

Memo I:

Arbetslinjen

En dag på senvintern 1983 deltog jag i ett möte med Olof Palme på Bonnierska villan på Djurgården. När mötet var över bad Olof Palme och arbetsmarknadsminister Anna-Greta Leijon mig att stanna kvar för att diskutera en viktig fråga. Olof Palme hade några månader tidigare efter ett framgångsrikt val i september 1982 återkommit som statsminister. Arbetslösheten var hög och statsfinanserna gick med rekordstora underskott. Vid tillträdet hade regeringen genomfört en »superdevalvering« av den svenska kronan på 16 procent och därmed återskapat en del av den konkurrenskraft som gått förlorad under de föregående åren. Finanspolitiken skulle de närmaste åren ägnas åt att få ned underskottet i statsfinanserna. Kampen mot arbetslösheten, som hårt drabbade ungdomarna, var regeringens viktigaste fråga. Därför behövdes det riktade insatser för att komplettera valuta- och penningpolitiken i form av en mera aktiv arbetsmarknadspolitik.

Arbetsmarknadsverket, bestående av AMS, länsarbetsnämnder, arbetsförmedlingar och arbetsmarknadsinstitut, hade en central roll i verkställigheten av regeringens politik. Bertil Rehnberg, som i tio år hade varit generaldirektör för AMS skulle den 1 juli detta år gå i pension. Det var nu dags för regeringen att utse en efterträdare.

Olof Palme och Anna-Greta Leijon var överens om att erbjuda mig uppdraget. De hänvisade till mina erfarenheter från tiden som utredningschef på Metall och som statssekreterare i arbetsmarknadsdepartementet under 1970-talet som skäl för att vilja ha mig som chef för Arbetsmarknadsstyrelsen. Jag hade under den tiden samarbetat både med Olof Palme som statsminister och med

Anna-Greta Leijon som biträdande arbetsmarknadsminister. Vi kände varandra väl.

Olof Palme angav två uppgifter. Den ena vara att medverka till den förnyelse av arbetsmarknadspolitiken som var nödvändig för att klara omställningen av Sveriges ekonomi och samtidigt pressa ned den då höga arbetslösheten. Den andra var att medverka i den förnyelse av den offentliga sektorn som regeringen hade bestämt sig för att genomföra. Olof Palme ville att Arbetsmarknadsverket skulle ligga i främsta linjen i denna förnyelseprocess.

Det var ett smickrande erbjudande, men ett erbjudande som inte passade in i mina planer på att ägna mig åt journalistik och att få mer tid med familjen. Det tog några veckor av funderingar fram och tillbaka innan jag slutligen accepterade det gamla uttrycket att »när regeringen kallar ställer man upp«.

När regeringens beslut meddelades, ringde journalister och ville göra intervjuer, men jag tackade nej och hänvisade till att jag ville sätta mig in i verksamheten innan jag gjorde några offentliga uttalanden. Som GD för AMS skulle jag fungera både som ordförande i en styrelse med representanter för arbetstagare och arbetsgivare och andra intressegrupper och som den högste verkställande tjänstemannen. Jag ville spara mina kommentarer till mitt första möte med styrelsen för att där lämna en programförklaring. Mötet skulle äga rum i slutet av augusti, vilket skulle ge mig några månader att träffa verksledning, medarbetare, partsrepresentanter och personalföreträdare och få en snabbkurs om hur organisationen och den aktuella arbetsmarknadspolitiken fungerade.

Denna snabbkurs innehöll många viktiga lärdomar. En var att arbetsmarknadspolitiken – och AMS som verkställare av denna politik – var föremål för skarp politisk kritik i riksdagen, framför allt från moderaterna. AMS framställdes ömsom som en koloss på lerfötter, en ineffektiv byråkrati, ömsom som en »jätten Gluff-Gluff«, som effektivt slukade allt som kom i hans väg. Kritikerna

bortsåg då från att det inte var AMS som hade bestämt sig för att ha hand om flyktingmottagningen och bedriva beredskapsarbeten i egen regi för socialt handikappade eller bedriva kulturarbetsförmedling eller göra andra insatser. Det var beslut som var fattade av regering och riksdag, där de borgerliga partierna under de senaste sex åren haft en egen majoritet och haft makt att genomföra förändringar. Men det hade stannat vid att tillsätta en utredning med Ingemar Mundebo som ordförande, som skulle göra en översyn av hela arbetsmarknadsverket i syfte att begränsa dess verksamhet. Efter regeringsskiftet fick utredningen nya direktiv och Ingemar Mundebo byttes ut mot riksdagsdirektören Gunnar Grenfors.

En annan lärdom var att det också internt i verket fanns en kritik mot hur organisationen fungerade. Det fanns en frustration över en växande arbetsbörda som en följd av den höga arbetslösheten och brist på resurser för att kunna hjälpa alla som behövde arbetsförmedlingens service – och ett regelverk som gjorde arbetet tungt. Det var dessa lärdomar som jag tog fasta på när jag gjorde upp min »göra-lista« för de kommande årens arbete.

*

Jag hade förankrat mina slutsatser bland mina närmaste medarbetare i verksledning, framför allt hos överdirektören Gunnar Andersson, planeringschefen Axel Spendrup och avdelningschefen Per Silenstam. Med Anna-Greta Leijon hade jag under en segeltur i Stockholms skärgård haft tillfälle att redovisa mina lärdomar från inskolningen och min »göra-lista«. Vi var över överens om tagen.

Jag kände mig väl förberedd när jag tog plats för att leda mitt första möte med det som kallades Arbetsmarknadsstyrelsen »in pleno«, det vill säga den egentliga styrelsen bestående av sex representanter för LO, TCO och SACO, fyra för arbetsgivarna, en för landsbygdens folk och en för kvinnorna – ja, så var traditionen

på den tiden. Efter att ha öppnat mötet och hälsat ledamöterna välkomna förklarade jag att jag ville föredra en programförklaring för information och kommentarer.

Den innehöll fem prioriteringar: åter till arbetslinjen, ett effektivare samarbete med näringslivet, arbetsförmedlingarna ska bli mer av serviceorganisation till arbetssökande och företag, fortsatt decentralisering och delegering samt fördjupad samverkan mellan staten, arbetsgivarna och de fackliga organisationerna.

Jag hade väntat mig att få kommentarer och en diskussion till denna programförklaring. Men ingen av ledamöterna begärde ordet och jag måste – efter den tystnad som uppstod – gå vidare till de övriga dagordningspunkterna utan att ha fått någon vägledande diskussion. Jag kände mig genuint osäker – hade jag slagit in öppna dörrar eller hade jag gett mig ut på minerat område?

Det dröjde till dess vi hade kommit längre ner i dagordningen innan jag fick de första kommentarerna. Stellan Artin, den främste representanten för arbetsgivarna, välkomnade mitt uttalande om en mer serviceorienterad arbetsförmedling. »Det är vad företagen länge har efterfrågat«, sa han. De fackliga representanterna talade med instämmande om förslag till nya insatser mot arbetslösheten, ett stöd för det jag sammanfattade i uttrycket »arbetslinjen«.

Nästa dag kommenterade Dagens Nyheter min programförklaring i positiva ordalag, men ifrågasatte vilka möjligheter jag skulle ha att genomföra mitt program: »Arbetsmarknadsverket är en trögrörlig organisation och det råder inte heller någon självklarhet att regeringen delar AMS-chefens syn på uppläggningsen av arbetsmarknadspolitiken«. I andra kommentarer tog man fasta på det jag sa om att »hävda arbetslinjen« och beskrev detta som något nytt.

