. Noget helt andet er, at en investor også godt kan "låne" sine penge ud til en virksomhed uden at blive medejer og uden anden sikkerhed, end at virksomhedens regnskaber ser gode ud, hvis det tilgængæld kan give en høj rente. I så tilfælde er den høje rente et udtryk for, at investoren vil have del i det afkast, han forventer, den pågældende aktivitet vil skabe, og lånet vil typisk være kortfristet, så kapitalen ikke er bundet længere, end at den relativt hurtigt kan flyttes til et andet sted i markedet.

Den rentenydende pengeudlåner er således ikke i besiddelse af nogle af de afgørende egenskaber ved kapitalistens livsform. Derfor kan pengeudlåneren heller ikke tilegne sig hele den individuelle profit. Det kan investoren og manageren imidlertid heller ikke. Men det skyldes, at de kun besidder hver deres **del** af kapitalistens praksis og derfor hver for sig udelukkende kan tilegne sig en del af den individuelle profit.

Når en virksomhed låner penge, vil en del af profitten gå til en fast rente. Den resterende driftsherregævindest er en variabel størrelse, men kun investorernes andel af denne synes umiddelbart at være variabel, fordi managerne får udbetalt faste gager. Mit empiriske materiale siger mig imidlertid, at dette ræsonnement ikke rigtig fanger managernes forhold til virksomhederne.

Ofte får de udbetalt en fast gage, som en virksomhed har måtte love dem for at trække dem til virksomheden. Men det variable kommer ind på en anden måde. Hvis f.eks. en leder eller en forsker viser sig at kunne "skabe resultater", så vil andre virksomheder forsøge at købe ham over til sig. I så fald kan den virksomhed, der i øjeblikket har ham ansat, forhøje hans gage i et forsøg på at holde på ham. Omvendt kan den afskedige ham med øjeblikkelig varsel, hvis bestyrelsen eller direktionen vurderer, at han ikke kan skabe de ønskede resultater - og i så fald bortfalder (efter det "gyldne håndtryks" udbetaling) hans krav på en del af den individuelle profit straks. For managernes vedkommende ligger det variable derfor ikke kun i en variabel gage, men først og fremmest i skiftende ansættelser.

Deraf slutter jeg, at managernes individuelle og variable gager samt deres individuelle spring fra den ene virksomhed til den anden er betinget af, at deres praksis på den ene side er afgørende for virksomhedernes individuelle profit, og at de på den anden side aflønnes af den individuelle profit. Deres indtjening skal derfor sammenlignes med afkastet til investorerne og ikke, som man ofte gør, med de øvrige ansattes lønniveau.

## Varianter og modeller

Ved hjælp af det andet og det tredje specificationsstrin er det muligt at fremstille mange

mulige modeller af den kapitalistiske produktionsmåde. De rene varianter udgøres dels af den individuelle kapitalist, der arbejder med sin egen kapital, dels af aktieselskabet, der ejes af investorer og drives af managere.

Men andre modeller, der indbygger elementer fra samfundsformationen iøvrigt eller kombinerer elementer fra de to specifikationstrin, er også mulige. En kendt variant er den individuelle kapitalist, der låner yderligere penge til at arbejde med. En anden er den individuelle kapitalist, der ansætter managere til at varetage nogle af de afgørende funktioner i virksomhederne. Denne variant kommer historisk set før aktieselskaberne, men logisk set må manager-begrebet hentes i den tredje specifikation (hvilket minder om, at man ikke skal forvente, at kulturhistoriens og begrebsspecifikationernes rækkefølger stemmer overens!).

En tredje variant består af den individuelle kapitalist, som for at udvide virksomheden udsteder aktier til fremmede investorer. Som i tilfældet med William Lever kan en individuel kapitalist både udstede aktier til salg på aktiemarkedet og til medarbejdere - det sidste udelukkende som middel til at binde uundværlige managere yderligere til selskabet. En fjerde variant udgøres af investorer, der danner et aktieselskab for at starte virksomheder. En femte består af et aktieselskab, der finansierer yderligere aktiviteter ved at låne penge til fast rente. Der kan tænkes mange andre og mange flere varianter, jeg har blot ville antyde, at dette nu er muligt ved at udnytte de grundlæggende specifikationer.

Dette kapitel har været koncentreret om at studere mulighederne for at udspecificere begrebsrelationer, der giver plads til og som nødvendiggør en specifik manager-praksis eller karrierebunden livsform. Min foreløbige konklusion er, at dette faktisk er teoretisk muligt. Den næste opgave bliver at omsætte disse relationer til et "endepunkt" i form af en mål-middel problematik med henblik på at udvikle begrebet for en selvreproducerende form for praksis. Men først vil jeg (for en kort bemærkning) vende tilbage til klasseanalyserne for at bringe kommentarerne til disse det skridt videre, som studiet af "Kapitalens" klassebegreber giver mulighed for.

## **NOTER TIL KAPITEL 8:**

1. Aristoteles kritiserer for eksempel, de der låner penge ud udelukkende med det formål at få flere penge. Det kalder han khrematistik.
2. Ved hver specifikation af kapitalistens praksis, vil der også ske ændringer med begrebet lønarbejder, da de to livsformer jo er hinandens forudsætning. At specificere livsform 2 ligger dog ud over denne bogs emne, men vil iøvrigt være meget interessant. Et igangværende arbejde viser, at arbejdsbegrebet i lønarbejderlivsformen kan udskilles i tre

forskellige, nemlig det retfærdige, det loyale og det solidariske. Disse har hver især indflydelse på den måde hvorpå, den empirisk eksisterende lønarbejder opfatter sit arbejde. På den enkelte virksomhed kan lønarbejderne være i konflikt med hinanden, netop fordi de opfatter begrebet arbejde forskelligt.

## KAPITEL 9

### ET SIDSTE BLIK PÅ KLASSETEORIERNE

Efter at have vist at livsform 3 fremkommer ved en specificering af den individuelle industrikapitalist, nærmere bestemt det jeg har kaldt **managersiden af dennes praksis**, kan man kaste nyt lys over den nye klasseanalyses måder at anskue karrierefolk på.



Udgangspunktet for den nye klasseanalyse er ønsket om at **placere** de mennesker, der jobmæssigt befinder sig imellem lønarbejderne på den ene side og kapitalisterne på den anden. Problemet er, at ingen af forskerne er enige om, hvordan dette "mellemlag" skal placeres. Nogle mener, at det skal placeres indenfor eller imellem de klasser, Marx har udspecificeret, mens andre mener, at man må lave et helt nyt klassebegreb for at kunne analysere disse mennesker.

På et punkt er alle dog enige: mellemlagene er **ikke** under nogen omstændigheder kapitalister. Dette underbygges af, at kapitalister **besidder** produktionsmidlerne i modsætning til de andre klasser, der er **adskilt** fra dem. Nogle forskere hæfter sig ved, at mellemlaget i stedet besidder "kulturel kapital". På denne måde adskiller det sig fra både lønarbejderne og kapitalisterne og kan derfor anskues som en særlig livsstil.

Under mit arbejde med "Kapitalen" viste det sig, at mellemlags-problemstillingen kan gribes an på en helt anden måde, nemlig ved at udspecificere Marx' kapitalistbegreb. En del af de træk, der betragtes som karakteristiske for mellemlaget, fremkommer i den teoretiske begrebsudvikling som **indbyrdes afhængige egenskaber** ved managerens praksis. Problemet har imidlertid været, at **manager**begrebet først kommer frem ved en tredje specifikation af den kapitalistiske produktionsmådes begreb, som Marx ikke selv udførte.

Begrebsmæssigt kan der godt udarbejdes en særlig klasse, der er udspecificeret fra begrebet **den individuelle kapitalist**. I denne tredje specifikation er managerens praksis og investorens praksis skilt ud fra hinanden, hvilket betyder, at de også forudsætter hinanden. Pointen er, at hverken manageren eller investoren tilegner sig hele profitten, som tilfældet er med den individuelle kapitalist, fordi de hver især kun varetager en **del** af denne praksis.

Hvis det anskues på denne måde, så kan mellemlaget - ihvertfald den del af dets karakteristiske træk, der er lagt frem her - ikke analyseres med de klassebegreber, Marx har specificeret.

I et af sine empiriske eksempler viser Marx, at det arbejde, bestyreren udfører i en virksomhed, både er produktivt og udbytende. Derfor er det forståeligt, hvorfor nogle af forskerne indenfor klasseanalysen mener, at mellemlaget skal anskues som en del af et "småborgerskab". Men Marx påpegede selv, at denne sammensætning af produktive og udbytende elementer **ikke** var en teoretisk specifikation af bestyrerbegrebet, men som nævnt et empirisk eksempel. I empiriske analyser skal man jo ofte bruge flere begreber på én gang for at forstå, hvordan forskellige træk er flettet sammen i det enkelte menneskes liv. Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at der kan specificeres en indre logisk sammenhæng imellem disse træk - snarere tværtimod fordi de allerede hver især er konstitueret af andre begrebsrelationer.

Heller ikke Højrup og Christensen har udspecificeret den karrierebundne livsform (livsform 3) fra industrikapitalisten. De anskuer livsform 4, dvs. kapitalisten, som synonym med investoren. En mulig forklaring på dette er, at de har beskæftiget sig med den variant af den kapitalistiske produktionsmåde, der her er kaldt den aktieselskabsbaserede, hvor der er tale om flydende finanskapital. I denne variant er kapitalistens praksis som vist splittet op i to selvstændige former for praksis, nemlig investorens og managerens. Men ingen af disse to er kapitalister i den forstand, Marx udvikler begrebet på det andet specifikationstrin, fordi de

varetager hver deres del af denne praksis.

Dette kan som nævnt også være en grund til, at livsform 4 ikke før har være specificeret ud som en selvreproducerende praksis. Fordi kapitalisten er blevet gjort synonym med investoren, har Højrup og Christensen helt set bort fra kapitalistens anden funktion - den at **skabe produktion af merværdi**. Oveni dette kommer, at det **kan** være svært i empirien at skelne den individuelle kapitalists praksis fra den enkle vareproducents praksis.

Man kan stille sig det spørgsmål, hvorfor traditionel klasseanalyse går ud fra som givet, at det vigtigste kriterium for klassetilhørsforhold er henholdsvis besiddelse af eller adskillelse fra produktionsmidlerne?

Svaret er selvfølgelig, at dette kriterium er nødvendigt på Marx' 1. specifikationstrin for at kunne udspecificere begreberne kapital og lønarbejde. Selvom de fleste begreber transformeres radikalt på 2. specifikationstrin, så gælder forholdet imellem besiddelsen af og adskillelsen fra produktionsmidlerne stadig på dette trin. Til gengæld undergår det en fuldstændig transformation på 3. specifikationstrin, både fordi kapitalistens praksis splittes op i forskellige livsformer, og fordi aktiekapital kan **ejes** af helt andre juridiske personer end de kapitalistiske investorer, som får overdraget ansvaret med at drage omsorg for kapitalens rette placering. Også lønarbejders opsparede penge kan nu forvaltes som finanskapital i investorernes praksis. Lønarbejderne kan med andre ord godt eje kapitalen, uden at produktionsmåden går op i limningen af den grund.

Jeg mener godt, man til nød kan benytte en skelnen imellem besiddelse og adskillelse på det tredje specifikationstrin, men den skal i så fald specificeres i forhold til de forskellige former for praksis, der fremkommer på dette trin, og det er nødvendigt at skelne imellem produktionsforholdets struktur og arbejdsprocessens struktur, i stedet for som tidligere bare at tale om forholdet til produktionsmidlerne.

**Produktionsforholdets struktur** er den side af produktionsmådens begreb, der beskriver, hvorledes det nødvendige produkt og merproduktet tilegnes af de forskellige klasser. I den kapitalistiske produktionsmåde er ejendomsforholdene afgørende i denne forbindelse.

**Arbejdsprocessens struktur** beskriver den måde, hvorpå det nødvendige produkt opsplittes og genanbringes i den fornyede produktionscyklus. I den kapitalistiske produktionsmåde er besiddelsen af de kvalifikationer, der skal til for at kunne igangsætte og styre den samlede produktionsproces afgørende i denne forbindelse.

Ud fra denne skelnen imellem de to sider af produktionsmåden, så **besidder** karrierefolkene i arbejdsprocessens struktur, mens de **ikke ejer** i produktionsforholdet. Lønarbejderne **besidder ikke** i arbejdsprocessens struktur, ligesom de heller **ikke ejer** i produktionsforholdet. Investorerne **besidder ikke** i arbejdsprocessens struktur, mens de **ejer** i produktionsforholdet.

Når produktionsmåden er placeret i en samfundsformation, hvor lønarbejdere og managere kan spare op og sætte penge i banken - hvilket ligner den empiriske situation klassenalyserne plejer at beskæftige sig med - bliver forskellen imellem besiddelse og adskillelse endnu mere tvetydig. I så fald er man nødt til at tilføje, at karrierefolkene godt kan **eje og udlåne** i produktionsforholdet, lønarbejderne godt kan **eje og udlåne** i

produktionsforholdet og investorerne godt kan **låne eller formidle** kapital i produktionsforholdet.

Denne noget kluntede og utilfredsstillende måde at fremstille kompleksiteten i den aktieselskabsorganiserede variant af produktionsmåden på illustrerer, hvorfor klasseanalysen må slå knuder på sig selv for at kunne bruge begrebsparret adskillelse og besiddelse til at definere "klasser" med. Det almindelige er, at når man ikke ved hjælp af begreberne adskillelse/besiddelse kan udskille mellemlaget som en klasse for sig selv, så forsøger man i stedet at lede efter forskellige empiriske kendetegn, der kan siges at **være fælles** for denne "klasse". Dermed er hele den teoretiske problemstilling ubemærket skiftet ud med en søgen efter observerbare fællestræk, der kan definere en delmængde af befolkningen.

Det, jeg i stedet foreslår, er, at man genoptager arbejdet med at specificere de **egenskaber** ved en klasses praksis, der **gensidigt betinger hinanden**. Det vil på en helt anden måde fremme mulighederne for at udvikle klassebegreberne, først som selvreproducerende former for praksis, dernæst som livsformer med hver deres specifikke begrebsverden.

Konklusionen på dette arbejde med de nye klasseteorier er, at de trods inspirationen fra Marx egentlig ikke har forstået den teoretiske arbejdsmåde, han lancerede - og derfor heller ikke rigtig forstår den anti-ontologiske og ikke-empiristiske karakter af hans teoretiske klassebegreber. Den første afsporing finder sted, fordi man ikke kan forstå, at begreberne bliver til i en teoretisk specificationsproces, hvor **de forandres** radikalt fra det ene trin til det næste. Ved at tillægge dem bare en minimal ontologisk status bliver disse forandringer til det rene mysterium, for hvordan kan noget, man lige har identificeret, i næste omgang være noget helt andet, samtidig med at den første udgave i en vis forstand stadig er gyldig?

Den fuldstændige forandring af begreberne, Marx udarbejder i sit andet specificationsstrin, demonstrerer tydeligt den specificerende arbejdsmåde, men netop disse forskelle imellem værditermerne og pristermerne har også givet anledning til en omfattende litteratur, der tolker dem som et resultat af "inkonsistens" i hans teoridannelse. På den baggrund er det måske ikke så mærkeligt, at man afholder sig fra at gå videre og udarbejde et tredje og fjerde specificationsstrin for at udvikle nye frugtbare begreber til at analysere med.

Uden at arbejde med begreberne som rene analyseredskaber, der transformeres, når de specificeres, og som kan korrigeres og specificeres igen og igen, mener jeg ikke, man får noget nyttigt ud af klassebegreberne - snarere tværtimod. Det er derfor forståeligt, at "den nye klasseanalyse" i realiteten giver op og bliver til en klassifikatorisk søgen efter delmængder af befolkningen, der lader sig klassificere udfra empiriske fællestræk. Empirismen tilbyder her en metode til erstatning for den måde at udarbejde teoretiske begreber på, Marx benyttede, men som de nye klasseteoretikere ikke rigtig forstod og efterhånden måtte opgive.

Efter gennemgangen af den nye klasseanalyse på baggrund af læsningen af Marx og udarbejdelsen af det tredje specificationsstrin, vil det næste kapitel vende tilbage til arbejdet med at udvikle begreber på grundlag af dette tredje specificationsstrin. Kapitlet vil forsøge at **specificere de egenskaber, der betinger hinanden** indenfor den karrierebundne livsform.

**KAPITEL 10**  
**SPECIFICERING AF DEN KARRIEREBUNDNE**  
**LIVSFORM**

Resultatet af det, der her er kaldt **det tredje specifikationstrin** i den kapitalistiske

produktionsmåde, er, at den karrierebundne livsform har en mulig teoretisk plads som "endepunkt" for ganske bestemte relationer, nærmere bestemt ved at være afgørende for de enkelte virksomheders evne til at **skabe individuel profit**. Til gengæld kan denne livsform **tilegne** sig en del af den individuelle profit og for denne "indkomst" selv genskabe sin evne til at producere nye resultater for en (eller anden) virksomhed.

I første omgang kan vi derfor regne med, at der er tale om en mulig **praksis**, der leverer en bestemt type af "bidrag", og som til gengæld kan tilegne sig en bestemt type af "indkomst".

Denne praksis ser endvidere ud til at være selvreproducerende, idet den er istand til at **omsætte** den bestemte indkomsttype til nye leverancer af (dens særlige form for) bidrag til virksomhederne. Måden hvorpå dette foregår, må derfor kunne specificeres som en særlig form for **mål-middel** problematik, ligesom det må være muligt at specificere de måder, hvorpå bidraget til virksomhederne **påvirker** den udbetalte indkomst.

Kun hvis det lykkes at specificere begge disse sider af managerens praksis, vil man kunne nå frem til et selvstændigt praksisbegreb.

I det følgende vil jeg ad forskellige veje forsøge at nå lidt længere med disse specifikationer for at afprøve mulighederne for at opbygge et livsformsbegreb, der er strukturelt forskelligt fra den selvstændige livsform - livsform 1, lønarbejderlivsformen - livsform 2 og livsform 4 (investorens livsform).

## Specifikation af unicitet

Managerens ekspertise efterspørges af aktieselskaber og enkeltvirksomheder, hvis overlevelse afhænger af deres evne til at skabe værditilvækst eller årligt afkast. Som en af meddelerne, der er administrerende direktør, sagde: "Og det er det, vi er sat i verden til, det er at tjene penge." Denne evne afhænger af, om virksomhederne er istand til konstant at forny deres konkurrenceevne, forstået som deres evne til at fremstille varer, der har en **lavere** produktionspris end markedsprisen. Den individuelle profit består af differencen imellem disse to priser. Det er derfor gennem den indbyrdes **konkurrence om hele tiden at være foran hinanden** indenfor produktionsprocesser, produktudvikling, marketing m.v., at de enkelte virksomheder har mulighed for at skabe den individuelle profit, som gør det muligt for dem at tiltrække og bibeholde aktiekapital i selskaberne.

Hvis produktionsprisen ikke kan holdes tilstrækkeligt under markedsprisen, så nedlægges virksomheden. Bo Nielsen, der er administrerende direktør for en engrosvirksomhed, forsøgte på et tidspunkt at rekonstruere en - set fra investorernes side - urentabel produktionsvirksomhed. Engrosvirksomhedens ejere, der var skibsredere, havde købt en konkurstruet slikfabrik af eneejeren, fordi 25% af deres omsætning lå på slikprodukterne fra denne virksomhed:

*"Vi startede med.. dagen efter jeg havde overtaget roret dernede, da fyrede jeg halvdelen af medarbejderne og fik skåret ned på halvdelen af med-*

arbejderstaben - punkt 1. Det gjorde jeg, fordi lønomkostninger var alt for store. Altså man producerede enormt tungt. Man havde.. den største omkostning, man havde dernede på slikfabrikken, var lønomkostningerne. Derfor måtte vi ligesom bringe lønomkostningerne ned lige her og nu. Fordi hele processen og den måde man kørte tingene på dernede, den bevirkede, at man havde fat i den samme vare flere gange, og varen lå faktisk også og blev halvdårlig. Den lå og blev hård, inden man fik den i poser. Det var en af de væsentligste opgaver. Den anden væsentligste opgaver var, at noget af maskineriet var for gammelt. Altså man havde et afvejningssystem, som lagde fra 25 til 50% for meget i poserne. Og derfor gik jeg ind og købte en ny vejmaskine til en kvart million kroner også samtidig. Det var min næste handling.

