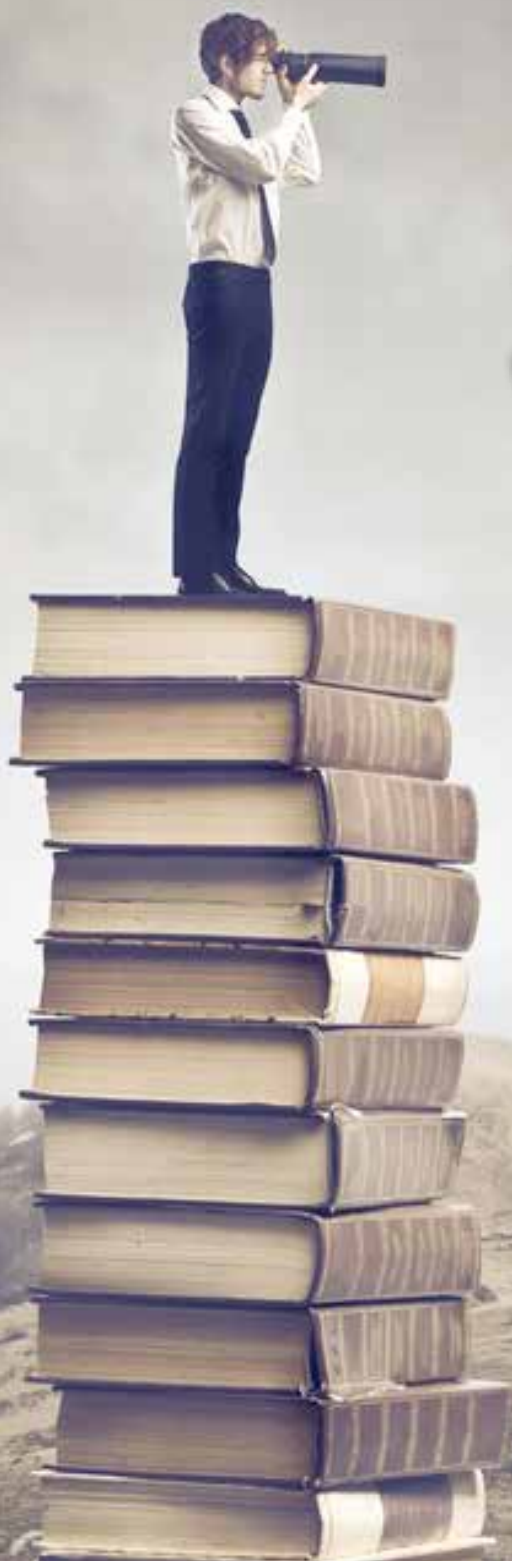


# FUTURIBLERNE

– tidsskrift om samfundsforhold

September 2014, nr. 3-4 - Udgivet af Selskabet for Fremtidsforskning - info@fremtidsforskning.dk



## Tema: Den store fortælling

ISSN 0105-3981

Fremtid kan ikke beregnes. Fremtid kan kun vælges.

# Redaktionelt forord



Dette nummer af Futuriblerne handler om "den store fortælling". Begrebet forbindes ofte med den franske postmodernistiske filosof Lyotard, der var ude i et kritisk ærinde. Den postmoderne opfattelse var og er, at alt for meget har handlet om "den store fortælling", forstået som en overordnet fortælling om hvorledes vi mennesker skulle opfatte vor fortid, vor samtid og vor fremtid. I stedet skulle der være brug for en masse "små fortællinger". Udgangspunktet her er imidlertid det modsatte. Man kan argumentere for, at vi i stedet netop har brug for de store fortællinger, fordi disse giver mening, sammenhæng og identitet for en masse mennesker i en stadig mere udfordrende verden.

Men når mennesker retter sig ind efter de store fortællinger påvirkes også holdningerne og adfærden. Derved påvirkes politik, økonomi, erhvervsliv, videnskab, innovation, livsstil etc. Betydningen heraf kan næppe undervurderes. Vi har derfor set et behov for et særligt temanummer om store fortællinger. Dette foreligger nu hermed og indeholder bidrag fra fire forskellige forfattere, der har fået frihed til at behandle temaet på hver deres måde.

I nærværende nummer skriver undertegnede om, hvorledes et overordnet "makroskopisk" perspektiv kan være hensigtsmæssigt i forbindelse med forståelsen af vort samfund og om en sandsynlig "blind plet" i samfundsmodellerne. Begge dele har relevans for beslutningstagere i politik og erhvervsliv. Ikke mindst opfordres der til i højere grad at inddrage kulturelle forhold.

Jan Faye behandler i sin artikel også de store linjer. Faye's udgangspunkt er her filosofien og biologisk videnskab, som han anvender til en samlet kritik af de to store fortællinger; liberalismen og marxismen. Udviklingen af en ny større samfundsfortælling må, ifølge Faye, kræve inddragelse af den seneste forskning i biologi.

Jakob Løndal Hansen skriver om, hvorledes management litteraturen har været domineret af en særlig fortælling om at finde eksakte løsninger. Dette er imidlertid problematisk, når man søger nye forretningsmuligheder i en verden med genuin usikkerhed. Der opfordres derfor til at inddrage den menneskelige faktor.

Peter L. Theisen skriver i sin artikel om konstante redefineringer af fortællinger om velfærdssamfundet i Danmark. Herudfra ser han behovet for en ny og unik måde, hvorpå samfundet kan indrettes hen imod fuld beskæftigelse. Fordele og ulemper ved forslaget samt reaktioner fra forskellige interessegrupper diskuteres grundigt.

God fornøjelse med læsningen.

Redaktør Henrik Johannsen Duus

## Skribenter i dette nummer

*Faye, Jan:* Lektor ved Institut for Medier, Erkendelse og Medier. Forfatter til adskillige bøger, senest 'Kvantefilosofi – ved erkendelsens grænser'. <http://mef.ku.dk/ansatte/?pure=da/persons/139464>

*Duus, Henrik Johannsen:* Ph. D. Lektor ved Institut for Afsætningsøkonomi med speciale i innovation og strategisk forecasting. <http://dk.linkedin.com/pub/henrik-johannsen-duus/0/588/2b>

*Hansen, Jakob Løndal:* Forretningsudvikler hos DanDrone Erhverv og tidligere Managementkonsulent hos Pluss Leadership A/S. Cand. Merc. i erhvervsøkonomi og kommunikationsledelse med speciale i forretnings- og organisationsudvikling fra Handelshøjskolen i København. <http://www.linkedin.com/in/jakobloendalhansen>

*Theisen, Peter L. :* Produkt-, marketing- og udviklingschef i det private erhvervsliv gennem 4 årtier. Formand for Selskabet for Fremtidsforskning.

# Indholdsfortegnelse

Henrik Johannsen Duus	Redaktionelt forord .....	2
Henrik Johannsen Duus	Et kig i makroskopet .....	4
Jan Faye	Fremtidens store fortælling .....	9
Jakob Løndal Hansen	Om kunsten at åbne en dør .....	19
Peter L. Theisen	Gør fuld beskæftigelse til konge og arbejdstid til knægt .....	24



# Et kig i makroskopet



Den ”store fortælling” er en overset måde at forstå verden og vores fremtid. Den store fortælling er den bagvedliggende overordnede, ikke altid fuldstændigt ekspliciterede opfattelse af verden (fortid, samtid og fremtid), som bestemmer, hvorledes en tidsalder skal forstå sig selv. Et delvist synonym er ”verdensopfattelse”, der i tysk filosofi har helt sin egen status som ”Weltanschauung”.

En stor fortælling kan selvsagt kun eksistere, hvis den artikuleres, dvs. formuleres i ord. Der skal være en eller flere personer, som sætter ord på, hvad der er tale om. Den har typisk både en deskriptiv og en normativ dimension. Den deskriptive dimension består i kortlægningen af begivenheder, erfaringer og de tanker som disse giver anledning til i befolkningen. Den normative dimension handler om den – som oftest intenderede - påvirkning som artikuleringen har på samfundsudviklingen. En vigtig detalje er her, at en givet samfundsorden og dennes udvikling legitimeres af fortællingen.

Selve begrebet ”den store fortælling” blev navngivet af den franske filosof Lyotard selvom ”store fortællinger” naturligvis altid har eksisteret i forskellig udformning op igennem historien. Lyotard’s navngivning skete paradoksalt nok for at kritisere de ”store fortællinger” (Lyotard, 1984). Lyotard var således af den opfattelse, at alt for meget havde handlet om store fortællinger. Lyotard, der var en af de såkaldte postmodernister, mente i stedet at der var brug for en masse små fortællinger, f.eks. om grupper, enkeltpersoner eller handlinger, der afveg fra den store fortælling.

Men spørgsmålet er om man kan undvige de store fortællinger, samt om det er hensigtsmæssigt at gøre dette? For det første giver store fortællinger mening, sammenhæng og identitet for en masse mennesker i en verden, hvor disse tre dele i stigende grad udfordres. Øget turbulens og kompleksitet er et eksistensvilkår i denne verden. Det må derfor forventes, at mennesker i stigende omfang, af rent psykologiske grunde, søger mod store fortællinger, der således er umulige at komme udenom. Mennesker vil søge mod store fortællinger af religiøs, kulturel, økonomisk, social og politisk art. Hvis ikke de nemt finder en stor fortælling, som de kan tilslutte sig, vil de søge en sådan indtil de finder en.

For det andet er en stor fortælling i sagens natur styrende for en større gruppe menneskers liv og virke. Deres opfattelser af verden underordnes den store fortælling og påvirker deres opfattelser af politik, økonomi, videnskab, teknologi, innovation, organisering, samlivsformer, arbejdsmoral, livsstil i øvrigt etc.

Det siger dermed sig selv, at mennesker kan vælge en stor fortælling, som er mere eller mindre hensigtsmæssig. Valget bliver af betydning, ikke bare for den enkelte, men for mange. Man kan faktisk se menneskehedens udvikling som en konkurrence mellem forskellige store fortællinger. Beslutningstagere kan derfor få en fordel ved at kende til store fortællinger som en ramme for, hvorledes mennesker tænker og opfører sig, og som en måde at forudsige samfundsudviklingen.

Ved at beskæftige sig med store fortællinger tager man implicit og eksplicit et metaperspektiv. Den store fortælling er i sig selv en makrofortælling, men netop ved at beskæftige sig med flere store fortællinger ser man de forskellige synsvinkler, og tager dermed et metaperspektiv. Billedligt sagt klatrer man altså ikke bare op ad bjerget for at se verden fra toppen. Man tager ydermere helikopteren videre opad for at betragte flere bjergtoppe. Det bliver dermed relevant, at vide, hvilke store fortællinger, der eksisterer.

## De makroskopiske tænkere

Overvejelser om, hvad der er en stor fortælling (eller dén store fortælling) kan komme fra mange forskellige discipliner. Men inden for samfundsvidenskab ser vi mest sådanne overvejelser inden for verdenshistorie, geopolitik og fremtidsforskning.

Pladsen i denne korte artikel rækker ikke til en fuldstændig gennemgang, men nogle enkelte nævneværdige forfattere fra de sidste 100 år, der har søgt at foretage en kortlægning, er f.eks. Oswald Spengler, Arnold Toynbee, Herman Kahn, Alvin Toffler, Francis Fukuyama og Samuel P. Huntington.

Spengler mente, at verdensudviklingen for forskellige kulturer og civilisationer var cyklisk, og at den vestlige civilisation, der på Spengler's skrivetidspunkt (lige før 1. verdenskrig) stod på sit højeste, også ville falde (Spengler, 2013). Faktisk mente Spengler, at den vestlige civilisations nedtur allerede var begyndt. I den kontekst udviklede Spengler en ret avanceret cyklisk model for samfunds opgange og nedtur, der aldrig er blevet falsificeret. Herudfra tillod han sig som sagt, at forudsige vestens nedtur på en tid, hvor vestens magt var på sit højeste, og bidrog derved til mange vesterlændinges følelse af, at deres samfund var sårbart og måtte beskyttes. Ikke overraskende var Spengler's popularitet enorm i mellemkrigstiden.

En anden makrotænkere var Arnold Toynbee, der muligvis er den største historiker, som har levet. Han var endog særdeles kendt i sin samtid, men er nærmest ukendt i dag. Toynbee mente efter de formentligt mest omfattende studier en historiker nogensinde har foretaget, at alle civilisationer og riger er opstået fordi de har haft en overklasse, der forstod at reagere klogt og kreativt på de udfordringer deres samfund stod overfor i krisesituationer (Toynbee, 1939).

En tredje makrotænkere, Herman Kahn, var i sin tid en af verdens førende fremtidsforskere. Kahn blev mest kendt for at lave scenarier for det amerikanske militær i 50'erne og 60'erne, hvori han bl.a. påstod at en atomkrig kunne vindes (Kahn, 1962). Dette indbragte ham den tvivlsomme ære at være inspirationskilde til figuren Dr. Strangelove i Stanley Kubricks film af samme navn. Senere lavede han tankevækkende superscenarier for verden i de næste 200 år (Kahn, 1976).

Alvin Toffler var (og er) endnu en af verdens førende fremtidsforskere. Toffler er bl.a. kendt for sine idéer om historiens store bølger. Oprindeligt levede mennesket som bekendt i et forhistorisk jæger-samler samfund. Herefter fulgte tre bølger, der totalt ændrede samfundsmodellerne. Den første bølge var landbrugssamfundet. Den anden bølge var industrisamfundet. Den tredje bølge er det post-industrielle videnssamfund (Toffler, 1980).

En af de mest skelsættende begivenheder i det 20. århundrede var uden diskussion Berlinmurens fald og de (fleste) kommunistiske landes efterfølgende sammenbrud og transformation til liberale/kapitalistiske samfund.

Netop liberalismens (eller rettere sagt det liberale demokratis) totale sejr var tankerne hos den amerikanske professor Francis Fukuyama, der også må regnes som en skelsættende makroskopisk tænkere. Fukuyama var tidligt



i 90'erne af den opfattelse at efter den kolde krigs afslutning ville verden fra nu af gradvist udvikle sig imod et nærmest utopisk samfund, hvor demokrati og markedsøkonomi ville regere uindskrænket. Demokrati og frie markeder så han som slutpunktet for menneskets sociale, politiske og kulturelle evolution (Fukuyama, 1992).

