

For meget fleksibilitet og dynamik

af

Fhv. økonomisk overvismand, professor Niels Kærgård
Fødevarerøkonomisk Institut, Københavns Universitet

Fhv. vismand, lektor Jørgen Birk Mortensen
Økonomisk Institut, Københavns Universitet

Professor Michael Møller
Institut for Finansiering, CBS

Der er mange gode ting, man kan få for meget af. Sådan er det også med fleksibilitet og dynamik på arbejdsmarkedet.

En effektiv ledelse, der forstår at trimme en organisation, er et ideal, der har spredt sig fra private virksomheder til offentlige organisationer og styrelser. Ja faktisk er det måske sådant, at idealet nu er mere populært i den offentlige sektor end i private virksomheder. For i de private virksomheder begynder man mere og mere at tale om virksomhedsetik og – som det hedder på moderne dansk - corporate social responsibility, i daglige tale bare CSR. Det er gået så vidt, at adskillige teologer og filosoffer ernærer sig godt ved at holde foredrag og kurser om virksomhedsetik for erhvervsfolk. Det viser sig nemlig, at man også kan få for meget af tilpasningsparathed, fleksibilitet og dynamik, specielt hvis man ikke arbejder med traditionel industriel masseproduktion.

En sådan ”effektiv trimning” af en organisation er særlig let i den danske såkaldte flexicurity model (fleksibilitet og security/sikkerhed), hvor det er meget let at fyre folk. Grundide i denne model er, at den fleksibilitet, der følger af let at kunne fyre folk, giver dynamik og dermed en høj produktivitet og økonomisk vækst.

Arbejdsstyrken kan let tilpasses det aktuelle behov. Sikkerheden skabes så ved hjælp af en høj arbejdsløshedsunderstøttelse, og altså ikke ved ansættelsestryghed.

Ud fra ideen om handlekraftig ledelse ser vi i øjeblikket et stort antal fyringer i den offentlige sektor, i kommunerne, på universiteterne og i postvæsenet. Men det gør jo ikke så meget, for vi har jo sikret trygheden for de ansatte ved hjælp af en høj arbejdsløshedsunderstøttelse. Sådan siges det i hvert fald i festtaler for flexicurity-modellen. Men det er ikke rigtigt, så snart man bevæger sig væk fra de lavest lønnede arbejdergrupper. Vi har nemlig godt nok en meget høj arbejdsløshedsunderstøttelse i forhold til lønnen, men vi har også et relativt lavt maksimum for arbejdsløshedsunderstøttelsens størrelse. Derfor vil arbejdsløshedsunderstøttelsen være helt utilstrækkelig til at sikre økonomisk tryghed for bare lidt højere lønnede specialister.

Flexicurity-modellen er indrettet på det klassiske industrisamfunds præmisser. Arbejdsmænd, der ikke er særlig specialiserede, kan fyres og søge ansættelse i andre virksomheder uden de store problemer, og mens de går arbejdsløse er de dækket økonomisk af en arbejdsløshedsunderstøttelse, der er op til 90 procent af deres tidligere løn. Men situationen er en hel anden i det moderne videnssamfund. Her er mange af dem, der fyres, specialister med nogle virksomhedsspecifikke kompetencer, der ikke kan bruges i andre virksomheder. Samtidig har de længere uddannelser og dermed højere lønninger, og så giver arbejdsløshedsunderstøttelsen ingen økonomisk sikkerhed. Den noget oversolgte danske flexicurity model er måske ikke så ubetinget genial; den har i hvert fald klare ulemper. Modellen er måske nærmest ved at blive forældet.

De moderne, videnstunge virksomheder er da også ved at forlade ideen om brutale fyringer. Oftere og oftere taler de som nævnt om CSR og virksomhedsetik. Og det er ikke nødvendigvis, fordi de er blevet bedre mennesker. De har bare fundet ud af, at det kan betale sig at kæle for en loyal medarbejderstab. Fyringer, der ikke kan begrundes klart i langvarige strukturproblemer eller i den konkrete medarbejders manglende effektivitet, er ødelæggende for arbejdsklimaet og medarbejdernes pligtfølelse, og det kan gå stærkt ud over produktiviteten og medarbejdernes tilpasningsparathed. Ikke nedskrevne implicite kontrakter kan være afgørende for effektive arbejdsgange: Ledelsen fyrer ikke på grund af midlertidige økonomiske problemer, og til gengæld er medarbejdere villige til at gøre en ekstra indsats, når det er påkrævet. Alt tyder på, at et veletableret tillidsforhold mellem ansatte og ledelse er guld værd. Det er også derfor tidsregistrering og kontrol er hæmmende for produktiviteten og engagementet i videnstunge virksomheder, der beskæftiger specialister, der først og fremmest skal være kreative og engagerede.

