

Driftsherrens motiver, belyst af Behavioral Science.

Af KARSTEN BLOM^{*})

Indledning.

Denne artikel er udarbejdet med det formål at belyse de motivationer, der udvikler en driftsherre. Problemstillingen omkring driftsherrens personlige status (= som erhvervsmæssig stilling) og adfærdsmønster har i de senere år, især i U. S. A., været et diskuteret emne inden for Behavioral Sciences. Oversættelsen af denne eller de i denne gruppe samlede videnskaber er foreslået til „Integreret Samfundsvidenskab“¹⁾. Nøjere defineret omfatter Behavioral Sciences idag de samfundsmæssige grene af psykologi, sociologi og til en vis grad antropologi, der gør studier i marken og ikke arbejder med modeller. Problemstillingen, driftsheren som en funktion i samfundet og dermed en person, der spiller rolle i et samfunds økonomi, er bl. a. blevet indgående behandlet i en nylig udkommet bog²⁾, samt i 76th session på Salzburg Seminar in American Studies, hvorfra den overvejende del af det følgende hidrører.

Driftsheren og økonomien.

Det engelske ord „entrepreneur“ kan i en økonomisk sammenhæng

¹⁾ Erik Johnsen i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 3, 1961 i artiklen „Psykologi for økonomer“.

²⁾ David C. McClelland, professor ved Harvard University i Behavioral Sciences, - „The Achieving Society“, udkommet i oktober 1961.

^{*}) Civiløkonom, p. t. Thriftmart, Inc., Los Angeles.

Driftsherrens motiver, belyst af Behavioral Science.

Af KARSTEN BLOM*)

Indledning.

Denne artikel er udarbejdet med det formål at belyse de motivationer, der udvikler en driftsherre. Problemstillingen omkring driftsherrens personlige status (= som erhvervsmæssig stilling) og adfærdsmønster har i de senere år, især i U. S. A., været et diskuteret emne inden for Behavioral Sciences. Oversættelsen af denne eller de i denne gruppe samlede videnskaber er foreslået til „Integreret Samfundsvidenskab“¹⁾. Nøjere defineret omfatter Behavioral Sciences idag de samfundsmæssige grene af psykologi, sociologi og til en vis grad antropologi, der gør studier i marken og ikke arbejder med modeller. Problemstillingen, driftsheren som en funktion i samfundet og dermed en person, der spiller rolle i et samfunds økonomi, er bl. a. blevet indgående behandlet i en nylig udkommet bog²⁾, samt i 76th session på Salzburg Seminar in American Studies, hvorfra den overvejende del af det følgende hidrører.

Driftsheren og økonomien.

Det engelske ord „entrepreneur“ kan i en økonomisk sammenhæng

¹⁾ Erik Johnsen i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 3, 1961 i artiklen „Psykologi for økonomer“.

²⁾ David C. McClelland, professor ved Harvard University i Behavioral Sciences, - „The Achieving Society“, udkommet i oktober 1961.

^{*)} Civiløkonom, p. t. Thriftimart, Inc., Los Angeles.

oversættes som driftsherre, idet dog dette ord her i flere forbindelser også vil dække begreberne forretningsmand og/eller virksomhedsleder.

Efterhånden som psykologi i egenskab af grænsevidenskab til økonomi indtager en stedse mere betydningsfuld plads, får motivationsanalysen som følge heraf større og større rækkevidde for økonomien som videnskab. Hidtil har psykologien væsentligst været beskæftiget med afsætningsproblemerne og personaleadministrationen, mens driftsherren som analyseobjekt har ført en mere tilbagetrukket tilværelse. Imidlertid er det et spørgsmål, om ikke driftsherrens stilling og adfærd inden for det økonomiske samfund fortjener en tilbunds gående vurdering, idet driftsherren som økonomisk funktion betraget på sin vis er direkte medvirkende i den økonomiske aktivitet i et samfund, hvadenten den pågældende driftsherres indflydelse er større eller mindre.

