

Cheferna – en svensk kulturtillgång

Omslag: *Ulrica Matsers* är civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg. Hon har haft ett antal chefsuppdrag både i och utanför Sverige och är idag marknadschef på SEB – merchant banking. Internationellt ledarskap kräver lyhördhet, inte bara för olika personligheter utan också för olika kulturer, menar Ulrica. Jag kan inte alltid leda på samma sätt. Men det är också det roliga med mitt uppdrag, att anta utmaningar och försöka få andra människor att växa.

Foto: *Kalle Assbring*

Cheferna – en svensk kulturtillgång

Gunnar Wetterberg

Cheferna – en svensk kulturtillgång

Gunnar Wetterberg
Citera gärna ur skriften, men ange källa

© Gunnar Wetterberg och Saco 2012
Grafisk form Pangea design
Original Acorn Reklam & Design
Papper Scandia 2000 naturvit
Gävle Offset, 2012
Upplaga 1000 ex

ISBN 978-91-87146-77-0
www.saco.se

Förord

Många akademiker inom Sacofederationen är chefer eller kommer att bli det någon gång under sin karriär. Därför är det en självklarhet för Saco och förbunden att på olika sätt bidra till att den enskilde medlemmen utvecklas och stärks i sin chefsroll.

Saco bidrar i detta arbete med studier som på olika sätt belyser förutsättningarna för chefskapet, statistik och andra mer utåtriktade aktiviteter. Vi har nyligen också bildat Saco chefsråd, ett fristående råd med chefer från olika branscher och med olika professioner. Syftet med detta är att stärka kunskapen inom Sacofederationen om chefers arbetssituation, villkor och strategiska utmaningar.

Med *Cheferna* – en svensk kulturtillgång har Gunnar Wetterberg skrivit intressant och övergripande om vad vi ska ha chefer till, hur man blir chef och vad chefen behöver. Rapporten tar sin utgångspunkt i hur den svenska chefskulturen utvecklats från Axel Oxenstierna och till våra dagar. Den speglar på ett fängslande sätt hur den svenska ledarstilen är en viktig och positiv produktionsfaktor för Sverige.

Trevlig läsning!

Göran Arrius

Innehåll

1. Den svenska chefskulturen	7
2. Varför chefer?	13
3. Hur blir man chef?	18
4. Vad behöver cheferna?	21
5. Staten och cheferna	27
6. Cheferna och facket	29
Litteratur	33

Den svenska chefskulturen

Kulturtillgången

När man bedömer olika länders konkurrenskraft hör naturtillgångarna till de poster man brukar gå igenom. Min tes i den här skriften är att kulturtillgångar är minst lika viktiga. En av Sveriges viktigaste kulturtillgångar är det prestigelösa ledarskapet. Det är en tillgång som det är viktigt att slå vakt om. För att kunna göra det måste vi bli medvetna om den, och syftet med den här essän är att bidra till den insikten.

I de flesta organisationer har chefskapet tre beståndsdelar: verksamhet, ekonomi och personal.

Jag lägger tonvikten vid personalledningen. Olika verksamheter har så skiftande förutsättningar och mål att det är svårt att uttala sig generellt om dem. Det ekonomiska ansvaret spelar olika roll och har olika karaktär beroende på verksamheten.

Det är personalansvaret som är det mest generella i ledarskapet. Jag tror att det oftast är den viktigaste delen. Det är genom arbetslagets kunnande och lust som chefen har störst möjligheter att påverka kostnader och resultat. Betoningen av samspelet med medarbetarna är en central del av den svenska chefskultur, som jag vill bidra till att diskutera, utveckla och dra nytta av.

Oxenstierna

Axel Oxenstierna utnämndes till rikskansler på nyåret 1612, i samband med den riksdag då Gustav II Adolf förklarades för fullmyndig konung. I nutida termer blev han chef för regeringen, han blev ansvarig för förvaltningen (som först på 1800-talet skildes från regeringen) och dessutom för kronans affärsverksamhet, som vid denna tid dominerade det svenska näringslivet. Under trettioåriga kriget blev han en av Europas ledande statsmän. Han avgick med döden den 28 augusti 1654. Ingen svensk har någonsin utövat så mycket makt under så lång tid som Oxenstierna.

Få har utövat makten lika konstruktivt som han. Han var en formidabel

brevskrivare. Arkiven har bevarat 10 000 utgående och 30 000 inkommande brev. I slutet av 1800-talet började Vitterhetsakademien ge ut hans skrifter och brevväxling. Utgivningen är ännu inte fullbordad, men de bortåt 40 volymerna som hittills kommit gör det möjligt att dag för dag följa kanslern i hans verksamhet.

Det ger perspektiv. Mycket av Oxenstiernas statskonst är tidlös. Som retoriker, taktiker, analytiker, förhandlare, personalledare och institutionsbyggare hör han till de främsta. Därför har han sin plats i en genomgång av den svenska chefskulturen.

Mellan raderna i kanslerns reaktioner på de inkomna breven och instruktioner om åtgärder anar läsaren två enkla frågor. Hur ska jag göra för att den här frågan aldrig ska komma tillbaka? Om den ändå kommer tillbaka, hur ska jag göra för att den aldrig ska hamna hos mig?

Det blev delegationens och institutionsbyggets utgångspunkt. Oxenstierna skilde förvaltningen från kungens person, han naglade fast kollegierna – de första ämbetsverken – på slottet i Stockholm (som därmed blev rikets huvudstad i modern mening), han drog upp gränserna för varje kollegiums ansvar och han gjorde landshövdingarna till mellanhänder mellan den centrala förvaltningen och de lokala fogdarna. Redan efter ett tiotal år var bygget så stabilt att Oxenstierna 1626 kunde följa efter kungen ner på kontinenten och stanna där fram till 1636. Förvaltningen klarade av att sköta riket och underhålla härarna trots att varken Gustav Adolf eller Axel Oxenstierna fanns på plats.

I Oxenstiernas statsbygge rymdes många finesser. Svea hovrätt var det första av de nya ämbetsverken. Med hovrätten som mönster blev beslutsordningen att alla ledamöterna av kollegiet skulle rösta om besluten. Det betydde att sakkunskapen i kollegiet kunde överrösta chefen. Det skedde flera gånger i kammarkollegiet – det dåtida finansdepartementet, skatteverket och fastighetsverket – där kanslerns kusin Gabriel Bengtsson Oxenstierna var riksskattmästare och därmed chef.

Kanslern förstod att gränsdragningen mellan kollegierna kunde leda till att ärenden föll mellan stolarna. Därför inskräppte regeringsformen 1634 – Sveriges första grundlag – att de fem ursprungliga kollegierna skulle ”till konungens och riksens tjänst räckia hvarandra handen”, samarbeta när någon fråga var för stor för att ett enskilt kollegium skulle kunna hantera den på egen hand.

I Oxenstiernas hantering av enskilda ärenden är ihärdigheten slående. Kanslern släpper inte taget förrän problemet är löst, även om det ibland behövs omtag och tillägg för att nå så långt. Det leder ibland till sekvenser av beslut som sträcker sig över årtionden.

Krigets huvudfråga var knektarna. Till en början fick man dem genom att en gång om året ställa upp alla karlar i socknen som fyllt 15 år och skicka ut var tionde i kriget. Snart förstod folk att det var farligt, gömde sig i skogen eller påstod tre år i rad att de bara var 13 år fyllda. Då införde Oxenstierna kyrkobokföringen, som innebar att man visste vilka som var födda när och nu borde stå i ledet.