Den tredje handling det var at gå igang med leverandørerne og begynde at forhandle med samtlige leverandører. Den tidligere ejer havde aldrig fortalt, hvem der ejede foretagenet nu, så mange troede, det stadig var ham. Og det var det jo rent faktisk ikke, så jeg gik igang med at forhandle med samtlige leverandører, og det betød at fremfor at betale kontant, så fik vi 30 dages kredit. Og mange af råvarerne fik jeg billigere priser på, og det bevirkede, at vi rent faktisk på råvarerne producerede 1 kr. billigere kiloet, og det gjorde vi en måned efter overtagelsen. Det næste, som jeg så gik i gang med, det var at skulle have en fabrikschef, driftsleder, og ham bad jeg et bureau - Lisberg - om at hjælpe mig med at skaffe, fordi jeg var klar over, at det var en produktionsteknisk ting, og jeg havde ikke forstand på produktion. Jeg har lidt mere forstand på produktion idag, end jeg havde dengang. Men jeg var klar over, at jeg skulle have nogle mennesker til at hjælpe mig med at køre den daglige drift derovre. For du kan ikke sidde i København og køre en fabrik på Fyn, samtidig med at du har et problembarn i København, du er på vej til at rette op. Så derfor bad jeg om at få hjælp til at finde en driftsleder. Og det fandt de. En dygtig mand. Og så gik vi ellers i gang med flere store problemer.

Vi løste et problem, som den tidligere ejer aldrig havde kunnet løse, det var at genbruge afskæret. Han havde flere tons stående dernede i plastikposer, han vidste ikke, hvordan man skulle genbruge det. Og vi havde snakket om det mange gange, og han blev sur hver gang, jeg bragte det op og sagde; kan vi ikke få løst det her genbrugsslik? Og det kunne man ikke, og jeg fik at vide, at jeg skulle ikke blande mig og det ene og det andet. To måneder efter overtagelsen, da genbrugte vi afskæret. Og det løste vi ved ganske simpelt at gå ud at spørge. Vi havde ikke selv forstand på det, så må man spørge folk, der har forstand på det. Så vi spurgte en af vores kontaktpersoner i England, en slikfabrik derovre, og der havde vi en mand ovre i to dage, så kunne vi genbruge afskæret. Så det var altså også med til at bringe omkostninger ned. Så begyndte jeg selv at tage fat på eksport, så jeg har altså også prøvet at have med eksport at gøre. Så jeg begyndte stille og roligt at kigge på eksportmarkeder. Nogle gamle markeder som den tidligere ejer selv havde prøvet at opdyrke gennem tiderne, og som han havde misrøgtet. Så begyndte jeg at tage fat i nogle nye ting. Og jeg fik

*nogle projekter startet op i Norge, hvor jeg leverede til en af Norges største konfekturfabrikker, Nina Bergen, der leverede vi noget i "privat labels" til dem. Jeg begyndte at arbejde på at udvikle nogle nye produkter til det norske marked. Jeg havde et meget spændende projekt i Sverige, som vi lå og kørte noget test på på Øland. Og som godt kunne være blevet til meget. Og på det tidspunkt, da vi gik ind og lukkede fabrikken, da havde jeg rent faktisk de første ordrer til det finske marked også. Og det der var årsagen til, at vi i efteråret '87 lukkede fabrikken, det var, at jeg kunne begynde at se, at disse eksportforretninger var begyndt at komme op, og jeg kunne begynde at se at tonsene, de lå til os.*

*Det der var problemet på fabrikken, det var, at vores omkostninger stadigvæk var for store. Altså det var manuelt - håndkraft - meget af det, selv om vi, i perioden fra '85 til vi lukkede, havde fået mekaniseret mange af tingene derovre, havde fået kørt mange af tingene automatisk over, så manglede vi alligevel nogle stykker. Og vi kunne se, at nu ville tonsene komme, og så ville det opstå.. så ville det næste problem komme og så det næste problem, det var, at vi omkostningsmæssigt skulle investere i nye maskinerier. Og vi skulle investere et sted imellem 4 og 5 mill. kr. i nogle nye maskiner. Og så kunne vi se, så fik vi igen et nyt problem, så havde vi ikke tons nok igen. Og så ville vi komme til at løbe efter det, så derfor gik jeg første i tiende.. nej det var i midten af oktober måned i 1987, gik jeg til bestyrelsen og anbefalede, vi lukkede fabrikken. Og det sagde man ja til, og så gik jeg igang med at afvikle den. Og da vi nåede 1. februar 1988, da var den afviklet.*

*Så vi lukkede den, og vi kom ud af det sådan rimeligt fornuftigt. Men alligevel med tab. Så det er også en operation, der har været i den mellemliggende fase også, hvor jeg har været inde dels at prøve på at køre en fabrik, prøvet på at få den bygget op, og vi nåede også at se, at vi omkostningsmæssigt.. vi fik styr på en masse af omkostningerne. Men mange af dem.. det var.. det var for hårdt igen med de menneskelige omkostninger. Og så også det at afvikle det, så det har jeg altså også prøvet."*

Eksemplet viser med al tydelighed, at hvis investorerne ikke kan opnå tilstrækkelig med profit nedlægges produktionen hurtigst muligt. Beskrivelsen af Unilevers udvikling illustrerer på mange måder en anden central ting, nemlig nødvendigheden af at være foran konkurrenterne. "Smørhandlerne" konkurrerede indbyrdes om produktionsprocesser og produktudvikling indenfor først og fremmest margarineproduktion, senere også indenfor de mange følgeindustrier. William Lever satsede på en forbedring af sæbekvaliteten, og koncernen Unilever har, som vi har set, et meget godt ry i branchen, hvad angår marketing.

Det, den enkelte virksomhed efterspørger hos managerne, er dermed kreativitet og nye ideer til, hvordan den skal forny sig for at kunne klare sig i konkurrencen om at være foran. Eller eventuelt managernes evne til at se, at produktet ikke er rentabelt, så man i tide - dvs. uden alt for store tab - kan nedlægge produktionen. Af den grund er det også den **eksklusive brugsret** til denne vurderingsevne, kreativitet og de nye ideer, som virksomheden efterspørger hos en leder, en forsker, en tekniker, en planlægger eller anden ekspert. Det er kun, hvis en ny idé

kan udnyttes, **før end** konkurrenterne får fat i den, at den er et effektivt middel til at bringe sig foran disse.

Produktchefen og salgschefen i den danske afdeling af en stor hollandskejet fødevarerkoncern udtrykker det på denne måde:

*"Vi gør det bare bedre end dem. Det er egentligt det, det dybest set drejer sig om, det er at gøre tingene før og gøre dem bedre end de andre, ikke. Vi tror selv, at vi produktudviklingsmæssigt og produktmæssigt er et skridt foran. Og det opfatter vi som værende rimelig vigtigt. Og det hænger måske sammen med, at vores koncern har set, at det her område er attraktivt, før de andre er vågnet op, altså rent produktudviklingsmæssigt. Så prøver vi også at virke rimelig seriøse, altså vi går ikke ud med, som nogen gør, med kanonen, og siger, nu skal I bare se at få væltet nogen varer på hylderne. Vi prøver at sige, jamen vi har nogle langvarige relationer, specielt når du er på et professionelt marked, der er du nødt til at bygge på langvarige relationer."* (Kim Jensen, produktchef.)

*"Ja, det er vel, at man har en lille smule fornemmelse for, hvad der rør sig derude, og hvad der sker. Og vi har ihvertfald i de sidste åringer her været virkelig gode til at tilpasse os. Vi satte noget igang for 2 år siden.. og jeg kan da sige dig, at min chef var.. ikke alt for begejstret, men OK så gav han sig så. Og det høster vi af idag... Og det er sådan nogle ting.. vi er de første, der har lagt ind på den måde. Nu begynder.. men det får du aldrig lov til, fordi folk finder så ud af, hvad det er, det er, ikke."* (Erik Mogensen, salgschef.)

Den danske virksomhed LEGO er et andet eksempel på en virksomhed, der meget målrettet satser på at være langt foran konkurrenterne. Tidligere kørte virksomheden en mængde retssager mod efterligninger af deres produkter, men resultatet var ofte at de tabte. "Du kan være dødsikker på, at seks måneder efter lanceringen af et nyt produkt, så ligger der en kopi i en anden emballage"; har koncerndirektør Torsten Rasmussen udtalt. I stedet satses på, at hver gang en pirat, som de kalder det, kommer med en efterligning af et af deres produkter, sender Lego nye produkter ud på markedet i stedet. Flere gange om året sendes nye produktserier på markedet. På denne måde sikrer de sig kontinuerligt at holde konkurrenterne fra døren. Det værste der kan ske for sådan en virksomhed er, at dens medarbejdere indenfor produktudviklingen bliver købt af en konkurrerende virksomhed og dermed tager sin viden om LEGO med sig.

Det at kunne holde på sine produktionshemmeligheder er nødvendigt for mange virksomheder, hvis de vedblivende vil være forrest på markedet. Salgschefen Erik Mogensen fortæller:

*"...Og så har vi været gode til at sætte nye ting ind, der sådan passer ind. Sidste år startede vi en pastalinje op. ...Ja, nu er der jo også kommet en ny teknik, der hedder aseptic filling. Og det gør, at vi idag er istand til at lave produkter helt uden tilsætningsstoffer, konserveringsmidler, farvestoffer.. helt fuldstændig rene. Vi har fire supper, vi lancerede i februar uden ét*



*eneste E-nummer - på brik. (...) Og endnu er vi de eneste, der kan lave sådan noget. Og det er jo et kæmpe plus at have... Det er sgu sådan en Ole Opfinder, der har fundet ud af det. Men vi har fået kontakt til ham. Og han kan altså ikke producere mere, end vi kan tage. Så længe han kan det, så er der ingen, der kommer ind i billedet, vel. Og så udvikler vi selvfølgelig bare i takt med, at han kan klare mere. Så laver vi sgu bare noget mere."*

Også indenfor bankverdenen er konkurrencen hård. Noget relativt nyt er at satse på målrettet medarbejderudvikling:

*"Ja, altså.. pengesedlerne ser jo ens ud i alle pengeinstitutter. Produkterne er det samme. De hedder noget forskelligt, men det er nøjagtig det samme. Og vi ved udemærket godt, at vi kan sagtens finde på et eller andet nyt smart, og så kan det kopieres ligeså hurtigt, som en ny avis kan trykkes. Det eneste vi ved, de andre ikke kan kopiere, det er når vi meget systematisk går igang med at udvikle nogle medarbejdere i en bestemt retning."(Jens Martens, direktør i en af deling af Unibank i Nordsjælland)*

Imodsætning til den enkle vareproducent er manageren eller specialisten således ikke producent af massevarer, men sælger tværtimod en form for **eneret** til sine evner til at skabe konkurrenceforbedrende **fornyelse** i en virksomhed. Det, som manageren fordrer til gengæld, er "arbejdsbetingelser", der gør det muligt for ham igen at skabe nye eksklusive ideer til fornyelse. Man kunne sige, at det er dette at være bundet til den stadige bestræbelse på at skabe sig de optimale arbejdsbetingelser, der lægges vægt på med termen **karrierebunden livsform**.

I den enkle vareproduktion er der tale om en produktion af massevarer. Det vil sige, at den selvstændiges problematik handler om at få de samlede omkostninger (dvs. stykomkostningerne gange det producerede antal varer plus de faste udgifter) til at være så meget lavere end indtjeningen (dvs. det leverede antal varer gange markedsprisen), at det er muligt løbende at investere i nyt produktionsudstyr for at bevare konkurrenceevnen. Dette er nemlig forudsætningen for at forblive økonomisk selvstændig. Investeringerne i kapacitetsudvidende eller omkostningsbesparende anlæg, maskineri etc. må med andre ord ikke skabe nye "overheads", dvs. faste omkostninger, der overstiger den muliggjorte indtjening. (Højrup 1989, p. 93-94)

Det centrale i den selvstændige livsform er med andre ord at kunne opbygge et produktionsapparat, hvis **brugsværdi** gør det muligt for virksomheden at skabe en indtjening, der hele tiden giver plads til **selvfinansiering** af de nyinvesteringer, der er nødvendige for konkurrenceevnen.

Mens den **selvstændige livsforms problematik** derfor drejer sig om, hvorledes man skal arbejde og investere for at forblive økonomisk selvstændig, så drejer **den karrierebundne livsforms problematik** sig om løbende at skabe sig de arbejdsbetingelser, der gør det muligt at udvikle nye eksklusive ideer til, hvordan en virksomhed bringer sig foran sine konkurrenter på et eller flere områder.

Det andet problem om det er muligt at opretholde kontrasten imellem den

karrierebundnelivsform og lønarbejderlivsformen er ikke længere så prekært, som det tidligere har været, fordi den karrierebundne livsform nu udlæses fra den modsatte ende af produktionsmådens relationer, og derfor nødvendigvis **må** være strukturelt forskellig fra lønarbejderlivsformen.

Det centrale for lønarbejderlivsformen er, at mindsteprisen på arbejdstid er sikret gennem en tarif. Denne tarif afhænger af fagforbundets evne til at skabe det monopol overfor andre faggrupper, som sikrer medlemmerne en privilegeret pris for deres arbejdstid. Opretholdelsen af dette tarif-system kræver, at de enkelte faggrupper løbende forhindrer hinanden i at "overtage andres arbejde" til en billigere pris.

Overfor den enkelte virksomhed drejer lønarbejderlivsformens problematik sig om at skabe og opretholde den indbyrdes disciplin eller "solidaritet" blandt arbejdskammerater, der gør det muligt at skabe en social **modstand**, som forhindrer ledelsen i at presse tempo og andre arbejdsbelastninger vilkårligt højt op. Både den "sociale modstand" på den enkelte virksomhed og fagforbundenes evne til at monopolisere salget af arbejdstid generelt er som **problematik** i praksis betinget af lønarbejderlivsformens plads i den modsatte ende af produktionsmådens relationer i forhold til investorer og managere.

Både det at bruge den sociale modstand som middel overfor den enkelte arbejdsgiver og det at bruge monopoliseringen af salget af arbejdstid som middel til at opnå generelle løntariffer står i skarp kontrast til de midler og egenskaber, der karakteriserer den karrierebundne praksis. For denne praksis ville det at solidariser sig med andre imod arbejdsgiveren stride direkte imod den enkelte managers bestræbelser på til stadighed at opnå de optimale arbejdsbetingelser for sig selv, både hvad angår de ansvarsområder man får tildelt, den dispositionsfrihed og de ressourcer man får stillet til rådighed og den gage, man får udbetalt.

At stille sig solidarisk med andre imod en virksomhed er **uforeneligt** med at skulle leve af at sælge virksomheden eksklusive midler til dens kamp imod konkurrenter og andre udenforstående, der kan true dens fortrinsstilling.

I visse tilfælde kan der dog opstå modsætningforhold mellem eksperten og virksomheden. Det kan for eksempel være, hvis virksomheden ikke stiller tilstrækkelig gode arbejdsbetingelser til rådighed. I disse tilfælde kan en hel gruppe af medarbejdere gå fra den pågældende virksomhed og starte deres egen. Det ses ofte indenfor reklame, edb- og modebranchen. Men det ses også indenfor mere almindelige produktionsvirksomheder. I "værste fald" medfører det, at den oprindelige virksomhed løbes overende.

Min konklusionen på disse kontrasteringer i forhold til de andre livsformer er, at vi på grundlag af den tredje specifikation godt kan regne med at have et praksisbegreb, der hverken er foreneligt eller delvis identisk med begreberne den selvstændige livsform/livsform 1 og lønarbejderlivsformen/livsform 2.

Den karrierebundne livsform skiller sig med andre ord ud ved at producere de eksklusive ideer til at bringe en virksomhed foran på et eller flere område indenfor dens produktion, organisation, produktudvikling, markedsføring m.v., som virksomheden kan bruge i kampen om kunderne og mod konkurrenterne. Det er dette, vi møder i det empiriske stof som en virksomheds "forretningshemmeligheder", der ikke må slippe ud til de nærmeste konkur-

renter. Det, der tæller for virksomheden, er derfor **to** forhold: at **ideen er ene-stående** (ny eller uprøvet) indenfor branchen, og at virksomheden er **ene om at introducere den**. Man kunne sige, at den **indre sammenhæng** imellem disse to egenskaber ved ideen godt kan betegnes med termen "unicitet". Det er i så fald ideernes eller kreativitetens **unicitet**, der bestemmer virksomhedernes interesse i at engagere en bestemt ekspert.

Set fra den karrierebundne livsforms side er det derfor uniciteten af det, en ekspert kan præstere, der er vedkommendes altafgørende **middel** til at skaffe sig de bedst mulige arbejdsbetingelser. Det er uniciteten af det, vedkommende kan skabe, der gør ham **uerstattelig** for virksomheden. I den karrierebundne praksis er uniciteten med andre ord et **middel** til at gøre sig selv uerstattelig. Uerstatteligheden er selv et **middel** til det mål at skabe sig de optimale arbejdsbetingelser. Men arbejdsbetingelserne er kun **mål** i den forstand, at de i næste omgang er **middel** til at skabe fornyet unicitet. Der er med andre ord tale om en **selvproducerende praksis** - eller en særlig **måde at leve på** i tilknytning til den kapitalistiske produktionsmåde.

Med begreberne **unicitet**, **uerstattelighed** og **optimale arbejdsbetingelser** er der skitseret en **cyklisk mål-middel problematik**, der kan beskrive den grundlæggende praksis i en ny udgave af begrebet **den karrierebundne livsform** - eller livsform 3.

## Specifikation af fornyelse

Der er en indre sammenhæng imellem to afgørende egenskaber ved den variant af den kapitalistiske produktionsmåde, vi her arbejder med. Denne sammenhæng består i, at virksomhederne på den ene side befinder sig i en **konkurrencesituation** på markederne og på den anden side kun kan tiltrække den nødvendige aktiekapital, hvis de er istand til at skabe en **individuel profit**, der mindst er på højde med de gennemsnitlige rater. Hvis ikke virksomheden er det, og ejerne heller ikke kan skaffe nye ideer til, hvordan den fremover bliver det, så bliver virksomheden lukket, som vi så i tilfældet med den tidligere omtalte produktionsvirksomhed.

Bo Nielsen, den administrerende direktør for en engrosvirksomhed, der blev sat til at forsøge en rekonstruktion af en slikfabrik, blev oprindelig ansat til at rette engrosvirksomheden op, der i mange år havde kørt med underskud. Denne virksomhed var kun et mindre foretagende blandt mange meget større foretagener, som blev ejet af de pågældende investorer. Derfor havde den i en periode fået lov at køre med underskud uden af den grund straks at blive lukket. Målsætningen var at få virksomheden gjort salgbar. Det lykkedes i løbet af tre år. Virksomheden blev opkøbt af en stor multinational fødevarerkoncern.

Det vil også sige, at en virksomhed ikke i længden kan leve af at være på højde med sine konkurrenter. Hvis den kun lige akkurat kan følge med de andre, vil den på et eller andet tidspunkt blive presset ud af markedet. Når empirien fortæller os, at nogle virksomheder alligevel overlever i kortere eller længere tid på denne måde, så kan det hænge sammen med, at mange virksomheder indeholder **driftsmidler**, der ikke har karakter af flydende kapital, som går efter højeste forrentning - f.eks. fordi ejerkredsens praksis indeholder træk af den selvstændiges livsform. Det kan også skyldes, at aktieselskabet har mistet salgsværdi og ikke

kan afhændes uden at det vil medføre større tab, end det vil koste at køre virksomheden videre, indtil produktionsapparatet er slidt ned.