Denne artikel vil belyse driftsherren i relation til den enkelte virksomhed eller bedrift, men forinden vil det være formålstjenligt at definere begrebet driftsherre³. I det følgende skal ved driftsherre forstås en person, der har eller udviser *driftsherreadfærd*. I tabellen næste side er opregnet de komponenter, der danner det adfærdsmønster, som er grundlaget for den efterfølgende analyse.

Den eneste variabel, der skal undersøges i motivationsanalysen af driftsherren, er *Need for Achievement*, der i det følgende vil blive betegnet med *n Ach*. Det foretrækkes at bruge den engelske betegnelse, idet en oversættelse til f. eks. „behov for tilfredsstillelse gennem dåd eller præstationer“ kun tilnærmelsesvis er hensigtsmæssig.

Når netop *n Ach* er den variable i denne analyse, skyldes det, at nogle forskere indenfor behavioral sciences idag er af den opfattelse, at denne motivation er det fremdriftsskabende i personen.

I forbindelse med økonomi er *n Ach* fra denne synsvinkel naturligt forbundet med opfattelsen af driftsherren som en aktiv funktion i det økonomiske samfund. Formålet med at undersøge denne relation – *n Ach*, driftsherren, det økonomiske samfund – er at konstatere, om der er en forbindelse mellem *n Ach* motivation og driftsherreadfærd, hvilket direkte kan føre til problemstillingen, om de personer, der har udpræget *n Ach*., bidrager til økonomisk udvikling i et samfund gennem driftsherreadfærd i den enkelte virksomhed.

³) Adskillige økonomer har defineret driftsherren som f. eks. Investor, den udøvende leder, beslutningstageren eller risikotageren.

Tabel over mulig determinant og karakteristiske træk hos driftsherren⁴⁾.

Determinant *n* Achievement.

Karakteristiske træk hos driftsherren.

I. Driftsherrens adfærdsmønster.

- a. Løber i begrænset omfang risiko som en funktion af sin dygtighed, ikke på grund af tilfældigheder. Tager beslutninger.
- b. Har virkelyst og/eller ny handlemåde.
- c. Tager ansvar personlig.
- d. Kendskab til resultater af beslutninger. Penge som målestok for resultater.
- e. Foruddiskonterer fremtidige muligheder.
- f. Organisatorisk dygtighed.

II. Interesse for driftsherrevirke som en funktion af prestige og indhold af risikomomenter i dette virke.

I de vestlige kapitalistiske landes tidligere tider stod begrebet en driftsherre ofte for foreningen af de i tabellen nævnte komponenter i én person, mens udviklingen op til vore dage i mange tilfælde har medført en delegering af komponenterne til flere personer i den enkelte virksomhed. Imidlertid vil begrebet driftsherreadfærd i relativt høj grad omfatte de nævnte komponenter, og det skal derfor analyseres, hvorvidt *n* Ach.-motivationen i de enkelte komponenter får personer til at udvise driftsherreadfærd.

Ad I a.

Den amerikanske forsker Sutton har i en af sine bøger⁵⁾ skrevet: „Det er karakteristisk, at de faktorer, der bestemmer udfaldet af forretningstransaktioner, er mangfoldige og vanskelige både at vurdere og at kontrollere. En anelig del af forretningsmandens bestræbelser tager sigte på at minimere usikkerhedsmomenterne. Når forretningsmænd bliver stillet over for det spørgsmål, hvori det afgørende indhold i deres adfærd består, er det karakteristisk at høre dem sige: „Vi tager beslutninger“. Denne understregning af at tage beslutninger er symptomatisk for denne gruppe erhvervsudøvere i de

⁴⁾ Uddrag af tabel, side 207 i McClelland op. cit.

⁵⁾ Sutton: "Entrepreneurship and Economic Growth", 1954.

situationer, hvor der er en tydelig usikkerhed med hensyn til resultaterne af rigtigt udførte handlinger.“ – Kort sagt synes driftsherreadfærd at involvere beslutnings-tagen med en vis usikkerhed, eller sagt på en anden måde medfører driftsherreadfærd, at der må løbes risiko.

