



UPPSALA  
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen  
Department of Business Studies

# Lönesättning i praktiken

En studie om chefers  
handlingsutrymme

Elizabeth Neu

ABSTRACT

Neu, E. *Lönesättning i praktiken. En studie om chefers handlingsutrymme (Pay setting in practice. A study on managers' scope for action)* 176 pp. Distributor: Uppsala University, Department of Business Studies, Box 513, S-751 20 Uppsala, Sweden. ISSN 1103-8454.

Empirical studies of managers have shown that managerial work is characterized by a high level of social interaction (Carlson, 1951; Stewart, 1967; Mintzberg, 1973). Managerial work is often conducted face-to-face, and managers often perceive a need to react to the situations, problems and requirements of others. Thus, managers often feel constrained and experience a severe lack of control. Accordingly, studies of managers have demonstrated the social character of managerial work, and have proposed that this aspect affects managers' scope for action. Few attempts, however, have been made to *focus* on the social aspect of managerial work and *explain* how it affects the managers' scope for action. This study aims to close that gap.

In this study the manager is regarded as a *social actor*. The content and accomplishments of the manager's work are hence regarded mainly as results of his or her social interaction (Willmott, 1987; Whittington, 1992; Hales, 1999). Drawn from structuration theory (Giddens, 1979; 1984), the notions of *rules* and *resources* are central to this study for it is when social actors draw upon rules and resources that they construct scope for action.

Empirically the study is limited to one managerial task, namely the task of pay setting. The company, in which the empirical data was collected, has implemented individual and performance-related pay, a form of payment that places a considerable responsibility on the first-line manager. One objective with this study is therefore to describe pay setting in a Swedish company and thereby increase the knowledge base on the use of performance-related pay in this context.

The empirical data in the study consists of interviews with 24 first-line managers in a medium-sized Swedish company producing electronic equipment.

The results of the study show that pay setting is a complex and time-consuming managerial activity and that the managers face difficulties handling the pay-setting process. The collective agreements and the limited amounts of money to be distributed are perceived as constraints that make it difficult to reward high-performing employees. The study however shows that the manager's scope for action during the pay setting process is negotiable, and that a limited scope for action sometimes is desirable.

*Elizabeth Neu, Uppsala University, Department of Business Studies, Box 513, S-751 20 Uppsala, Sweden*

## TACK!

Det känns underligt när jag nu skriver dessa rader. Även om målet under flera år har varit att lämna avhandlingstexten till tryckeriet, känns det på något sätt överkligt att den dagen faktiskt har kommit. Avhandlingsarbetet har varit varierande! Ofta roligt och stimulerande, men ibland även frustrerande och ångestskapande. Jag har emellertid många personer att tacka för att jag kommit så här långt.

Mitt första tack går till Christina Hultbom som var min handledare under arbetet med min C-upsats och som planterade det första fröet till en tanke om att forskarutbildningen kanske var något för mig. Nästa tack går till Kerstin Sahlin-Andersson, som under antagningen till forskarutbildningen var den som trodde på mig och som hjälpte mig att ordna lämplig finansiering. Min doktorandtjänst har finansierats av Arbetslivsinstitutet genom projektet Svensk modell i förändring (SMIF) vilket jag tackar för.

Gentemot mina handledare Carin Eriksson, Lars Engwall och Cecilia Lindholm känner jag en enorm tacksamhet. Jag har varit en privilegierad doktorand som har haft en sådan handledartrio! Carin med sin optimism, konkreta handledning och genuina intresse för mitt avhandlingsämne. Lars med sin långa handledarerfarenhet, kunnighet och känsla för språk och form. Och Cecilia, utan vars hjälp och uppmuntran jag knappast hade rott projektet i land. Cecilia var inte med från början, men har kompenserat det med råge. Tack för all hjälp, kritik, förslag och inte minst alla skämt och skratt som har gjort avhandlingsarbetet lite lättare. Tack också för alla teoretiska diskussioner om ”det rosa fluffet” och andra svåra saker.

I min omgivning har det funnits många doktorandkollegor, varav några nu är doktorer. Det är många personer som bidragit till givande diskussioner under seminarier, men också i kafferummet och runt lunchbordet. Ingen nämnd, ingen glömd! Den sociala samvaron doktorander emellan har dock varit viktig för mig.

En person som läst min text flera gånger och gett mig kommentarer är Ingemund Hägg. Tack så mycket för ditt engagemang. Vissa problem i min text hade jag inte kunnat ta itu med om jag inte fått dina synpunkter. En person som gett mig ”intuitiv handledning” är Jan Lindvall. Jag uppskattar ditt intresse och din uppmuntran.

Jag vill rikta ett stort tack till Hans Hasselblad som var opponent på mitt slutseminarium. Jag är tacksam över en sådan grundlig genomgång och hoppas att jag vid det

här laget bara har en eller ett par hundar begravda i avhandlingstexten och inte en hel kennel!  
Tack för synpunkter, förslag och inte minst för de utförliga anteckningarna jag fick efter seminariet.

Lönenätverket - ett nätverk av människor särskilt intresserade av frågan lön och lönesättning går mina tankar till närmast. Per-Olov Bergström, tack för ditt brinnande intresse för lönefrågor och din uppskattning av mina insatser i olika sammanhang. Tack Tommy Nilsson, Kerstin Björk-Östlund, Annbritt Ryman och Mats Bodin för synpunkter på mitt slutmanus och i övrigt intressanta diskussioner. Ett särskilt tack går till Lotte Alsterdal som gett mig insikter om lönesättning i den offentliga sektorn.

Ett tack går också till forskargruppen Katalysator, det vill säga Jan-Erik Gröjer, Catharina Sahlgren, Sofi Ersson, Mimmi Diamant och Kerstin Collman för kreativa möten och workshops.

Genom Saltsa-projektet *Compensation Systems* har jag haft möjlighet att arbeta i ett tvärvetenskapligt och europeiskt nätverk, vilket berikat mitt avhandlingsarbete. Bokprojektet *Shaping pay in Europe* har varit lärorikt på flera sätt och det har varit intressant att vara med i processen från början. Tack Mari Kira för din förmåga att hålla ihop projektet och se det mesta positivt.

Några tacksamhetens tankar går till Merawi Tezera för hjälp med datorn och till Elisabeth Hallmén för hjälp med allt möjligt. Ingegerd Westberg har också haft stort tålamod med mig som är hopplös med kvitton, reseräkningar mm. Ni hjälper inte bara till när det behövs, utan gör det också med stor vänlighet.

En person som stått mig nära i avhandlingsarbetet är Svante Schriber på Handelshögskolan i Stockholm. Tack för alla givande samtal.

Ett tack riktas också till min goda vän Kaisa Aura. Tack för att du alltid finns där.

Mina tankar går sedan till min familj. Tack mamma Ragnhild för all barnpassning! Utan dig hade jag inte kunnat fullfölja den forskarförberedande D-kursen. Tack också för att du utan tvekan kastar dig på nästa flyg från Skellefteå för att hjälpa till när barnen blir sjuka (och får virus med dig hem...). Tack pappa Torbjörn för att du alltid uppmuntrat mig (och att du inte klagat när mamma vidarebefordrat viruset hon fått av oss till dig...). Tack både mamma och pappa för att ni alltid har trott på mig. En tanke går också till mina syskon, Månika och Johan. Det är roligt och tryggt att ha syskon!

Sist men absolut inte minst vill jag uttrycka min stora glädje över min egen lilla familj. Henrik, utan dig vore livet meningslöst! Att du var bra förstod jag redan när vi gifte

oss, men du har med tiden visat dig vara en fantastisk äkta man på flera sätt. Tack särskilt för allt stöd under avhandlingsarbetet.

Alexandra och Fredrik, mina älsklingar! Tack för att ni finns! Att tvingas prioritera er framför avhandlingen har ibland känts stressande, men i det långa loppet tror jag att det har varit bra. Att ha er i min närhet har förmått mig att skapa balans i livet. Jag tror dock att ni tycker det är skönt att min ”bok” nu är klar.

Uppsala april 2006

Elizabeth Neu



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Kapitel 1</b>	
<b>INTRODUKTION</b> .....	<b>1</b>
Chefen som social aktör.....	1
Struktureringsteorin – avhandlingens teoretiska grund.....	3
Lönesättning - en avgränsad del av chefers arbete.....	5
Första linjens chef.....	7
Avhandlingens syfte och fokus.....	9
Avhandlingens disposition.....	10
<b>Kapitel 2</b>	
<b>TEORI</b> .....	<b>11</b>
Kapitlets disposition.....	11
Anthony Giddens och struktureringsteorin.....	11
Några tolkningar och tillämpningar av struktureringsteorin.....	13
Struktureringsteorin som bas för chefsstudier.....	14
Struktureringsteorins huvudbegrepp - system, struktur, aktör och handling.....	17
Regler och resurser.....	18
Meningsdimensionen och utbytet av tankemönster.....	20
Legitimitetsdimensionen och tillämpningen av normer.....	21
Dominansdimensionen och utnyttjandet av resurser.....	22
Förhållandet mellan strukturdimensionerna.....	24
Tillämpning av struktureringsteorin i detta arbete.....	25
Sammanfattning.....	26
<b>Kapitel 3</b>	
<b>METOD</b> .....	<b>29</b>
Kapitlets disposition.....	29
Val av teori.....	29
Struktureringsteorins position.....	31
Analys.....	32
Om sociala system som skärningspunkt.....	33
Några kritiska reflektioner gällande struktureringsteorin.....	34
Undersökningens karaktär.....	36
Val av företag vari undersökningen genomförts.....	36
Undersökningens generaliserbarhet.....	38
Undersökningens genomförande.....	38
Första intervjuomgången, våren 2001.....	38
Andra intervjuomgången, hösten 2003.....	39
Om intervjuteknik.....	40
Intervjuernas kvalitet.....	41
Anonymisering av respondenterna.....	44
Första linjens chef på olika hierarkiska nivåer.....	44
Kategorisering av datamaterialet.....	45

<b>Kapitel 4</b>	
<b>UTGÅNGSPUNKTER FÖR LÖNESÄTTNINGSARBETET .....</b>	<b>49</b>
Kapitlets disposition .....	49
Om Flextronics i Västerås.....	49
Två kategorier av medarbetare.....	51
Lönesystemet på verkstaden .....	53
Förändringar av lönesystemet .....	56
Gällande kollektivavtal på Flextronics i Västerås.....	57
Lönepotter och löneöversyner.....	58
Diskussion av utgångspunkterna för lönesättningen på Flextronics i Västerås.....	59
Arbetare och tjänstemän – olika kulturer? .....	60
En decentraliserad lönebildning och förhandlingsordningen på Flextronics i Västerås...61	
Spridningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning.....	62
<b>Kapitel 5</b>	
<b>PRESTATIONSBEDÖMNING .....</b>	<b>67</b>
Kapitlets disposition .....	67
Lönerevisionens initiering .....	67
Lönedifferentieringens syften .....	69
Att bedöma prestationer.....	71
Rangordning av personalen.....	72
Viktiga bedömningskriterier på verkstaden .....	74
Viktiga bedömningskriterier på kontoret .....	77
”Den grå massan” och de lågpresterande medarbetarna.....	79
Jämförelser och diskussioner mellan chefer... ..	81
...i syfte att skapa samsyn.....	81
...i syfte att skapa trygghet .....	83
...i syfte att få överblick och kontroll.....	84
”Det gäller att ha koll” .....	85
Hinder för chefens kännedom om medarbetarna .....	87
Utbyte av tankemönster, tillämpning av normer och utnyttjande av resurser .....	88
Utbyte av tankemönster .....	88
Tillämpning av normer .....	91
Utnyttjande av resurser .....	94
Chefens handlingsutrymme.....	96
<b>Kapitel 6</b>	
<b>LÖNESÄTTNING.....</b>	<b>99</b>
Kapitlets disposition .....	99
Hur pengarna fördelas.....	99
Skevheter i relationen mellan medarbetarnas löner.....	102
Lönernas historik – ett bekymmer för cheferna .....	102
Förändringar i lönesystemet som stör chefens rangordning .....	104
Marknadsperspektivet.....	105
En marginell lönedifferentiering och bidragande orsaker till det .....	106
Det begränsade ekonomiska utrymmet.....	106
Medarbetarnas jämförelser.....	107
Tillämpningen av lönesystemets poängskala på verkstaden.....	109
Punktinsatser .....	111
Personalavdelningens och facketets granskning .....	113



Utbyte av tankemönster, tillämpning av normer och utnyttjande av resurser .....	115
Utbyte av tankemönster .....	115
Tillämpning av normer .....	117
Utnyttjandet av resurser .....	120
Chefens handlingsutrymme .....	123
<b>Kapitel 7</b>	
<b>LÖNESAMTAL .....</b>	<b>127</b>
Kapitlets disposition .....	127
Att redovisa och motivera .....	127
Variationer i lönesamtalets upplägg och karaktär .....	128
Att vara rak och konkret .....	130
Siffror som förmedlare av prestationsbedömningen .....	131
Medarbetarnas förväntningar inför lönesamtalet .....	133
Lönesamtalet – en laddad situation .....	135
Medarbetarnas reaktioner under lönesamtalet .....	135
Känsloytringar efter lönesamtalen .....	137
Ledarskapet som bas för lönesamtalet .....	138
Utbyte av tankemönster, tillämpning av normer och utnyttjande av resurser .....	140
Utbyte av tankemönster .....	140
Tillämpning av normer .....	144
Utnyttjande av resurser .....	147
Chefens handlingsutrymme .....	149
<b>Kapitel 8</b>	
<b>SLUTSATSER .....</b>	<b>151</b>
Kapitlets disposition .....	151
En sammanfattande återblick .....	151
Avhandlingens första slutsats .....	153
Avhandlingens andra slutsats .....	154
Avhandlingens tredje slutsats .....	157
Avslutande kommentarer .....	159
Förslag till fortsatt forskning .....	161
<b>KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>163</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>171</b>
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>172</b>
<b>Bilaga 3 .....</b>	<b>174</b>
<b>Bilaga 4 .....</b>	<b>175</b>
<b>Bilaga 5 .....</b>	<b>176</b>



## ENGLISH SUMMARY

### **Points of departure**

Empirical studies of managers have shown that managerial work is characterized by a high level of social interaction (Carlson, 1951; Stewart, 1967; Mintzberg, 1973). Managerial work is often conducted face-to-face, and managers often perceive a need to react to the situations, problems, and requirements of others. The necessity to act more as a problem solver than as a leader also pressures the manager to engage in short-term, interrupted, and fragmented activities rather than long-term, planned activities (Lennerlöf, 1981). Thus, managers often feel constrained and experience a severe lack of control.

Accordingly, studies of managers have demonstrated the social character of managerial work and have proposed that this aspect affects managers' scope for action. Few attempts, however, have been made to *focus* on the social aspect of managerial work and *explain* how it affects managers' scope for action. This study aims to close that gap

In this study the manager is regarded as a *social actor*. The content and accomplishments of the manager's work are hence regarded mainly as results of his or her social interaction (Willmott, 1987; Whittington, 1992; Hales, 1999). Drawn from structuration theory (Giddens, 1979; 1984), the notions of *rules* and *resources* are central to this study; for it is when social actors draw upon rules and resources that they construct scope for action. Empirically, the study is limited to one managerial task, namely the task of pay setting.

The purpose of this study is thus *to examine how the manager's scope for action during pay setting is affected by different sets of rules and resources*.

### **Theoretical foundations**

The theory used in this study is Anthony Giddens' (1979; 1984) structuration theory - a theory that aims to explain the relation between structure and human action within social systems.

The notion *social system* refers to "recurrent social practices" - meaning a pattern of recurrent social activities, constituted by interactions between human actors (Giddens, 1984, p. 17). By *structure*, Giddens means the structural properties of social systems constituted by three dimensions: *signification*, *legitimation*, and *domination*.

The dimension of signification represents common notions and theories that make activities and actions meaningful within a social system. This dimension is mediated through *interpretative schemes* that actors use to communicate meaning and understanding in interaction. Interpretative schemes, according to Giddens, are “standardised elements of stocks of knowledge, applied by actors in the production of interaction” (Giddens, 1979, p. 83). The interpretative schemes give meaning to social practice and make the practice possible to organise (Willmott, 1987, p. 262). Interpretative schemes are rules that constitute meaning within social systems as they communicate perceptions of organisational reality (Willmott, 1981, p. 472).

The dimension of legitimation represents common sets of values and perceptions of what is right and wrong, what is perceived as important or not, and opinions of what ought to happen within a social system. This dimension is mediated through *norms*, which actors draw upon in interaction to sanction each other’s behaviour (Giddens, 1979, p. 82). Norms thus constitute a normative regulation of human conduct in interaction (Willmott, 1987, p. 263). Through norms, the dimension of legitimation institutionalises mutual rights and obligations. These norms constitute the rules that sanction social behaviour.