Mit eget empiriske materiale viser også eksempler på, at en investor kan købe en manager til at forsøge at rekonstruere en skrantende virksomhed, således at investoren kan få sin investerede kapital igen. Dette kan illustreres med en virksomhed, der tidligere var familiejet, men som var blevet nødt til at gå ud på lånemarkedet for at hente kapital. Forløbet er et eksempel på, at managerne også kan købes til at rekonstruere virksomheder, der skal analyseres ud fra begrebet om den enkle vareproduktion. Den pågældende virksomhed blev i forbindelse med denne rekonstruktion omdannet til en ren kapitalistisk virksomhed med investorer og indkøbte managere, mens familien "blev smidt på porten". Alex Kristensen, der nu er administrerende direktør for en dansk afdeling af et svenskejet selskab, fortæller:

*"Lige da det skete, da blev jeg ringet op af en konsulent, som jeg kendte, og som jeg havde været i kontakt med gennem et tidlige virke. Om jeg var klar til at rejse, for der var en.. en jernindustriell virksomhed med 100 - 125 ansatte, som var gået i betalingsstandsning. Om jeg ville prøve at gå ned og se på rekonstruktionsmulighederne i det. Så sagde jeg; det ved jeg sgu ikke ret meget om det der. Har den i det hele taget nogen chance for at overleve? Ja, det vidste han godt nok ikke noget om. Fordi man anede intet om firmaet. Det eneste man kunne fortælle mig, det var, at det var gået i betalingsstandsning, og det var et familiejet A/S, og de havde været.. de havde et godt navn i branchen, og om det var blevet ødelagt, det vidste man ikke.*

*Der havde været en søn som direktør og.. hans far var ejer af firmaet. Han var der også en gang imellem. Hans søster var også ansat i firmaet. ..Og så var der.. økonomichefen og salgschefen havde sagt op.. og.. okay, det var, hvad han sådan groft vidste. Det ved jeg sgu ikke, siger jeg, hvis der ikke er nogle muligheder for at få tilført noget kapital.. nogle rekonstruktionsmuligheder, så er jeg egentlig bedøvende ligeglad, sagde jeg. Nå, men jeg skulle tage til København og tale med en advokat om det, og det var dem, der var inde som kurator i det her pga. betalingsstandsningen. Det er da i orden, sagde jeg. Jeg talte med dem og spurgte egentlig om det samme, men jeg fik det samme at vide. Det kunne de ikke svare mig på. Det var faktisk derfor, man ville have en mand, fordi de ville egentlig gerne have de svar i løbet af en otte - fjorten dage. Jeg sagde; det kan jeg sgu ikke sådan lige pludselig.. sådan lige overskue, jeg vil godt lige gå hjem og tænke over det. Ja, men jeg kunne bare tænke i en tre dage, og så kunne jeg ringe til dem. Det var så helt fint.*

*Næste morgen klokken otte så blev jeg ringet op fra advokaten, om jeg ikke kunne skynde mig at komme til København og tale med dem. For nu havde man pludselig fundet ud af, at der skulle være et bestyrelsesmøde, og der skulle man have vedtaget nogle ting, og så ville det være rart, hvis man ligesom kunne sige, at der var en mand. Og man havde forøvrigt tilladt sig at skrive en kontrakt, som jeg bare skulle skrive under på, så kunne jeg komme med til bestyrelsesmødet i løbet af eftermiddagen. Nu er I faneme..*

*nu tager i mig ligesom med bukserne nede, ikke, men da vi havde siddet og snakket og fået en kop kaffe og gennemdrøftet nogle ting og jeg havde talt med firmaets bank i telefonen, og de havde stillet sig villige til at stille garanti for løn og sådan noget. Okay, sagde jeg så, lad os prøve.*

*Og så gik man igang. Og klokken to var der bestyrelsesmøde, og der havde så kurator i mellemtiden sagt, at okay ham her sønnen, der var administrerende direktør, det var nok ikke.. det skulle han nok ikke lige være igen, men han skulle så blive økonomichef. Og det var sgu nok også hans store interesse. Det var sgu ikke ligefrem noget, der passede ind i mine planer, for min tanke var, sønnen ad helvede til med ham, hans søster væk med hende, den far, der ejede firmaet, ud af røret med ham. Salgschefen og økonomichefen var jo rejst, ikke. Siger jeg; væk med dem, vi vil slet ikke have noget med dem her at gøre mere. Så skal vi sgu starte på en frisk. Der er ikke nogen grund til at have nogle lig med i lasten. Og det kunne familien egentlig.. de var nok lidt rystede over det, men kunne egentlig godt forstå det. Så de gik med på den her plan, og så startede der en benhård saneringsfase derinde, hvor.. hvad fanden skete der.. bogholderiet de forsvandt, teknisk afdeling den blev halveret, fabrikschefen han forsvandt, lagerchefen han forsvandt, og så røg der to værkførere i det spil. Og så trak vi.. okay vi hev et nyt bogholderi ind og en af de gamle værkførere blev trukket frem som fabrikschef, og teknisk afdeling måtte bare se at rubbe neglene lidt mere derinde, fordi de sad og nørklede med alt muligt.. ting og sager, de måtte til at få noget standardiseret og sige, det er sådan, vi laver det.*

*Man startede forfra på alt. Og så lavede vi ansvarsområderne om for værkførerne. Og i løbet af.. hvad havde vi, da jeg kom derind.. mon ikke vi havde ti dages ordrebeholdning, det tror jeg.. eller til ti dages produktion havde vi ordrer til. Og i løbet af.. indenfor de næste tre uger da var vi pludselig booket op, så vi havde fem måneders ordrebeholdning. Så hurtigt gik det. Det gik utrolig hurtigt. Fordi lige pludselig.. så meldte man ud til de firmaer, man handlede med, at nu var man igang, og det betød at indenfor den næste måned, der øgede vi produktionen med ti ansatte eller sådan noget. Det gik utrolig stærkt. Men var jo en meget vanskelig fase at køre igennem, fordi man havde fået garanti for lønnen til de ansatte, men det var kun den løn, der svarede til opsigelseslønnen. Derudover havde man jo ikke nogen penge, så skulle man give kredit, når man solgte og det ville sige, at så etablerede vi en fakturabelåningsmodel, så når vi meldte et køretøj klar, så kunne vi få 80% af den udfakturerede værdi plus moms. Det kunne vi få cash på denne faktura med det samme til at finansiere varekøbet.*

*Og det var.. det fungerede sgu meget godt, men så skete der uregelmæssigheder i produktionen, og så fik vi ikke det frem, som vi egentlig forventede at få, og vi skulle betale, og så skulle vi igang med noget andet. Og der fik vi altså et utrolig godt samarbejde med banken. Hvor vi altså bare kunne ringe ned og sige, ved du hvad, vi har behov for.. vi er sgu nødt til at trække tre eller fire millioner. Vi har ikke fakturaerne fremme, men de kommer indenfor fem -otte - ti - tolv dage, og så kunne man lægge en plan*

*ned og sige, nu kommer de sådan og sådan, og så fik vi lov til at trække tre til fire millioner. Og det var en fuldmægtig i banken, man satte på den post til at styre det. Hun havde prokura den dame og sagde; det gør I bare. Og der fik man sådan en tillid bygget op til banken, ikke. Men selvfølgelig skulle vi også overholde vores forpligtelser overfor dem, det er da klart, for ellers så stoppede de jo lige med det samme, ikke... Jeg var dernede i 19 måneder eller sådan noget.*

*...Det var et familiejet (foretagende), ja. Men.. og det var klart i forbindelse med en rekonstruktion, så skulle den her løses op, og det blev lavet, hvor man fik to nye investorer, og banken gik med ind som investor også i selskabet. Og den model var kreeret. Og da jeg havde været der i 19 måneder, og vi var kommet ud af betalingsstandsningen med et tilbud til samtlige kreditorer, at de kunne få 100% dækning i tre rater, hvor vi betalte.. jeg tror, det var 30 - 40 - 30 % af den kreditorgæld, der var på en given dag..."*

Virksomhederne i den specifikke aktieselskabsorganiserede variant af produktionsmåden, vi taler om, er underlagt en **konkurrencesituation** på både kapitalmarkederne, på arbejdsmarkederne, på markederne for ekspertise, på indkøbsmarkederne og på afsætningsmarkederne. Det, at de indhenter **alle deres produktionsbetingelser** på disse vilkår, stiller således helt specielle krav til den enkelte virksomhed. Den eneste måde, hvorpå en virksomhed kan honorere disse krav, består i at finde et eller flere områder, hvor den kan bringe sig selv i en fortrinsstilling i forhold til konkurrenterne. Skal den i konkurrencesituationen være istand til at opretholde en tilstrækkelig profitmarginal imellem sine produktionspriser og afsætningspriserne på markedet, må den ved hjælp af sine fortrin kunne skabe en form for eller en grad af **monopolstilling**, der gør, at den kan holde sine produktionspriser under markedspriserne trods presset fra konkurrenterne.

Har man kræfter og metoder til at presse sine konkurrenter helt ud af markedet, kan man for en tid blive ene om at fastsætte markedsprisen. Unilevers virksomhed demonstrerer, at det ikke altid er den rene markedsidyl, der præger de måder, hvorpå et sådant monopol kan opnås. Det empiriske materiale viser også, hvordan de mindre virksomheder bevidst bliver løbet overende af de større. Alex Kristensen, administrerende direktør, fortæller om de krav moder-selskabet stiller, og hvordan hans virksomhed presser konkurrenter ud af markedet.

*"Det er vel nok ligesom at leve op til kommende krav om vækst hele tiden. Og finde ud af, hvordan man udskiller sig. For vi ligger idag i en typisk niche, det må man nok sige, og vi er da igang med en.. med en plan for ligesom at sige, hvordan sikrer vi os selv.. vores eksistensberettigelse også i fremtiden. Og det er helt sikkert.. den plan den er allerede igang, og det er vi i fuld gang med at følge op på, så vi ihvertfald er ligesom uhyggelig hårde ved alle vores kollegaer eller konkurrenter, hvad man nu skal kalde dem, her i branchen. Og det er nok at skære alle grene af for dem, fordi vi har en niche, der ligger heroppe (tegner en linie højt oppe i luften), og det tager uhyggeligt lang tid at komme igennem, men der har vi altså.. der har firmaet igennem årene ofret de penge for at komme ind og blive leverandører til det heroppe. Og det er på det, der hedder, store projekter. Og det*

*koster uhyggeligt mange penge, og bearbejdningstiden er utrolig lang ofte. Altså den kan variere lige fra.. ja det hurtigste vi har oplevet, ja det er sgu tre måneder på et stort projekt. Men vi har også oplevet, at det har kørt i tre, og det har kørt i fire år og efter tre - til fire år, så siger firmaet; beklager vi har nedlagt det projekt, det bliver der ikke noget ud af. Og så har du ofret de ressourcer på det. Og det får du ingen penge for. Men når det så kommer, er det altid store klumper, og derfor er den vældig rar at have. Og den her, den ønsker vi ihvertfald ikke at få nogen konkurrence på.*

*Derfor kan vi sige, at vi arbejder nok på tværs hernede (tegner en streg længere nede) på det helt lave niveau og er uhyre aggressive hernede i den front. Og det er for at skære.. at presse alle vores konkurrenter eller kollegaer i det her niveau. Så de ihvertfald ikke kommer til at tjene så mange penge, så de kommer derop. Og hvis vi samtidig får volumesalget igennem hernede, så kommer de aldrig derop! De kommer aldrig.. for de har ikke ressourcen til at komme derop, og den vil vi egentlig godt have for os selv. Og.. det tegner egentlig rimelig fornuftigt i øjeblikket til, at det der, det lykkes for os. Vi har jo volumesalget hernede, så vi registrerer alt, hvad der sker omkring os hele tiden. Hvem der er nye på markedet, og hvad sker der. Vi sidder ikke bare og slumrer, vel. Og så har vi folk, der kører på det der hele tiden og har fred og ro, for der er ingen andre, der kommer derop, de kan ikke. De mister deres fundament, for det ligger nemlig hernede for allesammen. Og.. det er nok en vi kører igennem world-wide den her, det koncept i gruppen, ikke.*

*... Det er helt sikkert, det er volumesalget, vi fokuserer på idag, for dermed så får vi det store salg. Det får vi helt for os selv. ...Man ved jo... du registrerer jo, hvordan konkurrenterne er, eller hvor de kommer. Og du ved jo altid - et firma der starter op - hvor de har deres stærke side, og hvad de har specialiseret sig i, og så har vi sagt; det var dog fandens, hvorfor har vi ikke noget af det. Og det man egentlig gør, det er.. det er vældig hurtigt at lære konceptet, det tager sgu ikke så lang tid, der har vi så stor basisviden, så det kan vi få også fra agenter rundt omkring. Og finder man så en konkurrent, som er meget stærk på det, jamen okay så går vi da ind og angriber ham på den front. Og der er nok.. okay, du kan have dit produkt, du kan have leveringssikkerhed, men alt andet lige, så er det et spørgsmål om pris i den sidste ende. Og der kan vi da godt finde på at gå ind og sige, hvis han regner med, at han skal have 30% i avance på sådan en ordre - ham den anden - så kan vi godt finde på at gå ind og sige, jamen vi kan levere den uden. Og ved at gøre det.. det er da ikke sikkert, vi får ordren, det er da ikke sikkert, men hvis han så får ordren, så får han sgu garanteret kun 5%, og dermed fjerner du eksistensgrundlaget for ham. Ved at angribe ham på hans niche, hvor han er stærk.*

*Fordi vi er så store og har så mange nicher, så vi kan.. men selvfølgelig bliver vi også angrebet på vores af nogle andre, ikke, så det er ikke kun noget, der kører den ene vej, det kører sgu begge veje. Men heroppe der bliver vi stort set ikke angrebet ikke ret meget ihvertfald. Og det er fordi, det*

*er så tordnende uhyggeligt kapitalkrævende. Der er sgu ikke nogen, der kan gå ind i det. Ja, okay det er der, men det er ikke lønsomt, fordi vi er så etablerede med net over stort set hele verden i det spil, så.. så det vil sige, selvom vi mister vores salgsindtægter, så kan vi næsten leve af vores udlejning. Så det er helt sikkert, det er en styrke i den situation, ikke."*

En "monopolstilling" skal derfor ikke forstås sådan, at virksomheden nødvendigvis står som den eneste leverandør til markedet, men ses som det i sidste ende eneste **middel** en virksomhed under konkurrencevilkår har til at forhindre markedspriserne i at falde ned under dens egne produktionspriser. Ligesom virksomhedernes mest effektive middel imod hinanden er at sænke priserne og erobre markedsandele eller at produktudvikle for at erobre markedsandele, så er deres eneste måde at forsvare sig imod konkurrencepresset på, at kunne noget eller at skabe noget, som de andre ikke kan.

Hans Jepsen, der er administrerende direktør for en danskejet papirvirksomhed, viser, hvordan et marked kan komme til at fungere, når ingen af producenterne har haft ideer til at etablere anden fortrinsstilling end at udnytte de mulige stordriftsfordele til det yderste for at sænke stykpriserne mest muligt.

*"Man skal sørge for at være bedre såvidt muligt. Det her marked, hvis vi snakker specifikt det her marked, der må jeg sige, at der er en så udpint konkurrencesituation, at alle på markedet stort set er ude i et negativt resultat eller absolut ikke tjener noget. Og det har man ligesom ladet ske, fordi det er nogle store koncerner, som står bagved i de fleste tilfælde, som har villet brænde en overskudsproduktion af på et lille begrænset marked som det danske marked. Man har holdt liv i også det her i kraft af, at fabrikken skulle af med sine produkter, og så er det alligevel lønsomt, selvom det måske ikke helt bærer hver krone hjem. Det gælder også vores største konkurrent, som er en svensker, og det gælder en finne, som er på det danske marked.*

*Så har vi i Danmark på grund af EU noget import, der kommer tre forskellige tyske firmaer op på det danske marked også. Det er samme filosofi, man skyder noget af uden i og for sig at tjene meget på det, men man holder maskinerne igang. Og tjener det ligesom i.. hvad skal man sige, i kraft af stordriftsfordelene. Når maskinerne kan være lidt større og kan køre lidt længere serier af, ja så bliver stykprisen bare en anelse lavere også til det tyske marked. Og har man en svær modgangsperiode i Tyskland, hvor man ikke slap af med de sidste tusind tons, så er det svært at smide dem ud i Tyskland, fordi der er konkurrenter, så kører vi dem lige over Padborg. Så står de deroppe. Og det er ikke altid til nogen rationelle priser, det bliver i høj grad priskonkurrence, og der er man altså ude i noget.. man slås næsten alene på priserne. Man har glemt at se på kvaliteten. Og jeg vil sige, innovationsgraden i det her er ikke ret stor. Man har ikke haft tid til at udvikle sig, profileret sig i markedet."*

Hans Jepsens egen idé var, at virksomheden i stedet for at konkurrere på pris skulle skifte strategi og komme først med at satse på de stadig mere miljøbevidste forbrugere, der gerne vil



betale lidt ekstra for til gengæld at skåne miljøet.

*"Noget af det bedste, jeg har set, står sådan set her på hylden, (interviewet foregik i demonstrationsrummet), og det er slet ikke udnyttet i nogen grad. De fleste afdelinger hos købmanden, hvor du også som forbruger køber dit toiletpapir, det er hvide varer, hvide ruller, ikke. Men se hvor dejligt, sådan en rød, blå emballage dér slår igennem. Hvis man så fik lavet den perfekt, sådan at man ikke havde alt det her løse, men strammede det pænt op, så tror jeg, man kunne komme langt. Hvis det så blev sat rigtigt på hylden, i stedet for som et lille sideprodukt ude på hylden, men som jeg gør det her midt i udstillingen, lige hvor forbrugerne kommer, så ville de også blive solgt. De koster måske tredive ører mere end de andre, men den ser flot ud i indkøbsvognen. Det er der stadigvæk nogen, der godt vil have og derhjemme.. Eller også et nyt mønster hvert halve år, som ser lidt skægt ud.*

*Så iøvrigt de miljøvenlige, ikke også, genbrug og skovdød det kommer også ind i billedet. Man kunne bruge den slags concepts meget bedre, end man gør i øjeblikket. Det er de ting, jeg er ved at bygge op. Det er ting, som man godt kender til, men man har ikke haft kræfter til at gøre noget ved det. Man har ligesom; "nå ja, det er jo også rigtigt, det tager nogle skove, men det er ovre i Sverige, ikke. Og så at der er lidt klor i noget af det der, der bliver bleget for meget, men det gør tyskerne jo også, så det kan vi vel ikke rigtig tage stilling til".*

*Hvis man ligesom profilerede sig og sagde, vi går ind for det der. Jeg er sikker på, at forbrugerne vil sige; "ja, det er jo rigtigt". Hvorfor så ikke gøre det. Det koster det samme at trykke det. Man skal bare have ressourcen til at tænke det igennem. Men det tager lidt tid. Det er det, jeg sidder og er igang med nu, for at tage et eksempel, ikke. Der er andre steder, hvor man siger, okay kvaliteten af papiret kan jo være forskelligt, der er nogle, der er lidt gulere og grå i det, og det er simpelthen blegningsgraden. Hvis man bleger for hårdt, så ser det nydeligt og flot ud, og det vil tyskerne og hollænderne altid levere, men så er der altså klorrensningen, og så ødelægger du miljøet omkring dig. Hvad vejer så mest det æstetiske eller det økologiske? Og der tror jeg, den økologiske skål den begynder at have en ganske pæn andel.*

*Så kommer der en bølge, hvor man siger; vi vil ikke blive ved med alt det klorblegning, vi vil ikke acceptere det der PVC og sådan nogen ting. Hvis man nu tog den og sagde; okay vi kører fordi, vi er ovre det stude og så levere de varer, så ville vi kunne komme rigtig langt. Det er ihvertfald aktuelt det her, der ligger også meget i prissektoren, meget med det der hedder nye varer og sådan nogle ting.*

*Det er nogle af de facetter, jeg vil spille på og naturligvis bør spille på bedre end vores konkurrenter, og det kan vi også. Vi har faktisk.. jeg tror ikke, det er planlagt, det er rent held, fabrikkerne er indstillet til det, og de kan det, og de gør det. Visse af vores varer er sågar den slags varer idag, der er bare ikke en kæft, der ser det. De ved det ikke. Og det er jo synd. Noget af det, vi mangler, er jo "a point of difference". Hvis du kommer ud med noget, der er anderledes, så betaler folk også gerne for det, ikke. Så går*

*de efter det. Koster det det samme, så er det i orden, og koster det 10 øre mere, så er det som regel også i orden."*

Begrebet **monopolstilling** indgår på alle trin af den kapitalistiske produktionsmådes specifikationer. Kapitalens merværditilegnelse forudsætter grundlæggende et monopol på produktionsmidler, som tvinger lønarbejderne til at sælge deres arbejdskraft. I samfundsformationer med varecirkulation og eventuelt et verdensmarked kan kapitalistiske virksomheder kun overleve konkurrencen fra de enkle vareproducenter, hvis de kan skabe sig monopol på bestemte markeder ved at satse på produktioner, der gør det muligt at opbygge finanskrævende stordriftsfordele, som de små vareproducenter ikke har driftsmidler til at konkurrere med. Endelig er det på disse markeder, at de kapitalistiske virksomheders indbyrdes konkurrence får profitterne til at falde. Derfor bestræber den enkelte virksomhed eller det enkelte selskab sig på at skabe sig en form for monopolstilling på dele af markedet, så dens egne profitmarginale kan opretholdes.