Arbetslinjen var emellertid allt annat än en nyhet inom arbetsmarknadspolitiken. För mig var betoningen av »arbetslinjen« i första hand en fråga om att föra stafettpinnen vidare från mina företrädare. Bertil Rehnberg hade i en avskedsintervju i LO-

tidningen lyft fram detta begrepp som en markering av vad den aktiva arbetsmarknadspolitiken innebär: arbete i första hand, kontantstöd som en sista utväg (»last resort«, brukade Rehnberg säga). Det var ett budskap som hans företrädare Bertil Olsson, GD mellan 1957 och 1972, hade upprepat många gånger – med tillägget att »arbetsmarknaden är varje morgon ny« och att det därför handlade om att ständigt förnya uppsättningen av åtgärder för att kunna möta förändringar på arbetsmarknaden.

Ville man finna ännu fler bevis för att »arbetslinjen« tillhörde arbetsmarknadsverkets tradition, så kunde man studera statistikblanketterna från 1930-talets arbetsförmedlingar, som innehöll två kolumner: kontantstöd och arbetslinje. Den senare angav hur många som var anvisade ett beredskapsarbete i väntan på att efterfrågan från den ordinarie arbetsmarknaden skulle ta fart. Den tidens arbetsmarknadspolitik handlade framför allt om att skapa tillfälliga arbeten, beredskapsarbeten, för att under dåliga tider ge alternativ till kontantstöd för arbetare inom industrin, byggnadsverksamheten eller skogsnäringen.

Sedan dess hade politiken vidareutvecklats, både teoretiskt och praktiskt. Den hade fått till uppgift att bidra till att förverkliga tre politiska mål: full sysselsättning, rättvisa löner och låg inflation. Den teoretiska grunden för arbetsmarknadspolitikens roll både för lönepolitiken och den ekonomiska politiken hade utformats av LO-ekonomerna Gösta Rehn och Rudolf Meidner i slutet av 1940-talet och i början av 1950-talet, i ljuset av efterkrigstidens överhettade arbetsmarknad och stigande priser.

De hävdade att ansvaret för den ekonomiska politiken ligger hos regeringen och att det är regeringen som måste skapa förutsättningarna för löneförhandlingarna, inte tvärtom. Deras analys startade i den fackliga lönepolitiken och strävan efter rättvisa löner, en solidarisk lönepolitik. En sådan politik, som skulle bidra till att ge större löneyft till de lägst avlönade, skulle med nödvändighet bidra till att slå ut de minst produktiva arbetena. För

att förhindra bestående arbetslöshet måste de som förlorade sina jobb få möjlighet att komma över i nya, bättre betalade arbeten. För det behövdes en aktiv arbetsmarknadspolitik med en effektiv arbetsförmedling, utbildning för att ge yrkeskunskap för de nya jobben, stimulans till att flytta från arbetslöshet på en ort till arbete på en annan. På så sätt skulle arbetsmarknadspolitikerna stödja såväl rättvis fördelning, den solidariska lönepolitiken, som en strukturomvandling som gjorde näringslivets mer konkurrenskraftigt. Arbetsmarknadspolitikerna hade dessutom till uppgift att bidra till att hålla ner inflation och kostnadsökningar. Det skulle ske genom att de generellt verkande ekonomisk-politiska åtgärderna, finanspolitiken och penningpolitiken, kompletterades med selektiva åtgärder till förmån för individer och orter som drabbades av arbetslöshet. Gösta Rehn brukade beskriva detta som att »duscha på arbetslöshetsöarna«.

En fråga som diskuterades i skiftet mellan 1940- och 1950-talet var »överörligheten« på arbetsmarknaden. Bland arbetsgivarna fanns ett missnöje över att skickliga yrkesarbetare tog bättre betalda jobb på annat håll. För min egen del har jag från den tiden ett tydligt minne av hur diskussionen fördes. På postkontoret i min småländska hemort fanns länge en affisch med budskapet »Bli inte en Hopp-Jerka«. Avsändaren av budskapet var Ekonomisk Information, ett samarbetsorgan mellan Svenska Arbetsgivareföreningen, SAF, och de fackliga huvudorganisationerna. Detta budskap måste ha gjort intryck på mig eftersom jag fortfarande, många årtionden senare, har bilden och budskapet i tydligt minne. Men denna officiella föreställning om stor och inflationsdrivande rörlighet på arbetsmarknaden var illa underbyggd, till och med vilseledande. Det visade Rudolf Meidner som studerade rörligheten inom Metallindustriarbetareförbundets område och som i sin doktorsavhandling visade på motsatsen. Slutsatsen var att det behövdes ökad rörlighet, inte minskad, för att klara den nödvändiga strukturomvandlingen i näringslivet.

LO-kongressen 1951 anslöt sig till Rehn och Meidners förslag om en ny aktiv arbetsmarknadspolitik genom att ställa sig bakom rapporten *Fackföreningsrörelsen och den fulla sysselsättningen*. Men det skulle ta åtskilliga år innan den fick något större genomslag i den praktiska politiken. Det var först när Bertil Olsson blev GD för AMS i slutet av 1950-talet och Gunnar Sträng var finansminister som tankarna om en ny aktiv arbetsmarknadspolitik började få genomslag i den ekonomiska politiken.

Arbetslinjen som begrepp var alltså inget nytt, när jag tog över ledningen av Arbetsmarknadsverket i mitten av 1980-talet – det var i stället ett begrepp med en 50-årig tradition. Den aktiva arbetsmarknadspolitikerna som en grund både för lönepolitiken och den ekonomiska politiken var inte heller något nytt. Den hade vid det här laget praktiserats, utvecklats och omprövats under ett par årtionden. Uppgiften var nu att med traditionen och teorin som grund åstadkomma förnyelse av åtgärder och arbetssätt, så som Olof Palme hade formulerat uppdraget.

*

Den politiska kritiken mot arbetsmarknadspolitikerna och AMS innehöll ett budskap som vi i verksledningen hade anledning att fundera över. Jag drog slutsatsen att AMS hade en del kvar att göra för att skapa tydlighet om inriktningen och att göra denna inriktning känd, både internt och externt.

Vi fick ett tillfälle att göra det genom det program för chefs- och verksamhetsutveckling som pågick i statsförvaltningen. Detta var ett initiativ som tagits av regeringen Fälldin och som nu fortsatte under regeringen Palme, som hade gjort den offentliga sektorns förnyelse till en politisk profilfråga. När vi generaldirektörer hade deltagit i ett par veckors utbildning fick vi i uppdrag att genomföra liknande chefsutbildningar inom våra egna organisationer med stor frihet att forma utbildningarna efter eget huvud.

För vår del kom ett femtiotal personer att delta – länsarbetsdirektörer, byråchefer och mina kolleger i verksledningen. Jag ledde i samarbete med en extern konsult denna verksamhet, som vi utvecklade till en plattform för det interna förnyelsarbetet. Ett av inslagen i detta utvecklingsarbete var att arbeta fram en verksamhetsidé för Arbetsmarknadsverket. Behövdes det verkligen? Var inte verkets uppgift klar och tydlig – att bekämpa arbetslösheten?

