

FE rapport 2005-409

Mervärde av jämställda löner?

Utvärdering av JämO-projektet "Project on Equal Pay"

Freddy Hällsten
Staffan Gran



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

Mervärde av jämställda löner? Utvärdering av JämO-projektet “Project on Equal Pay”

Abstract: ”Project on Equal Pay” var ett EU-finansierat JämO-projekt med syfte att bidra till jämställda löner genom att påvisa mervärden samt att ta fram användbara verktyg för lönekartläggning och löneanalys m m. Tio företag och kommuner medverkade och studerades under 2002-2003 via deltagande observation, intervjuer och enkät.

Alla organisationerna genomförde lönekartläggning och en hann upprätta en handlingsplan för jämställda löner. Förankringen i organisationerna och beslut om heltäckande lönekartläggning tog längre tid än förväntat och var inte klart vid projekttidens utgång.

Verktygen var uppskattade och deltagarna övertygade om att jämställda löner skapade mervärde. Lagkravet var dock viktigare för engagemanget än eventuella mervärden. Projektet gav positivt underlag för informationsspridning, lönesättning och diskussion om arbetsinnehåll. På sikt är förändrade värderingar avgörande för framgång.

Keywords: jämställda löner, arbetsvärdering, lönekartläggning, löneanalys, equal pay

JEL-code: J79. M49

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
School of Economics and Commercial Law at Göteborg University
Företagsekonomiska institutionen
Department of Business Administration
Box 610, 405 30 Göteborg
Freddy Hällsten, tel. 031-773 1508, e-mail: freddy.hallsten@handels.gu.se
Staffan Gran, tel. 031-773 1549, e-mail: staffan.gran@handels.gu.se

INNEHÅLL

1. Uppdrag och mål	4
2. Teoretiska influenser	5
3. Metod	6
Analysmodell	8
4. Resultat	8
Skapande av mervärde.....	8
Strategi och resurser	8
Information till nyckelaktörer	9
Effekter.....	10
Hur uppkommer mervärden?.....	11
Kommunala nätverkets uppfattningar – nytta och värden	13
Verktyg för jämställda löner.....	13
Kommunala nätverkets uppfattningar – BAS-verktyget.....	15
Handlingsplan, uppföljning och uppfattningar om PEP-projektet	16
Likheter och skillnader – en sammanfattning.....	18
5. Analys.....	19
Drivkrafter.....	19
Varför (inte) delta?.....	22
Mervärdenas betydelse och trovärdighet.....	24
Best-Practice	25
6. Slutsatser och rekommendationer.....	25
Projektet har lyckats väl... ..	25
Men risker finns.....	26
Mervärde kräver etik.....	26
Stärk de pådrivande krafterna!.....	28
Referenser	30

1. UPPDRAG OCH MÅL

Bakgrunden till uppdraget var ett EU-finansierat projekt vid namn "Project on Equal Pay" (PEP), som pågick under perioden 2002-01-01 till 2003-03-31. Syftet med projektet var att mellan europeiska länder och organisationer utbyta erfarenheter samt att sprida information om olika metoder att reducera lönegapet mellan kvinnor och män. Projektet samordnades av den svenska jämställdhetsombudsmannen, JämO med partners i Danmark, Österrike och Norge. Vårt uppdrag var att utvärdera PEP-projektets svenska del och omfattade implementeringsfasen, där projektets idéer och verktyg lanserades och testades i ett antal företag och kommuner. I vårt uppdrag ingick att speciellt fokusera på projektets måluppfyllelse vad gällde,

- att skapa medvetande bland nyckelaktörer om att jämställda löner skapar mervärde och att de positiva effekterna är större än uppoffringarna,
- att ge användare tillgång till enkla och användbara verktyg för att kunna analysera och förändra lönesystemen,
- behovet av uppföljningsprojekt.

I uppdraget ingick också undersöka om det fanns mål som ej uppnåts och om oväntade resultat uppstått. Det fanns vidare önskemål om att fokusera på lönsamhetsaspekter av jämställda löner, med utgångspunkt från något av de medverkande företagen. Projektledaren uttryckte också intresse av att få uppnådda resultaten förankrade i en referensram som inkluderade organisationsteori, personalekonomi och etik (Hällsten, 2000; 2002).

I syfte att stödja implementeringen av idéer och verktyg, initierade PEP-projektet två stycken nätverk med representanter från olika företag och kommuner; det ena kallat "det landsomfattande nätverket", det andra "det kommunala nätverket".

I det landsomfattande nätverket ingick en bank (ett dotterbolag till en svensk storbank), ett industriföretag (ett svensk dotterbolag till ett multinationellt industriföretag), en kommun (i norra Sverige), ett företag inom media (ett dotterbolag till en stor statlig koncern), ett norskt företag (en enhet i en stor kemikoncern) och ett mindre tryckeri (i Mellansverige).

I det kommunala nätverket ingick fyra mindre kommuner i Göteborgsregionen. I varje kommun fanns en lokal projektgrupp som var engagerade i PEP-projektet. Om ej annat sägs är det, det landsomfattande nätverket som beskrivs – det är kring detta nätverk vi samlade in mest material, inkluderande såväl observationer, intervjuer som enkätsvar, medan det kommunala nätverket endast omfattades av intervjuer (och ett mindre antal enkätsvar).

Utvärderingsperioden sträckte sig från september 2002 till februari 2003. Utvärderingen fokuserade främst på användandet av de verktyg som presenterades i projektet samt de problem och möjligheter som nätverksdeltagarna mötte i sina respektive verksamheter. PEP-projektet syfte var, att till intresserade företag och organisationer, förmedla praktiska verktyg för arbetsvärdering och lönekartläggning till hjälp för målet att uppnå jämställda löner. Dessa verktyg var:

1. *Checklista för kollektivavtal:* Syftade till att tillgodose jämställdhetsaspekter i avtal.
2. *Jämställdhet i ledningssystem:* Utvecklat av Länsstyrelserna i Stockholms och Västra Götalands län, i samarbete med det europeiska projektet BETSY (Benchmarking as a tool for realising equal pay).

3. *Val arbetsvärderingssystem:* Hjälp för att välja ett ”modernt, flexibelt och könsneutralt arbetsvärderingssystem”. (www.equalpay.nu)
4. *Redskap för enkel arbetsvärdering, ”Analys Lönelots – enkel och snabb metod för att bedöma arbetets krav och svårighetsgrad”* (Harriman & Holm, 2000).
5. *Kartläggning och analys av löner:* ”En metod för lönejämförelse och för att jämföra löner i kvinnodominerade arbeten med övriga, för att belysa strukturella löneskillnader mellan könen.” (www.equalpay.nu)
6. *Handlingsplan för jämställda löner:* ”Genom exempel planera åtgärder, kostnadsberäkna och lägga en tidsplan för att uppnå jämställda löner.” (www.equalpay.nu)
7. *Individuell löneförhandling:* ”Ett verktyg för kvinnor som själva förhandlar om sin lön, och beskriver tre situationer.” (www.equalpay.nu)¹

Projektledaren för PEP reste runt och introducerade PEP:s idéer och verktyg för företags- och förvaltningsledningar, personalavdelningar samt fackföreningar. Hon lade fram forskningsresultat som visade att jämställda löner skapade mervärde (se nästa avsnitt om teori) samt påtalade att Jämställdhetslagen krävde analys av löneskillnader mellan kvinnor och män. Vidare ansvarade projektledaren för utbildning av medverkande grupper och lokala projektledare samt uppstartande av de två olika nätverken.

Det mål som PEP-projektet satte upp för de medverkande organisationerna var att de skulle genomföra pilotprojektet inkluderande a) värdering av några representativa arbeten (verktyg 4), b) lönekartläggning (5), c) handlingsplan för jämställda löner (6), d) skapa rutiner och indikatorer för uppföljning, samt e) integrera rutinerna i existerande kvalitets- och ledningssystem.

2. TEORETISKA INFLUENSER

Teorierna som använts i utvärderingen har sin grund i personalekonomi, etik och institutionell teori och utgår från ett organisationsteoretiskt perspektiv.

Personalekonomi handlar om hushållning av mänskliga resurser och är en skola som förespråkar användning av företagsekonomiska metoder i personalsammanhang (Hällsten, 2000; Johanson & Johrén, 2001). Kalkyler eller redovisningsmodeller kring sjukfrånvaro, personalomsättning, arbetsmiljö, kompetensutveckling m m ingår i personalekonomi, men kan också användas när det gäller att beräkna kostnaden för att höja kvinnors löner och vilka positiva effekter detta kan ha för verksamheten. Till personalekonomi och jämställdhet hör också den forskning som bedrivits i bl a Sverige (NUTEK, 1999) och USA (Adler²) om sambandet mellan organisationers lönsamhet och andelen kvinnor i olika yrkesroller eller ledande befattning.

¹ Verktygen i sin helhet finns att tillgå på projektets internetsida, www.equalpay.nu

² Professor Roy Douglas Adler kommer från Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, Malibu, USA. Han presenterade sin studie vid konferensen om ”Equal Pay” (Köpenhamn, 2002-11-29). Se även www.equalpay.nu

Resultaten tyder på att det finns en positiv korrelation mellan jämn könsfördelning och lönsamhet, vilket kan bero på bättre kompetensutnyttjande, högre motivation samt tillvaratagande av synergieffekter (NUTEK, 1999). Jämställda företag antas bättre tillvarata mänskliga resurser.

Det finns ett kvalitativt inslag kopplat till termen hushållning – att hushålla innebär att reflektera och handla på ett sådant sätt att människors välmående och organisationers effektivitet främjas. Detta anknyter till etik. Etik är en del av vårt dagliga handlande och inkluderar en strävan efter ”det goda”. Sökande efter största möjliga nytta för största antal människor (utilitarism) är relevant även för organisationers verksamhet. Strävan efter att uppfylla mer eller mindre absoluta plikter (deontologisk pliktetik), som att i det demokratiska samhället gå och rösta eller verka för jämställdhet är etiska frågor. Etik är också dygder, vilka skapas genom vårt handlande, reflektion och tillgodogörande av erfarenheter, och är karaktärsskapande. Genom att handla gott blir vi goda människor, säger Aristoteles som är denna etiks grundare. Karaktären är ständigt verksamt, oavsett om vi tillbringar tid med familj och vänner eller befinner oss på jobbet. Exempel på dygder kan vara lyhördhet, mod, integritet och uppskattningsförmåga.