Fukuyama blev imidlertid kritiseret af sin tidligere læremester, Samuel P. Huntington. Huntingtons centrale tese er den eksakt modsatte af Fukuyamas. Afslutningen af den kolde krig har blot reduceret betydningen af konfliktpotentialer i økonomi og ideologier, symboliseret ved afslutningen af den geopolitiske opdeling af verden i en vestlig markedsøkonomisk demokratisk del og en østlig kommunistisk del. Fra nu af, mente han, vil konflikterne i verden revertere til at være kulturelle, religiøse og etniske – præcis som tilfældet var i det førindustrielle samfund (Huntington, 1996).

Et centralt kritikpunkt mod Huntingtons tese har været, at i en stadig mere åben verden er det absurd at opdele i forskellige civilisationer. Huntington foreslog selv en opdeling i en halv snes civilisationer. Dette kan være en rationel opdeling for forretningsmanden, der på erhvervsøkonomisk plan skal tage højde for internationale kulturforskelle. Men helt ubærligt for politikeren, der geostrategisk nok vil foretrække at operere med færre blokke.

Ser man imidlertid empirisk på udviklingen siden Huntingtons bog udkom, virker det dog som om han har en pointe i at konflikter i stigende grad centrerer om ikke-økonomiske og ikke-sociale faktorer. Ligeledes er mængden af konflikter i verden stigende efter en årrække med fald. Endvidere ser det ud til at konflikter primært finder sted inden for rammerne af stater, men på tværs af flere lande. Konflikter følger dermed ikke det gammelkendte mønster med den ene nation mod den anden, men antager mere en natur af at eksistere borgerkrigsagtigt på tværs af nationer. En nærliggende konklusion er derfor at Huntington tog fejl i den rigide opdeling af verden, men fik ret i at konflikter og konfliktpotentialer ikke længere tager udgangspunkt i økonomi og sociale faktorer.

Det er samtidig påfaldende, at denne udvikling finder sted i periode, hvor der synes at være et markant skift fra en industriel samfundsorden til en anden type samfundsorden (jf. Toffler), men hvor de samfundsmæssige ændringer er uafklarede. Det ville være underligt om ikke man kunne forvente lige så kraftige skift i værdisæt som det skete ved overgangen fra landbrugssamfund til industrisamfund.

## Et forsøg på at forbinde punkterne

Man kan forsøgsvis på basis af de ovenstående forfattere prøve, at forbinde deres konklusioner til en samlet "større fortælling": For 200-300 år siden skete der et massivt skift i menneskehedens opfattelse af verden. Den vestlige verden forlod den traditionelle verden, hvor landbrugssamfundet havde domineret, og hvor samfundet var religiøst, partikularistisk og hierarkisk styret. Den vestlige verden gik i stedet ind i industrisamfundet, hvor rationalisme, universalisme og egalitarisme kom til at sætte dagsordenen. Vi fik oplysningstid sammen med industrisamfundet.

Den grundlæggende overordnede store fortælling (det førindustrielle samfunds fortælling) skiftede dermed til noget andet (det industrielle samfunds fortælling). Et forbehold kan dog indføres, for man kan argumentere for at en række centrale værdier forbundet med oplysningstid og industrialisme blot er sekulariserede udgaver af kristne værdier. Dette gælder f.eks. for egalitarisme (lighedstanken) og universalisme (at samme model skal gælde for alle).

Under overfladen dukkede en række mindre store fortællinger op. Man kan således skelne mellem makro store fortællinger og meso store fortællinger. De førstnævnte er helt overordnede og varer i lange epoker bestemt af helt overordnede skift i verdenssyn. De meso store er dermed mindre fortolkninger af makro fortællingen. Analogt kan man givetvis vurdere mikro fortællinger, som er særlige ideologiske fortolkninger af de enkelte meso fortællinger.

Den første af disse meso fortællinger var liberalismen, hvor forskellige økonomiske skoler (f.eks. Austrian Economics, Keynesianisme, Monetarisme etc.) kan ses som mikro fortællinger til denne meso fortælling. Fundamentet for liberalismen, som vi kender den, påstås ofte at hidrøre fra Adam Smith, men Smith var blot en af en længere række skotske tænkere, der i dag kendes som den skotske skole inden for moralfilosofi. Liberalismens egentlige fader kan være vanskelig at udpege, men et godt bud er formentlig John Locke, der var ophav til tankerne om selvejerskab og dermed det helt uafhængige individ. Netop selvejerskab og de logiske konsekvenser heraf er helt centrale for libertarianismen, der er den ideologisk stærke form af liberalismen. Flere forskere, bl.a. Arnold Gehlen har dog kritiseret denne voldsomme individ dyrkelse ved at påpege at mennesket ikke fungerer som et biologisk, socialt og kulturelt isoleret væsen (Gehlen, 1988).

Den anden meso fortælling, der dukkede op var socialismen/kommunismen. Karl Marx er rettelig blevet udpeget som fader til denne for hans indflydelse var stor, selvom der vitterligt havde eksisteret socialister og kommunister før ham. Marx omtalte hånligt sådanne som utopister og sit eget arbejde som videnskab. Den centrale antagelse i Marxismen er arbejdsværdilæren, dvs. at goders værdi afhænger af det arbejde, som er nedlagt i dem. Som den senere økonom J. A. Schumpeter udtalte var Marx' teori først og fremmest en teori om overskuddets opståen og giver ikke mening uden arbejdsværdilæren (Schumpeter, 1942). På trods af at arbejdsværdilæren blev teoretisk skudt i stykker sidst i det 19. århundrede af bl.a. Schumpeter's læremester E. v. Böhm-Bawerk, blev socialismen/kommunismen alligevel den mest indflydelsesrige ideologi i det 20. århundrede.

Den tredje meso fortælling, der dukkede op var fascismen/nazismen. Denne var resultatet af længere tids reaktion imod de to ovenstående mindre store fortællinger og formentlig også imod oplysningstidens idealer. Denne mindre store ideologiske fortælling fik som bekendt en kort politisk levetid kulminerende i militær nedkæmpning.

Som det er almindeligt kendt blev den anden meso fortælling i form af kommunisme næsten udslettet ved Berlinmurens fald i 90'erne. I dag overlever den kun i isolerede samfund som Cuba og Nordkorea samt hos venstrefløjs-partier over hele kloden.

Vi står altså tilsyneladende i en situation, hvor liberalismen synes at have sejret næsten helt igennem, endda i et sådant omfang, at de fleste ikke ser den som en ideologi eller fortælling i sig selv. Faktisk virker det nærmest som om de fleste politiske partier verden over er mere enige om økonomi end nogensinde før. Således ser vi reducerede forskelle mellem højre og venstre side om hvilken økonomisk politik, der skal føres. Det "økonomiske" er her reduceret i betydning i et omfang, som ikke har eksisteret i over 200 år.

Samtidig ser vi en situation, hvor små og store konflikter i stigende grad handler om alt muligt andet end økonomi. Dette gælder f.eks. mindre konflikter af identitetsorienteret art i det enkelte land og større konflikter i det internationale samfund, der hver dag fylder pressens nyheder. Alt i alt antydes et værdiskifte af større dimensioner, men bemærkelsesværdigt nok skal man søge længe for at finde noget om dette blandt fremtidsforskere, hvilket antyder en blind plet i denne disciplin (!)

## Konklusion

Denne artikel har vist, at det kan være hensigtsmæssigt, at tage et "helikopterperspektiv" på samfundsudviklingen. Man kan her lade sig inspirere af mange forfattere/samfundstænkere, der har gjort netop dette. Dette kan give mening til ens eget verdenssyn samtidig med at det muliggør, at beslutningstagere får et bedre beslutningsgrundlag.

Sådanne beslutningstagere kan komme fra både politik, erhvervsliv og fra non-profit organisationer. For politikere kan det store perspektiv eller den store fortælling være et uomgængeligt værktøj, men også i erhvervslivet spiller det

en kæmperolle. En erhvervsperson, der direkte har taget "helikopterperspektivet" og søgt at udvikle sin egen "store fortælling" i flere bøger er Lars Tvede (Tvede, 2014).

Selvom mange forfattere og tænkere har dyrket det store brede perspektiv, er det næppe udbredt at beslutningstager lader sig inspirere heraf. Dertil er dag-til-dag problemerne og de nødvendige hurtige beslutninger alt for talrige. Dette understreger dog blot behovet for at sætte tid af til at tænke stort, idet man herved kan få en fordel over for dem, som ikke gør dette.

Men der kan også peges på et hul i vores forståelse af samfundsudviklingen. Efter over 200 år med en tankegang, hvor der har været fokuseret på økonomiske og (til en vis grad) sociale faktorer synes det mere og mere påtrængende, at inddrage alternative forklaringsmodeller, der f.eks. tager udgangspunkt i forskelle baseret på kultur og andre forhold. Noget sådant bør ikke være en negation af økonomisk tænkning, men et forsøg på at inddrage ikke-økonomiske faktorer i modellerne. Måske er det på tide at forskere og andre tager handsken op?

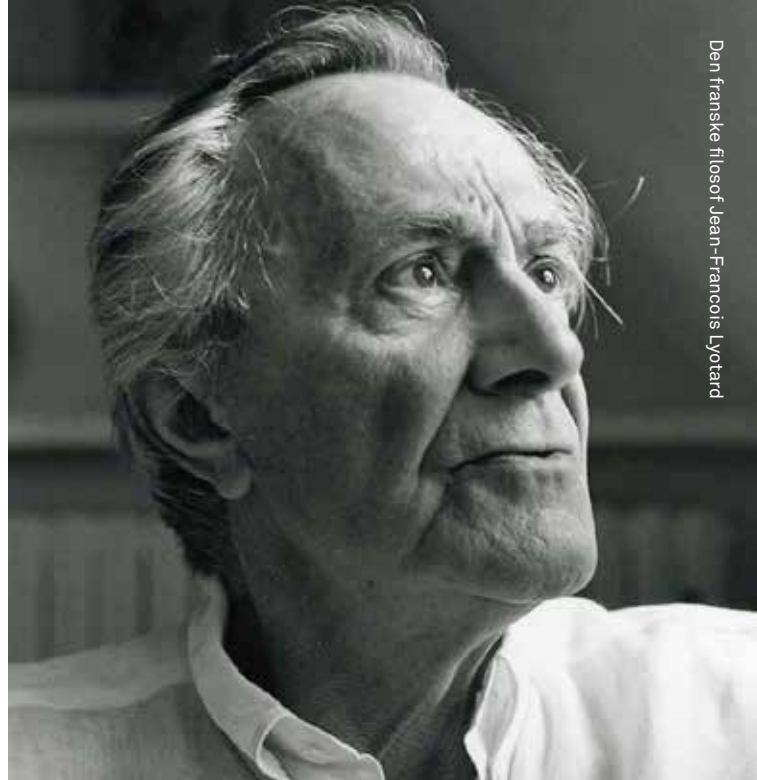
---

#### REFERENCER

- Fukuyama, Francis (1992) The End of History and The Last Man, Free Press, New York.*  
*Gehlen, Arnold (1988) Man, His Nature and His Place in The World, Columbia University Press, New York.*  
*Huntington, Samuel P. (1996) The Clash of Civilizations and The Remaking of World Order, Simon & Schuster, New York.*  
*Kahn, Herman (1962) Thinking about the Unthinkable, Horizon Press, New York.*  
*Kahn, Herman (1976) The Next 200 Years: A Scenario for America and The World, Morrow, New York*  
*Liotard, Jean-Francois (1984) The Post Modern Condition: A Report on Knowledge, Biddles, Norfolk.*  
*Schumpeter, Joseph A. (1942) Capitalism, Socialism and Democracy, Routledge, London.*  
*Spengler, Oswald (2013) The Decline of The West, Windham Press, New York.*  
*Toffler, Alvin (1980) The Third Wave, Bantam Books, New York.*  
*Toynbee, Arnold (1939) A Study of History, Oxford University Press, Oxford.*  
*Lars Tvede (2014) The Creative Society: How the West can Win the Future, Gyldendal Business, København (se <http://www.larstvede.com>).*



# Fremtidens store fortælling...



Den franske filosof Jean-Francois Lyotard



Af Jan Faye

År 1979 er snart længe siden. Erindringsmæssigt i hvert fald. Det år udgav den franske filosof Jean-Francois Lyotard sin bog *La condition postmoderne: rapport sur le savoir*. Heri taler han om den store fortællings sammenbrud. I hans optik bestod den store fortælling i et altfavnende filosofisk system, der hævdedes at ligge inde med forklaringen på alle aspekter af menneskelivet.

Det være sig troen på historiens fremskridt, videnskabens alvidenhed eller menneskets absolutte frihed. Modsat disse fortællinger oplever vi i virkeligheden forskellene, brudene, perspektiverne, og mangfoldigheden i synspunkterne på verden. Det samme gør sig gældende i kravene og ønskerne til verden. I virkelighedens verden bærer hver ting på dens egen historie, som ikke lader sig indpasse i en samlet historie. Hver af disse historier kommer til udtryk i forskellige sprogspil, et begreb som han i øvrigt overtager fra den østrigsk-engelske filosof Wittgenstein. Og disse mange sprogspil er meningsmæssigt forskellige og usammenlignelige.

Blandt de store fortællinger hører oplysningstidens italesættelse af reduktionismen og marxismens tilsvarende italesættelse af teleologien. Når disse store fortællinger, ifølge Lyotard, havde udspillet deres rolle, beroede det på, at ingen længere troede, at de kunne forklare den teknologiske udvikling af nye kommunikationsformer, massemedierne og informationsteknologi. Lyotard mente derimod, at den lille italesættelse var den fortælleform, som i fremtiden kom til at præge det postmoderne samfund, hvor konteksterne og perspektiverne ville få en helt central plads. Disse tanker lå allerede svangre i tiden, men blev nu bevidstgjorte som paradigmet for den kunstneriske og intellektuelle avantgarde i de næste tyve år. Og meget videnskab, med undtagelse af den del der arbejder med naturen, sprang med på vognen. Men som bekendt varer intet evigt, heller ikke postmodernismen.

