

Vad krävs av en kanslihus tjänsteman?

Efter några år i kanslihuset som tjänsteman har man en ganska klart uppfattning om vilka som trivs bäst, och lyckas bäst. Så här skriver jag om det i boken (sid 165-168). Frågan är naturligtvis om kraven är andra eller annorlunda idag. Jag vet inte det, men det skulle förvåna mig.

”Vad krävs av dig för att du ska tycka om att arbeta i ett departement? Och vad krävs för att du ska lyckas med karriären i den lite säregna departementsmiljön? Ja, några hygienfaktorer måste vara uppfyllda. Du ska vara välutbildad, hyfsat begåvad och allmänintresserad. Ju mer av dessa tre desto bättre. Läggningsmässigt ska du ha lite envishet, en del tålmod och du ska veta vad du vill. Det senare är viktigt. Det pågår alltid mycket infighting i kanslihuset. Alla som har arbetat som handläggare i ett departement vet att ibland hamnar man i konflikter med andra fackdepartement om det projekt man arbetar med. Och framförallt gör man det med finansdepartementets budgetfolk. Figheten om hur mycket pengar man ska få i budgeten kan bli hur hård som helst.

...

Utöver hygienfaktorerna och ett visst mått av envetenhet, uthållighet och skinn på näsan, handlar det om tre ytterligare krav:

Man måste vara en projektmänniska, det är det första. Det betyder att man måste tycka om att få byta arbetsuppgift då och då. Flexibilitet är en dygd för en departementstjänsteman. Dessutom måste man kunna leva med ständiga deadlines. Jag skulle tänka mig att det finns vissa likheter mellan en tidskriftsredaktion och ett departement, bara med den skillnaden att deadlines på departementet kan komma lite när som helst, ibland vet man på dagen (som sista inlämningsdag för propositioner), ibland har man ingen kontroll alls.

Att jobba med projekt är högmotiverande för nästan alla människor, det finns det forskning som visar. Jag känner ingen från departementstiden som inte tyckte att det var ett fascinerande och engagerande arbete. Men man betalar ett pris. Man måste vara beredd att jobba många timmar per vecka när det av något skäl blir nödvändigt. När Eriksberg var i akut kris i början av 1975, och analysgruppen fick i uppdrag att snabbutreda hur det ekonomiska läget egentligen såg ut, installerade vi oss på hotell Europa i Göteborg – det var, förutom jag själv, Gunnar Österberg och Erland Ringblom från enhet 4 och ett par utomstående personer – och under de två veckor som det här arbetet pågick innan regeringen tillsatte Hallenborg-kommissionen, arbetade vi mer eller mindre kontinuerligt, dygnet runt (med viss överdrift). Jag vet inte om departementsarbete idag skiljer sig från hur det var under 1970-talet. Men på den tiden var det inte ovanligt med mycket långa dagar för många departementstjänstemän. Några få jobbade ständigt mycket, året runt, det var deras personlighet. De flesta av oss jobbade mycket under vissa perioder. Arbetstiderna för tjänstemännen på finansdepartementets budgetavdelning när statsbudgeten skulle sys ihop var närmast mytomspunna.

”Slitsamma jobb men välbetalda” var rubriken på en artikel i Dagens Nyheter i mars 1974 om lönerna i kanslihuset. Det kan diskuteras om vi som just då var departementstjänstemän tyckte att vi var välbetalda. En nyanställd departementssekreterare tjänade på sin höjd 5000 kronor i månaden före skatt (som i 2012 års penningvärde är 28 000 kronor). Min grundlön som departementsråd och enhetschef var 1974 7 650 kronor (43 000). Eftersom jag hade en del inkomster från styrelseuppdrag och annat kanske min oskattade genomsnittliga månadslön för mina sista tre år i departementet var 10 000 kronor (55 000 kronor).

Man ska tycka om att skriva, det är det andra kravet. I ett departement skrivs det ständigt. Och det som skrivs ska helst vara precist. En propositionstext måste vara exakt, och med så långt möjligt alla intressen sammanvägda. Med tiden har det utvecklats en procedur för att det ska bli så – delningssystemet. Det är en ordning som garanterar att alla i kanslihuset som kan tänkas ha en synpunkt i en viss fråga får möjligheten att tycka till. Dokumentet ”delas ut”, alltså skickas till berörda. Det är ett hierarkiskt system som för varje fråga rullar över en tid, den första delningsrundan är på det egna departementet och den sista – och den kan komma månader efter den första eftersom utkast 1 har blivit utkast 2 som blivit utkast 3 osv – är med finansdepartementet (om pengar är iblandat) och statsrådsberedningen (om det är en sådan fråga att statsministern berörs). Det kan bli en påfrestande process för den som inte är van, och för den som inte skriver klart och kunnigt. När det första utkastet till exempelvis en propositionstext kommer tillbaka med synpunkter, kan det vara som att börja från början, som om det egna arbetet, kanske under månader, har varit bortkastat. Mycket måste skrivas om. Att då gilla läget kan fresta på.

Det finns också ett tredje krav. Man måste som departementstjänsteman acceptera att det så gott som aldrig finns någon koppling mellan ens egen arbetsinsats och resultatet. Om divisionschefen i ett industriföretag gör ett bra jobb syns det omedelbart i resultatet, och det går att mäta och benchmarka. Om chefen för en enhet i ett departement gör något bra (eller för den delen något dåligt) gör det ingen skillnad alls. Av flera skäl. Resultatet är inte mätbart, det är det första. Hur värdesätter man en välskreven proposition? Eller en kreativ lösning på ett socialt eller ekonomiskt problem? Det är många inblandade, det är det andra. Någon annan, oftast statsrådet, får berömmet om det överhuvudtaget utdelas beröm. Men även så måste bilden nyanseras. I den politiska världen finns det alltid en opposition som definitionsmässigt är konträr i sina omdömen. Oppositionen ogillar av princip allt som regeringssidan tar fram. Den kritiken droppar också på den tjänsteman som arbetat med förslaget.

Det kan låta som om alla som arbetar som handläggare i ett departement är näst intill perfekta. Det skulle jag inte säga. De flesta var – och det ser säkert likadant ut idag – intelligenta, professionella och högpresterande. Men socialt var begåvningen inte över normalnivån (möjligen bortsett från utrikesdepartementet där hög social kompetens är en

del av professionalism). Jag skulle säga att jag träffade på fler udda personligheter, kufar och på annat sätt excentriska personer, i kanslihuset än jag har gjort på någon annan arbetsplats jag har varit på under min karriär. Eller för den delen i något annat socialt sammanhang.”