

Blekinge Tekniska Högskola  
Institutionen för Ekonomi & Management  
Kandidatarbete i företagsekonomi, VT 2002  
FEC 007



# Könsstruktur & lönesamtal

**Författare:**

Anna Carlbrant [he99aca@student.bth.se](mailto:he99aca@student.bth.se)

Erica Jönsson [he99ejo@student.bth.se](mailto:he99ejo@student.bth.se)

Lisa Nilsson [he99lnl@student.bth.se](mailto:he99lnl@student.bth.se)

## SAMMANFATTNING

- Titel:** Könsstruktur & lönesamtal
- Författare:** Anna Carlbrant, Erica Jönsson och Lisa Nilsson
- Handledare:** Marie Aurell och Marie Hemming, BTH
- Institution:** Institutionen för Ekonomi och Management
- Kurs:** Kandidatarbete i företagsekonomi, FEC007
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att förstå om och i så fall hur könsstrukturen förändras eller upprätthålls med tillämpning av lönesamtal som en del av individuell lönesättning.
- Metod:** För att kunna uppnå syftet med vår uppsats valde vi att göra en kvalitativ undersökning där vi intervjuade kvinnorna i den organisation vi besökte.
- Slutsats:** Vi har kommit fram till att lönesamtalet kan ses som både möjlighet och hinder för kvinnorna beroende på yttre faktorer och individens beteende. Den faktor vi ser som avgörande för att förändring av könsstrukturen ska kunna ske är graden av medvetenhet om köns betydelse i organisationen hos både ledning och anställda.

## ABSTRACT

- Title:** Genderstructure & pay talks
- Authors:** Anna Carlbrant, Erica Jönsson and Lisa Nilsson
- Supervisors:** Marie Aurell and Marie Hemming, BTH
- Department:** Department of Business Administration and Management
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, FEC007
- Purpose:** Our purpose with this essay is to understand if and how, in that matter, the gender structure changes or maintains with applications of pay talks as a part of setting in individual wages.
- Methods:** To obtain the purpose with our essay, we chose to perform a qualitative research where we interviewed the women in the visited organization.
- Conclusions:** We have reached the results that pay talks can be seen as both a possibility and an obstacle for women caused by external factors and the individual behaviour. The factor, which we see play a decisive role to be able to change the gender structure, is the awareness of the gender's significance for the organization from both the managerial body's and the employee's point of view.

## FÖRORD

**D**enna kandidatuppsats är ett arbete som avslutar tre års ekonomistudier vid Blekinge Tekniska Högskola. Vi har i denna uppsats valt att använda ett genusperspektiv på vårt ämne. Att skriva med genusperspektiv är inte lätt, och vi som författare är medvetna om hur känsloladdat detta ämne kan vara.

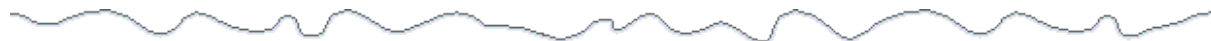
### *Tack...*

Vi vill tacka våra handledare, Marie Aurell och Marie Hemming på IEM, för det stöd de har gett oss under uppsatsens gång.

Vi vill även passa på att rikta ett stort tack till den organisation vi besökte för att de tog sig tid för våra intervjuer trots deras tidspressade schema.

Vi vill också tacka varandra för ett gott samarbete och önska varandra lycka till i fortsättningen!

Ronneby i maj 2002



*ANNA CARLBRANT*

*ERICA JÖNSSON*

*LISA NILSSON*

---



---

# INNEHÅLL

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND .....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	6
1.3 SYFTE .....	8
<b>2. METOD.....</b>	<b>9</b>
2.1 KVALITATIV UNDERSÖKNING .....	9
2.2 INSAMLING AV MATERIAL .....	9
2.2.1 Intervjuer.....	10
2.3 GENOMFÖRANDE.....	11
<b>3. GENUS.....</b>	<b>13</b>
3.1 KÖNSORDNING, PATRIARKAT, GENUSSYSTEM .....	13
3.1.1 Könsmaktssystem .....	14
3.2 JÄMSTÄLLDHET .....	14
<b>4. STRUKTUR.....</b>	<b>16</b>
4.1 SOCIAL STRUKTUR.....	16
4.1.1 Möjlighetsstruktur.....	17
4.1.2 Maktstruktur .....	17
4.2 HOMOSOCIALA NÄTVERK.....	19
4.3 KÖNSSEGREGERINGSPROCESSER .....	20
4.4 FÖRÄNDRING .....	20
4.4.1 Könsneutralt .....	21
4.4.2 Könsidentitet.....	21
<b>5. ORGANISATIONEN OCH DESS LÖNESYSTEM .....</b>	<b>22</b>
<b>6. ANALYS .....</b>	<b>24</b>
6.1 RÅDANDE STRUKTUR.....	24
6.1.1 Varför inga kvinnor i ledningen? .....	24
6.1.2 Arbetsuppgifter med status .....	25
6.1.3 Lönen – känsligt samtalsämne .....	26
6.1.4 Förändring av könsstrukturen .....	27
6.2 LÖNESAMTALET – HINDER ELLER MÖJLIGHET?.....	28
6.2.1 Både hinder och möjlighet?.....	29
6.2.2 Lönesamtal – ett maktmedel för ledningen .....	30
<b>7. SLUTSATS.....</b>	<b>32</b>
7.1 KÖNSSTRUKTUR, LÖNESAMTAL & LÖN .....	32
<b>8. METODREFLEKTIONER.....</b>	<b>35</b>
8.1 HOMOGENA RESPONDENTER .....	35
<b>9. KÄLLOR.....</b>	<b>36</b>
9.1 LITTERATUR.....	36
9.2 ARTIKLAR .....	36
9.3 RAPPORTER.....	37
9.4 LÄNKAR.....	37
BILAGOR .....	37

---

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Sverige är ett av de länder som har kommit längst i världen vad gäller frågan om jämställdhet (NUTEK, R 1999:19). Trots detta har det inte skett någon större förändring av löneklyftan mellan könen. Denna klyfta är lika stor idag som den var för åtta år sedan. Rent procentuellt skiljer det 22 % mellan mäns och kvinnors löner och denna siffra har varit oförändrad sedan 1994. (VLT, 2002-01-23)

Jämställdhetslagen 1991:433 10§ har syftet att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och andra anställningsvillkor mellan män och kvinnor. Arbetsgivaren skall varje år kartlägga och analysera bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor som tillämpas hos arbetsgivaren, samt löneskillnader mellan män och kvinnor som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt. (Höglund, 2001)

Vi har uppmärksammat att ämnet om löneskillnader mellan könen återkommande diskuteras i massmedia. Enligt undersökningar har klyftorna snarare ökat än minskat ([www.jamombud.se](http://www.jamombud.se)). Individuell lönesättning tillämpas i stort sett på hela arbetsmarknaden, varför vissa variationer, som t.ex. prestations- eller kompetensbaserade tillägg, i lönerna kan ses som naturliga. Vi finner det dock oroväckande att statistiken visar ett samband på att männens löner ökar, i kronor, mera överlag gentemot kvinnornas. Att skillnader i lön existerar mellan yrkesgrupper eller beroende på kompetens är en sak, men skillnaderna mellan könen borde inte vara så tydliga. "Varför tjänar en manlig apskötare 500 kronor mer än en kvinnlig barnskötare?" frågade Rebecca Litzell statsminister Göran Persson (Holmqvist, 2002)

## 1.2 Problemdiskussion

I avsnitt 1.1 Bakgrund vill vi visa hur lönestrukturen ser ut idag. Trots att Sverige har en jämställdhetslag för att motverka skillnader i lön så finns dessa ändå. Det är dock inget vi tänker utreda i denna uppsats då det är ett för stort samhälleligt problem för att vi på våra tio veckor ska kunna lösa det. Det vi undrar över, mot bakgrund av den fakta i avsnitt i 1.1, är varför det är så?

---

Vi ser segregeringen av lönerna mellan könen som en del av ett historiskt arv som grundar sig i att kvinnor inte har varit aktiva lika länge på den yrkesverksamma arenan som män. Det är ”bara” 156 år sedan som änkor, fränskilda och ogifta kvinnor tilläts arbeta, mot betalning, inom hantverk och viss handel (Wahl et al. 2001:198). Utvecklingen, av kvinnor som förvärvsarbetare, har blivit att många kvinnor väljer att vara frivilligt barnlösa och en del väljer att skaffa barn senare efter att de har etablerat sig på arbetsmarknaden (Hansson, 2001). Vi tror att för de kvinnor som vill göra karriär och ha möjlighet att möta män, med någorlunda lika villkor i arbetslivet, ses barn som ett hinder eller en broms för karriären. Att avstå från barn, eller vänta till ett senare och kanske mindre kritiskt läge, kanske de ser som sin enda chans för att uppnå detta. Ett perspektiv som vi ser är att en del kvinnor kanske helt enkelt inte vill ha barn och en del kvinnor kanske inte kan få barn och att de därför koncentrerar sig på karriäravancemang. Det finns undersökningar som visar förekommande löneskillnader mellan vem som har eller inte har barn. Vi finner dessa undersökningar högst anmärkningsvärda då de visar att män som har barn tjänar mer än män utan barn, medan kvinnor med barn tjänar mindre än kvinnor som inte har barn (Nordh, 2002-03-21). Undersökningarna stärker dock vår tro på vårt resonemang, att en del kvinnor väljer att avstå från barn, till förmån för karriären, för att på så vis kunna konkurrera på mer lika grunder gentemot männen.

