

Varför tjänar kvinnor mindre än män?

Kön
styr lön

En kvalitativ studie om
unga ekonomers
förhållningssätt till lön



CIVILEKONOMERNA
Förbundet för Sveriges ekonomer

Varför tjänar kvinnor mindre än män?

– en kvalitativ studie om unga ekonomers förhållningssätt till lön

Förord

Civilekonomerna har i många år kartlagt löneskillnader mellan kvinnor och män som har ekonomisk utbildning. Resultaten visar år efter år att kvinnor tjänar betydligt mindre än män. I rapporten *Lön efter utbildning och kompetens* konstaterar vi att det bland civilekonomer finns löneskillnader som inte går att förklara på annat sätt än att det förekommer diskriminering på grund av kön. I rapporten *Tre år efter examen* framgår att kvinnor har lägre lön än män redan en kort tid efter examen.

Med vår nya rapport *Varför tjänar kvinnor mindre än män? En kvalitativ studie om unga ekonomers förhållningssätt till lön* vill Civilekonomerna komplettera de kvantitativa analyserna med en kvalitativ studie utifrån arbetstagarnas perspektiv. Vår förhoppning är att studien, tillsammans med våra tidigare rapporter, leder till att arbetsgivare, arbetstagare, beslutsfattare och fackliga organisationer konkret arbetar för att utjämna löneskillnader mellan män och kvinnor.

Studien är genomförd av Sjöstrand & Tilling Utvecklingskompetens AB (STUKAB) på uppdrag av Civilekonomerna. Förbundet tackar samtliga studenter samt yrkesverksamma ekonomer som tagit sig tid att delta under fokusgruppsintervjuer samt telefonintervjuer, och på så vis möjliggjort studien.

Stockholm i april 2013

Alexander Beck
Utredningschef

Mikael Andersson
Förhandlingschef

Civilekonomerna

Civilekonomerna

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Bakgrund och syfte – oförklarade löneskillnader	6
Studiens genomförande	8
Studiens resultat	11
<i>Vilka faktorer kvinnor respektive män anser avgöra den lön de får</i>	11
<i>Hur kvinnor respektive män försöker påverka sin lön samt hur lönestrategierna ser ut</i>	12
<i>Kvinnor respektive mäns förhållningssätt till lön samt lörens betydelse</i>	13
<i>Löneförhandlingssituationen – olika förhållningssätt ger olika förhandlingssätt och resultat</i>	14
<i>Uppfattningar om skillnader mellan kvinnor och mäns lönestrategier och hur deras löneanspråk mottas av arbetsgivare</i>	15
Slutsatser – indikationer på hur oförklarade löneskillnader kan förklaras och mötas upp	17
<i>Likheter i kvinnor och mäns förhållningssätt till lön och förhandling</i>	17
<i>Skillnader i kvinnor och mäns förhållningssätt till lön och förhandling</i>	17
<i>Övning ger färdighet, men kräver både eget förhållningssätt och förändrade strukturer</i>	19
<i>Tydliga lönekriterier och kvalitetssäkrade former för löneförhandling gynnar jämlik lönesättning</i>	20
Källor	22
Bilaga	23

Sammanfattning

Det finns en betydande oförklarad löneskillnad mellan kvinnliga och manliga ekonomer. I denna studie undersöks utifrån ett arbetstagarperspektiv hur unga kvinnliga och manliga ekonomer redan tidigt i sin karriär förhåller sig till lön samt agerar i löneförhandlingssituationer. Syftet med studien är att ge indikationer på hur oförklarade löneskillnader kan förstås och bemötas.

Studiens resultat baseras på strukturerade fokusgruppsintervjuer och telefonintervjuer med 29 respondenter. Gruppintervjuerna har genomförts i fyra grupper; unga kvinnliga ekonomstudenter, unga manliga ekonomstudenter, yrkesverksamma kvinnliga ekonomer samt yrkesverksamma manliga ekonomer. Telefonintervjuerna har genomförts med yrkesverksamma kvinnliga ekonomer samt yrkesverksamma manliga ekonomer.

Viktiga frågeställningar är vilka faktorer kvinnor och män anser avgöra den lön de får, hur kvinnor och män själva försöker påverka sin lön, hur deras lönestrategier ser ut, hur kvinnors och mäns förhållningssätt till lön ser ut samt vilken betydelse lönen har, hur löneförhandlingssituationen uppfattas och hanteras, vilka eventuella skillnader respondenterna ser i kvinnors och mäns lönestrategier samt om kvinnors och mäns löneanspråk uppfattas olika.

Resultaten visar att det finns både likheter och skillnader i respondenternas förhållningssätt till lön. En första likhet är att kvinnor och män, studenter som yrkesverksamma värderar lön som en viktig faktor i arbetslivet. Trivsel, liksom att det är roligt att gå till jobbet, rankas dock generellt högre än lönen. För det andra visas en medvetenhet bland respondenterna att kvinnor och män förhåller sig till lön på olika vis, liksom agerar på olika sätt i praktiken.

I relation till syftet med studien finns även intressanta indikationer på skillnader i förhållningssätt till lön och löneförhandling mellan könen. I studien presenteras två motpoler i förhållningssätt, där enskilda individer befinner sig någonstans mitt emellan. De två motpolerna utgörs av ett *passivt och reaktivt förhållningssätt* som är vanligare bland kvinnorna i studien samt ett *proaktivt och offensivt förhållningssätt*, som är vanligare hos männen i studien. En slutsats är att dessa förhållningssätt delvis har sin grund i de könsroller som både män och kvinnor upplever finns i samhället och som de anpassar sig till. Det finns olika normer och förväntningar på hur kvinnor och män får eller kan agera, vilket bidrar till att skapa olika förhållningssätt och handlingsmönster, exempelvis i en löneförhandlingssituation. Kvinnor och män i studien har även olika sätt att förhålla sig till förebilder. Män tycks i högre utsträckning ta efter andra män med ett offensivt förhållningssätt som är framgångsrika i förhandlingar medan kvinnor i studien ger uttryck för att ett offensivt förhållningssätt istället kan missgynna dem och att de generellt saknar framgångsrika förebilder att ta efter.

Vad kan då göras för att skapa mer jämlika förhandlingsvillkor och i förlängningen en mer jämlik lönesättning? Respondenterna beskriver att det i många fall saknas tydliga former för lönesättning på arbetsplatsen, vilket gör det svårt att se och påverka den egna löneutvecklingen och särskilt missgynnar personer med ett passivt och reaktivt förhållningssätt. Viktigt är därför att uppmärksamma strukturen kring lönesättning och löneförhandling. Här har arbetsgivaren ett stort ansvar för att skapa transparenta och tydliga lönekriterier som möjliggör fokuserad dialog om prestationer och uppnådda resultat liksom regelbunden uppföljning och avstämning under året. På individnivå kan utbildning kombinerad med praktisk träning i argumentation skapa medvetenhet och egna erfarenheter som utgör en god plattform för mer jämlika lönediskussioner för både män och kvinnor. Studien indikerar en stor möjlighet att verka för en mer jämlik arbetsmarknad genom att uppmärksamma och diskutera lönerelaterade frågor, gärna redan under studietiden.

Bakgrund och syfte – oförklarade löneskillnader

Löneskillnader mellan kvinnor och män har under senare år kommit att uppmärksammas allt mer i samhällsdebatten, även om frågan har funnits på agendan sedan 1970-talet. I Saco's forskningsöversikt från 2003 efterfrågas mer forskning som särskilt undersöker lönegapet mellan könen bland personer med högre utbildning då tidigare kartläggning avsett genomsnittliga löneskillnader på hela arbetsmarknaden (Granqvist & Regné, 2003). Statistik som tagits fram av Civilekonomerna visar att unga kvinnliga ekonomer tjänar avsevärt mindre än unga manliga ekonomer (Civilekonomerna, 2012a), samt att löneskillnaderna mellan könen generellt är betydande (Civilekonomerna, 2012b). Civilekonomerna har sedan 2006 gett ut totalt tre utgåvor av rapporten *Lön efter utbildning och kompetens* där det 2012 konstateras att det "... *bland civilekonomer finns löneskillnader mellan män och kvinnor som inte går att förklara med annat än att det sker en diskriminering på grund av kön.*" (s. 2). Den könsrelaterade löneskillnaden mellan ekonomer, kompenserad för andra faktorer, har beräknats till i genomsnitt 7 % (Löfström, 2012). Borträknat faktorer som i övrigt påverkar lönenivån återstår således en betydande oförklarad löneskillnad¹ som i denna studie står i fokus. Utgångspunkten för studien är: varför tjänar kvinnorna mindre än männen? Syftet med studien är att ge indikationer på hur oförklarade löneskillnader mellan unga kvinnliga manliga ekonomer kan förstås och bemötas. Studien fokuserar arbetstagarperspektivet medan det i sammanhanget likaså viktiga arbetsgivarperspektivet lämnas utanför denna undersökning.