I dag kan vi se, at den store fortælling ikke var død. I tråd med de forskellige filosofiske tilgange til at forstå den menneskelige historie fremtræder liberalismen og marxismen som de to store politiske fortællinger. Mens marxismen måske døde med Murens fald, har liberalismen siden blot vokset sig større og stærkere. Mens kunstnerne

og de intellektuelle legede postmoderne, var der helt andre kræfter med Ronald Reagan og Margaret Thatcher i spidsen, som reagerede på marxismens sammenbrud. Neoliberal økonomi og new public management blev gjort til samfundenes nye verdensorden. Konkurrence er sundt; det har vi jo selv hørt om fra biologien, der har lagt teori til udtrykket "Survival of the fittest". Det offentlige og det kooperative skulle helst privatiseres igennem konkurrenceudsættelse og markedsgørelse – selv uddannelse skulle ske, ikke så meget med henblik på oplysning og dannelse, men på at udvikle kompetencer, så de unge senere kunne indgå i samfundet som brugbar arbejdskraft. Der kom fokus på erhvervslivet. Hvad der var godt for erhvervslivet, var godt for samfundet og dermed for den enkelte. Erhvervslivet anprisedes i disse år åbenlyst. Dets ledere bliver trukket frem i lyset og støvet af som forbilleder for initiativrige og handlekraftige mennesker. Inden i skyggen står så alle dem, der ikke var så heldige, at de blev stjerne for en aften, eller som politikerne interesseret og respektfuldt lytter til. I dag har mange blot accepteret denne store fortælling, fordi de hører fortællingen fortalt igen og igen, og fordi dem, som fortæller den, gør det med den religiøse overbevisning i stemmen. Ingen gør mere end et behjertet forsøg på at korrigere fortælling, selv efter at finanskrisen i 2007 blotlagde neoliberalismens dårskab og kapitalismens grådighed.

## Fortidens menneskesyn

Hvad er gået galt, hvis noget overhovedet er gået galt? Fejlen ved den succesrige som den mindre succesrige fortælling er, at de hver især bygger på et spekulativt og forældet menneskesyn – et menneskesyn som videnskaberne ikke kan bekræfte, og som videnskaberne med den viden, vi har om mennesket i dag, helt må afvise. I dag fortæller forskningen os, at vores gener i vid udstrækning bestemmer vor evner og personlighed, at vores hjerner i høj grad arbejder ud fra genetisk fastsatte mønstre nedarvet fra fjerne forfædre, og at hormonerne styrer vores følelser og sindsstemninger – alt samme træk, der er ude af vor egen kontrol.

Liberalismen har derimod som historisk forudsætning, at mennesket er fri til at vælge sine egne livsvilkår. Vi har derfor ansvar for vort eget liv. Vi kan alle blive til, hvad vi vil, hvis vi strammer os an og udviser den rette karakter. Det enkelte menneske bør derfor ikke begrænses i sine handlinger, men bør i videst mulig omfang have lov til at udøve den frihed, som det har. Hvert menneske har fået givet en åndelig side, som adskiller det fra andre mennesker, og som hjælper det til at agere i forhold til, hvad det er fornuftigt. Den enkelte bevidsthed er blevet udstyret med en fornuft, som er os blevet betroet af Gud.

Det særlige ved bevidstheden var, ifølge liberalismens fædre, at den fungerer helt løsrevet fra de fysiske love og kun styres af de ved selvindsig erkendte fornuftslove og af individets egne naturlige rettigheder. Vi skal derfor indrette samfundet, økonomiske og socialt, så det fremmer den enkeltes handlefrihed og handlemuligheder uden at komme i konflikt med den enkeltes rettigheder. Enhver begrænsning af økonomisk eller social art er at gå mod menneskets sande natur eller Guds vilje. Selv om Gud for dagens liberalister ikke spiller samme aktive rolle i skabelsen af mennesket, har det ikke ændret på, at de stadig nærer en blind tro på, at vi alle har en vilje til ved fornuftens rette brug at sætte os ud over vor egen biologiske herkomst. Ifølge moderne liberalister er det sådan, at vi har visse naturlige rettigheder, nemlig retten til liv, frihed og ejendom. Der er ikke tale om, at disse rettigheder er naturlige, fordi de er begrundet i vores biologi, men der er tale om, at de hører med til menneskets natur, fordi fornuften ved hjælp af omtanke har indset, at blot det at være menneske medfører disse rettigheder.<sup>1</sup>

Da mennesket som autonom bevidsthed er fri til at forme sig selv, sine egne meninger og sine egne handlinger, har det også et ansvar for, at andre har samme frihed. Vi er alle født lige med de samme rettigheder. Det enkelte menneske må derfor stå til regnskab for, hvis det har valgt forkert, hvis det er gået imod de naturlige rettigheder. Samfundet har derfor ret til straffe, som den formastelige har gjort sig fortjent til, fordi personen har lavet noget, som han eller hun med fornuftens rette brug ville have forstået var forkert. Personen ville selv det onde, hvor andre ville det gode.

Om mennesket har en fri vilje til at vælge sine handlinger og har frihed til at tænke, som det vil, blev især aktuelt med indførelsen af det mekaniske syn på verden i slutningen af renæssancen. Hvis det mekaniske syn også gjaldt menneskets verden, måtte det betyde, at vore handlinger var underkastet naturens blinde årsagslove. Navnlig den franske filosof, René Descartes, nåede i sit værk *Meditationes de Prima Philosophia*, 1641, til den konklusion, at selvom den udstrakte verden helt igennem kunne beskrives mekanisk, dyrenes adfærd indbefattet, så bestod mennesket også af en sjæl, hvis aktiviteter ikke adlød de mekaniske love, men fornuftens love. Hos Descartes møder vi for første gang i den nyere europæiske tænkning en forståelse af bevidstheden som en autonom og selvberørende størrelse. Hans lære om mennesket, som delt mellem en materiel krop og en immateriel bevidsthed, fik stor indflydelse på liberalismens tænkere. Det gælder den næsten samtidige engelske filosof John Locke, der som den første i værket *Two Treatises of Government*, 1689, lægger menneskets frihed til grund for samfundslivet, og senere tænkere som Adam Smith og John Stuart Mill.

Locke overtog Descartes distinktion ganske ukritisk. Menneskets bevidsthed er styret af tænkningens love. Gud har indgivet os fornuften, og dets love indsætter os alle i en naturtilstand med naturlige rettigheder. Eller sagt med Lockes ord: "Naturtilstanden har en naturlov til at styre sig, som forpligter hver enkelt: og fornuften, som er denne lov, lærer hele menneskeheden, som alene vil høre den, at da alle er lige og uafhængige, bør ingen skade en anden i hans liv, helbred, frihed eller ejendele." <sup>2</sup> Locke mente, at mennesket har en fri vilje, hvis det har evnen til at bevæge eller ikke bevæge sit legeme og tænke eller ikke tænke. I alle andre tilfælde er det ufrit. Frihed hos den handlende er muligheden for at gøre eller afstå fra at gøre det, som fornuften fortæller, er det rigtige. Det er fornuften eller bevidstheden, som bestemmer viljens udfoldelse og dermed vore aktuelle handlinger. Bevidstheden er samtidig den del af et individ, som giver det identitet, og som derfor sikrer, at det er samme person i dag, som også havde evnen til at handle i går. Af samme grund kan et menneske på et senere tidspunkt stå til ansvar for sine tidligere handlinger. Og for at det enkelte menneske kan udfolde sin frihed under ansvar i størst mulig omfang, medfører det, at staten eller fælleskabet ikke må få for stor magt ved at begrænse den enkeltes naturgivne rettigheder.

Liberalismens historiske udgangspunkt er opdelingen af mennesket i en fysisk krop og i et bevidst sind, to sfærer der indvirker på hinanden, men som også fungerer uafhængigt af hinanden. Det enkelte menneske har en fri vilje og er ansvarlig for det, det siger og gør, fordi bevidsthedens principper ikke fungerer som de fysiske årsagslove. Problemet er blot, at videnskaben i dag ikke længere giver os grund til at påstå, at mennesket dels består af en fysisk krop og dels af en autonom og fornuftmæssig bevidsthed. Selv vores vilje er styret af vore gener. Vi har derfor heller ingen grund til at påstå, at den fri vilje er undtaget de materielle årsagslove. Alle videnskabens landvindinger peger i retning af, at liberalismen hviler på en forældet forståelse af menneskets egentlige natur, som ellers var en afgørende forudsætning for udviklingen af denne ideologi. I så fald står vi tilbage med en politisk fortælling, som godt nok gentages igen og igen, men som nu ikke fortælles, fordi den siger noget rigtigt om menneskets virkelige beskaffenhed, men fordi den beskytter herskende sociale og økonomiske interesser. En sådan fortælling behøves ikke længere at fortælles åbent. I stedet vil den indgå som den herskende ideologiske ramme for den praktiske indretning og styring af samfundet. Den er blevet en del af den sociale praksis.

Meget anderledes forholder det sig ikke med marxismen – den yngste af de store politiske fortællinger. Også den bygger på et menneskesyn, der ikke har hold i virkeligheden. Hos Karl Marx er menneskets beskaffenhed social. Det afgørende for Marx var den ide, som man også finder hos Hegel, at det objektive, sande og virkelige menneske er et produkt af sit eget arbejde. For ham er drivkraften i den historiske udvikling det materielle arbejde, som sætter mennesket i stand til at frembringe dets livsfornødenheder som mad og klæder. Menneskets fremmedgøres fra denne historiske udvikling, hvis det glemmer, at det selv har skabt den sociale verden, som det lever i og er en del af. Modsætning til liberalismens menneskesyn kommer næppe klarede til udtryk end i denne sætning, som Marx skriver

i forordet til Bidrag til kritikken af den politiske økonomi: "Det er ikke menneskers bevidsthed, som bestemmer deres væren, men tværtimod deres sociale væren der bestemmer deres bevidsthed."<sup>3</sup> Altså helt modsat liberalismen.

Det afgørende for Marx var dernæst at vise, at mennesket er ufrit, så længe dets arbejde og sociale tilværelse udspiller sig under de herskende økonomiske forhold. Så længe mennesket må sælge sin arbejdskraft til dem, der er ejer produktionsmidlerne, og arbejdskraften betragtes som en varer på linje med andre varer, får kapitalejeren retten til at værdisætte arbejdet, og således også retten til den sociale magt som følger deraf. Resultatet bliver menneskets fremmedgørelse. Den menneskelige frigørelse består derimod i at kaste kapitalismens åg af sig. Det kan kun ske ved, at menneskene får indsigt i de sociale lovmæssigheder, som behersker det kapitalistiske samfund, og som Marx beskrev dem i sine videnskabelige arbejder.

Marx lagde stærkt vægt på historiens udvikling igennem en ændring af den materielle samfundsorden. Forstår vi først os selv som sociale væsner, gør det os i stand til at ændre på de sociale forhold, som gør os ufrie. Hos Marx findes der ved siden af den sociale aktivitet også en åndelig aktivitet, men den kan i sagens natur blot afspejle de materielle samfundsforhold. Som sådan anser han åndelige produkter som sproget, politikken, retsopfattelsen, moralen, religionen og metafysikken som blot relativt selvstændige. Idealismen fejltagelse er, som han siger et sted, at den har ført til, at "bevidstheden virkelig kan bilde sig ind at være andet end bevidstheden om den bestående praksis".<sup>4</sup>

Så hvor liberalismen tager udgangspunkt i det forhold, at mennesket i dets naturtilstand er et frit væsen, der via fornuften og viljen kan arbejde for sit eget (og andres) bedste, ser Marx mennesket som helt og holdet et socialt væsen, der først genvinder sin frihed med forståelse af samfundets økonomiske relationer. Hverken liberalismen eller marxismen har blik for mennesket som natur, eller rettere biologiske natur. Måske er det her i biologien at kimen til fremtidens store politiske fortælling ligger. En omskrivning af Marx' ovenstående citat ville i så fald lyde: "Det er hverken menneskers bevidsthed eller økonomiske forhold, som bestemmer deres væren, men tværtimod deres biologiske natur der bestemmer deres bevidsthed og økonomiske status."

## Fortællingen om mennesket som naturhistorie

Samtidig med at Karl Marx sad som landflygtig i London og studerede den klassiske økonomiske og politiske litteratur og skrev på sit værk om Kapitalen, sad en anden person ikke så langt derfra og arbejdede på et værk, hvis tanker skulle blive mindst lige så skelsættende og kontroversielle. Denne mand var Charles Darwin. I 1859 udkom hans værk om arternes oprindelse, og i 1871 værket om menneskets nedstamning. At mennesket er et dyr, mente man allerede i oldtiden. Det var et rationelt dyr. Det revolutionerede ved Darwins arbejde var, at han ikke blot fortalte, at mennesket og aberne havde fælles stamfar, men han beskrev også de mekanismer, som kunne bruges til at forklare, hvordan den biologiske udvikling var forløbet fra encellede organismer frem mod flercellede organismer, til skabelsen af højerestående dyr som fugle og pattedyr. Mennesket var ikke udvalgt af Gud, mennesket var udviklet igennem naturlig selektion. Da det gik op for kirken, fik teologerne nok at se til i deres forsvar for Biblens skabelsesberetning.

Siden har videnskaberne givet Darwin ret. Kendsgerning på kendsgerning har vist, at mennesket ikke blot anatomisk og fysiologisk ligner andre pattedyr, men også genetisk og mentalt. Hjernen hos pattedyrene har på samme måde som kroppen udviklet sig igennem naturlig selektion, dvs. også menneskehjerne og den ledsagede bevidsthed er udviklet igennem årmillioners tilpasning til omgivelserne under virke af genetisk variation og naturlig selektion. Menneskets kognitive og sproglige evner er på den måde fastlagt og siden nedarvet fra generation til generation. Den biologiske udvikling er i sig selv formålsløs. Mennesket er ikke naturens mål. De evner, vi har, er ej heller udviklet for at tjene et bestemt formål, de er opstået ved organismers tilpasning igennem tilfældig udvælgelse. Alle de evner vi har, deler vi med dyrene i større eller mindre mål. Darwins opdagelse var så radikal, at mange mennesker

stadig væger sig ved at tage den alvorlig. Selv om børn verden over lærer om Darwins opdagelse i skolen, så forbyder deres religion i mange tilfælde troen på, at vi alene nedstammer fra dyrene, og at der måske findes en genetisk forklaring på, hvorfor vi har anlæg for at tro på Gud.