Der er mange måder, et selskab kan skabe sig en sådan monopolstilling på. Unilevers forretningsstrategi opviser en række måder, hvorpå man kan tilstræbe monopolstilling på et marked. Men grundlæggende kan man vel sige, at monopolstillingen hviler på en virksomheds **unicitet**. Det er det at stå alene med et produkt, med et bedre renommé blandt forbrugerne, eller det at stå alene med en større produktivitet end andre, en mere effektiv markedsføring, eller som resultat heraf med en større kapitalakkumulation, der gør det muligt at købe konkurrenter op.

I konkurrencesituationen er en sådan monopolstilling imidlertid aldrig garanteret ret længe ad gangen. Den eller de former for unicitet, som den hviler på, er til stadighed **under angreb** og skal **kontinuerligt reproduceres**. Derfor er der en vedvarende efterspørgsel på eksperter, der kan levere ny unicitet. Det er dette, der giver plads til en **vedvarende livsform**. En unicitet, der f.eks. består af et forspring indenfor produktivitet og produktudvikling, skal hele tiden **fornyes**. Evnen til at skabe fornyelse indenfor virksomhedens produktionsproces, produktudvikling, ledelse og marketing er altafgørende for den enkelte virksomheds overlevelsessevne. I den variant af produktionsmåden, hvor virksomhederne må indhente alle deres produktionsbetingelser på markederne, finder den mest afgørende konkurrence imellem dem derfor sted på markedet for unicitetsskabende ekspertise.

Uniciteten i virksomhederne skal løbende fornyes, og det er den stadige **produktion** af denne **fornyelse**, karrierefolkene lever af. Fornyelse er med andre ord ikke en éngangsforestilling, men skal anskues som en fortløbende **proces**: For at være **foran** er det både for virksomhedernes og for karrierefolkernes vedkommende nødvendigt kontinuerligt at forny sig. For virksomhederne kan det dreje sig om alle led i deres organisation, administration, produktion og produktudvikling. For de karrierebundne eksperter er det deres egen unicitet, der skal fornys. Man kan sige, at det for **eksperten** drejer sig om hele tiden at **forny fornyelsen**.

Kim Jensen, der er produktchef i en dansk afdeling af en hollandsejet fødevarekoncern, sidder på et af de jobs, der virkelig kræver kontinuerlig fornyelse. Virksomheden er helt afhængig af at være foran konkurrenterne med hensyn til produktudvikling og marketing.

*"Jeg er produktchef nu. Har ansvaret for en række produkter - produktgrupper.. Og har totalansvar for budgetter, omkostninger, afsætning af produkter, hvordan skal de sælges, hvordan skal produkterne se ud, hvordan skal de smage.. hvilke brochurer skal der laves osv. osv. Altså totalansvaret for nogle produktgrupper... Der er selvfølgelig nogle administrative opgaver i organisationen, som tager noget tid at lave.. Jeg bruger en del tid på at besvare alle mulige mærkelige henvendelser af vidt forskellig art, det kan være henvendelser fra kunder, det kan være spørgsmål om dette eller hint, det kan være.. hvad som helst næsten. Så ligger der noget rent salgsmæssigt, altså oplæg til sælgere - forskellige ting. De skal have noget materiale, de skal have noget information om produkter og have nogle kampagner at gå ud med. Der kører vi et kampagneforløb, hvor jeg skal lave oplægget til sælgerne og have.. de skal konstant have nogle gode argumenter og nogle gode synspunkter, og det skal se pænt ud, det de kommer med, ikke. Så går der også en del tid med udvikling af nye produkter. Det er lige fra at prøve at finde produkter, altså allerførst hvad er det for nogle produkter, der kunne være interessante, hvad måtte der findes af leverandører, tage kontakt med dem. Diskutere frem og tilbage med dem, få nogle prøver over, hvis det er udenlandske produkter. Det er oftest derfra de nye ting kommer. Så kan det være, man skal ned at se fabrikken og diskutere nogle ting nærmere med dem. Så ligger der noget omkring specifikation og brug af produkter, udvikling af emballage, design osv. osv. (...)*

*Man kan sige, at et job som jeg sidder i, typisk er et job, folk sidder i i 3 år max. Det har noget at gøre med, at man hele tiden skal gøre noget nyt og gøre det anderledes, ikke. Og det kan man ikke, hvis man har været i et firma i 10 år eller siddet i samme job i 10 år med samme ansvarsområde. Og det du skal i sådan et job.. have nogle nye impulser og gøre tingene lidt anderledes end, man har gjort før, og se nye ting og nye retninger."*

Så snart man har fornyet på et område, varer det ikke længe, før andre gør det samme. Ens egen fornyelse er således ikke unik mere. Derfor er det nødvendigt igen at forny osv. Man er altså tvunget til hele tiden at overskride det kendte, ikke for at nå den endelige unicitet, men fordi selve overskridelsesprocessen er den afgørende eksistensmåde.

Karrierefolkenes egentlige ekspertise drejer sig derfor om at opdyrke de steder, man kan forny og derefter forny fornyelsen. **For virksomhederne producerer man fornyelse af fornyelsen,** mens man for at klare sig i konkurrencen med de andre eksperter **for sig selv producerer fornyelse af fornyelsens fornyelse.**

## **Specifikation af livsformens reproduktion**

Når vi ser på denne udgave af den karrierebundne livsform i et reproduktionsperspektiv, er det ikke så mærkeligt, at det altid har været uklart, om denne klasse eller livsform er snævert

knyttet til den kapitalistiske produktionsmåde, eller om den er bredere funderet. De eksistensbetingelser, den fordrer, udgøres grundlæggende af en **konkurrencebaseret efterspørgsel på unicitetsskabende fornyelse**. Denne betingelse karakteriserer udpræget den aktieselskabsorganiserede variant af den kapitalistiske produktionsmåde. Men den genfindes også på helt andre områder i nogle typer af samfundsformationer. Jeg tænker for eksempel på konkurrencen imellem interesseorganisationer og imellem partier i pluralistiske politiske systemer og på statslig virksomhed i statssystemer som for eksempel det europæiske, hvor der hersker en intens "kappestrid" på grundlag af et kampforhold imellem en mangfoldighed af nabostater.

I disse systemer efterspørger de forskellige typer af "organisationer", der kæmper for deres overlevelse i et pluralistisk system, unicitetsskabende ekspertise. Vi kender det eksempelvis fra det internationale marked for militær ekspertise, hvorfra de europæiske konger gennem historien har hentet officerer og planlæggere til fornyelse af deres hærledelse og til udarbejdelse af hærreformer. I Danmark er indhentningen af den franske officer Saint-Germain første gang i 1761 et klassisk eksempel, fordi hans eksklusive ideer til hærreformer blev en forløber for de store landboreformer. (Saint-Germain, 1964)

At denne livsform ikke kun genfindes i den aktieselskabsorganiserede kapitalisme giver også Ole Mørkegaard eksempler på i sin bog om den Åbenråske søfart. (Mørkegaard 1992) De sejl-skibskaptajner fra 1700- og 1800'årene, han har undersøgt deler sig i mindst to forskellige slags; de der satsede på at blive selvejere eller redere og de rent karriereorienterede kaptajner. Når de sidstnævnte købte parter i et skib var det ikke for at blive selvstændige, men en måde hvorpå de hurtigere kunne blive førere af større skibe, end hvis de bare fulgte hierarkiet indenfor et stort rederi. Det var ikke arbejdstid som lønarbejdere, de solgte, men derimod deres evne til både sikkert og hurtigere end andre at føre et skib fra den ene havn til den næste. På verdensplan konkurrerede rederne med hinanden på netop disse to områder.

Man kan også sige, at den udgave af begrebet den karrierebundne livsform, der i denne bog forsøges udviklet, påpeger, at det kun er en ganske **bestemt type** af arbejdsopgave og eksistensmåde i virksomheder og "organisationer", der lader sig analysere med et livsformsbegreb, der adskiller sig strukturelt fra de andre livsformsbegreber. Det er ikke udelukkende management eller al management, ikke udelukkende forskning eller al forskning i virksomhederne, der kan analyseres ved hjælp af begrebet karrierebunden livsform. Det, begrebet udpeger som sit genstandsfelt, er mere specifikt den **produktion af unicitetsskabende fornyelse**, som kan foregå i alle de forskellige dele af virksomhedens organisme, der har betydning for dens overlevelsessevne - lige fra finansiering, ledelse og administration til produktudvikling, produktion og marketing.

Begreber som "management", "ledelse" eller "forskning" er derfor ikke særlig rammende som livsformsspecifikke betegnelser, fordi de både er for brede (ved f.eks. at medtage al management) og for snævre (ved ikke at pege på andet end management) til at give de rigtige associationer i forbindelse med dette livsformsbegreb. I stedet kunne man bruge termerne "eksperter" og "ekspertise" samt termen "skillmarked" (se Højrup 1989, p. 60-61), men de er heller ikke ideelle, fordi ekspertise ikke behøver at være fornyende eller unicitetsskabende i den forstand, vi her taler om det. En tredje term man kunne forsøge sig med er "specialist" og "specialviden". Til dette kan man indvende, at "specialister" er det modsatte af "generalister", og at mange generalister netop lever af deres unicitet.

## Konsulentvirksomhederne

En anden empirisk problemstilling, som på tilsvarende måde både som spørgsmålet om mellemlaget har udfordret det teoretiske arbejde og haft brug for teoretiske redskaber, er spørgsmålet om, hvordan de selvstændige konsulentvirksomheder skal betragtes. Er det et "nyt småborgerskab", eller skal de analyseres ved hjælp af begreber fra den selvstændige livsform - livsform 1? Mit materiale tyder på, at det, de producerer, og de strukturelle betingelser de forudsætter, godt kan analyseres ved hjælp af de grundlæggende træk i den nye udgave af den karrierebundne livsform. Det er først og fremmest deres egen **reproduktion**, der ser helt anderledes ud end denne praksis, fordi de ikke stræber efter de optimale arbejdsbetingelser i andres virksomheder, men tværtimod driver deres **egen** virksomhed.

Det er imidlertid karakteristisk, at der i det empiriske materiale er konsulentvirksomheder, der ikke drives udfra en problematik, der regner på overheads, stykomkostninger og kvantiteter som de afgørende midler til at klare sig, som tilfældet er i den selvstændige livsform. De satser tværtimod på at **forny deres evne til at forny deres kunders fornyelsesevne**, dvs. på at producere unicitetsskabende fornyelse, der giver aftagervirksomhederne en eller anden form for fortrinsstilling. Denne type af konsulentvirksomhed kan med andre ord fint analyseres som en praksis, hvis reproduktion består i at skabe de optimale arbejdsbetingelser for sig selv til at forny dens **egen** evne til at producere eksklusive ideer til konkurrenceforbedrende fornyelse i **andre** virksomheder.

Det empiriske forhold at mange forskellige former for konsulenter ofte kommer fra et lederjob eller får et job i et andet selskab på et senere tidspunkt, underbygger tesen om, at disse konsulentvirksomheder kan analyseres ved hjælp af begrebet den karrierebundne livsform. Det at være konsulent, kan ligesom tilfældet var med sejlskibskaptajnerne, være et middel til at få lige netop de arbejdsopgaver, man synes er de mest interessante set i forhold til ens egen reproduktionsevne.

Det faktum at forholdsvis mange "enkeltmandskonsulentfirmaer" oprettes og nedlægges hvert år tyder også på, at det at starte for sig selv ikke behøver at være en hindring indenfor den karrierebundne livsform, sådan som man normalt forestiller sig. I princippet skal der ikke den store mængde kapital til. Man kan nedsætte sig som konsulent, hvis man har en telefon og en hjemmecomputer evt. med en database. På denne baggrund er det også nemt og forholdsvis omkostningsfrit at nedlægge firmaet igen.

Man kan blive konsulent på et hvilket som helst tidspunkt i sin karriere. Som nyuddanet kan man ansættes som juniorkonsulent og senere blive partner i et konsulentfirma, hvor man opbygger sin unicitet gennem sine opgaver for de forskellige virksomheder. At være konsulent kan på denne måde, akkurat som for de omtalte kaptajner, være et middel til at skabe denne unicitet hurtigere, end hvis man går ind i et "almindeligt" karriereforløb. De virksomheder, man finder interessante, kan man "hjælpe" til at få øje på en selv ved at gøre sig positivt bemærket.

Man kan blive konsulent midt i sit karriereforløb. Man har f.eks. opbygget en viden indenfor et bestemt område, som man føler kan bruges i flere virksomheder. Eller man er som relativt

ung blevet administrerende direktør for en større virksomhed og føler, at man må gå nye veje for at få udfordringer. At blive konsulent kan i så fald være en måde at få lige netop de arbejdsopgaver på, der gør det muligt at reproducere sin unicitet. Det kan for eksempel dreje sig om "internationalisering". Det vil sige, at man hjælper virksomheder, der ønsker at gå ind på et bestemt udenlandsk marked, på baggrund af den viden og erfaring, man bygger op om det pågældende land.

Per Høier valgte som 41-årig at kvitte sit job som administrerende direktør for en større dansk produktionsvirksomhed - for at nedsætte sig som konsulent. En idé han havde gået og leget med i nogle år. Det er de særlige erfaringer fra sine tidligere jobs som personalechef, personaleledende direktør og som administrerende direktør, han kan leve af at sælge som konsulent. Han arbejder indenfor tre hovedområder. Det er henholdsvis lederudvikling, personaleudvikling og internationalisering. Men det er ligeså vigtigt nu som tidligere, at han fortsat forstår at udvikle sig indenfor sit felt. Han siger om sine muligheder og sin fremtid:

*"...Ja, jeg har jo lyst til at køre videre i den her branche, og det er jo nok endestationen. Jeg vil.. ja, hvad enten jeg kan lide det eller ej, så tror jeg ikke, jeg har nogle muligheder for at hoppe tilbage. Der kommer et eller andet tidspunkt, hvor man.. altså når man begynder at ryge op over midten af fyrrerne, så skal man helst have nogenlunde det samme karriereforløb. Hvis man hopper for meget ud og ind, så er det svært. Og det har jeg vidst hver gang, jeg har skiftet. Da jeg skiftede fra universitetet, der var det i og for sig den samme beslutning, at er man først en gang hoppet ud af universitetet, så kan man ikke komme tilbage igen. Og det var også min beslutning på det tidspunkt, og det er det også idag. Jeg kan egentlig godt lide universitetsmiljøet. Skal til at begynde nu at have noget undervisning på Handelshøjskolen. Så jeg kan godt lide at have den der kombination med forbindelse til et egentlig forskningsmiljø og så arbejde med projekter udenom. Både fordi jeg synes, det er spændende, og også fordi jeg selv.. havde jeg nær sagt, får.. får mig tanket op, når jeg kommer i et miljø, hvor man arbejder måske med ting som ikke nødvendigvis er ting, jeg arbejder med idag, men måske om tre - fire år. Så det er både interesse, men ligeså meget for at sikre, at jeg ikke sådan går totalt i stå med en række ting."*

Man kan også slutte sin karriere som konsulent. Man har været hele karriereforløbet igennem og er endt som administrerende direktør. Nu er man ved at nå pensionsalderen og ønsker at tage den lidt mere med ro samtidig med, at man ikke fuldstændig forlader det pulveriserende liv. Man kan tage færre opgaver, til gengæld er der mulighed for at vælge de mest interessante. Selvfølgelig under forudsætning af, at man er en kapacitet, som andre gerne vil benytte sig af.

Det er ikke alle de, der på den ene eller den anden måde lever af at sælge deres unicitet, der igennem et helt livsforløb formår kontinuerligt at reproducere og nyproducere denne unicitet. Empirisk er der mange, der falder fra undervejs, som for eksempel salgschefen, hvis metoder var geniale for 10 år siden, men som slet ikke kan følge med konkurrenterne idag.

## **Uerstattelighed og uundværlighed**

Når det empiriske stof fortæller os, at den karrierebundne livsforms problematik udmærket kan varetages **i forening** med det at drive sin egen virksomhed, må det være op til det teoretiske udviklingsarbejde at finde ud af, **om** disse to træk eventuelt kan tænkes udspecificeret begrebsmæssigt som to **egenskaber**, der er betinget af en **indre** sammenhæng.

Vi kan undersøge sagen ved igen at se på, hvorledes den karrierebundne livsforms reproduktion er struktureret. Målet for reproduktionen er at skabe optimale arbejdsbetingelser for ens egen udarbejdelse af nye ideer til fornyelse i virksomhederne. Det, man behøver, er arbejdsbetingelser, der gør det muligt at klare sig overfor sine egne konkurrenter, dvs. de andre eksperter som man må konkurrere med om at få opgaverne i virksomhederne. Det særlige ved disse arbejdsbetingelser er ifølge de forudgående specifikationer, at de grundlæggende består i at få lov til at udføre krævende **opgaver for virksomhederne**, der samtidig gør det muligt at videreudvikle ens **egne** metoder, ideer og erfaringer samt at have "fingeren på pulsen".

Derfor er det afgørende at **få sådanne opgaver**, at få **dispositionsfrihed og ressourcer** stillet til sin rådighed, at kunne **eksperimentere** og **prøve sine ideer af** og at blive sat til at løse opgaver, som virksomhederne har behov for og tillid til, at man **selv er med til at formulere**, fordi selve det at **opdyrke nye mulige områder for fornyelse** er en vigtig del af det, der efterspørges.

Netop fordi det er uniciteten, virksomhederne køber, er de meget sårbare overfor, at andre virksomheder hugger deres medarbejdere. For den ansatte manager, ekspert eller specialist gælder det om, at virksomheden ikke kan undvære ham. I den udstrækning dette lykkes bliver virksomhederne helt afhængige af den ekspertise, de har købt. Det virksomhederne gør for at holde på disse specialister kan belyse, hvad det er for værksteds- og arbejdsbetingelser, karrierefolkene selv efterspørger.