Orsaker till dessa oförklarade löneskillnader mellan män och kvinnor är ett tämligen outforskat område. Framförallt finns få kvalitativa studier som kan bidra till att förklara varför kvinnor tjänar mindre än män liksom hur dessa orsaker kan bemötas för att utjämna skillnaderna. Själva löneförhandlingssituationen har i tidigare forskning föreslagits kunna förklara varför löneskillnaderna mellan män och kvinnor existerar. Kvinnor framhåller sig själva i lägre utsträckning än män i denna situation och ger lägre egna lönebud. Kvinnor får också lägre kontrabud från arbetsgivaren liksom sämre utfall vid förhandling (Säve-Söderbergh, 2007). Kvinnliga ekonomstudenter förväntar sig även, enligt en undersökning genomförd av företaget Universum, cirka 9% lägre ingångslön efter utbildningen än manliga ekonomstudenter (Dagens Industri, 2011).

Löneförhandlingen i sig och kvinnors lägre förväntningar på ingångslön efter genomförd utbildning är två ledtrådar för att förklara varför löneskillnaderna mellan könen finns.

Internationell forskning har även framhållit att kvinnor i betydligt lägre utsträckning än män ser förhandlingsmöjligheter i och utanför arbetslivet. Detta får som konsekvens att de inte frågar eller utmanar utifrån egna förslag och därför generellt sett får sämre villkor, inklusive lön, än män. Ovanan att se och skapa förhandlingstillfällen och att genomföra en förhandling ger kvinnor ett underläge i lönesättningen (Babcock & Laschever, 2007).

1 Oförklarad löneskillnad är den löneskillnad som finns kvar när man kompenserat för arbetstid samt lönerellevanta faktorer såsom utbildning, arbetslivserfarenhet och befattning (SACO, 2003).

Mot denna bakgrund och utifrån syftet med studien har de centrala frågeställningarna varit:

- Vilka faktorer kvinnor respektive män anser avgöra den lön de får?
- Hur försöker kvinnor respektive män påverka sin lön? Hur ser deras lönestrategier ut?
- Hur ser kvinnors respektive mäns förhållningssätt till lön ut samt vilken betydelse har lönen?
- Hur uppfattas och hanteras löneförhandlingssituationen?

Vilka eventuella skillnader ser respondenterna i kvinnors respektive mäns lönestrategier samt mottas kvinnors och mäns löneanspråk på olika vis?

Resultaten presenteras utifrån dessa frågeställningar under rubriken Studiens resultat nedan.

Studiens genomförande

För att hitta indikationer på hur de oförklarade löneskillnader mellan unga kvinnliga manliga ekonomer som återfinns i statistiken kan förstås har en kvalitativ metod tillämpats. En kvalitativ metod ger möjligheter till en fördjupad bild som ett komplement till statistik. Fokus i studien har varit arbetstagarna och deras förhållnings-sätt till lön, även om slutsatserna innehåller förslag som berör den i sammanhanget viktiga arbetsgivarsidan. Studien baseras på underlag som inhämtats från *strukturerade fokusgruppsintervjuer* samt *telefonintervjuer* med unga ekonomer. En ambition har också varit att utifrån uppnådda resultat presentera förslag på hur ojämlikheten kan bemötas med åtgärder för att bryta mönstret och bidra till att skapa jämlika lönevillkor som gynnar alla ekonomer, oavsett kön. Målgrupp för studien har varit unga ekonomer under utbildning samt ekonomer som har arbetat några år och därmed har arbetslivserfarenhet. Dessa målgrupper har valts ut mot bakgrund av att statistiken visar att det redan i början av ekonomkarriären finns betydande skillnader mellan mäns och kvinnors löner. Det har därför varit betydelsefullt att studera dessa grupper liksom att identifiera eventuella skillnader mellan grupperna.

Varje fokusgruppsintervju har genomförts under tre timmar i fyra grupper om tre till sju respondenter från respektive kategori, dvs kvinnliga studenter, manliga studenter, yrkesverksamma kvinnor samt yrkesverksamma män. Då studien syftar till att identifiera eventuella skillnader mellan målgrupperna har vi valt att samla respondenter från varje kategori för sig. På så vis har analys av likheter och skillnader både inom och mellan grupperna möjliggjorts.

De yrkesverksamma respondenterna representerar både privat och offentlig sektor samt olika typer av verksamheter och branscher med god spridning, framför allt i Mälardalsregionen. Studiens metod är kvalitativ och baseras på ett urval av respondenter för att hitta indikationer som en statistiskt säkerställd metod inte når. Det innebär att ett annat urval eventuellt hade kunnat ge ett delvis annat resultat. Lönemässigt representerar de yrkesverksamma respondenterna huvudsakligen kategorin Mellersta Sverige i Civilekonomernas lönestatistik för 2012, med en medianlön som ligger strax under medel för Sverige som helhet.

De yrkesverksamma respondenterna har nåtts via skriftlig inbjudan och mail från Civilekonomerna. Samtliga av de yrkesverksamma har avslutat sin ekonomutbildning mellan 2008 och 2010 och har således varit yrkesverksamma mellan två och fyra år. Då respondenterna har haft varierad arbetslivserfarenhet har metoden inriktats på reella situationer för att i så hög grad som möjligt komma nära respondenternas förhållningssätt och agerande i praktiken.

Studenterna har nåtts via besök i klassrum under utbildningsår två, där ett slumpmässigt urval har gjorts på plats med inbjudan till gruppintervjuer. För att nå studenter med olika studieinriktningar och därmed undvika snedfördelning har en klass från en gemensam kurs i ekonomutbildningen valts ut.

Respondenterna har innan intervjuerna via skriftlig inbjudan (se bilaga) fått information om att Civilekonomerna i sin satsning på lönefrågan vill bjuda in dem som utvalda utifrån examensår respektive i sin roll som ekonomstudenter till en tre timmar lång gruppintervju. I inbjudan har även nämnts att gruppintervjun kan utgöra ett tillfälle att ta del av hur andra ekonomer eller ekonomstudenter tänker och gör vilket kan skapa reflektion och lärande i lönefrågan för egen del. Inget arvode eller annan kompensation har utgått. Information har även getts om fullständig anonymitet. Varken inbjudan eller intervjuer har fokuserat på löneskillnader mellan kvinnor och män, utan på lönefrågan som sådan. Mot slutet av intervjuerna har däremot två frågor om respondenternas egen uppfattning om eventuella könsskillnader i lönestrategi respektive bemötande i löneanspråk ställts.

Samtliga gruppintervjuer har genomförts i Mälardalens högskolas lokaler i Västerås under november och december 2012. Innehållet har styrts utifrån samma frågemall vid samtliga tillfällen, med vissa justeringar i frågorna för att få relevans för studenter respektive yrkesverksamma. Huvudfrågor har varit: vad anser man avgöra den framtida lön man får, hur ser den egna lönestrategin ut, vad kan man själv göra för att påverka sin lön, hur ser rollfördelning ut mellan arbetstagaren och arbetsgivaren i lönesättning, vilka lönereferenser använder man sig av idag, hur ser den egna taktiken i löneförhandling ut, ser man att det finns några skillnader mellan kvinnor och mäns lönestrategier och förhållningssätt till lön samt vilka i sådant fall, finns det skillnader avseende hur kvinnors och mäns löneanspråk mottas av en arbetsgivare, vilket stöd i lönefrågor skulle man vilja ha tillgång till, samt har synen på lönefrågor och löneutveckling förändrats under dagen och i så fall hur. Avslutningsvis har frågan även ställts om det finns eventuella medskick till Civilekonomerna.