The dimension of domination represents different forms of dependence or relations of dominance between actors. This dimension is mediated through *facilities* and emerges in interaction between actors in the exercise of power (Giddens, 1979, p. 88). The ability to exercise power varies among actors due to asymmetries of resource distribution within social systems. It is thus by the control of resources that some actors have the ability to exercise power over others. This ability, however, always arises in a relationship, which means that no actor is totally without power. The relation of dominance is in some aspects always a two-way relation (Whittington, 1992, p. 49). Simply by being a part of a social relationship, actors always have some degree of power, for example the power not to act at all (Giddens, 1979, p. 6).

In sum, interpretative schemes, norms, and facilities constitute the links connecting the three dimensions of signification, legitimation, and domination with human actions within social systems. It is these rules and resources that define actors’ scope for action in the interaction among actors by promoting actions that are meaningful, legitimate, and possible to perform (Giddens, 1979, p. 81; 1984, p. 29).

### **Pay setting as a managerial activity**

Empirically, the study focuses on a limited area of managers' work, namely, pay setting. In the Swedish context, this managerial activity has gained increased attention during the last two decades, due to the decentralization of the pay negotiation process and the extended use of forms of payment that tie monetary rewards more closely to the assessment of individual performance.

The company in which the empirical data was collected has implemented individual performance-related pay. The key aim of this form of payment is to improve employee performance and productivity. The aim is based on an underlying view of motivation that suggests that employee performance is improved by establishing a connection between effort and reward. But individual performance-related pay places a considerable responsibility on the first-line manager. The first-line manager is obliged to make difficult decisions about individual employee performance and pay and must be able to defend and justify those decisions. The manager's role as a "judge" of employee performance also inserts an element of subjectivity into the pay-setting process.

In other words, difficult decisions and high responsibility characterize pay setting in practice. One objective of this study is therefore to describe pay setting as a managerial activity in a Swedish company and thereby increase the knowledge base on the use of performance-related pay in this context.

### **Method**

The empirical data in the study consist of interviews with 24 first-line managers in a medium-sized Swedish company producing electronic equipment. The managers were selected on the basis of their pay-setting responsibility and their experience in this managerial activity. The interviews were semi-structured (Kvale, 1997) around different themes, a central theme being the respondents' own descriptions of the pay-setting process. The interviews were transcribed and the descriptions of the process initially categorized into three main activities mentioned by the interviewees: performance appraisal, pay setting, and pay talks. Each activity represented one core category, which was further sorted into subcategories by different themes. The themes were identified as different aspects or opinions of the pay-setting process as stated by the managers. To summarize, the categorizing of the empirical material was guided by patterns identified in the interviews.

In the analysis of the data, interpretative schemes, norms, and facilities were identified in statements made by the pay-setting managers, explaining how the managers' scope for action is constructed during the pay-setting process. However, the distinction between interpretative schemes and norms was sometimes problematic and requires further explanation, as follows.

*Interpretative schemes* are recognised as statements or opinions of how things *are*, for instance, "Not all employees are good workers." An interpretative scheme is thus a description or a conception of the organisational reality, stated by one or more managers. *Norms*, on the other hand, are statements or opinions of how things *ought to be*, for instance, "Good workers should be better paid than bad ones." As interpretative schemes are statements describing the organisational reality, norms express different sets of values.

The analysis of *facilities* was not as problematic as the identification of interpretative schemes and norms. The task was to identify statements that shows how different actors use resources to exercise power over other actors.

## **Results and conclusions**

The study identified three different kinds of prerequisites for managerial pay setting.

*Firstly*, the company has signed two collective wage agreements covering all employees within production and administration. The two agreements follow the same principles: (a) that pay scales should be reviewed once a year, and (b) that every employee is guaranteed a minimum pay raise. The collective agreements thus define *when* the pay setting should take place and *how much money* should be distributed.

*Secondly*, there are different traditions in pay setting for blue-collar and white-collar workers. For blue-collar workers, the pay setting is traditionally characterized by transparency and guided by notions like solidarity and fairness. This is reflected in the company by a highly formalised pay-setting process. Pay setting for white-collar workers, on the other hand, is traditionally characterized by assessments of individual performance and less formalized, aspects that is also reflected in the company.

*Thirdly*, the pay setting is affected by the company's principles that pay should be based on individual performance and be differentiated among employees.

With regard to the actions taken by the managers, the study shows that pay setting is a very complicated and time-consuming activity for first-line managers. The managers make substantial efforts to ensure that they are making a thorough and impartial assessment of the subordinates' work performance and that the right persons are rewarded. However, the

managers face difficulties handling the pay-setting process. The collective agreements and the limited amounts of money to be distributed are perceived as constraints that make it difficult to reward high-performing employees.

More interestingly however, the study shows that social interactions to a large extent affect the pay-setting manager's scope for action. By communicating interpretative schemes and norms and by using their control over resources, actors affect and define their scope for action.

One important conclusion of the study is that the manager's scope for action is negotiable. During the pay-setting process, managers take action to increase their scope for action by negotiating for more money or by arguing for certain actions. But of even more interest is that they also take actions which lead to a *decrease* of their scope for action, e.g., by discussing their work with others and letting other persons affect their decisions. In these cases, the feeling of confidence in their decisions, created in interaction with others, is valued higher than an increase in scope for action.

A second conclusion is that it is not obvious what action alternative among several possible the actor should choose. According to structuration theory, the company under study is regarded both as a social system and as an intersection of different social systems. As every social system has structure, this means that actors inevitably face different sets of rules and resources and sometimes have difficulties choosing the "right" action alternative. Accordingly, actors have to evaluate possible alternatives for action and choose how to act. The study shows that different actions can appear as both meaningful and legitimate to the pay-setting manager, even if they are built upon different, and sometimes even contradictory, principles.

A third conclusion is that the individual performance-related form of payment is highly institutionalized. Despite unsatisfactory results, it is not questioned by the managers. Even though the managers in the study express dissatisfaction with the difficulties of handling performance-related pay, they are convinced of its positive effects. They believe that the pay form is suitable for rewarding and motivating employees and that it furthers long-term development in the workplace.





## Kapitel 1

### INTRODUKTION

#### **Chefen som social aktör**

Undersökningar om chefers arbete har visat att chefer i hög grad är sociala aktörer då de i stor utsträckning utför sitt arbete i direkt interaktion med andra människor inom och utanför den organisation vari de verkar. Utifrån resultatet av sin empiriska undersökning går Sune Carlson (1951, s. 45-46) så långt att han jämför den verkställande direktören med en marionettdocka, vars rörelser helt och hållet bestäms av andra som drar i trådarna:

Innan vi genomförde undersökningen betraktade jag alltid den verkställande direktören som en dirigent framför en orkester, stående upphöjd på sitt podium. Nu är jag i vissa avseenden benägen att betrakta honom som en docka i en marionetteater, där hundratals människor drar i trådarna och tvingar honom att agera på ett eller ett annat sätt.<sup>1</sup>

Av Sune Carlsons undersökning framkom således att den verkställande direktören inte alls i den utsträckning man tidigare föreställt sig agerade som en dirigent, dvs. en aktör som relativt ensam i sin roll kontrollerar och styr händelseutvecklingen i olika situationer. Istället visade studien att de undersökta cheferna hade ett mycket begränsat handlingsutrymme, då de sällan och i mycket korta tidsperioder fick arbeta ostört. Chefernas arbetsdagar karakteriserades nämligen av en mängd olika, plötsligt uppdykande uppgifter och människor som de var tvungna att hantera *ad hoc* (Carlson, 1951, kapitel 4-6).

I Sune Carlsons fotspår har andra undersökningar genomförts som bekräftar att chefers arbete har en stark social prägel. Rosemary Stewart säger utifrån resultatet av sina undersökningar att chefsarbetet generellt karakteriseras av splittrade arbetsdagar, många människor och relationer att hantera samt en massa prat (Stewart, 1967; 1982; 1988). Detta understryks av Henry Mintzberg (1973), som mot bakgrund av sina forskningsresultat menar

---

<sup>1</sup> Min översättning av: "Before we made the study, I always thought of a chief executive as the conduct of an orchestra, standing aloof on his platform. Now I am in some respects inclined to see him as the puppet in a puppet-show with hundreds of people pulling the strings and forcing him to act in one way or another."

att chefer tillbringar den största delen av sin arbetstid med att reagera på händelser istället för att agera och tycks ha aktiv kontroll över en relativt liten del av sina aktiviteter.<sup>2</sup>

Enligt John P. Kotter (1982, s. 10-11) är chefsarbetet extremt krävande och komplext, både intellektuellt och interpersonellt, då bredden på chefers ansvarsområden är stor och då karaktären på de relationer som chefen hanterar skiftar. Chefer förväntas ta ansvar för olika frågor på både lång och kort sikt och de befinner sig i relationer där de måste ta hänsyn till aktörer både uppåt i hierarkin (högre chefer eller styrelseordföranden), nedåt i hierarkin (underordnade chefer eller medarbetare) och i viss mån även horisontellt (kollegor eller grupper som på något sätt står i relation till chefs arbete).

I en undersökning av senare datum (Tengblad, 2002, s. 560) framkommer det att innehållet i chefers arbete har förändrats på senare år, framförallt genom att mindre kvalificerade uppgifter delegeras nedåt i organisationen. De likheter med tidigare forskning som denna undersökning visar är dock att chefsarbetet fortfarande är mycket krävande, utmanande och att det primärt utförs genom personliga möten med andra människor.

I flera av de ovan refererade studierna har verkställande direktörer stått i fokus, men graden av social interaktion och upplevda konflikter mellan olika aktörers krav och förväntningar förstärks ju längre ned i en organisations hierarki en chef befinner sig. Mellanchefer har exempelvis beskrivits som den högsta ledningens redskap med förväntningar på sig om att verkställa de beslut som fattats högre upp i organisationen (Drakenberg, 1997, s. 7-8). Verkligheten ser dock annorlunda ut än den planerade tillvaron och mellanchefer befinner sig då i en komplex situation där spänningen mellan den högsta ledningens förväntningar samt medarbetarnas och den operativa verksamhetens krav och problem måste hanteras parallellt (Milsta, 1994, s. 215). För första linjens chef har ordet "störningshanterare" använts för att beskriva chefs agerande när han eller hon tvingas kasta sig mellan olika arbetsuppgifter och ägna sig åt en rad uppdykande, ofta oförutsedda och akuta problem (Lennerlöf, 1981, s. 77).

Tidigare forskning om chefers arbete visar således att det i hög grad genomförs i direkt interaktion med andra människor. Den upplevda bristen på kontroll och slitningar mellan olika aktörers krav och förväntningar är mot bakgrund av detta ett ihållande och väl dokumenterat karaktärsdrag i chefsarbetet, särskilt för chefer på lägre hierarkiska nivåer i organisationer. Tidigare chefsstudier har samtidigt visat att chefers handlingsutrymme i hög grad påverkas av detta faktum, dvs. att chefers utrymme för agerande i hög grad påverkas av

---

<sup>2</sup> Denna undersökning replikerades tio år senare av Lance B. Kurke och Howard E. Aldrich (1983) vilken också gav jämförbara resultat.

att de tvingas anpassa sina handlingar gentemot andra aktörer. Chefsarbetets sociala prägel skapar alltså möjligheter, men medför också begränsningar för chefens agerande. Särskild fokus har i tidigare chefsstudier dock inte i så hög grad lagts vid att försöka öka förståelsen för detta fenomen, vilket är ambitionen med föreliggande avhandling. Avhandlingen ska således bidra till ökad förståelse för chefen som social aktör och hans eller hennes handlingsutrymme.

### **Struktureringsteorin – avhandlingens teoretiska grund**

Som teoretisk grund för avhandlingen har struktureringsteorin (Giddens, 1979; 1984) valts.<sup>3</sup> Kortfattat innebär denna teori att människor betraktas som sociala aktörer som står i ömsesidiga beroendeförhållanden till varandra inom olika typer av sociala grupperingar eller *system*. Det ömsesidiga beroendet mellan aktörer inom sociala system innebär att en aktörs handlingar både möjliggörs och begränsas i relation till andra aktörers handlingar. Med andra ord påverkas aktörers handlingsutrymme av det faktum att de är ömsesidigt beroende och att de utför sina handlingar i interaktion med varandra.

Enligt struktureringsteorin har sociala system *struktur* som utgörs av dimensionerna mening, legitimitet och dominans och det är genom dessa dimensioner som aktörers handlingsutrymme definieras. Meningsdimensionen påverkar aktörers handlingsutrymme genom att främja handlingar som uppfattas som meningsfulla och motverka handlingar som uppfattas som meningslösa. Detta sker genom att *tankemönster*, dvs. uppfattningar och beskrivningar av verkligheten, utbyts i kommunikation mellan aktörer.

Legitimitetsdimensionen påverkar aktörers handlingsutrymme på samma sätt som meningsdimensionen genom att främja handlingar som uppfattas som legitima och motverka handlingar som uppfattas som illegitima. Detta sker genom att aktörer tillämpar *normer*, dvs. värderingar om vad som är rätt och fel, för att sanktionera varandras beteende. Både tankemönster och normer utgör således två slag av sociala *regler* som kommer till uttryck då aktörer interagerar inom sociala system.

Dominansdimensionen, slutligen, påverkar aktörers handlingsutrymme genom att aktörer i olika grad har förmåga att dominera över varandra och därmed har förmåga att både möjliggöra och begränsa varandras handlingar. Detta sker genom att aktörer utövar makt genom att utnyttja de *resurser*, t.ex. hierarkiska positioner och pengar, de har till förfogande.

---

<sup>3</sup> Valet av teori diskuteras närmare i kapitel tre.

Strukturdimensionerna påverkar således aktörers handlingsutrymme via dessa regler och resurser, dvs. genom att tankemönster utbyts, normer tillämpas och resurser utnyttjas i interaktion mellan aktörer. Genom den kontinuerliga process som aktörers handlingar utgör reproduceras samtidigt strukturdimensionerna, alltså vad som betraktas som meningsfullt och legitimt samt dominansrelationerna mellan aktörer. Strukturdimensionerna är dock inte statiska. Enligt teorin utför varje social aktör nämligen viljemässiga handlingar och kan i varje ögonblick handla annorlunda, vilket gör att strukturen också kan förändras med tiden. Enligt struktureringsteorin står sociala systems struktur och aktörers viljemässiga handlingar således i en ömsesidig relation till varandra.

Enligt Hales (1999, s. 336) har forskningen om chefers arbete i stor utsträckning länge saknat en förklarande teori. Han hävdar att många undersökningar om chefers arbete har haft en deskriptiv karaktär, och att resultatet i många fall endast har varit en tämligen enkel klassificering av chefers aktiviteter utifrån dess olika innehåll. För att fylla behovet av en förklarande teori lyfter han fram den ovan nämnda struktureringsteorin (Giddens, 1984) som en lämplig teoretisk utgångspunkt för chefsstudier.

Struktureringsteorins lämplighet för chefsstudier har även diskuterats av Willmott (1987) som liksom Hales belyser brister i tidigare undersökningar om chefers arbete. Willmott menar att även om tidigare chefsstudier visar att chefer interagerar med andra aktörer så har tillräcklig vikt inte lagts vid det faktum att innehållet i, och upprätthållandet av, chefers arbete i hög grad sker genom förhandlingar i en social process. Chefers arbete definieras således enligt Willmott i hög grad genom interaktion med andra aktörer och kan således betraktas som ett uttryck *både* för kompetenta aktörers strategiska handlingar *och* som ett resultat av olika sociala systems strukturer (Willmott, 1987, s. 260).

För att utnyttja struktureringsteorins fulla potential vid chefsstudier förespråkar Whittington (1992, s. 707) att gränser inte bör dras kring organisationer utan att de istället bör betraktas som *både* sociala system *och* skärningspunkten mellan olika sociala system. Det verkligt intressanta med att studera chefer utifrån detta perspektiv är enligt Whittington (ibid., s. 704-705) att chefer i sitt arbete möter uttryck för olika och ibland motstridiga strukturella principer vilket gör att de tvingas tolka och utvärdera dessa samt välja hur de ska handla. Chefers agerande är således beroende både av de regler och de resurser som chefen möter, men också hur dessa tolkas och utvärderas mot varandra.

Även andra författare har ansett att forskningen om chefers arbete har utgått ifrån ett alltför motsättningslöst perspektiv där chefsarbetet betraktats som en del av en rent teknisk arbetsfördelning. Dessa författare har argumenterat för att chefsarbetet istället borde studeras

som en social praktik karakteriserad av intressekonflikter, förhandlingar och dubbelriktade beroendeförhållanden vilket ligger i linje med en tillämpning av struktureringsteorin (Knights & Roberts, 1982; Reed, 1984; Roberts, 1984).