Den institutionella teorin har sitt ursprung i ekonomiska och sociologiska teorier. Begreppet institution står här för en normativ eller reglerad struktur, eller ett symboliskt system, som ger uttryck för en kollektivt delad uppfattning (Ahrne & Papakostas, 2002). Institutionell teori förklarar hur idéer sprids i samhället och hur organisationer och individer hänvisar till dessa idéer för att legitimera sin existens. Vi menar att även idéer om jämställdhet är en institution i samhället som vi tror att flertalet bekänner sig till, d v s att kvinnor och män skall ha samma rättigheter och skyldigheter. De människor och organisationer som avviker från denna uppfattning riskerar att mista sin legitimitet och får svårt att få gehör för sina idéer och att sälja sina varor och tjänster. Hur skall de individer, oftast män, hantera detta legitimerande ideal om de samtidigt av mer eller mindre rationella skäl är tveksamma till att främja jämställdhet? Svaret ger den institutionella teorin: frikoppling i projekt. Idéer som är frikopplade från organisationens egentliga verksamhet (Meyer & Rowan, 1977), så att åtgärder vidtas som inte överensstämmer med organisationens förväntade jämställdhetsideal, leder förr eller senare till en etisk konflikt. Att anta en jämställdhetsplan utan att förankra den eller att undvika dess konkretisering är exempel på detta (Eriksson & Svensson, 2003³).

Teorier kring kön, genus och jämställdhet har också betydelse för tolkningen av denna studie. Vi har dock valt att koncentrera vår analys på de tidigare nämnda ämnena, främst för att det är där vår kompetens finns men också för att vi ser en relevans för området ”Equal Pay”.⁴

3. METOD

Vi deltog som utvärderare i fyra möten med det landsomfattande nätverket samt vid en europeisk konferens om ”Equal Pay” i Köpenhamn⁵, där även det kommunala nätverkets projekt-

³ Detta är en magisteruppsats med titeln *Jämställdhetsarbete – policy, nytta eller handling* som skrivits i anslutning till detta utvärderingsprojekt.

⁴ Personalekonomiska teorier används av t ex Birgitta Olsson i Arbetsgivarverket skrift *Jämställdhet och ekonomi* (1996). Etik använder bl a Ulla M Holm i sin avhandling *Modrande & praxis – en feministfilosofisk undersökning* (1993).

ledare deltog. Vid dessa tillfällen har vi observerat vad som tagits upp av föredragshållare, mötesdeltagare och projektledare och vad dessa diskuterat vid såväl den formella delen av mötet som i samband med raster och andra avbrott. Vi har fört dagbok om vad som behandlats och vid några tillfällen själva deltagit i diskussionerna, främst vad gäller aspekter på mervärde. Observationerna har framförallt bidragit till att vi fått reaktioner på verktygens användbarhet, men också på problem som upplevts ”på hemmaplan”. Vi har också fått en insikt i hur man diskuterar kring frågor om jämställda löner och jämställdhet över huvud taget.

De organisationsrepresentanter som kontinuerligt medverkat i det landsomfattande nätverket har intervjuats vid ett eller två tillfällen. Sammanlagt har tolv intervjuer gjorts. Av de intervjuade var fyra män och fem kvinnor. Intervjuerna har främst handlat om huruvida projektet höjer medvetandet om ojämslällda löner och möjligheterna till att skapa mervärde, om hinder och möjligheter i att bedriva projekt i den egna organisationen, verktygens användbarhet samt uppföljningsaspekter. I det kommunala nätverket gjordes fyra intervjuer – samtliga med kvinnor. Frågorna var formulerade på samma sätt till personerna i de båda nätverken, med viss anpassning till att det kommunala nätverket inte använt exakt samma verktyg.

Vidare har en enkät skickats ut till de sex organisationerna i det landsomfattande nätverket. Enkäten innehöll 24 frågor om vad projektet bidragit till i verksamheten och till att skapa mervärde. En förkortad enkät sändes till de fyra kommunerna. Svartsfrekvensen på enkäten blev alltför låg för att av den dra några säkra slutsatser. Sammanlagt svarade 32 personer på enkäten. Den låga svarsfrekvensen berodde på att tre organisationer inte lämnade ut den internt. I ett fall var företaget inne i en känslig omorganisation och de andra ansåg sig inte ha hunnit tillräckligt lång i processen vad gällde information och utbildning till berörda medarbetare.

Ingen organisation kände sig i projektets slutfas mogen att i full skala testa verktygens förmåga att skapa mervärde i den egna organisationen (lönsamhetsaspekter), varför denna del av utvärderingen inte kunde genomföras. Det utesluter inte att vi utifrån vår sakkunskap och teoretiska kunskap ger kommentarer till de idéer om mervärde som presenterats av projektledaren, vid Köpenhamnskonferensen och i aktuell referenslitteratur. Likaså kommenterar vi de enkätsvar som trots allt inkom och där en väsentlig del berör inställningen till olika faktorer som kan skapa mervärde. Ett antal frågor eller påståenden utgick från de argument om mervärde som presenterades i projektet, i syfte att testa respondenternas kännedom kring och intresse av att använda dem.

Det insamlade materialet analyserades genom att likheter och skillnader mellan de medverkande organisationerna lyftes fram. Modellen bygger på Lewins (1947) s.k. *kraftfältanalys* som förklarar olika aktivitetsnivåer, där pådrivande krafter ”befrämjar förekomsten av den aktuella aktiviteten”, medan andra krafter ”hämmar eller bekämpar förekomsten av denna aktivitet” (Nilson 1992, s 57). Vi differentierade effekterna av jämställdhetsprojektet i pådrivande respektive återhållande krafter, vilket uttryckts i fördelar och nackdelar respektive framtida möjligheter och hot. Därefter ställdes resultatet mot projektets målsättningar och visioner. Avslutningsvis har vår teoretiska referensram använts för att tolka resultatet. Studien är gjort utifrån en tolkande ansats.

⁵ PEP var medarrangör av Köpenhamnskonferensen 28–29/11 2002.

Analysmodell

Vårt tillvägagångssätt (metod), frågor och analysverktyg sammanfattas i nedanstående modell.

Utvärderingsområden

<i>Projektets mål och visioner</i>	<i>Likheter/skillnader mellan organisationer</i>	<i>Pådrivande och återhållande krafter</i>
Skapande av mervärden	X	X
Enkla och användbara verktyg	X	x
Behov av uppföljning och syn på projektet	X	x
Oväntade effekter	X	x
Lönsamhetsaspekter	-	x

Tabell 1: Utvärderingsområden och använda analysverktyg. X = i hög grad använt, x = i mindre grad använt, - = ej genomfört.

4. RESULTAT

En sammanfattning av observationer, intervjuvar och enkätsvar följer nedan under tre rubriker: 1) Skapande av mervärden 2) Verktyg för jämställda löner och 3) Handlingsplan, uppföljning och uppfattningar om PEP-projektet. I slutet av varje avsnitt presenteras det kommunala nätverkets resultat.

Skapande av mervärde

Eftersom organisationerna nyligen hade satt igång sina respektive lokala projekt var det svårt att utvärdera, om projektet lyckats bidra till att skapa medvetande om att jämställda löner kan bidra till ökat mervärde i form av högre lönsamhet eller effektivitet. Vissa indikatorer fanns dock: Hur hade organisationerna jobbat med sina respektive projekt (strategi)? Ansåg nätverksdeltagarna det värt att lägga ned tid och resurser på projektet? Vilka grupper hade nåtts av PEP:s budskap? Hade nyckelaktörerna fått ta del av projektets budskap, vilket skulle kunna påverka dem i beslutsfattandet? Såg deltagarna några effekter i verksamheten redan nu? På vilka sätt kunde mervärden uppkomma?

Strategi och resurser

I fyra av de sex organisationerna hade man valt att gå igenom arbetsvärderingen som ett pilotprojekt inom en mindre del av koncernen. I det femte företaget och inom kommunen valdes ett begränsat antal befattningar ut i första utvärderingsomgången, för att senare expandera antalet befattningar.

Projektet är inte slutfört ännu, så jag berättar om vad som hänt hittills. Vi kom på att efter vi hade värderat, så borde vi ta in fler grupper att värdera. Det är lite för få yrken att utgå från – det är lite tunt. Nio olika yrken värderades först, lärarna ställde inte upp först. Facket var missnöjt pga. dålig

info. Så ett nytt försök gjordes och två grupper lärare kom till plus två chefsgrupper. Sammanlagt blev det 13 yrken. Reaktionen väntar vi på – vi har inte gått ut och presenterat det ännu. (Kvinnlig projektledare, Kommunen)

Endast ett företag hann slutföra arbetsvärderingen och lönekartläggningen (Tryckeriet). Ytterligare ett företag beräknades vara klart en månad senare. Banken låg steget efter och skulle starta arbetsvärderingen ”analys lönelots”, där den kom att inordnas i en modell för lönebildning där jämställdhet var en faktor av många.

Nätverkssamarbetet som startade i september 2002 och fortgick under projekttiden upplevdes mycket positivt. Deltagarna tog tillvara varandras kunskaper och erfarenheter, och fick förståelse för de egna problemen på hemmaplan. Deltagarna kom att satsa mycket resurser på resor och möten, vilket de ansåg vara mödan värt.

Information till nyckelaktörer

Projektledaren hade vid varje nätverksträff poängterat mervärde av jämställda löner och det olönsamma med enkönade arbetsgrupper, med hänvisning till bl a NUTEK:s rapport (1999) och Pfeffers bok ”Human Equation” (1998). Deltagarna uppmanades att försöka övertyga sina ledningar om att företaget kunde framstå som ansvarstagande samhällsaktör och attraktiv arbetsgivare om de satsar på projektet och framträder som ett ”best practice”.

Ledningen eller ledningsgruppen i samtliga organisationer, där som regel personalchefen eller personaldirektören och fackliga representanter ingick, hade informerats. Arbetsvärderingen styrdes normalt från personal- eller HR-avdelningarna och i några fall fanns en speciellt tillsatt styrgrupp och/eller analysgrupp som ledde utvärderingen.

Hela ledningsgruppen vet om det. Egentligen skall hela företaget veta om det. En gång i månaden har vi information... – om att arbetsvärdering skall ske, vem som håller i det och vad det syftar till. Sen har det legat ute på vårt intranät. Tanken är att alla skall veta om det, men av olika anledningar så tar alla inte åt sig detta. I grunden så vet alla chefer om det. Personalchefen som sitter med i arbetsgruppen vet om allt och henne pratar jag mycket med. Klubben är informerad med. Jag utgår från att de försöker sprida det i sin tur. (Manlig projektledare, Mediaföretaget)

I några av företagen hade informationen om projektet också gått ut i interna företagstidningar. Vi bedömde att informationen hade nått de nyckelaktörer som avsetts, dvs personalchefer/avdelningar, VD:ar, platschefer samt övriga chefer i ledningsgrupper och fackliga organisationer. Betydde då det, att medvetandet om mervärdet generellt hade ökat? Enligt projektledarna tog inte alla till sig idéerna, de var inte intresserade eller så såg de inte möjligheter till mervärden. Vi återkommer till detta längre fram i rapporten.