De enkelte unicitetsskabende medarbejdere er oftest eftertragtet af mere end en enkelt virksomhed. Derfor gælder det for virksomhederne om at kunne tilbyde arbejdsbetingelser, der på den ene eller den anden måde er bedre end konkurrenternes. Bo Nielsen, der er administrerende direktør i engrosvirksomhed, er selv beskæftiget med den problemstilling at holde på medarbejderne:

*"Du giver dem nogle fornuftige arbejdsvilkår, og du giver dem... det behøver ikke at være løn det hele. Men du giver dem nogle fornuftige arbejdsvilkår og nogle.. en god trivsel. Du giver dem noget medansvar, og du giver dem mulighed for, at de også kan udvikle sig. Og det.. har jo også i vores virksomhed været noget af et problem, for vi har ikke kunnet gagere så højt, som måske mange andre virksomheder har, fordi du kan ikke med den ene hånd prøve på at rette et foretagende op, så det skal give overskud og så give toplønninger med den anden hånd. Men så må man give folk noget andet, noget tryghed og noget god atmosfære og netop muligheden for at få lov til at udvikle sig - give dem noget igen. Lade dem være med i beslutningerne, hvor det skal være rigtigt. Det er jo også arbejdsglæde. Så det er også væsentligt. Og det, tror jeg, har noget at gøre med det klima, man arbejder i, det tror jeg."*

Specialisternes krav til deres værksteds- og arbejdsbetingelser kan selvfølgelig også belyses ud fra deres **egen** synsvinkel og dennes problematik. Niels Winther, der er administrerende direktør i en brancheforening, udtrykker det på denne måde:

*"Men det havde været.. uha nej, det havde slet ikke kunnet tilfredsstille mig (at overtage forældrenes forretning), hvis jeg havde gjort det. Det havde det altså ikke kunnet. Jeg har altid vældig godt kunnet lide omgangen med mennesker, og der var mange mennesker, men der var slet slet ikke de udfordringer, som.. Altså det jeg ser som fantastisk spændende, det er hele tiden at presse sig op imod et niveau, der er lidt højere. Altså ikke stille sig tilfreds med bare det kører, men prøve hele tiden at give den en tand mere. Fordi det udvikler mig selv så kollosalt meget. Det, synes jeg, er sjovt. Så længe, andre synes, det er sjovt. (...)*

*(...) Det skal ligesom være en organisation eller en virksomhed, som.. hvor der ligger nogle ting, der skal.. nogle udfordringer i. Altså jeg er nok ikke så begejstret for at komme ind og sådan skulle være administrator, altså bare sidde og flytte papirer fra den ene til den anden.. og sige ja og nej. Sådan et sted hvor man kan være idéskabende og fornemme, at der er problemer, der skal løses. (...)*

*(...) Altså jeg befinder mig vældig godt et sted, hvor der er.. kan vi sige nye opgaver, nye udfordringer, nye.. altså i en opbygningsfase. Hvis først tingene er konsolideret, og de kører nogenlunde i et skema, hvor det er de samme ting, der ruller igen, så er det måske.. det kan jeg også godt styre, men føler jeg.. det interesserer mig måske ikke så meget. Og så kan det så godt være, at jeg kunne overveje noget andet. Men de opgaver der ligger foran os i den strukturændring, man er igang med her og den opbygningsfase, der er igang, og de kontaktflader vi er ved at udbygge, det informationsnet vi er igang med at bygge op og sådan noget, det gør, at det er jeg ihvertfald inde i de første par år. Og jeg kan også godt lide, at en opgave ligesom har haft et rimeligt spænd, fordi du kan ikke, du er ikke rigtig inde i.. det ruller ikke, og det kan aldrig rulle ordentligt før, du er mindst et par år inde i et job. Først da begynder du at have hele dit netværk bygget op og sådan noget. Så.. men altså det er opgaver af den karakter, det er helt klart. Jeg ville få meget.. jeg ville nok have meget svært ved at vende tilbage til.. altså et job som ansat.. altså hvad skal vi sige, almindelig ansat hvor jeg.. det vil være meget svært, det tror jeg. Så tror jeg.. der kan kun være to muligheder, enten at det var en lignende ledende funktion, eller også så skulle jeg måske være selvstændig i en eller anden sammenhæng. Det vil jeg da ikke udelukke, men jeg har faktisk svært ved at se umiddelbart, hvad det skulle være. Fordi umiddelbart tegner der sig altså ikke noget, jeg sådan kunne fornemme, var interessant. Altså det kunne være et konsulentjob."*

Endnu et eksempel på, hvor vigtigt det er at forny sig, er Per Høier, der har sit eget



konsulentfirma. Han fortæller om, hvordan han har sørget for hele tiden at forny sig:

*"Og så fik jeg på et tidspunkt lyst til at.. det var ligesom dengang jeg skulle til at undervise i det samme anden gang eller tredje gang, så synes jeg ikke, det var så sjovt længere.*

*(...) Nå, men jeg har nok altid været sådan en.. der ikke rigtig.. når der er gået et vist stykke tid, så skulle jeg gerne prøve noget nyt. Og det har så været årsagen til, at hvis jeg ikke kunne finde det indenfor den virksomhed, jeg var, så er jeg skiftet. Og det var i og for sig, det der skete dengang, jeg skiftede fra Grundfoss. Der var der ikke mulighed for det, jeg gerne ville på det tidspunkt, så det var i bedste forståelse med min daværende direktør, at jeg søgte et andet job. Og da jeg kom til Oticon og blev der i 6 år var det rent faktisk også, fordi jeg fik de forskellige muligheder, ellers havde jeg formentlig også skiftet hurtigere på det tidspunkt. Så det er nok den primære årsag til, at jeg har flyttet meget. Sådan meget mere end tre til fire år med det samme, så giver jeg slip, så skal der ske noget."*

Livsformens specifikke middel til kontinuerligt at skabe sig disse arbejdsbetingelser er så vidt mulig at gøre sig **uerstattelig**, således at virksomhederne ikke vælger en anden til at klare opgaven. Det er altså aftarvirksomhederne, der skal betragte en bestemt specialist som så uerstattelig, at de efterspørger netop ham og ikke en af hans konkurrenter. Det, han skal producere og påvirke, er virksomhedernes **opfattelse** af uerstattelighed. Han skal med andre ord **skabe sig et navn**. Han skal sørge for, at virksomhederne betragter netop **ham** som enestående og uundværlig. Han skal producere prestige og renommé omkring sit navn, dvs. sørge for at **andre** "klapper ad ham". Per Høier, der har startet sit eget konsulentfirma, oplevede netop, at han havde skabt sig et navn i branchen, da han valgte at stoppe som administrerende direktør for at blive konsulent.

*"(...) Så sagde jeg mit job op. Og sådan sprang ud på det dybe vand uden nogen som helst form for sikkerhedsnet. Og der startede jeg så et konsulentfirma. Og det gik egentlig forbavsende let. Det var stort set efter, at det stod i avisen, at jeg holdt op, så kom de første og spurgte, om jeg ville lave det og det og det. Så i løbet af ganske... Det var egentlig meningen, at jeg ville holde sådan et halvt års tid, hvor jeg bare ville prøve at få tingene på plads og også, hvad skal man sige, få forberedt nogle af de ting, som jeg skulle bruge i mit fremtidige virke. Det fik jeg faktisk ikke lejlighed til, fordi tingene kom så hurtigt ind ad døren. Jeg syntes, det var lidt flot at sige nej, når man sådan er hoppet helt ud på det dybe vand, så jeg hoppede ombord i en række projekter. ..Og idag så har jeg fire medarbejdere og har projekter selvfølgelig i Danmark, men også i udlandet primært i Sydamerika, og så er vi også begyndt på nogle i Europa."*

Nærmere specificeret er det med andre ord det at **skabe efterspørgsel efter sig selv**, der er det afgørende ved at blive betragtet som uerstattelig og uundværlig. Det er selve denne efterspørgsel, der er det egentlige middel til at skabe sig optimale arbejdsbetingelser. Men det at blive betragtet som uerstattelig og uundværlig kan man jo udnytte på ihvertfald to forskellige måder: 1. man kan sikre sig en stilling som **ansat** "medarbejder" i en virksomhed,

og 2. man kan sikre sig en stilling som **foretrukket** "konsulent" for virksomheden. Disse to måder at udforme relationen til virksomheden på giver mulighed for at specificere to forskellige måder at indrette sine arbejdsbetingelser på:

1. På den førstnævnte måde fungerer virksomheden som "værksted". Dvs. det er her, man sørger for at få udfordringer, ansvar, dispositionsfrihed, ressourcer osv. stillet til rådighed, fordi også virksomheden er interesseret i, at medarbejderen kan reproducere sin unicitet. For "medarbejderen" er det derfor vigtigt at skabe sig en form for "ansættelsessikring", således at man kan trække på disse ressourcer og ikke risikerer at blive smidt ud, når man har løst en bestemt opgave. Dette sikrer man sig ved at gøre sig **uerstattelig**.
2. På den anden måde er det ens egen virksomhed, der fungerer som "værksted". I stedet for en ansættelsessikring, er det vigtigt, at man får en høj pris for det produkt, man sælger. Denne pris skal både kunne betale det, det koster selv at skabe gode værkstedsbetingelser, og kunne betale den tid, det tager at skabe en ny idé. Denne pris og de vedvarende ordrer opnår man ved at gøre sig (eller sit produkt) **uundværlig**.

Vi kan med andre ord forsøge at skelne imellem det at gøre sig **uerstattelig** som middel til at sikre sig optimale arbejdsbetingelser som ansat medarbejder i en aftagervirksomhed, og det at gøre sig **uundværlig** som middel til at sikre sig ordrer og optimale værkstedsbetingelser i sin egen konsulentvirksomhed. Det er to varianter af den samme form for praksis, og ideen er, at deres **udspecifikation** i sig selv er et **redskab** til at forstå, hvordan det at være ansat og det at være selvstændig i denne sammenhæng må betragtes som to meget nærliggende måder at skabe sig nogle for livsformen ganske særlige arbejdsbetingelser på.

Bo Nielsen administrerende direktør for en engrosvirksomhed, der blev opkøbt af en stor koncern, illustrerer, hvad det er, der gør ham uerstattelig:

*"Jamen, jeg tror ikke, jeg har noget, som andre ikke har. Jeg tror ikke.. jeg har ikke nogen ideer, jeg har ikke noget.. Jeg har ikke noget mirakel, som andre ikke har, men jeg tror bare, det er indfaldsvinklen, som måske er lidt anderledes. Og så tror jeg min styrke, det er, hvis jeg skal vurdere den selv.. jeg er meget bredt dækkende. Altså jeg kan dække helt ovre fra afsætningssiden og så helt over til den rent administrative. Jeg kan det. Jeg ved noget om det hele, og det tror jeg, det er det, der er styrken. Men der er ikke noget mirakel i det, alle kan gøre det. Men så tror jeg, at jeg har nogle systemer, nogle udviklede systemer, som bevirker, at overblikket er måske større end.. jeg vil ikke sige større end andres, men det er stort. Og jeg kører jo meget målrettet edb-mæssigt også og har en rimelig fornuftig stor indsigt i edb. Lige før du kom, sad jeg i møde med en edb-mand. Men er selv inde i at udvikle mange af de edb-systemer. Og jeg har også mange økonomiske.. altså økonomisystemer, hvor jeg ligger og følger op på edb... Og det har noget at gøre med hele tiden at have fingeren på pulsen. Og det er det, der er væsentligt. Og det har igen noget at gøre med, at du er på forkant med situationen. Valutasiden.. hele valutahistorien kører jeg også*

*selv, og også der ligger jeg og kører med nogle edb-systemer, som jeg også selv har udviklet, og som bevirker, at ja i år tjener vi 350.000 kr. på valutasiden. Og det er også mange penge. Det er trods alt en tredjedel af det overskud, som vi kommer ud med. Så.. jeg holder mig meget til edb, har mange modeller som hjælper mig i det daglige, men tager selv beslutningerne. Så jeg tror den kombination.. det er den, der skal være stærk, og det er den, der vil gøre det stærkt i fremtiden, at du ligesom har alle indfaldsvinkler og har nogle hurtige beslutningsprocedurer. Og jeg tror, at det, der er væsentligt idag, er, at man er hurtig til at tage beslutninger." (Bo Nielsen blev senere salgschef i den internationale koncern)*

Erik Mogensen, der er salgschef, startede sin karriere som sælger. Han blev hurtigt uerstattelig for virksomheden:

*"Altså.. i starten, da var det altså ren og skær sælgerjobbet, men det varede jo ikke længe. Hvis man har nogle ambitioner i sig, og det har de fleste mennesker vel, når det kommer til stykket, ikke. Det første man gør, eller ihvertfald det første jeg gjorde, det var.. da var det meget konkurrencepræget, da jeg startede, ikke. Og nu har jeg alle dage været sportsmand. (...) Nu var det selvfølgelig afstukket dengang herfra for at presse så store resultater igennem som overhovedet muligt, ikke. Og ligger der noget sportsmand i dig, ikke, så vil du sgu også.. Altså jeg er ikke den type, der vil gå i middelklassen eller ligge og rasle nede.. jeg vil sgu afsted, når det sker, ikke. Og det er det samme stadigvæk, jeg dyrker noget sport stadigvæk, ikke. Siger nå, om jeg så sateme skal ned på knæene efter den sidste kugle, når jeg spiller tennis, ikke. Så længe jeg har kræfter i mig, så giver jeg simpelthen ikke op. Og det gør jeg heller ikke derude. Men når du så har opnået det, ikke, at tre år i træk blev jeg nummer et, ikke, så er det ligesom, så er der ikke mere og gå efter der. Og så var det jeg sagde til mig selv, så må du faneme gå efter det job (som distrikschef). Det må så være det næste. Og det viste sig også, det varede heller ikke ret længe. Og det er jo resultaterne, der i første omgang gør, at du kommer i betragtning, ikke."*

Konsulenten Per Høier siger om sine fortrin:

*"Altså for det første så har jeg jo prøvet de ting selv i praksis langt de fleste ting, som jeg arbejder med. Og i forhold til andre konsulenter, som måske ikke selv har prøvet det, men er startet som konsulenter og aldrig har været inde.. så har jeg nok et fortrin på det område. Og så har jeg vel også, på de områder jeg arbejder med, været rimelig god til at kombinere teoretisk og praktisk. Altså jeg er ikke den, der går ud med fine ord og så siger, at jeg har sådan et eller andet vidundermedicin, der kan løse alle problemer. Og det adskiller jeg mig måske også med i forhold til andre. Jeg går aldrig ud og laver nogle ting, som jeg har færdige hjemmefra og så kommer og siger, det kan også bruges i jeres virksomhed eller jeres organisation. Jeg tilpasser det altid til den virksomhed, som jeg kommer til."*

For både uerstattelighed og uundværlighed gælder, at producenten skal kunne skelnes fra de

konkurrenter, der tilbyder den samme type af "produkt". Derfor er det afgørende at få sat sit navn på. I den forstand er navnet en del af de to begreber. Man kan sige, at navnet er en **etikette** eller et **tegn** på uniciteten.

## Unicitetens paradoks

Grunden til, at tegnfunktionen har så stor betydning i denne praksis, er, at produktets særlige karakter så at sige forsvinder, når det realiseres. Dette er **unicitetens paradoks**. Når en ny idé præsenteres og iværksættes, ophører den med at være eksklusivt i hænderne på sin ophavsmand eller det team, der har produceret den. Set udfra producentens synsvinkel mister ideen allerede sin unicitet, når den præsenteres for virksomhedens ledelse eller andre medarbejdere. På grund af konkurrencen om ansættelser, opgaver, ansvarsområder, kompetence og ressourcer er det derfor vigtigt for den enkelte, at vedkommendes navn **forbindes** med de ideer og resultater, han er ophavsmand til eller med til at skabe.

Der er flere modsatrettede hensyn, specialisten må tage højde for i denne forbindelse. Ideens unicitet er hans primære middel til anerkendelse og værdsættelse, men unik fornyelse må i sagens natur ofte bryde med vante forestillinger, rutiner og erfaringer samt med allerede foretagne investeringer. Uniciteten kan med andre ord være vanskelig at **få øje på** for andre, eller rettere: fordelene ved at gribe sagen an på en ny måde kan være vanskelige at formidle og at begribe. Derfor må ideen eller den nye angrebsvinkel synliggøres og forklares. Men i det øjeblik produktet bliver **synligt**, er det ikke unikt mere, for så får **andre** mulighed for at tænke eller gøre **det samme**.

Det er ikke sjældent, at det egentlige dilemma er at komme igennem med sine ideer, at få ledelsen til at tro på dem eller at få kolleger til at indse fordelene ved en ny metode, - **samtidig** med at man nødig giver slip på dem, før man er sikker på at høste anerkendelse som fortjent.

Man kan nævne ihvertfald fire problemer, der knytter sig til uniciteten:

1. Det er en måde at gøre noget på, hvis idé kan være svær at identificere.
2. Den forsvinder ved realisering.
3. Dens værdi kan være vanskelig at vurdere.
4. Som person indgår man ofte i et team eller en udviklingsproces, der gør det svært at hæfte navn på.

Der er mange måder at håndtere disse vanskeligheder på. De optræder på vidt forskellige måder og er af vidt forskellig betydning i forskellige brancher og virksomheder, på forskellige stadier af en teknologisk udvikling og under forskellige ledelses- eller organisationsforhold. Man må kunne specificere en hel vifte af muligheder lige fra det at den enkelte **tager patent**

på sin idé til det blot at **lade sig ansætte i et team**, som en virksomhedsledelse etablerer, og hvis resultater virksomheden har eneretten til. Patentet er en form for navn, der sikrer indehaveren **juridiske rettigheder** til udnyttelsen af en bestemt idé.

Dette perspektiv giver os f.eks. mulighed for at se den individuelle, udøvende kunstner, der arbejder på at skabe sig et unikt kunstnernavn, som eksempel på en variant midt imellem disse yderpunkter.

I et interview i bladet "Rolling Stone" fra februar 1988 har rockstjernen, eller rettere bassisten, komponisten og tekstforfatteren Sting udmærket beskrevet dette:

*"Da jeg skrev sangen "Every breath you take" vidste jeg med det samme, at det var et hit. Egentlig er sangen blot en bunke riff's og citater fra diverse andre hits, men det unikke er lyden af min stemme. Måske er der folk, der synger bedre, men ingen andre synger som mig. Så længe jeg har den stemme, er det jeg gør originalt."*

I forhold til patentet og den regulære ansættelse giver kunstnervarianten yderligere mulighed for den særlige **måde at skabe efterspørgsel på**, som består i at skabe **prestige** om navnet selv og det produkt, det står for. Der kan specificeres to helt forskellige måder at bruge en sådan prestige på:

Den ene består i at fremstille **unika** i form af kunstværker, der kun bliver lavet i et enkelt eller nogle ganske få eksemplarer. Det giver mulighed for at opnå en meget høj stykpris på kunstmarkedet, fordi de kan fungere som ("sjældne") **investeringsobjekter**.

Den anden består i at **skabe mode** om sit navn og sin kunst og udgive de enkelte værker i masseoplæg til en lav stykpris, som det f.eks. sker i pladebranchen. Det er, når et sådant masseoplæg **slår igennem** på markedet, at man taler om **et hit**. I sin yderste konsekvens kan selve navnet blive til det produkt, der efterspørges.

At bringe sit navn eller sit produkt på mode er imidlertid en arbejdsmåde, der også genfindes indenfor management, ledelsesteori, medarbejderpleje, konsulenttjenester og lignende, hvor markedet udpræget er modepræget i den forstand, at den ene strømning afløser den anden, uden at det er muligt at se anden retning i det end den, der skabes af, hvem det fra tid til anden lykkes at gøre sit "koncept" moderne.

For de, der i stedet søger **ansættelse** i virksomhederne, er kriterierne for eftertragtede værdige jobs bestemt af mulighederne for at kunne indgå i et succesrigt teamwork, i en anerkendt afdeling og gerne i en førende virksomhed, hvor ansættelsen i sig selv er **meritgivende**, og værkstedsbetingelserne er gode. Så gør det mindre, at uniciteten opsluges i virksomheden, når man bidrager med sit eget idégodt. Udfra hensynet til opbygningen af sit navn gælder det derfor om at søge de virksomheder og jobs, der i sig selv er tegn på succes, dygtighed og eksklusivitet.

Man kan uddybe forståelsen af, hvordan det lykkes enkelte specialister at gøre sig synlige og bemærkede ved at se på markedet for eksperter og specialister udfra virksomhedernes synsvinkel. De enkelte virksomheder ligger konstant på udkig efter de lovende medarbejdere.

Mange virksomheder køber sig hjælp fra de såkaldte "headhunterfirmaer" til at opspore netop den helt rette specialist. Hvordan finder disse firmaer så frem til den rette?

*"Det er jo resultaterne, der gør, hvem man skal kigge efter. (...) Og jamen hvad er det, der gør det. Der er nogle mennesker, der sidder og holder øje med et marked, og der er nogle mennesker, der sidder og holder øje med en branche og på et eller andet tidspunkt, så sidder der nogle mennesker, og de siger, nå ja men vi skal bruge en eller anden, der kan det og det. Og så går man ud og søger. De har nogle kilder, de går ud og søger på. Og det kan da godt være, der sidder en af disse kilder, der på et tidspunkt siger, "jamen prøv lige at se på, hvad der skete ovre hos Henka. Det var et foretagene, som i '83.. vi sagde, jamen de lukker nok snart. Og rent faktisk så blev de opkøbt." Og så kigger man på nogle regnskaber og siger, hvad pokker mon det var, der skete derovre. Lige pludselig fik man et stort underskud vendt til at køre med et lille bitte overskud, og året efter tjente de en grusom masse penge. (...) Og det er det, der er nogle mennesker, der må få øje på, og ligesom sige, hvad skete der derovre, hvad gjorde man. Og det er den vej rundt, man så lige pludselig får en henvendelse, der siger; "var det noget for dig at løse den opgave der?"(Bo Nielsen, administrerende direktør for Henka)*

En anden mulighed for at skaffe sig de rigtige medarbejdere er, at en nyansat leder køber nogle af sine kolleger fra sin forhenværende virksomhed. Det var en af de måder Bo Nielsen brugte til hurtigere at få rettet Henka op.