Inom kvinnoforskning talas det mycket om patriarkatet, en samhällelig struktur ur ett maktperspektiv som grundas på manlig överordning och kvinnlig underordning (Wahl et al. 2001:46). Vi tror att denna könsordning kan ha påverkat hur lönestrukturen ser ut idag.

Vi ser problem bl.a. i hur lönesättningen fungerar. Det har blivit mode i att införa och tillämpa individuell lönesättning (Michanek 2001-10-01). Idag då individuella löner och lönesamtal används på arbetsmarknaden känner vi att denna typ av lönesättning borde vara lika gynnsam för alla löntagare oavsett kön, eftersom alla förväntas bedömas utifrån lika grunder. Den finansiella sektorn är ett exempel där lönesamtal, som en del av individuell lönesättning, hålls med de anställda (Berner, 2002). Lönepolitiken, där lönesamtal är ett verktyg, innebär att varje individ själv ska kunna påverka sin egen lönesättning genom förändrade arbetsuppgifter, kompetensutveckling och arbetsresultat (Finansförbundet, 2001/2002). Gildi Kajbrink, Finansförbundets representant i Centrala Jämställdhetskommittén, bekymrar sig över hur dessa samtal ska slå ur jämställdhetssynpunkt. Hon anser att ”*Fullständigt individuella*

*löneförhandlingar är en grogrund för orättfärdiga löneskillnader”*

(<http://193.12.51.20/finansvarlden/tusen.html>).

Kajbrink oroar sig över de orättfärdiga löneskillnaderna som skulle kunna uppstå vid lönesamtal (se ovan). Vi tycker att lönesamtalet borde vara ett möjligheternas samtal med tanke på den lönepolitik som ligger till grund för denna typ av lönesättning, men vi har också förståelse för Kajbrinks oro eftersom utfallet bl.a. kan bero på löntagarens förmåga att förhandla och marknadsföra sig själv. Löntagaren ska ju enligt denna politik också ha möjlighet att påverka sin lön genom att aktivt förändra sin arbetssituation på de sätt som arbetsplatsen erbjuder. Vi ser lönesamtalet som ett tillfälle och en möjlighet där den anställda kan lägga fram sina åsikter och resultat för att kunna förhandla sig till en bättre lön. Även om vi ser lönesamtalet som en möjlighet, existerar löneskillnader fortfarande mellan könen, vilket gör att vi tycker det är intressant att se på lönesamtalet ur ett genusperspektiv.

Vi tror att lönerna kan vara ett resultat av könsstrukturen i organisationen där det råder en maktordning mellan manlig överordning och kvinnlig underordning. Vi menar att lönesamtalet kan vara ett sätt för ledningen att ta vara på varje individs unika egenskaper och förutsättningar. Men frågan är vad lönesamtalet kan ha för funktion för att förändra gällande strukturer i organisationen. Det kanske rent av förstärker eller bevarar de strukturer som redan finns.

Vi ställer oss undrande till hur könsstrukturen formas och hur den kan förändras i en organisation? Kan lönen ses som ett resultat av en könsstruktur i organisationen? Vad är det som bestämmer lönen vid ett lönesamtal, förutom personliga egenskaper och arbetsprestation?

### **1.3 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att förstå om och i så fall hur könsstrukturen förändras eller upprätthålls med tillämpning av lönesamtal som en del av individuell lönesättning.



---

## 2. METOD

### 2.1 Kvalitativ undersökning

För att genomföra syftet med vår uppsats valde vi att göra en intervjuundersökning. Det gjorde vi för att kunna skapa en helhetsförståelse av det fenomen vi studerade, dvs. könsstrukturen och dess betydelse för kvinnors löner. Den undersökning vi gjorde bygger på s.k. mjukdata såsom tankar, känslor och attityder. Dessa data är ej kvantifierbara, varför vår studie kallas för kvalitativ (Lundahl/Skärvad, 1999:51).

### 2.2 Insamling av material

Då vi beslutat oss för att genomföra denna undersökning hade vi tankar kring olika tekniker för att samla in material. Vi funderade på att utföra observationer genom att närvara vid lönesamtal för att studera denna speciella situation och vilka eventuella maktförhållanden som råder under dessa. Vad det gäller observationerna insåg vi att det fanns problem bl.a. i form av access. Att som utomstående närvara vid lönesamtal kan vara en störande faktor då den observerade är i ett utsatt och känsligt läge i en viktig process för en löntagare. De studerade personernas sätt att tänka och agera kan påverkas och störas genom vår blotta närvaro och att studera ett avvikande beteende från det normala påverkar i sin tur observationsinnehållet (Lundahl/Skärvad, 1999:123). Den största anledningen, trots alla eventuella hinder, till att vi fick välja bort observationer som insamlingsmetod var att det inte fanns möjlighet eftersom den organisation där observationerna skulle utförts redan hade genomfört sina lönesamtal för året.

Vi hade även tänkt använda enkäter för att få en bild av löne- och könsstrukturen i just den organisationen vi undersökte. Vid användning av enkäter kan det vara svårt att kräva tillbaka helt ifyllda enkäter och svarsfrekvensen blir ofta låg (Eriksson/Wiedersheim-Paul, 1997:88). Vi hade tänkt ställa frågor om bl.a. kön, månadsinkomst, utbildning och position men vi upplevde själva att dessa frågor var känsliga och kunde uppfattas som ett hot mot respondenternas integritet. Genom enkäterna skulle vi kunnat utlova respondenterna anonymitet. Om de tillfrågade hade känt sig utpekade och i ett utsatt läge kunde det ha medfört att vissa frågor hoppats över eller att vi hade fått helt uteblivna svar. Vi såg detta som ett problem eftersom frågorna och svaren inte går att justera eller komplettera i efterhand. Vi

hade alltså inte kunnat ge ett omdöme om enkäternas betydelse förrän efter vi hade sammanställt svaren och sett resultatet av vad de bidragit med för förståelse vi inte skulle ha kunnat få på annat sätt. Tiden var också en avgörande faktor till varför vi valde bort den tekniken eftersom det tar tid att både dela ut och samla in enkäterna och sedan sammanställa svaren. Vi skulle heller inte haft möjlighet att ta kontakt med alla anställda i organisationen personligen, pga. tidsbrist hos både dem och oss, för att ställa dessa frågor. Frågornas känsliga art medförde även att vi inte ville ställa dem muntligt. När vi funderade på vad vi kunde få ut av enkäterna insåg vi att de skulle ha tagit mer tid än vad de skulle ha gett oss i informationssyfte.

Vi samlade in vårt material genom att göra intervjuer. Vi valde denna teknik för att vi, till slut, fann den mest lämplig dels för undersökningens syfte och dels för den tid vi hade till vårt förfogande.

### **2.2.1 Intervjuer**

I en intervju inhämtas information genom att en intervjuare ställer frågor eller för en dialog med intervjupersonen (Lundahl/Skärvad, 1999:115). Beroende på hur fast frågornas utformning och inbördes ordning i intervjun är kan graden av standardisering bestämmas (Patel/Davidson, 1991:60). Med standardiserad intervju menas att frågeformuleringen och ordningsföljden är bestämda på förhand. En ostandardiserad intervju är en mer flexibel intervjuform där intervjuaren själv kan välja frågeformulering och ordningsföljd mellan frågorna. En blandning av standardiserad och ostandardiserad intervju kallas semistandardiserad vilket innebär att vissa frågor på förhand är bestämda, och att det dessutom finns möjlighet att ställa uppföljningsfrågor (Lundahl/Skärvad, 1999:115). Vilken struktur intervjun har beror på i vilken utsträckning frågorna är fria för intervjupersonen att tolka fritt efter sin egen inställning eller sina tidigare erfarenheter (Patel/Davidson, 1991:60). En strukturerad intervju är informationsorienterad medan en fri, ostrukturerad, både är informationsorienterad och personorienterad (Lundahl/Skärvad, 1999:116).

De intervjuer vi gjorde vill vi benämna som semistandardiserade eftersom vi var fria att ställa uppföljningsfrågor för att få tydligare svar eller mer information om det som diskuterades. Intervjupersonerna fick också tolka och svara fritt på våra frågor. Varför vi valde denna

intervjuform beror på att den går relativt snabbt att genomföra, det är en kontrollerad intervjusituation och att den är bra att använda vid komplicerade frågor eftersom intervjuaren kan följa upp frågorna (Eriksson/Wiedersheim-Paul, 1997:87). Genom intervjuerna ville vi försöka få fram hur kvinnorna upplever att deras möjligheter i lönesamtalet påverkar den rådande strukturen.

De problem vi såg med att använda intervjuer i vår undersökning var att identifiera potentiella respondenter och få dem att medverka. Tiden såg vi också som ett problem för våra intervjuer eftersom respondenterna kan uppleva att de avsätter, för dem, dyrbar tid för något som inte ger dem något tillbaka. Detta och det faktum att de rent av inte skulle ha tid över till oss kunde ha försvårat deras vilja till medverkan, vilket det inte gjorde.

