



Estetisk-filosofiska fakulteten
Genusvetenskap

Kerstin Rosenberg, Eva R. Andersson och Birgitta Jakobsson

Arbetsvärdering som strategi för jämställdhet

Ett forskningsprojekt om hur arbetsvärdering påverkar
jämställdheten i tre landsting



Kerstin Rosenberg, Eva R. Andersson och Birgitta Jakobsson

Arbetsvärdering som strategi för jämställdhet

Ett forskningsprojekt om hur arbetsvärdering påverkar
jämställdheten i tre landsting

Kerstin Rosenberg, Eva R. Andersson och Birgitta Jakobsson. *Arbetsvärdering som strategi för jämställdhet - Ett forskningsprojekt om hur arbetsvärdering påverkar jämställdheten i tre landsting*

Forskningsrapport

Karlstad University Studies 2008:60

ISSN 1403-8099

ISBN 978-91-7063-220-4

© Författarna

Distribution:

Karlstads universitet

Estetisk-filosofiska fakulteten

Genusvetenskap

651 88 KARLSTAD

SVERIGE

054-700 10 00 vx

www.kau.se

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2008

Innehållsförteckning

FÖRORD	1
SAMMANFATTNING	3
BAKGRUND	7
Syfte och frågeställningar	7
Arbetsvärdering som innovationssystem för jämställda arbetsvillkor	8
Lika lön för lika och likvärdigt arbete.....	9
Den politiska jämställdheten	11
Förändringsarbete.....	11
Legitimitet.....	13
Landstingens organisation.....	14
METOD OCH ARBETSSÅTT	16
OM JÄMSTÄLLDHET OCH OJÄMSTÄLLDHET	19
Värdediskriminering	19
Hur kan man mäta ojämställdheten	20
Verkligheten i landstingen.....	21
<i>Landstingens jämställhetsmål</i>	22
Ojämställdheten	24
<i>Anställdas uppfattningar om (o)jämställdheten – enkätsvar</i>	25
Hur hittar man poängen med jämställdhet?	31
Samarbetet mellan lönestrateger och jämställdhetsstrateger.....	32
Konkret motstånd	33
Metoder för aktivt jämställdhetsarbete	35
ARBETSVÄRDERING OCH LÖNEKARTLÄGGNING	38
Lönekartläggningens jämställdhetssyften.....	38
Tillvägagångssätt i landstingen.....	39
<i>Så gick det till i Jämtlands läns landsting</i>	40
<i>Så gick det till i Norrbottens läns landsting</i>	41
<i>Så gick det till i Västerbottens läns landsting</i>	42
Fem fackförbunds synpunkter på arbetsvärdering och samverkan	43
LEDARSKAPET OCH MELLANCHEFERNAS ROLL	45
Rollöverlastning.....	45
Cheferna och lönesättningen	46
Cheferna och jämställdheten	49
LÄKARNA ETT KAPITEL FÖR SIG	50
Trovärdigt arbetsvärderingsresultat.....	51
Att skapa jämställdhet med och bland läkarna	52
Läkarförbundets syn på arbetsvärdering och lönekartläggning.....	52
Läkarförbundets syn på ojämställdhet.....	54
Andra fackförbunds syn på läkarna.....	54

Att vara kvinna i toppen på den professionella hierarkin.....	55
KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE UNDERSKATTAS	57
Kommunikation på nätverksmötenas dagordning.....	59
Djupintervjuer med informationscheferna	61
<i>Efterfrågan på informationsstöd</i>	<i>62</i>
<i>Framgångsrikt kommunikationsarbete</i>	<i>63</i>
RESULTAT	65
Med- och motvindar	65
<i>Möjligheter – medvindar.....</i>	<i>67</i>
Hinder – motvindar	68
<i>Det partsgemensamma lönebildningsarbetet</i>	<i>68</i>
<i>Delaktighet och trovärdighet</i>	<i>70</i>
<i>Implementering av arbetsvärderingen i lönesättningen</i>	<i>70</i>
<i>Kommunikation.....</i>	<i>71</i>
<i>Läkarna</i>	<i>72</i>
SLUTSATSER	76
Jämställdhetstankar i lönebildningsprocessen	76
Jämställda arbetsvillkor nu och nya tankebanor	77
En strategi för implementering och kommunikationen	77
Hur kan arbetsvärdering/lönekartläggning bidra till jämställdheten?	78
Sammanfattande slutsatser	79
TILL NYTTA FÖR LANDSTINGEN	82
Rekommendationer	82
REFERENSER	84
BILAGA 1: INTERVJUER I ARTIKELFORM – LÄGESBESKRIVNING 2005	89
BILAGA 2: TEMA JÄMSTÄLLDHET MARS 2006	99

Förord

Arbetsvärdering kan vara en strategi för jämställdhet, men det ställer stora krav på organisationens ledning, på chefer och på jämställdhets- och lönestrateger. Det är en framgångsfaktor att betrakta, planera och genomföra arbetsvärderingen som ett förändringsprojekt. Den slutsatsen drar vi efter tre års samarbete med löne- och jämställdhetsstrateger i tre landsting i projektet ”Arbetsvärdering som strategi för jämställdhet”. Tydliga budskap och tydlig kommunikation, samarbete och strävan efter delaktighet är nyckelbegrepp.

Vad händer i kölvattnet av arbetsvärdering? På vilka sätt påverkar arbetet med att korrigera oskäliga och könsmärkta löneskillnader medvetenheten om ojämställdheten och intresset för att förändra? Hur agerar cheferna när arbetsvärderingens resultat inte bekräftar traditionella och invanda värderingar? Hur arbetar de fackliga organisationerna – enskilt och tillsammans? Hur ser engagemanget ut bland medarbetarna på de olika arbetsplatserna? Frågorna har varit centrala i projektet, som vi kallat Lindaprojektet, och som pågått från juli 2005 till juni 2008 och finansierats av forskningsmedel från Vinnova. Projektet fick namnet Linda eftersom vi fick Vinnovas beslut om finansiering av projektet på Lindadagen 2005.

Arbetet med arbetsvärdering, lönekartläggning och jämställdhet i Jämtlands läns landsting, Norrbottens läns landsting och Västerbottens läns landsting ligger till grund för studien. De tre landstingen har varit våra samarbetspartner i arbetet som har inriktas på resultatet av arbetsvärderingen, det partsgemensamma lönebildningsarbetet, lönekartläggningen, analys av löneskillnaderna och jämställdhetsarbetet.

Vi vill tacka våra kontakter i landstingen för deras intresse och vilja att dela med sig av sina erfarenheter till oss och till varandra. Särskilt stort tack riktar vi till Annica Sörendotter, Maria Tykosson, Anette Sundström, Nanny Öryd, Karin Antonsson, Ulla Kröger Nygren, Kenneth Robarth och Helena Jönsson.

Karlstad i november 2008

Kerstin Rosenberg, Eva R. Andersson och Birgitta Jakobsson

Sammanfattning

Hypotesen vid projekts start 2005 var att arbetsvärdering kan vara en strategi för jämställdhet, och att arbetsgivaren genom att föra in arbetsvärderingen i ett medvetet förändringsarbete också har möjlighet att påverka en sådan utveckling. Projektgruppens antagande var arbetsvärderingen i sig sätter igång en process, som ställer delvis nya krav framför allt på ledningsgrupp, chefer och fackliga organisationer. Kraven handlar om ökad kunskap, till exempel om sambandet mellan löner och jämställdhet. Utgångspunkten var också att det nya sätt att se på löner som arbetsvärderingen medför ställer krav på en helhetssyn och en tydlig strategi för hur förändringar ska uppnås. Projektgruppen menar att samarbete och kommunikation mellan de olika yrkesgruppernas och arbetsplatsernas företrädare är mycket viktig i det arbetet, varför denna studie även fokuserat på hur landstingen arbetat med implementering och kommunikation.

Projektgruppens slutsatser efter tre års arbete var att arbetsvärdering *kan* vara en strategi för jämställdhet, men hindren är många och för att lyckas krävs tydliga mål och ett långsiktigt medvetet arbete på många plan i landstingen. Samtidigt kan inte arbetsvärdering lösa alla konflikter som finns i landstingen, som består av flera hierarkier där motsättningar kan uppstå.

Kunskap krävs på alla nivåer, även den politiska. Tydliga mål har saknas om vilka löneförändringar som kan komma att ske. Förväntningar hos enskilda personer på löneökningar kan skapa besvikelse om de inte infrias. Trots att stora summor satsats i löneökning för vissa lågt lönesatta kvinnogrupper under projektperioden är det cirka 0,1 procent av den totala årslönekostnaden som delats ut för att få bort osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män, beräknat per år på de tre landstingen.

Förändringsarbete För att lyckas med ett förändringsarbete krävs en utarbetad och långsiktig strategi, bland annat för att skapa delaktighet och engagemang, där flera nyckelpersoner är involverade i arbetet och där det avsätts tid och resurser för genomförande och upprättas en plan över vilka personer som ska ingå i arbetet och hur resurserna ska fördelas. Inget av de tre undersökta landstingen har arbetat utifrån en sådan heltäckande strategi.

Samarbete med informatörerna Likaså krävs en väl planerad och genomförd kommunikation för att ett förändringsarbete ska bli framgångsrikt. En kommunikationsplan ska upprättas från starten. Landstingen publicerade inte de artiklar om projektet som erbjöds av projektets kommunikatör.

Ledningens stöd Organisationsledningens inställning har avgörande betydelse för implementering och resultatet av ett förändringsarbete. Det är också viktigt att organisationens ledning tydligt visar att arbetsvärdering och jämställdhet är prioriterade områden. Projektgruppen menar att det också har betydelse om arbetsvärderingen kommit till utifrån en vilja till förändring, och inte enbart för att svara tillfredsställande på JämO:s frågor. Gemensamt för de tre landstingen är att arbetet med arbetsvärderingarna påbörjades efter förfrågan från JämO. Därefter har de politiska ledningarna varit pådrivande och därmed legitimerat arbetet.

Metodens enkelhet och användbarhet Förutom legitimitet krävs för en implementering av arbetsvärderingen i organisationen att metoden är enkel och användbar och därmed lätt att förstå och förklara.

Chefernas nyckelroll Chefer på olika nivåer är nyckelpersoner i förändringsarbetet. De satsningar som har gjorts i landstingen har också till stor del riktats till cheferna, till exempel vad gäller utbildningsinsatser och informations-satsningar. Ändå är det projektgruppens uppfattning att många chefer fortfarande saknar tillräcklig kunskap för att kunna fullfölja syftet med arbetsvärderingen. Problemen beror på chefernas omöjliga roll med små befogenheter och stort ansvar och därmed bristande tid för och engagemang i frågor som rör jämställdhet och jämställda löner.

Sårbart ensamarbete En ensam eller några få personer har haft det totala ansvaret i landstingen för arbetsvärderingen – allt från genomförande, utbildning och kommunikation till implementering. Likaså har ensamma jämställdhetsstrateger med bristande ekonomiska resurser och otydlig roll i organisationen arbetat med jämställdhet på ett övergripande plan. De jämställdhetsansvariga i de tre landstingen hade svårt att få genomslag för jämställdhetsperspektivet. De upplevde också att jämställdhetsarbete inte var meriterande för karriären och inte heller värderades i organisationen.

Nödvändigt samarbete Enligt projektgruppens mening är samarbete mellan landstingens personal-, jämställdhets- och lönestrateger är en viktig förutsättning för att arbetsvärdering ska gynna jämställdheten. Projektgruppens uppfattning är att samarbetet, både det formella och det informella, behöver tas tillvara och utvecklas i de tre landstingen.

Fackens självvalda utanförskap Under projektets gång har de fackliga organisationernas medverkan minskat. En orsak kan vara att arbetsvärderingen förutsätter samarbete mellan fackliga organisationer och arbetsgivare om löner och metoder för lönesättning. De fackliga organisationerna har därmed fått en svår och ovan roll, som skiljer sig från de traditionella löneförhandlingarna. En

stark yrkeskår i landstingen som inte deltagit i arbetsvärderingsarbetet är läkarna. De har inte sett någon nytta med att bli värderade och jämförda med andra grupper och har därför valt, och även tillåtits, att ställa sig utanför arbetsvärderingsarbetet. Detta har också urholkat möjligheterna till ökad jämställdhet i landstingen.

Strategier för framtiden För implementeringen av arbetsvärderingsprocessen i organisationen och för den framtida hanteringen krävs en övergripande strategi. Rekommendationerna till landstingen är att

- arbeta aktivt för att ta bort hinder som läkarnas utanförskap, fackens enögdhet och chefernas bristande intresse,
- utbilda landstingens förtroendevalda i genusvetenskap utifrån ett lednings- och styrningsperspektiv,
- utbilda samtliga chefer i jämställdhet och arbetsvärdering,
- utbilda samtliga anställda i lönesättning enligt principerna VAD och HUR,
- upprätta en plan för tidsåtgång, resurser och befogenheter för att arbeta med arbetsvärderingen och jämställdheten, där löne- och jämställdhetsstrategier ingår tillsammans med personalstrategier.
- göra en kommunikationsplan som visar hur kunskapen ska spridas, om såväl arbetsvärdering, lönekartläggning och lönesättning i organisationen som om lönernas betydelse för jämställdheten,
- väga in i lönesättningen av chefer på samtliga nivåer och hur väl de har lyckats sätta löner utifrån arbetsvärderings- och jämställdhetsarbetet,
- göra lönekartläggningen och jämställdhetsarbetet som två återkommande punkter på dagordningen till landstingsstyrelsen.

Bakgrund

På senare år har arbetsvärdering och kartläggning av löneskillnader enligt jämställdhetslagens regler prövats och utvecklats i alltfler organisationer. Från många håll vittnar de ansvariga i dessa organisationer om tidskrävande arbete och brist på enkla, effektiva verktyg för att värdera arbeten och kartlägga löneskillnader mellan kvinnor och män. Det tycks vara svårt att skapa och upprätthålla genusperspektivet, det vill säga att kön spelar roll i lönebildningsprocessen, trots att arbetsvärdering och lönekartläggning blottlägger sådana könsmonster. Ett skäl synes vara att lönebildningen av tradition hålls isär från annat jämställdhetsarbete.

Det krävs både nytänkande och långsiktiga förändringsprocesser för att åstadkomma genombrott för jämställda löner och andra arbetsvillkor. I Lindaprojektet har vi följt och analyserat hur man har gått tillväga i tre landsting, nämligen Jämtlands läns landsting, Norrbottens läns landsting och Västerbottens läns landsting. I alla tre landstingen hade arbetet med systematisk arbetsvärdering och analys av löneskillnader redan påbörjats när projektet startade och det arbetet fortgår alltjämt vid slutpunkten för Lindaprojektet. Vi har undersökt vilka metoder som använts och hur processerna såg ut som skulle implementera genusperspektivet i det personalpolitiska arbetet.

Arbetet har gett ny kunskap och synliggjort mönster man tidigare inte reflekterat över. Erfarenheten visar att ur arbetet kring ett arbetsvärderingssystem och efterföljande lönekartläggning väcks ett förändringsbehov av tidigare arbetssätt kring löner och anställningsvillkor.

Syfte och frågeställningar

Projektets syfte var att studera, undersöka och beskriva vad som händer då systematisk arbetsvärdering och lönekartläggning påverkar jämställdhetsarbetet och synliggör ojämställdheten. Övergripande frågeställningar var:

- Vad innebär det att via systematisk arbetsvärdering och kartläggning av löneskillnader mellan kvinnor och män föra in jämställdhetstanken och genusperspektivet i lönebildningsprocessen?

- Vilka nya tankar föds hos aktörerna och hur påverkas arbetet med att främja jämställda arbetsvillkor genom arbetet med arbetsvärdering och lönekartläggning?
- Hur agerar aktörerna i ett personal- och lönepolitiskt arbete med allt tydligare krav på likabehandling och en allt intensivare granskning av aktiva åtgärder för jämställdhet och lika lön för lika och likvärdigt arbete?

Arbetsvärdering som innovationssystem för jämställda arbetsvillkor

Av ett stort antal arbetsvärderingsprojekt i LÖV-programmet¹ under 1990-talet, som följdes upp 2004, framgår att värdering av arbete och drivkrafterna i lönesättningen är en tydlig spegling av rådande normer kring arbetens status och könsmärkning (Se t.ex. Andersson 2005). Lagstiftning och kollektivavtal tycks ha mindre betydelse i sammanhanget.

I uppföljningen av LÖV-programmet, en utlysning av Vinnova med namnet *Vad hände sen?*, visas bland annat att flertalet aktörer i LÖV-projekten kunde berätta om positiva mervärden/bieffekter, då de hade planerat och genomfört systematisk arbetsvärdering. Det gäller exempelvis synliggörande av könsmaktordningen och andra strukturella mönster. Arbetsvärderingsarbetet hade ökat kunskanden, medvetenheten och insikterna om rådande icke jämställda villkor, vilket ibland skapade konflikter mellan olika yrkesgrupper. Arbetsvärderingen ledde också till att man synliggjorde och förstod att det förekommer könsrelaterade löneskillnader. Det är bland annat dessa erfarenheter som ligger till grund för projektgruppens hypotes att systematisk arbetsvärdering skulle kunna vara ett värdefullt innovationssystem för jämställda arbetsvillkor.

Ett grundläggande hinder för arbetsvärderingsarbetet är att begrepp som "likvärdigt arbete" och "rättvis lön" inte har någon uttalad gemensam definition, och därmed inte heller någon vedertagen betydelse för de anställda i en organisation. Begreppet lyfts inte alltid upp till diskussion, vilket kan bero på att många har en egen förutfattad mening om vad begreppen står för (Rosenberg 2005). I de i avhandlingen "Värdet av arbete" (Rosenberg 2004) studerade fallen har ledning och arbetsgrupper litat till systemets förmåga att vaska fram likvärdiga befattningar. Frågan om hur värderingarna skulle jämföras har uppstått *först* när arbetsvärderingarna var utförda. Då framkom tveksamheter om värde-

¹ Arbetslivsinstitutets forsknings- och utvecklingsprogram, Löner och Arbetsvärdering LÖV, 1994 - 1998

ringen verkligen var riktigt genomförd och vilka tjänster som var jämförbara med varandra. Det tyder på att den likvärdighet mellan arbetskraven som visas i resultatet inte alltid accepteras, varken av cheferna i organisationen eller av övriga anställda.

År 1999 startade JämO:s projekt *Lönelots*, som syftade till att utveckla och förmedla kunskaper och metoder för att åstadkomma en mer jämställd lönesättning. I sin rapportserie redovisar Lönelots en översikt av marknadens olika metoder, både färdiga system och grundmodeller, för arbetsvärdering. Där finns också ett flertal akademiska uppsatser om arbetsvärdering som metod i lönebildningen.

Rosenberg (2003) har på uppdrag av Lönelots/JämO utvärderat 18 arbetsvärderingsprojekt och några kvalifikationsbedömningsprojekt som beskrivs i rapporten *Praktiska exempel* (2003)². Sammanställningen indikerar att system för arbetsvärdering inte smärtfritt går att implementera och/eller att få resultaten av värderingen accepterade av arbetsgivare, fackföreningar eller av de anställda.

Lika lön för lika och likvärdigt arbete

Begreppet arbetsvärdering används för att beskriva den systematiska sorteringen av likvärdiga arbeten och den följande värderingen av dessa arbeten. Lagen ger anvisning om hur arbetet ska gå till: utifrån en sammantagen bedömning av kraven på kunskaper och färdigheter, ansvar samt arbetsförhållanden, kan arbetsgivare bestämma vilka arbeten som kan betraktas som lika eller som likvärdiga.

Enligt jämställdhetslagens andra paragraf ska arbetsgivare betala lika löner till kvinnor och män med lika och likvärdiga arbeten. Det är ett krav på aktiva åtgärder, som jämställdhetslagen föreskriver för att åstadkomma jämställdhet mellan kvinnor och män i arbetslivet. Genom att definiera vilka arbeten som är lika och vilka som är likvärdiga kan den gängse värderingen av kvinno- och mansdominerade yrken synas. Traditionellt kvinnodominerade yrken är relativt sett lågt värderade i förhållande till yrken som är mansdominerade. Dessutom finns betydligt färre titlar/benämningar i kvinnodominerade yrken (Nyberg 2001). Titlarna bildar hierarkier som blir fler för män än för kvinnor och detta påverkar hur svårighetsnivåer definieras i arbetsvärderingen eftersom värdering av arbete och drivkrafter i lönesättningen är en tydlig spegling av samhällets rå-

² <http://www.jamombud.se/arbetslivet/rapporter.asp> 2008-03-19.

dande hierarkier och normer. Lagstiftning och kollektivavtal tycks ha en mindre betydelse i sammanhanget.

Andersson (2005) visar hur processer stannade av eller tappade kraft, till exempel på grund av brist på tid, pengar eller kraft att förändra. Resultatet blev att nödvändiga förändringar inte beslutades. De studerade arbetsvärderingsprojekten visade några framträdande hinder för jämställdhet. Ett var att lönegapen mellan kvinnors och mäns arbeten ofta bortförklarades med ”att det alltid har varit så”, ”att det fattas pengar för åtgärder” eller ”att det beror på marknaden”. Det låg också nära till hands att skylla på bristfälliga verktyg. En slutsats av studien var att det krävs enkla, hanterbara system och tydliga vägledningar för att värdera arbeten och kartlägga löner. Om arbetsvärderingen är för tidskrävande och svår får motstånd och invändningar lätt fäste. En ytterligare slutsats var att det krävs tålmodigt arbete av anställda som ser att lön och kön har samband, och som har makt att ändra på det.

Rosenberg (2004) konstaterar att konsultstöd kan användas under den första fasen i förändringsprocessen, men för att en utveckling ska vara möjlig är det viktigt att den kompetens som arbetsvärderingen genererar därefter förs in i organisationen. En annan erfarenhet är att organisationshierarkin med män på toppen och chefer som ingår i värderingsgruppen lätt för med sig att status quo vidmakthålls i arbetsvärderingarna. Risken är att männen/cheferna kan se sin makt och eventuellt sin lön hotad. Det bör uppmärksammas att både vinnare och förlorare kommer att uppstå om det sker förändring i rangordning mellan olika yrken när arbetsvärderingens resultat jämförs med lönehierarkin. Det kan skapa missnöje och utgöra en grogrund för motstrategier. Ytterligare en slutsats är att jämställdhet som syfte för ett arbetsvärderingsprojekt kan väcka motkrafter mot projektet. Det kan undvikas om syftet inte har ett uttalat könsperspektiv, utan i stället uttrycks som ett sätt att skapa ett nytt lönesystem (a.a.).

När ett arbetsvärderingssystem införs kan de fackliga organisationernas roll i löneförhandlingarna komma att förändras. När en viss del av löneutrymmet läses till arbetsvärderings resultat kan förhandlingsutrymmet minska. Motstrategier kan uppstå som fördröjer eller avbryter fortgående arbetsvärderingsprocesser. Jämställdhetslagens räckvidd är dessutom begränsad till en arbetsgivare, varför arbetsvärderingen endast är användbar för jämförelser inom en organisation med samma arbetsgivare (a.a.).

Den politiska jämställdheten

I den allmänna debatten hör man ibland att det är populistiskt att arbeta med jämställdhet. Är det politiskt korrekt att jobba med jämställdhet så gör man det, men när jämställdhet inte är ett politiskt prioriterat område så är det risk att ingenting blir uträttat inom området. En förklaring kan vara att medvetenheten om vad jämställdhet innebär och vad ojämställdhet står för inte är spridd i samhället eller i organisationer/företag.

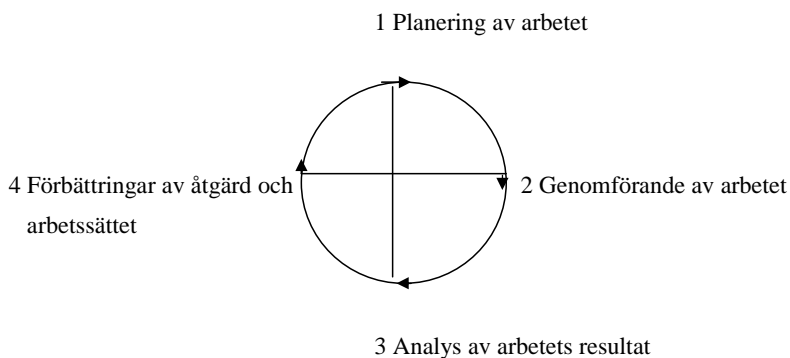
Jämställdhet innebär enligt SCB:s skrift *På tal om kvinnor och män – lathund om jämställdhet 2008* att kvinnor och män har samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det förutsätter samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på livets alla områden. De så politiskt uttalade jämställdhetsmålen omfattar både en kvantitativ och en kvalitativ dimension. Den kvantitativa jämställdheten innebär en jämn fördelning av kvinnor och män inom alla områden i samhället. Den kvalitativa målsättningen innebär att både kvinnors och mäns kunskaper, erfarenheter och värderingar ska tas tillvara. Sammantaget handlar det om att skapa en jämn fördelning av makt och inflytande mellan kvinnor och män av ekonomiska förutsättningar samt av det betalda arbetet i arbetslivet likaväl som det obetalda hemarbetet (SCB 2008).

Förändringsarbete

Att genomföra arbetsvärderingsprojekt, där målet är att resultatet ska användas som underlag i lönesättningen, innebär en förändringsprocess. I förändringsprocessen ingår att implementera ett jämställdhetsperspektiv i verksamheten. Det finns flera tillämpningsområden där processtänkande används, till exempel utbildning, tjänsteforskning och produktutveckling. En process startar med att ett behov finns eller att ett problem ska lösas.

Arbetsvärdering, lönesättning och jämställdhetsarbete kan beskrivas med en modell som beskriver förändringsprocesser eftersom arbetet kan ses som en fristående förändringsprocess inom en organisation. Demings (1988) loop beskriver en förändringsprocess i fyra steg: planera, genomföra, analysera och förbättra. Processen är kontinuerlig och de fyra stegen upprepas, varvid ständiga förbättringar genomförs. Genomförande av en arbetsvärdering börjar med planeringsfasen (steg 1) och fortsätter med en kartläggning av de krav arbetet ställer (steg 2). Därefter följer en analys av rådande samband mellan arbetskrav och lönesättning (steg 3). Denna analys leder till förbättringsförslag i arbetsvär-

deringssystemet (steg 4), planering för att genomföra förbättringarna (steg 1 i nästa loop), genomgång och korrigeringar av arbetsvärderingen (steg 2) och analys av den nya värderingen ställd mot löneläget vid nästa löneförhandling (steg 3) osv. Effekterna blir ett allt bättre arbetsvärderingsinstrument.