Moderne kognitionsforskning, som studerer sammenhæng mellem hjernen og menneskets evne til at tænke, handle og løse opgaver, er naturligvis helt på det rene med, at sådanne sammenhænge er dannet igennem den biologiske evolution. Så traditionel adfærdspsykologi overgår mere og mere til evolutionspsykologi og neuropsykologi. De psykologiske love og principper, man i de sidste par hundrede år har blotlagt, søges nu funderet i hjerneforskningens resultater. Også sprogvidenskaberne og de øvrige humanvidenskaber er ved at blive opmærksom på, at vejen til forståelsen af menneskets handlinger og tanker må inddrage biologiens og neurovidenskabernes opdagelser. Det er en proces, der langsomt er under opbygning, og processen vil sikkert skabe store forandringer for fremtidens menneskevidenskaber. For hvis mennesket er et stykke naturhistorie før noget andet, er der ikke megen plads til at se sprog, kunst, kultur og politik som andet end videreførelse af vores biologiske udvikling med lidt andre midler.

Blandt hjerneforskningens resultater er opdagelsen af hjernens plasticitet. Det har fået nogle mere populærvidenskabelige fremstillinger til at fremhæve, at denne kendsgerning skulle være foreneligt med de neoliberales fokus på konkurrence- og performancementaliteten. At hjernen er plastisk er ikke overraskende. Alene den kendsgerning, at mennesket er i stand til at lære, må betyde, at hjerne kan ændre sig på det cellulære niveau. Men ellers knytter hjernens plasticitet sig til, at et område af hjernen kan overtage funktioner, der normalt udføres en anden del af hjerne, hvis dette område eksempelvis beskadiges. Naturligvis indebærer det ikke, at hjernen kan alt, og slet ikke, hvad den ikke genetisk er indrettet på at gøre.

I fremtiden vil vi, efter min bedste overbevisning, se en omsiggribende naturalisering af de videnskaber, som i særdeleshed omhandler mennesket, human- og socialvidenskaberne. En naturalisering indebærer både et ontologisk og et erkendelsesteoretisk-metodologisk aspekt. Evolutionen har forsynet mennesker med kognitive evner, som sætter dem i stand til både at sanse og forestille sig deres omgivelser, men også til at reflektere over sig selv. Blandt disse medfødte dispositioner findes der evner, dvs. måder at tænke og ræsonnere på, som gør, at vi er i stand til at fejlfinde forkerte forestillinger og opdage korrekte formodninger. I forfinet form finder man sådanne medfødte metoder videreudviklet som de empiriske metoder, naturvidenskaberne med så stor succes har forfulgt. Det sætter nye krav til fremtidens social- og humanvidenskaber, når man begynder at stille empiriske betingelser til de fortolkninger og spekulationer, som disse videnskaber fortsat er så rige på. Evolutionen har ikke givet os andre måder at dyrke videnskab på, end at man viser, at ens antagelser om et bestemt emne er velbegrundede, fordi de er erhvervet eller understøttet af en pålidelig metode.

Godt nok er mennesket et dyr, men det udmærker sig fra andre dyr ved at have et sprog, en historie, og en veludviklet kultur. Og det er i høj grad denne menneskelige udfoldelse, som er genstand for human- og socialvidenskaberne. Sprog, historie og kultur ville naturligvis ikke have været mulige, uden at evolutionen havde givet os evnen til bevidsthed. Og med den evne følger et anlæg til at forestille os andre situationer, som ikke findes, men som erfaringen fortæller os, at de kunne opstå, hvis bestemte handlinger kom til udførelse. Oven på denne udvikling har mennesket også fået evnen til at repræsentere sine egne forestillinger, så det med kendskab til egne ønsker er i stand til at handle forsætligt, så den ønskede situation opstår. Mennesket er en formålsrettet, traditionsbestemt drømmer, der i kraft af den biologiske evolution kan meddele sig til andre og tale om dets følelser, tanker og visioner. Social- og humanvidenskaberne studerer derfor emner, som er andre end dem, naturvidenskaberne undersøger. Men måden, disse emner kan undersøges på, er efter min mening bundet til de kognitive midler, som den biologiske selektion har stillet til vor rådighed.

## Det sociale og det moralske instinkt

Måske står vi på tærsklen til ikke blot en ny måde at studere menneskets frembringelser på, men også til en helt ny måde for mennesket at forstå sig selv på. Jeg føler mig i det mindste overbevist om, at det naturlige menneske kan blive udgangspunktet for en anden social og politisk fortælling, når Darwins opdagelse, og rækkevidden af den, er trængt helt ud blandt almindelige mennesker. Men det kan tage årtier, før fortællingen bliver fortalt overalt. Det afgørende er at forstå, at det naturlige menneske ikke er blevet udstyret med en fri vilje, som liberalisterne traditionelt har tildelt os, og at frihed består i fraværet af sociale regler og (for nogle) moralske normer. Bevares, darwinisten søger ikke at berøve os en fri vilje. Men den forstås nu i overensstemmelse med vor naturs oprindelse som evnen til at føle frihed, hvis noget ydre ikke fysisk afskærer os fra at udføre en af flere handlinger, eller hvis noget indre ikke forhindrer os i at udføre de samme handlinger. Så for darwinisten er fri vilje ikke et væsenstræk ved mennesket.

Mennesker hører til de dyr, der er født med et socialt instinkt, som kan kaldes for biologisk altruisme, dvs. blandt vore medfødte tilbøjeligheder hører evnen til at indgå i sociale sammenhænge og knytte sig til vore artsfæller. Biologisk altruisme er empirisk veldokumenteret.<sup>5</sup> Det sociale instinkt har naturligvis overlevet den biologiske selektion, fordi samarbejde har været en fordel for vore forfædre i forhold til at forsvare sig og skaffe føde. Samarbejdet har øget deres overlevelse og reproduktion. Det hører med til menneskets biologiske arv at hjælpe andre, fordi et individ kan regne med at få samme hjælp, når det selv har hjælp behov. Evolutionært kan altruisme forklares som hjælp til selvhjælp: Jeg hjælper i min egen interesse, fordi jeg senere kan få brug for samme hjælp. Eller jeg hjælper, fordi jeg ikke alene kan udføre opgaven, som jeg og andre har brug for at blive løst. Evolutionsbiologerne er lidt uenige om, hvordan det sociale instinkt er overstået. De er således uenige om, om det er sket ved individuel selektion eller gruppe-selektion blandt nært beslægtede individer. Fordelen ved at være udstyret med et socialt instinkt er naturligvis, at hvis ikke ens personlige gener føres videre, så sker det for nært beslægtede gener i familien.

Mennesket har også et moralsk instinkt, nedarvet fra vore fjerne forældre, som styringsredskab for vor adfærd over for andre. Vi er født med en moralsk fornemmelse, dvs. med en disposition til at føle, at noget er rigtigt eller forkert. Vi er også alle født med en evne til at føle en forpligtigelse, fordi det i udgangspunktet har givet os mennesker en større overlevelsesmulighed. Vi oplever, at vi bør gøre det rigtige, at vi bør passe på vores børn i højere grad end andres børn, at vi ikke bør mishandle dem for vor fornøjelses skyld, osv. Vi oplever et større moralsk ansvar over for vores nærmeste slægtninge end over for andre mennesker, osv. Forklaringen er naturligvis, at udviklingen har maget det sådan, at vi er disponeret til at skøtte på vore egne gener frem for andres. Darwinismen kan forklare, hvorfor vi har udviklet en moralsk fornemmelse, på samme måde som den kan forklare, hvorfor vi har udviklet næse, øre, øjne, arme og ben. Et moralsk instinkt hører med til at være menneske. Vi har ikke valgt at blive født sådan. Vi har ikke valgt, at vi har en evne til at føle et ansvar eller har en følelse for, hvad der er rigtigt og forkert. Så den darwinistiske fortælling forklarer på en gang, hvorfor det moralske instinkt er universelt, nemlig fordi Homo Sapiens har fælles stamforældre, samtidig med at den forklarer, hvorfor vi føler et stærkere ansvar og forpligtigelse over for vor nærmeste frem for mennesker, der står os fjernt.

Liberalister har ofte, hvis de overhovedet har beskæftiget sig hermed, udlagt Darwins opdagelse derhen, at naturen var en blodig kamp for overlevelse, og at en fri markedsøkonomi i form af en laissez-fair indstilling kunne ses som det økonomiske modstykke til naturlig selektion. Men denne form for socialdarwinistisk tænkning, hvis ypperste fortalere var Darwins samtidige, den engelske filosof Herbert Spencer, bygger på et ringe kendskab til naturlig selektion og evolutionsbiologien. Desværre finder man hos mange mennesker en modvilje mod Darwinismen, fordi de forbinder den med udtalelser om alles kamp mod alle og kun den stærkeste overlever, og efterfølgende har set sådanne udtalelser brugt til at legitimere social ulighed, forfølgelse og krige. En sådan miskredit er ganske uberettiget, selv om den måske er forståelig. I virkeligheden er det omvendte tilfældet, når vi ser på den enkelte art. Inden for arten ser man lige så ofte tæt samarbejde i kampen for overlevelse.



Jeg betonedede før, at vi er født med et moralsk instinkt. Det indebærer naturligvis ikke, at evolutionsbiologien kan fortælle os, hvad der er rigtigt eller forkert, eller hvad vi bør eller ikke bør gøre. Men den kan fortælles os om, hvad vi kan være disponeret til at synes er rigtigt og forkert. Det giver ikke meget mening at forlange, at man bør gøre noget, som er fysisk umuligt at gøre, eller at tænke anderledes end hvad vi er genetisk programmeret til at tænke. På samme måde er det meningsløst at kræve, at man bør gøre noget, hvis kravet strider mod vores medfødte tilbøjeligheder. Vi er sociale væsner med et i forhold til andre dyr sparsomt afkom, og vi vil gøre alt for at sikre dets overlevelse. Mennesker har derfor brug for et moralsk kompas, der som en medfødt disposition hos alle hjælper os til at afgøre, hvad vi skal gøre i sociale situationer, og hvad vi kan forvente, at andre skal gøre, og hvad vi tror de vil gøre. Det moralske instinkt er en sådan medfødt evne til at træffe den slags overvejelser og beslutninger. Men vi skal lære at bruge denne medfødte disposition ikke ulig den måde, vi skal lære at bruge andre af vore medfødte dispositioner. Det kan være at lære et bestemt sprog eller at lære at tænke om et bestemt emne. Indholdet er vi ikke født med. Det opstår i mødet med verden. Det betyder også, at det kun er op til en bestemt grad, at vore handlinger er bestemt af biologien. Vi har de dispositioner, vore gener fastlægger, vi har; men hvordan disse dispositioner kommer til udtryk, er delvist bestemt af kulturen, vi tilhører.

Evolutionen selv kan ikke forsyne os med en etik. Ud fra biologien kan vi ikke sige, at evolutionen påbyder os ikke at stille os i vejen for evolutionens fremskridt. For biologisk evolution er tilfældig. Det er vigtigt at forstå, at mennesket ikke er formålet med udviklingen, og at menneskets opståen blot er et fremskridt i lyset af menneskets egen selvovervurdering. En umiddelbar betragtning kunne ellers få det til at se sådan ud. Udviklingen mod større og større organisk kompleksitet er på ingen måde nødvendig eller hensigtsmæssig. Men fokus på fortællingen om menneskets udvikling kan hjælpe os til at forstå, at udviklingen har givet os visse grundlæggende kognitive og psykologiske mekanismer, som bestemmer, hvordan vi føler, tænker og handler. Og som vi ikke kan undslippe. Naturen har skabt lovene for vores følelser, tanker, og handlinger, mens den konkrete udformning af disse love varierer fra kultur til kultur. Vi står derfor over for en fremtidig fortælling om mennesket, som bygger på nutidens viden, og som derfor adskiller sig markant fra fortidens ideologiske fortællinger. Og da moralske og sociale forhold angår mennesker og gerne skulle bygge på en korrekt forståelse af mennesket, giver en sådan fortælling, som bevidst tager hensyn til det, vi i dag ved om menneskets natur, en god begrundelse for at indrette sig herefter.

## Biologiske interesser

I gamle dage, som vi så hos Locke, talte man om naturret og naturlige rettigheder. FNs charter taler om de grundlæggende menneskerettigheder. Det betyder ikke, at de er naturskabte, men at de skal betragtes som universelle. Hvis naturlige rettigheder overhovedet skal give mening i dag, må disse rettigheder på en eller anden måde knyttes til vor biologi. Evolutionen har, metaforisk sagt, givet alle organismer visse medfødte interesser i egen overlevelse og reproduktion. Hvert enkelt menneske har en biologisk interesse i at videreføre netop deres egne gener og have mulighed for at beskytte deres afkom. Alle fysiske så vel som psykiske anlæg, det være sig at kunne tale eller at kunne føle lykke, som menneskets forfædre efterhånden udviklede, fremstår ved tilpasning til det selektive pres fra omgivelserne som et biologisk forsvar for disse basale interesser. Set fra evolutionens synsvinkel vil den optimale indretning af samfundet være en udformning, som sikrer, at hvert enkelt individs biologiske interesser bliver tilgodeset. Ethvert politisk tiltag, der mindsker den enkeltes mulighed for at overleve og beskytte sit afkom, tilsidesætter den enkeltes fundamentale biologiske behov.

I et moderne samfund er sådanne biologiske interesser ikke blot knyttet til den umiddelbare overlevelse og beskyttelsen af afkommet mod fysisk overgreb. Interesserne involverer naturligvis ting som sundhed, uddannelse og økonomi, der har indflydelse på, hvor godt ens basale interesser kan varetages i forhold til andres. Det er i varetagelsen

af disse valgte interesser af ens etik og samfundsudformning kan og skal findes sin begrundelse – ikke fordi man ikke kunne komme op med andre begrundelser, men fordi ens valg i så fald bliver tilfældig og uden forbindelse med det, der udgør grundlaget for vor moralske og sociale instinkter – nemlig vor biologiske interesser.