Men svenskarna dog som flugor när de kom från det glesa landet i norr till de överbefolkade lägren i Tyskland, och generalerna föredrog knektar som vuxit upp mitt i eländet. De levde längre, luckorna i ledet blev inte lika många och tog inte lika lång tid att fylla. Haken var att de seglivade skottarna och tyskarna var dubbelt så dyra som de kortlivade svenskarna. I sinom tid betalade hären sig själv (tyskarna plundrades för att plundra tyskarna, fransmännen stod för resten för att själva slippa kriga), men till en början behövdes det pengar hemifrån.

Problemet var att de gamla skatterna låg tyngst på de minsta bönderna. Om man höjde dem för mycket skulle skattebasen krympa. Därför blev 1620-talet ett uppfinningsrikt årtionde på skatteområdet. Oxenstierna provade en boskapspenning på alla djur, men då slaktade bönderna kreaturen. Då införde man en kvarntull på allt mjöl som maldes i landet, men befolkningen skaffade sig handkvarnar att smygmalas på. Till slut landade man i lilla tullen, den dåtida momsens, som infördes som en tillfällig skatt – och blev bestående in på 1800-talet...

För att dra in skatterna behövde man en fungerande förvaltning. Fogdarna var ofta illa skolade och inte alltid alldeles hederliga, varken mot befolkningen eller uppdragsgivaren. När Västerås biskopen Johannes Rudbeckius grundade landets första gymnasium 1623 bidrog Oxenstierna från sitt slott Tidö i närheten, och såg sedan till att andra stiftsstäder också fick gymnasier. Därifrån gick begåvade mjölnarsöner och driftiga trossdrängar vidare till universitetet i Uppsala, som fått en drös nya professurer tack vare att kungen donerade gods och gårdar. Sedan gick de in i förvaltningen. Om deras karriär slog i adelsprivilegiernas tak såg kanslern till att de blev adlade och kunde fortsätta klättra.

Många översikter tar fasta på de institutioner som kom till under Axel Oxenstiernas ämbets-tid. Minst lika viktigt för framtiden var emellertid det etos han ingöt i den svenska förvaltningen. Oxenstierna jävade ut sig och sina kollegor när de hade alltför nära intressen eller släktband i frågor som kom upp; vid ett tillfälle var större delen av riksrådets ledamöter jäviga, när en arvstvist mellan två adelsläkter kom upp till behandling. Han pläderade för oväld vid rådets avgöranden; ”jag sitter här i rådet som ingen adelsman; mig är lika kär en bonde och en biskop”, förklarade han vid ett tillfälle.

Men det viktigaste var dugligheten. Alldeles i början av sin bana hade Oxenstierna fört adelns talan när Gustav II Adolf avlade sin kungaförsäkran 1611 och sedan utfärdade adelns privilegier. Då hade han drivit igenom att adeln skulle ha monopol till rikets finaste ämbeten och företrädde till många andra. Allt eftersom insåg han emellertid, att adelns ynglingar var för få, för lata och för dumma att bygga den nya förvaltningen på. Då kom gossarna från gymnasierna och universiteten väl till pass, med karriärer som ibland ledde ända till Riddarhuset och riksrådet.

Det var inte okontroversiellt. År 1641 utspann sig en ordväxling i kammarkollegiet, när Oxenstierna vid budgetbehandlingen föreslog att man skulle förstärka kansliet med ett par tjänster. Han ”mente sig hava vackra unga karlar och subiecta [ämnena] i förråd där till att bruka”. Jakob De la Gardie noterade snabbt att alla kanslern räknade upp var ofrälse – man borde väl ändå bruka adel till dessa ämbeten?

Där emot Hans Excell. kanslern invände, att de skulle alltid begynna på den lilla ändan, förr än de komma till den större, den som icke kunde eller ville taga pennan i handen och skaffa sig den övningen, därmed att förtjäna sitt bröd, han vore till sådana ämbeten icke bekväm.

I ett annat sammanhang förmanade han regeringen att se till kompetensen och inte till ovidkommande faktorer, när det blev fråga om befordringar.

Man måste i distributionen av alle kall och officier [tjänster, ämbeten], men särdeles i krigsväsendet, se på vars och ens kapacitet och varken på vänskap eller frändskap, på det rikens tjänst icke går tillbaka och de själva komma på olycke.

Jag tycker mycket om den sista bisatsen. Först talar statsmannen, han som ser till apparatens effektivitet – men sedan hör vi den kloke personalledaren, han som vet hur illa man kan fara när uppgiften blir övermäktig.

Meritokratin blev rättesnöret. Oxenstierna levde kanske inte alltid själv som han lärde, men de normer han etablerade kom att påverka den svenska förvaltningens utveckling – och därmed hela samhället – ända in i vår egen tid.

Bondesamhället och chefskapet

Oxenstiernas gärning må vara den svenska chefskulturens ena källsprång. Böndernas självstyre är det andra. Det självständiga och länge ganska jämlika bondesamhället hör till Sveriges särdrag vid en internationell jämförelse. En stor grupp svenska bönder förblev självägande när livegenskapen och feodalismen bredde ut sig i Europa. De svenska bönderna hade säte och stämma på den svenska riksdagen ända från de första mötena på 1400-talet.

I spelet mellan kronan och adeln tog kungamakten ofta stöd i de ofrälse stånden. I gengäld överlät riksdagen en rad uppgifter till socknarna. Även i andra länder delegerades uppgifter till lokal nivå, men då var det normalt någon ämbetsman eller adelsman som fick uppdraget inom statsapparaten ram. Den svenska lösningen var något annat: sockenstämman var ett kollektiv, och den var fristående från staten.

Sockenstämmans uppdrag från staten tvingade våra förfäder att lyfta sig över det egna hushållet och den egna gården för att ta ansvar för bygdens gemensamma angelägenheter. Historikern Eva Österberg och hennes kollegor har pekat på detta som en viktig ingång till den politiska kulturen i Sverige, med brett deltagande och lokala beslut på många viktiga områden (Österberg, 1993).

Men det jämlika bondesamhällets betydelse går antagligen långt utöver den politiska sfären. När bönder och drängar sökte sig till städerna, bruksorterna och den framväxande industrin tog de med sig sockenstämmans organisation in i arbetslivet och folkrörelserna. Patronerna och ingenjörerna mötte tidigt fackföreningsmän (och med tiden –kvinnor) som kunde tala för sig och sina medlemmar. De svenska arbetsplatserna befolkades av verkmästare och halvbasar, kloka och erfarna arbetare som tolkade och korrigerade ingenjörernas ritningar och direktiv.

Bondesamhällets bidrag till den svenska chefskulturen är medarbetarnas inställning till sina arbetsledare och vice versa. I Sverige reagerar man mot ledare som sätter sig på sina underlydande. Det prestigelösa ledarskapet bygger på respekt och tillit, men inte kommandon och underkastelse.

Det svenska chefskapet

Min äldste son specialiserade sig på programvaruutveckling och blev klar lagom till IT-kraschen. Sämre tajming är svår att tänka sig. Men han gjorde något udda: han for till Indien och tog jobb i ett indiskt mjukvaruföretag.

På jobbet gick han runt som svenska nyexade valpar gör, såg det ena felet och kom på den ena idén efter den andra. Av en händelse fick han träffa bola-

gets VD, och hasplade ur sig vad han kommit på. Då spände indiern ögonen i honom och sade:

Det där ska du inte ta upp med mig. Det ska du tala om med din *supervisor*. Sedan kan han ta upp det med *sin* supervisor – och *hans* supervisor kan möjligen ta upp det med mig.