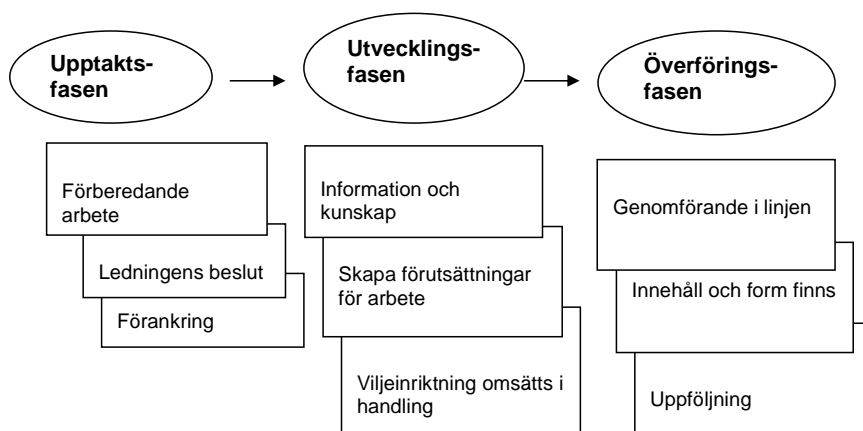


Figur 1: En modifiering av Demings (1988)kontinuerliga förändringsprocess.

Demings loop med kan med fördel även appliceras på det övergripande jämställdhetsarbetet. Planeringsfasen står då för utformning av strategier för de aktiva åtgärderna enligt jämställdhetslagen som utgör genomförandet. Efter en genomförd analys, till exempel av en upprättad lönekartläggning, görs förbättringar i bakomliggande arbetsvärderingssystem och lönesättningspolitik, som sedan ligger till grund för nästa års lönekartläggning. Små förbättringar kan på så sätt leda till allt större förändringar eftersom man drar nytta av förbättringen varje gång processen gått igenom stegen under ett varv. En process är således ett antal aktiviteter för att uppnå ett mål och utvecklingen sker stegvis mot det givna målet.

En annan modell för utvärdering av jämställdhetsarbete är den ”Trestegsmodell för jämställdhetsintegrering”, som beskrivs i Näringsdepartementets (2001a) *Ändrad ordning – strategisk utveckling för jämställdhet* och i den tillhörande metodhandboken (2001b) *Gör det jämt – att integrera jämställdhet i verksamheten*. Modellen är tänkt att vara ett stöd i arbetet samtidigt som den ger en bild av förändringsprocessen (ibid.). Se fig. 2! Upptaktsfasen omfattar förberedande arbete, till exempel ledningens beslut att utveckla en jämställd verksamhet samt

en kartläggning av dagsläget vad gäller nuvarande rutiner och processer i organisationen sett ur ett jämställdhetsperspektiv. I utvecklingsfasen omsätts jämställdhetspolicyns intentioner i verksamheten. Det handlar ofta om att höja kunskapsnivån om vad jämställdhet är och att utveckla former för hur frågorna ska följas upp. I denna fas ingår kartläggningar och analyser och experter kan behöva tas in som stöd i arbetet.



Figur 2. Utvärderingsmodell

Källa: Näringsdepartementet 2001a

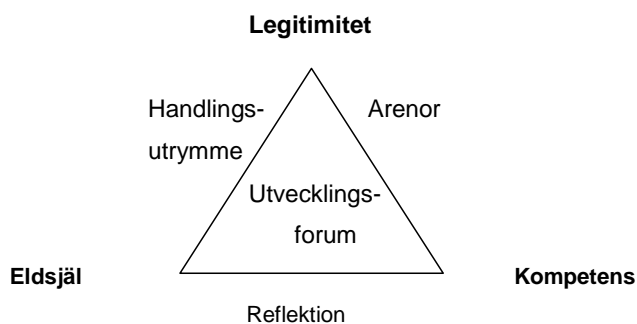
I överföringsfasen formuleras mål för den fortsatta verksamheten som förs in i ordinarie styrdokument. Här sker också uppföljning och utvärdering som ger grund för uppdatering av jämställdhetspolicyn. Ledningen tar beslut om ändringarna och genomförandet flyttas ofta till den ordinarie verksamheten.

Legitimitet

Stjernberg (1993) menar att för att lyckas i en förändringsprocess krävs tre komponenter, nämligen kompetens, legitimitet och eldsjäl. Han hävdar att ett förändringsprojekt inte kan fortleva om det inte har ledningens fulla stöd, vilket innebär att om ledningen byts eller avgår riskerar jämställdhetsarbetet att avstanna. Det gäller oberoende av vilken fas arbetet har hunnit till, om inte den nya ledningen fortsätter att stödja arbetet. Eldsjäl exemplifieras med en drivande person, som måste finnas för att en förändring ska komma till stånd.

De måste finnas centralt men också på varje avdelning i en större organisation för att arbetet ska drivas framåt.

Saknar eldsjäl/projektledaren ledningens stöd får hon eller han inget handlingsutrymme för sitt arbete. Kompetens i genusvetenskap krävs för att arbeta med jämställdhet och kunskap och förmåga är nödvändigt för att analysera och reflektera över vad som sker. Kunskap behövs för att möta hinder som uppstår vid ett förändringsarbete inom en organisation. Är förändringsområdet jämställdhet så blir hindren många gånger till motstånd och även till motstrategier som lätt leder till återställande av den tidigare rådande ordningen (Abrahamsson 2000, Pincus 1998, Wahlgren och Westberg 1998). Sambandet mellan legitimitet, eldsjäl och kompetens åskådliggörs enligt följande:



Figur 3. Samband mellan legitimitet, eldsjäl och kompetens.

Källa: Stjernberg 1993

Landstingens organisation

Landsting är stora organisationer med strikta formella beslutsvägar, som kan innebära svårigheter att skapa delaktighet hos alla anställda. Problemet tas upp i en undersökning i Värmlands läns landsting (Rosenberg 2001). Landstingets organisation beskrevs i tre hierarkier som går in i varandra: en för politikerna, en för administrationen, och en för läkarkåren. Politikerna hade ansvaret för verksamheten och deras beslut legitimerades genom att de blivit valda genom allmänna val. Administrationen utför och förmedlar tagna beslut. Läkarkåren står för sjukvårdens medicinska styrning. Samverkan som måste ske, särskilt

mellan administrationen och läkarkåren, ger många tillfällen till konflikter mellan hierarkierna.

Östergren & Sahlin-Andersson (1998) kallar hierarkierna för profession, politik och administration. De gör en historisk tillbakablick och beskriver en integrering mellan systemen som blir allt tätare men det blir dock aldrig direktkontakt mellan anställda på lägre nivåer och politikerna och i debatter är det ofta uppenbart att de saknar ömsesidig förståelse för varandra.

Denna beskrivning av de tre hierarkierna kan ses i var och en av de tre studerade landstingen, vilket innebär att jämställdhetsarbete och förbättringsprocesser måste förankras i var och en av hierarkierna. Förändringsarbetet kan ytterligare försvåras då varje hierarki är hierarkiskt uppbyggd i sig själv, ofta med män på toppen och kvinnorna i basen. Lindgren (1992) har studerat tre hierarkiska nivåer inom den professionella hierarkin, nämligen läkare, sjuksköterskor och undersköterskor. Hon menar att de lever i skilda världar där både de sociala och de geografiska verkligheterna skiljer dem åt.

Alltså innehåller varje hierarki en hierarki mellan olika yrken, och inom yrkena finns i sin tur ytterligare en hierarki, till exempel läkarkåren utgör en egen hierarki med olika specialinriktningar.

Denna hierarkiska uppbyggnad kan utgöra otroliga hinder för jämställdhetsarbete och synliggörande av osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män.

Metod och arbetssätt

Den metod projektgruppen har valt har varit att följa och att stödja de personalpolitiska förändringsprocesser som landstingen själva initierat och genomfört. I begreppet personalpolitik läggs alla de handlingar och beslut som rör arbetsvillkoren hos aktörerna, det vill säga löner och andra anställningsvillkor, arbetets organisation, kompetensförsörjning, rekrytering, arbetsmiljö och ledarskap i vid bemärkelse. Projektet ligger således inte vid sidan av utan är en interaktiv och kontinuerlig reflektion av vad som sker i kölvattnet av arbetsvärderingen.

Projektet har genomförts genom så kallad metodtriangulering. Det innebär att deltagande observation har använts vid vissa så kallade kritiska händelser, att intervjuer har genomförts, både enskilt och med fokusgrupper samt att två enkätundersökningar har genomförts med ett års mellanrum. Den forskningsmetod som använts har varit så kallad aktionsforskning genom att interventioner har skett i processen och vissa utbildningsmoment har genomförts, till exempel inom områdena genuskunskap, lönebildning och kommunikation.

Vi har kontinuerligt haft träffar med vårt nätverk och fyra samlingar av fokusgrupperna för att följa upp och utbyta erfarenheter. Vi har intervjuat personer som ingått i nätverket och vi har gjort djupintervjuer med landstingens informationschefer.

Projektgrupp och nätverksgrupp

Arbetet har letts av en projektgrupp med Eva R Andersson som projektledare, Kerstin Rosenberg som forskningsledare och Birgitta Jakobsson som kommunikatör. Dessutom har ett nätverk bildats, där landstingens personal-, löne- och jämställdhetsstrateger ingått. Nätverket har bestått av sju kvinnor och en man som deltagit till och från i de nio dokumenterade möten som nätverket haft.

Projektgruppen har samarbetat med förhandlingschefer, personal- och jämställdhetsspecialister från de tre landstingen för att samla information och för att inspirera i jämställdhets- och arbetsvärderingsarbetet. Landstingen medverkade dessutom aktivt i arbetet genom att inbjuda till sådana möten och aktiviteter i sina respektive organisationer som de ansåg vara av värde för studien, och som benämndes som ”kritiska händelser”. Se även Bilaga 1, Landstingens avsiktsförklaringar.

Aktörer – tre landsting

När projektet startade hade alla tre landstingen arbetat med systematisk arbetsvärdering och det arbetet hade gett mervärden och positiva bieffekter, som ledningen ville arbeta vidare med. Ledningen såg även ett stort värde av att bli beforskade, att någon utifrån skulle syna och stödja processen. Det fanns också intresse av att ett mer systematiskt samarbete med kollegorna i de två andra landstingen.

Såväl löne- som jämställdhetsstrategerna i de tre landstingen uttalade intresse för och behov av att reflektera över, berätta om och planera för förändring av sin praxis och uttryckte ambitioner och förändringsvilja. De menade att de måste hitta nya vägar för att åstadkomma jämställda arbetsvillkor, utifrån insikten att kön spelar roll och att kraven på likabehandling och förbud mot diskriminering påverkar det praktiska personapolitiska arbetet.

I landstingen fanns lönestrukturer som var en direkt spegling av könssegrigerade yrkesområden och av traditioner i lönebildningens praxis. I alla tre landstingen förekom lägre löner för kvinnor än för män i arbeten som kan betraktas som likvärdiga enligt jämställdhetslagens definition.

Aktivitets- och tidplan

Projektgruppen har följt arbetet parallellt i de tre landstingen genom att ta del av aktuella rapporter om jämställdhet, lönekartläggning och arbetsvärdering. Vidare har så kallade ”kritiska händelser”, bevakats, till exempel arbetet med arbetskravsbeskrivningar, definitionerna av lika och likvärdiga arbeten och hanteringen av resultaten. Andra exempel är lönekartläggning, analys och handlingsplanen, uppföljning och revidering av jämställdhetsplan och aktiviteter som kan skapa jämställdhet eller ojämsställdhet mellan kvinnor och män.

Projektgruppen har i första hand kommunicerat med landstingens ledningar, fackförbundsrepresentanter samt personalspecialister och jämställdhetsansvariga i nätverksgruppen och i fokusgrupperna.

Den planerade tidplanen har i stort hållits.

1 juli – 31 december 2005

Insamling av landstingens personalpolitiska dokument, till exempel jämställdhetsplaner, lönekartläggning samt en uppdatering av vad som har pågått. Intervjuer utfördes med lönestrategerna och även med en jämställdhetsstrateg.

Studier av samverkansformer mellan arbetsgivare och fackliga organisationer och då speciellt samverkan med facken inför lönerevisionen i februari/mars 2006, som projektgruppen konkret stöttade.

1 januari-30 juni 2006

Observation och dokumentation av kritiska händelser och vad som betraktades som jämställt och vad var ojämnt.

1 juli - 31 december 2006

Fortsatt observation och dokumentation av kritiska händelser och undersökning av de arbetsvärderingssystem som landstingen använt för att se om faktorer och värderingar är hållbara efter drygt ett år med projektet.

Den första enkätundersökningen genomfördes med ett mindre urval anställda i landstingen. Två av oss träffade en fokusgrupp av mellanchefer i två av landstingen.

1 januari – 30 juni 2007

En första jämförande studie mellan landstingen gjordes för att undersöka hur valet och tillämpningen av arbetsvärderingssystemen och metodiken för lönekartläggning kunde förklara eventuella löneskillnader.

Djupintervjuer med representanter för landstingens arbetsvärderingsarbete genomförs av vår kommunikatör.

1 juli – 31 december 2007

En första tillbakablick med koncentration på vad som har förändrats under projektets gång genom att studera och analysera mötesanteckningar och den dokumentation som insamlats.

En andra enkätundersökning genomfördes med samma urval och fokusgrupperna träffades en andra gång.

1 januari – 30 juni 2008

Slutfas av projektet med analys av insamlat material och slutredovisning för att kunna svara på frågan hur arbetsvärdering kan vara en strategi för jämställdhet.

Om jämställdhet och ojämställdhet

Frågan om vad som kan betraktas som ojämfästllt har varit på nätverksmötenas agenda många gånger. Den har aktualiserats dels utifrån deltagarnas egna intressen, dels utifrån av projektledningen given uppgift att fundera på och lista sådant som betraktas som ojämfästllt. Projektgruppen har försökt att koppla ihop arbetsvärdering/lönearbete med jämfästllhetsarbete, något som inte verkade vara en helt självklar koppling i landstingens verksamheter, trots JämO:s förfrågan var grunden till att arbetet startades. Det var därför intressant att belysa och diskutera vad det innebär att en organisation är jämfästll eller ojämfästll utifrån den empiri som utgörs av nämnda diskussioner och de tolkningar av begreppen som deltagarna gör.

Värdediskriminering

Så kallad värdemässig lönediskriminering sker när befattningar, där företrädesvis kvinnor arbetar, renderar sämre lön än befattningar där män dominerar, trots att kvalifikationskrav och andra lönerrelevanta faktorer är desamma. Den dominerande gruppens status påverkar både hur arbetet organiseras och hur det värderas i lönehänseende. Arbeten som utförs av kvinnor är kulturellt nedvärderade. Den arbetskompetens som ofta fordras i kvinnodominerade jobb ger lägre lönepåslag än de som är typiska i manliga jobb (SOU 2005:66, Rosenberg 2004, Näringsdepartementet 2000).

Statistik visar att kvinnor arbetar till lika stor del i den offentliga som den privata sektorn medan männen till största delen arbetar inom privat sektor (SCB 2008). Löneskillnaderna accepteras av arbetsgivare och fackförbund genom att värdediskrimineringen är normaliserad.

Löne- och jämfästllhetsstrategerna i nätverksgruppen menade att detta var svårlösta problem. På ett nätverksmöte påpekade de att det var nästan omöjligt att rekrytera män till vissa yrkesgrupper. De konstaterade också att landstingens ekonomi och den totala lönekostnaden gör det omöjligt att höja lönerna för stora kollektiv. Detta faktum gör att arbetsvärderingen ger större förhoppningar till flera grupper än vad som varit möjligt att tillfredsställa.

Hur kan man mäta ojämställdheten

Det finns forskning (se till exempel Pfeffer 1998) som visar att människor trivs och mår bättre i jämställda organisationer. Det blir då förmodligen färre sjukskrivningar och fler heltider. Hur kan man mäta jämställdheten och hur kan vi veta om den påverkas positivt av arbetsvärdering, lönekartläggning eller revideering av lönerna. Enligt Wahl (1992, sid. 248) kan den kvantitativa jämställdheten i en organisation belysas genom könsstrukturen och mätas genom tre åtskillnader:

- Antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män (åtskillnad 1)
- Grad av segregering mellan könen i sysslor, yrken och positioner (åtskillnad 2)
- Hierarkisk fördelning mellan könen, grad av inflytande och makt (åtskillnad 3)

Wahl ser dessa tre uttryck som nödvändiga redskap för att kunna studera organisationer utifrån ett könsperspektiv. Hon anser att könsstrukturen är tydlig och går att synliggöra genom statistik och beskrivningar. Förutom den hierarkiska fördelningen är kanske främst segregeringen betydelsefull för en arbetsvärderings genomförande. Segregeringen innebär en uppdelning av könen i olika yrken som blir olika värderade, vilket kan ge anledning till missnöje från den yrkesgrupp som anser sig felaktigt (lågt) värderad.

Även om man inte säkert kan veta vad som påverkar en förändring så kan förändringarna mätas. Ett sätt är att studera vad som anses vara ojämställdhet.

Nutek (1999) har gett ut en rapport *Jämställdhet och lönsamhet*, där författarna utgår från att könsblandade personalgrupper ger bättre lönsamhet. Tre mått på jämställdhet som beskrivs är representation av kvinnor och män med olika utbildningar; befattningsstrukturen och dess fördelning av kvinnor och män på olika nivåer; föräldraledigheten för att få ett begrepp av hur jämställdhetsklimatet ser ut. Tre motiv för att jobba med jämställdhet som rapporten lyfter fram är:

- Större motivation hos personalen
- Fullt resursutnyttjande
- Kontaktytor som möjliggör lönande synergieffekter, och som en källa till potentiella vinster

Som mått på lönsamheten använde författarna sig av räntabilitetsmått som jämfördes med ett framräknat jämställdhetsmått.

Verkligheten i landstingen

”Jag hittar inte mina skrivningar om jämställdhet i texten – de är borttagen”, konstaterade en jämställdhetsstrateg efter att ha läst handlingsplanen sedan den varit på ledningens bord. När jämställdheten presenterades frågade politikerna varför detta redovisas, eftersom det inte var ett krav de själva ställt. Först när politikerna får veta att det står i jämställdhetslagen att detta ska göras så förstår de. En annan strateg ansåg att politikerna var positiva men att landstingets ledning var mera svävande och att det blev ett glapp däremellan. Om jämställdheten i samband med arbetsvärdering och lönesättning sa en strateg:

”Man säger med munnen att vissa arbeten är lika mycket värda, men när det kommer till pengarna ...”

Att arbeta för jämställda löner, och att komma åt ojämlika löner innebär att arbeta i en process utan slut. Personerna i nätverksgruppen hade en tro på arbetsvärdering som ett sätt att skapa rättvisa löner. Samtidigt var de medvetna om att arbetsvärdering utmanar befintliga strukturer, vilket också innebär att jämställdhetsarbete utmanar. Det var snarare så att löner sattes på grund av personliga relationer i stället för på sakliga grunder, vilket man ville ändra på genom arbetsvärderingen och på så sätt få en rättvis lönesättning.

En del avdelningar skrev egna jämställdhetsplaner och andra följde avdelningarnas/divisionernas. Något aktivt jämställdhetsarbete har mellancheferna inte tid att tänka på enligt en strateg, som menade att de hade tillräckligt arbete med vård och vårdutveckling, ekonomi och löner med mera. När det gäller löneskillnader finns det två svar som används av de ansvariga, menade en annan strateg – ”vi har inte gjort något fel” och ”vi har inte råd att rätta till”. Samtidigt är det lättare att hålla tillbaka kvinnogrupper än mansgrupper som behöver rättas till. Det var således svårare att rätta till lönerna för undersköterskor och tandsköterskor än för mansdominerade grupper som var lågt lönesatta.

Landstingens jämställdhetsmål

Alla tre landstingen har tydliga jämställdhetsmål, som uttrycks bland annat i deras personalpolitiska dokument.

Jämtlands läns landsting – Jämställhetsstrategi 2006 – 2008

Jämställdhetsstrategin bygger på landstingets vision, som är ”God hälsa och positiv livsmiljö för alla i Jämtlands län”. Ett redskap för att nå målet anges vara att arbeta offensivt med jämställdhet i såväl det interna arbetet som i arbetet med patienterna. Att påverka jämställdheten externt ingår i landstingets långsiktiga vision.

Det betonas i jämställdhetsstrategin att jämställdhetsperspektivet ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten och ska beaktas vid alla beslut. De arbetsområden som man enligt jämställdhetslagen ska arbeta med anges i landstingets rapport utifrån stegen mål, åtgärder och uppföljning:

- *Hälsa och arbetsmiljö*: arbetsförhållandena ska lämpa sig för både kvinnor och män
- *Karriärmöjlighet/föräldraskap*: både kvinnor och män ska kunna förena föräldraskap med förvärvsarbete
- *Diskriminering/trakasserier*: ingen ska utsättas för sexuella trakasserier eller trakasserier på grund av kön
- *Kompetensförsörjning*: en jämn könsfördelning mellan kvinnor och män ska eftersträvas. Både kvinnor och män ska stimuleras att söka lediga arbeten. Åtgärder ska vidtas för att få sökande av underrepresenterat kön.
- *Lön*: en kartläggning och analys av osakliga skillnader i löner och anställningsvillkor ska ske årligen. En handlingsplan ska göras utifrån resultatet av jämförelsen och analysen.

Några mål som nämns i strategin är att attityder till jämställdhet ska följas upp i årliga medarbetarenkäter och att möjligheter ska skapas så att heltid blir en rättighet och deltid en möjlighet. Ett kvantitativt mål är att 50 procent av andra linjens chefer ska vara kvinnor år 2008.

Målen för lönepunkten ovan är att år 2008 ska det inte förekomma några osakliga löneskillnader på grund av kön, vid lika eller likvärdigt arbete. Medel ska årligen avsättas i budget för att åtgärda eventuella osakliga löneskillnader. Vidare ska arbetsvärderings- och individbedömningsformulär ska vara könsneutrala.

Norrbottnens läns landsting – Jämställhetsriktlinjer:

Jämställdhetsriktlinjerna från Norrbotten säger att de övergripande målen för landstingets jämställdhetsarbete är:

- Jämn fördelning mellan kvinnor och män bland högre chefer
- Jämn könsfördelning inom olika yrkeskategorier i landstinget
- Inga löneskillnader som beror på kön
- Heltid det normala och deltid en möjlighet
- Möjlighet för alla att kunna påverka sina arbetstider
- Lika goda möjligheter till föräldraledighet och vård av barn oavsett kön
- Minska sjukfrånvaron
- Ingen förekomst av sexuella trakasserier
- Aktivt arbete för att använda porrfria hotell

Det har tidigare funnits en jämställdhetsgrupp, men nu arbetade jämställdhetsstrategin övergripande med jämställdhet i hela länet på en del av sin tjänst.

Västerbottnens läns landsting – Jämställhetspolicy 2004:

Jämställdheten förväntas understödja ”ett ökat inflytande och en god arbets- och lärandemiljö” i enlighet med vad som står i verksamhetsplanen. Fokuserade områden är:

- Jämställd könsfördelning bland chefer och medarbetare
- Jämställda löner
- Jämställdhetsaspekten integreras i alla väsentliga beslut

I verksamhetsplanen 2006 står att man i enlighet med handlings- och aktivitetsprogrammet för folkhälsopolitik i länet ska ”... verka för att hälsofrämjande arbetsplatser och hälsofrämjande ledarskap får ett genomslag bland annat genom att utveckla ett antal mönsterarbetsplatser”. Det senare innebär att även jämställdheten innefattas i målet att utveckla mönsterarbetsplatser ur hälsosynpunkt, eftersom kvinnor generellt har större antal sjukskrivningsdagar än män (SCB 2008).

Ojämsställdheten

Våra kontaktpersoner vid de tre landstingen fick i uppgift att lista exempel på vad som man ansåg som ojämsställt inom landstingsvärlden. Sammanställningen gav följande lista:

- Kvinnorna återfinns i deltidanställningar
- Kvinnorna har hög sjukfrånvaro
- Enkönade yrkesgrupper
- Könnssegregerade yrkesgrupper
- Arbetsmiljön, både den fysiska och den psykosociala, är sämre för kvinnor än för män, till exempel tunga lyft, obekväma arbetstider och låg kontroll av den egna arbetsituationen
- Joursystemet med tunga jourer försvårar för kvinnor att söka sig till vissa verksamheter
- Målsättningen med jämställda arbetsgrupper innebär att samma man får vara med i många utvecklande sammanhang
- Chefskapet är ojämsställt, om det ska spegla landstingets könsfördelning, som är 80 - 20
- Kvinnor blir i större utsträckning chefer för vissa verksamheter som vårdcentraler, mindre kliniker och administrativa enheter
- Män som chefer finns ofta högre upp i hierarkin och ju högre upp desto färre underställda
- Män har oftare spetskompetens än kvinnor, vilket för deras del befämjar tillgång till kompetensutveckling
- Ju högre upp i karriären desto större är tillgången till kompetensutveckling, vilket kommer fler män än kvinnor tillgodo
- Ingångslönerna tenderar att vara högre för män än för kvinnor
- Större löneglidning bland män
- Anställningsförmåner som fallskärmar, inlösen av övertid, tjänstebil har varit/är större bland männen
- Mycket litet diskussioner med genusperspektiv inför beslutsfattande

I diskussionen som följde i nätverksgruppen när punkterna presenterades framfördes synpunkter som att några få män fick vara med i många arbetsgrupper för att uppfylla kravet på jämn könsfördelning, när könsfördelningen i landstinget var 80 procent kvinnor och 20 procent män.

När det gäller frågan om löneglidningen, som sades vara större bland männen såväl vid ingångslöner som vid annan lönesättning, fördes en diskussion om så kallade ”gröna” löner, dvs. löner som rekommenderas från centralt håll och som verksamhetscheferna ska följa och om de gjorde avvikelser från riktlinjerna så diskuteras dessa. Den så kallade ”farfarsprincipen” tillämpades, dvs. att den totala lönenivån och samordningen mellan avdelningar och verksamheter fastlades av landstingsledningen. Detta blev en garanti för att lönesättningen blir rättvis totalt sett, även om förhandlingarna sker individuellt. Benämningen leder tanken till en patriarkal ordning som speglar hierarkin inom landstingen med kvinnor i botten och män på de högre tjänsterna (Rosenberg 2004).