Tydliga tecken fanns dock på att representanternas medvetande om mervärden ökade under processens gång. Detta kunde iakttas mellan den första intervjun och den andra intervjun. Frågan var om och hur dessa representanter kunde påverka övriga till att få ett högre medvetande om mervärdet med jämställda löner. Inget av organisationerna ansåg sig dock moget att föregå med ”best practise” framkom vid sista nätverksträffen. Organisationerna hänvisade till att de inte hunnit tillräckligt långt samt att de befarade negativ publicitet. De accepterade dock att skriva ned ”best practise”-fall som kunde offentliggöras. En representant såg stora fördelar med att gå ut med dåvarande resultat men hävdade att ledningen ännu inte var mogen varför de måste avvakta.

Några måste ”konverteras” så att de förstår vikten av att driva den här frågan, att de ser vilken vinst det är att jobba med jämställda löner. Det är viktigt att sälja in grundtanken. (Manlig projektledare, Industriföretaget)

Effekter

Även om organisationerna inte hade kommit så långt i processen ansåg deltagarna att man kunde skönja positiva tendenser – effekterna var många och ibland oväntade. Projektet hade haft stor betydelse för att initiera ett arbete som annars hade haft trögt att komma igång och som riskerat att skjutas på framtiden pga. vardagsproblemens prioritering.

Det pratas mer idag, vilket jag märker när jag träffar folk från olika delar. Jag tror att det är positivt. (Manlig projektledare, Mediaföretaget)

En representant menade att man fått en bättre dialog om jämställdhetspolicyn:

Policyn ligger fast. Men nu har vi fått vassare verktyg med vilka vi kan upprätthålla vår policy, vilket bidragit till en dialog... Det blir inte uddlöst längre. (Manlig projektledare, Industriföretaget)

Andra menade att JämO genom PEP satt press på företagen på ett konstruktivt sätt, och att informationen spreds vidare, även utanför den egna verksamheten genom facktidskrifter, branschorganisationer och fackföreningar. Genom projektet fick företagen en ordentlig genomlysning av lönestrukturen, vilket också bekräftades av enkäten.

Hoppas att det skall bli lättare med lönesättning framöver... Jag kan se positiva effekter av projektet, vi får t ex tydligare kravprofiler på de olika yrkena, som kanske inte finns idag. (Kvinnlig projektledare, Kommunen)

Arbetsvärdering fick också konsekvenser när det gällde att definiera utbildningskrav vid anställningar, innehållet i internutbildningar och värderingen av individens sociala färdigheter.

Vi har blivit mer medvetna om vad tjänsterna har för utbildningskrav. Gått igenom tjänsterna och fått fram ansvarsbitarna – hur ansvar för varje tjänst ser ut, pengar, info, när något går fel, fördela arbetet i maskinerna ... Sociala färdigheter har vi gått till botten med nu. Skall sen informera övriga när de satt lönerna, då visas allt. (Kvinnlig projektledare, Tryckeriet)

Tydliga kravprofiler ledde till konstruktivare diskussioner med de fackliga organisationerna.

Vi har kunnat prata lättare med facket efter att JämO [PEP:s projektledare – vår anmärkning] varit hos oss och pratat. Det var mycket uppskattat. Det ger även positiva effekter på andra frågor. (Manlig projektledare, Industriföretaget)

Det var positivt att få driva arbetsvärderingen i egen regi och med eget folk, istället för att ta in konsulter – det skapade ökad kunskap internt på personalavdelningarna, menade en representant. Flera företag poängterade dock att det var för tidigt att se några effekter även om man hade förhoppningar. Inom industriföretaget såg man möjligheten att lyfta fram vissa kvinno-dominerade yrkesgrupper, exempelvis gymnasieekonomer. Inom mediaföretaget ansågs projektet bidra med stöd för cheferna i deras lönesättning och för att undvika att de blev för ”snälla” eller pressas att sätta ojämlika löner eftersom det kunde skapa konflikter eller missnöje. Flera av deltagarna var medvetna om att missnöje skulle kunna uppstå då vissa grupper kunde uppleva sig få sänkt status eller bli förfördelade.

Ett viktigt steg i processen var att erfarenheterna och de praktiska resultaten inte stannade på HR-avdelningarna, menade bankens representant, utan förankras i den praktiska vardagen ge-

nom att chefer på alla nivåer gjordes uppmärksamma på formerna för lönesättning och deras påverkan på strategi- och affärsplanerna.

Tror att jobbet kring PEP måste koppla till respektive företags affärsplan; hur få in det som en del bland många andra projekt och få framgång hos de lokala ledarna... Måste övertyga cheferna. Hur kan vi få ut detta i vardagen. Annars risk för "stand alone-aktivitet" för HR-människor. ... Vi vill bygga en total "världsbild", en HR-process där allt hänger samman, som kan ge signaler på om någon ligger snett. (Manlig projektledare, Banken)

Vid projektets avslutande hade inte någon större medvetenhet om löneskillnader kunnat iaktas framkom från enkäten, men förhoppningar fanns om minskade löneskillnaderna som resultat av den process som startats upp samt att det skulle leda till andra positiva jämställdhetseffekter:

Att det skapar förväntningar är positivt och kan leda till mervärden. Vi tror att jämställda löner också leder till att man pratar mer om kvinnor i ledningsgrupper. (Kvinnlig projektledare, Norska företaget)

Projektet kom också att leda till en omvärdering av gamla obalanser i lönesättningen mellan olika yrkeskategorier. Tidigare misslyckanden med att lyfta upp löneskillnader mellan könen på agendan, kunde nu hanteras. En representant hävdade dock att man gjort ganska mycket och citerade sin VD:

"Vi behöver inte mäta mer, vi behöver göra!" Insikten har funnits ... men det enda som kan ändra på det är lönesättande chefer. Det är upp till varje ledare: hur mogen är jag att hantera detta? (Manlig projektledare, Banken)

De deltagande organisationerna tycktes till stor del övertygade om att de positiva effekterna kom att uppväga de ansträngningar som gjorts. Dessa skulle skapa mervärden i framtiden.

Hur uppkommer mervärden?

Huruvida ovannämnda ansträngningar leder till mervärden återstår att bevisa. Vid "Equal Pay"-konferensen med representanter från olika EU-länder samt Norge, diskuterades mycket kring positivt mätbara effekter. Flera talare hade mer eller mindre skarpa bevis för att jämställda löner skapade mervärden. Andra deltagare tvivlade på att det över huvud taget skulle kunna gå att skapa jämställda löner. Någon ansåg att enda sättet var att männen sänkte sina löner (något som våra enkätresultat går emot), andra att kvinnornas löner höjdes, men att det fanns risk för att jämställda löner kommer att kosta. Utvärderingen och efterkommentarerna kring konferensen tydde på ett positivt resultat – alla var nöjda och många beskrev det som "en kick", vilket i sig kanske kan ge mervärden. Därmed inte sagt att de hade fått övertygande bevis om saken – att tveksamheten var stor visade sig hos de nätverksdeltagare som var med på konferensen.

Från våra intervjuer framkom att det finns ett mervärde i att "alla får rätt betalt", att goda prestationer syns i lönekuvertet – det ger företaget bra rykte. Samtliga representanter lyfter fram image, attraktion och rekrytering som viktiga aspekter för att skapa mervärden.

Gott rykte i samhället ger bättre rekryteringsmöjligheter och större urval. Detta gäller även bland män. Man framstår som ett modernt företag! Blir mer mångfald i ledning och organisation. (Kvinnlig projektledare, Norska företaget)

Industriföretaget poängterade vikten av att följa upp om kvinnor får lägre ingångslöner. Är man ”felbetald” så skapar det missnöje och det är inte bra för något företag.

Jobbar man på vårt företag så skall man veta att lönerna inte är ojämsställda. Men att räkna pengar på det är nog svårt... Mår folk bra så presterar de också bra. Jämsställda löner är en hygienfaktor.⁶
(Manlig projektledare, Industriföretaget)

Några av representanterna menade att jämsställda löner i första hand handlade om lönsamhet och mervärden, vilket krävde kompetenta människor:

Kön skall över huvud taget inte accepteras som lönepåverkande faktorer; alla oavsett kön skall bedömas utifrån våra fem parametrar. Ingångslönerna visar idag osakligheter, vi vill att ledarna får upp ögonen för det och tar med sig det i löneförhandlingarna med var och en och gör något åt det. Kompetenta personer oavsett kön ger överlevnadskraft. Överbelöna vi feta lata män och underbelöna vi aktiva presterande kvinnor, då tappar vi konkurrenskraft! (Manlig projektledare, Banken)

Lönsamhetsaspekten verkade ändå inte ha varit det avgörande skälet till att man gått med i PEP-projektet, viktigare var Jämsställdhetslagens krav och behovet av analysverktyg.

Från enkäten har vi valt att här redovisa några svar vad gällde om jämsställda löner kunde skapa mervärde:

En majoritet instämde i följande argument:

- jämsställda löner skapar goodwill och kvinnornas löner måste närma sig männens,
- det är en rättighet att efter föräldraledighet återgå till likvärdigt arbete och att under frånvaron få ta del av genomsnittliga löneökningar,
- flera kvinnliga chefer kan nå höga positioner om arbetsgivaren stöttar småbarnsföräldrar med hemservice,
- blandade arbetsgrupper med båda könen representerade är bra för arbetsklimate och effektivitet och kan skapa mervärde i verksamheten,
- ”till syvende och sist” handlar jämsställda löner om värderingar.

En majoritet instämde ej i följande argument:

- jämsställda löner bidrar till lägre sjukfrånvaro och personalomsättning,
- ojämlika lönesystem leder till kostnader för utbildning/utveckling.

Vidare ansåg hälften av de tillfrågade att ojämlika lönesystem kan leda till brister i arbetsmiljön och kostnader för rehabilitering – den andra hälften ansåg det vara långsökt.

Även om många delvis instämde i att jämsställdhetsansvariga var bra för lönsamheten så var det klart många flera som menade att utbildning av chefer ger större effekt.

⁶ ”Hygienfaktor” är ett begrepp som härstammar från Herzberg (1966) och är ”en faktor som måste finnas med för att förhindra vantrivsel” (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s 245).