Intervjuareffekten är ett annat problem som kan uppstå vid intervjuer. Denna effekt uppstår då respondenterna, medvetet eller omedvetet, genom intervjuarens uppträdande förstår vad som förväntas av dem. (Patel/Davidson, 1991:87) Först var vi rädda att vårt genusvinklade ämne skulle få oss att uppträda på ett speciellt sätt och att det skulle smitta av sig på respondenterna och få dem att känna sig osäkra på både sig själva och oss som intervjuare. Vid vidare eftertanke tyckte vi att vi inte på något sätt pekade ut det ena eller det andra könet på ett negativt sätt och att vi inte hade några förutfattade meningar om vilka åsikter de vi intervjuade skulle ha. Vi förväntade oss heller inte någon vridning, åt vare sig det positiva eller negativa hållet, av svaren, vilket gjorde att vi tyckte att denna effekt inte var något problem för oss. Vi var alltså medvetna om effekten, men såg den inte som ett hot eller problem för de intervjuer vi skulle utföra.

### **2.3 Genomförande**

För att kunna genomföra vår undersökning tog vi kontakt med en närliggande organisation som vi visste tillämpar den form av lönesättning som vi efterfrågade, alltså lönesamtal. Vi valde denna organisation dels för att vi hade kontakter där vilket underlättade möjligheten till tillträde och dels för att organisationen ungefär har lika många kvinnliga som manliga anställda. Vi genomförde först en intervju med affärsansvarig för att få en förståelse av ledningens syn på lönesamtalet och för hur ett lönesamtal går till. Mot denna bakgrund, som vi tog del av genom affärsansvarig, utformade vi de frågor som vi skulle använda vid intervjuerna med de anställda. Då vi utfört en intervju med den fackliga ordföranden i

organisationen, insåg vi att frågorna behövde omarbetas eftersom vi inte kunde få svar, som överensstämde med syftet som vi har med vår uppsats, med hjälp av de dåvarande frågorna. Genom den intervju vi genomförde med den fackliga ordföranden fick vi information om hur kriterierna för lönesamtalet tagits fram.

Efter att intervjufrågorna (se bilaga 2) omarbetats genomförde vi intervjuer med fem kvinnliga anställda i organisationen. Dessa respondenter valdes slumpmässigt ut beroende på deras tidsschema och vilja att ställa upp på intervjuer. Under intervjuerna antecknade alla tre författarna svaren för att på så vis fånga upp det som sades. Vi skrev rent våra anteckningar direkt efter intervjuerna dels för att vi inte skulle glömma bort uttryck och reaktioner och dels för att vi snabbt skulle kunna sätta in intervjuerna i ett sammanhang. Vi sammanfogade de anteckningar vi gjort för att kunna läsa ut varje intervjupersons svar och få en lättare överblick. Därefter har vi fritt använt och analyserat det empiriska materialet. Vidare är sammanfattningarna av intervjuerna utgångspunkten för analysen i uppsatsen.

### 3. GENUS

För att få en teoretisk grund att stå på har vi tittat på det som bl.a. Wahl et al. (2001) kallar för feministisk teori. Det är också teoribildningar inom feministisk teori vi har valt att behandla i detta kapitel. Vi beskriver här vad begreppen könsordning, könsmaktsordning och jämställdhet står för. Dessa teorier ska, liksom teorierna i avsnitt fyra om struktur, hjälpa oss att tolka och förstå vårt insamlade intervjumaterial i vår analys (se avsnitt 6).

#### **3.1 Könsordning, patriarkat, genussystem**

Enligt Holgersson och Höök (1995) består feministisk teori av många olika teoribildningar och det som är gemensamt för dem alla är att de synliggör och problematiserar kön. Samhällen kan bl.a. förstås som könssystem. En patriarkalisk samhällsstruktur, patriarkat, har strukturerats utifrån en manlig överordning och en kvinnlig underordning. Basen och uttrycket för denna fördelning har förklarats på olika sätt inom de olika feministiska teoribildningarna. Viss forskning säger att det är arbetsfördelningen mellan könen som är basen för patriarkatet. Uttrycket menar de skulle vara att det kvinnor gör tenderar att vara mindre synligt och lägre värderat. Liberalfeminismen menar att det inte finns någon riktig bas för patriarkatet, utan att den grundar sig på ett missförstånd om kvinnors och mäns olika värde och roller i samhället. Författarna menar att detta missförstånd uttrycker sig genom könsroller.

Kunskaper om en organisations könsstruktur med avseende på fördelningen mellan kvinnor och män i antal, positioner och grad av inflytande och kunskaper om rådande föreställningar om kön i organisationen kan sammantaget ge en bild om den rådande könsordningen.

Könsordning kan definieras som maktrelationer mellan könen på en strukturell nivå. I en organisation uttrycks könsordning via könsstruktur och symboler. Kön betraktas som en social och kulturell konstruktion inom könsforskning. Det pågår ständigt en social konstruktionsprocess i vilken individ-, organisations- och samhällsnivån interagerar, i denna process skapas kön. (Wahl et al. 2001)

Genom att studera något ur ett strukturperspektiv ser Blom (1997) att det inte handlar om skillnader i att vara man eller kvinna, utan om skillnader i de villkor som möter män och kvinnor. I det som kallas genussystemet, beskrivs skillnaderna mellan män och kvinnor som ett tillstånd i samhället där kvinnor som grupp har tillskrivits en lägre status än män. Genom

att formulera teorier om detta genussystem vill författaren visa att kvinnors sämre villkor och lägre ställning i samhället inte kan hänföras till deras egenskaper, som just kvinnor ur ett biologiskt perspektiv, utan att det beror på samhällsstrukturer som skapats genom politiska beslut och som bestämmer vilka villkor som män och kvinnor får. (Blom, 1997:194)

Problemet med teorin om genussystemet är att den kan läsas som att den utmålar något av ett oföränderligt förhållande, där kvinnor alltid kommer att sluta som underordnade eller offer för den patriarkala makten, vad de än gör. (Blom, 1997:194)

### **3.1.1 Könsmaktsordning**

Maktförhållandet mellan kvinnor och män, även kallat könsmaktsordningen, förändras och återskapas genom konstruktioner av kön. Könsmaktsordningen är alltså inget statiskt, utan den är föränderlig, mångtydig och tar sig olika uttryck. I de konstruktionsprocesser som återskapar och förändrar könsmaktsordningen är både män och kvinnor delaktiga.

Konstruktionerna sker i olika sammanhang och kan vara både av organisatoriska och andra former. (Holgersson/Höök, 1997:19)

Den rådande könsmaktsordningen karakteriseras av två logiker vilka påverkar varandra: hierarkins och dikotomins logiker. Dessa två logiker karakteriserar samhällets genussystem enligt kvinnoforskaren Yvonne Hirdman. Hirdmans två logiker används av bl.a. Holgersson och Höök (1997) för att beskriva genussystemet. Dikotomins logik innebär att män och kvinnor inte bör blandas och ska hållas isär. Detta tar sig bl.a. uttryck i den segregerade arbetsmarknaden. Hierarkins logik innebär att mannen är norm och att männen dominerar på beslutsfattande positioner i arbetslivet. Isärhållandets lag gäller enligt Hirdman överallt, både vad det gäller fysisk och psykisk ordning och den strukturerar sysslor, platser och egenskaper. Grunduttrycket för isärhållandets lag är arbetsdelningen. (Holgersson/Höök, 1997:20)

### **3.2 Jämställdhet**

Wahl et al. (2001:174) säger att jämställdhet kan uppfattas som ett kvinnoproblem eller ett organisationsproblem. Vid uppfattningen om att det är ett kvinnoproblem är en vanlig uppfattning att den bristande jämställdheten beror på kvinnorna själva, att de saknar kvalifikationer och självförtroende inte att ledningen eller organisationen äger problemet. Författarna menar att om jämställdheten istället ses som ett organisationsproblem kan det

handla om att ta till vara på resurser och kompetens i organisationen. Jämställdhet i en organisation antas då istället bidra till förbättrad effektivitet och lönsamhet.

Ledningen är central för jämställdhetsarbetet i en organisation vilket Wahl et al. (2001:177) poängterar eftersom det är ledningen som enligt jämställdhetslagen har det formella ansvaret.

---

## 4. STRUKTUR

Här sätter vi strukturer i fokus, eftersom det är det fenomen vi har valt att studera, ur ett genusperspektiv. Med en strukturell ansats lägger vi större vikt vid de strukturella faktorerna än de individuella karakteristiska för att förklara könets villkor i organisationen. Strukturer kan ta sig olika uttryck och vi har tänkt ge en generell definition av struktur och därefter beskriva hur strukturer kan ses som möjligheter eller hinder i en organisation för kvinnorna. Vår ambition är att i analysen kunna koppla vilken central roll lönesamtalet har i strukturen utifrån dessa teorier.

### **4.1 Social struktur**

Hatch (2000) säger att människor i en organisation samverkar regelbundet med varandra och att det är dessa upprepade samspel som utgör grundvalen för den sociala strukturen. Hon menar att så fort människor är involverade i ett projekt eller företag finns det också en relation mellan dem. Eftersom hon säger att strukturer definieras av relationer, finns det även strukturer i den enklaste organisation.

Hatch (2000:207) beskriver att strukturer är mycket kraftfulla företeelser som är mottagliga för många smärre förändringar genom att de är beroende av daglig reproduktion av de mönster av samspel som konstruerar strukturerna. Hon säger att graden av stabilitet i en struktur är i hög grad beroende av i vilken utsträckning samspelet blivit rutin eller vana.

Människor umgås med varandra och detta samspel stabiliseras med tiden till igenkännbara relationer som Hatch (2000:225) definierar som den sociala strukturen och som bidrar till hur de olika arbetsuppgifterna utförs. Hon påpekar att den sociala strukturen både påverkar och påverkas av de vardagliga samspel som organisationens medlemmar står för.