Nätverksdeltagarnas syn på löneglidningen var att den var beroende av hur professionella personalsekreterarna var, dvs. hur mycket de kunde stå emot krav från cheferna, men också att cheferna inte alltid ville inordna sig i lönestrukturen, utan gärna såg att lönerna i egna verksamheten fick en bra höjning. Nedanstående citat speglar löneglidningen.

”Vi har fört ut beslutanderätten, men som arbetsgivare måste vi sedan rätta till. Vi måste granska yrke för yrke för att se om och i så fall hur löneglidningen ser ut, till exempel att ST-läkarnas löner höjs med cirka 15 000 kronor i ett svep, då de är färdiga med (betald) utbildning efter fem år.”

Anställdas uppfattningar om (o)jämslällheten – enkätsvar

En enkät skickades hösten 2006³ ut till 100 anställda inom varje landsting. Urvalet gjordes av löneansvarig på respektive landsting för att garantera en spridning över verksamhetens olika verksamhetsgrenar. Samma enkät gick ut igen hösten 2007 till samma urvalsgrupp. Svaren visade att männen ansåg att jämslällheten var större än vad kvinnorna gjorde. De beskrev istället en relativt stor ojämslällhet. Generellt sett hade svaren inte förändrats mellan de två enkätomgångarna. Däremot var svarsfrekvensen något lägre i den andra omgången.

³ Se Aktivitets- och tidplan, sid. 19.

Vid jämförelser mellan svaren på frågorna om hur väl man kände till jämställdhetsmålen och lönekartläggningen samt svaren på frågorna om lika möjligheter för kvinnor och män på den egna arbetsplatsen så visade det sig att mest positiva svar om lika möjligheter kom från Västerbottens läns landsting. Detta bekräftades av strategerna som meddelande att de även fått positiva svar på liknande frågor i sin medarbetarenkät.

I Jämtlands läns landsting var jämställdhetsmålen kända av hälften av de svarande och de var även positiva till möjligheten att få lika lön och ta ut barnledighet. Då det gällde rätten till heltid, kompetensutveckling, inflytande och att få befordran svarade männen genomgående ja, medan kvinnorna var mer tveksamma till dessa möjligheter.

I Norrbottens läns landsting var det 74 procent (65 procent hösten 2006) som angav att de inte kände till landstingets jämställdhetsmål. Svaren på frågorna om lika möjligheter på arbetsplatsen fick relativt negativa svar. Lägst tilltro hade man till lika löner för lika och likvärdigt arbete. En kontaktperson från landstinget bekräftade att kunskapen kring de landstingsövergripande dokumenten var låg.

Nedan följer en redovisning över svaren i de tre landstingen.

Rangordning av de viktigaste jämställdhetsfrågorna

De svarande fick göra en rangordning av de viktigaste jämställdhetsfrågorna utifrån fem givna alternativ. Rangordningen skiljer sig något mellan könen. Rätt till heltid hamnar högre upp för kvinnorna i alla tre landstingen medan det för männen kommer på samma plats eller längre ned i rangordningen. Nedan visas rangordningen för de tre landstingen.

Jämtlands läns landsting

Kvinnornas rangordning:

Lika lön för lika och likvärdigt arbete
Lika möjligheter till kompetensutveckling
Rätt till heltid för alla
Lika möjligheter till föräldraledighet
Jämn fördelning av kvinnor och män inom alla yrkesgrupper

Männens rangordning:

Lika lön för lika och likvärdigt arbete
Lika möjligheter till kompetensutveckling
Lika möjligheter till föräldraledighet
Jämn fördelning av kvinnor och män inom alla yrkesgrupper
Rätt till heltid för alla

Norrbottnens läns landsting

Kvinnornas rangordning:

Lika lön för lika och likvärdigt arbete

Lika möjligheter till kompetensutveckling

Rätt till heltid för alla

Lika möjligheter till föräldraledighet

Jämn fördelning av kvinnor och män inom alla yrkesgrupper

Männens rangordning:

Lika möjligheter till föräldraledighet

Lika lön för lika och likvärdigt arbete

Lika möjligheter till kompetensutveckling o

jämn fördelning av kvinnor och män inom

alla yrkesgrupper

Rätt till heltid för alla

Västerbottnens läns landsting

Kvinnornas rangordning:

Lika lön för lika och likvärdigt arbete

Lika möjligheter till kompetensutveckling o

rätt till heltid för alla

Lika möjligheter till föräldraledighet

Jämn fördelning av kvinnor och män inom

alla yrkesgrupper

Männens rangordning:

Lika lön för lika och likvärdigt arbete

Lika möjligheter till kompetensutveckling

Lika möjligheter till föräldraledighet

Rätt till heltid för alla

Jämn fördelning av kvinnor och män inom

alla yrkesgrupper

Kunskapen om jämställdhetsmålen och lönekartläggningen

När det gäller kunskapen om verksamhetens jämställdhetsmål och om den genomförda lönekartläggningen är inte kunskapen så stor och den skiljer sig något mellan länen.

Jämtland

Hälften av de svarande angav att de kände till jämställdhetsmålen för verksamheten jämfört med 39 procent 2006. Det skiljer sig dock mellan könen. Större andel av männen än av kvinnorna sade sig känna till jämställdhetsmålen och så var det även året innan, Kunskapen om landstingets lönekartläggning är låg hos både kvinnor och män, 75 procent angav att de inte kände till den mot 69 procent vid enkätundersökningen hösten 2006.

Norrbotten

74 procent (65 procent hösten 2006) av de svarande angav att de inte kände till jämställdhetsmålen för sitt verksamhetsområde. Kunskapen om landstingets lönekartläggning är låg hos både kvinnor och män, 77 procent (75 procent hösten 2006) kände inte till den.

Västerbotten

62 procent (68 procent hösten 2006) av de svarande angav att de inte kände till jämställdhetsmålen för sitt verksamhetsområde. Lika stor andel av männen som kvinnorna, 38 procent, angav att de kände till jämställdhetsmålen. Kunskapen om landstingets lönekartläggning är låg hos både kvinnor och män, 63 procent (84 procent hösten 2006) kände inte till den.

Åsikter om lika möjligheter för kvinnor och män

De svarande ombads svara Ja eller Nej på om det förelåg lika möjligheter för kvinnor och män att genomföra några listade aktiviteter i landstinget.

<i>Jämtland 2006</i>	<i>Kvinnor</i>		<i>Män</i>		<i>Totalt</i>
	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	
Ta ut barnledighet	47	1	17	0	65
Få kompetensutveckling	35	12	16	1	64
Få heltidstjänster	36	9	16	1	62
Få lika lön för lika och likvärdigt arbete	20	24	14	3	61
Göra sin röst hörd	28	18	15	2	63
Påverka beslut	24	21	16	1	62
Få befordran	25	19	14	3	61

De flesta män svarade *Ja* på samtliga alternativ. Kvinnorna svarade *Ja* på första frågan och gav i övrigt många *Nej*-svar. Alternativet ”Få lika lön för lika och likvärdigt arbete” fick fler *Nej*-svar än *Ja*-svar av kvinnorna.

<i>Jämtland 2007</i>	<i>Kvinnor</i>		<i>Män</i>		<i>Totalt</i>
	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	
Ta ut barnledighet	34	2	12	0	48
Få kompetensutveckling	25	11	12	0	48
Få heltidstjänster	16	20	11	1	48
Få lika lön för lika och likvärdigt arbete	27	9	10	2	48
Göra sin röst hörd	20	16	11	0	47
Påverka beslut	22	14	11	1	48
Få befordran	17	19	10	2	48

De flesta både kvinnor och män svarade *Ja* på nästan samtliga alternativ. Flest kvinnor svarade *Nej* på lika möjligheter att få heltidstjänster.

<i>Norrbottnen 2006</i>	<i>Kvinnor</i>		<i>Män</i>		<i>Totalt</i>
	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	
Ta ut barnledighet	39	3	8	1	51
Få kompetensutveckling	30	12	8	1	51
Få heltidstjänster	33	9	6	3	51
Få lika lön för lika och likvärdigt arbete	22	20	4	5	51
Göra sin röst hörd	28	14	7	2	51
Påverka beslut	23	19	7	2	51
Få befordran	18	20	7	2	47

De flesta både kvinnor och män svarade *Ja* på nästan samtliga alternativ. Flest kvinnor svarade *Nej* på lika möjligheter att få befordran. Fler kvinnor än män ansåg dock inte att jämställdheten är genomförd. Slutsatsen blir att utifrån kvinnornas synpunkt har inte jämställdheten nått riktigt så långt som för männen.

<i>Norrbottnen 2007</i>	<i>Kvinnor</i>		<i>Män</i>		<i>Totalt</i>
	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	
Ta ut barnledighet	31	4	4	1	40
Få kompetensutveckling	23	12	4	1	40
Få heltidstjänster	27	8	4	1	40
Få lika lön för lika och likvärdigt arbete	11	23	3	2	39
Göra sin röst hörd	17	18	3	2	40
Påverka beslut	16	19	3	2	40
Få befordran	16	19	3	2	40

Kvinnorna var mest missnöjda med lönen men angav även fler *Nej* än *Ja* för alternativen: att kunna påverka beslut, få befordran och göra sin röst hörd. Några kvinnor angav att de inte kunde svara på frågan, därför att deras arbetsplats var enkönad.

<i>Västerbottnen 2006</i>	<i>Kvinnor</i>		<i>Män</i>		<i>Totalt</i>
	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	
Ta ut barnledighet	33	1	15	0	49
Få kompetensutveckling	29	5	14	0	48
Få heltidstjänster	27	7	13	2	49

Få lika lön för lika och likvärdigt arbete	16	18	14	1	49
Göra sin röst hörd	20	14	14	1	49
Påverka beslut	18	15	12	3	48
Få befordran	17	15	10	5	47

De flesta både kvinnor och män svarade *Ja* på nästan samtliga alternativ. Flest kvinnor svarade *Nej* på lika möjligheter att få lika lön för lika och likvärdigt arbete.

<i>Västerbotten 2007</i>	<i>Kvinnor</i>		<i>Män</i>		<i>Totalt</i>
	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	
Ta ut barnledighet	21	0	13	0	34
Få kompetensutveckling	19	2	13	0	34
Få heltidstjänster	16	4	11	1	32
Få lika lön för lika och likvärdigt arbete	15	4	9	4	32
Göra sin röst hörd	15	5	13	0	33
Påverka beslut	15	5	11	2	33
Få befordran	14	5	9	3	31

Proportionellt fler män än kvinnor svarade *Ja* på samtliga alternativ, men av både kvinnor och män var det många fler som svarade *Ja* än *Nej*.

Spaning på kritiska händelser

Kritiska händelser definierades som tillfällen där arbetsvärderingen diskuterades med fackföreningarna eller med cheferna. Några kritiska händelser där två ur projektgruppen deltog som observatörer var samverkansmöten med fackföreningarna i Norrbottens läns landsting och Jämtlands läns landsting. På mötena tog arbetsgivaren upp frågor om uppföljning av jämställdhetsplanen och värdefrågor som avsåg ledning och chefsgrupper.

Från Norrbottens läns landsting rapporterade man att eftersom såväl fackföreningar som ledningsgrupper är beslutande organ för sin egen verksamhet och vana att där ta strategiska beslut så ledde detta till att det blev en märklig diskussion om lika arbeten när handlingsplanen för aktiva åtgärder skulle diskuteras. Fackföreningarna trodde de hade större påverkan än som var fallet och de kritiserade därför landstinget för att de skrivit en handlingsplan som inte förankrats.

Hur hittar man poängen med jämställdhet?

En fråga som nätverksgruppen ställde var ”*Hur kan vi få det att bli värdefullt att lära sig mer om jämställdhet?*” Från ett landsting berättade man om en utbildning som drivits för ST-läkare. Utbildningen namn var LEKA som stod för ledarskap, ekonomi och administration. I utbildningen togs även upp frågor om våldsutsatta kvinnor och jämställdhet. Den kursansvariga upplevde det dock svårt att få deltagarna motiverade och menade att utbildningen inte hade något värde, eftersom deltagarna kom tillbaka till sin klinik och arbetade som tidigare. En förklaring som hon själv angav var ”*Jag tror att de är rädda att kliva ur sin profession*”. Hon fick medhåll av annan strateg i nätverksgruppen som menade att eftersom sjukvården styrs av en ekonomisk verklighet är legitimiteten i ST-läkarnas egen verksamhet viktigare än jämställdhet, vilken ses som en fråga vid sidan av. Jämställdhet står inte högst i prioritet och har inget värde i verksamheten som man kan se. Det ger ingen legitimitet och man upplever det inte som ett gemensamt ansvar.

Attityden till jämställdhet skiljer sig mellan kvinnor och män. Det visar enkätsvaren liksom tidigare forskning (se t.ex. Pincus 2003). Nätverksgruppen såg dock inte någon tydlig skillnad mellan män och kvinnor och inte heller mellan generationerna, men de var eniga om att det handlade om etik och värderingar. Om flera personer säger samma sak kan det göra att ämnet blir värdefullare, menade en strateg. Jämställdheten stod inte högt i rang, dvs. att arbeta med jämställdhet var troligen ingen drivkraft för karriären. Projektgruppen menade att landstingen som arbetsgivare kunde överväga att ge kredit till chefer som verkade för jämställdhet för att ge frågan en högre dignitet.

”*Skapar arbetsvärderingen jämförelsenoja och varför är det ett sådant motstånd, både mot arbetet med arbetsvärdering och mot jämställdhetsarbetet?*”, undrade en kvinna i nätverksgruppen. Svaret hon fick från de andra var att det i första hand berodde på att arbetet berör makt och relationer mellan yrken och verksamheter och även mellan olika gruppers intressen liksom mellan kvinnor och mäns intressen.

I ett av landstingen hade man som svar på en personalenkät fått 75 procent ja-svar till att arbetsplatsen var jämställd arbetsplats. Men det kan också vara så att det att man svarade ja på en sådan fråga men det borgar inte får att man tycker att jämställdheten behövs, utan snarare att det är *comme-il-faut* att svara så.

Olika divisioner gjorde sina egna jämställdhetsplaner som följde landstingets jämställdhetsriktlinjer mer eller mindre, påpekade en strateg. Sexuella trakasserier skulle t.ex. tas med i planen, men det var si och så med den frågan. En annan

strateg sa att de försökte lägga ut jämställdhetsplanen i verksamheten, men att de som gjorde en egen jämställdhetsplan var lättränkade.

I ett av landstingen genomfördes seminarier med rubriken ”När beror fel lön på kön?” Seminarierna inleddes med frågeställningar kring hur vi ser på kvinnor och på män för att få ett jämställdhetstänkande innan lönefrågorna, dvs. lönestruktur och lönekartläggning togs upp. Fokus blev dock inte jämställdhet utan diskussionerna handlade snarare på gängse värderingar om kvinnligt och manligt.

Samarbetet mellan lönestrateger och jämställdhetsstrateger

Vem har makten att driva jämställdhetsfrågor; lönestrateger eller jämställdhetsstrateger? Skillnaden mellan strategerna sades vara att jämställdhetssamordnaren *inte* jobbade med löner medan lönestrategerna *kunde vara* jämställdhetskunniga. I ett av landstingen fanns sju anställda på aktuell enhet, varav en hade ansvar för jämställdhetssamordningen. Även i ett av de andra landstingen satt jämställdhetsstrategen på samma enhet som lönestrategerna. Här var de nio personer, varav tre på avtalsidan. Lönestrategen var med på jämställdhetskommitténs möten ibland och försökte då klargöra kopplingen till lönerna. Lönestrategerna menade att jämställdhetsstrategerna inte brytt sig så mycket om arbetsvärderingen och lönekartläggningen, vilket kunde bero på att de som arbetade på förhandlingssidan inte ville släppa in för många i lönearbetet

Jämställdhetsarbetet hade sina ”eldsjälar” menade en jämställdhetsstrateg som också framhöll att tjänsten innebar att samordna jämställdheten utan egen budget och utan formell makt. Ansvaret för att ojämställdheten åtgärdades låg på divisionscheferna och inte på jämställdhetsstrategen, vilket innebar att endast 25 verksamheter av 140 hade handlingsplan för jämställdhet. Ledningens budskap är att ”om chefen har ekonomin i balans, så kan han/hon sedan göra vad som helst – eller låta bli att göra”, menade strategen, som också ansåg att det var bra med den årliga jämställdhetsredovisningen. Den kunde bli litet av en tävling mellan divisionerna – att visa sig duktig. I ett annat landsting skulle verksamheterna göra handlingsplanerna, men tanken var inte att jämställdhetsstrategen skulle samla in dem för en övergripande handlingsplan. Däremot fanns i detta lansting en budget för jämställdhetsutveckling hos jämställdhetsstrategen.

De personer som analyserade lönekartläggningen var personalcheferna på divisionerna tillsammans med chefer och personalspecialister, vilket alltså var samma personer som satte lönerna. De har således haft goda skäl att förklara löneskillnaderna med utifrån historiska orsaker och inte utifrån kön.

De jämställdhetsansvariga hade inte bjudits in eller själva tagit initiativ till att sätta sig in i lönearbetet. De hade inte heller någon direkt makt att utöva jämställdhetsarbete i organisationen och deras kunskap i frågorna hade inte någon större efterfrågan.

Vinster med samarbete

När projektgruppen initierade en diskussion i nätverksgruppen om vad lands-tingen skulle vinna genom samarbete mellan lönestrateger och jämställdhetsstrateger kom det fram fler problem än möjligheter. ”Vi har skrivit många dokument men dem är det ingen som läser”, sade en lönestrateg som menade att strategin framåt borde vara att gå ut på ett så konkret sätt som möjligt med information så att inte implementeringsfasen missades. Frågan var dock vem som skulle sköta informationen utåt och nedåt i organisationen. Ett förslag var att de fackliga skulle vara med och bidra till jämställdheten, att ställa krav på dem att informera. Eftersom det inte gav någon kredit att arbeta med jämställdhet var svårt att få någon/några som gick ut och pratade om frågan i organisationen. En strateg sa att hon skulle vilja ha ett enkelt utbildningsmaterial för en kort utbildningsinsats och hon frågade vad hon skulle ta upp för att vinna intresse hos åhörarna. Svar från en annan strateg var att samarbetet var en chans att hitta bra metoder.

”Är vi jämställda själva, det är kanske där vi ska börja. Det kan vara så att vi kvinnor själva är ett stort hinder för jämställdhetsarbete”, menade en strateg. I organisationen fanns en så kallad kvinnoring av undersköterskor, som såg till att ingen skulle sticka upp. Sjuksköterskorna sades vara mer individualistiska, vilket tolkades som att utbildning spränger grupperna (jämför t.ex. Lindgren 1992). Ett exempel var en kvinna som blev utfrys, för att hon fått 50 kr mer i löne-påslag.

Konkret motstånd

Pincus (2003) har studerat flera jämställdhetsprojekt i kommuner och i dem studerat mäns motstånd. Hon fann att projekten hade legitimitet från ledningen, och var således mindre beroende av enskilda aktörer men när jämställdhets-

kommittéer inrättades började motståndet. Hur projektet framskred berodde på var jämställdhetsfrågorna stod på dagordningen, om de stod där eller inte. Om frågorna var viktiga för projektets framåt drivande så innebar detta att det kom att fördröjas. Kommunledningen och ledningsgrupperna i kommunen bestod av flest män vilket medförde att Pincus studerade mäns ambivalens till jämställdhetsfrågor. Hon fann fyra kategorier:

- de som vet men inte gör något
- de som tömmer och urholkar
- de som argumenterar emot
- de som undviker – ”det har ju ändå gått framåt”, ”vi har inte tid”

Pincus delade in mäns motstånd eller ambivalens till jämställdhetsreformer i två huvudgrupper *passivt* motstånd och *aktivt* motstånd. Det passiva motståndet är det mest vanliga sättet att förhindra jämställdhetsfrågans utveckling i organisationer och det tar sig två uttryck. Tystnad är det första uttrycket och det innebär att om det inte talas om så finns det inte. Det andra uttrycket är skenmanöver - man följer jämställdhetslagen, dvs. gör en jämställdhetsplan och så bildar man en jämställdhetskommitté som alibi för att ingenting görs. Passivt motstånd i genomförandeprocessen innebär att de som anställs eller tilldelas ansvaret för att driva jämställdhetsåtgärder möts av tystnad och/eller glöms bort. Det aktiva motståndet går ut på att hålla förpliktelserna på lägsta möjliga nivå. Argumenten mot jämställdhetsåtgärder i organisationen kan vara att de problem som anges är oåtkomliga för förändringar eller att insatser för att öka jämställdheten i organisationer är oförenliga med andra organisatoriska åtgärder. Detta innebär att urholka jämställdhetsarbetets legitimitet. Samtidigt så framförs personlig kritik och negativa omdömen om personer som är satta att arbeta med jämställdhetsfrågor från personer i ledande ställning (a.a.).

Motståndet kostar pengar, eftersom jämställdhetsprojektet då drar ut på tiden och eftersom det krävs extra resurser och utökad organisation. Samtidigt görs mycket av det jämställdhetsarbetet av och för de redan ”frälsta” och öppna dörrar slås in.

I landstingen är det politikerna som driver jämställdhetsfrågan. Chefer och medarbetare måste ta initiativ till jämställdhetsarbete. Det är dock liten efterfrågan på jämställdhet ute i organisationen, vilket inte är så konstigt enligt enkätundersökningen som visade att kunskapen om frågan var låg. Många anställda säger sig ”inte orka” med jämställdhetsfrågorna på grund av många andra ar-

betsuppgifter, och på många ställen inom vården ”är det ju bara kvinnor” anställda och då anses inte frågorna relevanta.

För jämställdhetsstrategerna kan det ibland vara tufft att arbeta när de får höra kommentarer som t.ex. ”är det någon där uppe som har för lite att göra?” Hur följer man jämställdhetsplanerna och hur får man energi till det arbetet, undrade en av jämställdhetsstrateg. Ska man följa lagstiftningen måste man göra så mycket och det är tungt för en ensam jämställdhetsstrateg i ett stort landsting att driva frågorna. Det borde vara lite mer lustfyllt, menade en strateg ”Vem bryr sig?” frågade en annan – ”Vi får aldrig frågor i samverkanskommittén”.

”Jag är jämställdhetsamordnare – men reellt arbetar jag mellan fem och tio procent med de frågorna”, sade en strateg. Vilka signaler sänder detta ut, vad ska göras på de procenten och hur tänker ledningen att frågorna ska drivas? Projektgruppen noterar att ingen av de tre jämställdhetsstrategerna nämner att ett genusperspektiv bör genomsyra samtliga arbetsuppgifter.

Metoder för aktivt jämställdhetsarbete

Att analysera olika beslutsalternativ utifrån vad de skulle innebära för kvinnor respektive män är att göra en könkonsekvensanalys. Ett förslag är att använda samma upplägning som i arbetet med en miljökonsekvensanalys. Se t.ex. *Gör det jämt – att integrera jämställdhet i verksamheten* (2001b), där en modell handlar om ett så kallat ”Jämställdhetsledningssystem” som utvecklats ur ett miljöledningssystem. Det är projektet ”Det hållbara företaget – med jämställdhet i fokus”, som finansierades av Europeiska socialfonden och LO som prövade att arbeta med jämställdhet på samma sätt som med miljöledningssystem i ett antal organisationer. Arbetssättet kan kanske vara tilltalande för dem som är vana att arbeta med liknande modeller. Stegen i modellen är: ett beslut om jämställdhetsintegrering tas av ledningen; en kartläggning av hur nuläget ser ut; målformulering för jämställdhetsarbetet; genomförande; uppföljning; redovisning; utvärdering. När en omgång är genomförd tas erfarenheterna till grund för en ny målformulering (jämför Demings loop, fig. 1).

En annan metod för att arbeta med jämställdhet är JämKAS (Jämställdhet – Kartläggning, Analys, Slutsats) beskrivs som en vidareutveckling av en enkel metod för jämställdhetsanalyser som utarbetats inom Regeringskansliet och där 3R-

metoden⁴ har vävts in. Ett mycket konkret arbetssätt för att arbeta med jämställdhet beskrivs i *Sida vid sida - verktyg för konkret jämställdhetsarbete*, en skrift utarbetad av två konsulter.

I nätverksgruppen diskuterades eventuella pilotverksamheter för att visa goda exempel eller för att pröva en metod. En av strategerna menade att informatörerna kanske har en viktig roll att förmedla fakta eller genom att följa projekt kring jämställdhet. Hon ifrågasatte också uppdelningen mellan lönefrågor och jämställdhetsfrågor eftersom lönekartläggningen och löneanalysen är en aktiv åtgärd ibland flera i jämställdhetslagen. Ett förslag var att informatörerna och strategerna skulle gå hand i hand. Då löner engagerar alla så kunde man offentliggöra intressanta lönediagram att ta dem som utgångspunkt för att tala om jämställt/ojämställt på arbetsplatserna på ett pedagogiskt sätt.

”Jag vill göra en utbildningssatsning om löner, lönepolitik och jämställdhet för chefer, fack och handläggare”, sa en av strategerna. ”Finns det något material, något tips, någon metod som kan hjälpa oss att göra det intressant? Det kan vara några bilder, kort om löneområdet, eftersom löner är huvudspåret och målet är att förstå lönepolitiken”. Tips från nätverksgruppen var att använda en kortlek över jämställdhetslagstiftningen och länsstyrelsens statistik för länet (Om kvinnor och män) samt SKL:s studiematerial om löner.

I Norrbottens läns landsting satsade man på en jämställdhetskonferens våren 2007. De satsade stort med kända namn som skulle dra publik. Temat var jämställdhet med fokus på arbetsvärdering och föreläsare var konsulten och tidigare jämställdhetsutredaren Gertrud Åström, jämställdhetskonsulten Ann-Katrine Rooth samt ekonomen och forskaren Anna Thoursie. Det kom 240 personer. Temadagen var öppen, så det kom även anställda från Försvarmakten, länsstyrelsen, kommunen och personer från termin 5 i sjuksköterskeutbildningen med flera. Dagen fick en bra utvärdering av de närvarande och alla sade sig vara nöjda. Värt att notera är dock att ingen av divisionscheferna från landstinget deltog under dagen. Nästkommande års tema var tänkt att bli jämställd vård. I ett av landstingen hade man arbetat med jämställdhet i verksamheten, till exempel i hur de anställda möter patienterna.