### **Lönesättning - en avgränsad del av chefers arbete**

Avhandlingen fokuserar på en avgränsad del av chefers arbete, nämligen lönesättning. Det som skiljer denna studie från andra undersökningar om chefers arbete är, förutom att särskild fokus läggs på chefen som social aktör, således att intresset inte riktas mot chefsarbetet i bred bemärkelse utan specifikt mot uppgiften lönesättning. Denna empiriska avgränsning har gjorts av flera skäl.

Ett skäl är att lönesättning är en chefsuppgift som går att betrakta som begränsad i tid och rum. Detta gör att den också går att avgränsa från andra chefsuppgifter, vilket i sin tur möjliggör en djupare studie. Som senare framgår av det empiriska materialet är gränserna för lönesättningsarbetet å ena sidan och chefers andra uppgifter å andra sidan emellertid inte alltid självklara. I avhandlingens empiriska kapitel framgår det att de olika uppgifter som omfattas av lönesättningen och som chefer utför under en lönerevision dessutom överlappar varandra sinsemellan.

Ett annat skäl är att lönesättning (i framförallt anglosaxisk forskning) framställs som en särskilt krävande och känslomässigt laddad chefsuppgift som fordrar många svåra bedömningar och beslut (se t.ex. Carlton & Sloman, 1992; Bach, 2000; Kessler & Purchell, 1992). Ett tredje skäl är att lönesättning som chefsuppgift har en samhällsrelevans då decentraliseringen av lönebildningen på den svenska arbetsmarknaden har gjort att chefer på olika nivåer i företag fått ett större ansvar för lönefrågor än tidigare. Lönesättning är därmed ett aktuellt tema, men de empiriska undersökningarna som genomförts på den svenska arbetsmarknaden är förhållandevis få.<sup>4</sup> Ett fjärde skäl är att den löneform som undersöks, individuell och prestationsrelaterad lönesättning, under senare år fått stort genomslag på den svenska arbetsmarknaden (se t.ex. Sundin, 1999; Fredholm, 1992). Den individuella och

---

<sup>4</sup> De studier som genomförts om individuell lönesättning (som i många fall också är prestationsrelaterad) på den svenska arbetsmarknaden bygger i de flesta fall på en enkätundersökning som riktats till arbetstagare och i vissa fall även fackliga företrädare. De frågor som undersökts har varit arbetstagarnas attityder till eller upplevelse av olika typer av individuell lönesättning samt utfallet av den, dvs. om den individuella lönesättningen inneburit någon ekonomisk fördel för arbetstagarna (Eriksson & Leander, 1995; Wallenberg, 2000a; Wallenberg 2000b; Eriksson m.fl., 2002; Strandås, 2003; Granqvist & Regné, 2003). Ett antal studier har också genomförts som undersökt sambandet mellan olika typer av individuell lönesättning och olika faktorer som produktivitet (Nilsson, 1990; Eriksson, 2002), arbetstillfredsställelse (Wennberg & Martinsson, 2001; Bergman & Höglund, 2003), motivation (Lundberg, 2002; Andersson & Larsson, 2003, Sverke m.fl., 2005) och samarbete mellan kollegor (Nilsson, 2000). Några entydiga resultat går dock inte att finna i dessa studier.

prestationsrelaterade lönesättningen är således vanligt förekommande i företag på den svenska arbetsmarknaden, men har inte varit föremål för vetenskaplig forskning i någon större utsträckning (Nilsson & Ryman, 2005, s. 15).<sup>5</sup>

Av normativ litteratur om lönesättning och av texter som producerats av olika arbetsgivarorganisationer framgår att den mest grundläggande principen bakom individuell och prestationsrelaterad lönesättning är att människor bidrar olika mycket till en verksamhet och därför ska ha olika mycket i lön (se t.ex. Östman, 1987; SAF, 1988; 1997; Andersson, 1993; Persson, 1994; Arbetsgivarverket, 1996; Norén, 1998; 2001). Lönen ska alltså vara ersättning för den arbetsprestation en person åstadkommer i praktiken. Meningen är emellertid också att den prestationsrelaterade lönen och löneutvecklingen ska utgöra en drivkraft för medarbetarna på en arbetsplats att engagera sig i sitt arbete och utvecklas på olika sätt. Denna tes återfinns i amerikansk managementlitteratur och den kanske mest kände förespråkaren för individuella och prestationsrelaterade löner är Edward Lawler III. Denne författare menar att lönen påverkar de beteenden som leder till organisatorisk effektivitet och att löneformen, dvs. *hur* människor avlönas för deras arbete är viktigt för deras attityder till arbetet (Lawler, 1981; 1990; 2000).<sup>6</sup>

Den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen syftar alltså dels till att belöna bra och redan utförda arbetsprestationer, dels till att uppmuntra att goda arbetsprestationer utförs framåt i tiden. En värdering av medarbetarnas individuella bidrag till en verksamhet måste alltså ske. Det finns dock inga allmängiltiga metoder för hur detta ska gå till (Le Grand, 1997, s. 360). *Vad* som ska belönas och *hur* individuella insatser ska bedömas är följaktligen något som ofta bestäms på varje enskild arbetsplats.

---

<sup>5</sup> I några få studier (se t.ex. Arbetsgivarverket, 1997) har frågor ställts direkt till chefer om deras erfarenhet av lönesättning. Resultatet av Arbetsgivarverkets undersökning (1997) var bl.a. att cheferna själva tycker det är lätt att bedöma sin personal, men att fackets inverkan och dåligt stöd från företagsledningen gör att lönesättningen försvåras. Detta bekräftades i en studie jag själv har genomfört (Neu, 1999) som bl.a. visade att cheferna i det undersökta företaget upplevde en komplex situation under lönesättningen. Motstridiga krav och förväntningar riktades mot cheferna från olika aktörer i organisationen. Å ena sidan skulle de åstadkomma en lönedifferentiering genom att belöna de duktigaste medarbetarna särskilt, å andra sidan framfördes krav på rättvisa och utjämning från medarbetare och fackliga företrädare.

<sup>6</sup> Detta synsätt har emellertid ifrågasatts kraftigt, främst inom anglosaxisk forskning. Vissa författare anser att individuell och prestationsrelaterad lönesättning skapar dysfunktionell konkurrens i organisationer, dvs. att löneformen påverkar samarbete och relationer på arbetsplatsen negativt då kollegor tvingas konkurrera med varandra (se t.ex. Deming, 1986, s. 72-73; Kohn, 1993, s. 54-58; Pfeffer, 1998, s. 203-204; Bach, 2000, s. 252). Andra författare menar att den bedömning som chefer gör av sina underordnade är direkt kränkande för medarbetaren och medför känslor av obehag för chefen (McGregor, 1957, s. 90; Longenecker, 1987, s. 183-184; Meyer, 1991, s. 72; Carlton & Sloman, 1992, s. 87; Meyer, Kay & French, 1965, s. 129). Andra poängterar graden av subjektivitet i chefers prestationsbedömningar och menar att den bedömning som chefer gör endast kan betraktas som en bild eller en konstruktion av medarbetarens arbetsprestation bland många möjliga (Meyer, 1975, s. 44-45; Grint, 1993, s. 69).

Vem som ska göra bedömningen av medarbetarnas arbetsinsatser och sätta lön kan också diskuteras. I populärpressen framkommer ibland exempel på företag där medarbetarna sätter lön på varandra eller där varje enskild medarbetare utifrån uppsatta mål avgör hur hög lön han eller hon är värd, dvs. i princip sätter sin egen lön (Chef, 2003, s. 23-24). I praktiken är det dock vanligast att medarbetarnas närmaste chef är den som har till uppgift att bedöma prestationer och sätta lön, och detta är också något som förespråkas de ovan refererade, normativa texterna om lönesättning. Här framhålls medarbetarnas närmaste chef som den person som ska ha det yttersta ansvaret för att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer, sätta löner och hålla lönesamtal. Den närmaste chefen ska ur sin överordnade position och genom sitt löneansvar fatta de definitiva besluten under prestationsbedömning och lönesättning då denna chef förutsätts ha mest information om varje medarbetares arbetsuppgifter, förmåga och insatser i arbetet. Lönesamtalet ska i sin tur syfta till att chef och medarbetare tillsammans ska diskutera olika aspekter av medarbetarens arbete för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för arbetstagaren att förbättra sin insats och därmed få en bra löneutveckling.<sup>7</sup>

I det företag vari avhandlingens empiriska material inhämtats är det medarbetarnas närmaste chefer som har till uppgift att bedöma prestationer, sätta lön och hålla lönesamtal. Det är alltså i detta företag första linjens chefer som har det huvudsakliga ansvaret för att lönesätta den operativa personalen, och med utgångspunkt i detta riktas intresset i avhandlingen mot denna chefskategori.

### **Första linjens chef**

I studier av chefer kan det vara relevant med en diskussion om skillnaden mellan begreppen chef och ledare (för några exempel se Eriksson, 1997, s. 15-17; Richard, 1997, s. 34-37; Lennerlöf, 1981, s. 18-25). En sådan diskussion kan peka på distinktionen mellan chefer och ledare genom att framhålla att begreppet chef hänvisar till den formella positionen i en organisation medan ledarskap innebär inflytande på det ena eller andra sättet (Eriksson, 1997, s. 16). En ledare behöver följaktligen inte inneha en formell chefsposition medan alla chefer med automatik inte heller är eller blir ledare (Bass, 1990, s. 383).

I föreliggande avhandling studeras dock varken ledarskap eller chefers arbete i bred bemärkelse, utan här undersöks en avgränsad del av en chefs uppgifter nämligen lönesättning.

---

<sup>7</sup> Även lönesamtalet och dess förväntade karaktär har kritiserats i tidigare forskning. Det har t.ex. framkommit att det är svårt att under lönesamtalet bortse ifrån den relativa maktrelationen mellan chef och medarbetare och mötas som jämlikar (Newton & Findlay, 1996, s. 43-44; Lindgren, 2001, s. 247). Ofta har chef och medarbetare också olika uppfattningar om medarbetarens prestationer i arbetet (Meyer, 1975, s. 44-45; Alsterdal, 2005, s. 82-85).

Här används därför begreppet chef genomgående med hänvisning till en formell position i en organisation vilken medför ansvar och befogenheter. Begreppet ledare används inte annat än som en del av beteckningen produktionsledare, vilket är benämningen som används för vissa första linjens chefer inom det företag vari det empiriska materialet inhämtats. Begreppet ledarskap nämns dock av vissa av de studerade cheferna, vilket gör att ordet förekommer i redovisningen av det empiriska materialet.

Vad menas då med en chef i första linjen? För att ange en chefs hierarkiska nivå i en organisation är beteckningarna *toppchef*, *mellanchef* och *första linjens chef* vanliga. Med toppchef menas en chef i organisationens högsta ledning. Mellanchefen är en chef som både har underställda chefer och en eller flera överordnade chefer. Första linjens chef avser (som beteckningen antyder) de chefer som befinner sig längst ner i chefshierarkin (Richard, 1997, s. 31). I vissa företag kallas denna chefskategori för förmän, arbetsledare, produktionsledare eller liknande (Milsta, 1994, s. 54).

Det som särskiljer första linjens chef från andra chefer på högre hierarkiska nivåer är graden av direkta kontakter med de operativt anställda (Richard, 1997, s. 31). Omfattningen av sociala kontakter med medarbetarna och den dagliga insikten i produktionen gör att denna chefskategoris arbete i högre grad än andra chefers arbete blir fragmenterat och karakteriserat av problemlösning med kort framförhållning (Minzberg, 1973, s. 113).

Lennerlöf (1976, s. 7) talar om två olika typer av arbetsledning som första linjens chefer ägnar sig åt, nämligen den direkta och den indirekta. Den direkta arbetsledningen omfattar direkta kontakter med operativ personal som medför att de underordnade också påverkas direkt. Med indirekt arbetsledning menas den funktion som första linjens chef fyller som en gräns mellan högre beslutsfattare och den operativa personalen. Detta innebär bl.a. att undanröja störningar och skapa så bra förutsättningar som möjligt för medarbetarna. Funktionen som "störningshanterare" kan enligt Lennerlöf (1981, s. 77) samtidigt vara oerhört påfrestande för första linjens chef. Att hela tiden ändra fokus mot olika frågor och problem är i sig arbetsamt. Sker detta dessutom under tidspress, kan stress och känslor av otillräcklighet infinna sig.

Resultatet av en svensk licentiatavhandling (Hasselhorn, 2002, s. 57) visar att första linjens chefer upplever ett antal olika dilemman i sitt vardagliga arbete. Å ena sidan finns önskemål om ett planerbart och strategiskt orienterat arbete, å andra sidan upplevs arbetet i praktiken som oförutsägbart och operativt orienterat. Samtidigt som cheferna upplever förväntningar om en helhetssyn och en friktionsfri produktion, kräver verksamheten ständiga "brandkärsutryckningar" och fokus på detaljer. Slutligen finns förväntningar om att samtidigt



vara språkrör för ledningen och för medarbetarna. Sammantaget skapar dessa dilemman rollkonflikter för de undersökta cheferna.

Enligt Richard (1997, s. 33) kan situationen för första linjens chef beskrivas som att han eller hon befinner sig i "ett kraftfält mellan personalen och den övriga ledningen". Detta kan i sin tur leda till känslor av ensamhet och kluvna lojaliteter, dels mot ledningen, dels mot medarbetarna. Denna kluvna lojalitet ställs ofta på sin spets för första linjens chef då det är på denna nivå i organisationer som uppsatta mål möter verksamhetens behov. Stiang (1997, s. 98-99) menar att denna kluvna lojalitet som första linjens chef upplever beror på att han eller hon i sitt arbete möter olika uppsättningar normer. Det blir således en normkonflikt då chefen samtidigt betraktas som arbetsgivarens "förlängda arm" och som en representant för medarbetarna, vilket av denne författare beskrivs som att befinna sig "mellan barken och veden".

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning om första linjens chefer att de har en särskilt utsatt position i organisationer. Deras ansvarsområden har stor bredd, samtidigt som deras befogenheter är begränsade. De upplever ofta konflikter mellan olika krav och förväntningar som riktas mot dem från olika håll i organisationen, vilket kan skapa känslor av otillräcklighet, stress och kluvna lojaliteter.

#### **Avhandlingens syfte och fokus**

Mot bakgrund av ovanstående framställning kan avhandlingens syfte preciseras. En central utgångspunkt för undersökningen är att chefer betraktas som sociala aktörer vilket påverkar deras handlingsutrymme. Med detta menas att chefers handlingar både möjliggörs och begränsas av att de i hög grad genomför sitt arbete i direkt interaktion med andra människor. Utifrån detta har struktureringsteorin valts som teoretisk grund för avhandlingen.

Tillämpningen av struktureringsteorin innebär att det företag vari det empiriska materialet inhämtats både betraktas som ett socialt system och som skärningspunkten mellan olika sociala system. Detta medför att det förutsätts att aktörer ställs inför olika uppsättningar regler och resurser när de agerar. I undersökningen står således chefers handlingar i fokus och hur dessa handlingar möjliggörs och begränsas genom olika uppsättningar regler och resurser.

Vidare undersöks endast en avgränsad del av chefers arbete, nämligen lönesättning. Den särskilda löneform som studeras är individuell och prestationsrelaterad lönesättning, vilken kort presenterats ovan. Denna löneform ställer höga krav på medarbetarnas närmaste chef då det är han eller hon som har det huvudsakliga ansvaret för uppgifterna prestationsbedömning, lönesättning och lönesamtal. Det är därför denna chefskategori, första

linjens chef, som undersökningen gäller. Med utgångspunkt i chefen som social aktör är avhandlingens syfte således:

*Att undersöka hur chefens handlingsutrymme under lönesättningsarbetet påverkas av olika uppsättningar regler och resurser.*

Avsikten med avhandlingen är utifrån detta att öka förståelsen för den sociala karaktären på chefers arbete. Ambitionen är också att bidra till kunskap om lönesättning som en chefsuppgift och den komplexa situation lönesättande chefer befinner sig i under lönesättningsarbetet.

### **Avhandlingens disposition**

I det nästkommande kapitel två följer en redogörelse för avhandlingens teoretiska bas, struktureringsteorin (Giddens, 1979; 1984). Här förklaras hur struktureringsteorin tillämpas och hur de teoretiska begreppen tankemönster, normer och resurser ligger till grund för analysen av avhandlingens empiriska material. I det därpå följande kapitel tre diskuteras de metodologiska överväganden som gjorts i avhandlingen samt hur det empiriska materialet kategoriserats och analyserats. I kapitel fyra introduceras det företag, vari den empiriska undersökningen genomförts, Flextronics i Västerås. Företaget presenteras kort och en redogörelse följer av de förutsättningar som gäller för lönesättningsarbetet beträffande kollektivavtal, löneform och lönesystem. Dessa förutsättningar diskuteras också genom att de sätts i ett större sammanhang.