Inställningen till arbetet och beteendet i arbetet har inte något med personens kön att göra utan det handlar om personens plats i organisationen hävdar Alvesson och Due Billing (1999:78).

Författarna säger också att det finns faktorer som är avgörande för hur kvinnor och män ser sig själva i en organisation och för den utveckling av självaktning som är viktig för möjligheten att göra karriär. Dessa faktorer är bl.a. möjlighetsstruktur och maktstruktur.



#### 4.1.1 Möjlighetsstruktur

Möjlighetsstruktur avser möjligheterna att förflytta sig och utvecklas i organisationen säger Wahl et al (2001). Författarna fortsätter med att dessa möjligheter kan bestämmas av befodringsmöjligheter inom vissa arbeten, hur många olika karriärmöjligheter som öppnas via en position, möjligheten att kunna utvecklas och utvidga sin kompetens och utsikter till förmåner och belöningar. Kvinnor och mäns olika beteende i organisationer förklaras av deras olika möjlighetsstrukturer menar Wahl et al. (2001).

Att arbetstagaren är centralt placerad i möjlighetsstrukturen är en viktig del för att kunna göra karriär säger Alvesson och Due Billing (1999:79), som även hävdar att det som har betydelse för möjligheterna att avancera är strukturen och inte aktören. En förklaring till varför kvinnor är mindre inriktade på att göra karriär, jämfört med män, är att kvinnor ofta har underordnade positioner i organisationen och placeringen i organisationen medför till vilken grad av intresse individen har till arbetet, menar Alvesson och Due Billing (1999:79).

Vare sig det rör sig om makt- och statuspositioner eller om lönevillkor så befinner sig kvinnor i allmänhet på arbetsmarknadsområden som inte ger dem samma möjligheter som män har säger Alvesson och Due Billing (1999). Detta förklarar de med att kvinnor rekryteras till jobb som klassas som kvinnojobb. Det finns en hel del kvinnor som tagit ”manliga” jobb medan män tycks vara mindre benägna till att utföra ”kvinnojobb” eftersom dessa oftast ger sämre lön och att de har mindre prestige menar Alvesson och Due Billing (1999:71). Författarna hävdar även att möjligheterna till framgång för kvinnor underlättas genom att de ingår allianser med andra, inklusive män.

Vi ser att strukturen i organisationen kan påverka kvinnors möjligheter till karriär, kompetensutveckling och lön bl.a. eftersom det fortfarande finns jobb som klassas som kvinno- respektive mansjobb. Genom att studera teorier om möjlighetsstruktur hoppas vi kunna förstå hur lönesamtalet kan innebära möjligheter eller begränsningar för kvinnor.

#### 4.1.2 Maktstruktur

Anledningen till att vi har valt att titta på teorier om maktstrukturen är att vi ser lönesamtalet som ett tillfälle som kan kännetecknas av de maktförhållanden som finns i organisationen, och i detta fall även den makt som råder i förhållandet mellan ledning (man) och löntagare

(kvinna) under lönesamtalet. Vi hoppas att vi genom teorin ska förstå vilken roll makten spelar i denna situation.

Enligt Wahl et al. (2001) handlar maktstruktur om en persons möjligheter att mobilisera resurser. För att en individ ska kunna agera effektivt är en avgörande faktor den formella arbetssituationen i hierarkin. Andra faktorer som Wahl et al. (2001) anser spelar in är om arbetet är standardiserat eller fritt, om personen får uppmärksamhet från andra högre upp i organisationen och om personen har kollegornas stöd.

Alvesson och Due Billing (1999) pratar om att de människor, oftast män, som innehar de centrala positionerna kommer få det lättare att avancera uppåt i hierarkin genom att befrämja attityder och värderingar. Kvinnor, som historiskt sett, har kommit sent in i organisationen får det svårare att komma in eftersom det då redan råder manliga värderingar där som t ex att jobba över. Det som bidrar till könsarbetsdelningen är de mansdominerande maktstrukturerna och att män ofta söker och föredrar sällskap med det egna könet vilket Alvesson och Due Billing (1999) benämner homosocial reproduktion.

Wahl et al. (2001) hävdar att de som har lite makt tenderar att uppträda mer auktoritärt genom att försöka bibehålla kontroll och begränsa underställda medarbetares möjlighet att utvecklas och bli självständiga för att på så sätt minska risken att själva bli ersatta. Dessa personer är ofta osäkra och blir därmed mer kritiska och övervakar mer underordnades arbete. De vill kontrollera sitt revir, är ofta inte speciellt omtyckta och de pratar mindre på möten där personer med mer makt deltar, enligt Wahl et al. (2001).

De personer som har större makt tenderar i stället att samarbeta mer eftersom de inte behöver ha fullständig kontroll enligt Wahl et al. (2001) De tillåter medarbetare mer självständighet och delegerar mer. De omger sig utav duktiga medarbetare, låter dem utvecklas och erbjuder underordnade medarbetare mer självständighet. Författarna menar att dessa individer ofta är omtyckta och diskuterar gärna mycket på möten.

Wahl et al. (2001) menar att det alltså kan vara maktskillnader och inte könsskillnader som kan förklara olika möjligheter för kvinnor och män i organisationer. Kvinnors brist på makt i

organisationer kan enligt Wahl et al. (2001) förklara varför män ofta föredras som chefer och varför det finns en bild av kvinnliga chefer som kontrollerande.

## 4.2 Homosociala nätverk

*”Nätverk är en typ av strukturer som kan definieras av fortlöpande sociala relationer mellan olika aktörer”*

Agneta P.Blom (1997:194)

Blom (1997:195) pratar om att det finns olika former av nätverk, men grunden för nätverksbildning skapas genom närvaron i olika organisationer. I en organisation beslutas om sk. formella nätverk som har syftet att lösa vissa uppgifter, men i organisationer kan även spontana kontakter knyts mellan individer och dessa individer skapar tillsammans sk. informella nätverk. Ett sådant informellt nätverk kan vara det som inom forskning om kvinnor och chefskap kallas för *old boy networks* – homosociala nätverk/strukturer som består av män och präglas av manliga värderingar. Blom (1997:195) anser att de som får tillträde till dessa nätverk kännetecknas av vad de har gemensamt med övriga medlemmar i nätverket som t.ex. skolgång, privatliv, karriärväg m.m.

Flera forskare, bland andra Blom (1997:197), har pekat på att män i alla tider bildat homosociala strukturer där de etablerat och lärt sig att handla utifrån gemensamma ”manliga” normer. Dessa normer har medfört att män som grupp har kunnat uppträda relativt enhetligt i förhållande till kvinnor. Strukturerna har, enligt Blom (1997:197) bidragit till att kvinnor har känt ett utanförskap istället för ett kamratskap med männen på arbetsplatsen, vilket har medfört att kvinnorna har sökt sig till andra kvinnor för att få bekräftelse, vänskap och stöd.

Genom att skapa helt kvinnliga nätverk har kvinnor fått och kunnat ge stöd av samma typ som männen ger varandra i *old boy networks*. Ur ett aktör – strukturperspektiv kan dessa nätverk för kvinnor både vara befrämjande och begränsande för dess medlemmar. Genom graden av nytta för individen kan kvinnan uppleva att hon får det sociala stöd och kontaktnät hon behöver, men nätverken kan också innebära att dikotomins logik upprätthålls eftersom män och kvinnor hålls isär och kan i sin tur leda till att hierarkins logik förstärks. Detta förklaras genom att om kvinnor söker sig till andra kvinnor, istället för till män, uppfattas de inte göra

anspråk på makt och inflytande eftersom kvinnor i de rådande strukturerna har mindre makt än män. Den makt kvinnor utövar görs på villkor satta av män menar Blom (1997:197).

Vi vill se vad de homosociala nätverken har och kan ha för betydelse i den organisation vi gjort vår undersökning.

### **4.3 Könsegregeringsprocesser**

Segregeringsprocessen förklarar Wahl et al. (2001) med att det när kvinnor träder in i mansdominerande organisationer aktiveras ett könsfördelningssystem. Genom könsfördelningssystemets styrka blir resultatet den successivt framväxande könsegregeringen. För att könsfördelningssystemet ska aktiveras måste vissa kriterier uppfyllas. Det krävs att kvinnor och män konkurrerar om samma jobb och att det finns en närhet mellan könen i arbetsuppgifter och i rumslig bemärkelse. Det krävs också att det sker en interaktion mellan kvinnor och män genom att de t.ex. möts i fikarummet eller liknande. Dessutom måste männen uppfatta kvinnorna som en avvikande grupp i sammanhanget. Wahl et al. (2001) menar att då dessa krav, närhet och olikheter, föreligger kommer en tolkningsprocess rörande intressekonflikter mellan könen igång.

Förändringar i organisationer kan enligt Wahl et al. (2001) handla om könsfördelning i antal män och kvinnor på olika positioner eller om människors föreställningar av vad som passar kvinnor och män bäst.

Med den könsegregering som idag råder på arbetsmarknaden, där män oftast har de högre positionerna och därmed de högre lönerna, ser vi att det kan vara en orsak till de skillnader i löner och maktpositioner som råder mellan könen. Vi vill alltså, med hjälp av teorierna, försöka se om kvinnorna tror att segregeringen kommer att minska och att de ska bli en jämnare lönenivå genom tillämpning av lönesamtal.