Vid gruppintervjuer finns alltid en risk för att grupstryck uppstår som påverkar utsagor. Detta har i studien hanterats genom att respondentgrupperna satts samman slumpmässigt. Likaså har respondenterna uppmuntrats till att ge uttryck för sitt eget förhållningssätt och agerande snarare än att vi sökt konsensus i grupperna. Diskussionsklimatet har varit öppet under gruppintervjuerna, där alla deltagare har varit aktiva och kommit till tals. Karaktären på diskussionerna, med nyfikna frågor och reflektioner deltagarna emellan, har visat på ett stort engagemang och intresse för övrigas utsagor.

För att skapa transparens och delaktighet under gruppintervjuerna har stolpar från diskussionen löpande förts upp på blädderblock som satts upp synligt i lokalen så att alla deltagare kunnat följa dessa och vid behov kompletterat och reviderat utsagor. Vi har även summerat resultaten löpande för att säkerställa att respondenternas utsagor uppfattats korrekt.

Under fokusgruppsintervjun har även två anonyma enkäter delats ut. Här har deltagarna fått svara på individuella frågor som vi bedömt som viktiga men mer lämpliga att svara på individuellt än i grupp då de kan uppfattas som känsliga att prata om öppet (som löneanspråk och hur en motgång i löneförhandling hanteras). En enkät innehöll specifika frågor om egna prioriteringar i arbetslivet, förhandlingsvana, utfall vid förhandling etc, medan den andra utgjorts av en scenarionkät där respondenterna fått svara på frågor utifrån en iscensatt löneförhandlingssituation med fokus på egna förberedelser, löneargument och strategi/motargument vid upplevt motstånd till de egna lönekraven. Scenarionkäten syftade till att via en tänkt specifik kontext skapa en så reell situation som möjligt och på så vis komma nära hur respondenterna agerar i praktiken. De båda enkäterna har sammanlagt tagit cirka 30 minuter i anspråk och har kodats utifrån gruppkategori. Fokusgrupperna har avslutats genom att resultaten från diskussionerna summerats och förankrats i gruppen, utifrån de anteckningar som förts upp på blädderblocken.

För att komplettera antalet deltagare i fokusgrupperna med yrkesverksamma kvinnor och män har tio telefonintervjuer om cirka 20–30 minuter genomförts under december 2012 och januari 2013. Telefonintervjuerna har genomförts med fokus på de centrala frågeställningarna från gruppintervjuerna och de frågor som ställts har utöver befattning och bransch varit: vad anser man avgöra den framtida lön man får, hur ser den egna lönestrategin ut, vad kan man själv göra för att påverka sin lön, i vilken omfattning man förhandlat sin lön, hur ser den egna taktiken i löneförhandling ut, ser man att det finns några skillnader mellan kvinnor och mäns lönestrategier och förhållningssätt till lön samt vilka i sådant fall, finns det skillnader avseende hur kvinnors och mäns löneanspråk mottas av en arbetsgivare, bästa löneförhandlingstipset samt eventuella medskick till Civilekonomerna.

Respondenterna från samtliga intervjutillfällen sammanställs i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Respondenter vid fokusgrupps- respektive telefonintervjuer

Respondentkategori	Fokusgruppsintervju	Telefonintervju
Kvinnliga ekonomstudenter, år 2	6	
Manliga ekonomstudenter, år 2	7	
Yrkesverksamma kvinnor, examen 2008–10	3	5
Yrkesverksamma män, examen 2008–10	3	5

Sammantaget bedömer vi att tillvägagångssättet i den empiriska undersökningen gett ett välgrundat och tillförlitligt kvalitativt material för att ge indikationer utifrån frågeställningen.

Sammanställningarna av såväl fokusgruppsintervjuer som telefonintervjuer har analyserats fråga för fråga. Fokus för analysen har varit att identifiera förhållningssätt till lön samt att identifiera eventuella skillnader mellan yrkesverksamma och studenter, samt mellan kvinnor och män. Då studien är kvalitativ och omfattar ett urval på totalt 29 respondenter utgör de resultat som presenteras indikationer på respondenternas förhållningssätt. Resultaten från studien presenteras nedan och sammanfattas därefter i slutsatser och förslag för framtiden. Vi börjar i frågeställningen; vilka faktorer kvinnor och män anser avgöra den lön de får.

Studiens resultat

Vilka faktorer kvinnor respektive män anser avgöra den lön de får

En betydelsefull fråga inom ramen för studien är vad kvinnor respektive män anser avgör den lön de får. Resultatet visar både på likheter och på skillnader.

Studentkvinnorna ser huvudsakligen att den geografiska platsen för arbetet, den egna utbildningen och tidigare erfarenheter väger tyngst för den lön de kommer att få. **Studentmännen** framhåller likt kvinnorna utbildningen men menar att det egna engagemanget, sociala kompetensen och viljan att ta på sig mer ansvar och arbetsuppgifter är viktigare.

Yrkeskvinnorna liksom yrkesmännen anser generellt att de egna prestationerna är viktiga för den lön de får. Männerna uttrycker det mer specifikt som dokumenterade prestationer, dvs prestationer som utgör "bevis" i en löneförhandling. Övriga faktorer som avgör den egna lönen är enligt kvinnorna den aktuella arbetsgivaren och branschen liksom befattningen och den egna utbildningen. **Yrkesmännen** ser istället att deras betydelse för företaget och den egna erfarenheten påverkar lönen. Även de utvecklingsmöjligheter som ges anses påverka lönen, då utveckling skapar trivsel och ger högre prestationer, vilket genererar bättre förhandlingsmöjligheter.

Männen särskiljer sig däremot i det avseendet att de i högre grad betonar betydelsen av att kontinuerligt och systematiskt dokumentera prestationer i syfte att använda detta som bevis för sina löneanspråk i löneförhandling. Männerna tycks även i högre grad än kvinnorna ta reda på hur kopplingen mellan prestation och lön ser ut, dvs vilka konkreta prestationer som krävs för att möjliggöra en höjning av den egna lönen. Att lyfta fram egna prestationer med goda argument förekommer även bland vissa kvinnor men i betydligt mindre omfattning.

Något som påverkar lönen anses även vara att löneförhandlingsutrymmet upplevs som litet. Påfallande stor andel av respondenterna från samtliga grupper påtalar att företagets storlek och vinstmarginal påverkar löneutrymmet och därför förhandlingsutrymmet för dem själva. Offentliganställda hänvisar i sin tur till en liten lönepott samt andra omständigheter som gör det svårt för arbetsgivaren att ge motiverade lönepåslag. Bland de yrkesverksamma männen finns däremot ett flertal exempel där mannen väljer att bortse från "budgetargument" från arbetsgivaren och ser sin egen lön som förhandlingsbar, uppbackad av goda argument avseende egna prestationer och resultat.

Bland de yrkesverksamma beskriver många att någon tydlig koppling mellan arbetsgivarens förväntningar på den egna arbetsprestationen, uppnådda resultat och löneutveckling inte upplevs finnas i praktiken. I dessa fall används inte heller tydliga kriterier för lönesättning i lönediskussionen. Det finns dock exempel på arbetstagar, såväl kvinnor som män, som för en kontinuerlig dialog över tid med arbetsgivaren om relationen mellan mål, arbetsinnehåll, egna prestationer och löneutfall och som därför upplever lönesättningsprocessen som tillfredsställande.

Sammanfattningsvis finns bland kvinnorna en tendens att hänvisa till yttre, generella faktorer medan männen i högre utsträckning lyfter fram sina personliga egenskaper som avgörande för den lön de får.

Hur kvinnor respektive män försöker påverka sin lön samt hur lönestrategierna ser ut

Vad gör respondenterna för att påverka sin lön? En vanlig första reflektion är att det känns ovant att fundera på och prata om lönefrågor. Vissa säger sig inte ha någon lönestrategi, andra kan presentera sina egna strategier medan ytterligare andra kommer fram till hur de tänker och brukar göra när de får fundera en stund. Nedan presenteras hur respondenterna försöker påverka sin lön.