Kommunala nätverkets uppfattningar – nytta och värden

I det kommunala nätverket, som utgjordes av fyra kommuner inom Göteborgsregionens kommunalförbund (GR), hade JämO:s projektledare haft en drivande roll att starta upp en likartad process som i det landsomfattande nätverket. GR-kommunerna använde sig dock av ett annat arbetsvärderingssystem än det som PEP tillhandahållit. Det kallades BAS och innehöll likartade värderingsfaktorer. BAS var en web-baserad lösning utvecklad för privata företag men anpassad till kommunal verksamhet. Göteborgs kommun var först med att använda systemet och det var infört i de nämnda GR-kommunerna med stöd av en privat leverantör samt ADB-kontoret i Göteborg.

Projektet tycktes vara väl förankrat i de fyra kommunerna – här är ett exempel:

Alla chefer skall känna till projektet och de har i uppdrag att sprida informationen på sina respektive arbetsplatser... Personal- och organisationsutskottet har fattat beslut att detta skall genomföras. Hur väl det är spritt bland övriga politiker vågar jag inte säga. Det kan nog vara lite dåligt. Kommunstyrelsen känner nog till det. I och med att det har anslagits pengar borde de känna till det. Fackföreningarna känner till det via samverkansgruppen. De vet vad det gäller, vilka frågor som ställs o s v. (Projektledare⁷, Kommun C)

Alla chefer, personalansvariga och fackliga representanter hade fått utbildning i BAS-systemet. GR-kommunerna planerade även att informera politiker och högre förvaltningstjänstemän. Medvetandet om projektet PEP/BAS var högt i de fyra kommunerna. Fanns det då också ett medvetande om att jämställda löner skapade mervärde? Ingen av de intervjuade nämnde mervärden som ett argument för att främja jämställda löner, även om det ansågs viktigt för att motivera cheferna.

På frågan om jämställda löner kunde bidra till mervärden svarade de bl a:

Ja, det tror jag. Det stod på DN:s ekonomisida: Flickor får bättre betyg men män får mer i lön. Man kunde på ett annat sätt bättre ta tillvara kvinnornas kunskap. Beror kanske inte bara på löner... (Projektledare, Kommun B)

Lönsamhet är svårt att visa... när jag kan få dig att jobba för mindre pengar trots att du är lika duktig... Men det handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare. (Projektledare, Kommun A)

Ett mervärde låg i att kunna leva upp till vad lagen krävde och att man kunde jämföra likvärdiga arbeten på ett systematiskt sätt. Effekterna ansåg kommunerna vara för tidigt att bedöma och man såg vissa risker för att problem kunde återuppträffa.

Vi har hört lite farhågor från Göteborg att arbetet gått lite fram och tillbaka, att värderingarna kommit tillbaka, att cheferna tyckt att det redan finns ett facit om hur man skall värdera. (Projektledare, Kommun C)

Verktyg för jämställda löner

PEP-projektet hade som mål att de deltagande organisationerna skulle hinna gå igenom verktygen 4, 5 och 6, dvs göra arbetsvärdering, kartlägga och analysera löner samt göra en handlingsplan. Dessutom skulle de skapa rutiner och indikatorer för uppföljning och integrera ru-

⁷ Samtliga projektledare i de fyra kommunerna är kvinnor.

tinerna i existerande kvalitets- och ledningssystem. Målen uppfyllades inte då det tog längre tid än beräknat att få projektet förankrat bland de medverkande företagen och kommunernas många intressenter. De flesta deltagande organisationer hade gjort arbetsvärdering och påbörjat kartläggning och analys av löner, samt tagit del av de övriga verktygen:

Har tittat på allihop. De vi använt oss av är 4 och 5 – inte använt powerpoint-presentationerna, men däremot innehållet som checklista. Kan komma att använda handlingsplaner etc. Effekten är ju att vi har ett bra enkelt arbetsredskap, som vi kommer att använda oss av i fortsättningen. Det är tydligt hur man använder det. Det gör att arbetsredskapet går att lämna över till andra tänkbara ansvariga, som också skall kunna använda det. Frågeställningar har rätats ut och anteckningarna är noggranna. (Kvinnlig projektledare, Tryckeriet)

Arbetsverktyget ”Lönelots” (4), om värdering av arbetskraven på olika befattningar, kom att utnyttjats och spridas av samtliga organisationer. Facken fick också i viss mån tillgång till det. Instrumentet sågs som ett förslag som var möjligt att anpassa till den egna verksamheten.

Ja alla i arbetsgruppen har och kan det ju. Vi har sagt åt dem att gå ut och sprida detta, men vi har inte ansträngt oss så att sprida det till ”gemene man”, men klubbarna representerar ju dem. Faktorer i (verktyget) har vi ju omformulerat och ändrat nivåmässigt för att det skall passa in hos oss. Måste ändra skalindelningen. Vi har och kommer att ha information till klubbarna så att de har möjlighet att påverka verktyget. (Manlig projektledare, Mediaföretaget)

De använda verktygen bedömdes i huvudsak som enkla, användbara och heltäckande, men då man i flera av företagen fortfarande befann sig i en första fas, i ett pilotprojekt, ansågs det svårt att utvärdera dem i nuläget. Tryckeriföretaget var den organisation som kom längst och som kunde visa upp siffermaterial från sin första arbetsvärdering och lönekartläggning. De kunde konstatera att de inte hade några orättfärdiga löneskillnader mellan kvinnor och män (även om andelen kvinnor på högre positioner var obefintlig). På Industriföretaget hade man på en enhet hunnit göra lönekartläggningen och fann att en person låg för lågt, vilket ledde till justering av lönen. Detta gav en mycket positiv respons inom företaget eftersom nyheten spred sig snabbt. I vissa fall hade verktygen upplevts som lite grova och ofina, vilket dock hade det positiva med sig att de kunde anpassas till den specifika verksamheten, speciellt i de fall där det egna företaget var stort och diversifierat. På frågan om de ansåg sig behöva några ytterligare verktyg eller metoder var det få som kunde komma på något. I kommunen ansåg man sig dock vara i behov av att komplettera med arbetsskadestatistik.

Organisationerna upplevde problem med att mäta, att det fanns ”känsliga uppgifter” i arbetsvärderingen, att ledningen kunde frågå sitt ansvar samt tidsbrist internt.

Det är lite känsligt. Folk vill lyfta fram sin egen roll. De kopplar modellen till lönebild. Vi måste förklara att det är ett rent arbetsvärderingsinstrument. Kan bli svårt när det skall presenteras. Bara vi i gruppen ser helheten. Tidspressat vad gäller förankring. (Manlig projektledare, Mediaföretaget)

Risk fanns att detta kunde ses som ett lönesättningsinstrument och skapa problem med facken, ett annat var ansvarsfrågan som en projektansvarig nämnde.

... att det lagts på mig personligen. Ledningen har därmed lämnat ifrån sig det. De är inte jätteintrasserade, speciellt inte nu när det finns andra problem – ej fokuserat. (Kvinnlig projektledare, Tryckeriet)

På kommunen såg den ansvarige inte några större problem, vilket hon trodde hade att göra med att de var en liten kommun där alla kände varandra. Det fanns en konsensus om att det var viktigt att få projektet förankrat i högsta ledningen för att det skulle tas på allvar.

Vad gällde information till användarna ansåg representanterna att det inte rådde något hemlighetsmakeri. Det var viktigt att alla hade klart för sig att det inte var individen som värderades utan befattningen, att de som var oroliga kunde komma och fråga en projektansvarig samt att det regelbundet gavs information till berörda inklusive facken.

Det är oerhört känsliga uppgifter som vi kommer att sitta och göra bedömningar på, t ex om en assistent hamnar högre än en tekniker – när vi sedan placerar in dem. Man tar åt sig även om det inte är riktat mot person. Vi har placerat om mycket folk och då kan de ha fått en befattning som de är överkvalificerad för. Den exakta nivån visar vi inte upp utan i vilket spann de hamnar i. Hemlighetsmakeri får man inte hålla på med, då åker man dit på facket. (Manlig projektledare, Mediaföretaget)

Men organisationerna såg också möjligheter:

Blir jättebra när det blir klart. Vi får nytta ut av det, inte minst vad gäller fungerande arbetsbeskrivningar. (Kvinnlig projektledare, Tryckeriet)

Två av företagen meddelade att de kommer att använda analysmetoderna i ledarutveckling/utbildning. På Industriföretaget hade man också informerat om projektet i personaltidningen, vilket man ansåg var positivt eftersom det satte press på dem själva att genomföra hela processen. De ansåg att det var en fördel om JämO stressade på lite så att det hände något:

Vi behövde en spark i rumpan och ett enhetligt arbetssätt! Skall bygga upp en intern konsultverksamhet inom företaget som sedan skall gå ut och göra värderingar med hjälp av HR-ansvariga. Det skall vara 4-5 stycken som kan verktyget riktigt bra, och som kan jämföra med andra resultat samt föra den typen av dialog som behövs. (Manlig projektledare, Industriföretaget)

Observationerna kom att styrka vad respondenterna sagt i intervjuerna. Presentationen av verktygen togs emot på ett förväntansfullt sätt av deltagarna. Några av dem såg dock vissa problem med verktygen, t ex viktningsproceduren, bristande saklighet, att det tog tid att göra intervjuer med anställningsgrupper, samt att de kunde "oroa" fackföreningarna. Dessa problem har efter hand som processen kommit igång tonats ned i respektive organisation. En del fackföreningar är dock fortsatt kritiska, bl a med hänvisning till att de har sitt eget system vad gäller löneutveckling.

Kommunala nätverkets uppfattningar – BAS-verktyget

De fyra huvudkriterierna i det kommunala värderingsverktyget BAS var kunnande, problemlösning, ansvar och arbetsmiljö. Verktyget låg som en web-lösning med lösenord. PEP-verktygen hade ännu inte använts men skulle bli aktuella vid lönevärderingen och upprättande av handlingsplaner. Vad gäller BAS-verktyget så hade det nyss börjat användas, varför man hade svårt att säga något om effekterna.

Vad vi gör nu på förvaltningarna är en grundvärdering, för att inte alla 150 chefer skall sitta och göra sin personliga värdering och inte ha något att utgå ifrån. Jag är orolig att de annars kommer att göra väldigt olika värderingar. Vi lägger in dessa olika typbefattningar i BAS. Web-lösningen är lätt. Det som är svårt är att komma överens om hur värderingarna skall se ut. Det handlar ju om vilka värderingar man har själv. (Projektledare, Kommun C)

I värderingsarbetet fanns ett pedagogiskt problem i själva presentationen, hävdade en projektledare. Hur skulle man presentera detta på lämpligt sätt? Detta diskuterades i det kommunala nätverket. Det kommer att bli mycket protester, hävdade hon. Att utvärdera befattningarna innebar dessutom ett stort merarbete för många.