Samtidig har personalepolitikken selvfølgelig betydning for rekrutteringen af gode medarbejdere. Man kan tiltrække gode medarbejdere på mange måder. Men der er ingen tvivl om, at hvis man vil tiltrække gode folk til virksomheder, der har ry for at fyre folk, så snart de ikke passer perfekt ind i organisationen, så kræver det en høj løn. Modsat kan man godt tiltrække gode folk til en noget lavere løn, hvis man har ry for at give ansættelsessikkerhed, givet at folk gør deres arbejde. og have en forstående og fleksibel ledelse,

Staten har i Danmark kunne tiltrække gode folk, fordi der har været ansættelsessikkerhed og ledere, der var villige til at stole på deres medarbejdere uden al for meget kontrol og styring. Hvis vi nu er ved at få stærke ledere og jævnlige fyringer i den offentlige, så må der ske en tilpasning af de offentlige lønninger, hvis man stadig skal kunne tiltrække de bedste folk. De i de senere år sete høje lønninger til åremålsansatte ledere f.eks. på universiteterne kan være begyndelsen på en udvikling i den retning. Og det er langt fra sikkert at det offentlige får produceret mere for pengene ved en sådan ændring.

Sådanne rekrutteringsproblemer gælder selvfølgelig også, hvis man skal rekruttere internationalt. Hvis det bliver internationalt kendt, at man i Danmark meget let kan fyre folk, så bliver det svært at rekruttere højt kvalificeret arbejdskraft, med mindre der tilbydes en kontrakt med høj løn og store gyldne håndtryk ved afskedigelse, f.eks. formuleret som en høj løn i en kortere åremålskontrakt.

Alle disse argumenter taler for, at det for den enkelte virksomhed og organisation kan være en fordel at lægge vægt på ansættelsestryghed. Der er imidlertid også en række samfundsøkonomiske hensyn, der tilsiger, at hvis virksomhederne ikke selv forstår det, så må det gennemtvinges fra samfundets side. Der er nemlig ved fyringer en række af det, økonomer kalder eksterne omkostninger, dvs. omkostninger, der bæres af andre end beslutningstageren. Hvis en fabrik udleder røg, CO₂ og spildevand, så vil det ikke automatisk indgå i dens regnskaber som en omkostning, men det er en omkostning for samfundet. Derfor er det hensigtsmæssigt med grønne afgifter, så virksomhedernes beslutninger også tager hensyn til disse samfundsmæssige omkostninger. Og der er betydelige sådanne eksterne omkostninger ved mange fyringer. Hvis en specialist med en meget virksomhedsspecifik ekspertise - f.eks. en ekspert med et snævert speciale - bliver fyret i en moden alder, f.eks. 55, så er omkostningerne for den fyrende organisation i den danske flexicurity model begrænsede, men der er store omkostninger for staten og for den fyrede. Staten kommer til at betale arbejdsløshedsdagpenge og tidlig pension og går glip af skatteindtægter. Den fyrede får en betydelig

lønnedgang og højst sandsynlig også en betydelig nedgang i livskvalitet. Det forekommer helt utroligt inkonsistent, at det offentlige i disse år kan tillade ledere i sektoren under fyringsrunder at opfordre alle over 60 til at gå på pension og rask væk fyrer folk sidst i 50'erne, samtidigt med at man taler for, at folk skal blive længere på arbejdsmarkedet, og at efterlønnen skal afskaffes.

