

BO PERSSON

# INCITAMENT- LÖNER

Lönepolitik

Arbetsmotivation

Produktivitet

SNS FÖRLAG





INCITAMENT-  
LÖNER



BO PERSSON

# INCITAMENT- LÖNER

*Lönepolitik*

*Arbetsmotivation*

*Produktivitet*

SNS FÖRLAG

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
Tel 08-453 99 50

*Incitamentlöner*

Bo Persson  
1:a upplagan  
1:a tryckningen

© 1994 Bo Persson och SNS Förlag

*Illustrationer och dagsverser:* Fibben Hald och Caj Lundgren

*Omslag:* Rickard Frölich

*Sättning:* Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad

*Tryck:* Norstedts Tryckeri, Stockholm 1994

ISBN 91-7150-526-1

---

# Innehåll

Förord 7

Exemplet Alpha 12

Inledning 15

## *I. Lönepolitik och arbetsmotivation 19*

1. Lönepolitik. Arbetsmotivation 21

2. Anställningens utbyten 34

3. Den produktiva lönen 48

4. Den rättvisa lönen 63

5. För och emot regleringar 75

6. Centralistisk lönepolitik 84

7. Lönepolitik för Alpha 108

## *II. Företagets lönesystem 115*

8. Incitamentlönelogik 116

9. Förändringsprocessen 134

10. Kompetenslön och insatslön 143

11. Lönesystem för Alpha 164

## *III. Lönedebatt 175*

12. Lönebildning 177

13. Arbetslöshet 197

14. Kvinnlöner 217

15. Ledningens lön 227

16. Offentliganställdas löner 233

17. Skatter och löner 240

18. Avslutande reflexioner 248

Bilaga – Arbetsmotivation: psykologiska drivkrafter och förnuftiga val 253

Litteratur 269

Sakregister 278

Personregister 285



---

# Förord

I boken *Västerlandets uppgång* beskriver ekonomhistorikerna Douglass North och R P Thomas det stationära samhället. Den mest utmärkande egenskapen hos det stationära tillståndet är att det inte ger tillräckliga incitament för enskilda att ägna sig åt sådana aktiviteter som leder till ekonomisk tillväxt.

Ekonomisk tillväxt innebär att per capita-inkomsten, eller med andra ord värdet av per capita-produktionen, växer. Eftersom det stationära tillståndet för de flesta framstår som en mardröm, har mycken tankemöda under tidernas lopp ägnats åt att försöka förklara hur det uppstår och hur det kan undvikas. Enligt Malthus var strävan efter förbättring ingen lösning, eftersom varje förbättring av levnadsvillkoren – ökning av per capita-inkomsten – skulle medföra en befolkningstillväxt som snabbt skulle återställa den stationära ordningen. Det är tveksamt om han själv trodde på sitt recept för att undvika en sådan utveckling; frivillig avhållsamhet i syfte att begränsa barnafödandet.

Tanken att ekonomisk tillväxt förklaras av individuella incitament är tämligen ny i ekonomisk-historisk forskning. Tidigare har ekonomhistorikerna intresserat sig mest för teknologiska förändringar; "Europas ekonomiska historia har den industriella revolutionen som sitt nav." Senare har ekonomerna kommit att betona investeringar i det mänskliga kapitalet som den huvudsakliga källan till tillväxt. Minskande transaktionskostnader, stordriftsfördelar och entre-

prenörsinsatser har också framhållits som tillväxtskapande. Om dessa alternativförklaringar skriver North & Thomas: "... finns det en tydlig lucka i förklaringen. Vi saknar fortfarande svar på frågan: Om allt som krävs för ekonomisk tillväxt är investeringar och innovationer, varför har en del samhällen inte uppnått detta eftersträvansvärda resultat? ... De faktorer vi har räknat upp (innovationer, stordriftsfördelar, utbildning, kapitalackumulation osv) är inte orsaker till tillväxten; de *är* själva tillväxten. ... Tillväxt inträffar helt enkelt inte om inte den existerande ekonomiska organisationen är effektiv. *Individerna måste genom incitament lockas att utföra samhällligt önskvärda handlingar.*"

"Effektiv ekonomisk organisation" utmärks således av att den innehåller incitament som styr mot samhällligt önskvärda handlingar. Incitament betyder i sammanhanget att äganderätten till det värde som de önskvärda handlingarna producerar i tillräcklig omfattning tillfaller den handlande.

Ställda mot kriteriet "effektiv ekonomisk organisation" är de flesta löner i Sverige inte effektiva. Svenska löner innehåller alltför svaga incitament för arbetsinsatser och kompetensutveckling. Den anställda har oftast ingen anledning att hysa något hopp om att genom egna insatser kunna förbättra sin situation med den centralistiska lönepolitik och politiska omfördelningsambition som nu är rådande.

Löneexperter talar om lönebildning och om lönesättning. Lönebildningen formar de principer, den lönepolitik, som styr utformningen av lönerutiner och lönesystem och därmed lönesättningen. I Sverige har vi en kraftigt centralistisk lönebildning. Detta är en bok om företagsförlagd lönebildning i konkurrens med centralistisk lönebildning.

Lönepolitiken kan liknas vid konstruktionsritningarna till ett hus. Lönesystemet är den färdiga byggnaden. Vid sammansättningen av huset finns ett avsevärt antal byggelement att välja bland. Att skapa en genomtänkt lönepolitik för företaget innebär att överväga och ta ställning till många alternativ. Ett syfte med denna skrift är att redovisa och diskutera de valmöjligheter som finns.

Den författare till en bok där i titeln ingår orden incitamentlöner, lönepolitik, arbetsmotivation och produktivitet är

knappast tänkbar som inte har anledning att be om ursäkt för ignorans. Okunskapen förklaras av två omständigheter. Dels hör orden hemma i ett antal discipliner med skilda traditioner. Dels är den empiriska forskning som avser motivationsfrågor inom flera av berörda akademiska ämnesområden – filosofi, motivationspsykologi, inlärningspsykologi, sociologi, socialpsykologi, juridik och ekonomi, för att nämna de viktigaste – mycket omfattande.

Huvudrubriken ”Incitamentlöner” hade kunnat bytas mot den kanske mer anslående titeln ”Företagets lönestrategier” eller på engelska ”Strategic pay”. Boken kan därför inordnas under gruppen managementlitteratur. Bokens valda inriktning begränsar utrymmet för framställningen. Den får inte bli alltför omständlig. Det har varit besvärligt men nödvändigt att sortera bort allt det som inte oundgängligen hör till saken; att skildra en för företaget förnuftig övergång från centraliserade löner till produktiva incitamentlöner. Risken för att experter på de skilda delområden som jag behandlar i boken ska anse framställningen som ytlig, går inte att undvika.

Lönens betydelse varierar beroende på utsiktspunkt. Från en överordnad position är intresset fokuserat på det samhällsekonomiska löneutrymmet och konsumtionens fördelning. Dessa löneaspekter intresserar politiker, organisationsföreträdare och ekonomer som uppfattar sig ha ansvar för samhällsutvecklingen i stort, arbetslösheten, penningvärdets stabilitet och den allmänna välfärden. Betydelsen av incitamentlön inses emellertid tydligast från en mer företagsnära, företagsekonomisk utsiktspunkt. Angelägenheten av incitamentlöner ska redan här antydast. Den avgörs av konkurrensuppfattning och av den vikt man tillmäter kompetensen som konkurrensmedel. Anser man att den intressanta egenskapen hos företagen är att de är olika, och att skillnaderna i egenskaper hos de anställda är intressantare än likheterna, och att inläring är möjlig och önskvärd, så indikerar detta beredskap för en incitamentlönepolitik.

Få ekonomer torde hysa tvivel om att lönen kan fungera som incitament för arbete. Sådant tvivel är emellertid allmänt utbrett bland beteendevetare. Incitamentlönen som

illusion förklaras av de förhandenvarande psykologiska och sociologiska föreställningsvärldarna där lönen som motivationsfaktor inte riktigt passar in. Den företagsanknutna incitamentlönepolitiken avspeglar därför snarare en företagskonoms motivationsuppfattning än en nationalekonoms eller motivationspsykologs. Därmed inte sagt att ekonomen bör bortse från beteendevetenskaplig kunskap. En effektiv incitamentlönepolitik måste beakta ett antal restriktioner av beteendevetenskaplig natur.

Lön är inkomst av och utgift för anställning. Men i stället för anställning använder man ofta ordet arbete. Så när det här i fortsättningen talas om lönen som incitament för arbete avses, beroende på sammanhanget, hur lönen påverkar besluten att ta anställning och att engagera sig i det arbete som anställningen erbjuder.

Incitament påverkar alltså individens val i dessa situationer. Det finns givetvis andra incitament för anställning och arbete än lön. Så en intressant fråga blir vilken konkurrens lönen har som incitament för anställning och arbete i anställningen, om man ställer krav på att incitamenten ska gå att administrera och vara socialt godtagbara.

Den fackliga sidans motstånd mot att acceptera företagsbestämda löner är förståelig som uttryck för en misstanke om ökande godtycke och enskilda arbetsgivares oacceptabla utnyttjande av sin, i ett läge med utbredd arbetslöshet, starka position. Tanken att arbetsgivare ohemult skulle utnyttja anställdas beroendeställning är inte orealistisk, så länge man i företagen inte från ledningens sida redovisat den lönepolitik som man avser följa, i ett läge där den centraliserade lönebildningen har övergetts. En acceptans för företagsbestämda löner kräver genomtänkta, företagsspecifika lönepolicies. Arbetet med detta kommer att ta tid och kosta pengar. Och ju snabbare det startar, desto bättre.

Det svenska arbetslivet är hårt reglerat, kartelliserat och avtalsmässigt uppbundet. Finns det ändå handlingsutrymme för det enskilda företaget på löneområdet? Är det mödan värt att satsa på en kostsam utveckling av en egen incitamentlönepolitik? Detta är en empirisk fråga. Man får inte veta svaret innan man har försökt. Min prognos är därför att

de lönemässiga låsningarna i Sverige kommer att brytas upp av enskilda företag som med sina exempel visar på vad som står att vinna med att ta egna grepp.

Om lönen är medlet och arbete målet, visar det sig vid närmare eftertanke att i begreppet lön ingår inte ett, utan flera medel. Och arbete sönderfaller i ett antal komponenter. När hänsyn tas till företagsspecifika omständigheter kommer ett otal varianter och kombinationer av arbete och lön att kunna urskiljas. Ett medel som fungerar väl i förhållande till en målkomponent är otjänligt för en annan. Förmågan att använda rätt löne-medel till de olika arbetskomponenterna avgör incitamentlönernas effektivitet. Det är min förhoppning att denna bok ska öka förståelsen för dessa mål-medelkopplingar och stimulera till användning av förståelsen i praktisk handling.

Det kan upplysas att jag har skrivit den här boken utan finansiellt stöd från något håll.

Angående objektiviteten styrs framställningen i boken genomgående av den orsak-verkan-uppfattning som North & Thomas ger uttryck för, nämligen att ekonomisk tillväxt förutsätter att individer kan förvänta sig tillräckliga materiella incitament för önskvärda handlingar.

Den värdering som fungerat som ledstjärna och stimulans för mig under arbetet med den här boken ligger i visionen om dynamisk välfärd. Det vill säga att man inte bör ta ifrån människorna hoppet om att genom egna insatser kunna förbättra sin materiella situation. Vad beträffar anställda bör man därför söka konstruera lönesystem så att detta hopp har en realistisk möjlighet att förverkligas för så många som möjligt.

---

# *Exemplet Alpha*

Företaget Alpha har valts som genomgående exempel för att konkretisera resonemangen om lönepolitik och lönesystem. Alphas incitamentlönepolitik presenteras i kapitel 7. Förslag till lämpliga löneincitament för Alphas skilda kategorier av anställda ges i kapitel 11.

Alpha har cirka etthundra anställda i Sverige samt två anställda i Tyskland. Företaget är höglönsamt och i snabb tillväxt. Produkterna säljs via agenter i samtliga världsdelar till slutkunder som är företag. Runt 95 procent av omsättningen är export. Man är mycket försiktig med att öka den anställda personalen. Därför läggs tillverkningen av de i produkterna ingående komponenterna ut på underleverantörer. Och därför använder man sig av agenter och distributörer på försäljningssidan, även på relativt koncentrerade marknader som den svenska, där egen försäljningspersonal kunde vara motiverad.

Alphas produkter är tekniskt avancerade och bygger på ett egenutvecklat, men nyligen utgången patent. Produkternas användningsområden är många och stora. Det är därför svårt att beräkna såväl Alphas aktuella marknadsandelar som marknadspotential. Emellertid, inom Alpha förberedde man sig noggrant inför förlusten av det konkurrensskydd som det utgånga patentet innebar. Så man har utvecklat och lanserat en helt ny produktgeneration och lagt ned stora ansträngningar på marknadsbearbetning, inklusive en systematiserad utbildning av distributörernas personal. Dessa

satsningar har belönats med en för ledningen förvånande framgång. Förutom på orderingången, märks framgången i att man på kort tid fått uppköpserbjudanden från olika håll i världen. Alphas skydd mot konkurrens har snarare stärkts än försvagats efter det att patentet löpt ut. Numera består skyddet inte av statliga privilegier utan i den kompetens som det innebär att tekniskt sett ligga före konkurrenterna samt i erfarenhetsbanken vad gäller produkternas dokumenterade tillämpningsmöjligheter hos olika typer av kunder.

Företaget är entreprenörs- och ägarstyrt. Ledningen är synnerligen konservativ vad innebär skuldsättning och mycket riskmedveten i övrigt. Ledstjärnan är och har varit att bibehålla kontrollen över företaget genom fortlöpande konsolidering.

Inställningen till personalen har en dragning åt det paternalistiska hållet. Personalens känsla av familjetillhörighet med företaget stimuleras på olika sätt. Varken företaget Alpha eller dess personal är såvitt bekant organisationsanknutna. I företaget görs ingen uppdelning i arbetare och tjänstemän, utan de anställda betraktas som "medarbetare". Rent praktiskt innebär emellertid detta att man jämför sig med förhållandena för svenska industritjänstemän. Dock försöker man inom Alpha tona ned betydelsen av befattning. De anställda har arbetsuppgifter, inte befattningar. Ledningen brukar informera nyanställda om arbetsuppgifterna med tillägget "och vi väntar oss att du för övrigt hjälper till där det behövs". Personalomsättningen i Alpha har alltid varit mycket låg. Frånvaroproblemen har varit små.

Kort sammanfattat har policyn i Alpha varit att betala försiktiga löner. Det vill säga att man utgått från befattningsnomenklatur för tjänstemän, BNT, samt lönestatistik men också tagit hänsyn till de geografiskt lokala löneförhållandena. Individuella lönepåslag har hållits tillbaka av rädsla för att den som gjort sig förtjänt av löneförhöjning inte i framtiden kommer att kunna leva upp till det som nu skulle motivera påslaget. Företagsledningen har emellertid inget principiellt emot att belöna goda bidrag efter förtjänst. Resultatet av den försiktiga lönepolicyn är att lönestrukturen i företaget är tämligen sammanpressad och i stor ut-

sträckning relaterad till anställningstid.

En ny lönepolitik i Alpha har aktualiserats främst av ledningens allt starkare insikt om det önskade i att lönerna inte tillräckligt avspeglar de anställdas bidrag till företagets framgångar. En anställd kan vara dubbelt så produktiv som en annan anställd utan att det märks på lönen. Nuvarande lönepolicy ("marknadslön med spets") ger inte ledning för att motivera arbetsinsatser och nyttig förkovran. Kanske också en förväntad expansion på personalsidan har bidragit till att aktualisera ny lönepolicy. Ledningen har nämligen hittills genom sin nära kontakt med alla anställda i viss mån kunnat byta ut löner mot personliga gratifikationer. Detta blir svårt om företaget växer snabbt.

Sammanfattningsvis har företaget nu en paternalistisk, BNT-relaterad lönepolitik som allt sämre kommer att passa företagets verksamhetsinriktning och eftersträfvade särprägel.

---

# Inledning

## Premisser

Den här skriften bygger på två premisser. Den första premissen är att det är möjligt att urskilja en sådan systematik i sambanden lönepolitik–incitament för arbete–produktivitet, som gör att man kan bedöma en lönepolitik som bra eller dålig. En dålig lönepolitik medför att utbytena av anställningen blir dåliga, både för den som säljer och för den som köper arbete. Dåligt utbyte av anställningen för den anställde betyder låg lön *och* ringa eller inget realistiskt hopp om förbättring, i synnerhet det senare. För företaget yttrar sig det dåliga utbytet i sjunkande lönsamhet och försämrad konkurrenskraft. För den nationella ekonomin visar sig det dåliga utbytet i svag tillväxt, arbetslöshet och inflation.

Den andra premissen utgår från att det i ett givet läge råder en viss balans mellan central och lokal lönepolitik. Denna balans eller obalans förändras på så vis att centraliseringsprocessen sker med automatik, medan decentraliseringen kräver aktiva åtgärder från det enskilda företags sida. Man ska inte vänta sig att de centrala instanserna decentraliserar lönerna åt företagen.

## Problemet

Ett svenskt företag saknar som regel en egen genomtänkt politik för produktiva löner – en incitamentlönepolitik. Därför blir anställningens utbyten sämre än nödvändigt. Och därför blir det centralistiska inflytandet över anställdas löner i svenska företag alltför stort.

## Bokens syfte och disposition

Syftet med den här boken är att peka ut en lönepolitisk väg för det enskilda företaget samt att beskriva arten av de hinder som reser sig på vägen mot målet fungerande incitamentlöner. Lönepolitik används här för att det är ett svenskt ord. Det engelska ordet policy är mer adekvat. Alltnog, lönepolitik är de regler, föreställningar, idéer, tankar, självklarheter, etc och den tradition som systematiskt styr lönesättningen.

Det första hindret som uppenbarar sig för planerna på incitamentlöner i det enskilda företaget är den utbredda föreställningen att lönen inte har så mycket att betyda för den anställdes arbetsmotivation. Denna invändning behandlas i kapitel 1 och i bilagan "Arbetsmotivation: psykologiska drivkrafter och förnuftiga val".

Det andra hindret består i att de som kan förväntas arbeta med utformningen av lönepolitiken i företaget har olika uppfattningar om innebörden av anställning. Exempel på en uppfattning som leder fullständigt fel är att betrakta anställningen som en kamp mellan den som köper och den som säljer arbete; som ett nollsummespel där den enes vinst är den andres förlust. Anställning och anställningens utbyten diskuteras i kapitel 2.

Ett tredje hinder för incitamentlöner består däri att man uppfattar de anställda som homogena och utbytbara delar av "arbetskraften" och att förändring av företaget och dess anställda i riktning mot särprägel inte är angelägen. Detta behandlas i kapitel 3.

Föreställningarna om att löneskillnader är orättvisa, re-

spektive att lönerättvisa är möjlig att uppnå, utgör stora hinder för incitamentlöner. Men det finns inte en, utan många lönerättvisor. I kapitel 4 införs begreppet ”socialt godtagbara löneskillnader” som används som kriterium för val ur rättvisesortimentet. En lönerättvisa kan vara produktiv eller improduktiv. Den improduktiva lönerättvisan ger improduktiva relativlöner.

I en politisk demokrati med fri opinionsbildning finns starka krav på att beslut, vars konsekvenser berör andra än beslutsfattarna själva, legitimeras med förnuftsargument. Detta gäller även för centralistisk lönepolitik. I kapitlet 5 och 6 redogörs för de legitimitetsgrunder som går att urskilja för en centralistisk lönebildning av svensk modell. Man får nämligen inte glömma att centralistisk lönepolitik konkurrerar med företagets lönepolitik som styrande för lönesättningen. De två kapitlen ska således ses som en form av konkurrensanalys.

I kapitel 7 ges förslag till lönepolitik för Alpha. Förslaget ska betraktas som sammanfattning av framställningen i de sex föregående kapitlen.

Den pedagogiska strategi som boken ger uttryck för är att läsaren ska föras genom en lönepolitisk labyrint. En röd tråd som visar den rätta vägen genom labyrinten är exemplet Alpha. Läsaren ska ledas fram mot mycket handfasta slutsatser i form av val av lämpliga löneincitament för Alphas anställda. Målet nås i kapitel 11. Mellan förslaget till lönepolitik för Alpha i kapitel 7 och förslaget till lönesystem i kapitel 11 ligger en diskussion i kapitlen 8–10 om val av lämpliga löneincitament för olika ändamål samt rekommendationer beträffande förändringsprocessen i företaget i riktning mot incitamentlöner.

För att ge läsaren perspektiv på det föregående, skildras i bokens tredje avdelning den allmänna lönedebatten som den förs på tidningarnas ledar- och debattsidor. Debattinläggen har valts med hänsyn till deras relevans för lönen som incitament. Och mina förklaringar och kommentarer ska tolkas som uttryck för den föreställningsram som bokens två första avdelningar har presenterat.

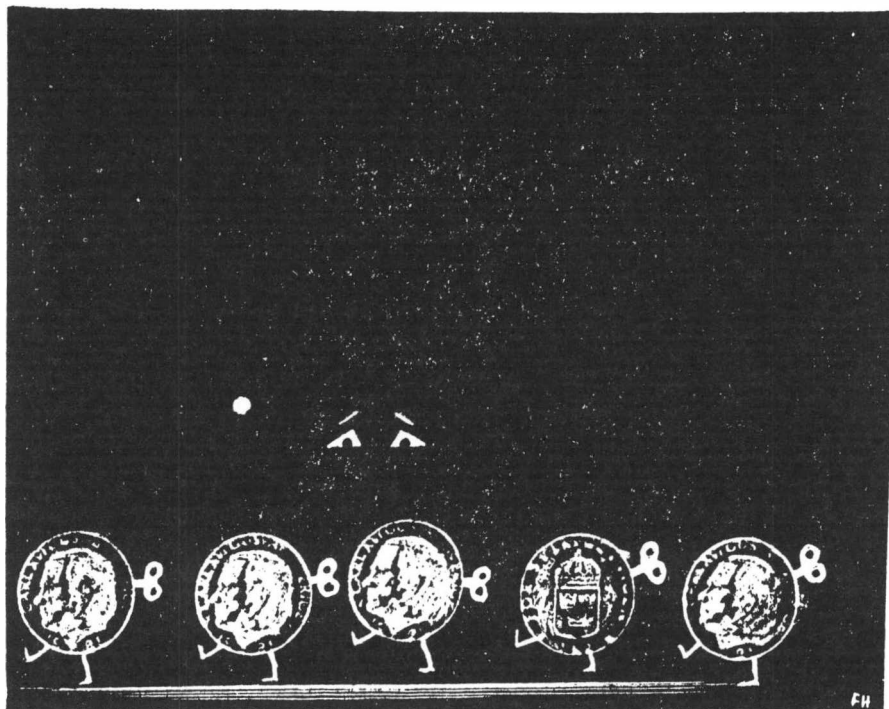


# I. Lönepolitik och arbetsmotivation

## Incitamentlöner kontra privilegielöner, slentrianlöner, omfördelningslöner, centraliserade löner

Det har blivit vanligt att förklara folks bristande benägenhet att spara, starta företag, utbilda sig, flytta etc, med att incitamenten är för svaga. Analogt beror en iakttagen stagnation inom ekonomin på svaga incitament för arbete och nyttig förkovran. Det kan då synas förvånande att man i svenska företag inte har intresserat sig mer för lönen som incitament för arbete. En förklaring är att centraliseringen av svensk lönebildning och lönesättning gjort lönefrågorna till ett oprioriterat område inom företagen. En kompletterande förklaring är att lönen som motivationsfaktor inom betegendevetenskaperna inte passar in i gängse använda förklarings schemata samt att löneincitamentet som företagsadministrativt styrmedel ägnats blott obetydligt intresse inom den ekonomiska forskningen. Svenska företag har alltså föga systematisk vägledning i praktik och existerande teoribildning för en egen lönepolitik.

Fungerar svenska löner tillfredsställande som incitament i arbetslivet? Svaret är nej. De verkar blott i ringa utsträckning motiverande vad gäller tillgänglighet, arbetsinsatser och förkovran. Lönen har alltmer kommit att betraktas som en rättighet för befattningshavare och för sådana som har anställning samt som ett instrument att skapa jämlikhet bland dessa. För att kunna använda lönen som incitament för arbete krävs svar på frågor om anställningens ömsesidiga önskvärda utbyten: en företagsanpassad lönepolitik.



## NÅGOT OM OSS

I dagens Sverige handlar allt om pengar  
och livet står på ekonomisk fot.  
Där betar själen blott på klöverns ängar  
och läskar sig med blod och våld och hot.  
Bland Mammons trälar och bland Krösus drängar  
ter sig den vise som en idiot.  
Hur skönt är ej det kollektiv vi bildar  
av arma rika smarta dumma vildar.

KAJENN

---

# 1. *Lönepolitik.*

## *Arbetsmotivation*

Lönepolitiken, som den anställde uppfattar den, styr hans eller hennes förväntningar på framtida löneutveckling. Dessa förväntningar fungerar mer eller mindre motiverande för arbete.

### Lönepolitik

Köp och försäljning av arbete sker i olika former, till exempel anställning. Anställningens syfte är fortlöpande utbyte för köpare och säljare. Lönepolitik yttrar sig i systematisk styrning av detta utbyte.

Lönepolitik formas, förutom i företagen också i regering och riksdag, i den statliga administrationen och i organisationskanslierna. Den uppnådda rollfördelningen i ett givet läge mellan dessa instanser är också en yttring av lönepolitik.

Lönepolitik fortlever i form av skriftliga dokument, till exempel lagstiftningen på arbetsrättens område, i Arbetsdomstolens utslag, i avtal mellan organisationerna och i nedskrivna principer för lönesättning i företagen. Minst lika betydelsefull är emellertid den självklarhet som traditionen skänker åt de etablerade formerna, till exempel "den svenska modellen" och "den solidariska lönepolitiken". Vad vi nu ser är att traditionella lönepolitiska självklarheter allt starkare börjar ifrågasättas. Det är då läge för företagen att utforma sina egna, företagsspecifika lönepolicies. En sådan fö-

retagsspecifik lönepolitik kan betraktas som en offert till aspiranter på anställning i företaget. Valfriheten för dessa kommer att öka ju fler företag som skaffar sig en egen lönepolitik.

## Varför motiverar inte lönen anställda till arbete?

Om lönen inte motiverar anställdas tillgänglighet, arbetsinsatser och nyttiga förkovran i jobbet, är anledningen att dessa ting lönemässigt varken ersätts eller belönas tillräckligt och på rätt sätt. Den mest lönebestämmande faktorn för en anställd är befattningen, till vilken inträdesbiljetten är examen från företagsextern skolutbildning. Den som har erövrat en anställning och en befattning har i allmänhet ingen *lönemässig* anledning att arbeta i någon av de tre ovan angivna betydelseerna av ordet arbete.

Utan att gå vidare in på frågan varför, kan vi konstatera att svenska företag i allmänhet inte intresserat sig nämnvärt för lönens motivationspotential. Detta visar sig i att de saknar en genomtänkt egen incitamentlönepolitik. Lönebildningen sker i övervägande omfattning utanför företagen och lönerna sätts sedan slentrianmässigt enligt principen "följa John". Illustrativ är frågespalten i *Dagens Industri* där svar ges på frågor av typen "Jag är trettiofem år gammal och har en befattning X i branschen Y. Vilken lön ska jag ha?".

## Arbete – en fråga om val

Arbete kan betyda åtminstone två ting för den anställde. Det kan beteckna något man har eller något man gör. Arbete som tillgång, respektive aktivitet. Man kan ha ett arbete, en anställning och en befattning i den första betydelsen, men ändå vara arbetslös i den andra betydelsen, arbetslös på jobbet. Och man kan arbeta utan att ha anställning. Oavsett vilken betydelse man väljer att lägga in i ordet arbete, är en intres-

sant fråga för en ekonom vilka de individuellt uppfattade alternativen till arbete är. Vilka är anledningarna till individens val av just arbete i valet mellan arbete och icke-arbete i de fall individen uppfattar icke-arbete som alternativ? Vilka är med andra ord arbetets konkurrenter? Vilka bevekelsegrunder gör att individer väljer just anställning, respektive att arbeta när man är på jobbet? Vilka är motiven för anställning och icke-anställning, för närvaro och frånvaro, för större eller mindre engagemang? För att besvara dessa frågor använder sig ekonomer av begreppet incitament. Principiellt förklaras en individs arbete i samtliga betydelse med att incitamenten för arbete är starkare än incitamenten för icke-arbete. Vad gäller exempelvis anställdas frånvaro, konkurrerar incitamenten för närvaro på jobbet med incitamenten för närvaro på annat håll. Löneincitamentet konkurrerar med exempelvis sjukersättnings- eller föräldrapenningincitamenten. Ökad närvaro förklaras då såväl med att incitamenten för närvaro har stärkts som med att incitamenten för frånvaro har försvagats.

## Varför arbetar Du inte mer?

Det kan finnas många svar på frågan "Varför arbetar du inte mer?", till exempel: 1. "Jag är lat" och 2. "Det lönar sig inte". Det första svaret hänvisar till karaktärsegenskapen lathet. Det andra svaret redovisar en jämförelse, där lönsamheten faller utslaget. Även lata personer kan emellertid se skäl att arbeta mer. Och personlighetsmässigt ambitiösa personer kan undvika arbete om skälen därtill inte väger tillräckligt tungt.

Att betrakta en effekt som föregången av antingen en naturvetenskapligt kausal orsak eller en intentional anledning har praktiska konsekvenser inom arbetslivet. Till exempel har antalet skadefall inom sjuk- och arbetsskadesystemen ökat mycket kraftigt under senare år i Sverige och utgör nu ett stort problem. Om man väljer att se på denna utveckling som *orsakad* av försämringar i den fysiska arbetsmiljön, så kommer åtgärder att riktas mot förbättring av arbetsmiljön.

Alternativt kan det emellertid vara fråga om att anställda och arbetsgivare anser det förmånligare med sjukpensionering än fortsatt anställning. Betraktad på det senare viset är problemet *föranlett* av en felaktig incitamentsstruktur.

## Motiv, intention, incitament

Ordet motiv härleds ur det latinska movere; att sätta i rörelse. Det översätts till svenska med "bevekelsegrund", "skäl", "anledning". I dessa betydelser är motiv synonymt med intention; "avsikt", "syfte". Ordet motivation i beteendevetenskaplig motivationsforskning anspelar emellertid inte på motiv i betydelsen avsikt eller syfte. Här ser man i stället beteendet som kausalt förklarat av instinkter, drifter, behov, roller, normer, etc.

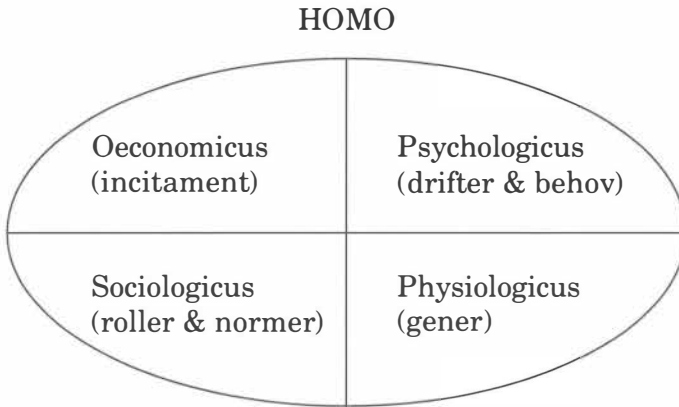
Om en ekonom vill motivera en person, så är siktet inställt på att stärka dennes skäl att välja den önskvärda aktiviteten i jämförelse med att göra annat, inte att ändra på normerna, drifterna och behoven. Medlet för detta brukar man kalla incitament. Det är då lämpligt att se den arv- och miljöformade personligheten som given eller bara mycket långsamt föränderlig. Verksamma incitament måste riktas mot människan som hon är. Gäller det anställdas arbete i snävt målinriktad, samordnad, instrumentell verksamhet, det vill säga i företag, så är även utrymmet för anpassning av miljön till de anställdas skiftande drifter och behov snävt begränsat. Teknologi och marknadskonkurrens sätter gränserna – snävare ju mindre framgångsrikt särpräglat företaget är. Företag som är duktigare än sina medtävlare i att producera kundnytta har alltså större möjligheter, inte bara att betala bättre löner. Verksamheten där är också mera möjlig att anpassa för de anställdas trivsel.

## Lönen som skäl för arbete

En levande människa är hel och odelbar. Men frågar sig en utomstående betraktare efter orsaker eller efter motivet till

ett observerat beteende, så är det lämpligt att klyva henne i fyra bitar med hänsyn till det svar som efterfrågas. Uppdelningen illustreras av figur 1:1.

Figur 1:1 Möjliga förklaringar till ett observerat uppförande



Ett visst uppförande kan antingen förklaras ekonomiskt eller psykologiskt eller sociologiskt eller fysiologiskt. Men det är överambitiöst att söka ge *allt* uppförande exempelvis en ekonomisk förklaring. I den här skriften är intresset fokuserat på de aspekter av mänskligt agerande i rollen som anställd som det förefaller rimligt att förklara med ekonomiska motiv. För den ekonomiska, väljande människan ses då lönen som huvudskäl för anställning och arbetet i anställningen. En motiverande lön innehåller de incitament (ersättningar och belöningar) som är socialt acceptabla i det utbytesförhållande som en anställning innebär (se kapitel 4, "Den rättvisa lönen"). Som mindre intressant betraktas lönen i betydelsen använda betalningsmedel: pengar, förmåner, fördelar. Löneincitament måste emellertid alltid översättas i socialt godtagbara betalningar.

## Motivation som ett psykologiskt begrepp

Psykologen McClelland (1953) urskiljer "the achievement motive" eller "drive". Driftutlevelsen "achievement" förklaras av orsaken "drive". Driften betingar beteendet. Den ekonomiska motivationsforskningen intresserar sig däremot för beslutet, inte driften att arbeta. Även achievers hamnar nämligen i valsituationer där utfallet av jämförelser förklaras av instrumentellt förnuftiga överväganden. Ekonomen frågar således inte efter vilka drifter och behov som eventuellt har förelegat, utan efter den handlandes skäl för handlingen i valet mellan att göra något och inte göra något eller göra något annat. Incitamentlönen betraktar ekonomen följaktligen som ett motiv för den anställdes tillgänglighet, arbetsinsatser och förkovran. Administrerade incitament används för att systematiskt motivera önskvärda aktiviteter i organiserad, samordnad och instrumentell verksamhet. Till skillnad från drifter och behov är lönen till yttermera visso ett administrerbart incitament.

Dokumenterad motivationsforskning är omfattande och svåröverskådlig. Merparten av arbetena har psykologisk inriktning. Den empiriska forskningen om arbetsmotivation har företrädesvis rört förhållanden i USA för lågstatus- och låglönegrupper.

Styrande för beteendevetenskaplig motivationsforskning är den vikt man tillmäter så kallade grundläggande och förvärvade drifter och behov samt personlighetsmässiga störningar och blockeringar. Människan ses som belastad med dessa egenskaper. Driftutlevelse och behovstillfredsställelse är därför de centrala begreppen i denna forskning, som inom psykologin associeras med kända namn såsom Araham Maslow och Sigmund Freud. Människan är instängd i sina drifters och behovs fängelse.

Behavioristisk inlärningsteori står för ett annat psykologiskt tänkande som förenklat kan sammanfattas i satsen "belönat beteende repeteras". Här ses människan vid födseln som en "tabula rasa". Enligt denna psykologi antas individen reagera på stimuli som kommer i dess väg (den beter sig). Belönande beteendesituationer verkar attraherande. Därför

kommer den relativa frekvensen av icke-belönande beteenden att avta. Det oskrivna bladet fylls efter hand med text. De upprepade beteendena präglar individen och gör framtida beteende förutsägbart.

Den sociologiska infallsvinkeln bygger på premissen att roller och socialt inpräglade normer och gruppträck styr individens beteende. "Det är samhällets fel." Sociologisk motivationsforskning skall emellertid inte närmare beröras här.

Till beteendevetenskaplig motivationsforskning räknas även arbeten som utförts inom de socialpsykologiska och kulturantropologiska disciplinerna.

Ett genomfört fall av integration av empirisk och annan beteendevetenskaplig motivationsforskning med det ekonomiska tänkandet representerar boken *Organizations* (1957) av James March och Herbert Simon. Olika typer av beslut används där för att klassificera den beteendevetenskapliga forskningen. Indelningsgrunderna utgörs av begreppen "the decision to participate", respektive "the decision to produce".

Bilagan "Arbetsmotivation: psykologiska drivkrafter och förnuftiga val" innehåller mer för den som är intresserad av skillnaderna i motivationsuppfattning mellan ekonomer, psykologer och sociologer.

## Den ekonomiska grundmodellen: den väljande människan

Tyngdpunkten i en ekonoms sätt att närma sig problem som avser motivation skiljer sig, som berörts, från psykologens och sociologens. Oavsett den psykologiskt och sociologiskt förklarade personlighetsstrukturen samt diverse sociala lösningar, har de flesta människor i många situationer möjlighet att jämföra uppenbarade alternativ med status quo och välja det subjektivt fördelaktigaste. Att *the economic man* jämför och väljer är den ekonomiska grundtanken, fundamentet för ekonomisk teori. Vad gäller motivationen att vara tillgänglig, göra arbetsinsatser samt att förkovra sig i arbetslivet, betraktar således ekonomen detta som resultat av

överväganden. Man kan ha åsikter om detta betraktelsesätt, men den människosyn som kommer till uttryck i ekonomens angreppssätt på motivationsproblemen kan knappast anklagas för nedvärdering eller undervärdering av människan. Humanistisk är ett passande ord för synen på den väljande människan, *Homo oeconomicus*.

Beträffande medverkan och samordning i önskvärd riktning av mänskliga aktiviteter i organisationer, kan man skilja mellan affärsmässiga incitament och andra, icke affärsmässiga stimulanser. Chauvinism och religion är till exempel förskräckande verkningsfulla och sociologiskt förklarade. Psykologin ger också tydliga anvisningar om oacceptabla manipulationsmöjligheter, som spelar på omedvetna instinkter och därmed sätter individens beslutsfattande ur spel. Ett annat, icke-affärsmässigt, medel att åstadkomma medverkan är tvånget, med slaveriet som extrem. I en uttalad och kommunicerad lönepolicy är det i vårt samhälle svårt att tänka sig användning av annat än affärsmässiga incitament.

Begreppet *bounded rationality*, begränsad rationalitet, kan mot bakgrund av det ovan sagda ges en kompletterande innebörd till den informationstekniska som Herbert Simon (1947) ursprungligen avsåg. Man inser lätt att rationaliteten i beslutsfattandet begränsas och störs av varierande psykiska, sociala och fysiologiska inflytanden. Sådana inflytanden kommer i fortsättningen att löpande beröras.

Driftutlevelse och behovstillfredsställelse antas inom motivationspsykologin minska motivationen. Den mätte upphör att motiveras av hungern. Denna tanke om mättnadsprocessernas demotiverande betydelse, spelar stor roll inom den del av ekonomin som kallas välfärdsteori. Man har observerat att individens nytta av den andra grötportionen är lägre än av den första. Detta är en illustration av lagen om avtagande gränsnytta. Kombinerad med Jeremy Bentham's maxim "största möjliga lycka (nytta) åt största möjliga antal" har denna observation lett fram till den välfärdsekonomiska normen om omfördelning. Social välfärdsmaximering talar då för att ta en portion från den som har två portioner gröt och ge till den som ingen har. Ett sådant agerande legitimeras teoretiskt med att nyttovinsten för den grötlöse

är större än nyttoförlusten för den andre.

Observationen att växande mängd av en specifik vara eller nytthet medför mättnad hos individen har generaliserats till att även gälla inkomster. Man antar således att inkomster har avtagande gränsnytta. Och man tycker sig ha funnit att "arbetsutbudets löneelasticitet är låg".

Vi finner alltså att en grundläggande motivationsuppfattning inom ekonomisk välfärdsteori är i det närmaste identisk med tankarna inom berörd motivationspsykologi. Behovens motivationsstyrka avtar när de tillfredsställs. Skillnaden mellan de två områdena består främst däri att ekonomen postulerar att individen kan genomföra meningsfulla val.

Emellertid, idén om inkomstens avtagande gränsnytta strider emot det gamla talessättet "aptiten växer medan man äter". Ambitionerna hos den väljande människan är inte statiska. De växer, krymper och ändrar inriktning beroende på uppenbarade alternativ och tillgängliga resurser. Individens inkomstambition (eftersträfvade resurser) växer med de uppenbarade valmöjligheterna. Den fattige, och från början oambitiöse, finner kanske att han eller hon genom en extra arbetsinsats kan skaffa de extraresurser som betyder att inkomstens marginalnytta i själva verket växer. Utbredningen av det som i ett givet läge av de flesta betraktats som uppnäelig lyx, förklaras av denna hypotes om inkomsternas växande marginalnytta. Det extra utbytet har varit värt mer än marginalkostnaden för den extra uppoffringen. Uppgivenheten i det samhälle där ambitionerna har slutat att växa tycks ge stöd åt hypotesen om inkomsternas avtagande gränsnytta. Men rör det sig inte om en synvilla?

I ett föränderligt samhälle går det inte att göra generellt troligt att nya valmöjligheter skulle ge mindre lycka när de realiseras, och kräva mindre inkomster eller samma inkomster för sitt förverkligande, än gamla valmöjligheter. Det går heller inte att göra generellt troligt att det marginella obehaget av att genom arbete skaffa extra inkomster skulle växa, om arbetet ändrar karaktär. Det stämmer bara för inkomster som emanerar ur muskelkraft. Men för extrainsatser av mental förmåga och engagemang är det nog för de fles-

ta långt kvar till det läge då obehaget börjar öka. Den subjektivt upplevda kostnaden för arbetsinkomstens förvärvande minskar nog, i stället för att öka, med en extrainsats som innebär att arbetet blir intressantare.

## Invändningar mot det ekonomiska angreppssättet

Ekonomer brukar anklagas för ekonomism; att de har ett alltför snävt betraktelsesätt på människan, alternativt vetenskaplig imperialism; att de vill använda ekonomiska förklaringsmodeller i alltför många sammanhang där de inte passar. I meningen snävt betraktelsesätt är i så fall ekonomerna inte unika. Samma anklagelse kan riktas emot företrädare för andra discipliner. Ralf Dahrendorf har till exempel ägnat en bok, *Homo sociologicus* (1959) åt att diskutera den begränsning av betraktelsesättet som den sociologiska logiken med nödvändighet leder fram till. *Homo sociologicus* har en ytterst begränsad valfrihet och kan knappast hållas ansvarig för sina handlingar.

Det är emellertid en missuppfattning att tro att ekonomer med incitament bara avser penningmässigt utbyte. Det väsentliga i den ekonomiska föreställningsvärlden är att individen ser skäl att agera eller inte agera. Att det vid mätningar många gånger är svårt att operationalisera kostnader och intäkter på annat sätt än i pengar är en sak för sig. Problemet att översätta teoretiska begrepp, som till exempel nytta eller lycka, i operationella termer är allmängiltigt. Det viktiga är att inse att den ekonomiska motivationsansatsen bygger, förutom på att individer jämför alternativ, på uppfattningen att incitament är verksamma för valet. Ser man lönen som betalning för utbytet arbete, är det dock svårt att finna bättre betalningsmedel än pengar. Materiell betalning in natura, "förmåner" och "fördelar", är sällan bättre än pengar. Och immateriell betalning, exempelvis uppskattning, arbetstillfredsställelse och kärlek, är inte sådant som arbetsköparen i anställningsförhållandet har kontroll över.

Betraktar man lönen som återföring i en ömsesidig inlärningsprocess, har dessutom pengar en stor fördel i att tas på allvar.

Ekonomer kan emellertid med fog anklagas för onödiga inskränkningar. Så till exempel ser många ekonomer maskning som ett angeläget problem för industrin. Maskning har därför föranlett avsevärda forskningsinsatser. Vid en bestämd tidsinsats betyder maskning att den anställde drar sig undan sin del av ett uttryckligt eller underförstått avtal om intensiteten. Mycket har av denna anledning skrivits om behovet av kontroll. Engagemanget – viljan att använda sitt omdöme – är emellertid svårt att kontrollera och ju större ansträngningar som görs i den riktningen, desto lägre engagemang (Merton, 1940; Selznick, 1949; Gouldner, 1954). Maskning är en adekvat term vad rör föreställningar om normal arbetsinsats och betydelsen av att den anställde gör vad han blir tillsagd. Men i förhållande till omdöme och engagemang förlorar maskningen sin mening. Maskning som begrepp passar bäst in i en tayloristisk föreställningsram som teknologiernas utveckling gör allt svårare att tillämpa.

## Val mellan beteendevetenskapligt och ekonomiskt angreppssätt på praktiska motivationsproblem

Systematisk diagnos av motivationsproblem och därpå byggda åtgärder styrs av teoretiska uppfattningar och begrepp. I en akademisk verksamhet finns alla skäl för teoretisk renodling och uthållighet, men i praktiken är det lämpligt att fråga sig vilken teoretisk inriktning som är bäst lämpad för diagnos och lösande av faktiska motivationsproblem. En som ställt sig den frågan är Charles Murray som i boken *Loosing ground* (1984) visar på tillämpningar av det ekonomiska tänkandet för analys av en hel räckta sociala problemområden. Hans ena slutsats är att ekonomiska incitament är verkningfulla – fattiga, färgade, ensamstående mödrar gör förnuftiga val mellan till buds stående materiella alternativ –

är ett exempel. Att dessa val inte var väntade och önskvärda för konstruktörerna av de sociala program som serverar valmöjligheterna, är en annan sak. Den andra slutsatsen är att den ekonomiska infallsvinkeln är att föredra framför de alternativa infallsvinklar som faktiskt kom till användning vid utformningen av kampen mot fattigdom och utslagning i USA. Föregångsmannen, den som mest systematiskt har applicerat ekonomisk motivationsteori på ett vitt spektrum av mänskliga aktiviteter, är emellertid Gary Becker.

## Två föreställningsvärldar – en illustration

”De vetenskaper, som nationalekonomien direkt tager i sin tjänst, äro sålunda statistiken, historien och matematiken. Speciellt lifligt är sambandet med psykologien” (Nordisk Familjebok, 1913, band 19, sp 509). Som ovan antytts och nedan ska illustreras, är den sista delen av citatet inte längre sann. Tabell 1:1 visar antalet gemensamma referenser hos Eliasson, G, (1992): *Arbetet – dess betydelse, dess innehåll, dess kvalitet och dess ersättning* och Lawler E E, (1990): *Strategic pay – aligning organizational strategies and pay systems*.

Tabell 1:1 Två idévärldar – några mått på ömsesidig ignorans

	Antal ref	Auto	Sv titlar
Lawler	104	18	0
Eliasson	430	30	50
Summa	534	48	50
Gem ref	1		

De två författarna ger sammanlagt 436 referenser till andra författare än sig själva, skrivna på annat språk än svenska. Av dessa är en gemensam. Resultatet blir detsamma om man bara registrerar författarnamnen. Den gemensamma referensen är Johnston & Packer, (1987): *Workforce 2000*. San-

nolikheten för att slumpen förklarar skillnaden i materialet är inte stor, även med hänsyn tagen till att Eliasson synes behandla ett vidare område än Lawler. Båda författarna är mycket seniora forskare. Men Lawlers ämnesmässiga bakgrund är psykologi, Eliassons nationalekonomi.

Jämför man referenserna (268 st) i Schou, (1991): *Arbetsmotivation* med Eliassons referenser, finner man att även där är blott en referens gemensam, nämligen Baker & Jensen & Murphy, (1988): "Compensation and incentives".

Schou är utbildad psykolog och disputerade 1991 med avhandlingen *Arbetsmotivation* på Handelshögskolan i Stockholm inom ämnesområdet organisation. Schou har sju referenser plus fem av Lawlers autoreferenser gemensamma med Lawler. Dessutom förekommer fyra ytterligare gemensamma författarnamn i dessa båda litteraturförteckningar.

Det förefaller alltså finnas minst två separerade idévärldar, en ekonomisk och en beteendevetenskaplig.

---

## 2. *Anställningens utbyten*

Kapitalismens förmåga att rationellt organisera fria män och kvinnor i instrumentella verksamheter såg Max Weber som den främsta förklaringen till Västerlandets försteg inom kultur, ekonomi, vetenskap och religion. När han skrev detta, i början av vårt århundrade, var denna rationella organisation av fri arbetskraft unik för de kulturellt, ekonomiskt etc. utvecklade länderna. Vad han syftade på med "rationell organisation av fri arbetskraft" var anställningsinstitutionen. Organisation som bygger på välgörenhet, tvång eller manipulation är inte rationell. Anställning innebär att någon, arbetsgivaren, frivilligt anställer, och någon annan, den anställde, frivilligt tar anställning. Detta innebär då att allt som rör anställningen kan betraktas från två sidor – arbetsgivarens och den anställdes. Vardera parten går in i anställningen med förväntningen att den ska ge ett utbyte som annars inte hade uppstått. Materialiseras inte detta utbyte för endera eller båda parter, så har anställningsavtalets grundförutsättning försvunnit. Insikten om detta dämpar frestelsen att dra ensidiga fördelar ur anställningen. Strävan från parterna bör vara att anställningen konstrueras så att den ena partens utbyte görs beroende av den andra partens utbyte. I så fall kommer man i eget intresse söka öka den andra partens utbyte. Att förmedla en insikt om detta är incitamentlönepolitikens kanske främsta uppgift.

## Varaktigt kontraktsförhållande

En anställning innebär ett varaktigt kontraktsförhållande mellan två parter. Alternativ till anställning är tillfällig inhyrning av konsulter, entreprenörer, daglönare. Varför väljer parterna anställningsformen för sina mellanhavanden? Den generella anledningen för båda är att anställningen förväntas medföra ett bättre utbyte än alternativa relationsformer.

Sett ur företagets synvinkel finns specifika skäl att anställa. Dessa skäl relaterar sig till orden transaktions-/kontraktskostnader och investering i kompetensuppbyggnad. Existensen av företag, i betydelsen varaktiga strukturer, i en marknadsekonomi, har förklarats med kontraktskostnader. Företagen offerar den flexibilitet som kortsiktiga avtal ger, eftersom inflexibiliteten i varaktiga avtal uppvägs av lägre kontraktskostnader. Detta skulle vara skälet till att företagen anställer personal i stället för att hyra in den för dagen eller för stunden.

En kompletterande förklaring är att företagets motiv för tillsvidareanställning av personal är, eller borde dessutom vara, kontroll över kompetensuppbyggnad och dess resultat. Varaktiga anställningsavtal är ett nödvändigt villkor för förädling av inhyrd kompetens samt för möjligheten att utvinna fördelar därav. Det är med andra ord förnuftigt att betrakta anställningen som en investeringsprocess.

För individens del har en anställning fördelar framför alternativen som motsvaras av företagets anledningar att anställa honom eller henne. Även individen måste kalkylera med kontraktskostnader och se fördelar i de möjligheter till kompetensutveckling över en längre period som anställning innebär. Till detta kommer den skillnaden att den anställde som fysisk person har tillkommande utbyten av anställningen av psykologisk och sociologisk karaktär som den juridiska personen företaget saknar. Dessutom finns kanske vissa institutionella och legala fördelar – som företaget också saknar – som ger individen tillkommande motiv för anställning.

Jämfört med verksamhet i egen regi, får den anställde dessutom en mängd service som innebär att han eller hon

inte behöver spilla tid på uppgifter av företagsadministrativ karaktär. Specialisering av administrativa uppgifter kan bara bära sig för företag som uppnått viss storlek. För anställning talar således möjligheterna för individen att genom specialisering bli effektivare.

## Anställningens medtävlare

Det kan emellertid finnas skäl att påminna om att anställning inte utgör något slags naturlig relationsform för organiserad samverkan mellan människor. Jämfört med för hundra år sedan har anställningens popularitet ökat. I Sverige är numera majoriteten av den arbetsföra befolkningen anställd plus registrerat anställningslös. Längre tillbaka, i bondesamhället, var majoriteten inte städslad. Legohjonen och offentligt engagerade präster, lärare, domare och ämbetsmän befann sig i minoritet i rollen som anställd.

Den relationsform som i Sverige blivit utkonkurrerad av anställning är familjebindningen i det tidigare dominerande jordbrukarsamhället. (Man kan fundera över varför familjen, i form av den italienska maffian har visat sådan långsiktig överlevnadsförmåga.) Och man kan spekulera över om många av dem som nu förlorat sin anställning inte hade haft det bättre om de inte hade varit anställda. Är det så att anställningsformen utvecklats till att producera arbetslöshet? Ett alternativ till anställning är möjligheten att starta eget företag. Andra alternativ finns också, men min uppfattning är att anställningsinstitutionen i Sverige behöver förändras med hänsyn till dess för närvarande icke önskvärda konsekvenser. Frågan är om behovet kommer att tillfredsställas genom nödtvång eller reform?

## Anställning som investering

Ekonomer skiljer mellan konsumtion och investering. Utbildning är till exempel, beroende på om den som utbildar sig har en instrumentell syn på den eller ej, att betrakta anting-

en som investering eller som konsumtion. Man kan också i vissa fall misstänka att utbildningen är tidsfördriv – man hittar inget annat att ta sig före. Är anställning att betrakta som investering? Om arbetsgivaren tänker förnuftigt, så ser han anställning som investering. Men vad är det fråga om med den anställdes betraktelsesätt? Konsumtion är ett svar som antyds av titeln *Kärlek på tjänstetid* (Beckman, 1981). Som konsumtion betraktad förefaller dock de inskränkningar som konkurrens och teknologi medför i marknadskopplade företag, göra anställning till ett påvert alternativ. Tidsfördriv är ett möjligt, men trist svar. Återstår att betrakta anställningen som investering. Om detta tredje betraktelsesätt kunde vinna allmän utbredning, skulle konsekvenserna därav säkert bli betydande. Vilka investeringsmöjligheter, i form av anställning och kompetensutveckling i anställningen, och vilken lönemässig avkastning på investeringen erbjuder företagen?

## Innebörder av ordet arbete

Ordet arbete har olika betydelser. Om man med löneincitamentet vill åstadkomma arbete, kan det vara värdefullt att ha klart för sig vilken betydelse som åsyftas. En smärre begreppsexercis är därför på sin plats här.

*Juridiskt* kan arbete avse anställning. *Administrativt* kan det avse befattning. *Sociologiskt* kan någon som säger sig ha ett arbete, syfta på sin sociala roll och funktion, till exempel informell ledare för ett arbetslag. *Geografiskt* syftar ordet arbete på arbetsplatsen. *Fysiologiskt* är arbete en energikrävande aktivitet. Om aktiviteten är *instrumentell* talar man också om arbete. Men om den har karaktären av *självändamål*, till exempel lek, används inte ordet arbete. *Mentalt* är arbete engagemang. Men *administrativt* syftar man med arbete på medverkan i samordnade ansträngningar. *Instrumentellt* vill arbetsgivaren med arbete förstå prestationer och resultat. Och *emotionellt* uppfattas instrumentellt arbete av den anställda som uppoffringar och extrainsatser.

Vad som i den här skriften intresserar är *anställdas* arbe-

te i form av varaktig medverkan och engagemang i samordnad, instrumentell, långvarigt målinriktad verksamhet.

## Lön – ett mångtydigt ord

Lön är ett ord, kopplat till det juridiska begreppet anställning. Lön är inkomst av och utgift för anställning. Mer tekniskt/juridiskt definieras lön som betalning för den option till arbete – det optionskontrakt – som anställningen utgör för arbetsgivaren. Till detta kommer den betalning för faktiskt utfört arbete som ibland utgår.

Lönen har emellertid mikro- och makroekonomiska, finansiella, psykologiska, sociologiska och andra aspekter knutna till sig. Ett stort problem är att ett uttalande om lön ofta kan missförstås eller inte förstås alls, eftersom det är oklart till vilken begreppsvärld ordet lön avses hänföra sig. Samma ord används för olika ting.

Vad gäller företagets incitamentlönepolitik är det särskilt viktigt att hålla lörens funktion som *betalning* isär från dess funktion som *incitament*. Incitamenten måste "översättas" i betalningar. Incitamenten kommer att behandlas längre fram.

## Betalning av lön

Anställning innebär ett instrumentellt utbytesförhållande mellan arbetsgivaren och den anställda. Lön är då de socialt accepterade betalningar som arbetsgivaren har *kontroll* över leveransen av. Det är inte acceptabelt att arbetsgivaren utlovar leverans av något som han inte kan leverera. Det är inte heller acceptabelt att han använder sin beteendevetenskapliga kunskap för att manipulera den anställdes undermedvetna instinkter, drifter och behov till sin fördel. Lön är med andra ord något som kan specificeras i en skriftlig och kommunicerad lönepolicy.

Intresset för människans drivkrafter har en mycket lång historia. Sigmund Freud svarar emellertid för det stora ge-

nombrottet med sin betoning av det undermedvetnas betydelse. Vi är styrda av instinkter som vi inte vet om och som gör tanken på det medvetna valet mellan alternativ suspekt. Freud visade övertygande på det undermedvetet motiverande i sexualdriften. Efter Freud har så alltfler drifter urskiljts. Gellerman (1963) redogör för drifternas historia inom motivationspsykologin: Adler – maktdriften, White – the competence motive, Schachter – the affiliation motive, McClelland – the achievement motive, Whyte – the money motive. Framsteg rapporterades också 1963 på områdena prestige och trygghet. Sedan dess har ytterligare drifter kunnat forskningsmässigt renodlas. Forskarna är överens om att drifterna finns hos alla, men med varierande styrka. Så intrycket blir att varje individ har en *unik driftmässig uppsättning*.

Varför kan en arbetsgivare inte använda den beteendevetenskapliga kunskapen när det gäller att betala anställda lön? Varför inte betala direkt med kärlek, makt, gemenskap etc i stället för med pengar och materiella förmåner? Ett uppenbart svar är att det för en någorlunda stor arbetsgivare skulle ställa sig administrativt svårhanterligt med individualisering av lönen enligt principen att betala in natura.

För det andra skulle invändningar resas mot den manipulationsrisk som ligger i att direkt tillgodose anställdas drifter. För det tredje kan arbetsgivaren inte garantera leverans av sådant som makt, gemenskap, uppskattning etc. Vad arbetsgivaren däremot *kan* göra är att tillgodose den anställdes behov av "särskildhet" genom att kompetens- och personrelaterade lönerna. Arbetsgivaren har också inom tvingande teknologiska ramar vissa möjligheter att påverka arbetsfysiska miljö samt, ur motivationssynvinkel viktigare, den sociala och administrativa miljön. Detta ska dock inte betraktas som utbytbar mot lön och upphör att fungera som incitament när det väl är gjort – om det hade någon motiverande kraft på arbetsinsatserna från början.

När man ska besvara frågan om arbetsgivarens val av acceptabla betalningsmedel ges ledning i blanketten för allmän självdeklaration. Där talas dels om "kontant bruttolön", dels om "förmåner", till exempel av fri bil, bostad, måltider och annat. Men de betalningsmedel som står till arbetsgivarens

förfogande innehåller även fördelar (perquisites). Hit hör statussymboler som tjänsterummets storlek, resor i "business class" eller med "company jet" etc.

Ett socialt acceptabelt betalningsmedel har i sig ingen förståelse att på ett förutsägbart sätt utgöra incitament för arbete. (Det kan dock styra bort från arbete. Förmåner i samband med tjänsteresor är exempel. Det har beräknats att svenska resekostnader motsvarar fyra procent av BNP vilket innebär världsrekord. Många anställda har ingen annan möjlighet att öka på sin inkomst än genom förtjänster på resekostnadsschablonen.) Betalningen bör sättas samman först efter det man bestämt incitamenten, inte omvänt.

Med tanke på att betalningsmedel är en bisak, har de tilldragit sig ett oproportionerligt intresse. Många konsulter lever till exempel gott på att ge råd om skattemässigt gynnade förmåner. Fruktlöst grubbel ägnas också frågan om betalning in natura är att föredra framför pengar. Och ibland uppfattas ting över vilka arbetsgivaren inte har kontroll som ingående i hans betalningsmässiga arsenal. Kärlek är som sagt inte att betrakta som ett lönemässigt betalningsmedel, ej heller att det ställs i utsikt att tredje part ska betala i en ospecificerad framtid, till exempel att utlova religiösa människor "a pie in the sky when you die".

Lönen som betalning är oftast en summa, sammansatt av flera komponenter. Hur en sådan mix ska sättas samman bör avgöras från fall till fall. Vad som lämpar sig i ett företag behöver inte vara bra för ett annat företag. Val mellan pengar, förmåner och fördelar kan också i viss utsträckning lämpligen överlåtas till den enskilde anställde.

Arbetet med att komponera lämplig lönemix startar med att lista de betalningar som är *möjliga* att använda i företaget. Vilka ska man *välja*? Varje alternativ jämförs mot att betala i pengar, "kontant bruttolön". Man bör då utgå från misstanken att administrationskostnaderna för alla andra betalningar än pengar är högre. Dessutom har andra betalningar än pengar en tendens att kunna skapa missnöje. Man bör därför tänka sig noga för innan beslutet att betala på annat sätt. Förmåner och fördelar är dyrbara:

”Kostnaden är tydlig när företaget betalar lön i pengar; det är inte alltid så tydligt, särskilt för de anställda, hur mycket förmåner och fördelar verkligen kostar. I de flesta organisationer i US under 1980-talet motsvarade förmånerna ungefär 40 procent av kontantlönerna, och dessa kostnader ökar (McCoffrey, 1989). Förmåner är alltså klart en betydande kostnad för organisationer. Jag känner ingen bra siffra för kostnaderna för lönefördelarna, men de är utan tvivel också en betydande kostnad för de flesta organisationer. Jag vill påpeka detta för att understryka att man inte kan nöja sig med pengar och förmåner när man skall beräkna de totala lönekostnaderna.” (Lawler, 1990, s 181, min översättning).

Ett företag som satsar stort på förmåner till de anställda och anhöriga är Apple. Man har gett ut en 208-sidig katalog över aktuella förmåner som företaget erbjuder. Exempel på rubriker i katalogen är ”health programs”, ”income protection”, ”survivor benefits”, ”education”, ”Apple products”.

Gör man tankeexperimentet att byta ut alla andra betalningar, som de anställda får mot pengar, så är det svårt att hitta något fall, där det inte råder en asymmetri i värdering mellan betalare och betalningsmottagare. Betalningen, översatt till pengar betyder alltså mer för den ena parten än för den andra. Andra betalningar, som kan kompenseras med mindre pengar än företagets kostnad för dem, kan och bör slopas. Andra betalningar som måste kompenseras med mer pengar än vad de kostar företaget, är inte angelägna att avveckla.

Värdet av annan betalning än pengar kan också, på grund av externa omständigheter, ändra sig efter dess införande. Om till exempel en förmån blir beskattad, minskar värdet av den för den anställde, vilket man kan förvänta sig leda till krav på penningmässig kompensation. I så fall kan en betalning som, när den infördes var fördelaktig för företaget, jämfört med pengar, visa sig bli till nackdel.

Efter århundraden av penninghushållning ter sig utbyten in natura anakronistiska. En soppköksideologi som leder till att del av lönen betalas med lunchkuponger som bara kan

användas för inköp hos tredje part hör inte hemma i det moderna samhället. Däremot förefaller det inte långsökt att låta lunchen utgöra en löneförmån för lunchrestaurangens personal.

Uppfinningsrikedomen vad gäller förmåner är stor och förmåner är ett kärt ämne för förhandlingar. Som det aktuella exemplet med svenska fallskärmsavtal visar, kan förmånsintresset ta sig mycket stötande och oproportionerliga uttryck. Skyddet för en ohanterlig utveckling av löneförmåner och lönefördelar ligger i företagets genomtänkta lönepolitik. I avsaknad därav riskeras att förmåner införs ad hoc och till tveksam nytta.

Lawler (1990) redovisar skäl för och emot andra betalningar än pengar i en noggrann genomgång. Hans slutsats är att andra betalningar i allmänhet kostar mer för företaget än de smakar för de anställda, och att de därför generellt bör undvikas. I USA som i Sverige har man dock tidigare kunnat försvara många förmåner av skatteskal. På båda ställena har nu många av skatteenledningarna försvunnit, men förmånerna visar ändå stor överlevnadsförmåga.