### **4.4 Förändring**

Förändringspotentialen i en organisation är enligt Holgersson och Höök (1997:42) beroende av graden av könsmedvetenhet, men att synliggöra kvinnor som grupp kan innebära en risk för att kategorin kön befästs. Risken finns att det som ska förändra den rådande könsstrukturen istället återskapar den kategori (kön) som önskas lösas upp. Den rådande

könsmaktsordningen riskerar alltså att återskapas och förstärkas istället för att förändras säger Holgersson och Höök (1997:42).

#### **4.4.1 Könsneutralt**

Könsneutralitet innebär ett förnekande av att det finns betydelser av kön i organisationer. Wahl et al (2001) menar att kön spelar roll för kvinnor och män i organisationer. Inom könsblind teori finns en outtalad logik där män står för normen och kvinnor står för det avvikande. Det är dock inte bara teorin som är könsblind utan även praktiken. Den verklighet som teorin beskriver har präglats av den könsordning som råder i samhällsstrukturen. Det genomgående mönstret i den rådande könsordningen är manlig överordning och kvinnlig underordning ur ett maktperspektiv. Ordningen i organisationen följer denna samhälleliga struktur. Könsblindhetsproblematiken finns både i begreppsvärlden och i den verkliga världen. I de flesta organisationer låtsas man inte om att de är strukturerade efter kön trots att det är så tydligt. Att förändringar går långsamt eller helt uteblir kan delvis förklaras av praktikens könsblindhet. (Wahl, 1997:109)

Om ledningen och de anställda i en organisation inte är medvetna eller låtsas om att det inte finns skillnader mellan könen kan det försvåra möjligheten till en förändring av könsstrukturen. Vi tycker därför det är viktigt att beakta könsneutralitet.

#### **4.4.2 Könsidentitet**

*”Hur påverkar könsrelationer organisationer och hur konstruerar organisationer kön?”*

Mats Alvesson (1994:33)

Alvesson (1994:37) menar att det inte finns några bestämda slutgiltiga svar på den frågan. Han säger att det på många arbetsplatser existerar mer eller mindre djupgående föreställningar om att vissa arbeten och vissa positioner är förknippade med ett visst kön. Jobbet eller funktionen har enligt Alvesson (1994) viss könssymbolik.

## 5. ORGANISATIONEN OCH DESS LÖNESYSTEM

Organisationen som vi valde att besöka är ett lokalt kontor som ingår i en större koncern inom den finansiella sektorn. Företagets lokala kontor, som vi besökte, har 33 anställda där 12 är män och 21 är kvinnor. Fyra utav dessa kvinnor återfinns på ett annat kontor således finns det 17 kvinnor i rumslig bemärkelse på kontoret vi besökte. Hälften av männen som finns i organisationen sitter i ledningsgruppen, därmed är det få män i organisationen som har liknande arbetsuppgifter som kvinnorna.

Utav de fem vi intervjuade, fick vi ett medelvärde av anställningstiden på 28 år, där den kortaste tiden är 18 år och den längsta är 36 år. Vi har då inte räknat med den fackliga ordföranden som också har jobbat 36 år i yrket. Den affärsansvarige uppgav att han är en av dem som arbetat kortast tid i organisationen och han började arbeta 1991. Hans tid är inte heller medräknad i medelvärdet. Vad det gäller åldersstrukturen i organisationen är medelåldern 49 år.

Den lönesättning som organisationen använder sig av är individuell och tillämpas genom lönesamtal vilket sker en gång varje år med var och en av de anställda.

Lönesamtal, som en form av individuell lönesättning, infördes som ett pilotprojekt på detta lokalkontor för ca tre år sedan. Då kriterierna för bedömningen av de anställda togs fram fick de anställda vara med och delta i en metaplanövning, vilket innebär att alla fick ha åsikter om vad som ska ligga till grund för bedömningskriterierna. Organisationen har sedan dess tillämpat lönesamtal.

De kriterier som organisationen arbetar efter kallas för QRAK, vilket står för kvalitet, resultat, aktivitet och kompetens. Med kvalitet menas kvaliteten t.ex. under ett kundmöte eller i det som de anställda producerar. Resultatet är ren försäljning som skett under året. Aktivitet avser hur aktiva de anställda är när det gäller att ta kontakt med kunder och liknande. Kompetensen tar hänsyn både till den sociala och yrkesmässiga kompetensen. Det enda kriteriet som är objektivt i denna bedömning är resultatet, där den anställde kan plocka fram statistik för att visa vad han/hon har presterat under året. Under dessa fyra huvudrubriker finns det utförligt beskrivet vad varje kriterium står för. Chefen och den anställde tittar var för sig på dessa

kriterier, före samtalet, och bedömer den anställde enligt kriterierna genom att sätta plus och minus på de olika punkterna (se bilaga 1). Sedan jämför de med varandra om de tyckte lika, och om de inte gjorde det diskuteras i så fall varför. Alla anställda har även personliga mål inom dessa kriterier som sätts gemensamt med chefen. Detta dokumenteras för att tas fram vid nästa lönesamtalstillfälle, alltså året efter, för att jämföra hur utvecklingen har gått.

Lönesamtalet kan delvis ses som en förhandling eftersom det finns ett visst spelrum av pengar som de anställda kan förhandla om. Affärschefen i organisationen uttryckte det som att alla anställda är med och ”*spelar om samma pengar*” från början oberoende av befattning. Men samtalet bör inte huvudsakligen ses som en förhandling om lönen utan mer som en kartläggning över årets verksamhet. Det bör även ses som ett tillfälle där chefen möter de anställda var för sig och medarbetaren har möjligheten att framföra åsikter och funderingar kring sin arbetssituation och sin framtida utveckling i organisationen.

Det är fyra chefer som håller lönesamtal med de anställda i organisationen. Där antecknas löntagarens bedömning och vad den som håller samtalet tycker. Sedan går facket och cheferna igenom anteckningarna tillsammans. Därefter hålls ett ”lönebeskedssamtal” då den anställde får reda på utfallet. Lönesättningen i denna organisation är dold vilket betyder att utfallet av lönesamtalet inte redovisas officiellt utan endast till var och en av de anställda.

Det finns även en jämställdhetsplan framtagen för organisationen för att hitta och rätta till omotiverade löneskillnader.

## 6. ANALYS

Vår analys, som följer i detta kapitel, går ut på att vi med hjälp av teorierna som vår referensram ska tolka och analysera vårt insamlade material. Genom att använda citat från våra intervjuer vill vi belysa de delar som, vi tolkar det, uttrycker kvinnornas uppfattningar och känslor kring lönesamtalet och den rådande strukturen i organisationen.

Frågorna som ligger till grund för de citat som vi har samlat in och beskriver i texten nedan finns bifogade (se bilaga 2).

### 6.1 Rådande struktur

Vi vill under denna rubrik belysa den struktur som råder i organisationen där vi har gjort vår undersökning. Vi analyserar också varför den ser ut som den gör för att senare (avsnitt 6.2 Lönesamtalet – hinder eller möjlighet?) försöka förstå om och hur strukturen skulle kunna förändras med hjälp av lönesamtalet.

#### 6.1.1 Varför inga kvinnor i ledningen?

Kvinnorna, i organisationen som vi intervjuade, är alla eniga om att de har en bra ledning och att de är nöjda med den. De tycker att det är tråkigt att det inte finns någon kvinna i ledningen men anser att det fungerar bra ändå.

*”Det har blivit en harmoni i ledningen”*

Ingen av intervjupersonerna är själva villiga att stiga uppåt i karriärsstegen, vilket de hävdar beror på höga medelåldern som är gällande i organisationen, 49 år. Men å andra sidan har alla intervjupersonerna arbetat i organisationen hela deras yrkesverksamma liv, vilket gör att de har haft gott om tid på sig om de velat och/eller kunnat göra karriär. Varför finns det då ingen kvinna i ledningen? Beror det på att kvinnorna har fogat sig så efter strukturen som råder i denna organisation eftersom de, som tidigare sagt, arbetat länge i organisationen och är mycket invanda i den struktur som finns där? Deras situation kanske har blivit till rutin och vana där de inte reflekterar över sin egen situation? Eller beror det på att ingen kvinna känner stöd från sina kollegor för att klättra uppåt på karriärsstegen?



*”Många kvinnor klagar på att ledningen endast består av män, men det är ingen som vill göra något åt det.”*

Enligt Wahl et al. (2001) behöver individen känna kollegornas stöd för att anse sig ha möjlighet att avancera i organisationen. Vi uppfattade det som att de anställda känner sig för gamla, nu, för att göra några större försök till karriär. Kvinnorna känner sig belåtna med de arbetsuppgifter de har och är inte villiga att ta på sig mer ansvar nu utan känner mer att de snart hade gjort sitt i denna organisation. Vi tror dock att strukturen i den organisation där de är verksamma har påverkat kvinnorna, då det funnits män i ledningen under en längre period kan det vara svårt att slå sig in i den homosociala miljön (Alvesson/Due Billing, 1999:79) som råder i ledningsgruppen. Alvesson och Due Billing (1999:79) menar att en förklaring till kvinnors ovilja till karriär, kan vara att kvinnor ofta hamnar i underordnade positioner i organisationen och är därmed mindre inriktade på att göra karriär.