⁴ 3R står för Representation, Resurs och Realia.

Jämställdhetsanalys

Det som kallas för jämställdhetsanalys i landstingen handlar till största delen om löner och löneanalys. Analysen presenterades för ledningsgruppen. I organisationen visades inget aktivt motstånd men väl ett passivt. ”Det är nödvändigt att vi får ner jämställdhetsmålen och metoderna på arbetsplatsen”, sade en strateg, som menade att det var lätt att få medhåll men svårt att få något utträttat. Man hade prövat med både mallar och checklistor.

Hur vore det med ”jämställdhetsombud” eller någon som kan och driver, undrade projektgruppen. Det kunde vi glömma, menade en jämställdhetsstrateg eftersom det inte var något populärt uppdrag att vara jämställdhetsombud. Särskilt ansvarig var istället, i första hand personalchefen, i andra hand delegerat till personalspecialisten.

Jämställdhet från politiskt håll och i praktiken är inte samma sak och det ena följer inte automatiskt av det andra. Det är svårt att få jämställdheten att genomsyra all verksamhet. Kunskap måste finnas i ledningen såväl som i organisationen. Nu visade ledningsgruppen i landstingen ett måttligt intresse för frågorna och i mångfalden och diskrimineringslagarna så försvinner jämställdheten. ”Jag är orolig för nya diskrimineringslagstiftningen, där jämställdheten bara blir en del”, sade en strateg och fortsatte: ”landstinget har som mål att vara en attraktiv arbetsgivare, i annat fall kommer kanske inte många att vilja ha de kvinnodominerade akademikeryrkena där. Det kanske är det vi ska visa med personalekonomisk analys – vad det kommer att kosta om vi inte är attraktiva arbetsgivare.”

”Vi har jämställdhetspolicy – till intet förpliktigande”, sa en av strategerna. Hon menade även att man arbetade bra övergripande, men att det inte hände så mycket i verksamheten. Vi kan inte ha olika riktlinjer för verksamheten och för den interna organisationen. Det blir svårt att arbeta med mångfalden, det finns två kön, men många olika etniciteter. Frågan var framför allt hur man kopplar ihop verksamheten med organisationen. Jämställdhetsarbetet ska in i mångfaldsplanen som i sin tur ska in i verksamhetsplanen. Hur jämställdheten sedan ska bevakas blir en fråga att konkretisera.

Arbetsvärdering och lönekartläggning

De arbetsvärderingssystem som användes i landstingen varierade. I Norrlands läns landsting och Västernorrlands läns landsting anpassades till den egna verksamheten och tillämpades och den grundmodell som JämO tillhandahöll, Analys Lönelots. I Jämtlands läns landsting utvecklades ett eget system med hjälp av en konsult från Valuator.

I de tre landstingen visade arbetsvärderingen att många kvinnodominerade arbeten inte var lika, även om titeln och befattningskoden var lika. Det gällde t.ex. undersköterskor, sjuksköterskor och kuratorer, där det fanns en mängd olika krav beroende på vilken anställning det var fråga om. Flera kvinnodominerade arbeten har blivit uppdelade i olika ”svårighetsnivåer”. I Jämtlands läns landsting återfanns titeln undersköterska i åtta olika svårighetsnivåer, sjuksköterska i tolv och tandsköterska i tre olika nivåer.

Nästa steg i arbetsvärderingen är att värdera alla arbeten för att se vilka av dem som är likvärdiga, det vill säga när de sammantagna kraven är lika. Så har landstingen exempelvis bedömt en specialistutbildad sjuksköterska likvärdig med en tandläkare, ett köksbiträde likvärdigt med en hantverkare och en medicintekniker likvärdig med en barnmorska. Arbetsvärdering kan alltså leda till en uppvärdering av kvinnodominerade yrken, vilket även skett i de studerade landstingen. Det gäller till exempel undersköterskor, telefonister, audionomer, vidareutbildade sjuksköterskor, kuratorer samt vissa psykologer, arbetsterapeuter och distriktssköterskor.

Lönekartläggningens jämställdhetssyften

Den 1 januari 2001 skärptes reglerna om bedömning av likvärdigt arbete och om kartläggning av löneskillnader mellan kvinnor och män. Då infördes kravet att aktivt åtgärda osakliga löneskillnader mellan könen. Lagen kompletterades också med krav på årliga kartläggningar och analyser av och åtgärder för att rätta till löneskillnader som kan antas bero på kön.

En av lönestrategerna kommenterade resultatet av första lönekartläggningen så här:

”Det är så här kvinnolönerna alltid sett ut. Vi har en tradition som innebär att vi inte ser olikheterna i kvinnors arbeten. Det är särskilt tydligt inom sjuksköterskeyrket, som faktiskt omfattar en lång rad specialistutbildningar.”

I de tre landsting som medverkat i projektet har lönekartläggningsarbetet gjorts i omgångar och ganska trevande till att börja med. På nätverksmötena har strategerna självkritiskt beskrivit hur såväl de löneansvariga som de ansvariga cheferna i början var snabba att försvara löneskillnader med en dold agenda, och med argument som ”Vi kan inte ha gjort något fel” eller ”Vi har inte råd att rätta till löneskillnaderna”.

I de senaste analyserna av lönekartläggningen hade landstingsledningen lyft viktiga frågor om genus och behov av ett förändringsinriktat jämställdhetsarbete. Förutom att lönenivåer och enskilda arbetstagares löner justerats hade frågor kring kompetensutveckling, arbetsorganisation, lönebestämmelser och befattningsbenämningar diskuterats i skenet av lönekartläggningarnas resultat.

Lönestrategerna sade sig ha blivit mer medvetna om att kön spelar roll i lönebildningen. ”Det har blivit lättare att argumentera för jämställda löner”, enligt en strateg. ”Kvinnor har fått högre löner efter kartläggningen”, enligt en annan.

Sammanlagt hade, i enlighet med handlingsplanerna, knappt 30 miljoner avsatts för lönekorrigeringar i de tre landstingen under åren 2005-2008. Ungefär 27 miljoner gällde uppvärdering av grupper inom ett yrke, som haft för låg lönenivå. Resterande avsåg korrigeringar av enskilda kvinnors lägre löner vid jämförelse med männens lönenivåer.

Tillvägagångssätt i landstingen

Det finns olika sätt att gå till väga för att få fram jämförbara beskrivningar av de yrken som ska värderas. I Jämtlands läns landsting har varje medarbetare svarat på ett femtiotal frågor om sitt arbete. I takt med att nya arbeten tillkom blev det cheferna som besvarade frågorna för att värdesätta arbetet. I Norrbottens och Västerbottens läns landsting har chefer tillsammans med företrädare för yrket gjort en beskrivning av varje yrke. Nya beskrivningar kom till efterhand. I båda landstingen insåg man att det behövdes mer detaljerade beskrivningar, än de man började med. Det gäller till exempel för kvinnodominerade yrken med många anställda som undersköterskor, tandsköterskor, läkarsekreterare, sjuksköterskor, biomedicinska analytiker och socionomer.

Lika arbeten hade tidigare identifierats med befattningskoder. Löneskillnader inom en och samma befattningskod hade jämförts och analyserats, men en sådan jämförelse gav ingen information om variationer i svårighetsgrad och visade inte heller vilka arbeten, som kunde bedömas vara likvärdiga. Det är några av skälen till att man behöver göra en systematisk arbetsvärdering.

I Jämtlands läns landsting har arbetsvärderingens faktorer tagits fram utifrån jämställdhetslagens krav och en analys av landstingets uppdrag. Arbetet har skett i samverkan med de fackliga organisationerna. I Norrbottens och Västerbottens län har man använt faktorerna i Analys Lönelots⁵, där varje faktor definierats och bedömts utifrån ett antal svårighetsnivåer. Landstingsledningarna i de tre landstingen har gjort viktningar av faktorernas inbördes värde. I de tre landstingen var viktningen från början olika eftersom Jämtlands läns landsting viktade faktorer kring arbetsförhållanden relativt högt. De gjorde dock en ny viktning under hösten 2007, där faktorerna för kunskaper och färdigheter gavs större tyngd. I Norrbottens och Västerbottens läns landsting viktades kraven på kunskaper och färdigheter relativt högt redan från början. Därefter blev viktningen i de tre landstingen så pass lika att det medgav jämförelser av arbetsvärderingens resultat och konsekvenserna för jämställdhetsarbetet.

Så gick det till i Jämtlands läns landsting

När arbetet med arbetsvärdering skulle inledas i Jämtlands läns landsting valde man att ta ett större grepp över lönepolitiken och startade ett lönepolitiskt projekt. Verksamhetens mål och kärnverksamhet var utgångspunkten i arbetet med att ta fram ett frågeformulär. Gruppen arbetade fram 50 frågor, som var och en hade sex fasta och rangordnade svarsalternativ. Frågorna och svarsalternativen beskriver systemets delfaktorer, sammanlagt 50 stycken. Ett dataverktyg utvecklades för att hantera svaren från de anställda. År 2002 var systemet färdigt och det var dags för de anställda att besvara frågorna. Processen kom att pågå i mer än tre år, och lönestrategen beskriver den som mycket tungrodd.

Till skillnad från de två andra landstingen valde man i Jämtlands läns landsting att ta med alla befattningar redan från början. Alla medarbetare fick svara på ett femtiotal frågor och utifrån svaren fastställdes befattningarna. Det var ett omfattande arbete, eftersom medarbetarna tyckte att det var svårt att svara på frågorna och cheferna ansåg att det var svårt att fastställa beskrivningarna. Då fick 25 chefer uppdraget att granska det arbete som var gjort. Det resulterade i

⁵ Analys Lönelots är JämO:s grundmodell för arbetsvärdering, utformad av Anita Harriman och Carin Holm

en del förändringar i formuläret och att riktbefattningar utarbetades för de 37 största yrkesgrupperna.

Arbetsvärderingens resultat beskrevs utifrån ett poängsystem som kopplades till ett antal lönegrupper. I löneöversynen 2005 fastställdes en så kallad baslön, en lägсталön, för varje lönegrupp. Åren 2004 och 2005 korrigerades baslönerna med cirka 13,2 miljoner kronor. Det handlade främst om grupper inom kvinnodominerade yrken, framför allt sjuksköterskor, undersköterskor och personal inom ambulanssjukvården.

Arbetsvärderingen visade att det ofta skiljer mer i poäng än i lön mellan olika kvinnodominerade yrken. Skillnaden i krav följdes alltså inte upp med motsvarande skillnad i lön. Denna insikt var ett viktigt resultat av arbetet med lönekartläggning. Lönestrategen har vid flera tillfällen under projektiden vittnat om hur kunskaperna har ökat genom den viktiga informationen om ojämställdhet, som görs synlig i löneanalyserna. Kunskaperna har successivt spridits bland dem som arbetar med lönesättning och andra anställningsvillkor, till exempel i chefsgruppen och bland personalspecialisterna.

Under 2007 gjordes en omviktning av systemet genom att större vikt lagdes på faktorn kunskaper och färdigheter och mindre på faktorn ansträngning och miljö. Det innebar att relationerna mellan vissa befattningar förändrades så att exempelvis specialistsjuksköterskor och vissa andra kvinnodominerade akademiker yrken relativt uppvärderades.

Vid projekts slut hade flera lönekartläggningar gjorts och varje gång har ett antal baslöner korrigerats. Arbetet har varit systematiskt, väldokumenterat och under ständig utveckling. Man ser kontinuerligt över befattningars svårighetsgrad och har våren 2008 en väl genomarbetad lönepolitik, som bygger på erfarenheter och åtgärder, som kommit ur arbetsvärderingen.

Så gick det till i Norrbottens läns landsting

Ett första försök med arbetsvärdering gjordes i Norrbottens läns landsting 2002 för att bestämma svårighetsgraden i olika yrken. Resultatet ansågs dock inte rimligt och kom inte till användning i det fortsatta arbetet. En utbildning i JämO:s regi år 2004 inspirerade till nya tag, denna gång utifrån JämO:s grundmodell, Analys Lönelots. Det var divisionscheferna som tog fram arbetsbeskrivningarna. En värderingsgrupp började med att värdera 52 befattningar och resultatet blev 14 grupper med likvärdiga arbeten. Senare värderades ytterligare ca 30 befattningar, som inte var med från början.

Den första kartläggningen visade att det fanns 25 befattningar där män hade högre lön än kvinnor, men divisionernas personalchefer hittade inga osakliga löneskillnader på grund av kön. De hade tre förklaringar: ålder, erfarenhet och marknadskrafter. Det senare särskilt för manliga läkare och tandläkare, vilka i större utsträckning än kvinnor söker sig till glesbygden. Historiska orsaker fanns också som till exempel manliga chefer, som behållit chefslönen även efter det att de återgått till klinisk tjänstgöring.

Lönestrategerna ansåg att analyserna tvingat fram nytänkande och att de för att lyckas måste förändra både lönetraditioner och attityder. Under projektets gång har strategerna märkt att det har gått trögt för divisionscheferna att ta till sig lönekartläggningen och att bidra till analysen av löneskillnaderna, men det varierade mellan olika divisioner. Arbetsvärderingen och lönekartläggningen har varit slitsammare än vad de trodde när de startade och i slutet av projektet ansåg lönestrategerna att deras första kartläggning och analys var alltför bristfällig. Lönekartläggningarna har successivt blivit av bättre kvalitet. I första omgången *försvarades* löneskillnader mellan kvinnor och män. I lönekartläggningen och analysen som gjordes år 2006 *förklarades* löneskillnaderna och där skillnaderna inte kunde förklaras, upprättades en handlingsplan för att justera lönerna. Kostnaderna beräknades till 7,7 miljoner kronor och fördelades på åren 2007 – 2009.

Så gick det till i Västerbottens läns landsting

I mars 2003 inkom en skrivelse från JämO till Västerbottens läns landsting med begäran om lönekartläggning. I september samma år påbörjades arbetet och man valde JämO:s Analys Lönelots. Frågan från JämO blev upptakten till arbetet med arbetsvärdering som inleddes i september 2003. En partsgemensam projektgrupp tillsattes för uppgiften, men ganska snart var parterna överens om att arbetsvärdering inte är en partsgemensam arbetsuppgift, utan arbetsgivarens ansvar. Lönestrategen intervjuade cheferna för att säkerställa att beskrivningarna blev jämförbara. En värderingsgrupp värderade 55 befattningar och resultatet blev 11 grupper med likvärdiga arbeten. Våren 2008 hade ytterligare ca 20 befattningar värderats.

Lönekartläggningen har gjorts i flera omgångar. I första lönekartläggningen hittade man få osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män i lika arbeten. De skillnader som fanns, berodde snarare på att lönerna varierade mellan olika geografiska och organisatoriska enheter.

Lönestrategerna insåg tidigt att arbetet skulle omvärdera gamla traditioner, att det skulle bli jämvikt mellan tekniskt ansvar och ”socialt ansvar samt att värderingen skulle gynna kvinnorna.

I den första lönekartläggningen i likvärdiga arbeten, 2005 – 2007, planlades lönejusteringar för telefonister, kanslisters, psykologer och kuratorer. I den senaste lönekartläggningen justerades löner för bland annat specialistutbildade sjuksköterskor.

Lönestrategerna ansåg att arbetsvärderingen har gett en ny dimension åt lönepolitiken och att det är arbetet som är utgångspunkten för all lönesättning, inte att det är individuella löner.

Lönestrategerna menar att landstinget blivit en mer medveten arbetsgivare och att de kan vara mer tydliga gentemot de anställda.

Fem fackförbunds synpunkter på arbetsvärdering och samverkan

Under hösten och vintern 2005 – 2006 träffade projektgruppen representanter för de fem största fackförbunden i landstingen på förbundens centrala kanslier i Stockholm. Arbetsvärdering, samverkan och jämställdhetsfrågor diskuterades. Vid mötena deltog förbundens centrala ombudsmän i löne- och jämställdhetsfrågor samt förbundens företrädare i de tre landstingen. Projektgruppen informerade om projektets syften och metoder och de fackliga organisationerna var generellt intresserade av att arbetet i de tre landstingen observerades och dokumenterades.

Lokala företrädare för SKTF ansåg att de borde ha varit med i arbetet med arbetskravsbeskrivningar och i själva värderingen av arbetena. Deras samstämmiga uppfattning var att ”vi ställer oss inte bakom arbetsvärderingen eftersom vi inte kunnat påverka den”. På förbundets centrala kansli fick vi veta att man inom organisationen är skeptisk till arbetsvärdering och har erfarenhet av att arbetsvärderingsprocessen skjuter upp eller försenar den lagstadgade årliga lönekartläggningen.

En av Kommunals lokala företrädare sa: ”Vi förstår att vi inte kan vara med i värderingen, men vi vill det”. Projektgruppen noterade att Kommunals lokala företrädare var minst kritiska till hur samverkan sker kring arbetsvärderingsarbetena i de tre landstingen. Kommunals centrala företrädare pekade på att könssegregeringen, som medför lägre löner för kvinnorna måste lösas över hela

arbetsmarknaden. Kommunals kvinnor blev vinnarna i landstingens arbetsvärdering, vilket medförde problem för Kommunals mansdominerade yrkesgrupper i landstingen, då de riskerade att få stå tillbaka i löneutveckling till förmån för kvinnorna. Undersköterskorna har värderats likvärdiga med såväl manliga yrken inom Kommunal som med yrkesgrupper som tillhör SKTF, vilket ställde det tvärfackliga samarbetet för jämställda löner på prov.

Vårdförbundets företrädare uttryckte viss skepticism till arbetsvärdering som ett medel att nå högre löner. De såg hellre att lönerna kopplades till verksamhetsutvecklingen och därigenom gav yrket ett högt värde. Vårdförbundets företrädare var också ivriga förespråkare för individuell lönesättning i samtal mellan chef och medarbetare.

Företrädare för Akademikerförbundet SSR ansåg att arbetsvärdering var nödvändig för att kartlägga löneskillnader och därigenom upptäcka osaklig lönesättning. Till skillnad från flera andra fackförbund hade man uppfattningen att arbetsgivaren ägde frågan om arbetsvärdering och viktning, men de efterlyste samverkan. De fackliga företrädarna för Akademikerförbundet SSR lade mycket arbete på att driva processerna för jämställda löner.

Läkarförbundets representanter ansåg att läkarnas arbeten inte behöver värderas, då läkare inte kunde jämföras med andra yrkesgrupper. Däremot var de villiga att samverka mer kring lönekartläggningen. De sa sig själva bevaka löneskillnaderna inom läkarkåren, där de ansåg att det fanns både strukturella och osakliga löneskillnader som hade med kön att göra.

Ledarskapet och mellanchefernas roll

I de tre landstingen finns kvinnorna i hierarkins lägre, operativa nivåer. Första linjens chefer är nästan uteslutande kvinnor. Rössner (1985) visar den vertikala segregering som gäller i en organisation genom att i den totala organisationshierarkin rita in en mindre triangel, som motsvarar kvinnornas hierarki. Hon menar att det finns en dubbelstruktur, en dold hierarki eller två hierarkier i en, som samverkar. Båda hierarkierna genererar problem för kvinnor på alla nivåer (jämför avsnittet Landstingens organisation) I landstingen blev det särskilt tydligt när det gällde löner och jämställdhet.

Av samtalen i fokusgrupperna och i nätverksgruppen har det framkommit att arbetet med jämställda löner och med andra åtgärder för jämställdhet stannar i den byråkratiska hierarkin. Där arbetar löne- och jämställdhetsstrategerna, personalspecialisterna och första linjens chefer med såväl löner som aktiva åtgärder för jämställdhet. Eftersom de ofta är kvinnor innebär det att det är kvinnorna som ska svara för jämställdheten.

I den patriarkala hierarkin, som främst bärs upp av läkarkåren, har landstingens arbete med arbetsvärdering och jämställda löner i stort sett varit en ”icke-fråga”. För även om de flesta verksamhetschefer/divisionschefer är läkare och män, så har det praktiska ansvaret för löner och jämställdhet delegerats till första linjens chefer, som företrädesvis är sjuksköterskor och kvinnor.

Rollöverlastning

Chefers möjligheter att leva upp till sina ansvarsområden försvåras av en mängd olika faktorer. Det handlar om allt från kunskapsbrist, administrativa begränsningar och budgetfrågor till politisk styrning och ökade krav från medborgare. En uttunning av chefskapet på mellannivå sedan 1980-talet har skapat en rollöverlastning för cheferna (von Otter 2003). Det är svårt att balansera förändringskrav från överordnade och politiker med starka professionella intressen i den egna verksamheten. Inte sällan medför förändringar i lagstiftning och policies nya krav på planläggning, inventering, uppföljning, utvärdering eller rapportering – arbete som levereras uppåt i verksamheten. Cheferna kläms mellan professionella intressen och administrativa krav på områden som t.ex. lönesättning, arbetsmiljö, rehabilitering, jämställdhet, budget och uppföljningsarbete (Pettersson 2005). Samtidigt är både chefer och medarbetare överens om att

chefens främsta uppgift är att leda sin verksamhet och stödja sin personal (Kira & Forslin 2006). Forskning visar att det inte i första hand är flexibilitet eller känslomässig närvaro i jobbet som knäcker en chef. Istället är det byråkratien och konflikten mellan kraven på och viljan att vara en närvarande och engagerande chef och kraven på att medverka vid möten och att sitta framför datorn för att följa de administrativa rutinerna (a.a.).

Under de senaste tio åren har kraven på tidskrävande arbetsprocesser, systematik och dokumentation kring lönesättning och aktiva åtgärder för jämställdhet ökat markant. Djupintervjuer med ett antal lönesättande chefer i ett av landstingen visade att de allra flesta tycker att såväl arbetsvärderingen som individbedömningen *”var en tung börda”*.

Projektgruppen har under hela projekttiden märkt att tidsfaktorn problematiserats. Det beror på att första linjens chefer är överlastade med delvis motstridiga krav mellan att vara medarbetarnas ledare, verksamhetsledningens, ekonomins och administrationens förlängda arm och den som ska effektuera arbetsgivarens politik, t.ex. jämställdhet och lönesättning. Det beror också på att det finns en föreställning om att lönesättningen inte ska ta så mycket tid. Det är troligen ett arv från den tid då arbetsmarknadens parter i stort sett satte alla löner.

Cheferna och lönesättningen

Lönefrågorna är starkt hierarkiska och i de tre landstingen är ansvaret för den individuella lönesättningen decentraliserat till första linjens chefer, vilka som tidigare nämnts har en nyckelroll när det gäller såväl löner som jämställdhet.

*”Chefer som arbetar utifrån arbetsvärdering och lönepolicy, är medvindar” medan
”chefer som förstår men inte stödjer är motvindar”.*

Detta var lönestrategernas gemensamma åsikt, som den framfördes vid en nätverksdiskussion om med- och motvindar för jämställdhet.

Kollektivavtalen innehåller i allt större utsträckning skrivningar om förberedande samverkan med fackföreningarna kring lönestruktur och om lönesamtal med alla medarbetare om lönekriterier som ska vara förankrade och väl kända av alla.

Enligt lönestrategerna i de tre landstingen har arbetsvärderingen varit den mest tidskrävande delen av lönebildningsarbetet. Det har varit komplicerat att kommunicera arbetsvärderingens resultat och konsekvenser för lönesättningen

med chefer och företrädare för samverkande fackförbund. Redan överlastade chefer hade inte tid att sätta sig in i frågorna och hade därför inte heller förstått dem. I fokusgrupperna menade de flesta cheferna att de kringgick det problemet genom att genomföra lönerevisionen utan att tagit del varken av befattningarnas värdering eller av lönekartläggningens resultat.

I Västerbottens läns landsting genomfördes ett pilotprojekt på fem kliniker/enheter, där cheferna sattes på skolbänken för att lära sig att tillämpa ett datorstöd från Valuator för befattnings- och lönekartläggning. I utvärderingen av det ettåriga projektet sade cheferna att de nu förstått att det inte är arbetsvärderingen, lönekartläggningen och inte heller lönesamtalen som har blivit så tidskrävande, sedan det påbjöds. Det är den individuella lönesättningen som tar tid. Den har landstingen anammat sedan 20 år tillbaka med motiveringen att lönen ska vara ett styrmedel i verksamheten och en sporre för medarbetare att prestera mera och att ta större ansvar.

De två fokusgrupperna bestod av första linjens chefer, som var ansvariga för lönesamtalen, prestationsbedömningarna och lönepåslagen. I vissa fall lämnade de enbart förslag till lönepåslagen. Vid båda mötestillfällena och i båda grupperna visade det sig att cheferna överlag var dåligt uppdaterade på arbetsvärderingsresultat och lönekartläggning. Fokusgruppernas chefer hade motstridiga uppfattningar om vilka regler som gällde för lönesättning. Av deras diskussioner framkom att de hade utvecklat egna metoder för att balansera arbetet med att sätta sig in i befattningarnas krav, lönekriterier och lönestrukturbilder. På det sättet klarade de av att hålla lönesamtal och lämna in löneförslag till verksamhets-/divisionschef eller personalspecialist inom stipulerad tid.

Lönestrategerna i de båda landstingen har erbjudit de lönesättande cheferna information vid flera tillfällen. I ett av landstingen gjorde de en informationsturné i hela länet för att berätta om arbetsvärderingen och lönekartläggningen, men få chefer kom till mötena. I ett annat landsting valde man att informera vid ordinarie chefsmöten, men fick då endast en halvtimme till sitt förfogande.

"Vi måste nå ut till cheferna" var ett återkommande påstående från nätverksgruppens sammanträden. Uttrycket har ofta dykt upp i samband med att de centrala lönestrategerna har färdigställt arbetsvärderingsresultat eller lönekartläggning. Talesättet visar att det finns en bild av chefer ute i verksamheterna, som egentligen inte har tid eller kunskap att ägna sig åt lönepolitiska frågor. Men eftersom det är chefernas uppgift att sätta lön måste lönestrateger och personalspecialister nå dem med information och riktlinjer. Dessa är ofta relativt komplicerade och komplexa, eftersom landstingen träffar avtal med så många olika parter och eftersom löneökningstrycket är givet och bevakat av parter-

na. Det är måhända inget nytt fenomen, men det skapar en frustration hos cheferna, då riktlinjerna är resultatet av en lång process med arbetsvärdering, lönekartläggning och analys som i grunden är en fråga om likabehandling och jämställdhet i lönehanteringen.