Jag lät var och en av deltagarna i de parallella seminarier, som chefsutbildningen bedrevs i, skriva ner sin egen uppfattning om vår verksamhetsidé. Vi jämförde sedan formuleringarna och kunde konstatera att samstämmigheten inte var så stor. Det var en allvarlig tankeställare: hur skulle en så stor organisation kunna fungera och lösa sina uppgifter om det bland de ledande företrädarna fanns så skilda meningar om våra uppgifter?

Hur vi än organiserade oss och hur mycket resurser vi än skulle kunna skaffa oss, så skulle vi aldrig kunna nå bra resultat om enhetsledningarnas kompassnålar pekade i olika riktningar. Det ledde till att vi i ett antal seminariepass ägnade oss åt att gemensamt diskutera fram en bärande verksamhetsidé, bestående av tre delar: huvuduppgiften var matchningen mellan utbud och efterfrågan, den kompletterades med insatser för att stärka individens ställning och med insatser för att påverka efterfrågan för att underlätta matchningen. Den kom att formuleras på följande sätt:

- vi ska medverka till att lediga platser snabbt blir tillsatta,
- vi ska underlätta för människor som vill arbeta att komma in på arbetsmarknaden och att komma till rätt jobb,
- vi ska komplettera och påverka efterfrågan på arbetskraft, så att det finns arbete på rätt plats, vid rätt tidpunkt och för rätt person.

Denna verksamhetsidé kom, efter att ha förankrats i styrelsen, att fungera som en gemensam kompassnål för all vår verksamhet. Den presenterades i våra interna diskussioner och i vårt ut-

åtriktade arbete. En undersökning som gjordes några år senare av Nordiska ministerrådet i form av en jämförande studie visade att denna verksamhetsidé var, som man sa, överraskande väl känd i hela organisationen. Den fungerade – med någon komplettering – som verkets verksamhetsidé i många år.

*

Dagens Nyheters fråga om hur regeringen skulle se på den nye AMS-chefens idéer om arbetsmarknadspolitiken var relevant. Alltsedan Bertil Olsson i slutet av 1950-talet blev GD hade det funnits en spänning mellan arbetsmarknadsverket och arbetsmarknadsdepartementet, eller inrikesdepartementet, som det hette på den tiden. AMS var en mycket kompetent organisation i ständig kontakt med en arbetsmarknad i ständig förändring (»arbetsmarknaden är varje morgon ny«) och Bertil Olsson hade skapat en tradition av handlingskraft och företagsamhet. Departementet hade ansvar för mångahanda frågor, hade blygsamma resurser för arbetsmarknadspolitiskt nytänkande, och hade en svår position mellan drivande ledningar för AMS å ena sidan och det mäktiga finansdepartementet å den andra. Om arbetsmarknadspolitiken skulle ha formulerats i den traditionella beredningsgången mellan tjänstemännen i de två departementen hade, förmodligen, reformivern varit låg.

Men nu fanns det sedan länge en annan mekanism för att komma till snabba, men välinformerade beslut. Det var den så kallade »trojkan«, ett möte under ledning av finansministern med arbetsmarknadsministern och industriministern. Vid dessa möten deltog AMS generaldirektör och några av dennes medarbetare. Här var AMS-chefen den som informerade om läget på arbetsmarknaden och här kunde man skapa samsyn om hur de större frågorna skulle hanteras. Den hade etablerats under Bertil Olssons tid och hade en lång tradition som mekanism för koordinering av politiken. Jag hade under min tid som statssekreterare i arbets-

marknadsdepartementet i mitten av 1970-talet deltagit i ett antal sådana trojka-möten, vid vilka Gunnar Sträng presiderade med industriminister Rune Johansson och arbetsmarknadsminister Ingemund Bengtsson som övriga ministrar i »trojkan«. Som regel deltog de tre ministrarnas statssekreterare, Pierre Vinde, Tony Hagström och jag. Från AMS deltog Bertil Rehnberg, som oftast hade ett par av sina närmaste medarbetare med, Gunnar Andersson och Axel Spendrup. Gunnar Sträng var väl förberedd, informerad om hur politiken fungerade i praktiken – och beslutsför.

När den nya socialdemokratiska regeringen tillträdde 1982 hade man bestämt sig för att återskapa denna mekanism, men i en något annan form. Det var inte längre finansministern som skulle leda mötena utan arbetsmarknadsminister Anna-Greta Leijon. Statssekreterarna Bengt K Å Johansson och Berit Rollén representerade finans- respektive arbetsmarknadsdepartementet. Jag deltog från AMS. Vi kände varandra väl; vi hade under 1970-talet haft olika funktioner i arbetsmarknadsdepartementet och var vana vid att samarbeta. Den formen av erfarenheter var bra att ha, men de vägde lätt mot det faktum att vi representerade maktcentra med olika roller och skilda agendor. I några fall hade vi ett mycket effektivt samarbete, i andra kom vi fram till gemensamma lösningar, även om vi hade startat från olika positioner, i några få fall förde vi långa diskussioner utan att komma fram till några gemensamma tag.

Insatserna mot ungdomsarbetslösheten är ett exempel på hur vi från olika utgångspunkter kunde hitta lösningar, som var ömsesidigt förstärkande. Anna-Greta Leijon hade som nytillträd arbetsmarknadsminister lanserat ett förslag om så kallade ungdomslag, en form av beredskapsarbeten i statliga och kommunala verksamheter. Arbetsdagen skulle vara sex timmar för att ge utrymme för ungdomarna att söka arbete på den ordinarie arbetsmarknaden. Min uppfattning var att ungdomslagen var ett värdefullt komplement till de traditionella åtgärderna i form av

beredskapsarbete, men att denna nya åtgärd borde balanseras med en åtgärd som gjorde det möjligt att få in arbetslösa ungdomar på jobb i näringslivet. Vi arbetade fram ett sådant förslag, som kallades rekryteringsstöd, och som skulle ge arbetsförmedlarna möjlighet att förhandla med företagen om att ta emot arbetslösa ungdomar och få halva lönekostnaden subventionerad under en tid på sex månader. Jag fick uppslutning både från de fackliga representanterna och från arbetsgivarna i min styrelse. Men det var inte lika lätt att få gehör för denna åtgärd i arbetsmarknadsdepartementet; man såg det inledningsvis som en kritik mot ungdomslagen, ibland uppfattades förslaget mer som subvention till vinstgivande företag än ett sätt att öppna portarna för ungdomarna. Hur förhandlingarna fördes mellan arbetsmarknadsministern och finansministern i denna fråga vet jag inte. Under alla omständigheter beslutade regeringen att pröva denna åtgärd, som gjorde det möjligt för arbetsförmedlarna att arbeta med företagskontakter för att få in ungdomar i arbete i näringslivet, som utgjorde den stora delen av arbetsmarknaden.

En fråga som vi diskuterade under lång tid var det så kallade 58,3-systemet. Det innebar att när det uppstod övertalighet i ett företag gjorde arbetsgivare och fackliga organisationer avsteg från turordningsreglerna och valde ut dem som blivit 58 år och 3 månader för uppsägning. Genom att göra så skulle de uppsagda få a-kassa fram till det att de fyllde 60 och därefter förtidspension. Det var företag inom Svenska arbetsgivareföreningen och lokala avdelningar inom förbund inom LO och TCO som på detta sätt utanordnade ekonomisk ersättning på skattebetalarnas bekostnad i stället för att erbjuda en väg tillbaka till arbetslivet. Jag återkom vid många tillfällen till denna fråga och efterlyste åtgärder från regeringens sida. Anna-Greta Leijon ville samma sak, men hon fick inget gehör i regeringen för en bättre politik, som skulle utmana SAF och de fackliga organisationerna och industrins intresse att kunna hantera strukturomvandlingens konsekvenser med hjälp

av a-kassa och pensionssystem. Jag tror att departementsledningen tyckte att jag var tjugitig och att jag inte hade några konstruktiva lösningar på ett svårt politiskt problem.