Affärsansvarig i organisationen uttryckte att kvinnor i denna organisation bara var villiga att bli ledda av män. Intervjupersonerna bekräftade att de har dålig erfarenhet av kvinnliga chefer och uttryckte även under intervjuerna att det kunde bli svårt om någon skulle rekryteras internt till de ledande positionerna. Vi tolkar det som att avundsjuka skulle kunna uppstå och försämra relationerna mellan löntagarna och den blivande chefen och att skulle vara svårt för den blivande chefen att leda sina gamla kollegor. Wahl et al. (2001) beskriver att personer med lite makt tenderar att vara kontrollerande eftersom dessa personer ofta är osäkra och därmed övervakar underordnades arbete mer. Varför det finns en bild av kvinnliga chefer som kontrollerande och varför män ofta föredras som chefer förklaras av kvinnors brist på makt i organisationen.

### **6.1.2 Arbetsuppgifter med status**

*”Rådgivare och företagsrådgivare. De har mest lön och därmed högre status.”*

Det svaret fick vi då vi frågade en av kvinnorna i organisationen om vilka arbetsuppgifter som har mest status. Kvinnor dominerar, antalsmässigt, i organisationen men ledningsgruppen består endast av män, vilket är ungefär hälften av de män som finns i organisationen. Cirka tio män av tolv (inklusive ledningsgruppen) har en position som de andra anställda uppfattar har

mer statuts (se citat), vilket gör att endast två män i hela organisationen utför arbetsuppgifter som inte anses ha status. Intervjupersonerna uttryckte en önskan om att det inte ska finnas något statustänkande i organisationen och menade att de arbetsuppgifter som har lägst betalt, och därmed lägst status, egentligen är de viktigaste för företagets ansikte utåt.

Vad beror det då på att det är män som har de mest statusfyllda positionerna och varför hittar vi ingen kvinna på en sådan plats? Detta kan enligt Blom (1997:197) förklaras med att om kvinnor söker sig till andra kvinnor, istället för män, uppfattas det som om de inte gör anspråk på makt och inflytande eftersom kvinnor i de rådande strukturerna har mindre makt än män.

En annan förklaring till varför de statusfyllda positionerna innehas av män kan, enligt Alvesson och Due Billing (1999:71), vara att de mindre statusfyllda arbetsuppgifterna klassas som kvinnojobb och män är mindre benägna att utföra dessa eftersom de ger mindre lön och har mindre prestige. Författarna (1999:79) hävdar också att kvinnor historiskt sett har kommit in sent i organisationen och har därmed svårare, eftersom det råder manliga värderingar där.

### **6.1.3 Lönen – känsligt samtalsämne**

I organisationen tillämpas en dold lönesättning, vilket medför att ingen annan utom den anställde själv får information om vilken lön hon/han har. De vi har intervjuat uppger att lönen är ett känsligt samtalsämne och trots att de jobbat en längre tid tillsammans diskuteras inte vad var och en får i sitt lönekuvert.

*”Jag förstår inte varför löner ska vara ett så känsligt ämne. Vi kunde ha varit starkare tillsammans om vi öppet kunde jämföra oss med varandra.”*

Våra respondenter uppger också att även om lönerna hade redovisats öppet, har de inga eller få män på likvärdiga poster att jämföra sig med (se avsnitt 5. Organisationens och dess lönesystem).

Inför lönesamtalen har var och en skött sin förberedelse på egen hand. Vad vi kunde förstå genom intervjuerna frågar ingen de fackliga representanterna om råd eller hjälp. De tillfrågade kvinnorna tycker att det är konstigt att lönen är ett så känsloladdat ämne och att de skulle kunna ta hjälp av varandra istället. Alvesson och Due Billing (1999:79) säger att genom

allianser kan människor nå framgång. Genom att skapa nätverk kan en grupp tillsammans bli starkare och få stöd ifrån andra. Vi upplevde inte att de tillfrågade kvinnorna önskade att det skulle existera något generellt kollektivavtal, eftersom de alla är nöjda med möjligheten att få uttala sig i lönesamtalet. Däremot om lönesummorna hade blivit ett öppet samtalsämne och de hade känt att det var okej från ledningens sida att tala om lönerna, hade det gett dem möjlighet att kunna jämföra sig med de andra i organisationen för att lättare se sitt eget värde i förhållande till varandra. Ur ett perspektiv ser vi att ett öppet samtalsämne om lönerna skulle kunna leda till konflikter och konkurrens genom avundsjuka för de anställda, men ur ett annat perspektiv skulle lönerna kunna motsvara det faktiska värdet på var och en om det förelåg en rättvis lönesättning. Det skulle då vara tydligt varför varje individ blivit tilldelad sin lön.

#### 6.1.4 Förändring av könsstrukturen

Utav dem vi frågade sa de flesta att det numera inte är någon tradition vid fördelning av arbetsuppgifter och att det inte sker så mycket utifrån kön som efter kompetens. De intervjuade upplevde dock att det egentligen är svårt att svara på eftersom det inte, som tidigare nämnts, finns så många män på likvärdiga positioner att jämföra med. De flesta anställda, som inte är chefer i organisationen, är ju överrepresenterade av kvinnor. En viss slentrian i vem som utför vad kan dock skönjas i organisationen och en viss uppdelning av vad som kan klassas som ”kvinnligt” eller ”manligt” i betraktarens öga. Fortfarande är det kvinnorna som står för dekorativt arbete och kaffekokning medan männen sköter bilarnas service. Att denna slentrian infunnit sig kan förklaras, enligt teorin som Hatch (2000) framhåller, av organisationens sociala struktur. De anställda har i de flesta fall jobbat många år tillsammans och deras vardagliga samspel har skapat rutinmässiga relationer. Kvinnorna vi intervjuade kände att det i de flesta fall är samma människor, oftast kvinnor, som gör uppgifter som de andra tar för givna, som t.ex. att fylla på papper i skrivare eller kopiator.

*”När jag var liten var det bara farbröder som jobbade med dessa arbetsuppgifter, men nu är det både män och kvinnor.”*

Alvesson menar att det på en del arbetsplatser finns föreställningar om att en viss position är förknippad med ett visst kön och att funktionen har en viss könssymbolik (1994:37). Detta kan dels förklara varför vissa uppgifter görs av en del, men inte av andra. Med tanke på citatet

ovan, tycker vi oss se ett mönster i hur organisationen har fördelat arbetsuppgifterna allteftersom kvinnorna tagit plats. Kvinnor har, enligt Alvesson och Due Billing (1999:79), pga. sin historiskt korta tid i arbetslivet svårt att avancera i hierarkin, vilket också kan förklara avsaknaden av kvinnor i ledningen i vår undersökta organisation. Vi tolkar det som att kvinnornas entré har aktiverat det könsmaktssystem som beskrivs i vårt teoriavsnitt (Wahl et al. 2001). Enligt vår tolkning har detta i sin tur bidragit till könssegregeringen i avseende på både arbetsdelning och löner, eftersom högre positioner medfört högre löner till dem som innehar dessa.

Även om inte intervjupersonerna är medvetna om det eller talar i de termerna, så tycker vi att det finns en tydlig könsordning i organisationen. Eftersom de inte diskuterar det och har det i medvetandet så gör de heller inget aktivt för att förändra sin situation i detta avseende. Holgersson och Höök (1997:42) hävdar att en könsmedvetenhet måste finnas i organisationen för att en förändring ska kunna genomföras. Författarna säger också att synliggöra kvinnor som en grupp medför en risk att genom kategoriseringen bevara den rådande könsstrukturen. Genom lönesamtalet synliggörs varje individ vilket vi tolkar minimerar denna risk. Dock kan organisationens könsblindhet förklara varför inga större förändringar skett.

Wahl (1997:109) säger att medlemmarna i en organisation måste var medvetna om betydelsen av kön i organisationer. Hon menar att könsneutralitet är ett problem i många organisationer där man inte låtsas om att de är strukturerade efter kön trots att det märkbart tydligt. Wahl hävdar också att varför förändringar inom könsstrukturen går långsamt och ibland uteblir beror på praktikens könsblindhet. Vi tolkade den organisation som vi har undersökt som att de inte är medvetna eller visar öppet att det är medvetna om den rådande könsstrukturen, vilket gör att Wahls teori, om varför ingen förändring har skett, kan stämma överens med vår undersökta organisation.

## **6.2 Lönesamtalet – hinder eller möjlighet?**

Vi beskriver och analyserar i detta avsnitt citat från vår empiri som visar vilka möjligheter och hinder kvinnorna som deltog i intervjuerna såg med att använda lönesamtal som en löneform för att förändra könsstrukturen.

### 6.2.1 Både hinder och möjlighet?

De kvinnor som deltog i intervjuerna tror alla och hoppas att lönesamtalet är en möjlighet till att förändra könsstrukturen i organisationen. De ser lönesamtalet som en möjlighet för dem där de har en stund tillsammans med chefen och all uppmärksamhet riktas mot den anställde och hans/hennes situation, vilket gör att löntagaren har möjlighet att framföra sina åsikter och göra sig hörd. Intervjupersonerna anser alla att arbetsledningen lyssnade och tog till sig det löntagarna framförde. Då det handlar om möjligheten att förhandla sig till en högre lön under lönesamtalet, menar intervjupersonerna, att möjligheterna är mindre. De känner det som att lönen är förutbestämd och det enda sättet de har att påverka sitt löneutfall är genom det arbetsresultat de presterat under året. Om chefen redan har sett vad den anställde presterat under året så känns möjligheten att förhandla sig till bättre lön minimal, eftersom chefen då har vetskap om resultatet.