Kapitlen fem, sex och sju utgör de huvudsakliga empiriska kapitlen och här redovisas det empiriska datamaterialet. I kapitel fem redovisas hur de lönesättande cheferna utför arbetet med att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer. I kapitel sex görs motsvarande genomgång för chefsuppgiften lönesättning. I kapitel sju presenteras hur de lönesättande chefernas genomför lönesamtalen, under vilka prestationsbedömningen och lönesättningen redovisas och förklaras för medarbetarna. I slutet av de tre empiriska kapitlen fem, sex och sju följer ett analysavsnitt och en diskussion om den lönesättande chefens handlingsutrymme. I kapitel åtta formuleras och diskuteras avhandlingens slutsatser. Avhandlingen avslutas med några avslutande kommentarer och förslag till fortsatt forskning.

## Kapitel 2

### TEORI

#### Kapitlets disposition

I detta kapitel presenteras avhandlingens teori, struktureringsteorin (Giddens, 1979; 1984). Kapitlet inleds med en kort diskussion om struktureringsteorins upphovsman, Anthony Giddens, och hans omfattande produktion som författare. Den kritik som riktats mot Giddens och struktureringsteorin nämns kort och sedan görs en översiktlig genomgång av ett urval tillämpningar av teorin i tidigare forskning. Därpå diskuteras några tolkningar och tillämpningar som gjorts av struktureringsteorin i chefsstudier. Denna diskussion utmynnar i ett val av huvudreferenser för den fortsatta framställningen.

Därefter presenteras struktureringsteorins huvudbegrepp socialt system, struktur, aktör och handling. En mer omfattande diskussion följer därefter kring de teoretiska begrepp som används som grund för analysen av det empiriska materialet i avhandlingen, nämligen tankemönster, normer och resurser. Kapitlet avslutas med ett exempel på hur struktureringsteorin tidigare använts för att analysera chefs arbete, en närmare precisering av hur teorin ska tillämpas i detta arbete och en sammanfattning.

#### Anthony Giddens och struktureringsteorin

Anthony Giddens är utan tvekan en mycket produktiv författare. Han har publicerat så många böcker, bokkapitel och artiklar att det enligt Sica (1984, s. 344) i princip skulle vara en egen profession att ha mer än ytliga kunskaper om alla de texter Giddens har författat. Callinicos (1985, s. 133) hävdar att ett försök att summera och kritiskt granska hela Giddens produktion skulle vara som att "försöka fånga kvicksilver" och Bertilsson (1984, s. 339) bekräftar detta genom att säga att Giddens författarskap har sådan bredd och komplexitet att en bedömning av hans totala arbete skulle vara "mycket svår".

Samtidigt har Giddens varit föremål för omfattande debatter och kritik. En återgivning av den debatt som hans verk har väckt skulle dock enligt Franzen (1992, s. 151) fylla sidorna i ett antal böcker, vilket det inte finns utrymme för här. Några exempel på kritiska kommentarer som riktats mot Giddens handlar emellertid om grunderna för hans texter och hur Giddens tolkat den tidigare forskning som hans teorier bygger på (se t.ex.

Callinikos, 1985) men också hur centrala begrepp i hans teorier definieras (se t.ex. Bertilsson, 1984).

En översikt av Anthony Giddens alla publikationer ska mot bakgrund av dess omfattning inte presenteras här. Några centrala teman i Giddens arbeten är emellertid förhållandet mellan struktur och handling samt frågan om makt, vilka återfinns i strukturerings teorin (*the theory of structuration*). Även om denna teori inte är det enda Giddens bidrag med, omfattas flera av hans grundidéer av den, vilket gör att den kan betraktas som en central del av hans arbete (Franzen, 1992, s. 151). Enligt Pozzebon (2004, s. 249) har Giddens strukturerings teori också haft stor genomslagskraft sedan 1980-talet. Pozzebon anser att detta beror på att strukturerings teorin på ett förtjänstfullt sätt förenar olika paradig eller teoretiska perspektiv som tidigare uppfattats som oförenliga.

Tidigare har relationen mellan struktur och handling förklarats antingen utifrån en deterministisk eller en voluntaristisk grundidé, dvs. att aktörer *antingen* har betraktats som utifrån styrda av strukturer och institutioner *eller* inifrån styrda av behov och medvetna avsikter. Enligt strukturerings teorin är dock detta, att betrakta det ena som överordnat det andra, en felsyn då struktur och handling förutsätter varandra i en ömsesidig relation. Det finns strukturer som påverkar och styr aktörers handlingar, men dessa strukturer påverkas och förändras också genom de (viljemässiga) handlingar som aktörerna utför. Strukturen är följaktligen både mediet för och resultatet av aktörers handlingar (se bl.a. Giddens, 1979, s. 5). Detta sätt att betrakta relationen mellan struktur och handling menar Pozzebon (2004, s. 249) utmanar traditionella dikotomier och erbjuder ett alternativt sätt att nå kunskap om mänskliga handlingar.

Strukturerings teorin har trots sitt stora genomslag dock inte stått oemotsagd, utan har utsatts för omfattande kritik. Liksom för Giddens andra publikationer handlar viss kritik om hur begrepp definieras, men den huvudsakliga kritiken gentemot strukturerings teorin är att dess användbarhet ifrågasätts. Teorin uppfattas av vissa forskare vara så abstrakt och generell att den är svår att tillämpa vid empiriska studier (se t.ex. Sica, 1984, s. 345 och Bryant, 1992, s. 141). Vissa forskare anser också att teorin saknar precision då begreppen är vagt definierade och endast sätts i relation till varandra genom tämligen diffusa resonemang (se t.ex. Turner, 1986, s. 975). Trots denna kritik har dock många försök gjorts att tolka och tillämpa strukturerings teorin inom olika forskningsområden. Nedan diskuteras endast ett fåtal exempel.

### *Några tolkningar och tillämpningar av strukturerings teorin*

Pozzebon (2004) presenterar en översikt över de undersökningar som genomförts med strukturerings teorin som utgångspunkt inom området strategisk ledning (*strategic management research*). Inom denna forskning har strukturerings teorin använts för att öka förståelsen för begreppet strategi och för strategiska val i företag (Pozzebon, 2004, s. 249). Översikten omfattar 19 artiklar som identifierades i sökningar av tio vetenskapliga tidskrifter under perioden 1995-2000.<sup>8</sup> Strukturerings teorin har emellertid i flertalet av dessa studier endast använts som ramverk i kombination med andra teorier som institutionell teori (se t.ex. Jennings & Zandbergen, 1995; Phillips m.fl., 2000), nätverksteori (Sydow m.fl., 1997) och Weicks teori om *sensemaking* (Wright m.fl., 2000). Enligt Pozzebon (2004, s. 254) tillämpas strukturerings teorin i dessa undersökningar endast sekundärt, dvs. som ett komplement eller inramning till de andra teorier som används primärt.

I endast två av de artiklar som Pozzebon diskuterar tillämpas strukturerings teorin primärt, nämligen i Coopey m.fl. (1998) och Sarason (1995). Centralt i dessa två undersökningar är begreppet strategi som här definieras som ”interaktioner mellan flera agenter, med avsiktliga och oavsiktliga konsekvenser” (Pozzebon, 2004, s. 255). I Coopey m.fl. (1998) byggs också resonemang på begreppet identitet och hur individuella aktörer förhandlar om riktning och innehåll i de beslut som fattas inom en organisation.

I ett antal studier har strukturerings teorin tillämpats för att undersöka teknologins roll i struktureringsprocessen i organisationer. Även här finns exempel på hur strukturerings teorin endast använts som ett ramverk och inte direkt ligger till grund för analysen av det empiriska materialet (se t.ex. Barley, 1986). I Orlikowskis artikel från 1992 görs dock en direkt tolkning av strukturerings teorin. Här formuleras det teoretiska begreppet *duality of technology* och med detta menas relationen mellan konstruktionen av IT-system i organisationer och sociala aktörers handlingar. Tekniska lösningar konstrueras och förändras av sociala aktörer, men används också för att uppnå visst agerande i organisationer. Det sker interaktioner mellan implementerad teknologi och sociala aktörer vilket gör att konsekvenserna av ny teknologi kan bli olika i olika sociala system (Orlikowski, 1992, s. 405). Detta resonemang utvecklas och tillämpas empiriskt i en senare artikel av samma författare (Orlikowski, 2000).

I en artikel av John Roberts och Robert Scapens från 1985 diskuteras hur strukturerings teorin kan användas inom redovisningsforskningen för att förstå hur redovisning

---

<sup>8</sup> Tidskrifterna är: Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, International Planning Studies, International Studies of Management & Organization, Journal of Business Ethics, Journal of Managerial Issues, Journal of Management Studies, Organization Science och Organization Studies.

sker i praktiken och hur redovisningsinformation används inom organisationer för att hålla aktörer ansvariga för sina handlingar. Med denna teoretiska diskussion som utgångspunkt har också en empirisk undersökning genomförts, dock av andra forskare (se Ahrens & Chapman, 2002). Den empiriska undersökningen visar hur dimensionerna mening, legitimitet och dominans framträder i aktörers vardagliga redovisningsaktiviteter och hur ansvarighet (*accountability*) därigenom konstrueras.<sup>9</sup> I två andra empiriska undersökningar inom redovisningsområdet står också redovisningssystem i fokus, men här läggs särskild vikt vid redovisningssystemets roll vid organisatoriska förändringar (Macintosh & Scapens, 1990; 1991). Centralt i dessa undersökningar är hur redovisningssystem används för konstruktion, upprätthållande och förändringar av social ordning i organisationer.

De ovan refererade teoretiska resonemangen och empiriska tillämpningarna av struktureringsteorin kan på olika sätt bidra till förståelsen av hur sociala aktörers handlingar i organisationer påverkas av sociala systems strukturer. De tolkningar och tillämpningar av struktureringsteorin som har större relevans för föreliggande avhandling är dock de som haft chefer och chefers arbete i fokus, vilket diskuteras nedan.

#### *Struktureringsteorin som bas för chefsstudier*

Som grund för studier av företagsledning och chefer har struktureringsteorin enligt Whittington (1992, s. 693) inte haft ett inflytande som motsvarar dess potential. Han menar att struktureringsteorin är en lämplig teoretisk utgångspunkt för ledarskaps- och chefsstudier, men att den för det första inte utnyttjats i någon större omfattning och för det andra emellanåt tolkats på ett sätt som begränsar dess styrka.

När det gäller det senare nämns här Ranson m.fl. (1980) som diskuterar struktureringsprocessen i organisationer. I det här sammanhanget hänvisar Whittington till Hugh Willmott (1981) som kritiserar Ranson m.fl. för att tillämpa teorin mycket ytligt. Ett par exempel är enligt Willmott (1981, s. 470-473) att Ranson m.fl. likställer begreppet ”struktur” med en organisations interna karakteristika, vilket inte är förenligt med struktureringsteorin samt diskuterar ”kontextuella begränsningar” som är ett överflödigt eller vilseledande begrepp när struktureringsteorin tillämpas. En annan undersökning som Whittington (1992, s. 700) nämner i det här sammanhanget är Andrew Pettigrews studie från 1985. Här läggs fokus på exekutiva chefers handlingar med tonvikt på de olika sociala system vari chefer arbetar. Enligt Whittington gör dock även Pettigrew (1985) en glidning från begreppet ”struktur” till

---

<sup>9</sup> ”Ansvarighet” är det svenska begrepp som det engelska ordet *accountability* översatts till i en svensk avhandling (Lindholm, 2003) med referens till det danska begreppet ”ansvaerlighed” (Mouritsen, 1997).

begreppet "kontext" vilket inte tar full hänsyn till strukturbegreppets betydelse enligt Giddens.

Författaren Colin Hales (1999) för liksom Whittington (1992) en teoretisk diskussion om strukturerings teorin som utgångspunkt för chefsstudier, vilket nämndes kort i avhandlingens första kapitel. Enligt Hales (1999, s. 337-338) har forskningen om chefs arbete till stor del fokuserat på de skillnader som har påvisats och förklaringar till dessa skillnader har diskuterats, bl.a. med avseende på hierarkisk nivå, bransch och chefs person. Denna forskning har samtidigt resulterat i en tämligen stor mängd empiriska belägg för att det finns gemensam karakteristika i chefsarbetet. Hales nämner bl.a. dess fragmentariska karaktär, behovet av att ständigt reagera på andra människors problem och krav och den höga graden av verbal kommunikation och förhandlingar om arbetets innehåll och gränser. Frågan om *varför* detta är karaktärsdrag som återfinns i allt chefsarbete har dock inte besvarats. Hales menar dock att både likheter och skillnader i chefs arbete går att förklara med utgångspunkt i att chefer är sociala aktörer inom olika typer av sociala system (Giddens, 1984).

Hales (1999, s. 344-346) menar att chefsarbetet utgår från det ansvar som chefen tilldelas och åtar sig i och med positionen som överordnad. Detta ansvar medför att vissa handlingar både möjliggörs och blir nödvändiga för att chefsarbetet ska kunna utföras. Vissa resurser blir tillgängliga för den som innehar en chefsposition, samtidigt som vissa regler blir tillämpliga. Olika uppsättningar regler och resurser både möjliggör och begränsar således chefsarbetet. Utifrån detta menar Hales att både skillnader och likheter i chefsarbetet går att förstå. Skillnader i chefsarbetet går att förstå utifrån diversifieringen av sociala system vari olika chefer befinner sig. Det kan vara olika kulturella, samhälleliga, industriella, organisatoriska, hierarkiska, professionella och funktionella system som var och ett har olika uppsättningar regler och resurser. Samtidigt kan likheterna i chefsarbetet förstås utifrån att det också finns gemensamma uppsättningar regler och resurser som chefer hänvisar till i sitt arbete och som därför både är mediet för och resultatet av deras handlingar. Chefer förhandlar således både som en del av sitt arbete, men också för att fastställa arbetets innehåll. Bara genom att ständigt interagera med andra kan chefer upprätthålla sina resurser samt mening och legitimiteten i vad de gör.

Även Hugh Willmott (1987), som också nämndes kort i avhandlingens introduktionskapitel, gör en tolkning av strukturerings teorin som ligger i linje med Whittingtons (1992) och Hales (1999) teoretiska diskussioner. Enligt Willmott (1987, s. 253-254) har många av de undersökningar som genomförts om chefs arbete i hög grad bortsett ifrån chefsarbetets "politiska aspekt", nämligen hur cheferna i sitt arbete interagerar med

andra aktörer och hur detta påverkar arbetets innehåll och genomförande. Willmott menar också att chefsarbetet tidigare studerats ur ett perspektiv där arbetsorganisationen inom organisationer betraktas som ett rationellt försök att utveckla det mest effektiva sättet att uppnå gemensamma mål och intressen på. Ur det perspektivet betraktas chefs arbete följaktligen också som ett uttryck för en rent teknisk arbetsfördelning. Detta perspektiv är dock enligt Willmott inte övertygande, då komplexiteten är hög i stora och moderna organisationer. Det existerar många aktörer med olika grader av makt vilket bäddar för motstridigheter och konflikter mellan olika intressen. Willmott menar således att ett perspektiv där intressekonflikter och motsättningar beaktas är lämpligare vid analys av chefs arbete. Chefsarbetet betraktas då som en ständig strävan att balansera olika intressen och krav och att hantera en kontinuerlig förhandling om arbetets innehåll och genomförande.

Trots att struktureringsteorin kritiserats för att vara för abstrakt och generell för att kunna tillämpas i empiriska studier, har den valts att ligga till teoretisk grund för denna avhandling. Som argument för detta val har de ovan refererade artiklarna av Willmott (1987), Whittington (1992) och Hales (1999) lyfts fram. Struktureringsteorin har dock även prövats mot det empiriska materialet i avhandlingen och den har bedömts som fruktbar för att bidra till en ökad förståelse av chefen som social aktör och hur detta påverkar hans eller hennes handlingsutrymme.<sup>10</sup>

Utöver den teoretiska diskussion som ovan presenterats av Willmott (1987) tillhandahåller denne författare även ett exempel på hur struktureringsteorin kan tillämpas empiriskt vid analys av chefs arbete. Detta exempel på empirisk tillämpning av struktureringsteorin vid chefsstudier kommer att vara vägledande vid analysen av det empiriska materialet i avhandlingen och presenteras därför längre fram i kapitlet. Det som följer nedan är dock en närmare presentation av struktureringsteorin och dess teoretiska huvudbegrepp. Mot bakgrund av den genomgång som gjorts ovan av tolkningar och tillämpningar av struktureringsteorin vid chefsstudier kommer huvudsakligen Whittington (1992), Willmott (1987) och Hales (1999) att tillämpas då de har direkt relevans för avhandlingen och bidrar med riktlinjer för hur analys av chefs arbete kan genomföras.<sup>11</sup> Som teoretisk grund för dessa referenser ligger i sin tur Giddens verk från 1979 och 1984 och därför används även dessa originaltexter vid återgivningen av struktureringsteorin och definitionen av de teoretiska begreppen.