En annan fråga gällde långtidsarbetslösheten, där vi hade olika synsätt. Arbetsmarknadsministern ville betona insatser för dem som blivit långtidsarbetslösa, vi inom arbetsmarknadsverket ville betona insatser mot långtidsarbetslösheten. För en minister med politiskt ansvar var det naturligt att vända sig till en grupp medborgare och visa sin empati och handlingskraft. För den som var satt att genomföra arbetsmarknadspolitiken var det angeläget att se hur de arbetsmarknadspolitiska åtgärderna skulle användas för att förhindra att fler blev långtidsarbetslösa. För min del hade jag tagit intryck av det budskap som den brittiska arbetsmarknadsforskaren Richard Layard vid London School of Economics förmedlade. Han menade att en central fråga inom arbetsmarknadspolitiken var hur man hanterade långtidsarbetslösheten – om man satte in åtgärder för att förebygga eller om man i efterhand försökte lindra långtidsarbetslösheten. Jag kom senare att dra nytta av Richard Layard som rådgivare och inspiratör vid mitt arbete med utformningen av den europeiska sysselsättningsstrategin i EU-kommissionen. Den första riktlinjen för medlemsländernas arbetsmarknadspolitik blev – tack vare Layard – att alla arbetslösa skulle få möjlighet till utbildning eller tillfälliga arbeten innan de blivit långtidsarbetslösa, vilket var en radikal omläggning av den i många länder passiva arbetsmarknadspolitiken; i en del länder ställde man till och med krav på att en person skulle ha varit arbetslös i 12, ja, till och med 24 månader för att kunna komma ifråga för aktiva åtgärder. Det är inte ett sätt att bekämpa arbetslösheten, det är ett sätt att öka och permanenta den.

Nu ska det sägas att den svenska arbetsmarknadspolitiken aldrig har bedrivits på det sättet och att diskussionen aldrig stod mellan att enbart göra tidiga insatser eller enbart sena. Det handlade snarast om var tyngdpunkten skulle ligga och jag

kunde konstatera att regeringens beslut, så som de meddelades i propositioner och regleringsbrev, gav oss möjlighet att arbeta förebyggande.

*

Inom andra områden fungerade departementets ledning och verksledning som ett team. Ett gott exempel är den stora omorganisationen av arbetsmarknadsutbildningen som genomfördes i mitten av 1980-talet. Fram till dess var det Skolöverstyrelsen som var huvudman för det nittioatal AMU-centra, där arbetslösa skulle kunna skaffa sig ny kompetens för att söka de jobb som var lediga. Arbetsmarknadsverket hade till uppgift att besluta vem som var i behov av en utbildning och att betala utbildningsbidrag. Det var en ordning med många brister. Att »arbetsmarknaden är varje morgon ny« var inte något som Skolöverstyrelsen lagt märke till och som drev SÖs tjänstemän till förnyelse av utbildningsutbudet. När företag angav att de hade behov av kompetenta medarbetare inom några veckor eller månader, svarade Skolöverstyrelsen med att det skulle ta tre år att ta fram en ny kursplan för det aktuella området och fram till dess var det otänkbart att starta några nya utbildningar. Det fanns en bred insikt om att systemet borde reformeras. Den borgerliga regeringen hade redan år 1979 gett Bosse Ringholm, på den tiden departementsråd i utbildningsdepartementet, i uppdrag att utreda frågan. Han hade på våren 1983 lämnat över sitt förslag till Anna-Greta Leijon i den nya socialdemokratiska regeringen. Förslaget gick ut på att samla hela ansvaret för arbetsmarknadsutbildningen hos AMS. Det innebar att cirka 5 000 anställda inom SÖ skulle komma att föras över till AMS. Mot detta förslag hade endast en ledamot reserverat sig.

När jag läste Bosse Ringholms utredningsrapport satte jag ett stort frågetecken. Den organisation som jag skulle ansvara för, Arbetsmarknadsverket, skulle alltså växa med 50 procent och två

mycket olika kulturer skulle smältas samman till en. Det var, som det heter på engelska, »a tall order«. Jag kände tveksamhet om en sådan organisation skulle kunna bli effektiv och jag kände också tveksamhet om en sådan sammanslagning skulle vara politiskt gångbar – skulle inte detta bara vara ytterligare en bekräftelse för dem som såg AMS som »jätten Gluff-Gluff« som slukade allt som kom i dess väg? Jag redovisade mina betänkligheter för Anna-Greta Leijon och Berit Rollén. Jag blev uppmuntrad att tänka vidare och komma tillbaka med en alternativ lösning.

Efter interna diskussioner i verksledningen och styrelsen enades vi om en modell, som skulle ge AMS ansvaret för arbetsmarknadsutbildningen utan att vi skulle behöva ta över AMU-centra och all personal. Denna verksamhet borde i stället organiseras i form av en uppdragsmyndighet som hade till uppgift att producera och sälja utbildning, i första hand arbetsmarknadsutbildning men också utbildning till företag som behövde hjälp med kompetensutvecklingen. Inom AMS skulle länsarbetsnämnderna få ansvaret för att upphandla den utbildning som behövdes för att arbetslösa skulle bli rustade med ny kompetens för lediga jobb. Vad vi föreslog var att det inom den offentliga sektorn skulle skapas ett marknadsmässigt förhållande mellan beställare och utförare, en för den tiden ny modell.

Anna-Greta Leijon och Berit Rollén tog vid och drev arbetet vidare i regeringskansliet. Det fanns frågetecken och ett visst motstånd, framför allt från utbildningspolitiker i regering och riksdag, vilka tog fasta på SÖs reservation mot en förändring. Detta ledde till att jag blev ombedd att komma till den socialdemokratiska riksdagsgruppens möte i den gamla andrakammar-salen en tisdagseftermiddag för att där föredra förslaget om att stöpa om organisationen för arbetsmarknadsutbildningen. Denna vackra sal i det gamla riksdagshuset har många förtjänster, men den var på den tiden inte tekniskt väl utrustad och när jag skulle visa mina bilder som förklarade varför vi ville reformera systemet,

fick jag stå i talarstolen ett halvt steg bakom den stora filmduken utan möjlighet att se OH-bilderna med de argument som jag skulle använda för att övertyga de tveksamma. Det blev ingen stor föreställning. Ledamöterna måste ha känt sig förvirrade, kanske på en högre nivå, men ledamöterna i utbildningsutskottet ställde bara några försynta frågor, som jag hjälpligt besvarade. Sedan var föreställningen över. Jag har svårt att tänka mig att min presentation hade någon övertygande kraft, det måste ha varit andra som framgångsrikt hade skött argumenteringen för denna reform. Så var det också och det beskriver Anna-Greta Leijon i sina memoarer:

Vi lyckas inte övertyga de mest skeptiska, men skolmaffian får ge sig för majoriteten, som ser att en förändring måste komma till stånd. Väsentligt för förankringen i riksdagen är stödet från Arne Fransson i centerpartiet. På mitt uppdrag håller Berit honom kontinuerligt informerad. Vi får ett beslut i riksdagen innan lösningarna på alla organisatoriska detaljproblem är klara. Vi ser möjligheterna och utnyttjar dem.

