

Erhvervsøkonomisk fremtid

Økonomisk demokrati og samfundets styring^{*)}

Af Arne Jensen^{**)}

Jeg vil forsøge at komme med nogle elementer, som jeg ikke synes har været tilstrækkelig med i debatten, uden at sigte mod nogen form for fuldstændighed. Jeg har hentet en vis inspiration fra biologien med dens ligevægts- og reguleringsmekanismer – koordineringssystemer, ville vi vel sige – på et noget lavere plan, hvor man ikke stikker alt op til topplan for afgørelse.

Der er to oplevelser, som har sat mig igang med at tænke på disse problemer i de forløbne 5 år. Under et ophold i Østen kom jeg til at tænke på, at Mao egentlig har lånt bl.a. fra de gamle store religioner i sin sociale holdning. Han havde en evne til i kort form at skabe holdninger hos menigmand, der uden om bureaukratiet kunne bruges til planlægning og styring, og som ville få virkning også efter hans død. Det kender vi herhjemme fra Grundtvigs tid, og sådan set så vi også mindelser fra det i telefonselskabet fra den gamle direktør Johannsen, hvor mange af de ting han havde evnet at formulere stadigvæk styrede organisationen på helt uformel måde.

^{*)} Indlæg ved Seminar på Klarskovgaard. September 1977, arrangeret af Akademiet for Fremtidsforskning, se nærmere ORIENTERING OM FREMTIDSFORSKNING, nr. 6, 1977.

^{**)} Professor, dr. phil., IMSOR, DtH. Artiklen modtaget oktober 1977.

Erhvervsøkonomisk fremtid

Økonomisk demokrati og samfundets styring^{*)}

Af Arne Jensen^{**)}

Jeg vil forsøge at komme med nogle elementer, som jeg ikke synes har været tilstrækkelig med i debatten, uden at sigte mod nogen form for fuldstændighed. Jeg har hentet en vis inspiration fra biologien med dens ligevægts- og reguleringsmekanismer – koordineringssystemer, ville vi vel sige – på et noget lavere plan, hvor man ikke stikker alt op til topplan for afgørelse.

Der er to oplevelser, som har sat mig igang med at tænke på disse problemer i de forløbne 5 år. Under et ophold i Østen kom jeg til at tænke på, at Mao egentlig har lånt bl.a. fra de gamle store religioner i sin sociale holdning. Han havde en evne til i kort form at skabe holdninger hos menigmand, der uden om bureaukratiet kunne bruges til planlægning og styring, og som ville få virkning også efter hans død. Det kender vi herhjemme fra Grundtvigs tid, og sådan set så vi også mindelser fra det i telefonselskabet fra den gamle direktør Johannsen, hvor mange af de ting han havde evnet at formulere stadigvæk styrede organisationen på helt uformel måde.

^{*)} Indlæg ved Seminar på Klarskovgaard. September 1977, arrangeret af Akademiet for Fremtidsforskning, se nærmere ORIENTERING OM FREMTIDSFORSKNING, nr. 6, 1977.

^{**)} Professor, dr. phil., IMSOR, DtH. Artiklen modtaget oktober 1977.

Jeg har tit og ofte stødt på kolleger i mit internationale arbejde, som sagde, at langtidsplaner, der var lavet af andre, aldrig blev fulgt. Det fik mig til at kigge på de langtidsplaner, vi lavede i telefonien i halvtredserne. Jeg konstaterede, at de i de væsentlige var blevet fulgt, og stillede mig naturligt det spørgsmål: »Hvad var der galt med de planer, siden de blev fulgt, mens alle andre ikke blev det?« Det har givet mig anledning til at tænke lidt over tingene.

Jeg vil derfor tage mit udgangspunkt i nogle historiske bemærkninger fra den sidste store reformperiode omkring århundredskiftet og derefter give en kort karakteristik af efterkrigstidens to perioder: Industriens automatisering i halvtredserne og administrationens automatisering i tresserne. Derefter vil jeg gå ind på de to elementer bag økonomisk demokrati, som jeg mener spiller en rolle, og som måske ikke har været så meget fremme i debatten. Det ene er risikoproblemet og det andet er opgaveprioritering, og på den baggrund forsøge at tage dagens emne op.

Jeg har skrevet en artikel om Harald Westergaard¹⁾. Da jeg sad og arbejdede med stoffet blev jeg ret fascineret over, hvad han præsterede i slutningen af sidste århundrede, og over hvor moderne han egentlig var. Et gennemgående træk i Westergaards arbejde er princippet om udjævning og afbødning af usikkerhed og risiko. Han skabte et sikkert beregningsmæssigt og dermed økonomisk grundlag for afbødning af nogle af de sociale problemer, som de frie kræfters spil skabte for de gamle, syge, børnene og for dem, der ramtes af arbejdsløshed. Løsningen af disse problemer var af afgørende social betydning. Han skabte det nødvendige statistiske materiale hertil og bearbejdede risikoteorien samt den økonomiske organisation til brug for løsninger. Han pegede gang på gang på udviklingens svingen frem og tilbage mellem individualistiske og kollektive perioder, og gjorde opmærksom på, at disse svingninger måtte afspejle sig på væsentlig måde i de foranstaltninger, der kunne træffes for at sikre de svage i samfundet rimelige vilkår. Disse grupper skulle kunne klare sig i begge perioder og skulle også regne med i løbet af deres livstid at komme ud for dem begge.