Derudover må vi bare erkende, at mennesker fra naturens hånd ikke er skabt lige, som liberalisterne og marxister i udgangspunktet ellers mener, og når der er ulighed, skyldes det, at mennesker lever under forskellige materielle omstændigheder. Vi er skabt forskellige, fordi vi er genetisk forskellige. Indlæring og uddannelse kan hjælpe os til at blive lidt mere lige, men evner og ressourcer er stadig forskellige. Og de er ufrivilligt forskellige. Netop fordi man ikke har valgt sine egne anlæg, men vi alle indgår i et socialt fælleskab, vil en indretning af samfundet, som tager sigte på at udligne forskellene, være det, som opfylder vor biologiske interesser.

Naturlig selektion og tilpasning styrer evolutionen. Biologisk selektion har status af at være en mekanisme, der ligger uden for organismen, og kan af samme grund hverken etablere en biologisk interesse eller moralsk værdi. Socialdarwinister tog fejl, når de søgte at begrunde deres moralske og politiske anskuelser i naturlig selektion. Intet individ har interesse i, at kun den stærkeste overlever, og at moral og samfund derfor skal udformes, så det hjælper den stærkeste til at overleve og formere sig. Ingen organisme har interesse i at blive fravalgt, men samtidigt har ingen organisme indflydelse på, om den eller dens efterkommere bliver skånet. Enhver organisme (menneske som dyr) har derimod en biologisk interesse i dens egne gener lever videre, og det kan kun ske ved, at organismen selv og dens omgivelser, som muliggør dens fortsatte eksistens, bevares og ikke ødelægges. Dermed er perspektiverne og argumenterne trukket op for at udvide etikken til at gælde en omfordeling af ressourcerne mennesker imellem, til umælende organismer, og til beskyttelse af miljø og klima fra det ideologiske menneskes altødelæggende indgriben.

Dermed er ikke sagt, at den menneskelige refleksion ikke har betydning for, hvad vi mener, har etisk og politisk værdi. Uden denne medfødte evne ville vi ikke have et begreb om en positiv moral og samfundsopfattelse, og uden den ville vi ikke kunne begrunde, hvorfor noget har etisk og politisk værdi, hvorfor noget er rigtigt og noget forkert. Vi har visse medfødte interesser, men om disse interesser fører til universelle rettigheder, beror på en refleksiv begrundelse. Den særlige er, at en darwinistisk forståelse af mennesket ikke indebærer, at vi har naturlige rettigheder, men naturskabte interesser. Intet i naturen selv kan gøre en interesse til en rettighed. Det er kun, såfremt man ønsker at argumentere for et bestemt moralsk syn eller et bestemt samfundssyn, at henvisningen til vores biologiske interesser bliver relevant.

## Fortsættelse følger ...

Liberalismen så vel som kommunismen har siden Darwins opdagelse af den biologiske udvikling ved naturlig selektion enten ignoreret eller misbrugt den til eget formål. Liberalisterne har været tilbøjelig til at finde støtte til social ulighed i naturens påståede benhårde og nådesløse konkurrence, mens kommunisterne har følt sig provokeret af denne opfattelse og lagt Darwin for had. I virkeligheden har ingen af disse to store ideologiske fortællinger søgt at opbygge et moderne menneskesyn i overensstemmelse med kendskabet til menneskets igennem naturlig selektion nedarvede evner og drifter. Det er i grunden ganske indlysende, da de begge er kommet til verden på et tidspunkt, da ingen havde viden om menneskets biologiske oprindelse.

Alligevel er det forunderligt, hvor stor modstand videnskabens fortælling møder blandt mennesker, som gerne høster teknologiens goder, men som slår sig i tøjret, når fortælling ikke passer med deres ideologiske menneskesyn. Hør blot superliberalisten Anders Fogh Rasmussens afstandtagen, der lyder som et ekko fra dengang mennesket var uden naturhistorie: "Mennesket skal have fuld frihed til at stræbe efter det gode liv. Derfor har vi naturlige rettigheder til liv, frihed og ejendom. De naturlige rettigheder er absolutte, ukrænkelige og universelle. De sikrer mennesket en absolut værdighed ... Mennesket har en natur, og mennesket kan derfor ikke bare reduceres til model-

lervoks i hænderne på natur- og samfundsvidenskabsfolk. Mennesket er ikke udelukkende underlagt fysikkens love og kan derfor ikke manipuleres til hvad som helst ... Der skal være en frizone, hvor ægte frie, menneskelige valg kan finde sted uden at blive undertrykt af den moderne fysik.”<sup>6</sup> Lidt efter taler han om, at ”naturvidenskaben skal afstå fra genmanipulation, der ændrer menneskets natur”, ligesom samfundsvidenskaben skal afstå fra ”at skabe harmoniske og lykkelige mennesker”, fordi mennesket af natur ikke er et undersøgelsesobjekt. Ingen naturvidenskab skal således stille spørgsmålstejn ved den menneskelige friheds suverænit.

Når Fogh Ramussen taler om menneskets natur, er det altså ikke den, som moderne videnskab fortæller os om. Det er den, som filosofferne for mere end trehundrede år siden spekulerede sig frem til ud fra troen på gud og menneskets ufejlbarlige fornuft. Dengang var menneskets viden om mennesket næsten ikke eksisterende. Men nu har vi en sådan viden. Videnskaber som genetik, evolutionsbiologi og neuropsykologi gør hele tiden nye opdagelser, som udbygger, hvad vi allerede ved. Det er en vigtig opgave at få samlet denne viden til et nyt naturalistisk menneskesyn, der kan danne grundlag for forståelse af menneskelivet i alle dets afskygninger og desuden danne en ny empirisk og virkelighedsbaseret ramme om en general etik og samfundsopfattelse.

Naturalismen er som tankeform ikke ny. Naturalismen var blandt andet livskraftig i slutningen af 1800-tallet inden for kunsten og litteraturen. Det var også i den periode, at socialdarwinismen opblomstrede, parallelt med at industrialiseringen her i Europa og i Amerika greb om sig og skabe stor rigdom for de få og stor fattigdom for de mange. Det er derfor ikke overraskende, at der under neoliberalismen fremmarch i slutningen af 1900-tallet igen har været biologer, som i en eller anden form har søgt at revitalisere socialdarwinismen.<sup>7</sup> En fremtidig naturalistisk teori om mennesket har al grund til at undgå en sådan genoplivning for ikke at hælde ny vin på gamle flasker. Naturlig selektion har givet mennesket mulighed for at række ud over sine dyriske drifter og skabe kultur, sprog og en social orden. Evolutionen er blind, den skaber ikke i sig selv fremskridt, og uden fremskridt er det umuligt, at evolutionen af egen drift skulle kunne skabe værdier. Den store engelske filosof David Hume har en gang belært os om, at vi ikke kan læse værdier ud af kendsgerninger. Vi kan ikke slutte fra et ”er” fra et ”bør”. Moralske værdier kommer først med kulturens opståen, og de forestillinger mennesket har gjort sig om mennesket til skiftende tider.

Den naturalistiske fortælling om menneskets siger, at de værdier, som tjener os bedst i samværet med andre, også er dem, der tilgodeser vore biologiske interesser og dermed er i overensstemmelse med menneskets medfødte evner, følelser og behov. Natural selektion giver os mulighed for at forklare forbindelsen mellem individuelle interesser og moralske følelser som retfærdighed, forpligtigelse og medmenneskelighed. Vi er ikke helt igennem selviske, ej heller er retfærdighed blot en social konstruktion. Retfærdighed, ligesom andre moralske egenskaber som forpligtigelse og medmenneskelighed, er hverken knyttet til en fri vilje eller sociale kræfter men til vore biologiske interesser. Historisk set er Darwinismen nemt blevet forbundet med alles blodige kampe mod alle. Men moderne evolutionsbiologi fortæller os noget andet. Vi kan ikke lave om på vore moralske instinkter, fordi de ligger indkodet i vores gener, og hvis vi prøver at ignorere dem, så skaber det blot psykologiske problemer og sociale konflikter. Fejlen ved fortidens store fortællinger var, at de hver især byggede på menneskeopfattelser, der udsprang af ideologisk tænkning og manglende empirisk viden. Den naturalistiske fortælling vil derimod hele tiden skulle genfortælles, fordi yderligere viden om mennesket vil kunne betyde, at hovedtemaet skal tilpasses eller opstrammes. Jo mere kendskab videnskaberne får til vore biologiske og kognitive udvikling, til hjernens og kroppens nedarvede reaktioner, og til genernes styring af vore evner som kulturskaber, desto bedre tjener det os, at denne viden får indflydelse på den måde, vi indretter vores arbejdsliv, uddanner børn, behandler syge og ældre, og bedømmer lovovertredelser på. Hvordan vi indretter samfundet, bør ske i overensstemmelse med en videnskabelig forståelse af mennesket og ikke ud fra et ideologisk syn på mennesket. Kun derigennem kan vi opbygge et fremtidigt fælleskab, der tjener enhvers biologiske interesser og vor fælles overlevelse.

Det være sig troen på historiens fremskridt, videnskabens alvidenhed eller menneskets absolutte frihed. Modsat disse fortællinger oplever vi i virkeligheden forskellene, brudene, perspektiverne, og mangfoldigheden i synspunkterne på verden. Det samme gør sig gældende i kravene og ønskerne til verden. I virkelighedens verden bærer hver ting på dens egen historie, som ikke lader sig indpasse i en samlet historie. Hver af disse historier kommer til udtryk i forskellige sprogspil, et begreb som han i øvrigt overtager fra den østrigsk-engelske filosof Wittgenstein. Og disse mange sprogspil er meningsmæssigt forskellige og usammenlignelige.

Blandt de store fortællinger hører oplysningstidens italesættelse af reduktionismen og marxismens tilsvarende italesættelse af teleologien. Når disse store fortællinger, ifølge Lyotard, havde udspillet deres rolle, beroede det på, at ingen længere troede, at de kunne forklare den teknologiske udvikling af nye kommunikationsformer, massemedierne og informationsteknologi. Lyotard mente derimod, at den lille italesættelse var den fortælleform, som i fremtiden kom til at præge det postmoderne samfund, hvor konteksterne og perspektiverne ville få en helt central plads. Disse tanker lå allerede svangre i tiden, men blev nu bevidstgjorte som paradigmet for den kunstneriske og intellektuelle avantgarde i de næste tyve år. Og meget videnskab, med undtagelse af den del der arbejder med naturen, sprang med på vognen. Men som bekendt varer intet evigt, heller ikke postmodernismen.

I dag kan vi se, at den store fortælling ikke var død. I tråd med de forskellige filosofiske tilgange til at forstå den menneskelige historie fremtræder liberalismen og marxismen som de to store politiske fortællinger. Mens marxismen måske døde med Murens fald, har liberalismen siden blot vokset sig større og stærkere. Mens kunstnerne og de intellektuelle legede postmoderne, var der helt andre kræfter med Ronald Reagan og Margaret Thatcher i spidsen, som reagerede på marxismens sammenbrud. Neoliberal økonomi og new public management blev gjort til samfundenes nye verdensorden. Konkurrence er sundt; det har vi jo selv hørt om fra biologien, der har lagt teori til udtrykket "Survival of the fittest". Det offentlige og det kooperative skulle helst privatiseres igennem konkurrenceudsættelse og markedsgørelse – selv uddannelse skulle ske, ikke så meget med henblik på oplysning og dannelse, men på at udvikle kompetencer, så de unge senere kunne indgå i samfundet som brugbar arbejdskraft. Der kom fokus på erhvervslivet. Hvad der var godt for erhvervslivet, var godt for samfundet og dermed for den enkelte. Erhvervslivet anpriser i disse år åbenlyst. Dets ledere bliver trukket frem i lyset og støvet af som forbilleder for initiativrige og handlekraftige mennesker. Inden i skyggen står så alle dem, der ikke var så heldige, at de blev stjerne for en aften, eller som politikerne interesseret og respektfuldt lytter til. I dag har mange blot accepteret denne store fortælling, fordi de hører fortællingen fortalt igen og igen, og fordi dem, som fortæller den, gør det med den religiøse overbevisning i stemmen. Ingen gør mere end et behjertet forsøg på at korrigere fortælling, selv efter at finanskrisen i 2007 blotlagde neoliberalismens dårskab og kapitalismens grådighed.

---

<sup>1</sup> Se eksempelvis Anders Fogh Rasmussens fremstilling af de naturlige rettigheder i bogen *Fra socialstat til minimalstat*, København: Samleren, 1993, s. 99 ff.

<sup>2</sup> Se John Locke *Two Treatises of Government*, 2, kap. 2, sec. 6.

<sup>3</sup> Dette citat er taget fra Johannes Witt-Hansens oversættelse i bogen *Karl Marx, Berlingske Filosofi Bibliotek*, 1970, side 165.

<sup>4</sup> Citatet er gengivet i Johannes Witt-Hansens indsigtsfulde indledning til *Karl Marx*, side 25, og stammer oprindeligt fra *Marx's skrift Den Tyske ideologi (1845/46)*.

<sup>5</sup> En opdateret redegørelse for biologisk altruisme set ud fra en filosofisk synsvinkel finder man i Michael Ruses *The Philosophy of Human Evolution*, Cambridge University Press. Heri diskuterer Ruse mange kognitive og moralske aspekter i forbindelse med menneskets oprindelse. På dansk diskuteres emnet i en artikel skrevet af Gorm Nissen, "Gud, Darwin og det gode liv" i Torben Hammersholt Christensen og Søren Harnow Klausen (red.) *Darwin eller Intelligent Design*, Frederiksberg: Anis, 2007, 281-313.

<sup>6</sup> Anders Fogh Rasmussen: *Fra socialstat til minimalstat*, s. 213.

<sup>7</sup> *Jeg tænker bl.a. på E.O. Wilsons Sociobiology. The New Synthesis*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1975.



