



Dags att skaffa en egen lönemodell

Ett allmängiltigt lönesystem kan endast införas i företagsstrukturer som är socialt neutrala, det vill säga är fria från begrepp som arbetare, tjänstemän, chefer, överordnade och underordnade.

Det är begrepp som är historiskt belastade, säger Börje Ramsbro. De leder bara till blockeringar som förhindrar nytänkande.

Lönen skall grundas på kompetens och ansvar – inte position

Därför måste införande av ny lönemodell föregås av en rensning i begreppsfloran. Enklast sker detta genom att införa en horisontell företagsstruktur

som ser de sociala relationerna endast i former av ledare och medarbetare. Lönen skall grundas på kompetens, kunnande, ansvarsfördelning och om så krävs ledaregenskaper. Inte på positionen i den hierarkiska skalan.

Företrar praktik och teori

Börje Ramsbro, som nu verkar inom 5D Academy AB, blir starkt engagerad när vi kommer in på ledarskap, motivation och belöningar. Han föredrar på ett unikt och intressant sätt lång praktisk erfarenhet av framgångsrikt industriellt och kommersiellt ledarskap i Sverige och internationellt med ett nästan filosofiskt betraktelsesätt när det gäller människans vilja att arbeta, motiveras, belönas och avlönas.

Viktig fråga på alla arbetsplatser

Allt flera kommer nu till insikt om vikten av att lönerna sätts i företaget – det finns ju inget av samhället ägt löneutrymme att fördela. Därför måste varje företag skapa sin egen lönepolitik där lönen står i samklang med medarbetarnas insatser och ansvarsstagande. Detta är en viktig utvecklingsfråga på alla arbetsplatser.

Egen arbetslöshet blev grunden till en koncern med 15 bolag

Börje Ramsbro, ett av nio syskon, föddes i Tomelilla. Efter ingenjörsutbildning och anställning som produktions tekniker bl a på Volvo och SAAB Flygdivision och sist som utvecklingschef på ett mindre företag blev han

Bakom Börje Ramsbro syns den stora blå tavlans "Implosion" av Jean Allemand inköpt i Paris 1976 för dess fem dimensioner.

arbetslös efter en konflikt.

– Jag var för uppriktigt när jag sa till företagets VD: Om ingenting drastiskt görs kommer företaget att gå under. Två veckor senare fick jag välja mellan att säga upp mig eller bli uppsagd. – Jag sade upp mig och det är det bästa jag gjort i mitt liv, säger Börje. Slutlönen byttes ut mot en kontorsstol och ett ritbord. Det var 1967 och ledde till att han så småningom startade verkstadsföretaget System 3R i Vålningby, vars inriktning var kringutrustning för gnistbearbetning och verktygstillverkning. Omsättning 1993 ca 270 miljoner SEK och ca 250 anställda.

Egen erfarenhet av att rekrytera och motivera ledare för utländska dotterbolag

Några år efter företagsstarten gick 95 procent av produktionen på export och företaget hade expanderat så att det så småningom fanns 15 bolag i koncernen, varav 8 utomlands, bl a i USA, Japan, Singapore och Europa. Efter flera misslyckade försök att finna långsiktigt engagerade och lojala kanaler för marknadsföring fann Börje en modell för utländska dotterbolag. Moderbolaget skall äga 67 procent av aktierna och dotterbolagets ledare reserande 33 procent. Därtill en provision på omsättningen för att stimulera partnern till ökade insatser. Det är vad som krävs för att få tag på personer som är villiga att offra 24 timmar om dygnet om så behövs.

3R lönesystem

Att ha motiverade medarbetare är viktigt. Och en första förutsättning är att den anställde känner stimulans i sitt arbete. En viktig ingrediens i detta sammanhang är information som måste flöda rikligt och regelbundet. Och då leder det till verklig kommunikation. På 3R introducerades månadsträffar "3R-träffar" efter den ordinarie ar-

betstiden. Den som deltog i mötet fick en särskild ersättning.

Börje Ramsbro poängterar att inget lönesystem, hur avancerat det än må vara, kan ersätta kraven på en fungerande och tidsenlig organisations- och ledningsstruktur. Därför finns det en särskild 3R modell för organisation.