1) »Danske Civiløkonomer«. Festskrift i anledning af Socialøkonomisk Samfunds 75 års jubilæum. Samfundsvidenskabeligt Forlag 1976.

Det er måske derfor dybest set, at han ikke lod sig nøje med den sociale sikkerhed, der kunne skabes inden for fællesskabet i de perioder, der var præget af kollektive tendenser, men også interesserede sig for »hjælp til selvhjælp« principperne. Man skulle også kunne klare sig gennem de perioder, hvor individualistiske strømninger havde overtaget.

Jeg vil fremhæve tre ting i Vestergaards arbejde: Risikoproblemet, opgaveprioriteringen og svingninger mellem kollektivitet og individualisme. Når vi ser på hans arbejde i forbindelse med århundredskiftets reformer, og læser om tyvernes og tredivernes arbejde er det klart, at tre af den tids problemer stadig er uløste. Det er arbejdsløshedsproblemet, boligproblemet og inflationsproblemet. Hvad har så efterkrigstiden føjet hertil? For det er på baggrund af fortidens uløste opgaver, vi må se nutidens strømninger omkring demokrati og samfundsstyring. Efterkrigstidens bidrag hertil er jeg tilbøjelig til at karakterisere ved at pege på nogle væsentlige samfundsændringer, der har efterladt problemer.

I halvtredserne var vi på vej ind i industrisamfundet og dets automatisering. Det skete her i landet ved at vi overførte amerikansk politik og metodik på dette område til danske forhold – undskyld at jeg taler lidt firkantet. Vi tilrettelagde arbejdet på gulvet lidt bedre, og flyttede dispositionerne ind på kontoret. Det medførte et øget kontrolapparat af arbejdet på gulvet, så vi samtidig med arbejdsplanlægning fik bevægelsen: Kvalitetskontrol. Vi var så modne til en realistisk og vel gennemtænkt automatisering. Det var ikke de hertil skabte institutioner som universiteter og højere læreanstalter, der formidlede denne viden. Det var vel først og fremmest kredsen omkring Handelsministeriets produktivitetsudvalg, der stod bag. Man kunne ønske, at organet var udtryk for vort folkestyres forudseenhed, men det skyldtes måske snarere det forhold, at man kunne sætte sugerør i Marshallmidlerne. Personerne bag den bevægelse, der blev skabt dengang, har gjort et langt stykke af løbet med, men er nu ikke længere i rampelyset. Det var en bevægelse udefra, oppefra, ned i systemet, der byggede på de få og veluddannede.

Også Japan overtog sejrherrens, Amerikas hjælpemidler: Planlægning og kvalitetskontrol i samme periode som vi. Men i stedet for som Vesteuropa at kopiere Amerika opsugede og omdannede de disse ide-

er med respekt for deres egen traditionelle arbejdstilrettelæggelse. De dannede kvalitetscirkler på gulvet, der fandt deres egne løsninger, og disse cirkler lærte af andre cirklers løsninger inden for virksomheden. Cirklerne mødtes på fælles interesseområder på tværs af virksomhederne, endende op i en overordnet national organisation af betragtelige dimensioner. Altså den klassiske tilrettelæggelse nede fra og op. Japanernes hjælpemiddel var masseorganisation, og de internationale organisationer blev nødt til at indføre begreber, som kvalificeret medlemsskab, for at undgå, at deres eksklusive få akademikere helt skulle blive domineret af japanernes mange aktive.

I halvtredserne analyserede jeg brevsprækker, for at få baggrundsmateriale til planlægning og tilrettelæggelse i telefonien. Der fandt en eksplosion sted i kontorernes brevsprækkeantal. Vi havde fået fliparbejderne ind i systemet overalt, og fjernet tilrettelæggelse, beslutninger og kontrol fra gulvet. Vi havde vundet krigen, men de samfundsændringer, vi skulle have gennemført, for at vinde freden, blev udskudt. Det skete under henvisning til ønsket om højere levestandard for arbejderne, selvom behovet for reformer sandelig ikke var blevet mindre under automatiseringsprocessen. Eksplosionen måtte naturligt følges op af uddannelsesreformer, indirekte arbejdsmetode, der krævede abstrakt viden således at akademisk uddannelse blev sagen. Man gav sig til at investere i dette område i tresserne, så man kunne løse de af halvtredserne skabte problemer. Det skete samtidig med, at en ny bevægelse satte ind, nemlig en automatisering af det administrative arbejde, som var skabt i halvtredserne.