Då kom jag på ett tillägg till den svenska aftonbönen: Måtte Gud bevara hierarkierna i Indien och Kina – för de är en av Sveriges viktigaste konkurrensfördelar.

Produktivitet och effektivitet handlar i vardagen om små steg: den lilla iakttagelsen, den gradvisa förbättringen, anpassningen av handgreppet eller genvägen man plötsligt upptäcker. Vem som bidrar till insikterna kan vara hugget som stucket, den nyfikne nyanställde lika väl som den erfarne omprövaren. Huvudsaken är att insikterna tas tillvara. Det är då det prestigelösa ledarskapet blir en konkurrensfördel. Om chefer klarar av att lyssna och ta till sig sina medarbetares påpekanden, oavsett deras position i hierarkin, då har verksamheten bäst förutsättningar att utvecklas och komma vidare. Därför är det viktigt att slå vakt om den goda svenska chefskulturen.

Problemet är när den bryts mot andra traditioner. När utländska ägare tagit över svenska bolag har de inte alltid förstått vitsen med det prestigelösa ledarskapet. När de utlandsägda företagen inordnats i stora internationella koncerner har det ibland lett till påtagliga bekymmer, bland annat när stela tariffer brutits mot den svenska arbetsmarknadens individuella lönebildning och ibland sifferlösa avtal. Då måste de berörda bolagens chefer undervisa sina ägare om den svenska modellens förutsättningar och förtjänster, annars riskerar det att gå ut över deras effektivitet och lönsamhet.

Varför chefer?

Coase!!!

Ronald Coase är en av de mest läsvärda ekonomipristagarna. För tjugo år sedan fick han Riksbankens pris till Alfred Nobels minne. En av de uppsatser som gav priset ställde frågan *"Varför finns det företag?"* (Coase, 1937). Den uppsatsen är en av mina stora intellektuella upplevelser. Inte en siffra, inte en ekvation, åtminstone inte som jag minns – men en gnistrande skarp analys, så enkel att man förleds att tro att den är allmängods.

Den klassiska nationalekonomin visste inte vad företag var. I teorin gick varje aktör ut varje morgon och köpte dagens behov av arbetare, råvaror och maskiner, för att sälja allt han tillverkat vid dagens slut – och så började allt om igen, dag efter dag.

Coase svar var enkelt. Det är för besvärligt. Det är praktiskt att skaffa sig långa kontrakt, så att man inte behöver spilla alltför mycket tid på förhandlingar. Ett företag är i grund och botten en samling långa kontrakt: med medarbetare, med leverantörer, med köpare. Han lanserade begreppet transaktionskostnader. Handgreppen och procedurerna krävde sin tid och drog sina kostnader, och dem gällde det att minimera.

Hur stort ett företag kunde bli berodde på omständigheterna. Telefonen gjorde att det plötsligt kunde bli mycket större, när man sekundsnabbt kunde samordna sig över och mellan kontinenter. I dag skulle Coase kunna konstatera motsatsen: mobiltelefonerna har befriat många hantverkare från tvånget att höra till en telefonväxel, och därmed krympt företagsstorleken i många branscher.

Som lekman kan man fylla i: Företaget/förvaltningen är arbetslaget, där vi jobbar oss samman, lär oss utnyttja varandra, befruktas vid fikabordet och får långt mer utträttat än när vi strular runt på egen hand.

Med Coase verktyg kan man också begripa cheferna bättre. Chefer har heller ingen naturlig plats i teorin: de varken spinner eller gräver, det är ju deras medarbetare som står för produktionen.

Men då glömmet man transaktionskostnaderna. Cheferna behövs för

överblicken, för att formulera mål men minst lika ofta för att byta riktning. De behövs för att smörja apparaten, för att tala med dem som kört fast så att de kommer loss och kan arbeta vidare. Utan tillräckligt många chefer kärvar maskineriet och mycket mer går fel. Den kortsiktiga besparingen vänds snart i sin motsats.

Företag är bra för ekonomin. Sverige är bra på företag. Det bästa i svenska företag är ofta deras chefer.

Gränserna för outsourcing – företagens lov

För ett tag sedan hörde jag en professor på fullt allvar föreställa sig ett näringsliv där allting outsourceas till olika underleverantörer. Han kan aldrig ha läst Coase.

Vid första påseende kan tanken på total outsourcing verka bestickande. Om var och en får specialisera sig på sitt moment kan kostnaden pressas i alla led.

Men det fungerar bara på kort sikt. Om allting outsourceas fryser man fördelningen mellan olika moment i samma ögonblick som man gör den. Till en början pressar det kostnaderna, men samtidigt stryker man den långsiktiga besparingspotentialen. Mycket av utvecklingen ligger i att förändra samspelet och avvägningen mellan produktens eller processens olika delar – men med allting outsourceat blir det svårare att uppmärksamma och genomföra förändringen.

Inom företaget är detta betydligt lättare. Då kan man också bestämma sig för att låta andra ta hand om en del av det som ska göras. Men det som inte låter sig outsourceas, det är cheferna. Det är chefen som ska ha greppet om det som görs, som har ansvaret för besluten att utnyttja öppningarna och vikta om avvägningen mellan det hemmagjorda och det outsourceade.

Arbetslagets huvud – och tjänare

Om man ser chefen som ett verktyg för att minska verksamhetens transaktionskostnader, så blir det lättare att peka ut vad som är viktigt.

Det är chefens uppgift att fundera igenom alla goda idéer. Om varje idé ska prövas ungefär halvvägs kommer många arbetstimmar att brännas i onödan. Inte minst mellancheferna måste ha ryggrad nog att ifrågasätta sina ledningars nyckler och infall. Chefens ska skydda sina medarbetare från onödigt arbete, för att i gengäld kunna be om en extra ansträngning när den verkligen är befogad.

Chefen ska säkra kvaliteten, men får inte bli flaskhalsen som leder till

stockningar. I många verksamheter finns det produkter som behöver kollas och granskas, medarbetare har funderingar som de behöver bolla, och för allt detta ligger chefen nära till hands. Det betyder att en bra chef måste orka ta itu med allt som dröjar in, och inte dröja mer än på sin höjd någon dag med en reaktion. Om frågan är stor och kräver mer eftertanke, så måste den första, uppehållande reaktionen ändå komma snabbt, så att medarbetaren vet att den är omhändertagen. Chefen som sinkar jobbet är ett otyg.

I nationalekonomin finns begreppet friktionsarbetslöshet för dem som går arbetslösa på väg från det ena jobbet till det andra. På många arbetsplatser finns det en friktionsarbetsbrist, i skarven mellan den som slutar och den som går på. När avgångarna går att förutse kan man unna sig dubbelbemannning för en smidig överlämning, men ofta kommer medarbetaren in och säger upp sig med som mest tre månader till bytet. Till dess att en ersättare hunnit rekryteras och komma på plats måste chefen vara beredd att rycka in. Chefen måste räkna med att fungera som generalvikarie i sin verksamhet.

Det är också chefen som måste ta många av de svåra besluten och samtalen. Det är därför chefslönerna är höga. Chefen ska ta i det som andra helst låter ligga. Det betyder att konfrontera kollegan som kanske dricker mer än vad som är bra för honom. Det betyder att tala med den som drumlar på och gör andra ledsna. Sådana samtal skulle andra arbetskamrater också kunna ta, ibland kanske med bättre resultat, men det är alltid chefen som har skyldigheten – ibland också den medmänskliga – och legitimiteten att göra det, om ingen annan kan eller vill. Vare sig det handlar om missbruk, ohälsotal eller förtida avgångar visar den ena undersökningen efter den andra att cheferna har nyckelrollen för ett gott resultat.