Enhver beslutning indebærer et risikomoment, men for driftsherrens vedkommende gør særlige forhold sig gældende; dette antydes ofte fejlagtigt ved f. eks. en henkastet bemærkning: „Herr N.N. er vist noget af en gambler“. Imidlertid er det vigtigt i denne forbindelse at gøre sig klart, at forskellen på gambleren, d. v. s. den professionelle spiller, og driftsherren ikke består i, at usikkerhedsmarginen i almindelighed er noget mindre for driftsherrens vedkommende. Den reelle forskel består i, at gambleren ikke kan indvirke på udfaldet, medmindre han spiller falsk, hvorimod forretningsmanden eller driftsherren gennem sine transaktioner kan øve indflydelse på udfaldet af sine transaktioner på kortere eller længere sigt.

Der er iflg. Sutton blandt forretningsmænd en stærk tendens til at understrege, at deres beslutninger er baseret på facts, hvorfor de gunstige udfald af deres beslutninger er en naturlig følge af skarpsindighed og vurderingsevne; dette betones i væsentlig højere grad end fordi heldet har spillet ind. Imidlertid er det opfattelsen, at sandheden ligger et sted mellem disse to yderpunkter.

Driftsherrens adfærd som ovenfor beskrevet skyldes en udtalt *n* Ach.-motivation, hvilket gennem forskning er påvist af behavioral sciences⁶⁾.

Herefter kan det spørgsmål melde sig, hvorvidt de personer, der har stor *n* Ach. netop af denne grund er velegnede til at være driftsherrer, hvorvidt forretningsmænd virkelig holder af at løbe en risiko, samt hvorvidt de er sig selv bevidst, at de løber større risici end folk i almindelighed.

⁶⁾ *n* Ach.-motivation måles i hvert enkelt tilfælde efter et ganske bestemt kriterium af *n* Ach. værdier, som bl. a. er beskrevet i J. W. Atkinson: *Motives in fantasy, action and society*, – samt i en del andre publikationer af samme forfatter. Målingen af *n* Ach. er foretaget hos større persongrupper, der har deltaget i spil og tests, som afslører motivationerne, idet dog kun enkelte tests er nævnt i denne artikel som eksempler på fremgangsmåden. Disse gruppeundersøgelser er foretaget i forskellige lande, og korrelationen er derefter undersøgt mellem *n* Ach. og det pågældende lands eller samfunds økonomiske udviklingstrin, set over en årrække, især med henblik på driftsherreadfærd. Generelt har det vist sig, at personer med stor *n* Ach. har tendens til at foretrække at virke og arbejde med ikke-rutinearbejde, men hvor den personlige indsats giver sig udslag i resultaterne. Dette gælder især, hvor den udøvede ser sandsynligheden for succes i det pågældende arbejde, men samtidig må løbe en vis risiko for at opnå det positive resultat.

En interessant passus fra Alfred P. Sloans autobiografi, hvor beslutningen om at fortsætte produktionen af Chevrolet i General Motors efter 1. Verdenskrig overvejes, giver et klart eksempel på denne situation:

"The most illuminating recommendation was that the whole Chevrolet operation should be liquidated. There was no chance to make it profitable business. We could not hope to compete. I was much upset because I feared the prestige of the office might overcome our arguments to the contrary, so I went to Mr. Pierre Du Pont We urged that it was an insult to say that we could not compete with anyone. It was a case of ability and hard work. He listened most patiently and finally said, "Forget the report. We will go ahead and see what we can do." Mr. Du Pont was always that way, he had the courage of his convictions. *Facts were the only things that counted.*"

Havde Mr. Du Pont rettet sig efter facts, ville han med sikkerhed have standset produktionen af Chevrolet.

Hermed er givet et oplæg til en yderligere faktor i driftsherrens indstilling til risiko, selvbevidstheden. Dette karaktertræk udtrykkes i psykologisk terminologi ved „erkendt sandsynlighed for succes“.