Uden denne automatisering havde man været nødt til at gennemføre væsentlige reformer i styring af virksomheder og samfund. Nu behøvede man ikke at ændre på de eksisterende rammer eller uddelegeringen af beslutninger og kontrol for at undgå at blive kvalt i papir. Man kunne i stedet vælge nyt kommunikationssystem. Ved hjælp af elektronregnemaskinen, telenet og fly kunne man udstrække de ledende personers revir, så de ved personlig tilstedeværelse overalt kunne følge deres beslutninger op uden mellemlid. Det har haft ganske alvorlige virkninger, at meget af mellemlidernes og funktionærernes modererende indflydelse i systemet er forsvundet. Det har ligeledes betydet meget på gulvet, at samtale med kontor og ledelse nu foregår via en én-vejs-computer i langt større grad end tidligere.

For tyve år siden spurgte telefondirektøren mig om, hvad jeg mente, computeren ville medføre. Jeg tog en dyb indånding og sagde: »I fremtiden vil vi gennemføre det, De siger, hurtigt, medens vi hidtil i stedet for at gennemføre det, De siger, har gennemført det, De mener, langsomt. Det modererende led nede i geledderne med deres viden, forsvinder. Vi får mindre træge, men mindre veltilpassede dispositioner«. »Vorherre bevares«, var hans kommentar.

Nu har vi fået den koordinering og planlægning for at beskytte de svage og skabe et menneskeværdigt samfund, som samvittighedsfulde embedsmænd og politikere har talt om i halvtredserne, men uden det modererende, administrative led, som lå bag i hovedet på dem som en forudsætning. Vi har opdaget, at planlægning for de fleste er ufrihed, og ikke som det var tænkt, støtte til selvaktivitet af meningsfuld art. Svinget fra en kollektiv til en mere individualistisk holdning har gjort det hele lidt mere skævt og firkantet. Budgetter og principper er blevet sagen.

I stedet for at løse familien Hansens problemer ved at gøre farmand til ledvogter eller portør – medmennesket i centrum som Bomholt sagde – så må Hansen springe op og ned langs kolonnerne for at finde ud af, om der skulle være et hul til ham.

Regnemaskiner siger, at der er et, men hvordan får vi dt puslespil til at gå op, når vi ikke rigtigt ved, hvad de enkelte individer og organisationer er bedre til at lave end andre. Det kunne sikkert også påvises, at det slet ikke er muligt at løse Hansens problem, for det er blevet så komplekst på grund af specialiseringen, at det i virkeligheden er en vanskelig opgave. Jeg skal derfor trække to ting frem, som jeg mener bør placeres lidt stærkere i debatten. Det er spørgsmålet om risiko, og om den rækkefølge man gør ting i, og som for mig at se er fundamentale for den videre diskussion.

Jeg kan henvise dem, der måtte være interesseret til to artikler: En om risikofilosofi, og en om vejes samfundsmæssige nytte¹⁾. De indeholder nogle betragtninger, som jeg mener, at man på baggrund af det anførte kunne have interesse i.

1) »Risikofilosofi«. Indlæg ved Elektrokonferencen 1977. »Elrisici-Elsikkerhed«, tirsdag den 3.5.77 i Ingeniørhuset. IMSOR, 1977.

»Metoder att mäta och beskrive Vägars Samhällsnytta«. Invited Paper forelagt på den Nordiska Vägtekniska Förbundets 12. Kongress i Finland 13.-17. juni 1977. IMSOR.

Der er et gennemgående træk i et kollektivs opførsel i en risikosituation: Kollektivet er parat til at opgive dele af lokkende muligheder på fællesskabets alter. Det er ikke nogen dårlig egenskab, og man bør holde sig dette i erindring, når man som fremfusende entusiast afklarer nye træk og nye muligheder og straks ønsker dem realiseret. Også selvom man ønsker dem realiseret til fællesskabets bedste. Fællesskabet er parat til at betale den forsikringspræmie, der hedder »forsinkelse af udnyttelse af ny viden«, således at solidariteten ikke sættes over styr for opnåelse af maksimal gevinst.

Det, der sikrer forbrugeren nede blandt græsrodderne så rolig og stabil en service, at vedkommende kan disponere nogenlunde frit, er væsentlig. Det er nemlig forudsætningen for tilliden til systemet, og den afgør, hvilke risiko-normer befolkningen vil leve med. En mere omhyggelig udformning af enkle og få leveregler, som befolkningen kan bygge sin overvågenhed over for farer og andre ting op på er væsentlige. Viden er afgørende, men den skal foreligge i en form, så den når ud til de mange, og umiddelbart er begribelig for dem. Med det almene viden-grundlag, der findes her i landet, er vi bedre hjulpne end de fleste. Når solidaritet optræder som et led i en beskyttelse mod den delvist ukendte virkelighed, hvis følger rammer store kollektiver, kan flertallet ikke majorisere. Det fører til veto – veto betyder at gøre sig gældende.