Löner och ledningsfrågor är ett område som kräver företagsledningens löpande uppmärksamhet för anpassning till företagets affärsidé. Därför är en tydlig organisationsmodell viktig. Om företagsledningen inte proaktivt leder utveckling och implementering av löne- och ledningsformer går företaget för halv maskin. Man skapar inga uthålliga och trivsamma företag med jippon och ballonger!

Varför går man till jobbet?

Går man till jobbet för att det är roligt eller endast för att tjäna sitt uppehälle?

Gör man sitt bästa för arbetskamraterna och företaget?

Är man intresserad av företagets intäkter och kostnader?

Mycket talar för att svaren på dessa frågor oftast blir nej. Detta kan bero på:

- Bristande information, motivation och kommunikation
- Dåliga relationer till arbetskamrater och företagsledning
- Dålig kontakt med den omvärld företaget lever i
- Otidsenliga anställningsvillkor
- Avsaknad av reellt inflytande på egna arbetsuppgifter och företagets utveckling
- Kvalifikationer som inte motsvarar aktuell arbetsuppgift
- Samt sist men inte minst, en lön som inte motsvarar den personliga arbetsinsatsen och därigenom upplevs som orättvis.

3-delad lönemodell

Även om lönen inte är det viktigaste så är det trots allt en faktor som har stor betydelse för den enskilde individens motivation och stimulans.

Lönen är ett ledningsinstrument och kompensation för utfört arbete

och inget som delas ut för närvaro utan aktiva insatser.

Lönesättningen är varken en isolerad direktörsfråga eller en facklig fråga utan en angelägenhet för alla och envar, inte minst för den enskilde medarbetaren.

Totallönen i 3R lönesystem består av tre delar: Realistisk grundlön, Rättvisandel och Resultatandel.

Det är viktigt att premiera merarbete. Inom ramen för kollektivavtalen sätts den realistiska grundlönen. Men det kan vara svårt att variera lönerna tillräckligt. Detta löses med rättvisedelen som syftar till att ta bort orättvisorna i lönesättningen.

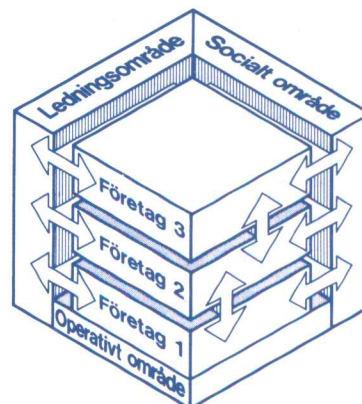
Realistisk grundlön

Denna del fastställs av arbetsmarknadens parter, regering och riksdag utifrån den verklighet landet befinner sig i. Finns det inget utrymme så skall detta klart uttalas utan omskrivningar och kompromisser. Generella höjningar är inget som den enskilde medarbetaren värderar speciellt högt eller känner sig motiverad av. Som realistisk grundlön används lägsta lön i branschen.

Hur fungerar Rättviselön?

Den rättvisestyrdade lönen bestäms efter följande kriterier bedömda efter poängskalan 1–5.

- 1 Kunskap och erfarenhet
- 2 Flexibilitet och mångkunnighet
- 3 Effektivitet
- 4 Kvalitet i arbetet
- 5 Personlighet
- 6 Ledaregenskaper



Forts. på nästa sida

Forts.

Rättvisandelen fastställs direkt mellan den enskilde medarbetaren och närmaste ledare efter medarbetarsamtal där båda parter talar ut om de personliga egenskaperna, färdigheterna i jobbet, relationer o s v. Personlig uppgörelse träffas och som undertecknas av båda parter för att gälla avtalsperioden ut.

Resultatandel relaterad till närvarotid

1974 infördes ett system för resultatdelning. Principen var enkel: 15 procent av föregående månads resultat efter finansiella kostnader och 20 procent avskrivning sattes av och fördelades individuellt till samtliga medarbetare i proportion till antalet närvarotimmar.

Eftersom resultatandelen grundades på företagets utveckling i ekonomiska termer innebar det också att om företaget inte uppvisade något positivt ekonomiskt resultat fanns inget att dela ut till de anställda. Då om inte förr fick företagsledningen det hett om öronen. Resultatlön framtvingade också månatlig ekonomisk redovisning vilket är ett viktigt ledningsinstrument.

Löneglidning

I 3R lönesystemet finns en slags löneglidning inbyggd i Rättvisedelen och Resultatdelen. Men det skall inte ses som negativt eftersom löneglidningen är kopplad till förbättringar i företaget och medarbetarnas utveckling.