Riksdagen sa alltså ja till förslaget, en ny uppdragsmyndighet upprättades 1986 med Berit Rollén som GD. Vi, det vill säga AMU och AMS, kom trevande i gång att etablera våra roller som säljare och köpare av utbildningstjänster. Vi hade skapat ett flexibla system, men det visade sig att det skulle komma att ta tid att bygga upp ny kompetens som köpare och säljare och få den fulla effekten av nyordningen. Några år senare, 1993, bolagiserades AMU-gruppen och år 2000 bytte bolaget namn till Lernia. Verksamheten har diversifierats och bolaget arbetar numera också med bemanning och omställningsarbete – med blandad framgång. I bokslutskommunikén för år 2012 sägs att regeringen fått i uppdrag att sälja hela eller delar av Lernia.

Samarbetet mellan departementsledning och verksledning fungerade mycket väl också när det gällde ett annat strategiskt viktigt område, insatser för att främja jämställdhet. I styrelsen hade Sigrid Ekendahl, ombudsman i LO, under lång tid varit en drivande kraft för att göra arbetsmarknadspolitiken till ett instrument för jämställdhet. I kansliet fanns många medarbetare med ett starkt engagemang för att förändra ett mansdominerat arbetsliv – en av dem var Anna-Greta Leijon som hade arbetat engagerat med dessa frågor på AMS under många år innan hon på 1970-talet blev chef för Jämställdhetsdelegationen i Statsrådsberedningen och inledde sin politiska karriär. När jag tillträdde 1983 hade regeringen med Anna-Greta Leijon som ansvarig minister understrukit Arbetsmarknadsverkets särskilda ansvar för att verka för jämställdhet mellan män och kvinnor på arbetsmarknaden: »Ett eget arbete och ekonomiskt oberoende är den bas på vilken jämställdhet skall byggas«, stod det i budgetpropositionen 1983. Det var AMS uppgift att omsätta dessa politiska riktlinjer i konkreta åtgärder och att föra traditionen vidare, men också att förnya medlen. Det fanns ett stort engagemang för denna uppgift och mina medarbetare utformade ett handlingsprogram, som styrelsen antog i februari 1984. Där gjorde vi klart att jämställdhet inte är ett område vid sidan av huvuduppgifterna utan en uppgift som skall genomsyra hela verksamheten, alla skall engagera sig och alla våra insatser skall verka i den riktningen. Det var det nya och det illustrerades med ett rött garnnystan och en tråd som slingrade sig genom alla sidorna i programskriften och underströks genom rubriken *Som en röd tråd: Vårt arbete för jämställdhet på arbetsmarknaden*. Det var ett nytt tilltal, långt från den tidens tämligen byråkratiska skrifter – ett tilltal, som gjorde att det var lätt att förstå budskapet, kunna förklara det för andra och bära det med sig. Programmet fick stor uppmärksamhet i media. På Kvinnodagen den 8 mars intervjuades Berit Silenstam, en av författarna

av programmet, av SVT och det blev förstanyhet i Rapport, vilket gav ytterligare uppmärksamhet i andra media, och hjälpte oss att föra ut budskapet. Så var det också på »Kvinnor kan«-mässan i Göteborg i början på maj. Där hade vi bland annat engagerat en teatergrupp som i ett flertal föreställningar illustrerade jämställdhetsproblematiken på arbetsmarknaden.

När jag mer än tio år senare kom till EU-kommissionen och bland mycket annat fick ansvar för jämställdhetspolicyn började man tala om »mainstreaming«, att jämställdheten skulle in på alla politikområden. »Den röda tråden« hade alltså dragits ut ända till Bryssel – fast tilltalet var mera fyrkantigt än det som vi använde oss av något årtionde tidigare.

*

Arbetsmarknadsverket hade under de första åren på 1980-talet fått en kraftigt ökad arbetsbelastning; antalet arbetslösa nästan fördubblades på ett par-tre år och samtidigt hade en av tio tjänster på arbetsförmedlingarna försvunnit. När jag under min inskolning reste runt och träffade medarbetare på arbetsförmedlingar och arbetsmarknadsinstitut fick jag höra hur hårt man slet med att klara de krav på service som de arbetssökande hade rätt till.

Eftersom regeringen efter valet 1982 hade stort fokus på att skära ner det stora underskottet i statsfinanserna kunde vi inte räkna med några löften om personalförstärkningar. Det handlade därför om att internt förändra arbetssätt och organisation så att vi fick tid till det som var viktigast. Det var också innebörden i det uppdrag som Olof Palme och Anna-Greta Leijon ville att jag skulle utföra, att bidra till regeringens politik »att förnya den offentliga sektorn«. Det fanns, som jag nämnde i inledningen en extern kritik mot AMS för att vara en trög och byråkratisk organisation. Det fanns också en intern kritik mot ledning, organisation och arbetsformer. Jag fick många exempel på åtgärder som skulle kunna vidtas för att åstadkomma förändringar och förbättringar.

Det var detta som låg bakom mitt uttalande vid mitt första möte med styrelsen »in pleno« i augusti 1983 att »Arbetsmarknadsverket ska vara ett effektivt serviceföretag till tjänst åt arbetsökande och arbetsgivare. Det innebär att det är kraven från marknaden som ska vara styrande för vår verksamhet«. Jag hade valt formuleringar, som vid den här tiden inte var helt vanliga inom verket och i den offentliga debatten, men jag gjorde det för att provocera invändningar, vilket inte sällan är nödvändigt om man vill ha i gång nytänkande och förändringar.

Jag hade vid det laget inte någon genomtänkt plan för hur vi skulle driva arbetet vidare på detta område. Min programförklaring med fem prioriteringar var mer ett sätt att stimulera diskussionen och bereda mark för förändringar. Styrelsemötena hölls traditionellt på fredagförmiddagar. När jag på måndag på nytt träffade mina kolleger i verksledningen och summerade fredagens diskussioner började vi definiera de första stegen på vägen till det som senare skulle kallas för ett serviceprogram. Vi kom överens om att engagera hela verkets personal i detta arbete – vi träffade länsarbetsdirektörerna och bad dem att ta ledningen och inventera goda idéer och konkreta förslag från medarbetarna. Vi bad ledningarna för de fackliga organisationerna inom verket, främst ST-AMS, att göra samma sak. Och vi etablerade en liten samordningsgrupp med representanter för arbetsförmedlingarna, länsarbetsnämnderna och AMS att ta hand om alla förslag, strukturera dem och analysera potentialen i dessa förändringar. Vi fick på ett par månader in bortåt tusen förslag, av vilka många behandlade samma problem, vilket visade hur angeläget det var att genomföra förändringar. Vi kunde så småningom presentera ett handlingsprogram, ett serviceprogram med undertiteln *Låt hundra blommor blomma*. Programmet kom att innehålla ett hundratal genomförandeplaner grupperade under rubriker som kändes nya och fräscha, men som numera är allmängods i varje organisation: utveckla organisationen, förenkla

regelsystemet, delegera beslutsbefogenheter, ta vara på tekniken, förenkla administrationen, förbättra arbetssättet mot kunderna och förstärka serviceandan. En del av planerna kunde genomföras snabbt, andra måste bearbetas genom utredningar och försöksverksamhet innan beslut om genomförande kunde fattas.