Jeg vil søge mit udgangspunkt for drøftelsen af den rækkefølge, man gør ting i, d.v.s. investeringernes placering i tid, i trafikområdet. Hvert system skal til enhver tid sikre, at det pågældende samfund fungerer, herunder trafikalt. Det betyder, at dispositionerne ikke må komme senere end det tidspunkt, hvor samfundets servicenormer bliver overskredet. Den tidsmæssige placering er af betydelig samfundsmæssig virkning, idet investeringerne kan benyttes i samfundets konjunkturpolitik. Det klassiske eksempel er tredivernes arbejdsløshedssituation, hvor vi byggede og forbedrede vort vejnet – fortrinsvis i områder som ingen trafik havde. De samfundsmæssige omkostninger ved disse byggerier var meget beskedne på grund af den store arbejdsløshed. Nogle ville måske endog hævde, at omkostningerne end ikke eksisterede, og at det var et spørgsmål om menneskeværd og livsværdi.

Når vi ser på vor egen tid, har den offentlige sektors rationalisering og centralisering paradoksalt nok sjældent medregnet direkte anlægsom-

kostninger og indirekte brugergener ved vejbyggeriet i sine såkaldte samfundsmæssige dispositioner, og heller ikke taget konjunkturpolitiske hensyn med ind i sine betragtninger. I en periode med solidaritet har vi i uhyggelig grad muliggjort enkeltstående dispositioner, der ikke har samfundsmæssige helhedsbetragtninger som baggrund inden for såvel den private som også den offentlige sektor. Dispositionerne er ofte mere prægede af institutionernes traditionsbestemte og økonomiske interesser, skjult af uigennemskuelige ræsonnementer og beregninger, således at det offentlige i dag i for høj grad drives som forretninger.

Der er en anden ting, som vi også må gøre os klart. Politik består også i at træffe dispositioner, som er i uoverensstemmelse med fortidens vurderinger. Det er vel snarere administrationens end politikerens opgave at træffe dispositioner i overensstemmelse med fortidens vurderinger. Politikeren kan have svært ved at sige, hvad han egentlig ønsker. Han har sine forskellige og gode grunde til ikke at vide det – f.eks. omfatter en stor virksomhed eller et samfund en kombination med så mange facetter, at det ikke er muligt for én hjerne at rumme det alt sammen. Men politikeren ved til gengæld, hvad han ikke ønsker sig, og han ved hvor langt han kan gå, når han taler på hele sin gruppes vegne. I sin selverkendelse er han heller ikke tilbøjelig til at tage stilling til alt for mange ting på én gang, eller for at skære det ud i pap: Snarere ønsker han at bestemme så lidt som muligt. Der er jo også en dag i morgen.

Er det muligt at udsætte beslutningerne eller at delegere dem ud til andre i stedet for at spille den stærke mand i denne situation med fare for at gøre for mange dumheder? De tre mest elementære ting er for mig at se: Hvad er det beslutningstageren ikke ønsker? I hvilken udstrækning er dette hele gruppens ønske og indstilling? Beslutningstageren ønsker at tage stilling til så lidt som muligt? Disse tendenser ser vi næsten aldrig i de teorier, vi metodefolk arbejder med. I vore teorier er der en stærk mand bag sit skrivebord med de bedste hensigter, og som nærmest er alvidende.

Hvad kan vi vente os på teoriens område? Den vil først og fremmest blive præget af uløste problemer, og derfor må vi navnlig hæfte os ved dem. Hvad var det for problemer som 1930'ernes ungdom overlod til 50'ernes ungdom at løse i 1970'erne? Og hvad er det for problemer,

som 1960'ernes ungdom støttet af 1970'ernes ungdom med udgangspunkt i den eftertænksomhedsperiode, som vi lever i nu, vil blive optaget af i 1980'erne og fremover? Det var i 70'erne at ikke-økonomiske faktorer fandt deres vej ind i målsætningerne, og at der blev fundet alternativer til det hierarkiske system, bl.a. flerartet målsætning, flerniveau-planlægningen, participation og decentralisering. I 1980'erne vil der måske finde en udligning sted mellem bureaukratiet og mennesket på nationalt plan, og internationalt set en udligning mellem den tredje verden og den industrialiserede verden. Med tiden vil dette kræve en reorganisation af produktionen, det traditionelle omkostningskriterie vil blive suppleret med omkostninger af ikke økonomisk art. Social ligevægt og deltagelse i mindre enheder vil være af central betydning, når vi reorganiserer vor industripolitik og sætter ressourcer, forurening og den slags ting i centrum.