Cheferna har i flera fall under projekttiden informerats efter det att fackföreningarna fått information om vilka bedömningar som skett när det gällde lika och likvärdiga arbeten. Detta förfaringssätt kunde av de lönesättande cheferna uppfattas som att det var löneexperter och facken som var huvudpersonerna i lönefrågan och att de själva kom i andra hand.

En vanlig uppfattning hos de centrala lönestrategerna var att cheferna gärna ville övervärdera sina egna medarbetares befattningar och att de ville höja lönerna för alla. Det har bidragit till att många chefer ifrågasatt eller inte tagit till sig resultaten av arbetsvärderingen. Likaså menar lönestrategerna att många lönesättande chefer inte följer lönepolicyn vad beträffar lönegrundande principer och lönekriterier. Det kan leda till att det är de lönesättande cheferna själva som äventyrar trovärdigheten för den individuella lönesättningen. En av lönestrategerna uttryckte det så här:

”Vi måste lära cheferna arbeta med lönepolitiken, utan att de vet hur mycket pengar de har att dela ut”.

Ett annat motstånd var, enligt lönestrategerna, att de lönesättande cheferna gärna ville kunna *”ta ut svängarna”*, medan strategerna försökte få dem att följa nyanställningslönenivåer och andra direktiv inför lönerevisionen, som kunde komma från den systematiska värderingen och/eller synliggörandet av lönestrukturen. Fanns det en medveten strategi bakom eller var det så att chefer alltid är inflationsdrivande och att arbetet med lönesättningen fortfarande fungerar som ett eget spår, skilt från verksamheterna? Cheferna inväntade information från nivån ovanför eller från strategerna och genomförde därefter lönesamtalen och prestationsbedömningarna. De förväntades härutöver ta hänsyn till en rad lönekrav, som satsningar på särskilda grupper, en lägsta löneökning till ett visst fackförbunds medlemmar eller att löneökningarna för någon grupp skulle hållas tillbaka. Det är alltså krav som inte har med prestationer att göra och som begränsar chefernas förfogande över det tilldelade löneutrymmet.

Det fanns en konflikt mellan chefernas lönesättande ansvar och en centralisering av lönebildningen genom arbetsvärdering och analys av löneskillnader, som tunnade ut chefernas arbetsgivarroll i lönesättningen.

Cheferna och jämställdheten

Sammantaget visade samtalen med jämställdhetsstrategerna att chefernas arbete med jämställdhet varierande. Det gäller både kvaliteten i det aktiva jämställdhetsarbetet och engagemanget i analysen av lönekartläggningen. Som tidigare nämnts handlade det om bristen på tid/resurser för arbetet och att jämställdhetsarbete inte hade någon självklar prioritet eller status i verksamheterna.

Första linjens chefer i fokusgrupperna var väl medvetna om jämställdhetsambitionerna i landstingens jämställdhetsambitioner. De hade också ögonen öppna för ojämställda villkor, men konstaterade att ansvaret för de aktiva åtgärderna låg en nivå upp. Cheferna bekräftade strategernas mening, nämligen att variationerna var stora mellan olika verksamhetsområdena, beroende på vem som var verksamhetschef.

Mot bakgrund av att landstingen har skarpa och tydliga jämställdhetsmål anser projektgruppen att engagemanget för och arbetet med jämställda villkor tilläts variera på ett sätt, som inte har någon motsvarighet inom andra områden i cheferna komplexa uppdrag.

Läkarna ett kapitel för sig

Läkarna utgör toppen på den professionella hierarkin i landstingen. De håller hårt på sin unika ställning inom organisationen. Deras arbetsdagar är ofta långa och innebär inte sällan ensamarbete på en klinik långt från centralsjukhuset. Deras arbetsvillkor och lönesättning har varit ett återkommande diskussionsämne när nätverket träffats. Vid ett tillfälle berättade en av strategerna:

”Läkarna arbetar 35-38 timmar i veckan, men de tar flera uppdrag. Lönesättningen av dem är diffus. En läkare som arbetar 17 veckor ute på landsbygden kan få åtta veckors semester, vilket [...] är ett stort problem. Jourerna är schablonberäknade och de ger mer än vad verkligheten visar.”

Strategerna menar att de själva tidigare varit skolade i manliga roller och att de därför hade försökt att förklara bort löneskillnader mellan könen när de gjorde lönekartläggningen. Till en del beroende på detta projekt och på nätverksträffarna tittar de numera extra noga bland annat på läkarnas löner och de har hittat skillnader mellan kvinnor och män. En orsak är att män som är läkare rör sig geografiskt mer än kvinnor gör och de ofta får mer betalt på grund av detta.

”En man i obygden kan få 55 – 60 000 kronor i månadslön”.

Läkarna tillhör en yrkesgrupp som har haft en stark löneutveckling och nu kan det finnas oro bland dem att arbetsvärderingen skulle vara ett sätt att få fram underlag för att sänka läkarlönerna. Arbetsvärderingen innebär dock bara en värdering av arbetsuppgifterna, alltså vad personen gör. ”Erfarenheten värderas högt i läkaryrket. Det är nästan det enda lönekriterium de har” enligt en strateg. Till detta kommer de personliga kvalifikationerna samt den avgörande lönepåverkande faktorn, som är marknadspåverkan. Den sistnämnda har stark inverkan på läkarlönerna.

”År 2012 kommer vi att ha lika många kvinnor och män som är läkare”, konstaterade en av strategerna, som också menade att det behöver utbildas fler läkare. ”Det är läkarna själva som styr hur många som utbildas, eftersom de sitter i många beslutande organ”, påpekade en annan av strategerna.

Trovärdigt arbetsvärderingsresultat

Det finns alltid någon som inte är nöjd när arbetsvärderingsresultatet visas. ”Mest missnöjda är läkarna fastän de inte behöver vara rädda att förlora något”, menade en strateg. Arbetsvärderingsprojektet har medfört att läkarna känt sig ifrågasatta, och att de upplevt att deras status i organisationen hotats. En strateg sa:

Läkarna säger att de inte ska vara med, att det är fel frågor och fel... men de har inte informerat sig, de vet inte. Risken finns att sjuksköterska och läkare kommer närmare varandra i värderingen.

En frågeställning som kom upp fler gånger under nätverksdiskussionerna och även i fokusgrupperna var att en läkare som var verksamhetschef hade högre lön än en sjuksköterska som var chef även om de hade samma chefsarbete. En förklaring sades vara att en läkare som var verksamhetschef även hade ett medicinskt ledningsansvar medan en sjuksköterska inte hade det ansvaret och dessutom oftare hade cheftjänsten på heltid. Verksamhetschefer på tunga kliniker fick dessutom ofta en biträdande chef till stöd för att själva kunna jobba kliniskt. Dessa verksamhetschefer var nästan alltid män.

Chefslönesättningen grundade sig ofta på treårsförordnanden med lönetillägg ovanpå grundtjänsten. Det ledde till skillnaderna i lön blev stora, beroende på om det var en läkare eller en sjuksköterska som var chef. Cheferna värderades alltså olika beroende på utbildningsbakgrund. Det är svårt för läkare att ledas av andra än läkare, menade en strateg.

”Det är pinsamt att vi rekryterar en dålig chef som är läkare istället för en bra chef som är sjuksköterska – att arbetsgivaren tar på hårt på läkarnas hot om att sluta om sjuksköterskor får tillträde.”

Ungefär lika många sjuksköterskor som läkare var chefer enligt ett av landtingen, som 2006 hade 22 sjuksköterskor och 28 läkare som var verksamhetschefer. Sjuksköterskorna var i övervägande antal kvinnor och läkarna var främst män men kvinnor kunde också förekomma på verksamhetschefsposterna.

Att skapa jämställdhet med och bland läkarna

Strategernas uppfattning var att läkare i princip inte alls arbetar med jämställdhet utan att de hade andra projekt som de tyckte att det var intressantare att jobba med. Läkarföreningen har ställt sig utanför diskussionen om arbetsvärdering och samarbete med övriga fackförbund. De problem som fanns med kvinnliga läkares lägre löner ville man lösa på egen hand. Övriga fackförbund har visat större intresse för arbetsvärdering och velat driva frågorna gemensamt. ”De lönesättande cheferna orkar inte med att förändra strukturerna, de måste flytta fokus från påslagsprocent till lönesumma” menade en strateg. En annan av strategerna ansåg att ”chefsuppgifterna ska värderas och chefernas löner ska kartläggas och analyseras.”

Fokusgrupperna diskuterade förhållandet mellan kvinnliga och manliga läkare och deras förhållande till sjuksköterskorna. Bland annat beskrevs en scen från kafferummet på en vårdcentral, där tre sjuksköterskor rusar upp och förser den manlige läkaren med socker till kaffet så fort han frågar efter det. Men när en kvinnlig läkare vid ett annat tillfälle frågade samma sak får hon ingen uppmärksamhet. ”Det finns en inbyggd moderlighet i sjuksköterskeyrket”, menade av deltagarna i en av fokusgrupperna. De kvinnliga läkarna får inte samma service av sjuksköterskorna, som de manliga får. Det är en backlash, menade en deltagare i fokusgrupperna. ”Vi var mer medvetna förr om att yrket är självständigt; nu bär vi fram de manliga läkarna, igen”.

Är gränsöverskridande yrken en möjlighet i framtiden? Frågan diskuterades vid en av fokusgrupperna, utifrån ett förslag om ändrad fördelning av arbetsuppgifterna, t.ex. att flera läkare ibland skulle utföra uppgifter som normalt är sjuksköterskornas. Kanske kunde det så småningom bli en yrkeskategori mellan läkare och sjuksköterska – sjuksköterska/läkare – som formellt kunde utföra bägge yrkesgruppernas uppgifter.

Läkarförbundets syn på arbetsvärdering och lönekartläggning

Inom Läkarförbundet ansåg man att arbetsvärdering inte behövdes i den egna kåren, eftersom de redan var väl medvetna om sina egna problem. Samtidigt menade de att övriga yrkesgrupper ville komma i närheten av läkarna i arbetsvärderingen, men att ingen yrkesgrupp kunde göra det, eftersom läkarna är så speciella. Det finns inga yrken som är likvärdiga med läkaryrket menade för-

bundet, men likafullt blir läkarna på något sätt riktmärken för andra grupper – en yrkesgrupp att jämföra sig med.

Läkarförbundets ståndpunkt var dessutom att arbetsvärderingen ställer olika kvinnogrupper mot varandra genom en subjektiv viktning. Inom förbundet hade man diskuterat arbetsvärdering som metod för att göra jämförelser inom den egna kåren, men beslutat att inte göra det. I stället hade man inom läkarförbundet bestämt att alla läkarspecialiteter på samma befattningsnivå är lika. Befattningsnivåerna är reglerade i läkaravtalet. Det man ville åstadkomma var större lönespridning och lika löner mellan kvinnor och män. Enkelt uttryckt:

”Det ska inte vara skillnad mellan kvinnor och män men annars köper vi 15 000 kronor i skillnad mellan olika specialiteter.”

Marknadskrafterna och klinikernas olika status slår igenom på distriktsläkarnas löner, som nu ligger över överläkarnas, vilka tidigare var de högst betalda inom kåren. För att återställa ordningen anser förbundet att distriktsläkarna ska lönesättas som överläkare. En kommentar var: *”Vi har inte värderat om det är skillnad mellan att höra om problem eller operera – mellan att lyssna och skära.”*

Sammanfattningsvis ansåg Läkarförbundet att arbetsvärderingen inte löser de problem läkarna har. Däremot sade man sig ha lagt ned stor möda på att själva lönekartlägga sina medlemmar. Läkarföreningarna bjuds in till temadagar om lönekartläggning, jämställdhet och diskriminering och Läkarförbundet sprider JämO:s lönekartläggningsmodell Lönelots och JämO:s övriga material. Många föreningar utförde dock inte någon lönekartläggning och inte heller någon analys av löneskillnader och de hade svårt att samverka med andra fackförbund.

Läkarförbundet krävde särskild jämställdhetsrevision men fick inget gehör för detta. Landstingsförbundets skrift ”Löneanalys” ifrågasattes och likaså den ”accepterade” nivå på en (osaklig) löneskillnad, som Landstingsförbundet satte till 1 000 kronor eller fem procent. Några kommentarer från Läkarförbundet:

”Vi är inte säkra på vad vi tycker, hur långt ut lönerna ska sättas. Det är inte bara ett kommunikationsproblem utan det handlar också om att släppa ifrån sig makt. Egentligen skulle man köra lönerevision före budgetarbetet för att få ett riktigt löneutfall.

”Det är inte så lätt att vara chef och sätta löner men så sitter cheferna inte så länge heller och läkarna vill ju också jobba kliniskt.”

”Frågan är om det finns en riktig vilja till förändring. Finns inte viljan kan man hålla på med plåster hur länge som helst. Vi måste jobba med viljan.”

Läkarförbundets syn på ojämställdhet

Inom Läkarförbundet arbetade man med prevention och aktiva åtgärder för att komma tillrätta med ojämställdhet. I läkaravtalet fanns en speciell satsning på vissa specialiteter, sådana med hög andel kvinnor och låg status.

”Vi ser strukturella problem... och då lägger arbetsgivarna så kallade kvinnopotter. Uppsala läns landsting satsade till exempel massor av pengar på kvinnliga överläkare.”

På plussidan nämnde de representanter från Läkarförbundet, som projektgruppen träffade, att Läkarföreningarna och speciellt de kvinnliga medlemmarna var starka krafter i jämställdhetsarbetet. Det sågs också positivt att arbetsgivarna hade blivit effektivare i sitt jämställdhetsarbete, vilket bland annat tog sig i uttryck i form av färre övertoner och mindre försvar i jämställdhetsdiskussionerna. Diskrimineringsärendena ansågs emellertid svåra, eftersom det var problematiskt att bevisa lönediskriminering. Man föredrog därför att arbeta främjande, och att lösa problemen förhandlingsvägen.

Läkarförbundet hade även tittat på så kallad föräldradiskriminering, vilket uppstår när föräldrar halkar efter lönemässigt på grund av föräldraledighet. Sjukfrånvaron bland läkare ökar och förbundet ansåg att frågan måste analyseras för att få fram orsakerna bakom. Läkarförbundets representanter betonade även ledningens ansvar och betydelse för jämställdhet och påpekade att det var en kunskapsfråga – chefer och ledare måste lära sig mer!

Andra fackförbunds syn på läkarna

Inom Vårdförbundet konstaterade man att läkarna ofta intog en särställning, och valde att inte delta i olika sammanhang.

”Läkarna är den enda yrkesgrupp som systematiskt ställer sig utanför. Det sker ofta på alla nivåer, också till exempel vid arbetsplatsträffar.”

Ett fackförbund konstaterade också att män som var verksamhetschefer och läkare kunde tillsätta en biträdande chef för att själva kunna kombinera chefskapet med kliniskt arbete eller forskning. De möjligheterna hade sällan en sjuksköterska som var chef. Vårdförbundet såg ett problem med att underskö-

terskornas löner närmar sig sjuksköterskornas, medan glappet till läkarna fortfarande var alltför stort.

I ett av landstingen hade man tagit beslut om att alla chefer skulle vara chef till hundra procent. Det fungerade dock inte fullt ut. En del läkare ville till viss del ha kvar det kliniska arbetet och dela ledarskapet med en biträdande chef. Så kunde sällan en sjuksköterska göra, sa man på Vårdförbundet, och det var en brist ur jämställdhetssynpunkt. En fackligt förtroendevald förklarade problemet med att ingen kunde styra läkarkåren: ”Det är svårt att basa över en överläkare, det är nästan omöjligt.”

Den representant från SKTF som träffade projektgruppen menade att de aldrig kom överens med Läkarförbundet. Representanten varnade också för att arbetet för jämställda löner kunde komma att bli skuldbelagt, eftersom det konkurrerar med den individuella lönesättningen som bygger på prestationer. Dessutom har den offentliga sektorn inte ekonomi för att hantera båda kraven. Arbetsterapeuternas representant menade att det var hyckleri att säga att man vill ha jämställdhet när det inte finns pengar.

Att vara kvinna i toppen på den professionella hierarkin

Eriksson (2003) beskriver läkarskapet som manligt definierat och ”läkarskapandet” som dels utåtriktat mot patienterna, dels inåtriktat mot den egna kåren och mot andra yrkesgrupper. Det inåtriktade läkarskapandet tar sig till exempel uttryck i olika manlighetsföreställningar som professionell hierarkisk distansering, som naturlig manlighet eller den vita rockens betydelse som skillnadsmarkör till andra yrken. Hon beskriver också att man inom kåren samtidigt uttrycker att ”kön saknar betydelse” och att ”könsblandning är bra”. Jämställdhetsfrågorna är påfallande frånvarande, men trots det tolkar de intervjuade, kvinnliga läkarna sina professionella erfarenheter utifrån kön och bristande jämställdhet. Där emot använder de inte jämställdhet som argument för förändringar i vardagen. Där förskriver normen snarare frånvaro av kön och jämställdhet, vilket bland annat tar sig uttryck i att hierarkin ska övertygas om att könstillhörighet inte spelar någon roll (a. a.).

Enligt Lindgren (1992) så befinner sig läkarna i ”själva moskén” i toppen på den professionella hierarkin. Det innebär att de kan ställa sig utanför sådant som pågår på arbetsplatsen, som till exempel ett arbetsvärderingsprojekt. Samtidigt gör jourssystemet att de ständigt ska stå till förfogande, och kan inte planera sin fritid i samma utsträckning som annan personal. Det är dock skillnad på

manliga och kvinnliga läkare (a.a.). Den manlige läkaren har en familj som anpassar sig efter hans yrkesval och arbetstider. De kvinnliga läkarnas män befinner sig också ofta i karriären varför de kvinnliga läkarna får klara sig utan markservice. I dessa lägen tvingas många av de kvinnliga läkarna att välja bort allt som kan väljas bort. Det som blir kvar blir arbetet och barnen (a.a.).

Läkarförbundet talade om ”läkarkåren” och Lindgren beskriver denna kåranda som en stark sammanhållande kraft mot andra yrkesgrupper och som strikt rangordnande efter position inom kåren. Läkaryrket är manligt definierat och kvinnor som blir läkare måste på olika sätt bevisa sin duglighet.

De faktiska förhållandena är att ju fler kvinnor som blir läkare ju lägre status och lägre lön får läkarna på sikt i förhållande till andra yrkesgrupper. Det vet både män och kvinnor. Kvinnor som klättrar i karriären kan därför upplevas som hotfulla av männen i omgivningen. Det kan också vara så att viktig information aldrig når kvinnorna, som därför i vissa sammanhang kan ge sken av osäkerhet och opålitlighet (a.a.). Kvinnorna i läkarkåren måste därför kämpa för sitt likaberättigande både på arbetet och hemma.

Kommunikationens betydelse underskattas

Det är väl dokumenterat, både i forskning och i praktiskt arbete, att strategisk kommunikation har avgörande betydelse för resultatet av ett förändringsarbete. Projektgruppen menar att det finns flera skäl till detta. Några exempel:

- Fler kunniga och engagerade personer bidrar till ökad delaktighet, vilket påverkar förändringsarbetets resultat.
- Ett större antal personer har samma målbilder – visioner. Upplevelsen av att många drar åt samma håll kan i sin tur medföra att förändringsarbetet får större legitimitet.
- Budbärarna blir fler vilket bidrar till att kunskapen och idéerna sprids vidare till fler.
- De spontana samtalen om de planerade förändringarna underlättas och förutsättningarna blir bättre för ett ökat intresse för planerade informations- och utbildningssatsningar.
- Noggranna målgruppsanalyser, i vilka man tar hänsyn bland annat till informationsmottagaren tidigare kunskaper, hur personen påverkas av förändringen och i vilken situation hon eller han befinner sig, ökar möjligheten att verkligen nå fram med ett budskap och därmed skapa delaktighet.

I ett faktablad, ”Hållbar organisationsutveckling” från Arbets- och miljömedicin inom Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting (2008), beskrivs ett antal framgångsfaktorer vid förändringsarbete. Man konstaterar bland annat det är viktigt att skapa förutsättningar för dialog, ge tid för återkoppling och att motivera tankar och handlingar så att personalen förstår meningen med förändringen. Om chefen efterfrågar personalens kompetens i förändringsarbetet skapas engagemang (ibid.). Här lyfts också betydelsen av delaktighet och dialog fram. För att uppnå ett hållbart förändringsarbete måste ledning och medarbetare lära av varandras sätt att tänka och handla. I detta samspel mellan olika kompetenser och perspektiv förs förändringsarbetet framåt.

Sara von Platen (2008), forskare i medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet, visar på vikten av kommunikation mellan chef och medarbetare för att ett förändringsarbete ska lyckas. I sin doktorsavhandling konstaterar hon att kommunikationen ska planeras och genomförs utifrån medarbetarnas vardagssituation. Om chefer inte tar hänsyn till den praktiska vardagsverk-

ligheten riskerar de att bli missförstådda och att skapa konflikter. I en intervju på Örebro universitets hemsida utvecklar hon detta:

”Intern kommunikation är viktig för hur medarbetare uppfattar och deltar i organisationsförändringar. Min undersökning visar att det visserligen finns anledning att nyansera tilltron till vad som är möjligt att åstadkomma med kommunikation. Men otvivelaktigt är det så att ju sämre den interna kommunikationen är, desto större är sannolikheten att förändringsarbetet misslyckas.” [...] ”Grupptillhörighet har, liksom privata och professionella identiteter, ett stort inflytande på hur medarbetare uppfattar förändringar. En utåt sett enkel omflyttning kan innebära ett hot eller en förlust för den som berörs.”

Catrin Johnsson har följt ett företags strategidokument från ledningsgruppen till anställda på avdelningsnivå. I sin avhandling *Visioner och verkligheter: Kommunikation om företagets strategi* (2003) visar hon att chefer på olika nivåer och inom olika enheter upplever skilda förutsättningar, vilket leder till att de utvecklar olika perspektiv och ser dokumenten och målen på sätt. Detta innebär dels att cheferna lever i tron att alla ser på samma sätt som de själva, dels att de därmed underskattar problemen i kommunikationsprocessen. Hon konstaterar vidare att cheferna på högre nivåer i företaget får stora möjligheter till dialog om strategin. På avdelningsnivå får dock de anställda en koncentrerad information utan möjlighet till inflytande. Det är en viktig skillnad och förklaring till att de anställda inte har samma detaljkännedom om strategin (ibid.)

Också forskning inom området organisationsförändring stöder hypotesen att kommunikationen har stor betydelse i samband med förändringsarbeten. Kasper Soila och David Heinonen (2007) ger i sin kandidatuppsats *Hur hanterar chefer organisationsförändringar? En översikt över tidigare forskning* några exempel:

Judsons (1991) modell för förändring består av fem faser, där planering kommer som punkt nummer två efter planering av förändringen. Övriga punkter är att skapa acceptans för nya arbetssätt, förändring till nytt önskat arbetssätt och institutionalisering av det nya arbetssättet.

Kotter (1995) vidareutvecklade denna modell och rekommenderade ett arbete i flera steg:

- Att skapa en känsla av angelägenhet genom att relatera externa faktorer till konkreta kriser i organisationen
- Att skapa en stark grupp av individer som ser behovet av förändring och har förmågan att skapa motivation till förändring hos andra

- Att skapa en vision för att åstadkomma slutmålen
- Att informera om visionen genom så många kanaler som möjligt
- Att ge andra makten att agera efter visionen genom att ändra strukturer, arbetssätt, policy med mera så att de underlättar förändringen
- Att planera för och skapa kortsiktiga vinster och sedan informera om dessa för att genom detta få ökad energi i processen
- Att befästa förbättringarna genom att relatera organisationens framgångar till förändringsprocessen.

Även Armenakis & Harris (1999) forskning visar vikten av informationsflöde och personalpåverkan under förändringsprocesser. De nämner ett flertal strategier, t.ex.

- övertygande kommunikation från förändringsagenter
- aktivt deltagande från berörd personal
- symboliska aktiviteter
- arbetsteam bildade för att underlätta förändringsprocessen

Soila och Heinonen (2007) tar i sin uppsats också upp betydelsen av visioner. De citerar bland annat Henrik Berggrens ledare i Dagens Nyheter 13 maj 2006:

”... även om visioner upplevs som slitna, hycklande och irrelevanta i förhållande till dagens verklighet så har de verkan så länge de rör vid något grundläggande hos människan – en idé om rättvisa, om vad ett gott samhälle är, om solidaritet eller patriotism. I resonemanget syftar Berggren på politiska partier och deras visioner, men det går även att tillämpa på organisationer i förändring. Gemensamt för båda är strävan att få människor att inse behovet av nytt och att skapa en vilja att vara delaktiga i detta. En vision är en viktig del i att få människor med sig mot ett mål och dess betydelse bör inte underskattas”.

Kommunikation på nätverksmötenas dagordning

Frågan om hur landstingens kommunikation om arbetsvärdering, lönekartläggning och jämställdhet ser ut har varit på dagordningen vid samtliga nätverksmöten. Anledningen till att projektgruppen hela tiden återkom till frågan var vår

utgångspunkt att kommunikationen har stor betydelse för hur man skapar förståelse och legitimitet för ett förändringsarbete och bidrar till ökad delaktighet och därmed till ett framgångsrikt genomförande.

Först i slutet av projektiden kunde vi märka något större intresse för frågan hos de löne- och jämställdhetsstrateger som ingick i nätverket. Detta trots att vi lyfte fram betydelsen av att skapa budbärare inom organisationerna, och vikten av strategiskt kommunikationsarbete med anpassade informationsnivåer för olika målgrupper och olika metoder för att nå fram med budskapet.

De diskussioner som rörde informationens/kommunikationens betydelse präglades till stor del av besvikelse och uppgivenhet. Berättelserna handlade om skribenter som presenterat faktafel, om oförståelse och bristande stöd från informationsenheterna och slarviga reportage i externa massmedier. Men allra mest handlade besvikelsen om den dåliga uppslutningen vid och det låga intresset för de informationsmöten och utbildningar som hade anordnats – framför allt de som behandlade ämnet jämställdhet, men också de som handlade om vägen till jämställda löner. Frågan om hur man skapar delaktighet och bidrar till en dialog i de olika personalgrupperna kring jämställda löner fick aldrig något större utrymme vid nätverksträffarna.

Djupintervjuer med informationscheferna visade att informationsstrategerna och löne- och jämställdhetsstrategerna hade liknande önskemål om hur ett gott samarbete skulle kunna se ut. Projektgruppens slutsats är att samarbetet hindras av bristande tillit till, kunskap om och bristande kommunikation mellan de olika enheterna inom landstingen.