Inställningen till förmåner från arbetsgivarens sida bör vara att undvika låsningar, men ändå inom ramen för vad som kan vara till ömsesidig fördel, visa god vilja. Företaget kan till exempel förhandlingsmässigt hjälpa sina anställda att träffa förmånligare avtal med tredje part, i jämförelse med vad den enskilde själv skulle uppnå. Exempel kan vara allt från försäkringar och bilar till rabatter för inköp av dagligvaror hos en viss livsmedelskedja. En sådan strategi gör också förmånen svårare att beskatta än om den erhålls direkt från arbetsgivaren.

## Ägarandelar

Ägarandelar till de anställda utgör ett särskilt kapitel. För det första är det tveksamt att betrakta möjligheten att köpa företagets aktier som en förmån eller fördel, det vill säga som lönebetalning. För det andra gör de rollerna i arbetslivet diffusa, och företagsledningar som överväger program för att infö-

ra ägarandelar till de anställda, måste beakta risken att därmed, och förmodligen i onödan, irritera sina fackliga motparter. För det tredje har *innehavet* av ägarandelar, som analysen här ger anledning förvänta, en mycket tveksam och svårurskiljbar effekt på anställdas arbetsmotivation (Anell, 1989).

## Befattningssymboler

Det kan ibland vara svårt att avgöra om en materiell förmån eller fördel som kommer en anställd till del, är en lönebetalning eller om det rör sig om en från arbetsgivarens sida angelägen befattningssymbol. Exempel är prästgården i äldre tid. Är det fråga om en löneförmån av fri bostad för prästen eller om en befattningssymbol, avsedd att markera status för prästämberet och kyrkan, externt och internt? Befattningssymboler är inte utbytbara mot pengar och inte att betrakta som lönebetalning. Överflöd på befattningssymboler i ett företag indikerar en syn på företaget som expressivt självändamål. Den instrumentella inställningen tar sig uttryck i avsaknad av befattningssymboler. Ikea förefaller vara ett storföretag framför andra som klarat sig undan sådana kostsamma symboler.

## Lönebestämmande faktorer – betala befattning eller person?

Det avgörande valet för en företagsspecifik incitamentlönepolicy är huruvida lönens tyngdpunkt skall relatera sig till befattning/arbetsuppgifter/organisationstillhörighet eller till person. För att göra ett sådant val krävs analys av önskvärda utbyten.

Anställda får betalt för olika ting. Dessa lönebestämmande faktorer ordnas under rubrikerna "Befattning" respektive "Person" i tabell 2:1.

Tabell 2:1 Skillnader i lönebestämmande faktorer mellan två lönestrategier

Befattning	Person
Position i organisationen	+ Tillgänglighet
Arbetsuppgifterna	+ Arbetsinsatser
Arbetsplatsens lokalisering	+ Förkovran
Inflationskompensation	Meriter/kvalifikationer
Generella produktivitetstillägg	Anställningstid/senioritet
Följsamhetstillägg	

Man ser att samtliga lönebestämmande komponenter som har att göra med den anställdes aktivitet i arbetssituationen (pluslönekomponenterna = medverkan och engagemang) grupperar sig under rubriken "Person". En personrelaterad totallönn kan dock innehålla annat än betalning för aktivitet, till exempel meriter/kvalifikationer och anställningstid.

Antingen lönen relateras till person eller befattning, får man räkna med att den fungerar styrande. Anställdas lönemotiverade handlande kommer emellertid att variera. Att i stället för tillgänglighet, arbetsinsatser, samt förkovran, betala för position och arbetsuppgifter styr i annan riktning. Tvivlet på lönens motiverande förmåga kan mot denna bakgrund antagligen i många fall förklaras med att tvivlaren inte har någon erfarenhet av pluslönekomponenterna. En typisk lön i offentlig sektor har till exempel varit sammansatt av komponenterna Position, Inflationskompensation och Generella produktivitetstillägg. Flygande personal i Flygvapnet har dessutom ett flygtillägg, beroende på arbetsuppgiftens farlighet samt, om stationeringen är F 21 i Luleå, ett lokaliseringstillägg. Inslaget av pluslönekomponenter är i detta exempel obefintligt.

Anställda i både offentlig och privat sektor har i själva verket ofta ingen annan möjlighet att förbättra sin lön än att sträva efter befordran till bättre betald befattning. Befordran kan innebära ett incitament, fast indirekt, för arbete, men bara i de fall som den anställda kan uppfatta någon utsikt till befordran. Dessa utsikter varierar objektivt mycket kraftigt mellan företag och bestäms dessutom i huvudsak av

erfarenheter som den anställde skaffat sig tidigare och på annat håll, främst företagsextern skolutbildning. För de allra flesta anställda är möjligheterna till kompetensutveckling i jobbet begränsade liksom incitamenten för det.

Med en strikt befattningsrelaterad lönepolicy kommer lönen att bestämmas av arbetsuppgifterna, positionen i organisationen och eventuellt avtalade generella tillägg i form av inflationskompensation, följsamhet mellan avtalsområden samt generella produktivitetstillägg som relaterar sig antingen till företagets, branschens eller totalekonomins produktivitetsutveckling. En lönekomponent som avser arbetsplatsens lokalisering är också befattningsrelaterad. Den kan i somliga fall, till exempel anställning på oljeplattformarna i Nordsjön, vara den komponent som väger tyngst i totallönen.

Konsekvent tillämpning av en personrelaterad lönepolicy medför att lönemässiga hänsyn enbart tas till ingångsmeriter/kvalifikationer, tillgänglighet, arbetsinsatser, förkovran i jobbet och anställningstid. Meriter/kvalifikationer betyder företagsinterna och företagsexterna erfarenheter. Skolutbildning brukar väga tungt. Arbetsinsatser översätts till prestationer om man mäter från insatssidan, resultat om man mäter från den andra sidan. Förkovran i jobbet är en särskild sorts arbetsinsats som innebär förändring av kvalifikationer. Den personrelaterade lönen avser vidare tillgängligheten i form av fysisk närvaro samt beredskap till medverkan i företagets samordnade strävanden. Slutligen kan hänsyn tas till anställningstid.

Den lämpliga balansen mellan de lönebestämmande komponenterna kan inte avgöras generellt. Om verksamheten så medger, talar dock starka skäl (företagskultur, arbetsmoral, rättvisa) för att låta samma lönepolicy gälla för samtliga anställda i företaget. I annat fall får man acceptera att arbeta med fler än en policy. (Däremot kan en och samma policy ligga till grund för mer än ett *lönesystem* inom företaget.)

Administrerade incitament, som lön, kan vara riktade mot enskilda individer eller mot grupper. Det är ingenting som hindrar, utan tvärtom i många fall önskvärt, att låta somliga lönebestämmande faktorer i en personrelaterad lönepolitik verka mot grupper.

Svaren på frågorna vad den anställde vill ha betalt för och vad arbetsgivaren vill betala för, avgör om lönepolicyns tyngdpunkt kommer att vara befattningsrelaterad eller personrelaterad. Om det anses angeläget att ge incitament för den anställdes beslut att medverka, engagera sig och producera, så måste policyns tyngdpunkt vara personrelaterad. Om detta inte anses vara av vikt eller inte anses utgöra problem, är en befattningsrelaterad policy kanske att föredra. Det ligger emellertid mycket nära till hands att till en enkel, befattningsrelaterad positionslönepolitik koppla hänsyn till arbetsuppgifterna; ett så kallat arbetsvärderingssystem. Applicerat på företag med många, olika och föränderliga arbetsuppgifter kan arbetsvärderingssystem bli mycket kostsamma, och med tanke på företagets huvuduppgifter, leda fel. Lawler (1991) uppger till exempel att arbetsvärderingssystem är mycket utbredda i USA och att han där har sett många avskräckande exempel på fall där arbetsvärderingen tycks ta merparten av chefers och anställdas intresse i anspråk. Lönesystemet blir självändamål! I Sverige har LO under många år lagt ned fruktlösa ansträngningar på att utveckla företagsövergripande arbetsvärderingssystem. Med dessa erfarenheter i beaktande är det kanske tur att man inte lyckats.

Valet och tyngden av de lönebestämmande komponenterna i en personrelaterad policy bör beakta, å ena sidan vad som är mest önskvärt att motivera, å andra sidan incitamentens kostnader och mätproblem. Frågan "Varför anställning?" har tidigare besvarats. I en personrelaterad policy ingår alltid en meritlönekomponent, eller om man så vill, en kontraktskostnad. Anställning innebär nämligen att arbetsgivaren betalar för kapacitet, antingen den kommer till användning eller ej. Och den anställde upppoffrar alternativ. För den anställde utgör denna del av lönen inget direkt incitament för aktiviteten arbete.

Jämfört med en renodlad positionslönepolicy torde en renodlad meritlönepolicy gå på ett ut med tanke på små kostnader och lite administrativt krångel vid tillämpningen. I praktiken fördunklas skillnaden mellan positions- och meritlönepolicy av att meriter i allmänhet får legitimeras tilldelning

av befattning. Emellertid, om man vill att lönen ska verka som incitament för den anställdes arbete, så bör meritkomponenten initialt bestämma en betydligt mindre del av den utgående lönen i en personrelaterad policy än vad positionskomponenten gör i en befattningsrelaterad policy.

I så fall krävs emellertid att meritlönekomponenten kompletteras med lönekomponenter som kan fungera som incitament för medverkan och engagemang. Viljan hos en aspirant att acceptera anställning i ett företag som betalar avsevärt lägre för hans eller hennes ingångsmeriter än vad ett annat företag skulle göra, bestäms av aspirantens uppfattning om de kompletterande utvecklings- och förtjänstmöjligheter som relaterar sig till tillgänglighet, arbetsinsatser samt förkovran. Egenskaperna riskbenägenhet och självförtroende blir därför anrikade i företag med sådan lönepolitik. Lönepolitiken ger med andra ord uttryck för vad för slags folk man vill bemanna och bekvinna företaget med. *Det kan inte vara till nackdel att arbetslivet erbjuder skilda personlighetstyper valmöjligheter.*

---

### 3. *Den produktiva lönen*

Företaget kan ställa tre krav på den produktiva lönen. Den ska för det första motivera personalens tillgänglighet. För det andra ska den motivera tillgängliga anställda till direkt produktivt arbete. Och den ska för det tredje motivera anställda till nyttig förkovran; kompetensutveckling, förändring, inläring.

Löneproblem innebär att lönen inte tillgodoser något eller bara ett eller två av dessa tre krav. Lönen som incitament betyder att den är *villkorad* av tillgänglighet, direkt produktivitet och nyttig förkovran. Den anställde ska kunna förvänta sig att lönen ökar om han eller hon levererar dessa ting samt att ökningen blir varaktig om företagets nytta av hans eller hennes kompetens växer, antingen genom att mer av den för företaget nyttiga ingångskompetensen tas i bruk, eller genom att han eller hon förvärvar ny, nyttig kompetens.

Den produktiva lönen förutsätter således att löneincitamenten anpassas till kraven på tillgänglighet, direkt produktivitet och nyttig förkovran. Ett och samma löneincitament fungerar inte över hela linjen. Den förutsätter också att incitamenten anpassas till företagets verksamhet. Vad som är nyttig tillgänglighet varierar till exempel mellan olika företag och olika typer av arbetsuppgifter. Arten av de arbetsinsatser som bestämmer den direkta produktiviteten varierar. Och vad som för ett företag innebär nyttig förkovran har inget värde för ett annat företag. För att göra lönen pro-

duktiv måste man inom det enskilda företaget specificera vad det är man vill köpa med lönen som betalning.

## Företagets och den anställdes särprägel

En individ har, och kan av det glada hoppet om förbättring, föranledas att förvärva egenskaper som skiljer honom eller henne från andra individer. Företagspopulationen är också på liknande sätt och av samma skäl heterogen. Företagets värdefullaste konkurrensmedel är dess marknadsanpassade *olikhet* vad gäller produkter, metoder, kunder, företagskultur, marknadsstrategier och annat. Att oöverlagt handla som alla andra företag i just lönefrågor förefaller därför inkonsekvent.

Det förnuftiga i incitamentlöner bygger på att de egenskaper som två anställda i ett givet läge besitter och kan förvärva varierar högst väsentligt i värde för företaget. Värdet av en anställd för ett företag kan också skilja sig flera gånger om från hans eller hennes värde för ett annat företag. Detta talar för personrelaterade och företagsbestämda löner. I fortsättningen underförstås därför att incitamentlöner konstrueras och sätts på det ställe där information om olikheter finns och värdering kan göras, nämligen i företaget.

## Lönen som incitament

Incitament tar formen av ersättningar och belöningar. Om incitamenten översätts till betalningar, kan man urskilja en restpost. Den delen är således vare sig att betrakta som ersättning eller som belöning. Det är naturligtvis av största vikt att minimera denna restpost. Det skulle nog vara en nyttig övning för de flesta företagsledare att analysera incitamentinnehållet i ett antal utvalda löner. Man skulle finna att lönen i många fall helt saknar incitamentinnehåll.

Styrning och samordning av en organisation med hjälp av incitament kräver svar på frågan vad det är som ledningen vill motivera. Organisationer kan ha tre typer av motivationsproblem:

1. Problem med *tillgängligheten*; närvaro och medverkan i passiv mening, "participation" eller beredskap för arbete. Det rör sig om rekryteringsproblem, frånvaroproblem, omställningsproblem. (Det engelska ordet participation är svåröversatt. Inget av de tre svenska orden tillgänglighet, medverkan, deltagande passar riktigt väl. I den fortsatta texten används de tre svenska orden för det mesta som utbytbara med varandra och i stället för det engelska ordet.)
2. Problem med *arbetsproduktiviteten*: a) acceptans av att arbetsgivaren bestämmer och samordnar arbetsuppgifterna; flexibilitet b) arbetsintensiteten c) att den anställde använder omdömet i arbetet; ansvarstagande, intresse, engagemang d) den anställdes samverkan med andra.
3. Problem med nyttig *förkovran* eller kompetensutveckling; förändring, inläring.

Beträffande den anställdes arbetsinsatser är en viktig distinktion, ur den enskildes synvinkel sett, den mellan *upppoffring* och *extra arbetsinsatser*. Uppoffringar skall då ses som hänförliga till öppet eller underförstått avtalad tillgänglighet och arbetsinsats. Utbytet av upppoffringen benämnes lämpligen *ersättning*, medan utbytet av extrainsatsen ska uppfattas som *belöning* av den anställde. Uppoffringar ersätts, extrainsatser belönas. Belöningen hålls alltså i utsikt och ges för *extra* ansträngningar eller insatser; prestationer och resultat. Ställs belöningar i utsikt inger detta den anställde *förväntningar om förbättring*, relativt sin existerande situation eller relativt en jämförelsegrupp. Det är dessa förväntningar som utgör det motiverande incitamentet för extrainsatser.

En annan skillnad mellan ersättning och belöning är att belöningar alltid är positiva, bara har en "uppsida". Uteblivna extrainsatser medför inte lägre lön. Ersättningar ges däremot utifrån det normala, det kontrakterade eller underförstått överenskomna. Incitamentet är här negativt. Det motiverande i ersättningen är därför "nersidan". Tabell 3:1 förtydligar detta.

Tabell 3:1 Incitamentens uppsida och nersida

Tillgänglighet och arbetsinsatser är:	Incitament:
Sämre än normala	Lägre ersättning
Normala	Normal ersättning
Bättre än normala	Belöning

Uppdelningen av incitament i ersättning och belöning är av betydelse när man diskuterar angelägenheten av extra ansträngningar och insatser i det svenska arbetslivet. Används belöning som styrmedel i mer än ringa omfattning? I själva verket kanske inte ens en mindre del av de samlade löneutgifterna i Sverige är hänförliga till incitamenten belöningar för extra insatser plus ersättningar för uppoffringar. Lönen framstår då snarare som en rättighet som tillkommer innehavare av anställningar och befattningar. Rättighetslönen, lönen som privilegium, utgör inte incitament för arbetsinsatser. Normala ersättningar utgår för sämre än normalt arbete och inga belöningar ställs i utsikt eller ges.

## Belöningar och bestraffningar

Inom inlärningspsykologin är belöning ett centralt begrepp, moroten i "piskan och moroten". Besträffningen däremot, är teoretiskt svårhanterlig. Satsen "belönat beteende repeteras" är allmänt accepterad. Så inte "besträffat beteende undviks". Lösningen bland inlärningspsykologer har blivit att reducera bestraffning till "utebliven belöning".

En förtjänt belöning ökar den anställdes lön. Här råder inte den symmetrin att den anställdes belöning kan sägas motsvara en bestraffning för företaget. Företaget har ju också tjänat på den arbetsinsats som utgjorde skäl för belöningen och som utan den kanske hade uteblivit.

Hur fungerar skatter för givare och mottagare när belöningar ska betalas? Rimligen minskar de anledningen för företaget att använda belöningar för att motivera arbetsinsatser och förkovran. Och den anställdes motiv för extrainsatser på grund av löneincitamentet försvagas rimligtvis också. Man bör kunna använda ordet bestraffning i båda fallen.

När det gäller belöningar finns risken att en persons belöning uppfattas så av en annan person att denne därigenom känner sig bestraffad. Och det behöver då inte handla om nollsummespel där den enes inkomstmässiga vinst är den andres inkomstmässiga förlust. Troligen kan risken för att den andre känner sig förfördelad av den enes belöning inte helt undvikas. Men den kan minskas om lönesättningsprinciperna vinner social acceptans. "Orättvisa löner" kan åstadkomma stor skada i företaget. Med andra ord: ett ekonomiskt plussummespel är inte tillräckligt som mål för lönepolicyn. Strävan måste också vara att åstadkomma socialpsykologisk balans.

Ett känt problem med belöningar är att de snabbt förlorar sin motivationskraft. Ett exempel från det militära området visar dock att befordran som belöning kan vara verksamt under mycket lång tid mot enskilda anställda. En ambitiös och kapabel person som för fyrtio år sedan startade sin militära karriär som underbefäl och som nu avancerat till general har till exempel genom befordran blivit belönad minst elva gånger. Belöningsystem kan alltså göras verksamt uthålliga. Problemet med befordran till bättre betald befattning är dock att befattningsrelaterade löner inte nödvändigtvis motiverar befattningshavarna till nyttigt arbete. Och om befordran lättare kan nås på annat sätt än arbete, så blir detta andra det som befordran föranleder. Exempel på annat än arbete som i varierande mån kan medföra befordran är: politiserande, intrigerande och smicker. Riskerna att belöna annat än det för företaget nyttiga arbetet ökar med en befattningsrelaterad, jämfört med personrelaterad lönepolitik.

## Participation I. Löneincitament för tillgänglighet

Svaga incitament för tillgänglighet yttrar sig i problem med rekrytering, frånvaro, personalavgång (den kan vara för hög eller för låg). Tillgängligheten analyseras lämpligen med utgångspunkt i det faktum att folk antingen är här *eller* där. Om en individs närvaro *här* är låg, så är den i motsvaran-

de mån högre *där*. Den ekonomiska förklaringen av frånvaro är att individen har skäl för frånvaro som är starkare än skälen för närvaro. Det är alltså inte incitamentens absoluta, utan deras relativa styrka, som styr var folk *väljer* att närvara. Det är till exempel inte personalpolitiska förändringar som nu 1994 förklarar de minskade problemen med tillgänglighet i arbetslivet utan rädslan för att bli arbetslös.

Sambandet lön-participation är tämligen okomplicerat. Hög relativlön motiverar att ta anställning samt att inte säga upp anställningen från den anställdes sida, och den motiverar närvaro, om närvaro krävs för att lönen ska utgå. Hypotesen om "adverse selection" innebär dock en reservation mot påståendet att hög lön motiverar anställning. (Hög relativlön motiverar sökande att ta anställning, men den skrämmer somliga som skulle ha sökt om den erbjudna lönen varit lägre.)

Med exempel från Indien och Afrika brukar också invändas att om lönen relaterar sig till närvaron och hamnar över vad individen anser vara tillräcklig lön, så sänker han närvaron i motsvarande mån. Detta förefaller plausibelt i en kultur där dynamiska ambitioner saknas. Men erfarenheterna avser antagligen inte anställda, utan daglönare, det vill säga sådana som inte riskerar förlora sin anställning på grund av frånvaro. För svenska förhållanden är det nog klokast att förvänta sig att tillgängligheten ökar med ökande lön och minskande alternativa inkomster.

Individens medverkanmöjligheter är emellertid begränsade av andra skäl än att han eller hon inte kan välja att vara på två ställen samtidigt. Problem uppstår om individens vilja inte överensstämmer med omgivningens vilja. Med utgångspunkt i individen har alla människors omgivning segment som karaktäriseras av olika grad av acceptans. Den *öppna* omgivningen tillåter alla som vill delta att göra så. Den *uteslutande* omgivningen är stängd för individen, den *inneslutande* likaså. Uteslutande betyder att man inte kommer in, inneslutande att man inte kommer ut. I förhållande till de skilda omgivningssegmenten är individen *angelägen*, *likgiltig* eller *motvillig*. Dessa uppdelningar används i tabell 3:2 för analys av medverkanproblem ur individens och företagets synvinklar:

Tabell 3:2 *Omgivningens attityd till individens vilja att delta*

Individens vilja	Omgivningens attityd		
	<i>Öppen</i>	<i>Uteslutande</i>	<i>Inneslutande</i>
Angelägen		Problem	
Likgiltig	Problem	Problem	Problem
Motvillig			Problem

Tablån indikerar tre typer av participationsproblem. Det första (och största?) problemet är förekomsten av likgiltiga individer. Det andra problemet består i att den angelägne individen inte får lov att "vara med". Det tredje problemet innebär att en motvillig individ tvingas delta. Fängelsetillvaron är ett exempel på det senare som gäller flertalet intagna. Ett annat exempel är tillvaron i det tidigare DDR för många av dess medborgare. Den obligatoriska skolan torde också innesluta många motvilliga. I samtliga tre exemplifierade fall av inneslutning upplevs deltagandet som ett straff. Det frivilliga valet att delta i ett inneslutande system utgör emellertid inte problem. Exempel är munken i klostret.

Hierarkiska befattningssystem i företag är konstlat tillskapade ur sociologisk synvinkel. En spontant uppkommen social ordning skulle ge organisationsstrukturen ett annat utseende och medföra andra relationer för individen. I arbetslivet torde bland annat därför de barriärer, som befattningsgränser innebär, utgöra stora hinder för många som vill delta (miljön uteslutande, individen angelägen) eller för många som inte vill (miljön inneslutande, individen motvillig).

Man kan spekulera över dynamiken i tablån ovan. Rimligen kommer den angelägne och den motvillige att småningom bli *likgiltiga* om de fortsatt inte får lov, respektive tvingas. Löneincitament för deltagande till anställda som känner sig inneslutna, inte vill vara med, måste öka för att deltagandet ska kunna hållas konstant. Löneincitament till sådana som känner sig uteslutna måste också ökas efter hand för att deras vilja att delta ska kunna upprätthållas. Det vill säga att löneincitament av konstant storlek för tillgänglighet efter hand kommer att bli allt mindre verkningsfulla. Det

verkligt stora problemet i det vidare sammanhanget är om arbetslivet driver in allt fler människor i likgiltighet. Undersökningar som gjorts indikerar en sådan utveckling i Sverige (SIFO/SAF). Det är svårt att värja sig för misstanken att strikt befattningsuppdelning har stor skuld till att många människor känner sig utestängda och inneslutna och blir likgiltiga och resignerade. Därför ter sig en utveckling bort från befattningsanställning och mot tvärfunktionella medarbetarskap sympatisk.

## Participation II. Deltagande i beslutsprocessen och medägande som alternativ till lön – en utvikning

Är det lämpligt att söka hålla nere företagets lönekostnader genom ”medägande” och ”deltagande i beslutsprocessen”?

Arbetsmotivation i samordnade verksamheter innehåller minst fyra aspekter: 1. Beredskap till arbete 2. Acceptans av kravet på samordning 3. Engagemang i arbetet 4. Förändring; förkovran, inläring. Beslut i företag innebär dels att en anställd bestämmer sig (själv), dels att han eller hon kommer överens (med andra). Det kan inte vara något självändamål i instrumentella verksamheter som företag, att i största allmänhet öka anställdas självbestämmande och medinflytande. Man borde kunna vänta sig att försök i den riktningen kommer att leda till höjd konfliktnivå och försvåra samordningen. Ritualiserat beslutsdeltagande bör alltså om något sänka produktiviteten. Däremot är det ytterst angeläget att anställdas engagemang i sitt arbete stimuleras och växer. Viljan att medverka och viljan att producera bör uppmuntras. Det ligger naturligtvis också i företagsledningens intresse att undanröja de hinder som kan finnas för detta.

Faktorer som påverkar arbetsproduktiviteten i ett företag kan ordnas under rubrikerna ”decision to participate” och ”decision to produce”. Det är andra incitament som påverkar besluten om rekrytering, närvaro, omsättning än som påverkar besluten att producera. Förväntan om hög lön motiverar

exempelvis till att ta en sökt anställning, men det är förväntningen om löneförbättring, villkorad av arbetsinsatserna, som motiverar produktiviteten i anställningen. Genom anställdas medägande och deltagande i beslutsprocessen har man hoppats kunna motivera såväl participationen som engagemanget. De mest optimistiska har trott sig om att med endera åtgärden kunna slå två motivationsflugor i en smäll.

I denna skrift fokuseras intresset på lönen som skäl för att delta och engagera sig i arbete. De aspekter av arbetsmotivation som beslutet om deltagande och engagemang innebär, betraktas följaktligen som *verkan* av löneincitamentet. Att byta lön mot ”deltagande i beslutsprocessen” kan te sig lockande, men leder fel. Engagerat deltagande i beslutsprocessen måste erövrast. Det kan inte delas ut. Och sådana erövringar bör medföra att lönen ökar, inte att den minskar.

Tanken att anställdas ”deltagande i beslutsprocessen”, företagsdemokrati, skulle motivera arbetsinsatserna på ett bestämt sätt, nämligen produktivitetshöjande, har inspirerat mycken forskning av såväl teoretisk som empirisk art. Sandström (Anell et al, 1990) redovisar nyare nationalekonomiska arbeten angående detta. Hypotesen har också givit upphov till en omfattande ideologisk-sociologisk litteratur. Ingen bestämd slutsats kan dras av redovisad forskning angående sambandet ”deltagande i beslutsprocessen” och produktiviteten. Det går inte göra troligt att ritualiserat beslutsdeltagande som sådant höjer produktiviteten i företaget.

Pläderingen för deltagande i beslutsprocessen avser applicera politiska beslutsformer i företagsvärlden. Medägande kan i vissa former betraktas som ett ideologiskt motdrag till ”deltagande i beslutsprocessen”; till företagsdemokrati. Motståndare till företagets politisering ser i medägandet en möjlighet att breda ut entreprenörsandan: ”... Storbritannien. Där har det under en rad år funnits speciell lagstiftning som uppmuntrar spridning av aktieägandet. Det fanns redan under labours regeringsperiod i slutet på 1970-talet, även om det nu under de konservativas styre har utökats. De konservativa talar om att skapa en *enterprise culture*, som på ett fundamentalt sätt skall ändra på attityder ...” (Sandström i Anell et al, 1990, s 13).

Medägandet kan emellertid ha andra syften än detta och tar sig därför olika uttryck. Enskilda företags program för spridning av ägandet bland sina anställda har till exempel sitt motdrag i politiskt/fackligt kontrollerade löntagarfonder. Löntagarfonderna betraktas inte av motståndarna till dem, som ett sätt att stärka anställdas entreprenörsanda, utan som ett sätt att öka den kollektiva ägarmakten och stärka anställdas formella beslutsinflytande via representanter; som socialisering och politisering av företagen. Medägande kan också ta sig mer ideologiskt neutrala uttryck, till exempel spontana kooperativ av anställda ägare.

*Innehav* av ägarandelar har även intresserat som alternativ till lön och stimulerat forskning om sambandet medägande och produktivitet. Forskningsresultaten kan enkelt sammanfattas med att medägande inte är ett trovärdigt verkamt incitament för anställdas arbete (Anell et al, 1990).

Att ställa ägarandelar i utsikt som utbyte för arbete skulle fungera extra motiverande, jämfört med betalning i pengar, om de anställda gäves detta val och de valde betalning i form av ägarandelar. Det är inte sannolikt att obligatoriska ägarandelar som betalning är extra motiverande i en grupp av anställda. Betala med pengar och låt dem som så önskar köpa aktier! Ej heller har medägandet visat sig vara ett framgångsrikt sätt att vinna beslutsinflytande för kollektivet anställda. Och företag som har drivits i form av ägarkooperativ har ofta haft svårt att klara överlevnaden.

Betraktade som incitament för anställdas beslut att producera, förefaller alltså deltagande i beslutsprocessen samt medägandet, åtminstone i lite större företag, vara av tvivelaktigt värde.

Om medägande och deltagande i beslutsprocessen inte är verksamma och om de används som alternativ till lön, så har man därigenom avhänt sig ett verksamt incitament, nämligen lönen, till ingen nytta. Medägande och deltagande i beslutsprocessen som allmän policy bör av det skälet betraktas med misstänksamhet av såväl företagsledning som anställda. Det finns emellertid andra motiv för medägande än tron på dess direkta eller indirekta verkan som incitament för anställdas arbete, till exempel kan de politiska formerna för be-

slutsfattande (demokrati) i företag ses som något i sig eftersträvansvärt.

### Löneincitament att producera

Incitament för tillgänglighet påverkar inte annat än indirekt beslutet att producera. Incitament för den anställdes beslut om arbetsinsatser har andra måltavlor än incitament för beslut om tillgänglighet.

Incitament är som nämnts av två slag, dels ersättning, dels belöning. Incitamentet belöning motiverar inte att göra vad som är överenskommet eller normalt, utan att göra mer och bättre. Det är de *extra*, engagerade, icke kontrakterade, insatserna som skall belönas.

Ackord påverkar beslutet att producera. Är raka ackord (styckeprislön) att betrakta som ersättning eller som belöning? I förstone kunde man tycka att det rör sig om en belöning, men det är ju i själva verket fråga om en överenskommen, men variabel ersättning för arbetsintensitet. En anställd kan inte hysa några realistiska, långsiktiga förhoppningar om fortlgående förbättring genom att ständigt öka sin arbetsintensitet. Och om ackord inte ger upphov till förväntan om fortlöpande förbättring, så är det inte verksamt som belöning. Förstör inte ackordet!

Avsikten med administrerade incitament att producera är att bibehålla eller öka den direkta produktiviteten hos tillgänglig personal. Den utveckling som det svenska arbetslivet har genomgått, innebär en starkt ökad relativ betydelse för användning av omdömet och en starkt minskad betydelse för intensitetsfaktorn. Utvecklingen torde ha sin huvudförklaring i teknologiernas förändringar på alla områden. I synnerhet data- och informationsteknologiernas spridning har medverkat till att göra gränserna mellan beslutsfattare, övervakare och utförare diffusa. Den mänskliga arbetsinsatsens kvalitet och flexibilitet ökar i betydelse och kvantitetsaspekten förlorar i betydelse med användningen av allt effektivare maskiner. Detta pekar mot det angelägna i ökat

bruk av belöningar som incitament för anställdas användning av sitt omdöme och engagemang.

*Belöning som incitament.* En egenskap hos belöningen är att den, för att fungera som incitament, måste vara av viss minsta storlek – en belöning ska märkas – och innebära förbättring. Belöningen vid tillfälle 2 måste alltså vara *större* än belöningen vid tillfälle 1 för att verka som incitament för extra insatser. En annan omständighet är att många lönesystem är utformade på ett sätt som gör att belöningar är svåra att ackumulera för den anställde. Efter varje belöningsstillfälle är man som regel så att säga tillbaka i utgångsläget. Dessa två förhållanden förklarar svårigheten att använda incitamentet belöning. Belöning får man därför i de flesta fall bara i form av befordran till bättre betald befattning. Detta utgör som sagt för det första problem eftersom befattningsrelaterade löner kan motivera annat än beslutet att producera, till exempel politisera.

För det andra är bättre betalda befattningar oftast högre befattningar och eftersom utvecklingen går mot plattare organisationshierarkier, finns därför färre befattningar att använda för befordran. Möjligheter att ackumulera belöningar på annat sätt än genom befordran ter sig därför lockande att utforska. Tankarna om detta leds i riktning mot kompetenslön; en kvalifikationslönetrappa.

## Incitament att förkovra sig

Är det rationellt och förenligt med företagets intresse att ge incitament som motiverar anställda att förkovra sig? Ett svar, som sätter likhetstecken mellan utbildning och kompetens, är nej. Detta svar stöds av argumentet att utbildning är kostsam för företaget samt höjer den utbildades marknadsvärde. De företag som inte utbildar sina anställda och sålunda inte har några utbildningskostnader, kan därför betala bättre och lockar därigenom över behövligen utbildad personal från de utbildande företagen. Det nekande svaret är emeller-

tid värt att betvivla på grund av att sambandet mellan utbildning och kompetens/inläring är diffust. Förkovran är ju detsamma som förändring och inläring och inläring sker på många andra sätt än via utbildning, i synnerhet i arbetslivet: ”Det visar sig ... när anställda tillfrågas att erfarenheten från det egna jobbet alltid anges som den klart viktigaste källan till kompetens och skicklighet, och mer ju högre upp man kommer” (Olsson, 1991). Man ska därför inte tänka sig att incitament för anställdas nyttiga förkovran i första hand skall motivera utbildning. Incitamentet ska i stället ta sikte på engagemanget till nyttig inläring, på förkovran i den vardagliga arbetssituationen och i kontakten med den anställdes interna och externa ”kunder” och ”leverantörer”.

## Allmän och företagsspecifik kompetens

Den kompetens som är mest lönsam för företaget är företagsspecifik. Den kan därför inte köpas in utifrån och, beroende på dess anpassning till företagsspecifika förhållanden, har den ett högre värde i företaget än på marknaden. Marknaden har därför svårt att konkurrera om den företagsspecifika kompetensen.

I den mån en anställd besitter företagsspecifik kompetens är han eller hon således mera värd i företaget än utanför. Om detta inte återspeglas i att lönen blir högre i företaget än på alternativa håll, så riskerar företaget förluster på grund av att löneincitamentet i så fall verkar demotiverande på besluten att producera och fortsatt förkovran. Man kommer att överväga att byta anställning eller man kommer att ackommodera och underutnyttja sin kompetens och utvecklingskapacitet. Innehav av nyttig kompetens ska avspeglas i lönen.

Vid sidan av företagsspecifik kompetens kan man urskilja sådan allmänkompetens som företaget måste konkurrera med andra företag om. Betalningen för den delen av kompetensen kan definieras som individens marknadslön eller som den kostnad för anställningskontraktet som företaget har svårt att undvika. Betalningen för denna kompetenskomponent är för den anställda att betrakta som en ersättning för

upppoffring av andra anställningsalternativ. För den anställde har företagsspecifik kompetens inget alternativt värde. Motivet för det kostnadsmedvetna företaget, som saknar en incitamentlönepolitik, att betala för den, är därför svagt.

Policyn att utveckla företagsspecifik kompetens bör beakta att en anställd som engagerar sig i detta därmed utsätter sig för en betydande risk. Engagemanget kan nämligen leda till misslyckande. Den anställdes företagsspecifika värde faller då på grund av misslyckandet och marknadsvärdet faller kanske likaså. Men även för dem som lyckas i sina utvecklingsansträngningar är engagemang i företagsspecifik kompetensutveckling riskabel. Om framgången inte medför att den engagerades värde på marknaden stiger, eller att det rentav faller under kompetensutvecklingsprocessens gång, så finns ju inga marknadslönemässiga motiv, från företags sida som inte har en incitamentlönepolitik, att belöna framgången med bättre betalt.

Incitament för förkovran förutsätter ett trovärdigt åtagande från företags sida att inte dra fördel av sin förhandlingsposition. Hänvisningar till "marknadslön" torde verka kraftigt demotiverande på engagemang i företagsspecifik kompetensutveckling.

En anställdes förkovran som är i linje med företagets verksamhetsinriktning och därför kan vara eller bli till nytta för företaget, innebär för arbetsgivaren att kvaliteten på personalkapaciteten förbättras. Detta är värt att belöna, eftersom den anställdes förkovran innebär extrainsatser. Pluralformen "insatser" är vald därför att förkovran, kompetensutveckling, ska ses som en fortgående, långvarig process. Löpande uppmuntran är här viktig, eftersom man annars inte kan förvänta sig att den anställde håller ut. Men belöningen måste ju för att verka som incitament vara av viss storlek och uppfattas som förbättring. Att belöna förkovran kan därför bli kostsamt om strategin innebär att belöna varje utvecklingssteg, frikopplat, för sig. Betalningen måste i så fall växa för varje belöningstillfälle. Om lönesystemet i stället konstrueras så att små belöningar kan ackumuleras bortfaller detta problem, beroende på att belöningarna adderas i den anställdes förväntningar. I så fall torde storleken på var-

je delbelöning kunna reduceras och hållas konstant utan att motivationen fördenskull avtar. Detta kan åstadkommas med en utformning av lönemönstret så att man delar upp incitamentlönen i *kompetenslön* och *insatslön*.

Här är en analogi med fakturan för elleveranser på sin plats. Den upptar dels en post som avser kontrakterad *effekt* (storleken på huvudsäkring, mätt i ampère), dels en post som avser använd *energi*, mätt i kilowattimmar.

Kompetenslönen motsvaras då av avgiften för huvudsäkringens storlek. Insatslönen motsvaras av energiuttaget. Den anställdes nyttiga förkovran kan således ses analogt med elfallet, som att huvudsäkring byts ut mot en större, och att företaget för detta måste betala mer. Vad gäller valmöjligheter beträffande konstruktionen av insatslönen (individuellt eller kollektivt destinerade incitament, prestations- eller resultatincitament etc) se kapitel 10.

## Incitament för arbete kräver att lönespannet i företaget ökar

”Det glada hoppet att, genom att spänna sina krafter”, kunna förbättra sin materiella situation, förutsätter en rimlig chans för alla anställda att kunna förbättra sin reallön under anställningens gång. Detta kommer då att avspegla sig i en kompetenslönestruktur som uppvisar stor spännvidd och som kan synas tyda på att senioritet är lönebestämmande, när det i själva verket är den nyttiga kompetensen.

Om man vill att lönen ska kunna fungera väl som incitament för arbete, måste stora löneskillnader inom företaget accepteras. Hinder för denna acceptans är att löneskillnaderna inte uppfattas som rättvisa. Om detta handlar nästa kapitel.

---

## 4. *Den rättvisa lönen*

”När folk uttalar sig om rättvisan eller orättvisan i en situation, där egenintresset är starkt engagerat, då är det stor risk för att det allmänna talet om rättvisa inte blir något annat än en vacker förklädning för en självisk önskan. ... Motsättningar mellan intressegrupper kan aldrig helt överbryggas enbart genom att man faller tillbaka på allmänna föreställningar om vad som är rättvist. ... I själva verket finns ingen gräns för vilka rättviseargument en grupp kan hitta på för att tillvarata sina intressen.” (B. Kugelberg vid ett anförande i Helsingborgs konserthus den 28 september 1955. Enligt H. de Geer, 1992.)

Bertil Kugelberg må ha rätt i att talet om rättvisa i ett arrangemang där egenintresset är starkt berört, och kommer i konflikt med andras egenintressen, lätt blir en förklädning av en självisk önskan. Dock är det ett faktum att löner bedöms som rättvisa och orättvisa. Detta faktum måste erkännas och hanteras i företaget.

Utan lönespridning mellan företag och individer och över individens liv som anställd, kan lönen inte fungera som incitament för arbete samt för nödvändig anpassning och förändring. Men ökad lönespridning uppfattas av många som orättvis.

## Rättvisesortimentet

Påståendet att en lön är orättvis kan motiveras på många sätt. Ett företag som vill införa incitamentlöner gör klokt i att bestämma sig för vilka motiveringar som verkar stödjande för incitamentlöner och vilka som motverkar incitamentlönetanken. Det gäller att nå en samsyn om vilka rättvisemotiveringar som är rimliga och godtagbara. Det verkar således frigörande för tanken att, i stället för rättvisa löner, arbeta med begreppen socialt acceptabla löner och förankring.

Samhällsvetaren Jon Elster har funnit nio lönerättvisor (tabell 4:1) som han benämner fördelningsnormer.

Tabell 4:1 Exempel på grunder för lönerättvisa

---

1. Lön efter *arbetsuppgifternas* art
2. Lön efter bidrag till *resultatet*
3. Lön efter *skicklighet*
4. Lön efter *behov*
5. Lön efter *meriter*
6. Lika lön för *lika arbete*
7. *Samma lön* för allt arbete
8. Lika *procentuell* lönehöjning
9. Lika *krontalsmässig* lönehöjning

Till Elsters kategorier kan läggas:

10. Lön efter *position* i organisationshierarkin (befattning)
  11. Lön efter *företagsekonomisk bärkraft*
  12. Lön efter *samhällsekonomisk bärkraft*
  13. Lön efter inplacering i *BNT*, befattningsnomenklatur för tjänstemän, eller efter organisationstillhörighet för kollektivanställda
  14. Lön efter företagets *konkurrenskraft* (till exempel SHB:s konkurrensrelaterade bonus)
  15. *Marknadsklarande* lön (den lön som enligt nyklassisk ekonomisk teori gör att arbetslösheten försvinner).
-

## Produktiv lönerättvisa

En incitamentlön differentierar de anställda med hänsyn till sådana personliga egenskaper som tar sig uttryck i nyttig kompetens, direkt produktiva arbetsinsatser samt andra arbetsinsatser, det vill säga nyttig förkovran, inläring, förändring. Bestämning av nyttig kompetens kräver att arbetsuppgifternas art relateras till meriter; utbildning och andra tidigare erfarenheter i och utanför företaget. För stöd av en incitamentlönepolitik är således bara fyra (1, 2, 3, 5) av de femton uppräknade rättvisprinciperna godtagbara. Det bör vara till stort stöd för ett incitamentlönesystem att i den skriftliga lönepolitiken uttala vilka rättvisegrunder som man från företagets sida accepterar som lönedifferentierande.

Principerna lön efter arbetsuppgift, respektive lika lön för lika arbete eller lika lön för likartade arbetsuppgifter är tve tydiga i det att man såväl kan syfta på arbetsuppgiften som sådan som på hur arbetsuppgiften utförs. Detta dilemma löstes förr i tiden genom att uttala: ”den Gud har givit ett ämbete, den har Han också givit förstånd att sköta det”. I företaget måste man vara uppmärksam på faran att lön för tilldelade arbetsuppgifter eller befattning kommer att betraktas som en rättighet eller privilegium, frikopplad från hur arbetsuppgifterna sköts.

Här framförs tanken att den lönerättvisa som en centraliserad lönebildning resulterar i, kraftigt skiljer sig från rättvisan i företagsförlagda löner. Genom att man i det senare fallet kan ta hänsyn till specifika och mycket varierade förhållanden och egenskaper, bör det vara möjligt att förbättra lönerättvisan vid företagsförlagd lönebildning. Den nyansegrade rättvisan är rättvisare än den onyanserade.

Men även om företagsförlagd lönebildning institutionaliseras, så kommer det som uppfattas vara rättvist och orättvist att kunna variera beroende på skillnader mellan företagen i sina företagsspecifika lönepolicies. Det vill säga att två sinsemellan olika lönepolicies och tillämpningarna av dem kommer att kunna uppfattas som lika rättvisa. Vid företagsförlagd lönebildning är beslutet att person- eller befattningsrelatera lönerna det som betyder mest för rättvi-

seuppfattningen. Lönerättvisan styrs alltså av: för det första om lönepolitiken är centraliserad eller decentraliserad till företagen, för det andra av hur företagets specifika lönepolitik är utformad i det senare fallet. Policyns tillämpning innehåller naturligtvis också rättviseaspekter innebärande mättnings- och värderingsproblem. Dessa problem behandlas i kapitel 10.

Rättvisa (eng. equity; rätt och billighet, rättfärdighet, grundat anspråk, rimlighet, sedvanerätt) kräver jämförelse. Nedan kommer jämförelser, som en centraliserad, respektive de två typerna av företagsspecifik lönepolicy aktualiserar, att redovisas och diskuteras.

Den aspekt av lönerättvisa som rör fördelningen mellan arbete och kapital ska däremot inte behandlas här. Skälet till detta är att anställningen betraktas som ett arrangemang för ömsesidigt utbyte, där den ena partens utbyte växer med den andra partens utbyte. Den förnuftige arbetsgivaren avhåller sig från exploatering och betraktar anställningen som ett plussummespel.

Fördelningsfrågorna i samhället är under ständig debatt. Ett slutligt samförstånd är inte möjligt av flera orsaker. Den främsta är att de berörda människorna, enskilt eller i grupp, aldrig kommer att kunna bestämma sig, eller kunna komma överens om, en av de flera möjligheter som står till buds, vad gäller att avgöra rättvisan i en viss fördelningsstruktur. En och samma person kommer därför, beroende av situationen, att kunna följa olika argumentationslinjer. Och de rättvisekompromisser som grupper kommer överens om blir inte stabila. Det gäller alltså att söka göra det bästa av situationen och vara medveten om att rättviseproblemet inte har någon lösning som gör alla nöjda för alltid. Emellertid, centraliserade löner producerar en annan lönerättvisa än vad decentraliserade löner gör.

## Dynamisk rättvisa

I boken *Inkomstfördelning och fördelningspolitik* (1988) redovisar Lars Söderström fem rättvisekriterier. De är 1. ”formellt

lika chans” 2. ”reellt lika chans” 3. ”avundsfrihet” 4. ”lika stor inkomst” samt 5. ”garanterad minimiinkomst”.

Till Söderströms fem, statistiska, kriterier skulle jag vilja lägga en sjätte rättvisegrund: möjligheten för den anställde att genom egna insatser kunna realisera hoppet om förbättring. Socialpsykologen Kurt Lewin, (1942, 1948, s 103) talar om hopp i följande ordalag:

”An analysis of this behavior shows the importance of that psychological factor which commonly is called 'hope'. Only when the person gives up hope does he stop 'actively reaching out'; he loses his energy, he ceases planning, and, finally, he even stops wishing for a better future. Only then he shrinks to a primitive and passive life.”

Om vi lyfter blicken och skådar tillbaka i historien eller utöver Sveriges gränser, så är flertalet svenska anställda orättvist behandlade i jämförelse med utvalda epoker och geografiska områden, om hoppet används som kriterium. Löneincitament för arbete som har funnits och finns på andra ställen saknas här och nu. Lönerättvisa enligt detta sjätte kriterium är inte möjlig att åstadkomma med en lönebildning av nuvarande svensk modell.

Den positiva känslan av rättvisa kan samexistera med den negativa känslan av orättvisa hos samme individ. Den decentraliserade, personrelaterade incitament-lönepolitikens förmåga att ta hänsyn till den anställdes ”särskildhet” torde mer än något annat – om man får tro socialpsykologerna – kunna skapa en känsla av positiv rättvisa. Om detta lyckas, borde eventuellt uppfattad, jämförande, löneorättvisa vara mycket lättare att stå ut med, än om man också behandlas som en utbytbar del i den homogena arbetskraften – personligen och kompetensmässigt osynlig.

## Socialt acceptabla löneskillnader

Lönen är socialt acceptabel, för det första om berörda parter uppfattar principerna för lönesättningen, lönepolitiken som

acceptabla och för det andra om den faktiska lönesättningen anses följa de godtagna principerna. Acceptans underlättas ju mer de använda principerna har karaktär av överenskomelse mellan parterna i stället för ensidigt dekret, och ju mer principerna och deras tillämpning beaktar kända, lokala förhållanden som gör att de kan förstås av enskilda anställda. Detta talar för företagsspecifika lönepolicies och för de anställdas medverkan i löneutvecklingsarbetet.

Saknas företagsspecifika lönepolicies, kommer lönebildningen att styras av generellt godtagbara principer och tillämpningssätt, till exempel "den svenska modellen" och "den solidariska lönepolitiken". Eftersom rättvisekravet innebär att dessa principer och tillämpningssätt skall passa överallt, minskar antalet valmöjligheter bland möjliga produktiva rättvisegrunder drastiskt. Precisionen försämras också. Eftersom den centrala lönerättvisan inte kan handskas med till exempel begreppet nyttig kompetens kommer den i stället att som rättvisegrundande framhålla det man *kan* beakta från centralt håll, nämligen skolutbildning.

Den centralistiska lönebildningen i Sverige kan uppfattas som rättighetsstyrd. Den anställde har genom lag och avtal rätt till semester, föräldraledighet, sjuklön, arbetstidsbegränsning etc. Det finns till och med många som betraktar anställning och lön som en social rättighet. Personer med anställning som förlorar en rättighet brukar också utbrista i högljudd klagan över orättvisa. Verkligt orättvist behandlade är de som saknar anställning, och därmed de till anställningar kopplade privilegierna, men ändå måste vara med och betala för dem över skattsedeln.

Förhärskande jämlikhetsideologi styr mot löneutjämning och utgör därför ett ideologiskt hinder för ökade lönedifferenser i det svenska arbetslivet. Löneutjämning kan försvaras med hjälp av statisk välfärdsteori. Den allmänna välfärden anses nämligen öka om den sprids. En negativ effekt av långt driven interindividuell löneutjämning är dock att den med nödvändighet för med sig även *intraindividuell* utjämning, utjämning över tiden. "Det glada hoppet om förbättring" får då ingen uppmuntran – något som rimligtvis också har en välfärdsaspekt. Dynamisk välfärd innehåller möjligheten av

en realistisk förhoppning om att genom egna arbetsinsatser och förkovran kunna förbättra sin materiella situation.

## Rättviseargument för lönenivellering och för lönespridning

Vilken lönerättvisa hamnar i fokus för intresset då lönepolitiken är centraliserad, jämfört med att den är företagsspecifik? Vilka blir skillnaderna i rättvisegrunder om företaget i sin decentraliserade lönepolitik tillämpar en befattningsrelaterad policy i stället för personrelaterad incitamentlönepolicy? Dessa frågor ska diskuteras med utgångspunkt från tabell 4:2 där fördelning sker av de tidigare uppräknade femton rättvisegrunderna. Det intressanta är vilka grunder för *lönedifferentiering* som kan tillämpas och är logiskt tillämpbara i de skilda fallen.

Tabellen visar att de rättvisegrunder som kan tillämpas vid en centraliserad lönepolitik medför löneutjämning. Detta gäller även, fast i mindre mån, för den företagsspecifika, befattningsrelaterade lönepolitiken.

Det går inte att driva en centraliserad lönebildning och lönesättning som tar hänsyn till det företagsspecifika vad gäller enskilda befattningar och personer. Därför kommer intresset med nödvändighet att fokuseras på sådant som ur det centrala perspektivet gör folk jämförbara. Hit hör sådant som ålder (ungdomslönerna är för höga), kön (det brister i jämställdhet på löneområdet), skolutbildning (utbildning måste löna sig) och organisationstillhörighet (civilingenjörernas löner måste höjas).

Eftersom central lönepolitik inte förmår beakta personers särprägel och särskildhet, blir resultatet nivellerande. De rättviseargument som dylik politik legitimerar är emellertid till stor skada för arbetsproduktiviteten och gör det svårare än vad det behövde vara att använda lönen som incitament för anställdas arbete.

Tabell 4:2 Tillämpbara rättvisegrunder vid central och lokal lönepolitik

Rättvisegrunder	Lönepolitik		
	1. Central	2. Företagsspecifik	
		a) Befattningsrelaterad	b) Personrelaterad
<i>I. Rättvisa som ökar lönespridningen</i>			
1. Arbetsuppgifternas art	(x)	(x)	x
2. Resultatbidrag			x
3. Skicklighet			x
4. Behov			x
5. Nyttiga meriter		(x)	x
6. Position		x	
7. Företagets bärkraft		x	
8. Företagets konkurrenskraft			x
<i>II. Rättvisa som minskar lönespridningen</i>			
9. Likalöneprincipen	(x)	x	
10. Sammalöneprincipen	x		
11. Lika krontalspåslag	x	x	
12. BNT eller org.tillh.	x	x	
13. Marknadsklarerande lön	x		
<i>III. Neutral med hänsyn till lönespridning</i>			
14. Lika procentpåslag	x		
15. Lön efter samh. ek. utrymme	x		

Den företagsspecifika, befattningsrelaterade lönepolitiken medför att det är logiskt att låta löneskillnader bli beroende av arbetsuppgifternas/befattningens karaktär och positionen i organisationen. Den befattningsrelaterade policyn öppnar emellertid för rättviseeinvändningar till exempel om a) könsfördelningen inom organisationshierarkin är snedfördelad b) löneskillnader förekommer mellan likartade arbetsuppgif-

ter c) skolutbildning används för inplacering i organisationshierarkin och tilldelning av arbetsuppgifter, men att detta inte sker konsekvent. En befattningsrelaterad lönepolitik håller många möjligheter för orättvisa öppna och tenderar därför att leda till många regler, omfattande byråkrati och rigiditet. I sin renodlade form ger den bara svaga incitament för arbete.

Vidare styr en befattningsrelaterad lönepolitik intresset mot interna lönejämförelser. I stora organisationer har detta visat sig stimulera framtagande av befattningsbeskrivningar och arbetsvärderingssystem till avsevärda direkta, samt svårsmätbara indirekta kostnader och tvivelaktig nytta. Försök att tillämpa samma befattningsrelaterade lönepolitik för samtliga affärsområden i konglomerat motiveras, förutom av rättviseskäl, även av önskemålet om att underlätta anställdas interna karriär. Problemen som detta för med sig kan dock bli betydande om de skilda verksamhetsområdena arbetar under olika kompetensmässiga betingelser. Stora problem med personalförsörjningen kan uppstå i somliga enheter. Och vill man använda såväl befattningsrelaterade som personrelaterade policier i en koncern, så gör man bäst i att överge önskemålet om interna karriärmöjligheter. Skilda lönepolicies i samma koncern ger emellertid lätt upphov till känslor av orättvisa. Rekommendationen i konglomeratfallet blir att satsa på personrelaterade incitamentlönepolicies för samtliga affärsområden (Lawler, 1990).

Den personrelaterade incitamentlönepolitiken siktar emot att ta vara på och utveckla det värdefulla i de anställdas särprägel. Det som i en sådan situation kommer att betraktas som orättvist är inte stora, utan små löneskillnader. Det kommer att uppfattas som orättvist om lönen inte tydligt avspeglar deltagande och engagemang, nyttig förkovran och bidrag till företagets ekonomiska resultat.

Öppenhet eller slutenhet i lönefrågor innehåller en rättvisaspekt. Slutenhet innebär att lönejämförelser försvåras. Detta gör det naturligtvis på ett sätt svårare för en anställd att uppfatta sin lön som orättvis. Å andra sidan stimuleras kanske orealistiska fantasier om andra anställdas löner vilket skapar misstankar om orättvisa. Öppenhet gentemot de anställda om löneprinciper och löneutfall bör av detta skäl

vara att föredra, men framför allt är öppenhet att rekommendera ur incitamentsynvinkel. Öppenhet innebär återföring och är en förutsättning för modellinläring.

## Socialt acceptabla grunder för löneskillnader i ett företag med personrelaterad incitamentlönepolitik

Med en befattningsrelaterad lönepolitik väger själva anställningen tungt och arbetet i anställningen lätt vid lönebestämningen. Man kan inte förvänta att en sådan lön är särskilt produktiv. Ställd emot den befattningsrelaterade lönepolitiken är den personrelaterade policyns *raison d'être* att göra lönerna produktiva, i meningen vara incitament för arbetet i anställningen. Produktivitetsambitionen kan dock komma på skam om lönerna inte uppfattas som rättvisa. I företaget bör man som ett axiom utgå från att produktiva löner är differentierade och accepterade.

Tillämpar man en personrelaterad incitamentlönepolitik faller det sig som nämnts naturligt att se incitamentlönen som sammansatt av en kompetenslön och en insatslön. Man har då att ta ställning både till rättvisan i kompetenslönen och till rättvisan i insatslönen.

*Rättvisan i kompetenslönen.* Kompetensen i ett givet läge består av en del som den nyanställde för med sig och en annan del som den anställde förvärvar under anställningen. Vad problemet gäller är att definiera vad som är nyttig kompetens och få betalningen för den nyttiga kompetensen att uppfattas som rättvis. Det är särskilt viktigt att vinna gehör för principen att kompetenslönen ska motivera nyttig förkovran.

*Rättvisan i insatslönen.* Incitamenten i insatslönen tar sikte på att motivera de anställdas användning av den kapacitet som kompetenslönen ska avspegla. Det gäller att åstadkomma största möjliga genomströmning av energi i huvudsäkring – utan att den bränner.

Incitamenten i lörens insatsdel är individuellt och kollektivt destinerade samt tar sikte på arbetsprestationer och/eller resultat, beroende på omständigheterna.

Man kan bland annat förvänta sig:

1. Grupptestinerade incitament vinner lättare acceptans än individdestinerade incitament.
2. Ju lättare att mäta och värdera individuella arbetsinsatser, desto mer acceptans för individuellt destinerade incitament.
3. Ju mer lönesystemet uppmuntrar tävlan mellan individer som bör samarbeta, desto mindre acceptans för individuellt destinerade incitament.
4. Ju svårare det är att använda individuella incitament, desto större acceptans för att använda grupptestinerade incitament. Grupptestinerade incitament ökar önskvärd samverkan i gruppen och den sociala kontrollen över intensitet och engagemang hos gruppmedlemmarna. Sådana incitament minskar därför free rider-problemet; gör tillvaron svårare för lönemässiga gratispassagerare utan att medföra kostnader för kontroll.
5. Ju mer önskvärd tävlan mellan grupper i företaget förutsätter samverkan inom grupperna, desto större skäl att använda grupptestinerade, i stället för individdestinerade, incitament. Utfallet av tävlingar mellan grupper uppfattas också mindre ofta som orättvist. Integrationen av de tävlande grupperna säkras genom incitament som riktar mot alla anställda i företaget, till exempel resultatandelar.

Insatslönen varierar med hänsyn till hur den beräknas. Mer om detta i kapitel 10. Kollektivt destinerade insatslöner skall också fördelas. Sättet att fördela mellan grupper och enskilda anställda, bör kanske uppmuntra, förutom direkt produktiva insatser, också kompetensutveckling. Det kan då vara lämpligt att fördela utfallet av insatslönen i förhållande till de anställdas kompetenslöner. Finns acceptans för hur kompetenslönerna sätts och för denna princip, så minskar risken för att även stora skillnader i utgående löner kommer att uppfattas som orättvisa.

## Res upp lönestegarna!

Löneskillnader har en temporal, intrapersonell sida och en interpersonell sida. Med jämlikhetsglasögonen på näsan, ser man bara löneskillnaderna *mellan* individerna. Om däremot alla individuella lönestegar, som nu ligger på marken, restes upp, så kunde man dock fördenskull inte klaga på bristande jämlikhet även om en individ skulle ha nått högre upp på sin stege än en annan individ skulle ha avancerat på sin. En sådan utveckling skulle för det första föra den goda och positiva välfärdseffekten med sig att anställda kunde återfå hoppet om lönemässig förbättring under sitt yrkesverksamma liv. För det andra skulle den ungdom, vars låga ingångslön inte höjdes i takt med jämförbara kamraters, därigenom på ett tidigt stadium få klart för sig om han eller hon borde byta jobb; anställning eller arbetsuppgifter. Man skulle inte behöva riskera, att efter förhandlingar om avsteg från LAS turordningsprincip, efter långt om länge bli uppsagd och arbetslös med hänvisning till kompetensbrister, om vilka man tidigare inte hade erhållit några signaler.

I synnerhet är det viktigt att hoppet om löneförbättring kan tillåtas växa. En nation där flertalet anställda inte kan hysa sådana förhoppningar kommer att producera ligkiltighet och desillusionerade människor. Ökande löneskillnader behöver inte vara av ondo om de uppfattas som rättvisa. De innebär möjligheter.

---

## 5. För och emot regleringar

Det företag som vill skapa sig sin egen incitamentlönepolitik har föga direkt hjälp att hämta ur ekonomisk teori och professionell debatt. Det enskilda företaget utformar dock sin lönepolitik i en miljö av lönetänkande som det kan vara av stort värde att känna till och förstå för den som ser som sin uppgift att arbeta för incitamentlöner.

Det som främst intresserat ekonomerna är lönens kostnadsaspekter samt sådan central lönepolitik som syftar till att påverka den aggregerade lönekostnadsutvecklingen för samhällsekonomin som helhet. Men trots att den ekonomiska föreställningsvärlden är väl sammanhållen, finns det delområden inom ekonomisk teori av viss relevans för det enskilda företags lönepolitik. I tabell 5:1 görs en uppställning av skolbildningar inom ekonomisk teori. Vilka ekonomiska tankar och idéer styr och påverkar lönebildningen? Vilka är av särskild betydelse för det enskilda företags lönepolitik? När de frågorna har besvarats beskrivs och kommenteras de problemuppfattningar och åtgärdsförslag på löneområdet som gängse använd ekonomisk teori för med sig.

### Skolbildningar inom ekonomisk teori

I en artikel från 1987 i *Fri ekonomi* av Ingemar Ståhl, ”Den nya nationalekonomin”, nämns sju skolbildningar inom nationalekonomin, inklusive klassisk och nyklassisk teori. Till



## DRÖMJOBDET, ALLTSÅ

Tänk att få sitta som finansminister:  
att med en sorts mandat såsom merit  
få flytta folkets pengar hit och dit  
och skapa tillgångar och kassabrister!

Att utan tanke på privat profit  
göra den ene glad, den andre bister,  
placera dem på grön kvist och i klister,  
förbättra och försämra folks kredit!

Ja, tänk så kul och lockande det låter  
att flott fördela de miljarders flod  
och med den andra handen ta dem åter.

Att ha en makt som fordom bara stod  
till buds för furstar, fogdar och despoter  
men ändå vara folkvald, klok och god.

**KAJENN**

Ståhls lista kan läggas den kooperativa företagsteorin (Barnard, 1938; Simon, 1947) samt ekonomisk-historisk nyinstitutionalism.

*Tabell 5:1 Varianter av ekonomisk teori med centrala begrepp*

<i>Område</i>	<i>Centrala begrepp</i>
1. a) Klassisk teori b) Nyklassisk teori	Fri handel, spontan ordning, marknad. Marginalnytta och gränsproduktivitet, allmän jämvikt, välfärd, marknadsmisslyckanden, externa effekter.
2. Makroteori (keynesianismen)	Totaliteter som konsumtion, investering, sparande etc, konjunkturer, balans vid undersysselsättning, finans- och penningpolitik.
3. Public choice	Representanternas tyranni, röstmaximering, byråkratimaximering, rationaliteten i offentligt beslutsfattande. Agenternas egen nytta.
4. Nyösterrikarna	Nybildning och omvandling, vinstsökande i stället för vinstmaximering, entreprenören, kreativ förstörelse, locus av kunskap och beslutsrelevant information, incitament, spontan ordning.
5. Kontraktsteori och rättsekonomi	System för bytande av äganderätter, kontrakts- & transaktionskostnader.
6. Monetarism och rat. förväntningar	Penningmängden, stabila spelregler och normer, regleringar kan förutses.
7. Nya finansiella ekonomin	Val av kombination av avkastning och risk, prissättning på finansiella instrument, diversifiering, relevant info. i priserna.

Område	Centrala begrepp
(8.) Företagskooperativa skolan	Villkor för organiserad samverkan, utbytesbalans mellan intressenter, begränsad rationalitet, satisfiering.
(9.) Nyinstitutionalismen	System av spontant uppkomna ordningar. Effektiv ekonomisk organisation. Incitament för samhälleligt önskvärda handlingar. Äganderätter.