*"Det er klart, på nogle områder har jeg selv samlet nogle mennesker op, som jeg ved, jeg kan arbejde sammen med. Og nogle mennesker som jeg ved, hvor de er stærke, og hvor de er svage. Fordi når du løfter en virksomhed på plads, så kan du ikke gøre det alene. Altså jeg kan ikke løfte denne virksomhed på plads til det, det er idag, uden jeg har nogle gode medarbejdere hos mig. Og hvis du har et godt team, og det har vi, hvis du har et godt team, ja så kan man løse det. Men man løfter det ikke alene, man løser ikke nogen ting alene, så mirakelmanden hedder ikke Bo Nielsen. Men mirakelmanden hedder et team, fordi det er det, der løfter tingene på plads. Men det er da givet, at du skal have nogle medarbejdere med dig, og man piller nogle medarbejdere med sig over, hvor man siger, nå men der er en person på marketingopgaven der, som du har arbejdet sammen med i en årrække, jamen kan du frigøre ham fra, hvor han er og tage ham over, jamen så ved du, så kører de og de ting. Du kender de svage sider på vedkommende, du kender de stærke sider på vedkommende. Og det er dem, man har behov for. For ellers så arbejder man selv 24 timer i døgnet, og så løser man alligevel ikke opgaverne."*

Selvom Bo Nielsen pointerer, at det ikke er ham, der er "mirakelmanden", så er det dog ham, der som direktør har fået "købt" de rigtige medarbejdere, som han kan stole på og samarbejde med. Per Holten, der er servicechef i en edb-virksomhed, oplevede dette fænomen fra den "anden side af bordet":

*"Ja, det var jo sådan set, at man havde haft fat (i mig) et par gange herudefra. Først til ét job så til et andet job. Og så her til et tredje job, så sagde jeg; jamen jeg har stadig ikke lyst til at skifte. Og.. skulle jeg skifte, så skulle det selvfølgelig være til en virksomhed som her, for jeg kendte den. Flere af folkene, der går her, har tidligere arbejdet for mig. Og jeg kom herude, fordi det var et datterselskab en overgang. Så.. jeg kendte forholdene herude på den måde. Og til sidst så var tilbuddet altså.. både økonomisk og arbejdsmæssigt sådan så, jeg ville være en idiot, hvis jeg sagde nej. Så sagde jeg; men okay så prøver vi. Også fordi jeg havde selv nået en alder på et par og fyrrer, hvor man siger; jamen skal du skifte, så skal det være nu, fordi går der bare to - tre år mere, så er det ikke til at finde et job igen. Så tænkte jeg; jamen så tager du sgu springet og ser, hvad der sker. Så jeg har været her et år, og jeg har været glad for det år, der er gået ihvertfald.*

*(...) Det var sådan set det gamle job som servicechef altså teknisk chef, som jeg tidligere havde kørt. Og så var det så, jeg sagde før, at jeg havde ligesom fået linet et job op (i den gamle virksomhed), som jeg godt kunne tænke mig, og som jeg kunne have siddet med i mange år for den sags skyld. Så sagde jeg; nå, men det er ihvertfald noget, jeg kan. Men man havde nogle problemer herude, og så sagde jeg; lad mig prøve min egen teori, ikke, på de problemer, og se om jeg kan være med til at løse dem. Og jeg tog det som en udfordring og sagde; jamen lad os prøve det. Så foreløbig er der gået et år. Og det er gået stærkt ihvertfald. Jeg har sgu dårligt nået at opdage det."*

En tredje mulighed at få fat i de rigtige folk på er det såkaldte "old-boys-network". Det er mennesker, der har kendt hinanden gennem en længere årrække, måske tilbage fra studietiden, fra deres første job, eller fra bestyrelser i forskellige virksomheder. De holder løbende kontakt med hinanden, og hjælper dels hinanden til at finde gode medarbejdere, dels til at skaffe hinanden job, hvis det kniber. Hans Jepsen fik netop sit forrige job på denne måde.

*"Det var en, der kontaktede mig. En jeg tilfældigvis kendte, som jeg mødte i lufthavnen over en kop kaffe, mens vi ventede på et fly. Vi sad og diskuterede uden at vide, at han havde behov, og at jeg måske troede, der kom mere ud af det. Et par uger senere ringede han mig op og sagde; jeg har noget spændende igang. Jeg tror, vi skal snakke. Og så tog det ene møde det andet.. forhandling, og så pludselig så var den jo bare på plads. Så der er mange måder at komme til målet på. Man kender jo efterhånden hinanden i branchen, vil jeg sige, og jeg har været nu i fire koncerner. Der er så mange kolleger der igennem, der er spredt i et vidt net. Jeg vil ikke sige, at man holder kontakt med dem, men vi kender jo altid hinanden, og når vi mødes til faglige sammenkomster, møder eller hvad det er, ja så får man en lille sludder og ser, hvad der sker. Sådan er det jo."*

## Dårligt ry

Tæt knyttet til synlighed er faren for et dårligt ry eller rygte. Hvis man for eksempel gør sig **for** synlig, kan det af den virksomhed, man arbejder i, opfattes som om, man søger nye udfordringer. En sådan mistanke kan resultere i afskedigelse. På den anden side så vi med Unilever, at ledelsen opfordrede medarbejderne til at være aktive udenfor koncernen. Ledelsen så det som et middel til at holde på de gode medarbejder.

Hvis en medarbejder springer til en konkurrerende virksomhed, kan han ikke foretage sig hvad som helst, hvis han ikke vil risikere at få et dårligt ry indenfor branchen. Alle ved jo, at karrierefolkene kun har et bestemt job i en kortere eller længere periode, inden de springer til et nyt. Man indvier ikke en mand i sine forretningshemmeligheder, hvis man er bange for, at han kun har søgt jobbet for at tage hemmelighederne med sig.

*"Vi har lige haft en salgschef, som har forladt os, og som er kommet over og sidde hos en grossist. Og det er da ikke ligefrem lykken, og især ikke når jeg har stået og tordnet på et salgsmøde umiddelbart før, at nu skal vi lige over og have skovlen under den pågældende grossist, fordi vi skulle gerne have stjålet en procent hjem. Så ved jeg da godt, at han er istand til at sidde derude og sige til grossisten, når vi er ovre at forhandle; pas nu på han vil stjæle en procent, ikke. Og.. den risiko er der altid. Det du bare må sige er, at du må håbe på, at manden har været så klog, at han måske tror, han skal et andet sted hen også, og hvis han lækker for meget her, ja så har han det svært næste gang, han skal ud at få sig et job. Andet kan du ikke gøre. Til gengæld så ved jeg også, at jeg vil aldrig nogen.. jeg er ikke bange for, der hvor han er kommet hen, fordi vi altid har været ærlige... Nej, jeg er ikke så bange for sådan nogle ting, der. Og du kan ikke have gode medarbejdere, hvis ikke du også giver dem informationerne."(Bo Nielsen, administrerende direktør for engrosvirksomheden Henka.)*

Netop fordi det for karrierefolkene gælder om både at gøre sig **synlige** og **bemærkede** og at oparbejde et **godt renommé**, står den enkelte person i et **skisma** med hensyn til, hvor meget vedkommende åbner op og giver fra sig i det enkelte job. Er man selv for **åbenmundet** kan resultatet paradoksalt nok blive, at man bliver en **mindre betroet** medarbejder.

Der ligger mange bånd på, hvad man kan tillade sig for rygtets skyld. Det hænger snævert sammen med begreberne **respektabilitet** og **repræsentabilitet**. Det er vigtigt, at man kan skabe respekt om sin person. For den virksomhed, man er ansat i eller skal ansættes i, er det vigtigt, at man kan repræsentere virksomheden på en betryggende måde, også efter man forlader den. Det er en del af arbejdet, at karrierefolkene skaber respekt om den virksomhed, de er ansat i.

Niels Winther, der er administrerende direktør for en brancheforening, illustrerer hvor vigtigt det er ikke at få et dårligt ry. Det vil nemlig forhindre karrierepersonen i at reproducere sin unicitet og dermed i at opretholde hele den prækære sammenhæng imellem de forskellige midler i hans praksis.

*"Og det er da klart at i et job som mit, der er også stor risiko forbundet med det. Du kan meget let løbe dig en stav i livet. Og så står du altså lidt på herrens mark, fordi du kan ikke bare skifte over til.. det vil være meget svært*



*at gå ud for eksempel og så søge efter et job på et lavere niveau. Fordi så vil man automatisk stille spørgsmålet "hvorfor?", og sige, at der er noget galt, ikke. Og til gengæld stiller du så også op i skaren, hvis du løber dig problemer i livet og bliver fyret.. i skaren af andre, der er kommet ind i lignende situationer.*

*(...) For mig og det er måske også noget vigtigt at få sagt i den sammenhæng.. for mig er det meget mere afgørende i sådan et job, at få udfordring end eksempelvis de penge, jeg kan tjene ved det. Altså jeg er nødt til for ikke at blive placeret, hvad kan vi sige, niveaumæssigt ned, så er jeg nødt til at sikre mig, at jeg optimalt får så meget, som jobbet giver mulighed for lønningsmæssigt. Altså hvis jeg var for beskeden i sådan en sammenhæng, så ville man føle.. så ville jeg få et minus på ryggen. Men det er ikke lønnen i sig selv, jeg sigter efter, fordi så skulle man nok.. så skulle man lave nogle helt andre ting, hvis det var pengene alene. Det er mere udfordring.. den arbejdsmæssige udfordring, der ligger i det. Og det gør altså også, at selvom jeg havde fået et jobtilbud, hvor jeg kunne have fået meget mere i løn, så har jeg altså sagt af på det, fordi.. også med visse udfordringer, fordi jeg føler, at når jeg.. altså jeg vil godt runde en opgave af. Jeg vil ikke slippe et job midt i opbygningsfasen. Jeg vil godt.. jeg skal ihvertfald et stykke længere hen, før jeg føler, at fundamentet.. Fordi det vil også gøre, at.. kan vi sige, cirklerne er, når man har et direktørjob, de er rimelig snævre, og det er altså sådan, at den opgave du har løftet, den bliver du naturligt refereret til et andet sted. Og hvis du bare har sluppet den for tidligt så på et eller andet tidspunkt, så kommer der et bagslag, så vil nogen sige; "aha, han skifter altså lynhurtigt". Og så møder du muren på et tidspunkt, og så.."*

Selvom det gælder om at få de jobs, der giver de bedste muligheder for at oparbejde unicitet, kan man ikke vælge frit. Man kan være nødt til at blive længere eller kortere tid i en stilling, end hvad der ville give de optimale arbejdsbetingelser, alene for at skabe eller vedligeholde et godt renommé eller undgå at få et dårligt rygte. Navn og rygte er simpelthen prekært, fordi der altid er andre, er står parat, når en attraktiv stilling skal besættes.

Hvis karrierepersonen springer til et job et nyt sted, er det vigtigt, at den opgave, han var igang med at løse, er ved at være på plads. Ligeledes er det af stor betydning, at vedkommende ikke er villig til at gå for en relativ lav løn. Hvis ikke disse to kriterier er opfyldt, risikerer han at få et stempel på ryggen, der gør det sværere at få en attraktiv stilling senere.

På den anden side kan man godt blive tilbudt et job, som kan give så mange udfordringer og udfoldelsesmuligheder, at alle vil kunne se, hvorfor lønnen ikke spiller den store rolle. Bo Nielsen, der er administrerende direktør, vidste, at hans løn var lavere end niveauet, til gengæld var der i jobbet meget store muligheder for at oparbejde unicitet.

Ligesom man skal forsøge at få den bedst mulige løn, fordi lønnen er et mål på anerkendelsen, er det også vigtigt, at man ikke søger et job på et lavere niveau, end det man har. Igen kan grunden til at søge det være, at det giver optimale arbejdsbetingelser. Men almindeligvis vil det i miljøet blive fortolket på den måde, at vedkommende nok ikke er dygtig nok til det, han

har, og måske ovenikøbet står overfor en firing.

En del fyringer af ledende medarbejdere bliver ofte sløret på den måde, at de pågældende bliver bedt om at finde et andet job, således at jobskiftet ikke kan tolkes som en firing, men som medarbejderens ønske om nye udfordringer.

Karrierefolk bliver ofte ansat til at løse ganske bestemte opgaver. Som vi så ovenfor skal man ikke gå for tidligt fra en opgave for ikke at miste troværdighed senere. For troværdighedens skyld skal man heller ikke **si**ge, at man kan løse en opgave hurtigere end andre tror, det kan gøres.

*"(...) Nu skal den her virksomhed jo korrigeres, og det vil nok være urealistisk at sige, at det kan gøres på to år. Men det burde jo kunne gøres på en tre års tid. Jeg har nok personligt svært ved at give mig selv længere tid til at lykkes med det end noget i den stil der. Men jeg tror ikke, der er ret mange, der vil tro på det, hvis jeg påstod, at det kan gøres hurtigere. Fordi det er ikke et problem, vi kan løse, det er en hel branche, der er ude i et udføre. Til gengæld kan jeg ikke se, at man skal blive ved i en branche, hvis man ikke kan tjene penge, så det er meget at vende den her virksomhed."*(Hans Jepsen, administrerende direktør.)

## Midlertidighedens paradoks

Det er fristende at se en principiel forskel imellem virksomhedernes **indkøb** af konsulent-tjenester og deres **ansættelse** af faste medarbejdere. Imidlertid kommer man let til at overse betydningen af, at såvel kapital som specialister kun er **midlertidigt** knyttet til den enkelte virksomhed. Set fra virksomhedens synsvinkel er det ressourcer, der kan **trækkes til** og **beskæftiges** i virksomheden, **så længe** den kan betale for deres engagement. Aktiekapitalen kan kun fastholdes, så længe den har udsigt til et favorabelt afkast eller værditilvækst, ligesom specialisterne kun kan fastholdes, så længe de kan tilbydes tilstrækkeligt fordelagtige arbejdsbetingelser og gager.

Uanset om uniciteten skaffes fra konsulenter eller ansatte medarbejdere, så er det en ressource, virksomheden henter ind fra et marked, ligesom kapitalen hentes på kapitalmarkederne. For begges vedkommende er virksomheden et **middel** i deres praksis, og den enkelte virksomhed kan kun fastholde dem, hvis den formår at være et formålstjenligt og virkningsfuldt middel for dem. Ellers trækker de sig så vidt muligt ud af den pågældende virksomhed. Det er disse betingelser, virksomhedsledelsen og selskabets bestyrelse må arbejde under.

Det paradoksale er, at når vi taler om virksomhedens ledelse som det subjekt, der ræsonnerer og beslutter i denne sammenhæng, så består den selv af managere og andre specialister, som bestyrelsen har indkøbt til at drive virksomheden, men som selv er lige så midlertidige, som

de øvrige ressourcer, de er sat til at trække ind og beskæftige produktivt i virksomheden, er. Det samme gør sig gældende for bestyrelsens vedkommende. Den består enten af aktieejere eller af specialister, som aktieejerne på generalforsamlingen har besluttet at ansætte til at varetage bestyrelsesopgaverne. Heller ikke her finder vi en stabil kerne, der kan siges at udgøre virksomhedens konstante forankring eller identitet. Aktieejerne er ikke medlemmer af generalforsamlingen længere, end deres finanstransaktioner byder, og de specialister, de ofte sætter i deres eget sted som arbejdende bestyrelsesmedlemmer, er ikke mindre midlertidigt knyttet til selskabet.

Konsekvensen af dette ræsonnement er, at hver gang man regner med at have lokaliseret virksomhedens inderste, stabile kerne, så er nissen alligevel flyttet med, fordi det viser sig, at også her udøves funktionerne af midlertidigt engagerede mennesker eller ressourcer. Man kan derfor med god ret spørge: er der overhovedet en **identificerbar enkeltvirksomhed**? Hvis intet i virksomheden er fast, men alting er flydende - kapital, varer, lønarbejdere og managere - bliver det et **paradoks**, at virksomheden overhovedet eksisterer som en selvstændig social og fysisk realitet. Eller teoretisk formuleret: hvorfor og hvordan kan den ene virksomhed eller det ene selskab overhovedet identificeres og afgrænses i forhold til andre enkeltvirksomheder?

For at slå fast, at vi her står overfor et interessant problem, som det ikke er let at få øje på, fordi vi er så vant til at tage for givet, at kapitalistiske virksomheder er noget, der bare er der, kan man give problemet navn og sige, at vi her står overfor "**midlertidighedens paradoks**".

Dette paradoks bliver ikke mindre markant af, at virksomheder og selskaber i den grad, som vi har set bla. med Unilever, står overfor hinanden som indbyrdes konkurrerende enheder, at selve konkurrencesituationen, selve kampen for individuel overlevelse er grundlæggende for hele denne variant af produktionsmåden. Det er denne individuelle kamp for at klare sig ved konstant at forsøge at blive førende på et eller flere områder i forhold til konkurrenterne, der er hele baggrunden for, at specialisterne overhovedet har en plads og er nødvendige i sammenhængen. Uden virksomhedernes prekære individualitet og prekære eksistens var der slet ikke denne efterspørgsel efter unicitetsskabende fornyelse. Gosplan-økonomierne var indtil begyndelsen af 1990'erne et godt eksempel på det modsatte.

I familiebruget og lignende virksomhedstyper udgør familien selv den stabile kerne, der giver virksomheden dens selvstændige eksistens, fordi familien hellere gør alt for at holde sin virksomhed igang end forlade den godvilligt. Men dette er ikke tilfældet i aktieselskabet, hvor alle parter jo før jo bedre forlader skuden, hvis der opstår mistanke om, at den kan komme i vanskeligheder. Men hvorfor kan aktieselskabet så komme istand, hvorfor kan det fungere som en selvstændigt konkurrerende enhed, som en juridisk person og som et kalkulerende subjekt?

Dette sættes yderligere på spidsen af, at det ikke er i strid med empirien, når jeg ovenfor har formuleret mig på den måde, at virksomheden eller selskabet må trække aktiekapital til sig som et led i sin kamp for at overleve. Det er et velkendt led i direktionens og bestyrelsens ræsonnementer at sætte særlige initiativer iværk for at trække mere kapital til, at "øge kapitalgrundlaget", at "skaffe mere kapital at arbejde med" eller at "skabe grundlag for ekspansion", som det kaldes i managernes eget sprog. Her ser vi udpræget kapitalmarkedet anskuet ud fra **virksomhedsledelsens selvstændige synspunkt**, formuleret af managerne, ligesom ledelsen anskuer arbejdsmarkedene og varemarkederne som ydre fonde af

ressourcer, man må forsøge at trække på og forholde sig til.

Denne iagttagelige og forudsættelige selvstændighed står imidlertid i kontrast til det faktum, at virksomhederne egentlig blot er en form for regnskabsenheder, der midlertidigt har fat i dele af samfundets ressourcer af arbejdskraft, varer, viden og kapital, men som kun har adgang til at bruge disse ressourcer, indtil ressourcerne strømmer videre og kombineres sammen i andre virksomheder. Den ekstreme konkurrencesituation - som vi ikke finder i den enkle vareproduktion, hvor ejernes driftsmidler og arbejdsindsats hverken er til salg eller står parat til at flyde fra virksomhed til virksomhed - indebærer i sig selv, at intet i virksomheden er fast og sikkert, men at den må konkurrere sig til alle sine indre bestanddele. Som vi har set, skifter managerne ofte job hvert tredje - fjerde år eksempelvis.

Hvordan løser eller håndterer vi så **midlertidighedens paradoks**?

En måde at gøre det på er måske at se det netop ud fra den altomfattende konkurrencesituation. Man kunne spørge, om det ikke netop er **kampforholdet**, der på en gang både forudsætter og betinger, at virksomhederne optræder på denne måde som afgrænsede og selvstændigt kalkulerende regnskabsenheder? Baggrunden for denne tese er, at kampforholdet grundlæggende må tvinge til sammenhold i den enkelte virksomhed. I så fald er det **konkurrenceforholdet** imellem dem, der **konstituerer** enkeltvirksomhederne som selvstændige **enheder** og **beslutningscentre**, fordi de må kæmpe for deres overlevelse ved at konkurrere med **hinanden** om de samme ressourcer.