Så kommer det såna här saker... som ligger vid sidan om. Man blir tvungen att välja bort. Måste alla göra detta? Jag kommer att tycka när det är klart att det kunde gjorts enklare: färre befattningar och att inte alla chefer hade behövt göra det. De har så mycket att göra. Referensbefattningar vore bra att använda. Gjorde det internt... Sen är det problem med redovisningen av detta. En del kommer att hävda att de hamnar fel, att man tar upp fel saker, några hamnar på lägsta nivå. Därför använder jag hellre begreppet befattningsanalys [istället för arbetsvärdering]. (Projektledare, Kommun B)

Det fanns även risk för brister i objektivitet eller att det uppstod osakligheter, om t ex en yrkesgrupp ansåg sig ha ett extra viktigt jobb, något som en annan profession också kunde hävda.

Man måste kunna jämföra de här yrkena, så att man inte värderar dem högre än vad de borde vara värda. Vidare, att inte blanda in lön och analys i samma skede – arbetsvärderingen först. (Projektledare, Kommun A)

Handlingsplan, uppföljning och uppfattningar om PEP-projektet

Samtliga projektdeltagare var överens om att en egen utvärdering skulle göras inom snar framtid och att projektet måste resultera i någon form av handlingsplan. Inom Banken skulle projektet utnyttjas för de kommande lönesamtalen. Flertalet var införstådda med att det fanns goda skäl att driva projektet vidare och att kanske starta upp nya projekt med anknytning till detta. Det var dock för tidigt att då ta ställning till nya projekt.

Jag tror inte vi vill blåsa igång något ytterligare förrän detta är i hamn. Vi vill ju alla ha en attraktiv arbetsplats. Vi ingår ju i en koncern och vi är en pytteliten lillebror. Vi vill väl på något sätt visa att vi är en förebild. Vi gör detta på helt egen hand i koncernen. (Manlig projektledare, Mediaföretaget)

Alla medverkande tyckte att det här sättet att jobba praktiskt hade stora fördelar framför att producera isolerade ”skrivbordsprodukter” som sedan skickas till JämO:

Det är mycket positivt att jobba konsultativt, eftersom det är ett stödjande arbetssätt som inte innebär att ”slå lagen i huvudet” på folk. I den tidigare uppföljningssatsningen som JämO gjort fick man säkert in 80 % skrivbordsprodukter. Men de företag som medverkat här kan nog inte tänka sig att inte göra något av det som påbörjats. (Manlig projektledare, Industriföretaget)

Det rådde delade meningar om deltagarna såg något behov av att fortsätta att samarbeta i nätverket. Alla hade haft stor glädje av projektet men några såg det som avslutat nu och tyckte att de kunde arbeta vidare på egen hand. Det föreföll dock som om flertalet ville ha en fortsatt nära kontakt med JämO men i mindre organiserad form och det gavs även förslag på nya framtida projekt. Några ville se ett projekt om ledarskap utifrån jämställdhetsaspekter.

Tema på nästa projekt: mobilitet, arbetstider, karriärer och hur det påverkar kvinnors och mäns val. Hur kompenseras, underlättas, även för kvinnor. Blir det hinder? (Kvinnlig projektledare, Norska företaget)

Alla medverkande företag var mycket nöjda med sitt deltagande. De framhöll speciellt hur de personligen hade utvecklats och ökat sitt kunnande, om så väl ämnet som om de förhållanden som råder på andra arbetsplatser. Även den internationella utblicken som följde med EU-konferensen gav ett värdefullt bidrag. Nätverket hade fungerat bra och var till stort stöd enligt deltagarna. Erfarenhetsutbytet mellan de deltagande företagen ansågs berikande. PEP:s inter-netsida hade också varit uppskattad och till stöd. EU-konferensen ”Equal Pay” hade gett värdefulla insikter om jämställdhet inom EU.

Guldstjärna! En väldigt bra approach, med involvering och morot istället för piska och lagstiftning. Väldigt positivt. Vi vill ha en fortsatt dialog. (Manlig projektledare, Banken)

Även kommundeltagarna var mycket nöjda med Köpenhamns-konferensen (den gav mycket tankar inför handlingsplanen), även om en varnade för att det inte fick bli för mycket konferenser (”blir lite peppad men det händer inte så mycket...”). Det egna nätverket hade fungerat mycket bra och skulle därför upprätthållas genom projektets alla faser. De fyra kommunerna hade också utbytt erfarenheter med andra kommuner i Göteborgsregionen och spridit sin kunskap utanför den egna regionen. Alla var mycket nöjda med JämO och projektledaren:

Projektledaren som person... Hon kan vända diskussionen. Varje gång vi träffas får vi uppeppning, omvärldsargumentation och erfarenheter... Det ger mig jättemycket! (Projektledare, Kommun A)

Inom det kommunala nätverket såg man förvisso framtida problem men optimismen var stor.

Vi kommer nog ha nytta av detta genom att vi hittar fel lönesatta grupper som t ex den stora anonyma gruppen assistenter där man har väldigt olika arbetsuppgifter men lika löner. Samma titel har lett till samma lön fast man har väldigt olika arbetsuppgifter. Vad har vi för grundkrav på dessa? Vi förväntar oss att detta kan bli en utgångspunkt för en mer långsiktig lönepolitik i samband med våra uppföljningssamtal minst en gång per år. Jag tror att det blir bättre och bättre. (Projektledare, Kommun C)

Fakta ansågs viktigt i den värdering och kartläggning man höll på att analysera under våren och sedan fick man ”vara beredd på att det kan leda till krav på åtgärder”. Då prövas om det finns pengar, kunskap och insikt. Inom kommunerna såg de inget större behov av uppföljningsprojekt, även om några gärna såg fram mot ett vidgat utbyte med andra europeiska länder. En respondent tyckte att andra aspekter på jämställdhet och ”kvinnlig arbetsmarknad” borde lyftas fram:

Har funderat mycket på de stora sjukskrivningstalen, i de stora kvinnokollektiven – den första generationen som yrkesarbetat i hela sitt liv. Inte bara lika lön är viktigt. Är man sedd av sin chef? Mindre grupper? (Projektledare, Kommun B)

Likheter och skillnader – en sammanfattning

Vi sammanfattar nedan de resultat som konstaterats i förhållande till projektets mål tillsammans med kommentarer:

- Målet att skapa medvetande om att jämställda löner leder till mervärden uppnåddes delvis.
- Hela processen, att de deltagande organisationerna under projekttidens gång skulle hinna gå igenom arbetsvärdering, kartläggning/analys samt handlingsplan uppfylldes ej. Verktøygen upplevdes som enkla och användbara.
- Det fanns behov av fortsatt kontakt med Jämo och projektdeltagarna var mycket nöjda med projektet.
- Bland andra effekter noteras ökad kunskap om lönestrukturer, jämställdhetsarbete generellt, behov av utbildning samt tydliggörande av ansvarsfördelning.

Utvärderingsområde: Projektets mål och visioner	Analys: Likheter och skillnader mellan organisationer
Skapande av mervärden	Delvis uppnått (skillnad)
Enkla och användbara verktyg för processen	Ja, men ej inom utsatt tid (likhet)
Behov av uppföljning och syn på projektet	Ja (likhet)
Oväntade effekter	Ja (skilda)

Tryckeriet hade hunnit längst i processen och skulle påbörja handlingsplanen. De övriga företagen och kommunen befann sig i första fasen (arbetsvärderingen). Kommunerna i det kommunala nätverket hade genomfört arbetsvärderingen och påbörjat kartläggningen. Banken framstod som den organisation som hade bäst möjligheter till långsiktigt engagemang eftersom man hade länkat "Equal Pay" till andra processer, inklusive företagets affärsplan. Industriföretaget gick delvis en annan väg genom att fokusera frågan specifikt genom utbildade internkon-sulter. Verktøygen om arbetsvärdering, kartläggning/analys samt handlingsplan såg ut att komma till användning i samtliga organisationer, efter viss förankringsprocess. Vissa fackföreningar var fortsatt skeptiska.

Om vi jämför de kommunala och landsomfattande nätverken hade båda existerat i ungefär lika lång tid och i de flesta fall gjort såväl arbetsvärderingar som kartläggningar. Det kommunala nätverket hade dock en större informationsspridning internt, vilket ansågs bero på att beslut tagits på politisk nivå. I tidigt skede påbörjades utbildning inom personalavdelningarna, såväl av chefer som av fack. Att kommuner är offentliga och politiskt styrda bidrog sannolikt till mindre prat om mervärde. Beslut inom kommunal miljö drivs som regel igenom, vilket i och för sig inte garanterar ett gott utfall. Argument kring lönsamhet och effektivitet är mindre gångbara i kommuner än i företag. Båda kategorierna betonar dock att de vill vara en attraktiv arbetsgivare.

Företagens representanter i projektet, kände väl till intentionerna att det skulle skapa mervärde i de deltagande organisationerna. De trodde att mervärden främst kunde skapas i form av attraktivare arbetsplatser, bättre rekryteringsunderlag samt goodwill gentemot omvärlden. Det var dock svårt att avgöra om medvetandet kring att jämställda löner ger ökat mervärde hade slagit rot i respektive organisation, dvs. bland övriga nyckelaktörer, efter så kort tid. Tveksamheter fanns att i detta skede framstå som ett s.k. "best practice"-företag, vilket tyder på att respektive ledning hittills inte sett till eller förstått möjligheterna till mervärde.

Alla organisationsrepresentanter var nöjda med hur projektet och nätverket fungerat. Att på detta sätt jobba med praktiskt verktyg, nära JämO, upplevdes som en stor fördel. Det fanns behov av fortsatt kontakt med JämO fast i mindre organiserad form.

5. ANALYS

I analysen skall vi gå igenom projektets mål och resultat i förhållande till vårt analysverktyg om drivkrafter (kraftfältsanalys) samt övriga teoretiska influenser. I kraftfältsanalysen delas resultaten in i pådrivande krafter – effekter hittills och möjligheter inför framtiden – samt i återhållande krafter – problem i nuet och hot inför framtiden. Syftet med denna analys är att visa hur olika krafter står emot varandra och vilka krafter som måste främjas respektive motarbetas för att erhålla långsiktiga resultat. Drivkrafterna analyseras sedan med hjälp av teorier hämtade från personalekonomi, etik och institutionell teori. Utvärderingsområdet lönsamhetsaspekter kommer enbart att analyseras utifrån de teoretiska perspektiven eftersom det inte genomfördes något delprojekt om lönsamhet, och i övrigt kopplas till mervärdesdiskussionen. Området kring uppföljning m m är mer präglad av respondenternas uppfattningar än analyserbart utifrån de aktuella teorierna, varför någon teoretisk analys inte kommer att ske. Det som fokuseras mest i analysen är skapande av mervärden.