---

<sup>10</sup> Se beskrivning av denna process i kapitel tre.

<sup>11</sup> När begreppen tankemönster och normer diskuteras används dock två ytterligare referenser, nämligen Berger & Luckmann (1966) samt Parsons (1975). Dessa referenser har valts för att öka nyanseringen av begreppen.



### **Struktureringsteorins huvudbegrepp - system, struktur, aktör och handling**

Enligt struktureringsteorin utgörs sociala system av handlingar utförda av mänskliga och ömsesidigt beroende aktörer (Whittington, 1992, s. 695). Mer specifikt definieras sociala system som ”regelbundna relationer av ömsesidigt beroende mellan individer eller grupper” (Giddens, 1979, s. 66-67) eller ”reproducerad social praktik” (Giddens, 1979, s. 66; 1984, s. 17). Med social praktik menas bl.a. att mönstret av återkommande aktiviteter inom ett socialt system vilar på interaktioner mellan människor. Det minsta möjliga sociala systemet utgörs följaktligen av två personer (Giddens, 1979, s. 73).

Alla sociala system har vidare *struktur* eller *strukturella egenskaper* som kommer till uttryck genom regler och resurser som möjliggör och begränsar den sociala praktiken (Whittington, *ibid.*). Med andra ord är det reglerna och resurserna som definierar aktörers handlingsutrymme inom sociala system. Reglerna och resurserna har sitt ursprung i dimensionerna mening, legitimitet och dominans och det är dessa som ger den sociala praktiken kontinuitet över tid och som gör att beroendeförhållanden mellan aktörer reproduceras och/eller förändras (Giddens, 1984, s. 25).

Centralt i struktureringsteorin är dock idén om den ömsesidiga relationen mellan handling och struktur. Begreppet struktur ska således inte förstås som en kontext vari den sociala praktiken utövas, utan som mediet *och* resultatet av aktörers handlingar (Willmott, 1987, s. 259). De strukturella egenskaperna i de sociala system som aktörer befinner sig i möjliggör och begränsar å ena sidan aktörernas handlingar samtidigt som de å andra sidan också reproduceras genom dessa handlingar (Hales, 1999, s. 342). Struktur är således en ”virtuell existens” som inte kan studeras på annat sätt än genom den sociala praktiken (Giddens, 1979, s. 63). Genom handlingarna ”binds” struktur till tid och rum då all praktik är situationsberoende (*ibid.*, s. 54). Varje handling är på så sätt unik då den är bunden i tid, rum och subjekt (aktören). Samtidigt är varje handling sammankopplad med tidigare handlingar och denna historik tillhandahåller en bas som gör handlingen meningsfull (*ibid.*, s. 70).

Begreppet struktur ska samtidigt förstås som en generisk term, då det inte bara finns en enda uppsättning regler och resurser inom sociala system utan många. Varje enskild aktör ställs således inför olika uppsättningar regler och resurser och tvingas därmed att välja hur han eller hon ska agera (Whittington, 1992, s. 696). Mänskliga handlingar sker därför i skärningspunkten mellan olika uppsättningar regler och resurser och kan därför oftast inte förklaras eller rättfärdigas i förhållande till en enda regel (Giddens, 1979, s. 82).

Det kan emellertid också vara så att olika uppsättningar regler och resurser är motstridiga varandra. Detta gör att aktörer emellanåt tvingas förhandla om vilka regler och

resurser som ska ges företräde framför andra. Sociala system karakteriseras därför av motstridigheter, konflikter och kontinuerlig förändring (ibid., s. 141-145). De regler och resurser som ger uttryck för sociala systems struktur reproduceras således inte mekaniskt utan kan ifrågasättas och omförhandlas, det sker en ständig *struktureringsprocess*. En förutsättning för detta är dock aktörers potential att agera medvetet och viljemässigt (*the possibility of agency*) (Whittington, 1992, s. 696). Karakteristiskt för sociala aktörer är följaktligen att de i varje ögonblick kan välja att handla annorlunda, genom att exempelvis inte följa tidigare handlingsmönster eller förhandla om handlingars innehåll och riktning (Giddens, 1979, s. 56). Enligt Giddens förändras dock vissa strukturer snabbare än andra. De strukturer som förändras mycket långsamt kallas enligt struktureringsteorin för *institutioner* (Giddens, 1979, s. 65).

Att människor handlar viljemässigt betyder dock inte att de alltid har definitivt mål med det de gör (Giddens, 1979, s. 56). En förutsättning för ett medvetet handlande är dock att den handlande aktören har en viss *kunskap* om de sociala system (det samhälle, den organisation) som han eller hon är medlem av (ibid., s. 5). En annan förutsättning för ett medvetet handlande är vidare människors förmåga att reflektera över vad de själva och andra säger och gör. Den reflexiva "övervakningen" av handlingar ses som ett karaktärsdrag i all mänsklig interaktion. Människor följer ständigt sitt eget och andras situationsberoende beteende och förväntar sig att andra gör detsamma (Giddens, 1984, s. 5). Denna medvetenhet gör att människor ofta kan uppge skäl för sitt handlande om någon ifrågasätter ett visst beteende. Människors kunskapsbas ligger till grund för det de gör, men de kan också ofta gå tillbaka till denna och förklara *varför* de handlat på det ena eller andra sättet (Giddens, 1979, s. 5).

### **Regler och resurser**

Med socialt system menas alltså reproducerad social praktik eller återkommande mönster av interaktion mellan aktörer. Den sociala praktiken, dvs. de inbördes relaterade aktiviteterna, sker dock inte utan någon form av ordning. Sociala system är ordnade då de har struktur i form av dimensionerna mening, legitimitet och dominans. Strukturdimensionerna kommer vidare till uttryck genom att tankemönster utbyts, normer tillämpas och resurser utnyttjas. Tankemönster och normer (dvs. regler) och resurser utgör på så sätt länken mellan aktörers handlingar och sociala systems strukturella egenskaper (Willmott, 1987, s. 259).

Den följande diskussionen kommer att utgå ifrån nedanstående modell som visar förhållandet mellan sociala systems struktur och aktörers handlingar:

INTERACTION	communication	power	sanction
-----			
(MODALITY)	interpretative scheme	facility	norm
-----			
STRUCTURE	signification	domination	legitimation

(Källa: Giddens, 1979, s. 82; 1984 s. 29)

Modellen är hämtad ur Giddens originaltexter från 1979 och 1984 och syftet med diskussionen som följer är att klargöra innebörden av begreppen och hur de översatts till svenska i avhandlingen. Denna diskussion utmynnar i en något modifierad och översatt modell som kommer att ligga till grund för analysen av det empiriska materialet.

Rubriken *structure* i modellen har i avhandlingen översatts direkt till *struktur* och med detta menas som tidigare nämnts dimensionerna *mening* som begreppet *signification* översatts till, *legitimitet* som begreppet *legitimation* översatts till och *dominans* som begreppet *domination* översatts till. Rubriken *interaction* i modellen har dock översatts till *handling*. Skälet till detta är att handlingar enligt struktureringsteorin sker i interaktion då aktörer ingår i ömsesidigt beroende relationer. Aktörers agerande betraktas således som riktade gentemot andra aktörer, även om agerandet inte sker i direkt kontakt med dessa. De handlingar som förklaras i modellen ovan är kommunikation, sanktion och utövandet av makt, vilka kommer att diskuteras närmare nedan.

Som synes i modellen ovan står *modality* som beteckning för den länk som förbinder ett socialt systems struktur med aktörers handlingar. Varför begreppet står inom parentes framgår dock inte och någon närmare förklaring av vad det betyder är också svår att finna. Enligt Norstedts stora engelsk-svenska ordbok heter *modality* helt enkelt modalitet på svenska. Modalitet betyder enligt Bonniers svenska ordbok i sin tur ”en indelningsgrund för satser och omdömen efter synpunkt, som visshet, förmodan etc.”, vilket inte är klargörande i någon större utsträckning. Giddens (1979, s. 81) säger dock att modaliteterna utgör de ”sammankopplande elementen” mellan handling och struktur. Detta har här tolkats som att modalitetsbegreppet i sig inte är centralt, utan endast anger att tankemönster, normer och resurser är den länk som förbinder ett socialt systems handlingar med strukturen. I den kommande framställningen behandlas därför inte modalitetsbegreppet närmare. Som

samlade beteckning för tankemönster, normer och resurser tillämpas det hittills använda begreppsparat *regler och resurser*.

#### *Meningsdimensionen och utbytet av tankemönster*

Meningsdimensionen omfattar gemensamma begrepp och teorier som gör aktiviteter och handlingar begripliga inom ett socialt system. Den länk som förbinder denna dimension med aktörers handlingar kallas i Giddens texter för *interpretative scheme*, ett begrepp som skulle kunna översättas direkt till svenska som *tolkningsschema*. Med detta menas ett schema eller mönster för hur verkligheten uppfattas, tolkas och beskrivs. I avhandlingen har dock begreppet tolkningsschema ersatts med *tankemönster*. Syftet med detta har varit att förtydliga begreppet och förenkla tillämpningen av det vid analysen av det empiriska materialet. Begreppen tolkningsschema och tankemönster ska dock uppfattas som synonymer, då avsikten inte har varit att på något sätt förvanska modellens ursprungliga innehåll.

Tankemönster utgör således den första typen av regler som påverkar aktörers handlingsutrymme inom sociala system. Det är dock viktigt att förstå innebörden av begreppet *regel* i struktureringsteorin då det varken omfattar betydelsen lag eller kan exemplifieras genom t.ex. regler för sällskapsspel. Enligt Giddens betyder begreppet regel mer exakt *social* regel och innebär en viss "metodologisk procedur" för social interaktion (Giddens, 1984, s. 18).

Meningsdimensionen förmedlas således via olika tankemönster som aktörer använder för att kommunicera mening och förståelse i interaktion med varandra. Med andra ord förbinds dimensionen *mening* således med handlingen *kommunikation* via tankemönster. Dessa tankemönster skapar mening i den sociala praktiken och möjliggör att aktiviteter kan organiseras (Willmott, 1987, s. 262). Tankemönster har också kallats för kognitiva regler (Hales, 1999, s. 343). Dessa innebär bakomliggande antaganden, beskrivningar eller uppfattningar om verkligheten med vars hjälp aktörer begripliggör vad andra säger och gör och som främjar ömsesidig förståelse (Willmott, 1981, s. 472).

Utbytet av tankemönster mellan sociala aktörer kan också förstås genom begreppet *intersubjektivitet* (Berger & Luckmann, 1966, s. 36-37). Med detta menas att vardagens verklighet (*the reality of everyday life*) är en värld som delas mellan människor då det i princip är omöjligt att existera i vardagen utan att kontinuerligt interagera och kommunicera med andra människor. Det perspektiv människor har i vardagens verklighet är dock olika. Människor lever således i en gemensam värld, men lägger vikt vid olika saker, uppfattar skeenden på olika sätt och har olika mål som ibland t.o.m. står i motsatsförhållande till

varandra. Därför sker det ett kontinuerligt utbyte av uppfattningar om hur vardagens verklighet är beskaffad och vilken mening som ska tillskrivas händelser människor emellan. Detta utbyte kan ge upphov till konflikter då människor har mycket olika uppfattningar. Å andra sidan finns också kunskap om vardagens verklighet som delas av alla eller i alla fall av många människor vilket gör att den uppfattas som självklar eller som *common-sense*.

För att människor ska kunna förmedla tankemönster behövs ett gemensamt språk. Språket objektifierar vardagens verklighet så att människor kan referera till den i ord. Via språket kan också upplevelser och uppfattningar som inte har sitt ursprung i vardagen (utan t.ex. från drömvärlden) översättas och förmedlas till andra (ibid., s. 39-40). Språket är således det viktigaste symbolsystemet i mänskliga samhällen då språket är det medel genom vilket människor delar vardagens verklighet med varandra (ibid., s. 51). Genom språket tillskrivs händelser och skeenden *mening* (ibid., s. 54).

Den kommunikation av mening som sker i interaktion mellan människor utgör basen för de förklaringar som människor kan ge till sina handlingar. Människor kan således, genom att referera till olika tankemönster, förklara varför de gjort det ena eller det andra. Människor kan med språket som medel stå till svars för sina handlingar (Giddens, 1984, s. 29-30).

#### *Legitimitetsdimensionen och tillämpningen av normer*

Legitimitetsdimensionen omfattar en gemensam uppsättning värderingar och ideal om vad som ska betraktas som bra och dåligt, viktigt och oviktigt samt vad som borde ske och inte. Denna dimension förmedlas via *normer* som i interaktion mellan människor fungerar sanktionande för vissa beteenden och som alltså utgör en form av normativ reglering av aktörers handlingar (Willmott, 1987, s. 263). Med andra ord förbinds dimensionen *legitimitet* med handlingen *sanktion* via normer och normerna utgör således den andra typen av regler som påverkar aktörers handlingsutrymme inom sociala system. Normerna uttrycker ömsesidiga rättigheter och skyldigheter mellan aktörer och dessa har också kallats för moraliska regler (Hales, 1999, s. 343).

Normer har tidigare beskrivits som ”verbala beskrivningar av den konkreta riktning av en handling som betraktas som önskvärd, kombinerad med ett åläggande som riktar framtida handlingar åt samma håll” (Parsons, 1937, s. 75)<sup>12</sup>. Förhållandet mellan normer och handlingar är dock inte alltid linjärt. Med detta menas att människors handlingar inte alltid sker i den riktning normerna föreskriver. Normer utgör således *ett* strukturellt element för

---

<sup>12</sup> Min översättning av: A norm is a verbal description of the concrete course of action thus regarded as desirable, combined with an injunction to make certain future actions conform to this course.

människors handlingar, men inte det *enda* (ibid., s. 251). Enligt Giddens (1979, s. 87) är legitimeringen av människors handlingar en ständigt närvarande dimension av social interaktion, precis som konstruktionen av mening. Människor sanktionerar ständigt varandras agerande, och inte bara när någon uppenbart bryter mot gällande normer. Legitimeringen är således en del av meningsskapandet.

Legitimeringen av människors handlingar kan också betraktas som en objektifiering av vardagens verklighet av ”andra graden”, dvs. att handlingar inte bara framställs som meningsfulla utan också legitima (Berger & Luckmann, 1966, s. 110-111). Legitimeringen rättfärdigar med andra ord människors handlingar. Detta förutsätter en viss grad av gemensam kunskap om vardagens verklighet. Vad som uppfattas som rätt och fel är alltså inte bara en fråga om en individs värderingar utan dessa i kombination med en viss grad av kunskap om det sociala system individen verkar inom.

#### *Dominansdimensionen och utnyttjandet av resurser*

Dominansdimensionen beskrivs som olika former av beroenden eller dominansförhållanden mellan aktörer. Den länk som förbinder denna dimension med aktörers handlingar kallas i Giddens texter för *facility*, ett ord som visat sig vara svårt att översätta till svenska på ett meningsfullt sätt. Enligt Norstedts stora engelsk-svenska ordbok betyder ordet *facility* ”möjlighet, resurs, inrättning, facilitet, hjälpmedel, lättnad” vilket gör att begreppet skulle kunna översättas direkt som facilitet. Detta skulle dock inte bidra till förståelsen av begreppets innebörd.

Hales (1999, s. 343) menar dock att begreppet *facility* kan förstås som fördelningen av resurser inom sociala system, dvs. att aktörer har vissa resurser till sitt förfogande vilket utgör källor till makt. Genom att utnyttja olika former av resurser får alltså aktörer möjlighet till inflytande. Giddens (1979, s. 92) säger också att resurser är mediet för utövandet av makt, dvs. att resurser är ett strukturellt element i sociala system. Utifrån detta har begreppet *facility* ersatts med begreppet *resurs* i avhandlingen. Detta ska betraktas som ett försök att komma så nära begreppets avsedda betydelse som möjligt.

Dominansdimensionen framträder således i interaktion mellan aktörer genom att dessa utnyttjar de resurser de har till förfogande. Med andra ord förbinds dimensionen *dominans* med handlingen *utövande av makt* via utnyttjandet av resurser. Resurserna kan dock anta två olika former. Den första formen är de *auktoritativa* resurserna som omfattar koordinering av mänskliga aktiviteter (Giddens, 1984, s. xxxi). Dessa resurser kan exemplifieras genom överordnade positioner i organisationer som medför kontroll över andra

aktörer (Giddens, 1984, s. 33). Den andra formen av resurser är de *tilldelade* resurserna som avser kontroll över materiella ting som olika typer av objekt, varor, pengar, mark etc. Den ojämna fördelningen av resurser (både hierarkiska positioner och materiella tillgångar) inom sociala system gör att vissa aktörer har större möjligheter att agera än andra. Kontroll över resurser är med andra ord en källa till makt (Giddens, 1979, s. 91).