Vad gäller **yrkeskvinnorna** är en vanlig strategi att förlita sig på att bli uppmärksammas för det hon åstadkommer och på så vis möjliggöra en höjd lön. Vissa kvinnor arbetar även aktivt för att själva synliggöra sina prestationer för arbetsgivaren. "Man måste våga vara lite tuff och fråga om man kan få högre lön" säger en kvinna som påpekar att det är en kvinnofälla att ta på sig mer arbetsuppgifter utan att ta betalt för det. Betydligt vanligare är dock att kvinnorna har en mer passiv lönestrategi i form av att göra sitt bästa och anta att det uppmärksammas av arbetsgivaren och leder till en bättre lön på sikt. En annan strategi är att långsiktigt arbeta för en bättre lön genom att ta på sig mer arbetsuppgifter, utan att begära mer lön, liksom att skaffa kompetens i ett för organisationen strategiskt område. I båda fallen för att i ett senare skede kunna använda detta som löneargument. Kvinnor i studien verkar på så vis ofta indirekt i sina lönestrategier. Intressant är att män också vittnar om mer långsiktiga strategier med lägre löneutfall på kort sikt, men som ger fördelar på längre sikt, exempelvis genom överenskommelser med arbetsgivaren om att få betald utbildning och räknar det som kompensation för utebliven löneökning.

Yrkesmännen har även de olika lönestrategier, generellt mer kopplade till förhandling än kvinnorna. En strategi är att se löneförhandling som en säljsituation. Detta gör att man lyfter fram sig själv och sina kunskaper och marknadsför detta till arbetsgivaren. Män beskriver även att det är viktigt att inte visa sig desperat, att ha en tydlig plan och att hålla sig till sin egen agenda när de förhandlar. Bland männen finns även något exempel på en medvetet passiv lönestrategi då det inte upplevs finns något förhandlingsutrymme. Strategin går då ut på att "gilla läget" och fokusera andra faktorer i arbetet eller livet, såsom arbetstid under småbarnsåren. De yrkesverksamma männen i studien ser dock generellt i betydligt högre utsträckning än kvinnorna till att skapa och föra en dialog med sin chef för att kommunicera sina prestationer. En man påpekar särskilt att en aktiv dialog ger möjlighet att korrigera de egna insatserna under årets gång. Bland de yrkesverksamma männen är det relativt vanligt att dokumentera sina prestationer under året, så som uppdrag, beröm man fått, konkreta resultat etc vilket man sedan tar med till lönesamtal. I nyanställning används även dessa konkreta personliga resultat som argument för högre lön. Många av männen påpekar att det är viktigt att vara tydlig, rak och att våga ta för sig och stå på sig i lönediskussioner.

Studenterna, såväl kvinnor som män, upplever generellt inte att de har någon egen lönestrategi. De flesta har heller inte någon praktisk erfarenhet av att ha förhandlat lön oavsett om de har arbetslivserfarenhet eller inte. Detta innebär att studenterna i dessa fall uttalar sig utifrån en tänkt situation. Gemensamt bland studenterna är även att de ser det som rimligt att acceptera en låg ingångslön vid första arbetet som ekonom, i syfte att etablera sig på arbetsmarknaden.

Hos **studentkvinnorna** i studien är en återkommande inställning inför arbetslivet att prestera väl och att visa på sina prestationer för att på så vis kunna förhandla sin lön, vilket förväntas ge utdelning, åtminstone på sikt. Någon har valt inriktning utifrån vetenskapen att det kommer att ge en bättre lön än andra utbildningsinriktningar. Generellt försöker studentkvinnorna välja kurser som är viktiga för en arbetsgivare, i kombination med att välja det man tycker är kul. Att ha kul ses som en lönestrategi då trivsel skapar goda prestationer som leder till högre lön.

Studentmännen i studien framhåller två olika strategier, antingen tänker de sig att de trivs bra på arbetsplatsen och kan då acceptera en lägre lön, eller så tar man ett tråkigt arbete och tycker då att de behöver tjäna mer som kompensation. Liksom för studentkvinnorna är annars trivseln på arbetet mycket viktig. Studentmännen menar att de väljer utbildning och inriktning utifrån eget intresse och att de kommer att fokusera på god löneutveckling inom det aktuella området. Studentkvinnorna framhåller att en indirekt lönestrategi är att meritera sig före första arbetet genom att arbeta extra vid sidan av studierna, ta förtroendeuppdrag etc, vilket de hoppas ökar chanserna till inträde på arbetsmarknaden.

Värt att notera är att flera respondenter, män som kvinnor, uppger att tjänster inom offentlig sektor eller exempelvis på bank tidigt i karriären inte lämnat särskilt stort förhandlingsutrymme vilket kan påverka det egna förhållningssättet till löneförhandling och den egna rollen i passiv riktning. Ett flertal exempel finns även på att lönesamtal hålls av en chef som inte har eget mandat att sätta lön eller där chefen uppger att något utrymme utöver en generell "pott" inte finns att fördela. En annan problematik som speglas är att lönesättningen inte baseras på tydliga mål eller kriterier som de egna prestationerna kan knytas till, vilket försvårar förhandling. I vissa fall saknas det överhuvudtaget en dialog om lön mellan arbetsgivare och arbetstagare. Sammantaget kan dessa förutsättningar antas påverka det upplevda förhandlingsutrymmet, vilket kan vara till särskild nackdel för de personer som hellre anpassar sig än utmanar och ifrågasätter rådande praktik.

Kvinnor respektive mäns förhållningssätt till lön samt lörens betydelse

En viktig aspekt i relation till oförklarade löneskillnader är att identifiera kvinnors och mäns förhållningssätt till lön för att se om det finns några skillnader. Förhållningssätt till lön speglar sig i flera av de frågor som diskuteras under intervjuerna.

Det finns några gemensamma generella drag som gäller både de kvinnliga och manliga respondenternas förhållningssätt till lön:

- Det upplevs vara svårt att löneförhandla, dvs. att veta hur man ska göra för att nå ett tillfredsställande resultat.
- Som arbetstagare upplever man sig vara i ett underläge i förhållande till arbetsgivaren i lönefrågan.
- Lön i allmänhet och lönenivån i synnerhet diskuteras inte med kollegor utan upplevs som lite "hemligstämplat" på arbetsplatsen, vilket gör det svårt att förhålla sig till den egna lönenivån och dra nytta av andras erfarenheter och strategier.
- Respondenterna tränar vanligen inte på löneförhandling annat än i själva förhandlingssituationerna.
- Studenterna är generellt ovana vid att löneförhandla, även om de har egen arbetslivserfarenhet.
- Lönen uppges vara en av de viktigaste faktorerna i den egna karriären, dock inte den viktigaste.

Vi vill särskilt notera den sista punkten ovan, dvs att både män och kvinnor, studenter som yrkesverksamma anser att lönen är en av de viktigaste faktorerna i karriären. Lörens betydelse skiljer sig således inte mellan respondenterna. Med dessa gemensamma generella drag som bakgrund blir särdragen mellan män och kvinnors förhållningssätt intressanta. Nedan presenterar vi de generella särdrag som framkommit i studien avseende kvinnors och mäns förhållningssätt till lön. Skillnader i själva förhandlingssituationen presenteras mer utförligt i kommande avsnitt.

Flera **kvinnor** i studien ger tydliga uttryck för att de inte vill bli uppfattade som besvärliga, vilket de anser sig riskera att bli om de går ut för hårt i sina löneanspråk. Detta trots att det samtidigt påpekas att kvinnor

generellt behöver vara tuffare i löneförhandlingssituationen, något som skapar en balansakt där kvinnorna i studien tenderar att välja en försiktigare strategi. Kvinnorna gör i hög grad lönefrågan till sitt eget problem, dvs de försöker förändra och anpassa sig själva så att det bättre matchar arbetsgivarens uttalade eller uttalade preferenser snarare än att stå på sig och utmana arbetsgivaren. Ett uttryck för detta är att de försöker visa sig vara positiva, liksom att visa att de tycker att jobbet är spännande för att på så vis visa att de är framåt. Detta istället för att klaga och riskera att uppfattas som gnälliga eller för pådrivande. Kvinnorna förhåller sig och agerar ofta i lönefrågan genom att försöka ta reda på vad som kan uppfattas positivt av arbetsgivaren, exempelvis att utbilda sig inom lämpliga kompetensområden. Kvinnornas förhållningssätt till lön kan generellt beskrivas som konsensusinriktat med syftet att inte skapa dålig stämning vilket i förlängningen skulle kunna skada relationen till chef och ledning. Viktigt att notera är att det finns uttryck för ambivalens där kvinnorna å ena sidan menar att man som kvinna behöver vara tuff och att de själva borde vara tuffare för att hävda sig lönemässigt. Å andra sidan ger de uttryck för att "vara tuff" inte är en användbar strategi gentemot arbetsgivaren eftersom man riskerar att uppfattas som besvärlig och obekväm. Flera av kvinnorna säger att de har svårt att vara lika hårda förhandlare som män eftersom det helt enkelt inte «går hem». Kvinnorna väljer därför ofta att anpassa sig genom att vara framåt på mer sofistikerade och delvis långsiktiga vis, exempelvis att låta goda arbetsprestationer tala för sig själva eller att få löneutveckling på längre sikt. Kvinnorna är även generellt osäkra på vilka argument som fungerar i en förhandlingssituation. Några kvinnor ger uttryck för att om de misslyckas en gång med sina argument blir självförtroendet sämre till nästa gång, vilket kan förstärka en defensiv strategi.