# Om kunsten at åbne en dør

Forretningsudvikling er nøglen til fremtidens vækst, men i en verden hvor der findes uendeligt mange døre og ingen universalnøgle, ja så bliver det næsten til en kunst at skulle finde og åbne den dør, som åbner op for den mest attraktive mulighed. Et af de spørgsmål som altid vil stå åbent og uden endegyldigt svar er, hvordan virksomheder kan skabe og vedholde deres vækst.

- At finde en dør
- At åbne en dør
- At åbne en låst dør op
- At vælge den rigtige dør
- At lukke døren efter sig

Virksomhedsledere bliver løbende stillet ansigt til ansigt med en af de helt centrale ledelsesopgaver, nemlig at samle organisationen om og skabe opbakning til en fælles retning for virksomhedens udvikling.

Mens medarbejdere, kunder og andre vigtige interessenter byder ind med forslag til hvilke døre eller muligheder, virksomheden *bør* åbne op for, så er det i sidste ende den enkelte leder og ansvarlige for virksomhedens udvikling, der må træffe valget om, hvilke muligheder virksomheden skal forfølge.



## De uendeligt mange veje til vækst

Der er uden tvivl mange og meget forskellige muligheder som, hvis de blev realiseret, ville kunne bidrage til væksten i den enkelte virksomhed. Virksomhederne må imidlertid acceptere, at de aldrig kan udpege den ud af flere muligheder, som er mest attraktiv. En mulighed er ikke og findes som sådan ikke i verden. Det er derfor et umuligt ærinde at kaste sig ud i at forsøge at beregne den potentielle gevinst ved at forfølge og realisere muligheden. Vilkåret for forretningsudvikling er, at man ikke kan "regne den ud" på forhånd.

Det gælder for så vidt alle former for forretningsudvikling, at man ikke kan regne den ud på forhånd, men i særdeleshed den form for forretningsudvikling, hvor formålet er at udvikle og skabe noget *genuint nyt*. Det genuint nye skal her forstås den form for forretningsudvikling, som ikke blot – i modsætning til *inkrementel* forretningsudvikling – har at gøre med at dække efterspørgselshuller eller markedsgabs ved (blot) at flytte rundt på ressourcer.

Genuint ny forretningsudvikling har til formål at skabe nye produkter, kunder, markeder og brancher eller, internt i virksomheden, at udvikle nye produktionsteknologier og måder at arbejde på. Når en virksomhed vil udvikle og skabe noget, som ikke findes i forvejen, så har mulighederne en særlig åben karakter i sammenligning med de muligheder, der har at gøre med at optimere på noget som allerede findes. Accepterer virksomheden, at mulighederne endnu ikke er og at de ikke kan beregne et fremtidigt udbytte af dem, så er må virksomheden afskedige store dele af managementlitteraturen, fordi managementlitteraturen i vid udstrækning ofte forholder sig til det som allerede er.

Den del af managementlitteraturen som netop forholder sig til det, som allerede er, handler typisk om at optimere på kvantitative parametre; f.eks. markedspenetration samt i en hvis udstrækning markedsudvikling og produktudvikling i Igor Ansoff's almenkendte vækstmatrice. Diversifikation, som er den fjerde vej til vækst i vækstmatricen, omfatter – modsat de tre førstnævnte – både nye produkter og nye markeder. Sidstnævnte kalder grundlæggende på udvikling af noget som ikke allerede er og som må gribes kvalitativt an. Selvom store dele af den omfattende managementlitteratur kan hjælpe virksomheder med – groft sagt – at få mere af det samme, så er der også et underområde af litteraturen som forsøger at gøre dem klogere på, hvordan de kan skabe noget, som ikke er endnu – det genuint nye.

Det var professor Per Blenker ved Aarhus Universitet, der i sin tid, under et interview i forbindelse med min kandidatafhandling, gjorde mig opmærksom på vigtigheden af at sondre mellem forskellige former for forretningsudvikling. Blenker foreslog dengang, at man burde orientere sig mod de processer – eller rettere tilgange til processer – som eksempelvis finder sted inden for det underområde af managementlitteraturen som omfatter iværksætteri, projektledelse og design. Netop inden for disse tre områder arbejder man ud fra en præmis om at "leret er vådt", som Blenker udtrykte det. Med andre ord: iværksætteri, projektledelse og design forholder sig til en virkelighed som ikke er endnu, men som – igen med Blenkers ord – "medskabes" i en proces frem mod at lejret størknes.

Netop fordi formålet med forretningsudvikling f.eks. enten kan være at skabe noget genuint nyt eller optimere på det der allerede er, er det vigtigt at virksomheden afklarer, hvad formålet med forretningsudviklingen er i de konkrete situationer. På baggrund af en indledende afklaring af formålet med forretningsudviklingen, kan virksomheden orientere sig mod de områder af managementlitteraturen, der er i stand til at understøtte ærindet.

## Præmissen for udvikling er forhandling

Uanset om virksomheden orienterer sig mod den kvantitative eller kvalitative del af managementlitteraturen, så må den huske på at det enkelte menneske spiller en større rolle end særligt den førstnævnte del har for vane at fremhæve. De beslutninger som træffes om valg af veje til vækst finder sted mellem mennesker, der på forskelligvis og på forskellige organisatoriske niveauer er involveret i at udvikle virksomheden.

Forhandlingen opstår naturligvis, fordi en beslutning involverer mere end én interesse. To eller flere interesser kan konvergere eller divergere fra hinanden. Jo større divergens der er mellem de interesser, som er repræsenteret ved en forhandling, desto større konsekvens får udfaldet af en forhandlet beslutning for de parter, der repræsenterer interesserne.

I et forsøg på at neutralisere interesserne og gøre valget lettere arbejder mange virksomheder med scenarier og analyser af forventede udfald som konsekvens af et valg mellem flere konkurrerende muligheder. Beslutnings-



grundlaget kan se ud på mange forskellige måder og pege i tilsvarende mange forskellige retninger ud fra diverse vurderinger af fordele og ulemper ved en eventuel forfølgelse af de konkrete muligheder.

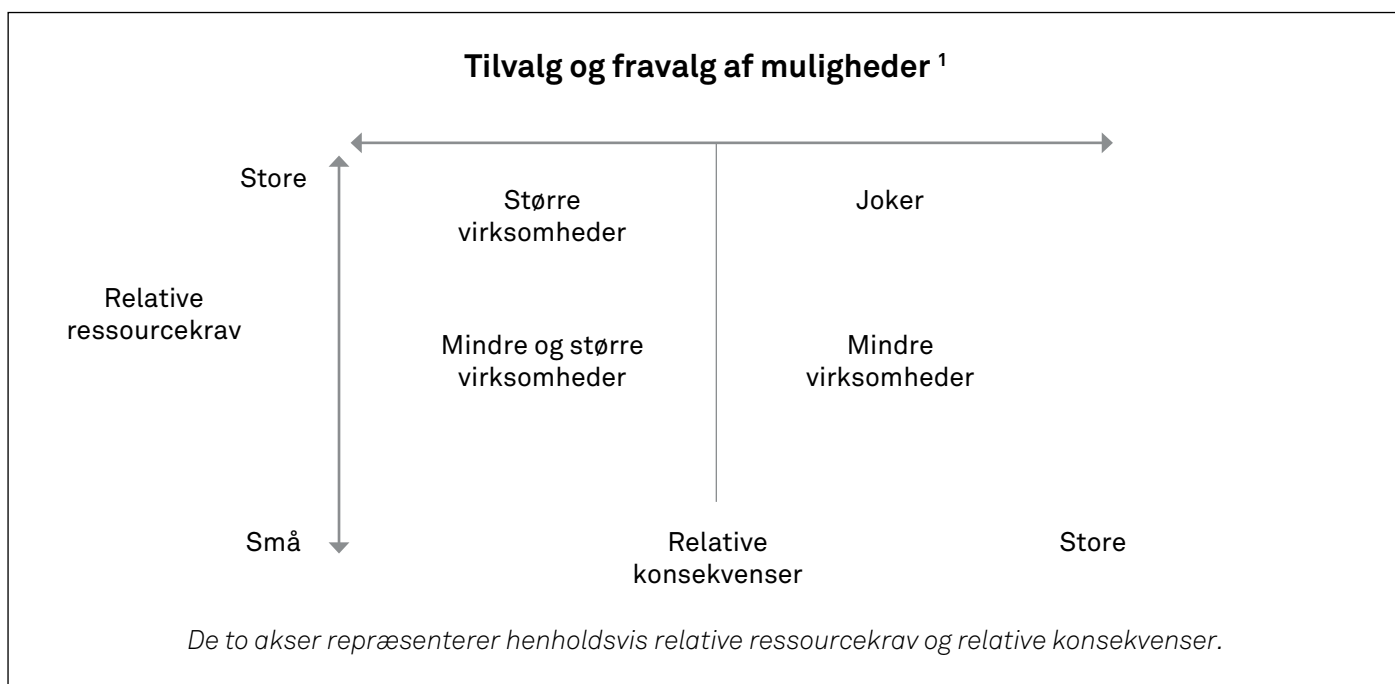
Måden hvorpå beslutningsgrundlaget bliver udfærdiget varierer, men trækker ofte på "beregningsmetoder" fra den kvantitative del af managementlitteraturen. Samtidigt må virksomheden anerkende, at virksomheden – om end den gerne ville – ikke kan forudsige og beregne konsekvenserne af de mulige valg som virksomheden står over for at skulle træffe. Igen må virksomheden holde for øje, at det alt andet lige vil være lettere at forsøge at forudsige udfaldet af valget om at forfølge muligheder som falder inden for kategorien "mere af det samme" (f.eks. markedspenetration), mens at det straks bliver sværere, når opgaven går ud på at forudsige udfaldet af valget om muligheder som handler om at udvikle noget genuint nyt (f.eks. diversifikation).

Selv med ovenstående nuancering stiller det ikke virksomheden anderledes, end at den stadig må erkende at udfaldet af muligheder er umulige at forudsige. Mulighedens mulighed kan virksomheden ikke beregne og forudsige – i hvert fald ikke præcist. Måske netop fordi virksomheden ikke kan forudsige udfaldet af konkrete muligheder med præcision, bliver de enkelte muligheder genstand for forhandling. I den forhandling kan den enkelte person i eller for den sags skyld uden for virksomheden (f.eks. rådgivere) konstruere sin argumentation med udstrakt metodefrihed.

## Dem der forhandler, og det der forhandles om

Det virksomheden forhandler om er ultimativt virksomhedens forretningsidé og eksistensberettigelse. Selvfølgelig er der et bredt spænd mellem muligheder som har relativ stor indflydelse på udviklingen af en virksomhed og muligheder som har relativ lille indflydelse.

Med inspiration fra adjungeret professor Søren Hougaard ved Handelsskolen i København udviklede jeg i forlængelse af et interview med ham, også i forbindelse med min kandidatafhandling, en model for tilvalg og fravalg af muligheder. Min udlægning var dengang, at valget af muligheder vil afhænge af virksomhedens risikoaversion, der kan måles som en beregning af risici i forhold til offeromkostninger for de muligheder, der er i spil. Afhængig af den enkelte virksomhedens ressourcer og kontekst vil risici blive oplevet forskelligt fra virksomhed til virksomhed relativt til virksomhedens forudsætninger. Modellen er gengivet nedenfor.



Med relative ressourcekrav skal forstås den andel af ressourcer, som en virksomhed må bruge på eksekvering ved valg af en given mulighed i forhold til virksomhedens størrelse. Den modsatte akse viser de relative konsekvenser en mulighed vil medføre for en virksomheds valg af en given mulighed i forhold til virksomhedens størrelse.

Virksomhedens størrelse er her et relativt og abstrakt begreb, som kan omfatte økonomi, viden, kompetencer, organisatorisk struktur m.m.

*Små relative ressourcekrav og små relative konsekvenser.* Både mindre og større virksomheder vil have tendens til tilvalg af muligheder, der kræver små relative ressourcer og har små relative konsekvenser for virksomheden. Begge virksomheder har adgang til denne relative mindre mængde ressourcer og kan se en fordel i at gøre tilvalg, fordi de relative konsekvenser er begrænsede.

*Store relative ressourcekrav og små relative konsekvenser.* Større virksomheder vil have en tendens til tilvalg af muligheder, der kræver store relative ressourcer og har små relative konsekvenser, mens mindre virksomheder vil have tendens til fravalg. Tilvalget af en sådan mulighed kan lade sig gøre for en større virksomhed, hvis det antages, at dens relative mængde af ressourcer er større end hos den mindre virksomhed. Der er endvidere tale om små relative konsekvenser for den store virksomhed ved tilvalg af en sådan mulighed. Mindre virksomheder vil vælge muligheden fra, da dens relative ressourcer – sammenlignet med den større virksomhed – er mindre, og et eventuelt tilvalg f.eks. ville kunne tænkes at kræve risikobetonet finansiering.

*Små relative ressourcekrav og store relative konsekvenser.* Mindre virksomheder vil have tendens til tilvalg af muligheder, der har relative små ressourcekrav og medfører store relative konsekvenser, mens større virksomheder vil have tendens til fravalg. Den mindre virksomhed har mulighed for tilvalg af muligheden, fordi kravet til relative ressourcer er forholdsvist lille. Endvidere er mindre virksomheder ofte mere agile i forhold til at kunne håndtere de relativt store konsekvenser, som tilvalget af muligheden medfører. Modsat er større virksomheder ofte tilbageholdende over for en sådan mulighed, fordi den ikke på samme måde er agil i forhold til at kunne håndtere relativt store konsekvenser af en sådan mulighed, selvom den har en mængde ressourcer, der er relativt større end de mindre virksomheders.

*Store relative ressourcekrav og store relative konsekvenser.* Det gælder for både mindre og større virksomheder, at en mulighed med relativt store ressourcekrav og relativt store konsekvenser vil blive oplevet som en joker. Dog af to forskellige årsager. Mindre virksomheder vil kunne håndtere de relativt store konsekvenser, som et tilvalg af en sådan mulighed vil medføre, men mangle den relativt store mængde ressourcer optionen kræver. Omvendt har større virksomheder den relative store mængde ressourcer som kræves, men udfordres på deres agilitet i forhold til optionens relative konsekvenser.