---

## Ekonomisk teori och lönepolitik.

### Fri handel

Vad gäller att finna argument mot centraliserade samordnade löner och argument för företagsvis lönebildning, ska man komma ihåg att nationalekonomin utvecklats i de två dimensionerna form och innehåll. Om vi lämnar form och matematisk teknik åt sidan, har teoriutvecklingen medfört eller möjligen inspirerats av åsiktsskillnader angående statens roll i ekonomin. Man kan i detta perspektiv tolka den store klassiske ekonomen Adam Smiths livsgärning som en kamp emot skråväsende och statlig inblandning i de ekonomiska skeendena. Han påvisade för det första det etiskt legitima i en grundregel av innebörd att *utan inblandning från tredje man* låta två parter, styrda av sin uppfattade egennytta, fritt komma överens med varandra, *att handla fritt*. För det andra påvisade han det ekonomiskt fördelaktiga i det vidare sammanhanget av sådan *fri handel*. Genom fri handel skulle marknader spontant uppstå, styrda av den osynliga handen att leverera resultat av stort värde, inte blott för de närmast berörda kontrahenterna, utan även indirekt för alla andra.

## Argument för centrala ingrepp

*I. Marknadsmislyckanden och externa effekter.* Utmaningen för de nyklassiska ekonomerna bestod i att finna svagheter i denna frihandelsmodell. Mot Smiths etiska argument restes invändningen att oreglerad fri handel skulle tendera att sprida åstadkommen välfärd ojämt. Detta skulle leda till sociala spänningar. För det andra kom nyklassikerna att intressera sig för förekomsten av så kallade marknadsmislyckanden (monopol, oligopol, monopolistisk konkurrens, karteller) samt även andra negativa externa effekter än ojämn välfärdsfördelning. Sådana effekter kan förstås som att den osynliga handen ibland leder fel och mot ett samlat resultat som är negativt. Nyklassikerna har alltså gett två typer av argument för ökad statlig inblandning i ekonomin, jämfört med den mer begränsade roll som Smith ville tilldela staten; marknadsmislyckanden och externa effekter bör korrigeras. I båda dessa fall ses emellertid statens agerande som reaktivt. Den omfördelar den marknadsproducerade välfärden, men åstadkommer den inte. Och staten undanröjer marknadsmislyckandena först när de har visat sig. Specifikt på löneområdet kan man som nyklassiker frukta störningar i den allmänna jämvikten av en oreglerad utveckling. Det som då hotar är arbetslöshet och inflation.

*II. Den keynesianska stimulans- och stabiliseringsambitionen.* Makroekonomerna (Stockholmsskolan, J.M. Keynes) hade större ambitioner. Genom att dels lyckas sprida övertygelsen om marknadsekonomin grundläggande instabilitet med hjälp av konjunkturbegreppet, dels också lyckas göra troligt att marknadsekonomin mycket väl kunde stabilisera sig på en ekonomisk aktivitetsnivå som innebär ett underutnyttjande av resurser (undersysselsättning) gav man legitimitet åt staten att aktivt, och inte bara reaktivt, intervensera i de ekonomiska förloppen. Genom aktiv penning- och finanspolitik skulle staten manipulera den aggregerade efterfrågan så att önskvärd aktivitetsnivå kunde nås eller upprätthållas. De keynesianska idéerna var emellertid ingen ersättning för

angelägenheten som nyklassikerna såg i att korrigera för externa effekter, inklusive omfördelning och undanröja marknadsmisslyckanden. Beträktade med en regleringsivrars ögon utgjorde de keynesianska argumenten välkomna komplement.

## Invändningar mot centraliserad lönepolitik

Tidiga nyösterrikare (J.A. Schumpeter, L.v. Mises, F.v. Hayek) hade haft invändningar mot såväl nyklassiska som keynesianska premisser och slutsatser, men vad som i övrigt hänt på den ekonomiska teorins område efter 1960 innebär främst ifrågasättande av de nyklassiska och keynesianska slutsatserna om statens roll i ekonomin. Ståhl omnämner detta som ”sprickor i den välpolerade (ekonomisk/teoretiska) rustningen”.

*Public choice-skolan* (J. Buchanan, G. Tullock, A. Downs) ställer den gamla, men alltid aktuella frågan: Vem vaktar väktarna? Har den offentlige representanten egenskaper och information som han som privatperson saknar? Den icke-reglerade ekonomin må lida av de svagheter som nyklassikerna och keynesianerna har påtalat, men kan man lita på att centrala ingrepp inte gör ont värre? Genom att använda de traditionella premisserna för hushållens och företagets förnuftiga agerande till att även omfatta det politiska systemets aktörer, kunde vissa slutsatser dras som Ståhl formulerar sålunda: ”Politiker är inga optimeringsmaskiner som oegenlyttigt korrigerar för marknadsmisslyckanden eller styr nationen genom de stabiliseringspolitiska vågor. Politiker är, liksom vi alla andra, människor av kött och blod ... .”

Public choice-inriktningen har drivits vidare av W. Niskanen som studerat offentliga byråkratier och funnit att det finns starka tendenser till budget- och tillväxtmaximering. M. Olson har, med lika tankeväckande resultat, använt sig av public choice-teori i sina studier av intresseorganisatio-

ner såsom fack- och arbetsgivareföreningar.

Den obehagliga misstanke som public choice-skolan har utsått är att man inte kan bortse från möjligheten att den starka stat som vi har erfarenhet av, skapar fler problem än den löser. Med antagna incitament för de offentliga aktörerna skulle detta i så fall innebära ett rationellt ekonomiskt handlande. Problem ger resurser.

Området *kontraktsteori/rättsekonomi* har beröringspunkter med ekonomisk-historisk nyinstitutionalism. Föregångsman inom området kontraktsteori är R. Coase. Andra ledande namn är A. Alchian, H. Demsetz och O. Williamson. Genom sin starka betoning av äganderätternas funktion i en marknadsekonomi, ifrågasätter kontraktsteoretikerna regleringsåtgärder som inskränker äganderätten.

Den forskning som utgår från teorin om *rationella förväntningar* har sitt ursprung i monetarismen vars mest namnkunnige förespråkare är M. Friedman. Friedman var under lång tid, tillsammans med nyösterrikarna J.A. Schumpeter och F.v. Hayek, en ledande kritiker av keynesiansk doktrin. I stället för frekvent statlig intervention framhöll monetaristerna betydelsen av normer och fasta spelregler. Den som i monetarismens fotspår på ett mer underbyggt vis argumenterade emot centrala regleringssträvanden var emellertid R. Lucas med sin teori om rationella förväntningar. Teorin utsäger att centrala ingrepp i ekonomin som kan förutses, förlorar mycket av sin avsedda verkan. Tror man till exempel att den svenska kronan kommer att devalveras och att priserna kommer att stiga, så leder dessa förväntningar till att arbetsmarknadens parter sluter avtal med större löneökningar än annars, som Ståhl exemplifierar det. Till denna tanke kan läggas att objekten för regleringssträvandena inte är dummare än att de hittar regleringsmässigt önskade sätt att anpassa sig i efterhand till redan genomförda regleringar.

*Nyösterrikarna* har två särskilt starka invändningar emot nyklassisk teori. För det första betonas den osäkerhet som gäller i det ekonomiska livet och som skapas av att det nya

slår ut det gamla i en helt oförutsebar omvandlingsprocess av "creative destruction". Antaganden om optimering och vinstmaximering blir i sådan miljö vilseledande för förståelsen av det ekonomiska skeendet. För det andra polemiserar v. Hayek mot ur nyklassisk teori och keynesiansk doktrin härledda regleringssträvanden med argumentet att marknaden som informationssystem är oslagbar. Centraliserade instanser måste därför med nödvändighet komma att producera sämre resultat. Den begränsade rationalitet som Simon tillskriver beslutsfattaren, blir med v. Hayeks argument förstärkt om han agerar i rollen som central reglerare.

En skolbildning som lockat färre proselyter än de nämnda är den *företagskooperativa skolan* vars främsta namn är H. Simon. Forskningsinriktningen inspirerades ursprungligen av en bok, skriven av en praktikens man, C. Barnard (1938): *The functions of the executive*. Boken ger en bild av företaget som ett kooperativt system av balanserande "inducements" och "contributions". Denna teori- och forskningsinriktning är av största relevans för de företag som vill skapa sig en egen incitamentlönepolitik. Simon polemiserar mot nyklassisk teori bland annat genom att använda sig av begreppen "satisfiering" och "begränsad rationalitet" I detta ser man hans beröringspunkter med de nyösterrikiska skolan.

Som en röd tråd genom den ekonomiska teorins utveckling går tanken om den spontana ordningen. *Nyinstitutionalister* (t ex D. North och N. Rosenberg) har ärvt den från de Mandeville via Smith och v. Hayek. Marknader, som spontant ordnade institutioner, lever i en omgivning av andra spontant ordnade, för att inte säga ordnande, institutioner, ofta med en mycket lång historia. I denna omgivning av institutioner intar den privata äganderätten en framskjuten plats. Central planerings- och regleringsiver riskerar att störa det intrikata samspelet i den institutionella miljön. Skadeverkningarna av detta kan bli mycket stora, men de är svåra att mäta.

Ovanstående lapidariska genomgång pekar för det första på var man ska leta för att finna argument *mot* en centrali-

serad samordnad lönepolitik, liknande den svenska. Områdena public choice, nyösterrikisk teori, rationella förväntningar och nyinstitutionalism står klart fram. Idéer till ledning *för* företagsförlagd lönebildning och lönen som incitament för anställdas arbete hittar man i första hand hos den företagskooperativa skolan.

---

## 6. *Centralistisk lönepolitik*

”... whatever police tends to raise the market price above the natural, tends to diminish public opulence” (Adam Smith).

Enligt klassiskt ekonomiskt tänkande är huvudförklaringen till arbetslösheten bland anställningssökande alltför höga reallöner. Merparten av senare års ekonomiska forskning på löneområdet har utgått från denna premis och syftat till att förklara varför reallönerna blir för höga. Keynesiansk undersysselsättningsteori står på avgörande punkter i motsatsställning till klassisk arbetslöshetsteori. Men för den politiker som pressas av krav på åtgärder, kan båda teoriernas användas för att legitimera en centralistisk lönepolitik.

### Teorin för partsförhandlingar

Jämfört med att arbetsgivare och anställda på en arbetsmarknad inte låter sig representeras av företrädare för partskollektiven, kan man förvänta sig ett antal effekter som inte skulle uppstå utan den kollektiva partsrepresentationen.

Från den nyklassiska synvinkeln sett, motiveras en central reglering av lönerna av att en decentraliserad lönebildning kan ge negativa externa effekter i form av till exempel för höga reallöner. Detta utgör en anledning för statligt ingripande och inkomstpolitik. I Sverige har emellertid staten

av tradition velat delegera denna uppgift till centralorganisationerna SAF och LO. Efter hand har topporganisationerna förlorat sin möjlighet att fullgöra det statliga uppdraget. Anledningen är att makten över lönerna har spritt sig från SAF och LO till nivån närmast under, förbunds-nivån eller mellannivån. På denna nivå framstår inte ett gemensamt intresse av samordning, i syfte att undanröja negativa externa effekter, som en självklarhet. Här är det tvärtom så, att ett ur samhällsekonomisk synvinkel önskvärt agerande med stor sannolikhet kommer att bestraffas. Den situation som förbunden befinner sig i kan bäst liknas vid "fångarnas dilemma".

Teorin för partsförhandlingar (Calmfors, 1992) söker förklara de samhällsekonomiska effekterna av arbetslivets och lönebildningens kollektivistiska strukturering i en central, en mellan- samt en lokal nivå. Calmfors behandlar tre problem som särskilt aktualiseras av mellannivåns (förbunds- och yrkesorganisationer) ökade makt över lönerna: 1. Incitamenten för återhållsamhet i lönehänseende är för svaga. 2. Organisationerna på mellannivån konkurrerar om tillgängligt löneutrymme. 3. Förlorarna i konkurrensen kräver följsamhet. Till dessa problem kan läggas: 4. Svårigheterna med samhällsekonomiskt önskvärd samordning ökar med *antalet* organisationer på mellannivån.

*Incitament för återhållsamhet.* På central nivå utgör fruktan för inflation och arbetslöshet de två motiven för såväl LO som SAF att de samlade löneökningarna ska "hålla sig inom den samhällsekonomiska ramen". På företagsnivån finns ingen anledning till återhållsamhet av omtanke om penningvärdet. Få företag är så stora att deras löneutveckling kan påverka penningvärdet mer än marginellt. Däremot utgör för stora löneökningar ett reellt hot om arbetslöshet för det lokala facket och om konkurs för den lokale arbetsgivaren. På mellannivån är motiven för låga löneökningar emellertid försvagade och skälen för höga löneökningar i motsvarande mån förstärkta. Man har där ofta mer att förlora än att vinna på återhållsamhet, åtminstone gäller detta för de anställdas organisationsföreträdare, men ibland också för motsidans.

*Konkurrensen om tillgängligt löneutrymme.* På mellannivån konkurrerar organisationerna om det samhällsekonomiskt tillgängliga löneutrymmet. Betydelsen av begreppet "samhällsekonomiskt tillgängligt löneutrymme" har accentuerats av den offentliga sektorns tillväxt. Den starka expansionen av antalet anställda i offentlig sektor bör ha medfört en ökande intressegemenskap mellan de traditionella motparterna på den privata sidan av att hålla upp lönerna där i syfte att inte tappa ytterligare sysselsättning, kunna försäkra sig om kvalitet i rekryteringssammanhang, och inte förlora i relativt inflytande i det centraliserade förhandlingsspelet.

Det så kallade Förhandlingsrådet mellan SIF, CF och Metall kan tolkas som uttryck för insikt om denna nya intressegemenskap. Principen om följsamhet på den offentliga sidan gör emellertid uppgiften för Förhandlingsrådet svår. Åtgärder som vidtas för att stärka den privata sidans konkurrenskraft i tävlan om arbetskraften, neutraliseras snabbt med hjälp av denna princip.

Lönekonkurrens på mellannivån förekommer mellan dem som organiserar arbetare och dem som organiserar tjänstemännen. Inom tjänstemannakollektiven förekommer också konkurrens, till exempel mellan SIF och CF. Samma gäller på arbetarsidan, till exempel mellan Elektrikerförbundet och Industrianställdas förbund. Lönekonkurrens förekommer också på arbetsgivarsidan i högkonjunktur, till exempel mellan arbetsgivarorganisationer som organiserar exportföretag och andra.

Organisationskonkurrensen om löneutrymmet har också ökat genom ökande inflytande på central nivå för TCO. Det existerar en åtminstone latent intressekonflikt mellan LO och TCO som försvårar den samhällsekonomiskt önskvärda lönesamordningen med SAF.

*Följsamheten.* Organisationer som halkar efter i den relativa löneutvecklingen, det vill säga förlorarna i konkurrensen om löneutrymmet, ställer anspråk på följsamhet. Om kravet på följsamhet kommer från de anställdas organisationer, ses resulterande löneökningar som orsakade av "avundsjukeeffekten".

*Antalet organisationer* på mellannivå har vuxit och deras inflytande över lönebildningen har ökat. Hypotesen att möjligheterna till önskvärd samordning på löneområdet står i omvänd relation till antalet organisationer som måste komma överens förefaller rimlig. Samordning genom "halvdecentralisering" är ingen framkomlig väg för Sverige. Calmfors skriver (s 17):

"Vill man ... ha mindre av samordning i förhandlingarna, är en ytterligare decentralisering ner till företagsnivå förmodligen att föredra framför en branschvis decentralisering" (det vill säga decentralisering till mellannivån). Han tillägger: "Kanske blir också avundsjukeeffekterna mindre på denna nivå, eftersom bevakningen av vad andra grupper får blir svårare än på förbunds nivå."

Slutsatsen av det hittills sagda blir att organisationernas förmåga att ta över den statliga uppgiften – enligt nyklassiskt tänkande – att korrigera för negativa externa effekter på löneområdet, måste bedömas som liten och krympande.

## Organisationerna som uttryck för marknadsmisslyckanden

Med den problemuppfattning som Ingemar Ståhl (1993) ger uttryck för i bilaga till Lindbeckkommissionens rapport, står inte behovet av samordning i förgrunden, utan för honom är själva förekomsten av de kollektivt agerande organisationerna det stora problemet. De utgör marknadsmisslyckanden och ju mer inflytande de ges och tar sig, desto större blir de skadliga effekterna. Statlig delegering av uppgiften att korrigera uppfattade negativa externa effekter gör därför ont värre. Man kan tolka Ståhl så att det karaktäristiska för en marknad, till exempel arbetsmarknad, i form av rättvisande prisbildning och effektiv allokering, försvinner med tilltagande kartellisering, monopolisering, in- och utträdeshinder samt reglering. I förlängningen av Ståhls problemuppfatt-

ning uppvisar den kollektiva och legala struktureringen av svenskt arbetsliv små likheter med en marknad. Åtgärder, som görs under antagande av att marknadsbetingelser verkligen föreligger, kommer i så fall att grundas på felaktiga premisser och därför ge oförutsedda verkningar.

## Effektivitetslöneteorin

Framställningen nedan bygger på Kazamaki (1992). Hon påpekar inledningsvis att idén om effektiva, till skillnad från marknadsklärerande löner, emanerar från iakttagelsen att arbetare i u-länder, som får tillräckligt att äta, kan utnyttja sin (fysiska) arbetsförmåga bättre än annars. Hänvisningen gäller till en skrift av H. Leibenstein från 1957. Här innebär då en effektiv lön att arbetaren kan köpa tillräckligt med mat, något som den marknadsklärerande lönen inte skulle räckta till för. Följden blir att arbetsgivaren som vill ha en viss, bestämd mängd fysiskt arbete utfört, kommer att behöva färre anställda om han betalar en ”effektiv” lön än om han betalar en marknadsklärerande lön. Om alla arbetsgivare har en viss, bestämd mängd arbetsuppgifter som de vill ha utförda, och alla betalar effektiva löner, så blir det samlade resultatet arbetslöshet. Anställningssökande, villiga att ta jobb för en lägre lön än den effektiva lönen blir ändå, trots sina lägre lönekrav, inte anställda.

Den effektiva lönetanken är emellertid betydligt äldre än Leibenstein. Max Weber (1904–05) formulerar den i sin *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (min översättning av Parsons version från 1930, s 60–61):

”Låga löner och höga vinster tycks även idag för en ytlig betraktare vara positivt korrelerade; allt som betalas ut i lön tycks innebära en motsvarande reduktion av vinsten. Om och om igen har kapitalismen tagit den vägen från sin första början. I århundraden var det en trosartikel att låga löner är produktiva, det vill säga att de ökade det materiella utbytet av arbetskraften, så att, som Pieter de la Cour sade för länge sedan om detta, och som vi ska se, helt i lin-

je med gammelkalvinismens lära, folk arbetar bara så länge och därför att de är fattiga.

Men effektiviteten i denna synbarligen vinstgivande metod har sina begränsningar. (Naturligtvis kan vi inte här gå in på frågan om var dessa gränser ligger, inte heller kan vi värdera den bekanta teorin om sambandet höga löner och hög arbetsproduktivitet som först föreslogs av Brassey, formulerades och underhölls teoretiskt av Brentano, och både historiskt/empiriskt och teoretiskt av Schulze-Gaevernitz. Diskussionen tog åter fart med Hasbachs inträngande studier (Schmollers Jahrbuch, 1903, s 385–391 och 417 ff) och är ännu inte slutgiltigt avgjord.)

Naturligtvis är närvaron av en överskottspopulation som kan inhyras billigt på arbetsmarknaden en nödvändighet för kapitalismens utveckling. Men fastän en alltför stor reservarmé i vissa fall kan gynna dess kvantitativa växt, så blockerar den kapitalismens kvalitativa utveckling, speciellt övergången till den typ av företagande som gör ett mera intensivt bruk av arbetskraften. Låga löner är på intet vis identiska med billigt arbete. Från en rent kvantitativ synvinkel minskar effektiviteten av arbetet med en lön som är fysiologiskt otillräcklig, vilket även i det långa loppet kan betyda 'survival of the unfit'. Dagens genomsnittssilesier brukar, när han anstränger sig, lite mer än tvåtredjedelar så mycket jord som den bättre betalde och födde lantarbetaren i Mecklenburg eller Pommern, och polacken åstadkommer progressivt mindre än tysken, ju längre österifrån han kommer. Låga löner är misslyckade även från en rent affärsmässig utgångspunkt närhelst fråga är om att producera varor som kräver någon skicklighet, eller användandet av dyrbar maskinutrustning som lätt skadas, eller helt allmänt när ett stort mått av koncentrerad uppmärksamhet eller av initiativ krävs. I dessa fall betalar sig inte låga löner, utan motsatsen blir följden."

Den effektiva lönetanken har modifierats och anpassats för tillämpning även på utvecklade ekonomier – som Weber-citater antyder. Men fortfarande gäller att: "Den effektiva löneteorin försöker förklara varför det finns bestående ofri-

villig arbetslöshet” (Kazamaki, 1992, s 20).

Som ett belägg för effektivitetslöneteoriens giltighet, speciellt att höga löner ger hög produktivitet på arbetsplatsen, anför Kazamaki att Ford betalade fem dollar om dagen i ett läge där genomsnittslönen inom bilindustrin låg mellan två och tre dollar. Trots detta gjorde han bättre vinster än sina konkurrenter. Vidare refererar Kazamaki till ett citat från A. Smith (s 21) som hon tolkar som stöd för tanken att hög lön medför hög effektivitet på arbetsplatsen. Passusen i det citerade stycket: ”... och det glada hoppet om att kunna *förbättra* sin ställning ... sporrar honom att spänna sina krafter till det yttersta” (min kursivering) ger emellertid utrymme för den alternativa tolkningen att det är *hoppet om förbättring* av lönen som konsekvens av arbetsinsatserna, inte lönens höjd, som är produktivetsbefrämjande.

Kazamaki anger (s 21) att: ”Produktiviteten antas bli högre vid högre löner på grund av: a) lägre omsättningskostnader för företaget b) ökad effektivitet på arbetsplatsen c) högre kvalitet på arbetskraften (genom större urval för arbetsgivaren, alltså adverse selection) d) förbättrad moral och ökad lojalitet mot företaget.”

Effektivitetslöneteori är som nämnts ovanlig i ekonomisk lönedebatt i så måtto att den rör sambandet lön–arbetsproduktivitet.

Tanken att höga relativlöner skulle ge lägre omsättningskostnader för företaget förefaller intuitivt rimlig. Betraktas den anställde som beslutsfattare och står i valet mellan att stanna kvar eller gå till en i övrigt likvärdig anställning, så stannar han antagligen kvar om status quo ger samma eller högre lön. Punkterna a) och d) ovan kan uppfattas som uttryck för detta beslut.

Beträffande Ford-exemplet är det troligare att Ford betalade mer i förhållande till sina konkurrenter om arbetarna, inte för att han väntade sig effekter på deras beslut att producera – det beslutet hade han genom den löpande-band-teknologin tagit ifrån arbetaren – utan för att få dem till att låta anställa sig och stanna kvar i en mycket tristare arbetsmiljö än vad Fords konkurrenter erbjöd. Den höga lönen påverkade alltså i första hand beslutet att medverka, ”the decision to

participate”. Man kan då betrakta extralönen hos Ford som en extraersättning för den jämförelsevis större uppoffring som det innebar att ställa sig och stanna kvar vid det löpande bandet. Ford betalade högre löner för att slippa höga omställningskostnader. Om han därigenom också erhöll bättre kvalitet i meningen mekanikerskicklighet, på sina anställda, kan ifrågasättas. Han fick antagligen i förhållande till sin löpande-band-teknik, en lämplig kvalitet.

Kazamaki säger å ena sidan att effektivitetslöneteorin förklarar arbetslösheten i en homogen arbetskraft. Å andra sidan nämner hon att effektiva lönemodeller också appliceras på fall där arbetskraften är heterogen i förhållande till de krav som arbetsgivarens förväntningar innebär. För bilarbetare vid ett löpande band är en minsta gemensam nämnare i form av kompetens, kvalifikationer, disciplin och kapacitet tämligen enkel att specificera. Men om man vill ha ut mer av de anställda än att de i godtagbar omfattning gör vad de blir tillsagda och med viss intensitet, det vill säga betraktar arbetskraften som potentiellt mycket heterogen, så kan man undra över innebörden av begreppet effektiv lön. Ett svar är att effektiva löner skapar ny sysselsättning i stället för arbetslöshet. Villkoret i så fall är att lönerna fungerar, inte blott som incitament på beslutet att medverka, utan även utgör incitament för nyttig förkovran och engagerad användning i jobbet av den utvecklade kompetensen. Incitamentet ligger då, som Smith så vackert uttrycker det, i ”det glada hoppet om att kunna förbättra sin ställning genom att spänna sina krafter till det yttersta”.

## Insider/outsiderteorin för sysselsättning och arbetslöshet

Nyklassiska ekonomer vill förklara arbetslösheten med för höga reallöner. I teorin för partsförhandlingar förklaras sådana löner som resultatet av rationellt agerande fackliga organisationers verksamhet. Enligt effektivitetslönehypotesen är det rationellt för arbetsgivaren att betala över marknads-

klarerande lön bland annat för att effektiviteten på arbetsplatsen därigenom förutsätts öka. Insider/outsiderteorin (Lindbeck, 1992) antar inte förekomsten av organisationer och inte heller att hög lön ger hög effektivitet. I insider/outsidermodellen koncentreras hela intresset på företagets omsättningskostnader. Grundantagandena är:

”. . . (i) att anställning och avskedande är förknippade med omsättningskostnader, vilket i sin tur ger redan tidigare anställda arbetare, 'insiders', marknadsmakt; och (ii) att insiders kan utnyttja denna marknadsmakt i eget intresse vid lönebildningen. De kan driva upp sina löner ovanför både den potentiella jämviktslönen och reservationslönen, (den lön som anställningsaspiranten lägst kan acceptera) för dem som inte har arbete, 'outsiders', utan att insiders förlorar sina jobb. Företaget är villigt att betala ett extrabelopp, 'rent' till insiders för att slippa byta ut dessa mot annan arbetskraft” (Lindbeck, s 30).

(Den invändning som infinner sig vid läsningen av citatet är att nyetablerade företag inte behöver betala någon ”insider-ränta”. Denna räntas storlek hålls alltså under kontroll av hotet från potentiell nyetablering. Avsaknaden i modellen av fackföreningar borde förstärka detta hot.)

Lindbeck delar upp omsättningskostnaderna i tre: 1. Kostnader för att anställa och avskeda. Det handlar för företagets del om att söka, bedöma, förhandla och träna. Kostnaderna för avskedanden i form av avgångsvederlag och rättsliga processer kan bli avsevärda. 2. Insiders vägrar samarbeta med underbjudande ”inbrytare” eller tillgriper olika former av aktiva trakasserier mot sådana. 3. Utbyte av insiders mot outsiders eller lönesänkningar påverkar arbetsmoralen negativt med negativa konsekvenser för arbetsproduktiviteten. (Förekommer inte fall där moralen, mätt som arbetsproduktivitet, i stället förbättras?)

Om man prövar teorin för partsförhandlingar, effektivitetslöneteorin samt insider/outsiderteorin genom att fråga sig vad de tre teorierna har att erbjuda vad beträffar lönen som positivt incitament för anställdas arbetsinsatser blir

svaret ”inte mycket”. Hög lön enligt effektivitetslöneteorin utgör incitament för anställdas beslut att medverka – ta anställning, fortsätta sin anställning och eventuellt närvara, om närvaro krävs för att den höga lönen ska utgå. Men vad rör beslutet att engagera sig och producera torde lönen höjd inte ha någon specifik inverkan. Man kan emellertid å ena sidan tänka sig att den anställde lyder en social norm som säger att han *bör* anstränga sig och engagera sig om han har en hög relativlön. Man kan å andra sidan också tänka sig att den höga lönen gör det möjligt för honom eller henne att ägna sig åt andra aktiviteter utanför anställningen som annars vore stängda. Om detta får incitamenten för frånvaro att väga tyngre än incitamenten för närvaro, så är frånvaro ett rationellt agerande som kan finansieras med den höga lönen från anställningen, i synnerhet om lönen utgår oberoende av tillgängligheten för arbete i anställningen.

## Teori och problemuppfattning: sysselsättning, arbetslöshet, inflation, omfördelning

Som genomgången i förra kapitlet av skolbildningarna inom ekonomisk teori visade, finns ett antal infallsvinklar eller teorier att välja bland för diagnos och förslag till terapi av ekonomiska problem. De infallsvinklar som vanligen valts i Sverige är den keynesianska och den nyklassiska: ”Slutet av 1970-talet och början av 1980-talet kom att innebära en renässans för det neoklassiska synsättet, enligt vilket för höga reallöner betraktas som huvudförklaringen till arbetslöshet. . . . Likaså utgör den svenska utvecklingen under 1970-talets senare hälft en utmärkt illustration av den traditionella keynesianska efterfrågepolitikens oförmåga att långsiktigt upprätthålla sysselsättningen i ett läge med alltför höga lönekostnader” (Calmfors, 1992, s 5).

Den för denna skrift intressanta konsekvensen av de traditionella infallsvinklarna (av keynesianskt, respektive nyklassiskt slag) illustreras av följande uttalande (Kazamaki,

1992, s 21): ”I traditionella modeller är produktiviteten oberoende av lönen.”

Underlåtenheten bland ekonomerna att intressera sig för lönen som incitament för den anställdes arbete kan man spekulera över. Ett förslag till svar är följande:

Nationalekonomen ser sin roll som rådgivare åt politiker och centrala instanser. Därmed övertar han eller hon huvudmannens problem. Därefter sker val av den teoriensansats som bäst passar för att behandla politikernas problem. Här intresserar då inte att lönen på enskilda arbetsplatser inte fungerar som incitament för arbete. Det som intresserat politiker har i allmänhet varit:

- sysselsättningen
- arbetslösheten
- inflationen
- omfördelningen av konsumtionsutrymmet (utjämning).

Frågan ”vem betalar?” antyder ett annat förslag till svar på frågan varför lönen inte intresserar som incitament för arbetsinsatser. Den stora volymen nationalekonomisk forskning erhåller sina resurser från instanser som prioriterar de ovan uppräknade fyra problemformuleringarna.

För behandling av de fyra problemen passar endera eller båda av de keynesianska och nyklassiska teoriensansatserna bäst. Förslag till åtgärder (terapi) som kommer ut av vald teori för dessutom det goda med sig, med politikerns ögon sett, att han eller hon ges tillfälle att agera och det på relativt lättfattliga och kommunicerbara grunder. (Vi strävar efter full sysselsättning! Lönekostnaderna i Sverige är för höga!)

Vad först beträffar *sysselsättningen* eller problemet med samhällsekonomisk stabilitet på en nivå som hamnat under den nivå som ger full sysselsättning, är det keynesianska receptet att vrida på eller av de centrala kranar som reglerar den samlade efterfrågan. Detta har inte direkt med lönerna att skaffa. Lönerna betraktas av keynesianerna som externt givna och opåverkbara. Åtgärderna innebär aktiv penning- och finanspolitik, kombinerade med aktiv arbetsmarknadspolitik. Detta senare är ett väsentligt inslag i ”den svenska modellen”.

Keynesianismen är en "underkonsumtionsteori". Bättre ord är underaktivitetsteori. Den ekonomiska aktiviteten i samhället stimuleras av konsumtion och investeringar och dämpas av sparandet. Sparandet är boven i sysselsättningsdramat. Eftersom man tyckt sig se en större sparbenägenhet bland folk med höga löner än bland dem med låga löner, hör till den keynesianska bilden att stimulera sysselsättningen genom omfördelning av inkomster från rika till fattiga. Detta argument för omfördelning är således, till skillnad från det nyklassiska välfärdsargumentet för samma sak, av rent teknisk natur.

*Arbetslöshet* anses vara ett problem som kan hanteras med åtgärder som bygger på nyklassisk teori. I det keynesianska tänkandet betraktas och behandlas arbetslösheten som ett sysselsättningsproblem, se ovan. Från nyklassisk synvinkel uppfattas emellertid "den kvarstående arbetslösheten" som ett marknadsmisslyckande orsakat av konkurrensförhållandena (hypotesen om sociala normer, fackföreningsmodellen, insider/outsider hypotesen) eller en negativ extern effekt (effektiva löneteorin). Marknadsmisslyckandet/den externa effekten yttrar sig i för höga reallöner. Att diagnosticera ett fenomen som marknadsmisslyckande eller negativ extern effekt innebär att legitima krav kan ställas på politiska åtgärder. Begreppen "naturlig" och "jämviktsarbetslöshet" eller "friktionsarbetslöshet" hör däremot inte till någon av de politiklegitimerande kategorierna.

*Inflation* förklaras med "överhettning" från en keynesiansk utgångspunkt och med förväntningar och felaktiga, instabila normer av monetaristerna. Från den nyklassiska synvinkeln sett är det däremot fråga om negativa externa effekter av okoordinerat handlande som bland annat inledningsvis resulterar i för höga reallöner. Terapiförslag som följer på den nyklassiska diagnosen är central samordning mellan parterna, statlig inkomspolitik, till exempel lönestegringskatt, uppdelning av lönen i en fast del och en del som varierar med företagets resultat (vinstandelssystem) där lönens vinstdel skattebefrias.

Vad det fjärde politikerproblemet anbelangar – *omfördelning* och utjämning – legitimeras åtgärder i den riktningen av den välfärdsteoretiska tanken att den samlade välfärden ökar om den sprids.

Det är alltså inte förvånande att nyklassisk respektive keynesiansk teori har dominerat lönedebatten samt föredras av politiker vad gäller att legitimera centrala åtgärder på löne- och arbetsmarknadsområdena. En politiker som har krav på sig att göra något, har inget bruk för en teori som säger att han eller hon inte *bör* göra något.

## Den svenska modellen och den solidariska lönepolitiken

Det mest välbekanta utslaget av svenskt lönetänkande utgörs av "den svenska löne modellen". Dess ursprungliga syfte var att sätta resurserna i effektiv användning och detta med inflationen under kontroll. Genom samordnade centrala förhandlingar skulle inflationen hållas i schack, samtidigt som lönerna sattes på en sådan nivå att lågproduktiva företag antingen skulle tvingas rationalisera eller, om man misslyckades med detta, slås ut. Högproduktiva företag skulle genom de för dem relativt låga, centralt framförhandlade lönerna, däremot och därigenom ges en anledning att expandera och anställa fler än annars.

Principen "lika lön för likartat arbete" etablerades som norm för de kollektivavtalade lönerna som därigenom försågs med ett "golv". I modellen kombineras den centrala organisationsmakten över lönerna (arbetsgivare som betalade mer än vad som centralt överenskommits bötfälldes av SAF, vilket innebar ett "tak") med en aktiv arbetsmarknadspolitik från statens sida. Denna politik skulle främja rörligheten på arbetsmarknaden och ta hand om friställda från utslagna företag. Till detta kom en aktiv statlig penning- och finanspolitik, inklusive valutareglering.

Det går inte att klassificera den ursprungliga varianten av den svenska modellen som keynesiansk eller nyklassisk.

Bästa beteckningen på den är korporativistisk/planekonomisk. Sedermera har den svenska modellen kompletterats med "den solidariska lönepolitiken", syftande mot interindividuell utjämning av lönerna. Den solidariska lönepolitiken har lett till en stark sammanpressning av det svenska lönespannet, särskilt på LO-området. Resultatet bör utifrån nyklassisk teori innebära en samlad välfärdsvinst.

Officiellt råder skepsis i Sverige mot statlig inkomstpolitik. Men erfarenheterna tyder på att detta inte är annat än hyckleri. Därför ser vi nu effektivitetsambitionerna bakom den svenska modellen uppblandade med olika typer av statliga sysselsättningssubsidier till bland andra lågproduktiva företag. Det kan röra sig om specialdestinerade stöd till specifika företag eller branscher, till exempel varv och teko, eller om regionala sysselsättningsstöd, skattelättnader och transportstöd, eller, via AMS, stöd till specifik produktion inom företag som annars hotar att friställa personal. Aktuella exempel är Volvo och ABB. Måne den aktiva arbetsmarknadspolitiken blivit alltför aktiv?

Den svenska modellens urartning har skapat problem som är svårhanterliga med de traditionella, teoretiska ansatserna. Vad gäller exempelvis sysselsättnings- och arbetslöshetsproblemen, anses den keynesianska lösningen av många vara svårt diskrediterad. Betraktar man problemet från nyklassiskt håll, som ett marknadsmisslyckande, är det fortfarande ohanterligt. Sociala normer torde till exempel vara mycket svåra att förändra regleringsvägen och försök i den riktningen resulterar troligen i oväntade effekter. Kartellagstiftning mot organisationerna är inte realistisk och strider för övrigt mot ideologin bakom den svenska modellen att staten delegerar sin uppgift, enligt nyklassisk teori, att ställa tillrätta, till de centrala parterna. Att lagstiftningsvägen hindra arbetsgivarna att betala löner som ligger över den "marknadsklarande" nivån är inte heller lämpligt. Man kan frukta särdeles negativa, fast svåråttbara effekter av sådana försök. Och för insider/outsiderproblemet synes inte heller en regleringslösning vara trovärdig.

Företrädare för partsintressen har dock kvar en fortsatt

stark tro på potensen hos lagstiftaren, något som följande citat illustrerar:

”Med hänsyn till den girighet, cynism och intolerans som SAF och dess intressesfär visar upp när det gäller arbetskraft och välfärdssystem måste politikerna återta rodret över vårt samhälle. ... Det får inte bli så att ickepolitiker styr landet mot ofärd, medan politikerna koncentrerar sig på sina enskilda hjärtefrågor” (L. Hellman, ordförande i HTF, SvD, 16/7 93).

Dylika uttalanden gör inte den mycket kritiska situation som Sverige befinner sig i, lättare att hantera.

## Löneincitamentet i ekonomisk teori

I skriften *Löner och sysselsättning* (red. Calmfors, 1992) förekommer ordet ”incitament” ofta. Till exempel anser en författare det vara angeläget att ge arbetsgivarna incitament att inte höja lönerna. Incitament att nyanställa kan vara statliga lönebidrag i form av subsidier och skattelättnader. Arbetsmarknadens parter bör ges incitament att visa återhållsamhet i löneförhandlingarna, till exempel med en statlig valutapolitik som gör att de själva får bära kostnaderna i form av arbetslöshet av alltför släpphänta avtal (icke-ackommodationspolitik). Incitament för åtgärder enligt principen lön-efter-bärkraft har föreslagits i form av skattefrihet för den del av lönen som utgör vinstandel. Adam Smith refereras ha sagt att hög lön befordrar arbetarens flit, en tanke som för övrigt återkommer som en del i effektivitetslönemodellen. Övervakning och kontroll utgör incitament för arbetaren att inte maska. Hög lön utgör incitament för de mera kompetenta i en heterogen skara att söka anställning, och signalerar till dem som inte uppfattar värdet av sin kompetens motsvara lönen, att hålla sig undan.

I ovanstående uppräknings förekommer lönen som tänkt

incitament för anställdas arbete bara två gånger, nämligen i referatet av Smith och i anslutning till effektivitetslöneteorin. Beslut om arbete innebär emellertid för den anställde dels beslutet att delta, dels beslutet att producera och engagera sig. Hög relativlön utgör incitament för deltagande (om lönen villkoras av tillgängligheten) eftersom alternativet icke-deltagande ter sig mindre lockande än annars. Men hög lön utgör inte *i sig* incitament för beslutet att producera och engagera sig.

Som Kazamaki hävdar i sitt referat av effektivitetslönehypotesen är det rimligt att företaget kan vänta sig lägre omsättningskostnader vid en högre relativlön nivå och högre kvalitet på arbetskraften via de bättre möjligheterna till urval som den högre lönenivån medför. Men det är fel att tro att en från arbetsinsatserna frikopplad hög lön skulle medföra en ökad effektivitet på arbetsplatsen. Det är som sagt förväntningarna om till arbetsinsatserna villkorad *löneförbättring* som utgör det incitament som stimulerar effektiviteten. Låg arbetsproduktivitet kan alltså samexistera med hög lön, hög tillgänglighet och hög kvalitet på den rekryterade personalen.

## Begreppet arbetslös – en utvikning

Företag med en egen incitamentlönepolitik kan komma att betala, relativt andra företag, höga reallöner till sina anställda. De kan därför utifrån nyklassisk ekonomisk teori komma att anklagas för att därmed bidra till att skapa arbetslöshet. För att kunna bemöta denna anklagelse kan inbörden av begreppet arbetslös vara bra att känna till.

Arbetslöshet är ett ord som används i två betydelser, keynesiansk respektive klassisk arbetslöshet. Keynesiansk arbetslöshet borde rätteligen kallas undersysselsättning. Om det till exempel i Sverige finns fem miljoner arbetsföra personer, men bara tre miljoner av dessa har regelbunden sysselsättning med förvärvsverksamhet, så uppgår den keynesianska undersysselsättningen till 40 procent av den arbetsföra befolkningen.

I maj månad 1990 var fyra och en halv miljon människor förvärvsmässigt sysselsatta i Sverige, motsvarande drygt 83 procent av befolkningen i åldrarna 16–64 år. Detta är ett mycket högt tal med hänsyn till att de 17 resterande procenten inkluderade många med keynesianskt giltig frånvaro, till exempel på grund av utbildning och förtidspensionering. Tre år senare, 1993, hade antalet personer i reguljär sysselsättning sjunkit till 3,9 miljoner innebärande en minskning med 558 000 jobb och en nedgång i förvärvsfrekvensen med 11,5 procentenheter till knappt 72 procent (Henrekson, ED 5/93). Den keynesianska undersysselsättningen hade således ökat från 17 till 28 procent av arbetskraften. (Färre än ett av totalt sex förlorade jobb hade dock försvunnit från offentlig sektor under perioden.)

Beroende på hårda satsningar på sysselsättningsskapan- de åtgärder, visar statistiken i Sverige inte på några större skillnader i keynesiansk undersysselsättning och klassisk arbetslöshet. När till exempel antalet jobb minskade med 558 000 mellan 1990 och 1993, ökade antalet öppet arbetslösa bara med 264 000. Men skillnaden förklaras till största delen av att 270 000 personer lämnat arbetskraften samt att antalet personer i arbetsmarknadsutbildning ökade med 110 000 under perioden. Dessa två senare grupper står då inte till arbetsmarknadens förfogande och är vare sig keynesianskt eller klassiskt arbetslösa.

Anklagelsen att betala för höga löner i ett läge med utbredd arbetslöshet faller platt till marken om den riktas mot någon som tror på keynesianska sysselsättningsrecept. Höga löner är nämligen efterfrågestimulerande och ökad efterfrågan antas sänka, istället för att öka arbetslösheten.

Orsaken till klassisk arbetslöshet är för höga reallöner. För höga reallöner innebär att genomsnittslönen = utgående lön i en homogen arbetsstyrka hamnar över den marknads- klarerande nivån, jämviktslönen. För höga reallöner dämpar således efterfrågan på arbetskraft. Men de ökar också utbu- det. Klassisk arbetslöshet förklaras av båda dessa effekter. Ett företag som anklagas för att betala höga reallöner kan försvara sig med att dess anställda inte är jämförbara med anställda i andra företag, utan besitter företagsspecifik kom-

petens som inte finns till salu på marknaden. Man skulle följaktligen inte efterfråga fler anställda om lönerna sänktes.

I Sverige används tre arbetslöshetsbegrepp för officiella statistikändamål:

1. Öppen arbetslöshet.
2. Öppen arbetslöshet + latent arbetslöshet och undersysselsatta.
3. Öppen arbetslöshet + latent arbetslöshet och undersysselsatta + individer i arbetsmarknadspolitiska åtgärder. (Till denna tredje kategori kan läggas förtida avgångar från arbetsmarknaden på grund av "arbetsbrist" av personer som ännu inte uppnått pensionsåldern.)

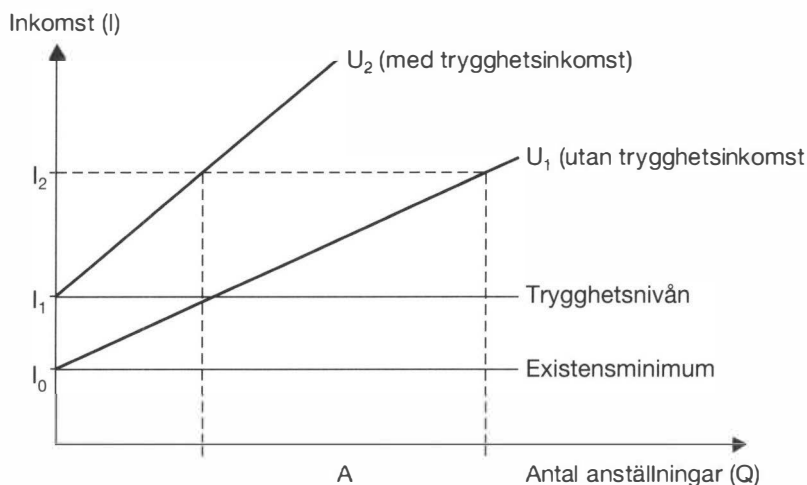
I en diskussion om löner ger ordet anställningslös oftast mera precist uttryck för det underliggande begreppet än ordet arbetslös gör. (Lön är inkomst av anställning.) Höga löner hindrar till exempel inte arbete i och för sig, men de dämpar viljan att anställa och ökar viljan att ta anställning. Så när det nedan talas om arbete, avses anställning.

Viljan att ta och erbjuda anställning påverkas således av incitamentet lön. Det betyder att såväl arbetsgivare som anställningssökande kan komma att lida av arbetslöshet om lönen hamnar över eller under den marknadsklarerande nivån.

Att mäta arbetslösheten är ett intressant problem. Det påstås till exempel i media att arbetslösheten i Västeuropa nu, 1994, har drabbat cirka trettio miljoner människor. Finns det verkligen så många människor, villiga att ta anställning till en lön som motsvarar existensminimum? Sannolikt inte. Men efterfrågan på anställd arbetskraft räcker med säkerhet till för att ge alla, som kan acceptera en lön på överlevnadsnivån ( $I_0$ ), anställning. Utbudet begränsas emellertid av konkurrensen från inkomster, avsedda att ersätta bortfall av löneinkomster ( $I_1$ ).  $I_1$ , "trygghetsinkomsten" ligger på en nivå, avsevärt högre än  $I_0$ . Jämfört med en utbudslinje som startar i  $I_0$ , förskjuts emellertid utbudslinjen  $U_2$  åt vänster på grund av förekomsten av  $I_1$  och får en brantare lutning, eftersom det då inte är lika angeläget att ta anställning. Vid den marknadsklarerande lönen  $I_2$  uppstår därför en arbets-

löshet på grund av förekomsten av  $I_1$  som är lika med kvantiteten  $A$  (figur 6:1).

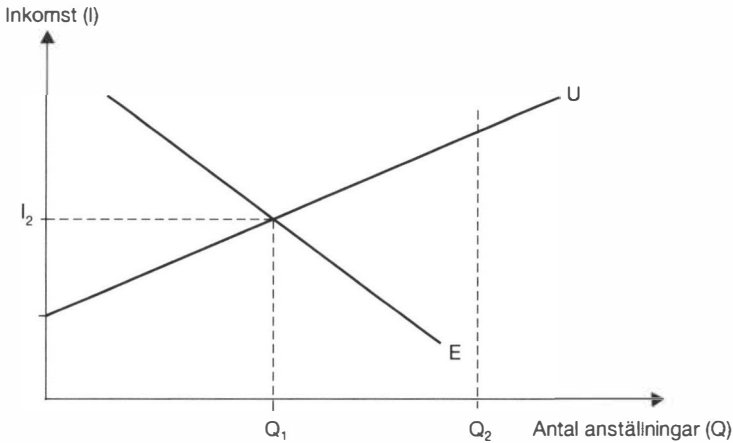
Figur 6:1 Trygghetsinkomstens inverkan på anställningsutbudet



$A$  förklaras således av den omfördelningsambition som kommer till uttryck i arbetslöshetsersättningar, socialbidrag m m, men också av förmögenhetsfördelning och andra inkomster än lön.

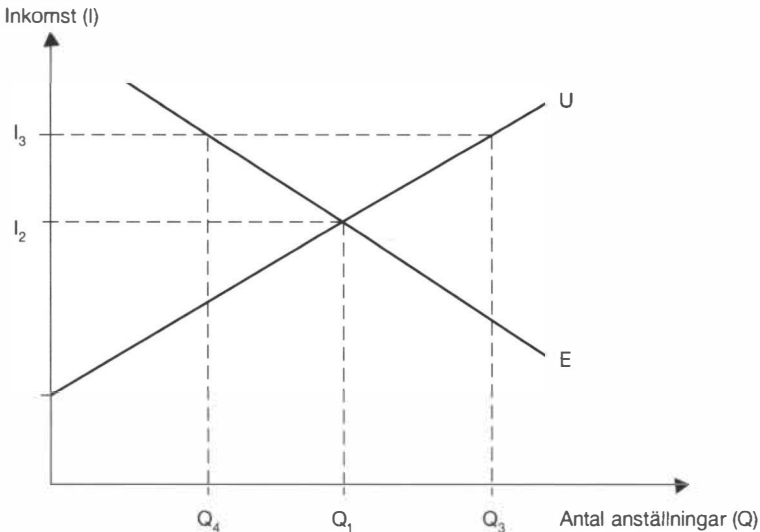
Den marknadsklarerande lönen ( $I_2$ ) förstås som den lönenivå som motsvarar skärningspunkten mellan utbuds- och efterfrågelinjerna för anställning. Vid den lönen erhåller  $Q_1$  personer anställning. Kvantiteten  $Q_2$  antas motsvara det totala anställningsutbudet från de människor för vilka anställning är en prisfråga.  $Q_2$  utgör därför en absolut utbudsgräns. Betyder utrymmet mellan  $Q_1$  och  $Q_2$  arbetslöshet (figur 6:2)?

Figur 6:2 Undersysselsättning vid marknadsklarerande lön



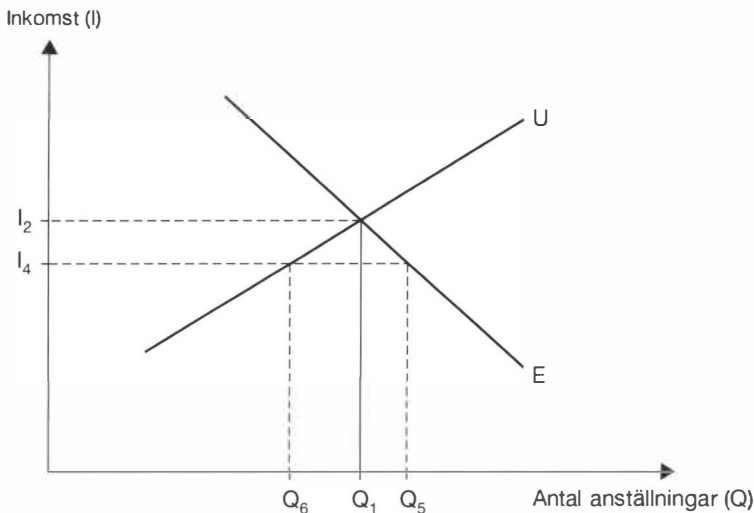
Om gällande lön ( $I_3$ ) hamnar över lönen  $I_2$ , så ökar antalet arbetslösa av den orsaken. I stället för antalet  $Q_1$  får bara antalet  $Q_4$  anställning. Men hur många är de arbetslösa? Svaret är att det antal personer som söker anställning till lönen  $I_3$  motsvaras av antalet  $Q_3$ . Alltså ger lönen  $I_3$  det antal arbetslösa som motsvaras av sträckan  $Q_3 - Q_4$  (figur 6:3).

Figur 6:3 Arbetslöshet vid löner som ligger över den marknadsklarerande nivån



Hamnar den faktiska lönen  $I_4$  under den marknadsklarerande lönen  $I_2$  drabbas både arbetsgivare och anställningssökande av arbetslöshet. Arbetsgivarnas arbetslöshet motsvaras av  $Q_5-Q_6$  och arbetslösheten för de anställningssökande, jämfört med en marknadsklarerande lön är  $Q_1-Q_6$  (figur 6:4).

Figur 6:4 Arbetslöshet vid löner som ligger under den marknadsklarerande nivån



Thomas Sowell (1981) har använt liknande resonemang för att diskutera problemet med rasdiskriminering. Slutsatsen som han drar är att arbetsgivarnas diskrimineringsmöjligheter (valmöjligheter) ökar vid en lön som är högre än den marknadsklarerande lönenivån  $I_2$ . Generellt gäller dock att valmöjligheterna ökar även under lönenivån  $I_2$ , fast i detta fall för de anställningssökande.

Enligt adverse selection-hypotesen skulle emellertid överskottet på anställningssökande reduceras med den erbjudna löns höjd över lönen  $I_2$ . Arbetsgivarens valfrihet skulle alltså minska med ökande lön.

Gäller adverse selection även omvänt? Innebär lönen  $I_4$  att "blyga" arbetsgivare håller tillbaka sin efterfrågan? Det skulle då kunna tänkas fungera så att de arbetsgivare som

inte anser sig kunna erbjuda arbetsförhållanden som kompenserar löneskillnaden  $I_2-I_4$  inte efterfrågar alls till lönen  $I_4$ . Adverse selection-fenomenet kan alltså tänkas återspegla "samvetet" och rådande sociala normer hos anställningssökande och arbetsgivare. Adverse selection-tanken innebär med andra ord att såväl utbuds- som efterfrågekurvorna flyttar sig och ändrar lutning vid avsteg från den marknadsklarande lönen  $I_2$ .

Hur många av uppgivna trettio miljoner arbetslösa "står till arbetsmarknadens förfogande"? Om villkoret för socialbidrag och arbetslöshetsförsäkring är att anmäla sig som arbetslös, så kommer många personer som egentligen inte är intresserade av anställning att ändå registrera sig som anställningssökande. Exempelvis anser sig framgångsrika svartjobbare behöva redovisa vita inkomster i form av socialbidrag eller arbetslöshetsersättning för att undgå misstankar från skattemyndigheterna.

Avsaknaden av arbete i meningen anställning kan lätt avhjälpas med en lag om rätt och skyldighet till anställning. Sådana regler tillämpades i det forna Sovjetimperiet, fast med förödande konsekvenser. Svenska legala sanktioner mot lösdriveri utgjorde en sträng aspekt av skyldigheten att stå till arbetsmarknadens förfogande. Avsaknaden av socialbidrag och arbetslöshetsersättning gjorde att lösdriverilagen pressade ned lönerna till en nivå där arbetsgivarens lönekostnad blev mycket låg.

Sammanfattningsvis torde central inkomspolitik som inte är "marknadskonform" skapa arbetslöshet för arbetsgivare och anställningssökande samt fördunkla arbetslöshetsproblemets faktiska storlek. Centrala ingrepp, som den nyklassiska teorin i och för sig legitimerar, tenderar att fjärma ekonomin allt längre från den tänkta "allmänna jämvikten". Man kan till slut inte avgöra om iaktagna marknadsmisslyckanden och negativa externaliteter har sin orsak i marknadernas funktionssätt eller i centrala åtgärder. Var ligger bevisbördan?

## Begreppet reallön – en utvikning

Experterna på lönebildning är alltså numera tämligen överens om att för höga reallöner är en orsak till arbetslöshet. Begreppet "reallön" är därför intressant att analysera.

På aggregerad nivå definieras reallön som den köpkraft som summa löner motsvarar. Den aggregerade reallönen kan öka på olika sätt. För det första genom tillväxt i ekonomin vid oförändrad fördelning mellan löner och andra inkomster. För det andra kan lönedelen öka. För det tredje kan, på kort sikt, löneökningar finansieras med utländska lån vid sjunkande eller nolltillväxt. Om vi lämnar fördelningen åt sidan, så är den centrala politiska ambitionen att summa löneökningar skall hålla sig inom det samhällsekonomiska utrymmet, det vill säga inte överstiga den samlade produktivitets-tillväxten.

Analogt kan man för det enskilda företaget tänka sig att definiera reallönen som produktivitetsbestämd. Tal om företagets "löneutrymme" tyder på att det är så man ser det. Incitamentlön tanken innebär emellertid tvärtom att man betraktar företagets produktivitet som lönebestämd. Tanken är då att företagets produktivetsproblem förklaras av att löneincitamentet inte fungerar produktivetsmotiverande. Ett svar varför så inte sker har redan givits, nämligen det uppenbara att svenska företag blott i mycket ringa omfattning använder sig av lönen som systematiskt incitament för arbete.

Ett andra svar, av intresse med hänsyn till arbetslösheten, kräver att man betraktar lönen både som inkomst och utgift. Man finner då att bara mellan hälften och en tredjedel av löneutgifterna *kan* användas som incitament för arbete. Höga inkomstskatter, obligatoriska socialförsäkringsavgifter och avtalade pensionsåtaganden torde utgöra blott svaga incitament för de anställdas arbete, men mycket starka motiv för arbetsgivaren att inte anställa respektive att rationalisera i meningen ersätta människor med maskiner. Med maskininvesteringar har man tidigare kunnat hålla uppe produktiviteten i svenska företag utan att anställda givits nämnvärda löneincitament för arbete. Numera är det emellertid inte

lika självklart som det har varit, att en arbetsgivare som betalar för höga reallöner (en lön som är högre än den anställdes produktivitet skulle göra befogad) kommer att placera de maskiner i Sverige, som detta stimulerar anskaffningen av. Lågproduktiva anställda har tappat konkurrenskraft i Sverige på grund av kapitalets ökade internationella rörlighet samt konkurrensen från lågbetalda anställda i andra delar av världen.

Ju svagare löneincitament, desto högre arbetslöshet skulle då slutsatsen bli, om tesen för höga reallöner–arbetslöshet är riktig.

---

## 7. Lönepolitik för Alpha

Den lönepolitik som anställda i svenska företag är utsatta för har avgjorts dels i, dels utanför företaget. Man kan se på uppkomsten av den som en blandning av övervägda ställningstaganden och resterna av händelser som råkat visa lönepolitisk överlevnadsförmåga.

### Alphas lönepolitiska miljö

Det lönepolitiska initiativet ligger och har i alltför stor utsträckning legat utanför företagen. Resultaterande lönepolitik är i den meningen centralistisk. Systematiken i tillämpad lönepolitik kan spåras till fördomar och oskriven tradition, till ekonomisk teori, till lagstiftningen på arbetsrättens område samt till avtal mellan organisationer på central eller förbunds nivå.

Snabbt karaktäriserad har den centrala lönepolitiken två legitimitetsgrunder. Den första, politisk/ideologiska grunden är paternalistisk och går dels ut på att anställda behöver hjälp av lagstiftaren att bevaka sina intressen av främst skydd och trygghet i anställningen. Detta har lett till en omfattande lagreglering av anställningsavtalet. Dels yttrar sig paternalismen och dess spegelbild infantilismen, i att arbetsgivare och anställda gett mycket stora mandat till sina respektive organisationer. Arbetsgivare och anställda anser sig inte kunna klara sig själva.

Den andra legitimitetsgrunden för centralistisk lönepolitik är ekonomisk teori av nyklassisk och/eller keynesiansk modell. Ur detta kommer sådana lönepolitiska åtgärder som till exempel lönestopp och aktiv arbetsmarknadspolitik, inkluderande principer för bestämning av ersättningsnivåer vid arbetslöshet. (Håll uppe den samlade efterfrågan; inkomstbortfallsprincipen.) Det samhällsekonomiskt legitima i strävan efter lönenivellering kan vidare härledas ur ekonomisk välfärdsteori.

Det är ingen överdrift att påstå att svenska företags lönepolitiska miljö är starkt centralistisk. Denna miljö begränsar företagets möjligheter att välja sin egen lönepolitik, men den förklarar inte all lönepolitisk uniformitet. Slentrianlöner diskuteras av Lawler (1990) utifrån de förhållanden som råder i USA. Han spekulerar runt begreppen konkurrensfördel och konkurrensnackdel och drar slutsatsen att löneslentrian visserligen inte har inneburit en konkurrensfördel för det enskilda företaget, men heller ingen konkurrensnackdel. Eftersom trycket på "att följa John" i lönefrågor är starkt, så är det förenat med risk för misslyckande att ta egna grepp i riktning mot incitamentlöner. Denna risk ville de amerikanska företagen tidigare inte ta. Det ökande intresset för incitamentlöner som Lawler registrerat i USA, förklarar han mot denna bakgrund med den ökande utsattheten för internationell konkurrens. Många amerikanska företag tvingas numera jämföra sina strategier och rutiner med företag som inte är verksamma i USA.

## Incitamentlönepolitik – sammanfattning

Instrumentella motiv för företag att satsa på en incitamentlönepolitik är att man däri ser en möjlighet att uppnå konkurrensfördelar eller en nödvändighet för att undvika konkurrensnackdelar. Företagspopulationen är emellertid mycket heterogen, så incitamentlöner passar bättre för somliga medlemmar av den än för andra. Och incitamentlöner verkar kanske mer motiverande för vissa grupper av anställda i företaget än för andra.

Incitamentlöner införs således för att ta vara på möjligheter eller lösa problem. Företag har tre typer av personalproblem som är påverkbara med löneincitament: 1. Problem med tillgängligheten; rekrytering, omsättning, frånvaro. 2. Problem med arbetsproduktiviteten; intensitet, flexibilitet och engagemang i arbetsuppgiften. 3. Problem med kompetensutveckling; anställda förkovrar sig inte tillräckligt vad beträffar nyttiga kunskaper och färdigheter samt förmåga till samordning. Det generella problemet för svenska företag är inflytandet från central lönepolitik. Detta inflytande bidrar vare sig till att lösa de nämnda problemen eller till att ta vara på möjligheter. Och den enda utväg, vid sidan av utflyttning, som ett enskilt företag har att minska det centralistiska inflytandet över sina löner, är att skapa sig en egen lönepolitik.

Incitamentlöner passar särskilt företag där:

- värdet av nyanställdas ingångsmeriter snabbt eroderar.
- en uppdelning av beslut, övervakning, utförande på olika personalkategorier inte faller sig naturlig.
- det är av väsentlig betydelse för företagets intjäningsförmåga att nyanställd personal utvecklar företagspecifik kompetens i form av kunskaper och färdigheter.
- en stor del av personalen har direkt kontakt med köparna av företagets produkter.
- förändringar – nya produkter, nya kunder, nya marknader, ny teknologi – ställer krav på personalens medverkan och engagemang.
- produkterna möter utländsk konkurrens från företag med produktivare löner än de svenska slentrianlönerna.

Med hänsyn till interna trögheter och motstånd mot förändring bör incitamentlöner vara lättare att införa i mindre och medelstora företag än i stora företag. Den fackliga sidans inställning är av största betydelse. Acceptans av kompetenslön förefaller vinna terräng inom fackförbunden. Men man kan vänta sig motstånd i fackliga kretsar mot vissa former av vad som här kallas insatslön. Angående trögheter och motstånd, behöver man inte tänka sig att låta en incitamentlönepolitik initialt gälla för samtliga personalkategorier. Och till policyn kopplade lönerutiner kan införas efter hand.

## Förutsättningar för incitamentlöner i Alpha

För effektiv kompetensutveckling och samordning av verksamheterna i Alpha finns inga alternativ till anställning. Arvode till konsulter kan alltså inte ersätta lön till anställda. Alpha har visserligen avstått från att i egen regi göra mycket som man hade kunnat göra. Det gäller såväl på produktions- som på marknadssidan. (Man köper in alla komponenter från underleverantörer och når kundmarknaderna via distributörer.) Men även de leverantörer till Alpha av varor och tjänster som det gäller, skulle inte klara sina åtaganden utan anställda. Det är alltså nödvändigt att betala lön både med nuvarande, slimmade organisation i Alpha och en alternativ, utökad organisation. Om man inte slipper undan lönerna, så är det förnuftigt att söka göra dem produktiva.

Alpha har goda förutsättningar för incitamentlöner. Företaget är tillräckligt stort och är inte anslutet till någon arbetsgivarorganisation. De anställda behandlas som medarbetare, det vill säga att krav ställs och utrymme ges alla anställda att använda sitt omdöme. Beslutsfunktionen är således inte förbehållen enbart ledningen och en övervakande tjänstemannagrupp. Uppdelningen beslut, övervakning, utförande mellan olika anställda framstår långt ifrån som naturlig. Det anses dessutom önskvärt i företaget att den tvärfunktionella kompetensen, flexibiliteten hos personalen ökar.

Alphas kompetens, relativt dess konkurrens på marknaderna, är särpräglad, därav företagets framgångar. Det är därför betydelsefullt för företagets intjäningsförmåga att nyanställda snabbt tillägnar sig den företagsspecifika kompetens som de behöver för att vara till nytta och bidrar till att utveckla den vidare.