Männen i studien sätter generellt mer fokus på att synliggöra och kommunicera de egna prestationerna och resultaten för arbetsgivaren. De betonar även vikten av att stå på sig, att vara väl förberedd för förhandlingssituationen, att ha argument som visar varför de bör få en högre lön. Männerna ger ofta även motbud om förslaget de får upplevs vara för lågt. Det är också vanligt att de har en målbild av vilken nivå de vill uppnå före förhandlingen.

Löneförhandlingssituationen – olika förhållningssätt ger olika förhandlingssätt och resultat

I detta avsnitt presenteras resultat kring hur kvinnor respektive män agerar i en tänkt löneförhandlingssituation. I den tänkta förhandlingssituationen lyfter **studentmännen** i studien huvudsakligen fram de prestationer som de själva bidragit med för företaget och tydliggör dem för chefen. De har förberett sig genom att titta på lönestatistik och tänker sig även att de stämmer av löneläget på arbetsplatsen.

Studentmannen har ofta tänkt ut ett konkret eget bud i kronor som han vill uppnå och håller detta mål i sikte under förhandlingen. Om studentmannen får ett lönebud från arbetsgivaren som han inte är nöjd med ger han ett eget motbud. Studentmannen uttrycker sig i förhandlingssituationen i jag-form och fokuserar på den egna personen och förmågan på ett rakt och tydligt vis. Om han möter motstånd fortsätter han att argumentera och vissa respondenter frågar rakt ut vad de ska göra för att höja sin lön.

Studentkvinnorna i studien distanserar sig generellt som personer och använder uttryck som indikerar ett indirekt och passivt förhandlingssätt. Detta yttrar sig exempelvis så att när studentkvinnan möter motstånd i förhandlingen, dvs att arbetsgivaren är avvisande till att ge henne en högre lön, tenderar hon att godta arbetsgivarens argument utan motargument i högre utsträckning än studentmannen.

Om chefen hävdar att den föreslagna lönen som erbjuds motsvarar genomsnittslönen och därmed inte motiverar en höjning tar **yrkeskvinnorna** i studien i hög utsträckning det argumentet som ett slutbud istället för att fortsätta förhandla. Hon är orolig för att hon ska stöta sig med chefen om hon fortsätter att hävda sina argument. Kvinnornas argument kännetecknas även av att inte vilja skapa dålig stämning genom att framstå som alltför tuffa och påstridiga i förhandlingen. Det inkluderar att inte begära en lön som sticker ut och riskerar att

väcka negativa känslor hos motparten, vilket begränsar kvinnornas löneanspråk. Flera kvinnor påpekar vikten av att uttrycka sig på ett mjukt vis, både beträffande ordval och samtalston. De argument som kvinnorna använder har även ofta ett indirekt tilltal, exempelvis genom att hänvisa till vad en person med hennes position och utbildning bör tjäna istället för att lyfta fram sina egna prestationer. Ytterligare exempel på distansering från den egna personen och prestationen är att hänvisa till yttre regelverk såsom individuell lönesättning om motstånd upplevs i löneförhandlingen. Kvinnorna illustrerar den balans de försöker skapa mellan att å ena sidan framhålla sin egen agenda och å andra sidan inte provocera. Kvinnorna förhåller sig således ofta aktivt till risken att uppfattas som påstridiga i förhandlingssituationen. Här finns en betydande skillnad gentemot **yrkesmännen** som istället vanligen framhåller vikten av att lyfta fram sitt jag och sina egna prestationer kopplat till ett offensivt bud.

Yrkesmännen har ofta tänkt ut sitt eget förslag till lönenivå inklusive lägstanivå i kronor innan förhandlingen och använder till skillnad från kvinnorna ofta ett rakt tilltal i jag-form gentemot sin chef. Både **studentmännen** och de yrkesverksamma männen i studien tar oftast en mer aktiv roll i den tänkta förhandlingen än kvinnorna och hävdar sina egna argument, även när de möter motstånd i sina anspråk. Yrkesmännen agerar generellt proaktivt och försöker att själva ta kommandot över förhandlingssituationen genom att vara väl förberedda och ha sina personliga resultat med som stöd för argumentationen. De bästa löneförhandlingstipsen från **yrkesmännen** utgörs av att se till att vara rak och tydlig med var man själv står och att motivera de egna löneanspråken med konkreta prestationer, gärna i siffror. Att ha tydliga argument för sina anspråk och att själv ha en tydlig bild av vilken lön man siktar på är andra vanliga tips. Ett antal yrkesmän påpekar även vikten av att ge ett avslappnat och självsäkert intryck, som i kombination med att vara väl förberedd ger dem ett bra utgångsläge för förhandling.

I en tänkt anställningssituation inväntar **studenterna** i studien oftast arbetsgivarens lönebud. Studenter av båda könen ger uttryck för att det i början av karriären är svårt att hävda sig i lönediskussioner. Först när man kan visa prestationer och nått högre positioner antas man ha en bättre förhandlingsposition. Studenter tenderar även att se det som arbetsgivarens marknad, där lönenivån ställs mot att överhuvudtaget få ett arbete och att tuffa lönekrav kan leda till att man inte får arbetet i fråga. Likaså anses företagets ekonomiska resultat avgöra det egna löneförhandlingsutrymmet, är resultaten dåliga förväntas förhandlingsutrymmet vara litet.

Sammantaget tenderar männen i studien att generellt ha en mer offensiv och handlingsinriktad attityd än kvinnorna i förhandlingssituationen liksom att fokusera och lyfta fram den egna personen och prestationen. Männen tar även i högre utsträckning kommandot själva, för fram sitt eget lönebud och möter motargument med egna, förberedda, argument. Kvinnorna ser i högre utsträckning en risk i att göra sig obekväma genom att begära för hög lön eller stå på sig i en förhandlingssituation vilket gör att de ofta böjer sig och accepterar arbetsgivarens förslag istället för att fortsätta hävda sina egna prestationer och det värdeskapande de bidrar till i organisationen.

Uppfattningar om skillnader mellan kvinnor och mäns lönestrategier och hur deras löneanspråk mottas av arbetsgivare

Respondenterna har även fått de direkta frågorna om de själva upplever att det finns skillnader mellan kvinnors och mäns lönestrategier respektive om de tror att löneanspråk från kvinnor och män mottas på olika sätt av arbetsgivaren. Svaren från såväl kvinnor, män, yrkesverksamma samt studenter speglar dels att könsskillnader upplevs finnas samt att dessa skillnader påverkar lönen. Nämnas bör att respondenterna påtalat att de uttalar sig generellt och så som de tror eller uppfattar att det är i relation till dessa frågor.

Den generella bild som förmedlas av respondenterna i studien är att kvinnor upplevs som försiktigare än män, att kvinnor lättare backar och/eller tar det personligt om de möter motstånd i en diskussion liksom att de är

mer konsensusinriktade. Kvinnorna upplever också att kvinnor inte får sticka ut lönemässigt i sin grupp, vilket gör det svårt för en enskild kvinna att få en hög lön. Såväl män som kvinnor anser generellt att män är mer karriärinriktade än kvinnor och fokuserar på den egna lönen i högre utsträckning. Likaså anses män aktivt och medvetet vårda sina sociala relationer i organisationen i karriärsyfte. Mannen anses även i högre grad bli sporrade av att se andra lyckas i sin karriär- och löneutveckling, medan kvinnan uppfattas kunna se andras framgång som negativ konkurrens.