Da jeg udarbejdede modellen og formulerede beskrivelsen var den alene baseret på et teoretisk fundament. Men efter i en årrække at have samarbejdet med ledere af både private og offentlige virksomheder samt virksomheder som befinder sig i spændingsfeltet mellem det private og offentlige – interesseorganisationer og fonde – er min erfaring so far at modellen afspejler praksis i flere virksomheder.

Det er på sin vis spændende, at den enkelte mulighed kan og ofte vil være mere attraktiv for den ene virksomhed end for den anden – kontekstbetinget – mens efterspørgslen på svaret om hvordan man kan skabe fremtidens vækst er lige stor fra alle.

Måske netop fordi, at spørgsmålet er uafhængigt af kontekst – men svaret unikt for den enkelte virksomhed – er der skabt en rådgivningsindustri, som tager det universelle spørgsmål til sig og producerer tilbud på svar, der skal gøre det lettere at være træffe beslutninger som virksomhed og for den enkelte leder. Også her skal virksomheden være opmærksom på, hvilke svar der produceres med afsæt i hvilke metoder fra rådgivere med hvilke interesser.

Uanset hvem virksomheden har repræsenteret i det vi kunne kalde ”forhandlingen om forretningsidéen” er det uhyre vigtigt vedholdende at have for øje, hvad det er, der forhandles om i de konkrete situationer.

Virksomhederne har brug for ledere med et meget skarpt og nuanceret syn på virksomhedens forretningsidé, når forhandlingerne om forfølgelsen af forskellige muligheder løbende drøftes og tages op til beslutning med både medarbejdere, kunder og rådgivere.

Managementlitteraturen og rådgivningsindustrien må aldrig overvinde virksomhedslederens evne ud i købmandskab og dømmekraften på, hvad der er en god forretning i dag, i morgen og på længere sigt. En væsentlig opgave for virksomhederne ligger derfor i at rekruttere, udvikle og positionere ledere og medarbejdere, der besidder ”det der skal til” for at begå sig i et noget så spændende forhandlingsrum som det, der vedrører selveste virksomhedens eksistensberettigelse.

Vejen til virksomhedens vækst går gennem den næste dør, og selvom de fleste virksomheder til enhver tid kan finde, åbne og lukke en dør, så bliver de aldrig i stand til at vælge den rigtige dør i filosofisk forstand. Det sidste ville kræve, at vi med vores scenarier og analyser kunne forudsige, hvad der ville ske, hvis vi havde prøvet alle mulighederne af.

---

<sup>1</sup> Ansoff, H. Igor – (1970): *Corporate Strategy*.

<sup>2</sup> Hansen, Jakob Løndal (2010): *Hvad er forretningsudvikling? En analyse af en tværfaglig og tværorganisatorisk disciplin (kandidatafhandling)*, Handelshøjskolen i København.



# Gør fuld beskæftigelse til **KONGE** og arbejdstid til knægt !

Har det lille land højt mod nord sin egen store fortælling? Hvis det særegne er kriteriet, er svaret ja. Gennem mere end 100 år har evnen til at finde løsninger ved at stille tingene på hovedet – at foretage den kopernikanske vending – været et varemærke i vores idemæssige og politiske forandringsproces.

## Hvor kommer vi fra?

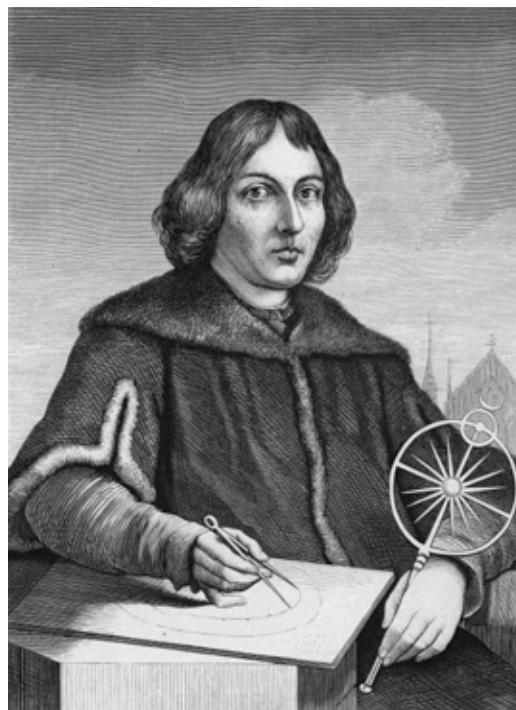
Det 'nye' har altid i begyndelsen mødt modstand. Enten fordi det 'gamle' dermed ville miste sin magtbastion, fordi frygten for forandring og dyrkelsen af magelighed for mange er en evig indgroet menneskelig egenskab, eller fordi konformitet er en ofte værdsat dyd blandt de herskende klasser. Lige indtil dagen efter 'bruddet' er indtruffet. Så kan alle hurtigt blive enige om, at "det burde man have gjort for årtier siden".

Fortællinger om vore radikale kopernikanske vendinger er utallige. Her er en håndfuld:

*Andelsbevægelsen (1882)* var en ny flad organisationsform efter et-hoved-én-stemme princippet og med et fællesskab om udviklings-, anlægs-, drifts- og distributionsomkostninger. Det herskende parti i provisorietiden, Højre, betegnede projektet som naivt.

*Arbejdsmarkedets frie forhandlingsret (1899-1900, dog for tjenestemænd først 1919)* var også uhørt og skelsættende. Af visse prominente politikere og arbejdsgivere samt mange af datidens meningsdannende embedsmænd blev reformen betegnet som uansvarlig.

*Med Steinckes socialreform (1933)* fik man både en afbureaukratisering, en gennemsigtighed, en udbygning af borgernes rettigheder samt et opgør med almisseprincippet. Berlingske Tidende betegnede loven som alt for dyr og tilpasset et samfund i evig højkonjunktur, men Venstre gik med.



*Nyrups flexicurity (1994-1996)* forenede behovet for et fleksibelt og dynamisk arbejdsmarked med et sikkerhedsnet for arbejdstagere ved ledighed og en præciseret arbejdsmarkedspolitik med rettigheder og pligter. Da den var udformet som en kontrakt mellem stat, arbejdstager og –giver mødte den ikke megen modstand. Modellen vakte megen opmærksomhed. Hele hold af udenlandske politikere og embedsmænd valfartede til dronningeriget for at studere denne mærkværdige konstruktion.

*DOGME (1995)* er et eksempel på, at også kulturlivet har fattet, at man ikke kommer foran ved at gå i andres fodspor. Efterkrigstidens filmbranche var globalt totalt domineret af Hollywood. De havde kapital, produktionsapparat og navne på plakaten. I mange år forsøgte dansk flm at plagiere opskriften fra de amerikanske genre-film, men altid med samme skuffende resultat. De bedste Hollywood-film – ja, rigtig gættet – fremstilles nu i Hollywood. Som alternativ opfandt *DOGME*-gruppen sit eget sprog, brugte improvisationen, anvendte det håndholdte kamera, foretrak den naturgivne lysætning, afholdt sig fra påtvunget sentimentaliseret underlægningsmusik, kørte lange scener og få klip, optagelser skulle altid være ærlig 'on location' etc. Så fik vi Vinterberg, Trier og Scherfig og nu vakte vi opsigt. (Lignende eksempler fra kunst og kultur, såsom arkitektur og møbelhåndværk, kunne også fremhæves).

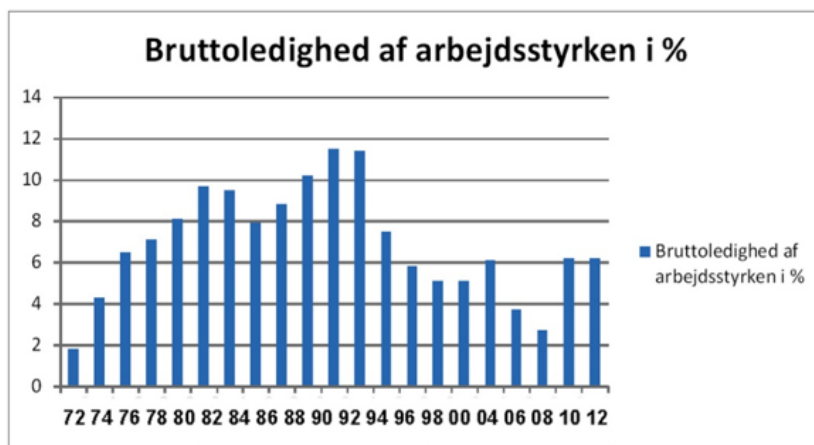
Når der her slås til lyd for at gøre fuld beskæftigelse til konge og arbejdstid til knægt, er der derfor ikke tale om et brud med dansk tradition, for det har netop været dansk tradition at være utraditionel. Ej heller er der tale om et revolutionært forslag, for lige som alle ovenstående eksempler er herværende forslag evolutionært. (Nej, *DOGME* var heller ikke revolutionært, men byggede videre på det nye filmsprog og den æstetik og demokratisering man allerede fandt hos den amerikanske instruktør, John Cassavetes).

## Hvor står vi?

Historisk har vi altid omtalt fuld beskæftigelse som den situation hvor ledigheden var ca. 2% af arbejdsstyrken. Når man medtager at opgørelser inkluderer personer ramt af sæsonledighed eller midlertidig ledighed forårsaget af jobskifte, er det urealistisk at tro, at man efter nuværende arbejdsmarkedspolitik kan øge beskæftigelsesgraden yderligere. (Men, bemærk, altså kun efter nuværende arbejdsmarkedspolitik).

For ikke i min kritik af det nuværende system at blive beskyldt for at indtage en overpessimistisk holdning, har jeg valgt at anvende bruttoledighedstal - altså jobklare dagpenge- og kontanthjælpsmodtagere samt personer i aktivering og jobtilskudsordninger, ikke AKU-ledige - og beskrive skæringspunktet mellem det ideelle og det problematiske som perioder med henholdsvis under og over 3% ledighed. Denne grænse flugter også fint med vismændenes opfattelse af den ideelle balance mellem hvad finansbudgettet kan bære i udgifter og hvad arbejdsmarkedet har gavn af for at undgå konjunkturbestemt (og ikke nødvendigvis indtjeningsbaseret) lønpres. Her nævnes tallet ca. 75.000 personer = 2.8% ledige.

Som det fremgår af grafen (årstallene er hentet fra DS og af mig plottet ind for hvert 2. år) har ledigheden gennem 40 år været over 8% i 16 af årene, mellem 4% og 8% i 20 af årene og kun i 4 år været 3% eller derunder. Heraf kan vi konkludere, at den del af arbejdsmarkedspolitikken som vedrører beskæftigelsen mest ligner 'dansen om guldkalven'. Rundt og rundt danses der af både skurke og helte. I et system der hviler på undtagelsen, ikke på reglen. Med andre ord – tillært uduelighed.



Sikken et spild af tid og samfundskapital for de mange arbejds- og arbejdskraftsøgende. Det gælder hele det skabte apparatur som skal finde arbejde til de arbejdssøgende. Over arbejdsløshedsunderstøttelse betalt over skatten af de ledige, de beskæftigede og af virksomhederne, men som i arbejde i stedet kunne være blevet til nye skatteindtægter til den fælles husholdning. Videre til den sociale og økonomiske deroute som indirekte påføres os af ledigheden, herunder øget kriminalitet, skilsmisser, pille- og alkoholmisbrug, selvmord samt tvangsauktioner. Og de beskæftigede, som hverken tør forbruge, investere eller skifte job, fordi de frygter morgendagen og dermed forstærker en ond spiral. Frem til de langtidslidende, som til sidst grundet mangel på kompetencer helt falder ud af arbejdsmarkedet, samt seniorer der under lavkonjunkturer altid presses ud. For at slutte med de unge der for sent eller aldrig kommer ind på arbejdsmarkedet.

I disse brydningstider, med outsourcing og automatisering samt skift i teknologier, har vi også andre udfordringer. Det er korrekt at der skabes mange nye virksomheder i disse år. For de gamle der faldt, er der nye overalt. Det er imidlertid et kendetegn ved de nye teknologier, at de ikke er så arbejdskrafttunge, som dem de erstatter. Og i de nye virksomheder efterlyses kompetencer som ikke besiddes af de udstødte omtalt ovenfor.

Den standende debat i disse år er klassisk markedsøkonomi. Arbejdsgivere efterlyser et øget udbud af arbejdskraft, arbejdstagere en øget efterspørgsel på arbejde. Den politiske konsensus p.t. hælder mest til førstnævnte skole – demografisk ændring af alderssammensætningen i årene der kommer, sætter velfærdssamfundet under pres. Enten må vi derfor arbejde os ud af problemerne eller også må vi spare, hedder det sig.

Eftersom der er vis portion sandhed i alle 'skoler' og langtidsholdbar bæredygtighed også på arbejdsmarkedet kræver et plus-sum-spil for alle partshavere, er opgaven at forene et nyt system for en blandingsøkonomi, der dækker alles interesser.

## Hvor skal vi hen?

Det er fremdeles arbejdsmarkedets parter der udfylder rammerne, hvorfor de her fremsatte metoder og forslag mest skal opfattes som et idékatalog, en vifte af muligheder. Men i en meget rå form kunne opgaven med dens rammevilkår, udformet af et bredt funderet flertal af folketingets partier, hedde:

Gør fuld beskæftigelse til konge (<1% ledighed blandt de organiserede) og gør behovsafstemt tilpasning af arbejdstid til midlet. Som bidrag til løsning af opgaven stilles opnåede besparelser på 15 mia. kroner i offentlige udgifter til disposition som råderum for parterne. Krav til opdragstager er at både gældende aftale for timeløn baseret på 37 timers arbejdsuge respekteres og modellen i øvrigt er omkostningsneutral\* for erhvervslivet.

\* Det vil nok blive et stridspunkt hvordan ordet 'omkostningsneutral' skal opfattes, for der ligger indirekte milliarder af kroner fra gevinster i det smallere, ikke-hierarkiske system.