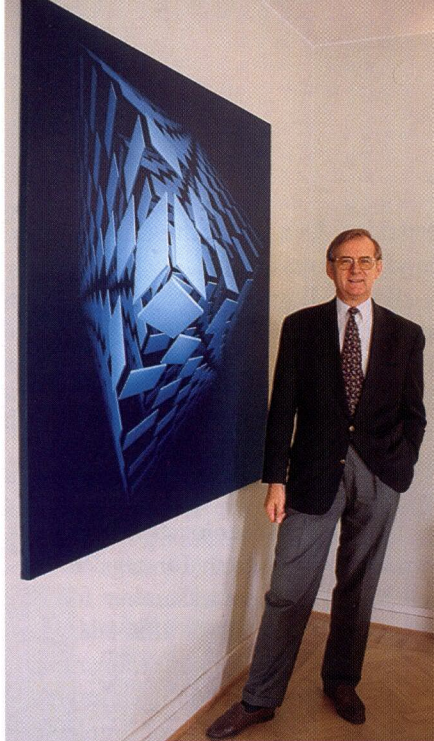
Vänta inte med att belöna!

Resultatdelen av totallönen bygger på förra månads resultat. För att resultatlönen skall kännas motiverande är det viktigt att den beräknas och utbetalas direkt.

– Det skall kännas i plånboken, säger Börje Ramsbro.

Företagsfilosofi och fotboll

Framgångsrikt ledarskap bygger på Information, Motivation, och Kommunikation mellan kunder, anställda och ledning enligt givna spelregler. Spelre-



glerna skall inte vara formade som lagar och paragrafer utan som ramar, mål, normer och värderingar inom vilka stor rörelsefrihet och ansvar gäller. För att skapa ett kreativt partnerförhållande mellan ägare, ledare, anställda, kunder och leverantörer måste spelreglerna vara kända för alla.

Börje Ramsbro gör här en koppling till fotbollens värld. Det som gör fotboll så intressant för många människor är att reglerna är definierade och alla kan lätt förstå hur samverkan skall ske mot målet (!). Hur skulle det se ut om ett fotbollslag gick ut på plan utan att ta hänsyn till regler och utan taktik. Eller hur skulle det se ut om domaren plötsligt övergav spelreglerna och dömde efter sitt eget huvud. För att understryka vad han menar tar han fram en sliten bok med fotbollsregler och viftar med.

Visionär och Missionär

Börje Ramsbro har nu lämnat System 3R bakom sig men fortsätter minst lika aktivt med sina idéer om företagsutveckling och kreativitet för att skapa mänskligare företag. Det gör han i 5D Academy. Han har kompletterat sina tre dimensioner och talar nu om fem dimensioner.

- Längd
- Bredd
- Höjd
- Tiden
- Individnen

Missionen – 5D Concept

Vi står på tröskeln till en ny tid – bort från materialismens och kapitalismens fyrkantiga värld – med ökat utrymme för andliga värderingar, säger Börje Ramsbro.

Vårt dagliga tänkande begränsas alltför ofta till den materialistiska världen i tre dimensioner och vi glömmar bort att vår vardag formas av ytterligare två dimensioner – tiden och individen.

Den fjärde dimensionen, tiden, kan också ses som vårt minne med lagrad kunskap och erfarenhet från dåtiden. Om framtiden vet vi endast att nästa sekund är lika för oss alla. Allt är tidsorienterat och tid är pengar. Tiden står stilla medan vi rör oss utmed tidsaxeln som vi delar in i år, månader, veckor, dagar, timmar, minuter och sekunder.

Den femte dimensionen, individen, formas av vår själ och vårt medvetande. Vår kreativitet, fantasi, intuition och vision påverkar vårt vägval för framtiden.

De fem dimensionerna i ett helhetsperspektiv formar missionen – 5D Concept. Med detta koncept läggs grunden till ett nytt tänkande för ökad produktivitet, ökad flexibilitet, ökad kvalitet, ökad lönsamhet och mindre slöseri med befintliga och nya resurser. Målet är helt enkelt att få ut mer för mindre och spara tid och kraft.

När det gäller de egna idéerna och visionerna förefaller dock inte Börje Ramsbro vilja spara på tiden och kraften! □