Framför allt männen menar att män anses som mer gångbara medarbetare på toppjobb, inte minst internationellt, eftersom manliga egenskaper uppskattas. Kvinnor som gör karriär och avancerar till högre befattningar anses även vara mer framåt än genomsnittet. Flera män upplever att kvinnor i högre utsträckning har svårare att fatta obekväma beslut, då de generellt inte vill göra sig obekväma, vilket även utgör ett karriärhinder.

Studenterna vill generellt inte tro att kvinnor och mäns löneanspråk bemöts olika. Studenterna har heller oftast inte en tydlig bild av på vilket sätt kvinnors och mäns lönestrategier eventuellt skiljer sig åt i själva förhandlingssituationen. Studenterna menar däremot att kvinnor i allmänhet är mer försiktiga och att män är bättre på att ta för sig och framhäva sig själva. Kvinnor förlitar sig därför troligen mer på objektiva fakta, såsom betyg och arbetslivserfarenhet, enligt studenterna. Studentkvinnorna befarar samtidigt att kvinnor kan bemötas på ett annat sätt än män, exempelvis i form av att ett högt löneanspråk möts med skratt, vilket de påpekar nog inte skulle hända en man. Med en "modern chef" anses det vara mindre risk att kvinnor och mäns löneanspråk bemöts olika, anser kvinnorna.

Sammantaget speglar respondenterna att de upplever att vissa könsskillnader finns och att arbetsgivare troligen bemöter kvinnor och mäns löneanspråk på delvis olika vis. Resultaten visar även att såväl kvinnor som män i studien förhåller sig själva till de könsmonster de ser.

Slutsatser – indikationer på hur oförklarade löneskillnader kan förklaras och mötas upp

Utifrån studiens syfte; att ge indikationer på hur oförklarade löneskillnader mellan unga kvinnliga och manliga ekonomer kan förstås och bemötas, presenterar vi slutsatser samt åtgärdsförslag utifrån dessa. Studien visar en tydlig koppling mellan förhållningssätt till lön och agerande i löneförhandlingssituationen. Slutsatserna fokuserar på förhandlingssituationen som central aktivitet för jämlik lönesättning.

Likheter i kvinnor och mäns förhållningssätt till lön och förhandling

Ett av de mest påfallande resultaten av studien är de skillnader som identifierats mellan kvinnor och mäns förhållningssätt till lön och inte minst till löneförhandling.

Men det finns också **likheter** värda att notera. En sådan likhet är för det första; **kvinnor och män, studenter som yrkesverksamma värderar lön som en viktig faktor i arbetslivet. Trivsel och att det är roligt att gå till jobbet rankas dock generellt högre.** Vi har således inte funnit några belägg för att kvinnor och män skulle värdera lön olika.

För det andra visas en **medvetenhet bland respondenterna själva om att kvinnor och män förhåller sig till lön på olika vis**, liksom agerar på olika sätt i praktiken. Både kvinnor och män i studien förhåller sig aktivt till föreställningar om vad som skiljer kvinnor respektive män genom att påpeka att "man brukar ju säga att män är si och kvinnor så". Samtidigt bekräftas vissa av föreställningarna i beskrivningar av det egna agerandet, exempelvis genom att kvinnorna beskriver att de är mer försiktiga i löneförhandling medan männen beskriver hur de står på sig mer och framhåller sig själva och sina prestationer i högre utsträckning.

Skillnader i kvinnor och mäns förhållningssätt till lön och förhandling

Analysen av intervjumaterialet visar således att det finns likheter mellan kvinnors och mäns förhållningssätt till lön, men analysen visar även på **olikheter i förhållningssätt till lön och löneförhandling**. Att diskutera löneförhandlingssituationen visade sig vara ett givande sätt att komma nära både förhållningssätt till lön samt respondenternas utsagor om sitt eget agerande i praktiken. Med förhållningssätt menar vi föreställningar som med stor sannolikhet grundar sig på egna erfarenheter och upplevelser. Dessa förhållningssätt kan generaliseras och delas in i två motpoler som representerar två motsatta förhållningssätt; ett **reaktivt och passivt förhållningssätt** och ett **aktivt och offensivt förhållningssätt**, där enskilda individer kan placeras någonstans på skalan.

När vi analyserar intervjumaterialet kan vi konstatera att båda förhållningssätten kan identifieras hos såväl män som kvinnor, dock representeras ett mer reaktivt och passivt förhållningssätt oftare bland kvinnorna, medan det aktiva och offensiva förhållningssättet är vanligare förekommande bland männen. De olika förhållningssätten tycks grunda sig i att kvinnor och män upplever olika normer för hur de förväntas och tillåts agera, vilket betyder att förhållningssätten även får konsekvenser för hur man handlar, dvs gör exempelvis i en löneförhandlingssituation. Olikskheterna i förhållningssätt som identifierats bland respondenterna i denna studie utgör på så vis en viktig nyckel i vår förståelse av löneskillnader; män och kvinnor gör olika och får därmed olika resultat, dvs olika lön. I syfte att tydliggöra hur förhållningssätten får konsekvenser har vi nedan gjort en framskrivning av de två i form av två motpoler. Observera att förhållningssätten inte är könsbundna utan att båda återfinns hos såväl män som kvinnor. Vi har dock valt att använda beteckningen "hon (han)" för det reaktiva/passiva förhållningssättet och

”han (hon)” för det proaktiva/offensiva förhållningssättet för att illustrera att det första är vanligare förekommande bland kvinnorna medan det andra är vanligare bland männen i studien.

Reaktivt och passivt förhållningssätt

Hon (han) tycker att lönen är en rätt viktig faktor i arbetslivet. I en förhandlingssituation känner hon (han) först av om det överhuvudtaget är läge att inleda ett ”köpsläende” om lönenivån. Hon (han) känner sig ofta obekvämt och ovan vid situationen. Det leder till en defensiv förhandlingsstrategi som innebär att hon (han) om det inte känns möjligt att förhandla förlitar sig på att bli uppmärksammas för det hon (han) gör, och om inte annat på sikt. I förhandling hänvisar hon (han) till statistik, tidigare utbildning och kvalifikationer. Om arbetsgivaren säger att det blir svårt att gå högre än genomsnittslönen hänvisar hon (han) gärna till fakta bortom henne (honom) själv så som att det är individuell lönesättning som gäller alternativt så godtar hon (han) budet utan invändning. Hon (han) avvaktar gärna arbetsgivarens bud och förhåller sig till det istället för att gå ut med ett eget bud. Känns relationen och stämningen bra kan hon (han) komma med egna bud, men oftast utifrån ett redan lagt bud från arbetsgivaren. Känns det inte bra, dvs att situationen känns obekvämt eller att chefen är negativ, blir hon (han) försiktig och backar hellre än bjuder till motstånd för att inte riskera relationen eller att det blir dålig stämning. Om utfallet inte blir som önskat hoppas hon (han) på att hennes (hans) prestationer ska uppmärksammas vid ett senare tillfälle och då ge utdelning i lönekuvertet.

Proaktivt och offensivt förhållningssätt

Han (hon) tycker att lönen är en rätt viktig faktor i arbetslivet. Han (hon) anser att det är upp till honom (hennes) själv att bevisa för arbetsgivaren att han (hon) är värd den lön han (hon) föreslår. Han (hon) förbereder sig därför genom att titta på statistik och lägger sin egen mållön över den nivån eftersom han (hon) vet att det kommer att bli ett köpsläende om utfallet. För att kunna förhandla effektivt har han (hon) förberett sig på att sälja in sig själv genom dokumenterade bevis på sina egna prestationer och resultat, gärna i siffror. Om han (hon) möter motstånd i lönediskussionen låter han (hon) sig inte nedslås utan framhåller i sina förberedda argument utifrån sin målbild, vilken han (hon) hela tiden ser framför sig. Han (hon) har även en plan B i bakfickan som innebär att omförhandla situationen om han (hon) inte lyckas att få den lön han (hon) bestämt sig för denna gång. Det kan till exempel innebära att förhandla sig till en ny löneförhandling inom en viss tid eller att få betald utbildning på något strategiskt viktigt område som höjer lönen på sikt och som är positivt för karriären. Han (hon) överväger att byta arbetsgivare om löneanspråken inte uppfylls.