Plan för kommunikation

Att det saknats en medveten plan för kommunikationen betyder inte att de personer som ingått i nätverket saknat insikt i kommunikationens betydelse. I likhet med landstingens informationschefer anser de att frågor som rör löner bäst kommuniceras muntligt, men att både chefer och medarbetare kan behöva stödmaterial för de mötena. Lönestrategerna har också, i olika hög grad, träffat olika grupper, framför allt chefer men också vissa utvalda yrkesgrupper för att berätta om och få förståelse för arbetet med arbetsvärdering. Information har också lämnats framför allt via intranätet, bland annat på de informationssidor som riktas särskilt till cheferna. Den skriftliga information som projektgruppen har fått ta del av har varit strikt faktainriktad.

I ett av landstingen har lönestrategen haft återkommande samtal med en informatör. Men det är ändå framför allt i planeringen och samordningen av och

metoderna för ett effektivt kommunikationsarbete som det enligt projektgruppens mening funnits brister i alla tre landstingen.

Löne- och jämställdhetsstrategerna har angivit tidsbrist som det största skälet till att de inte har haft någon strategisk kommunikationsplan om arbetsvärderingen redan från början. Risken för missförstånd, att det blir fel och att det kan skapa konflikter, var ett annat skäl. Alla uttryckte också åsikten att det är svårt att informera så att man verkligen når fram. En jämställdhetsstrateg menade att man har en övertro på intranätet som informationskälla – att det är lätt att nöja sig med att lägga ut en kort informationstext, utan att närmare analysera målgruppernas behov och arbetssituation.

Vid projektstarten intervjuade projektets kommunikatör de ansvariga för arbetsvärdering/lönekartläggning och erbjöd dem att använda de skrivna reportagen för att sprida information, till exempel i personaltidningarna eller på intranätet, om syftet med arbetet. De fick också erbjudandet att texten skulle anpassas till det medium de fann lämpligt. Ingen valde att använda reportagen. Intervjuerna återfinns på bilaga 2.

I nätverket presenterade projektgruppen också tips på hur landstingen skulle kunna använda sina väl upparbetade mediekontakter, verifierade i djupintervjuer med informationscheferna, både för att skapa goodwill kring jämställdhetsarbetet och för att öka intresset för frågorna hos de anställda. Ingen valde att nappa på de idéerna. Vid nätverksmötena har tvärtom myten om att journalister bara söker skandaler frodats. Ett samtal med informationschefen i den egna organisationen hade kunnat ge en annan bild. Istället upplevdes frågan om ett strategiskt kommunikationsarbete aktuell först när det var dags för implementering av arbetsvärderingens resultat i verksamheten.

Djupintervjuer med informationscheferna

I januari 2008 genomfördes djupintervjuer med de tre landstingens informationschefer. Intervjuerna visade att de tre hade många gemensamma nämnare, både i synen på kommunikationens roll och i arbetssättet. Alla tre informationscheferna delade projektgruppens uppfattning att arbetsvärdering och lönekartläggning ska ses som ett förändringsarbete. De satt i ledningsgruppen i respektive landsting och de uppfattade att ledningen inser kommunikationens betydelse. ”Lyckas man inte kommunicera så lyckas man heller inte med projektarbetet. Det vet vår ledning” sade till exempel en av informationscheferna. Informationscheferna menade att budskapet från ledningen, så som det uttrycks

till exempel i måldokument om jämställdhet, är tydliga. ”Jämställdheten står högt på agendan. Men det handlar i första hand om jämställd vård”. De menade vidare att jämställdhetsaspekten hela tiden var levande i det konkreta kommunikationsarbetet. Det gällde till exempel i bildval och språk. Samtidigt uttryckte de att området jämställdhet inte var en fråga som kommunicerades i någon större omfattning – i alla fall inte när det gällde landstingen som arbetsplats. Diskussionerna var vanligare när det gäller vården av kvinnor och män. En informationschef kommenterade den konflikt som fanns mellan olika mål inom landtinget och menade att jämställdheten inte prioriterade i det sammanhanget.

”Det pågår stora förändringsarbeten hela tiden, inom många olika områden. Jämställdhet blir lätt en målkonfliktfråga, precis som ekonomi och tillgänglighet. Det ställer extra stora krav på hur vi paketerar informationen.”

Efterfrågan på informationsstöd

Trycket på informatörerna från olika delar av verksamheten har ökat i de tre landstingen. En informationschef talade om att cheferna har blivit aktivare när det gällde att informera, något som bland annat märkts tydligt i medierna. Fler och fler enheter hade också insett vikten av att ta med alternativt söka råd av informatörer i ett tidigt stadium. Det var också det arbetssätt som informationscheferna förordade. ”Det är en viktig förändring”, sa en av informationscheferna, ”att vi numera är med tidigt i alla projekt och att inget stort projekt ska starta utan att en informatör är med.” Det är dock värt att notera att de tre informationscheferna menade att personalfunktionerna var de som söker informationsstöd minst. ”Varken när det gäller jämställdhet eller arbetsvärdering har vi efterfrågats”, sa en av informationscheferna. ”Efterfrågan på våra tjänster är stor från verksamheten. Där har man upptäckt oss fullt ut”, sa en annan. ”Men med personaladministratörerna som vi kanske borde samarbeta mest med är det svårare. De ber om produktionsstöd ibland, men ofta kommer de så sent så att vi ändå inte kan göra jobbet på det bästa sättet. Vi vill gärna vara med och prata och bolla idéer på ett tidigt stadium. Men bollarna kommer inte – och eftersom vi är en relativt liten grupp kan vi inte ta alla initiativ.”

I ett av landstingen lyftes jämställdhetsfrågorna fram i en särskild bilaga till årsrapporten. ”Där är informatörer med och redigerar texterna. Det skulle kunna göras mycket mer informationsmässigt, om vi kom med tidigare i arbetet.”

Framgångsrikt kommunikationsarbete

Avsändarens trovärdighet, valet av informations/kommunikationskanal och ett anslag som anpassas till målgruppen är några av de faktorer som informationscheferna bedömde som särskilt viktiga för att man ska nå fram med budskapet. Informationscheferna talade också om vikten av att skapa en diskussion i hela organisationen, och att det innebar att informationen behöver anpassas till olika målgrupper. Informationscheferna talade om ”story telling”, roligare anslag, att paketera frågorna för att lyfta fram helheter och att underlätta för informationsmottagarna att göra medvetna prioriteringar i informationsflödet. Inget av landstingen hade dock arbetat systematiskt när det gällde områdena lönekartläggning och arbetsvärdering. ”Det är en brist att vi inte har fått ut informationen underifrån”, konstaterade en av informationscheferna.

För en arbetsplats av landstingens storlek fungerar också tidningar, radio och tv som informationskanaler. Alla informationscheferna berättade att de har goda massmedierelationer. Men ingenstans hade man nappat på projektgruppens idéer om att intressera medierna för att skriva om/ta upp frågor som rör jämställda löner.

Informationen från en medarbetares närmaste chef har enligt de tre informationscheferna den absolut högsta trovärdigheten. I de tre landstingen är det också första linjens chefer som hade det primära informationsansvaret gentemot sina medarbetare. En viktig del av informationsenheternas uppgift i interninformation var att stödja cheferna, som av alla informationscheferna betraktades som en prioriterad målgrupp. ”Kan man inte kommunicera kan man inte vara en god chef”, sa en av informationscheferna. Intranätet och de särskilda chefssidorna var den mest använda informationskanalen. Den gav möjlighet att snabbt förmedla information, men var också ett sätt för cheferna att diskutera olika frågor med varandra via datorerna. Enligt informationscheferna var de här sidorna välbesökta, det kunde handla om flera tusen besök i månaden. I arbetet med att stötta cheferna ingick också utbildning i kommunikativt ledarskap och särskilda utbildningssatsningar i frågor som rör ledarskapet. I ett av landstingen hade man till exempel satsat på särskilda kommunikationskontrakt, där både medarbetare och chefer förband sig både att skaffa sig information och att dela med sig av den man hade. Ett landsting hade startat en ”Lönedialog”, i första hand riktad mot verksamhetscheferna, för att ge ett helhetsperspektiv på lönesättningen och underlätta lönesamtal.

En viktig uppgift är att prioritera och sortera informationen till cheferna, för att de ska ha en chans att ta den till sig i det stora informationsflödet. En chef

hade i samband med ett förändringsarbete uttryckt det behovet så här: ”Jag vill inte ha en massa information, jag vill veta vad som händer”.

Mötet mellan chefer, mellan chef och medarbetare och mellan medarbetare var enligt informationschefen de bästa informationskanalerna. ”Man kan helt enkelt inte driva ett förbättringsarbete om inte cheferna är med”, sade en informationschef. Ett sätt att stötta cheferna är därför att erbjuda olika material som underlättar dialogen, till exempel vid personalmöten. Det har man också gjort vid ett av landstingen.

Resultat

Politiker och landstingsledningar i de tre landstingen har under hela projekttiden följt och stöttat arbetet med arbetsvärdering, lönekartläggning, analyser och handlingsplaner. Lika löner mellan kvinnor och män i lika och likvärdiga arbeten finns uttryckt i landstingens måldokument för jämställdhet. Vad är det då som gör att både nätverksgruppen och landstingens tillfrågade chefer i fokusgrupperna uppfattar att ojämställdheten i stort sett består såväl generellt som lönemässigt?

Hösten 2007 gjordes utifrån landstingens jämställdhetsmål (se sid. 25) en förfrågan om det hade skett några förändringar sedan projektstarten. Svaren från ett av landstingen visade att:

- Bland de högre chefstjänstemännen var 55 procent kvinnor och 45 procent män. Könsfördelningen i hela landstinget var 78 procent kvinnor och 22 procent män.
- Antal anmälda/kända fall av sexuella trakasserier var under år 2007 och fram till slutet av november tre stycken. Normalsiffran var 2-5 kända fall per år.
- Männens deltidarbete ökade med 0,9 procent till 10,3 procent, medan kvinnors deltidarbete minskade med 1,2 procent till 23,6 procent. Totalt arbetade drygt 10 000 anställda deltid hösten 2007.

En förklaring till deltiden var att cirka 500 anställda arbetade ständigt natt, vilket innebar en sysselsättningsgrad som var lägre än "normalmättet" för en heltid. En annan förklaring var att landstinget hade ungefär 200 anställda som hade sjukersättning, som omreglerades efter en tid för att motsvara den arbetsförmåga som Försäkringskassan bedömde vara relevant. Landstinget hade en bemanningsbyrå med uppgift att medverka till att erbjuda deltidanställda ökad sysselsättningsgrad. Efterfrågan var dock relativt liten, ett hundratal ärenden låg hos byrån hösten 2007.

Med- och motvindar

Projektgruppen har i diskussionerna på nätverksträffarna återkommit till frågor som rör samband mellan lön och jämställdhet, implementering av arbetsvärde-

ringen i organisationen, mellanchefernas roll, kommunikation och bildande av allianser. Efter drygt halva projekttiden, under våren 2007 märkte projektgruppen märkte ett ökat intresse för och större insikt om vikten av dessa frågor hos nätverksgruppens medlemmar.

På ett nätverksmöte hösten 2006 listades med- och motvindar i jämställdhetsarbetet, vilka legat till grund för en del av diskussionerna. Jämställdhetsstrategerna återkom då och då till frågor som rörde det bristande intresset för jämställdhetsarbete i organisationerna.

Strategernas syn på möjligheter och hinder visas nedan.

Medvindar – möjligheter	Motvindar – hinder
Politikerna stöder arbetsvärderingen och har fokus på jämställdheten och på låglönesatsningar	Politikerna stöder arbetsvärderingen men följer inte upp jämställdhetsmålen
Första linjens chefer som förstått att arbetet är bra för lönesamtalen stödjer arbetet	Organisationen har inte haft tillräckligt fokus på jämställdhet
Facken uppskattar tydligheten och lönearbetet underlättas därmed	Cheferna ogillar att de inte kan ta ut svängarna i lönesättningen
De kvinnodominerade facken är positiva till arbetsvärderingen	Chefer som inte stödjer arbetet
Facken tappar makt men får nytt inflytande på lönesättningen	Facken är emot arbetsvärderingen, om inte de egna grupperna blir uppvärderade
Det finns eldsjälar som driver arbetet	Facken tappar makt över lönerna och säger till arbetsgivaren: "Nu har ni gjort värdering, men den följs inte"
Löner är mått på (o)jämställdhet	SKL lägger påbud, t.ex. i läkaravtalen.
Vinnarna i värderingen är positiva	Eldsjälar som blir ensamvargar
Arbetsvärderingen gen en tydlighet i lönesättningen	Motstridiga budskap; processförvirring
	Arbetsvärderingen visar felen i lönestrukturen

Projektgruppen har under våren 2008 analyserat möjligheter och hinder kring arbetsvärdering och lönekartläggning. Då vi gick igenom landstingens dokument, protokoll från våra nätverksmöten och möten i fokusgrupperna fann vi fler möjligheter än hinder. Hindren fanns, men berodde till stor del på andra faktorer än det direkta arbetet med arbetsvärderingen och lönekartläggningen. Här beskrivs först möjligheterna och sedan hindren.

Möjligheter – medvindar

Ambitionerna var höga när det gäller att nå jämställda löner i landstingens politiska ledning. I måldokumentet finns skrivningar som ”inga löneskillnader som beror på kön” och ”2006 finns inga löneskillnader mellan kvinnor och män i lika och likvärdiga arbeten.” Lönestrategerna har haft stöd av politikerna att driva arbetsvärderingsarbetet vidare och att upprätta handlingsplaner.

De som arbetade med arbetsvärderingen ansåg att det har varit nyttigt att gå igenom alla befattningskrav. Tidigare yrkesgrupper som behandlades som lika, särskilt kvinnodominerade yrkena, visade sig vara olika beroende på anställningsform och arbetsinnehåll. På så sätt har många kvinnors arbeten uppvärderats och differentierats i grupper av likvärdiga arbeten.

I de tre landstingen höjdes kvinnolöner fram till 2009 med sammanlagt cirka 30 miljoner kronor.

Jämställdhetslagens krav på handlingsplan och lönejusteringar har skärpt kraven på en sakligt grundad individuell lönesättning. Eftersom den systematiska arbetsvärderingen sorterar arbeten efter svårighetsgrad har det blivit tydligare vad som är arbetets värde och vad som är den individuella prestationen. Tillämpningen av lönekriterier i lönesamtal har kommit olika långt i landstingen, men projektgruppen menar att lönesättningen på sikt kommer att vara mer systematisk och sakligt grundad än tidigare. Det kan komma att öka lönespridningen även i traditionellt kvinnodominerade yrken, samtidigt som de kvinnodominerade yrkena har blivit uppdelade i flera svårighetsgrader.

Alla tre lönestrategerna som arbetade med arbetsvärderingen var kvinnor och eldsjälar. Det är positivt för verksamheten att ha en eldsjäl som driver arbetet men samtidigt blir arbetet med arbetsvärderingen och lönekartläggningen mycket sårbart. Samtidigt stannar stor kunskap hos en person som besitter en erfarenhet som ingen annan i landstinget har. I de tre landstingen var resurserna för det landstingsgemensamma arbetet små. Det är ett stort problem, till dess att verksamhetsledarna och första linjens lönesättande chefer eller personalspe-

cialisterna utbildats och övertagit arbetet med att uppdatera och komplettera befattningsbeskrivningar och kvalifikationsbedömningar för att föra arbetet framåt.

Hinder – motvindar

Arbetsvärderingen, lönekartläggningen och analyserna har genomförts inom landstingens förhandlingsfunktion. Där råder en tradition av att löner skapas med en intressekonflikt som drivkraft i kombination med pragmatism. Lönepolitiken har beskrivits som strategisk, men i verkligheten har lönerna tillkommit genom förhandlingar mellan parterna och präglats av ekonomiska snarare än strategiska överväganden.

Under projektets gång har lönestrategerna vittnat om oförståelse, från såväl verksamhetsledningen som de fackliga företrädarna, för det systematiska, lagstadgade lönearbete de har utfört. Deras kollegor, företrädesvis män, har fortsatt med sina ordinarie uppgifter som löneförhandlare, vilket betyder att det systematiska, lagstadgade lönearbetet inte delats upp på samma sätt som det lönepolitiska arbetet.

Landstingets lönestrateger har fått höra kommentarer som *din* arbetsvärdering, *din* lönekartläggning. Projektgruppen menar att det blir nödvändigt att integrera det lagstadgade lönearbetet med kollektivavtalens lönerevisioner och annat lönepolitiskt arbete i landstingen.

Det partsgemensamma lönebildningsarbetet

”Vi kan inte samverka om det vi inte kan påverka” yttrade en facklig företrädare i ett av landstingen. Det föranleds av att lönesättning är ett arbetsgivaransvar och att arbetsgivaren kan välja att ta med de lokala fackföreningarna i arbetsvärderingsarbetet men de kan också välja att driva det helt på egen hand. Facken hade en starkare roll från början, då de deltog i arbetsvärderingsarbetet, men de har successivt dragit sig tillbaka. Förmodligen beror det på att den fackliga rollen i traditionella löneförhandlingar kolliderar med jämställdhetslagens krav att främja jämställda löner mellan alla kvinnor och män. Varje fackförbund har till uppgift att företräda sina – inte alla – medlemmars intressen, vilket kan medföra långsiktiga problem för samarbetet med arbetsgivaren när arbetsvärdering ska ligga till grund för lönesättning.

Arbetet med att få fram lika och likvärdiga arbeten är ett lagkrav, som omfattar alla anställda. Jämställdhetslagen utgår från att samverkande fackliga företrädare har en helhetssyn på främjandet av jämställdhet. Arbetsgivare och anställda förutsätts ha ett gemensamt intresse av jämställdhet och därför har ordet *samverkan* i 2 § snarare innebörden av samråd eller gemensamma ansträngningar. Denna konflikt mellan det så kallade självreglerande systemet med fackliga förhandlingar och det så kallade självsanerande systemet som jämställdhetslagen kräver beskrivs av Fransson och Stüber (2004).

Nedan finns en sammanställning av de två spelplanerna: en för kollektivavtalens krav på lönebildningen, en annan för jämställdhetslagens krav på självsanering.

Kollektivavtalen	Jämställdhetslagen
<p>... bygger på rätten att förhandla (MBL) och parternas överenskommelser om grundläggande löneprinciper samt löneökningstrymme, tidplan etc.</p> <p>Parter med särintressen Intressekonflikter Styrkeförhållanden (stora och små) Rätt till inflytande och avtal ska träffas</p>	<p>... bygger på varje medarbetares rätt. Lagen ska främja lönesättning, oavsett kön och kräver kartläggning och åtgärder för att upptäcka och korrigera osakliga löneskillnader</p> <p>Inga parter, en ansvarig arbetsgivare Alla ska behandlas lika Diskriminering ska undvikas Lagens ska följas</p>
Hur ser ”springet” ut mellan	 dessa planhalvor?
<p>Exempel på felspring:</p> <p><i>.. om behov av korrigeringar med anledning av kartläggning enligt jämställdhetslagen förs över till denna halva</i></p> <p><i>.. om ett fackförbund hänvisar till löneavtalet, när arbetsgivaren måste korrigera löner</i></p> <p><i>.. om chefer blandar ihop ”jämställdhets-satsning” med individuell bedömning av prestationer</i></p>	<p>Exempel på felspring:</p> <p><i>.. om facken tillåts ”förhandla” om löne-kartläggningen, t.ex. kräva kompensation, bromsa, neka och förbala</i></p> <p><i>.. om åtgärder som lagen i denna planhalva kräver</i></p> <p><i>.. om arbetsgivare hänför korrigeringar enligt jämställdhetslagen till kommande lönerevision</i></p>

Spelplanerna visar att det behövs lokala överenskommelser om samråd kring arbetsvärdering, lönekartläggning och analys, liksom för andra aktiva åtgärder för jämställdhet. Det skulle tydliggöra rollerna, i förhållande till värderingar, arbetsprocesser och verktyg för jämställda löner och arbetsvillkor.

Delaktighet och trovärdighet

Den låga trovärdigheten hos chefer, fackliga representanter och medarbetare gällde både metoden och resultaten. I Jämtlands läns landsting har diskussionerna framför allt handlat om metoden, att den var tungrodd. Analys Lönelots, som de två andra landstingen använde, har inte ifrågasatts i samma utsträckning. Det var snare tillämpningen och den upplevda långsamheten som har gjort både intentioner och resultat svårtillgängligt och svårbegripligt för dem som inte varit inblandade.

Värderingsresultaten måste accepteras av både verksamhetscheferna och avdelnings- och enhetschefer, men landstingen har problem med implementeringen. Det krävs strategiskt planerad information och utbildning.

Fackförbundens låga förtroende för resultaten är en konsekvens av att deras fackliga uppdrag innebär att företräda de egna medlemmarna och att de därför endast ser till deras intressen.

Arbetsvärderingsarbetets innersta krets var en handfull personer vid varje landsting med eldsjälarna i spetsen, som var kunniga i såväl löne- som jämställdhetsfrågor. Detsamma gäller även några fackliga företrädare med landstingsövergripande syn, vilka var väl insatta i arbetet. Däremot rådde stor okunskap och förvirring bland de som ska ta emot resultaten och förstå dem. Det var framför allt chefer på olika nivåer, men även vissa fackliga företrädare. I detta kunskapsglapp kan det uppstå både misstänklighöjanden och rena missförstånd.

Landstingens jämställdhetssamordnare har inte deltagit i analysarbetet av löneskillnader mellan kvinnor och män. Under projektets gång har denna samordning möjligen blivit bättre i två av landstingen, men lönearbetet och jämställdhetsarbetet bedrivs fortfarande åtskilt.

Implementering av arbetsvärderingen i lönesättningen

Enligt utvärderingsmodellen i figur 2 befann sig två av landstingen fortfarande i utvecklingsfasen vid projektets avslutande. De arbetade med information och

kunskapsspridning för att skapa förutsättningar för arbetet, medan det tredje lanstinget var på väg in i överföringsfasen. Den sista fasen innebär att genomförandet sker i linjeorganisationen, att innehåll och form finns och att uppföljning görs.

Det är vanligt att man först när en arbetsvärdering är i det närmaste färdig inser att det är de chefer som arbetar närmast de anställda som ska förstå principerna bakom arbetsvärderingen och ta dem i beaktande i sina lönesamtal. Medvetenhet om detta fanns i landstingen. Det var därför intressant att ställa frågan på vilket sätt man arbetade för att chefer och ledare skulle medverka i den processen.

Cheferna var ensamma med en tung roll att bära eftersom landstingen lade ett stort ansvar på dem, men gav dem små resurser, enligt ett av fackförbunden. Förbundet benämnde chefernas situation som BRA, där B står för befogenheter och är litet, R står för resurser och är litet större och A står för ansvar och är mycket stort. Cheferna var dessutom i allmänhet överhopade av arbete.

Lönesättningen är en ständigt pågående process mellan cheferna och de anställda och cheferna och deras chefer, menade en av fackförbundsrepresentanterna. Ett av fackförbunden hade uppfattningen att det blir ett motsatsförhållande mellan personalenheten och cheferna när det gäller lönerna.

Chefer med befogenheter sades vara bra chefer. Ett budskap från fackförbundet till cheferna var att de ska sätta individuella löner och inte strukturella, dvs. de ska inrikta sig på kvalifikationsbedömningen av varje anställd och inte fokusera på den generella lönenivån inom lanstinget.

Kommunikation

Landstingen hade utförliga dokument om personalpolitik och jämställdhetspolicy men hade inte avsatt tid för att föra ut sin vision och sätta mål för jämställdhet och borttagande av osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Såväl löne- som jämställdhetsstrategerna angav tidsbrist som orsak till att de inte från början upprättat en strategisk kommunikationsplan för arbetsvärderingsarbetet. Detta bekräftades av informatörerna som sa att personalfunktionen frågade minst efter informationsstöd. Å andra sidan skev vår journalist i projektet några artiklar i inledningsskedet som erbjöds till landstingen för fri disposition men de kom inte till användning. Är det en kvarleva från tiden med hemliga löner eller är löner något man av tradition inte talar om och därför inte anser att någon information behöver komma ut i organisationen? Först när implementering av

arbetsvärderingen hos cheferna blev aktuell aktualiserades behovet av kommunikation.

Läkarna

Läkarna ställde sig utanför arbetsvärderingen, och därmed utanför jämställdhetslagen och kravet på lika lön för lika och likvärdigt arbete. De var medvetna om sin status och sin profession och de förmånliga lönevillkor som de kunde erhålla, till exempel i mindre orter i inre Norrland. Eftersom lönenivån sjunker ju fler kvinnor det kommer in i ett yrke (SCB 2006), så ”bevakar” Läkarförbundet antagningarna till läkarutbildningarna, att det inte blir för många läkare och inte för många kvinnor. Förslaget att införa en mellanliggande yrkeskår läkare/sjuksköterska skulle kunna skapa en bättre lönemässig balans mellan de två yrkena.

Strukturella hinder

Att arbetsvärdering tar tid råder det inga tvivel om. Alla de tre landstingen hade redan arbetat ett antal år med arbetsvärdering när projektet startade. När projektet avslutades hade ännu inget av landstingen hunnit värdera och justera lönerna för alla sina yrkesgrupper. Det är viktigt att de betraktar arbetsvärderingen som en kontinuerlig process utan slut som hela tiden kan förbättras enligt stegen planera, genomföra, analysera, förbättra och så vidare (se figur 1) . Två övergripande hinder finns i processen och de lyfts här upp till diskussion.

Det första är en scenariobeskrivning över vilka hinder som kan uppstå i utvecklingen av en rättvis lönesättning. Rosenberg (2004) beskriver fyra scenarier. Det första förutsätter att arbetsvärdering blir allmänt förkommande, till exempel genom att lagen görs tvingande och/eller anses hedervärd att följa. Några osakliga löneskillnader skulle då på sikt inte gå att finna i den del av lönen som avser kraven i arbetet, förutsatt att arbetsvärderingens resultat knyts till lönesättningen. De osakliga löneskillnaderna mellan könen, som identifieras vid lönekartläggningen, kommer då förmodligen att finnas i kvalifikationsbedömningen, vilket innebär att pro-

blemet flyttas från en genomsnittlig nivå till en nivå som är mera sofistikerad och svåridentifierbar, men retoriskt försvarbar.