Parallellt med detta arbete pågick ett generationsskifte på många poster i ledningen för AMS och jag kunde rekrytera nya medarbetare, som både hade lång erfarenhet, men också en god insikt om behovet av förändringar och en stor arbetskapacitet. Per Silenstam blev överdirektör och därmed min ställföreträdare. Han hade varit utredningschef på AMS och länsarbetsdirektör i Uppsala och hade allt det jag saknade av kunskaper om hur den interna organisationen fungerade – eller inte fungerade; han kunde som ingen annan sätta fingret på de svaga punkterna i organisation och arbetsformer. Vi kom att komplettera varandra på ett mycket stimulerande sätt och han drev förändringsarbetet internt med stor energi och uthållighet, medan jag var den som syntes utåt tog emot applåder för det som gick bra – och en del kritik från dem som tyckte att vi förändrade för mycket. Tillsammans byggde vi upp ett team som fungerade väl och som gjorde att jag såg fram emot varje veckas möte i ledningsgruppen. I detta team ingick först Erling Jakobsson, sedan Kjell Sundberg som ansvarig för arbetsförmedlingarnas verksamhet, Lena Cavallius som utbildningsdirektör som snart efterträddes av Erika Thelning, Sven-Olov Andersson som planeringsdirektör, Lars Sjöström som personaldirektör och Clas Almén som administrativ direktör. Anne-Marie Qvarfort var den som hjälpte mig att skriva och organisera arbetet tillsammans med min sekreterare Maud Persson. Efter min tid som GD gick de alla vidare till nya befattningar inom AMS eller i andra offentliga verksamheter och tog med sig de nya tankar på organisation och ledning som vi tillsammans utvecklade under de här åren på 1980-talet.

Som namnet angav handlade programmet om att kunna förbättra servicen till arbetssökande och företag – i form av platsförmedling, arbetsvägledning, utbildning och rehabilitering. Men för att kunna göra det behövde vi genomföra en omfattande rationalisering och frigöra resurser från administrativt arbete till kundservice. Vi ägnade därför mycket tid till att förändra kulturen inom verket. Vi arbetade i den anda som då höll på att slå igenom i näringslivet och i långsam takt i den offentliga verksamheten och som innebar att organisationen skulle vara så platt som möjligt med så raka och enkla kommunikationsvägar och beslutsvägar som möjligt. En ökad decentralisering och mera målstyrning förändrade arbetet på AMS, det som var verkets huvudkontor, och på länsarbetsnämnderna. Vi minskade ner på föreskrifterna – två tjocka handböcker bantades till en – och vi förde ut handläggningen av enskilda ärenden närmare fältet; när jag började som GD 1983 ägnade jag en halv dag i veckan att lyssna på föredragningar och nicka instämmande till förslag om pengar till beredskapsarbeten från Kokkolaforsen i norr till nybyggnad av Vändburgs hamn på Gotland och till skötsel av värdefull natur i Skåne. Jag såg inte att vi centralt kunde tillföra särskilt mycket till besluten och styrelsen beslutade snart att lägga ut en budget till varje länsarbetsnämnd som sedan kunde fatta beslut om aktuella arbetsskapande projekt.

Efter något år hade vi kommit så långt att det var dags att anpassa organisationen till det nya arbetssättet och att omfördela tjänster från AMS till förmedlingarna. Vi satte upp som mål att minska personalstyrkan på AMS med 25 procent eller med 170 personer över ett par år. De tjänster som därmed blev frigjorda fördes ut för att förstärka den lokala organisationen och därmed servicen till arbetssökande och företag. Det motsvarade i servicehänseende ett tiotal medelstora arbetsförmedlingar och från regionalpolitisk synpunkt utflyttningen av ett medelstort statligt verk. Jag beskrev i publika sammanhang principen för vårt orga-

nisationsarbete med hjälp av uttrycket »städa trappan från översta trappsteget«.

Efter ett år, i slutet på 1984, kunde vi visa att effekten av genomförda eller planerade åtgärder skulle bli minst 500 årsarbetare. Länsarbetsnämnderna gick igenom en liknande process och vi minskade ner på antalet beslutsnivåer genom att avskaffa de så kallade distriktsarbetsnämnderna, en nivå mellan den lokala arbetsförmedlingen och länsarbetsnämnderna. Vi ersatte den gamla ordningen med inspektioner av verksamheten med en resultatorienterad dialog, länsgenomgångar, som leddes av Per Silenstam och som resulterade i ett kontrakt mellan verksledningen och länsarbetsdirektören om hur arbetet skulle utvecklas och förbättras.

Omorganisationen kunde genomföras snabbare än vi från början hade planerat och omfördelningen från huvudkontor till fältorganisation fortsatte under de följande åren; den stora tegelbyggnaden i Solna bantades från 700 medarbetare till 450.

Mycket av detta förändringsarbete förbereddes, diskuterades och följdes upp i en organiserad dialog med länsarbetsdirektörerna, 24 erfarna och handlingskraftiga personer, både i traditionella konferensformer och i de nya formerna för ledarskapsutveckling som tog sin början inom den offentliga sektorn på 1980-talet. Som ett led i ledarskapsseminarierna formulerade vi en gemensam »ledningsfilosofi« som fick titeln *Vara, göra, åstadkomma*. Vid det laget svämmades marknaden över av management-böcker, som förklarade hur en ledare skulle vara. Jag såg inte att jag passade in i den formen och hade svårt att se att någon annan skulle kunna göra det heller. Vår skrift blev en stillsam protest mot det som direktörerna i näringslivet var tvungna att ta till sig. Vi gjorde en poäng av att vara och en fick vara som han eller hon är, en erfaren och mogen person som inte skulle behöva ändra sin personlighet för att passa in i mallen för management i näringslivet. Det vi i stället betonade var *göra*, att uträtta något, men ännu mer *åstadkomma*, det vill säga

det var resultatet som räknades. Det var ett enkelt budskap, som vi hade mejslat ut i seminariediskussioner och det var budskap som alla kunde ta med sig och föra vidare i diskussionerna med de egna medarbetarna. Som en del i detta interna arbete för att utveckla ledarskapet etablerade vi en egen »headhunter«, Kerstin Starkenberg, arbetsvägledare från Malmö och biträdande länsarbetsdirektör. Hon fick till uppgift att hjälpa länsarbetsdirektörer och oss i verksledningen att finna rätt person för nya ledningsuppgifter. En del av hennes uppgift var att engagera kvinnliga medarbetare i ledarskapsutbildning och projektverksamhet för att positionera dem inför kommande chefsrekryteringar. Ledarskapet, både på AMS och på länsarbetsnämnderna, var vid den här tiden fortfarande mansdominerat och Kerstin Starkenbergs arbete var därför strategiskt viktigt med tanken på att jämställdheten skulle gå som en röd tråd genom hela vår verksamhet; både Anna-Greta Leijon och hennes efterträdare Ingela Thalén var inte bara understödjande i detta arbete, de var pådrivande. Många av dem som deltog i de nätverk Kerstin Starkenberg skapade gick sedan vidare till ledande befattningar inom och utom verket.