*”Lönesamtalet är ett tillfälle för mig att ta upp om jag gör saker som inte ses och uppskattas.”*

De anställda känner, som tidigare sagts, att de ser en möjlighet med lönesamtalet. Wahl et al. (2001) säger att möjligheten att utvecklas och förflytta sig handlar om möjlighetsstrukturen. Alla kvinnor vi intervjuade tycker sig ha möjligheten att utvecklas om de själva tar initiativet men de sa sig inte vara intresserade. Anledningen till varför kvinnorna inte vill utvecklas eller stiga i karriären menar Alvesson och Due Billing (1999:79) beror på att kvinnor ofta har underordnade positioner i organisationen.

*”Är det ingen som ser det så får jag ju tala om det. Lönesamtalet är till för det. [...] Det är en dialog, så jag har möjlighet att påverka.”*

Det är ingen av de vi intervjuade som såg lönesamtalet som ett hinder för dem. De uttryckte dock en oro för deras förmåga att framhålla sig själva. De sa att det är svårt att berätta för någon hur bra och duktiga de är på sitt arbetsområde. Alla intervjupersonerna är eniga om att tro att männen sticker ut hakan mer och vågar visa framfötterna bättre under lönesamtalet. Ur det perspektivet kan lönesamtalet fungera som ett hinder för att förändra könsstrukturen. Om männen är ännu bättre på att förhandla sig till en bättre lön än vad kvinnorna är så kanske

könsstrukturen bevaras eller till och med förstärks. Kvinnorna som deltog i intervjuerna tycker inte att deras arbetsvillkor har förändrats i och med införandet av lönesamtal som lönesättning. De tycker alltså inte att det har skett någon förändring sedan lönesamtalet infördes i organisationen.

### **6.2.2 Lönesamtal – ett maktmedel för ledningen**

Genom att hålla enskilda lönesamtal med de anställda, i organisationen, är det individen som sätts i fokus och på så vis minskar betydelsen av allianser för de inblandade. De anställda känner sig speciella eftersom de får en egen stund med chefen och möjlighet att uttrycka sina åsikter och presentera sina resultat.

*”Lönesamtalet är en möjlighet för alla att bli sedda och hörda”*

De vi intervjuade är alla eniga om att lönesamtalet är en möjlighet och att det känns bättre att själv ha ett ord med i bilden än att någon utomstående skulle ta fram underlag och förhandla om lönen för någon de inte ens känner, som det var förut. Dock känner de att det finns mer prestationsångest förknippat med lönesamtalet eftersom det är viktigare att själv kunna ha något att peka på som förstärker deras argumentation under lönesamtalet. Denna känsla av att vara tvungen att prestera något utmärker inte bara själva lönesamtalet utan hela det verksamhetsår som ska ligga till grund för resultatet i lönesamtalet. En del av respondenterna anser att lönesamtalet har bidragit till ökat självförtroende, eftersom de är tvungna att föra sin egen talan.

Vi har tidigare i problemdiskussionen framhållit lönesamtalet som en möjlighet och genom våra intervjuer har vi fått fram att det är så de berörda ser det. Ur ett annat perspektiv skulle man kunna se lönesamtalet som ett sätt för företaget att bibehålla sin makt över de anställda genom att lyfta ut varje enskild ur nätverket och sedan ”lägga locket på” vad det gäller lönerna. Vi uppfattade det som att så länge individen känner sig nöjd med sitt utfall ifrågasätts inte hur andra lyckas. De anställda fogar sig till de rådande strukturerna där någon annan ändå har tolkningsföreträde vad det gäller lönerna. Resultatet blir dock kanske inte lika subjektivt eftersom de anställda trots allt får göra sin röst hörd. Eftersom inga allianser bildas i lönefrågan minimeras hotet mot den homosociala gruppen, i detta fall ledningen, och deras

tolkningsföreträde (Alvesson och Due Billing, 1999:79). Det gör att vi även kan se lönesamtalet som ett hinder och som en väg för att bevara maktstrukturen.

---

## 7. SLUTSATS

### 7.1 Könsstruktur, lönesamtal & lön

Alla kvinnor som deltog i intervjuerna svarade att de ser lönesamtalet som en möjlighet för att kunna utvecklas, chans till karriär och ett tillfälle att framföra sin åsikt om den lön som sätts. Utifrån detta tolkar vi det som att lönesamtalet kan vara en möjlighet för att förändra könsstrukturen. Vi ser det som viktig information för anställda i organisationen, att de har kännedom om kollegornas lönenivåer. Genom att kunna jämföra sig med varandra kan de lättare argumentera för att få lika lön för lika arbetsuppgifter och för att kunna se sitt eget värde i förhållande till andra, och därigenom kunna förändra könsstrukturen. Vi uppfattade lönesamtalet som en chans för kvinnor att uttrycka sin åsikt och genom deras eget initiativ få möjligheten till vidareutbildning i lika stor utsträckning som män.

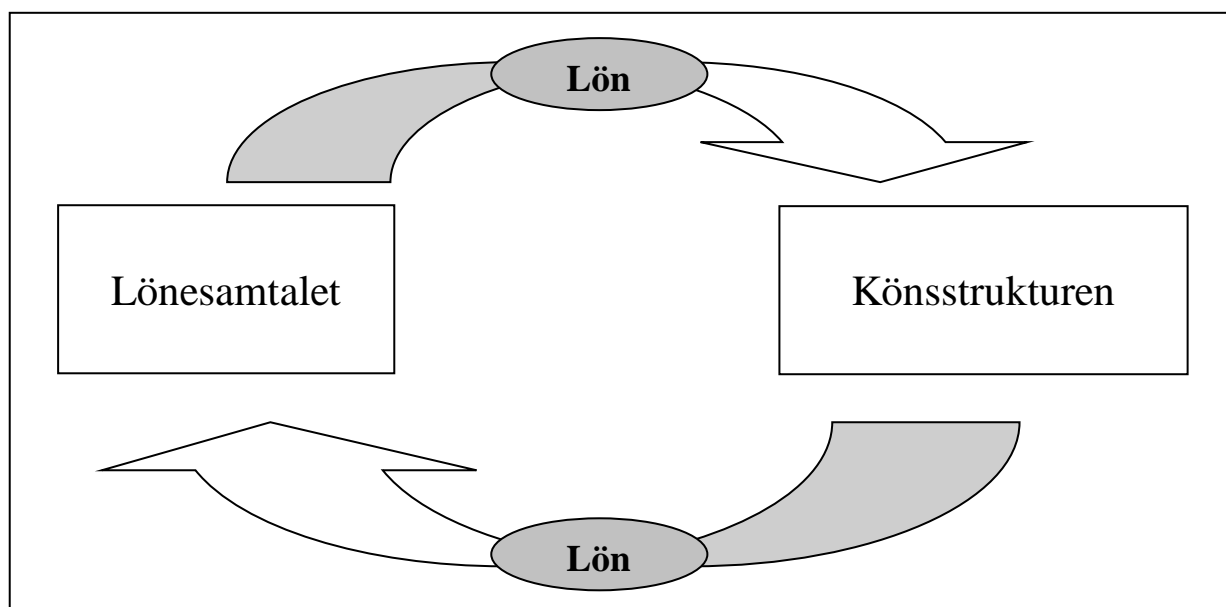
Som vi tog upp i analysen (se avsnitt 6.2.2), påpekade några av kvinnorna i organisationen att de känner att deras självförtroende ökar genom lönesamtalet eftersom de där är tvungna att framhålla sig själva. Vi tror att kvinnornas ökade självförtroende kan medföra att de blir bättre på att uttrycka sina åsikter och att de därmed tar för sig mer i organisationen. Genom att kvinnorna tar för sig mer minskar en del av ledningens makt, vilket i sig förändrar könsstrukturen.

Dock känner några kvinnor prestationsångest i samband med lönesamtalet. De känner att de måste ha åstadkommit ett resultat under året som bevisar deras kompetens och förmåga att prestera något. Kvinnorna hävdade också, under intervjuerna, att det inte är alldeles enkelt att under lönesamtalet marknadsföra sig själv. Dessa faktorer kan göra att lönesamtalet istället blir ett hinder för kvinnorna. Den dolda lönesättningen utgör, även den, ett hinder eftersom kvinnorna inte har möjligheten att jämföra sig med varandra, och vet därmed inte hur de ligger till, lönemässigt, i förhållande till kollegorna. Här ser vi att ledningen har en stor roll, då de ansvarar för att det är rättvisa löner som sätts då lika arbete ska ge lika lön.



De kvinnor vi intervjuade berättade att det fortfarande finns tradition och vana av vad som är ”kvinnligt” och ”manligt” i vissa arbetsuppgifter (se avsnitt 6.1.4). Vi ser det som ledningens ansvar att uppmärksamma ”dolda” arbetsuppgifter och att ge utrymme i lönesamtalet för att diskutera sådana. Om kvinnorna inte ges möjlighet att uttrycka vad de gör i det ”dolda”, under lönesamtalet, kan de aldrig få credit för det. Detta medför då att könsstrukturen bevaras och kanske t.o.m. förstärks i och med att det inte framkommer under lönesamtalet vem som gör vad.

Nu, efter vår undersökning och analys, har vi kommit fram till att könsstrukturen påverkar lönesamtalet och lönesamtalet påverkas av hur könsstrukturen ser ut i organisationen och kan alltså utgöra både möjligheter och hinder för kvinnorna i organisationen. I den undersökta organisationen, påverkas lönesamtalet av att det är män som är chefer och sätter lönerna medan kvinnorna har de underordnade positionerna dvs. könsstrukturen. Kvinnorna som deltog i intervjuerna menade att män och kvinnor talar i olika termer. De hävdade att män är bättre, än kvinnor, på att berätta hur duktiga de är i sitt arbete och vilka bra egenskaper de besitter. Vi menar därför att könsstrukturen påverkas av lönesamtalet då kvinnorna kanske inte kräver lika mycket i lön eller är lika duktiga på att berätta om sina färdigheter.