Hvis vi betragter tingene på denne måde, ved vi allerede en hel del om de vilkår, vi får inden for en overskuelig fremtid. I 1970'erne uddannedes mennesker inden for det hierarkiske system, præget af teknologien, men med stadig stærkere individualistisk holdning. I 80'erne vil de være præget af studenterrevolutioner, kulturelle revolutioner efter 1968. 1968 var året, hvor der blev sat spørgsmålstegn ved, om vi overhovedet er i stand til at løse problemerne i vort nuværende samfund. De første 10 år af det næste århundrede vil stadig være præget af 1980'ernes ungdom. Generelt kan man sige, at denne gruppe i deres unge skoleår blev præget af den indstilling, at man skal løse problemerne ved fælles anstrengelser. Den naturlige måde at løse problemerne på bliver ikke hvermands eje, før vor nuværende skoles børn begynder at præge billedet et stykke ind i næste århundrede. Det kan give anledning til alvorlige problemer på grund af trægheden i menneskets omstilling, på grund af de stabile, biologiske, mentale faktorer.

Spørgsmålet om risikoudligning mellem det hurtigt skiftende produktionsapparat og menneskers uddannelse, udvikling og placering vil komme i fokus. Det er faktorer, der stærkt berører den lille gruppe i det nære samfund. Kravet om fuld beskæftigelse, der er et alment udbredt mål, medfører, at den offentlige sektor må lave dispositioner, der i ikke ubetydeligt omfang er så fleksible, at de passer ind i de svingninger, den private sektor efterlader – med den form for organi-

sation, vort samfund nu engang har. I dag er den offentlige sektor den bedst egnede sektor til at tage en risiko. Ikke desto mindre ser man gang på gang, hvorledes netop den offentlige sektor gør alt for at undgå risiko og praler af, at den aldrig taber på de foranstaltninger, den træffer. Risikoen må overføres til større grupper, der kan bære et tab, herunder også samfundet. De mange risikofølsomme må først sikres, inden man går i gang med iøvrigt fornuftige dispositioner af en mere overordnet karakter. Hvor stort skal samfundet være for med held at gennemføre disse risikoudligninger i en specialiseret tidsalder, og derved mindske arbejdsløsheden? Kan de nuværende nationale regioner løse opgaven? Hvilket slags sociale og ideologisk system kan opstille naturlige regler, hvorefter man kan skabe harmoni og rimelig levestandard og fuld beskæftigelse?

Først på denne baggrund kan man analysere den risikosituation, der ligger bag ønskerne om økonomiske demokrati. Det drejer sig om en risikosituation, der dels har ændret sig på grund af den tekniske udvikling, dels også på grund af ændrede holdninger hos enkeltindivider og grupper, bl.a. ændringer i solidaritetsholdningen.

En sund aktivitet skal kunne afholde omkostninger til løn, materialer og løn til startkapital, og herudover afgive bidrag til de for virksomhedernes beståen nødvendige risikoreserver, og ikke mindst til omstyring. Selvom vi akcepterer, at en virksomhed kan opløses, fordi dens oprindelige formål er fuldbragt, må vi gøre os klart, at problemet i dag rækker ud over denne formelle opfattelse. Der er tale om, at nogle mennesker, nogle produktionsrammer, noget udstyr skal omstyres til ny aktivitet og ikke blot kasseres i apati. Når det drejer sig om sikring af ejendom, som er en langsigtet disposition af samme art som omstyring, har det altid været nødvendigt at udskille reserverne hertil fra virksomheden selv. De bliver omhyggeligt beregnet og underkastet kontrol. Det rejser spørgsmålet, om man ikke på samme måde skal sikre sig, at der er midler til brug for omstyring af virksomhederne, når det er påkrævet. Midlerne skal bruges til dispositioner, der starter inden virksomhedernes oprindelige formål er opfyldt og virksomheden likvidere.

Risikodeling er prisen for den ydelse, der skal benyttes til opsamling af de nødvendige reserver. Reserverne skal være så store, at man kan imødegå virkningerne af (1) sæson- og konjunktursvingninger, (2)

kampen om markedsandele, (3) teknologiske skift, (4) det ømtålelige problem omkring opbygning af personale og dets sammensætning i alle mulige henseender i f.eks. specialisering- sygdom-, almenkunnen, o.s.v. En vis indseende har man med disse forhold, idet man stiller almene krav til uddannelse og opstiller krav for opnåelse af visse former for specialisering. Man nøjes ikke blot med det absolut nødvendige for at klare sig helskindet igennem. I en sund virksomhed er disse personalemæssige reserver knyttet til virksomheden, fordi de ligesom kapitaludstyr er livsnødvendige.