*

Vi kände från mitten av 1980-talet en stark medvind i vår verksamhet. Arbetslösheten sjönk, förnyelsearbetet inom verket gick framåt, samarbetet med arbetsgivare och fackliga representanter löpte smidigt – och förändringsarbetet uppskattades av företagen, som gillade den starkare betoningen av platsförmedling och kompetensutveckling.

Men en förändringsprocess av detta slag genomförs inte utan att bli föremål för kritik. Det fanns fortfarande en hel del diskussion i riksdagen om behovet av vad som kallades »en ny arbetsmarknadspolitik«, men de hårda angreppen på AMS som institution hade tonats ner. Kritik kom också från andra håll. TCO med Björn Rosengren hade mycket bekymmer med arbetsförmedling-

arnas kundorientering. De arbetslösa är inte kunder, de är medborgare, hävdade han. Jag ställde motfrågan »ska vi ersätta arbetsförmedlingarnas kundmottagning, ett begrepp som funnits i flera årtionden, med medborgarmottagningar« men fick inget svar och diskussionen rann snart ut i sanden. Även inifrån verket kom det kritik, kanaliserad av personalorganisationen ST-AMS, vars ordförande Lisbeth Eklund hävdade att förnyelsen av arbetsformer och organisation gick alldeles för snabbt: »Vi hinner inte med«.

Om arbetsmarknadspolitiken och AMS var föremål för kritik i den svenska inrikespolitiska debatten, så kunde vi balansera denna kritik med hjälp av den uppskattning som vi mötte internationellt. Det hade länge funnits ett internationellt intresse för nyskapande svensk politik – från 1930-talets »The Middle Way« till 1960-talets presentation i USA av den fredliga samexistensen mellan arbetsgivare och fackliga organisationer med Arne Geijer och Bertil Kugelberg, ordförande i LO respektive VD för SAF, som huvudpersoner. Det väckte stor uppmärksamhet i USA.

Under min tid i AMS fick vi många besökare utifrån och ett utbyte av erfarenheter med arbetsmarknadsexperter från många andra länder. Tillsammans med kolleger från bland annat Kanada och Tyskland var jag med och tog initiativet till en internationell organisation för arbetsförmedlingar, WAPES, i dag en världsspännande organisation med ett större medlemsantal än någonsin.

Den omvandling som skedde i den svenska ekonomin under de här åren kontrasterade på många sätt mot utvecklingen i det stora flertalet europeiska länder. I en rapport från den amerikanska tankesmedjan Brookings 1987 gjorde professor Robert J Flanagan, Stanford, följande iakttagelse:

When an outside economist first views the Swedish labour market ... the first reaction tends to be amazement that the labor market works at all. Yet work it does. Contrary to Swedish oral tradition, labor mobility is comparatively high and responsive to wage differentials.

Vi ville gärna se ett samband mellan arbetsmarknadspolitiken och att »the labor market works«. Sambandet kunde förklaras med graden av aktiv arbetsmarknadspolitik, det vill säga relationen mellan »arbetslinjen« och kontantstödspolitik. OECD publicerade 1988 en jämförande studie av arbetsmarknadspolitiken i 16 länder. Jag hade länge trott att Sverige satsade mer än andra länder på arbetsmarknadspolitik, men OECD-studien visade att så inte var fallet. Sverige använde knappt 2,6 procent av BNP för detta politikområde. Sex andra länder, Danmark, Irland, Belgien, Holland, Spanien och Frankrike använde mellan 5,5 och 3 procent, länder som vid den tiden inte var kända för höga ambitioner inom arbetsmarknadspolitiken. Det unika i den svenska politiken, visade OECD, var inte en stor spendersamhet, utan politikens inriktning. I Sverige användes cirka 70 procent av resurserna till aktiva åtgärder, det vill säga förmedling, arbetsmarknadsutbildning, rehabilitering och sysselsättningskapande åtgärder och cirka 30 procent till kontantstöd av olika slag. De andra länderna hade en omvänd ordning. Där gick 60–80 procent av pengarna till kontantstöd och enbart 20–40 procent till åtgärder avsedda att underlätta för individen att komma in i eller tillbaka i arbete.

I ett seminarium i april 1988 för att fira en av den svenska arbetsmarknadspolitikens främsta idégivare, Gösta Rehn, beskrev jag Sverige som ett laboratorium där teorierna om den aktiva arbetsmarknadspolitiken hade blivit föremål för en ingående och långvarig test. En förutsättning för detta var att det hade funnits en övertygande ekonomisk-politisk teori, som satte in arbetsmarknadspolitiken i ett större ekonomisk-politiskt sammanhang. Jag ställde frågan vad det hade för betydelse att denna teori hade utvecklats inom en facklig organisation: »Skulle vi ha fått chansen att genomföra experimentet om teorin hade utvecklats i ett akademiskt elfenbenstorn?»

Internationella jämförelser av det här slaget skapade ofta en onyanserad föreställning att vi svenskar var bäst och att vår uppgift var att missionera i andra länder. Min erfarenhet var att det inte sällan handlade om ett ömsesidigt utbyte. Vi hade till exempel mycket att hämta från USA, som genom sin mera projektinriktade politik, kunde genomföra experiment från vilka vi kunde hämta erfarenheter, bland annat introduktionen av datorstöd i arbetsförmedlingen.

Under 1988 firades i USA 350-årsjubileet av den svenska kolonin Delaware. I USAs kongress stod senator Paul Sarbanes från Delaware, ordförande i den mäktiga Ways and Means Committee, som värd för ett svensk-amerikanske seminarium. Tre svenskar var inbjudna att presentera var sitt perspektiv på svensk ekonomi, arbetsliv och arbetsmarknad. Det var Peter Wallenberg, P G Gyllenhammar och jag. Var en och av oss hade en amerikansk »discussant« som kommenterade vår framställning. Det var fullsatt i ett av kongressens stora konferensrum, när Peter Wallenberg inledde. Han hade 1982 tillträtt som Wallenbergsfärens överhuvud och nu, sex år senare, kunde han redovisa en mycket framgångsrik strukturomvandling i det svenska näringslivet. Kjell-Olof Feldt som hade tillträtt som finansminister samma år kunde inte ha gjort beskrivningen av de sex åren bättre. Pehr G Gyllenhammar förklarade hur man borde modernisera arbetslivet på ett sätt som påminde om Metalls program *Det goda arbetet*. En av våra amerikanska kommentatorer, professor Olivier Blanchard från MIT, beskrev den svenska utvecklingen som »en riktigt god föreställning ('a pretty good show') – jag hade varit glad om mitt land hade kunnat åstadkomma något liknande«

*

Under detta år av svenskt 350-årsjubileum utförde jag ett av mina märkligaste – och minst framgångsrika – uppdrag inom arbetsmarknadspolitiken. Saken var den att Benny Andersson och

Björn Ulvaeus hade bestämt sig för att sätta upp musikalen Chess på Broadway och ge huvudrollen till Tommy Körberg. För att ta in en svensk artist till Broadway krävdes det ett amerikanskt arbetstillstånd och sådana tillstånd beviljades inte med mindre än att det amerikanska skådespelarförbundet gav sitt samtycke. Björn och Benny hade kommit på att eftersom Sverige beviljar arbetstillstånd till amerikanska musiker så borde det omvända gälla och eftersom det var AMS kulturarbetsförmedling som svarade för denna tillståndsgivning, så borde generaldirektören för AMS vara en lämplig förhandlare. Nu förhöll det sig så att jag skulle medverka i Boston på ett av Svenska Institutets jubileumsseminarier och att jag på hemväg därifrån kunde mellanlanda i New York och träffa direktören för skådespelarförbundet.