Ligeledes i dette tilfælde kan det påpeges, at personer med stor n Ach. tenderer mod at erkende deres sandsynlighed for succes som større, især når der ingen facts er til at retfærdiggøre denne succes, men deres n Ach. har skabt denne selvbevidsthed. Man har prøvet at anmode 125 personer med stor n Ach. om at vurdere deres muligheder for at vinde i et kortspil (= lykkespil), og ca. to trediedele af de adspurgte regnede med at ligge i den bedste halvdel på vinderlisten. Det tyder på, at jo mere ukendt den situation er, som kræver den pågældendes achievement, jo mere trænger selvbevidstheden igennem. Dette skal ikke forstås således, at driftsherren henfalder til drømmerier om succes i alle retninger, men han stoler på facts i den udstrækning, han kan få dem, og arbejder derefter videre, motiveret af selvbevidstheden, der overbeviser ham om, at han selv i nogen grad kan påvirke udfaldet af sine transaktioner ved sin personlige indsats.

McClelland konkluderer om de ovenfor beskrevne relationer: "But whatever the final explanation in psychological terms of their behavior, the subjects with high n Achievement certainly act, point for point, here as elsewhere in the risk-taking area, as they should if they are to be successful entrepreneurs as theoretically described by economists and sociologists."

Ad I b.

Driftsherrens energi afspejles i hans arbejdstids længde, det er ikke ualmindeligt at konstatere en 60 timers arbejdsuge for amerikanske driftsherrer, og 70–80 timer om ugen kan være tilfældet i særligt preserende perioder. Men arbejder disse driftsherrer længere end f. eks. læger og sagførere, der på deres felter også er en form for driftsherrer? Er den lange arbejdsuge en nødvendig komponent i karakteristikken af driftsherren, eller er den at finde hos alle andre mennesker med succes? En teoretisk analyse fastslår, at driftsherren altid mener, at der er noget, som skal gøres, noget der skal fornyes eller forbedres, men den egenskab at kunne omsætte ord til handling er en af forudsætningerne for, at man overhovedet står over for en driftsherre. Imidlertid er lang arbejdstid ikke en følge af stor *n* Ach. Personer med stor *n* Ach. arbejder kun hårdt, når de gennem arbejdet opnår en achievement-tilfredsstillelse, eller mere præcist udtrykt: Når der er en chance for, at de personlige anstrengelser vil få betydning for resultatet. Endvidere vil denne type personer kun arbejde hårdt, når opgaven udfordrer deres skaberkraft.

Ad I c.

En driftsherre tager ansvar personlig for sine beslutninger, denne egenskab vil praktisk taget altid være forbundet med en driftsherre. Forholdet mellem stor *n* Ach. og det at påtage sig ansvaret kan udtrykkes således, at achievement-tilfredsstillelsen fremkommer ved at have taget initiativet til den transaktion, der har medført succes. Udtrykt på en anden måde betinger stor *n* Ach. ikke nødvendigvis, at arbejdet eller handlingen skal være en enkeltmandspræstation, den kan udmærket være en del i et gruppe-arbejde, blot personen med stor *n* Ach. kan påvise over for andre, at netop han har haft den betydende andel i det opnåede resultat, eller rettere, at vedkommende må føle, at han bærer ansvaret personlig.

Ad I d.