Rekrytering huvudsaken

Mitt i 1990-talskrisen arbetade jag på Svenska Kommunförbundet. Då talade media om hur dystert det var i kommunerna. Bara uppsägningar, inga nya jobb – en värdelös sektor för den som valde framtid.

Några skickliga statistiker på förbundet gick igenom de samlade databaserna om den kommunala personalen. De analyserade flödena in i och ut ur kommunerna, yrke för yrke, ålderskategori för ålderskategori. Deras slutsats var en helt annan än den förhärskande bilden. Även under mörkaste lågkonjunktur lämnade fem-sex procent av personalen, normalt ungefär åtta procent – och bara en tredjedel av dem var pensionsavgångar. När de blickade framåt i tiden såg de för sig att kommunerna skulle behöva nyrekrytera mer än hälften av sin personal på tio år. Det betydde inte nödvändigtvis att mer än hälften av alla anställda skulle sluta, men när man räknade in att en del

av ersättarna skulle komma att lämna efter några år hamnade man i mycket stora tal.

När politikerna hade tagit till sig siffrorna utbröt först stor vanda. Hur skulle man kunna locka alla tio- och hundrausentals nyförvärv som behövdes de kommande åren?

Men efterhand insåg allt fler att det också finns en positiv sida. Det är bara ekonomer som tror att man styr en verksamhet med kronor och ören. I själva verket är det för det mesta långt viktigare vilket arbetslag man har, vad de kan och vad de har lust med.

I det perspektivet öppnar avgångarna nya möjligheter. Chefen kan sätta sig ner med uppdragsgivare och medarbetare och fundera över vad man skulle vilja göra om fem år. Nästa fråga är: vilka skulle vi då behöva vara? Och med svaren på plats blir vakanserna möjligheten att fylla på personalen med den kompetens som den framtida inriktningen kräver.

Då behöver man inte vänta på att vakanserna kommer. Kloka chefer håller utkik efter potentiella medarbetare på andra håll. När det blir dags kan man visa dem man är intresserad av annonsen, och uppmana dem att söka – utan att ställa ut löften, bara tala om att man blir glad.

Omvänt ska man inte bli alltför skärrad när egna medarbetare lämnar. Det är irriterande när någon gör det för snart, men folk som i fyra-fem års tid bidragit till arbetet vill ofta pröva något annat. Ur chefens och verksamhetens synvinkel behöver det inte vara fel. Möjligheten att förändra kompetens och inriktning genom nyanställning är en sak, men den som går vidare vidgar dessutom organisationens nätverk.

Balansen i arbetslaget handlar inte bara om kompetensen för uppgifterna i snäv mening. Det är lika viktigt att se till hur blandningen av människor kan främja harmonin. Till största delen handlar det om hur man tar dagen när den kommer, men vem man anställer skapar förutsättningarna. Att könsblandade grupper är roligare att jobba i än enkönade hör numera till arbetsledningens truismer, men sak samma gäller åldersblandningen. De yngre kommer med den färska kunskapen, de äldre stabiliserar med sin erfarenhet. De ungas energi splittras av vabbandet, de äldre har nästan inga sjukdagar alls.

På en av mina arbetsplatser hade jag ansvaret för en stökig sektion där unga ambitiösa medarbetare stångades och stressade varandra. När sektionschefen anställde två 55-åringar vände det stämningen. De delade med sig och blev bollplank, och lugnade ned vardagen på arbetet.

Chefens rykte har betydelse för hur rekryteringen lyckas. Tidningarna publicerar makrosiffror om den ena eller andra sektorns brist eller överflöd på sökande, men mikrobilden är mycket mer mångfasetterad. Somliga arbetsplatser har kö ut på gatan även i brinnande högkonjunktur, andra söker folk

gång på gång mitt i mörkaste svacka. För det mesta är arbetsledningen en viktig del av förklaringen. Arbetsplatser med bra chefer drar till sig folk, klanliga arbetsledare stöter bort dem. Att hålla dåliga chefer om ryggen betyder att misshushålla med deras medarbetare, och det straffar sig i längden.

Detta gäller i snart sagt alla verksamheter, vare sig de är offentliga eller privata. Rekryteringen är många chefers viktigaste strategiska uppgift och ansvar. Ofta är de också en viktig del av lösningen.

Den nödvändiga omskakningen

Historikern Jan Glete var beundransvärt mångsidig. Han blev internationellt ansedd som expert på sjökrigets utveckling under 1500- och 1600-talet, men skrev lika inträngande om det svenska näringslivets förändringar sedan industrialiseringens början.

I en tänkvärd uppsats (Glete, 1999) resonerar han om Wallenbergarnas styrka när det gäller industriell utveckling. Flera av de stora svenska företagen blev tidiga framgångar – Separator (sedermera AlfaLaval), SKF, ASEA – men stannade så småningom i steget. Den briljante grundaren hade avlösts av driftiga direktörer, som fastnat i sin egen och företags framgång.

Då blev omruskningen nödvändig. Det är i detta läge Wallenbergarna spelat sin viktigaste roll, menar Glete. På olika sätt gick de in som ägare och/eller stora kreditgivare, och kom att få ett dominerande inflytande i styrelserna. I styrelserna blev uppgiften att skaffa en ny verkställande direktör huvudsaken. Med VD som murbräcka ruskade de om företaget och kunde föra det vidare. Chefens uppgift att spränga låsningar hör till det allra viktigaste. Den utövas inte dagligdags, men det gäller att se när det behövs.

Det finns också ett mönster i hur ägarna valde dessa nya chefer. Gruppen blev en styrka. Ofta hämtade man en vice VD från ett annat av sfärens företag, någon man kände till och som tjänat sina sporrar där det gick bra, för att med kraft kunna förändra det som inte längre räckte till. Ofta valde man en ingenjör som ägnat sig åt försäljning – kombinationen av teknisk förståelse med känsla för kundens krav ledde förnyelsen av företaget i lönsam riktning.

Hur blir man chef?

Mästare – lärling

Det finns en övertro på formaliserad utbildning. Många chefskurser lever på chefernas osäkerhet.

Jag tror att vägen är på en gång enklare och mera mödosam. Om man fun-derar på att bli chef ska man börja med att reflektera över de chefer man haft och har runt omkring sig. Det är den bästa utbildningen man kan få.

Praktiskt taget varje chef har något att lära ut – på gott och ont. Det finns lika mycket att lära av katastrofala misstag som av goda exempel. Ibland rentav mer – att bli ängel är inte så lätt, men man kan ta varning av dem som gör andra människor illa.

Själv blev jag utredare, utan att egentligen veta det från början. Min förste chef på UD hette Thord Palmlund (som senare blev chef för Invandrarverket och därifrån gick vidare till att göra nytta i UNDP långt bortom pensionen). Jag kom till hans enhet och trodde att jag kunde skriva, eftersom jag hade varit redaktör för kårtidningen Spionen i Göteborg. Det tog han snabbt ur mig. Utkasten kom tillbaka med kloka strukturförslag i kanterna, frågetecken där leden var överhoppade. Några år senare lärde mig en avdelningschef på Riksrevisionsverket hur man skulle hitta kärnan i olika utredningars förslag och bedöma hur de skulle fungera i samspel med sin omvärld. Det var vad han var bra på – inte mycket annat, men som en pusselbit i läroprocessen räckte det långt för min del.