Många anställda i Alpha har direkt kontakt med personer som påverkar beslut om köp av Alphas produkter. Och de anställdas engagemang i förändringsprocesserna är synnerligen angeläget.

Alpha har inte problem med tillgängligheten. Det är lätt

att rekrytera, frånvaron är låg och omsättningen är också låg, kanske alltför låg.

Beträffande de anställdas kompetens, nyttiga förkovran och andra arbetsinsatser, ser man ett problem i stora individuella skillnader som inte kommer till uttryck i lönerna. Men det är inte i första hand problem som motiverar Alpha att införa incitamentlöner, utan möjligheterna som de ställer i utsikt.

## Förslag till skriftlig incitamentlönepolitik för Alpha

1. Denna lönepolitik ska gälla för samtliga anställda i företaget.
2. Redovisning av löneutfall, beräkningsgrunder och fördelningsprinciper ska ske öppet.
3. Lönepolitiken i Alpha utgår från grundprincipen att anställningen är ett avtal om fortlöpande, ömsesidigt utbyte. Den del av anställningsutbytet som är lön, ökar därför bara ifall företagets utbyte av anställningen också ökar. Den anställde i Alpha rekommenderas att betrakta anställningen som en investering i kompetensutveckling med krav på avkastning i form av lön.
4. Incitamentlönen i Alpha är sammansatt av två typer av incitament som dels ger en individuell kompetenslön, dels en insatslön. Kompetenslönen bestäms, förutom av den nyanställdes ingångsmeriter också av nyttig förkovran i anställningen. Insatslönen skall motivera andra arbetsinsatser än nyttig förkovran.
5. Kompetens föråldras inom de områden där Alpha verkar. Kompetenslönerna kommer därför att reduceras en gång per år med hänsyn till detta.
6. Den som tar anställning i Alpha ska emellertid ha en realistisk anledning att genom egna insatser kunna hoppas på fortgående positiv löneutveckling, Realt och relativt anställda i andra företag. "Tak" för utgående löner ska inte förekomma.

7. Inställningen till lönebetalning i annan form än pengar är restriktiv. En anställd ska kunna välja att avstå från eventuella förmåner mot kompensation i pengar.
8. Genom olikheter mellan anställda i fråga om kompetens, arbetsinsatser och nyttig förkovran kan stora lönedifferenser förekomma inom företaget. Löneskillnader som bygger på andra grunder, till exempel kön, ålder, härkomst, är inte acceptabla.
9. Lönerna är personrelaterade och anställning sker till företaget. Anställda betraktas som medarbetare.
10. De lönesystem som kopplas till denna lönepolitik kan revideras som svar på interna och externa behov av förändring. Lönepolitiken ska dock betraktas som varaktig.



---

## II. Företagets lönesystem

Vad har föregått ett incitamentlönesystem i funktion? I kapitlen 8–10 kommer frågan att besvaras i tänkt kronologisk ordning. I kapitel 8 redovisas först den incitamentlönelogik som bygger på den anställdes långsiktiga förväntningar på sin lön. Därefter återberättas ett antal lönehistorier från företagsvärlden. Syftet är att kortfattat illustrera några av de valmöjligheter som finns på incitamentområdet. I kapitel 9 beskrivs först förändringsprocessen mot incitamentlöner i företaget. Därefter redovisas de val man står inför när man ska formulera en företagsspecifik incitamentlönepolitik. När man i företaget blivit överens om en ny lönepolitik, hur ska då lönesystemet utformas? Designfrågor behandlas i kapitel 10.

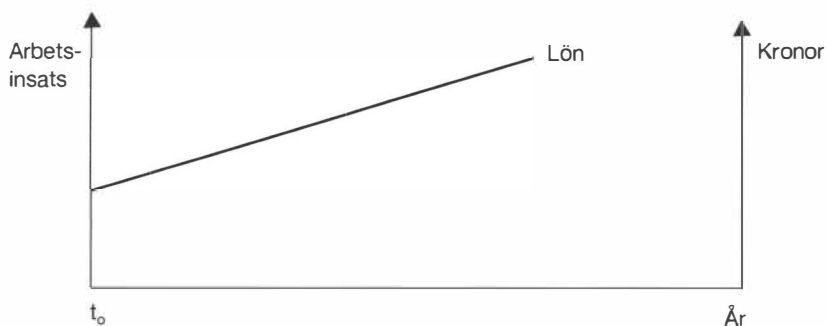
---

## 8. *Incitamentlönelogik*

I diagrammen nedan är den horisontella tidsaxeln markerad med År. Detta för att betona att det rör sig om långsiktiga förväntningar. Längden av den individuella tidsaxeln varierar dock mellan individer och för samma individ mellan olika tillfällen. (Kompetenslön som incitament förutsätter långsiktiga förväntningar.)  $t_0$  är varje tillfälle då individen överväger anställning eller förändring av sina arbetsinsatser i anställningen. Man kan förmoda att ju vidare tidshorisont, och ju mindre uppåtriktad den förväntade lönelinjen är, desto mer hopplös ter sig situationen och desto mindre motivation.

”Den glada förhoppningen” att genom egna insatser kunna förbättra sin materiella situation illustreras av figur 8:1.

*Figur 8:1 Den anställdes produktiva förväntningar om sambandet mellan arbetsinsatser och långsiktig löneutveckling*



Den långsiktiga, arbetsmotiverande förväntningen i  $t_0$  är att lönen kommer att växa som resultat av att arbetsinsatserna ökar i värde.

## Krav på ett motiverande lönesystem

Företaget har utformat sin incitamentlönepolitik. Nu gäller det att konstruera ett system av lönerutiner som förmår realisera policyns intentioner. Vi nöjer oss inledningsvis med två krav på lönesystemet:

- A. Det ska kunna inge förhoppningar om långsiktigt positiv löneutveckling genom egna arbetsinsatser.
- B. Sambandet löneförbättring–produktivitetsförbättring skall vara klart urskiljbart. Lönen ska styra mot produktivitetsförbättring.

Vilket utseende har den typlön som svarar mot dessa krav? Hur ser en sådan lön inte ut? Vi börjar med den senare frågan, men först en definition av de fem inkomstbegrepp som behövs för att besvara den:

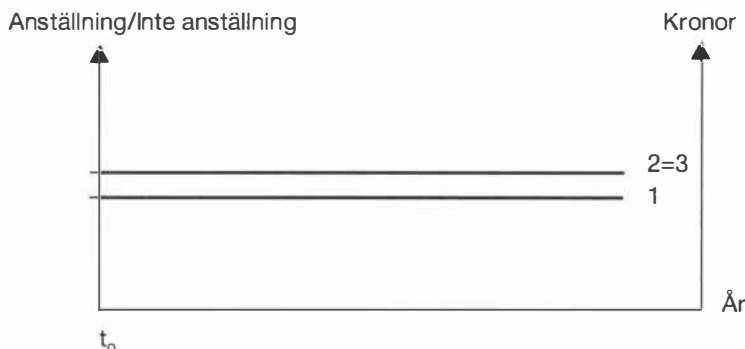
- Lönedel 1. *Trygghetsinkomst*. Inkomst som kompenserar lönebortfall, till exempel arbetslöshetsersättning, sjukersättning, socialbidrag.
- Lönedel 2. *Utgående lön*. Ligger över trygghetsinkomsten. Den lön, inklusive förmåner, som utbetalas.
- Lönedel 3. *Kontraktslön* eller *garantilön*. Ligger mellan, eller sammanfaller med trygghetsinkomsten och den utgående lönen.
- Lönedel 4. *Kompetenslön*. Varierar med nyttig förkovran i anställningen. Hela eller del av skillnaden mellan kontraktslönen och den utgående lönen.
- Lönedel 5. *Insatslön*. Varierar med andra arbetsinsatser än nyttig förkovran. Hela eller del av skillnaden mellan kontraktslön och utgående lön.

## Felaktiga löner

En felaktig lön inger för det första inte den som överväger anställning eller den redan anställda några förhoppningar om att genom egna insatser långsiktigt kunna förbättra sin materiella ställning. För det andra styr den felaktiga lönen inte mot produktivetsförbättring.

*Fall 1.* Skillnaden mellan förväntad trygghetsinkomst (1) och förväntad utgående lön (2) = kontraktslön (3) är för liten för att motivera till anställning (figur 8:2).

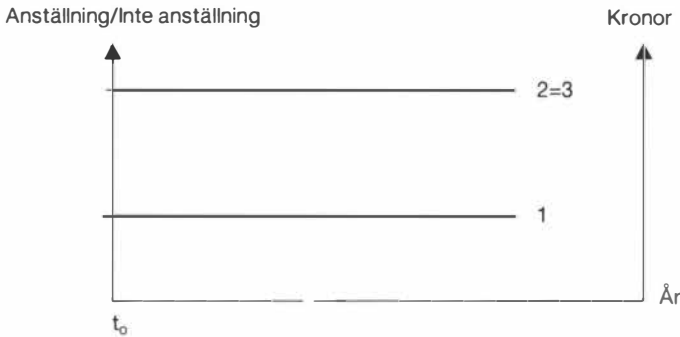
*Figur 8:2 Förväntad utgående lön motiverar inte anställning*



Så länge förväntningarna innebär att de två näraliggande lönelinjerna är parallella, är lönen felaktig, oberoende av om linjerna är horisontella, pekar uppåt eller nedåt. Ju mer de konvergerar, desto felaktigare blir lönen. Individens hyser ingen förhoppning om att kunna förbättra sin ställning genom att ta anställning.

*Fall 2.* Förväntad kontraktslön (3) = förväntad utgående lön (2). Kontraktslönen lika med utgående lön är inte villkorad av arbetsinsatser och nyttig förkovran. Trygghetsinkomsten (1) väntas förbli oförändrad (figur 8:3).

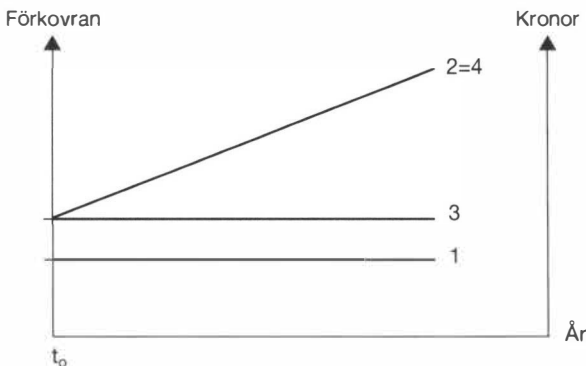
Figur 8:3 Förväntad utgående lön motiverar till anställning, men inte till arbete i anställningen



Lönen motiverar att ta anställning. Den fungerar emellertid inte som incitament, annat än för anställning, oberoende av den utgående lörens nivå. Lönen är felaktig som incitament för insatser och nyttig förkovran, oavsett om förväntningslinjerna håller sig parallella, konvergerar eller divergerar. Pekar de förväntade lönelinjerna 2 och 3 uppåt, så betyder det att individen hyser hopp, dock inte om att genom *egna* insatser kunna förbättra sin ställning. Lönen styr inte mot produktivetsförbättring.

*Fall 3.* Förväntad kompetenslön (4) = förväntad utgående lön (2). Förväntad kontraktslön (3) och trygghetsinkomst (1) ändrar sig inte (figur 8:4).

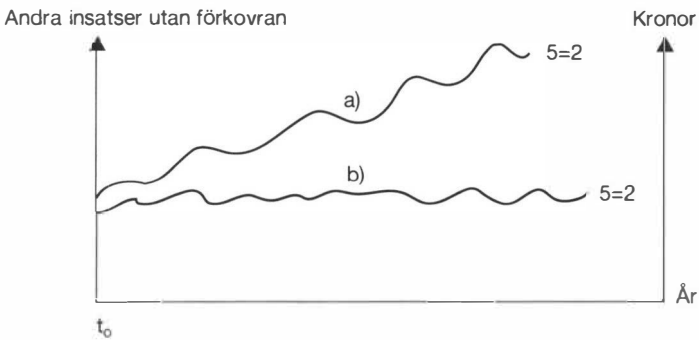
Figur 8:4 Förväntad utgående lön motiverar förkovran, men inte andra arbetsinsatser



Lönen stimulerar nyttig förkovran, men inte andra arbetsinsatser. Ju brantare kompetenslönelinjen (4) = utgående lön (2) lutar, desto större incitament för nyttig förkovran. Men ju mer kompetenslönelinjen närmar sig linjen för förväntad utgående lön (på bilden sammanfaller de två), desto mindre incitament för andra arbetsinsatser än nyttig förkovran. Lönen stimulerar inte den anställde att använda erövrad kompetens och styr av det skälet inte mot produktivitetsförbättring.

Fall 4. Förväntad insatslön (5) = förväntad utgående lön (2) (figur 8:5).

Figur 8:5 Den anställdes förväntningar på ackord



Lönen avses stimulera andra arbetsinsatser, men inte nyttig förkovran – ett vanligt fall. Den anställdes förväntan om varaktig löneförbättring bygger i detta fall på att han eller hon tror sig om att fortlöpande kunna öka intensiteten i sina arbetsinsatser, sina kvantitativa prestationer. Detta är uppenbart orealistiskt. Krav på ökad arbetsintensitet motarbetas. Normer för lagom arbetsinsats etableras. "Förstör inte ackordet!"

Men i avsaknad av nyttig förkovran devalveras värdet av en given arbetsinsats löpande. Om lönen hålls konstant genom efterlevnad av uppmaningen "förstör inte ackordet", så betyder detta att arbetsgivarens utbyte av arbetsinsatserna

hela tiden kommer att sjunka och att den utgående lönen blir alltmer improduktiv.

Den anställdes förväntan på utgående lön (2) = variabel insatslön (5) innebär nog sällan att han eller hon ser lönetrenden som uppåtriktad; lönekurva a). Troligare är att förväntan ser ut som lönekurva b). En sådan lön fungerar inte långsiktigt motiverande.

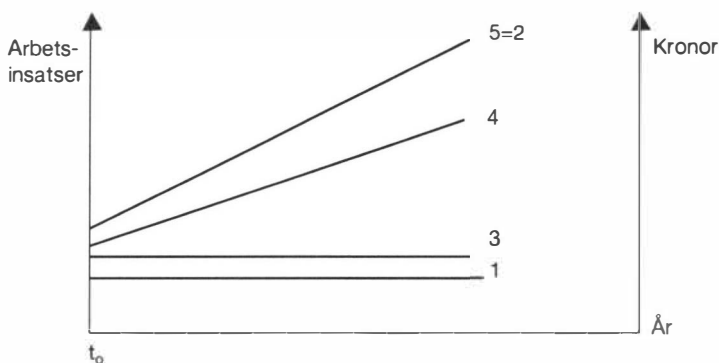
## Lärdomar av felaktiga löner

- a) Ju högre förväntad trygghetsinkomst och ju lägre kontraktslön, desto svagare incitament för anställning.
- b) Ju högre kontraktslön, desto mindre utrymme för kompetenslön och insatslön och därför, desto mindre anledning för den anställda att hysa några förhoppningar om att genom egna insatser kunna förbättra sin materiella situation.
- c) Löneincitament för enbart utveckling av nyttig kompetens (förkovran) eller enbart arbetsinsatser av annat slag än nyttig förkovran är inte var för sig tillräckliga som styrmedel mot en fortlöpande produktivitetstillväxt i företaget. De två typerna av incitament bör kombineras.

## Den produktivitetsbefrämjande lönen

*Fall 5.* Konstant låg kontraktslön förväntas av den anställda. Utgående lön förväntas växa med nyttig förkovran och dessutom variera med andra arbetsinsatser; direkta prestationer och resultat. Ju större avstånd mellan långsiktigt förväntad, utgående lön och förväntad kontraktslön, desto bättre. Önskelönen ser ut som i figur 8:6.

Figur 8:6 Den produktivitetsbefrämjande önskelönen



Lönesystemet ska således konstrueras så att den anställde ska kunna förvänta sig att förbättra sin lön med nyttig förkovran (4) *samt* att utgående lön (2) *dessutom* kommer att påverkas av hans eller hennes arbetsinsatser i övrigt (5). Utan nyttig förkovran och arbetsinsatser ska förväntan vara att utgående lön kommer att motsvaras av kontraktslönen (3) – som inte förväntas växa. Faktiskt utgående lön ska sålunda kunna, beroende på den anställde, variera mellan de förväntade lönelinjerna 3 och 5.

Till de två redan nämnda kraven på lönesystemet kan det så vara dags att lägga ett tredje:

C. Lönesystemet ska vara lättadministrerat. Det brukar framhållas att ett lönesystem står och faller med de lönesättande cheferna och att dessa är flaskhalsen vid en övergång till företagsvis lönebildning. Detta problem föreställer man sig ofta kunna lösa med utbildning av cheferna. Men om lönesystemet är felkonstruerat, så hjälper det föga att utbilda lönesättande chefer.

Man kan omformulera det tredje kravet så att lönesystemet ska utformas på ett sådant vis att behovet av utbildningsinsatser minimeras. Konsulter behöver därför inte nödvändigtvis gilla ett bra lönesystem. Ett nytt lönesystem ska göra det lättare att sätta lön, inte svårare. Tänk då på att välja och utforma valda incitament så att de blir lätta att mäta och värdera! Avstå från överdrivna

krav på precision! Gör klart från början att lönesystemet kommer att behöva ändras som svar på yttre och inre förändringar! Nya lönerutiner kan tillkomma och gamla slopas. Kravet på konstans gäller lönepolitiken, inte lönesystemet!

## Exempel på löneincitament i företag

*Televerket (Telia)*. Längre tillbaka hade Televerkets tekniska linjepersonal – telemontörerna – enbart fast timlön. Taxan gentemot kunderna var också fast. Till exempel kostade det tjugo kronor att få ett extra telefonuttag uppsatt. Installations- och underhållsverksamheten var kraftigt olönsam.

Så införde man ett nytt debiteringssystem där kunderna fick betala efter använd tid, inklusive restid. Varje påbörjad montörstimme debiterades som hel timme. Lönsamheten förbättrades starkt. Men det kvarstod ett problem, nämligen att inte hela montörens arbetstid, fyrtio timmar per vecka kunde debiteras kunderna. Man nådde uppskattningsvis bara sjuttiofem procent av veckoarbetstiden. Problemet löstes inom en enhet av affärsområdet Företagsväxlar genom att lönerna lades om så att företaget delade med sig av den resultatförbättring som blev följden av att den debiteringsbara tiden ökade. Den engelska termen för detta löneincitament är "gainsharing". Lönen ökades progressivt med debiterbar tid. Följden blev att genomsnittligt debiterbar tid ökade till drygt 120 procent av veckoarbetstiden fyrtio timmar. Verksamheten blev höglönsam och montörernas lönenivå höjdes markant. Som en viktig del av förändringen ingick att (de huvudsakligen kvinnliga) ordermottagarnas löner också fick del av förbättringen. Såväl den skildrade debiteringspraxisen som lönepraxisen tillämpas av tekniska serviceföretag såsom låssmeder, tvättmaskinreparatörer, datorservice, rörmontörer med flera.

Höga förtjänster i dessa fall kräver att jobben är kortvariga och att de ligger geografiskt koncentrerade. En låssmed i Stockholms innerstad uppfyller de kriterierna. Ett andra

önskemål är att hindren för etablering av konkurrerande företag inte är alltför låga, som i Televerkets fall.

*Plastoc* (fingerat namn). *Plastoc* är ledande tillverkare av förbrukningsartiklar för sjukvården. Produkterna förefaller den oinitierade inte ha den tekniska höjd som kan förklara företagets goda lönsamhet. Detta är emellertid fel. Produkterna är högkvalitativa och överlägsna konkurrenternas.

Produkterna är sammansatta av egentillverkade komponenter som framställs i egenutvecklade och egenproducerade automatmaskiner. För passning av automaterna sysselsätts cirka tvåhundra anställda vars eventuella kvalifikationer i övrigt är starkt underutnyttjade.

En annan grupp kollektivanställda är de kvalificerade underhållsarbetarna som ger service åt den tekniskt avancerade maskinparken. För produktutveckling och maskinkonstruktion har man en tredje grupp med anställda civilingenjörer och medicine doktorer.

I *Plastoc* finns dessutom personal, sysselsatt med distribution och administration. Försäljningen, som täcker det mesta av världen, sker dock genom ett systerbolag i koncernen.

Hur ska en lönepolicy för *Plastoc* se ut? Problemet är att motiven från företagets sida att stimulera automatoperatörernas arbetsintensitet, engagemang och kompetensutveckling är mycket svaga. Produktionsteknologin styr arbetstakten och ställer mycket små krav på operatörernas kvalifikationer. Företagets frånvaro- och omsättningskostnader för operatörerna är små. Personalomsättningen är låg. Den nyanställda är fullt produktiv efter två dagar. Teknologin gör också att utsikterna för operatörerna till befordran inom företaget är i det närmaste obefintliga. Det finns egentligen bara skäl att uppmuntra tre aspekter av operatörernas arbete. Den första är engagemang i produktkvaliteten. Detta sker genom en gruppbonus. De båda andra aspekterna har att göra med arbetets monoton och avsaknaden av utvecklingsmöjligheter. Företaget har därför, för det första, ett latent problem med tillgängligheten. Eftersom produktionen är förlagd till Sverige måste företaget, för att kunna anställa operatörer, betala kanske fem gånger så hög lön, jämfört med att den

hade skett i till exempel Polen. Men företagets aktuella kostnader för omsättning och frånvaro låga. Man kan emellertid tänka sig incitament för tillgänglighet i form av dels senioritetstillägg, dels tillägg för års- eller månadsnärvaro utöver genomsnittet. I pengar räknat kan det dock inte bli tal om annat än mycket obetydliga belopp. (Incitamenten får inte kosta mer än vinsten på minskad frånvaro och omsättning.)

För det andra har företaget ett latent lojalitetsproblem på grund av de icke-existerande utvecklingsmöjligheterna för operatörspersonalen samt skillnaden vad gäller detta i förhållande till de andra personalgrupperna i företaget. Det finns därför risk för att misstämning breder ut sig. Det är mot denna bakgrund man får se de företagsarrangerade barnkalasen och personalfesterna samt den utbildningsaktivitet i företagskunskap som förekommer.

Utifrån sett förefaller det inte möjligt att via löneincitament kunna inge operatörspersonalen "det glada hoppet om förbättring". Däremot finns alla möjligheter till detta vad gäller serviceteknikerna och utvecklingspersonalen. Är det trots detta, lämpligt att använda en för alla gemensam lönepolitik?

*Universitetsinstitutionen.* Genom principerna om marknadslöneanpassning och lokal lönesättning har lönespannet för universitetslektorer vid en stor institution kommit att vidgas och kan uppgå till en skillnad motsvarande 3–5. I detta fall, liksom i andra fall av myndighetsutövning, kan den anställde uppleva en lojalitetskonflikt beroende på vem han ser som sin uppdragsgivare. Är hans lojalitet knuten till den lokala organisationsenheten eller till professionen och den vidare samhällsnyttan? Problemet har diskuterats av Majvor Sjölund i hennes avhandling *Statens lönepolitik* (1988), med hänvisning till Max Webers tankar om den rationella byråkratin och det önskvärda i att värna byråkraternas integritet.

I fallet statliga universitetslärare finns risk för att lokal popularitet bland kollegor och studenter kommer att löne- mässigt uppmuntras i stället för professionell integritet och kompetens. Denna risk växer kraftigt med ett system för anslagstilldelning till institutionerna som bygger på genomströmning, genomsläpplighet skulle somliga säga.

Resultatkopplingen av universitetslärarnas löner är ett problem eftersom resultatet är en fråga om studenternas framgång i livet efter det att de lämnat universitetet. Det har berättats för mig att man sökt lösa detta problem vid ett amerikanskt universitet genom tillämpning av en "gainsharing"-princip. Vid inskrivningen får studenterna förbinda sig att betala en del, över en viss nivå, av sin kommande inkomst till sitt gamla universitet. Dessa intäkter används som bonus till professorerna.

*Svenska Handelsbanken.* Svenska Handelsbanken har under flera decennier tillämpat ett incitamentlönesystem som uppenbarligen varit framgångsrikt. All personal har erhållit en bonus till baslönen i den mån banken som helhet kunnat visa att den gjort bättre ifrån sig än sina konkurrenter i vissa specificerade avseenden. Mätning sker genom jämförelse av nyckeltal. Konkurrensrelaterad bonus kan denna tävlingslön kallas. Den utdelning som incitamentet ger, samlas i en fond där de anställda i banken har individuella andelar. Genom att fondförvaltarna köpt mycket aktier i den egna banken, har Handelsbankens anställda även fått ett betydande kollektivt ägarintresse i sitt företag. Angående lönedelens betalning uppstår vissa positiva kassaflödeseffekter för banken.

*Perstorp.* Perstorp AB har uppfört en ny byggnad, utrustad med nyaste teknik, för kontinuerlig framställning av Xytoluol (fingerat namn). Processen övervakas från ett datoriserat kontrollrum av tre personer per skift. Med hänsyn till arbetsgivarens intresse av att få nyttigt arbete utfört, skiljer sig de tre anställda i skiftlaget inte på annat sätt från varandra än att de tillhör skilda organisationer, nämligen Industrifacket (Fabriks), Civilingenjörsförbundet och SIF. Arbetsgivaren har med andra ord samma nytta av den industrifackanslutne som av SIF-medlemmen och civilingenjören. Beroende på intrimningsbehov behöver till exempel viss datorprogrammering utföras. Inte ens vad gäller detta uppges de kollektivanställda arbetarna vara möjliga att prestationsmässigt särskilja från arbetskamraterna i tjänstemannafacken. Dock gäller för de tre kategorierna skilda löne- och

anställningsvillkor. Detta kan tyckas vara ett klart fall av orättvis diskriminering. Tillhör civilingenjörerna i kontrollrummet ett löneprivilegierat utbildningsfrälse?

*Volvo.* Volvo införde under de goda åren under 1980-talets andra hälft ett vinstdelningssystem. Maximalt 180 miljoner kronor skulle delas ut till de anställda om företagets vinst översteg en bestämd nivå. I vad mån denna utfästelse fungerade som incitament för de anställdas arbete har inte kunnat utrönas. Efter några år hade de anställda emellertid vant sig vid de periodiska vinstandelarna och glömt betalningarnas koppling till företagets resultat, med påföljd att man från fackets sida i löneförhandlingarna krävde att löneförhöjningar skulle utgå från en nivå som inkluderade resultatandelarna, oavsett om stipulerad vinstnivå uppnåddes.

*Fermenta.* Styrelsen i AB Fermenta ansåg det angeläget att göra de anställda till ägare. År 1988 gavs därför ett emissionserbjudande till personalen av följande utseende (DI 12/6 1993):

”Emissionen till de anställda omfattade 9,1 miljoner preferensaktier till en teckningskurs på 9,20 kronor. Den gav koncernen ett tillskott på 84 miljoner kronor. Enligt Fermenta köpte cirka 400 av totalt 600 anställda upp till 120.000 aktier vardera. De anställda som köpte upp till 40.000 aktier erbjöds lån (Gotabanken) till hela köpesumman med aktierna som enda säkerhet. De som köpte fler aktier erbjöds lån som täckte 80 procent av köpesumman. Preferensaktierna hade företräde framför stamaktierna till årlig utdelning på 83 öre per aktie. Det skulle i stort sett täcka räntekostnaderna. I prospektet som gick ut till de anställda meddelas att ’sammantaget lämnar verksamheten ett godtagbart resultat. Detta resultat bedöms komma att förbättras under de närmaste åren’. Det står vidare att preferensaktien har stora likheter med konvertibler, bl a en hög direktavkastning. Det står emellertid inget om att avkastningen på konvertibler är garanterad (med undantag för en konkurs) medan utdelningen på preferens-

aktien beslutas av bolagsstämman. 1991 och 1992 fick preferensaktieägarna ingen utdelning.”

Den uteblivna aktieutdelningen 1991 och 1992 gjorde att många anställda fick svårt att betala räntorna på de lån som tagits för aktieköpet. När kursen på preferensaktien sjunkit under två kronor, hade den anställde som köpt exempelvis 80 000 aktier årliga räntekostnader på cirka 100 000 kronor och en orealiserad kapitalförlust på cirka 600 000 kronor.

”Det höll på att bli ekonomisk katastrof för preferensaktieägarna. Många ville att Fermenta skulle köpa tillbaka aktierna. Det hela slutade i ett lönetillägg, för att det skulle vara lagligt” (Sven-Erik Andersson, tidigare arbetstagarrepresentant i Fermentas styrelse, DI, 12/6 1993).

Lösningen på problemet blev således ett lönetillägg, avsett att kompensera de anställda preferensaktieägarna. Det rapporteras att de anställda i det starkt förlustbringande dotterbolaget Independent fick ett löneyft på 240 procent mellan åren 1990 och 1991. För hela koncernen, som mellan åren 1990–91 förlorade 1 830 miljoner kronor, blev det genomsnittliga löneyftet mellan samma år cirka tjugo procent. Företaget betalade ut runt femtio miljoner under rubriken ”villkorat löneyft”.

Ägarincitamentet för anställdas arbete är tivelaktigt. I Fermentafallet blev ägandet uppenbarligen till en starkt negativ faktor.

*Friedman-Jacobs Company.* Lawler (1990) rapporterar om en ägare/företagsledare i ett mindre amerikanskt företag som tröttnade på att diskutera löner, arbetstider och ledigheter. De anställda fick lov att sätta sin egen lön, bestämma sin arbetstid och ta ut sin semester som det passade. Systemet rapporteras ha fungerat väl, beroende på dels alla anställdas förtrogenhet med verksamhetsförutsättningarna, dels på grund av den sociala kontroll som det medförde att alla kände till vad alla andra kvitterade ut i lön:

”Det tog ungefär en månad innan någon begärde löneförhöjning, erinrar sig lönekontorisen Stan Robinson. Och då frågade de Art först. Men han vägrade att lyssna och hänvisade dem att bara tala om för mig vad de ville ha. Jag frågade honom om och om igen för att bli riktigt säker på att det var OK, men han ville inte ens tala om det. Till slut förstod jag att han menade allvar.

Friedman förklarar att det var något han ville göra. Jag har alltid sagt att om man ger folk vad de vill ha, så får du vad du vill ha. Man måste vara villig att förlora, att sticka ut hakan. Till slut beslöt jag att praktisera vad jag hade predikat.

Så Stan Robinson fick många besök. Friedmans hustru, Merle var en bland de första. Hon ansåg att hennes bidrag var värt en dollar mer per timme. Några anställda begärde femtio dollar mer i veckan, några sextio. Leveransbilföraren Charles Ryan var mindre blygsam. Han begärde ett påök med hundra dollar per vecka. I de flesta bolag skulle Ryan ha blivit utskrattad. Han hade inte tidigare utmärkt sig för arbetsamhet. Vanligtvis lämnade hans lastbil företaget tidigt på morgonen och återvände klockan fem, precis i tid för honom att stämpla ut. Han drev runt i lokalerna, konstant klagande och kom för det mesta försent till arbetet. Men allt detta förändrades. Han hade inte gillat sin tidigare lön, förklarar Friedman. Lönehöjningen gjorde honom till en mönsteranställd. Han började visa sig tidigt på morgonen och kom tillbaka vid tretiden på eftermiddagen och frågade om det fanns något annat att göra.

I stället för en samlad attack mot företagets kassakistor som man kanske kunde ha väntat sig, visade de femton anställda vid Friedman-Jacobs en förvånande mognad och återhållsamhet. Lönerna som de begärde var bara något högre än nivån hos det handelstjänstemannaförbund som de alla tillhörde, (på Friedmans uppmaning). Några tog inte ens ut en löneförhöjning. En serviceman som hade betydligt lägre lön än sina kamrater, tillfrågades varför han inte krävde lika lön. Jag vill inte arbeta så hårt, var det uppenbara svaret.

Varför slog försöket väl ut? Antagligen därför att de an-

ställda insåg att ifall de tog ut för mycket i lön skulle företaget inte överleva. De anställda var medvetna om att företaget levde på utrymmet mellan försäljningsintäkterna, som var kända för alla, och kostnaderna som också var kända. På grund av att de flesta anställda träffade kunder, förstod de att högre priser skulle betyda mindre försäljning. De var också medvetna om att försäljningskostnaderna (lönerna) bara kunde nå upp till en viss nivå innan företaget skulle slås ut. Och lönerna var öppna, vilket skulle medföra ett grupptryck emot var och en som tog ut en alltför hög lön och som på så vis var olönsam och satte allas jobb i fara

...anställda uppträder med ansvar. Detta på tvärs emot den vanliga motsatsställningen (till exempel de flesta fack-ledningsförhandlingar), vid vilka höga krav är normen. Den utslagsgivande skillnaden tycks vara att anställda i ena fallet *förhandlar* om löner, de *sätter* dem inte” (Lawler, 1990, s 233–235, min översättning).

*Oscar Dellert AB*. I Svenska Dagbladet (17/5 -93) rapporteras under (den något tvivelaktiga) rubriken ”När alla tävlar blir det resultat” om ett mindre företag med 112 miljoner i årsomsättning och femtiofem anställda, de flesta under tjugofem år:

”I kontorets mitt trängs ett 15-tal ungdomar, innesäljarna. Telefonerna ringer i ett, och på en stortavla noteras hela tiden dagens säljresultat. Runtomkring ligger utesäljarnas rum, och vägg i vägg, reception, inköps- och ekonomiavdelning. Informationsvägarna är korta. Allt arbete poängsätts och dokumenteras i dags- och veckorapporter. De anställda sätter dagligen upp konkreta mål, och tillsammans med sin chef även mål på längre sikt. Mitt personliga mål en arbetsdag kan t ex vara att nå 20 beslutsfattare, berättar Petra Matsson, 21 år, och innesäljare.

Både kvantitet (antal samtal) och kvalitet (antal order) poängsätts. En bra uppföljning av t ex reklamationer ger också pluspoäng. Alla avdelningar har olika mätmetoder. För utesäljarna gäller det att göra ett visst antal kundbe-

sök och få in ett visst antal order inom en viss tid, för växeltelefonisten ett snabbt och korrekt svar, o s v.

Alla vet vad de har presterat, och när de har gjort ett bra jobb, säger VD Anders Jonsson. Poängsättningen av varje anställds arbetsinsatser, gör att vi lätt kan belöna ett bra resultat. Vi har bl a ett bonussystem, som är baserat på måtvärdena. Vi delar också ut priser och anordnar en rad aktiviteter och jippon, allt från hockeymatcher till brännboll och vinprovning. Varje höst har vi även en kickoff-träff för all personal.

Oscar Dellert satsar medvetet på ungdomar. Ofta rekryteras ungdomarna direkt efter gymnasiet och utbildas sedan internt. Höga betyg är inte viktigast för att få anställning, utan ”en positiv ambitiös läggning och tävlingslust”. Bra betyg i idrott och erfarenhet av idrotts- och föreningsliv är en merit. De som har erfarenhet av lagsporter och föreningsverksamhet har lärt sig att fungera i lag, menar Anders Jonsson. De flesta tycker om att tävla och har en hög stresströskel. På företaget råder ett positivt arbetsklimat, men också en ständig tävlan med sig själv och arbetskamraterna. Om alla vill göra ett bra jobb, blir det en positiv konkurrens, som gynnar kunderna.”

Det framgår att den tävlan med arbetskamraterna som nämns i slutet av citatet går till så att de anställda är indelade i tre grupper som sinsemellan tävlar. Det är således inte fråga om en tävlan mellan individer, utan om tävlan mellan grupper.

*Ho Hap Construction Company, Kuala Lumpur.* Fallet har återberättats för mig av Sören Collin som besökte företaget i affärer. Ho Hap är ägt och lett av kineser. Det har cirka fem hundra anställda och är verksamt som byggentreprenör.

Besökaren hos Ho Hap möts av en stor tavla, synlig för alla, där de anställdas löner framgår samt grunderna för lönernas beräkning. Vertikalt är de anställda rangordnade efter löneutfall. Horisontellt anges över ett stort antal kolumner för vad företaget betalar de anställda lön. Eftersom kolumnernas rubriker var obegripliga, fick Sören Collin inte

klart för sig alla rubrikers betydelse, men vid förfrågan framgick att färdigheter i engelska och i att utforma anbud var sådant som bland annat påverkade lönen.

Principiellt såg tavlan ut som i tabell 8:1.

Tabell 8:1 Öppen redovisning av incitament och löneutfall i Kuala Lumpur

	Incitament/löneutfall i poäng						Summa poäng
	1	2	3	4	.....	n	
Anställd							
1							
2							
3							
.							
.							
n							

Kunskaper och färdigheter i engelska samt förmågan att utforma anbud är typiskt sådant som bör påverka kompetenslönen. I ett byggföretag, i synnerhet den del av verksamheten som avser reparation, ombyggnad och underhåll utgör flexibilitet en mycket viktig kompetensfaktor på arbetarsidan. En ursprunglig snickare som lär sig rördragning, målning, betong- och markarbete, isoleringsarbete och att dra elektriska rör på ett tillfredsställande vis, blir till exempel mycket värdefull på reparationssidan. Förkovran mot sådan mångsidighet får vi i konsekvensens namn tänka oss att Ho Hap motiverade med växande kompetenslön.

Det framgick också att arbetslagen hade åtminstone ett incitament för direkta insatser, nämligen måluppfyllnadslön utformad som ett progressivt beting. Ju bättre måluppfyllnad, desto progressivt bättre löneutfall.

Ho Hap använder sig alltså av de båda incitamentformer- na kompetenslön och insatslön. Det är också klart att man anser att öppenhet i lönefrågor främjar återföring och modellinlärning, av vikt för de anställdas förkovran samt en

sund tävlan mellan individer och grupper i bolaget. Ho Hap är ett mycket framgångsrikt företag.

## Sammanfattning av exemplifierade fall

1. Kompetenslön för att motivera nyttig förkovran förekommer bara i Ho Hap Construction. I övrigt kan de återgivna fallen betraktas som incidenter som tillkommit ad hoc.
2. Det finns en utsynlig källa att ösa ur för att hämta andra exempel på löneincitament som införts ad hoc. Boken *Strategic pay* innehåller mer än hundra erfarenhetsbaserade fall. I Sverige har SAF publicerat en mängd dylika anekdoter.
3. Det kan ibland vara svårt att urskilja nyttan med kompetenslöner, till exempel för operatörerna i Plastoc.
4. Incitament kan förlora den motiverande kraft de eventuellt har haft, som i Volvo- och Fermentaexemplen. Stöd av en skriftlig, begriplig incitamentlönepolitik hade varit bra.
5. Friedman-Jacobs-fallet visar ett exempel på vad var och en som fördjupar sig i lönefrågor känner igen; de flesta uttalanden om löner är halvsanningar, till exempel att chefen bör sätta lönen. I Friedman-Jacobs satte de anställda sina egna löner med gott resultat. Man bör i varje företag själv avgöra hur och av vem lönerna sätts. Detta kräver en företagsspecifik lönepolitik. Lönepolitiken i Friedman Jacobs är kanske så långt man kan komma i förenkling.

---

## 9. *Förändringsprocessen*

Om ledningen i ett företag överväger förändringar på löneområdet, men har svårt att komma till beslut, så rekommenderas att starta med en anspråkslös analys. Välj ut ett antal individuella typlöner och sök besvara frågorna "Vilka lönemässiga incitament har den här personen för tillgänglighet, arbetsinsatser och nyttig förkovran?", "Hur är lönebetalningen komponerad i pengar, förmåner, fördelar?". De slutsatser som ska dras av analysen är svaren på frågorna "Vilka är de lönemässiga skälen för att den här personen skall medverka och engagera sig?" och "Är den här lönebetalningen komponerad så att den smakar lika mycket för den anställde som den kostar för företaget?" Blir man nöjd med resultatet av löneanalysen är fortsatt intresse för lönefrågorna inte ett ledningsproblem, utan en teknisk uppgift för personalavdelningen.

För det fortsatta resonemanget antas att beslut har fattats om att införa personrelaterade incitamentlöner i företaget. I så fall är det första steget att komma överens om de för systemet styrande principerna – en ny lönepolitik.

Därefter vidtar arbetet med att utforma lönesystemet – design. Man bör tänka på att policyn ska formulera det önskvärda. Designarbetet innebär att inom det önskvärda ram göra det möjliga. Invändningen "Det går inte" bör därför inte tillåtas väga alltför tungt under arbetet med lönepolitiken.

Det tredje steget, som inte vidare berörs här, innebär införande, implementering, av det nya lönesystemet, inklude-

rande att kommunicera lönepolicyn och utbildning samt uppföljning, underhåll och revidering av lönerutiner.

## Betala inte lön till befattningar!

Det är vanligt att personen skymms av befattningen eller en uppsättning specificerade arbetsuppgifter. Befattningar är de gjutformar i vilka arbetskraften stöps. En annan liknelse är Procrustesbädden där de för korta tänjs ut och de för långa klipps av. I Aldous Huxleys bok *Brave new world* är människomaterialet stöpt i fem formar. Den femte sorten, Epsilonmänniskorna, är framavlad i grupper om sextiofyra med exakt samma interna genuppsättning i gruppen. Avelstekniken är klonering. Epsilongruppernas egenskaper är precis anpassade till deras på förhand bestämda och beständiga arbetsuppgifter. Detta är specialiserings- och planeringslogiken driven till sin spets. Alla de sextiofyra delarna av en Epsilongrupp behandlas med rätta exakt lika. Epsilonmänniskorna betalas efter vad deras befattning kräver. I Amerika kallar man strategin att betala för befattning ”pay-ing the job”.

Värdet av specialisering börjar emellertid ifrågasättas som allmänt riktmärke. I ett man-maskinsystem ligger människans komparativa fördel i anpassbarhet och flexibilitet och maskinernas i specialisering och kvantitativ produktivitet. Medarbetarideologin inom ABB, som inom produktionen gett så kallade komplettlag, är uttryck för detta. Den värdefullaste egenskapen hos en medlem av komplettlaget är flexibilitet, inte specialisering efter befattningskrav.

Arbetsuppgifter och befattningar grupperas inom och mellan företag. Personer som initialt uppfyller eller överträffar de minimikrav som arbetsuppgifterna anses ställa, anställs till löner som varierar inom mycket snäva gränser inom gruppen. På detta sätt homogeniseras människor med högst olika förutsättningar, intressen och utvecklingsmöjligheter. Att betala för klassificerade arbetsuppgifter i stället för hur arbetet utförs och dess resultat, medför bland annat det rättvisekravet att två personer med likartat klassificerade ar-

betsuppgifter ska ha samma lön. Detta kan te sig absurt när man vet att produktivitetsskillnaderna mellan två personer med likartade arbetsuppgifter kan vara mycket stora. Vänner i näringslivet har uppskattat att produktivitetsskillnaden 1–3 inte är ovanlig. Principen ”lika lön för lika befattning” gör emellertid att dylika produktivitetsskillnader inte avspeglas i lönen. Logiken i att betala för arbetsuppgifter styr rättvisepuffattningen och medför krav på arbetsvärderingssystem. Befattningsnomenklaturen, BNT för tjänstemän kan ses som ett sådant system. Att åstadkomma något liknande för arbetare har länge varit en ambition inom LO.

Svagheterna med ett system där lönen relaterar sig till arbetsuppgiften är, förutom att lönen inte ger den anställde incitament för produktivitet, för det första att den inte ger arbetsgivaren incitament att till fullo utnyttja den anställdes nyttiga kompetens. För det andra ger principen lön efter arbetsuppgift inga incitament till nyttig förkovran åt sådana anställda som inte uppfattar någon realistisk möjlighet att byta arbetsuppgifter eller befattning och därigenom få märkbart bättre betalt.

Alternativet till lön för arbetsuppgifter eller befattning är lön till person. Ska lönen kunna fungera som incitament för den anställdes användning och utveckling av nyttig kompetens, så *måste* den personrelateras och göras företagsspecifik.

Innan arbetet med lönepolitiken påbörjas, rekommenderas att tänka igenom hur det lämpligen bör bedrivas, hur slutprodukten ska se ut samt vilka frågor som policymakarna bör ta ställning till. Här är detta ordnat under rubrikerna ”Formkrav”, ”Procedurfrågor” samt ”Substantiella frågor”.

## Formkrav

Det verkar mycket disciplinerande på policyarbetet om man redan från starten föreställer sig utseendet på slutprodukten. Det är då svårt att finna invändningar emot att den företagsspecifika lönepolitiken ges en skriftlig form. Likaså torde krav på policyns kommunikerbarhet och begriplighet

vara svåra att tillbakavisa. Det rör sig således om ett skriftligt, öppet, kortfattat och lättbegripligt slutdokument! Alla aspiranter till anställning i företaget bör uppmanas att noggrant studera och överväga detta dokument innan de fattar sitt beslut. Lönepolitiken ska nämligen betraktas som ett sorteringsinstrument redan vid rekryteringen. Aspiranter som inte vill finna sig i att deras löneutveckling villkoras till deras egna insatser och nyttiga förkovran ska ha möjlighet att tacka nej så att de kan söka sig till arbetsgivare med en lönepolitik som passar dem bättre.

## Procedurfrågor

Ändrar företaget lönepolitik från att "följa John" till att skapa sig en egen, företagsspecifik lönepolicy, så kommer som konsekvens att krävas förändringar i det system av lönerutiner – lönesystem – som tillämpas. Processen har tre distinkta faser:

1. Tillskapande av ny lönepolitik.
2. Utformning av nytt lönesystem och nya lönerutiner – design.
3. Införande av nya och slopande och revidering av gamla lönerutiner.

Med tanke på implementeringen och kravet på att det nya systemet ska fungera effektivt, så rör den viktigaste procedurfrågan personalens medverkan i policyarbetet och efterföljande utformning av nytt lönesystem och nya lönerutiner. Vilka personer ska delta i förändringsarbetet? Erfarenheter som talar för personalens medverkan tyder på att medverkan underlättar implementeringen samt gör att lönesystemet kommer att fungera smidigare när det väl är infört. Det kommer också att finnas en inlärd, utbredd förståelse för lönesystemet som gör det lättare att genomföra förändringar i det framgent (Lawler, 1990).

Mot ett partipatoriskt policy- och designarbete talar dels större svårigheter att komma till beslut och därmed en osä-

kerhet om tidsutdräkten, jämfört med en process som enbart involverar management. Ett lämpligt sätt att handskas med detta problem är att dela upp arbetet i delmoment för vilka tidsgränser sätts. Företagsledningen startar lämpligen processen med att ge någon expert i uppdrag att formulera vad man från ledningens sida vill uppnå med en incitamentlönepolitik.

Det är inte givet att man behöver tänka sig samma grad av medverkan från personalens sida i policyarbetet som i designarbetet. Ett gradvist ökande deltagande är kanske att rekommendera. Det är givetvis inte heller nödvändigt att samma personer deltar i designarbetet som i policyarbetet. Den personrelaterade incitamentlönepolitiken är dock i högsta grad en strategisk fråga som kräver företagsledningens engagemang, särskilt inledningsvis.

## Substantiella frågor

*Ömsesidigt utbyte.* Anställning är ett avtal om ömsesidigt utbyte. Löneförhöjningar motiveras av att arbetsgivarens utbyte av anställningen ökar. Denna allmänna princip bör finnas uttryckt i varje incitamentlönepolicy.

*Lönens avsedda funktion.* Det bör uttalas att lönen ska utgöra incitament för den anställdes arbete och nyttiga förkovran. Lönen utgör den sammanbindande länken mellan den anställdes kompetens och engagemang och företagets intäktsskapande kompetens på marknaderna. Lönerna ska dels vara produktiva på kort sikt, dels styra så att *företagets* kompetens förbättras på lång sikt.

*Grunder för rättvis lönedifferentiering.* Det är den uppfattade kopplingen mellan å ena sidan arbetsinsatser och nyttig förkovran samt å den andra sidan lönen, som styr den förhoppning om förbättring som löneincitamentet innebär. Ska ett incitamentlönesystem kunna fungera, så måste förhoppningar om fortlöpande förbättring vara möjliga att realisera

för tillräckligt många. Detta medför dels att individuella lönestegar kommer att visa brantare lutning än vad de gör med traditionella befattnings- och uppgiftsrelaterade lönesystem. Dels innebär det att de företagsinterna, interindividuella, synliga löneskillnaderna kommer att kunna öka kraftigt. Detta senare är en ofrånkomlig konsekvens av att tillämpa ett system med incitamentlöner.

I ett företag med incitamentlöner är som sagt en kombination av incitamenten kompetenslön och insatslön lämplig att använda. Med hänsyn till önskvärd löneutveckling är det kanske nödvändigt att i ett sådant företag betala avsevärt lägre för nyanställdas kompetens än vad de skulle kunna erhålla på andra ställen. Policymässigt kan detta motiveras med att möjligheterna till löneutveckling är mycket bättre.

En sida av saken är de nödvändiga och önskvärda löneskillnaderna. Den andra sidan innebär att man policymässigt uttalar vilken lönediskriminering som *inte* är acceptabel i företaget. Ras, religion, kön, ålder är sådant som vanligen brukar anges och vanligen inte medför problem. Organisationstillhörighet är exempel på vad man inte brukar uppfatta som lönediskriminerande. Organisationstillhörighet kan emellertid medföra orättvis diskriminering.

*Öppna eller hemliga löner?* Löneincitamentet förstärks om de anställda känner varandras löner. Dessutom försvåras nepotism. Lönepolicyn bör innehålla ett uttalande om redovisningen av löner och löneutfall.

*Inställning till andra lönebetalningar än pengar.* Lön betalas i form av pengar, förmåner och fördelar. Man bör noga tänka igenom skälen att betala lön i annan form än pengar och i lönepolicyn ange en principiell ståndpunkt.

*Vilka anställda ska omfattas av policyn?* Ska policyn gälla samtliga anställda i företaget? Bara tjänstemännen? Ska den även omfatta chefer och företagsledning? Kan man i en koncern tänka sig olika lönepolicies för de olika bolagen?

Man bör betänka att en och samma lönepolitik kan ligga till grund för olika lönesystem inom samma företag. Man bör ock-

så ställa det kravet på lönepolicyn att nödvändiga förändringar av tillhörande lönesystem inte blockeras av lönepolicyn.

*Lönens rörlighet.* Lönen som incitament för nyttig förkovran och andra arbetsinsatser förutsätter en uppdelning i kompetenslön och insatslön. Kompetenslönen kommer då att växa med den anställdes nyttiga förkovran. Insatslönen varierar med andra arbetsinsatser än förkovran. Är det nödvändigt att sätta "tak" för insatslönen och för utgående lön? Ska man ha "golv" för utgående lön?

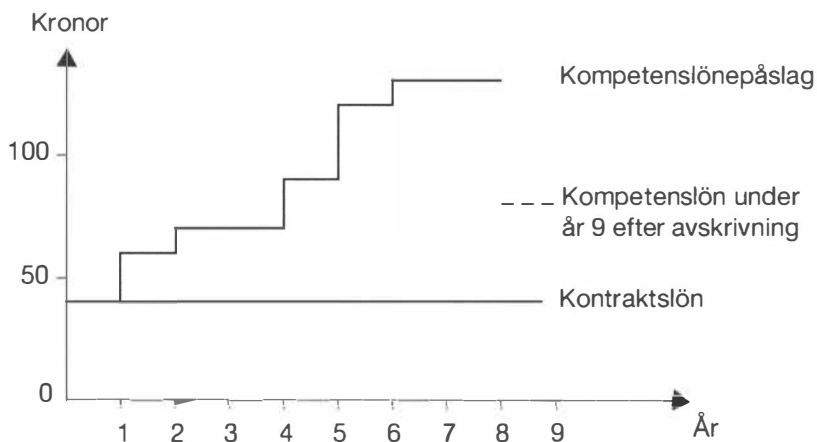
Kompetens eroderar. Innebörden av vad som i ett givet läge utgör anställdas nyttiga kompetens och nyttiga förkovran ändrar sig på grund av teknisk utveckling och konkurrens. Värdet av en anställds ingångsmeriter sjunker därför som regel, ibland snabbt. Och det som tidigare innebar nyttig förkovran i anställningen är inte längre så nyttigt. Nya och delvis andra kunskaper och färdigheter hamnar fortlöpande i det kompetensmässiga fokus. Det rapporteras till exempel från Polaroid att man plötsligt fann sig ha ett stort överskott på ytkemister, men saknade kompetens vad gällde dataprogrammering för en ny generation kameror och fotograferingsteknik.

Man kan alltså förvänta sig att ett företag som inför en kompetenslönepolitik förr eller senare finner sig betala för obsolet kompetens. Om detta förväntas, är lösningen att fortlöpande sänka de anställdas lönemässiga utbyte av ingångsmeriter och äldre förkovran. Kompetenslönetillägg kan till exempel avskrivas på sju år. En politik med detta innehåll skulle förmedla det mycket värdefulla budskapet till de anställda att det inte duger att vila på sina lagrar. Det skulle också för företagets del betyda en garanti för att kompetens efter hand inte förvandlas från tillgång till belastning.

Problemet med kompetenserodering växer med tiden som går efter införandet av en kompetenslönepolitik. Därför bör man ta ställning till det redan från första början.

Figur 9:1 och tabell 9:1 visar utvecklingen, före och efter avskrivning av en anställds kompetenslön.

Figur 9:1 Kompetenslönepåslag och kompetensavskrivning



Tabell 9:1 Värdet i kronor år 9 av kompetenslönepåslag åren 2–8 efter rak avskrivning med 15 procent

Påslag i slutet av år, kr		Värde under år 9, kr
1.	20	0
2.	10	1,5
3.	0	0
4.	20	8
5.	30	16,5
6.	10	7
7.	0	0
<i>Summa</i>	90	34

Tabellen visar hur kompetenslönen, som svar på kompetenserosion, sänks vid en rak avskrivning med 15 procent per år på kompetenspåslagets ingångsvärden. (Värdet av sammanlagda kompetenslönepåslag under åren 2–8 är 90. Genom avskrivningarna är dessa påslag emellertid bara värda 34 år 9.)

Menar man allvar med att anställdas kompetens har ett värde för företaget som ska återspeglas i lönen, så måste kompetenslönen kunna röra sig både uppåt och nedåt. Av-

skrivningen ska motsvara kompetenserosionen. Den påverkas i hög grad av företagsexterna omständigheter. Den exemplifierade avskrivningstiden sju år kan därför både förlängas och förkortas.

Företagets lönebetalande förmåga varierar bland annat beroende av hur känsliga dess produkter är för cykliska variationer i marknadens efterfrågan. Är det acceptabelt att lönerna också varierar med den konjunktur som företaget upplever?

*Lön och företagskultur.* Det är av väsentlig betydelse för företags resultat att så många anställda som möjligt intresserar sig på allvar för verksamhetens kostnads- och intäktsaspekter. Lönen är ett verksamt medel att understödja en resultatriktad företagskultur. Hur ska detta policymässigt uttryckas?

---

## 10. *Kompetenslön och insatslön*

Med personrelaterade incitamentlöner vill man uppnå två ting: utveckling av nyttig kompetens och produktiv användning av kompetensen. Incitamentlönen är följaktligen sammansatt av dels *individuell kompetenslön*, dels *insatslön*. Analogt med posterna i elräkningen är kompetenslönen lika med det som elanvändaren betalar för *effekten*, mätt i ampère, eller *kapaciteten*. Kompetenslönen kan därför också kallas kapacitetslön eller effektlön. Här används termen kompetenslön. Insatslönen motsvaras i elfallet av faktiskt använd *energi*, som mäts i kilowattimmar. För anställda är det fråga om direkt produktiva arbetsinsatser. I valet mellan termerna energilön och insatslön, väljs *insatslön*. Med ett personrelaterat incitamentlönesystem gäller alltså att dels bestämma den anställdes kompetenslön, dels hans eller hennes insatslön.

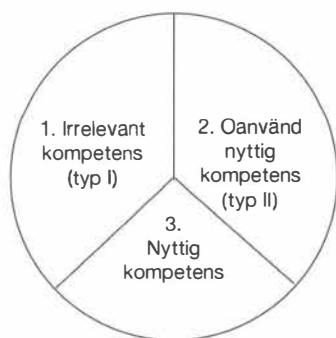
Vilka interna och externa lönejämförelser som är lämpliga att göra är såväl en policy- som designfråga. I kapitel 4 har jag företrädesvis behandlat lönens rättviseaspekt. Här står i stället det tekniskt och produktivt lämpliga i fokus för intresset.

Kapitlet slutar med en diskussion om betalning av lön.

## Effektlön = kapacitetslön = individuell kompetenslön

*Ingångsmeriter.* En anställd för med sig kompetens i boet. Dessa ingångsmeriter utgör basen för hans eller hennes framtida löneutveckling i företaget. Företagets omedelbara nytta av den nyanställdes kompetens avgörs av vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter han eller hon inledningsvis tilldelas. Den nyanställdes kompetens kan således ur företagets synvinkel schematiskt delas i tre: 1. *irrelevant kompetens*, typ I 2. *oanvänd nyttig kompetens*, typ II samt 3. *omedelbart nyttig kompetens*.

Figur 10:1 Den anställdes kompetens med hänsyn till företagets nytta av den



*Överqualifikation och kontraktslön.* Diagrammet gör det möjligt att urskilja två typer av överqualifikation. Typ I innebär att den nyanställda besitter en mycket stor kompetens som vare sig är omedelbart eller medelbart nyttig för företaget. Typ II innebär att den nyanställda har nyttig kompetens som inte kommer till omedelbar användning i de aktuella arbetsuppgifterna. Hur ska den nyanställdes ingångsmeriter eller ingångskompetens prissättas? Att betala för irrelevant kompetens, typ I är inte en hållbar strategi. Beträffande typ II är det önskvärt att inte betala för mer än den omedelbart nyttiga kompetensen, som illustreras i fält 3. Det är emellertid

också önskvärt att anställa folk som är typ II överkvalificerade. Man måste då betala mer än vad den omedelbart nyttiga kompetensen motiverar, såvida inte aspiranterna övertygas om att arbetsuppgifterna kommer att ändras så att mer av deras kompetens kan komma till nytta och betalas, jämfört med situationen inledningsvis. Exempel kan vara förväntningarna hos så kallade trainees.

Inledande arbetsuppgift i ett expansivt exportföretag för en flerspråkig ekonom kan till exempel vara att sköta den svenska kundreskontran. Företaget har då omedelbar nytta av den nyanställdes redovisningskompetens, men språkkunskaperna – som inte utnyttjas – har kanske ett latent värde som är större för företaget än redovisningskompetensen. Den initiala kontraktslönen sätts emellertid enbart med hänsyn till redovisningsuppgifterna.

*Nyttig förkovran och kompetenslön.* Lönens viktigaste funktion är emellertid inte att rekrytera oföränderlig arbetskraft till en gång för alla givna arbetsuppgifter, utan den är att verka som incitament för att nyttig ingångskompetens kommer till bästa användning, växer och utvidgas. Vår reskontraansvariges arbetsuppgifter utvidgas till exempel att omfatta även franska och tyska kunder. Då kommer mer av hennes ingångskompetens, nämligen språkkunskaperna, till nyttig användning, vilket bör medföra en höjning av kontraktslönen. Hon kan också förvärva ny kompetens av betydelse vad gäller juridiken omkring kunders betalningar. Incitament för utveckling av ny nyttig kompetens är kompetenslönen.

Om företagsorganisationen gör det lätt för rätt man att hamna på rätt plats och man har en kompetenslönepolitik, så kan den nyanställda således förvänta sig att mer av hennes nyttiga ingångskompetens småningom kommer till användning genom vidgning av arbetsuppgifterna och utökad ansvar och att detta leder till att kontraktslönen växer. Hon kan också förvänta sig att nyttig förkovran kommer att belönas genom att kompetenslönen växer. Kontraktslönen relaterar sig således främst till arbetsuppgifterna, kompetenslönen främst till nyttig förkovran.

Man brukar tala om kompetensutveckling i dimensionerna *flexibilitet*, *djup*, och *samordningsansvar*. Flexibiliteten, viljan att använda mångkunnighet, blir nyttigare, desto färre människor som har att svara för ett givet arbetsområde. I ett företag med två anställda är det av stort värde att båda klarar av samtliga arbetsuppgifter. Mekanisering och automation har medfört att antalet personer som dagligdags arbetar med samma arbetsuppgifter i företaget har krympt. I samband med frånvaro och omsättning är det därför viktigt att anställda med andra aktuella uppgifter kan sättas in och som behärskar den saknades arbetsuppgifter.

Kapitalrationalisering i produktionen har lett till att mellanlager krympts eller försvunnit. Vid leveransförseningar är det av värde att personalen kan ägna sig åt alternativa uppgifter jämfört med vad den dagligdags sysslar mest med. Flexibilitet kan ses som den *horisontella* kompetensdimensionen. Kompetenslönen ökar helt enkelt med antalet arbetsuppgifter som en anställd behärskar runt omkring sig och är villig att utföra. Skiljer man på kunskaper och färdigheter, så kan man kanske definiera flexibilitet som färdighetskompetens.

En person som anställts som laboratoriebiträde kan under anställningens gång utveckla allt större flexibilitet. Om vårt biträde däremot fördjupar sin kompetens, så betyder det inte att hon lär sig fler färdigheter, utan att hon skaffar sig mer kemikunskaper. Efter denna kunskapsdimension sker vad man menar med *vertikal* kompetensutveckling. Kunskapskompetensen ökar. Går utvecklingen i andra riktningen – från fördjupad kunskap till färdigheter på "lägre" nivå – är det också fråga om vertikal förkovran som det kan vara skäl att motivera med lönen som incitament. Docenten som är laboratorieförstare lär sig till exempel behärska de nyaste analysinstrumenten.

En anställd som lär sig ta *samordningsansvar* har fördjupat sin kompetens i administrativ mening, men också blivit mera flexibel. Utveckling av samordningsförmåga bör också vara något som avspeglas i kompetenslönen.

## Energilönen = insatslönen

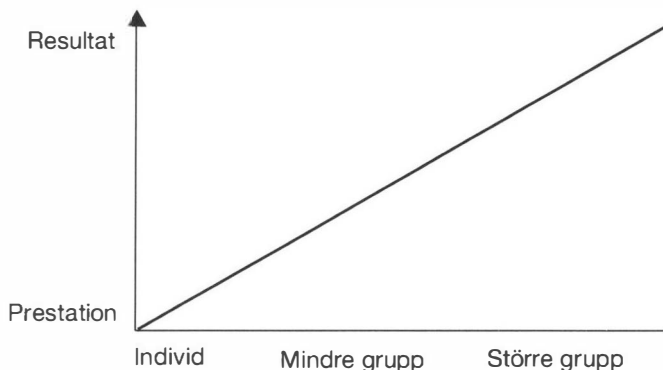
*Kollektiva vs individuella insatslöner?* Förkovran är individuell. Därför är incitamenten för förkovran riktade mot individen. Utgående kompetenslön är således helt och hållet bestämd av den enskilde anställdes tidigare utveckling. De incitament som bygger upp insatslönen kan däremot ha såväl den enskilde anställda, grupper av anställda som alla anställda i företaget som måltavlor. Det går inte att generellt avgöra vad som är bäst, kollektivt eller individuellt destinerade incitament för insatser. För kollektiva incitament talar minskad konkurrens och ökad social kontroll inom arbetsgruppen. Dessutom är kollektiva insatslöner i allmänhet väsentligt lättare att administrera än individuella. Men ju lättare de individuella arbetsinsatserna kan särskiljas och ju mera önskvärt att så sker, desto mer angeläget att incitamenten för arbetsinsatser görs individuella. Insatslönen kan således bestå av en blandning av individuellt och kollektivt destinerade incitament.

*Ska insatslönen ta sikte på prestation eller resultat?* Frågan är lätt besvarad. Incitament ska styra mot vinst. Arbetsprestationer är inte ett mål i sig utan ett medel. Det är dock i allmänhet inte möjligt eller mycket svårt att avgöra den enskildes bidrag till företagets resultat. Svårigheterna med detta minskar för arbetsgrupper och försvinner helt vad gäller kollektivet samtliga anställdas bidrag till totalresultatet. Av rent praktiska skäl blir det därför naturligt att individuella och gruppincitament oftast avser arbetsprestationer medan incitamenten för större sammanhållna kollektiv av anställda tar sikte på det ekonomiska resultatet.