Giddens (1979, s. 91-93) gör dock också en distinktion mellan två typer av makt. Den första typen är förmågan att handla överhuvudtaget, dvs. en kapacitet hos sociala aktörer att genom handling försöka uppnå ett visst resultat. Den andra typen är den makt som aktörer utövar över varandra i interaktion, dvs. en förmåga att försöka uppnå ett visst resultat genom att få andra aktörer att handla på ett visst sätt. Förmågan att i olika grader kunna utöva makt härrör i sin tur från (den ojämna) fördelningen av resurser som leder till en maktasymmetri mellan aktörer.

Förmågan att utöva makt är dock inte något som en aktör *har*, denna förmåga uppstår i relation till andra aktörer vilket gör att en dominansrelation alltid är dubbelriktad (Whittington, 1992, s. 49). Enligt Giddens är den dubbelriktade kontroll- eller dominansrelationen t.o.m. en förutsättning för aktörsbegreppet. Den människa som inte på något sätt medverkar i en dominansrelation upphör följaktligen att vara aktör (Giddens, 1979, s. 149). Detta betyder att ingen aktör är helt maktlös, även om förmågan att utöva makt kan vara ojämlig i en relation. Bara genom att ingå i en social relation har aktörer dock alltid en viss makt, om inte annat makten att dra sig undan eller makten att inte handla (ibid., s. 6).

Enligt Giddens deltar alltså alla sociala aktörer i dubbelriktade dominansrelationer. Aktörer är således i olika grader beroende av varandra (Giddens, 1979, s. 149). Den aktör som andra är beroende av har dock större förmåga att agera än andra och kan därför i större utsträckning än andra utöva makt. Det är alltså inte säkert att det är den aktör som i en viss situation har den högsta hierarkiska positionen som har mest makt, det kan vara den aktör som har mest information, efterfrågad kompetens eller något annat som i just den situationen utgör en kritisk resurs. Men vad eller vem avgör om en resurs är en källa till makt i en viss situation? Här menar Giddens att aktörers tankemönster och normer är avgörande. Resurserna blir till källor till makt genom att aktörer ger dem mening och legitimitet (Giddens, 1979, s. 104; 1984, s. 33). Kontroll över en resurs leder alltså inte till makt inom ett socialt system om den uppfattas som illegitim eller inte ligger i linje med de dominerande tankemönstren.

*Förhållandet mellan strukturdimensionerna*

De tre dimensionerna mening, legitimitet och dominans förutsätter varandra och framträder simultant då aktörer interagerar. Förhållandet dem emellan är dock inte jämbördigt. Dominansdimensionen kan sägas vara överordnad de andra två, då den som har förmågan att utöva makt också har ett visst tolkningsföreträde då det gäller vilka tankemönster och normer som ska ges företräde framför andra (Giddens, 1979, s. 82-83). Olika aktörers agerande kan därför ofta inte helt förstås utan hänvisning till den maktasymmetri som existerar mellan aktörer och de intressekonflikter som finns inom organisationer. Utövandet av makt kan å andra sidan inte förstås utan hänvisning till tankemönster och normer. Det är nämligen via de sociala reglerna som resurserna ges mening och legitimitet vilket är en förutsättning för utövandet av makt (Giddens, 1979, s. 104; 1984, s. 33). I interaktion mellan människor har, som tidigare nämnts, språket följaktligen en central roll (Giddens, 1979, s. 106-107).

Modellen över sambanden mellan strukturdimensionerna, modaliteterna och interaktion mellan aktörer har som tidigare nämnts hämtats från Giddens originaltexter (Giddens, 1979, s. 82; 1984 s. 29). I dessa verk står begreppen i en viss ordning, nämligen *signification* (som översatts till mening), *domination* (som översatts till dominans) och *legitimation* (som översatts till legitimitet). I avhandlingen diskuteras strukturdimensionerna i en annan ordning, nämligen i ordningen mening, legitimitet och dominans. Detta ska inte uppfattas som att strukturdimensionernas betydelse i förhållande till varandra behandlas på något annat sätt här än vad som avses i modellen. Detta görs endast för att tankemönster och normer i många fall är nära relaterade, och att det därför faller sig naturligt att diskutera dem i nära anslutning till varandra. Efter översättning och en marginell modifiering av Giddens originalmodell är det således följande modell som är central för avhandlingen:

HANDLING	kommunikation	sanktion	makt
-----			
(MODALITET el. LÄNK)	tankemönster	normer	resurser
-----			
STRUKTUR	mening	legitimitet	dominans

(Källa: Giddens, 1979, s. 82; 1984 s. 29)



### **Tillämpning av struktureringsteorin i detta arbete**

Ovan har det framgått att chefer här betraktas som sociala aktörer i sociala system vilket påverkar deras handlingsutrymme. Det har också diskuterats ovan att länken mellan sociala systems strukturdimensioner och aktörers handlingar utgörs av tankemönster, normer och resurser. Genom att tankemönster utbyts, normer tillämpas och genom att olika typer av resurser utnyttjas påverkas aktörers handlingsutrymme samtidigt som de strukturella egenskaperna reproduceras.

Den analys som görs i avhandlingens empiriska kapitel följer tillämpningen av struktureringsteorin som utformats av Willmott (1987) och som presenteras nedan. Willmott visar i detta exempel hur chefers handlingsutrymme definieras genom att de utbyter olika tankemönster, tillämpar olika normer och utnyttjar olika resurser.

Det empiriska material som används för att illustrera detta handlar om en chef som tillrättavisar en underställd medarbetare som ofta kommer för sent till sitt arbete. Chefen ber medarbetaren att komma in på sitt rum och talar där om att det inte är acceptabelt att komma för sent till arbetet så ofta som den tilltalade gör, och att han borde vara mera rädd om sin anställning.<sup>13</sup> Chefen rättfärdigar sitt agerande bl.a. genom att säga: ”Alla människor är födda att göra något och min funktion i livet är att vara chef” samt ”Det är min uppgift att disciplinera de anställda” (Willmott, 1987, s. 261).

Enligt Willmott framträder meningsdimensionen via tankemönstret ”Min funktion i livet är att vara chef”. Det är genom att chefen identifierar sig med uttalandet ”Jag är chef” som händelsen ges mening och hans agerande möjliggörs. Även uttalandet ”Det är min uppgift att disciplinera de anställda” är ett tankemönster som ger mening till chefens agerande gentemot medarbetaren. Dessa två tankemönster är också exempel på en gemensam förståelsebas som chef och medarbetare utgår ifrån i den aktuella situationen. Gemensamma tankemönster behöver dock inte betyda att aktörerna är överens eller att båda tycker att förhållandena är som de borde vara. Gemensamma tankemönster betyder endast att aktörer kan förstå varandra och varför händelsen sker. Chefen ges i situationen ett visst handlingsutrymme genom att båda aktörerna accepterar förhållandet att den ena är överordnad och den andra är underordnad i organisationen.

Genom att chefen ger uttryck för normer, t.ex. ”Det är inte acceptabelt att komma för sent till arbetet” framträder också legitimitetsdimensionen. Denna dimension i interaktionen anger att ett visst beteende är legitimt och annat inte. Legitimitetsdimensionen understödjer

---

<sup>13</sup> Exemplet omfattar i original fler aktörer och händelser än vad som återges här.

också chefens rätt att tillrättavisa medarbetaren. Chefens agerande är mot bakgrund av gällande normer i organisationen legitimt (Willmott, 1987, s. 263).

Vidare ger chefen genom sitt agerande uttryck för makt gentemot den anställde vilket kan härledas till dominansdimensionen. Genom sin position har chefen mer makt än den underställda genom sin kontroll över resurser, bl.a. att kunna påverka den anställdes fortsatta anställning (ibid., s. 263). Medarbetaren är dock genom sin relation till chefen inte helt maktlös. Just att ständigt komma för sent kan ses som ett uttryck för motstånd (makt) gentemot den disciplin som chefen vill uppnå. Genom sin relation till chefen har medarbetaren åtminstone makten att visa olydnad (Whittington, 1992, s. 697).

I det här sammanhanget är det viktigt att komma ihåg att uppdelningen i de tre dimensionerna mening, legitimitet och dominans är rent analytisk. I interaktion mellan människor framträder de tre dimensionerna simultant och de är också relaterade till varandra. Utan gemensamma tankemönster är det t.ex. svårt att utöva makt över någon eller sanktionera någons beteende.

På samma sätt som Willmott (1987) gått tillväga för att analysera chefers arbete analyseras chefers lönesättningsarbete i avhandlingens empiriska kapitel. I analysen identifieras således vilka olika tankemönster, dvs. bakomliggande antaganden, beskrivningar eller uppfattningar om verkligheten, som utbyts och som ligger till grund för lönesättningsarbetet och som utgör länken mellan meningsdimensionen och kommunikationen mellan chefer. I analysen identifieras också vilka olika normer, dvs. värderingar och ideal om vad som ska betraktas som bra och dåligt, viktigt och oviktigt samt vad som borde ske och inte, som tillämpas. Normerna utgör länken till legitimitetsdimensionen och de anger vilket handlande som är legitimt och inte under lönesättningsarbetet. Slutligen identifieras också olika exempel på hur aktörer utnyttjar olika resurser under lönesättningsarbetet för att utöva makt, vilket påverkar aktörernas handlingsutrymme.

### **Sammanfattning**

Av detta kapitel har det framgått att struktureringsteorin (Giddens, 1979; 1984) ligger som teoretisk grund för avhandlingen. Struktureringsteorins upphovsman, Anthony Giddens, har publicerat en mängd litteratur varav struktureringsteorin bara är en del. Denna teori har dock fått ett stort genomslag, varför den kan betraktas som en viktig del av denne författares arbete. Många försök har också gjorts att tolka struktureringsteorin och tillämpa den empiriskt. Som huvudreferenser för presentationen av struktureringsteorin har, förutom Giddens

originaltexter, tre författare används, nämligen Willmott (1987), Whittington (1992) och Hales (1999). Dessa referenser används för att de förespråkar struktureringsteorin som grund för chefsstudier och dessutom tillhandahåller riktlinjer för analys av chefs arbete.

I kapitlet har det tydliggjorts att tillämpningen av struktureringsteorin medför vissa utgångspunkter för avhandlingens analysavsnitt och slutsatser. Dessa är framförallt att:

- Den organisation vari det empiriska materialet inhämtats betraktas *både* som ett socialt system *och* som skärningspunkten mellan olika sociala system.
- Sociala system förutsätts ha struktur i form av dimensionerna mening, legitimitet och dominans.
- De människor som arbetar inom organisationen betraktas som ömsesidigt beroende sociala aktörer.
- Det förutsätts att sociala systems struktur kommer till uttryck genom regler och resurser som upprätthåller aktörers handlingar över tid.

Det chefsarbete som studeras empiriskt i avhandlingen är lönesättning. När detta arbete studeras i avhandlingen betraktas alltså den lönesättande chefen som en social aktör som i en social process förhandlar om lönesättningsarbetets innehåll och genomförande. Avhandlingens fokus riktas mot den lönesättande chefens handlingsutrymme, som utifrån struktureringsteorin bestäms utifrån tankemönster, normer och resurser. Hur chefens handlingsutrymme påverkas under lönesättningsarbetet av olika uppsättningar regler och resurser undersöks sammanfattningsvis genom att det i analysen av det empiriska materialet identifieras:

- *Tankemönster* som utbyts under lönesättningen och som utgör bakomliggande antaganden, beskrivningar och uppfattningar om verkligheten.
- *Normer* som tillämpas och som anger vad som är bra och dåligt samt viktigt och oviktigt.
- Olika exempel på *resurser* som aktörer utnyttjar och som ger dem förmåga att utöva makt.



## Kapitel 3

### METOD

#### Kapitlets disposition

I detta kapitel redovisas den metod som använts under avhandlingsarbetet. Kapitlet innehåller två övergripande delar. Den första delen behandlar valet av teori, hur teorin tillämpas vid analysen av det empiriska materialet samt några kritiska reflektioner över teorins logik och precision. Den andra delen behandlar hur den empiriska undersökningen utformats och genomförts.

Inledningsvis beskrivs den process som resulterade i valet av teori och därefter diskuteras teorins ontologiska position. Det som sedan följer är en redogörelse för hur teorin tillämpas vid analysen av det empiriska materialet och hur företaget, vari de intervjuade cheferna befinner sig, betraktas som ett socialt system *och* skärningspunkten mellan sociala system. Några kritiska reflektioner över struktureringsteorin ges därefter.

Det som sedan inleder den del av kapitlet som behandlar den empiriska undersökningens utformning och genomförande är en diskussion av hur valet mellan en enkätundersökning och en intervjuundersökning avgjordes. Därefter diskuteras undersökningens karaktär, valet av företag vari intervjuerna genomförts, samt undersökningens generaliserbarhet. Det som sedan följer är en redovisning av utformning och genomförande av de två omgångarna intervjuer samt en längre reflektion över intervjuernas kvalitet och vilka åtgärder som vidtagits för att de skulle bli så bra som möjligt. Några ord sägs därefter om respondenternas anonymitet och position i företaget. Kapitlet avslutas med en beskrivning av hur datamaterialet kategoriserats och omvandlats till avhandlingstext.

#### Val av teori

Som framgått av kapitel ett är syftet med avhandlingen att med utgångspunkt i chefen som social aktör undersöka hur chefens handlingsutrymme under lönesättningsarbetet påverkas av olika uppsättningar regler och resurser. Som teoretisk grund för undersökningen används struktureringsteorin (Giddens, 1979; 1984). Valet av teori var dock inte givet vid avhandlingsprocessens början.

Inledningsvis under avhandlingsarbetet användes Katz & Kahn's (1966) *The social psychology of organizations*. Enligt författarna bygger boken på "open system theory" vilken de anser vara ett användbart ramverk för studier av organisationer betraktade som sociala system eller strukturer. Denna teori innebär i korthet att organisationer betraktas som öppna, sociala system som kontinuerligt interagerar med sin omgivning. En viss organisation kan särskiljas från sin omgivning genom sin funktion. Funktionen kan sägas vara den bearbetning eller hantering av någon form av "input" som resulterar i någon form av "output" som är till nytta för andra. Det sker alltså en cykel av "input", "through-put" och "output". Denna cykel upprätthålls av de olika aktiviteter som utförs inom organisationen. En organisations funktion utgörs alltså av det mönster av aktiviteter som individerna inom den tillsammans bidrar till (Katz & Kahn, 1966, s. 9). Detta ramverk visade sig vara en lämplig utgångspunkt för avhandlingsarbetet, men analysen av det empiriska materialet krävde mer preciserade teoretiska begrepp varför även andra teorier beaktades.

Eftersom en utgångspunkt för undersökningen är chefen som social aktör väcktes ett intresse för begreppet *roll* och en fördjupning gjordes därför i rollteori (Biddle & Thomas, 1966; Merton, 1975). Denna teori gav värdefulla insikter i hur aktörers handlingar påverkas genom att olika krav och förväntningar kommuniceras mellan aktörer, eller rollinnehavare, inom en organisation. Beroende på form och innehåll i de kommunicerade kraven och förväntningarna och beroende på hur de uppfattas och tolkas av mottagaren kan en aktörs beteende enligt rollteorin följaktligen påverkas i olika hög grad (Biddle & Thomas, 1966, s. 103). Som komplement till rollteorin användes också under en period av avhandlingsarbetet litteratur som kan betecknas som förhandlingsteori (Wall, 1985; Pruitt & Carnevale, 1993). Denna forskningsinriktning bidrog till förståelse av behovet av förhandlingar i sociala situationer. Ordet *förhandling* förknippas ofta med en formell situation av något slag, men behöver inte vara det. En förhandling kan också vara informell eller t.o.m. implicit, vilket gör att begreppet går att applicera på en mängd mycket olika, sociala situationer (Wall, 1985, s. 132).

De ovan nämnda och övervägda teorierna bedömdes dock inte som tillräckliga för att förstå komplexiteten i chefs lönesättningsarbete. Inom rollteorin diskuteras exempelvis inte hur enskilda rollinnehavare påverkar sitt handlingsutrymme. Enskilda aktörers handlingar förklaras snarare som ett val mellan olika handlingsalternativ som dikterats av andra. Att olika aktörer kan ha olika stort handlingsutrymme, vilket framkommit i tidigare chefsstudier, behandlas inte heller inom rollteorin. Därför fortsatte jag sökandet av en lämplig teori för avhandlingen.