Det omvända är också lärorikt. På min första utlandstjänstgöring hade jag en oändligt vänlig chef. Allt jag skrev var lysande – och därför blev jag alltmer osäker, allt *kunde* inte vara bra, kanske var *inget* det, egentligen? Och i en se-nare vända var vänligheten som bortblåst, när några år därefter hade lovat mig en placering, men vände sitt beslut när mäktigare krafter tyckte illa vara.

Men det räcker inte med att reflektera över andra. Man måste sätta in sig själv i sammanhanget. Vem som helst kan inte härma någon annan. Vilken stil kan jag klara av? Antagligen inte vilken som helst, hur gärna jag än skulle vilja. I detta ligger också öppenheten för de egna misstagen. Att förtränga är

farligt – genom att komma ihåg sina dumheter blir det lättare att hålla själv-godheten i schack.

Den som är chef måste fundera igenom förhållandet till sitt arbetslag. Att favorisera någon medarbetare före de andra hör till chefskapets dödssynder. Samtidigt har chefen ett ansvar för att sörja för återväxten och kontinuiteten i ledningen. Om en tegelpanna trillar ned i huvudet på henne ska det finnas någon annan som kan hålla i arbetet nästa dag. Den dag man själv söker sig vidare kan övergången bli smidigare om man kan peka på möjligheter ur den egna organisationen. Sedan kan uppdragsgivaren välja en helt annan lösning – men varje chef har ett ansvar för sitt eget fränfälle.

Det betyder att chefen måste skapa tillfällen för medarbetarna att pröva sina egna vingar. I olika verksamheter tar det sig olika uttryck, men det grundläggande är att ge medarbetare uppgifter som innebär att de självständigt får leda kollegor med ansvar för vad resultatet ska bli.

Sådana uppgifter ska i princip finnas för den som vill. Å andra sidan är det en princip som måste föras med undantag. En del medarbetare är kanske inte mogna för uppgiften, någon kanske aldrig blir det. Då gäller det att förklara varför så att han accepterar det. En del medarbetare är kanske utmärkt lämpade, men kommer sig inte för. Det är lika viktigt att få dem att ta nästa steg. De som är mest angelägna om att bli chefer är inte alltid de mest skickade.

Antagligen blir man också bättre chef genom att gå runt och prova på olika slags verksamheter. En klok personaldirektör sade en gång till mig att den som snabbt klättrat rakt uppåt i hierarkin visserligen kan komma ganska högt mycket tidigt – men sedan tar det stopp. För de viktigaste ledaruppdragen behövs det en bredd i erfarenheterna som kan vara svår att erhålla i en snabb och spikrak karriär.

Tidigare har de största företagen kunnat erbjuda den nödvändiga rundvandringen inom sina egna organisationer. När allt större delar av verksamheten lämnas ut till underleverantörer blir det svårare att organisera lärogången på detta sätt. Det betyder att den som vill bli chef måste vara beredd att ta ett större eget ansvar för att bilda sig, och i högre grad växla mellan olika företag för att komma vidare. Å andra sidan kan det vara positivt: starka, ingrodda kulturer mår bra av förnyelse utifrån.

Generalisten - specialisten

Ett tag glorifierades chefen/generalisten. Att leda var en konst för sig, som utövaren kunde tillämpa i de mest skiftande sammanhang.

Så är det knappast. Jag kan tänka mig att generalisten har goda förutsättningar i chefantets båda ytterlägen: antingen i ganska okomplicerade

sysslor, där det handlar om att få fart och stadga i arbetet, eller i mycket stora verksamheter, där andra står för sakkunskapen i ledningsgruppen och högste chefen framför allt ska leda. Den kloke generalisten kan göra stor lycka både som fanjunkare och som VD i börsföretag.

Det finns historiska exempel. Några stora företag har vänt till det bättre när chefer utifrån slagit sönder invanda rutiner. Under familjen Wallenbergs första generationer vann sfären mycket av sin framgång genom att skaka om stora företag där självbelåtenheten stelnat under en långt gången "direktörs-kapitalism".

På nivåerna däremellan kan det vara svårare. På 1990-talet hoppades en del kommuner på chefer från näringslivet, men deras inbrott som kommunidirektörer blev ofta kortvariga. Kravet på kunskap om miljön var större än både de själva och deras uppdragsgivare riktigt hade föreställt sig.

Sedan finns det grader på skalan. En av mina vänner menar att han vill kunna allt som hans medarbetare gör. För många av oss andra är det inte realistiskt. I åtskilliga arbetsuppgifter måste man lita till specialister, vars hantverk man inte behärskar. Men det är svårt att göra sig gällande om man inte är förtrogen med miljön och sammanhanget, och ofta hjälper det att själv höra till någon av verksamhetens professioner. Då ger det egna yrkeskunnandet legitimitet åt chefskapet, även om man har medarbetare som kan vara mer drivna som specialister än den som har ledningen.

Vad behöver cheferna?

Städa trappan uppifrån

I början av 1990-talskrisen var Allan Larsson finansminister. Då hade Jan Carlzon i SAS blivit bästsäljare med boken *"Riv pyramiderna!"* Finansministern för land och rike runt med mantrat *"Städa trappan uppifrån!"* Det lät bestickande – skär ned byråkratin, spara på chefslagren och deras stödfunktioner.

Men frågetecknen hopade sig. När ohälsotalen steg pekade många undersökningar på att det var cheferna som gjorde störst skillnad mellan "sjuka" och "friska" arbetsplatser. I sin genomgång av den europeiska forskningen om äldre i arbetslivet lade den finske arbetslivsforskaren Juhani Ilmarinen störst vikt vid arbetsledningen som förklaring till varför människor stannade länge i arbetslivet (Ilmarinen, 1999).

Under min tid på Kommunförbundet blev jag gång på gång påmind om vikten av goda chefer. Skolan, vården, omsorgen – gång efter annan kom undersökningar fram till att resurserna bara var en del av problemet, ofta var frågan hur väl de användes – och hur mycket ledning och idéutbyte man bestod medarbetarna.

Cheferna har stor betydelse för den offentliga sektorns förändring. Ett pensionssystem eller ett skattesystem kan man ändra med några penndrag och en mängd programmering. Sedan löper det i nya banor. Med vården och omsorgen är det något helt annat. Om stora tjänsteverksamheter ska ändra riktning måste många medarbetare byta bana, från att göra jobbet lite annorlunda till att gå över till helt nya uppgifter.

Det är ingenting som går på kommando. När en kvalificerad tjänsteorganisation ska förändras är det många handledare som måste till. Erfarna kollegor kan ta på sig den rollen, men till sist är det cheferna det handlar om.

Problemet är att de ska räcka till för så mycket. För en del år sedan gjorde Britta Rundström – som då var kommunalråd i Helsingborg – en utredning om äldreomsorgen. Hon jämförde ett kommunalt sjukhem med en privat motsvarighet. På sjukhemmet var ledningen en föreståndare och möjligen en

halv MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska). I det privata företaget hade VD stöd av en economichef, en personalchef och en kundansvarig. Minst.

Dessutom ska de räcka till för många. Ur Kommunförbundets databas plockade jag fram uppgifter om hur många chefer det fanns och hur många man totalt hade anställda. Det gick 25-30 medarbetare på varje chef – i snitt. Men några av cheferna är bara chefer för andra chefer, så det blir värre längst ut. Jag har mött rektorer som förväntas ha personalansvar för 50-60 lärare, och lika illa kan det vara i äldreomsorgen. Då har chefen inte mycket tid att handleda och stödja.

Så många medarbetare kan man inte ha. Gränsen borde gå vid tjuo – eller ännu lägre.