Med de ejerforhold vi har i dag, ligger retten til at råde over den for virksomhedens beståen nødvendige kapital hos ejeren. Sålænge ejeren disponerer i virksomhedens interesse med selve virksomheden som arbejdsplads som primært mål, giver det ikke anledning til konflikt. Det gør ejerne imidlertid ikke længere, og det er for mig at se, grunden til debatten om økonomisk demokrati. En del af arbejderne løn er hidtil indgået i virksomhedens kapital, i form af hvad man kunne kalde »arbejderne forsikringspræmie« for opretholdelse af deres arbejdsplads uden at være underlagt arbejderne egen kontrol. Som følge af de hyppige ejerskift bliver disse bidrag til reserver i virkeligheden i et vist omfang kapitaliseret, og reserverne flyttes derved ud af virksomheden og omdannes til forpligtelser. Når de faktiske dispositioner fra ledelsens side ikke respekterer en naturlig forpligtelse til omstyring, så er det medvirkende til, at lønmodtagernes organisationer ikke længere er villige til at lade deres præmie stå i virksomheden. Man begynder at trække reserverne ud, og den går tilbage til lønmodtagerne, og vil i en vis udstrækning afsætte sig i et forbrug, som derfor ikke er til rådighed for omstyring.

Sådan kunne man også anskue den situation, vi står i. Sålænge omgivelserne, d.v.s. banker, stat og kommuner føler en naturlig forpligtelse til at overtage omstyringsrisikoen, opstår der ikke de store skader. Det egentlige problem er, at omgivelsernes holdning og viljen til og muligheden for at bære denne risiko er ændret. Derved er der skabt væsentlige problemer, som specialiseringen har gjort endnu større.

På grund af ændringer i kommunikations- og transportforhold er virksomhederne blevet udsat for et større pres i overensstemmelse med Westergaards bemærkning om, at såvel ejere som lønmodtagere lider under den frie konkurrences åg. Dermed er holdninger over for

det, der tidligere blev opfattet som naturlige opgaver for virksomheden ændret. Det har skabt en situation, hvor formulering og formalisering af tidligere tiders »naturlige« holdning kan blive nødvendig for at regulere omstyringer og for afholdelse af omkostningerne ved denne omstyring. Vi må erindre os, at specialiseringen af individerne i arbejdsprocessen har vanskeliggjort omstyringen, og at vor manglende viden om, hvad den enkelte egentlig kan, gør omstyringen vanskelig. Denne viden er selv en kapital, som man ikke bare kan splitte ad ved opløsning af en virksomhed, og så håbe på, at nogle andre kan sætte noget sammen til en ny aktivitet fra det reservoir af arbejdsløse, man får.

Den nødvendige risikopræmie til opbygning af disse omstyringsreserver er ikke afhængig af lønnen alene, ej heller af kapitalens størrelse, men af begge dele og en del mere. Den vil nok være relativt mindre for store virksomheder, men den afhænger også af virksomhedens opbygning, dens specialiseringsgrad, dens marked o.s.v. Sådanne risici har man selvfølgelig altid haft og forsøgt at imødegå på forskellig måde. Vi kan gå tilbage til landbrugets 7-marks drift, og det klassiske landbrugs stærkt blandede produktion af såvel animalske som vegetabiliske produkter. Derved har den enkelte virksomhed skabt en vis selvforsikring: Gik det skidt med det ene, gik det nok lidt bedre med noget andet. I industrien havde man også en vis satsning på varieret produktion, på opbygning af kundekreds, og man havde et hjemmemarked at støtte sig til på grund af de vanskelige transportforhold. Gik det galt havde man støtte fra kolleger og andre virksomheder, og man blev støttet af det offentlige og andre større institutioner. Disse måder at sikre sig på, er selvfølgelig gået fløjten med specialiseringen, hvorved den enkelte arbejdsplads bliver afhængig af afgørelser, der træffes i et fjernliggende magtcenter.

Det skal ikke hermed være sagt, at man ikke forsøger at fjerne disse risici. Man opbygger internationale sikkerhedsnet og betragter ikke længere det nationale som tilstrækkeligt; man etablerer multinationale virksomheder, der søger at sikre sig ved en blandet strategi i placering af virksomheder og opbygning af markeder af forskellig art. Men den enkelte mindre virksomhed med sin specielle aktivitet får i virkeligheden en større og større risiko. De nødvendige risikoreserver bliver større og større, uden at der tages højde for det i regnskabet og

dermed heller ikke i kapitalejernes og lønmodtagernes dispositioner og i deres fights omkring deling af kagen. Reserverne benyttes til forbrug i stedet for at optræde som sikkerhedsnet for virksomheden. Det vil sige, at man bliver mere afhængig af solidariteten i samfundet. Hertil kommer, at den højere levestandard og den almene forøgede viden skaber vanskeligheder. Risikoen er ikke længere så gennemskuelig, og vi har ikke tradition for, at man fra statens side begrænser ejendomsretten med krav vedrørende beregning og placering af de midler, der er nødvendige til omstyringsformål. Det har den gode grund, at ejerne hidtil har opfattet det som en naturlig forpligtelse.