Vi kan således se att det finns skillnader i hur en proaktiv och offensiv strategi, vanligare bland män i studien, respektive en reaktiv och passiv strategi, vanligare bland kvinnor i studien, tar sig uttryck. Männen i studien ser i högre utsträckning sig själva som självständiga i relation till lönesättning och förhandling i den bemärkelsen att de uppfattar att de själva har ansvaret för och kan ta kommandot över situationen och lyfta fram sina motiv för löneutveckling. Männen i studien framhåller också sig själva och sina prestationer i högre utsträckning än kvinnorna och marknadsför sitt värde för motparten, ofta uppbackat av dokumenterade bevis. Det proaktiva och offensiva förhållningssättet gör det även möjligt att se förhandlingssituationen som en avgränsad och hanterbar situation som framför allt har med rollen som arbetstagare att göra och därmed inte så personlig. De personer som använder sig av ett reaktivt och passivt förhållningssätt ser i högre utsträckning förhandlingssituationen som en situation som är nära relaterad till motpartens värdering av den egna per-

sonen, inklusive den personliga relationen. Om löneförhandlingen går snett riskeras därmed inte bara lönen utan även den framtida sociala relationen, vilket ses som en obehaglig risk. Flera kvinnor i studien visar även medvetenhet om att de blir bedömda utifrån att vara kvinnor och att det kan uppfattas negativt med en tuff förhandlingsstil där hon står på sig, framhåller sig själv och sina egna prestationer för hårt. För att ytterligare illustrera skillnaderna sammanställs nedan typiska utsagor för respektive förhållningssätt.

Reaktivt och passivt förhållningssätt	Proaktivt och offensivt förhållningssätt
"det är dåliga tider så jag anpassar mina löneanspråk till det"	"det finns inget tak"
"det finns inget utrymme för ökade löner", dvs budgetskalet i organisationen och/eller samhällskonjunkturen	"jag siktar högre än genomsnittet"
"det är ändå ingen förhandling", dvs utgången är given på förhand alternativt hänvisar arbetsgivaren till en begränsad pott	"man måste våga!"
"jag har tänkt ut en lägsta lön som jag helst vill ha" dvs mer fokus på lägsta lönen än mållönen i förhandling	"man måste stå på sig mot arbetsgivaren"
	"man måste veta själv var man vill landa i förhandlingen, annars blir man ett lätt byte"
	"jag måste själv visa mina prestationer och resultat och argumentera för min lön"

Både kvinnor och män i studien erfar att män ser andra män som lyckas i sina löneanspråk vid förhandling som framgångsrika exempel att ta efter för egen del. Kvinnor uppfattas däremot se andra kvinnor som det går bra för som något avvikande, och i vissa fall även som konkurrenter. Annorlunda uttryckt upplevs det finnas **olika förhållningssätt till benchmarking**, dvs att identifiera och lära sig av goda exempel, och det upplevs som att det saknas förebilder för andra kvinnor att ta efter. Kvinnorna säger generellt att män står på sig mer och vågar fråga mer och därmed är bättre löneförhandlare.

Att det är generellt ovanligt att löneförhandla före det första arbetet som ekonom indikerar att **stöd i form av information, övning och feedback inför den första anställningen är viktig** för att grundlägga en individuell strategi. Inte minst då studenterna i studien ger uttryck för att vara i underläge gentemot arbetsgivaren och att de kommer att vara glada om de överhuvudtaget får ett arbete, vilket gör att löneanspråken kommer i andra hand.

Övning ger färdighet, men kräver både eget förhållningssätt och förändrade strukturer

En viktig slutsats är att **personliga erfarenheter och övning på löneförhandling har stor betydelse för förhandlingssituationen**. En förklaring till att män är mer bestämda och går längre i en löneförhandling är att de upplever att det faktiskt fungerar för dem. Männerna i studien upplever även att det är deras eget ansvar och roll att föra fram starka argument, vilket också ger resultat. Männerna får även positiv feedback på sin förhandlingsstrategi vilket förstärker beteendet och med tiden ger det, utöver övning, också rutin. Kvinnor i studien beskriver i högre utsträckning att de haft egna eller hört talas om negativa upplevelser av att gå in för hårt i en löneförhandling, vilket gör dem mer försiktiga och i vissa fall leder till att de inte vågar förhandla tuffare. Kvinnorna får positiv feedback när de är försiktiga och inkännande i löneförhandlingen i den bemärkelsen att de då slipper de negativa upplevelsorna en offensiv stil kan medföra. Här finns således strukturella könsskillnader som behöver förändras bortom att enskilda kvinnor utvecklar sin förhandlingsförmåga.

Deltagande kvinnor och män är generellt **ovana vid att löneförhandla** och **övar i princip enbart på att förhandla i skarpt läge**, männen har däremot mer förhandlingsvana och har oftare ett proaktivt och offensivt förhållningssätt, enligt ovan. Det framstår även som att männen oftare får positiv bekräftelse på att det lönar sig att driva och stå på sig i en löneförhandling, vilket även bekräftas i tidigare forskning (se t ex Babcock och Leschever, 2007 för en översikt). Tidigare forskning på konkreta förhandlingssituationer har även visat att kvinnor generellt begär mindre lön och ger lägre motbud än män i en förhandling (Säve-Söderbergh, 2007), vilket stämmer väl överens med det reaktiva och passiva förhållningssätt som identifierats bland många kvinnor i studien.

Respondenterna diskuterar generellt inte lön eller förhandlingsstrategier på arbetsplatsen, vilket gör att de egna strategierna och erfarenheterna inte bryts mot andras, där ett utbyte skulle kunna ske. De vet exempelvis sällan vad kollegor tjänar och har därför få relevanta referenser från den egna arbetsplatsen. **Civilekonomernas statistik används** däremot flitigt bland de yrkesverksamma respondenterna för att få en referens för den egna lönen inför förhandling. Att inte diskutera förhandlingserfarenheter arbetstagare emellan torde missgynna kvinnor då de oftare känner sig obekväma i en förhandlingssituation. Diskussioner kollegor emellan kan här ge referenser, feedback och input för den egna förhandlingen.

Det finns mot denna bakgrund ett stort behov av och även ett intresse för att öva och pröva argument och taktik i realistiska situationer. En övergripande reflektion är även att respondenterna generellt inte aktivt ägnar sig åt lönefrågan, dvs strategier saknas ofta och lite tid läggs ned på den egna lörens utveckling. Detta är intressant eftersom lönen för samtliga respondentgrupper anses vara en av de viktigaste faktorerna i arbetslivet.

Framgångsrik förhandling är **både en fråga om förhållningssätt och förhandlingsteknik**. Värt att notera är att förhandlingssituationen är **kontextberoende** vilket kräver olika argument i olika situationer. Utifrån studiens resultat torde en satsning på kombinerade insatser och träning i att **hitta hållbara argument som känns bekväma för individen** ge goda resultat i målgruppen. Internationell forskning och praktik har visat att kvinnor när de får kunskap, träning och argument som de är trygga med själva uppnår mycket goda förhandlingsresultat (Babcock & Laschever, 2009). Med bättre färdigheter torde dessutom de, kvinnor som män, som intar ett reaktivt och passivt förhållningssätt enligt ovan kunna skapa en positiv spiral av goda förhandlingserfarenheter.

Det har under intervjuerna framkommit ett stort intresse från både studenter och yrkesverksamma, män som kvinnor att delta i **utbildningstillfällen med realistiska förhandlingsövningar och coaching i att ta fram hållbara argument**. Även andra träffar på tema lön efterfrågas då många vill öka sina kunskaper om hur de konkret kan påverka den egna lönen. I sammanhanget kan nämnas att många respondenter efter gruppintervjuerna spontant kommenterat att det varit nyttigt att fokusera på den egna lönen, vilket inte ofta händer annars, och att det skapat en medvetenhet om att man själv kan påverka genom att ha en egen genomtänkt strategi. För studentgrupperna har insikten i att ingångslönen påverkar den egna löneutvecklingen kommenterats som en positiv insikt och skapat intresse för ytterligare kunskaper i lönefrågan. Det finns således en stor **utvecklingspotential i att lyfta, diskutera och fokusera lönefrågan i kombination med konkret övning och prövning utifrån individuella förutsättningar och aktuell kontext**.