Hvis det ligger i selve **kampforholdet**, at den enkelte virksomhed har denne paradoksale **selvstændighed og individualitet**, så er specialisternes produktion af konkurrenceevne-skabende unicitet noget helt centralt for virksomhedernes eksistensmåde. Derfor er det ikke så underligt, at vi let kommer til at identificere virksomheden som sådan med ledelsens og de andre specialisters indsats. For selvom der også er konkurrence imellem specialisterne, selvom de troløst forlader den ene virksomhed for at lade sig engagere af den anden til at udmanøvrere den første osv., så er det, de sælger, netop **at træde ind i kampforholdet** og **slås for den virksomheds succes**, som for tiden har ansat dem til det.

Hvis der ikke var et kampforhold, kunne de ikke træde ind i det, og hvis ikke kampforholdet blev udspillet af selvstændige enheder, kunne de ikke engageres på hver deres side i konkurrencen. Men da det, de leverer, netop er strategier og midler til at klare sig i konkurrencekampen, så er det egentlig **deres praksis**, der kommer til at udgøre virksomhedernes handlen. De behøver egentlig blot en opsplitting af den samfundsmæssige produktion i regnskabsenheder - der må konkurrere med hinanden om at trække på samfundets kapital, varer og arbejdskraft - for at kunne udfolde deres praksis og udfylde denne funktion.

Det betyder samtidig, at mens specialisterne altid befinder sig i en latent konkurrence med hinanden, som bryder åbent frem ved besættelse af stillinger og bestilling af konsulenter, **så kræver kampforholdet sammenhold i den enkelte virksomhed**. Som kolleger i samme team **må** de kunne samarbejde og skabe fælles resultater, selvom de aldrig ved, hvornår de igen befinder sig i en åben konkurrence med hinanden om jobs eller i et åbent kampforhold på hver deres side i kampen om overlevelse imellem konkurrerende virksomheder.

Man kunne forsøge at anskue det, at mange lederes løn er sammensat af en fastsat gage, forskellige bonusordninger, mulighed for "warrants" (fremtidige tegningsretter til virksomhedens aktier), pensionsordninger m.v. som forsøg på fra bestyrelsens side at ophæve "midlertidighedens paradoks". Disse aflønningsformer, der udløses i fremtiden, er et middel til at fastholde de bedste og mest lovende medarbejdere.

Jørgen Husby, der er udlejningschef, fortæller om sin provisionsordning:

*"Jeg får en fast hyre. Og så fik vi en provisionsordning sidste år. Det er vel nok noget af det mest fornemme, jeg nogensinde har oplevet. Det må jeg nok erkende. Men ikke desto mindre så.. ja, jeg er jo altså så beskeden, så jeg sagde bare alligevel ja tak, du. Nej, jeg får .. hvad får jeg.. jeg har 27.000 ja, og så har jeg min provision, der får jeg aconto udbetalt 2000 om måneden, så jeg har 29.000 om måneden. Så det er.. altså hvad det ender med næste år, det aner jeg ikke.."*

*..Jo, sidste år fik jeg en provision ekstra på 175.000. Det var sgu da helt vanvittigt. Jamen, jeg har sgu da aldrig oplevet noget lignende. Vi skulle have lønforhandlinger.. jamen du får ikke noget lønforhøjelse. Nå, sagde jeg så. Det må vi til at leve med. Men.. sådan. Hvis du når dit budget, så får du 2 procent af overskuddet, af alt det du når over budgettet, får du 2,5 procent af. Dog maksimum 175.000, og jeg røg jo.. altså.. imod loftet, fordi vi tjente så meget. Så skal man da være en stor idiot, hvis man siger nej tak, ikke. Men altså, jeg syntes, det var voldsomt fornemt, det må jeg nok erkende. Fordi jeg ville da have godkendt meget meget mindre, ikke. Så det var nu godt nok. Hvad det sådan bliver i år, det ved jeg ikke, fordi.. altså det.. jeg har jo sådan et mindre problem ind imellem.. mht. at få tingene skrevet ned. Så.. den der aftale sidste år, den blev.. den nåede vi aldrig at få på skrift, ikke. Altså det er en lønaftale, ikke, men.."*

Bo Nielsen blev som administrerende direktør ansat til at rette engrosvirksomheden Henka op, så at den kunne sælges. Virksomhedens investorer, lovede ham til gengæld for en relativ lav løn en stor del af det overskud, han var ansat til at lave.

*"Jamen, for mit vedkommende.. så er jeg nok underbetalt. Nu kan du sige, nu er det helt galt, nu rabler det fuldstændigt for ham, ikke. Men for mit vedkommende er jeg nok underbetalt, men det ligger i, at i min kontrakt, der ligger noget med en overskudsdeling. Så jeg skal have andel af overskuddet. Og sidste år var det begrænset hvor meget andel.. jeg har et minimum, hvor meget jeg skal have i tantieme, men i år kommer jeg til at tjene en hel del ekstra penge. Kommer vi ud med millionen, så ligger der en pæn andel af millionen til mig. Og det er jo bare lækkert. Og så får jeg... så kommer jeg op på den løn, jeg burde have. Så jeg har en gulerod hængene for næsen af mig. Jeg har haft en lønstigning og en lønudvikling, som har været helt fin, så jeg har ikke nogen grund til at klage, det har jeg ikke. Men jeg kunne godt have tjent 2 - 300.000 mere i en større virksomhed, ja, det kunne jeg godt. Men så havde jeg ikke udviklet mig sådan."*

Samtidig med at bonusordninger m.v. kan være et middel til at ophæve midlertidighedens paradoks, så er Bo Nielsen et godt eksempel på, at det for den karrierebundne ikke er lønnen, der er det afgørende. Han tog imod jobbet som administrerende direktør for Henka, selvom lønnen ikke var særlig høj, fordi jobbet gav gode muligheder for, at han kunne udvikle sin unicitet.

## Livsformens begrebsunivers

Hvis man på baggrund af de forudgående specifikationer kort skal formulere, hvad den karrierebundne specialists specifikke **midler** er, så må det være **at forny sin evne til at skabe fornyelse af virksomhedernes fornyelsesevne**. Det, der sælges i denne praksis, er **konkurrenceevne-forbedrende unicitet** eller som Hans Jepsen udtrykte det "**a point of difference**". Forudsætningen for at kunne udarbejde dette er **optimale værksteds- og arbejdsbetingelser** i ens egen eller andres virksomheder, og midlet til at sikre sig sådanne betingelser er at gøre sig så vidt mulig **uerstattelig** eller **uundværlig** og sit **navn bemærket**, så man kan holde konkurrenterne stangen.

I denne problematik ligger også grundlaget for de semantiske forskelsrelationer, hvormed de karrierebundne specialister tænker og udfører deres praksis, det vil sige deres **begrebsverden**. Man skal imidlertid være opmærksom på, at der med disse specifikationer kun er taget de allerførste skridt til at opbygge denne begrebsverdens semantiske struktur. Arbejdet er måske påbegyndt, men den egentlige kortlægning af livsformens ideologiske begrebsstruktur ligger stadig forude. Kun ved omhyggeligt at studere de mange typer af tankegange, som det empiriske stof kan byde på, vil det blive muligt at udarbejde denne begrebsstruktur nærmere.

Mit nuværende empiriske materiale giver visse muligheder for at få et første indblik i, **hvordan** disse mennesker **taler om** og **taler i** den praksis, der er blevet specificeret i det foregående. Det handler først og fremmest om, hvad det er for muligheder, de selv lægger vægt på, når de skal vælge job.

Det er tilsyneladende karakteristisk, at disse folk dyrker et omfattende samtalestof, der kredser om, hvad gode arbejdsbetingelser er, og hvad man skal gå efter i løbet af sit karriereforløb. De fleste lægger vægt på mulighederne for konstant at få nye **udfordringer**, og der skal hele tiden være muligheder for at **prøve noget nyt**. I jobbet skal der ligge nogle **spændende opgaver**, der er **udviklende** for den person, der udfører dem. Det modsatte i denne begrebsverden er at **gå i stå**, **gro fast** eller at **komme på inventarlisten**. Disse begreber illustrerer, hvad det er for arbejdsbetingelser, en virksomhed må stille til rådighed for at kunne tiltrække og fastholde de specialister, der skal til for at sikre fornyelsen af dens konkurrenceevne.

*"Jeg føler, at hvis der ikke er nogen store udfordringer hele tiden, så keder jeg mig. Altså hvis jeg ikke synes, der er noget at komme på arbejde for, og man ikke har det sjovt, og der ikke sker noget nyt hele tiden, så synes man, at der er en tendens til, at man går i stå. Derfor så har jeg sagt; jamen nu må der begynde at ske noget, ikke?"(Kim Jensen, produktchef)*

*"Og jeg sad med det job i et par år, ikke. Og så havde jeg faktisk heller ikke noget at lave mere. Og så snakkede jeg med min chef og sagde, at det her det går fandeme ikke. Der ville ikke ske spor, hvis jeg kom klokken ti om formiddagen og læste avis, til jeg kørte hjem klokken to. Altså jeg aner simpelthen ikke, hvad jeg skal lave. Det hele det kører på skinner, og jeg har fået de rigtige medarbejdere, ikke, og .. jeg har ikke noget at lave... Jeg sagde, at jeg ville have noget mere at lave. Det her duede fandeme ikke. Om sommeren er det helt dejligt, det der med at komme klokken ti og køre hjem klokken to, men det kan du altså bare ikke i det lange løb, vel, så bliver man jo skrot inde i hovedet, ikke. Du bliver sgu nødt til at finde på et eller andet. Så skulle vi til at lave noget edb-registrering... Det sad jeg så og roede med. Ikke fordi jeg har forstand på edb tværtimod, men jeg har forstand på, hvad det var, jeg ville have ud af systemet. Så det var nærmest kravspecifikation, jeg sad og lavede og bøvlede med. Og det fik vi da også lavet den første spæde begyndelse til og fik lavet noget testkørsel - det var sgu meget skægt. Det rodede jeg stort set med dag ud og dag ind og fik lavet nogle testkørsler og fik lavet nogle programmer. Det var da vældig interessant, det var ihvertfald noget nyt."(Jørgen Husby, udlejningschef, om et tidligere job i ISS.)*

**Frihed** og **selvstændighed** er også to begreber, der går igen i mit empiriske materiale. Det er ikke frihed til ikke at lave ret meget, der er tale om, det er tværtimod kontrastent til **ikke at have noget at lave**. Det gælder om at få et job, hvor man indenfor de afstukne rammer har mulighed for og frihed til selv at bestemme og derfor også står alene med **ansvaret**. Niels Winther besluttede at sige sit tidligere job op, netop fordi bestyrelsen begrænsede hans udfoldelsesmuligheder. Til gengæld lykkedes det ham at få et andet job, der indeholdt de elementer, han søgte.

*"...Det (der) er interessant, det er den selvstændighed, den frihed, der er indenfor de rammer. Vi kan sige, altså hvis jeg føler, der er behov for en kursændring, så kan jeg altså lægge kursen om. Stort set.. altså hvis vi stadigvæk holder os indenfor de rammer, der er givet. Det kan man altså ikke som ansat, der er det klart, der skal du hele tiden konferere af med en anden. Og det er fantastisk spændende, det vil jeg sige. Hvis man får de muligheder, det, synes jeg, er helt exceptionelt spændende.*

*Det der er afsindigt spændende ved det, det er altså de muligheder, det giver for at operere som meget selvstændig i jobbet. Også det ansvar der ligger i og de muligheder.. de muligheder, der ligger for at gøre noget godt, men også den risiko der ligger i.. styre uden om risikoen, vil jeg sige. Styre uden om den risiko, der ligger i, at du altså også kan.. altså populært sagt sidder på øretævernes holdeplads, ikke. Hvis der går noget galt, så ved man, hvor man skal spørge, ikke, men opgaven er så selvfølgelig så vidt mulig at styre udenom for mange af den slags, ikke, de store."*

At sidde på **øretævernes holdeplads** betyder gode vilkår i dette sprog, dvs. vilkår hvor under man ikke **får skrot i hovedet**, men har "afsindigt spændende" arbejdsbetingelser. Der er også

andre ting, der er vigtige, når disse mennesker diskuterer jobvalg. Det er først og fremmest om virksomheden eller koncernen er **attraktiv** forstået på den måde, at det at have varetaget et job det pågældende sted i sig selv er meritgivende, og om jobbet giver en god **ballast**. Det var noget af det, Hans Jepsen fortalte om i kapitel 4, hvor der blev fremlagt eksempler på karriereforløb. "Nu havde jeg i ni år en Unileverkarriere, det var en god ballast.." Også hans nuværende koncern opfylder disse betingelser.

*"Jeg vidste godt, at det var et møgsvært job, men koncernen var attraktiv, fordi man er velrenommeret, og man har frem for alt en god økonomi. Ikke i den division som jeg sidder i for nærværende, fordi vi har visse problemer, men det er så til gengæld næsten en umulig opgave at lave det værre. (...) Vi kommer aldrig fra at bruge køkkenruller og toiletruller i Danmark, men jeg tror, det bliver hundsvært at få en ordentlig økonomi i det. Men i kraft af den samhandelsbølge vi har, så driver virksomheden videre og er interessant for kunderne. Og så kører den her virksomhed videre, og kunne godt blive så attraktiv, at jeg ville hænge på den et godt stykke tid frem. Men jeg vil omvendt sige, at jeg så denne her opgave som en platform til at kunne springe videre indenfor koncernen."*

En anden mulighed for at få et indblik i disse menneskers tankegang er at se på den måde, de **kontrasterer sig til andre** på. Der er åbenbart nogle helt gennemgående træk, som gør, at de gerne kontrasterer den private sektor med den offentlige. Det hænger meget snævert sammen med mulighederne for **personlig udfoldelse** og med mulighederne for at gøre sig **bemærket**.

*"Ja.. jeg synes nok, at der sker for lidt indenfor det offentlige. Der er for lidt mulighed også for at gøre sig bemærket. Altså du bliver puttet ind i en lønramme, og uanset om du er luddoven, eller du er dødflettig, så får du det samme i løn. Hvilket i sig selv ikke er særlig spændende. Kombinationen er at have et spændende job og en løn og nogen spændende opgaver, ikke. Men altså hvis du siger, at du bliver ikke motiveret på samme måde, som du gør i det private erhvervsliv. Det er dybest set også et af de store problemer for den offentlige sektor. Det er, at man bliver puttet ind i en eller anden kasse, ikke. Og man bliver kun smidt ud, hvis man ligefrem stjæler, ikke. Jeg tror, mentalitetsmæssigt kunne jeg ikke idag være.. finde mig tilrette i den offentlige sektor. Nu er det selvfølgelig farligt, at slå den over én kam. For der er selvfølgelig folk indenfor den offentlige sektor, som er flittige og vil gøre et godt stykke arbejde, helt klart." (Kim Jensen, produktchef, tidligere ansat indenfor det offentlige.)*

*"Men jeg synes da også, der var et voldsomt stort minus ved det. Og det er selvfølgelig det, jeg har taget konsekvensen af, siden jeg ikke er soldat idag, ikke. Og det var, at du kunne tage den store kalender, ikke, så kunne du sige, at der og der og der og der er du udnævnt til det og det og det, og du går i lønramme det og det og det, uanset om du er god eller dårlig. Altså det tager de jo ikke hensyn til, det er fandeme fuldstændigt hamrende ligegyldigt, ikke." (Jørgen Husby, udlejningschef.)*

*"Nej, det.. okay nu du spørger mig, det har jeg altså ikke (tænkt på at*



*ansættes i det offentlige). Jeg har ikke noget imod.. altså jeg kender masser - også min kontakt til myndighederne og sådan noget - fantastisk mange offentligt ansatte, der virkelig laver et godt stykke arbejde. Jeg kender også nogle, der ikke gør. Men jeg vil slet slet ikke kunne leve med sådan en holdning, hvor man sidder klokken fire.. eller går hjem klokken fire, du ved. Der er nogle ministerier, der gør man det ikke, men mange steder indenfor det offentlige, det er otte til fire jobs, og det ved jeg også fra nogle af mine studiekammerater, som har fået job derinde. Når vi så mødes senere og snakker, jamen jeg kan altså fornemme, at det er en helt anden måde, de lever deres liv på. De har meget svært ved at forstå overhovedet, hvordan jeg kan beskæftige mig med arbejde udenfor.. Men derfor kan vi godt tale sammen, men det.. Så skulle det være et.. nu er der jo en opbrydning på vej, hvor mange offentlige jobs ændrer karakter og bliver spændende og ligner.. så skulle det være i den led, det vil jeg da ikke afvise, men altså sådan et typisk offentligt job, der kørte i en hel fast turnus fra otte til fire, eller hvor meget det nu er, man arbejder i dag, det kunne jeg slet ikke forestille mig. Og slet slet ikke i en form, hvor du sidder med.. man sidder i sådan et referentsystem, så flytter man papirerne op til en, der sidder et kontor ovenover, så slår han to kruseduller på papiret, så går det ned igen og fjorten dage efter, så får man det igen og sådan.. så skal man sende det op en gang mere og.. Det vil jeg altså ikke kunne. Tingene skal flytte sig rimeligt hurtigt igennem systemet, ikke."(Niels Winther, administrerende direktør i en brancheforening.)*

Det karakteristiske er, at Kim Jensen og Jørgen Husby følte, at de "druknede" indenfor det offentlige. Der var ingen måder, hvorpå andre kunne lægge mærke til dem. Dvs. der var ingen muligheder for at skabe sig et "navn" eller få anerkendelse, at gøre sig **bemærket** som Kim Jensen siger. I de private virksomheder er lønnen en af de måder, hvorpå karrierefolkene får bevis for deres anerkendelse. En høj løn signalerer, at du er eftertragtet. Man kunne sige, at lønnen er et mål på renomméet. Ligesom det at få "ansvaret for større projekter" er tegn på, at du er en uundværlig kapacitet på området. Netop disse to måder at få anerkendelse på betragter de privatansatte specialister som næsten ikke-eksisterende i den offentlige sektor. Det er i deres tankeverden først i de senere år, man har prøvet at indføre et system med løn efter præstationer i denne sektor, og typisk nok kæmper fagforeningerne fortsat hårdt imod og kalder det "fedterøvstillæg". Det karakteristiske er stadigvæk, at man får løn efter anciennitet, uanset hvad man præsterer iøvrigt, hvilket indenfor de karrierebundnes tankegang er den diamentrale modsætning til managernes egne arbejdsbetingelser, når disse er bedst.

Der optræder også andre begrebsmæssige kontrastrelationer i mit empiriske materiale. Det er f.eks. udbredt at kontrastere sig til den "holdning, hvor man går hjem klokken fire", som Niels Winther udtrykte det ovenfor. Mennesker med denne holdning findes indenfor det offentlige, men de findes også i de virksomheder, mine meddelere arbejder i. Per Holten var med til at fusionere to edb-virksomheder, hvor han selv var ansat i den ene.

*"Og det var to vidt forskellige kulturer, altså virksomhedskulturer.. var vidt forskellige, og vi havde forskellige arbejdsbetingelser.. Vi kan sige at hos os, der var ligesom en sammensvejsset kampånd, hvor man kan sige, det var frihed under ansvar. Altså folk de stillede jo op på alle tider af døgnet, hvis*

*der var problemer nogle steder, om man havde ferie eller ikke ferie. Du skulle ikke engang bede dem om det, vel. Det gjorde man. Og arbejdsmæssigt.. den tekniske side af sagen, der arbejdede man i skift, man havde vagter og sådan nogle forskellige ting. Aflønningsformerne var vidt forskellige, der var meget store spring lønmæssigt. Og hvor man var vant til hos os, der gjorde man alting selv, eller man kunne alting selv, lad mig sige det sådan.*

*Der var ligesom en anden hos ånd hos de andre, der havde du en masse administrative hjælpefunktioner til at støtte den enkelte mand, når han var ude. Hvis han havde problemer, jamen så ringede han, og så var der andre, der skulle og.. Det var sådan helt faste funktioner, og hvis en af de funktioner ikke fungerede, jamen så gik manden i stå. Der manglede det her selvstændige initiativ, ikke. Og når klokken var halv fem, ja egentlig fra klokken fire, så "puv" sagde det, så var de andre væk, ikke. Og så sad vi der og kiggede og sagde; hvad fanden skete der egentlig, ikke. Og det var meget svært at få de to ting til at fungere sammen, fordi man var bange for at de dårlige ting ville smitte af begge veje, fordi der var selvfølgelig også dårlige ting hos os."*

*"Men der er jo forskellige mentaliteter blandt mennesker. Nogen siger; klokken seksten så går jeg. Dem hører jeg absolut ikke til, det kan du sikkert godt mærke. Og jeg vil ikke sige, at jeg ikke kan acceptere dem, men det er ligesom nemmest, hvis man er fleksibel, så man får tingene gjort færdige, inden man går hjem, så.."(Hans Jepsen, administrerende direktør)*

*"Så det er i vores branche noget med at arbejde med.. man kan måske kalde det virksomhedskultur, men ihvertfald medarbejderudvikling og holdninger således at antallet af.. dem, der bare er her, havde jeg nær sagt.. det bliver reduceret væsentligt og dem, der virkelig går ind for sagen.. de.. det er dem, der nyder fremme."(Jens Martens, direktør for en af Unibanks afdelinger i Nordsjælland)*

Disse kontrasteringer indenfor karrierefolkernes egen tankeverden er ikke blot med til at definere deres eget arbejdsbegreb, de er også et eksempel på etnocentrismen imellem forskellige livsformer eller livsformscentrismen, som det også kaldes. Udfra en livsformsanalytisk synsvinkel er der i de fleste af de omtalte situationer sandsynligvis tale om et sammenstød imellem den karrierebundne livsform og lønarbejderlivsformen. For lønarbejderne er der andet end arbejdet, som er vigtigt i tilværelsen, og som man er engageret i og bruger tid på. Derfor er man ikke interesseret i at være længere på arbejdet end det antal timer, man er ansat til ifølge sin overenskomst. I princippet er den arbejdstid, man sælger, et rent middel til at få en indkomst. Det udelukker dog ikke, at man kan være engageret i det, man laver, og være interesseret i at lave et godt stykke arbejde. Men man er engageret i det på en helt anden måde, end de karrierebundne er.