Under den senare delen av avhandlingsarbetet och framförallt under bearbetningen av avhandlingens empiriska material kom jag så i kontakt med struktureringsteorin (Giddens, 1979; 1984). Efter att ha prövat struktureringsteorin gentemot avhandlingens empiriska material bedömdes denna teori bidra till förståelsen av sociala aktörers handlingar i fler dimensioner än de andra övervägda (och ovan nämnda) teorierna och valdes därför som avhandlingens grundläggande teori. Struktureringsteorins förtjänst i förhållande till de andra teorier som övervägts är att den omfattar förklaringar både av hur krav och förväntningar kommuniceras mellan aktörer (genom normer) och varför förhandlingar uppstår i sociala relationer. Denna teori omfattar dessutom en förklaring av att olika aktörer kan ha olika stort handlingsutrymme beroende på att de har kontroll över resurser i högre utsträckning än andra och därmed har en förmåga att utöva makt. Inom struktureringsteorin tillskrivs också enskilda aktörer *agency*, dvs. förmågan att utföra viljemässiga handlingar vilket tilltalade mig.

Av ovanstående redogörelse framgår att struktureringsteorin inte låg som grund när undersökningens empiriska material inhämtades. De frågor som ställdes till intervjupersonerna härleddes således inte från denna teori. Detta har dock bedömts som ett mindre problem då undersökningen inleddes utifrån ett förhållningssätt inspirerat av *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967). Min ambition var inledningsvis att relativt förutsättningslöst beskriva och förstå chefers lönesättningsarbete och därför ställdes relativt öppna och breda frågor till de lönesättande cheferna vilket gav ett rikt och nyanserat datamaterial.<sup>14</sup>

### **Struktureringsteorins position**

Anthony Giddens har kritiserats för att han inte positionerat sig och struktureringsteorin ontologiskt (se t.ex. Bryant, 1992, s. 137). De ställningstaganden som Giddens gjort är förhållandevis vaga när han säger att han är en "naiv realist" (ibid., s. 141) och att struktureringsteorin är "kompatibel med en realistisk epistemologi" (Giddens, 1979, s. 63). Enligt Pozzebon (2004, s. 250-251) är dock struktureringsteorin mer överensstämmande med en konstruktivistisk ontologisk grundsyn än en realistisk, då Giddens (1979, s. 5) menar att struktur både är medlet för och resultatet av aktörers handlingar. Struktur och handling är således delar av varandra och kan endast skiljas åt analytiskt, vilket enligt Pozzebon (2004, s. 250-251) inte är förenligt med en realistisk ontologi. En realistisk ontologisk grundsyn skulle enligt Pozzebon istället utgå ifrån att struktur och handling är fundamentalt olika till sin

---

<sup>14</sup> Grounded Theory har fränsett detta öppna förhållningssätt i avhandlingsarbetets inledningsskede inte tillämpats som metod i avhandlingen.

karaktär och att strukturen antas existera före handlingen, dvs. att den sociala strukturen utgör en generativ mekanism som formar och styr aktörers handlingar. Struktur och handling skulle enligt detta synsätt vara ömsesidigt beroende, men till sin karaktär vara väl avgränsade från varandra (Reed, 1997, s. 30).

I den här avhandlingen står aktörers handlingsutrymme i fokus. Det är chefernas lönesättningsarbete som studeras och för att förstå dessa handlingar används struktureringsteorin som analysverktyg. Här förutsätts alltså att olika uppsättningar regler och resurser kommer till uttryck i chefernas lönesättningsarbete genom att tankemönster utbyts, normer tillämpas och olika typer av resurser utnyttjas. I enlighet med Giddens (1979, s. 5) utsagor om den ömsesidiga relationen mellan handling och struktur utgår undersökningen således ifrån att struktur är både mediet för och resultatet av aktörers handlingar, vilket alltså enligt Pozzebon (2004, s. 251) utgör ett konstruktivistiskt ställningstagande.

### **Analys**

I avhandlingens analys identifieras olika tankemönster, normer och olika exempel på resursutnyttjande som framträder i intervjuerna med de lönesättande cheferna om deras lönesättningsarbete. Enligt Giddens (1979; 1984) framträder dimensionerna mening, legitimitet och dominans simultant då aktörer handlar i interaktion med varandra och de går endast att skilja åt analytiskt. När det gäller olika former av resursutnyttjande identifieras det i det empiriska materialet olika exempel på hur chefernas handlingsutrymme under lönesättningsarbetet på olika sätt påverkas genom att olika aktörer utnyttjar resurser.

När det gäller analysen av kommunicerade tankemönster och normer visade sig detta arbete vara problematiskt då dessa många gånger i hög grad går in i varandra. Det visade sig alltså i vissa lägen vara svårt att avgöra om ett uttalande skulle betraktas som ett tankemönster eller en norm. Utgångspunkten för sorteringen mellan tankemönster och normer har emellertid varit följande. *Tankemönster* är uttalanden om hur saker och ting förhåller sig eller är, exempelvis *alla medarbetare är inte lika duktiga och ska därför inte ha lika mycket i lön*. Ett tankemönster är följaktligen något som beskriver verkligheten som de lönesättande cheferna uppfattar den. *Normer* är uppfattningar om vad som är bra och dåligt eller hur saker och ting borde vara, exempelvis *lön ska baseras på prestation* eller *vi måste ha marknadsanpassade löner*. Tankemönster motsvaras alltså av verklighetsbeskrivningar, medan normer utgörs av värderingar.

I analysavsnitten har de identifierade tankemönstren och normerna formulerats på ett sätt som tydliggör vad som menas. Ibland har den exakta ordalydelsen som tankemönstren



och normerna har i texten hämtats direkt från intervjumaterialet, ibland har dess *betydelse* hämtats från därifrån, men den direkta formuleringen har gjorts av mig. Anledningen till detta är att respondenterna många gånger (rent naturligt) använder ett talspråk som emellanåt gör framställningen otydlig. Den omformulering som emellanåt gjorts av mig har alltså gjorts för att göra tankemönstren och normerna mer distinkta och analysen därigenom tydligare. Jag har dock försäkrat mig om att jag trots detta förfarande inte på något sätt har förvrängt eller förändrat någon respondents uttryckta uppfattning.

Självklart är det så att de intervjuade cheferna inte heller sinsemellan formulerar sig på exakt samma sätt när de ger uttryck för tankemönster och normer. När jag således hävdar att ett tankemönster eller en norm är gemensam eller dominerande menar jag att många respondents uppfattningar ligger i linje med det angivna tankemönstret eller normen. När många respondenter gett uttryck för samma uppfattning eller värdering hävdar jag således att dessa är gemensamma uppfattningar och värderingar, även om den exakta ordalydelsen kan skilja sig åt mellan individer. Även här har jag dock vinnlagt mig om att inte göra våld på intervjumaterialet och försäkrat mig om att ta hänsyn till viktiga variationer och nyanser.

#### **Om sociala system som skärningspunkt**

I avhandlingen poängteras att den organisation vari det empiriska materialet inhämtats betraktas som både ett socialt system och skärningspunkten mellan olika sociala system. Därför presenteras i kapitel fyra exempel på hur vissa uppsättningar regler och resurser som har sitt ursprung någon annanstans än det studerade företaget påverkar aktörers handlingar inom det. Det ska dock inte uppfattas som att dessa få exempel är de enda uppsättningar regler och resurser som kan påverka aktörers handlingar inom det undersökta företaget. Utifrån struktureringsteorin möter sociala aktörer en mängd olika uppsättningar regler och resurser och det är därför omöjligt att försöka redogöra för alla. Detta har inte heller varit ambitionen. Avsikten har varit att lyfta fram exempel på hur framförallt olika tankemönster och normer förmedlas från olika håll och att aktörers handlingsutrymme påverkas av dem. Någon systematisk datainsamling förutom intervjuerna med de lönesättande cheferna har dock inte gjorts.

Med utgångspunkt i ovanstående har en avgränsning gjorts i analysavsnitten i kapitel fem, sex och sju. Denna avgränsning innebär att analysen inte omfattar att avgöra vilka regler och resurser som har sitt ursprung *i* företaget och vilka som har sitt ursprung *utanför* det. I analysen i dessa kapitel presenteras således de tankemönster, normer och exempel på resursutnyttjande som går att identifiera i de intervjuade chefernas utsagor. Något försök att

avgöra av vilken uppsättning regler och resurser exempelvis den ena eller den andra normen är ett resultat av görs dock inte. Den diskussion gällande förutsättningarna för lönesättningsarbetet på Flextronics i Västerås som avslutar kapitel fyra ställs istället i relation till de lönesättande chefernas utsagor i avhandlingens avslutande kapitel åtta.

Även för slutkapitlet bör det dock uppmärksammas att den diskussion som förs om hur olika uppsättningar regler och resurser möts är medvetet förenklad. Att avgöra var en tanke eller norm har sitt egentliga ursprung är av uppenbara skäl omöjligt. Däremot är det möjligt att reflektera över hur vissa regler och resurser som återfinns inom ett socialt system (ett samhälle, företag etc.) återspeglar tankar och idéer som inte är unika för just detta sociala system och därmed har sitt ursprung någon annanstans. Detta har varit avsikten med diskussionen i kapitel åtta.

### **Några kritiska reflektioner gällande struktureringsteorin**

Under avhandlingsarbetet har jag lagt mycket kraft på att förstå, översätta och tillämpa struktureringsteorin, en teori som förefaller både abstrakt och generell vid första anblicken. Den analys som genomförs av det empiriska materialet i avhandlingen visar dock att teorin kan tillämpas vid empiriska studier och att detta ger intressanta resultat. Teorin har dock inte tillämpats helt okritiskt, utan jag har tvärtom många gånger ifrågasatt dess logik och precision, och nedan belyses några frågor som uppstår.

Ett förbehåll måste dock göras och det är att struktureringsteorin tolkats och tillämpats på olika sätt i olika empiriska studier. Det sätt varpå teorin tolkats och tillämpats i denna avhandling är således ett sätt bland många möjliga. De svårigheter som jag upplevt med att tillämpa teorin kan följaktligen bero på min tolkning av den.

En reflektion som jag dock gjort är att strukturbegreppet inte är entydigt definierat. I vissa av Giddens texter beskrivs begreppet struktur *som bestående av tankemönster, normer och resurser*. I andra avsnitt beskrivs strukturbegreppet som det förklarats i denna avhandling, dvs. som dimensionerna mening, legitimitet och dominans. Tankemönster, normer och resurser betraktas då *som uttryck för struktur*. I båda fallen uppstår dock problem när övriga begrepp i Giddens originalmodell (se s. 19) ska förklaras. Om tankemönster, normer och resurser är den länk (modalitet) som förbinder ett socialt systems struktur med aktörers handlingar, hur ska då strukturdimensionerna beskrivas? Vad är exempelvis den distinkta skillnaden mellan dimensionen ”mening” och olika tankemönster? Om å andra sidan strukturen utgörs av tankemönster, normer och resurser finns det då någon länk, och vad utgörs den i så fall av?

En annan reflektion är att de olika karaktärerna på vad som gemensamt kallas för ”regler och resurser” emellanåt gör det svårt att genomföra en stringent analys. Karaktären på tankemönster och normer är liknande vilket gör att det faller sig naturligt att diskutera dem i relation till varandra. De utgör olika typer av sociala regler som aktörer utbyter och tillämpar. Utnyttjandet av resurser är dock av en helt annan karaktär än de sociala reglerna. Strukturdimensionen dominans handlar om hur aktörer innehar positioner och har kontroll över olika typer av resurser. Dessutom har denna dimension en något överordnad position i förhållande till de andra, då den som har kontroll över resurser också har tolkningsföreträde om vilka tankemönster och normer som ska vara gällande. Detta gör sammantaget att analysen tenderar att fokusera *antingen* på tankemönster och normer *eller* på resurser och inte på dessa regler och resurser tillsammans.

### **Val av forskningsstrategi**

I inledningen av avhandlingsarbetet och under en period framåt planerade jag att genomföra en enkätundersökning. Det fanns dock flera metodologiska problem med utformningen av en sådan. För det första hur urvalet av företag skulle ske, eftersom kunskapen om individuell och prestationsrelaterad lönesättning är tämligen begränsad. Vid användning av ett statistiskt urval tyckte jag att informationen om varje företag skulle bli alltför ytlig. Enligt Newton & Findlay (1996, s. 42) är lönesättning nämligen en mycket kontextberoende chefsuppgift vilket kräver mer än ytlig information om det sammanhang vari den genomförs om några slutsatser ska kunna dras.

För det andra uppstod liknande problem med utformningen av en enkät. Bristen på tidigare empiriska studier gjorde att enkäten tenderade att bli mycket översiktlig. Avhandlingens fokus, chefers handlingsutrymme under lönesättningsarbetet, medförde dessutom att en enkät helst skulle riktas direkt till lönesättande chefer. Detta visade sig också vara svårt, då det inte finns något offentligt register som kunde användas på det sättet. Ett alternativ var att rikta enkäten till personalchefer vid olika företag, vilket skulle resultera i en mer generell information om företagets lönepolicy och eventuella lönesystem. Utformningen av en enkät diskuterades under en lång tid, vilket emellertid ledde fram till insikten att en enkät troligen skulle ge alltför ytlig information för att besvara forskningsfrågan. Istället valde jag att genomföra en kvalitativ undersökning utifrån intervjuer med lönesättande chefer på ett enda företag. Genom detta tillvägagångssätt skulle en djupare kunskap kunna nås om specifika förhållanden i den organisation vari lönesättningen äger rum.

### **Undersökningens karaktär**

En vanligt förekommande beteckning på en kvalitativ intervjuundersökning är ”fallstudie”. Vad som kännetecknar en fallstudie är dock omdebatterat och det finns många definitioner av den. Enligt Stake (1994, s. 236) är fallstudien inte en metod utan ett val av undersökningsobjekt. Det är alltså det fenomen som undersöks som avgör gränserna för fallstudien och inget annat. I den här avhandlingen undersöks chefers arbete med att sätta lön med fokus på hur chefers handlingsutrymme påverkas av olika uppsättningar regler och resurser. Utifrån Stake utgör således avhandlingens fall varken av den organisation vari lönesättningen undersökts, eller av de chefer som utför lönesättningsarbetet. Avhandlingens fall utgörs av själva lönesättningsarbetet, dvs. chefernas handlingar under arbetet med att sätta lön.

Yin (1989, s. 23) definierar fallstudien på följande sätt: ”En fallstudie är en empirisk undersökning som undersöker ett nutida fenomen inom dess verkliga kontext, som karakteriseras av att gränserna mellan fenomenet och dess kontext inte är helt uppenbara, samt där flera olika datakällor används” (min översättning). Denna definition stämmer överens med karaktären på föreliggande undersökning på flera punkter. Till exempel undersöks empiriskt ett nutida fenomen, gränserna för fenomenet är inte helt uppenbara och flera datakällor används. Svårigheten med den ovan återgivna definition av Yin i förhållande till denna undersökning är att avgöra vad som är ”kontexten” för chefernas lönesättningsarbete då själva handlingarna utgör ”fallet”. Det går t.o.m. att diskutera om begreppet ”kontext” är relevant överhuvudtaget i relation till struktureringsteorin, då dess huvudpoäng är att betrakta aktörers handlingar och ett socialt systems struktur som delar av varandra.

Sammanfattningsvis är det inte fruktbart för den här undersökningen att karakterisera den som en fallstudie då det inbjuder till diskussioner om fallets gränser och dess kontext. Istället karakteriseras undersökningen som en studie av chefers lönesättningsarbete.

### **Val av företag vari undersökningen genomförts**

Undersökningen i avhandlingen har genomförts på företaget Flextronics i Västerås som presenteras närmare i nästa kapitel. Valet av företag gjordes inledningsvis av två skäl. Det första var att företaget stod inför en förändring beträffande lönesättningsarbetet i och med införandet av ett nytt lönesystem. Jag antog att arbetet med det nya lönesystemet lett till att temat lönesättning var aktuellt inom företaget och att olika aktörer därför skulle ha uppfattningar om detta som de skulle kunna delge mig. Detta visade sig senare stämma, då

även aktörer inom företaget som inte direkt berörts av det nya lönesystemet hade uppmärksammat att lönesättningen inom företaget var ett aktuellt diskussionsämne. Det andra skälet var att jag fick access, vilket jag i kontakt med andra företag hade haft problem med. Inom vissa företag tycks lönesättning vara ett känsligt ämne som man inte utan vidare vill diskutera med en utomstående. På Flextronics i Västerås fick jag dock ett varmt mottagande, vilket möjliggjorde att intervjuerna blev öppna och nyanserade.