Efter min opfattelse må man imidlertid nu opbygge regler, der sikrer at denne risiko kan få et naturligt forløb. Disse regler må bl.a. indeholde den størst mulige bevægelsesfrihed for det enkelte individ, og det gør det noget vanskeligere at lave enkle regler. Det vil være uheldigt at skabe et nyt stavnsbånd, hvor vi fastholder en bestemt personkreds i den enkelte virksomhed. Jeg skal ikke her gå i detaljer med, hvorledes man mest effektivt, både forståelsesmæssigt og motivationsmæssigt får skabt regler til afløsning af tidligere tiders holdninger og tidligere tiders måde at skabe risikoudlignede blandede produktioner og cirkler på via solidaritet og forståelse. Det enkleste var jo, om det offentlige og dets leverandører kunne støtte disse ting ved risikoudlignende cirkler, så man i hvert fald lettere kunne imødegå risikoen. Det skete tidligere, og det sker vel også i et vist omfang endnu, men det har dårlige kår.

Når vi taler om økonomisk demokrati og samfundsstyring, vil jeg mene, at en konfrontering af forslagene med disse elementære betragtninger vil have sin værdi. Etablering af gensidighed i form af cirkler i de små og de mellemstore områder af vort samfund er den enkleste og mest stabile udvej. Få alle de daglige små risici løst på det lokale plan uden centralisering. Vi må dog gøre os klart, at en vis centralisering – d.v.s. gensikring mellem kredse – vil være nødvendig, men gensikring i et større omfang giver blot anledning til manglende lokal tilpasning til ændrede forhold. Der kræves således en balancegang mellem de opgaver, der skal løses gennem omstyringen på lokalt plan, og de opgaver hvor man må trække på mere centralt stillede risikofonds.

Hvor stor en kapital vil det kræve ude i den mindre virksomhed? En

ting, der overraskede mig i Japan, var den uformelle solidaritet mellem virksomhed, bank og stat. Den har gjort det muligt for virksomhederne at arbejde med relativt små kapitaler. Japanernes kunst består i, at de kan gøre ting uformelt og med lige så stærk virkning, som hvis det var skrevet ned. Vi er alle parate til at lægge planer og gøre det så godt, vi kan, men vi må gøre os klart, at planlægning og styring samtidig skaber ufrihed. Vi må gøre os det klart, at på det overordnede, centrale plan, skal man ikke skabe direktiver om alle detaljer, men regler om, hvad man ikke ønsker skal ske. Det drejer sig om at bestemme så lidt som muligt, så der bliver så meget som muligt til andre at gøre under deres forsøg på at indpasse sig i systemet. Vi må derfor på disse områder i vid udstrækning koncentrere os om, hvad vi ikke ønsker skal ske. Det er tillige lettere at blive enige om det negative over en bred front.

En af de ting, vi f.eks. ikke ønsker skal ske, er etablering af en stabil gruppe af arbejdsløse, der på grund af automatisering, specialisering og moderne teknik efterhånden vil vise sig at være invalider i den forstand, at de ikke kan inddrages i produktionen på en sådan måde, at produktionen øges.

Det væsentlige er, at vi ønsker dem inddraget uanset snævre økonomiske betragtninger og ledelsesmæssige problemer. Hvis de regler, vi lever under i dag, ikke er i stand til at løse disse problemer, må vi lave reglerne om. Når virksomhedsejerne ændrer holdning, må reglerne også laves om, selvom det betyder, at man må formalisere ting om ejendomsretten, som virksomhedslederne tidligere påtog sig som en naturlig forpligtelse. Men vi må også sikre, at den enkelte arbejdstager giver sit bidrag til det, der er nødvendigt for at gennemføre disse omstyringer, der er den første forudsætning for tryghed i ens daglige tilværelse. Vi kommer fra en tid, hvor håndværkerne kunne forlade arbejdet med sit eget udstyr og umiddelbart gå igang hos den nye arbejdsgiver eller ny virksomhed, og overfor det må vi nu indføre regler, der hjælper industriens arbejdere til at gøre det samme.

Det er ikke let at finde relevante økonomiske løsninger, der tillige er politisk gennemførlige, men nogle elementer i en sådan proces kunne det være nyttigt at have i baghovedet. I virksomhedernes regnskab bør der være plads til reserver for omstyring, beregnet og godkendt udefra, på samme måde som man har regler til sikring af den ansattes løn

og pension. Sådanne retningslinier bør udformes i samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejdere, mellem stat og hvem det ellers måtte være. Der bør også skabes regler for risikoudligning mellem virksomheder, således at en virksomhed, der ligger stille og ikke selv kan klare sine problemer, får støtte og bliver omstyret og videreført. Det kan ske på andelsbasis eller på anden måde. Det skal naturligvis ske på grundlag af bidrag fra virksomhederne, og kunne udmærket danne baggrund for beregning af reserverne til omstyring.