Drivkrafter

De konstaterade positiva effekterna av PEP gjorde dem pådrivande för ökad jämställdhet. Vi identifierade även motstånd, synligt eller osynligt, vilket strävade mot att hämma eller bekämpa ökad jämställdhet. Den bild som nedan målas upp beskriver samtliga hittills konstaterade effekter och problem (se figur 1) samt framtida möjligheter och hot (se figur 2), som framkommit i fältstudierna – utan någon inbördes rangordning vad gällde styrkan.

Vi har valt att återge de effekter, problem, möjligheter och hot, som angivits i intervjuer och observationer. Modellen inbjuder till att, vid fortsatta studier, lägga till flera pådrivande eller återhållande krafter i befintliga luckor, men det är inte vår uppgift. Diskuteras kan huruvida vissa effekter och problem verkligen kan ställas emot varandra – vi har gjort en tolkning, men andra tolkningar är också möjliga. Vi kommer inte att i den fortsatta analysen uppehålla oss så mycket vid de pådrivande krafterna utan väljer att fokusera på några av de viktigaste återhållande krafterna, eftersom de, trots att de är var klart färre, var nog så starka. Det är också Lewins (1947) rekommendation att fokusera på de återhållande krafterna. I vårt fall förklarar sannolikt de återhållande krafterna varför projektet inte nådde sina mål inom utsatt tid. Vi återkommer till de pådrivande krafterna i nästa kapitel.



Hittillsvarande resultat

	<u>Effekter</u>	<u>Problem</u>
1	Ökat medvetande om mervärden	
2	Nätverken har dragit nytta av varandras kunskaper och erfarenheter	
3	Processen har startat – pratar om PEP	
4	Bättre dialog om jämställdhetspolicyn	
5	Info sprids även utanför egen verksamhet	
6	Debatteras i facktidskrifter och dagspress	Rädsla för negativ publicitet (företagen) Avsaknad av ”best practice”
7	Genomgång av lönestrukturen, bättre krav-profiler, hittar ”felaktigt” satta löner	
8	Lättare att definiera utbildningskrav	
9	Lättare prata med facket	Svårare prata med facket
10		Ses som lönesättningsinstrument
11	Egen regi ökar kunskapen internt	
12		Känsliga uppgifter
13	Ordnar utbildning för chefer, fack och beslutsfattare	
14	Lagstiftning har ökat intresset	
15	Köpenhamnskonferensen gav nya tankar	
16	Diskuterar värderingar mer	
17	Web-lösning gör det lätt	

Figur 1: Drivkrafter – hittillsvarande resultat



Framtida resultat

	<u>Möjligheter</u>	<u>Hot</u>
1	Lyfta fram kvinnodominerade yrkesgrupper	
2	Cheferna ges stöd i lönesättningen	
3	Kan hantera obalanser mellan yrkesgrupper	Sänkt status eller förfördelning
4	Måste förankras i vardagen – lokala cheferna har nyckelrollen	Risk för ”stand alone”-aktivitet
5	Löneskillnaderna kommer att minska	Vill ej ha förändring
6	Skapar goodwill och mervärden Bra image rekrytering	Stor arbetsuppgift, kostar pengar Svårt att bevisa – ser inte mervärdena
7	Eliminera gamla orättvisor en gång för alla	Kommer återgå i det normala – detta har misslyckats förr
8	Görande – inte mäta mer! Utbilda chefer	Chefernas bristande mogenhet
9	Rättvisa: Alla får rätt betalt	Dyrt höja kvinnornas löner, utan att männens löner sänks motsvarande grad
10	Uppföljning av kvinnors ingångslöner (annars missnöje)	
11	Mår folk bra, presterar de bra. Hygienfaktor	
11	Kompetenta människor ger överlevnads-kraft	
13	”Best Practice”	
14	Om ledningen driver på och har intresse	De valde ”mig personligen” som ansvarig
15	Jämställdhetsvärderingar	Gamla värderingar kommer tillbaka
16		Ekonomiska problem i organisationen
17		Mätproblematik, objektivitet
18		Tidsbrist
19		Individuella lönerna kan gynna männen
20		Statiskt system

Figur 2: Drivkrafter – framtida resultat

De många pådrivande krafterna tyder på att projektdeltagarna såg positivt på de resultat som åstadkommit eller skulle kunna uppnås. Det rådde en optimistisk stämning bland de intervjuade, trots att projektets mål kring verktyg, mervärde och ”best practice” inte hade uppnåtts. Detta är på inget sätt en katastrof – det är mer regel än undantag att mål inte uppnås utifrån ursprungliga planer (Sjöstrand, 1985). Att det ändå uppstår effekter i form av ökat engagemang, intresse, medvetenhet och att rekommenderade verktyg börjat användas är ett framsteg i sig. Organisationer är byggda på stabilitet, trots att ledningar och projekt ständigt talar om utveckling och förändring.

De hittillsvarande effekterna är till synes omfattande och problemen är ändå få. Ett skäl till detta är givetvis att projektdeltagarna vill se att deras egna ansträngningar och engagemang lett till resultat. I annat fall vore det bortkastad tid. De problem som konstaterats rör främst det interna mottagandet, även om rädsla för negativ publicitet också nämns. När det gäller de framtida resultaten blir det genast jämnare: ungefär lika många möjligheter som hot har konstaterats. Det ligger i sakens natur att framtiden alltid är mera osäker, vilket bl a grundas i deltagarnas egna erfarenheter; diverse tidsbegränsade projekt får inte alltid de långsiktiga genomslag som eftersträfvats. De hot som nämnts rör främst värderingar, handlingsmönster och ekonomiska faktorer. I vår fortsatta analys har vi därför valt att fokusera på frågor som har med dessa hot att göra och som kan komma att påverka projektets lokala fortlevnad. Frågorna är: 1) Varför deltog organisationerna i projektet och varför avstod andra? Vad för värderingar ligger bakom? 2) Vilken betydelse hade egentligen mervärdena och hur ser man på ekonomiska faktorer inverkan? 3) Varför fanns det tveksamheter vad gällde att framträda som ”best practice”?

Varför (inte) delta?

Skälet till att ett antal organisationer deltog i PEP-projektet var, utifrån våra intervjuer och enkäter, de nya lagkrav⁸ som krävde att arbetsgivare skulle utföra lönekartläggningar och analyser (effekt 14). Lagen tycktes ha svårt att slå igenom, så för att hjälpa organisationer att leva upp till lagens krav bildades PEP, vars uppgift bl a var att ta fram analysverktyg.

Något som i viss mån kan kopplas till de nya lagkraven var att ledningarna för respektive organisation också såg sig skyldiga att leva upp till de jämställdhetsideal som förmedlas i den allmänna debatten. De måste legitimera organisationens existens genom att leva upp till samhällets moraliska krav, t ex vad gäller jämställda löner (en institution), vilket inte utesluter att man själva stod för värderingar som bekräftade de yttre kraven. Ett sätt att leva upp till idealen, kraven eller värderingarna var att delta i ett JämO-projekt, vilket inledningsvis innebar att utse en ansvarig och bilda en projektgrupp. Utifrån den institutionella teorin finns här risk för s k *frikoppling*, d v s att genom ett projekt se till att det inte berörde organisationen (eller ledningen) i övrigt. En deltagare i projektet upplevde att hon valts som projektansvarig för sitt företag, just för att inte riskera att dra in sitt företag i en hotfull förändringsprocess (hot 5 och 14).

Några som inte var så förtjusta i att delta i projektet var respektive organisations fackföreningar, vilket i några fall gjorde det svårt att diskutera med dem (problem 9), bl a för att de använda verktygen sågs som ett lönesättningsinstrument (problem 10). Ett annat skäl till misstro

⁸ Se *Förändringar i jämställdhetslagen*, Jämo, 2001.

från anställda och fackrepresentanter var att viss yrkesgrupp kunde få sänkt status eller på annat sätt blir förfördelade (hot 3). Att underbetalda kvinnor redan hade låg status var inte alltid så tydligt. Projektledaren för PEP hävdade dock att hon bearbetat fackföreningar centralt och att det höll på ”att lossna”. Dessutom fanns det pådrivande krafter som tydde på att relationen till facket blivit bättre (effekt 9) efter engagemanget i PEP och när de förstått verktygens innebörd och tillämpning. Relationerna med fackföreningarna är viktiga med tanke på att jämställdhetslagen påbjuder samverkan.

Ett annat problem som var återhållande på intresset att delta var integritetsfrågorna, dvs att känsliga uppgifter hanteras (problem 12). I projektet hade ansträngningar gjorts i att framhålla att det inte är individer som analyseras, utan yrkeskategorier. Risken finns dock alltid att på vissa arbetsplatser peka ut enstaka personer. Samtidigt finns även idag känsliga uppgifter så som löneförhandlingsunderlag arkiverade. Rädslan för integritetskränkning får inte negligeras, utan måste medvetandegöras och hanteras.

Vi tror att värderingar, attityder och handlingsmönster spelade en betydelsefull roll i valet för om man skulle deltog i PEP. Information spreds till s k nyckelaktörer, såsom deltagare i projekt, styrgrupper, ledningsgrupper, fackföreningar samt chefer, men att enbart lämna information räcker inte för att förändra etablerade mönster. En deltagare beskrev det som att ledningen ännu inte var mogen för jämställda löner (hot 8). Engagemanget för jämställda löner kanske kan öka genom utbildning (effekt 13, möjlighet 8). I slutändan handlade det om att få chefer att vidta åtgärder i sin vardag (möjlighet 4/8) – allt från att redan från början ge rätt ingångslön oavsett kön till att främja jämställdhet generellt. Om inte chefernas attityder kan förbättras eller hållas på fortsatt hög nivå föreligger risk för s k ”stand alone”-aktivitet (hot 4).

En attitydförändring kräver en bearbetning av tankar, värderingar och handlingsmönster, d v s ett motarbetande av *laster* (negativa vanor) och ett främjande av lämpliga *dygder*, annars ”återgår mönstret till det normala igen” (hot 7), vilket bekräftar att individen inte vill ha förändring (hot 5). Sådana farhågor hördes från en av representanterna i det kommunala nätverket, som menade att det fanns risk för ”att värderingarna kommit tillbaka” (hot 15). De problem och hot som riskerar att fördröja eller helt förhindra den lokala implementeringen kunde kopplas till en tveksamhet att över huvud taget gå med i PEP-projektet.