Det foregående afsnit står i nær tilknytning til dette, idet kendskab til resultater står i forbindelse med spørgsmålet om den ansvarshavende for transaktionen. Fra et psykologisk synspunkt følger det ikke automatisk, at alle slags mennesker ønsker at få konkret kendskab til resultaterne af deres præstationer, mange gange fordi såvel succes som fiasko derved vil blive klart afsløret. Derfor ønsker mange mennesker at leve videre i overbevisningen om, at de ved at gøre deres arbejde på traditionel vis sikkert har gjort det udmærket. Forretningsmanden

eller driftsherren står som kontrast hertil. Dennes succes, og det modsatte, bestemmes ved resultater, ikke ved dokumentation af at have fulgt anerkendt praksis. Derfor kan det fastslås, at personer med stor *n* Ach. har vist sig at klare sig betydelig bedre under forhold, hvor de har kunnet få positivt og bestemt vidnesbyrd om, hvor godt det var gået. Man kan således konkludere, at den person med stor *n* Ach. er, som forretningsmanden må være det, stærkt interesseret i konkret kendskab til resultaterne af sine handlinger, han skulle derfor klare sig bedre og finde størst tilfredsstillelse i en driftsherrestilling.

Ad I d.

Studier af driftsherreskikkelser og store forretningsmænd har påkaldt opmærksomhed blandt historikere og psykologer, fordi diskussionen om profit-motivets betydning for driftsherrens adfærd har rejst tvivl, hvorvidt det egentlig er spørgsmålet om profittens størrelse, der skaber tilfredsstillelse for den udøvende, eller hvorvidt det er *n* Ach.-motivationen, der er nøgleordet i denne problemstilling. Behavioral sciences fremhæver det sidst synspunkt.

Til underbygning af dette synspunkt rejses spørgsmålet: Hvorfor indstiller de store driftsherrer ikke deres aktivitet, når de har tjent så mange penge, at de i realiteten kan få alle deres materielle behov opfyldt? En psykologisk betragtning illustrerer problemets karakter ved at påpege, at nogle af verdens største og mest betydende industrifyrster øjensynlig var blandt dem, der var sig selv mindst bevidst, hvad deres motiver egentlig var, hvorimod de, som åbent og ærligt var interesseret i at tjene penge, ofte har vist sig at have bidraget en hel del mindre til den almindelige økonomiske udvikling. Derfor vil dog ingen argumentere for, at de største driftsherrer ikke var interesseret i størst muligt udbytte. Denne interesse forklares nu i behavioral sciences, ikke ved profit-motivet, men ved *n* Ach.-motivationen, som stimulerer interessen for det størst mulige udbytte, fordi det med en vis sikkerhedsgrænse angiver driftsherrens kapacitet. Sutton udtrykker det således⁷⁾:

“Personal money income plays a highly important role in our society as a *symbol* of achievement. A man with a large income is likely to gain respect – not because of the income itself, but because of the presumption that it is an index of his importance or competence.”

Teoretiske analyser har påvist, at personer med stor *n* Ach. ikke påvirkes væsentlig af pengebelønninger, de er interesserede i tilfredsstillelse af deres *n* Ach. Som en umiddelbar konsekvens af disse under-

⁷⁾ Sutton m. fl.: *The American Business Creed*, 1956.

søgelse drages den konklusion, at de vestlige kapitalister i tidernes løb har handlet efter achievement-motivationen, hvilket har været grunden til, at de havde en så stor interesse for penge og profit, endskønt dette paradoksalt ikke var for pengenes og profittens skyld. Penge har følgelig været en målestok for succes.

Ad I e og I f.

Med hensyn til foruddiskontering af fremtidige muligheder ligger analysen af denne problemstilling nær op ad redegørelsen for punkt I a. Punkt I f. er kun undersøgt på empirisk basis og er her nærmest taget med for at gøre billedet af driftsherren så fuldstændigt som muligt.

Ad II.

Det skal nu undersøges, om personer med stor n Ach. i virkeligheden drages ind i erhvervslivet som driftsherrer. En undersøgelse heraf er så vidt vides kun foretaget i U. S. A. Selv om n Ach.-motivationen appellerer til skaberkraft og initiativ, følger det ikke umiddelbart, at personer i denne kategori vælger netop en driftsherre-karriere i den udformning, som er blevet beskrevet i det foregående. Helt andre værdier kan være målet for personer med stor n Ach., afhængigt af, hvilken form for samfund, man står overfor. Derfor vil den her følgende redegørelse også indebære nogle sociologiske betragtninger.