En skitse til en løsningsmodel, som medtager både den kopernikanske vending og behovet for dobbeltbeslutninger, er forsøgt tilvejebragt. Den er i tankerne formet som en model der særlig henvender sig til de 1.1 million mennesker der gennem 18 fagforbund er organiseret under LO, men kan sikkert også finde anvendelse i delmarkeder under de 2 andre paraplyorganisationer. Skitsen inkluderer også tanker om områder som A- og B-holdet, arbejdsmarkedets fragmenterede delmarkeder, forebyggelse af strukturel ledighed gennem løbende opkvalificering af kompetencer, mobilitet, imødegåelse af både lønpres og løndumping m.m.



Første element er konvertering af antal personer i beskæftigelse og i ledighed til potentiale målt i arbejdstimer for personer i beskæftigelse og i ledighed. 37 timers arbejdsuge som norm og færre timer fra det inkluderende arbejdsmarked – fleksjob, skånejob, løntilskud, seniorjob. Derpå opdeles de nye tal i delmarkeder (sektordelt i arbejdsgiver- og fagforbund).

Hele opgaven med at finde mødestedet mellem det løbende udbud af og den løbende efterspørgsel på arbejdskraft parkeres i et nyt joint venture selskab hos arbejdsmarkedets parter. De 2 parter har jo før med succes opbygget arbejdsmarkedspensioner og –uddannelsesprogrammer og hvem er mere egnet til opgaven? Den bedste og hurtigste match opnås nu altid i øjenhøjde, der hvor afstanden mellem mennesker er kortest og den kvalitative vurderingsevne er højest.

Har parterne fået friheden til at udforme systemet, har de også ansvaret for at sørge for at det fungerer. Og som en af mine læremestre engang sagde: "Når 4 mennesker skal deles om et ansvar, ender det ofte med 1% ansvar til hver". Rettigheder og pligter i arbejdsformidlingen samles derfor i det nye joint venture selskab, som passende kunne opbygges og anvendes i et landsdækkende virtuelt intranetsystem. Det påhviler samme selskab at foretage analysearbejdet af sektorinddelte regnskaber som grundlag for nye overenskomstforhandlinger. Opgaven outsources til en uvildig 3. part, vedtaget af arbejdsmarkedets parter.

## Hvilke blokeringer skal først elimineres?

Det vigtigste og måske allersværeste trin er det første. Kunsten ikke at skele til eksisterende praksis, men lade som om man slet ikke har en praksis. Falder man i den grøft, vil man uvægerligt ende med et system som blot er lappeløsninger på det eksisterende. Man skal rent mentalt kunne trykke på 'delete-knappen'. Den komparative opstilling – før og efter – skal foretages, men først til sidst. Hvad vandt vi, hvad tabte vi? Derefter tilrette.

Ovenstående krav til første trin gælder både opdragsgiver (stat og regering) og –tager (arbejdsmarkedets parter). Opdragsgiver beskriver normgivende krav og rammerne inden for hvilken opgaven skal løses. Lad os først aflive nogle af de mest åbenlyse indvendinger mod fuld beskæftigelse som konge og arbejdstid som knægt.

*"Arbejdsgiverne kan slet ikke magte at opsluge den store tilgang af arbejdskraft"*. Nej, og derfor gennemføres den også i omfang og hastighed efter en model som arbejdsmarkedets parter selv aftaler. Tager det 2 år, tager det 2 år. Tager det 8 år, tager det 8 år. Det vigtigste er nok mere, at et bredt funderet parlamentarisk flertal har accepteret opgavens ordlyd og dens målsætning, så den ikke tabes på gulvet ved et regeringskifte.

*"Arbejdstagerne vil som udgangspunkt gå ned i løn"*. Lad os tage afsæt i en situation med 5% ledighed og det indbyggede krav til løsningen, at den skal være omkostningsneutral for arbejdsgivere. I teorien ville det medføre en lønreduktion pr. arbejdstime for den organiserede arbejdskraft under LO på tilsvarende ca. 5%. Her skal man dog i konsekvensberegningen medtage

- at ca. 40% af de 5% heraf forsvinder gennem mindre A-skat,
- at 20-25% af de 5% heraf kompenseres gennem beskæftigelsesfradrag, finansieret fra den reduktion i statens husholdningsbudget der opstår, når udgiftsposten til arbejdsledige falder.

Så er der højest 1,5% tilbage at slås om. Man kan også sige det på en anden måde. Hvis modellen gennemføres i en periode med højkonjunktur, vil ingen af parterne kunne få øje på 'smerten'.

*"Modellen dner ikke til A-holdet", også kaldet insidere. De beskrives ofte som personer i stabile og oftest højtlønnede jobs. Direktører, embedsmænd, de fleste universitetsansatte, læger og tandlæger, advokater osv. Eftersom de ikke er noget problem i dag, er der heller ingen grund til at inddrage dem i modellen i morgen.*

*"Hvad gør man med freelancere?" De er ansat på værdikontrakter og betales for at løse specifikke opgaver til aftalt tid og pris. Ingen spørger her til tidsforbrug. Det er deres eget ansvar at dimensionere opgaven og styre forløbet. Eftersom de heller ikke er noget problem i dag, er der ingen grund til at inddrage dem i modellen i morgen.*

*"Beskæftigelse af kriminalbetjente er nærmest omvendt proportional med konjunkturerne". Det er ikke et argument for ikke at inddrage dem (eller socialarbejdere osv.) i modellen. Derimod en anledning til at tilpasse rammemodellen for arbejdskraft versus arbejdstid decentralt for hver erhvervsgruppe.*

*"Systemet er da meget stift og tager ikke hensyn til behovet for mobilitet af arbejdskraft på tværs af branchesektorer". Det forhold at arbejdstid er konjunkturbestemt og fuld beskæftigelse er konge, er i sig selv en imødegåelse af ovenstående indvending og forebygger netop strukturel ledighed. For hvis der under lavkonjunktur kun er en arbejdsuge på f.eks. 32 timer, er det jo ikke noget problem at afsætte 4 timer ugentligt til opkvalificering af eksisterende kompetencer eller tilegnelse af helt nye kompetencer – så begge parter på arbejdsmarkedet står bedre rustet når næste opsving indtræffer eller behovet for at skifte branche bliver aktuelt.*

*"Hvad med de netværksbaserede virtuelle arbejdspladser?". Kendetegnende for mange i denne gruppe af arbejdstagere er, at de er selvstændige, ikke kender til landegrænser og at de er i vækst. I profil ligner de en del freelancerne. Indrømmet, de kan til en vis grad selv bestemme både hvilke overenskomster de vil følge (eller helt ignorere) og hvor de skal betale indkomst- og selskabsskat. Men mon ikke de som flest vælger det land de bor i?*

*"Stigende internationalisering medfører øgede konflikter mellem forskellige arbejdsmarkedstraditioner". Medierne er fyldt med 'bonanza-historier' om underbetalt udenlandsk arbejdskraft fra B-holdet, skjult i underentrepriser og med manglende kædeansvar. De triste historier om underminering af ILO-konventionen, med social dumping affødt af en af skyggesiderne ved arbejdskraftens frie bevægelighed, omfatter såmænd også offentlige danske virksomheder som arbejdsgivere!*

Lad derfor alle kontraktansættelser til entrepriser passere gennem det nye joint venture selskab for en screening. "Jamen de kontrakter rummer jo fortrolige oplysninger". Så lad de 2 parter i joint venture selskabet selv udpege en uvildig 3. part med fortrolighedspligt og uden snærende habilitetsproblemer til screeningsarbejdet.

Det fremstilles ofte i medierne som om arbejdsgivernes hovedorganisationer sætter kikkerten for det blinde øje eller ligefrem billiger denne omgåelse af gældende aftaler. Det er ikke en opfattelse denne skribent deler. Denne omgåelse af vedtagne aftaler er også i de forskellige organisationer en pestilens – den er internt blandt arbejdsgivere konkurrenceforvridende, fordi den belønner de få suspekter og straffer de mange anstændige.

*"Hvad med de østeuropæiske anarkister fra håndværksfaget?" Som begreb beskrives de i medierne ofte som polske arbejdere, der i Nordsjælland som sort arbejde opfører carporte eller renoverer køkkener. Her er undertegnede lægmand svar skyldig. Det er p.t. en opgave som er parkeret hos rejseholdet under SKAT, men burde det ikke løses ved rodens onde, altså i EU-regi?*

*"Intet øger produktivitet (mængde/arbejdstime) mere end nedsat arbejdstid, hvorfor systemet vil ende i et ræs mod bunden – færre og færre timer til flere og flere og dermed faldende realløn".* En aftale mellem parterne har som en given forudsætning at fastlagte aftaler om værdiskabelse pr. arbejdstime er en af grundpillerne i det nye system.

*"Industrirobotter erstatter arbejdskraft og teknologien er på hastig fremmarch".* Robotter er både faldet i pris, blevet mere brugervenlige og øger konkurrenceevnen. Selvom automatiseringen ikke just øger beskæftigelsen, bevarer den dog produktion i Danmark. Anvendelsen af robotter er – lige så lidt som fortidens maskinstormeres protester mod ny teknologi – ikke en blokering, men en markedsomstændighed og en forudsætning for overlevelse. Og robotter vil blive indført, uanset hvilken arbejdsmarkedsmodel der anvendes.

## Gevinster og tab

### **Arbejdstagere, deres organisationer og arbejdsmarkedet**

Arbejdstagere må affinde sig med visse fluktuationer i bruttolønnen – både over og under nuværende niveau – men får til gengæld generelt lavere skat, større beskæftigelsesgaranti, kontinuerlig opgradering af kompetencer samt et indtægtsgrundlag med mindre udsving end førhen (beskæftiget versus ledig), hvorved bedre langtidspanlægning og større tryk realiseres – ikke mindst betalingsevne ved anskaffelse af langvarige goder såsom bil og bolig.

Den værdiskabende del af fagbevægelsen får en øget synliggørelse af deres ydelser og lagt afstand til de 'gule' fagforeninger. Er det forkert at antage at organiseringsgraden som en sidegevinst tilmed generelt vil blive forøget, hvorved kontingentomkostninger pr. medlem vil falde? Man bevarer formelt arbejdskraftens frie bevægelighed i EU, men reelt vil behovet for øst- og sydeuropæisk arbejdskraft være kraftigt vigende – det hjemlige udbud er jo øget markant. Beskyldninger om at fagbevægelsen kun varetager interessen for de beskæftigede bliver endegyldigt dementeret.

### **Arbejdsgivere og arbejdsmarkedet**

At fuld beskæftigelse ikke forveksles med permanent højkonjunktur og forårsager øget lønpres, modvirkes af at løndannelse nu er funderet i transparente regnskaber. Den efterlyste arbejdskraftreserve er tilvejebragt – både i personer og timer – og tilmed trimmet gennem det indbyggede 'livslang læring' element.

### **Christiansborg og arbejdsmarkedet**

En markant reduktion i udgiften til arbejdsløse vil medføre et større råderum for den til enhver tid siddende regering på Christiansborg. For når posten decimeres (og tilmed afløses af nye skatteindtægter fra ledige, der er kommet i arbejde), er det også betydeligt lettere at overholde EU's konvergenskrav.

Der frigøres arbejdskraft fra eksisterende arbejdsformidling – også den administrativt kontrollerende – der kan omskoles og flyttes fra reaktiv til proaktiv beskæftigelse. En hel del finder vel ny beskæftigelse i det nye joint venture selskab. Og så må vi nok belave os på nye delegationer fra udlandet, som vil høre mere om hvordan søren man bærer sig ad med at indføre og praktisere et sådant system.

### **Økonomerne og arbejdsmarkedet**

Udbudsøkonomernes efterlysning af højere arbejdskraftkapacitet honoreres, dog næppe helt efter den model de havde forestillet sig.

Også neoliberale økonomer, hvis hovedmantra er lavere skattetryk, får i og for sig tilfredsstillet deres ønsker, men ej heller her helt efter den opskrift der står nedfældet i deres kokebog. Modellen er nemlig ikke et frontalangreb på velfærdssamfundet, idet de opnåede skattelettelser er hentet fra en samfundsudgift, som ikke længere eksisterer.

Efterspørgselsøkonomerne får et større rådhedsrum til at føre keynesiansk finanspolitik, idet modellen vil reducere udgiftsposter på eksisterende finanslov og EU-konvergenskrav derved lettere opfyldes.

### Demagogerne

Det bliver svært at sælge historier om Fattig-Carina og påstande om marginelle forskelle mellem kontanthjælpsydelse og indkomst for lavtlønnede i beskæftigelse, for Carina er kommet i arbejde og med skattelettelsen i bunden af skalaen er afstanden mellem levefod i og uden for beskæftigelse forøget. Ligeledes vil enkelttilfælde som Dovne-Robert næppe afføde så meget mediehye, for så mange kræsne, arbejdssky elementer findes nu heller ikke. Han var interessant, fordi han netop tilhørte en ekstrem minoritet. Og i øvrigt opfyldes kravet om adkomst til meningsfuldt arbejde nu bedre i den her skitserede løsningsmodel end i gældende praksis – også for Robert.

**»Hvis man ikke kan finde nogen ny forklaring på landets ulykkelige økonomiske og beskæftigelsesmæssige situation – så kunne man prøve med sandheden. – Danmark må selv finde løsningen på sin økonomiske krise. – I dag er problemerne så store, at vi ikke kan nøjes med at vise vilje, hverken i faktisk eller i ideologisk forstand. Vi må handle. Vi må bevise vort sammenhold og vor bevægelsesstyrke ved at deltage i økonomiske og politiske indgreb, som meget vel kan stride mod tilvante ortodokse socialdemokratiske dogmer. Den danske befolkning må i stigende grad lære at løse egne problemer selv – ikke gøre sine problemer til et samfundsanliggende. Vi må ændre lovgivningen, så vi sikrer, at danskerne selv i højere grad løser danskernes problem, og dermed Danmarks problem. Vi skal arbejde os ud af krisen.«**

Udtalelsen ovenfor kom fra LO-økonom Steffen Møller og er fra 1982, så problemstillingen er åbenbart tidløs. Svadaen var passende. Hans løsningsforslag dog ganske konventionelt.