Der må være regler for placeringen af disse opsamlede midler, især dem på genforsikringsens område, og for hvorledes disse midler kan bruges, så de hensigtsmæssigt stimulerer udviklingen og skaber de nødvendige arbejdspladser, og dertil knyttede boliger. Hvis virksomheder ønsker at udvide antallet af arbejdspladser, må det beregnes, hvad det betyder for omstyringsreserven. Det vil påvirke de centrale genforsikringsforhold, således at det bliver en belastning for virksomhederne, hvis de indskrænker antallet af arbejdere. De vil derved miste interessen for rationalisering, hvor de skubber alle forpligtelser fra sig. Virksomhederne får i realiteten en økonomisk forpligtelse, eller en del deraf til at sikre at »bortrationaliserede« mennesker kan finde over i anden aktivitet, og det kommer ind på det tidspunkt, hvor man træffer afgørelsen om rationaliseringen.

Omstyringsreserven danner også det naturlige udgangspunkt for de penge, som en medarbejder kan tage med sig, når han forlader arbejdslivet, og der ikke mere er behov for reserve til hans omstyring.

Jeg tror, at vi kan finde frem til systemer, som på smidig og decentral måde skaber risikoudligning, som ikke giver anledning til store politiske spillægterier hver andet øjeblik, og som giver en vis selvstyring, på lokalt plan. Derved reduceres presset på den overordnede styring, så man kan begynde at arbejde med den side af sagen. Opbygningen af en sådan andelssikring eller central sikring til udligning mellem virksomhederne må suppleres med et bonussystem. Der vil helt automatisk blive opsamlet kapitaler, der overskrider de til formålet nødvendige beløb, fordi bidragene til disse reservefunds, omstyringsfunds, andelsfunds sættes, så man er på den sikre side. Når disse fonds er blevet for store til opgaven, vil nogle midler derfor blive kanaliseret tilbage til arbejderne, bl.a. til dele af arbejdsstyrken, som man ikke længere har brug for, således at deres arbejdspladser enten indirekte eller di-

rekte kan få andel i denne bonus sammen med formentlig også kapitalejerne. Der skal være regler for hvordan dette skal gøres, og hvordan det skal virke, men alle disse ting skal jeg ikke komme ind på.

I slutningen af sidste århundrede lavede vi reglerne for alderdomssikring, som i det væsentlige har dannet basis for, at vi har kunnet klare problemerne. Vi løste ikke arbejdsløshedssikringen på anden måde end ved at lave arbejdsløshedsunderstøttelse. Vi går nu ind i en periode, hvor der er fare for, at der ikke er stærkt nok incitament i at være arbejdsløs til at komme ind i arbejdslivet igen, og hvor arbejdsløsheden ikke længere behøver at være en midlertidig foranstaltning. På grund af rationalisering af industri og automatisering af administration og på grund af mere ligeværdige forhold mellem arbejder og arbejdsgiver har vi fået en helt ny situation, hvor arbejdsløsheden ikke er tilstrækkeligt incitament til at bringe tingene i en naturlig ligevægt igen. Jeg tror derfor, at vi må have omstyringskravene ind på et tidligt tidspunkt i form af drawbacks på regnskaberne, således at virksomhedslederne bliver nødt til at tage disse spørgsmål op. Det er nødvendigt, at man i tide overvejer, hvad grunden er til, at man er kommet ud i vanskeligheder, og styrer om til ny produktion, som medarbejdernes specielle viden og kunnen gør dem velegnede til, og som virksomhederne med støtte i de kapitaler, der er knyttet til dem, er i stand til at realisere. Det kunne håndværkeren gøre, fordi han havde skaffet sig en kasse med redskaber.

Jeg har forsøgt at anskue tingene nedefra, og det har altid forekommet mig naturligt.

Det er klart, at jeg ikke ved alverden om økonomisk demokrati. Jeg har også blot villet trække de ting frem, som jeg har hæftet mig ved, på baggrund af den viden og den specialiserede uddannelse jeg har. Jeg begyndte som forsikringsmand, og derfor har jeg brugt nogle af forsikringsterminologiens vendinger, vel vidende, at tingene også kan formuleres på andre måder, og uden at jeg dermed har taget stilling til, om man skal gå forsikringsvejen eller en solidaritetsvej over f.eks. skatten. Der er utvivlsomt mange andre måder, man kan angribe problemerne på. Men vi må tage vort udgangspunkt i risikoen og i den tidsmæssige rækkefølge, man træffer dispositioner i. Som et sidste punkt vil jeg godt tilføje dette: De cost-benefit-analyser og renteberegninger, vi laver i dag ved hjælp af kæmpe-store modeller, vanske-

liggør dispositionerne i uhyggelig grad så vidt jeg kan se, i stedet for at bidrage til naturlig omstyring, hvilket er noget helt væsentligt og fundamentalt. Det offentlige har her en forpligtelse til at støtte omstyringsprocessen frem for at overtage det private erhvervslivs styringsmetodik. Det offentlige skal bruge sine institutioner i omstyringen, så helheden kommer ind i billedet på naturlig måde.