

Virksomheden som felt: et casestudie

Pierre Bourdieu

Under et forskningsprojekt, som i 1986 blev udført i en stor cementproducerende virksomhed, der i forbindelse med en 'delokalisering' af nogle enheder i Paris sigtede mod en nyorientering af sin finansierings- og markedsføringspolitik ved at 'involvere' personalet (bl.a. gennem organiseringen af et internt seminar), kunne man observere, at de forskellige medlemmer af ledelsen havde synspunkter på virksomheden og især på dens fremtid, som hang snævert sammen med deres position i virksomheden og med deres uddannelseskapital.¹ De som oftest indirekte og diskrete sammenstød mellem de forskellige medlemmer af 'direktionen' – bestyrelsesformanden,² som traditionen tro var fra Ecole polytechnique; generaldirektøren, der på undersøgelsestidspunktet var kandidat fra Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC) og kendt for sin kompetence inden for finansstyring; vicegeneraldirektøren, som også kaldes driftsdirektøren, en polytekniker, som pga. sin anciennitet og sin funktion som personalechef besad en enorm kapital af viden om og relationer i virksomheden; direktøren for produktionsanlæg, også en polytekniker; salgsdirektøren, som på trods af sin titel ikke var meget kommunikativ; endelig udviklings- og forskningsdirektøren, en ung polytekniker – handlede i sidste ende alle om definitionsspørgsmål.

Kampene om definition er selvfølgelig forbundet med kampe om prioriteringer, dvs. den forrang, som i projekter for fremtiden og i de omstruktureringer, de fordrer, bør gives til de forskellige funktioner, eksempelvis finansiering, salg eller PR, eller til de forskellige funktionschefer: En påkalder sig de meget specielle egenskaber ved cementmarkedet, dvs. den duopolistiske situation, som udelukker priskonkurrence, og de meget særegne træk ved distributionen, for dermed at afvise en reel markedsføringspolitik. Andre forsvarer en udvikling af firmaet på grundlag af en finansiel strategi, som eksempelvis opkøb af andre virksomheder i sektoren, eller en industriel strategi, men af en ny type, dvs. en udvidelse og diversificering af mar-

kedet gennem investering i kemi – alt dette som funktion af forskellige definitioner af cement, som enten opfattes som et traditionelt og ret enkelt produkt, der kan gøres til genstand for tekniske operationer med mindelser om madlavning, eller som en slags lim, der er placeret på kemiens side og forbundet med alle mulige slags afledte produkter, som kan kommercialiseres. Fordi de mulige valg aldrig helt er gensidigt udelukkende og kan indgå i delvise kombinationer, kan forskellige og som oftest stiltiende alliancer dannes for at fremme de interesser, der er forbundet med de konkurrerende muligheder. I de kampe, som de fører for at sætte deres synspunkter igennem – og som det ville være naivt (eller falsk skarpsindigt) at reducere til konflikter mellem karriereinteresser, i det omfang hver af dem på sin vis inkarnerer den "tilbøjelighed til at vedblive i sin væren", *conatus*, ved den position, de sidder i, og som hele deres sociale væren, deres habitus, udtrykker og realiserer – bringer hovedpersonerne den kapital i dens forskellige slags og tilstande, som de besidder, i spil: De mobiliserer en specifik bureaukratisk kapital, der er forbundet med positionen i hierarkiet og desuden med ancienniteten i virksomheden; en videnskapskapital, der kan gå fra praktisk viden om salg eller beherskelse af kemi eller IT til et kendskab til virksomhedens fortid og hver enkelt af dens medarbejdere; endelig en social kapital af nyttige relationer.

Selv om den lovede fortrolighed gør det umuligt, at fremlægge en detaljeret beretning om de utallige interventioner, fremstød (især dem, som en informant kalder "billardstød") og forhandlinger, ja umuliggør selv en oversigt over de iværksatte strategier – de går især ud på at gennemtvinge eller få en politik vedtaget ved at influere bestyrelsesformandens beslutning – kan man i det mindste skitsere logikken i kampen i virksomhedens magtfelt, dvs. konkurrencen mellem indehaverne af de forskellige former for magt. Alt sker som om magtfeltets struktur på hvert tidspunkt organiseredes ud fra forskellige modsætninger, der især i kriseøjeblikke kan udkrystalliseres i strategiske alliancer mellem forskellige magtformer. På undersøgelsestidspunktet blev eksempelvis generaldirektøren,

¹ Jeg blev assisteret af Pierre Delsaut i denne undersøgelse.