Ju svårare det är att särskilja den individuella arbetsinsatsen, desto angelägnare är kollektiva incitament för insatser av det skälet. Och ur motivationssynvinkel kan man inte vara säker på att individuella incitament för insatser är att föredra framför kollektiva incitament i en samordnad, instrumentell verksamhet. Mycket talar således för att merparten av insatslönen i allmänhet utgörs av kollektivt desti-

nerade incitament som tar sikte på mindre gruppers arbetsprestationer och större gruppers bidrag till företagets ekonomiska resultat. Figur 10:2 illustrerar denna tanke.

Figur 10:2 *Insatslönens måltavlor med hänsyn till om arbetsinsatserna mäts som prestation eller resultat*



Vilka insatslöner finns det då att välja bland? Vi börjar uppifrån med kollektivt destinerade incitament för ekonomiskt resultat.

*Resultatandelslön.* Andel av resultatet kan utgå till samtliga anställda eller till utvalda anställda. Motivationskraften hos resultatandelar till samtliga anställda är emellertid svårbedömlig. I stora företag ökar risken för lönemässiga gratispassagerare. Det förefaller dock sannolikt att en eftersträvad, resultatriktad företagskultur stöds av resultatandelar till samtliga anställda. Det har till exempel rapporterats ökat intresse bland anställda för resultatrapporter efter införande av vinstandelssystem (Anell, 1989).

Annars förefaller det mest naturligt att hålla resultatandelar i utsikt för de anställda som har störst möjlighet att med sina beslut och åtgärder påverka resultatet, nämligen de högre cheferna. Företagets resultat kommer emellertid fram som *bokfört* resultat. Och eftersom redovisningspraxis är flexibel, så kan det bokförda resultatet på kort sikt variera

ra kraftigt på grund av bokföringstekniska beslut. På längre sikt däremot, konvergerar verkligt och bokfört resultat. Bokslutsavgöranden är en fråga för företagsledningen. Resultatandel kan därför locka den kortsiktige, anställde företagsledaren att visa bättre resultat än eljest. Det är svårt att avgöra vikten av denna invändning emot resultatandelar för ledningen. Som problemet har formulerats, blir en lösning på det att betala med fördröjning för genomsnittet av exempelvis tre års resultat, första gången år 4 och därefter varje år för det rullande genomsnittet. Ännu bättre är att enligt samma fördröjningsprincip betala ledningen andel av resultatförbättringen.

*Förbättringslön* (gainsharing). Incitament för förbättring i förhållande till tidigare av ekonomiskt resultat, för sänkning av kostnader eller för ökning av intäkter eller förbättring på annat sätt, till exempel sänkning av framtagningstiden för en ny bilmodell, kan kallas förbättringslön. Incitamentet kan alltså användas både för resultat och prestationer. Det är också användbart både mot en enskild anställd och mot grupper av anställda. Det mest bekanta exemplet på förbättringslön är den så kallade Scanlonplanen. Jämförd med resultatandelslön har förbättringslön en stor fördel i att verka motiverande vid tillfällen då det som bäst behövs, nämligen i svåra tider.

Scanlon framhåller som den stora förtjänsten med sin lönemodell att förbättringslön stimulerar engagemang och att detta incitament lämpar sig väl i företag med en participativ ledningsstil. Det lämpar sig däremot mindre väl i en organisation med "top down"-stil. Engagemanget, som incitamentet väcker, kolliderar nämligen med uppifrån-ned stilen. Följden blir frustration, konflikt, resignation. Incitamentet anses alltså vara demotiverande i fel miljö.

*Tävlingslön.* Anställda i ett företag kan tävla med varandra, individuellt eller i grupp eller företaget som helhet kan tävla med andra företag som verkar under likartade konkurrensbetingelser. Löneincitament som uppmuntrar till intern konkurrens i företaget kan emellertid medföra mycket negativa

konsekvenser i det att nödvändigt samarbete därigenom blockeras. De bör därför övervägas mycket noga.

Speciellt bör man tänka igenom följderna av tävlingsincitament för enskilda anställda, och särskilt om tävlingarna får karaktären av nollsummespel. I litteraturen omtalas till exempel så kallad turnerings- eller utslagningslön (Eliasson, 1992). "The winner takes all." En miljö där turneringslön kan lämpa sig är den akademiska. Efter ett antal tävlingsomgångar har segraren erövat den eftertraktade professors-tjänsten. Turneringslönen är lämplig som incitament i de fall karriären och lojaliteten är kopplad till professionen, snarare än till företaget. Sångaren arbetar inte främst för Stockholmsoperan, utan för Konsten. Forskaren arbetar inte främst för sitt universitet, utan för Vetenskapen.

Incitament för tävlan mellan grupper i företag kan vara verksamma. Så tycks vara fallet i det tidigare refererade exemplet från Oscar Dellert. En generalisering av erfarenheterna från Oscar Dellert innebär att tävlingslön är verksam för arbetsgrupper med samma typ av arbetsuppgifter – det kan då gälla kostnader för vattenförbrukning etc för olika skiftlag – eller resultatmässig tävlan mellan dotterbolagen i en koncern.

Man får tänka sig att ju mindre samberoende, desto bättre effekt av tävlingsincitament, riktade mot grupper.

Tävlingslön, där måtten på företagets framgång relateras till motsvarande mått för företagets konkurrenter på marknaden, har i några fall, till exempel Svenska Handelsbanken, visat sig vara mycket effektiv. Handelsbanken införde under sin tidigare chef Jan Wallander ett system där de individuella anställda gottskrivs bonus i förhållande till hur väl banken lyckas på marknaden, jämfört med sina konkurrenter. Bonusen fonderas och utbetalas i form av pension till bonusandelsägarna. En spridd uppfattning synes vara att denna tävlingslön i Handelsbankens fall är en stor del av förklaringen till att banken under en lång följd av år kunnat hålla en position i täten av de svenska – och internationella – bankerna.

*Måluppfyllnadslön*, beting, kan användas mot grupper och enskilda anställda. Om ledningspolitiken är "management-

by-objectives” förefaller det helt konsekvent att också använda incitamentet måluppfyllnadslön. Det behöver kanske inte sägas att målen som det gäller kan vara av allehanda slag. Det är principiellt fråga om en överenskommelse – ett kontrakt – att något ska vara gjort inom viss tidrymd. Incitamentet innebär att det utgår en bonus som varierar med graden av måluppfyllnad. Detta incitament lämpar sig också väl för kontrakt om specificerad kompetensutveckling. Måluppfyllnad innebär då att både insatslön och kompetenslön ökar.

Tabell 10:1 visar exempel på hur förutsättningarna för en måluppfyllnadslön kan analyseras (Farrell, 1993).

Tabell 10:1 Schema för bestämning av mål för en måluppfyllnadslön

---

	Personlig affärsplan	
	<i>Interna kunder</i>	<i>Externa kunder</i>
Vilka är mina kunder?		
Vilka är mina tjänster?		
Vilka standards måste jag leva upp till för att tillfredsställa kunderna?		
• kvalitet		
• kvantitet		
etc		

---

*Styckepris*lön (rakt ackord) syftar till att öka det kvantitativa, fysiska utbytet av den anställdes arbetsinsatser. Den lämpar sig när den anställdes arbetsprodukt är densamma över längre tid och arbetsuppgifterna är enahanda, repetitiva och inte ställer krav på högre än viss minimikompetens som man emellertid genom specialisering vill maximera utbytet av. Dessutom gäller att den anställde själv ska kunna bestämma arbetstakten. Teknologin får inte vara styrande beträffande detta. Samberoendet ska vara minimerat. Det

får till exempel inte saknas arbetsmaterial. Styckeprislön har bland annat på grund av dessa kvalifikationer minskat i användning inom företagets produktionsfunktion. Men den kan till exempel vara ett sätt att höja försäljares besöksfrekvens eller stimulera sängbäddning enligt löpande bandsprincipen på ett stort sjukhus.

Styckepris är ett alternativ till anställning. I stället för att göra saker i egen regi anlitas legotillverkare och underleverantörer.

*Tidlön.* Anställningskontraktet förutsätter i allmänhet en normal tidsupppoffring av den anställde. Om den anställde ställer sina tjänster till förfogande mer eller mindre än överenskommet ska detta märkas på tidlönen. I synnerhet är det viktigt att incitamentet motiverar till närvaro i verksamheter där samberoendet med andra verksamheter är stort eller där företagets kunder förväntar sig närvaro eller när det är fråga om processövervakning. Tidlöneincitamentet för närvaro har emellertid en stark konkurrent i det incitament för frånvaro som ersättningen från sjukförsäkringen utgör. Under företagets kontroll ligger inte att sänka sjukersättningen, men väl att premiera närvaro. Frågan har emellertid visat sig vara känslig, så därför kan man vänta sig att närvaropremieringen sker förtäckt.

*Lojalitetslön.* En aspekt på lojalitet är att ställa sig till förfogande när det behövs. Om företagets arbetsbeläggning till exempel varierar kraftigt kan man tänka sig att anställa på à jourbasis. I så fall bör man ge incitament till anställda som går med på att exempelvis ena veckan arbeta tjugo och nästa vecka sextio timmar.

En annan aspekt på lojalitet är troheten mot företaget. Senioritet har lätt att vinna social acceptans som lönedifferentierande grund. Den är dock av tveksamt värde som incitament för produktivt arbete. Om en långvarigt anställd inte har lyckats höja sin kompetenslön tillräckligt, så ska man inte kompensera detta med senioritetstillägg i insatslönen.

*Belöning av extraordinära insatser.* Systematisk belöning av extraordinära insatser, till skillnad från uppmuntrande grafikationer som ges intermittent, kan troligen vara effektiv som incitament för enskilda och gruppers arbetsinsatser. Rätt skött stärks också arbetsmoralen i företaget. Extraordinära insatser definieras som de insatser som inte löpande fångas in av lönesystemet eller som systemet inte kan belöna tillräckligt.

I ett företag med exempelvis tvåhundra anställda, delar man en gång om året ut belöningar till de anställda som gjort de mest förtjänta extrainsatserna under året innan. Urvalet kan ske på flera sätt. Ett sätt är att ge varje anställd en check på 1 000 kronor som företaget löser in, med uppdraget att lämna ifrån sig checken till någon annan anställd i företaget som givaren anser förtjänt av den. Enligt Lawler (1990) tillämpas denna modell i flera amerikanska storföretag med gott resultat. Företagsledningen betalar ut belöningen vid en gemensam ceremoni med samtliga anställda. Återföringen som detta innebär, bromsar benägenheten till opportunt agerande, till exempel att någon oförtjänt, men i nationalekonomisk teori bevandrad, köper upp checkar för ett mindre belopp än de lyder på, eller att två oförtjänta nollor helt enkelt byter checkar med varandra.

## Mätning och värdering av kompetens och insatser

Att mäta och värdera en anställds nyttiga förkovran skiljer i svårighet mellan företag, beroende på olikheter i verksamhetsinriktning. Svårigheterna varierar också ju större ambitionen till precision är. Men det är bättre att ge avkall på precisionen än att låta den blockera införandet av kompetenslöner.

Beträffande insatslönen finns, som illustrerats, många typer av incitament att välja bland. De typer som vållar extra stora problem med mätning och värdering kan därför bytas ut mot andra incitament för arbetsinsatser.

## Externa och interna jämförelser av utgående löner

*Kompetenslön plus insatslön ger utgående lön.* Ingen av dessa komponenter är lätt att på ett meningsfullt sätt jämföra mellan två företag. Utgående lön är helt förklarad av den anställdes och företagets särprägel. Den anställdes företags-specifika kompetens och arbetsinsatser är inte jämförbara med en anställds i ett annat företag kompetens och insatser. Jämförelser med andra företag beträffande löneutfall bör ändå göras av två skäl. För det första ska ett företag med personrelaterade incitamentlöner betala sina anställda bättre än vad andra företag gör – eftersom systemet motiveras av tanken att incitamentlöner är produktivare än andra löner samt att produktivitetsförbättringar ska ge ömsesidigt utbyte. Detta är viktigt att kontrollera som en prövning av lönesystemets effektivitet. För det andra gör anställda själva externa lönejämförelser och det är av vikt att arbetsgivaren skaffar sig en bild av utseendet av dessa jämförelser. Externa jämförelseobjekt kan vara:

1. Den lokala arbetsmarknaden.
2. Den nationella arbetsmarknaden.
3. Löneförhållandena hos konkurrerande, liknande företag.
4. Lönerna inom den anställdes profession, t ex juridiken eller medicinen.
5. Den internationella arbetsmarknaden, till exempel för flyttningsbenägna chefspersoner.
6. Extern jämförelse för kontroll av eventuell intern diskriminering. Särskilt viktigt är att uppmärksamma den relativa kvinnolöneutvecklingen. Anklagelser om diskriminering på grund av kön måste kunna tillbakavisas. Löneskillnader ska fullt ut kunna hänföras till skillnader i nyttig kompetens och arbetsinsatser.

Spännvidden i utgående löner i ett effektivt incitamentlönesystem ska vara stor. Systemet bör nämligen kunna inge realistiska förhoppningar om löneförbättring hos alla anställda som gör engagerade arbetsinsatser och anstränger sig

med nyttig förkovran. Vad det då gäller är att inte försöka hålla kontroll över enskilda utgående löner från företagets sida. Spridningen i kompetenslönerna är det primärt intressanta. (Under kortare perioder bör det till exempel inte förvåna om en anställd med bara hälften så hög kompetenslön som en annan anställd erhåller samma utgående lön. Detta är då förklarat av att den förres insatslön har gett ett mycket bättre utfall.)

Om hoppet om löneförbättringar ska kunna hållas vid liv hos en anställd, gäller det att den initiala kontraktslönen inte hamnar på en för hög nivå. Anställningsaspiranter till företag med incitamentlönepolitik erbjuds därför avsevärt lägre kontraktslöner än vad de kunde ha fått på annat håll. Man kan se det så att den nyanställde känner sig övertygad om att företaget ger ett, på lite sikt, totalt sett bättre löneutbyte än andra företag och att han eller hon därför betraktar anställning i företaget som en investering som kommer att ge hög avkastning. En lägre kontraktslön för också det goda med sig att den anställde får ett starkare incitament att söka annan anställning om utgående lönen inte höjs, jämfört med om kontraktslönen hade legat närmre den utgående lönen. En sådan kompetenslönepolitik ger naturligtvis också den anställde ett mycket starkt motiv för förkovran.

## Ägarincitamentet för anställdas arbete

Löneincitament för arbete kan ordnas under rubrikerna kompetenslön och insatslön. Kan medägande motivera till arbete så att man kan byta ut lön mot medägande? Frågan gäller inte huruvida man *kan* betala lön i form av ägarandelar. Det är naturligtvis möjligt. Vad det gäller är om *inneha- vet* av ägarandelar fungerar motiverande; som incitament för den anställdes arbete i det delägda företaget. Frågan kan inte besvaras entydigt. Det refererade Fermentaexemplet stämmer inte till efterföljd. I kapitel 3 refererades forskning som inte heller övertygar om delägarskapets arbetsmotiverande förmåga. Slutsatsen och rekommendationen till företaget blir att hålla lönesystemet avskilt från anställdas med-

ägande. Incitamentlönen bör inte betraktas som utbytbar mot medägande.

## Betalning av lön

Lönesystemet består inte bara av incitament. Det innehåller också betalningsrutiner. Lön betalas av arbetsgivaren i form av pengar, förmåner och fördelar. De flesta löner innehåller samtliga dessa tre lönekomponenter. Hur ska lönemixen komponeras? Frågan har en motivationsaspekt och en effektivitetsaspekt.

Motivationsaspekten är lätt avfärdad. Det finns ingen anledning att anta att en viss bestämd betalningstyp eller lönemix verkar systematiskt motiverande på en population av anställda. Betalningen i sig utgör inte incitament för anställning eller arbete i anställningen.

Effektivitetsaspekten har att göra med att en viss betalningstyp kan vara mycket kostsam för arbetsgivaren men ändå värdesättas lågt av den anställde. Den kostar mer för betalaren än vad den smakar för mottagaren. Så är antagligen förhållandet beträffande merparten av de förmåner och fördelar som betalas. Om man tänker bort skatternas snedvridande effekter och lät de anställda välja betalningsmix, så skulle det inte bli många förmåner och fördelar kvar. Folk skulle välja att få lönen betald i pengar.

Utrymmet för att betala en anställd lön i pengar begränsas av volymen förmåner och fördelar som han eller hon åtnjuter. Problemet med förmåner och fördelar är att de är lätta att införa, men svåra att avskaffa. Det vill säga att det är lätt att betala en anställd, som gjort sig förtjänt av löneförhöjning, med förmåner. Men det är svårt att dra tillbaka förmånen för den som gjort sig förtjänt av lönesänkning. På så vis minskar lörens effektivitet som incitament. Förmåner och fördelar bör därför användas restriktivt.

Policyn i ett företag kan vara att låta alla anställda åtnjuta samma obligatoriska förmåner, till exempel pension. Alternativt kan man medge de anställda frihet att välja från en i pengar prissatt förmåns-à la carte. Kontantlönen ökar då

för den som avstår från förmåner och fördelar. För det senare alternativet talar två starka skäl. Det första är att betalningens effektivitet ökar beroende på att förmånens värde varierar mellan individerna. En förmån eller fördel som uppskattas av den ene, lämnar den andre likgiltig. Det andra skälet är att *valda* förmåner är svårare att uppfatta som rättigheter än obligatoriska förmåner. Valda förmåner uppfattas i ett incitamentlönesystem som alternativ till kontant lön och något som varierar med arbetsinsatserna och nyttigt förkovran.

Mängden löneförmåner och lönefördelar är oöverskådligt stor. Jag ska dock göra ett försök till klassificering. För det första sorterar vi bort sådana betalningar och anställningsutbyten som arbetsgivaren inte kan garantera. Hit hör arbetstillfredsställelse, intressanta arbetsuppgifter, gott kamratskap, social uppskattning i arbetsgruppen, utlevelse av prestationsdriften, tillfredsställande av maktbehov och mycket annat. Det är inte affärsmässigt, utan liknar mer hästskojeri, att arbetsgivaren håller dylika betalningar i utsikt.

För det andra sorterar vi bort sådana betalningar som inte är socialt acceptabla. I den svenska kulturen är till exempel lunchkuponger en socialt acceptabel betalning, men inte kärlekskuponger.

Kvar blir betalning av sådana socialt godtagbara förmåner och fördelar som arbetsgivaren säkert kan leverera. Den första skiljelinjen går då mellan betalningar som kan bytas ut mot pengar och sådana som inte kan bytas mot pengar. I företaget som överväger att införa nya förmåner och fördelar gör man klokt i att hålla argumenten ovan för anställdas valfrihet beträffande detta i minnet.

Somliga betalningar har mer karaktär av gåva än av lön. De är med andra ord onödiga. Hit hör gratifikationer, till exempel i form av en extra månadslön. En oväntad gratifikation gör den anställde glad, men den har inte påverkat hans föregående arbetsinsatser. (Inlärningspsykologiskt har så kallad intermitterent betingning visat sig effektiv för retention av beteendefragment. Att i analogi med denna kunskap argumentera för intermitterenta belöningar till anställda för att

styra arbetsmotivationen, leder troligen fel.)

Utfästelser om avgångsvederlag och pensionsåtaganden är förmodligen många gånger också onödiga. Man skulle kunna rekrytera i stort sett samma personer utan sådana utfästelser. Det går heller inte att bortse från risken i den lockelse som ligger i att kvalificera sig för avgångsvederlaget. Det kan vara mycket lönsamt att få sparken eller avbryta sin kommunala karriär efter femton år med pension.

Lönebetalningens *periodicitet* påverkar företagets kassaflöde. Den anses också av somliga ha betydelse för motivationen (belöningen för önskvärt beteende ska följa tätt inpå).

Belöningens tidsmässigt nära knytning till det önskvärda beteendet passar in i den behaviouristiska föreställningen om motivationen som externt programmerad och oberoende av objektets förväntningar. Men situationen för den väljande människan har blott små likheter med den situation som gäller för råttan som omedelbart måste få en "food pellet" efter att slumpen styrt in den på rätt väg i en laboratoriekonstruerad labyrint. Så att låta denna behaviouristiska princip styra lönebetalningsfrekvensen till de anställda leder antagligen fel. Termen belöning hänför sig till incitamentet, inte betalningen.

Historien lär att alla företag hamnar i svårigheter. Tanken på lön efter företagets betalningsförmåga leder då till att lönerna bör sjunka när företaget går sämre. I så fall får man en nedåtgående spiral: ju sämre kassaflöde, desto sämre löneincitament för förbättring. Önskvärt vore naturligtvis att man kunde *stärka* löneincitamenten i krissituationer i stället för att försvaga dem. Men om kassaflödet utgör problem krävs, i så fall, att de anställda medger kredit; att utbetalningarna skjuts på framtiden. Om exempelvis incitamentet innebär bonus för förbättring och betalningen sker till en pensionsfond som kan belånas av företaget, så har man här en möjlig lösning på kassaflödesproblemet.

Incitamentlönepolitiken innebär att betala för den anställdes nyttiga förkovran och arbetsinsatser. När ska lönerevision ske? Önskvärt är att den sker löpande. Beträffande kompetenslönen bör strävan vara att den höjs så fort som möjligt efter konstaterad nyttig förkovran och revideras ned en gång

per år med hänsyn till kompetenserosion. Insatslönen bestäms med hänsyn till arbetsprestationer och ekonomiskt resultat. Arbetsprestationerna går som regel snabbt att avläsa. Det ekonomiska resultatet tar längre tid. Den anställde får alltså vänta längre på betalning för resultat än för prestation. Slutsats: det är värdefullt för företaget att välja sådana incitament som ger möjlighet till uppskov med lönebetalningen.

## Incitamentlönernas utbredning

De två illustrationerna nedan från Almega och Spendrups visar hur incitamentlöner kan breda ut sig i näringslivet. Den kompetenslönemodell från Almega som används för arbetsledarna i Spendrups har inspirerat arbetet på att införa liknande lönesystem för bryggeriarbetarna. Sönderingar med representanter för Livsmedelsarbetarförbundet har enligt uppgift visat att det finns intresse för personrelaterade kompetenslöner från fackets sida.

Almega och SALF slöt 1992 ett avtal med innebörd att arbetsledarnas löner inom det gemensamma avtalsområdet helt skulle bestämmas i företagen.

*Exempel på nytt lönesystem: Almegamodellen.* Till stöd för lönesättning av arbetsledarna har inom Almega utarbetats en mycket ambitiöst utformad och genomtänkt standardmodell för lönesystem som företagen kan använda sig av helt eller delvis. Möjligheter finns också till kompletteringar (Almega 27/6 1992, "System för arbetsledarvärdering").

Ur Almeegas förslag med motiveringar till lönesystem kan härledas en stomme till en företagsspecifik lönepolitik. Det vill säga att användningen av Almeegas lönesystem innebär en implicit acceptans för vissa lönebildningsprinciper som ska gälla för arbetsledarna i företaget. Man kan förvänta sig att detta kommer att medföra att även andra kategorier kommer att framföra önskemål om att samma lönebildningsprinciper ska gälla för dem. Detta kommer i så fall att aktualisera det angelägna i att utarbeta en lönepolicy för företaget som täcker samtliga anställda. ("Varför får arbetsledarna

incitamentlöner, men inte vi? Det är orättvist.”)

Den viktigaste lönebildningsprincipen i Almegaförslaget är att lönen ska person- i stället för befattningsrelateras. Under rubriken ”Beskrivning av systemet” läser man: ”Kompetensvärdering är en metod att systematiskt värdera en *persons* insatser, förmåga och det därav följande resultatet ...”. Vidare framgår: ”Faktorerna, som ingår i denna värdering har indelats i följande grupper:

- A. Kunskap
- B. Personliga egenskaper
- C. Relationer, samarbete
- D. Ledaregenskaper
- E. Uppnådda resultat”

Värderingsfaktorerna graderas: ”Alla faktorer har 5 grader. Grad 1 ger lägsta poäng. Grad 5 den högsta” – viktas och poängsätts: ”De olika faktorerna har fått olika vikter, beroende av varje faktors betydelse ... Grad multiplicerat med vikt ger poängen. Detta betyder att summan av alla poäng i grad 1 är 100 poäng, grad 2 är 200 poäng o s v upp till 500 poäng för alla i grad 5.” Vikten av lokal anpassning betonas:

”Detta system skall betraktas som en grund och mall att utgå från. Det är de lokala parterna själva, som med hänsyn till företagets struktur, produktion och förhållanden i övrigt bestämmer vilka faktorer och värderingsgrunder, som skall användas. Man kan ta bort vissa faktorer, lägga till andra, förskjuta vikten mellan olika faktorer samt ändra definitionerna för de olika graderna. Tänk dock efter om det är så att ni vill ändra därför att faktorerna är känsliga eller kontroversiella. All personvärdering har sina ömma punkter. Urvalet av faktorer har skett för att fånga in ett minimum av alla de krav verkligheten ställer på de flesta ledare. Med här visad sammansättning får man också en checklista att använda per arbetsledare. Ofta kan en genomgång plötsligt klargöra varför något fungerar bra eller dåligt. På så sätt får man hjälp med att ändra till arbetsledarnas och företagets bästa på ett systematiskt sätt.”

Systembeskrivningen fortsätter med en ingående redogörelse för hur värderingsarbetet kan utföras samt hur de framräknade incitamentpoängen omvandlas till betalning. Till hjälp för användning av det föreslagna systemet har Almega utarbetat tabellhjälpmedel:

”Följande tabeller finns upprättade i programmet 'Microsoft Excel':

*Tabell 1, Värderingsprotokoll* kan användas till följande om den körs i Excel:

- Lokal anpassning av faktorer och poängfördelning.
- För utskrifter av tomma resp ifyllda tabeller vid behov.
- För inskrivning av värderingsresultat, där då en omedelbar summering av poäng samt beräkning av lönedelen sker. Dessutom visas hur många, som fått viss grad för en viss faktor.
- Arbetsledarnas namn samt resultatet kan överföras genom färdiga länkar från Tabell 1, 'Företagsgemensamt beslut' till tabell 2, 'Värderingsresultat, En sida per arbetsledare'. Man har då samma indatakälla i de båda tabellerna.

*Tabell 2, Värderingsresultat, en sida per arbetsledare* kan användas till följande om den körs i Excel:

- Lokal anpassning av faktorer och poängfördelning. Länkning se under tabell 1.
- För utskrifter av tomma resp ifyllda tabeller vid behov.
- För inskrivning av värderingsresultat, där då en omedelbar summering av poäng samt beräkning av lönedelen sker. Om länkning se under 'tabell 1'.”

Manualen från Almega innehåller ytterligare elva sidor konkretion av gradering och poängsättning.

*Kommentar:* Almegas förslag till lönesystem har en stor styrka i sin konkretion. Inom företagen har man nämligen som regel svårigheter med att ta steget från allmänna principer; från idé och begrepp till praktisk utformning. Operationalisering skulle man kunna kalla det. Det förefaller lät-

tare att gå den andra vägen; härleda principen ur praktiken. Utbredningen av Almegas förslag till lönesystem för arbetsledarna kommer därför säkerligen att påskynda införandet av incitamentlöner allmänt. Företagen har erhållit en konkret modell som stimulerar reflexion och krav på konsekvens.

*Exempel: kompetenslöner för bryggeriarbetare.* Almega–SALF-samarbetet och Almegamodellen av lönesystem för arbetsledare har aktualiserat tanken på ny lönestrategi för bryggeriarbetare inom Spendrups. I syfte att införa kompetenslöner för bryggeriarbetare pågår arbete inom Spendrups och några andra bryggeriföretag. I en PM (29/7 -93) om företagets lönepolitik konstaterar Spendrups personalchef, Håkan Ersman, något som är av största betydelse, nämligen att ett införande av personrelaterade löner som en konsekvens kommer att medföra organisationsförändringar:

”Som jag påpekat tidigare, utgår både lön och organisation från *befattningen*. Verksamheten har delats upp i moment som grupperats till befattningar. Befattningarna har tilldelats ett bestämt arbetsinnehåll och en lönenivå som skall motsvara bestämda arbetskrav. Vid rekryteringen har arbetskraven beaktats så att individen skall prestera en viss arbetsmängd på viss tid. Det här förutsätter människor som är lika och en statisk verksamhet. Det utgår från en formaliserad och disciplinerad organisation. Det är också i längden en omöjlig organisation!

Vår verksamhet är inte statisk och medarbetarna är inte lika. Vi behöver en organisation som tar tillvara flexibilitet, mångkunnighet och utveckling, eller – som vi formulerade det vid konferensen i London – en organisation som bygger på målstyrning, decentralisering och personligt engagemang. Organisation och lönesättning bör därför utgå från kompetens i stället för befattning. Vi måste mer se till varje individs speciella kompetens och utvecklingsmöjligheter än till hur individen motsvarar bestämda krav i en given befattning. ... Vi måste alltså som arbetsgivare tänka i termer av vilka typer av kompetenser som är viktiga

för oss, samt få möjlighet att betala för de kompetenser som är viktiga. I annat fall får vi inte utbyte för lönekostnaden. Att bli betraktad som en individ uppfattas dessutom som en belöning i sig av de anställda.”

---

# 11. Lönesystem för Alpha

Jag har valt att tänka mig in i rollen som lönekonsult och formulerar därför slutsatser av de föregående resonemangen i form av förslag till lönesystem för Alpha. De föreslagna lönesystemen hade kunnat beskrivas mer i detalj. Av pedagogiska skäl har jag dock valt att avstå från detta.

Lönesystemet är ordningen av lönerutiner och incitament. Här diskuteras val av incitament för olika grupper av anställda i Alpha. De huvudtyper av incitament som finns att välja bland har redovisats i kapitel 10. De valda incitamenten ger den anställde dels en individuell *kompetenslön*, dels en *insatslön*. Basen för den nyanställdes kompetenslön är hans eller hennes *kontraktslön* som initialt bestäms efter värdering av ingångsmeriter relativt tilltänkta arbetsuppgifter. Kontraktslönen är konstant så länge ansvaret för arbetsuppgifterna inte förändras.

## Alphas marknadsprofil

Alpha är ett höglönsamt, snabbväxande exportföretag som säljer applikationskunskap över hela världen till industriella slutkunder via distributörer. Hårdvaran som man levererar och tar betalt för, maskerar detta faktum. Den oinvidde förleds därför lätt att definiera Alpha som varuproducent i stället för kunskapsföretag som är den helt avgörande dimensionen. Hårdvaran är emellertid tekniskt avancerad,

egenutvecklad och har mycket höga kvalitetskrav ställda på sig. Den har ett klart konkurrensförsteg. Det relativa värdet för Alpha av sitt konkurrensförsteg på hårdvarusidan minskar emellertid efter hand som den dokumenterade tillämpningserfarenheten ökar.

Den särpräglade kompetensen, (försteget framför konkurrenterna på världsmarknaden) för Alpha bibehålls eller ökas således dels genom utveckling av hårdvaran, dels genom att dokumenterad tillämpningserfarenhet växer. I praktiken har det visat sig att hårdvaran utvecklas efter två parallella linjer. Dels modifieras den löpande med hänsyn till krav som nya tillämpningar ställer. Dels har man nyligen från Alpha lanserat en helt ny produktgeneration där hårdvarukomponenternas storlek kraftigt reducerats och deras tekniska effektivitet avsevärt höjts. Det krävs avancerad teknisk/naturvetenskaplig kunskap för den senare typen av produktutveckling.

## För all personal gemensamma incitament

Gemensamt för all personal i Alpha gäller att språkfärdigheter är nyttiga för företaget. Varje personlig kompetenslön föreslås därför innehålla incitament för att motivera språklig förkovran.

Eftersom det anses mycket angeläget att uppmuntra en resultatorienterad företagskultur föreslås dessutom att varje anställds insatslön innehåller en resultatandelskomponent. Resultatandelarna fördelas i relation till de individuella kompetenslönerna.

Nedan ges specifika förslag, vid sidan av de två nämnda generella incitamenten, till incitamentlöner för företagsledningen, personalen vid utvecklingsavdelningen, monteringspersonalen, den administrativa personalen, cheferna samt personalen vid Alpha academy. Dessa personalkategorier är anställda i Sverige av Alpha. Emellertid sköts arbetet med lokal försäljning och projektering via, huvudsakligen från Alpha juridiskt fristående, lokala distributörer. Om man från Alphas sida vill motivera deras arbete, så blir det alltså inte fråga om löneincitament. Men det är angeläget att finna

andra incitament för att motivera intresset för Alphas produkter och system bland distributörerna. Alpha academy är ett uttryck för detta.

## Utvecklingspersonalens löner

Utvecklingsarbetet inom Alpha kan som sagt delas upp i dels kvalitativ förbättring av hårdvarukomponenterna dels i modifiering och nya kombinationer av komponenterna för varierande tillämpningar. (En ny tillämpning innebär en unik konfiguration av Alphas grundkomponenter, anpassad till en viss uppgift hos slutkunden. Den föregående projekteringen görs antingen hos användaren, hos distributören eller hos Alpha. Ibland är alla tre instanserna inblandade i projekteringen.) Man kan i första fallet tala om forskning, i det andra fallet om utveckling. Forskningsarbetet förutsätter avancerade kunskaper i fysikalisk strömningslära. Utvecklingsavdelningen har också till uppgift, för det tredje, att dokumentera de industriella tillämpningarna hos kunderna.

All utvecklingspersonal deltar i de två senare typerna av arbetsuppgifter men bara två personer har kompetens för forskningsuppgifterna. Det anses inte vara motiverat av lönsamhetsskäl att i egen regi utveckla den allmänkunskap som behövs för forskningen. Anpassningen av den till Alphas teknologi är däremot företagsspecifik och tämligen komplicerad.

Kompetensen på utvecklingssidan är i huvudsak egenutvecklad och företagsspecifik. Grundkunskaper från tekniskt gymnasium är en tillräcklig bas för den nyanställde. Därefter behöver han eller hon dock tillägna sig ett mycket stort mått av företagsspecifik kompetens. Utvecklingsavdelningens samlade, nyttiga kompetens består således av forskningskompetensen hos två personer samt i den utvecklingskompetens som består i förmågan att finna nya tillämpningar och att använda gamla tillämpningar för nya situationer. Denna förmåga finns och kan utvecklas hos hela personalen. Kompetensen är så att säga mänskligt lagrad.

Kompetensen är emellertid också maskinellt lagrad i det datoriserade tillämpningsbiblioteket. Denna datoriserade er-

farenhetsbank utgör dels stort stöd för Alpas marknadsföring och distributörernas försäljning. Dels tar den bort kostnaderna för utvecklingsavdelningen att uppfinna hjulet på nytt.

Löneincitament för nyttig förkovran hos utvecklingsavdelningens personal bör i första hand ta sikte på kompetensen att använda den datoriserade erfarenhetsbanken, i andra hand på kunskaper på bredden och djupet om produkternas skilda tillämpningsområden. I tredje hand bör kompetenslönen ge incitament för att öka förmågan att ta samordningsansvar. Alla utvecklingsprojekt, det vill säga alla leveranser som kräver lösningar som distributörerna inte har tidigare erfarenhet av, behöver nämligen samordnas dels internt inom avdelningen, dels externt med distributörerna, som också är projektörer, samt eventuellt med slutkund.

1. *Kontraktslönen* för nyanställda bestäms med hänsyn till ingångsmeriterna samt med tanke på att den nyanställde ska ha möjlighet till en realistisk långsiktig förhoppning om positiv reallöneutveckling genom egna insatser och, om insatserna uteblir, att han eller hon ska motiveras att söka sig andra arbetsuppgifter eller ny anställning. Företaget står nämligen och faller med utvecklingspersonalens kompetens, så det är lika viktigt att inte betala för utebliven förkovran som att ge generösa incitament på lång sikt för motsatsen. Prissättningen av ingångsmeriterna bör alltså vara restriktiv.

2. *Kompetenslönen* bestäms, förutom av ingångsmeriterna, som ligger i botten, av nyttig förkovran vad gäller:

- a) färdigheten att använda och utveckla den datoriserade erfarenhetsbanken
- b) vad gäller kunskap om produkternas skilda tillämpningsområden
- c) vad gäller färdighet som projektledare.

Med hänsyn till kompetenserosion reduceras värdet av kompetenslönepåslag med X procent årligen (rak avskrivning). Nyttig förkovran måste alltså ge mer än X procent årligen för att kompetenslönen inte ska sjunka.

3. *Insatslönen* för utvecklingspersonalen komponeras av måluppfyllnadslön och förbättringslön. Måluppfyllnadslönen bestäms till X procent av det ekonomiska nettoresultatet av installerade tillämpningar. Utfallet av måluppfyllnadslönen fördelas efter de individuella kompetenslönerna.

Förbättringslönen innebär att företaget till utvecklingsavdelningen årligen delar med sig X procent av eventuell resultatförbättring vad avser installerade tillämpningar. Fördelning av förbättringslönen görs av chefen för utvecklingsavdelningen.

## Monteringspersonalens löner

Monteringspersonalen i Alpha monterar komponenter på ramar som passar slutkundens produktionslinje. Därefter funktionskontrollerar de montaget. Arbetet kräver inte stora ingångsmeriter, men väl utveckling av den anställdes färdigheter. Montörernas nyttiga kompetens är framför allt flexibilitet, som för det första avser ständigt nya, kundanpassade utföranden. För det andra ställs krav på felfri kvalitet hos komponenter och montage, för vilket montörerna ansvarar. Detta ställer krav på noggrannhet. Nyttig förkovran innebär att utveckla mångfärdighet som syftar till ökad användbarhet i monteringen.

En annan flexibilitetsaspekt ligger i det att arbetsbelastningen är ojämn. Det är därför önskvärt att montörerna kan arbeta med månads- eller årsarbetstid i stället för med veckoarbetstid.

”Bred användbarhet” är alltså något som såväl kompetenslönen som insatslönen bör motivera.

1. *Kontraktslönen*. Stora krav behöver som sagt inte ställas på den nyanställda montörens ingångsmeriter. Och nyttig kompetens utvecklas till största delen internt. Utrymme för lönemässiga incitament för detta kräver lågt prissatta ingångsmeriter.

2. *Kompetenslönen.* Incitament för att motivera utveckling av färdighetskompetensen används. Förslagsvis graderas den anställdes användbarhet och nyttig förkovran belönas med lönepåslag. Sådana lönepåslag avskrivs med X procent per år.

3. *Insatslönen.* a) Bonus ges kollektivt för felfrihet och för att leveranstider hålls. Detta är en form av måluppfyllnadslön. Dessutom ges b) styckeprislön till gruppen i förhållande till antalet monterade komponenter. Fördelning av måluppfyllnadslön och styckeprislön görs med ledning av de individuella kompetenslönerna. Slutligen ges c) individuell lojalitetslön till dem som accepterar oregelbunden arbetstid. Syftet med detta är att inom ramen för en viss årsarbetstid komma bort från ersättningar för övertid och obekväma arbetstid. (Önskemålet om flexibilitet gör att det inte är lämpligt med individuella måluppfyllnads- och styckeprislöner som ju premierar specialisering.)

## Den administrativa personalens löner

Den administrativa personalen sköter ekonomi- och gemensamma personalfrågor samt allmän kontorsservice. Förutom funktionella ämneskunskaper är datakunskap och färdigheter i datoranvändning de kompetenser det är angeläget att bibehålla och utveckla.

1. *Kontraktslönen.* För att ge möjlighet till en realistisk långsiktig förväntan om positiv löneutveckling, prissätts ingångsmeriterna restriktivt. Man ska komma ihåg att kraven på formell skolutbildning för administrativa sysslor kan sänkas på grund av det datorstöd för kunskapsutveckling som arbetet naturligen innehåller. Det datoriserade redovisningsprogrammet ger till exempel efter hand kunskaper i redovisning och finansiering till den som använder det.

2. *Kompetenslönen* ska motivera förkovran i a) datakunskap och färdigheter i datoranvändning b) administrativ mångfärdighet c) funktionsansvar.

3. *Insatslönen* ges som a) kollektiv måluppfyllnadslön b) kollektiv förbättringslön. Förslagsvis relaterar sig måluppfyllnadslönen och förbättringslönen till summa påverkbara administrationskostnader i relation till företagets omsättning. Dessutom föreslås c) en kollektiv "servicelön" som är en variant av måluppfyllnadslön. Servicelönen beräknas som viss procentandel av summa resultatberoende löner i företaget. Insatslönen fördelas i relation till administrationspersonalens kompetenslöner.

## Chefernas löner

Alpha har ett tiotal chefer. De flesta är internrekryterade till sina chefsuppgifter. Alla cheferna påverkar kostnaderna direkt och har direkt eller indirekt inflytande över intäkterna. Ledningen för Alpha torde ha lätt att avgöra kompetensen som chef, men svårt att specificera innebörden, för hela gruppen chefer, av nyttig förkovran. Kompetenslönen sätts därför lika med kontraktslönen.

1. *Kontraktslönen*. Vid utnämning till chef bestäms lönen med hänsyn till ingångsmeriter efter förhandling med företagsledningen. Därefter rangordnas cheferna en gång om året efter måluppfyllnad och förbättring och lön sätts årligen av företagsledningen efter förhandling.

2. *Insatslönen*. Mål i termer av kostnader och intäkter ges. Individuell måluppfyllnadslön utgår relativt dessa mål. Dessutom används individuell förbättringslön.

## Alpha academy

Försäljning, projektering och installation av Alphas produkter sker via fristående distributörer världen över. Det relativt nystartade Alpha academy har som första uppgift att öka kunskaperna om Alphas system och produkter samt tillämpningar hos distributörerna och deras personal. På olika

ställen i världen anordnas för detta syfte konferenser och seminarier. (Detta liknar läkemedelsföretagens marknadsföring.) Kostnaderna kan alltså betraktas som marknadsföringskostnader. Verksamhetens mål är emellertid att bli självbärande. I så fall krävs att distributörerna betalar kursavgifter. Men Alpha academy erbjuder också kurser i strömningsteknik till andra intressenter. Här har man ett klart vinstsyfte. Alpha academy är mycket beroende av samverkan med utvecklingsavdelningen och engagerar för närvarande två personer.

1. *Kontraktslön* som sätts lika med kompetenslönen bestäms efter förhandling en gång per år. Kriterier för höjning av kontraktslönen är måluppfyllnad och förbättring.

2. *Insatslön*. Mål för verksamheten ges i fysiska och ekonomiska termer och kopplas till en kollektiv måluppfyllnadslön. Kollektiv förbättringslön används också.

## Ledningens lön

Ledningens lön är speciell. För en anställd företagsledare i Alpha föreslås följande utformning av lönen:

1. *Kontraktslön* – 20 basbelopp.

2. *Insatslön*

a) resultatandelslön

- x tusen kronor för varje vinstkrona/aktie (före dispositioner)
- –  $\frac{1}{2}x$  tusen kronor för varje förlustkrona/aktie

b) förbättringslön

- 2x tusen kronor för varje resultatförbättringskrona/aktie
- – x tusen kronor för varje resultatförsämringskrona/aktie

Dessutom:

a) val av förmåner kan göras upp till ett värde av 7 basbelopp. Om valda förmåner har ett lägre värde än 7 basbelopp, utbetalas mellanskillnaden i pengar.

- b) eventualförpliktelser, inklusive avgångsvederlag ska nuvärdesberäknas och anges till sin karaktär i årsredovisningen. Principerna för dylika åtaganden från företagets sida ska motiveras av styrelsens ordförande i årsredovisningen.
- c) lönefördelar. Företaget uppfattar inte positionssymboler som angelägna med hänsyn till verksamhetens art och mål. Ledningens lönefördelar ska följa mönstret i Ikea. Företagsledaren är fri att åta sig två externa styrelseuppdrag.
- c) dubbelbetalning. För företagsledningens deltagande och arbete i moderbolagets och koncernbolagets styrelser utgår inte lön eller arvode i någon form.

*Kommentar:* Det anses inte vara möjligt att lönemässigt motivera företagsledarens nyttiga förkovran. Därför sätts kompetenslönen lika med kontraktslönen. Däremot är det ytterst angeläget att ge företagsledningen starkt resultatberoende incitament. Incitamenten är i detta fall utformade så att nersidan väger hälften så tungt som uppsidan. Om insatslönen ger underskott så ska detta inte medföra reduktion av kontraktslön och förmåner. Storleken på det obekanta X i insatslönen bestäms efter förhandling med styrelseordföranden. Eventuellt avgångsvederlag relaterar sig enbart till kontraktslönen.

## Sammanfattning av förslaget

1. Lönerna ska styra mot vinst. Därför har alla löner ett direkt eller indirekt resultatkopplat inslag. Förbättringslön är särskilt effektiv. Den kan nämligen ge ett starkt motiv till engagemang i lägen då det krävs att de anställda spänner sina krafter extra, nämligen i svåra tider.

2. Den Alphaanställdes nyttiga kompetens är som regel tvärfunktionell, snarare än specialiserad. Det vill säga att kompetenslönen ska motivera mångfärdighet och flerkunskap.

3. Lönekineseriet är minimerat. De flesta incitamenten i insatslönerna är kollektiva och relaterar sig till på förhand bestämda, lätt mätbara storheter. Utfallet av de kollektiva incitamenten för insatser fördelas i de flesta fallen efter de individuella kompetenslönerna. I de fall incitamenten i insatslönen är individuella, så råder inte oklarhet om de individuella arbetsinsatsernas koppling till uppmätta prestationer eller resultat. Det stora arbetet med lönesättning, efter det att ingående kontraktslön har bestämts, innebär således att besluta om vad som är nyttig förkovran och periodvis ta ställning till om förkovran har ägt rum eller ej.

Som ett mycket förenklat alternativ till vad som tidigare föreslagits, kan man tänka sig att låta den individuella kompetenslönen årligen växa med viss andel, till exempel 15 procent, av det utfall som insatslönen har givit.

4. Kompetenslön och insatslön är variabla. Kompetenslönepåslag avskrivs årligen och insatslönen varierar löpande beroende på prestationer och resultat. Kompetenslönens bas är kontraktslönen som bara förändras med förändrat ansvar (nytt, respektive utvidgat ansvar). Den initiala kontraktslönen sätts lågt.



---

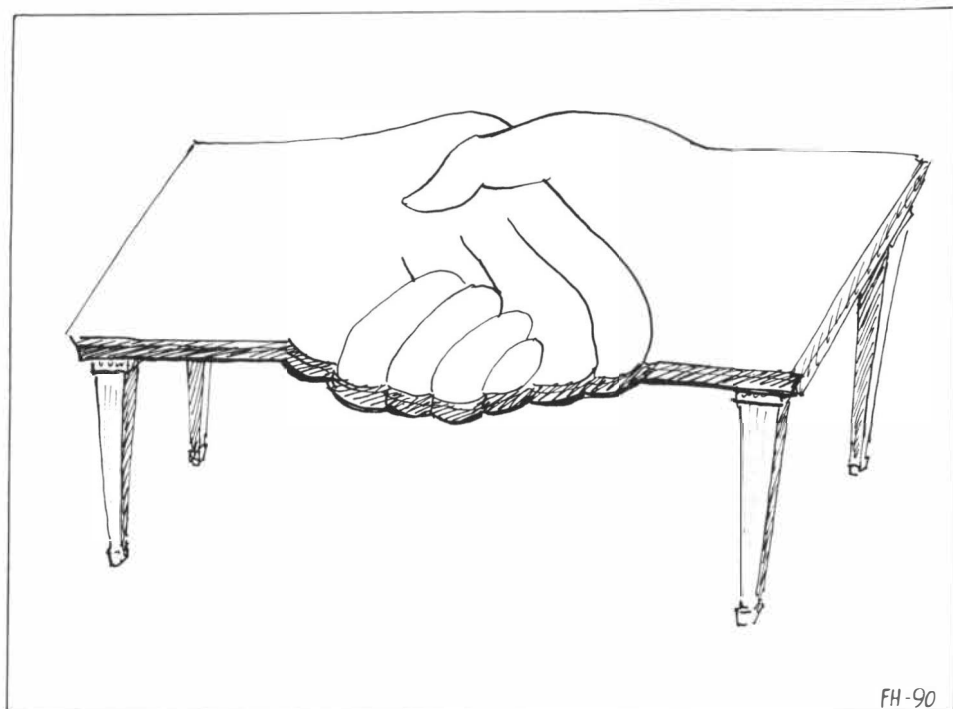
## III. Lönedebatt

### Lönebildning, arbetslöshet, kvinnolöner, ledningens lön, offentliganställdas löner, skatter, löner och arbetslöshet

Lönedebatten i Sverige borde handla om lönen som incitament för arbete och nyttig förkovran. Man borde diskutera incitamentens betydelse för individuella förhoppningar och för samlad ekonomisk tillväxt. Handlar debatten om detta?

Som svar ska jag här söka ge en bild av lönedebatten i Sverige under 1993 som den kommit till uttryck främst i Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet och Dagens Industri. Jag är övertygad om att argumenten som framförts i debatten har stor överlevnadsförmåga.

Uppskattningsvis 70 procent av skrivierna om löner kan ordnas under sex rubriker. 1. Lönebildning 2. Arbetslöshet 3. Kvinnolöner 4. Statliga och andra offentliganställdas löner 5. Företagsledningens lön 6. Skatter, löner och arbetslöshet, värnskatt på höginkomsttagare. Åsikter om rättvisa löner och fördelning kommer fram under samtliga rubriker.



## SYMBOL

Vem kan förneka att "förhandlingsbord"  
är ett för tanken tilltalande ord?

Det flitigt nyttjade förhandlingsbordet  
är ju symbolen för förnuftet vordet.

Visst bör vår värld bli mer förhandlingsbordisk  
och mindre aggressiv och rentav mordisk.

Likväl är kruxet att förhandlingsborden  
måste ha tre till fyra ben på jorden.

---

## 12. Lönebildning

Lönebildningen har utvecklats till det sora tvisteämnet mellan de centrala parterna på den svenska arbetsmarknaden. Arbetsmarknadsjournalisten *Tommy Öberg* utvecklar i en artikel (SvD 15/3 -93, "Dödläge bäddar för konflikt") sin syn på de intagna positionerna.

Han konstaterar inledningsvis att "Arbetsmarknadens mest centralistiska löneuppgörelse någonsin (Rehnbergöverenskommelsen) har lämnat en bitter eftersmak hos många." Det borde därför finnas intresse för att komma överens om nya lönebildningsmodeller. Samförståndsandan lyser dock enligt Öberg med sin frånvaro. Utdrag ur hans situationsanalys är värda att återge:

"Den avtalsperiod som nu löper ut har inte använts till någonting konstruktivt. Tvärtom. Skyttegravarna har i princip bara grävts djupare och det tunga propagandaartilleriet har rullats fram bakom de egna positionerna och nu har också skottlossningen börjat. Var finns antydan till konstruktiva, gemensamma planer eller grundstenar till en ny modell för lönebildningen som kan och skall ersätta stabiliseringsavtalen? Var finns analysen och genomgången av tidigare erfarenheter och eventuella förslag på hur bristerna skall kunna rättas till? Ingenstans! Det är tvärtom så att arbetsgivare och fackföreningar var för sig formulerat sanningar som nu skall tvingas på motparten. Skynten av någon gemensam modell för lönebildningen

finns helt enkelt inte. Det är i sanning tragiskt. ... Facket har i kanonaden grävt ner sig i sina invanda värn och inte klarat av att tillföra särskilt mycket nytt inom lönebildningen. ... De revolutionära arbetsgivarna har pressat in fackföreningsrörelsen i ett hörn. En lönerevolution med anspråk på framgång behöver stöd av samtliga inblandade organisationer. Det duger eller räcker inte med direktörerna inom VI och Omega, ivrigt påhejade av SAF-ledningen. ... Att plocka bort, som industriarbetsgivarna vill, allt som rör generella löneökningar och riktade låglönesatsningar från det centrala förhandlingsbordet kommer inte att accepteras utan strid. Arbetsgivarlinjen uppfattas som ett angrepp på den solidariska lönepolitiken. Att försöka upprätthålla lika lön för likvärdiga arbeten utan att överenskomma på nationell nivå vad som gäller anses vara en omöjlighet. ... För en enda sak är säker inför den oförutsägbara framtiden. Ingen svensk lönemodell har en chans att överleva om inte båda sidor axlar ansvaret och försvarar modellen. Båda sidors legitima intressen måste rymmas i modellen.”

Man kan tänka sig olika förklaringar till varför representanterna på central och förbunds nivå har svårt att komma överens om en ny modell för lönebildningen i Sverige. Detta kan vara ett sätt att klassificera lönebildningsdebatten.

Den för en public choice-ekonom mest näraliggande förklaringen hänvisar till egenintresset. Det ligger en formidabel tröghet i egenintresset hos några tusen i Stockholm anställda representanter för Sveriges anställda och arbetsgivare i att bibehålla den centraliserade lönebildningen. Majoriteten av arbetsgivarorganisationernas centralt anställda, liksom majoriteten centrala organisationsföreträdare på den andra sidan kommer, med den förklaringen, att utöva aktivt eller passivt sabotage mot idén om företagsförlagd lönebildning. SAF:s ideologer skulle då inte ens ha de egna organisationerna med sig. Så skriver till exempel VI:s chefsförhandlare *Åke Thomasson* och chefsekonom *Anders Rune* i en gemensam debattartikel (SvD 12/2 -93):

”Sveriges Verkstadsindustrier (VI) har därför förslagit att de centrala kollektivavtalen (som alltså ska finnas kvar, tvärtemot vad LO påstår) inte ska innehålla några regler om höjningar av de utgående lönerna i företagen. De centrala avtalen ska enbart innehålla regler om s k *lägsta avtalslöner* och allmänna villkor” (arbetstider etc, min kursivering).

Om förklaringen skulle vara att organisationsföreträdarnas egenintresse strider mot intresset av decentraliserad lönebildning hos dem de företräder – arbetsgivare och anställda – är det fråga om en konspirationsteori eller konspirationsförklaring. I *SAF-tidningen* (5/93) refereras till exempel en SIFO-undersökning där 76 procent av de tillfrågade anställda anser att den egna lönen helt och hållet bör bestämmas lokalt i företaget. 46 av dessa 76 procent menade att lönen bara vore en fråga för den anställde och arbetsgivaren. Bara en tredjedel, 33 procent, ansåg facklig inblandning önskvärd på central, förbunds- och/eller lokal nivå. Vi får en dubbelkonspiration om representanterna på ömse sidor samverkar mot sina respektive uppdragsgivares önsksningar och intressen.

Tidningen *Metallarbetaren* (juli/augusti -93) refererar från förberedelserna inför Metallarbetarkongressen i september:

”Inför Metalls kongress i september diskuterade deltagarna Metalls viktigaste uppgifter på arbetsplatserna, i samhället och som en del av arbetarrörelsen i Sverige. Låglönesatsningar, anställningstryggheten, att trygga reallönerna och det goda arbetet var i den ordningen det viktigaste för Metall att kämpa för på arbetsplatserna, enligt deltagarna. Den allt överskuggande uppgiften i samhället för Metall var att bekämpa arbetslösheten. Därefter kom försvaret av välfärdsstaten. Samarbetet inom LO har diskuterats mycket på senare år liksom samarbetet med socialdemokratin och med tjänstemännen. För Metallträffarnas deltagare var det viktigaste att stärka samarbetet inom LO. Därefter kom i tur och ordning den fackligt politiska samverkan, internationellt fackligt arbete i Europa och att stärka jämställdheten inom arbetarrörelsen i Sverige. Därefter kom

utökat samarbete med tjänstemännens organisationer. En klar majoritet, 63 procent av deltagarna var dock positiv till likvärdiga regler och avtal med tjänstemännen. Men detta närmande till tjänstemännen fick inte innebära försämringar, såsom till exempel individuell lönesättning.”

Här är det uppenbarligen fråga om att förstärka den fackliga centralmakten genom samarbete med andra centralorganisationer. Fortsatt löneutjämning och försvar av välfärdsstaten anses vara mycket angeläget. Regel- och avtalssamverkan med tjänstemännen (SIF) är önskvärt, dock inte så att man går med på individuell lönesättning. I *Svenska Dagbladets* ledarkommentar (29/8 -93) omtalas detta som en lönefilosofi som går ut på att industriarbetaren ska ha en personlig löneutveckling i likhet med tjänstemännen, fast med fackligt kontrollerad lönesättning.

Ledaren i *Dagens Industri* (10/9 -93) är optimistisk angående möjligheterna till förändringar i lönebildningen. Under rubriken ”Årets avtal bäddar för en övergång från förbundstill medarbetaravtal” skriver man bland annat:

”Verkstadsindustrin, Metall och SIF bör ha goda chanser att redan till nästa avtal ha en färdig modell för medarbetaravtal som är oberoende av forna fackklubbers organisationsområden.” Artikeln slutar dock med en brasklapp:

”Arbetslivets förändring ställer krav på strukturförändringar även inom organisationsleden. Vågar man hoppas på strukturrationaliseringar också på den fackliga sidan?”

En anställd medarbetare är en person som inte naturligen, på grund av skillnader i arbetsuppgifter enligt kedjan beslut – övervakning – utförande, kan klassificeras som arbetare eller tjänsteman. Anknytning av en sådan person till dagens fackliga organisationer blir med andra ord godtycklig eller kan ses som uttryck för organisationsmakt. Den främste förespråkaren för anställdas medarbetarstatus har varit ABB:s svenske chef, *Bert-Olof Svanholm*. ABB har redovisat sina planer på ett förändrat lönesystem, byggt på medarbetartanken. Efter Metallkongressen har media redovisat kraftigt negativa

reaktioner på ABB:s planer. Det som främst verkar ha upp-  
rört är den föreslagna principen att chefen sätter lönen. Det-  
ta kallar förhandlingsombudsmannen *P-O Bergström*, Metall  
(DI 1/10 -93) för "subjektiv lönesättning". Han skriver:

"Metall vill ha individuella löner, gärna med ordentliga lö-  
neskillnader, men baserade på arbetsbeskrivningar och  
med ständiga utvecklingsmöjligheter för de duktigaste i  
stället för nådegåvor av chefen."

Enligt en intervju med ABB:s personaldirektör *Leif Åke Nilsson*  
(DI 20/9 -93) ska ABB:s nya lönesystem följa principerna:

"Grundbulten är att lönen ska sättas i företaget. Det är ute  
i företagen förutsättningarna finns för en realistisk löne-  
sättning. Där vet parterna hur affärerna går och hur med-  
arbetarna presterar. 'Vi vill att individerna ska lönesättas.  
Vi arbetar mot ett medarbetaravtal', säger Leif Åke Nilsson.  
Det är främst fyra parametrar som ska avgöra löne-  
sättningen:

- Arbetets svårighetsgrad
- Hur kvalificerad personen är
- Hur medarbetaren sköter sitt jobb
- Hur det går för bolaget

'Om man inte kan koppla löneutrymmet till företagets re-  
sultat kan det ta en ände med förskräckelse', säger Leif  
Åke Nilsson." Man är också medveten om problemet med  
lönecentralisering till koncernnivå: "Hittills har ansvaret  
för lönefrågor legat på koncernledningsnivå. Företagsled-  
ningen och fackföreningarna har förhandlat om en löne-  
ram, som skickats ut till dotterbolagen. Nu börjar ABB i  
andra änden. Först arbetar man fram ett personligt löne-  
alternativ. Sedan blir det förhandlingar på företagsnivå.

Företagen kan i fortsättningen ta fasta på det egna eko-  
nomiska resultatet vid lönesättningen. Hittills har de va-  
rit tvungna att följa de löneökningar som fastställts cen-  
tralt."

Det vill säga att löneutrymme och fördelning i ökad omfattning ska avgöras i ABB:s dotterbolag och andra resultatenheter.

Får man tro P-O Bergström skulle Metalls motstånd mot det föreslagna lönesystemet i ABB främst bottna i en rädsla för godtycke i lönesättningen. Det vill säga att de fackliga företrädarna inte har övertygats om systemets förmåga att ge tillräckligt stöd åt dem som ska sätta lönerna.

*Bert-Olof Svanholm* svarar (DI 6/10 -93) att den individuella lönesättning som ABB strävar mot inte avses baseras på chefernas godtycke. "Löneskillnader måste kunna förstås och motiveras." I sak påpekar han bland annat betydelsen av ett experimentellt tillvägagångssätt samt avvisar lönegrunder som verkar med automatik:

"Den lönesättning för tjänstemän som man ibland inom industrin gärna blickar mot också för LO/Metallkollektivet är inte idealisk som mall. Personligen är jag helt övertygad om att löneprinciperna i kommande medarbetaravtal har komponenter som hämtas både från tjänstemanna- och arbetarsidan. Därmed är det också väsentligt att diskussionen tillåts fortsätta och att olika löneformer och löneprinciper får testas i olika (ABB-) företag. Samtidigt går det inte att i framtida lokala avtal ha lönedrivande automatik i form av faktorer kopplade till arbets- och kvalifikationsvärdering. Här vill vi ha systematik, inte automatik och matematiska formler. Diskussionen om detta samt olika synsätt och tolkningar på den framtida individuella lönepolicyn inklusive metoder att sätta en individuell differentierad lön måste fortsätta ute i våra ABB-företag. De informationer jag har visar att det med stor spännvidd pågår många seriösa lokala diskussioner. För min del är jag alltid beredd att möta Metall och andra förbundsledningar för en diskussion om framtidens lönepolitik. Utgångspunkten är att det idag finns mer som förenar än som skiljer."

Svanholm inser faran av slentrianlöner i en stor koncern och förefaller tänka sig att olika koncernenheter inom ABB i framtiden kommer att använda skilda lönepolicies och till-

lämpa olika lönesystem. Problemet med experiment och små utvecklingssteg på löneområdet är att rutiner kan införas som sedan visar sig mycket svåra att avskaffa. Risken för detta är stor om man inte från början har en ordentligt genomtänkt och välförankrad lönepolicy till ledning för experimenterandet med förändrade lönesystem.

Är SAF:s ledning representativ för sina huvudmän när man verkar för företagsförlagd lönebildning – företagsspecifik incitamentlönepolitik? Det är tveksamt. Hänsyn till huvudmännen måste dock visas. Så kan man tolka slutet av en debattartikel av SAF:s VD *Göran Tunhammar* (DI 11/3 -93) där han bland annat kräver ”fleråriga avtal utan kostnadsökningar”. Ett sådant krav ligger inte i linje med strategin om företagsförlagda incitamentlöner. Sannolikt har SAF-sidan utsatts för ett starkt medlemstryck under början av 1993 att komma till en snabb uppgörelse med detta innehåll. *Curt Nicolin* publicerade till exempel i samma veva en debattartikel i Svenska Dagbladet vars rubrik väl täcker innehållet: ”Frys löner och pensioner i två år”. Den 18/2 skriver SAF-ekonomerna *Jan Herin* och *Bo E Carlsson* en debattartikel (SvD) med rubriken ”Fleråriga avtal positiv signal till omvärlden”:

”Vad som skulle behövas är fleråriga avtal som tar bort oron kring lönebildningen. Därmed kan man undvika att inflationsimpulser till följd av deprecieringen av kronan får skadliga spridningseffekter via lönebildningen.”

En jämförelse av de rent tekniska möjligheterna för konsensus skulle troligen avslöja större svårigheter på arbetsgivar-sidan än på motsidan för en förändring i riktning mot företagsförlagd incitamentlönepolitik. Eftersom intern uppbackning är av största vikt, vore det kanske bra om rollen som pådrivare härvidlag övergick till någon av de anställdas huvudorganisationer. Det skulle kanske då också bli lättare med experiment hos villiga företag samt ett gradvist införande.

Emellertid, mycket av vad som sägs och inte sägs i lönebildningsdebatten låter sig tolka som försvar för organisa-

tionsföreträdarnas egenintresse. Som vi har sett passar de två vanligaste varianterna av ekonomisk teori väl för en legitimering av detta försvar.

Lönebildningsdebatten rör frågan om centraliserade/decentraliserade löner. Debatten har två drivmedel. Det ena bränslet utgörs av problemet att löneförhandlingar på tre nivåer, centralt, förbundsvis och lokalt, först leder till "för höga reallöner" – som skapar arbetslöshet – och sedan i ett andra steg till inflation och tvingar fram depreciering av valutan. *Lars Calmfors* är den som mest energiskt har argumenterat efter denna linje i såväl facktidsskrifter och -böcker som i allmändebatten. Calmfors problemuppfattning är nationalekonomisk.