Projektledaren hade rest runt till ett 30-tal olika organisationer, men fått nej från ca 20 styck-en, däribland flera av landets stora företagskoncerner. Skälen till detta var enligt projektledaren att företagen ansåg att det inte passade in i tiden just nu samt att de var rädda för negativ publicitet (problem 6). Vid en fråga till ett av företagen som inte ville medverka framkom att de hade planer på att delta men att de inte kom överens med facket:

Innan vi sticker ut hakan måste vi få en samsyn... Dessutom hade vi ekonomiska problem som påverkade. Men vi är inte färdiga med detta än, vi kommer att höra av oss till Marie igen. Idag har vi än dock ett värderingssystem som fungerar ganska bra, men det är svårt att få alla chefer att uppföra sig på rätt sätt... Många av de skillnader vi upptäcker kan dessutom förklaras – Fru Andersson har t ex inte haft samma prestationer som herr Pettersson. Innan vi fått en samsyn kring detta så vill vi inte ha någon offentlig debatt... Detta var skälen till att vi inte medverkade. (Personalchef vid ett företag som ej ville medverka i PEP)

Svaret indikerar ganska många skäl till varför man inte vill eller kunde ställa upp i PEP-projektet. Att få en samsyn med facket tycks vara ett huvudskäl – och problem kring detta har också konstaterats vad gäller de i nätverket deltagande organisationerna. Samtidigt säger sig

personalchefen ovan redan ha ett värderingssystem som fungerar bra förutom att det är svårt att få cheferna ”att uppföra sig på rätt sätt”. Detta överensstämmer till stor del med vad Bankens representant framhållit, att det gäller att få de lokala cheferna att använda sig av det här, vilket kan tyda på att det finns erfarenheter om att cheferna inte alltid gör som man säger. Ytterligare ett skäl till medverkan i projektet, som framhållits av projektledaren, var skapande av mervärden.

Mervärdenas betydelse och trovärdighet

Ovanstående pådrivande effekter och möjligheter tyder på att nätverksdeltagarna ansåg att mervärden kunde skapas i organisationerna (effekt 1). Därmed inte sagt att deras respektive ledningsgrupper var av samma mening, även om de i enkäten givit uttryck för ett högre medvetande. Den tid det tog innan projektet kom igång, kombinerat med vad respektive organisationsrepresentant rapporterade under mötena, tydde på att flera av ledningsgrupperna inte i första hand såg det som ett projekt med koppling till mervärde. De kanske t o m såg risker för höjda kostnader (hot 6), inte minst för att det var svårt att bevisa några mervärden – orsakverkan samband som berör mänsklig interaktion är inte enkla att klargöra. De högre kostnaderna kunde uppstå genom att kvinnornas löner höjdes utan att männens löner sänktes (hot 9). Frågan är om de ens tänkte tanken att männens löner skulle kunna sänkas eftersom det skulle kunna drabba dem själva.

Det föreföll som om det främst var de manliga representanterna i nätverket som såg mervärden, dvs att det kunde vara lönsamt med lönekartläggning och analys, medan kvinnorna i projektet främst såg det utifrån att en lag skulle tillämpas. Några av männen gav uttryck för att det inte handlade om jämställda löner utan om *rättvisa löner* (möjlighet 9) kopplat till företagens behov av kompetens (nyttorelaterat). Våra erfarenheter från tidigare forskning (Hällsten, 2000) säger dock att det inte alltid räcker med nyttoetiska argument som lönsamhet och mervärde. Man bör också ha en övertygelse om att det är rätt; i annat fall låter man de återhållande krafterna växa sig starkare och de gamla värderingarna återtar sina positioner (hot 15).

Vi tror att det skapas mervärden, åtminstone så länge som jämställda löner anses viktiga. Men när alla organisationer eventuellt har jämställda löner så är det ingen konkurrensfaktor längre, alternativt om ingen längre bryr sig om huruvida lönerna är jämställda (om allt ”återgår i det normala” – hot 7). Mervärden kan skapas när det tas upp som något positivt, vilket tvingar organisationerna att anpassa sig – annars förlorar de i legitimitet, enligt den institutionella teorin. Men om mervärdet inte ses som tillräckligt starkt tenderar organisationerna att *frikoppla* sitt jämställdhetsengagemang från de dagliga processerna (Eriksson & Svensson, 2003) – det blir till ett separat projekt som lever parallellt med den egentliga verksamheten. Då kommer inte *Bankens* lönesättande chefer att behöva korrigeras löneskillnader och deras ”mogenhet” (hot 8) behöver inte förändras.

Att övertyga chefer med plikten (läs tvånget, lagen) eller nyttan (mervärdet) är inte tillräckligt för att få till stånd annorlunda handlingar. Mervärdet, som ett ekonomiskt rationellt argument, kan enligt mångfaldsforskaren Rosalyne Berne (1996) behövas för att legitimera en förändring, men för att förändra krävs en attitydförändring, som att lära sig värdesätta det annorlunda såsom könsneutrala löner. Kanske kunde förändringar vidtas om jämställda löner legitimerades genom att s.k. ”best practice”-fall offentliggjordes?

Best-Practice

Många av respondenterna såg ett mervärde med projektet, men ville ändå inte att den egna organisationen skulle framträda som ett ”best practice”-fall, åtminstone inte vid den aktuella tidpunkten eftersom det fanns rädsla för negativ publicitet (problem 6). Detta kunde bero på att processen inte var avslutad och därmed svår att utvärdera. Vi kunde samtidigt instämna i vad en av de intervjuade sade, nämligen att all mediafokusering var bra, eftersom det väckte intresse och satte press på deltagarna att fullfölja projektet. Om det fanns löneskillnader mellan könen som inte kunde förklaras på annat sätt än med könstillhörighet, så borde man göra något åt det, vilket borde vara positivt. Om det inte existerade några oförklarliga skillnader så visade det att allt var bra, vilket kunde vara en merit i sig.

Avsaknaden av ett ”best practise”-fall att visa upp talade för ett behov av fortsatt stöd och uppföljning i processen och med tillämpningen av verktygen. Organisationerna måste ha självförtroende nog att träda fram samt att se de möjligheter till mervärden som därmed kan uppstå.⁹

6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I detta slutkapitel redogör vi för våra slutsatser och rekommendationer, utifrån PEP:s mål, gjorda analyser och egna reflektioner. Om vi i föregående analyskapitel främst fokuserade motverkande eller återhållande krafter, skall vi här också gå igenom hur de pådrivande krafterna kan stärkas, i vilket bl a etiska aspekter ingår. Vi tar också upp några tankar kring svårigheterna med att undersöka mervärde och lönsamhet på ett område som jämställdhet.

Projektet har lyckats väl...

Denna utvärdering har försökt att ge svar på om JämO:s projekt om jämställda löner (PEP) givit användare tillgång till enkla och användbara verktyg, om medvetandet om mervärdet ökat, om behovet av uppföljningsprojekt samt om andra resultat uppnåtts. I uppdraget låg också att analysera frågorna utifrån teorier om personalekonomi, etik och organisationsteori (där vi valde att utgå från institutionell teori). Vi repeterar här kort våra slutsatser.

- Projektets lyckades väl med att ta fram och tillämpa verktyg, även om man inte hann så långt som man hade hoppats på. Förankringsprocessen var längre än vad som uppskattades vid starten.
- Målet att skapa medvetande om jämställda löner nåddes delvis; projektdeltagarna påverkades starkt av argumenten om mervärde. Det var dock svårare att på kort tid nå ut med budskapet i respektive organisation. Det kom heller inte till stånd någon ekonomisk utvärdering i projektet där lönsamheten i satsningar på jämställda löner kunde analyseras, varför vi inte kunnat uttala oss om personalekonomiska konsekvenser.

⁹ I projektets slutskede (efter ordinarie utvärderingsperiod) meddelade projektledaren att nu hade ett ”best practise”-fall framträtt. Flera organisationer skulle komma efter. Därigenom skulle den positiva sidan av institutionell legitimering kunna ta fart, dvs. att de deltagande organisationerna framstod som föredömen som andra borde ta efter.

- Det fanns visst behov av fortsättningsprojekt, främst bland de organisationer som inte hade hunnit så långt. Projektdeltagarna var mycket nöjda med det sätt på vilket projekt letts och genomförts.
- Projektet gav också andra resultat, t ex ökad kunskap om lönestrukturer, jämställdhetsarbete generellt samt behov av utbildning och klargörande av ansvarsfördelning.

Utifrån de resultat vi beskrivit ovan gick vi sedan vidare med att göra en kraftfältanalys, där vi kortfattat beskrev pådrivande och motverkande krafter, på kort och lång sikt. De motverkande krafterna är, enligt Lewins (1947) synsätt, de som framför allt behöver hanteras (vilket inte hindrar oss från att i dessa slutsatser också beröra de påverkande krafterna). I detta fall fann vi problem, på kort sikt, som rörde det interna mottagandet, t ex misstänksamhet från anställda och deras fackliga representanter. De hot på längre sikt som nämnts rör främst värderingar, handlingsmönster och ekonomiska faktorer. Vi valde att fortsätta vår analys med att fokusera på frågor som har med dessa hot att göra och som kan komma att påverka projektets lokala fortlevnad.

Men risker finns

Slutsatsen av analysen är att förändringar i jämställdhetslagen låg bakom organisationernas intresse att delta i PEP, men att när aktörerna fångades av idéerna och tillvägagångssätten utvecklades, alternativt främjades eller bekräftades, egna värderingar om lämpligheten av jämställda löner. Lagstiftning kan grundas på redan existerande och internaliserade värden, eller fungera som ett tvång för att åstadkomma förändring. I detta fall ser vi en kombination, där det i de medverkande organisationerna fanns inslag av både och. Tvång kan tvinga fram andra värderingar och annorlunda handlande på sikt. Risker är dock att man nöjer sig med lagstiftarens minimikrav och undviker i det längsta att förändra organisatoriska strukturer som bevarar gamla handlingsmönster. På så vis är värderingsförändringar att föredra, d v s att enskilda arbetstagares värderingar görs till organisationens egna och att handlingar vidtas i denna riktning.