² Se introduktionen for en præcisering af hierarkiet, o.a.

som forsvarede en finansiel ekspansionspolitik bestående i opkøb af sektorens små virksomheder, understøttet af den unge direktør for forskning og udvikling, som promoverede en politik for produktdiversifikation på grundlag af 'limens' og 'kemiens' forrang; men de stødte på modstand fra både en af de teknisk ansvarlige for den nye fabrik, en ingeniør uddannet på Ecole des Travaux Publics, som var drevet af en futuristisk vision for virksomheden og derfor i det nye sted så en slags Silicon Valley (et typisk eksempel på en totalinvestering, som ikke kan reduceres til en simpel karriereopportunitet), og IT-direktøren samt vicegeneral- og driftsdirektøren, som med polyteknisk baggrund havde en slags monopol på viden om virksomheden og dens personale; og mellem de to poler, men tættest på den anden af dem, fandt man dem, som kaldes 'cementfolkene', dvs. de direktører, som mest direkte var forbundet med produktionen, og som samtykker i en diversifikationspolitik, men som for dem bestod i at "sælge en industriel know how eller produkterne til denne know how".

I denne kamp om definitionen af virksomheden støder tre legitimitetsprincipper sammen. To former for cementlegitimitet, som man ville sige i branchens idiolekt: Den traditionelle lægger vægt på cement som en primitiv form for lim, der produceres ud fra relativt rutinemæssige opskrifter; den anden lige så tekniske, men mere modernistiske form for legitimitet er dels rettet mod "beton" som et produkt, der er mindre normaliseret end cement og mere tilpasningsdygtigt over for brugernes behov, hvilket fremhæver vigtigheden af know how inden for markedsføring, og især rettet mod 'lim' som et produkt af forskning i kemi, der også åbner op for alle mulige slags afledte produkter. Endelig er der en tredje form for legitimitet, den finansielle, som indehaves af generaldirektøren fra HEC, som set fra virksomhedsortodoksiens synspunkt kan mistænkes for en form for usurpation ("normalt er det en polytekniker, der styrer denne her boks"). Det er den samme bevægelse (eller den samme *conatus*), som får sidstnævnte til at sigte mod posten som bestyrelsesformand (som på daværende tidspunkt er besat med en lidt devalueret polytekniker) og mod at ændre forgængerens finansielle og markedsføringsmæssige politik. Han kan kun opnå disse to uadskillelige og objektivt uskelnelige mål, hvis det lykkes

ham at sikre sig støtte fra to polyteknikere, på den ene side udviklingsdirektøren der med entusiasme bringer ham den organiske kemis tekniske modernisme, på den anden side driftsdirektøren der med inertien i en fodsløbende tilslutning modsætter sig alle fornyelsesprojekter, som truer hans kontrol over virksomhedens personale. Uden nogensinde åbent at erklære sig som ordfører for modstanden mod direktørens forandringsprojekt virker driftsdirektøren som inkarnationen af virksomhedens inertie, det vil sige de iboende tendenser i de institutionelle strukturer og agenternes dispositioner. (En analyse af fordelingen af alle ansatte af enhver rang mellem de forskellige arbejdsgrupper, som blev nedsat ved visionsseminaret, gør det synligt, at de, der valgte gruppen, der handler om "reorganisering af produktionsprocessen", havde længere anciennitet i firmaet, mindre uddannelseskapital og oftere kom fra fabrikken end fra hovedsædet, mens de, der orienterede sig mod et mere tydeligt fremtidsrettet tema som fremtiden for differentiering af produktionen havde et højere uddannelsesniveau – især i organisk kemi.)

Disse forskellige orienteringer, som gennem en ubevidst efterligning eller som skjult modstand kan udtrykke sig i det samme ord – diversificering – støder til stadighed sammen og det ikke kun i ledelsesgruppens åbne konfrontationer eller i refleksionsgruppens overvejelser, som i større eller mindre grad får deres retning fra de reformivrige ledere, men også, som en informant siger, "i folks hoveder og i diskussioner folk imellem". Og det er i sidste ende ud af disse utallige interaktioner, der til stadighed orienteres af strukturen i styrkeforholdet mellem de instanser eller agenter, som de finder sted mellem, at der opstår en politik, der kunne se ud som om den var frit overvejet og besluttet af en ledelse forstået som en rationel agent.

□

Oversat af Carsten Sestoft efter Pierre Bourdieu: "Annexe. Le champ de l'entreprise: une étude de cas", i *Les structures sociales de l'économie* (Editions du Seuil, 2000), s. 267-270, med tilladelse fra Polity Press.