Figur 1 Modell för att åskådliggöra slutsatsen

Vi har alltså kommit fram till att lönesamtalet kan ses som både möjlighet och hinder för kvinnorna beroende på yttre faktorer och individens beteende. Den faktor vi ser som avgörande för att förändring av könsstrukturen ska kunna ske är graden av medvetenhet om köns betydelse i organisationen hos både ledning och anställda.

## 8. METODREFLEKTIONER

### **8.1 Homogena respondenter**

**E**n sak vi reflekterade över då vi gjorde intervjuerna med kvinnorna i organisationen var att deras svar och åsikter stämde väl överens med varandra. Trots att lönen påstods vara ett så känsligt ämne och att ingen talar om det på arbetsplatsen så svarade de homogent. Det kändes som vi hade gett frågorna med facit i förhand. En del var rädda för att sticka ut, men när vi påpekade hur lika vi upplevde dem vara i sina uttryck blev de lika förvånade som oss. Vi undrar över om det beror på oss som intervjuare, men vi hade inga förväntningar om vilket håll svaren skulle vridas åt. Vad beror det då på att de svarade så lika? Vi funderar på om strukturen har format de anställdas tankar och beteende? De har arbetat länge tillsammans vilket har lett till rutin och vana. Vi tror att det homogena urvalet beror på detta.

En annan sak vi har reflekterat över är åldersstrukturen, vilket kanske gör det svårt att dra paralleller till andra organisationer. Vi funderar på om vi hade fått andra resultat om vi gjort undersökningen i en annan organisation där medlemmarna varit yngre än vad vårt urval är. Lönesamtalet är kanske en generationsfråga?

---

## 9. KÄLLOR

### 9.1 Litteratur

- Alvesson, Mats. "Kön, sexualitet och identitet i arbetet". *OM MAN VORE KVINNA...* Stockholm: Forskningsrådsnämnden. 1994
- Alvesson, Mats och Due Billing, Yvonne. *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur AB. 1999
- Blom, P Agneta. "Strukturers betydelse för framgång". *Ledare, makt och kön*. Stockholm: SOU 1997:135
- Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn. *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi. 1997
- Hatch, Jo Mary. *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur AB. 2000
- Holgersson, Charlotte och Höök, Pia. "Chefsrekrytering och ledarutveckling". *Ledare, makt och kön*. Stockholm: SOU 1997:135
- Höglund, Olle. *SVERIGES RIKES LAG*. Stockholm: Norstedts Juridik AB. 2001
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB. 1999
- Patel, Runa och Davidson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB. 1991
- Wahl, Anna. "Ledarstil, makt och kön". *Ledare, makt och kön*. Stockholm: SOU 1997:135
- Wahl, Anna, Höök, Pia, Holgersson, Charlotte och Linghag, Sophie. *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur AB. 2001

### 9.2 Artiklar

- Berner, Åsa. "Lönesamtal – så gör du och så gör du INTE" *Finansvärlden*, nr 3, 2002
- Hansson, Jon. "Barnafödandet en svår lönefälla för kvinnorna" *Aftonbladet*, 2001-10-31
- Holmqvist, Anette. "Persson ställd av Rebecca, 18" *Aftonbladet*, 2002-04-16
- Michanek, Bengt. "Kolla om du har rätt lön" *Aftonbladet*, 2001-10-01
- Nordh, Sture. "Män tjänar på att skaffa barn" *DN*, 2002-03-21

### **9.3 Rapporter**

Finansförbundet, "LÖNESAMTAL", ModinTryck januari 2001/2002.

Holgersson, Charlotte och Höök, Pia. *Ledarutveckling för kvinnor - uppföljning av en satsning på Volvo*. Stockholm: Stockholm school of Economics.1995

NUTEK, R 1999:19, "Jämställdhet & Lönsamhet"

### **9.4 Länkar**

Finansvärlden

Lantto, Brittmarie. Finansvärlden, 1998. "Tusen kronor skiljer i kundtjänst",  
<http://193.12.51.20/finansvarlden/tusen.html>, 2002-03-19

JämO

[www.jamombud.se](http://www.jamombud.se), 2002-03-25 och 2002-03-26

Statistiska Centralbyrån

[www.scb.se](http://www.scb.se)

2002-05-15

<http://www.scb.se/befovalfard/levnadsforhallanden/jamstallldhet/jamforaldratab.asp>,

2002-03-26

VLT, "Fortsatta löneskillnader mellan könen" 2002-01-23,

<http://www.vlt.se/nytt/2002januari/2002-01-230358.shtml>, 2002-03-19

### **Bilagor**

Bilaga 1, QRAK, bedömningskriterier för lönesamtal

Bilaga 2, Intervjufrågor till de anställda

# Lönesamtal

Medarbetare:.....

Chef:.....

Datum:.....

## Bedömningskriterier

-	-	-	-/+	+	+	+
---	---	---	-----	---	---	---

### Qualitet

Struktur, ordning o reda  
Hålla tider  
Leverans  
Klädsel

M					
C					

### Resultat

Spara  
Låna  
Betala  
TB4

M					
C					

### Aktivitet

KBA  
Kundbokningar, kundträffar  
Tips

M					
C					

### Kompetensutveckling

Social, yrkes, affärsmässig kompetens  
Personlighet, Ledarskap  
Facket  
Processerna, Projekt  
Handledning, utbildning

M					
C					

Nuvarande lön:.....Kr/mån

Lönediskussion (Sammanfattning chefens ställningstagande inför lönerrevisionen, samt den anställdes ev. kommentarer.

\_\_\_\_\_  
Närmaste chef

\_\_\_\_\_  
Ansvarig chef

\_\_\_\_\_  
Medarbetare

## Intervjufrågor

Anställd: \_\_\_\_\_

### Bakgrund/Kunskap

1. Vilka bedömningskriterier används av arbetsledningen när de sätter din lön?
2. Är du positiv till denna lönesättning?
3. Har du haft ditt lönesamtal i år?
  - a. Hur upplevde Du detta?
  - b. Känner Du dig nöjd med din insats under lönesamtalet?
  - c. Hur förberedde Du dig inför ditt lönesamtal?
  - d. Diskuterades alla kriterier under ditt lönesamtal?
  - e. Uppfylldes de förväntningar Du hade innan lönesamtalet?
4. Finns det saker som inte tas upp under lönesamtalet som du tycker är viktiga? (osynliga uppgifter)

### Möjligheter/Hinder

5. Ser Du lönesamtalet som en möjlighet för dig? På vilket sätt?
6. Ser Du lönesamtalet som ett hinder för dig? På vilket sätt?
7. Känner Du att du kan påverka din lön?
8. Tror Du det är någon skillnad mellan hur män och kvinnor kan påverka sin lön? Hur? På vilket sätt?
9. Upplever Du att kvinnor och män har lika stora möjligheter till kompetensutveckling, karriär och lön? Varför/Hur?
10. Har Du möjlighet att kompetensutveckla dig? Får du support och uppmuntran till detta? Hur/på vilket sätt?

11. Kompetensutvecklas kvinnor och män i lika stor utsträckning? Vad och vem är det som avgör vem som får möjligheten?
12. Tror Du att män och kvinnor förbereder sig olika inför lönesamtalet? Varför? På vilket sätt?

### Makt/Rättvisa

13. Hur ser fördelningen av era arbetsuppgifter ut? Tildelas arbetsuppgifterna eller får var och en ta för sig?
14. Upplever Du att det finns traditioner för hur arbetsuppgifter fördelas mellan män och kvinnor? Varför? Hur?
15. Vem åtar sig att göra ”osynliga arbetsuppgifter” som t ex fylla på skrivaren? Är det en kvinna eller en man?
16. Tycker Du att arbetsfördelningen är rättvis mellan män och kvinnor?
17. Vilka arbetsuppgifter har mest status? Varför? Vilka får dessa?
18. Gynnar lönesamtalet kvinnor mer/mindre än män? På vilket sätt? Varför?
19. Tycker du att arbetsledningen lyssnade på dig under lönesamtalet?
20. Tror Du att det är någon skillnad mellan män och kvinnor när det gäller förmågan att löneförhandla? Varför? På vilket sätt?
21. Tycker Du att Du bedöms på jämlika grunder gentemot män? Varför? Hur?
22. Har Du bedömt enligt personens samlade värde eller har du bedömts efter ditt kön?
23. Känner Du att du som kvinna har andra förutsättningar än att påverka din lön? Vad beror det på? Hur?
24. Tror Du att Du skulle ha andra förutsättningar om löneförhandlaren vore en kvinna? På vilket sätt?
25. Vad anser Du påverkar din lön i stort utsträckning? På vilket sätt? Hur?
26. Tror Du att det finns någon skillnad i synen på lön mellan män och kvinnor?



27. Har lönesamtalen förändrat dina villkor på arbetsplatsen? På vilket sätt?
28. Tror Du att lönesamtalet kan förändra kvinnors möjligheter till mer jämlika löner mellan könen?
29. Har din löneutveckling påverkats av lönesamtalet? Tror Du att det finns skillnader mellan mäns och kvinnors löneutveckling pga. lönesamtal?
30. Vad tycker Du om att ledningen endast består utav män?
  - a. Tror Du att det påverkar dig som kvinna till dina möjligheter till karriär