Det andra scenariot förutsätter, förutom en förankrad arbetsvärdering, att kvalifikationsbedömningen är formaliserad och känd av alla anställda samt att de kvalifikationer som används är bestämda genom partsamverkan och kända för de anställda. De osakliga löneskillnaderna mellan könen som nu kvarstår kommer troligen att ligga i marknadskraftsförklaringarna. Marknadskrafterna är problematiska och marknaden tycks oftare användas som argument för att höja lönerna inom mansdominerade yrken, medan det sällan händer inom kvinnodominerade yrken. Motiveringen är att marknaderna ser olika ut för kvinnor och män och att de har olika konkurrenstryck och därför olika löneläge. Marknadskrafterna betonas starkare inom tekniska yrken och sådana yrken, som anses typiskt manliga, än inom kvinnodominerade yrken som inom vård och omsorg, varför vi kan anta att löneskillnaderna består.

Det tredje scenariot förutsätter att marknadskrafterna kartläggs så att inverkan på lönen sker endast där en verklig marknad finns, men att den då ger utslag för de aktuella yrkena oberoende av om de är kvinnodominerade eller mansdominerade. Om marknadskrafternas verkliga inverkan kunde hypotetiskt bestämmas genom efterfrågan och utbud på detta sätt, skulle de osakliga löneskillnaderna kunna komma att flyttas till resultatlönepåslag, där sådana finns.

Det fjärde scenariot förutsätter att även resultatvärderingen är fastställd, känd och könsneutral. Då får osakliga löneskillnader kanske sökas i sidoförmåner som mobiltelefon, tjänstebil etc. Granqvist (i SOU 1997:136)⁶ visar att sådana löneförmåner främst tillfaller män. För tjänstebil var relationen mellan män och kvinnor 80/20, för fritidsbostad 67/33, för mobiltelefon 72/28 och för lunch 50/50. Löne-

⁶ Alla lönerelaterade ersättningar skall vara könsneutrala enligt jämställdhetslagen. Varje del av lönen ska vara lika vid en jämförelse mellan tjänster. Delar som ska inräknas i en lön är även sådana anställningsförmåner som t.ex. del av företags vinst, bostadsförmån, tjänstebil, mobiltelefon, fritidsbostad, varu- och tjänsterabatter, aktier och konvertibler och lunchförmåner (Granqvist i SOU 1997:136). Lagen anger dock bara en ram för att jämföra arbetskraven. Övriga delar måste definieras inom organisationen. Såväl när arbetsvärderingen avser typtjänster som enskilda tjänster blir det väsentligt att undersöka om det finns anställningsvillkor som gynnar vissa tjänster eller huvudsakligen manliga yrken (a.a.). Typtjänster kan dock enklare jämföras lönemässigt med varandra enbart utifrån arbetsvärderingen, om tjänsten omfattar en grundtjänst och om andra anställningsvillkor tydliggjorts och lagts utanför.

skillnader som uppkommer på grund av sidoförmåner är mindre synliga än skillnader i grundlön.

Om dessa scenarier är troliga innebär det att problemet med osakliga löneskillnader hela tiden skjuts framåt/uppåt genom att löneskillnaderna uppträder på nya arenor, allteftersom delarna i lönesättningen tydliggörs och synliggörs en efter en. Exempel på nya arenor kan vara resultatlön och/eller prestationslön, men löneskillnaderna kan även uppträda utanför den ordinarie lönen som anställningsförmåner. Risken för en problemförskjutning är uppenbar, eftersom motstånd uppstår under processer som förändrar befintlig rangordning både värderings- och lönemässigt.

Det andra hindret är fackförbundens lönekrav när en arbetsvärdering har omfattat alla anställda och de osakliga löneskillnader som framkommit i lönekartläggningen har åtgärdats. Om inte fackförbundens krav stämmer överens med varandra eller med den lönesättning som uppnåtts med arbetsvärderingen som grund kommer nästa lönekartläggning att ge upphov till ytterligare korrigeringar av lönesättningen för att den rättvisa fördelningen ska bestå. Arbetsvärderingen kan på detta sätt verka inflationsdrivande. Problemet är värt att uppmärksammas och en strategi för att hantera lönefrågorna framöver blir nödvändig.

Följder av förändringar i lönekartlägningsbestämmelserna

Den aviserade lagändring av jämställdhetslagen till en diskrimineringslag med utvidgat innehåll från den 1 januari 2009 innehåller bland annat ändring av lönekartlägningsbestämmelserna. Kraven på årlig kartläggning ersätts av krav att kartläggning ska göras vart tredje år. Kravet kommer gälla företag med minst 25 anställda, jämfört med tio anställda som lagen stadgar idag. Vad kommer detta att innebära för landtingens lönesättningsarbete? Arbetsvärderingarna har tagit många år att färdigställa och är inte helt klara, även om alla tjänster är värderade. Lönekartläggningarna knyts till och utgör underlag för lönerevisionerna. Lönerevisioner sker med olika intervall, men icke nödvändigtvis varje år, vilket skulle kunna tala för ett längre intervall mellan lönekartläggningarna. Det kan dock vara lätt att tappa engagemang om lönekartläggningarna inte sker kontinuerligt och det uppstår en ställtid, som, varje gång förlänger kartläggningstiden.

Samtliga landsting har fått frågan från JämO om lönekartläggningen och det är osäkert om landstingen hade drivit frågan lika hårt om JämO inte hade synat verksamheten. Det skulle därför kunna bedömas som tveksamt att landstingen

skulle göra en lönekartläggning vart tredje år när de tidigare inte har gjort det varje år utan påtryckning från JämO.

De som arbetar med lönekartläggning och arbetsvärdering måste ges tydliga formella uppdrag från politiker och lagstiftare för att kunna driva frågorna. Det uppdraget kommer de bara att få vart tredje år, vilket kan innebära att både kunskaper och rutiner tunnas ut.

Med den nya lagstiftningen sammanförs jämställdhetsfrågorna med diskrimineringsfrågorna, trots att kvinnor utgör hälften av befolkningen, även i de olika diskrimineringsgrupperna. Därmed finns en risk för att jämställdhetsarbetet kommer att få än lägre legitimitet i organisationerna i framtiden.

Slutsatser

Projektets övergripande syfte var att studera vad som sker då systematisk arbetsvärdering införs och lönekartläggningar genomförs för att se om jämställdhetsarbetet påverkas och om ojämställdheten synliggörs. De tre frågeställningar som låg till grund för projektet var följande (se kap. 1):

- Vad innebär det att via systematisk arbetsvärdering och kartläggning av löneskillnader mellan kvinnor och män föra in jämställdhetstanken och genusperspektivet i lönebildningsprocessen?
- Vilka nya tankar föds hos aktörerna och hur påverkas arbetet med att främja jämställda arbetsvillkor genom arbetet med arbetsvärdering och lönekartläggning?
- Hur agerar aktörerna i ett personal- och lönepolitiskt arbete med allt tydligare krav på likabehandling och en allt intensivare granskning av aktiva åtgärder för jämställdhet och lika lön för lika och likvärdigt arbete?

Fortsättningsvis kommenteras först forskningsfrågorna och den övergripande frågan och därefter kommer slutsatserna i punktform och där redovisas ytterligare slutsatser.

Jämställdhetstankar i lönebildningsprocessen

Projektet har medfört att lönestrategerna har blivit mer medvetna om vad jämställdhet står för och vad löneanalysen går ut på. I de tidigare redovisningarna försökte man att förklara löneskillnaderna med ibland motsägelsefulla skäl, istället för att ta med genusperspektivet och försöka förstå de bakomliggande mekanismerna. JämO:s erfarenhet från alla sina granskningar av lönekartläggningar är att företagen/organisationerna över åren har övat upp förmågan att ge ”trovärdiga” förklaringar till misstänkta lönediskrimineringar (JämO).

I Jämtlands landsting har man tagit ett helhetsgrepp över lönesättningen, eftersom man även har arbetat fram en kvalifikationsbedömningsmodell som ska användas vid de individuella lönesamtalen och ligga till grund för lönesättning-

en. Stora summor har också utbetalats vid några tillfällen för att komma tillrätta med osakliga löneskillnader för ett antal kvinnodominerade yrkesgrupper.

Jämställda arbetsvillkor nu och nya tankebanor

När projektet startades ställde projektgruppen frågan vilka nya tankar som föds hos löne- och jämställdhetsstrateger och hur arbetet med att främja jämställda arbetsvillkor påverkas genom arbetet med arbetsvärdering och lönekartläggning.

Det kan konstateras är att personerna i nätverksgruppen har genomgått en utveckling vad gäller samarbete och kunskap i frågor runt arbetsvärdering och lönekartläggning under projektets gång. Ett exempel är när en lönestrateg insåg att man tidigare hade försökt att bortförklara löneskillnader istället för att söka orsaken till dem och eventuellt åtgärda de osakliga skillnader som kom fram.

Hur landstingens övergripande förändringsstrategi, med utgångspunkt från arbetsvärderingen kommer att se ut får däremot framtiden utvisa. Frågan kan inte besvaras utifrån vårt projekt, lika litet som frågan om hur man kommer att gå tillväga för att använda arbetsvärderingens resultat i annat personalarbete, som till exempel rekrytering, internutbildning, chefsrekrytering.

En strategi för inplementering och kommunikationen

När arbetsvärderingen närmade sig överföringsfasen uppstod en efterfrågan på information och utbildning. Detta var tankar som varken ledningen eller lönestrateger ägnat sig åt tidigare varför det nu blev akut med pedagogisk utbildning och utrymme för chefer att lära sig hantera arbetsvärderingens resultat och i Jämtlands läns landsting även individbedömningen för att få underlag för lönesättningen. Om information gått ut tidigare till cheferna hade de kunnat vara delaktiga och bärare av tankesätt och metod från början.

En slutsats när det gäller information och kommunikation är att ett strategiskt kommunikationsarbete hade kunnat stötta det förändringsarbete, som införande av arbetsvärdering och lönekartläggning innebär. Det förutsätter:

- tydliga signaler från ledningen att projektet är prioriterat,
- en medveten strävan efter att skapa delaktighet,

- en plan för kommunikationen utarbetas i samband med projektstarten med analys av målgrupperna, formulering av tydliga budskap, val av kommunikationskanaler och tidplan,
- ekonomiska och personella resurser avsätts för kommunikationsarbetet,
- en medveten satsning på att underlätta dialog och diskussion,
- uppföljning av informationsåtgärderna.

Implementeringsarbetet skulle både ha förenklats och effektiviserats med ett sådant arbetssätt, såväl för jämställdhets- och lönestrategerna som för cheferna.

Hur kan arbetsvärdering/lönekartläggning bidra till jämställdheten?

Projektets övergripande frågeställning är på vilket sätt arbetsvärdering och lönekartläggning kan bidra till jämställdhetens utveckling i landstingen. I inget av de tre landstingen har dock jämställdhetsarbetet sammanförts med arbetsvärderingsprocessen. Jämställdhetsstrateger och lönestrateger har arbetat sida vid sida utan att delta i varandras arbete, trots att frågan om lika lön för lika och likvärdigt arbete bedömdes som den viktigaste jämställdhetsfrågan av respondenterna på de utskickade enkäterna. Lönestrateger och jämställdhetsstrateger arbetade geografiskt och organisatoriskt nära varandra. Ändå var samarbetet långt ifrån självklart. Ett tydligt exempel var att jämställdhetsstrategen i ett landsting inte blev inbjuden till det informationsmöte om arbetsvärderingen som hölls för de fackliga representanterna.

Jämställdhetsfrågorna prioriterades inte av cheferna i organisationen. I konkurrens med andra arbetsuppgifter värderades inte jämställdhetsarbetet så högt och det gav inte heller någon merit i karriärutvecklingen.

Om arbetsvärdering ska vara ett instrument för jämställdhet måste jämställdhetsarbetet kopplas till lönebildningen. Det är en viktig fråga för hela linjeorganisationen, inklusive ledningsgruppen.

Sammanfattande slutsatser

Det som fokuserades inom landstingen var löner, arbetsmiljö och hälsa utan koppling till kön. Jämställdhet var en liten fråga för de flesta chefer, som i första hand fokuserade på klinikens ekonomi. Jämställdhet var däremot en viktigare fråga för politikerna. Läkarna sades ha intressantare projekt än jämställdhetsprojekt att driva. Eftersom rättvisa löner ofta ses som den viktigaste jämställdhetsfrågan så blir det västenligt att ständig hålla genusperspektivet levande. Kommunikationen om jämställdhet måste ner i organisationerna, vilket innebär att landstingsledningen med politikerna i spetsen måste föra en aktiv dialog om jämställdhet och ställa krav på cheferna att göra desamma.

- Arbetsvärderingen bör betraktas som ett förändringsprojekt, men ofta saknas strategier för förändringarna och så även i arbetsvärderingsprojekt. Att se arbetsvärdering som en kontinuerlig princip enligt Demings loop (1988) ger ett systematiskt och långsiktigt perspektiv som underlättar när det gäller lönesättning och strävan att uppnå jämställda löner.
- Arbetsvärdering är ett tidskrävande arbete men ger samtidigt en gedigen bas för lönekartläggning och lönesättning. De personer som arbetar med arbetsvärdering får en gedigen kunskap om arbetskraven i olika yrken. När en arbetsvärderingsomgång är genomförd blir nästa inte lika betydande (se t.ex. Rosenberg 2004).
- Motiven för arbetsvärdering varierar. Ibland görs den på grund av krav från JämO, på andra håll för att skapa en hållbar lönepolitik. Vilken väg som är bäst beror på hur högt jämställdheten står i kurs hos ledningen och i organisationen (se Rosenberg 2004).
- Löneskillnaderna mellan lika arbeten är försumbara men löneskillnaderna mellan likvärdiga arbeten kräver ekonomiska satsningar att jämställa. Det är viktigt för trovärdigheten att lönejusteringar genomförs av osakliga lönesättningar som identifierats i lönekartläggningen.
- Politikerna är generellt positivt inställda till arbetsvärdering, delvis eftersom jämställdhet är ett politiskt korrekt verksamhetsområde. Politikernas uppgift blir att entusiasmera chefer och skapa en vision om rättvisa

löner. De ska vidare sätta mål, avsätta medel och begära en plan för arbetet vad gäller personal och tid samt fråga efter resultaten.

- Jämställdhetsmålen är tydliga vad gäller löner och arbetsvillkor, men arbetet går trögt. Det landsting som hade de mest övergripande jämställdhetsmålen hade kommit minst lika långt i praktiken vad gäller jämställdhet som det landsting som hade många skrivna dokument. Detta betyder att det är viktigt att gå från retorik till praktik när det gäller jämställdhet (se t.ex. Czarniawska 1988).
- Jämställdhet är troligen ingen drivkraft för karriären, eftersom den bedöms som icke meriterande. Av det kan man dra slutsatsen att jämställdhet har litet värde och liten legitimitet i verksamheten. Detta är ett strukturellt problem som bottnar i att män inte ser ojämsställdheten i lika stor utsträckning som kvinnor gör.
- Ensamma jämställdhetsstrategier är troligen ett resultat av ovanstående. Finns inget intresse behövs det ingen större organisatorisk grupp för att arbeta med dessa frågor. Så länge som jämställdheten inte har legitimitet och är meritskapande i organisationen kommer inte fler jämställdhetsarbetare att tillsättas eller ytterligare ekonomiska medel att satsas på jämställdhetsarbete.
- Det förekom ingen naturlig samverkan mellan jämställdhetsstrategier och lönepersonalen. Då den viktigaste jämställdhetsfrågan för både kvinnor och män visade sig vara en rättvis lönesättning borde jämställdhetsstrategerna intressera sig för och efterfråga information om lönekartläggning och åtgärder mot osakliga löneskillnader.
- Eldsjälar – ensamma kvinnor som driver arbetsvärdering och lönekartläggning. Mycket kunskap hos en person blir sårbart om personer slutar eller blir långvarigt sjuk. Att det är i stort sett bara en person som driver hela frågan ger den inte så stor legitimitet som den skulle ha om hela löneavdelningen stod bakom.
- Ensamma chefer i första linjen behöver stöd i lönesättningsprocessen. Chefernas situation utifrån ”BRA-principen” (se avsnittet Implementering av arbetsvärderingen i lönesättningen) och med ”farfarsprincipen”

(se avsnittet Ojämställdheten) rådande ger dem liten motivation och begränsat utrymme för eget handlande. Deras huvudsakliga ansvarsområde kommer att bli den individuella biten i lönesättningen och att analysera löneskillnader för att se om de är osakliga eller inte.

- Informationen om arbetet med arbetsvärdering och löner har inte utformats så att alla berörda fått tillräcklig kunskap och det är svårt att skapa delaktighet i och trovärdighet för arbetet. För att implementeringen i verksamheten av arbetsvärderingens teori och praktik krävs en planlagd kommunikation som utgår från tänkta problem och hinder att nå ut till alla (se kapitlet Kommunikationens betydelse underskatts).
- Fackens ovilja att samverka gör arbetsgivaren till ensampart när det gäller arbetsvärderingen. Fackens självvalda utanförskap kan vara ett hinder i lönesättningen, eftersom förståelse för andra gruppers lönekrav än de egna krävs för att skapa en rättvis lönesättning inom en hel organisation.
- Lönestrid kan uppstå mellan lågbetalda kvinnogrupper vid korrigeringar på grund av arbetsvärderingen. Här har fackföreningarna en pedagogisk uppgift att förklara löneskillnaderna istället för att driva egna krav oberoende av andra grupper.
- Läkarna – en kår med eget spår. Det faktum att läkarna inte ingår i arbetsvärderingar av eget intresse skapar en orättvisa och ett missnöje bland andra yrkesgrupper inom landstingen. Detta är ett problem i den fortsatta hanteringen av arbetsvärdering och lönesättning.

Till nytta för landstingen

På vilket sätt har projektet varit till nytta för landstingen och vilka rekommendationer kan vi som projektgrupp lämna ifrån oss? För det första tror vi att vi genom nätverket skapat en arena för samråd mellan landstingens löne- och jämställdhetsstrateger och med oss i projektgruppen. Arbetsvärderingsprocessen har under projekttiden inneburit en kunskaps- och metodutveckling för nätverket och som därigenom kommit landstingen till godo. Nätverksträffarna har och också bidragit med stöd och vägledning i arbetsvärderings- och löneprocessen.

Landstingen hade en gedigen dokumentation över lönepolitik, arbetsvärdering och lönekartläggning. Här har projektet eventuellt också bidragit genom att projektgruppen kontinuerligt har efterlyst struktur, systematik och genomskänlighet i de komplexa arbetsvärderings- och lönesättningsprocesserna.

När en stabil grund är lagd blir implementering-, förankrings- och förändringsarbetet lättare att genomföra. Det är projektgruppens förhoppning att resultaten av arbetsvärderingen nu är så djupt förankrade att de ger en ökad legitimitet för jämställdhetsarbetet.

Rekommendationer

För att möta den nya diskrimineringslagstiftningen och för att skapa en rättvis lönesättning med lika lön för lika och likvärdigt arbete är det viktigt för landstingen att hålla liv i arbetsvärderingen, lönekartläggningen och jämställdhetsarbetet. Utgångspunkten är att arbetsvärderingen är en kontinuerlig process som ska förankras i organisationen. För implementeringsprocessen i organisationen och för den framtida hanteringen krävs en övergripande strategi som omfattar fler punkter. Projektgruppens rekommendationer till landstingen är att de bör:

- arbeta aktivt för att ta bort hinder som läkarnas utanförskap, fackens enögdhet och chefernas bristande intresse,
- utbilda landstingens förtroendevalda i genusvetenskap utifrån ett lednings- och styrningsperspektiv,
- utbilda samtliga chefer i jämställdhet och arbetsvärdering,

- utbilda samtliga anställda i lönesättning enligt principerna VAD och HUR,
- upprätta en plan för tidsåtgång, resurser och befogenheter för att arbeta med arbetsvärderingen och jämställdheten, där löne- och jämställdhetsstrategier ingår tillsammans med personalstrategier.
- göra en kommunikationsplan som visar hur kunskapen ska spridas, om såväl arbetsvärdering, lönekartläggning och lönesättning i organisationen som om lönernas betydelse för jämställdheten,
- väga in i lönesättningen av chefer på samtliga nivåer och hur väl de har lyckats sätta löner utifrån arbetsvärderings- och jämställdhetsarbetet,
- göra lönekartläggningen och jämställdhetsarbetet som två återkommande punkter på dagordningen till landstingsstyrelsen.

Referenser

Abrahamsson, Lena (2000) *Att återställa ordningen – Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Umeå: Boréa Bokförlag.

Andersson, Eva R. ”Rapport från tio av LÖV-projekten” i *Vad hände sen?*, Vinnova 2005.

Andersson, Eva R. & Anita Harriman (1999) *Rätt lön på rätt sätt – metod för bedömning av kvalifikationer vid individuell lönesättning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Armenakis A. & S. Harris (1999). *Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives*. *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.

Czarniawska Joerges, Barbara (1988) *Att handla med ord*. Stockholm: Carlssons.

Deming, Edwards (1988) *Out of the Crises*. Massachusetts Institute of Technology, USA.

Eriksson, Kristina (2003) *Manligt läkarskap, kvinnliga läkare och normala kvinnor – köns- och läkarskapande symbolik, metaforik och praktik*. Uppsala: Sociologiska institutionen vid Uppsala Universitet.

Fraser, Nancy (2003) *Den radikala fantasin: mellan omfördelning och erkännande*. Göteborg: Daidalos.

Fransson, Susanne (2000) *Lönediskriminering – en arbetsrättslig studie av könsdiskriminerade löneskillnader och konflikten mellan kollektivavtal och lag*. Uppsala: Iustus Förlag.

Fransson, Susanne & Eberhard Stüber (2004) ”Samverkan och lönekartläggning – en rättsutveckling” i *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 3/2004. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Fürst, Gunilla (1997) ”När kvinnor utvecklar nya lönemodeller” i *Ledare, makt och kön*, Nyberg, Anita & Elisabeth Sundin (red) SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.

Johnsson, Catrin (2003) *Visioner och verkligheter: Kommunikationen om företagets strategi*. Uppsala universitet.

Judson A. (1991) *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge: MA Basil Blackwell.

JämO (2003) *Pratiska exempel*
<http://www.jamombud.se/arbetslivet/rapporter.asp>

Kira, Mari & Jan Forslin (2006) ”Att leda byråkratins omvandling – om regenerativt arbete i postbyråkratiska organisationer” i Casten von Otter (red.) *Ledarskap för fria medarbetare*”. Stockholm: Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap.

Kotter J. (1995) “Leading change: Why transformation efforts fail” in *Harvard Business Review* 73.

Lindgren, Gerd (1992) *Doktorer, systrar och flickor: om informell makt*. Stockholm: Carlsson.

Nutek (1999) *Jämställdhet och lönsamhet*. Stockholm: Närings- och teknikutvecklingsrådet, R 1999:19.

Morrissey, Ragnhild & Nils-Anders Olander. (2001) *Sida vid sida: Verktyg för konkret jämställdhetsarbete*. Uppsala: Lars Åhnberg AB.

Målvist, Ingela, Backman, Lena, Brunberg, Hans & Marianne Parmsund (2008) *Hållbar organisationsutveckling*. Faktablad från Arbets- och miljömedicin inom Centrum för folkhälsa inom Stockholms läns landsting

Nyberg, Anita (2001) ”Inkomstutveckling för kvinnor och män” i Lena Gonäs, Gerd Lindgren & Carina Bildt (red) *Könssegregering i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Näringsdepartementet (2001a) *Ändrad ordning – strategisk utveckling för jämställdhet*. Stockholm: Regeringskansliet.

Näringsdepartementet (2001b) *Gör det jämt – att integrera jämställdhet i verksamheten*. Stockholm: Regeringskansliet.

Näringsdepartementet (2000) *Att synliggöra löneskillnader mellan kvinnor och män*. Stockholm: Regeringskansliet.

von Otter, Carsten (red) (2003:8) *Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Petersson, Harry (2005), "Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete" i *Organisation, ledning och styrsystem i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i humanservices*, KVAR projektet 2000 – 2005.

Pfeffer (1998) *Success in business; Corporate profits; Personnel management*. Boston: Harvard Business School Press.

Pincus, Ingrid (2003) *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer*. Örebro: Kvinnovetenskapligt forums skriftserie nr 5, Örebro universitet.

von Platen, Sara (2008) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Doktorsavhandling, Medie- och kommunikationsvetenskap Örebro universitet.

Ressner, Ulla (1985) *Den dolda hierarkin*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

Rosenberg, Kerstin "Kan en konsult vara en arbetsvärderingsresurs" i *Vad hände sen?* Vinnova 2005.

Rosenberg, Kerstin (2004) *Värdet av arbete - Arbetsvärdering som ett lönepolitiskt instrument*. Göteborg: BAS.

Rosenberg, Kerstin (2001) *Hinder i hierarkin – om kvinnors möjligheter att få högre chefstjänster inom Landstinget i Värmland*. Arbetsrapport mars 2001:9, Karlstad: Jämställdhetscentrum/Genusvetenskap, Samhällsvetenskap, Karlstads universitet.

SCB (2008) *På tal om kvinnor och män – lathund om jämställdhet*. Örebro: SCB-Tryck.

Soila, Kasper & David Heinonen (2007) *Hur hanterar chefer organisationsförändringar?* Kandidatuppsats, Institutionen för ekonomi och företagande. Södertörns högskola.

SOU 2003:16. *Mansdominans i förändring – Om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.

SOU 2005:66 *Makt att forma sambället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Stockholm: Fritzes.

Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök. & Sophie Lingham (2001) *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Östergren, Katarina & Kerstin Sahlin-Andersson (1998) *Att hantera skilda världar – Läkares chefskap i mötet mellan profession, politik och administration*. Stockholm: Landstingsförbundet.

Bilaga 1: Intervjuer i artikelform – lägesbeskrivning 2005

Jämtlands läns landsting

Arbetsvärderingen har ökat intresset för jämställdhet

Annica Sörensdotter är personalstrateg inom landstinget i Jämtland med löner, arbetsgivarfrågor och personalsystem som huvudsakliga arbetsområden.

– Med arbetsvärderingen har vi skapat ett förnyat intresse för jämställdhetsfrågor, säger hon. Men den är inte lösningen på alla jämställdhetsproblem. Och det är långt ifrån säkert att alla kvinnor kommer att vinna på den.

När arbetet med arbetsvärdering skulle inledas i landstinget i Jämtland valde man att ta ett större grepp över lönepolitiken och startade ett lönepolitiskt projekt.

– Vi vill ha en lönepolitik som vi är trygga med, säger Annica Sörensdotter.