Tydliga lönekriterier och kvalitetssäkrade former för löneförhandling gynnar jämlik lönesättning

Liksom noterats bland deltagare i intervjuer finns ingen lång historik för kvinnor som löneförhandlare, vilket medför att det **saknas förebilder** för kvinnor på detta område. Kvinnor som tar för sig och står på sig i en löneförhandling antar vad som anses vara en **maskulin roll**, vilket har visat sig utgöra en utmaning i sig (Bowles et. al, 2007). Kvinnor som erfar att andra kvinnor som betar sig som framgångsrika män i förhandlingssituationer misslyckas med den strategin blir mer försiktiga själva. Kvinnor har ofta också uppfostrats att

vara till lags snarare än att ta för sig för egen del vilket påverkar hur de agerar i sitt arbetsliv, inklusive löneförhandlingssituationen (Babcock & Laschever, 2007). I löneförhandling har kvinnor visat sig få **lägre motbud och resultat (lön)** än män när de framhåller sig själva och sina egna prestationer (Säve-Söderbergh, 2007). Kvinnor har således sällan framgångsrika kvinnliga förebilder att ta efter samtidigt som de framgångsrika männens strategier inte fungerar fullt ut för dem som kvinnor, även om både kvinnor och män i praktiken troligen tar intryck från båda könen.

Vad kan då göras för att skapa mer jämlika förhandlingsvillkor och i förlängningen en jämlik lönesättning? Om tydliga former för lönesättning saknas eller om förhandlingsutrymmet upplevs som litet är det troligt att framför allt **de personer som har en reaktiv och passiv strategi missgynnas**. De arbetstagare som har ett proaktivt och offensivt förhållningssätt, företrädesvis män, torde inte påverkas i lika hög utsträckning av vaga lönekriterier och otillfredsställande former för lönesamtal. De tar istället själva kommandot, utmanar och föreslår en egen lönenivå utifrån egna dokumenterade prestationer och står sedan på sig i sina argument i förhandlingssituationen.

Denna studie fokuserar på arbetstagarsidan medan strukturer och praktik ofta ligger utanför individens påverkanssfär. Arbetsgivarsidan är viktiga aktörer för att främja jämlika löner. Idag vittnar många respondenter, kvinnor som män, om otydliga lönesättningskriterier och oklara relationer mellan prestation och lönenivå. Utifrån resultaten av studien vill vi framhålla vikten av att skapa förutsättningar för dialog mellan arbetstagare och arbetsgivare kring vad som förväntas avseende prestationer och utveckling kopplat till den individuella löneutvecklingen. Ett mer jämställt resultat av löneförhandling kan gynnas av **tydliga mål och lönekriterier** som även arbetstagare med ett mer reaktivt och passivt förhållningssätt kan använda sig av. En **regelbunden dialog** bör även ske under året med möjlighet till avstämning och eventuella justeringar av mål, från båda parter. Parallellt med formella former för dialog krävs även **transparenta** lönesättningskriterier som är möjliga att förstå och förhålla sig till som arbetstagare för att på så vis öka möjligheterna att påverka sin lön. Det skapar bättre förutsättningar för en jämlik individuell lönesättning för samtliga arbetstagare. Det blir även en fördel för arbetsgivarsidan att ta till vara dessa dialogtillfällen för att fånga upp viktiga utmaningar och skapa förutsättningar för ännu bättre arbetsprestationer. På så vis kan den utvecklade dialogen utgöra en viktig resurs i utvecklingen av verksamheter. **Uppföljning och kvalitetssäkring** av utvecklings- samt lönesamtal rymmer möjligheter till goda resultat i form av jämlika löner, där män, kvinnor och organisationer samtidigt gynnas.

Avslutningsvis vill vi poängtera den potential som finns i att uppmärksamma lönefrågan som en bredare samhällsfråga. Deltagarna i studien har ställt sig mycket positiva till att lönefrågan som sådan uppmärksammas liksom att löneskillnader utreds för att skapa en mer jämlik arbetsmarknad. Det finns ett stort intresse och engagemang att bygga vidare på, vilket är gynnsamt för ytterligare kvalitativa studier och förbundets fortsatta satsning på ekonomers löner.

Källor

Babcock, L. & Laschever, S. 2007, *Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation – and Positive Strategies for Change*, Princeton University Press, USA.

Babcock, L. & Laschever, S. 2009, *Ask for it. How women can use the power of negotiation to get what they really want*, Bantam Books, USA.

Bowles, H. R., Babcock, L., Lai, L. 2007 “*Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask.*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 103, s. 84–103.

Civilekonomerna, 2012a, *Civilekonomer tre år efter examen*. Rapport år 2012. (<http://www.civilekonomerna.se/portal/pls/portal/docs/1/496001.PDF>)

Civilekonomerna, 2012b, *Lön efter utbildning och kompetens. En rapport om löneskillnader mellan kvinnor och män 2012*. (<http://www.civilekonomerna.se/portal/pls/portal/docs/1/542001.PDF>)

Dagens Industri, 2011, Internet, *Så mycket lägre lön begär kvinnor*, publicerad 2011-06-16, www.di.se

Löfström, Å., 2012, *Könslönegap och glastak*. En studie av kvinnor och män i ekonomyrket, Institutionen för nationalekonomi, Umeå Universitet.

Granqvist, L. & Regnér, H., 2003, *Löneskillnader mellan kvinnor och män. Vad kan vi lära oss av ekonomisk forskning?* SACO.

Säve-Söderbergh, J., 2007, *Are women asking for low wages? Gender differences in competitive bargaining strategies and ensuing bargaining success*. Working paper 7/2007, The Swedish Institute for Social Research, Stockholms universitet

Hej, vi vill träffa dig för att prata om lön!

Lönen och övriga villkor i anställningen är en viktig fråga för de flesta. Inom Civilekonomerna arbetar vi kontinuerligt med dessa frågor och nu gör vi en satsning för att ytterligare flytta fram positionerna på området. I detta arbete vill vi be dig som en av de utvalda som tog examen under 2008–2010 att under december delta i en gruppintervju vid Mälardalens högskola. Vi förlägger tillfället till en sen eftermiddag i Västerås enligt nedan för att möjliggöra ditt deltagande i anslutning till arbetsdagen. Gruppintervjun pågår under tre timmar och du behöver inte förbereda dig alls. För din egen del blir detta ett tillfälle att höra hur andra ekonomer med olika inriktning tänker och gör vilket utgör ett utmärkt tillfälle till reflektion och lärande för egen del. Självklart hanteras intervjuresultaten helt anonymt och resultaten tillhandahållas dig när rapporten är slutförd.

Gruppintervjun leds av två forskare och konsulter, Maria Dahlin Sjöstrand och Karina Tilling, Utvecklingskompetens AB, med lång erfarenhet av gruppintervjuer.

Gruppintervjun kommer att genomföras torsdagen den 6/12 kl. 15–18 i Mälardalens högskolas lokaler i Västerås. Vi bjuder på fika och matig macka i anslutning till intervjun.

Då du är en av få utvalda i din utbildningsinriktning och yrkeskategori vill vi be dig att återkoppla till oss om du har möjlighet att delta så snart som möjligt, men senast den 21 november. Du gör det enkelt via ett kort mail med dina kontaktuppgifter till följande e-post adress: fanny.hemmingsson@civilekonomerna.se så återkopplar vi till dig med bekräftelse och praktisk information om lokal etc. Ditt deltagande är viktigt!

Frågor om studien besvaras av Fanny Hemmingsson, projektledare, Civilekonomerna, tfn 08-556 912 24 alt 0703-07 66 55.

Tack på förhand,

Alexander Beck	Fanny Hemmingsson
<i>Utredningschef</i>	<i>Projektledare</i>
Civilekonomerna	Civilekonomerna



civileKONOMERNA

Förbundet för Sveriges ekonomer

Postadress: Box 4720, 116 92 Stockholm

www.civilekonomerna.se | kontakt@civilekonomerna.se

Telefon: 08-556 912 00 | Fax: 08-556 912 01 | Medlemsjouren: 08-556 912 60

Etikjouren: 08-556 912 80 | Medlemsregister: 08-556 912 7