Problemstillingen kan udtrykkes ved, at den økonomiske udvikling ikke blot er afhængig af niveauet for n Ach. eller antallet af aktive driftsherrer, men også af erhvervsfordelingen i det pågældende samfund. I den forbindelse viser en undersøgelse iflg. Warner og Abegglen⁸⁾, at i 1928 var både far og søn i 63 % af tilfældene aktive i erhvervslivet, mens det i 1952 drejede sig om 60 %. Med andre ord viser undersøgelsen, at over halvtreds procent af forretningsmændene er ud af forretningsfamilier og vælger erhverv traditionsmæssigt, hvilket synes bemærkelsesværdigt for U. S. A. i særdeleshed. Imidlertid er det ikke alene traditionerne, der bestemmer denne erhvervsfordeling, andre momenter kommer også ind i billedet.

Det ville være naturligt at antage, at selve driftsherrestillingens art og karakter, samt den prestige, der kan gøre sig gældende over for erhvervslivet, ville være bærende motiver for sønnerne til at følge i deres fædres spor. Socialpsykologiske analyser synes ikke at kunne bekræfte disse antagelser fuldt ud.

⁸⁾ Warner and Abegglen: Occupational Mobility in American Business and Industry, Univ. of Minnesota Press, 1955.

McClelland giver bl. a. forklaringen ved hjælp af en test. To grupper studerende ved Harvard University blev stillet over for et spørgeskema, der i tre kategorier opregnede forskellige samfundsstillinger, således at gruppe 1, opregnende de akademisk betonele erhverv, nød størst prestige, gruppe 2 et lavere prestige-niveau, etc. Undersøgelsen viste, at den gruppe studerende, der stammede fra upper-class milieu, foretrak gruppe 1, der fordrede relativt mindre *n* Ach.-motivation af udøveren for at tilfredsstille ham, mens middle-class studerende foretrak gruppe 2, der indeholdt driftsherrestillinger og lignende beskæftigelser, som kræver et meget stort *n* Ach., men som i U. S. A. nyder mindre prestige. Hypotesen er derfor, at relationen mellem valg af erhvervsstilling og størrelsen af *n* Ach.-motivationen må sammenholdes med den pågældende persons sociale stadi.

Forklaringen på dette måske en smule paradoksale forhold er, at yngre mennesker fra en social middle-class-, endog lower-class-, baggrund i kraft af deres *n* Ach.-motivation mener at kunne opnå en livsstilling på et socialt niveau, der nyder større prestige i samfundet end det sociale niveau, hvorfra de stammer. Disse personer træder ind i erhvervslivet, fordi dette byder dem på relativt rimelige chancer for at nå deres mål i tilværelsen. I modsætning hertil søger upper-class personerne ind i mere akademisk og videnskabeligt betonedede stillinger, der nyder den største prestige i samfundet, men som ikke i samme grad som driftsherrestillingen appellerer til *n* Ach.-motivation.

Virkeligheden fremviser da også adskillige eksempler på personer, der fra et lavere socialt stadi har arbejdet sig op ad den sociale rangstige med f. eks. en driftsherrestilling som klimaks i karrieren; få andre erhvervsgræne kan vist udvise samme vertikale bevægelighed.

Det interessante moment i denne analyse er, at *n* Ach.-motivationen i så dominerende en udstrækning findes i middle-class, hvorfor det er nærliggende at antage, at så længe der er frie muligheder for valg af livsstilling i et samfund, er der tilsyneladende en indbygget mekanisme i dette samfund, der til stadighed vil drage unge mennesker stor *n* Ach. ind i erhvervslivet.

Konklusion.

Behavioral sciences har i det foregående påvist en forbindelse mellem den adfærd, stor *n* Ach. afstedkommer, og de krav, der stilles til en aktiv driftsherre, hvorfor det er nærliggende at konkludere, at et generelt højt niveau for Need for Achievement motivation i et kapitalistisk samfund er af betydning for den økonomiske udvikling i dette.