Benny hade sänt ut en vit limousin till Kennedy-flygplatsen för att hämta upp mig. Den var så lång och välutrustad att jag skulle kunna ha samlat ihop folk för att hålla en konferens på vägen in till Broadway. På teatern, där Chess skulle spelas, höll Benny på med audition, det vill säga att ta ut artister till musikalen. Under lunchen gav han mig en snabb briefing om läget och vi gick sedan till skådespelarförbundet för att visa att amerikanska musiker minsann får arbetstillstånd i Sverige och att det därför var fullt rimligt att någon svensk artist skulle få tillstånd att arbeta i USA. Detta var ett argument som inte gjorde något som helst intryck på förbundsdirektören och hans entourage. Vi fick en föreläsning om att 80 procent av förbundets medlemmar var arbetslösa, det vill säga de hade inte arbete på Broadway och det enda som räknades som ett riktigt arbete var arbete på de stora teatrarna. Att arbeta off-Broadway eller för radio och TV räknades inte. Det fanns inget att förhandla om, var beskedet, och det blev alltså inget arbetstillstånd för Tommy Körberg. Det blev inte heller någon framgång för Chess; i London hade musikalen spelat i tre år, på Broadway var den över på två månader.

*

Den låga och sjunkande arbetslösheten och alla internationella jämförelser gjorde de flesta av oss blinda för vad som höll på att ske. Vi hade i AMS ledning, såväl i verksledning som i den partssammansatta styrelsen, haft föreställningen att uppgången i den ekonomiska aktiviteten under 1984–86 skulle följas av en försvagad arbetsmarknad och att vi borde rusta oss för den. Men det kom ingen sådan avmattning.

Vad vi – som hämtade vår information från arbetsmarknaden och arbetsmarknadsstatistiken – inte såg, men som vi så småningom såg effekterna av, var den flodväg av krediter, som regeringens och riksbankens beslut att avreglera kreditmarknaden hade släppt loss, nu när bankerna fritt skulle tävla om att öka sin utlåning och göra stora vinster. Eftersom inflationen hade börjat klättra upp, förväntade man sig att fastighetsvärdena skulle komma att fortsätta att stiga och att riskerna i utlåningen till nya köpcentra och kontorskomplex och bostäder var små. Den motsättning som alltid hade funnits mellan riksbanken, som hade haft till uppgift att hålla tillbaka bankerna för att säkerställa stabiliteten i det finansiella systemet, och affärsbankerna som ville ha större spelrum, hade i slutet av 1980-talet ersatts av en ovanlig harmoni; chefen för en av de stora affärsbankerna hyllade riksbankschefen och kallade honom »den bästa riksbankschef vi haft«. Vid det laget var det inte många som i den offentliga debatten varnade för riskerna med den pågående kreditexpansionen.

I ett diskussionsinlägg vid ett seminarium för att fira Gösta Rehn år 1988 talade jag, som alltid, om den aktiva arbetsmarknadspolitikens nyckelroll: »den ska göra det möjligt för finansministern och riksbankschefen att bedriva en inflationsdämpande ekonomisk politik och för LO-ordföranden att hävde den solidariska lönepolitiken«. Men den arbetsfördelningen höll nu på att brytas upp. Med en kreditmarknad i fritt och inflationsdrivande flöde

föll ansvaret på regeringen och finansministern att försöka hålla tillbaka övertrycket genom åtstramningar i konsumtionen, en politik som LO-ordföranden värjde sig emot: »det är inte våra medlemmar som har orsakat överhettningen i ekonomin«.

För arbetsmarknaden hade kreditexpansionen den på kort sikt behagliga effekten att sysselsättningen ökade och att arbetslösheten kunde pressas ned ytterligare. Men nackdelarna med en ekonomisk expansion driven av generella ekonomisk-politiska åtgärder blev också tydliga. Det uppstod flaskhalsar på bygg-arbetsplatser och industrier, som drev på inflationen. Även i den offentliga servicen fick man i storstäderna svårt att rekrytera den personal som behövdes.

I den offentliga debatten var fokus riktat på löneförhandlingar och parternas ansvar för att träffa avtal som var förenliga med bevarad internationell konkurrenskraft. När jag går tillbaka och läser det jag skrev vid den här tiden så finner jag att mina skrivelser var fulla av goda råd till parterna. De centrala fackliga organisationerna »måste mycket kraftfullt markera att det är en hävdad konkurrenssituation för exportindustrin, som är den ram inom vilken lönekrav och avtalsuppgörelser måste hålla sig«. Arbetsgivarna måste kunna uppträda så att de framstår som pålitliga förkämpar för låga kostnadsökningar och här har arbetsgivarna ett stort problem; »en del tunga arbetsgivare ger intrycket att de fackliga organisationerna kan få mycket bättre avtal, bara de bryter upp från de centrala förhandlingarna«.

Det som, mer än dessa förnumstiga råd, kan vara intressant är den slutsats som jag formulerade på följande sätt: »Ska det lyckas att också i fortsättningen skapa ordning och reda i den svenska ekonomin måste arbetsgivare, fackliga organisationer och regering hjälpas åt för att stärka sina respektive positioner. Det behövs, helt enkelt, en starkare central ledning för att klara pris- och kostnadsutvecklingen« (*Sagt & Skrivet*, 1989). Vad det skulle kunna innebära ska jag diskutera i *Memo II: Stabiliseringsavtalet*.

*

Jag hade ett förordnande som generaldirektör på sex år. Den 1 juli 1989 gick förordnandet ut och jag hade för arbetsmarknadsminister Ingela Thalén förklarat att jag efter sex intensiva år inte ville ha ett nytt förordnande. Jag ville de närmaste åren ägna mig åt något annat. Hon hade förståelse för mitt önskemål. Regeringen hade därefter vidtalat John Olle Persson, som under 16 år varit borgarråd, kommunstyrelseordförande och Stockholms stads starke man, att bli chef för Arbetsmarknadsverket. Jag kände John-Olle väl och såg i honom en person som med kraft kunde driva arbetsmarknadspolitiken och förnyelsearbetet vidare. Sedan han blivit formellt utnämnd hade han kommit på besök och deltagit i ett möte i ledningsgruppen och börjat informera sig om verksamheten. John-Olle var vid den tiden ordförande i en statlig utredning, som skulle ha ett möte i Småland. När flygplanet från Stockholm skulle landa i Oskarshamn störtade det och John Olle och alla övriga ombord omkom, en tragedi för alla anhöriga och en svår förlust för samhället.

Inom en timme efter det att regeringen fått besked om att John-Olles omkommit hade man bestämt att förlänga mitt förordnande till slutet av året; jag blev uppkallad till Ingela Thalén för att ta emot besked att arbeta vidare till dess regeringen hade hittat en annan lämplig person för uppdraget. Det dröjde fram till sent på hösten innan man hade en kandidat, TCO-ordföranden Björn Rosengren, som dock i sista stund bestämde sig för att tacka nej. I stället utsågs Göte Bernhardsson till min efterträdare. Göte var ytterst väl meriterad för uppdraget. Han hade arbetat först på SCB, sedan i AMS och därefter under nio år varit länsarbetsdirektör i Gävle och Malmö, en av de tongivande personerna i en mycket kompetent krets av ledare.