– Det är rimligt att vi ska kunna svara på varför en medarbetare har den lön hon eller han har, om det beror på arbetets krav eller på den individuella prestationen, säger hon. Det kan vi inte i dag. Men det är dit vi är på väg – mot någon slags objektivitet.

2002 gjorde landstinget i Jämtland det första försöket med arbetsvärdering. Tre år senare konstaterar Annica Sörensdotter att det varit jobbigare än hon föreställt sig, men att man nu börjar få en ganska bra struktur på jobbet.

– Det har varit svårt. Men man måste vara medveten om att det tar tid, både att utveckla nya system och att arbeta på ett helt nytt sätt.

– Landstinget är så stort och komplext. Det är skillnad mot ett företag med tre, fyra yrkesgrupper. Här handlar det om 4 000 anställda inom så skilda verksamheter som sjukvård - skola och kultur.

50 frågor beskriver kraven

Redan första försöket med arbetsvärdering var mycket ambitiöst. Lanstinget utarbetade ett eget system, som bland annat innebar att man beskrev ett antal ”riktbefattningar”. Men beskrivningarna blev inte tillräckligt funktionella, och dessutom

tyckte medarbetarna att det var svårt att svara på frågorna och cheferna att det var svårt att fastställa beskrivningarna.

Då fick 25 chefer uppdraget att granska det arbete som var gjort. Det resulterade i en del förändringar i formuläret och att riktbefattningar utarbetades för de 37 största yrkesgrupperna. Och nu är det bara cheferna som fyller i formulären.

Arbetsvärderingens resultat beskrivs utifrån ett poängsystem som kopplas till ett antal lönegrupper. I löneöversynen 2005 fastställs en så kallad baslön, en lägсталön, för varje lönegrupp. Baslönen gäller för hela landstinget oavsett arbete och yrkestillhörighet.

– Det kommer förmodligen att ta flera år innan vi hunnit korrigera lönerna så att varje medarbetare har "rätt" lön utifrån arbetsvärderingens resultat, säger Annica Sörensdotter. Men redan nu ska vi, så långt det är möjligt, anpassa lönerna efter den här lönestrukturen.

2004 och 2005 lade vi ut extra pengar för arbetsvärderingen. Det handlade främst om grupper inom på kvinnodominerade yrken, framför allt sjuksköterskor, undersköterskor och personal inom ambulanssjukvården.

Inte bara poäng

En av de saker man sett hittills är att det ofta skiljer mer i poäng än i lön mellan olika kvinnodominerade yrken. Skillnaden i krav följs alltså inte upp i motsvarande skillnad i lön.

– Jag är inte förvånad, säger Annica Sörensdotter. Det är så här kvinnolönerna alltid sett ut. Vi har en tradition att inte se skillnaderna mellan de olika jobb kvinnor gör. Det är särskilt tydligt inom sjuksköterskeyrket, som faktiskt omfattar en lång rad specialistutbildade.

Än återstår en rad frågor att lösa. Bland annat ska första linjens chefer få fortsatt utbildning i frågor som rör löneöversyn och arbetsvärdering.

– Chef och medarbetare måste kunna tala om både om arbetsvärderingens resultat och om hur den individuella prestationen värderas.

– Det är säkert lättare nu, när det finns ett slags protokoll. Samtidigt måste vi undanröja risken att samtalet bara handlar om siffror, det är ju innehållet man ska prata om.

I Jämtland diskuterar man 80–20 om det kan vara ett rimligt förhållande mellan vad och hur, det vill säga arbetets krav och individens sätt att utföra uppgifterna.

– Den stora delen, den som utgår från arbetsvärderingen, sköter vi från centralt håll. Den individuella delen är mer tydligt anpassad till de olika verksamheterna – och därmed en angelägenhet för första linjens chefer.

Till detta kommer värderingen av den del av lönen som relateras till efterfrågan och tillgång.

– Vi har en marknad som vi måste ta hänsyn till, säger Annica Sörensdotter. Men att vi måste betala mer för att få en doktor till fjällen är en sak – vi måste ändå veta varför vi betalar den lön vi betalar.

Engagerad klarsyn

Det är ett politiskt beslut som är grunden för arbetsvärderingen i Jämtland. Den partssammansatta landstingskommittén har hela tiden varit styrgrupp och Annica Sörensdotter tycker att engagemanget i organisationen är stort, både från chefer och fackliga organisationer.

– Vi har valt att samarbeta med de fackliga organisationerna hela tiden. Några fackförbund har varit med i utformningen av arbetet. Bara Läkarförbundet och Tandläkarförbundet har varit lite skeptiska.

Intressant! Så sammanfattar Annica Sörensdotter nuläget under den tidiga hösten 2005.

– Jag har lärt mig mycket under det här arbetet, säger hon. Jag har till exempel blivit mer uppmärksam på olika frågor som rör jämställdhet och löner. Och jag har märkt att arbetsvärderingen i sig har skapat ett förnyat intresse för jämställdhetsfrågor i organisationen.

– Det är som om vi haft på vindrutetorkaren ett tag, och fått bort lite imma. Då ser man klart ett tag, tills det är dags att slå på dem ett tag igen.

Norrbottnens läns landsting

Det handlar inte bara om löner

Analyserna bidrar till förändringar också inom jämställdhetsområdet. Det tror två av de ansvariga för arbetsvärderingen i Norrbotten – förhandlingschefen Anette Sundström och Nanny Öryd, personalspecialist och chef för Bemanningscentrum.

Men det är ett långsiktigt arbete. Och det handlar ingalunda bara om löner. – Man får sina tankeställare under resans gång – och inser vikten av att också jobba med sin egen värdegrund.

År 2002 inleddes ett värderingsarbete för att ange svårighetsgrad för olika befattningar. Det var ett gediget arbete som gjordes, utifrån Landstingsförbundets material och med partsammansatta arbetsgrupper för att underlätta samverkan och consensus. Men resultatet blev inte vad arbetsgivaren hade hoppats. Man hade helt enkelt inte lyckats spegla olika krav och kunskaper tillräckligt tydligt.

En utbildning som JämO anordnade inspirerade till nya tag. 2004 startade man om igen, den här gången med hjälp av Analys Lönelots.

Innan arbetet med att karlägga lika arbeten inleddes hade man förberett samarbetet med facken, som bland annat ville ha en förklaring till varför det man gjort tidigare inte längre var aktuellt.

– Vi hade verkligen lärt oss en hel del av det arbetet, säger Nanny Öryd. Men vi kunde bara konstatera att det var nödvändigt att börja om från början.

Nu sker samverkan med de fackliga organisationerna i den centrala informations- och förhandlingsgruppen (CIF).

Stöd av andras erfarenheter

Den här gången bestämde de sig för att också söka kunskap i omvärlden. Samarbetet med de tre övriga norrlandstingen, Jämtland, Västerbotten och Västernorrland, blev ett gott stöd.

Och eftersom personaldirektören hos polisen i Luleå tidigare arbetat inom landstinget och dessutom varit aktiv i det första försöket till arbetsvärdering var det också lätt att ta del av polismyndighetens erfarenheter. Det var nyttigt det också, trots att de två organisationerna är mycket olika, inte minst i storlek.

– Polismyndigheten som har 500 anställda höll på med sitt arbetsvärderingsarbete i två år, säger Nanny Öryd. Landstinget har 7 000 medarbetare och 105 olika befattningsklasser. Jämförelsen säger någonting om vilket jättejobb det här är.

– Ibland har det känts övermäktigt, konstaterar Anette Sundström. Men det har varit en nyttig process.

Chefernas ansvar

Resultatet av jämförelsen mellan lika arbeten visade att det fanns 25 grupper där män hade högre lön än kvinnor. Men divisionernas personalchefer hittade inga osakliga löneskillnader på grund av kön. Däremot hittade vi framför allt tre förklaringar.

– Ålder och erfarenhet i yrket har värderats högt – och det har framför allt gynnat överläkarna, som oftast är män.

– Marknadskrafterna har också betydelse, framför allt för vissa läkare och tandläkare. Och det är flest män som berörs, eftersom det framför allt är män som väljer att arbeta i glesbygd under vissa perioder.

– Vi har också en hel del historiska löneskillnader, bland annat för att medarbetare som tidigare haft ett chefsjobb har fått behålla sina tidigare löner eller fasta lönetilllägg.

Resultatet har lett till att landstinget nu ska utarbeta riktlinjer för att utjämna de historiska löneskillnaderna. Arbetet för individuella och differentierade löner skärps upp, bland annat genom att lönekriterierna vidareutvecklas. Dessutom satsar man på utbildning av verksamhetschefer, för att de ska bli säkrare på att utforma och verksamhetsanpassa lönekriterier, och att sätta lön. Policyn för chefslönesättning ska ses över och arbetet för att få fler kvinnor att ta på sig olika uppdrag, till exempel medicinskt ledningsansvar och chefsuppdrag, ska intensifieras.

– Cheferna får ett stort ansvar för att vi har könsneutrala löner, säger Anette Sundström. Varje chef måste se till helheten och inse att det hon eller han gör får effek-

ter för hela organisationen. Det betyder naturligtvis också att vi som arbetar centralt i landstinget måste se till att första linjens chefer har tillgång till den information vi tar fram, framför allt lönestatistiken.

– Det är cheferna som ska kunna förklara varför lönerna är satta som de är – hur stor del som är grundad på befattningsnivån, hur stort det individuella påslaget är och hur marknaden påverkat lönen.

– Naturligtvis finns det risker med lokala förhandlingar. Att män och kvinnor blir olika bedömda till exempel.

– Det gäller att vara noga, så att man inte först går framåt i individuell lönesättning och sedan slätar ut i nästa omgång för att man upptäcker att det är ojämnt.

Analysen tvingar fram skillnader

– Det är en stor utmaning att landstinget, som består av så många olika arbetsplatser, ska vara en jämställd arbetsgivare, säger Anette Sundström.

– Och så har vi deltidspenningen – att viljan att skapa deltid är så stark, för att de ger tillgång till fler händer.

– Men vi måste ändå tro på att det går att sätta könsneutrala löner.

– Analyserna kommer att bidra till att tvinga fram lösningar. Men för att lyckas måste vi arbeta bredare, för att också förändra attityder och mönster. Vår jämställdhetsplan ålägger oss till exempel att arbeta aktivt för att fler kvinnor ska vilja ta på sig ett chefskap.

Samarbetet med facket har fungerat bra kring arbetet med lika arbete. Arbetsgivare och fack hade två träffar där man diskuterade hur arbetet skulle läggas upp. Och när Nanny Öryd var färdig med kartläggningen och man gjort en första analys fick den centrala informations- och förhandlingsgruppen en rapport. Informationen finns också utlagd på den chefsguide man har på intranätet, och det har inte föranlett några reaktioner.

Det gäller dock inte läkarna som protesterat mot hur kartläggningen gjorts. Läkarförbundet ville göra en mer matematisk modell.

Hösten 2005 pågår kartläggningen av likvärdiga arbeten. 50 yrkesgrupper är utvalda

Under senhösten ska en värderingsgrupp bestående av sex personer som representerar de olika professionerna börja sitt arbete. Gruppen består enbart av arbetsgivarrepresentanter. Här ingår inga fackliga representanter – facken får i stället beskrivningarna på remiss.

Personalchefen är ordförande i värderingsgruppen – och det ser man som en viktig signal som ger prestige åt arbetet.

Målet mödan värd

Det har varit slitsammare än vad de trodde när de startade. Och än återstår en lång rad frågor att lösa. Hur värderar man till exempel ett kvinnodominerat yrke mot ett annat i en helt igenom kvinnodominerad organisation? Och hur ska man göra med resebidrag och chefställägg som vissa läkare fått för att åkt till glesbygden och arbetat?

Men varken Nanny Öryd eller Anette Sundström ser det som något alternativ att låta bli att göra en arbetsvärdering.

– Vi är övertygade om att det här arbetet påskyndar jämställdhetsarbetet, säger de. Och det är inget litet mål, när man beaktar att jämställda arbetsplatser är bra för kvinnor och för män – och för effektiviteten.

Västerbottens läns landsting

Bättre överblick och tydligare samordning

– Den stora vinsten är att vi börjat diskutera löner på ett nytt sätt och att arbetsgivarens krav på överblick och samordning blivit tydligare. Arbetsvärderingen har också bidragit till att cheferna fått ökad insikt om jämställda löner. Det säger Maria Tykosson och Sven-Anders Strand, förhandlare respektive lönestrateg i Västerbotten efter genomförd arbetsvärdering.

Hösten 2005 ligger två uppgifter högt på agendan; att skapa en gemensam bild av löneläget inom hela landstinget efter förra årets omorganisation och att bestämma hur stor betydelse den individuella prestationen har för lönen.

Någon gång runt årsskiftet 2002/2003 hörde JämO av sig till Västerbottens läns landsting med en fråga om hur landstinget uppfyllde sin skyldighet att göra lönekartläggning. En privatperson hade varit i kontakt med dåvarande jämställdhetsminister Margareta Winberg, som skickat anmälan vidare.

– Vi hade faktiskt börjat arbeta med detta tidigare, konstaterar Maria Tykosson och Sven-Anders Strand. Bland annat hade vi tittat på mans- och kvinnodominerade yrken. Men det var svårt att komma igång, och vi körde i diket flera gånger. Vi insåg att vi börjat fel och att vi måste göra någon slags värdering av yrkena.

Frågan från JämO blev upptakten till arbetet med arbetsvärdering som inleddes i september 2003. En partsgemensam projektgrupp tillsattes för uppgiften, men ganska snart var parterna överens om att arbetsvärdering inte är en gemensam arbetsuppgift, utan helt arbetsgivarens ansvar.

1 januari 2004 genomfördes en omorganisation i Västerbottens läns landsting. En gemensam förvaltning bildades, med sex länsövergripande verksamhetsområden – närsjukvård, specialiserad sjukhusvård, diagnostik/medicinsk service, folktandvård, handikappverksamhet och allmän service. Omorganisationen påverkade arbetet med lönejämförelserna, eftersom de nu ska göras över hela landstinget och alltså omfattar mycket större volymer än tidigare.

Få oskäligen skillnader

Man valde att arbeta med JämOs Analys Lönelots- ”för att det är ett ganska enkelt och övergripande material”. Jämställhetskonsulten Eva R Andersson fanns med som stöd under arbetets gång.

I kartläggningen hittade man mycket få oskäligen löneskillnader på grund av kön, både i jämförelsen mellan lika arbeten eller mellan likvärdigen. För framför allt fyra yrkesgrupper gör man nu lönekorrigeringar utifrån ett jämställhetsperspektiv, nämligen för kuratorer, psykologer, kanslistor och telefonister.

Jämförelsen av lika arbeten visade bland annat på skillnader mellan vissa distrikts-sköterskor. Det förklarar man med att synen på arbetet skilt sig mellan de olika förvaltningarna som fanns i den gamla organisationen.

Fackförbunden har hela tiden varit med på noterna – även om några förbund ifrågasatt delar av värderingen. Både organisationer och yrkesgrupper har uppfattat arbetsbeskrivningarna som för kortfattade. Men det är en kritik som arbetsgivaren tar med ro. Det är precis så det ska vara, eftersom det enbart är kraven i arbetet som ska beskrivas säger Maria Tykosson och Sven-Anders Strand.

– Det är cheferna som gjort beskrivningarna som sedan gått till facken för synpunkter, och det finns naturligtvis en risk att man går på gamla traditioner.

– Men det här arbetet kommer sannolikt att innebära att gamla traditioner omvärderas, så att det blir jämvikt mellan till exempel teknikansvar och ”socialt ansvar”. Och det gynnar naturligtvis kvinnorna.

Vad eller hur?

De olika facken har olika ingångar i lönediskussionerna. Framför allt skiljer sig synen på vad som ska väga tyngst – den befattningsrelaterade delen, dvs. vad arbetet kräver, och den del av lönen som är relaterad till den individuella prestationen, hur den enskilda utför sitt arbete. Ett par fackliga organisationer lägger till exempel betydligt större tyngd på den befattningsrelaterade delen, och vill ha högst 15-20 procent relaterat till individuell prestation, medan andra däremot lägger betydligt större tyngd på den individuella delen.

Det är en av de utmaningar som landstinget står inför hösten 2005, att lösa frågan om hur de olika delarna ska viktas.

– Vi prövar oss fram i år. Vår erfarenhet är att arbetsuppgifterna, alltså den befatt-

ningsrelaterade delen, bestämmer uppemot 95 procent av lönen. En utgångspunkt är att de krav som är viktigast också värderas högst. Egentligen är det ganska enkelt. För arbetsgivaren handlar det om en utvärdering av i vilken mån en medarbetare har bidragit till att förbättra verksamheten.

Som medveten arbetsgivare vill man också ha klara papper kring frågan om hur stor del av lönen som relateras till marknadskrafterna. Hur mycket mer är man till exempel beredd att betala en läkare som arbetar i fjällen än en som gör motsvarande arbete vid kusten?

Slitigt, men nyttigt

Både Maria Tykosson och Sven-Anders Strand konstaterar att det var ett slitigt arbete, men att det varit mödan värd.

Nu går arbetet vidare med att formulera kriterier och att sprida det nya sättet att tänka om löner. Några enheter har redan kommit långt i arbetet med att formulera befattningsrelaterade kriterier, till exempel tandvården. Men för de flesta befattningarna saknar man ännu sådana kriterier.

– Insikten i organisationen om jämställda löner har ökat. Arbetsvärderingen har givit oss en annan dimension i lönepolitiken – att det är arbetet som är utgångspunkten för all lönesättning, inte att vi har individuella löner.

– På så sätt behåller vi helheten. Landstinget blir en mer medveten arbetsgivare. Vi vet vad vi betalar för och vi kan vara tydliga gentemot de anställda.

Bilaga 2: Tema jämställdhet mars 2006

Område Övergripande strategi/policy

Jämtlands läns landsting

Mål- o handlingsplan 2006-2008:

Innehåller begreppen genusordning och gender mainstreaming.

Ur policyn: offensivt arbete; kvinnors och mäns vilkor, rättigheter och möjligheter ska vara lika i hela organisationen; kunskapen om jämställdheten måste öka; alla former av diskriminering p.g.a. kön ska motverkas; konsekvenser av beslut på alla nivåer ska beaktas ur ett jämställdhetsperspektiv; Jämställdhet är en politisk fråga, inte efterfrågestyrd.

Aktiva jämställdhetsåtgärder:

Utbildning jämställdhet o genus för ledningsgruppen, 2006. Utarbeta jämställdhetscheck. Attityder/inställning t jämställdhet följs upp i årlig medarbetarenkät. Totala sjukfrånvaron ska minska till 12 dagar/år, 2010, Heltid en rättighet, deltid en möjlighet. Alla som vill ska ha heltid, 2008. Andelen kvinnor bland 2:a linjens chefer, ska vara 50 procent 2008. Jämställdhet och genus i all chefsutbildning (följs upp årligen). Kompetensprofiler, annonser och rekryteringsprocess utformas så att ingen könsdiskriminering förekommer. *Löner:* 2008 ska inga osakliga löneskillnader p.g.a. kön förekomma i lika o likvärdiga arbeten (pengar ska avsättas för ev. åtgärder). Arbetsvärderings- och individbedömningsformulär ska vara könsneutrala (de ska granskas)

Norrbottnens läns landsting

Jämställdhetsriktlinjer

Ansvar och befogenheter ska fördelas lika mellan kvinnor och män. Likvärdiga anställnings-, utvecklings och befördringsmöjligheter för kvinnor och män.

Jämställdhetsarbetet ska bedrivas i samverkan med de fackliga organisationerna.

Riktlinjerna revideras tillsammans med de fackliga organisationerna i tvåårsintervall.

Mål: Jämn könsfördelning bland högre chefer och olika yrkeskategorier.

Inga löneskillnader som beror på kön.

Heltid det normala, deltid en möjlighet. Möjlighet att påverka sina arbetsstuder.

Lika goda möjligheter till föräldraledighet, oavsett kön.

Minska sjukfrånvaron.

Västerbottens läns landsting

Jämställdhetspolicy (2004):

Landstingets personalpolitik ska konsekvent genomsyras av ett jämställt perspektiv. Fokusområdena ska understödja ökat inflyande, god arbetsmiljö och en lärande miljö enligt verksamhetsplanen. Arbetsorganisationerna ska göra det möjligt för kvinnor och män att arbeta fram till sin pensionering. Alla ska om möjligt erbjudas heltid för att ha samma möjlighet t ekonomiskt oberoende.

Mål: Jämställd könsfördelning bland chefer och medarbetare (2004 är det jämna fördelning bland chefer).

80 procent kvinnor bland medarbetarna och 2006 ska förändring märkas.

Jämställda löner genom ett systematiskt och aktivt arbete.

2006 finns inga löneskillnader mellan kvinnor och män i lika och likvärdiga arbeten.

Vid kartläggning 2003 kan sådana skillnader inte utslutas i grupperna specialsjuksköterska, distriktssköterska, arbetsterapeut, överläkare och distriktsläkare.

Jämställdhetsaspekten ska integreras i alla väsentliga beslut. 2006 används könsneutrala metoder för att understödja det arbetet. Stödmaterial utarbetas under 2004.

Mål, åtgärder och uppföljning

Område Ansvar och organisation

Jämtlands läns landsting

Landstingsstyrelsen har det övergripande ansvaret för att landstinget är en attraktiv arbetsplats med målinriktat jämställdhetsarbete med tillräckliga resurser.

Landstingsdirektören leder och organiserar, följer upp och utvecklar jämställdhetsarbetet.

Verksamhetschef ansvarar för aktiva åtgärder enl. jämställdhetslagen 3-11 §§
Enhetschef ansvarar för att åtgärder i verksamhetsplanen genomförs.

En personalstrateg, ansvarar för strategi, handlingsplan, landstingsgemensamma åtgärder och uppföljning.

Norrbottnens läns landsting

Jämställdhetslagen och de övergripande mål och riktlinjer ska vara utgångspunkten för divisionerna, som själva avgör fokus i jämställdhetsarbetet.

Divisionerna gör jämställdhetsplan med insatser, när och vem.

Verksamheter/basenheter gör detsamma.

Arbetet ska ske som en integrerad del av verksamhetsplanering och arbetsmiljöarbete. Jämställdhetssamordnare finns på varje division. Inga regelbundna träffar dem emellan.

En person i stabens personalenhet är ansvarig för uppföljning och sammanställning av divisionernas årliga arbete.

Västerbottens läns landsting

Arbetet utgår i lagen, där samverkan mellan parterna anges. Men ytterst är det chefsansvar att aktivt och målinriktat jämställdhetsarbete bedrivs inom verksamheten.

Landstinget utformar policyn för jämställdhetsarbetet. Utifrån lag och policyns fokusområden utarbetar varje verksamhet en jämställdhetsplan, alt. gemensamt med systematiskt arbetsmiljöarbete.

Jämställdhetsfrågorna ska integreras, inte hanteras enskilt eller vid sidan om.

Frågorna ligger inom området kompetensutveckling med en person som ansvarar.

Dokumentation och uppföljning

Verksamhetsområdeschef lämnar skriftlig sammanställning, inkl statistik i samband med verksamhetsberättelsen, men inget krav på handlingsplaner från VOM.
Enhetschef redovisar aktiva jämställdhetsåtgärder i verksamhetsplanen.

Divisionerna följer upp, reviderar och dokumenterar sina jämställdhetsmål och resultat varje år i samband med att ny jämställdhetsplan upprättas för perioden 1 jan – 31 dec. (Finns lista på vad som ska mätas).

Centrala och partsgemensamma jämställdhetsrevisioner varje år.

Uppföljning görs i enlighet med landstingets rapporteringsplan.

(p.g.a. omorganisation har landstingsövergripande uppföljning inte gjorts 2004/2005, men ska framöver ingå i tertiäl- och årsbokslut.)

Ny policy för jämlikhet under ht 06.

Område Lönekartläggning, analys och handlingsplan för jämfäställda löner

Jämtlands läns landsting

Oklar över om heltäckande lönekartläggning/analys gjorts efter det att arbetsvärderingen blivit klar? Finns en kartläggning i "Rapport Arbetsvärdering", men inte komplett? Ska enligt plan vara färdig i jan 2006?

I Jämfäställdhetsstrategin, pkt 4.6, står det att "kartläggning och analys av osakliga skillnader i löner och anställningsvillkor" ska genomföras årligen och av pkt 5 framgår att det ingår i verksamhetsområdeschefens resp. enheternas/avdelningarnas ansvar.

Införandet av s.k. baslöner har en tydlig läglönesatsning och därmed gynnar den kvinnorna. I varje lönegrupp höjs de lägsta lönerna. En korrigering som kostar drygt 13 miljoner kronor.
Handlingsplan enl. lagen? Andra korrigeringar?

Norrbotstens läns landsting

Jämfäställdhetsanalys av löner, 2004-2005: innehåller kartläggning och analys av lika arbeten. Arbetsgivargrupp gör jobbet och samverkan sker i CIF (centrala informations- o förhandlingsgruppen). Sedan överläggningar med resp. fack om deras yrkesgrupper.

25 yrken – männen har högre medellön 28 yrken – kvinnorna har högre medellön
Ev. korrigeringar är en del av löneöversynen hos varje lönesättande chef.
Inga könsrelaterade löneskillnader har identifierats.

Ska utarbeta riktlinjer för att utjämna "historiska" löneskillnader. Finns en noggrann genomgång av samtliga lika yrken. Inga åtgärder behövs vidtas, d. v. s. ingen handlingsplan.

Lönekartläggning av likvärdiga arbeten ska göras efter avslutad arbetsvärdering, 2006.

Västerbotstens läns landsting

Jämfäställdhetsanalys av löner, 2005. Innehåller resultat av arbetsvärderingen med Analys Lönelots, lönekartläggning på likvärdiga arbeten och en handlingsplan.
En värderingsgrupp med 3 kvinnor och 3

män har värderat 55 arbetsbeskrivningar med hjälp av Analys Lönelots.

Gruppindelningen av likvärdiga arbeten gjordes i 10-poängsintervall upp till 50 poäng, därefter i 5-poängsintervall. Analysen visar att arbeten både varit över- och underskattade i förhållande till lönenivån. I några fall handlar det om marknadstryck.

Facken har deltagit i en partsgemensam grupp, där man diskuterat arbetssätt, metod och kravbeskrivningar. Viktningen och värderingen är arbetsgivarens egen.

Arbetsvärdering som strategi för jämställdhet

Karlstad University Studies

ISSN 1403-8099

ISBN 978-91-7063-220-4