Det andra debattbränslet utgörs av den insikt som vuxit fram att den svenska ekonomin lider av kompetensbrister och det uppenbarade faktum att incitamenten för kompetensutveckling i många sammanhang är obefintliga eller alltför svaga. Med detta perspektiv framstår det som omöjligt att kunna bruka centralt eller förbundsvis bestämda löner som incitament för den anställdes nyttiga förkovran och hans eller hennes användning av sin kompetens i företaget. Ej heller ger sådana löner rätt signaler för val av skolutbildning och karriärinriktning. Lönen som incitament för anställdas arbete förutsätter en till de enskilda företagen förlagd lönebildning eftersom den då måste kopplas till mycket mångskiftande, företagsspecifika förhållanden. Detta kan kallas för den företagsekonomiska problemuppfattningen.

Var och en som söker tränga djupare in i lönefrågorna, slås av den begreppsförvirring som råder. Ordet arbetslöshet används till exempel genomgående, fast man oftast i själva verket menar anställningslös. Lönebildningsdebatten är inget undantag. *Jan-Peter Duker*, VD för Sveriges Skogsindustriförbund, finner det till exempel angeläget påpeka skillnaden mellan lönesättning och lönebildning (SvD, 8/7 -93). Hans poäng är att många av dem som för fram åsikter om centraliserade vs. decentraliserade löner inte har insett att lönerna redan i dag i stor utsträckning sätts i företagen. Lönebildningen, som han (mycket snävt) definierar som att bestämma löneutrymmet, sker däremot centralt eller på förbunds-

nivå. *Principen* att centralt eller på förbunds nivå avtala om minimilöner, låglönepåslag och krontalspåslag samt lagstiftning på arbetsrättens område hör rimligen också till lönebildningen. Men resulterande avtal om minimilöner och låglönepåslag innebär *också* lönesättning. (Med det synsätt som jag förespråkar, definieras lönebildning som förändring i de principer som styr lönesättningen. Företagsspecifik lönebildning och decentralisering innebär då att dessa lönesättningsprinciper i större utsträckning än för närvarande överenskommes inom företagen i stället för utanför företagen.) Dukers synpunkter på den terminologiska förvirringen illustreras av en ledarartikel i *Dagens Industri* (28/5 -93, "Nu återstår att finna nya löneformer"). Efter att ha konstaterat att "... alla frågorna kring hur och var och på vilka grunder löner ska sättas återstår" sägs:

"Arbetet att styra lönebildningen till företagsnivå får tills vidare ske genom att allt större del av löneökningarna ska fördelas med hjälp av *lokala potter*" (min kursivering). "Det kanske kan vara ett lämpligt sätt att utveckla lokala arbetsgivare och fackliga företrädare till självständiga förhandlare."

Om man centralt eller förbundsvis bestämmer storleken på dessa potter, så är det fråga om central lönebildning, med Dukers definition. Företagsförlagd lönebildning blir det först fråga om, som jag ser det, ifall man lokalt kommer överens om *nya* principer för lönesättningen. Eftersom de potter det talas om bara berör någon procent av den totala lönesumman i företaget, är angelägenheten på ömse sidor att arbeta fram företagsspecifika lönepolicies av det skälet liten. (I DI-artikeln nämns för övrigt också att man inom byggnads-, verkstads- och handelns områden har tillsatt olika arbetsgrupper för att arbeta med frågan om företagsanpassade löner. Det uppges att man under två års tid ska bedriva försök, som ska studeras och analyseras.) Duker skriver emellertid:

"När SAF och de flesta förbunden inför årets avtalsrörelse drivit frågan om en mer företagsanpassad lönebildning

har man därmed menat att löneutrymmet bör bestämmas på en nivå – företagsnivån.” Han motiverar detta på följande vis: ”Genom att företagen, även inom samma bransch har helt olika förutsättningar när det gäller faktorer som bör avgöra vad som är det tillgängliga utrymmet för löneökningar, t ex betalningsförmåga och produktivitetsutveckling, måste utrymmet om det ska grundas på verklig tillväxt fastställas för varje företag för sig. Fullt genomförd innebär denna princip att lokal lönebildning gäller.”

Har Duker tolkat SAF:s intentioner rätt, så är vitsen med företagsförlagd lönebildning *inte* i första hand att lönen ska kunna användas som incitament för arbete. Den kan istället uttryckas med mottot: ”lön efter företagets betalningsförmåga”. SAF:s problemuppfattning i 1993 års avtalsrörelse är således den nationalekonomiska – något som indikeras av användningen av ordet ”löneutrymme” – fast applicerad på det enskilda företaget i stället för branschen eller totalekonomin.

Ordföranden i Hotell- och Restaurangarbetsgivarföreningen, *Hans Erik Börjeson*, pläderar för både centralisering och decentralisering (SvD 8/4 -93, ”Förändring mot påslag som att tulla på utsädet”):

”Parterna är överens om att det nuvarande kollektivavtalet är otidsenligt och att en rationaliserad drift *ofta* kräver lokal förhandling. Det är främst arbetskyldigheten inom företaget, som är angelägen. Receptionen skall t ex kunna hjälpa till i matsalen och vice versa, kocken rycka in i rumsstället, när restaurangen är tom, men hotellet fullt, osv. En *flexibilitet*, som den oinvigde säkert ser som självklar, men som faktiskt rimmar illa med riksavtalet. Här gäller alltså ’Det är inte mitt bord’. Till glädje för ingen, men till nackdel för många.”

Börjeson menar att en företagsförlagd lönebildning skulle underlätta för arbetsgivaren att utöka de anställdas arbetskyldighet. Men han verkar helt främmande för att använda löneincitamentet för att vidga kompetensen och därmed flexi-

biliteten. Vidare är han kritisk mot provisionslönesystemet för serveringspersonalen. Han vill införa fasta löner genom central överenskommelse:

”Serveringspersonalens lönesystem är en annan fråga. Provisionssystemet medför i vissa fall topplöner, som inte står i proportion till branschen i övrigt och för många företagare är svåra att bära. Här pläderar arbetsgivarna för i första hand ett fast lönesystem.”

Ett alternativ till Börjesons förslag är att facket går med på företagsförlagd lönebildning hos alla företag som kan uppvisa en godtagbar lönepolitik. Om det i några sådana företag är angeläget att kocken bäddar sängar och serveringspersonalen har provision, så är detta rimligen företagsinterna frågor som den centrala organisationen bör avstå från att söka samordna.

På *Svenska Dagbladets* ledarsida har bland andra *Mats Svegfors* och *Bo Ekegren* signerat artiklar som berör lönebildningen i Sverige. I polemik med *Stig Malm* driver Mats Svegfors tesen (7/4 -93) att LO genom att värna om existerande lönebildningssystem motverkar sina medlemmars intressen:

”... att Stig Malm och LO, genom att värna ett lönebildningssystem som hela tiden biter sig självt i svansen och genom att driva på ofinansierade offentliga utgifter, motverkar till att driva upp inflationen. Och denna inflation missgynnar de egendomslösa i samhället, i mycket stor utsträckning Stig Malms medlemmar och Ingvar Carlssons väljare.” I sin artikel går Svegfors vidare och diskuterar det problem som den solidariska (centraliserade) lönepolitiken skapar, nämligen arbetslöshet: ”Men Stig Malms problem är värre än så. Hans organisation driver en idé om solidarisk lönepolitik. Det är en solidaritet som bara handlar om arbetare. Det är också en nationalistisk solidaritet. Men inte nog med detta: den solidariska lönepolitiken tillhör industrialismens gamla samhälle. Arbetarna sågs som helt utbytbara produktionsfaktorer. Därav följde

själva tanken på ett slags enhetskostnad för Sveriges arbetare. ... Detta samhälle och dess värderingar har vi lämnat bakom oss. Bland annat därför växer arbetslösheten. Det gamla industrisamhällets arbetsuppgifter tas över av maskiner eller av, efter svenska förhållanden, mycket lågt avlönad arbetskraft i ny- eller återindustrialiserade länder (allt från Sydostasien till Centraleuropa).” Artikeln slutar med en förutsägelse om de centrala arbetsmarknadsorganisationernas roll i Svegfors vision av det framtida samhället: ”I detta nya samhälle, med nya starkt individualiserade arbetsuppgifter och med en hela tiden närvarande och föränderlig internationell konkurrens, finns inget utrymme för en organisation vars bärande idé är att bestämma enhetspris för något som kallas arbetare i just nationalstaten Sverige.”

Kontentan i Svegfors argumentering är att den människoupfattning som ligger till grund för den centraliserade lönebildningen i Sverige är inhuman och hindrar anställda att utveckla och nyttja sin potential. Att betrakta och behandla folk som homogena och utbytbara enheter av ”arbetskraften” är dessutom företagsekonomiskt och samhällsekonomiskt ineffektivt. Frågan är emellertid – om Svegfors har rätt beträffande LO – huruvida LO är så särskilt ensamt om sin uppfattning om det önskvärda i central lönebildning. Rimligen bör det bland SAF:s medlemmar finnas många som tycker det vara ett bekvämt sätt att slippa ifrån stort arbete med lönefrågorna. Bäst att låta saken förbli vid det gamla, är säkerligen en inte ovanlig mening i arbetsgivarlägret. Skulle det krävas att alla arbetsgivare blev överens, så skulle vi nog få vänta länge på företagsanpassade incitamentlöner.

Under rubriken ”Den antikverade arbetsmarknaden” (SvD 18/3 -93) refererar *Bo Ekegren* tesen som *Ingemar Ståhl* har framfört i olika sammanhang att ”de institutionella ramarerna” (som styr lönebildningen) är fullt tillräckliga som förklaring till Sveriges problem med tillväxt, arbetslöshet och inflation. Han konstaterar att prisbildningen på arbetsmarknaden ”... som knappast alls har någon likhet med en fri marknad ...” är mycket stel och att den enda riktning som

priserna tycks kunna röra sig är uppåt "... oavsett hur utbudet och efterfrågan växlar". Ekegrens lägesbeskrivning lyder som följer:

"En fråga som inställer sig är naturligtvis hur det kunnat komma sig att den svenska arbetsmarknaden trots allt tidigare kunnat fungera så pass smidigt som den gjort. Men de smärtfria och harmoniska åren med full sysselsättning utan devalveringar, utan omfattande förtidspensioneringar och utan Ams-insatser över alla bredder ligger vid det här laget långt tillbaka. Det var under 1950- och 1960-talen, före 1970-talets excesser i arbetsmarknadslagar och utbyggnad av den offentliga sektorn och när arbetsmarknaden och dess institutionella överbyggnad dominerades av industriarbetare i LO och industriföretagare i SAF. Sedan dess har arbetsmarknaden fragmentiserats, antalet organisationer, karteller och konflikthärdar blivit fler – samtidigt som kraven på flexibilitet och förändring ökat för både företag och anställda."

Ekegren framhåller alltså som huvudförklaring till de svenska problemen att den institutionella utvecklingen rört sig snabbt på kontrakurs mot den utveckling som hade varit önskvärd med tanke på omvärldsförändringarna.

Turligt nog för den svenska lönebildningsdebatten har ett pedagogiskt lyckat skräckexempel på vådan av centraliserad lönebildning kommit fram som på beställning. Exemplet rör försöken att efter återföreningen, höja lönerna i östra Tyskland till nivån i västra Tyskland. På *Dagens Nyheter*s ledarsida den 5 maj 1993 ställs frågan "Vad drev den gången (1991) verkstadsindustrins och stålverkens arbetsgivare att gå med på att lönerna skulle vara samma i öst och väst tre år senare?". Svaret hänvisar till "den traditionella modellen" som kräver centraliserade (förbundsvisa) avtal över hela linjen. Som en biförklaring nämns "att göra det lönsamt för östtyskar att inte strömma västerut". Som en annan biförklaring framhålls fruktan för "social dumping" – att östtyska företag med låga löner skulle bli farliga konkurrenter. Västtyska arbetsgivare skulle således föredra östtysk arbetslöshet fram-

för östtysk produktkonkurrens.

Den tyska avtalsuppgörelsen 1991 som gjordes utifrån den traditionella modellen, innebar kraftiga löneökningar i öst inom de berörda avtalsområdena. Dessa ökningar har dock inte fullt materialiserats, men lönerna i östra Tyskland har ändå hamnat på en nivå som gör att många företag slås ut, nyanställningar inte sker och att därför arbetslösheten blivit mycket hög. Vid stora variationer i produktivitet mellan företag och mellan anställda, skapar således centraliserad lönebildning och lönesättning onödigt arbetslöshet. Sådana variationer förekommer inte bara i Tyskland. De finns också i Sverige.

*Svenska Dagbladet* (27/6 -93) refererar till Nya Zeeland som ett positivt exempel för förespråkarna för decentraliserad lönebildning. Exemplet visar också att även mycket starka institutionella lösningar kan brytas upp:

”Nya Zeeland liknade länge Sverige. Subventioner, generösa bidragssystem, hög inflation och ständiga devalveringar, en långtgående statlig näringspolitik, en vildvuxen flora av regleringar och en maktfullkomlig fackföreningsrörelse fanns där som här. Det blev en belastning som Nya Zeeland, liksom Sverige, inte längre orkade med. Men till skillnad från Sverige har man i Nya Zeeland gjort rent hus med det gamla och skapat en helt ny situation. Nu har landet fått en stabil tillväxt, nya företag startas, investeringarna tar fart, den tidigare höga arbetslösheten sjunker, och nya grupper kommer ut på arbetsmarknaden.

... den arbetsmarknadsreform som genomfördes för två år sedan. Obligatoriskt medlemskap i facket avskaffades, alla löneförhandlingar fördes ner på företagsnivå, och privilegierna för arbetsmarknadens organisationer – både fackföreningar och arbetsgivarföreningar – avskaffades. Alla rättigheter ligger hos den enskilde medarbetaren, som själv får avgöra om han vill förhandla ensam eller ta hjälp av t ex en facklig ombudsman. En sådan förhandlare kan komma från vilken fackförening som helst. Därmed har det unika inträffat att en för medlemmarna nyttig konkurrens har kommit till stånd. De flesta, men inte alla, fackliga organisationer har tappat medlemmar.”

(Den nyzeeländska förändringsprocessen startades under en tidigare labourregering och har drivits vidare under det efterföljande konservativa styret.) Det ska bli intressant att se om den tyska lönebildningen kommer att röra sig i riktning mot den nyzeeländska och om lönebildningen i Nya Zeeland kommer att återföras till den traditionella ordningen.

Frågan om social dumping tas upp i *Svenska Dagbladet* (17/6 -93, "Inget nollsummespel") som refererar till OECD och en artikel i *The Economist*. Den slutsats som dras är att protektionism inte är en acceptabel lösning på det problem som består i att lönekostnaderna uppvisar mycket stora skillnader mellan länder. "Protektionism är ett ineffektivt, orättvist – och riskabelt – sätt att försöka hålla den egna arbetslösheten nere." I stället framhåller man det önskvärda i flexibilitet:

"Om industriländerna skall få bukt med sin arbetslöshet, måste de högproduktiva branscherna utvecklas. Men det måste också bli lättare att överhuvudtaget komma in på arbetsmarknaden. Flexiblare lönebildning och lägre ingångslöner är enligt OECD-ekonomerna nödvändigt. För många, ungdomar och invandrare allra helst, är ett lågbetalt första jobb inte bara ett alternativ till en passiv bidragstillvaro, utan också nyckeln till den yrkeserfarenhet, den kompetensutveckling och den därmed följande högre produktivitet som är enda vägen till en rejält förbättrad levnadsstandard."

Intressanta exempel på social dumping ges inte blott av import från låglöneländer. Inom AMS-sfären har man under många år ägnat sig åt detta inom Sveriges gränser. Det senaste fallet är de aktuella ungdomspraktikjobben som innebär att hundratusentals personer gratis ställts till arbetsgivarnas förfogande. Ett kvalitativt nytt inslag i den svenska lönebildningen är dock "Bussiga brigaden", som annonserar "Vi jobbar utan att ta betalt". Under året med uppsägningslön ägnar sig ett hundratal tidigare anställda vid Byggnadsstyrelsen åt denna form av konkurrens. Om dessa olika praktiker ställs frågor i *Dagens Industri* (27/9 -93):

”Vem ska betala för jobbet? Är det arbetsgivaren eller skattebetalarna? Ungdomspraktik, arbetslivsutveckling, bussiga brigaden – tillsammans med lönegarantin bildar de en fyrklöver av mindre reguljära försörjnings- och systermodellerna.”

I Svenska Dagbladet (30/4 -93) kommenteras den så kallade *Rehnbergkommissionens* slutrapport där det bland annat sägs att kommissionen misslyckats i att få parterna att införa ett nytt avtals- och förhandlingssystem, det vill säga en utveckling mot företagsförlagd lönebildning. Denna principfråga, som SAF under lång tid drivit hårt i den allmänna debatten och propagerat för i annonskampanjer, är kanske inte så betydelsefull som organisationsföreträdarna ger sken av. Under avtalsrörelsen 1993 framhålls inte arbetsgivarna på den punkten trots att de efter allt att döma, främst kraftigt växande arbetslöshet, hade trumf på hand. Rehnbergkommissionen konstaterar: ”Någon översyn av avtals- och förhandlingssystemen på de olika avtalsområdena har såvitt bekant inte skett.”

I *Dagens Industri* (30/3 -93) är det emellertid arbetsgivar sidan som uppfattas driva på förändringar av lönebildningen. ”Avtalsmaskineriets förfall” med förhandlingar på tre nivåer som eldar på ”den löneledda inflationsbrasan” vill arbetsgivarparten inom den enskilda sektorn rätta till, sägs det:

”Lön ska sättas där den betalas ut. Lön ska kopplas till lönsamhet och produktivitet. Lön ska premiera kunskap och yrkesskicklighet. Så lyder arbetsgivarnas 1990-talsparoller.”

Den 24 mars skriver *Dagens Industri* (”Har Handels råd med sina ombudsmän?”):

”I kris Sverige tycks det råda stor enighet om att arbetskraftens kompetensutveckling är ett måste. Rimligen borde i konsekvens med detta lönesystem konstrueras så att utveckling i arbetslivet premieras.”

Det är antagligen riktigt att den citerade enigheten verkligen existerar. Men att gå från insikt till överenskommelser och handling förefaller svårt.

*Dagens Nyheter* (28/4 -93, "Ett genomruttet lönesystem") ansluter sig i en ledarartikel till den nationalekonomiska problemuppfattningen i det att löneglidning och kostnadsinflation står i fokus för intresset. Man argumenterar för att löneglidning och inflation kan bemästras om man inom LO-området går över till ett system som liknar det som gäller för industritjänstemännen:

"Industritjänstemännens lönesystem var flexibelt och individuellt, samtidigt som de centrala avtalen styrde kollektivets faktiska löneutveckling, på någon procent när. Det är just den kombinationen vi skulle behöva i dag, både för arbetare och tjänstemän: centrala avtal som förebygger orättvisor mellan de stora löntagarkollektiven, rörelsefrihet i den lokala lönesättningen. ... Själva synsättet måste ändras. Inom LO betraktas lönen primärt som en fråga mellan arbetsgivaren och facket. Bland tjänstemännen har traditionellt lönen gjorts upp direkt mellan arbetsgivaren och den anställde, varvid fackets roll varit att inskrida mot orättvisor och att bevaka det egna kollektivets samlade löneutveckling.

Det är den sistnämnda modellen som har framtiden för sig."

Med Dukers definition av lönebildning argumenterar DN således för fortsatt central lönebildning samt utökad lokal lönesättning. Restriktion på båda nivåerna är "rättvisa"; för det första rättvisa mellan de stora löntagarkollektiven, för det andra individuell rättvisa lokalt. Eftersom dessa rättvisor är i hög grad motstridande, så kommer de kompromisser som krävs att medföra nivellerade löner.

Om man däremot som jag gör, definierar lönebildning som den process under vilken principerna för lönesättning förändras, vidgas lönedebatten och dess fokus förkjuts från löneutrymme till lönefördelning, eller om man så vill – lönedifferentiering. Var ska dessa principer beslutas? Av vem?

Problemet med en centraliserad lönebildning är att den medför en sammanpressad lönestruktur som innebär att lönerna inte används som incitament för anställdas arbete i företagen. Produktiva löner måste visa en mycket större spridning än vad som kan åstadkommas med den centraliserade lönebildningen.

I extremfallen kan såväl lönebildning som lönesättning ske, antingen helt och hållet lokalt eller helt och hållet centralt. I Sverige tillåter den kraftigt centraliserade lönebildningen en viss decentralisering av lönesättningen. Om principen ökat företagsinflytande över lönesättningen skulle vinna större anslutning, så är detta mindre intressant ur decentraliseringsaspekten än om instanserna på central och förbunds nivåerna skulle minska sitt inflytande över lönebildningen. Problemet, som kan förklara hettan i somliga debattinlägg, består i att det existerar en centraliserad lönepolitik, men att företagen saknar genomtänkta och förankrade egna lönepolicies. Att decentralisera i meningen överge den centraliserade lönebildningen, ger i så fall upphov till tomrum på företagsnivån, som man kan frukta kommer att fyllas med godtycke i många fall. Denna farhåga synes debattinläggen från arbetsgivarsidan i alltför hög utsträckning ignorera.

I ett mycket tänkvärt inlägg (SvD 1/4 -92), "Lönestruktur slår ut lönenivå" i debatt om livet efter Rehnberg) kritiserar *Klas Eklund* lönebildningsdebatten i Sverige för att i alltför stor omfattning ha handlat om lönenivåer. Inflationen har setts som det stora problemet. Problemuppfattningen har med andra ord varit nationalekonomisk. Eklunds resonemang leder fram till att tiden nu är kommen för att mera intressera sig för lönestrukturen. Han förutser att inflationen under kommande år kommer att utgöra ett mindre problem. Lönebildningens uppgift blir då inte att i första hand hålla inflationen i schack, utan att åstadkomma en så produktiv lönestruktur att tillväxten befrämjas:

"Med risk att generalisera för mycket förefaller en produktivetsbefrämjande lönebildning omfatta följande inslag:

- I botten ligger en kvalifikationslönetrappa, som medger lönepåslag när man lär sig fler uppgifter och tar större ansvar.
- Ovanpå denna grundlön kommer en prestationsbaserad del, som i praktiken oftast utgår från arbetslagets prestationer, och då i synnerhet den uppmätta kvaliteten i dess insatser (bonus för få fel, korta tider, etc).
- Och på toppen kommer en resultatberoende komponent, som varierar med företagets resultat – vilket också innebär att den kan bli negativ i dåliga tider.”

Insikten om behovet av en produktivare lönestruktur vinner utbredning. Så talar sig till exempel förbundsdirektören *Sven Magnusson* och förste ombudsmannen *Sten O Andersson* i Civilingenjörskörbundet varma för en ökad lönedifferentiering grundad på kompetens och arbetsinsatser (SvD 21/1 och 13/3 -93). Och i en debattartikel (SvD april -93) uttalar förhandlingschefen i SIF, *Stig Ahlin*, att man från hans håll är beredda att diskutera ändrade löneformer. Och LO-chefen *Malm* har uttalat (DI 3/5 -93) att han anser det avtal som senast slutits på Handels område är efterföljansvärt. Avtalet innebär enligt DI: ”Av det samlade lönepåslaget ska nästan hälften eller 40 procent fördelas vid lokal förhandling efter kompetens, ansvar och skicklighet.”

Lön efter kompetens och skicklighet kräver företagsförlagd och personrelaterad lönebildning. Almegachefen *Göran Trogen* ställer frågan (SvD 7/4 -93) ”om samhället i dag kan godta ... fackets syn på lönebildningen?”. Denna syn beskriver han och kontrasterar emot arbetsgivarnas syn:

”I grund och botten gäller skillnaden i ståndpunkter mellan arbetsgivare och fackliga organisationer frågan om lönebildningens roll. Företagen ser lönen som ersättning för arbete och arbetsresultat, under det att de centrala facken ser lönebildningen som ett instrument för fördelning av välstånd och som ett komplement till det politiska systemet.”

Och *Håkan Lundgren*, SAF, driver tesen (Smedjan 3/93) att ”lönerna är för viktiga för facket”. Hans argumentering ger

emellertid stöd för den något vidgade slutsatsen att lönerna är för viktiga, inte bara för facket, utan även för de centrala arbetsgivarorganisationerna. Slutklämmen i hans artikel lyder nämligen: ”Varken företag eller medarbetare kommer i framtiden att kunna överlämna ansvaret för lönerna till ombudsmännen.”

Denna tanke angående ombudsmännens umbärlighet återkommer i en lång och förändringspessimistisk debattartikel av *Ulf Laurin* (SvD 20/4 -93, ”Radikala förändringar eller kaos”): ”Då kommer vi att klara oss med färre ombudsmän i organisationspalatsen i Stockholm. Även på Blasieholmen.”

Om emellertid företagsförlagd lönebildning ska kunna realiseras i en omfattning som önskvärt vore – och många centrala ombudsmän därigenom bli onödiga – så krävs ju fram till dess att samma ombudsmän blir överens. Det underlättar i så fall att man från ingendera sidan ifrågasätter motpartens goda vilja eller möjlighet att tillgodogöra sig sakargument. SAF:s påtalade aggressivitet i debatten borde med hänsyn till detta kanske tonas ned och ersättas med en mera inträngande analys av vad som står i vägen för det eftertraktade målet företagsförlagd lönebildning.

---

## 13. Arbetslöshet

”Det behövs olika recept för att hejda arbetslösheten”, är rubriken över en kolumn av *Klas Eklund* (SvD 29/7 -93). Tanken är att teorin, eller hypotesen om orsakssambandet, föregår diagnosen som ligger till grund för terapin eller ”medicinen”, med Eklunds ord. Eklund skriver att det ”i princip” finns tre olika typer av arbetslöshet, nämligen:

1. ”För höga lönekostnader” (för höga reallöner–arbetslöshet).
2. ”För låg köpkraftig efterfrågan” (för liten effektiv efterfrågan–undersysselsättning).
3. ”Dåligt fungerande arbetsmarknad” (institutionell försämring–arbetslöshet).  
(Ingen av dessa tre ekonomiska grundtyper av arbetslöshet kräver för att uppstå eller för sin existens en över marknaden stående makt, en stat.)

Men i slutet av sin artikel tillfogar Eklund ytterligare en arbetslöshetstyp: 4. Företagandets förutsättningar är för dåliga.

Som visas av det följande är dock Eklunds anspråk på att med dessa tre, alternativt fyra former ha täckt in de möjliga och förekommande arbetslöshetstyperna, överdrivet. Arbetslöshetsdoktorernas diagnosproblem är med andra ord större än Eklund framställer dem.

Vi känner igen Eklunds typer från den tidigare redovis-

ningen av den professionella lönedebatten bland fackekonomerna. Den första kategorin – för höga reallöner – som förklarar *klassisk arbetslöshet*, anspelar på teorin för partsförhandlingar, effektivitetslöneteorin, insider/outsiderteorin. Eklunds version av den klassiska arbetslöshetens orsak – ”för höga lönekostnader” – avviker dock från formuleringen i den professionella debatten – ”för höga reallöner”. Har ordvalet något att betyda? Hade Eklunds artikel publicerats i en facktidskrift i stället för i *Svenska Dagbladet*, är svaret nej. Alla hade förstått att han avsåg ”för höga reallöner”. Men en lekman, föga bevandrad i ekonomisk argumentering, blir ledd på villovägar av ”för höga lönekostnader”. Anledningen är att lönen har en utgiftssida *och* en inkomstsida. ”Lönekostnader” inkluderar utgifter för löner, men inte löneinkomster.

Principiellt är arbetslöshet i den mening som här och som allmänt avses, nämligen anställningslöshet, förklarad av en ”mismatch” av två viljor; viljan att anställa och viljan att ta anställning. ”För höga reallöner” minskar viljan att anställa *och* ökar viljan att ta anställning.

Uppfattas arbetslöshetens orsak vara ”för låg köpkraftig efterfrågan”, talar man om *keynesiansk arbetslöshet*. Den innebär alltför låg aktivitetsnivå i ekonomin. Aktivitetsnivån varierar enligt Keynes för det första med konjunkturen och för det andra kan den varaktigt stabilisera sig på en nivå som inte ger resurserna full sysselsättning.

Beroende på problemets allvar och växande storlek, har arbetslöshetsdebatten hettat till under 1993. Man kan urskilja två läger, där det ena får representeras av SAF och det andra av LO. *Jan Herin*, SAF (SvD 9/8 -93, ”Minimilönen måste sänkas”) betraktar arbetslösheten genom de klassiska glasögonen. *Dan Andersson*, LO (SvD 11/8 -93) ser den ur ett keynesianskt perspektiv. Klas Eklund däremot intar en eklektisk hållning när han vill förskriva såväl klassisk som keynesiansk medicin. Ägnar sig då Herin och Andersson åt en strid om påvens skägg? Är inte, i stället för antingen/eller, Eklunds både/och att föredra? För att besvara den frågan krävs en smärre begreppsutredning.

”Arbetskraften” är ett i debatten ofta förekommande ord med skild innebörd mellan nyklassiskt och keynesianskt

tänkande. "Arbetslöshet" kan däremot från båda utgångspunkterna förklaras med hjälp av en subtraktion:

$$\begin{array}{r} \text{Arbetskraften} \\ - \text{Anställda} \\ \hline = \text{Arbetslösa} \end{array}$$

Enligt nyklassiskt ekonomiskt tänkande består arbetskraften av dem som till gällande löner vill ta eller har anställning. De som vill, men inte kan få anställning, betraktas som arbetslösa.

I den keynesianska tankevärlden är arbetskraften däremot lika med den arbetsföra delen av befolkningen minus den del som har samhällsekonomiskt giltigt förfall, till exempel på grund av utbildning eller barnafödande. De i arbetskraften som inte arbetar – i praktiken saknar anställning – betraktas som arbetslösa, fast den adekvata keynesianska termen är "undersysselsatta". Undersysselsättning definieras från en samhällsekonomisk managementposition som att tillgängliga resurser inte nyttjas fullt ut. I sin uppfattade roll som effektivitetsansvarig överdirektör utgör undersysselsättningen samma typ av problem för keynesianen som effektivitetsbrister utgör för den inkallade "företagsdoktorn" med uppgift att klara krisen i företaget. Undersysselsättning är således en keynesinsk term. Arbetslös är en nyklassisk term. En befolkning av anställningslösa rentier är därför inte arbetslös om viljan att ta anställning saknas. För anhängarna till Keynes tänkande är den däremot det – i meningen undersysselsatt.

Om den keynesianske representanten för staten vill komma till rätta med vad han uppfattar som problem i detta exempel, nämligen undersysselsättningen, så startar han lämpligen med att skattevägen dra in alla kapitalinkomster till staten. Denna köpkraft använder han sedan till stora statliga beställningar. Företag strömmar till i vilka våra tidigare rentier motiveras ta anställning av försörjningsskäl.

En keynesiansk metod att höja den samlade efterfrågan – som alltså är receptet för att råda bot på undersysselsättningen – kunde vara att stifta en lag om att alla löner skulle

höjas med 10 procent. Lönepåslaget skulle arbetsgivarna få debitera staten. Åtgärden skulle finansieras med utländsk upplåning. För den nyklassiskt tänkande ter sig en sådan åtgärd fullständigt främmande även om arbetslöshet enligt hans definition skulle föreligga. I så fall gäller det ju att sänka, inte höja lönerna.

Huruvida debatten mellan Herin och Andersson är en strid om påvens skägg överlämnas till läsarens avgörande. Men många onödiga meningsutbyten skulle nog undvikas om keynesianerna använde ordet undersysselsättning i stället för arbetslöshet och att man alltid förklarade innebörden av ordet "arbetskraften". Exempel på ett till synes onödigt meningsutbyte där debattörerna, beroende på skilda referensramar, verkar tala förbi varandra ges i *Svenska Dagbladet* den 14/8 -93. I ett brev till ledarsidan ("Fler jobb med ökad kompetens") har *Dan Andersson* räknat ut att ytterligare 50 000 ungdomar skulle kunna bli giltigt frånvarande från den keynesianska arbetskraften genom att sättas i skolutbildning. Detta skulle då minska arbetslösheten, som han uppfattar den. Andersson skriver om ungdomsarbetslöshetens orsaker:

"Låt oss för läsarnas upplysning bli överens om att orsakerna till ungdomsarbetslösheten är flera och komplicerade. Men den huvudsakliga är en dramatisk minskning i privat sysselsättning."

För en som inte är insatt i Anderssons tänkande verkar han hävda att den främsta orsaken till arbetslöshet är arbetslöshet (minskad privat sysselsättning). I själva verket är meningen att den främsta orsaken till ungdomsarbetslösheten är bristande icke-offentlig efterfrågan.

I en lång förstaledare ("Ett bättre alternativ") bemöts Andersson från nyklassisk utgångspunkt. Bemötandet får läsaren att utbrista "godda yxskäft". Det är helt uppenbart att de två skribenterna talar förbi varandra. Om de nyklassiska och keynesianska tänkesätten inte låter sig förenas, så bör debatten handla om valet mellan dessa två synsätt på arbetslöshet och undersysselsättning. Är arbetslösheten klas-

sisk eller keynesiansk eller är den både/och? Begreppsmässigt förefaller de två synsätten vara oförenliga. Det skulle i så fall innebära att statliga åtgärder mot arbetslösheten inte bör innehålla en blandning av nyklassiska och keynesianska mediciner. Det går en ekonomisk/politisk skiljelinje mellan dem som ser en uppgift för staten att åstadkomma full sysselsättning och dem som ser uppgiften som att handskas med arbetslösheten. Ambitionen full sysselsättning tilldelar staten en mycket större roll.

Här finns det skäl att påminna om en passus i *Keynes* förord till den tyska upplagan (1938) av sin bok *The general theory of employment, interest and money*:

”Nevertheless the theory of output as a whole, which is what the following book purports to provide, is much more easily adapted to the conditions of a totalitarian state, than is the theory of the production and distribution of a given output produced under conditions of free competition and a large measure of laissez-faire.”

*Anders Bäckström*, utredaren på LO:s näringspolitiska enhet, har skrivit en debattartikel (DI 24/8 -93), ”Den missförstådda ungdomsarbetslösheten”. Han skriver: ”Vad kan man då göra för att sänka ungdomsarbetslösheten? Svaret är enkelt. Sänk arbetslösheten för alla, så sjunker den tre gånger så snabbt för ungdomarna!” För detta har han blivit vederbörligen avhånad i flera media. Hans kritiker har uppenbarligen inte förstått att Bäckström har en keynesiansk föreställningsram varur hans resonemang följer som logisk konsekvens. I det tänkandet råder man bot på arbetslöshet – alla kategorier – genom att staten stimulerar den samlade efterfrågan, alternativt sätter ungdomarna och andra arbetslösa i utbildning. Angående utbildningsalternativet diskuterar Bäckström det tyska lärlingssystemet som han dock inte anser att vi bör ta efter i Sverige.

Samhällsdebattören *Harry Schein* (DN 17/8 -93, ”Nationalekonomer jagar i flock”) kritiserar det keynesianska förslaget att stimulera privat efterfrågan via momssänkning med argumentet att detta lika gärna kan leda till ökat spa-

rande som till ökad konsumtion. Han förordar i stället ökade offentliga satsningar. Och han svär ”i den svenska national-ekonomins senaste kyrka” genom att föreslå att man kanske borde ”stimulera efterfrågan genom att göra det mindre lönande att spara, mindre dyrt att låna”. Inför full avdragsrätt i deklarationen för privatpersoners räntebetalningar!

Den tredje arbetslöshetstypen ”dåligt fungerande arbetsmarknad”, kan också kallas *institutionell arbetslöshet*. I Sverige har *Ingemar Ståhl* drivit tesen att detta är arbetslöshetens främsta förklaring.

## Arbetslöshetsvarianter

De tre beskrivna typerna eller orsaksförklaringarna passar alla in i traditionella ekonomisk-teoretiska referensramar. Så icke Eklunds fjärde arbetslöshet – företagandets dåliga förutsättningar. Här är det snarast fråga om en kulturell förklaring, ”the spirit of capitalism”, förslagsvis benämnd *weberiansk arbetslöshet*. Den puritanska arbets- och försakelsemoralen i samhället har försvagats och med den entreprenörsviljan.

*Kompetensarbetslöshet*. Om vi bortser från den anställdes arbetsinsatser, så kan en ”för hög reallön” definieras som att lönen är högre än vad hans eller hennes kompetens skulle motivera. Med denna utgångspunkt ser politikerna två alternativ för att råda bot på klassisk arbetslöshet. 1. sänka reallönen 2. höja kompetensen.

För politiker ter sig alternativ 2 mer tilltalande än alternativ 1. Medlet som står politikerna till buds för att sänka reallönerna är nämligen att krympa de summerade kostnaderna, för den ”reallön”, som utgör kompensation för lönebortfall. Om vi antar att alla som arbetar i anställning har rättvisande reallöner med hänsyn till sin produktivitet, så blir summa reallöner ändå för hög om vi adderar de inkomster som utgår som kompensation för bortfall av löneinkomster till dem som *inte* arbetar. Med höga omfördelningsambitioner krävs alltså att reallönen efter skatt för de arbetande

anställda kommer att bli mycket lägre, jämfört med att politikernas omfördelningsambitioner är låga. De arbetande anställdas reallöner blir då inte för höga, utan för låga.

Politikerna kan alltså antingen sänka summa reallöner genom att höja skatterna eller sänka kompensationen för lönebortfall. Båda strategierna retar deras klienter. Bättre då att satsa på kompetensutveckling! Kompetensutveckling betyder – med hänsyn till de metoder för detta som står politikern till buds – kurser och skolutbildning. Detta är bakgrunden till en ledarkommentar i *Svenska Dagbladet* (6/9 -93) inför folkpartiets landsmöte:

”Men kompetensresonemanget kompletteras inte med den viktiga strukturfrågan: Vilken är lönebildningens betydelse för sysselsättningen? Höga löner är bättre än låga; ja visst. Men kan det inte vara bättre med ett enklare jobb till lägre lön än inget jobb alls? De viktiga påpekandena om kompetensens betydelse får inte leda till önsketänkande. För många, ungdomar allra helst, kommer lägre bruttolön eller lägre skatt på arbete, eller bådadera, att vara enda sättet att över huvud taget komma in på arbetsmarknaden. Bör vi i kompetensvägens namn neka dem det?”

*Egenföretagandet* påverkar registrerad arbetslöshet på två sätt. För det första är egenföretagande ett alternativ till arbetslöshet. För det andra minskar arbetslösheten om egenföretagaren anställer andra.

Göran Tunhammar bidrar (SvD 6/7 -93, ”En ökad löneflexibilitet både human och produktiv”) med två intressanta delförklaringar till varför lönekostnaderna blir för höga. Den första är, som rubriken antyder, att lönerna är alltför inflexibla. De följer inte företagens lönebetalningsförmåga och nominallönen kan bara röra sig i en riktning, uppåt. *Inflexibilitetsarbetslöshet* kunde detta kallas.

Den andra delförklaringen är dåligt fungerande lönepedagogik på grund av att ansvaret för sysselsättning och lönebildning ligger på skilda instanser. Organisationerna ansvarar

för lönebildningen och statsmakterna för arbetslösheten/sysselsättningen. I media svarar arbetsmarknadsreportrarna för bevakningen av lönerna. Ledar- och ekonomijournalisterna bevakar arbetslösheten/sysselsättningen. Allmänheten bibringas därför ingen insikt om att det skulle föreligga en "trade-off" mellan lönenivåer och arbetslöshet. *Insiktsarbetslöshet* skulle detta kunna benämnas.

I samma artikel tar emellertid Tunhammar upp en ytterligare ekonomisk arbetslöshetsförklaring, nämligen att lönekostnaden inte i och för sig är för hög, utan att lönedifferenserna mellan anställda är felaktiga med hänsyn till de individuella produktivetsbidragen. Felaktiga relativlöner förklarar den *företagsekonomiska eller barnardska arbetslösheten*.

Tunhammar tar också upp två specifikt svenska arbetslöshetsförklaringar, som inte är av principiell natur i Eklunds mening, nämligen att det förefaller vara stopp på den offentliga sysselsättningsexpansionen såväl vad gäller anställning i offentlig sektor som arbetsmarknadspolitiska åtgärder. *Brist-på-offentlig-expansionsarbetslöshet* implicerar att arbetslösheten får en kraftig extrastimulans när offentlig sektor reducerar antalet anställda. Många debattörer har under året argumenterat mot planerade neddragningar i offentlig sektor utifrån denna tanke. Eftersom det inte finns några alternativa jobb, så är det väl lika bra att låta dem gå kvar! Kostnaden blir ju densamma! (Regeringen beräknar i finansplanen att sysselsättningen i kommunerna minskar med 70 000 personer under åren 1992–1994. Minskningen av antalet statligt anställda beräknas under samma period till 10 000.) En viss kompensation för detta bortfall innebär byråkratiexpansionen inför EG-inträdet. *Karl Frick* uppskattar i en debattartikel (DI 24/8 -93) att detta kommer att ge 40 000 nya jobb och att därmed förenat tillskott, i form av löner och traktamenten med mera, till den samlade efterfrågan på mellan fyra och fem miljarder kronor.

*Gunnar Wetterberg*, Finansdepartementet (SvD 31/7 -93, "Låglönekonkurrens med Polen löser inte arbetslöshetsproblemet"), bidrar med en statistisk förklaring. I artikeln be-

rörs bland annat problemet, som uppmärksammats inom EU, att registrerad arbetslöshet dåligt avspeglar verklig arbetslöshet. *Statistikarbetslöshet* innebär att folk som är anmälda som arbetslösa – registrerade som aspiranter till anställning – ändå är instrumentellt verksamma och skaffar sig inkomster av detta. Man arbetar alltså, trots att man är "arbetslös". Incitament för statistikarbetslöshet är bland andra villkoret att "stå till arbetsmarknadens förfogande" för att få lov att uppbära inkomster i form av socialbidrag och arbetslöshetsersättning. Av statistikarbetslösheten finns två varianter. Den första innebär att den anställningslöse inte är intresserad av anställning, men väl av arbetslöshetsersättningen. Den andra varianten innebär att den anställningslöse både vill ha inkomst av instrumentell egen verksamhet, vill arbeta, och uppbära ersättning som anställningslös. Statistikarbetslöshet illustreras av en nyhetsartikel i *Dagens Nyheter* (17/8 -93, "Arbetslös körde taxi"). Ur artikeln framgår att en taxiägare i sitt förarstall hade två registrerat arbetslösa och sex förtidspensionärer. Betalningen till dessa skedde svart.

Problemet med statistikarbetslöshet tas också upp i en ledare av *Mats Svegfors* (SvD 24/7 -93, "När verkligheten tar stora språng"), och av departementssekreteraren *Mats Johansson* i en synpunktsrik debattartikel (SvD 7/6 -93, "Unga lockas till arbetslöshet") angående den *Gerhard Larssonska* utredningen om ny arbetslöshetsförsäkring.

*Göran Albinsson-Bruhner* berör i sin kolumn (SvD 31/7 -93, "Arbetslösheten en hårdhänt pedagog") ytterligare en typ av arbetslöshet som man rätt kunde benämna *knoddarbetslöshet*. Albinsson-Bruhner refererar till ett kåseri av *Stefan Andhé* i Svenska Dagbladet som innehåller reflexioner angående skillnader i utbredning mellan Sverige och Storbritannien av gentlemannaidealet. En gentleman är aldrig aspirant till anställning och kan därför inte bli arbetslös, men väl sysslolös. Man får tänka sig att benägenheten att offra på gentlemannaidealets altare påverkas av minskande personlig förmögenhet och minskande andra inkomster än lön. Den gentlemanmässiga avsmaken för anställning är kanske

inte av nämnvärd betydelse för den svenska undersysselsättningen. Besläktad därmed är emellertid värderingar av hippie- och ekologisk karaktär som sannolikt mycket effektivt kan styra bort intresset från anställning och därmed minska arbetslösheten, men öka undersysselsättningen.

*Stigmatiseringsarbetslöshet* indikeras av rubriken "Avskedade skyr nytt fast jobb" (SvD 23/5 -93). Sådan arbetslöshet förklaras av att en som förlorat sin anställning och trots ansträngningar inte lyckas få ny anställning, snabbt förlorar också sitt självförtroende och blir betraktad med misstro och ringaktning av omgivningen.

Avtal om anställning är ett civilrättsligt kontrakt som lagstiftaren har omgärdat med alltfler tvingande bestämmelser, i Sverige oftast ensidigt till den anställdes fördel. Lagstiftaren kan då betraktas som partisk. Om sådan partiskhet drivs alltför långt, blir effekten arbetslöshet, i synnerhet om arbetsgivarna kan flytta sina verksamheter till områden med mindre orättvis jurisdiktion. *Lagstiftningsarbetslöshet* är en benämning, i brist på bättre, för detta. En stor del av den svenska lönedebatten under 1993 har berört detta problem. Det har påpekats att särskilt mindre arbetsgivare i Sverige skulle lida svårt av lagstiftarens partiskhet vad gäller reglering av anställningsavtalet. Empiriska undersökningar härvidlag ger emellertid bara stöd för påståendet att somliga mindre arbetsgivare känner sig drabbade. Men lagstiftningens effekter kan inte bedömas genom att tillfråga existerande arbetsgivare i Sverige. Den har kanske hindrat nyföretagandet och motiverat emigration.

*Friktionsarbetslöshet* syftar i allmänhet på att det av skilda orsaker tar viss tid för en person som mister sin anställning att finna en ny, även på i praktiken välfungerande arbetsmarknader. I denna mening anses friktionsarbetslöshet inte utgöra något problem. *Nils-Eric Sandberg* (DN 27/4 -93, "Lönerna som glömdes bort") hänvisar emellertid till en annan typ av friktionsarbetslöshet som har sin bakgrund i att den tekniska förändringen tycks komma i vågor och inte vara

jämnt utspridd över tiden. Här kan då urskiljas en ekonomisk-historisk eller *strukturell friktionsarbetslöshet*:

”Enligt en vanlig föreställning beror arbetslösheten på att konjunkturen går ned. Ett perspektiv bakåt visar att det inte stämmer förklarade *Rolf Ohlsson*, professor i ekonomisk historia. Arbetslösheten har gått i vågor, i huvudsak bestämd av förändringar i ekonomins struktur. Och den tycks ha en inbyggd självförstärkande tendens. Ty sedan den etablerats på en hög nivå, som t ex på tjugotalet, blir den kvar där även om konjunkturen vänder. ... Hög arbetslöshet kan uppträda även vid hög efterfrågan på arbetskraft.”

Med sin förklaring ifrågasätter Ohlsson således den keynesianska arbetslösheten.

Denna mycket kortfattade och ofullständiga redovisning av arbetslöshetsdebatten under 1993, antyder de formidabla svårigheter som ligger i att arbetslöshetsdoktorerna bestämmer sig själva och kommer överens med varandra om teori, diagnos och terapi. Av det skälet är det önskvärt att hålla nere antalet arbetslöshetsstyper. Det kanske skulle gå att infoga samtliga här nämnda arbetslösheter inom ramen för de av Eklund nämnda tre principiella sorterna. Men man ska då komma ihåg att ju mer allomfattande förklaringsmodell, desto mindre praktisk nytta har man av den. Det är bra att ha till exempel ”statistikarbetslöshet” som en särskild kategori.

*Ojämlig fördelning av arbetsuppgifterna.* En arbetslöshetsidé som tyvärr måste tas på allvar, eftersom den omfattas av många, är tanken att arbetslöshet har sin förklaring i att det finns en konstant volym arbete i samhället som är ojämligt fördelad. Genom lagstadgad sänkning av veckoarbetstiden skulle i så fall fler kunna beredas anställning och få lov att dela på det konstanta arbetet. Denna tanke är ofta förenad med uppfattningen att jämlig fördelning av arbetet på detta vis kan göras utan att reallönerna sjunker. Idén är befängd, främst av det skälet att de arbetsuppgifter som av olika orsaker, till exempel för höga reallöner, skatter och felaktiga

relativlöner, inte blir utförda, är omätbart stora och många. Ojämlig-fördelning-av-arbetsuppgifter-arbetslöshet borde vara ett angeläget utrotningsoffer för alla seriösa ledar- och ekonomijournalister. I sin svårartade variant leder den till fiendtlighet mot invandrare – som kommer hit och tar våra jobb. Och den skadar välfärden både i sin godartade och svårartade form. På den tiden då kvinnlig förvärvsfrekvens inte var lika hög som idag, ledde samma fördom till aversion mot kvinnliga anställningsaspiranter.

Det har beräknats att nedgången i sjukfrånvaron från 9,3 procent 1989 till 4,9 procent 1993 av den totala arbetstiden, motsvarar bortfall av cirka hundra tusen jobb. De som tror på att minska arbetslösheten genom att dela jämlikt på arbetsuppgifterna kan alltså använda metoden att uppmana anställda att sjukskriva sig.

Ett scenarium som antagligen skulle medföra att mer arbete bleve utfört har som premiss att den reglerade veckoarbetstiden i anställning sänks från fyrtio till tjugofem timmar. Ingen får lov att ha mer än en anställning. Följden skulle rimligen bli en mycket stark expansion av det som nedvärderande kallas den svarta ekonomin, det vill säga obeskattat egenföretagande. Många skulle komma att ägna sig åt att mot tredjedels eller fjärdedels betalning, jämfört med den vita ekonomin, utföra angelägna arbeten. Samhällsekoniskt skulle detta kunna innebära vinst. Statsekoniskt bleve effekten troligen den motsatta. Tjugofem timmars reglerad arbetstid i anställning skulle medföra stora försörjningsproblem för många. Sträng skattekontroll skulle då uppfattas som försök från statens sida att hindra folk från att ordna sin egen försörjning i brist på att någon annan gjorde det. Detta skulle inte uppfattas som legitimt, ens av fogdarna.

## Från diagnos till terapi

Den första frågan man bör ställa sig är om staten är en doktor som man kan lita på vad gäller att bota arbetslöshetssjukan. Ett icke föraktligt antal välansedda samhällsvetare hävdar med goda argument att det bör man inte göra. Staten

är en kvackare som med sina ingrepp förvärrar sjukan.

Traditionella ekonomer, som Klas Eklund här får representera, anser emellertid staten vara en riktig doktor som förmår grunda sina ingrepp på vetenskap och beprövad erfarenhet. I uppställningen nedan kopplas arbetslöshetsdiagnoserna samman med rekommenderade statliga terapier. (Somliga terapiförslag kan förefalla ekivoka. Det är dock inte författarens avsikt att såra läsaren, men väl reta till invändningar.)

Diagnos	Statlig terapi
1. Klassisk arbetslöshet	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gör anställningsavtalet fullt civilrättsligt dispositivt. Detta är grundvillkoret för att man ska kunna förutse följderna av statliga åtgärder som bygger på marknadspremissen. "Marknadskonforma" åtgärder förutsätter existensen av en fri marknad.</li> <li>b) Förbjud fackföreningar och arbetsgivarorganisationer.</li> <li>c) Tillsätt en kommission för bestämning av "marknadsklarerande" löner och inför skyldighet för arbetsgivarna att anställa till dessa löner.</li> <li>d) Inför stränga straff för "insiders" som aktivt eller passivt saboterar "outsiders" anställning eller arbete i anställningen.</li> </ul>
2. Keynesiansk arbetslöshet	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Underbalansera budgeten som generell åtgärd. Sänk skatterna. Om det privata sparandet är för högt, straffbeskatta ränteinkomster och inför full avdragsrätt för privatpersoners räntebetalningar.</li> <li>b) Bedriv aktiv arbetsmarknadspolitik, t ex infrastrukturella projekt, som specifik åtgärd. Eliminera undersysselsättningen bland ungdomar genom att göra dem giltigt frånvarande från arbetskraften. Inför obligatorisk skolplikt till och med tjugofem års ålder. Sätt undersysselsatta i övrigt på skolbänken.</li> </ul>

Diagnos	Statlig terapi
	c) Pressa ned den påverkbara räntan. d) Sanktionera lösdriveri lagstiftningsvägen och inför inrikespass.
3. Institutionell arbetslöshet	a) ... n) ?
4. Inflexibla lönearbetslösheten	a) Straffbeskatta löneinkomster från förlustföretag. b) Skattebefria lönedel som varierar med företagets resultat.
5. Insiktsarbetslöshet	a) Sammanför ansvaret för arbetslösheten/sysselsättningen med ansvaret för lönebildningen till samma instans: staten eller det enskilda företaget.
6. Företagsekonomisk arbetslöshet	a) Ge skatterabatter till de företag, och anställda i dessa företag, som kan visa att lönen varierar med de anställdas kompetens och arbetsinsatser samt företagets ekonomiska resultat.
7. Brist på offentlig expansion	a) Ge möjlighet för alla som så önskar att ta anställning i offentlig sektor.
8. Statistikarbetslöshet	a) Byt terminologi och tala i stället för om arbetslöshet om anställningslöshet och inkomstlöshet. b) Tag bort kravet på att stå till arbetsmarknadens förfogande för att få ersättning för uteblivna löneinkomster. Höj i samband därmed ersättningsnivåerna för utbetalningar som ska kompensera uteblivna löneinkomster. c) Underlätta och uppmuntra "förtida avgång" från arbetsmarknaden. d) Skattebefria andra arbetsinkomster än de av anställning.

Diagnos	Statlig terapi
9. Skattearbetslöshet	a) Dämpa viljan att anställa och ta anställning genom höjda skatter på löneutgifter och löneinkomster. Ju högre skatt, desto svagare vilja och därmed lägre arbetslöshet.
10. Teknisk friktionsarbetslöshet	a) Genom att låta bygga den kinesiska muren och bränna alla böcker i Kina lyckades en kejsare enligt myten skapa ett stabilt tillstånd som varade i tvåtusen år. Marx benämner en aspekt av detta "the Asian mode of production", den asiatiska produktionsordningen.
11. Weberiansk arbetslöshet	a) Ompröva fördelningen av statliga anslag till kyrkosamfunden och kultursektorn. Kriterium för tilldelning ska vara effektiviteten i spridning av kalvinistiska värderingar.
12. Brist-på-företagararbetslöshet	a) Öka attraktiviteten hos instrumentella alternativ till anställning: <ul style="list-style-type: none"> <li>• legalisera svartjobbandet</li> <li>• sänk skattetrycket på egenföretagare.</li> </ul>
13. Knoddarbetslöshet	a) Stärk gentlemannaidealet t ex genom att subventionera utbildning-som-konsumtion; bildning i stället för utbildning. b) Undanröj hinder för ansamling av privatförmögenheter. c) Stärk incitamenten för inkomst av kapital och försvaga dem för inkomst av anställning.
14. Diskrimineringsarbetslöshet (Thomas Sowell-arbetslöshet)	a) Undanröj eventuell lagstiftning om minimilöner. b) Förbjud propaganda för lön-efter-befattning eller -arbetsuppgifter, (leder till för höga reallöner och ökar därmed arbetsgivarnas diskrimineringsmöjligheter).

Diagnos	Statlig terapi
	c) Förbjud propaganda för irrelevant lönediskriminering, t ex på grund av kön, ras, organisationstillhörighet.
15. Stigmatiseringsarbetslöshet	a) ... n) ?

---

Här frågar sig läsaren: Hur diagnosticerar då författaren den svenska arbetslösheten? Svaret är att om jag får lov att blunda för den institutionella arbetslösheten, så är min diagnos att det rör sig om ett långt framskridet stadium av företagsekonomisk arbetslöshet. Lönerelationerna mellan svenska anställda är felaktiga med hänsyn till produktivitetsskillnaderna. Lönen varierar inte med hänsyn till anställdas nyttiga kompetens, arbetsinsatser i anställningen och företagets resultat. Mitt terapiförslag kan synas orealistiskt, men det går ändå ut på att ge skatterabatter till företag, och anställda i dessa företag, som kan visa på motsatsen.

## Den osynliga arbetsmarknaden

Jag har konsekvent undvikit ordet arbetsmarknad i den här skriften. Men det kan ha sitt intresse att illustrera hur anställning ordnas på något som liknar en marknad, nämligen den osynliga arbetsmarknaden.

Texten är från 1985 och innehåller eftertankar från två forskningsprojekt som jag ledde. Syftet var att utreda följderna för lokalsamhälle och individ av två stora företagsnedläggningar som Munksjökoncernen genomförde 1981 respektive 1983 i Vaggeryd.

”Nedläggningen av den dominerande arbetsplatsen på en liten ort utmålas regelbundet som en katastrof för de berörda och för lokalsamhället. När nedläggningsplaner blir kända sätts en rad krafter i rörelse för att rädda jobben,

som det heter. De lokala facken, de politiska organisationerna och andra föreningar på orten gör tillsammans med representanter för kommunen och länsstyrelsen uppvaktningar hos industriministern och regeringen. Företaget uppmanas att ta sitt sociala ansvar och fortsätta med den oftast olönsamma verksamheten. Forskare involveras för att visa på de negativa konsekvenserna av nedläggningen. Den lokala arbetsförmedlingen pockar på extra resurser för att klara den förväntade anstormningen av arbetssökande.

Varför fruktas nedläggningar så mycket? Man kan kanske vänta sig personliga obehag och uppoffringar av omställningen, men varifrån kommer undergångsstämningen? De flesta olyckskorpar har sällan några egna erfarenheter att bygga på och knappast tillgång till information om andras. Rapporteringen i pressen gäller ju nästan aldrig det faktiska utfallet av nedläggningar; hur det gick för dem som förutspåddes arbetslöshet och elände.

En av de största källorna till all oro är situationen på den lokala arbetsmarknaden som den kommer till uttryck i arbetsförmedlingens statistik. Som regel har arbetsförmedlingen mycket få lediga jobb att erbjuda, relativt de jobb som friställs vid en stor nedläggning, och av dessa passar inte alla de uppsagda. Dessutom finns redan en lång kö av arbetssökande registrerade. Den statistiska bilden är alltså dyster.

Här ska jag diskutera hur återanpassningen till arbetsmarknaden efter en nedläggning går till på en liten ort. Utrymmet medger inte en behandling av hur situationen ter sig för de yngre och äldre som står utanför arbetsmarknaden.

I den småländska tätorten Vaggeryd med cirka 4 300 innevånare har Munksjö AB vid två tillfällen, 1981 och 1983, lagt ned de största arbetsplatserna på orten. Sammanlagt har omkring 500 jobb försvunnit sedan början av 1981. Kommunledningen och de fackliga representanterna fruktade att en mycket stor arbetslöshet skulle bli följderna av att de dominerande arbetsplatserna försvann. Inför nedläggningen av Munksjös sulfatfabrik som ägde rum som-

maren 1983 och där varslen berörde drygt 250 jobb skrev kommunledningen till industriministern och förutspådde att Vaggeryds kommun skulle drabbas av en fördubbling av arbetslösheten till följd av detta. Cirka 500 personer i kommunen skulle stå utan arbete om nedläggningen genomfördes. Vad hände de avskedade från Munksjö och hur har Vaggeryd utvecklats? Lyckligtvis var kommunens farhågor felaktiga. Det går att spåra en ökning av arbetslösheten i AMS-statistiken efter Munksjös första nedläggning, men inte efter den andra.

Tabell 13:1 Arbetslösa och lediga platser i Vaggeryds kommun 1981–1983

Datum	Arbetslösa	Lediga platser	Händelse
<i>1981</i>			
31 mars	99	103	
30 sept	285	43	Munksjös första stora nedläggning i juli
31 dec	286	24	
<i>1982</i>			
31 mars	215	46	
30 sept	296	31	
31 dec	225	53	
<i>1983</i>			
31 mars	219	137	
30 sept	258	56	Munksjös andra stora nedläggning i juli
1 dec	226	107	

Antalet arbetslösa har alltså minskat något sedan 1981, medan antalet lediga platser har ökat. Men antalet anmälda lediga platser har ju inte motsvarat antalet uppsagda vid något av de två tillfällena. Ändå har över 80 procent av dem som fick gå 1981 och 1983 ett nytt jobb per den första december 1983. Detta är inte någon ovanlig siffra,

enligt andra undersökningar av nedläggningars effekter. Av de återstående 20 procenten är det få som är arbetslösa. De flesta söker inte efter jobb, bland annat därför att de utbildar sig eller har blivit pensionerade. Hur fungerar då anpassningen på arbetsmarknaden i en kommun som Vaggeryd? Vart har alla människor tagit vägen? Vi vet att det är mycket få som flyttat geografiskt till nytt jobb.

Många som fått ny anställning behövde aldrig söka arbete, de blev kontaktade av andra arbetsgivare så fort det blev känt att Munksjö skulle lägga ned. I en del fall var erbjudandena så bra att man inte brydde sig om att stanna hos Munksjö ända till stängningsdagen, vilket innebar att man gick miste om det avgångsvederlag Munksjöbolaget gav dem som stannade tiden ut. Den största gruppen med nytt arbete hade emellertid skaffat sig det genom egna ansträngningar. En del andra hade blivit hjälpta av Trygghetsrådet SAF-PTK och ytterligare andra av arbetsförmedlingen. Några hade haft stora problem med att få jobb, fastän de ansträngt sig. De hade gång på gång sökt jobb som arbetsförmedlingen informerat om, men när de talade med den tilltänkte arbetsgivaren visade sig platsen redan vara tillsatt. En titt bakom kulisserna avslöjar den osynliga arbetsmarknaden.

I Vaggeryds kommun finns många småföretag som har övernog med order. Men eftersom arbetskraften är så dyr och det är svårt att bli av med någon som inte passar in, avstår man hellre från nya order än nyanställer en person som man inte är helt säker på. Och på en liten ort är det lätt att ta reda på vad folk går för, om man inte redan vet det. En acceptabel person har sällan svårt att hitta något nytt. På det lilla företaget har man redan bestämt vem man vill ha, när man uppfyller lagens bokstav och anmäler den lediga platsen till arbetsförmedlingen.

Trots myndigheternas lagstadgade monopol på arbetsförmedling, envisas människorna att ordna upp sina anställningar utan inblandning. Vaggeryd är långt ifrån något särfall härvidlag. Det har gjorts en mycket ambitiös och grundlig inventering av forskningen i Norden kring nedläggning av arbetsplatser, tillkommen på initiativ av

Nordiska Ministerrådet. De forskare som gjort sammanställningen påpekar att det är ett återkommande resultat i alla undersökningar att de flesta skaffat sig ett nytt jobb på egen hand och inte genom arbetsförmedlingen. De säger också att det finns en tendens som innebär att det är de som har de största problemen som söker upp arbetsförmedlingen och då oftast sedan andra ansträngningar har visat sig vara förgäves.

Min tolkning är att detta gör företagen mindre intresserade av att anmäla lediga platser till arbetsförmedlingen och mindre intresserade av de personer som kommer sökande via arbetsförmedlingen. Bara de jobb som är särskilt svårtillsatta blir då kvar att förmedla, vilket naturligtvis gör det ännu mindre lockande att söka sig till arbetsförmedlingen. Det hela kan ses som en ond cirkel av allt mer svårplacerade personer som erbjuds allt mer svårbesatta arbeten. På en liten ort har arbetsförmedlingen en tuff uppgift. Men vi får inte låta dess bild av en icke-marknad bli den enda bilden av hur arbetsmarknaden fungerar i dagens Sverige, så att vi skräms i onödan och håller liv i utkonkurrerade fabriker för sysselsättningens skull! Det skulle nämligen betyda att resurser togs från de framgångsrika företagen där de nya jobben finns för dem som friställs från de gamla jobben.”

---

## 14. Kvinnolöner

Den markant lägre genomsnittliga kvinnolönen i Sverige kan tyda på ett kraftigt fel- och underutnyttjande av kvinnliga anställdas kapacitet; "Ett gigantiskt slöseri med mänskligt kapital", som *Anne-Marie Pålsson* uttrycker det (SvD 18/9 -93). *Lena Wennberg* anser att fler kvinnliga chefer skulle öka lönsamheten i företagen (DI 18/9 -93). Och *Birgitta Wistrand* anser kvinnorna vara 1980-talets ekonomiska förlorare (SvD 14/9 -93).