- Jesus hade tolv lärjungar, och ändå var det en som gick snett, påpekade en kollega.

Den besvärliga frågan är hur mycket ledare de kommunala cheferna får lov att vara. I många offentliga verksamheter dominerar starka professioner. Under min tid på UD såg jag diplomaterna styra och ställa. Kåren besatte alla nyckelpositioner. Visst, de var duktiga på utrikes- och säkerhetspolitik, en hel del också på handel och bistånd – men personalfrågor, budget, organisation? Försvaret har haft samma problem med officerarna. Professionerna har gjort sig bredare än vad som varit bra för verksamheterna. I synnerhet blir det svårt för chefer att göra något som misshagar kåren.

I kommuner och landsting finns mycket av detta. I skolan krympte rektorns ledarroll till nästan ingenting. Min mor och hennes kollegor förväntade sig att han skulle lägga schema, bra schema, men helst inte mer. Skolöverstyrelsens författningssamling gav svar på de flesta av tillvarons frågor. Det tar tid att mejsla ut en mer aktiv ledarroll – men för skolans skull är det bråttom och viktigt.

Inom sjukvården är problemet att auktoriteten är så fragmenterad. På många sjukhus och kliniker är det oklart vem som egentligen tar besluten, verksamhetschefen – som ofta har en bakgrund som sjuksköterska – eller överläkaren. När inte frågorna hamnar i förvaltningens limbo, förstås.

För välfärdssystemens skull är det viktigt att ge cheferna bättre förutsättningar – så att det är rimligt att ställa större krav på dem. Det är en sanning som gäller för hela arbetslivet, även den privata sektorn.

Stödfunktioner för koncentration

Under ett par år i början av 2000-talet genomförde Saco ett projekt om chefers arbetsvillkor. Mycket snart visade det sig att frågan om stöd var den viktigaste. Utvecklingen mot platta organisationer hade gett cheferna ansvar

för allt fler medarbetare, samtidigt som man snålat in på stödfunktionerna.

Problemet med att lasta över stödfunktioner från specialister till chefer är att arbetet tar längre tid och antagligen också blir sämre gjort. Om chefer ska klara ekonomi- och personaluppgifter på egen hand blir utförandet valhänt, samtidigt som sådana göromål stjälar tid och uppmärksamhet från den egentliga arbetsledningen.

På tillräckligt stora företag och förvaltningar betyder det att det ska finnas personal- och ekonomispecialister, om arbetsledningen ska få bra underlag och kunna koncentrera sig på sitt. Att lägga sådana uppgifter på egen personal är en klar fördel jämfört med outsourcing, eftersom de som jobbar i huset är mer förtrodda med företagets eller förvaltningens egen kultur och inriktning. Då ökar också kunskapen om människorna bakom fallen. I mindre organisationer tvingas man lita till utomstående när de egna ansträngningarna att förstå inte räcker till, men det betyder också att arbetsledningen – allt annat lika – inte blir lika effektiv.

Chefer är också ett stöd för varandra. Att vara ensam chef för många medarbetare är dubbelt svårt. Chefer behöver kollegor att byta idéer och frustrationer med. Ledningsgruppen är en viktig del av chefskapets styrka, där man kan hjälpa varandra att hantera besvärliga situationer.

Lönebildningens kollaps

Chefens mest kraftfulla verktyg i samspelet med medarbetarna är normalt lönesättningen. Det är ett verktyg som måste hanteras med omsorg.

Lön är ersättning för utfört arbete. Lönen är den mest påtagliga formen för uppmuntran och belöning av goda insatser. Lönen speglar tillgången och efterfrågan på arbetskraft inom olika områden och för olika uppgifter. Lönen är därmed det instrument som arbetsgivare kan använda sig av för att locka sökande till yrken, branscher och orter där de behövs.¹

Detta är lönens grundläggande funktioner. Märkligt nog kommer de ofta bort i debatten om lönebildningen. Den svenska diskussionen handlar för det mesta om lönen som kostnad och som belastning på den svenska konkurrenskraften.

Det är som att försöka prega in jätten i degen i efterhand. Om lönesättningen fyller sina grundläggande uppgifter så bidrar den till att stärka konkurrenskraften. Om de centrala funktionerna fallerar, så hjälper ingen ”återhållsamhet” i världen.

1 En lättillgänglig genomgång av teorier och forskning om lönebildning finns i Granqvist och Regnér (2008)

Den svenska lönebildningen fungerade sämre och sämre under 1970- och 1980-talet. Den stora förvirringen i den internationella ekonomin efter Bretton Woodssystemets sammanbrott ledde i Sverige till stora budgetunderskott, galopperande inflation och återkommande devalveringar (Wetterberg, 2009). Inflationen skapade ett tryck som parterna på arbetsmarknaden måste hantera och bidrog till att förvärra, eftersom förhandlarna försökte garantera sina medlemmars köpkraft genom att begära ”tillräckligt” höga löneökningar.

Saken blev inte bättre av att man från centralt håll försökte styra mer och mer av den lokala lönebildningen. Dels försågs de centrala avtalen med garantier och indexklausuler som skulle utlösas om något annat avtal hamnade högre, dels öronmärktes större eller mindre delar av det centrala utrymme för olika behjärtansvärda ändamål. Följden blev att det ofta fanns ont om utrymme för den lokala lönebildningen. När betalningsstarka arbetsgivare då gick utöver de centrala avtalen för att belöna goda resultat och locka till sig arbetskraft uppstod en ibland ganska kraftig lönebildning, som i sin tur blev en av utgångspunkterna nästa gång det var dags för centrala förhandlingar.

I början av 1990-talet ökade insikten om de problem lönebildningen våldade den svenska konkurrenskraften. Ett av krishanteringens viktigaste inslag blev den så kallade Rehnbergöverenskommelsen. Praktiskt taget alla avtalslutande parter på den svenska arbetsmarknaden kom överens om i stort sett samma löneökningar för de kommande åren. Samtidigt strök man alla de klausuler som byggd in och drivit på inflationen.

Den nya lönebildningen

I de avtal som slöts efter Rehnbergavtalet har strävandena att decentralisera och på många områden individualisera lönebildningen spelat en viktig roll. Gradvis har lönebildningen funnit nya former. Det viktigaste inslaget är de årliga löne- och utvecklingssamtalen mellan cheferna och deras medarbetare, där man går igenom hur arbetet fungerat och resonerar sig fram till lönen för det kommande året.

Lönebildningens förändrade former ställer nya krav på alla inblandade. De enskilda medarbetarna måste förbereda sig på samtalen för att kunna ta tillvara sina intressen. De fackliga organisationerna mister en del av sin förhandlande roll, i synnerhet på lokal nivå, men blir desto viktigare som stöd för sina medlemmar.

Kanske blir förändringarna störst för cheferna. Den nya lönebildningen ger dem ett starkt och verksamt instrument för sitt ledarskap, men det ställer också krav på deras förmåga att artikulera verksamhetens mål, översätta dem till varje medarbetares situation, ställa upp kriterier för lönesättningen och

vinna legitimitet för de individuella bedömningarna.

Om den nya lönebildningen fungerar som den är tänkt bidrar den till att hela samhällsekonomin fungerar bättre. Genom att företag och förvaltningar kan dra till sig det kunnande som behövs och uppmuntra dem som gör goda insatser ökar produktiviteten snabbare än vad som annars skulle ha blivit fallet. Ökad produktivitet betyder bättre konkurrenskraft för företagen och mer verksamhet för pengarna i den offentliga sektorn. Det gör det lättare att betala medarbetarna bättre. Innebörden är att lönesättningen till en del skapar sitt eget utrymme – eller förstör det. Om lönesättningen fungerar dåligt drabbar det arbetsmoralen och motivationen.