Det er helt afgørende for dansk økonomi, at folk bliver længere på arbejdsmarkedet. Der er ikke råd til at opretholde en velfærdsstat, hvor folk lever længere og længere, men samtidigt bliver pensioneret tidligere og tidligere. Det er derfor helt berettiget at mange taler for en afskaffelse af efterlønnen for sunde og arbejdsduelige ældre medborgere. Men en sådan afskaffelse af efterlønnen har jo ingen mening, hvis de ældre ikke kan få et meningsfuldt arbejde. Det er helt inkonsistent at tale for en afskaffelse af efterlønnen samtidigt med, at mange statslige virksomheder prøver at presse alle over 60 til at gå på pension af sparehensyn.

Manglende ansættelsestryghed påvirker selvfølgelig også de ansattes adfærd. Hvis man ikke kan regne med ansættelsestryghed, vil man ikke specialisere sig så meget, at man ikke kan få job andre steder, hvis man skulle blive fyret. Man vil derfor se færre 25- og 40-års jubilæer i fremtiden, og flere CV'er domineret af vekslende 3-5 årige ansættelser, og det er lang fra sikkert, at det er samfundsmæssigt hensigtsmæssigt. Det kræver store oplærings- og omskolingsomkostninger, og det kan blive svært at skaffe den dybtgående ekspertise og erfaring som 25-års jubilæerne har.

En parallel debat om overvæltning af omkostninger fra virksomheder til det offentlige har man i virkeligheden haft på et helt andet område for en lille halv snes år siden. Da drejede det sig om virksomheder med meget svingende arbejdskraftsbehov og ufaglært arbejdskraft, som f.eks. i fiskeindustrien. Der kunne virksomhederne også vælte omkostningerne ved tilpasning over på det offentlige. De ansatte var reelt fastansatte, men blev mere eller mindre proforma fyret, når der ikke var arbejde, f.eks. fordi bådene ikke kunne komme på havet på grund af storm, og så fik de i en periode "løn" af det offentlige i form af arbejdsløshedsdagpenge. Det blev korrekt betragtet som en skjult og uhensigtsmæssig støtte til erhverv med svingende arbejdskraftsbehov. Der er selvfølgelig stor forskel på ansatte i fiskeindustrien, der hyppigt fyres og genansættes, og så specialisten, der fyres som 58-årig og aldrig igen får et job. Men begge dele er eksempler på, at virksomhederne udnytter den lette adgang til fyringer til at lade det offentlige betale dele af deres lønomkostninger – henholdsvis gentagende kortere arbejdsløshedsperioder og en tidlig pensionering af en fast ansat medarbejder.

Der er også bredere og mindre konkrete samfundshensyn, der taler for fastansættelse af en række eksperter. Det er vigtigt for et samfund, at der er eksperter, der kan deltage i den offentlige debat helt uden andre bindinger på deres ytringer end deres faglige samvittighed. Men det kræver økonomisk og ansættelsesmæssig tryghed. Det havde tidligere tiders tjenestemandsansatte eksperter, men det har nutidens overenskomstansatte specialister ikke.

Kan forskere, der ret let kan fyres, og som skal have deres forskning finansieret af kortere projekter hos fonde, ministerier og statslige råd, lade være med at tænke på deres og deres institutions fremtidige bevillingsmuligheder, inden de kommer med udtalelser, der f.eks. kritiserer magthavere, som deres bevillinger afhænger af? Det er et spørgsmål, om ikke åremålsansættelserne er en større trussel mod ytringsfriheden end islamisterne.

Det er klart, at der er en række sydeuropæiske lande, der har en så håndfast beskyttelse af ansatte mod fyringer, at det er stærkt hæmmende for en dynamisk udvikling og giver en helt uacceptabel ungdomsarbejdsløshed. Men der er mange argumenter for, at vi i Danmark er gået i den modsatte grøft – og det har også store økonomiske og samfundsmæssige ulemper. Det er u hensigtsmæssigt, at man kan fyre medarbejdere med 40 års anciennitet med et halvt års varsel plus 3 måneders fratrædelsesgodtgørelse. Derved betaler man ofte langt fra de personlige og samfundsmæssige omkostninger, der er ved fyringerne. Når det begynder at blive almindeligt, at banker, kommuner, ministerier og universiteter bruger denne lette fyringsadgang relativt uhæmmet, så er samfundet nødt til at gribe ind. Åbenbart er hensynet til egne medarbejdere og klimaet i organisationerne ikke nok til at holde ledelserne fra at vælte omkostninger ved f.eks. tidlig pensionering over på det offentlige.