I Sverige är andelen kvinnor med anställning högst i världen. Bland anställda i offentlig sektor är kvinnorna i Sverige starkt överrepresenterade. Lönestatistiken visar att svenska kvinnor: a) har lägre betalda anställningar än svenska män b) har lägre betalt än män med likartade arbetsuppgifter c) är kraftigt underrepresenterade i chefs- och företagsledande positioner d) har tryggare anställning än män e) har större deltidsfrekvens i anställningen än män. Jämställdhetstanken har medfört krav på allmän löneutjämning mellan könen, lika lön för likartade arbetsuppgifter samt könskvotering till attraktiva positioner.

Kvinnornas val av utbildning, val av anställning och val i anställningen skiljer sig uppenbart från männens. En förklaring hänvisar till gener och hormoner.

Kvinnors val har också förklarats med tradition och modellinläring. Kvinnor väljer kvinnliga arbeten och att agera på ett kvinnligt sätt, eftersom det saknas modeller för alternativt kvinnligt agerande. En argumentationslinje här har



FH-27

## CRUX

"Själva knuten, hör du du",  
sa en klok väninna,  
"är att när man är en kvinna  
har man ingen fru.

En sisyfisk hjälparinna  
vore toppen, ju,  
som låg i från sju till sju  
för att allting hinna.

I vår värld i detta nu  
må vi dock besinna  
att vårt kön lär aldrig finna  
detta fina Q."

Ur *Kajenn dag för dag*, Caj Lundgren med illustrationer av Fibben Hald, Svenska Dagbladets Förlag, 1993.

varit att det saknas tillräckligt många exempel på kvinnor som uppträder som framgångsrika män. Den andra argumentationslinjen är att det i kvinnokulturen ligger en slumrande kvinnoroll som konkurrent till den traditionella. Här finns dock en idé som kommit till uttryck i FN och som innebär, inte att förändra traditionen, men väl att genom bättre betalning uppvärdera de traditionella kvinnorollerna och höja kvinnokulturens status. Detta är emellertid inte ett projekt för det enskilda företaget.

Nivån där lönesättningsprinciperna beslutas förklarar löneskillnadernas storlek. Centralisering verkar sammanpressande på lönestrukturen generellt, det vill säga minskar löneskillnaderna både inom och mellan könen. Men ordningen mellan statistikgrupper påverkas inte av centraliseringen. Det skriver *Svenska Dagbladet* (27/5 -93) som refererar till den norske löneforskaren *Erling Barth* ("Kvinnelönns mysterier", Nordiska rådet, 1993:16; SOU 1993:7, "Löneskillnadsutredningen"). Löneskillnaderna mellan likartade befattningar och arbetsuppgifter inom företagen är däremot svåra att utjämna med hjälp av centrala förhandlingar. "Kvinnodraget" inom företagen sägs i Sverige ligga mellan 1 och 8 procent. SvD skriver:

"Centrala förhandlingar är en fördel för kvinnor i så måtto att de pressar ihop lönestrukturen. Men kvinnor med en större potential lokalt (?) eller i kraft av egna kvalifikationer hålls igen av den utjämning som blir följden av centraliseringen."

Citatet tyder på att centralisering är könsneutral i lönehänseende. Detta är emellertid inte sant, om man ser till utvecklingen i Sverige under en längre period. Efter centrala förhandlingar avskaffades till exempel år 1965 de diskriminerande kvinnolönetarifferna inom LO-SAF-kollektiven. En central åtgärd som att år 1933 ge kvinnor tillträde till domarämbetet kan tolkas som ett uttryck för att centralisering är ett skydd mot orättvis kvinnodiskriminering. Å andra sidan var det naturligtvis samma centralmakter som tidigare hade infört de regler som avskaffades 1933 och 1965.

En fråga som man ständigt måste hålla i minnet är om företagsförlagd lönebildning kommer att leda till en orättfärdig, systematisk diskriminering i *alla* företag av till exempel kvinnor. Detta är föga sannolikt. Och företag som särbehandlar på grund av till exempel kön, kommer att få vidkännas kostnader för detta, eftersom bortsorterad talang och förmåga då anrikas hos konkurrenterna. Centralisering, till exempel av lönebildning och lönesättning, har inte det inbyggda korrektiv som konkurrensen vid decentralisering innebär. Den bör därför betraktas med misstänksamhet av såväl män som kvinnor.

En brandfackla har kastats in i kvinnolönedebatten. I *Dagens Industri* (14/4 -93) ifrågasatte *Rolf Stad* om kvinnor verkligen vill bli chefer. Detta har föranlett replik från ett antal kvinnor. *Kerstin Kuyllenstierna* (16/6) ville förklara den låga andelen kvinnliga chefer med en manlig konspiration. Mot denna anklagelse försvarar sig chefsrekryterare *Filip Engellau* (18/8 -93). Under rubriken "Vi låtsas bara att kvinnor vill bli chefer" skriver han:

"Kerstin Kuyllenstierna försökte liksom andra kvinnor gjort före henne, att finna belägg för en konspirationsteori, där temat är att det finns en manlig konspiration som hindrar kvinnor att bli chefer. ... Kerstin Kuyllenstierna påstår vidare att chefsrekryterare särskilt letar problem som kan uppstå med kvinnliga chefer. Som chefsrekryterare sedan 1987 känner jag inte igen mig. Vi i den branschen är mer könsneutrala. Vi söker positiva och mindre positiva egenskaper hos våra kandidater – både möjligheter och risker med dem oavsett kön. Vi chefsrekryterare är nämligen tämligen fega och försiktiga personer, vi går främst på säkerhet. Dvs de kandidater vi för fram till våra uppdragsgivare måste vara 'säkra kort' såvitt möjligt. Vi har även en tendens att hellre fälla än fria. Våra klienter betalar oss arvoden för att vi ska medverka till säkra och hållbara rekryteringar. Detta resonemang gäller både män och kvinnor. Vi kan inte ta risker eller särskilda hänsyn i rekryteringsärenden – fel chefer kan kosta företag oerhörda summor, vilket vi på senare tid sett ett antal exempel på.

Emellertid är det så att det finns färre kvinnor än män som chefer i näringslivet. Ett tema jag funderat över är: Låtsas vi bara att kvinnor vill bli chefer?

Min erfarenhet är att kvinnor (liksom män) blir smickrade och gärna kommer till ett samtal efter att man ringt upp dem angående ett eventuellt nytt arbete. Där upphör likheterna mellan män och kvinnor. Kvinnor kommer till ett möte även om de inte är intresserade att byta arbete – de kommer av nyfikenhet. ... Summa summarum blir att av tio approacherade kvinnor vill en gå vidare, av tio approacherade män vill sex-sju gå vidare. Detta gäller attraktiva arbeten, olika chefsarbeten i bra företag med gott renommé. Den enda slutsats man kan dra av detta, enligt min begränsade erfarenhet, är just att 'vi låtsas att kvinnor vill bli chefer'.

Det tycks vara så att det är fint att säga sig vilja bli chef – men då det kommer till kritan väljer man att avstå och prioritera annat. Vad detta kan bero på kan man ha många djupa och långa politiska, psykodynamiska, sociala, socioekonomiska, socialantropologiska, sexualpolitiska synpunkter på. Innan kvinnor i handling visar sin vilja att satsa på att bli chefer händer inget. ... Kvinnor kan inte förvänta sig att män ska engagera sig i eller lösa det man upplever som kvinnoproblem – det måste kvinnor göra själva, givet de spelregler som gäller i arbetslivet.”

Engellau säger sig dock ha funnit en skillnad i viljan att bli chef mellan äldre och yngre kvinnor. Och han förutspår att detta så småningom kommer att medföra en ökad jämställdhet på chefsområdet, med åtföljande lönejämställdhet.

Problemet med att betrakta stora grupper av människor, som kvinnor och negrer, som orättvist diskriminerade, är att en sådan grupp alltid innehåller många individer som med all rätt är rättvist, negativt särbehandlade på basis av allmänt accepterade kriterier.

Om den kvinnliga individens ambitioner och val begränsas, inte av egna fördomar och egen förmåga, utan av andras fördomar eller av materiella begränsningar som drabbar kvinnor som könsvarerler särskilt hårt, så kan man med rät-

ta tala om äkta kvinnodiskriminering. Svensk familje- och skattepolitik räcker gott till för att förklara att kvinnor har så svårt att erövra chefs- och företagsledande positioner och därmed höga löner. Kvinnor med barn stoppas effektivt i förvärvskarriären av, med ett adekvat uttryck, ideologisk diskriminering.

Könsrollerna vad gäller hemarbete och barnomsorg ligger så djupt rotade att en kvinna med barn har väsentligt svårare än en man med barn att göra sig gällande i förvärvslivet. Staten har inte lyckats i sin strävan att avlasta kvinnan ansvaret för hem och barn. Genom propaganda och av ekonomiskt nödtvång har kvinnorna drivits ut på arbetsmarknaden. Väl där, finner de sina möjligheter till kompetensutveckling och att göra arbetsinsatser vara starkt begränsade av de krav som hemmet ställer, samtidigt som hemtillvaron, helt enkelt av tidsbrist, för många blir mycket pressande. Den svenska förvärsarbetande kvinnan med barn lider av en konstant känsla av otillräcklighet och dåligt samvete. Den intressantaste delen av kvinnolönedebatten under 1993 har rört detta.

Familjens betydelse för kvinnors lön slås fast av *Löneshkillnadsutredningen* (DI, 20/2 -93, "Olaglig diskriminering"): "Att ha familj är en faktor som höjer lönen för män och sänker den för kvinnor, noteras också i utredningen." Utredningen noterar familjens betydelse för kvinnans lön, men väljer att blunda för denna insikt när man talar om diskriminering, "kvinnoavdrag" och "manstillägg" samt kräver följsamhet till principen att kvinnor och män ska ha lika lön för lika och likvärdiga arbetsuppgifter. Problemet som utredningen inte vill se är att familjen hindrar kvinnan att *utföra* sina arbetsuppgifter som anställd lika bra som mannen. Löneskillnader som beror på detta kan rimligen inte, enligt accepterade värderingar, betraktas som orättfärdig diskriminering från arbetsgivarens sida.

Inlägg i debatten har bland andra kommit från *Ann-Marie Pålsson*, *Elisabeth Wennerholm* och *Charlotte Cederschiöld*. *Hedi Bel Habib*, invandrad från en för infödda svenskar främmande kulturkrets, får emellertid inleda referaten utifrån ett sidoperspektiv. I en mycket välartikulerad och amper ar-

tikel (DN, 5/5 -93, "Välfärdsmodellen och kvinnoföraktet") skriver han bland annat:

"... en tankeställare för att kritiskt reflektera över kvinnorelsens landvinningar. I stället för att utveckla sin egen syn på livet tycks många kvinnor okritiskt ha anammat den manliga industrikulturens snäva och destruktiva syn på livets innehåll. Den extrema fixeringen vid förvärvsarbetet kunde lika gärna beskrivas som en maskulinisering av kvinnorelsen, och jämställdhetspolitiken jämte den officiella statsfeminismen som en mycket manlig konstruktion: ett cyniskt arbetsmarknadspolitiskt instrument som slussar kvinnor till av män både i hemmet och utanför hemmet föraktade omsorgsfunktioner."

"Ska vi bli chefer behöver vi hemhjälp", är rubriken över en debattartikel av *Elisabeth Wennerholm* (DI 21/4 -93). I artikeln framställs modesta krav på skatteavdrag för hemhjälp och beskrivs utförligt den skillnad i karriärmöjligheter som ovan bara antytts föreligga mellan kvinnor och män. Hon avslutar sin artikel:

"Man kan lagstifta om könskvotering till högre tjänster, delad föräldraledighet o s v hur mycket som helst. Verkligen jämställdhet uppnås först när både män och kvinnor har samma möjligheter att ägna sin tid och kraft åt det arbete de vill." Wennerholm har följande synpunkter på inställningen till hemhjälp: "Det finns de som anser att systemet med hemhjälp är ett sätt att exploatera en svagare part och att det skulle leda tillbaka till det gamla klassamhället. Ser de då inte att det idag är så att kvinnor med familj exploateras och det på två sätt? Dels har de i allmänhet huvudsvar för hem och barn, ett obetalt nödvändigt arbete, dels hindras de i sin yrkeskarriär av just detta förhållande. För kvinnor blir det en 'förmån' att få kortare arbetstid så att de hinner med det andra arbetet också, en förmån för vilken de ofta accepterar att arbeta för förhållandevis lägre lön (jämfört med om en man gjorde jobbet), eller på en lägre nivå än deras utbildning och kompetens gör dem lämpade för." Men

några kvinnor når toppositioner: ”I intervjuer med kvinnor som faktiskt nått en topposition inom näringsliv eller förvaltning säger de sig ofta ha sina mödrar att tacka för att det överhuvudtaget varit möjligt. Genom att de fått sina mödrars hjälp med hushållsarbete och barnpassning har de kunnat ägna sig åt sitt yrkesliv på ett sätt som är omöjligt för den som ska sköta flera arbeten samtidigt.”

(Å propos kvotering: man skulle säkert finna att de kvinnor som kvoterats in i politiskt influerade styrelser etc är barnlösa eller har haft hemhjälp som gjort den karriär möjlig, utan vilken de inte hade kommit i åtanke.)

Ett effektivt sätt att komma till rätta med skillnaderna i karriärförutsättningar mellan könen är att införa hemhjälp som *lönefördel* (inte förmån) för anställda med barn i åldrarna 0–15 år. Det vill säga att företaget betalar. Utgifter för detta kunde betraktas och bokföras som investering med en avskrivningstid på 25 år. Den anställdes penninglön skulle sedan reduceras med avskrivningsbeloppen. Vid byte av anställning skulle det bokförda restvärdet av investeringen följa den anställde. Anställda som bedömdes ha utvecklingsmöjligheter skulle erbjudas denna lönefördel. Att acceptera erbjudandet skulle innebära ett ”commitment” från den anställdes sida av värde för arbetsgivare som annars ställer sig tveksamma till att satsa på kvinnors karriär.

*Charlotte Cederschiöld* (DI 28/4 -93, ”I dag arbetar karriärkvinnor ihjäl sig”) spinner på samma tema som Wennerholm. ”Det räcker inte med fler daghemsplatser för att skapa konkurrensneutralitet mellan könen på karriärstegen. Det krävs rejäl markservice – vit markservice!” Cederschiöld tillför den intressanta upplysningen att det finns relativt många fler kvinnor i chefspositioner i vissa andra länder än i Sverige. Hon förvånar sig också över ”... att vi accepterar arbetslöshet, samtidigt som andra nästan arbetar ihjäl sig på två ställen”. (Den frågan implicerar inte krav om att dela på en bestämd mängd arbetsuppgifter som bot för arbetslösheten. Här rör det sig om tillkommande arbetsuppgifter som hindras från att bli utförda.) Cederschiölds plädering för konkurrensneutralitet mellan könen är intressant:

”Den som vill få fler kvinnor i toppositioner – dvs ta till vara ännu ej fullt utnyttjad förmåga och kompetens – den måste också tillskynda ökad konkurrensneutralitet i arbetslivet, inte bara mellan företag, utan även mellan arbetstagarna oavsett kön. Konkurrensneutralitet eftersträvas när det gäller arbetstagarnas tillgång till utbildning, men inte när det gäller den lika viktiga praktiska sidan av en arbetstagaers tillvaro.”

Tanken om en rätt till avkastning på den enskildes investering i högre utbildning tedde sig förnuftig på den tiden då staten var i stort sett ensam arbetsgivare för de universitetsutbildade. Åtminstone var det så för dem som inte studerade med renodlat bildningssyfte. En teologie kandidat kunde med fog betrakta sig ha rätt till en tjänst och en lön som präst.

Trots att förhållandena ändrats, så har tanken om universitetsutbildades rätt till anställning och en mot utbildningsinvesteringen svarande hög relativlön visat sig överlevnadsduglig. Så skriver till exempel fyra kvinnor med anslutning till olika Sacoförbund en debattartikel i *Svenska Dagbladet* (9/3 -93) med rubriken ”Kvinnliga Sacomedlemmar de stora förlorarna”. Bland mycket annat hävdas i artikeln att kvinnor diskrimineras i det att avkastningen på kvinnors utbildning är lägre än vad den är på mäns utbildning. Det ska nämnas att de fyra representerar typiska kvinno- och låglöneförbund. Två former av kvinnodiskriminering nämns och kommenteras:

”Mindre bra är att enmansutredaren Ingemar Mundebo enbart snuddat vid den andra och mest omfattande formen av diskriminering, nämligen diskrimineringen av kvinnor som jobbar i kvinnodominerade yrken. Vi kan kalla det för strukturell kvinnolönediskriminering. Dess mest utpräglade särdrag är att just en majoritet av yrkesutövarna är kvinnor.”

Strukturell kvinnodiskriminering skulle alltså innebära att den anställde efter sina fria val av studieinriktning och an-

ställning skulle vara diskriminerad när hon eller han upptäcker sig ha valt fel med tanke på lönen. Oavsett utbildning, så är vare sig kvinnor eller män av det skälet diskriminerade, att de tagit en lågavlönad anställning. Det torde ha stått klart under många år att den som är intresserad av hög relativlön hellre ska utbilda sig till jurist eller civilingenjör än till arbetsterapeut eller bibliotekarie.

Den ur jämställdhetsaspekten, familjeförklarade, bristande konkurrensneutraliteten är ett mycket stort hinder för införande av incitamentlöner. Skälet är att eftersom kvinnor vill ha lika bra betalt som män, så måste argumenteringen för detta bli "lika lön för likartade arbetsuppgifter" eftersom kvinnorna hämmas av sitt dubbelarbete när det gäller arbetsinsatser och nyttig förkovran i anställningen. Dessutom leds kvinnan av sitt extra ansvar för barn och familj in på arbetsområden där intresset för den anställdes bidrag till verksamhetens resultat förefaller mindre utvecklat än i konkurrensutsatta företag. Den karriär kvinnor trots allt gör sker också typiskt nog inom offentlig sektor.

Lönen som incitament för arbete fordrar en lönemässig diskriminering av de anställda. Det kan vara på sin plats att propagera för uttrycket *relevant* diskriminering om löneskillnaderna ger uttryck för skillnader i arbetsinsatser och nyttig kompetens. Äkta diskriminering innebär att till kompetens och insatser ovidkommande hänsyn tas till ålder, kön, ras, födelseland, religion etc. Äkta diskriminering är orättvis och oacceptabel.

Kvinnor diskrimineras möjligen lönemässigt av sin kvinnliga genetik och accepterade könsroll. Detta är i så fall relevant diskriminering från arbetsgivarens sida. Den ideologi som hindrar konkurrensneutralitet mellan könen beroende på skillnader i familjeansvar, skapar däremot äkta diskriminering som emellertid ligger utanför den enskilde arbetsgivarens förmåga att komma tillrätta med. Bör man inte som politiker, genom en förändring av skattereglerna, söka ställa det så att familj och barn upphör vara en black om foten på kvinnan med karriärambitioner?

---

## 15. *Ledningens lön*

Vilka löner har anställda storföretagsledare, till exempel cheferna för svenska börsbolag? Svaret är att ingen känner lönestrukturen. Och uppgiften att ta reda på den är svår, för att inte säga omöjlig. Så uttalanden som att lönerna till exempel för ledarna i Fortunes 1000 företag har stigit från 34 till 150 gånger den genomsnittsanställdes lön måste tas med en stor nypa salt.

Det finns flera motiv för företagsledaren att inte avslöja sin lönemix för utomstående. Ett skäl är att totallönens nivå kunde te sig stötande hög. Ett annat skäl är att han eller hon har bytt ut sådana delar av lönen som beskattas mot sådana som inte beskattas. Ett tredje skäl är att ledaren har kompletterat sin med styrelsen förhandlade lön med lönedelar som han eller hon inte behöver förhandla om, eftersom det ur redovisningen inte går att utläsa att det i själva verket rör sig om lön.

En lönepolitik som gör det möjligt för styrelsens ordförande att utan att rodna ge svar på frågor om ledningens lönevillkor saknas i många storföretag. Den anställde ledaren för ett vinstsyftande företag bör ges mycket starka incitament att åstadkomma resultat. Debatten om ledningens lön gäller att detta incitament är försvagat, att anställningsavtalet ger andra, med vinstmotivet konkurrerande incitament, att företagsledaren betalas för mycket, samt att lönebetalningen är felkomponerad. Debatten gäller också hur lönevillkoren för företagsledaren bestäms. Bevakar den, som för företagets

räkning förhandlar med ledar aspiranten, verkligen företags och ägarnas intressen? Denna fråga är kanske den i sammanhanget mest intressanta. Citatet nedan (min översättning) ger två initierade inblickar i amerikansk praxis:

”För var och en som lyckas i sin klättring uppför karriärtrappan i det stora företaget kommer till slut det avgörande ögonblick då det sista paret tunga ekdörrar öppnar sig – och man vet att man nu inträtt i det allra heligaste. Min stund kom i slutet av sjuttioalet. Jag hade just utnämnts till VD för företaget. Styrelseordföranden, finanschefen och jag hade tid bokad med Tower, Perrin, Foster och Crosby (TPF&C), det finaste av fina konsultföretag. TPF&C är världsauktoriteten på ledningslöner, och ingen fråga väcker ledningens uppmärksamhet som denna. Avsikten med den årliga sammankomsten: att bestämma våra lönepaket för det kommande året.

Konsulten från TPF&C hälsade oss från kortändan på konferensbordet i styrelserummet. Len som silke, målade han upp bilden. Som hans diagram utvisade, växte ledningslönerna över hela landet, till och med snabbare än vad TPF&C hade förutspått. Nästa år skulle tillväxten med säkerhet vara än snabbare. Spännvidden inom vår bransch och för våra jobb skulle därför bli 'X'. För att våra löner skulle förbli konkurrenskraftiga, måste vi vara beredda på avsevärda ökningar. Aktieoptioner höll på att bli standard och vi borde också ta detta i allvarligt beaktande.

Vi nickade. Den välartikulerade konsulten satte sig, och det var det. Vid det följande skyfflandet av papper, gick det sakta upp för mig att vi just hade givit oss feta löneökningar för nästkommande år. Detaljerna måste naturligtvis godkännas av styrelsens lönekommitté, men det var bara en formsak. TPF&C hade visat oss vad vi borde göra för att följa den allmänna utvecklingen på området – att förbli konkurrenskraftiga som de kallade det.

Detta var i sanning det allra heligaste. De tre högst betalda personerna i företaget, uppeggade av konsulten, hade bestämt sina egna löner. Inte konstigt att de flesta i Fortune 1000 använder sig av TPF&C. Vilket prima system!

Så prima faktiskt, att det har drivit ledningslönerna i Amerika upp i stratosfären. I sin pånyttfödelsebekännelse *In search of excess* beskriver Graef Crystal, TPF&Cs tidigare toppguru, exakt hur den amerikanska ledningspersonalens lön har hoppat upp från 34 gånger den genomsnittliga arbetarens lön till det nuvarande obscena förhållandet 150–1 (motsvarande löneskillnad i Japan är bara mellan 15 och 20 till 1). Crystal erkänner: 'Jag hjälpte till att skapa det fenomen vi ser idag: En ofantlig och växande lön för goda insatser, och en ofantlig och växande lön för dåliga insatser också. ... Jag handlade i fullt medvetande om att om jag inte gjorde en klient nöjd, så skulle jag inte få behålla den klienten länge.' (Farrell, 1993, s 17–18).

Ledningens lön består av pengar, förmåner och fördelar. Det unika problemet med ledarlönen ligger däri att ledaren i stort sett själv bestämmer utseendet och storleken av sina lönefördelar. Det är praktiskt i det närmaste ogörligt för till exempel styrelseordföranden i ett börsnoterat bolag att kontrollera VD:s lönefördelar. Principiellt är problemet att ledaren har mycket stora möjligheter att hävda att något som han eller hon i själva verket själv uppfattar som en lönefördel, är något annat. Det ligger, säger man kanske, i bolagets intresse att skaffa eget flygplan till ledningens förfogande, att ha stående hotellsviter i världsmetropolerna, att lyxinreda direktionskontorsutrymmen, att förse företagsledaren med en egen grupp assistenter, att företagsledaren tar välbetalda styrelseuppdrag i andra företag, att ledaren på gynnsamma villkor får förvärva konvertibler och optioner, att ledaren etablerar sig i det internationella ekonomisk/politiska jetsetet etc.

Å propos den kontanta löns del av lönekostnaderna har *The Economist*, (24/4 -93, "Affluent apparatchicks") gjort en sammanställning där löneförhållanden vid sex internationella organisationer jämförs. Den hos dessa organisationer anställde typekonomens (merparten av organisationernas högre tjänstemän är ekonomer) lön varierar mellan 70 000 och 100 000 skattefria dollar per år, med OECD i topp och UN i botten. Genomsnittliga personalkostnader, inkluderan-

de *all* personal, varierar dock mellan 96 000 och 237 000 dollar. (Sekreterare och vaktmästare har inte så stora lönefördelar vilket innebär att lönekostnaderna för de högre tjänstemännen var tre à fyra gånger så stora som deras kontantlön i extremfallet.) EBRD, europeiska utvecklingsbanken, visar den högre siffran. Den genomsnittliga personalkostnaden inkluderar fördelar, till exempel i samband med tjänsteresor och "office opulence", med *The Economists* ord. I samma studie visar det sig att organisationsledarnas kontantlöner varierar mellan cirka 14 och 21 miljoner kronor per år. Chefen för EBRD, Jacques Attali, kommer inte i topp här, men han är den av de sex organisationsledarna, som mest ostentativt visat upp sina tillkommande lönefördelar.

Det är viktigt att ifrågasätta ledningens lön främst av det skälet att praktiken i toppen tjänar som modell. Ovanor sprider sig och förstör moralen på lägre nivåer. Den typiska ledarlönen kan sakligt kritiseras av ett antal anledningar. Dit hör inte att lönen är för hög. Den första och viktigaste är att grunderna för lönesättningen är dolda eller icke-existerande. Det blir då svårt att svara på varför lönevillkoren ser ut som de gör. För vad betalas ledaren?

För det andra frågar man sig hur ledarens lön är komponerad och hur somliga lönekomponenter fungerar incitamentmässigt.

Man kan klassificera lönebetalningarna till ledaren på olika vis. Den första uppdelningen är den i pengar och annat än pengar, det vill säga diverse förmåner och fördelar: status-symboler, subventionerat sparande i aktier, optioner, och konvertibler med begränsad risk, fördelaktiga avtal om avgångsvederlag. Delar av lönen som inte är "kontant bruttolön" kan vara mycket svåra att spåra för en utomstående – och även för styrelsens ordförande – samt värdera i pengar.

Den andra uppdelningen av totallönen är i ovillkorade och villkorade komponenter, till exempel en "fallskärm". Den villkorade delen av lönen är svår att värdera. Vilket nuvärde har en villkorad fallskärm när den bestäms?

För det tredje kan en storföretagsledares lön innehålla såväl överenskomna komponenter som sådana komponenter som företagsledaren så att säga tilldelat sig själv.

För det fjärde kan en uppdelning av lönen göras efter vad som anses vara, respektive inte anses vara, kutym.

För det femte kan lönen delas upp efter hur stor del av den som utgör incitament för resultatförbättring och hur stor del som således är restpost.

Den ovan citerade Farrell diskuterar (s 236–237) konsekvenser på moral och motivation av lönespannet mellan topp och botten. Han refererar Platons åsikt att spannet inte borde vara större än 5–1, men invänder mot detta att vi, till skillnad från Platon, tror på fri företagsamhet och marknadsprisbildning. Men finns någon gräns för skillnaden i lön mellan företagets högst betalde och lägst betalde anställda vid vilken lojalitet och arbetsmoral börjar erodera? Är 20–1 den gränsen? 50–1? 150–1? Farrell nämner ett extremfall, ”a hired gun, not the founder” där skillnaden uppgick till 625–1. Här är hans bestämda uppfattning att arbetsmoralen tar skada. Till skillnad från Platon bekänner vi oss enligt Farrell till principen ”pay for performance”:

”Man skulle tro att p-f-p skulle betyda mer lön om insatsen är god och mindre lön om den är dålig. Men i likhet med generaler som inte krigar, tycks alltför många ledare vilja tillämpa p-f-p för alla andra än sig själva. Nyheterna från särskilt USA om detta är inte uppmuntrande. Den senaste analysen av ledningslöner vid Amerikas största bolag avslöjar en löneplan som de flesta av oss skulle lämna vår själ i utbyte för. Jämförelsen [i tabell 15:1] visar varierande nivåer för tillväxt eller fall i måttet vinst per aktie (EPS) och genomsnittlig tillväxt i ledningslön per nivå. Här har vi en p-f-p-plan som visar att om bolagsresultatet förbättras 10 procent, så får ledaren en löneförhöjning med 28 procent. Och om resultatet går ned med 30 procent, så får man fortfarande 6 procent mer i lön. Man kan faktiskt driva ned företagets resultat rakt i botten, ett bastant fall på 70 procent, och fortfarande inte känna av det på lönen. Det förefaller inte finnas några negativa konsekvenser för denna privilegierade församling” (Farrell, op cit, s 236–237).

Tabell 15:1 Företagets resultatutveckling och ledarens lön

Vinst/aktie	Löneförändring
+ 10%	+ 28%
- 20%	+ 7,6%
- 30%	+ 6,1%
- 71%	± 0%

I en kommentar till förhållandena vad gäller chefslöner vid Sveriges Radio (SvD maj -93, "Frågan är om de är förtjänta") skriver *Göran Albinsson-Bruhner* om toppcheferers löner:

"Det finns flera goda skäl till att toppchefer skall ha topplöner. Ett är att de skall kompenseras för att de inte faller under lagen om anställningstrygghet. Ett avtal som även vid avsked garanterar en överbetald chef inkomsttrygghet till pensionsåldern är en lönesättningens fyrkantiga cirkel. Ett gravt fall av *contradictio in adjecto*. Om chefen anses så duktig, att han gives en rekordlön, måste han i konsekvens härmed bedömas vara mycket eftersökt på marknaden. Något som gör en fallskärm helt överflödig." Och han ställer den fråga som ytterst är den enda intressanta: "Den vanliga, men inadekvata frågan lyder: Är cheferna för högt betalda? En mer relevant formulering blir: Får aktieägarna valuta för chefslöner?"

I samband med egen, empirisk forskning, (*Bolagschefers värde på Stockholmsbörsen*, Persson 1988, 1989, 1991) har jag dragit slutsatsen att ledarens värde för ägarna tycks ha ett mycket diffust samband med ledarens lön.

---

## 16. *Offentliganställdas löner*

”... fastställs totalutrymmet för kompensation för löne-kostnadsökningar genom att multiplicera lönekostnadsutvecklingen på den konkurrensutsatta sektorn med den totala lönesumman i statsförvaltningen” (Prop 1992/93:100 bil 1 s 106).

I Sverige mäts bidragen till BNP som regel från intäktssidan. Undantag utgör den del av offentlig sektor som inte är affärsdrivande. Där mäts bidraget från kostnadssidan. Eftersom offentlig verksamhet övervägande är av servicekaraktär, utgörs merparten av de offentliga kostnaderna, exklusive transfereringar, av löner till de offentliganställda. Det relativa värdet av de offentliga tjänsternas bidrag till BNP stiger således om summa offentliga lönekostnader ökar mer än summa intäkter i konkurrensutsatta verksamheter. Med bidrag till BNP som kriterium, har alltså offentlig verksamhet en tävlingsfördel i förhållande till andra verksamheter i det att kostnader är avsevärt lättare att åstadkomma än intäkter.

I det läge då den offentliga verksamheten inte var lika omfattande som den är idag, utgjorde den ovan citerade principen om löneföljsamhet, att de offentliga verksamheterna skulle erbjuda anställnings- och lönevillkor som var likvärdiga med den privata sektorn, inte något problem. I dag, med cirka 30 procent av samtliga anställda i offentlig tjänstesektor, innebär offentlig löneföljsamhet ett mycket stort problem

eftersom den leder till en ansamling av anställda i offentlig verksamhet. Förklaringen är att marknadsvillkoren tvingar konkurrensutsatta verksamheter att rationalisera och tvingar somliga av dem i konkurs och likvidation. Kvar på den privata sidan blir högproduktiva företag med god lönebetalningsförmåga. Det är lönerna i dessa företag som utgjort riktmärke för den statliga och kommunala lönepolitiken. Privata företag har alltså att lönekonkurrera, dels med andra företag som kan göra konkurs, dels med en växande offentlig verksamhetsvolym som inte kan reduceras med konkurs. Frågan är om det inte är mer med sanningen överensstämmande att påstå att den offentliga sektorn är löneledande än att säga att den kännetecknas av följsamhet.

I Sverige 1994 hålls realinkomsterna (löner och erättningar) uppe med hjälp av utlandslån. Dessa alltför höga reallöner skapar ”klassisk arbetslöshet”. Och eftersom den effektiva efterfrågan redan är överstimulerad på tidigare beskrivet sätt, förefaller en keynesiansk tolkning och lösning på arbetslöshetsproblemet svår att sätta tilltro till.

Detta är bakgrunden till en debatt som pågått under våren 1993. Debattörerna har stimulerats av analyserna och förslagen i den så kallade *Ramanslagsutredningen* (SOU 1992:102) samt av *regeringens kompletteringsproposition* (1992/93:100, bil 1) angående bestämning av utrymmet för statliga löneökningar. Offentliganställdas löner är dock inte ett unikt svenskt problem:

”I Philadelphia hade kommunala tjänstemän mellan 50 och 70 procent högre löner än privatanställda med motsvarande jobb. Redan nyanställda fick 52 extra fridagar om året – i ett land där en normalsemester är på två veckor” (*P J Anders Linder, SvD 8/8 -93, ”Omprovning i USA:s välfärdsstater”*).

I *Svenska Dagbladet* har statens lönepolitik vis-à-vis de statligt anställda angripits av *Erik Hörnell, IVA*, med uppbackning av tidningens chefredaktör *Mats Svegfors*. Politiken har försvarats av statssekreteraren i Finansdepartementet, *Olle Wästberg*, samt av chefen för Statens arbetsgivarverk, *Nils*

*Henrik Schager.* En av Schagers förhandlingsmotparter, ombudsmannen vid Saco-S, *Tuve Lindeberg*, ger sitt stöd till försvaret.

I sin debattartikel (SvD 11/2 -93, "Fortsatt kommandoekonomi") kritiserar Hörnell den borgerliga regeringen för att den i finansplanen föreslår Riksdagen fatta beslut om att "... statligt anställda skall ha samma löneförhöjningar som industrianställda får". Denna princip ifrågasätts av Hörnell eftersom han menar att den inte tar hänsyn till det nödvändiga sambandet mellan lön och produktivitet. Hörnell ser två problem med denna likalöneprincip:

"Att lönerna i tjänstesektorn ställs lika med industrins löner medför två problem. Det ena är att industrin inte förmår locka till sig tillräckligt kvalificerad personal. Det andra problemet är att det är oerhört svårt att etablera ny verksamhet i (den privata) tjänstesektorn med de närmast administrativt bestämda löner som gäller. Den som skall öppna en butik måste kunna erbjuda sina anställda lika höga löner som exempelvis Systembolaget. Lösningen på detta blir för många egenföretagare att de får arbeta mer än normal arbetstid själva eller driva del av verksamheten svart. Den höga lönenivån i tjänstesektorn backades också upp av arbetslöhetsersättningar som ligger i nivå med den lägre delen av tjänstesektorns löner. Problemet med de höga lönerna i tjänstesektorn är urgammalt, men det måste bli en snar lösning."

Det är en intressant belysning som Hörnell ger den "självexploatering" bland egenföretagare som Galbraith förde in i debatten på 1960-talet.

Svegfors kommenterar Hörnells artikel på ledarplats (SvD 15/2 -93). Efter att ha läst Svegfors artikel förstår man att ett frågetecken fallit bort i rubriken "En kompetent lönepolitik". Situationen beskriver Svegfors så här:

"Nu löper Rehnbergavtalet ut. Nu ställs återigen frågan: hur ser regeringens lönepolitiska strategi ut? Den privata sektorn är inte vår sak, säger vår principfasta, rätlinjiga

och kompetenta regering. I princip låter det rimligt – under förutsättning att löner och sysselsättning verkligen är företagens och de arbetandes ensak. Så är det nu inte. Arbetsfördelningen är i stället att företagen och facken förhandlar fram löner, för höga sådana. På dessa lönenivåer uppstår överskott på arbetskraft. Dessa överskott 'köper' regeringen upp genom Ams-åtgärder och arbetslöshetsersättning. Detta är traditionell svensk jordbrukspolitik omsatt på arbetsmarknaden. ... Men lönebildningen på den statliga sektorn måste väl ändå staten, dvs regeringen, ta ansvar för. Härvidlag är det inte alldeles lätt att få svar från vår principfasta, rätlinjiga och kompetenta regering. En ofta återkommande formulering är att 'den konkurrensutsatta sektorn skall gå före'."

Statens ansvar för lönebildningen inom den statliga sektorn uppfattar alltså Svegfors som diffust och värt att ifrågasätta.

Olle Wästberg rycker ut till försvar för det statliga agerandet (SvD 19/2 -93) under rubriken "Inget utrymme för löneökningar". Han beskriver principerna för bestämning av det statliga löneutrymmet:

"Tidigare har lönerna förhandlats fram och sedan kompenenserats med högre statliga anslag. Några motiv för myndigheterna att hålla nere lönerna har inte funnits. Nu genomförs nya principer för myndigheternas anslag. Varje myndighet får en ekonomisk ram att hålla sig innanför. Den skall räcka till verksamhet, hyror, löner och allt annat. Ingen möjlighet kommer att finnas för att få kompletterande medel. Därmed ökar kostnadstrycket på myndigheterna. Tillsammans med den rambudgetering på departementsnivå som börjat tillämpas, är myndighetsramar en av de reformer som skall förbättra budgetarbetet och flytta oss från en vanhedrande europeisk näst-sist-plats vad gäller stram budgetprocess. När myndigheternas utrymme i fortsättningen beräknas måste det finnas någon utgångspunkt. Det naturliga är att se på lönekostnadsutvecklingen inom den konkurrensutsatta sektorn."

I Lindebergs debattartikel (SvD 24/2 -93) försvarar författaren bland annat rambudgeteringen. Han skriver:

”Lokaler och annan utrustning är inte billigare för statliga myndigheter än för andra arbetsgivare. Inte heller den personal man behöver anställa. Om den statliga löneutvecklingen blir likartad den inom industrin, beror det på att den statliga produktiviteten och effektiviteten har höjts i minst samma omfattning.”

I det citerade stycket påstås att statliga löneförbättringar i framtiden kommer att vara helt förklarade av produktivetsförbättringar. (Men finns inte möjligheten att inom ramanslagssystemet byta t ex lokalkostnader mot löner? Genom att flytta till billigare lokaler kan den statliga myndigheten frigöra budgetutrymme för lönepåslag.)

Lindeberg invänder också emot Hörnellns kritik av statlig följsamhet och hävdar att det inte alls föreligger några problem för industrin att rekrytera kvalificerad personal – som Hörnell påstår. ”38 000 akademiker väntar på jobb. Inte behövs större löneskillnader än idag.” Lindeberg jämför också statsanställdas löner i Sverige med löneförhållandena för statsanställda i andra länder. Jämförelsen utfaller negativt för svenskarna. Han avslutar detta argument med att jämföra sammansättningstiden för en svensktillverkad bil med sammansättningstiden för en i Japan monterad bil och sluter av den jämförelsen att produktiviteten är tre gånger så hög i Japan som i Göteborg: ”Erik Hörnell får ... leta länge för att finna en statlig verksamhet, som är tre gånger så effektiv utomlands som i Sverige.”

Citatet implicerar att den statliga lönenivån i Sverige borde ligga *över* lönenivån i industrin om man som Hörnell anser att lönerna ska avspegla produktiviteten.

Schager (SvD 1/3 -93, ”Hörnells bild föråldrad”) skriver:

”Detta angrepp bygger på en misstolkning av budgetpropositionens förslag till konstruktion av ramanslag för de statliga myndigheternas totala förvaltningskostnader, som det är angeläget att rätta till.” Han fortsätter med en beskriv-

ning av det statliga lönesystemet: ”Det statliga lönesystemet har sedan mitten av åttiotalet genomgått en snabb avreglering och överensstämmer för de statsanställda, som är organiserade utanför det LO-anknutna Statsanställdas förbund, i stort sett med privattjänstemännens. De statliga myndigheternas medarbetare har individuella och differentierade löner, och arbetsgivarens uttalade strävan är att medarbetarnas bidrag till verksamhetens resultat skall ha ett avgörande inflytande på lönen. Denna utveckling är ett led i en allmän decentralisering av de statliga myndigheternas verksamhet, innebärande att statsmakterna bestämmer mål för och lägger allmänna effektivitetskrav på verksamheten men överlämnar till verksamhetsledningarna att avgöra hur dessa mål skall uppnås.”

Schager fortsätter med att motivera vikten av att statliga myndigheter kan betala konkurrenskraftiga löner: ”I den utredning, som föregick regeringens ställningstagande och i vilken jag tjänstgjorde som expert, konstaterades att det var av stor vikt att det ekonomiska utrymmet tillåter myndigheterna att betala konkurrenskraftiga löner, så att de kan rekrytera, motivera och behålla kompetenta medarbetare. Tidigare svenska liksom utländska erfarenheter visar på de problem som efterhand uppstår om inte denna förutsättning är uppfylld.”

Schager vill också hävda att ramanslagsbudgetering och det nya statliga lönesystemet kommer att medföra att: ”De statliga myndigheterna har nu att som arbetsgivare ta samma ansvar och bära konsekvenserna av sina tillkortakommanden på likartat sätt som andra arbetsgivare. Det är märkligt och beklagligt att denna utveckling beskrivs som ett sätt att cementera kommandoekonomin.”

Schagers uppfattning om likheter i konsekvenser av tillkortakommanden med ett privat, marknadskopplat företag ter sig kanske en smula idyllisk.

Den personanknytning av lönerna som har genomförts för statens tjänstemän är på stark frammarsch även inom kommunerna. Det stora problemet med personrelaterade löner inom offentlig sektor är att kompetenslönen – den lönedel

som skapar de systematiska lönedifferenserna – inte har någon egentlig marknadsanknytning. Principen om personrelaterade kompetenslöner inom offentlig, icke-konkurrensutsatt, sektor riskerar därför att medföra felaktiga relativlöner och löneinflation.

---

## 17. Skatter och löner

”Skatterna steg i takt med utarmningen av folket, och man försummade att iaktta sparsamhet i samma mån som den strängaste hushållning blev allt nödvändigare. ... Underståtarna drabbades av hänsynslösa husundersökningar, deras egendom konfiskerades, själva utsattes de för tortyr och många föredrog att underkasta sig barbarernas mera okonstlade tyranni, andra flydde till skogarna och bergen och andra åter höll sig inte för goda att ägna sig åt legohjonens förödmjukande sysslor” (Gibbon, E. *Romerska rikets nedgång och fall*, I, Stockholm, 1946 (1776) s 639).

(Theodosius I dekreterade som exempel att ingen skulle äga *något* som var undantaget från skatt och han drev in skatten med aldrig förut skådad hänsynslöshet, se *The fall of the Roman empire – a reappraisal* av Michael Grant, Verona, 1976).

Exempel på en positiv nutida kontrast till Gibbons mörksyn på skatter kan vara följande:

”Det är under vårt sekel som välfärdsstaten har byggts upp. I Sverige kom socialdemokraterna till makten på 1930-talet och började då bygga folkhemmet. Genom en rättvis, progressiv beskattning – skatt efter bärkraft – där de med högre inkomster betalar mer i skatt kunde välfärden byggas ut och göras tillgänglig för alla. Industrisamhällets människor garanterades trygghet och skyddades

från marknadskrafternas verkan på det sociala området". Skribenten är *Hans Hjälte* som är chefredaktör i *Fastighetsfolket*, tidningen för Fastighetsanställdas förbund (citerad av Sander i DN 16/9 93).

Tanken på jämlik fördelning av bördorna i den besvärliga situation vari Sverige befinner sig har stimulerat krav på "värnskatt"; extrabeskattning av folk med höga inkomster. Sådana krav har bland andra framförts av den socialdemokratiska ledningen och från ny demokrati.

Alla håller inte med om de höga skatternas positiva effekter. Från olika håll ställs i stället krav på "skattevärn" som *Carl-Johan Westholm* formulerar det (SvD 26/8 -93).

I det inledande citatet ovan ges flera exempel på hur skatter sänker arbetslösheten. Man emigrerar ("underkastar sig barbarernas mera okonstlade tyranni" eller flyr till skogarna och bergen) och man pressas att ta tjänst (tvingas "ägna sig åt legohjonens förödmjukande sysslor").

Arbetslöshet brukar vanligen ges tre förklaringar. Klassisk arbetslöshet uppstår som resultat av för höga reallöner. Keynesiansk arbetslöshet beror av för svag samlad efterfrågan i ekonomin. Den tredje förklaringen är dåligt fungerande arbetsmarknad. Det klassiska sättet att betrakta arbetslöshet utgår från att anställning är en prisfråga. Ett högt pris ökar utbudet och minskar efterfrågan. Keynesiansk arbetslöshet borde rätteligen kallas undersysselsättning. Undersysselsättning kan, som tidigare nämnts bestämmas som den del av den arbetsföra delen av befolkningen som inte har anställning och inte är giltigt frånvarande från arbetskraften. Man kan således i ett land samtidigt ha stor keynesiansk arbetslöshet, men ingen klassisk arbetslöshet. Det är bara när hela den arbetsföra delen av befolkningen har frivillig anställning eller sysslar med annan förvärvsverksamhet eller utbildning, barnafödande etc som det inte föreligger arbetslöshet i vare sig klassisk eller keynesiansk mening.

Skapar svenska skatter arbetslöshet på något av dessa tre sätt? Arbetsgivaravgifterna, som rätteligen bör kallas löneskatter, kan tas som exempel. Man får komma ihåg att klassisk arbetslöshet är en fråga om att arbetsgivarnas vilja att

anställa är svagare än viljan hos aspiranterna att ta anställning. Om ingen vore villig att ta anställning skulle ingen klassisk arbetslöshet vara förhanden, men en mycket stor keynesiansk undersysselsättning. Skatten påverkar dessa viljor. Antag att företaget är villigt att anställa till lönen 100 och någon är villig att ta anställning till denna lön, men inte lägre. Genom en löneskatt på 30 reducerar staten arbetsgivarens möjlighet att betala den anställde mer än 70. I så fall försvinner intresset att ta anställning hos de aspiranter som inte vill gå under lönen 100. Definitionsmässigt är då en sådan person inte längre arbetslös. Genom tillräckligt höga löneskatter kan alltså staten få den klassiska arbetslösheten att helt upphöra. Priset för detta är dock högt, nämligen att stora mängder arbete, som kräver anställning för sin samordning, inte blir utfört.

Alla skatter drar in köpkraft till staten. Om sparbenägenheten är högre, spendersamheten lägre, hos de beskattade än hos staten, så stimuleras sysselsättningen av denna omfördelning av kontroll över köpkraften. Detta kan dock, beroende av omständigheterna, göra att den registrerade arbetslösheten såväl ökar som minskar. Genom att skattevägen dra in all köpkraft som ligger över nivån för existensminimum skulle staten, i en sluten ekonomi, om den avstår från transfereringar, kunna skapa incitament för alla arbetsföra att ta anställning – tvinga de arbetsföra att skaffa sig löneinkomster. Det offentliga sparande som blev följden skulle helt och hållet gå till investeringar i infrastruktur. Vi skulle då få se en ekonomi i full sysselsättning, liknande ekonomierna i det forna Sovjetimperiet. Mycket hård beskattning av anställda och konsumenter, kombinerat med incitament till arbetsgivarna att anställa, är således ett keynesianskt recept att reducera undersysselsättning. Om man i detta läge sänker skattetrycket och/eller använder ökande andel av skatteinkomsterna för transfereringar blir undersysselsättning följden.

Det svenska skattesystemet skapar så kallade skatteklivar som utgör en ingrediens i "dåligt fungerande arbetsmarknad". Enligt denna förklaring förefaller det helt klart att skatter skapar arbetslöshet/undersysselsättning. På ledar-

plats i *Svenska Dagbladet* (20/7 -93, "Avdragens tid") kommenteras förslaget om utökad avdragsrätt för betalning till hemhjälp:

"Vad som gör Pålssons utspel intressant är i stället att hon sätter fingret på de sk skattekilarna. Det råder ingen brist på arbetsuppgifter i Sverige. Varje dubbelarbetande yrkeskvinna kan intyga detta. Felet är att vi har ett skattesystem som hindrar en effektiv fördelning av arbetsuppgifterna. En del av befolkningen sliter ut sig genom att både yrkesarbeta, sköta om hemmet och betala skatt, medan en annan hålls sysselsatt med hjälp av olika arbetsmarknadspolitiska program."

Gör man skillnad på registrerad arbetslöshet eller anställningslöshet och "verklig arbetslöshet", så belyser citatet skattekilarnas förmåga att skapa verklig arbetslöshet i meningen att de effektivt hindrar många arbeten att bli utförda. Artikelnen slutar med reflexionen: "Risken är att vi hamnar i ett läge då bara sådana arbeten som är avdragsgilla kan utföras."

Alla skatter tenderar att driva upp lönerna och bidrar därför till "för höga reallöner". Klassisk arbetslöshet kan således till dels förklaras av ett högt skattetryck. Ett högt skattetryck stimulerar å andra sidan skattebetalarna att emigrera till områden där skattetrycket är lägre. Emigration sänker arbetslösheten i avflyttningslandet.

Skattetrycket i Sverige beskrivs så här av *Anders Isaksson* (DI 14/5 -93, "Den dolda skatten"):

"För den vanlige löntagaren, vårdbiträdet, svarvaren, ingenjören, är skattetrycket 60 till 70 procent om de indirekta skatterna inkluderas, ännu mer om vederbörande röker, tar en snaps till sillen och äger ett hus. Inga småpengar, alltså, och långt bortom den politiska debattens mått på skattetrycket, 50 procent av BNP. Skatten har också långa fingrar, den tas ut i flera led och genomsyrar både det ekonomiska och privata livet: vi betalar skatt på både inkomsten och det vi lyckas spara, skatt på vinsten i

bolaget, skatt på utdelningen och skatt på försäljningen av aktierna, skatt på inflationskronorna när vi byter bostad, skatt på utsikten om det råkar vara vatten, skatt på kaklet i badrummet och skatt på diskmaskinen i köket, skatt på de tillgångar som vi lämnar efter oss och – som en sista hälsning – moms på kistan och på begravningsbyråns tjänster. Ändå räcker inte skatterna till, de som arbetar på marknaden är för få och tjänar för lite för att orka bära alla välfärdsstatens förpliktelser och subventionerade tjänster. Allt färre försörjer sig själva och allt mindre del av hushållens inkomster genereras från eget arbete: 1975 kom 38 procent från statens transfereringar, 1990 var siffran 44 procent och i år torde siffran närma sig 50 procent.”

I samma artikel påpekar Isaksson att 90 procent av de heltidsarbetande svenskarna tjänar mellan 100 000 och 240 000 kronor per år, ”oavsett utbildningsnivå, ålder och arbetsin-sats”. I en annan krönika (DI 7/5 -93, ”Alla oss höginkomsttagare”) skriver Isaksson att löneskalorna nu är så hoptryckta att tolv procents omfördelning av inkomster efter skatt räcker för att ge alla svenskar exakt lika mycket pengar: ”Det karaktäristiska för dagens samhälle är faktiskt inte klyftorna utan de närmast försumbara skillnaderna både mellan dem som arbetar och dem som inte arbetar.”

Höga skatter ger alltså politikerna möjlighet att erbjuda försörjningsalternativ till anställning och arbete. Eftersom ett vanligt villkor för att komma i åtnjutande av dessa försörjningsalternativ är ”att stå till arbetsmarknadens förfogande”, det vill säga registrera sig som anställningssökande, så skapar höga skatter hög registrerad arbetslöshet.

Förslag att ta ut mer skatt av ”höginkomsttagarna” har framförts i Sveriges Riksdag under våren -93 av *Vänsterpartiet*, *Socialdemokraterna* och *Ny demokrati*. I en ledarartikel (SvD 15/6 -93, ”Höginkomsttagarna – en folkrörelse”) belyser *Bo Ekegren* dessa förslag på följande vis:

” Inkomstfördelningen i Sverige 1980–1991 – med särskild analys av skattereformen 1990–1991’ heter en färsk rapport från Statistiska Centralbyrån. Av SCB:s inkomst-

undersökning framgår att 42 procent av samtliga heltidsanställda 1991 hade inkomster över brytpunkten och således var 'höginkomsttagare' enligt den definition som gäller i den politiska debatten. En majoritet av alla heltidsanställda män i landet tillhör den påstått exklusiva gruppen."

"Vi klarar inte världens högsta skattetryck" är rubriken över en debattartikel (SvD 11/3 -93) av *Ulf Jakobsson*. Författaren framför farhågor för systemkollaps och kritiserar Lindbeckkommissionen för att inte tillräckligt ha behandlat skatteproblemet. Jakobsson argumenterar för generell sänkning av det svenska skattetrycket:

"Jag vill peka på tre argument som talar för behovet av en generell sänkning av skattetrycket.

- Den alltmer utsatta situationen för lågt utbildad arbetskraft. En av de få uppenbara bristerna i kommissionens bakgrundsanalys är att förändringarna i omvärlden och deras effekter på Sverige knappast behandlas. En viktig sådan förändring är globaliseringen av produktionsprocesserna. Produktionsprocesser och verksamheter som tidigare var bundna till enskilda länder flyttas nu runt i världen till områden där förutsättningarna för produktionen är gynnsammast. Detta tillsammans med god tillgång på relativt välutbildad billig arbetskraft i Sydostasien, Sydamerika och Östeuropa har skapat en mycket svår situation för lågutbildad arbetskraft i etablerade industriländer som Sverige, där valet i praktiken kommer att stå mellan nedpressning av reallönen eller en betydande permanent arbetslöshet. Som Ingemar Ståhl visar i sin bilaga till kommissionen innebär det höga skattetrycket i Sverige att nedpressade löner inte är ett rimligt alternativ för lågutbildad arbetskraft. Så snart lönen sjunker väsentligt under genomsnittslönen innebär de höga skatter som i högskattesamhället med nödvändighet drabbar också låginkomsttagarna att dessa får en disponibel inkomst som ligger under existensminimum. Detta innebär att det för fackföreningarna närmast blir en nödvändighet att pressa

upp lönen till nivåer som skapar arbetslöshet. Om facket inte lyckas med detta, har den enskilde individen ett mycket starkt incitament att söka sig till de sociala systemen eller till den svarta arbetsmarknaden.

- Tillväxt och sysselsättning i privat tjänstesektor. En nödvändig del av återhämtningen i svensk ekonomi och framför allt återhämtningen på svensk arbetsmarknad måste vara en växande sysselsättning i den privata tjänstesektorn. Den hushållsrelaterade tjänstesektorn bygger på ett slags handelsutbyte i tjänster mellan individer och hushåll. Grunden för ett livligt handelsutbyte är specialisering och ett utnyttjande av komparativa fördelar. Den höga beskattningen gör det mellertid mycket svårt att utnyttja de fördelar en marknad för tjänster kan ge. När de totala skattekilarna ligger mellan 60 och 75 procent innebär detta att skatten fördubblar eller tredubblar priserna på arbetsintensiva tjänster. De höga skattekilarna fungerar sålunda som tullmurar på tjänstemarknaden och bromsar därmed effektivt handeln med tjänster och utvecklingen av den privata tjänstemarknaden.

- Den ekonomiska effektiviteten. Även efter den stora skattereformen går de totala svenska skattekilarna upp mot 75 procent. Det är svårt att tro annat än att detta innebär en stark hämsko på möjligheterna att förbättra den dåliga produktivitetsutveckling som kommissionen pekar ut som ett huvudproblem i den svenska ekonomin.”

De tre vanliga arbetslöshetsförklaringarna svarar på frågan hur. Frågar man i stället *vem* som bär skulden för arbetslösheten, så riktas uppmärksamheten på statens roll. Staten bär skulden för klassisk arbetslöshet på grund av vad den *inte* gör, den undanröjer nämligen inte marknadsmislyckanden och negativa externa effekter på löneområdet. För en keynesian är statens skuld större än så. Staten kan genom sina aktiva åtgärder själv skapa arbetslöshet – dämpa sysselsättningen. Exempel på den senare uppfattningen ger *Hans Tson Söderström* med en debattartikel (DN 12/8 -93) där det hävdas att den aktuella arbetslöshetens primära orsak är en alltför låg inhemsk efterfrågan. En åtgärd som

Tson Söderström föreslår efter att ha anslutit sig till den keynesianska arbetslöshetsuppfattningen är att sänka skatterna. Om boten är att sänka skatterna, så måste sjukan bestå i för höga skatter.

Det ur keynesiansk synvinkel stora problemet i Sverige ligger i obalansen mellan offentlig och privat aktivitetsnivå, åstadkommen av staten med hjälp av skatterna (se *de Jovenel*, 1951 angående detta). Om det statliga sysselsättningsinstrumentet liknas vid ett dragspel, så hör ju till att dragspelet både ska dras ut och skjutas ihop för att kunna frambringa toner. Staten har i praktiken visat sig oförmögen att göra annat än dra ut skattebälgen.

Skatter ger offentlig verksamhet en konkurrensfördel gentemot privat verksamhet. Mera skatter gör att offentlig verksamhet växer, relativt privat verksamhet. Det problem som Tson Söderström berör, benämnes förslagsvis "keynesiansk skattearbetslöshet". Sådan arbetslöshet uppstår när skattebälgen dragits ut så långt armarna räcker och där gått i lås.

---

# 18. *Avslutande reflexioner*

Jag har beskrivit den lönepolitiska miljö i form av styrande föreställningar som ett svenskt företag lever i. Framställningen har konkretiserat vad som skulle krävas av det enskilda företaget vid en produktiv decentralisering av lönebildningen, nämligen att utforma sin egen lönepolitik och i linje därmed förändra sina lönerutiner. Slutsatser, i form av förslag till lönepolitik och lönesystem för Alpha, har dragits i kapitlen 7 och 11. Bokens innehåll ger emellertid anledning till några mer allmänna reflexioner och frågor. De presenteras nedan.

## Terminologin

Terminologin på löneområdet är diffus. Samma ord används för analytiskt helt skilda betydelser. Detta gäller viktiga ord som motivation, arbete och lön. Jag hoppas ha kunnat övertyga om att vissa preciseringar är angelägna och dessutom möjliga att göra. Eller, för att ta ett exempel, är det likgiltigt att ordet arbete används i stället för anställning, befattning, tilldelade arbetsuppgifter, arbetsinsatser, sysselsättning?

## Sambandet lön–produktivitet

Det har framgått att ekonomerna visat blott ringa intresse för sambandet mellan lön och produktivitet. Bland andra

Charles Murray och Gary Becker har demonstrerat effektiviteten i ett ekonomiskt närmande till motivationsproblem på en räkka områden som traditionellt inte heller har intresserat ekonomerna. Studium av de ekonomiska incitamentens betydelse för motivationen i anställningen förefaller dock minst lika intressant som deras betydelse för motivationen i till exempel äktenskapet. Vore det inte befogat att satsa stora resurser på ekonomisk forskning för studier på företagsnivå av sambandet mellan lön och produktivitet?

## Anställningsinstitutionens framtid

Spekulationerna om anställningsinstitutionens framtid har här tidigare bara berörts i förbigående. Vad frågan gäller är huruvida betydelsen av varaktiga kontrakt kommer att öka eller minska. Min uppfattning är att den inte kommer att minska. Investeringar i kompetens och kompetensuppbyggnad kräver varaktiga kontrakt. Möjligheten till avkastning på sådana investeringar talar för anställning. Dessutom kräver många verksamheter anställning för nödvändig förutsebar samordning av resurserna. "Outsourcing" påverkar naturligtvis anställningsförhållandena i berörda företag, men inte i sig anställningsinstitutionen. Antalet anställda minskar i ett företag och ökar hos dess leverantörer av varor och tjänster. Inkomst av och utgift för anställning – lön – kommer, i enlighet med vad somliga föreställer sig, möjligen att förlora i betydelse. Men kommer inte lönen ändå att fortsätta vara mycket viktig för företagen och den stora majoriteten av befolkningen?

## Skolutbildning och lön

Det är inte sannolikt att ett löneprivilegierat utbildningsfrälse är produktivt. Om skolutbildning ger för anställningen nyttig kompetens och kompetensen kommer till användning och utvecklas vidare i anställningen, så är den produktiv. Detta gäller för den nyanställda högutbildade att bevisa.

Den produktiva lönen ska ses som en kvittens på hur han eller hon har lyckats härvidlag.

Om svensk skolutbildning inte är produktiv, så ger inte skolutbildningen i sig möjlighet att hålla reallönerna uppe. Bidrar i så fall inte de förväntningar på lön och anställning som utbildningen inger, till arbetslöshet och inflation?

## Offentliganställdas löner och arbetslöshet

Många konkurrensutsatta företag förmår inte betala offentligt normerade löner och slås därför ut. De klarar alltså inte av att betala, i förhållande till sin verksamhet, för höga reallöner. Följden blir arbetslöshet om offentlig sektor upphör att expandera.

Det är förmodligen en missuppfattning att lönerna i offentlig sektor följer den konkurrensutsatta sektorns löner. Kommer man inte sanningen närmare om man ser förhållandet som det omvända?

## Skatter och arbetslöshet

Höga trygghetsinkomster ställer krav på höga skatter och utgör ett med lönen konkurrerande incitament för individen i valet mellan att ta anställning eller inte. De producerar följaktligen anställningslöshet. För de anställda försvagar höga skatter löneincitamenten att producera och förkovra sig, vilket sänker arbetsproduktiviteten.

Höga och ökande skatter gör det alltså allt svårare för staten att betala höga trygghetsinkomster. Kommer inte försök i den riktningen att leda till en ond cirkel av sjunkande produktivitet, arbetslöshet och inflation?

## Kvinnolönerna

Kvinnorollen lägger ett större ansvar för hem och familj på kvinnan än det som mannen bär. Dessutom gör skattereglerna det svårt att avlasta kvinnan detta ansvar. Mannens tid, kraft, intresse och engagemang kan således i större omfattning ägnas annat än hem och familj. Dessa omständigheter gör att kvinnan sannolikt skulle förlora relativt mannen om incitamentlöner kom i allmänt bruk.

Om kvinnan ska ha en rimlig chans till karriär och hög lön i förvärvslivet, så måste hon ges ekonomiska möjligheter till hemhjälp. Här har föreslagits, till lindring av karriärkvinnans börda, att hemhjälp betraktas som en skattefri lönefördel, förenad med återbetalningsskyldighet. Är det realistiskt att i stället för möjliga förändringar av skattereglerna, ändra på könsrollerna, alternativt att arbetsgivare betalar kvinnor handikapptillägg på lönen och accepterar att kvinnliga chefer i högre grad än manliga negligerar jobbet?

## Lagreglerad sänkning av veckoarbetstiden

Kombinerad med förbud mot mer än en anställning, skulle en kraftig sänkning av lagreglerad veckoarbetstid, säg från fyrtio till tjugofem timmar, motivera mängder av människor att etablera egen förvärvsverksamhet. Incitamenten skulle vara det negativa; tvånget att klara försörjningen (anställningsinkomsten skulle sjunka och trygghetsinkomsten närma sig överlevnadsnivån) och det positiva; lockelsen från kompletterande förtjänstmöjligheter. Finns det någon effektivare metod att uppmuntra tillväxten av den svarta ekonomin i ett högskattesamhälle än att lagstifta om kraftig sänkning av anställdas arbetstid?

## Vad kan staten göra för utbredningen av incitamentlöner?

Ge skatterabatter till företag, och anställda i dessa företag, som kan visa att de anställdas löner varierar med de anställdas nyttiga förkovran och andra arbetsinsatser. Rabatternas storlek skulle förslagsvis avgöras av företagets resultatförändring före dispositioner samt av hur stor del av de utgående lönerna som varierade med den. Är detta ett realistiskt förslag?

---

# *Bilaga*

## *Arbetsmotivation: psykologiska drivkrafter och förnuftiga val*

Syftet med denna utvikning är trefaldigt. För det första ska skillnader i olika motivationsuppfattningar redovisas. För det andra ska lörens roll inom beteendevetenskapligt motivationstänkande utredas. För det tredje ställs frågan om det finns andra motivationsfaktorer som kan ersätta lören som incitament för anställdas arbete. Frågan gäller alltså vilka motivationsfaktorer som kan konkurrera med lören. Den gäller inte sådant som kan betraktas som komplement till lören.