För att förändra lönesättningen räcker det inte med kloka avtal. De nya instrumenten måste hanteras med klokskap och omsorg, om deras möjligheter ska komma till sin rätt. Det centrala är samtalet mellan den lönesättande chefen och medarbetaren om verksamheten, insatserna och den lön som ska gälla.

Det avgörande samtalet

För att en arbetsplats ska fungera, för att ett arbetslag ska lösa sina uppgifter är det nödvändigt att stärka medarbetarnas inre drivkrafter, deras lust att göra ett gott arbete. Att lönesättningen belönar ett antal mekaniskt mätbara kriterier är inte nog. Samtalet mellan lönesättaren och medarbetaren måste bidra till att öka motivationen. Kriterierna måste vara sprungna ur den egna verksamheten, inte bara allmänna floskler. Även när löneutrymmet är begränsat kan i så fall ett återkommande samtal om arbetets förutsättningar och villkor spela en viktig och konstruktiv roll för verksamheten.

Det har inte alla arbetsgivare förstått. Det har förekommit att kommuner tagit politiska beslut om att avtalets lägsta lön ska vara både tak och golv – redan innan någon lokal förhandling kommit till stånd. Statens beslut att konfiskera anslagssparandet häromåret innebar på många håll att förutsättningarna kastades över ända. När IT-bubblan sprack i början av 2000-talet lät en del företag de sifferlösa avtalen bli nollavtal. På många håll har arbetsgivarna varit särskilt snåla mot de arbetstagare som fyllt 50 eller 55 år, utan annat skäl än deras ålder. Samtalen har förts av chefer som inte själva kunnat påverka lönerna, kriterierna har varit otydliga eller godtyckliga.

Det viktigaste av allt är att lönesamtalen får en meningsfull utformning. Samtalet med varje medarbetare är det nya systemets styrka. Alla som varit arbetsledare under båda systemen är medvetna om skillnaden. När lönen sätts kollektivt eller näst intill kollektivt blundar man lätt för de medarbetare som av ett eller annat skäl inte gör rätt för sig. Då lönen ska sättas individuellt är

det inte längre möjligt.

Samtalet blir svårast när någon av de inblandade är missnöjd. Det är då modellen sätts på prov. För medarbetaren är det viktigt att kunna söka stöd och råd hos den fackliga organisationen. För lönesättaren är det viktigt att inte stanna vid samtalet som sanktion och reprimand, utan föra det vidare till lösningar som kan ge ett bättre utfall nästa gång. Vilka arbetsuppgifter är det viktigt att utföra, vilka förändringar anser ledningen vara nödvändiga? Om det svåra samtalet fungerar kan den individuella lönesättningen lösa knutar som man tidigare försökt förtränga och gå förbi.

Samtalet måste placeras in i ett genomtänkt sammanhang. I själva verket skulle det nu behövas en omfattande diskussion och forskning, för att de nya modellerna för lönebildningen ska komma till sin rätt. Vilka kriterier ska lönesättarna använda? Hur ska lönesättningen kombineras med mål för arbetet och med olika insatser för att berika och utveckla medarbetarna? Hur ska man undvika att lönesamtalen premierar de talföra och kaxiga, eller att de missgynnar någotdera könet? Hur ska lönesättningen samspela med andra belöningssystem?

Staten och cheferna

Skatten

För några år sedan läste jag om Reagans skattesänkningar i en av USA:s viktigaste ekonomtidningar (sorgligt nog antecknade jag aldrig referensen, men jag tror det var i *American Economic Review*). Effekterna av det nya systemet hade blivit betydligt mindre än man väntat sig – därför att höginkomsttagarna redan planerat bort mycket av sin skatt genom det gamla systemets kryphål.

Sak samma i Sverige på 1970- och 1980-talen. Gigantiska lån över årsskiftena skapade ränteavdrag, pensionssparandet hämtade näring ur skatteplaneringen. Genom skattereformen 1990-1991 stängdes många av kryphålen. Alla skulle få behålla minst hälften av varje extra hundralapp. Häromåret lovordades reformen av den danske nationalekonomen Peter Birch-Sørensen (2010) i en av ESO:s mest ambitiösa rapporter till Finansdepartementet.

Sällan har en klok reform urholkats så snabbt. Trolösheten är jämnt fördelad över blockgränsen; avdrag och undantag hör till dagspolitikens stapelvaror. Både (S) och (M) söker popularitet genom att beskatta de ”rika”. När alltfler heltidsarbetande hamnar i värnskatten frodas skatterådgivningen.

Därför har priset på skogsfastigheter allt mindre med priset på massaved och timmer att göra. Köparna betalar för att komma åt bilaga N6 i deklARATIONEN. Köpeskillingen för skogen blir arbetande kapital i enskild firma. Om konsulten Xson köpt skog för 10 miljoner fick han i 2011 års deklaration ta ut 789 000 kr som utdelning på detta kapital. För det betalar han 236 700 kr i kapitalskatt, jämfört med mer än det dubbla om han hade varit tvungen att betala inkomstskatt och egenavgifter. Och, märk väl! dessa inkomster behöver inte ha ett dugg med skogen att göra, de kan lika gärna komma från vanligt konsultande.

Därför har vi 150 000 3:12-företag med 200 000 ägare. Alla har inte kommit till för skatteplaneringens skull, men bra många. Bolagen kan spekulera på börsen med obeskattade pengar, ägarna kan ta ut 120 000 kr om året i utdelning till 20 procents skatt, och när bolaget säljs eller avvecklas kan en del

sänka skatten från närmare 60 ner mot strax över 40 procent.

Det är orättvist mot de höginkomsttagare som inte kan dribbla in sina pengar i enskild firma eller 3:12-bolag, men det är också skadligt för ekonomin. Politiken har lärt sig hylla småföretagare och entreprenörer, men på duktiga chefer med vanlig lön lägger man värnskatt.

Innebörden blir ett hot mot den svenska chefskulturen. Budskapet är enkelt: sluta som chef, bli konsult! Och det är alldeles åt skogen, för det som gjort Sverige rikt är den kloka och innovationsvänliga chefskulturen, i minst lika hög grad som de kluriga entreprenörerna. Ju fler som begriper skatteplaneringen, desto mindre legitim blir värnskatten – men till dess har den hunnit sinka ekonomin en hel del. Och spåren förskräcker: Oxenstierna drev igenom att lilla tullen – den dåtida momsens – infördes som en tillfällig skatt 1622. Den avskaffades 1810.

Det rimliga vore att återgå till en av skattereformens grundtankar. Beskattningen ska vara så neutral som möjligt i förhållande till hur individerna använder sitt arbete och sitt kapital. Ju mer förmånlig 3:12-beskattningen blir, desto mer styr staten till konsulternas fördel på chefskulturens bekostnad. Det är orimligt, och antagligen samhällsekonomiskt kostbart.

Utbildningen

Staten har i stort sett lämnat chefsutbildningen till marknaden. Inslaget av chefsutbildning är litet eller obefintligt i flertalet högre utbildningar. Föreställningen är att juristen, civilekonomen eller civilingenjören ska suga åt sig ledarförmågan som genom osmos under sin vandring genom arbetslivet fram till chefsbefattningen. I många fall stannar detta vid en from förhoppning. Cheferna går utbildade in i chefskapet, och förmår inte alltid ta till sig det de skulle behöva.