Varför organisationerna deltog i PEP har betydelse för deras framtida förhållningssätt. Vår förhoppning är att projektet kommer att fortgå i respektive organisation och att man i högre grad engagerar sig för att jämställda löner är relevant i förhållande till människors värderingar, att det kan ge mervärden på sikt genom att man framstår som en attraktiv arbetsgivare, samt att man genom handling verkligen vill förändra icke jämställda villkor. Det skapar bättre organisationer och förhoppningsvis mer humant arbetsliv. Det borde inte behövas lagstiftning eller lönsamhetsberäkningar för att motivera engagemanget.

Mervärde kräver etik

Argumenten om mervärde som använts i projektet har utgått från att jämställda löner leder till en positiv image, bättre rekryteringsunderlag och kompetensutnyttjande, samt högre attraktionskraft bland kompetenta kvinnor och män. Eftersom icke jämställda löner är ett symptom på bristande jämställdhet mellan kvinnor och män, har projektet också lyft fram andra åtgärder som måste vidtas, t ex fler kvinnor på ledande positioner. På detta område har bevis pre-

senterats, bland annat på den tidigare nämnda EU-konferensen, om att det råder högre lönsamhet och effektivitet i företag som har fler kvinnor på högre positioner. Undersökningarna har gjorts utifrån ett övergripande perspektiv med många deltagande företag och behöver inte gälla för varje enskild organisation. Skillnader kan råda beroende på verksamhetens specifika situation vad gäller ekonomi, bransch och rådande värderingar, attityder och förhållningssätt. Det finns behov av undersökningar som fokuserar på enskilda företag eller organisationer, om jämställda löner leder till mervärden, och vilka andra faktorer som påverkar utfallet. Sådana studier bör även inkludera beskrivningar av hur de gått tillväga för att nå eventuella positiva resultat.

Oavsett åtgärder och undersökningar så finns det ändå inga garantier för att jämställda löner leder till mervärden. Det är svårt att isolera organisationen och dess medarbetare från omvärldens påverkan samt att avgöra vad som egentligen är orsaken till ett specifikt utfall. Mottaglighet för mervärdesargument kan inte tas för givet. Om något framställs som lönsamt följer av detta inte självklart förändrade beteendemönster trots att det presenteras som ”bevis”. Människan och därmed även organisationerna är inte så självklart nyttomaximerande som mervärdesargumenten utgår ifrån.

Mervärde kan ses som en del av en etisk referensram och hänföras till den s k *nyttotiken* (se teoriavsnittet). En annan relevant etisk teori att förhålla sig till är *pliktetiken*, vilken står för en strävan att uppfylla mer eller mindre absoluta plikter såsom lagstiftning om jämställdhet. En tredje teori är *dygdetiken*, som antar att människan bygger upp en viss karaktär genom att handla, reflektera och tillgodogöra sig erfarenheter och att detta påverkar hennes framtida agerande. Den karaktär och de dygder vi förvärvat under ett helt liv är inte lätta att förändra.

Om de två första etikerna i huvudsak utgår från ett samhälleligt eller organisatoriskt perspektiv, grundas dygdetiken i den enskildes handlande, fast i relation till sin omgivning. Kopplat till jämställdhet kan vi konstatera följande: Det kan hävdas att jämställda löner skapar mervärden (nytta), att lagen kräver lönekartläggning och åtgärder för att motverka felaktig lönesättning (plikt), men avgörande för om det blir någon förändring i människors arbetsvardag är de dygder som lönesättande chef tillförsäkrat sig under lång tid – dygder som leder till ett mer eller mindre vanemässigt ojämnt handlande och som i sin negativa form kan betecknas last.

I en tidigare studie har en av oss (Hällsten, 2002) studerat chefers handlande i sin arbetsvardag, däribland jämställdhetsaspekter.¹⁰ Frapperande är hur cheferna lärt sig tala ett politiskt korrekt ”jämställdhetspråk”, men i övrigt inte förändrat sitt handlande. I deras karaktärer kvarstår ett tänkande och synsätt på kvinnliga medarbetare som indikerar att dessa är ”en andra klassens medarbetare”. Detta är s k *belastade* chefer vars handlande knappast kommer att förändras med hjälp av nytto- eller pliktetiska argument.

Vad gällde jämställdhet fanns det pliktetiska instrument i form av filosofier, PA-handböcker och jämställdhetsplaner, som sällan kom till användning beroende på att det fanns mer närliggande problem att ta tag i. Däremot hade cheferna lärt sig tillräckligt om jämställdhet för att kunna säga de ”rätta” sakerna – alla var för ökad jämställdhet och instämde i filosofin om att ”alla hade lika möjlighet”, d v s de kunde upprepa den plikt eller regel som de lärt sig på bl. a chefsutbildningar.

¹⁰ Syftet var inte att studera jämställdhet i sig, men under den tid som studien gjordes framkom allt fler skillnader mellan hur organisationens chefer behandlade män respektive kvinnor. Detta framstod som ett allt viktigare problem att lyfta fram och kunde även relateras till bristande ledarskap, stress och andra arbetsmiljörelaterade problem. Intressant var också att den etiska referensramen även gick att använda på jämställdhetsaspekter.

Den konkreta könsproblematiken i form av den stressade Josefin, de långa arbetstiderna, de alltför få kvinnliga cheferna och de allmänna omdömena om kvinnliga anställda, tonades ned. En sådan problematik har behov av att skildras ur ett dygdetiskt perspektiv. (Hällsten, 2002, s 144)

Förutom att cheferna lärt sig det ”rätta” språket hade organisationen också insett betydelsen av att skapa system för att garantera uppfyllelse av målsättningar, t ex handböcker och jämställdhetsplaner. Även om system av detta slag kan betraktas som nödvändiga, riskerar de att bidra till *frikoppling* och minskning av det personliga ansvaret, vilket leder till att behovet av att själv ompröva sitt agerande minskar.

Det är att bygga vidare på en formell hantering, ett system, som inte berör någon, och som inte inkluderar den inre reflektion som är en förutsättning för individens skapande av dygder, för ett gott liv (inkluderande arbetsliv). Systemet kan inte garantera godhet, vilket Mahatma Gandhi väl kände till: ”Alla försöker skapa ett system som är så fulländat att ingen behöver vara god. Ett sådant system existerar inte.”¹¹ (Hällsten, 2002, s 144)

I strävan mot jämställda löner är det således viktigt att inte ta vare sig de nytto- eller pliktetiska aspekterna för givna, utan att också ta hänsyn till dygder/laster, t ex vid genomförande av utbildning för chefer och vid upprättande av handlingsplaner. De flesta förändringsåtgärder kräver en genomgång av vilka dygder och laster (även om just de begreppen inte behöver användas) som styr chefer och ledare i deras dagliga arbete – det ökar möjligheterna till handling och förändring, inklusive ökade mervärden. Det bör rimligtvis även gälla för utvecklingen mot mer jämställda löner.

Stärk de pådrivande krafterna!

Vi skrev tidigare att de återhållande krafter måste försvagas, men det finns ingenting som säger att man inte samtidigt borde arbeta med de pådrivande krafterna. Det finns t o m en risk för att alltför stor fokusering av de återhållande krafterna gör att organisationen hamnar i ett ställningskrig och att man ser all organisatorisk aktivitet som en politisk kamp. Att använda visst språkbruk och vissa metaforer riskerar leda in aktörerna på att betrakta sin omgivning med misstänksamhet. Istället utgör dygden *förtroende* en viktig förutsättning för att förändra något till det bättre, t ex mellan fack och arbetsgivare.

Avslutningsvis har vi valt ut några pådrivande krafter som vi ser som goda rekommendationer inför ett framgångsrikt jämställdhetsarbete, i allmänhet, och kring jämställda löner, i synnerhet:

- Satsa på utbildning, seminarier, morgonmöten etc. där värderingar och handlingsmönster diskuteras.
- Bilda nätverk, både internt och externt.
- Tveka inte att berätta om de goda resultaten, i såväl interna tidningar som i offentliga media.
- Låt alla delta i diskussioner om jämställdhetspolicy.
- Se till att chefer i alla led ställer upp för idéerna, inte minst vid möten, seminarier o d.

¹¹ Gandhi – ur Schumacher (1979, s 83).

- Bedriv projektarbetet i egen regi (konsultinsatser blir alltid mera frikopplade), men se till att omvandla projekten till ordinarie linjeuppgifter så småningom.
- Ge cheferna stöd i lönesättningsprocessen, dvs visa hur PEP:s verktyg kan användas praktiskt.
- Se satsningar på jämställdhet som en långsiktig investering som skapar goodwill (goda företag står högt på nytexaminerades lista).
- Utgångspunkten bör än dock vara rättvis lönesättning.

REFERENSER

- Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Berne, Rosalyne W. (1996). Diversity. In *International Encyclopedia of Business and Management*. Malcolm Warner (ed.), p 1036–1041.
- Eriksson, Sandra & Svensson, Emma (2003). *Jämställdhetsarbete – policy, nytta eller handling*. Magisteruppsats vid företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Harriman, Anita & Holm, Carin (2000). *Analys Lönelots – Enkel och snabb metod för bedömning av arbetskrav*. Stockholm: Lönelots/JämO
- Herzberg, Fredrick (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hällsten, Freddy (2000). *Personalekonomi och det goda – om etik och effektivitet i arbetet*. Göteborg: BAS.
- Hällsten, Freddy (2002). Personalansvarets olikheter ur etiskt perspektiv. Ur Hällsten & Tengblad, *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johanson, Ulf & Johrén, Anders (2001). *Personalekonomi idag*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- JämO (2001). *Förändringar i jämställdhetslagen*. www.jamombud.se/dokument/lagar.asp
- Lewin, Kurt (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, I, 1.
- Länsstyrelsen i Stockholms län (2002). *Instruktion för metoden Jämställdhet i ledningssystem*. Version utvecklad i samarbete med länsstyrelsen i Västra Götalands län samt projektet BETSY.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
- Nilson, Marianne (1992). *Personalekonomiska beräkningar – vad stimulerar, vad bromsar?* Personalekonomiska Institutets skriftserie nr 92/1A, Stockholms universitet.
- NUTEK, Närings- och teknikutvecklingsverket (1999). *Jämställdhet & Lönsamhet*. R 1999:19. Stockholm: NUTEK.
- Pfeffer, Jeffrey (1998). *The Human Equation. Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schumacher, E.F. (1979). *Det goda arbetet – för en ändamålsenligt teknologi med mänskliga mått*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1985). *Samhällsorganisation: En ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Bokförlaget Doxa.

Övriga källor

- Adler, Roy Douglas. Föreläsninganteckningar och overheadkopior från konferens om Equal Pay i Köpenhamn, 2002-11-28–29.
www.equalpay.nu