For mine meddelere er det at være engageret i arbejdet og gøre en ekstra indsats for virksomheden et middel til at få de ganske bestemte arbejdsbetingelser, der skal til for at udvikle den unicitet, de lever af at sælge. Fra denne synsvinkel opfattes lønarbejderne som

meget lidt "fleksible" og manglende det "selvstændige initiativ".

Omvendt er disse to begreber også med til at beskrive de karrierebundnes eget syn på sig selv. Modsætningen til en **otte til fire holdning** er **fleksibilitet**, og modsætningen til **dem, der bare er der**, er **dem med det selvstændige initiativ**.

Det er ikke let at finde velegnede begreber til at karakterisere de karrierebundnes arbejdsbegreb som sådan. I hidtidig livsformsteori har man forsøgt at bygge det på en relation imellem **administration** og **disposition** samt en relation imellem **engagement** og **udenomsinteresser**. De to begrebsrelationer fanger også visse sider af den praksis, der her er specificeret, men de virker ikke særlig hensigtsmæssige til at opbygge det specifikke arbejdsbegreb i denne praksis. At få "dispositionsfrihed" er en vigtig arbejdsbetingelse, men det at "disponere" er kun én side af specialistens arbejde. Termen "engagement" er for flertydig til rigtig at kunne adskille den karrierebundne livsform fra de andre livsformer. Engagement er heller ikke det, der giver de karrierebundne "a point of difference".

Disse sonderinger skal ikke gøre det ud for en specifikation af livsformens begrebsverden. Det at udforme en sådan stiller langt større krav til de indre sammenhænge imellem begrebernes betydningsindhold, end jeg på nuværende tidspunkt kan honorere. For at komme videre med arbejdet er det nødvendigt at videreudvikle den empiriske søgen og i den forbindelse lede mere systematisk efter de betydningsammenhænge og kontrastrelationer i karrierefolkenes tankeverden, der handler om mål-middel forholdene imellem det at producere unicitet, skabe uerstattelighed og sikre sig optimale arbejdsbetingelser.

En grundigere empirisk undersøgelse vil forhåbentlig kunne nyde godt af det forsøg på en ny strukturering af genstandsfeltet, som denne bogs specifikation af livsformens praksis har bidraget med. Det vil være naivt at tro, at bare der kommer mere empiri, så vil livsformens begrebsverden efterhånden tegne sig af sig selv. Men omvendt er det heller ikke nok at specificere logiske sammenhænge imellem de egenskaber i livsformens praksis, der betinges af dennes plads "for enden" af ganske bestemte samfundsmæssige relationer. De specificerede sammenhænge imellem disse egenskaber må snarere betragtes som et redskab til at stille mere frugtbare spørgsmål, til at åbne øjnene på ny, til at stille skarpt på det karakteristiske og til at problematisere det, vi ellers ikke fanger i karrierefolkenes tankeverden, fordi det er for indforstået.

Næste skridt må med andre ord blive at udforske og opbygge den ideologiske begrebsverdens **point of difference** i denne livsform.

## KAPITEL 11

## AFRUNDENDE BEMÆRKNINGER OM ANALYSEMÅDEN

Når et begreb viser sig **ikke** at være **hensigtsmæssigt**, enten fordi det ikke er velegnet til at håndtere det empiriske stof, fordi dets udsagn modsiges af empiriske kendsgerninger, eller fordi dets bestemmelser i brug viser sig at hænge for dårligt sammen, så er der i princippet to helt forskellige måder at rette det til på.

Den ene består i at **udvide** det med lidt flere karakteristika og eventuelt **fjerne** nogle af de oprindelige. Det er en arbejdsmåde, som kendetegner brugen af f.eks. de klassifikatoriske klassebegreber. Falder jobkategorier eller mennesker ikke på plads i pænt adskilte delmængder, så må der ændres på definitionerne af klasserne, så der opstår færre fællesmængder og restmængder.

Den anden måde at korrigere sine begreber på består ikke i umiddelbart at rette på det begreb, der volder vanskeligheder, men i at **bore i dets forudsætninger**. Hvis begrebets bestemmelser hidrører fra en større teoretisk sammenhæng, hvis semantik giver det plads, funktion og indhold, så har man mulighed for at kigge nærmere på dette grundlag af forudsætninger, når begrebet trænger til at blive gået efter i sømmene.

Man må med andre ord vælge den arbejdsmåde, der passer til den måde, hvorpå de anvendte begreber er bygget op. Eller man må vælge den type af begreber at arbejde med, som fordrer den arbejdsmåde, man foretrækker at anvende til at korrigere med.

I denne bog har det været sigtet at undersøge, om det er muligt at rette og rekonstruere så meget på begrebet **karrierebunden livsform**, at det kan blive et anvendeligt etnologisk redskab til at analysere karrierefolkernes kulturmønstre og de nye udgaver af kapitalismen, som i vor tid er spiret frem på den klassiske industrikapitalismes bekostning.

Livsformsbegreberne adskiller sig fra de klassifikatoriske klassebegreber ved ikke at bestå af definitioner. En livsform er **ikke** en definition (f.eks. af fællestræk), der foregiver at repræsentere en given ting ude i den empiriske virkelighed. Et livsformsbegreb er derimod en teoretisk konstruktion, der består af den indre logiske sammenhæng imellem bestemte egenskaber eller strukturtræk. Det er endvidere et **terminalbegreb** i den forstand, at det er en bestemt form for praksis, der er struktureret således, at den kan udgøre et endepunkt for bestemte samfundsmæssige relationer. Det forudsætter derfor en struktur af relationsbegreber. Hidtil har produktionsmådebegreberne været brugt som relationsbegreber, fordi de netop er bygget op som relationer imellem forskellige former for praksis.

Produktionsmåderne er fra Marx' hånd bygget op som en træ-struktur af begrebsspecifikationer, der fra de mest almene begreber i teoriens grundstamme danner et forgrenet hierarki af stadig mere specifikke begreber. Pointen i dette begrebshierarki er, at de mere almene begreber danner udgangspunkt for udarbejdelsen af de mere specifikke begreber. Det er altså ikke en given orden af urørlige begreber, vi har med at gøre, men en **arbejdsmåde**, der gør det muligt at udspecificere nye, mere detaljerede begreber.

Samtidig sættes hele forløbet af specifikationstrin imidlertid konstant **på prøve**, fordi de specifikke begreber betinges af de forudgående, mere almene begreber. Hver gang de mere specifikke begreber derfor viser sig **ikke** at være særlig **hensigtsmæssige** i den ovennævnte (Hjelmslevske) forstand, så er det nødvendigt at arbejde sig tilbage igennem specifikationerne for at finde ud af, hvilke af de mere **almene begreber**, der fordres **korrigeret**. Dette lægger imidlertid også nogle frugtbare bånd på, hvorledes man kan rette på det specifikke begreb, der volder vanskeligheder. Det skyldes, at disse rettelser skal være **forenelige** med de øvrige begreber i hierarkiet - det vil sige med alle de **empiriske erfaringer**, som de øvrige begreber i hierarkiet rummer, fordi de repræsenterer tidligere generationers utallige rettelser på grundlag af kravet om hensigtsmæssighed.

Arbejde med at rette på de hidtidige udgaver af den karrierebundne livsform - livsform 3 viste sig også at rive meget mere med sig, end jeg på forhånd havde drømt om. Når det overhovedet var muligt at lokalisere **problemet** med at specificere denne livsform som et særligt begreb, skyldes det ikke mindst de logiske krav, denne teoriform stiller til et livsformsbegreb. De gjorde det ihvertfald muligt at se, at den karrierebundne livsform i grunden ikke kunne holdes adskilt fra den selvstændige livsform - livsform 1 og lønarbejderlivsformen - livsform 2.

Erfaringen fra Louis Hjelmslevs **empiriprincip** viser, at man må bevæge sig opad i begrebshierarkiet for at finde det trin, hvorfra det er nødvendigt at korrigere, for at det begreb, man selv arbejder med, kan blive hensigtsmæssigt og i overensstemmelse med teoriens samlede fond af empirisk erfaringsgods.(1) Men det var en stor overraskelse, at det blev nødvendigt at skulle helt op til Marx' andet specifikationstrin i "Kapitalen". Her viste det sig muligt at forsøge med et tredje specifikationstrin, som Marx ikke selv har udarbejdet, og dette synes at kunne forklare nogle af de teoretiske vanskeligheder, der siden har været med at forstå kapitalernes "bevægelseslove" og de kapitalistiske former for praksis.

Det viste sig med andre ord, at arbejdet med at korrigere begrebet **karrierebunden livsform** førte en korrektion af to andre livsformsbegreber med sig. Det var endda ikke nogle af de begreber, som havde vist sig vanskelige at skelne strukturelt fra livsform 3. Det, der i livsformsanalysen hidtil er blevet kaldt livsform 4, dvs. "kapitalisten" eller "investoren", viste sig ved en nærmere undersøgelse at være **to forskellige begreber**, hvoraf kapitalisten eller nærmere bestemt **den individuelle kapitalists** praksis er det "øverste" eller det mest almene begreb i denne del af hierarkiet. Fra dette begreb udspaltes i næste specifikation - dvs. på det næste trin i hierarkiet - henholdsvis **investorens** praksis og **managerens** praksis.

Når man på denne måde har bevæget sig op i hierarkiet og ned igen for at få korrigeret et bestemt begreb, består den næste opgave i at gå tilbage til de empiriske studier og se, om den nye udgave af begrebet er mere hensigtsmæssig. Her viser det sig muligvis, at man endnu en gang må vende tilbage for at korrigere o.s.v. Jeg har været "op og ned" en hel del gange under arbejdet med denne livsform, blandt andet fordi jeg måtte erkende, at den væsentligste empiriske kontrol ikke ligger i den altid forholdsvis begrænsede empiriske horisont, man selv kan skabe sig, men i den enorme fond af empiriske erfaringer, som begrebsstrukturen har hobet op under mange generationers teorihistorie. I denne teoriform er man nødt til at blive ved med at arbejde sig op og ned imellem de forskellige specifikationstrin, hvis man vil sikre sig, at de begreber, man arbejder med som analyseredskaber, også i realiteten kan bruges til at belyse det empiriske stof, man interesserer sig for.

Som konklusion kan man sige, at den karrierebundne livsform i løbet af denne bog er blevet specificeret på en helt anden måde, end den har været tidligere. Dens empiriske genstandsfelt er på en måde blevet **bredere**, fordi det har vist sig, at de betingelser, den fordrer, ikke udelukkende findes i den aktieselskabsorganiserede kapitalisme, men også på andre områder, hvor vi finder en **konkurrencebaseret efterspørgsel på unicitetsskabende fornyelse**. En sådan findes også indenfor så forskellige områder som eksempelvis konkurrerende interesseorganisationer, parlamentariske flerpartisystemer, i 1700- og 1800'årenes danske søfartserhverv og indenfor kunstverdenen..

Til gengæld har begrebet på en måde også fået et **smallere** empirisk genstandsfelt, fordi det kun kan bruges til analyse af en ganske **bestemt type** af eksistensmåder og arbejdsopgaver. Det er udelukkende **produktion af unicitetsskabende fornyelse**, der kan analyseres med det nye begreb og ikke længere al management, alle højere funktionærer eller al forskning. Derfor vil det i den empiriske forskning vise sig, at der er mange mennesker, hvis liv ikke kan analyseres ved hjælp af dette begreb. Det regner jeg imidlertid for en fordel, fordi det understreger, at begrebet i denne udgave er blevet mere præcist og sammenhængende og dermed også mere hensigtsmæssigt.

I den **karrierebundne livsforms** praksis er **uniciteten** nu det centrale. For at sikre sig de **optimale arbejdsbetingelser** for at skabe unicitet er det nødvendigt at gøre sin person **uerstattelig** eller sit produkt **uundværligt** for en virksomhed.

Virksomhederne ligger og konkurrerer på fornyelse. Som ansat i en virksomhed drejer det sig om at producere **fornyelse af fornyelsen**, mens man er nødt til at producere **fornyelse af fornyelsens fornyelse** for sig selv, hvis man vil klare sig i konkurrencen med de andre eksperter. Hvis man derimod sælger konsulenttjenester til virksomhederne, satser man i stedet på at **forny sin evne til at forny sine kunders fornyelsesevne**.

Denne udspecificering af begrebet skulle gerne gøre det muligt at indsamle nyt empirisk materiale mere målrettet. Hele meningen med at udarbejde det nye begreb er jo at lave et redskab, der gør det muligt at lede netop de steder i de private virksomheder, indenfor den offentlige sektor, blandt interesseorganisationer, blandt ledere, eksperter, specialister, forskere, kunstnere m.v., som vil kunne give ny forståelse for de sammenhænge og problemstillinger, der har givet anledning til dette begrebs fremkomst.

**NOTER TIL KAPITEL 11:**

(1) Empiriprincippet er beskrevet i Hjelmslev 1966.

**LITTERATURLISTE.**

Althusser, Louis & E. Balibar: Att läsa kapitalet. Vol. 1 & 2. Stockholm 1970.

Balibar, Etienne: Fem studier i den historiske materialisme. Rhodos 1977.

Bennis, Warren & Burt Nanus: Ledere og ledelsesstrategier. Schultz 1985.

Berle, Adolph A. & Gardiner C. Means: The Modern Corporation and Private Property. New York 1968 (1932).

Bottomore, T.B.: Elite og samfund. København 1967.

Bourdieu, Pierre: Modeskaparen och hans märke. I Kultursociologiska texter, Stockholm 1986.

Braverman, Harry: Labor and Monopoly Capital, The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York 1974.

Børsens guldnummer, maj 1991.

Carlzon, Jan: Riv pyramiderne ned. En bog om chefen. Lederen og det nye menneske. Gyldendal 1986.

Christensen, Bruno: Karrierens matadorspil. Børsens Forlag 1986.

Christensen, L. Rahbek: Hver vore veje. Etnologisk forum 1987

Christensen, L. Rahbek & Thomas Højrup: Strukturel livsformsanalyse. I Nord nytt nr. 37.

Cutler, Antony, B. Hindess, P. Hirst & A. Hussain: Marx' "Capital" and Capitalism Today, vol. 1. London 1977.

Dahlström, Margareta: Spiralists and Yuppies - Changing patterns in the Social and Spatial Mobility of the Service Class in Britain. Paper til den nordiske sociologkongres i Roskilde, 1989.

Drucker, Peter F.: The Practice of Management. New York 1954.

Drucker, Peter F.: Managing for results. London 1964.

Drucker, Peter F.: Ledelse i en brydningstid. ("Managing in Turbulent Times"). Børsen 1981

Drucker, Peter F.: *The Frontiers of Management. Where tomorrows decisions are being made today.* London 1987.

Frankenberg, Ronald: *Communities in Britain, Social life in Town and Country.* Great Britain 1975.

Frykman, Jonas & Orvar Løfgren (red): *Modärna tider. Vision och vardag i folkhemmet,* Liber Förlag 1985.

Giddens, Anthony & G. Mackenzie (ed): *Social class and the division of labour.* Cambridge 1982.

Goldthorpe, J.: *On the Service Class, its Formation and Future.* In: Giddens & Mackenzie, 1982.

Groth, Niels Boje & Johannes Møllgaard: *Regionplanlægning, offentlig debat og levevilkår - en artikelsamling,* Statens Byggeforskningsinstitut 1981.

Hayes, Roger & Reginald Watts: *Fremtidens ledelsestrategier.* Børsens forlag 1987.

Hindess, Barry & Poul Q. Hirst: *Pre-capitalist modes of production,* London 1979.

Hoff, Jens red.: *Stat, Kultur og Subjektivitet. Elementer til en moderne klasseanalyse.* Politiske Studier 1985.

Højrup, Anne Dorte: *Det loyale, det retfærdige og det solidariske. Arbejdsbegrebet i lønarbejderlivsformen i relation til kvinders vilkår på fabrik.* Magisterafhandling på Institut for Europæisk Folkelivsforskning 1988.

Højrup, Thomas: *Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering.* Statens Byggeforskningsinstitut 1989.

Højrup, Thomas: *Lønkapital under folkestyre. ØD-planernes strukturfejl og deres ophævelse.* Rosinante 1989.

Jacobsen, Oluf C.: *Headhunting. Executive Search.* Schultz 1985.

Jay, Antony: *Management og Machiavelli.* København 1969.

Kelley, Robert E.: *The Brainpower and the New Work Force.* Massachusetts 1985.

Lange, Ole: *Den hvide elefant. H.N.Andersens eventyr og ØK 1852-1914.* Gyldendal 1986.

Lange, Ole: *Verden er ikke større... H.N.Andersen, ØK og storpolitikken 1914-37.* Gyldendal 1988

Larsen, Thomas og Sten Svensson: *Guldflipper. Signalement af elitemedarbejderen.* Schultz



1987.

Lisberg, Jørgen: Inden de vælger en leder. Erfaringer og synspunkter efter et par tusinde udvælgelser. Hørsholm 1981.

Marx, Karl: Kapitalen. Bog 1 - 3, Rhodos 1972.

Mørkegaard, Ole: Søen, Slægten og Hjemstavnen. Museum Tusulanums Forlag, København 1993.

Naisbitt, John: Megatrends. Ti nye tendenser ændrer vores liv. Chr. Erichsens forlag 1983.

Packard, Vance: Karrieremagerne. Fremads fokusbøger 1965.

Peters, Thomas J. & Robert H Waterman, jr.: Hvad gør de bedste bedre? Schultz 1984

Pollard, Sidney: The Genesis of Modern Management. A study of the Industrial Revolution in Great Britain. London 1965.

Saint-Germain. Det Krigsvidenskabelige Selskab 1964

Sjøborg, Eddie R.: Riding the Tide. Skandinavisk Management mod år 2000. Schultz 1986.

Ranning, Bent: Bestyrelsen for fremtiden. Børsens forlag 1985

Therborn, Göran: Klassestrukturen i Sverige 1930 - 80. Arbete, kapital, stat och patriarkat. Lund 1985.

Toffler, Alvin: Den tredje bølge. Skive 1981.

Townshend, Robert: Op med virksomheden. Gyldendal 1978.

Walker, Pat (ed): Between Labor and Capital. Boston 1979.

Wallerstein, Immanuel: Det moderne verdenssystem. Vol. 1 - 2. Oslo 1979

Wilson, Charles: The History of Unilever. A Study in Economic Growth and Social Change. Vol. 1 - 2. London 1954.

Wilson, Charles: Unilever 1945 - 1965. Challenge and Response in the Post-War Industrial Revolution. (Vol. 3.) London 1968.

Wright, Eric Olin: Classes. London 1985.

Wright, J. Patrick: Bag ledermagtens kulisser "On a Clear Day You Can See General Motors". Forlaget Børsen 1981.