Undantaget på den statliga sidan var länge den militära utbildningen, i synnerhet för dem som valde officersbanan, men också för värnpliktiga befäl. Det var både utbildning och praktik. Många av dem som kunnat jämföra med chefsinslaget i andra utbildningar håller den militära för att vara betydligt bättre. I och med att värnplikten avskaffats kommer den antagligen att minska i betydelse för arbetslivet för varje ny kull som kommer ut.

Även om den formaliserade utbildningen inte kan nå särskilt långt, så kan den ändå öppna studenternas ögon för vad de ska fundera över. Den kan gå igenom förväntningarna på chefer, den kan ta upp vilka besvärliga situationer en chef kan hamna i, och den kan lära ut var det finns råd och stöd att hämta, inte minst för att klara chefens personalansvar. På de utbildningar som erfarenhetsmässigt förbereder chefer borde detta var ett självklart tillvalsalternativ.

Cheferna och facket

Varför finns det fack?

Det är lika rimligt att ställa frågan om fackens existens som om varför det finns företag. Det ursprungliga svaret var enkelt: det handlar om lönen. Även när lönesättningen blir alltmer individuell har facken en roll att spela. Facken är med och sätter ramarna för hur de individuella förhandlingarna ska gå till. Det är också till facket en medlem kan vända sig när hon anser sig ha blivit felaktigt hanterad. Vare sig fackets medverkan vid det slutliga avgörandet är inskrivet i förhandlingsordningen eller ej är fackets roll som de illa behandlades språkrör ursprunglig och självklar.

Lönebildningen hör fortfarande till fackets viktigaste funktioner, för det lokala facket ofta den viktigaste, men uppgifterna har vidgats. Arbetsmiljön blev en tidig angelägenhet, sedan har de flesta kollektivavtal kompletterat de allmänna socialförsäkringarna med ytterligare stöd.

Den nya lönebildningen har också förändrat fackets roll. På allt fler arbetsplatser sker själva förhandlingen mellan varje arbetstagare och hans eller hennes chef. Men facket finns i bakgrunden, med handfasta råd och lönestatistik (längst driven i medlemstjänsten Saco Lönesök) till var och en som frågar. När förhandlingarna är över ska facket summera och följa upp. Har lönesamtalen varit så konstruktivt upplagda som avtalet förutsätter, räcker utfallet för att motivera fortsatta lönebildning enligt samma modell?

Ur arbetsgivarens synvinkel är det en fördel om arbetsplatsens fackföreningar organiserar så många anställda som möjligt. Det betyder att det finns fungerande kanaler för att höra personalens uppfattningar. När arbetet ska organiseras, när verksamheten ska förändras är de breda svenska fackföreningarna en tillgång. En bieffekt är att facken ofta blir en viktig chefsskola, ett första tillfälle för en intresserad medarbetare att sätta sig in i viktiga frågor för företaget och försöka hitta ståndpunkter och lösningar. Många chefer har ett förflutet som fackliga förtroendemän. Inte minst inom Sacoförbunden är detta en vanlig utveckling.

Facken fungerar också som en mötesplats för de anställda. Det är en arena

för utbyte av åsikter och information som går på tvärs mot hierarkier och stuprör. På så vis bidrar fackföreningarna till att öka samhörigheten inom företagen.

Saco och cheferna

Saco är den centralorganisation som organiserar de mest kvalificerade och därmed ofta ledande cheferna, om man ser till utbildning och position inom företagen.

Ändå är många chefer oorganiserade. Sacos medlemsstatistik pekar på en avtappning när människor kommer i 40-45-årsåldern. Det är rimligt att tro att en del av dessa är chefer som avslutar sitt medlemskap. Det kan bero på att de känner sig tillräckligt trygga i sina anställningar, det kan bero på att det upplevs som avigt att vara medlem i ett fackförbund när man samtidigt agerar på arbetsgivarens vägnar, men det kan också vara ett uttryck för att man inte anser medlemskapet ge tillräckligt mycket för pengarna.

Den chef som inte organiserar sig tar en risk. Medlemskapet har minst samma värde för en chef som för en vanlig medarbetare, ibland mer. Visserligen sköter många chefer sina löneförhandlingar på egen hand med uppdragsgivaren, men när det blir en konflikt med ägaren/huvudmannen har chefen minst lika stort behov av facket som någon annan, efter som sådana konflikter ofta är knepigare att reda ut.

Några år efter att jag hade börjat på Saco ringde en av mina gamla kollegor från Finansdepartementet. Han hade gått vidare till en chefsjänst inom finanssektorn, men nu hade företaget bestämt sig för en omorganisation och han var uppsagd. Ring ditt fack, svarade, och hasplade ur mig vilken nytta en av våra gemensamma vänner haft av sitt medlemskap i en liknande situation.

Det blev alldeles tyst några sekunder.

- Jag gick ur när jag fick det här jobbet, kom det till slut.

Och då kunde jag bara beklaga, och hänvisa till en byrå på sta'n. Duktiga arbetsrättsjurister är dyra för dem som ska betala hela arvodet ur egen ficka. Chefer sitter ofta lösare än många andra. Därför är medlemskapet som försäkring särskilt mycket värt för dem.

Facket är också en informationscentral. Löneförhandlingen inför det första chefsjobbet är nästan lika vanskelig som den första lönen överhuvudtaget. Man tar steget in i en ny värld, man vet inte vad som är rimligt och har få jämförelsepunkter i sin egen omgivning. I det läget har facket den statistik som behövs, och även kunskaper om allt det som finns eller bör finnas runt chefen, både fringisar i snäv mening och de stödresurser som krävs för att göra ett bra jobb.

Ytterst handlar det ändå om arbetets innehåll. I detta är Sacoförbunden annorlunda. De bygger ofta på yrken och utbildningar. Därmed skiljer de sig från fackföreningar i snäv mening. Sacoförbunden ägnar sig inte bara åt lön, arbetsmiljö och anställning/upsägning, utan är också naturliga fora för den professionella diskussionen inom yrket och området. På så vis ger medlemskapet ett stöd åt medlemmens utveckling i yrket, som är minst lika viktig för cheferna som för andra medlemmar.

Litteratur

- Birch Sørensen Peter (2010)** "*Swedish Tax Policy: Recent Trends and Future Challenges*", Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (ESO) 2010:4
- Coase, R. (1937)** "*Varför finns det företag?*" i *Företaget, marknaden och lagarna*, Ratio, Stockholm 1992
- Glete Jan (1999)** "*Direktörernas revolution och ägarnas kontrarevolution*" i Lindgren och Olsson, Bevara och beforska. Festskrift till Gert Nylander den 15 april 1999, Institutet för Ekonomisk Historisk Forskning
- Granqvist Lena och Regnér Håkan (2008)** "*Lön*", SNS
- Ilmarinen Juhani (1999)** "*Ageing workers in Europe – Status and promotion of work ability, employability and employment*", Finnish Institute of Occupational Health
- Wetterberg Gunnar (2003)** "*Axel Oxenstierna – Furstespegel för 2000-talet*", Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi (ESO) Ds 2003:1
- Wetterberg Gunnar (2009)** "*Pengarna och makten. Riksbankens historia*", Sveriges Riksbank/Atlantis
- Wetterberg Gunnar (2010)** "*Axel Oxenstierna – makten och klokskapen*", Atlantis
- Österberg Eva (1993)** "*Vardagens sträva samförstånd*", Broberg Gunnar, Wikander Ulla och Åmark Klas (red.), Tänka, tycka, tro. Svensk historia underifrån, Ordfront

Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 22 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkesstolthet. Totalt är 630 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.