### Har lören konkurrens som motivationsfaktor och incitament för anställdas arbete och nyttiga förkovran?

Uppfattningen att lören är mindre viktig för anställdas arbetsmotivation utgör ett stort hinder för införandet av personrelaterade incitamentlöner. Uppfattningen får stöd i många undersökningar i vilka man bett anställda rangordna olika faktorer, däribland lön, efter "vad som betyder mest". Det har då visat sig att sådant som till exempel "trygghet", "självförverkligande", "tillhörighet", "gott kamratskap", "intressanta arbetsuppgifter", "uppskattning" hamnat över lören i rangordningen. Detta har lett somliga till den slutsatsen att lören har konkurrens som motivationsfaktor. Lön an-



FH-93

## Om en ny spaningsmetod

Genetiska forskare söker i dag genom genen en genväg till kunskaper om kriminalfenomenen emedan det är den så kallade desoxiribonukleinsyrekoden som styr individens personlighet ävensom lär oss förstå den och skapar beteendemönstren tillika med handlingsbehoven hos såväl den ärlige knegaren som den förfärlige boven. Ett genombrott för detta forskande lär dock allenast ge gensvar bland fel genotyper, genmäles det genast.

KAJENN

ses med andra ord kunna bytas ut mot annat när det gäller att motivera anställda till samordnade, instrumentella och snävt målinriktade aktiviteter som det ju är fråga om i företag med syftet att producera kundnytta i konkurrens med andra företag.

## Varför anses lönen vara mindre viktig?

I de nämnda undersökningarna anser således många anställda att lönen är mindre viktig. En sunt-förnuft-förklaring till detta är att anställda i Sverige under decennier haft mycket små möjligheter att påverka sin egen löneutveckling i nämnvärd omfattning. Lönen kommer då att uppfattas som en given storhet i anställningsutbytet, av mindre vikt än till exempel gott kamratskap och trivsam arbetsmiljö.

En annan sunt-förnuft-förklaring utgår från uppfattade värderingsförskjutningar i den svenska befolkningen. Man tycker sig ha konstaterat en utveckling under 1900-talet från försörjningsvärderingar, mot levnadsstandardvärderingar, mot värderingar som avser livskvalitet. Attraktiviteten i materiellt utbyte av anställning – lön – anses minska när värderingarna rör sig från levnadsstandard mot livskvalitet. Om man tror på detta, så bör emellertid den nuvarande situationen i Sverige med stadigt sjunkande realinkomster och rekordhög arbetslöshet snabbt kunna förflytta tyngdpunkten tillbaka mot en mer materialistisk livsinställning.

En mer teknisk förklaring till den spridda uppfattningen om lörens ringa betydelse, kräver att vi kontrasterar den väljande människan emot den psykologiska respektive den sociologiska människan. Man bör nämligen göra skillnad på ekonomisk motivation, psykologisk motivation samt sociologisk motivation. Förhållandet är att motivationsstudier företrädesvis utförts av psykologer, sociologer och socialpsykologer. Så den mycket stora volym empiriska forskningsrapporter som finns insamlad om motivation på arbetsplatsen är beteendevetenskaplig och ordnad i psykologiska eller sociologiska kategorier. Man kan inte begära att dessa kategorier ska lämna något större utrymme för den ekonomiska, väl-

jande människan. (Löneincitamentet påverkar den ekonomiska människans val mellan anställning och icke-anställning, mellan arbete och icke-arbete i anställningen, mellan närvaro och frånvaro etc.) Eftersom empiriska studier av löneincitamentet från den ekonomiska utgångspunkten är mycket knapphändiga, så är expertisen på motivationsområdet företrädesvis beteendevetenskaplig. Professionella uttalanden om motivation kommer därför oftast från psykologer.

## Motivation som allomfattande beteendeförklaring kontra motiv för övervägd handling

”Uppenbarligen kan många skilda handlingar hos många arter klassificeras som instinktiva. Men vetenskapens uppgift är att förenkla och ordna mångfalden, så målet blev att finna ett begränsat antal grundläggande instinkter som kunde förklara *allt* beteende. Somliga teoretiker lade stor vikt vid en eller två instinkter, som Freuds betoning av sexual- och aggressionsinstinkterna. McDougall var mer typisk i det han antog en handfull. År 1908 omfattade McDougalls lista: flykt, motvilja, nyfikenhet, stridslystnad, förnedring, föräldrainstinkten, reproduktion, hunger, sällskaplighet, samlarinstinkten, och uppbygg-nadsinstinkten. Instinktdoktrinen höll ställningarna inom psykologin under den första fjärdedelen av det här århundradet, men hamnade sedan i svårigheter. För det första fanns det en besvärande tendens hos listan över instinkterna att växa. Varje författare tillfogade några fler tills, på 1920-talet, listan omfattade nära 6 000 instinkter ...” (Murray, 1964, s 5–6, min översättning och kursivering).

Ordet instinkt kom således i vanrykte bland motivationspsykologerna. Det är dock svårt att hitta betydelskillnader mellan detta ord och de senare mer använda termerna ”drift” och ”behov”. Man kan för övrigt observera en liknande till-

växt i driftorna och behoven som var det kanske mest karaktäristiska för instinkterna.

Motivation är ett ord som R. S. Peters (1969) utsatt för genomlysande, filosofisk begreppsutredning. Han kritiserar i sin bok *The concept of motivation* benägenheten bland motivationspsykologer att vilja ge samma typ av svar på skilda typer av frågor, det vill säga att han kritiserar anspråket på att *en* typ av motivationsteori räcker till för att förklara *allt* handlande och beteende.

*I. Intentioner.* Man kan för det första fråga sig: Vilket *skäl* hade personen, vad var *poängen* med det, vilket *syfte* hade hon med det hon gjorde? Frågaren vill alltså ha svar på frågan om den handlandes *intentioner*.

*II. Händelser.* För det andra kan spørsmålet gälla vad som *tvingade* eller *drev* personen att göra som han gjorde. Ett fysikaliskt svar är att personen blev knuffad. Ett annat, fysiologiskt svar är muskelbristning, till exempel i skidbacken. Ett tredje, freudianskt svar är att det undermedvetna leder till uppföranden som inte heller kan förstås som uttryck för intentioner eller kan förklaras fysiologiskt eller fysikaliskt. Samtliga tre exemplifierade förklaringar ger intryck av att den observerade *lider* av något, *snarare än gör* något. Saker *händer* honom eller henne. Dessa illustrerade förklaringar är naturvetenskapligt kausala till sin karaktär.

*III. Intention eller händelse?* För det tredje kan något observeras hända en person eller en person observeras göra något där det är tveksamt vilken av de två tidigare typerna av förklaring som passar in. Vilket var det verkliga skälet eller orsaken? En person kan ljuga om sina motiv eller kan inte redovisa dem eller förleda sig själv att tro på andra förklaringar till sitt uppförande än de som gällde i den aktuella situationen eller vara helt omedveten om sin verkliga motivation. Om den observerade personen inte är målvedveten, så kan svaret ges som orsaken-till-beteendet. I så fall är det av typ II ovan. Annars rör det sig om ett intentionalt handlande av den första sorten.

En begäran om förklaring till ett observerat uppförande görs i allmänhet för att vi inte förstår det förnuftiga i det eller kan förklara det som fysisk eller fysiologisk orsak. I så fall kan det lika gärna vara fråga om en orsak av naturvetenskapligt kausal karaktär som om en intentional anledning. Motivationspsykologer kan dock inte kritiseras för att inte vilja acceptera intentionala förklaringar. Deras föreställningsram ger nämligen inte utrymme för detta.

*IV. Behovstillfredsställelse.* För det fjärde är det vanligt att motivationspsykologer presenterar allomfattande behovs- och driftreduktionsförklaringar:

”Förklaringar som hänvisar till behovstillfredsställelse är specialfall av en mycket vanlig sort av förklaring som skall benämnas slutstadieförklaringar, (explanations in terms of end-states). Inträffade tillstånd av ro och tillfredsställelse är nämligen rikligt förekommande i psykologiska motivationsteorier. Man skulle förmodligen finna att alla sådana förklaringar delar de logiska drag som avslöjas i det specifika fallet av behovstillfredsställelse. De är: (i) generaliseringen av *en* typ av förklaring som rätteligen bara kan hänföra sig till en mycket begränsad klass fenomen och (ii) användningen av en term (behovstillfredsställelse) med starka normativa övertoner som fördunklar dess tomhet som en högeligen generell *förklaring*” (Peters, s 20, min översättning och kursivering).

Invändningen mot denna fjärde typ av förklaring är således att strävan efter en allomfattande motivationsförklaring har medfört att triviala och högeligen spekulativa likheter på motivationsområdet har styrt bort intresset från viktiga skillnader.

## En illustration: Varför super Jeppe?

Diskussionen av de fyra motivationsförklaringarna illustreras av möjligheterna som finns att besvara den gamla frågan

om varför Jeppe super.

Den ontologi som gäller för Hazeldenrörelsen innebär att alkoholism definieras som ett genetiskt/kemiskt beroende av alkohol. Detta kemiska beroende vill man förklara med hänvisning till variationer i dopaminsystemet. Tvillingstudier anses ge stöd för uppfattningen (Söderling, 1992). Detta innebär bland annat att man anser sig kunna definiera latent alkoholister, det vill säga sådana med den avgörande genetiska faktorn, men som aldrig inmundigat alkohol. Man kan från alkoholisternas skara bortföra sådana storkonsumenter av alkohol som inte är genetiskt-kemiskt beroende. Denna uppfattning om alkoholismen som genetiskt förklarad är exempel på en typiskt *naturvetenskaplig kausalförklaring*. Vissa individer är drabbade av alkoholism.

Om däremot någon, efter en Freudiansk analys, skulle komma till slutsatsen att Jeppe's supande är uttryck för blockerad sexualdrift, så skulle detta också vara en förklaring av naturvetenskapligt kausal karaktär. I bägge fallen förklaras drickandet som framtvingat av en inre drift.

Sociala normer och konventioner kan också få Jeppe att bli storförbrukare, trots avsaknad av inre drift i den vägen. "I vårt gäng accepteras inga nykterister." Sociala normer kan utgöra ett yttre tvång som förklarar drickandet. Denna tredje förklaring liknar de båda föregående. Ordet orsak passar den förklarande faktorn bättre än ordet anledning eller intention.

Jeppe kan emellertid också, för det fjärde, ha en egen avsikt med sitt drickande. En instrumentell avsikt kan vara att Jeppe, som är hästhandlare, har lärt av erfarenhet att affärer går lättare om man bjuder på en sup. Förhandlingar med västerlänningar i det förutvarande Sovjetimperiet kan ha väglett av denna tanke. Jeppe har då ett rationellt, instrumentellt skäl för sitt drickande. Jeppe kanske också förklarar varför han tar sig ett glas med att det är medicinskt nyttigt för honom. Detta kan vara fysiologiskt sant och dessutom inte lögn vad beträffar den uttalade intentionen. (Det är alltså inte fråga om rationalisering i psykologisk mening.) Här har vi två exempel på en *instrumentell, intentional* förklaring. Jeppe har en plausibel anledning att dricka.

Jeppes avsikt behöver dock inte vara instrumentell på det illustrerade viset. Han kan ta sig ett glas för att han vill komma "i form", bli på bättre humör. I brist på bättre ord, kan man kalla denna avsikt för "konsumptiv". Konsumptiva aktiviteter behöver inte betraktas med freudiansk misstänksamhet, som drifter som måste tillfredsställas. De kan också tolkas som uttryck för medvetna, förnuftiga intentioner och därmed ges en avsiktsförklaring.

Slutligen, när man sorterat bort den genetiska faktorn, supandet som driftutlevelse eller normpåtvingat samt Jeppes egna intentioner, kan hans drickande vara uttryck för en vana. I likhet med att han alltid stiger upp klockan sex om morgonen tar han sig alltid en drink klockan fem om aftonen. Förvärvet av vanor kan alltid på ett mycket generellt plan förklaras med behaviouristisk inlärningsteori – kausalt. Om saken gäller att motivera anställdas arbetsengagemang för emellertid inte detta så långt.

## Motivation som individuell behovstillfredsställelse och driftreduktion

Freuds tankar om de omedvetna mentala processerna, hans syn på beteendet som förklarat av organismens strävan efter jämvikt (motivationen som en balansrubbing man lider av) samt hans utredningar omkring sexualdriften har utövat stort inflytande, inte bara bland psykologerna. De anammades av världens kulturella eliter på ett sätt som gör att man kan tala om en idémässig revolution eller ett paradigmskifte – allt är inte vad det synes vara, förnuftet är bara en förklädnad – så uppfattades, enkelt uttryckt, hans budskap.

Freuds framgångar i de vetenskapliga och kulturella kretsarna var i paritet med dem som kom Darwin till del. Freud kom därför att framstå som modell för andra psykologer och han lockade epigoner som flugor till en sockerbit. Genom driftreduktionstankens generella tillämpbarhet – det antas till exempel att sexualdriftens blockering kan yttra sig ex-

empelvis som sublimering eller rationalisering – kom idéer som denna att bli till stor glädje för charlataner och konsulter. Generationer av studenter inom ämnesområdena organisationsteori och personaladministration har lärt sig betrakta motivation som strävan efter behovstillfredsställelse och driftreduktion.

Framgången för Freuds teorier om sexualdriften och dess uttrycksformer stimulerade upptäckter, eller möjligen uppfinningar, av en hel räckta andra motiverande drifter och behov. Här finns kända namn som Adler – makt- och *dominansdriften*, McClelland – *prestationsdriften*, White – *kompetensdriften*, Schachter – *gemenskapsdriften* (affiliation motive). Intresse har också visats trygghetsdriften, prestigedriften, etc.

Av speciellt intresse, med tanke på lönen som incitament för arbete, är den drift som antas ta sig uttryck i girighet – penningmotivet (the money motive). Det banbrytande arbetet på området har utförts under ledning av W.F. Whyte (1958) och rapporterats i en bok med titeln *Money and motivation*. Slutsatsen som Gellerman (1963) drar av Whytes studier lyder som följer:

”Således finner Whyte, som startade med att studera penningincitament och fann att det inte kunde avskiljas från arbetarens alla andra *behov*, (min kursivering), ... att *makt* kanske är det viktigaste – och mest missbrukade – motivationsinstrumentet av alla. Makten att kontrollera sina arbetsmetoder, att bestämma sina egna mål och standards, och till och med att ha ett ord med i laget vad beträffar att bestämma sina egna belöningar: Detta mer än pengar kunde tyckas vara nyckeln till uthålliga produktivitetshöjningar” (s 71, min översättning).

Den makt över arbetsmetoder, mål, standards och belöningar, som det talas om i citatet för tankarna till Marx hantverkare, före det skede då han reifierades och flyttades in i en fabrik och utsattes för starka yttre krav på utbyte, samordning och effektivitet.

En invändning mot Gellermans resonemang gäller att ut-

rymmet för självbestämmande och medinflytande (makt) begränsas av teknologi och därmed förbunden kostnadskonkurrens, ofta mycket starkt, för många anställda. Verksamheten kan helt enkelt inte bedrivas om de anställda inte vill acceptera dessa begränsningar. Men inom dessa ramar, oavsett hur snäva eller vida de är, är det naturligtvis värdefullt att de anställda visar engagemang, vilja till inflytande. Incitamentlön kan användas för att stimulera detta val att engagera sig, med andra ord söka göra det bästa av situationen, maktmässigt sett.

En annan invändning som den motivationspsykologiske skeptikern kan göra är att maktdriften som förklaring är godtyckligt vald. Hur många andra instinkter, drifter och behov prövade Whyte att förklara sina empiriska resultat med?

Betraktad som en tvingande drift är det i överensstämmelse med den vardagliga erfarenheten föga förvånande att Whyte i sitt material inte hittade så många, besatta av pengar. Men han fann det angeläget och i överensstämmelse med sin psykologiska motivationsföreställning att presentera en alternativ *drivkraft* eller drift för tolkning av sitt material – makt.

Möjligen är det Whytes studier som medfört att lönen fortsättningsvis kom att tilldraga sig så ringa intresse inom området psykologisk arbetsmotivation. Troligare är dock att motivationsforskarnas fokusering på driftreduktion och behovstillfredsställelse inte tillåter dem att inse lörens funktion som incitament för besluten att medverka och engagera sig i instrumentell, samordnad produktion. Den vetenskapliga ambitionen inom motivationspsykologin gör att man inte vill acceptera intentionala förklaringar.

Herzberg et al (1959) gör till exempel en uppdelning av motivationsfaktorerna i "motivators" och "hygienic factors". I denna uppdelning förvisas lönen till den undanskymda rollen som hygienfaktor. Herzbergs motivatorer är däremot de psykologiska drifterna och behoven.

Maslow (1954) sökte bringa ordning i det växande antalet instinkter, drifter och behov inom det psykologiska motivationstänkandet i det han postulerade en behovshierarki som till yttermera visso förändras med individens utveckling.

Den mogna personen styrs av "högre" behov än den i utveckling stadde. Högst upp i behovshierarkin placerade Maslow behovet av självförverkligande. Det behöver kanske inte sägas att tillämpning av Maslows idé medför den allra största valfrihet när det gäller att förklara specifika handlingar eller beteenden.

## Sociologisk kontra ekonomisk motivation

Som vi sett spelar lönen en underordnad roll som motivationsfaktor inom psykologisk motivationsforskning. För att inte onödigtvis gå in på detaljer ska sägas att samma förhållande gäller inom områdena sociologi, socialpsykologi och kulturanthropologi. Förklaringarna till det senare ointresset för lönen är dock andra. Inom de sociologiska relationsvetenskaperna intresserar man sig mindre för de psykologiska drivkrafterna än för den sociala kontrollen av dem. Sociala normer lägger band på individens uttrycksmöjligheter. Beteendet uppfattas och förklaras som normstyrt och socialt reglerat. Löneincitament och det individuella beslutfattandet underordnas obetvingligt den sociala normbildningen. Detta påstående är också en halvsanning, liksom påståendena att beteendet är restlöst förklarat av instinkterna, drifterna och behoven eller av fysiologiska eller av stimulus-respons-förstärkningsmässiga orsaker eller att allt uppförande låter sig förstås med hänvisning till förnuftiga överväganden. Människan, den anställde, låter sig bara delvis fångas in av endera föreställningsramen.

Förenklat uttryckt kunde man säga att där psykologisk motivationsforskning uppfattar beteendet som *framtvingat* av instinkter och inre drivkrafter, uppfattas det inom de sociologiska vetenskaperna som utifrån *påtvingat* av sociala normer. I båda fallen kan det vara en fråga om alltför ambitiösa försök till heltäckande kausalförklaringar.

Den psykosocioekonomiska människan handlar, vilket innebär att det finns övervägda skäl, vid sidan av driftmässiga, sociala och fysiologiska orsaker av naturvetenskaplig karaktär, till vad hon gör.

En relationsvetenskapsman, sociolog eller ekonom, kan fråga sig ”Vad fick individen att göra så?”. Masshysteri och tvingande normer är två extrema svar. Forskaren kan också vara intresserad av de handlandes intentioner och fråga sig ”Vilka var skälen till handlingarna?”. Svaren på den senare frågan kan ordnas i en hierarki med hänsyn till arten av påverkan mellan parterna. Det kan då röra sig om till exempel tvång, manipulation eller köp. Ekonomisk teori bygger på premissen om köp som den förnuftiga relationsformen. (Detta förklarar kanske varför maktbegreppet har en så undanskymd ställning inom ekonomisk teori.) De handlandes värdering av till exempel ett förväntat anställningsutbyte påverkas av incitament som får arbetsköpet att te sig mer eller mindre förmånligt för respektive part – detta är den ekonomiska motivationsuppfattningen.

## Lön och arbetsmotivation

När vi talar om arbetsmotivation syftar vi i allmänhet på *anställdas* arbete i samordnad, snävt målinriktad, instrumentell verksamhet. (Empiriska studier av arbetsmotivation avser nästan undantagslöst anställda.) Anställning innebär underkastelse i förhållande till målen och medlen för verksamheten. Detta yttrar sig bland annat i att den anställde accepterar en tilldelad roll i en administrerad och konstruerad social ordning. Jämfört med en tänkt, spontant framvuxen social ordning, innebär därför anställningen en uppoffring som måste ersättas särskilt för att anställningsförhållandet ska kunna bestå. Men samordnat, instrumentellt arbete kan naturligtvis förekomma även utan att de medverkande är anställda och erhåller lön. Anställning är emellertid ett villkor för förutsägbar social kontroll: ”However, all these peculiarities of Western capitalism have derived their significance in the last analysis only from their association with the capitalistic organization of labour”, som Max Weber uttryckte det 1903 i Talcot Parsons översättning. Med ”Capitalistic organization of labour” avsåg Weber anställning mot lön till skillnad från exempelvis slavarbete eller frivilliginsatser utan lön.

Arbete i fysiologisk mening – som energiutveckling – behöver emellertid inte ha instrumentell karaktär. Lek kan till exempel kräva mycket energiutveckling, men kallas i allmänhet inte arbete. Självändamålet försvinner dock i allmänhet för den som anställs och avlönas för att utföra aktiviteter som han eller hon tidigare betraktade som lek eller självuppoffrande hjälpsats.

Det går inte att betrakta lönen som en driftbetingad, motivationspsykologisk orsak av naturvetenskaplig karaktär till arbete. Däremot är den ett skäl, om än inte det enda, för människor att ta anställning och underordna sig tillvaron i en administrerad, instrumentell, i allmänhet snävt målinriktad, verksamhet. De allra flesta människor har något eller flera alternativ till arbete i denna mening att välja bland; undvika instrumentella aktiviteter, arbeta instrumentellt utan att ta anställning, val bland anställningsmöjligheter med beaktande av löne- och andra villkor.

Det förefaller dessutom uppenbart otillräckligt att föreställa sig arbetsmotivation som uttryck för en eller flera psykologiska drifter som tvingar fram nyttigt arbete i just anställning.

## En beteendevetares klassificering av teorier om arbetsmotivation

I sin avhandling från 1991, *Arbetsmotivation*, skriver Pierre Schou (s 19):

”Under 1970-talet skedde ett trendbrott i motivationsforskningen då fokus i hög grad förflyttades från teorier som förklarar motivation i termer av individuella skillnader, främst behovsteorier, till forskning som utgår från kognitiva teorier eller teorier om sociala samspel på arbetsplatsen. Trots att kritik riktats mot främst Maslows behovsteori och Herzbergs två-faktorteori ... citeras de fortfarande flitigt ... ”

I forskarvärlden har alltså drifts- och behovsteorierna inte ersatts av andra motivationsteorier, utan kompletterats med andra idéer. Ännu mera intressant, med tanke på företagets lönepolitik är emellertid det grepp som behovstänkandet har om praktikens män och kvinnor.

Schou gör en klassifikation av existerande motivationsteorier. Även om hans kriterier för att skilja de olika teorierna åt i viss mån är höljda i dunkel, så är hans uppdelningar ändå av intresse. Schou urskiljer tolv skilda typer av motivationsteori (hans referenser anges inom parentes):

1. Behovsteorier (Maslow 1954, Alderfer 1969, McClelland 1985 a & b)
2. Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg 1966)
3. Rättviseteorier (Mowdy 1987)
4. Kognitiva teorier (Kelly 1971, Anderson 1983, Rotter 1966, Lefcourt 1976, Deci 1971, 1975, 1980, Lepper & Greene 1978, Jordan 1986, Mitchell et al 1975, Anderson & Schneier 1978, Glogow 1986, Weiner 1979, 1984)
5. Förväntningsteori (Vroom 1964)
6. Förstärkningsteori (Skinner 1953, Bandura 1977)
7. Arbetets egenskaper (Hackman & Oldham 1975, 1980)
8. Målteorier (Tubbs 1986, Mento et al 1987, Locke & Latham 1984)
9. Återkoppling och kontrollteori (Ashford 1986, Ashford & Cummings 1983, Herold & Parsons 1985, Ilgen et al 1979, Fisher 1979, Chhokar & Wallin 1984, Ashford 1986, Bandura & Cervone 1983, Taylor et al 1984, Ashford & Cummings 1983, Lord & Hanges 1987, Hollenbeck & Bief 1988, Klein 1989)
10. Organisatorisk demografi (Pfeffer 1981, 1983)
11. Teorier om arbetsklimat och interaktionseffekter (Enderler & Magnusson 1976, Kozlowski & Farr 1988, Schneider 1987, Schneider & Reichers 1983)
12. Det psyko-sociala synsättet (Gardell 1976, 1986, Westlander 1977 a & b)

*Kommentar:* För det första ger ingen av de uppräknade teorierna plats för den väljande människan, möjligen med un-

dantag för den femte kategorin, förväntningsteori, som kunde ses som försök till syntes av ekonomisk, psykologisk och sociologisk motivationsteori. Schou skriver rörande förväntningsteorin (s 14): "... arbetsprestationer kan förklaras utifrån fyra viktiga variabler: motivationsstyrka, personlighet, kompetens samt rolluppfattning. Motivationsstyrkan bestäms här av de förväntningar som individen har på framtida resultat samt resultatets förväntade värde." Ekonomisk motivationsteori – att avsikter styrs av materiella incitament – är således inte representerad i Schous lista.

För det andra kan man invända emot de listade teorierna att de svårligen kan användas för att styra anställdas arbete mot produktivitet. Det som teorierna söker förklara är motivation i allmänhet, inte den arbetsmotivation som är av intresse i konkurrensutsatta företag. Hackman & Oldhams arbetsegenskapsteori kan tas som exempel. Arbetsmotivationen antas här förklarad av de fem faktorerna variation, helhet, betydelse, frihet samt återkoppling. Anta att man i en situation utan resursmässiga och andra begränsningar – för övrigt krav som inte något företag kan uppfylla – har nått så långt man kan komma i balansen mellan dessa fem faktorer. I det läget finns det fortfarande ett intresse av att *styra* motivationen emot produktivitetsmålet.

För det tredje lider flertalet av Schous motivationsteorier av den svagheten att innehålla flera eller många förklarande variabler. Eftersom det är svårt att avgöra vikten av dessa variablers inverkan på motivationen, har man i praktiken stora valproblem beträffande vad man ska satsa på för att därmed stimulera anställdas arbetsproduktivitet. Det är heller inte lätt att finna objektiva kriterier för val bland Schous uppräknade motivationsteorier för den som får i uppgift att konstruera system i syfte att stimulera arbetsproduktiviteten.

## Sammanfattning av beteendevetares motivationsuppfattningar

Syftet med denna utveckling har varit att ge svar på:

1. Vilken roll spelar lönen för den psykologiska, respektive sociologiska människan; Homo psychologicus och Homo sociologicus?
2. Vilken konkurrens har tanken om lönen som incitament för anställning och viljan att engagera sig i arbetet som anställningen erbjuder? Finns andra, lika effektiva anledningar för den anställdes arbete?

Svaret på den första frågan är att lönen plats i de beteendevetenskapliga föreställningsvärldarna är mycket undanskymd. Det företag som vill utforma sin egen incitamentlönepolitik har inte mycket direkt att hämta från dessa ställen.

Svaret på den andra frågan är att om kraven ställs att en administrerad motivationsfaktor ska vara socialt acceptabel, praktiskt administrerbar, kunna uppfattas som rättvis och fungera i en företagsmiljö (se ovan), så har lönen ingen konkurrens. I en anställning kan den inte tänkas bort. Motivation utanför anställning, inklusive arbetsmotivation, förklaras däremot inte av lön.

---

## Litteratur

- Alchian, A. A. (1972), *Economic forces at work*, Indianapolis: Liberty Press
- Alderfer, C. P. (1969), "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 14: 142–175
- Andersson, C. R. (1983), "Motivational performance deficits in interpersonal settings: the effects of attributional style", *Journal of Personality and Social Psychology*, nov: 1135–1147
- Andersson, C. R. & Sneider, C. E. (1978), "Locus of control, leader behavior and leader performance among management students", *Academy of Management Journal*, 21: 690–698
- Andersson, S. O. (1992), *Civilingenjörer med erfarenhet – kompetensutveckling från 25 till 65*, Stockholm: Civilingenjörsförbundet
- Anell, B. (1989), *Anställda ägare*, Stockholm: SNS Förlag
- & Persson, B. (1985), *Företagsledning i krissituationer – Munksjökongcernens omstrukturering och finansiella rekonstruktion*, Universitetet i Linköping. Forskningsstiftelsen Eco
- & Sandström, S. & Scheutz, C. (1990), *Ägandespridning till de anställda – en kunskapsöversikt*, Stockholm: SNS Förlag
- Ansbacher, H. L. & Ansbacher, R. R. (red 1956), *The individual psychology of Alfred Adler*, NY: Basic Books
- Apple (1989), *Benefits*, Apple Corporation
- Argyris, C. (1962), *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Homewood Ill: Irwin
- Ashford, S. J. (1986), "Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective", *Academy of Management Journal*, 29: 465–487
- & Cummings, L. L. (1983), "Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information", *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370–398
- Asplund, J. (red 1987), *Sociologiska teorier*, Stockholm: Almqvist & Wiksell
- Baker, G. P., Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1988), "Compensation and incentives: practice vs theory", *Journal of Finance*: 593–616

- Bandura, A. (1970), *Principles of behavior modification*, London: Holt International
- (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- & Cervone, D. (1983), "Self evaluation and self-efficiency mechanisms governing the motivational effects of goal systems", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 1017–1028
- Barnard, C. I. (1938, 1968), *The functions of the executive*, Camb Mass: HUP
- Barth, E. (1993), *Kvinnelönns mysterier*, Nordiska rådet 1993:16
- Becker, G. S. (1974), "A theory of marriage: part II", *JoPE* 82: 11–26
- (1974), *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, NY: Columbia University Press
- & Tomes, N. (1976), "Child endowments and the quantity and quality of children", *JoPE* 84, 4: 143–162
- Beckerman, W. (1974, 1975), *Leve tillväxten!*, Stockholm: Aldus
- Beckman, S. (1981), *Kärlek på tjänstetid*, Stockholm: Arbetslivscentrum
- Berle, A. A. jr (1954), *The twentieth century capitalist revolution*, Harcourt, Brace & World
- & Means, G. C. (1932), *The modern corporation and private property*, NY: MacMillan
- Blaug, M. (1962, 1980), *Economic theory in retrospect*, Cambridge: University Press
- Blumberg, P. (1968, 1971), *Företagsdemokrati i sociologisk belysning*, Stockholm: Rabén & Sjögren
- Boman, R. & Låftman, L (1993), *Redovisa företagsledarnas förmåner!*, Stockholm: SNS Förlag
- Borg, A. E. (1992), *Generell välfärdspolitik – bara magiska ord?*, Stockholm: City University Press
- Buchanan, J. M. (1969), "Is economics the science of choice?" i E. Stressler (red): *Roads to freedom*, London: Routhledge & Kegan Paul
- & Burton, J. & Wagner, R. E. (1978), *The consequences of mr Keynes*, London: IEA
- Calmfors, L. (1992), *Kan decentraliserad lönebildning fungera?*, uppsats till konferens 23/10 -92, Stockholm: SAF
- (1992), "Arbetsmarknadsorganisationerna och lönerna" i L. Calmfors (red): *Löner och sysselsättning*, Stockholm: SNS Förlag
- Chamberlin, E. H. (1993), *A theory of monopolistic competition*, Cambridge, Mass.
- Chhokar, J. S. & Wallin, J. A. (1984), "A field study of the effect of

- feedback frequency on performance", *Journal of Applied Psychology*, 69: 524–530
- Cipolla, C. M. (1976), *Before the industrial revolution*, London: Methuen
- Coase, R. (1937), "The nature of the firm", *Economica new series*, vol IV nos 13–16: 386–405
- Dahrendorf, R. (1959, 1971), *Homo sociologicus*, Uppsala: Argos
- Deci, E. L. (1971), "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Applied Psychology*, 18: 105–115
- (1975), *Intrinsic motivation*, NY: Plenum
- (1980), *The psychology of self-determination*, Lexington MA: Lexington Books
- Demsetz, H. (1982), *Economic, legal and political dimensions of competition*, Amsterdam, NY, Oxford
- Dobb, M. (1973), *Theories of value and distribution*, Cambridge: University Press
- Edgren, G., Faxén, K.-O. & Odhner, C.-E. (1968), *Lönebildning och samhällsekonomi*, Stockholm: SAF, LO, TCO
- Eliasson, G. (1982), *Arbetet – dess betydelse, dess innehåll, dess kvalitet och dess ersättning*, Stockholm: Almqvist & Wiksell
- (1991), *Produktivitetvinster och ekonomisk välfärd – hur ser sambanden ut?*, Stockholm: Almqvist & Wiksell
- Elvander, N. (1992), *Lokal löneemarknad*, Stockholm: SNS Förlag
- Endler, N. S. & Magnusson, D. (1976), *Interactional psychology and personality*, NY: Wiley
- Farrell, L. C. (1993), *Searching for the spirit of enterprise*, NY: Dutton
- Fisher, C. D. (1979), "Transmission of positive and negative feedback to subordinates; a laboratory investigation", *Journal of Applied Psychology*, 64: 533–540
- Fond, G., Hammarström, O., Samuelsson, H. och Sarlén, U. (1992), *Industritjänstemännen och produktiviteten*, Stockholm: SIF
- Fredholm, E. (1989), *Sin lön värd*, Göteborgs universitet
- Friedman, M. (1962, 1972), *Kapitalism och frihet*, Stockholm: Aldus
- Gardell, B. (1976), *Arbetsinnehåll och livskvalitet*, Stockholm: Prisma
- de Geer, H. (1992), *Mellan effektivitet och rättvisa: arbetsgivarna och lönen*, uppsats till konferens 23/10 -92, Stockholm: SAF
- Gellerman, S. W. (1963), *Motivation and productivity*, AMA
- Gibbon, E. (1776, 1946), *Romerska rikets nedgång och fall*, Stockholm: Forum

- Gilboy, E. W. (1972), "Demand as a factor in the industrial revolution" i S. Lieberman (red): *Europe and the industrial revolution*, Camb Mass: Schenkman
- Glete, J. (1987), *Ågande och industriell omvandling*, Stockholm: SNS Förlag
- Glogow, E. (1986), "Burnout and locus of control", *Public Personnel Management*
- Gouldner, A. W. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, Glencoe Ill
- Grant, M. (1976), *The fall of the Roman empire – a reappraisal*, Verona
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60: 159–170
- (1980), *Work redesign*, Reading MA: Addison-Wesley
- v. Hayek, F. A. (1960, 1976), *The constitution of liberty*, London: Routhledge & Kegan Paul
- Heikensten, L. (1984), *Studies in structural change and labour market adjustments*, Stockholm:
- Heiman, E. (1962), *History of economic doctrines*, London: Oxford University Press
- Henrekson, M. (1993), "Sysselsättningen och välfärdsstaten", *Ekonomisk Debatt* 5/93
- (1992), *Sveriges tillväxtproblem*, Stockholm: SNS Förlag
- Herold, F. H. & Parsons, C. K. (1985), "Assessing the feedback environment in work organizations: development of the Job Feedback Survey", *Journal of Applied Psychology*, 70: 290–305
- Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, NY: World Publishing
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), *The motivation to work*, NY: Wiley
- Hollenbeck, J. R. & Brief, A. P. (1988), "Self-regulation in the workplace: towards a unified approach to understanding worker attitudes and behaviors" i R. Schuler (red): *Readings in personnel and human resource management*, St Paul: West
- Holmberg, P. (1963, 1969), *Arbete och löner i Sverige*, Stockholm: Rabén & Sjögren
- Hörte, S.-Å. & Carlsson, P. (1993), *Produktivitetmätning, styrning och lönesättning av målstyrda grupper – en exempelsamling*, Stockholm: IMIT
- Ilgen, D. R., Fischer, C. D. & Taylor, M. S. (1979), "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, 64: 349–371

- Ivarsson, S. (1993), "Den nya arbetsmarknadspolitiken", *Svensk Tidskrift*, 3/93, Stockholm
- Johnsen, L. & Storm, O. (1984), *Att avlöna säljare*, Lund: Studentlitteratur
- Johnston, W. B. & Packer, A. H. (1987), *Workface 2000 – work and workers for the 21st century*, Hudson Institute
- Jonsson, L. & Siven, C.-H. (1985), "Löneutjämningsmekanismer", *Ekonomisk Debatt* 1/85
- Jordan, P. C. (1986), "Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: a field experiment", *Academy of Management Journal*, 29: 405–412
- de Jouvenel, B. (1951, 1990), *Omfördelningens etik. Att ta från rika – och fattiga*, Stockholm: Timbro
- Kazamaki, E. (1992), "Effektiva lönemodeller och svensk arbetsmarknad" i L. Calmfors (red): *Löner och sysselsättning*, Stockholm: SNS Förlag
- Kelley, H. H. (1971), *Attribution in social interaction*, Morriston NY: General Learning Press
- Keynes, J. M. (1936, 1976), *The general theory of employment, interest and money*, London: Macmillan
- Klein, H. J. (1989), "An integrated control theory model of work motivation", *Academy of Management Review*, 14: 150–172
- Kozlowski, S.W.J. (1988), "An integrative model of updating and performance", *Human Performance*, 1: 5–29
- Kuczynski, J. (1976), *Arbetarklassens uppkomst*, Stockholm: Aldus
- Landes, D. S. (1972), *The unbound Prometheus*, Cambridge: University Press
- Lawler, E. E. III (1990), *Strategic pay – aligning organizational strategies and pay systems*, San Fransisco: Jossey-Bass
- Lefcourt, H. M. (1976), *Locus of control: current trends in theory and research*, NY: Erlbaum
- Leibenstein, H. (1957), *Economic backwardness and economic growth*, NY: Wiley
- Leion, A. (red 1992), *Den nyttiga kompetensen*, Stockholm: Timbro
- Lepper, M. R. & Greene, D. (red 1978), *The hidden costs of reward: New perspectives on the psychology of human motivation*, NY: Erlbaum
- Lewin, K. (1942, 1948), "Time perspective and morale" i G. Weiss Lewin (red): *Resolving social conflict*, London: Souvernir Press
- Liberman, S. (red 1972), *Europe and the industrial revolution*, Camb Mass: Schenkman
- Lindbeck, A. (1992), "Insider/Outsiderteorin för sysselsättning och

- arbetslöshet" i L. Calmfors (red): *Löner och sysselsättning*, Stockholm: SNS Förlag
- LO (1990), *Lönepolitik för framtiden*, Stockholm: LO
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984), *Goal setting*, Englewood Cliffs NY: Prentice Hall
- Lord, R. G. & Hanges, P. J. (1987), "A control systems model of organizational motivation: theoretical development and applied implications", *Behavioral Science*, 32: 161–178
- Lucas, J. R. (1979), "Liberty, morality and justice" i R. L. Cunningham (red): *Liberty and the rule of law*, Texas A&M: University Press
- de Mandeville, B. (1724, 1966), *The fable of the bees or Private vices, public benefits*, Oxford: Oxford University Press
- March, J. & Simon, H. (1957, 1963), *Organizations*, NY: Wiley
- Maslow, A. H. (1954), *Motivation and personality*, NY: Harper
- McClelland, D. C. (1953), *The achievement motive*, NY: Appleton Century Crofts
- (1961), *The achievement society*, Princeton NY: Van Nostrand
- (1985), *Human motivation*, Glenview Ill: Scott, Foreman
- (1985), "How motives, skills, and values determine what people do", *American Psychologist*, 40: 812–825
- Mento, A. J., Steele, R. P. & Karren, R. J. (1987), "A meta-analytic study of the effects of goal-setting on task performance: 1966–1984", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39: 52–83
- Merton, R. K. (1936), "The unanticipated consequences of purposive social action", *American Sociological Review*, 894–904
- (1940), "Bureaucratic structure and personality", *Social Forces*, 560–568
- Meyerson, P.-M. (1991), *Den svenska modellens uppgång och fall*, Stockholm: SNS Förlag
- v. Mises, L. (1949, 1966), *Human action*, Chicago: Contemporary Books
- (1962, 1978), *Liberalism – a socioeconomic exposition*, Kansas City: Sheed Andrews & McMeel
- Mitchell, T. R. & Smyser, C. M. & Weed, S. E. (1975), "Locus of control: supervision and work satisfaction", *Academy of Management Journal*, 18: 623–631
- Mowday, R. T. (1987), "Equity theory predictions of behavior in organizations" i R. M. Steers & L. W. Porter (red): *Motivation and work behavior*, NY: McGraw-Hill
- Murray, C. (1984), *Loosing ground – American social policy 1950–*

- 1980, Basic Books
- Murray, E. J. (1964), *Motivation and emotion*, Englewood Cliffs NY: Prentice Hall
- North, D. C. & Thomas, R. P. (1973, 1993), *Västerlandets uppgång*, Stockholm: SNS Förlag
- Ollman, B. (1975), *Alienation. Marx's conception of man in capitalist society*, Cambridge: University Press
- Olson, M. (1965), *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*, Cambridge Mass
- Olsson, A. S. (1991), *Kompetens och kompetensutveckling i 122 svenska företag*, Stockholm: SIFO Samhälle
- Otala, L. (1993), *Lifelong learning of engineers in industry*, IACEE 2/93
- Persson, B. (1974), *Organisation för inläring*, Universitetet i Linköping
- (1982), *Filters – limits to technological choice*, Universitetet i Linköping. Forskningsstiftelsen Eco
- (1988, 1989, 1991), *Bolagschefers värde på Stockholmsbörsen*, Stockholm: Forskningsstiftelsen Eco
- Peters, R. S. (1969), *The concept of motivation*, London: Routledge & Kegan Paul
- Pfeffer, J. (1981), *Power in organizations*, Marshfield MA: Pitman Publishing
- (1983), "Organizational demography", i L. L. Cummings & B. M. Staw (red): *Research in organizational behavior*, vol 5, Greenwich Conn: JAI Press
- Regeringskansliet (1993), *Proposition 1992/93, bilaga 1*
- Rosenberg, N. & Birdzell, L. E. jr (1986, 1991), *Västvärldens väg till välstånd*, Stockholm: SNS Förlag
- Rotter, J. B. (1966), *Generalized expectancies for internal versus external control reinforcement*, Psychological Monographs, 80
- SAF (red 1991), *Den nya svenska modellen*, Stockholm: SAF
- Sarlén, U. (1991), *Lönen som drivkraft*, Stockholm: SIF
- Schachter, S. (1959), *The psychology of affiliation*, Stanford: University Press
- Schneider, B. (1987), "The people make the place", *Personal psychology*, 40: 437–453
- & Reichers, A. E. (1983), "On the etiology of climates", *Personnel Psychology*, 36: 19–36
- Schou, P. (1991), *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer*, Stockholm: IMIT
- Schumpeter, J. A. (1943, 1976), *Capitalism, socialism and demo-*

- cracy, London: George Allen & Unwin
- Selznick, P. (1949), *TVA and the grass roots*, Berkley
- Shackle, G. L. S. (1969), *Decision, order and time in human affairs*, Cambridge: University Press
- Shand, A. (1984, 1988), *Det kapitalistiska alternativet*, Stockholm: Timbro
- Simon, H. (1947), *Administrative behavior*, NY
- Siven, C.-H. (1992), "Löneflexibilitet och produktivitet", Uppsats till konferens 23/10 -92. Stockholm: SAF
- Sjölund, M. (1989), *Statens lönepolitik 1966–1988*, Stockholm: Allmänna Förlaget
- Skinner, B. F. (1953), *Science & human behavior*, NY: The Free Press/MacMillan
- Smith, A. (1776, 1937), *An inquiry into the nature and causes of the wealthy of nations*, NY: Modern Library
- SOU (1991:82, expertrapport 4), *Arbetskraft, arbetsmarknad och produktivitet*
- SOU (1992:102), *Ramanslagsutredningen*
- SOU (1993:7), *Löneskillnadsutredningen*
- Sowell, T. (1991, 1989), *Vägen ut ur slummen*, Stockholm: Timbro
- Ståhl, I. (1987), "Den nya nationalekonomin", *Fri ekonomi*
- (1993), "Den reglerade arbetsmarknaden" (bilaga 23 till *Lindbeckkommissionens betänkande*), Stockholm: Timbro
- Söderling, L. (1992), *Styrketårar – alkoholismens ansikten*, Stockholm: Larsson
- Söderström, L. (1988), *Inkomstfördelning och fördelningspolitik*, Stockholm: SNS
- Taylor, M. S., Fischer, C. D. & Ilgen, D. R. (1984), "Individual reactions to performance feedback in organizations: a control theory perspective", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2: 81–124
- Tubbs, M. E. (1986), "Goal-setting: a meta analytic examination of the empirical evidence", *Journal of Applied Psychology*, 71: 474–483
- Weber, M. (1904–5, 1976), *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, London: George Allen & Unwin
- (1947, 1964), *The theory of social and economic organization* (Talcott Parsons redigerad), NY: Free Press
- Weiner, B. (1984), "Principles for a theory of student motivation and their application within an attributional framework", i R. Ames & C. Ames (red): *Research on motivation in education, vol 1: Student motivation*, NY: Academic Press

- Westlander, G. (1977), "Arbete och livssituation i ett psykosocialt perspektiv", i *Nu då sedan*, Stockholm: PA-rådet
- (1977), *En belysning av begreppet psykosociala faktorer i arbetsmiljön*, Stockholm: PA-rådet
- White, R. W. (1959), "Motivation reconsidered: the concept of competence", *Psychological Review*, vol 66 no 5
- Whyte, W. F. (1955), *Money and motivation*, NY: Harper & Row
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies*, NY: Free Press
- & Ouchi, W. G. (1981), "The markets and hierarchies and visible hand perspectives", i A. H. Van de Ven & W. E. Joyce (red): *Perspectives on organization design and behavior*, NY: Wiley
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, NY: Wiley
- Zaleznik, A. & Christensen, C. R. & Roethlisberger, F. (1958), *The motivation, productivity and satisfaction of workers*, Camb Mass: HBS
- Östman, L. (1987), *Lönepolitik – företagets och chefens styrinstrument*, Stockholm: SAF

---

# Sakregister

- Acceptans, social 52
- Ackord 58, 120
- Adverse selection 53, 104
- Allokering, effektiv 87
- Almegamodellen 159ff
- Anställda 37, 264
- Anställning 10, 22, 34ff
  - alternativ till 111
  - utbud av 102
  - utbyte av 15, 34f, 138, 264
- Anställningsinstitution 34, 249
- Anställningslöshet 101, 243
- Arbete 10, 22, 24f, 37f, 48, 264
  - alternativ till 23
  - produktivt 48
  - samordnat, instrumentellt 264
  - skäl för 24f
  - slav- 264
- Arbetsinsats 19, 50
- Arbetskraft 16, 90f, 188, 200
- Arbetslös 99, 199
- Arbetslöshet 79, 91, 95, 101, 197ff, 241
  - bestående ofrivillig 89f
  - brist-på-offentlig-expansions- 204
  - friktions- 95, 206
  - företagsekonomisk 204, 212
  - inflexibilitets- 203
  - insikts- 204
  - institutionell 202, 212
  - keynesiansk 198, 247
  - klassisk 99, 198, 234
  - knodd- 205
  - kompetens- 202
  - lagstiftnings- 206
  - kvarstående 95
  - onödig 190
  - registrerad 242
  - skatte- 247
  - statistik- 205
  - stigmatiserings- 206
  - strukturell 207
  - verklig 243
  - weberiansk 202
- Arbetslöshetsdiagnos 209
- Arbetslöshetsteori, klassisk 84
- Arbetsmarknad 202, 212
- Arbetsmarknadspolitik, aktiv 94, 96
- Arbetsproduktivitet 50, 55, 92
- Arbetsuppgifter, fördelning av 207f
- Arbetsvärderingssystem 46, 71, 136
- Avgångsvederlag 172
- Avreglering 238
- Avtalssamverkan 180
  
- Befattningsbeskrivning 71
- Befattningssymbol 43
- Befattningssystem, hierarkiskt 54
- Befordran 44
- Behov 256
  - tillfredsställelse av 258ff
- Behovshierarki 262
- Belöningar 49, 51f, 59, 61

- Beslut
- att medverka 27, 55, 90
  - att producera 27, 55, 58, 90
  - i företag 55
- Beslutsprocessen, deltagande i 55f
- Besträffningar 51f
- Betalningsmedel, acceptabla 39f
- Brytpunkt 245
- Chef, lönesättande 122
- Daglönare 53
- Decentralisering 248
- Dellert, Oscar AB 130f
- Diskriminering
- arbetsgivarens möjlighet till 104
- Drift 39, 256
- Drivkraft, psykologisk 253
- Dubbelbetalning 172
- Dumping, social 189
- Effektivitet på arbetsplatsen 90
- Effektivitetslöneteorin 88
- Efterfrågan, låg inhemsk 246f
- Egenföretagande 203
- Egenintresse 63, 179
- Ekonomisk teori, varianter av 77ff, 93
- företagskooperativa skolan 78
  - keynesiansk doktrin 82
  - klassisk 77
  - kontraktsteori och rätts-ekonomi 77
  - makroteori 77
  - monetarism och rationella förväntningar 77
  - nya finansiella ekonomin 77
- nyinstitutionalismen 78
  - nyklassisk 77
  - nyösterrikarna 77
  - public choice 77, 178
- Ekonomism 30
- Emigration 243
- Ersättningar 49
- Eventualförpliktelser 172
- Existensminimum 245
- Externa effekter 79
- Extra arbetsinsatser 50
- Extrainsatser 37, 153
- Facklig inblandning 179
- Faktorer, lönebestämmande 43ff
- Fermenta 127f
- Flerkunskap 172
- Formkrav 136f
- Framgång 61
- Friedman-Jacobs Company 128ff
- Frivilliginsatser 264
- Följsamhet 85
- lönemässig 233
  - på den offentliga sidan 86, 237
- Förbättring
- för individen 49, 67
  - lönemässig 74, 90, 99
- Fördel 40ff, 230
- ”fallskärm” 230
  - lönemässig 224
  - office opulence 230
- Fördelningsnormer 64
- Företagsdemokrati 5
- Företagskooperativa skolan 78
- Företagskultur, resultatintriktad 142, 165
- Förkovran 19, 48, 50, 61
- Förmåner 40ff
- Försörjningsalternativ 244

- Förväntningar 21, 50  
– långsiktiga 116  
– om förbättring 50  
– produktiva 116  
– teori om 267
- Förändringsprocess 134
- Gratispassagerare 73
- Gränsnytta, avtagande 29
- Hemhjälp 223ff
- Ho Hap Construction Company 131ff
- Homo oeconomicus 28
- Homo sociologicus 30
- Höginkomsttagare 244
- Icke-ackommodationspolitik 98
- Incitament 7, 23f, 45, 94, 98  
– administrerade 26, 45, 58  
– affärsmässiga 28  
– att förkovra sig 59f  
– för de offentliga aktörerna 81  
– gemensamma 165  
– gruppdestinerade 73  
– individdestinerade 73  
– individuella 7, 147  
– kollektiva 147  
– löne- 158  
– penning- 261
- Incitamentinnehåll 49
- Incitamentlön 9, 19, 109ff
- Incitamentlönelogik 116
- Incitamentlönepolitik 72  
– personrelaterad 72, 134  
– skriftlig 112f
- Infantilisering 108
- Inflation 79, 95
- Inkomstens avtagande gränsnytta 29
- Insatslön 62, 72, 117, 143f, 147ff, 164
- Insider/outsiderteorin 91
- Insiderränta 92
- Instinkt 256
- Intresseorganisationer 80f
- Investering 35f
- Jämställdhet 221, 223
- Jämviktslön 92
- Karriärmöjligheter, interna 71
- Kartellagstiftning 97
- Keynesiansk doktrin 82
- Kommandoekonomi 238
- Kompetens 9, 138, 145  
– allmän 60  
– erodering av 140  
– företagsspecifik 60, 100f, 111  
– irrelevant 144  
– mätning av 153  
– nyttig ingångs- 145  
– nyttig, oanvänd 144  
– obsolet 140  
– omedelbart nyttig 144  
– särpräglad 165  
– tvärfunktionell 111  
– uppbyggnad av 35  
– utveckling av 61  
– värdering av 153
- Kompetenslön 62, 72, 110, 117, 133, 143ff, 164  
– individuell 144
- Komplettag 135
- Konkurrensförsteg 165
- Konkurrensmedel 9
- Konkurrensneutralitet mellan könen 224
- Konkurrensuppfattning 9
- Konkurrensutsatt sektor 236
- Konspiration, manlig 220

- Konsumtionens fördelning 8
- Kontraktsförhållande 35
- Kontraktskostnader 35
- Kontraktslön 117, 145, 164, 173
- Kontraktsteori och rätts-ekonomi 77
- Kontroll
- av gratispassagerare 73
  - social 264
- ”Kvinnoavdrag” 219
- Kvinnodiskriminering 219, 225f
- relevant 226
  - äkta 226
- Kvinnokultur 219
- Kvinnolöner 217ff
- Kvinnolönetariff 219
- Könskvotering 217
- Könsroll 222
- Livsinställning, materialistisk 255
- Livskvalitet 255
- Lön 10, 22, 30f, 38ff, 133, 138f, 156ff
- administrativa personalens 169f
  - centraliserad 19
  - chefernas 170f
  - differentierad 238
  - effektiv 88
  - felaktig 118ff
  - förbättrings- 149, 172
  - företagsbestämd 10
  - incitament 9, 19, 109ff
  - individuell 144, 238
  - insats- 62, 72, 117, 143f, 147ff, 164
  - jämvikts- 92
  - kompetens- 62, 72, 110, 117, 133, 143ff, 164
  - konkurrenskraftig 238
  - kontrakts- 117, 145, 164, 173
  - kostnadsaspekter 75
  - kvinno- 217ff
  - ledningens 171f, 227ff
  - lika för likartat arbete 96
  - lika för lika befattning 136
  - lojalitets- 152
  - marknads- 60
  - marknadsklarande 64, 88, 91f, 102
  - monteringspersonalens 168f
  - målfyllnads- 150f
  - offentliganställdas 233
  - omfördelnings- 19
  - personrelaterad 44
  - privilegie- 19
  - produktiv 16, 48, 72, 194
  - produktivetsbefrämjande 121ff
  - på överlevnadsnivå 101
  - real- 84, 100, 106f, 184
  - relativ- 17, 90
  - reservations- 92
  - resultatandels- 148f
  - rättighets- 51
  - slentrian- 19, 109, 182
  - socialt acceptabel 64
  - som betalning 30, 38ff
  - som incitament 38, 94, 98f
  - styckepris- 151f
  - tid- 152
  - till person 136
  - total- 44
  - turnerings- 150
  - tävlings- 149
  - utgående 117
  - utvecklingspersonalens 166ff
- Löneanalys 134
- Löneansvar 196

- Lönebestämmande faktorer 43f
- Lönebetalning 156
  - ej i pengar 139
  - uppskov med 159
- Lönebildning 8, 22, 177ff, 184f, 193
  - centralistisk 8, 68
  - decentraliserad 84, 179
  - företagsförlagd 8, 83, 183, 192
  - lokal 185f
  - modell för 177
- Lönecentralisering 181
- Lönedifferentiering 138
- Lönejämförelser 71, 143, 154f
  - interna 71
- Lönekineseri 173
- Lönekonkurrens 86
- Lönekostnadsutveckling, aggregerad 75
- Lönemix 40
- Lönenivå 194
- Lönepedagogik 203
- Lönepolicy, befattningsrelaterad 45
  - merit- 46
  - positions- 46
- Lönepolitik 8, 15ff, 21f, 52, 248
  - befattningsrelaterad 52
  - central 108, 110
  - centralistisk 17, 82f, 84ff, 108f
  - dålig 15
  - personrelaterad 52
  - samordnad 82f
  - solidarisk 21, 68, 96f
  - statlig 234
- Lönerevision 158
- Lönerutiner 117
- Lönerörlighet 140
- Löneskatt 241
- Löneskillnader 62, 67f
  - pay for performance 231
  - socialt acceptabla 67f
- Lönespannet i företaget 62, 231
- Lönespridning 63
- Lönestegringskatt 95
- Lönestrategi 44
- Lönestruktur 227
  - produktiv 194
- Lönesystem 8, 115, 117ff, 164
- Lönesättning 8, 173, 182
  - individuell 180
  - subjektiv 181
- Löneutfall 139
- Löneutjämning 68, 97, 217
  - interindividuell 68
  - intraindividuell 68
- Löneutrymme 181, 184ff
  - företagets 106
  - konkurrens om 233
  - samhällsekonomiskt 9, 106
  - statligt 236
  - tillgängligt 85f
- Löneutveckling, framtida 21
- Löntagarfonder 57
- Lösdriverilagen 105
- Makroteori 77
- Management by objectives 150f
- ”Manstillägg” 222
- Marknaden som informations-system 82
- Marknadsanknytning 239
- Marknadsmisslyckanden 79, 87
- Maskning 31
- Medarbetaravtal 180
- Medarbetare 111
- Medarbetarskap, tvärfunktionella 55

- Medinflytande 55, 262  
 Medtävlare 36  
 Medägande 55  
 Miljö, institutionell 82  
 Modellinläring 72  
 Monetarism 77  
 Motiv 24, 61  
   – för låga löneökningar 85  
   – marknadslönemässiga 61  
 Motivation 26f  
   – arbets- 265ff  
   – ekonomisk 255  
   – faktorer för 262  
   – psykologisk 255  
 Motivationsforskning 26f  
   – beteendevetenskaplig 26  
 Motivationspotential 22  
 Motivationsproblem 49f  
 Motivationsteori, ekonomisk 32  
 Mångfärdighet 172  
 Mättnadsprocesser 28  
  
 Nya finansiella ekonomin 77  
 Nyinstitutionalismen 78  
 Nyösterrikarna 77  
  
 Omfördelning 95f  
 Omsorgsfunktioner 223  
 Omsättningskostnader för företaget 90, 92  
 Organisation 97  
   – effektiv ekonomisk 8  
   – rationell 34  
   – som uttryck för marknadsmisslyckanden 87  
  
 Participation 52ff  
 Partsförhandlingar, teori för 84  
 Paternalism 108  
 Perstorp 126  
  
 Plastoc 124f  
 Plussummespel, ekonomiskt 52  
 Politisering, företagens 56  
 Positionssymbol 172  
 Prestation 37  
 Prusbildning  
   – på arbetsmarknaden 87, 188  
   – rättvisande 87  
 Problemuppfattning 93  
   – företagsekonomisk 184  
   – nationalekonomisk 193  
 Procedurfrågor 137f  
 Produktivitetsskillnader 136  
 Protektionism 191  
 Public choice 77, 178  
  
 Rambudgetering 236  
 Rationalitet, begränsad 82  
 Rationella förväntningar 77  
 Reallön 106  
   – alltför hög 84, 100, 107, 184  
 Rehnbergöverenskommelsen 177  
 Relativlön 17, 90  
 Resultat 37  
 Rättvisa 63ff, 72  
   – argument för 69f  
   – dynamisk 66f  
   – kompromiss avseende 66  
   – lönemässig 65  
   – nyanserad 65  
   – positiv känsla av 67  
 Rättvisesortiment 64  
  
 Samhälleligt önskvärda handlingar 8  
 Samhällsekonomisk ram 85  
 Samordning  
   – central mellan parterna 95

- genom ”halvdecentralisering” 87
- Satisfiering 82
- Scanlonplanen 149
- Självbestämmande 55, 262
- Självexploatering 235
- Skattekil 242f
- Skatter 51
- Skatterabatt 212
- Skattetryck i Sverige 243, 245
- Skråväsende 78
- Social acceptans 52
- Socialpsykologisk balans 52
- Sparbenägenhet 242
- Staten
  - centrala ingrepp 105
  - dess roll i ekonomin 78
  - efterfrågepolitik 93
  - inkomstpolitik 95, 97
  - penning- och finanspolitik 79, 94, 96
- Svenska Handelsbanken 126
- Svenska modellen 21, 68, 94, 96f
- Sysselsättning 94, 201
- Särprägel 49, 69, 71
- Särskildhet 67, 69
  
- Telia 123f
- Tillgänglighet 19, 48, 50, 52f
- Tillväxt, ekonomisk 7, 175
- Tjänstemarknad 246
- Transaktionskostnader 35
- Trygghetsinkomst 101, 117
- Tävlan 73
  
- Underkonsumtionsteori 95
- Undersysselsättning 79, 103, 199
- Undersysselsättningsteori, keynesiansk 84
- Universitetsinstitution 125
- Uppoffring 37, 50
  
- Val, förnuftiga 253
- Vinstandelssystem 95
- Vinstmaximering 82
- Volvo 127
- Välfärd 96
  - dynamisk 11
- Välfärdsmaximering, social 28
- Välfärdsteori
  - ekonomisk 109
  - statisk 68
- Värderingar
  - förskjutningar i 255
  - försörjnings- 255
  - levnadsstandard- 255
  
- Återföring 31
- Återhållsamhet 85
  
- Äganderätt 8, 81
- Ägarandelar 42f, 57
  - innehav av 57
  - som betalning 57
- Ägarincitament 155
  
- Överhettning 95
- Överkvalifikation 144f

---

# Personregister

- Ahlin, Stig 195  
Albinsson-Bruhner, Göran 205, 232  
Andersson, Dan 198, 200  
Andersson, Sten O. 195  
Andhé, Stefan 205  
Attali, Jacques 230
- Barth, Erling 219  
Bel Habib, Hedi 222  
Bergström, P-O 181  
Bäckström, Anders 201  
Börjeson, Hans Erik 186
- Calmfors, Lars 184  
Carlsson, Bo E. 183  
Cederschiöld, Charlotte 222, 224  
Collin, Sören 131
- Duker, Jan-Peter 184
- Ekegren, Bo 187f, 244  
Eklund, Klas 194, 197, 209  
Engellau, Filip 220  
Ersman, Håkan 162
- Frick, Karl 204
- Hellman, L. 98  
Herin, Jan 183, 198  
Hjälte, Hans 241  
Hörnell, Erik 234
- Isaksson, Anders 243
- Jakobsson, Ulf 245  
Johansson, Mats 205
- Kuyllenstierna, Kerstin 220
- Larsson, Gerhard 205  
Laurin, Ulf 196  
Lindeberg, Tuve 235  
Linder, Anders P.J. 234  
Lundgren, Håkan 195
- Magnusson, Sven 195  
Malm, Stig 187, 195
- Nicolin, Curt 183  
Nilsson, Leif Åke 181
- Ohlsson, Rolf 207
- Pålsson, Ann-Marie 217, 222
- Rehnbergkommissionen 192  
Rune, Anders 178
- Sandberg, Nils-Eric 206  
Schager, Nils Henrik 235  
Schein, Harry 201  
Stad, Rolf 220  
Ståhl, Ingemar 188, 202, 245  
Svanholm, Bert-Olof 180, 182  
Svegfors, Mats 187, 205, 234  
Söderström, Hans Tson 246
- Thomasson, Åke 178  
Trogen, Göran 195

*Personregister*

---

Tunhammar, Göran 183, 203

Wennberg, Lena 217

Wennerholm, Elisabeth 222f

Westholm, Carl-Johan 241

Wetterberg, Gunnar 204

Wistrand, Birgitta 217

Wästberg, Olle 234

Öberg, Tommy 177









# INCITAMENTLÖNER

Varför har inte fler svenska företag egna lönestrategier? Varför anstränger man sig inte att göra lönerna produktiva? Tror svenska företagsledare att partsföreträdare på central nivå och förbunds nivå kommer att decentralisera lönebildningen åt dem? Varför finner sig företagens anställda i att lönen är frikopplad från arbetsinsatsen?

Syftet med INCITAMENTLÖNER är att för det enskilda företaget peka ut en lönepolitisk väg som befordrar arbetsproduktiviteten och det ömsesidiga utbytet av anställningen. I boken behandlas tre aspekter på lön: produktivitet, fördelning och motivation.

INCITAMENTLÖNER vänder sig till alla som är engagerade i lönefrågor inom företagen och i organisationsvärlden. Boken fyller också ett tomrum i undervisningen i företagsekonomi, nationalekonomi och personaladministration.



*Bo Persson*, docent i företagsekonomi, är verksam som forskare och konsult. Han har publicerat ett flertal skrifter som rör företagsförändring.