Avsikten var från början att den första intervjuomgången under våren 2001 skulle utgöra avhandlingens förstudie. Under avhandlingsarbetet skedde dock ständiga utvecklingar och preciseringar av forskningsfrågan samt tillämpningar av olika teorier, vilket underlättades av att jag hade ett empiriskt material att arbeta med. Jag återvände således ständigt till datamaterialet och fann många intressanta ingångar i det. Det datamaterial jag redan hade var alltså i hög grad användbart och därför beslutade jag att betrakta detta material som en första datainsamling i avhandlingens undersökning. Materialet behövde dock fördjupas och utvecklas, varför jag under hösten 2003 återvände till företaget för en andra intervjuomgång, som alltså betraktas som en andra datainsamling i samma undersökning.

Argumentet för att ett enda företag har studerats är att syftet med undersökningen främst är av avslöjande karaktär (Yin, 1989, s. 48). Med detta menas att avsikten med undersökningen främst är att belysa ett fenomen som tidigare inte undersökts i så stor utsträckning och/eller att access tidigare varit svår att få. Den organisation vari undersökningen genomförts betraktas således inte som representativt för en större population, men inte heller som helt unik. Företaget och det lönesättningsarbete som studerats betraktas i avhandlingen således som *exempel*.

Företagets lämplighet som undersökningsföretag har dock utvärderats kontinuerligt under avhandlingsprocessen. Jag har således vid flera tillfällen under avhandlingsarbetet utvärderat om Flextronics i Västerås kan bedömas utgöra ett lämpligt undersökningsföretag och min slutsats har blivit att så är fallet. För det första var det viktigt för mig att det undersökta företaget skulle ha ett visst antal chefer på olika nivåer, då tidigare chefsstudier visat på variationer i chefers arbete som beror på chefers position i organisationen (se t.ex. Mintzberg, 1973; Stewart, 1982; Milsta, 1994; Drakenberg, 1997). Jag ville alltså att det skulle finnas mer än en nivå chefer i undersökningsföretaget, vilket det gör på Flextronics i Västerås.

För det andra ville jag också att cheferna i undersökningsföretaget skulle ha en viss erfarenhet av lönesättning, så att intervjuerna inte enbart skulle baseras på övertygelse och värderingar utan också på praktisk erfarenhet av lönesättning. Att de flesta av de intervjuade

cheferna på Flextronics i Västerås har erfarenhet av lönesättning härrör från det faktum att fabriken som fysisk enhet funnits länge. Många av respondenterna har därför en lång historia som chefer inom företaget även om vissa faktorer förändrats med tiden, som exempelvis ägarförhållandena.

För det tredje tyckte jag att det var lämpligt med ett företag i tillverkningsindustrin, en bransch som skulle kunna betecknas som "traditionell".<sup>15</sup> Flextronics i Västerås har karaktärsdrag som går att återfinna hos många svenska industriföretag, nämligen en hierarkisk organisation, närvaron av en stark fackförening, kollektivavtal som reglerar många anställningsvillkor mm. Återigen bör det betonas att företaget i undersökningen inte betraktas som representativt för en större population, men det har karaktärsdrag som torde vara välbekanta på den svenska arbetsmarknaden.

### **Undersökningens generaliserbarhet**

I vetenskapliga undersökningar är det intressant att diskutera hur generaliserbara studiens resultat kan anses vara. Till skillnad från statistisk generalisering, som ofta eftersträvas i kvantitativa undersökningar, är dock målet för kvalitativa undersökningar ofta analytisk eller teoretisk generalisering. Med detta menas att undersökningens resultat inte generaliseras till en population utan till teori (Bryman & Bell, 2005, s. 320).

En ambition med avhandlingen har varit att bidra till ökad förståelse för chefen som social aktör samt för chefers arbete med att sätta lön och förklara chefers handlingar med teori. Genom undersökningen ska kunskap nås om chefers lönesättningsarbete med hänsyn tagen till de särskilda omständigheter som gäller för just denna studie. Ambitionen har således inte varit att utifrån undersökningens resultat kunna göra förutsägelser. Förhoppningen är dock att avhandlingen ska kunna ge ett bidrag genom den kunskap den genererar. Genom att lyfta fram och belysa centrala aspekter av chefers lönesättningsarbete, kan insikter nås och omsättas i praktiken (jämför Scapens, 1990, s. 260-261)

### **Undersökningens genomförande**

#### *Första intervjuomgången, våren 2001*

Efter överenskommelse per telefon gjorde jag ett inledande besök på Flextronics i Västerås den 26 februari 2001. Vid detta tillfälle fick jag träffa två representanter för personalavdelningen och den fackliga företrädaren för Metall för att få generell information om företaget och den förestående lönerevisionen.

---

<sup>15</sup> Till skillnad från företag inom den s.k. "nya" ekonomin som t.ex. nya typer av tjänsteföretag och it-företag.

Under mötet med dessa tre personer bestämdes att jag skulle gå vidare med en studie om lönesättningen i företaget. Datainsamlingen skulle ske genom intervjuer med främst lönesättande chefer och jag fick den kontaktinformation jag behövde, nämligen namnen på och telefonnummer till samtliga chefer med löneansvar inom företaget, vid det tillfället 31 personer. Av dessa 31 chefer intervjuades 21 och bortfallen hade olika orsaker. Dessa orsaker var föräldraledighet (en person), semester (två personer) och att några personer inte ville delta i undersökningen (fem personer).<sup>16</sup> Två chefer kontaktades inte alls då jag tillsammans med en person från personalavdelningen bedömde att dessa chefer hade mycket begränsad kunskap om lönesättningen på företaget då de var helt nytillsatta och externt rekryterade.

Den chefskategori vars lönesättningsarbete undersöks i avhandlingen är första linjens chef. Av de 21 intervjuade cheferna tillhörde 17 personer denna kategori, nämligen 11 produktionsledare inom produktionen och 6 chefer inom de administrativa avdelningarna på företaget.<sup>17</sup> I de följande empiriska kapitlen utgår redovisningen av intervjumaterialet i första hand ifrån dessa chefers utsagor. För att ytterligare belysa dessa första linjens chefers lönesättningsarbete används emellertid också andra intervjuer, dels med verkstadscheferna på företaget<sup>18</sup> (som under 2001 utgjorde produktionsledarnas överordnade chefer) dels med representanter för personalavdelningen och de lokala fackklubbarna. När en uppgift inte härrör från en intervju med första linjens chef anges dock detta i texten.

Totalt genomfördes 25 intervjuer vid företaget under den första intervjuomgången.<sup>19</sup> Intervjuerna tog mellan ca 45 och ca 60 minuter vardera. Samtliga intervjuer bandades och transkriberades ordagrant av mig.

#### *Andra intervjuomgången, hösten 2003*

Under hösten 2003 beslutade jag i samråd med mina handledare att jag skulle fördjupa undersökningen på Flextronics i Västerås varvid jag genomförde en andra intervjuomgång. Då stora organisatoriska förändringar skett blev intervjuernas antal betydligt mindre än vid den första intervjuomgången. Denna gång genomfördes totalt tio intervjuer, varav åtta med

---

<sup>16</sup> De chefer som hade semester när jag kontaktade samtliga chefer uppgav när de kom tillbaka att de var överbelastade av arbete och därför inte ville delta i undersökningen.

<sup>17</sup> Av dessa 17 chefer är fyra kvinnor. Någon analys ur ett genusperspektiv har dock inte gjorts, framförallt för att det inte har varit ett syfte med undersökningen och att relevant litteratur och teori för detta ändamål därför inte tillämpats.

<sup>18</sup> Anledningen till att verkstadscheferna intervjuades var att de hade inflytande över produktionsledarnas lönesättningsarbete.

<sup>19</sup> Elva intervjuer med produktionsledare, fyra med verkstadschefer, sex med första linjens chef på någon av de administrativa avdelningarna, en inledande, gemensam intervju med två personer från personalavdelningen samt den fackliga företrädaren för Metall, en enskild intervju med den fackliga företrädaren för Metall, en enskild intervju med en representant från personalavdelningen samt en intervju med den fackliga företrädaren för SIF.

första linjens chefer.<sup>20</sup> Av dessa åtta chefer var fyra produktionsledare och fyra chefer på någon av de administrativa avdelningarna.<sup>21</sup> Den största orsaken till det mindre antalet chefer var att alla tidigare produktionsledare utom en hade sagts upp och ersatts med de personer som tidigare var verkstadschefer. De chefer som tidigare var verkstadschefer var nu alltså produktionsledare och bara fem till antalet. Av dessa fem kunde jag således intervjua fyra, och bortfallet berodde på att en av cheferna var sjukskriven.

Bland de åtta första linjens chefer som intervjuades denna gång hade fem personer även intervjuats under den första intervjuomgången 2001. Bland de fem chefer som intervjuades vid båda intervjuomgångarna var två chefer på olika administrativa avdelningar och tre var inom produktionen på företaget.

Jag intervjuade också denna andra intervjuomgång en person från personalavdelningen samt två fackliga företrädare för Metall.<sup>22</sup> Anledningen till denna ytterligare intervju med företrädare för Metall var genomförda förändringarna av det lönesystem som tillämpas för de Metallanslutna medarbetarna, vilket beskrivs närmare i kapitel fem. Samtliga intervjuer tog ca 60 minuter i anspråk vardera. Också dessa intervjuer bandades och transkriberades av mig.

### **Om intervjuteknik**

Att genomföra kvalitativa intervjuer är kanske mer en konst än en metod (Holme & Solvang, 1997, s. 107). Det är således inte självklart att alla forskare (eller blivande sådana) har talang för denna uppgift. Det är svårt att värdera en intervju gentemot en annan, men vissa intervjuer blir faktiskt bättre då ger ett rikare och mer nyanserat datamaterial, än andra. Därför är det av värde att som forskare försöka utveckla sin intervjuteknik. När det gäller detta finns det givetvis bra läroböcker (se t.ex. Wärneryd, 1990; Kvale, 1997), men det går enligt min mening inte att utveckla sin intervjuteknik genom att bara läsa om det, det måste åtminstone delvis ske genom ”learning by doing”.

Det jag vill belysa här är att vissa av intervjuerna i den första datainsamlingen, våren 2001, blev mindre bra för att jag var nybörjare i konsten att genomföra kvalitativa intervjuer. Några exempel på de misstag jag gjorde är att jag:

---

<sup>20</sup> Förutom dessa åtta intervjuer genomfördes en intervju med en representant för personalavdelningen samt en gemensam intervju med två fackliga företrädare för Metall.

<sup>21</sup> Av dessa åtta chefer är endast en kvinna.

<sup>22</sup> För en fullständig förteckning över intervjuerna se bilaga tre.



- Inte vågade låta det bli tyst och därmed möjliggöra reflektion från respondentens sida.
- Följde intervjuguiden slaviskt vilket gjorde att jag ibland ställde mindre relevanta följdfrågor.
- Inte styrde intervjun i tillräckligt hög utsträckning utan ibland följde jag med in på respondentens sidospår alltför ofta och alltför länge.

Inför den andra intervjuomgången, hösten 2003, hade jag dock gjort medvetna försök att utveckla min intervjuteknik. Detta hade jag gjort dels genom att läsa kurser i metod och reflektera över intervjuns särdrag och min roll, dels genom praktisk övning under handledning av mer erfarna forskare. Några exempel på förbättringar i min intervjuteknik under den andra intervjuomgången var att jag:

- Styrde intervjun mer genom att vara mer fokuserad på vad jag ville ha svar på.
- Var säkrare i min roll och vågade därför låta det bli tyst ibland och därmed möjliggöra reflektion både från min egen och från respondentens sida.
- Lyssnade mer uppmärksamt på respondenten och ställde bättre följdfrågor utifrån respondentens svar utan att för den skull låta intervjun glida in på irrelevanta sidospår.
- Prövade mina tolkningar gentemot respondenten genom att ställa frågor som: ”Har jag tolkat dig rätt om jag säger att...?”.
- Tillät mig att utmana respondenten och ställa rimligt provocerande frågor.

Konsekvensen av detta är att den andra omgången intervjuer generellt är mer fokuserade och nyanserade än de första. Det beror delvis på att forskningsfrågan hade preciserats, men också på att jag styrde intervjuerna mer. Intervjumaterialet från våren 2001 innehåller mycket intressant information, men intervjuerna från 2003 krävs för att ge undersökningen djup även om de till sitt antal är betydligt färre. De två intervjuomgångarna kompletterar således varandra.

### **Intervjuernas kvalitet**

Även om jag ovan belyst att intervjuerna från den andra intervjuomgången av olika orsaker blev mer fokuserade och nyanserade vidtogs vissa åtgärder vid båda intervjuomgångarna för

att intervjuerna skulle bli så bra som möjligt. För att diskutera dessa åtgärder använder jag Holme & Solvangs (1997, s. 106-107) terminologi när de talar om fyra huvudelement som avgör resultatet av en kvalitativ intervju. De menar att dessa huvudelement är *temat* för intervjun, vilka *roller* forskare och respondent har, i vilken grad de två aktörerna kan *interagera* och vilken *kuliss* eller miljö intervjun genomförs i.

I kontakt med andra företag hade det visat sig att *temat* lönesättning kan vara ett känsligt ämne. Därför var det viktigt att försäkra respondenterna om att undersökningen var accepterad från företagsledningens sida. Innan jag kontaktade någon respondent skickades därför ett e-postmeddelande till alla chefer inom företaget där undersökningen presenterades och där cheferna informerades om att de skulle kontaktas av mig. Vid själva intervjuerna garanterades alla respondenter anonymitet. Detta ansågs dock inte av respondenterna som något särskilt angeläget och ingen sade sig ha något emot att bli inspelad på band.<sup>23</sup> Inte heller från företagsledningens eller personalavdelningens sida ställdes några särskilda krav på sekretess, vilket gör att temat lönesättning inte tycktes vara så känsligt i undersökningsföretaget.

Med *roller* menas de förväntningar som forskare och respondent har på varandra genom personliga relationer, statusskillnader mm. och med *aktörernas interaktion* menas i vilken grad intervjusituationen blir ett samspel (Holme & Solvang, 1997, s. 106-107). För att försöka skapa en så bra stämning som möjligt för intervjun inledde jag med att presentera mig själv och undersökningen översiktligt. Jag betonade då särskilt att jag inte har några praktiska erfarenheter av lönesättning och att den vetenskapliga kunskapen om detta fenomen är begränsad. Avsikten med detta var att respondenterna skulle förstå att det är de som är experterna på området och att intervjuerna främst syftade till att fånga deras personliga utsagor.

Samtidigt betonade jag att intervjuerna var den huvudsakliga datainsamlingen för en doktorsavhandling. Genom detta försökte jag medvetet skapa en stämning där forskare och respondent tar varandra på allvar utifrån syftet med intervjun, nämligen att tillsammans producera kunskap om ett empiriskt fenomen. Det som har eftersträvat har varit att åstadkomma en situation präglad av intellektuell nyfikenhet och ömsesidig respekt (Kvale, 1997, s. 39). Nedanstående utdrag ur en intervju är ett exempel på en positiv interaktion med en respondent där jag hela tiden eftersträvar att respondenten ska känna sig bekväm.

---

<sup>23</sup> Under en intervju hejdade sig dock respondenten vid ett tillfälle för att försäkra sig om sin anonymitet, då han tyckte att han berättat för detaljerat om en intern konflikt under en lönerevision.

*Jag: Så har du haft lönesamtal?*

Respondenten: Alla utom ett.

*J: Alla utom ett. Förbereder du dig på något särskilt sätt?*

R: Jag tänker ju igenom vad jag ska säga.

*J: Det finns inget dokument eller något sådant?*

R: Nej, det kanske det borde göra.

*J: Jag vet inte. Är den situationen (lönesamtalet) förknippad med några särskilda känslor tycker du?*

R: Ja, jag trodde nog att det skulle gå lättare än vad det gjorde. Vissa är ju tuffa och vissa tror att de ska få mer än vad de får. Det är det besvärliga samtalet jag har kvar också...

*J: Jaha? (skrattar) Så du sparar det till sist?*

R: (skrattar) Nej, det bara vart så. Nej, han har haft mycket vård av barn så....Nej, det samtalet har jag gruvat mig för, för jag tror att han förväntar sig att få en högt påslag. Men jag har sett att han har fått rätt.

Respondenten uttrycker här lite tveksamhet till frånvaron av dokument inför lönesamtalet genom att säga "Det kanske det borde göra" (finnas något dokument). Jag kommenterar det genom att säga "Jag vet inte" så att det inte ska framstå som om jag har en förutfattad mening om hur lönesamtal borde gå till. Respondenten verkar också lite tveksam när han säger att han har ett lönesamtal han befarar ska bli besvärligt kvar till sist. Här försöker jag ta udden av något som jag uppfattar som en ansträngd ton från respondentens sida genom att i skämtsamt ton fråga: "Så du sparar det till sist?". Hade respondenten tagit illa upp av mitt skratt hade försöket att lätta upp stämningen varit misslyckat. Istället skrattar dock respondenten själv och säger "Nej, det bara vart så". Samtidigt tar han tillfället i akt och försäkrar (sig själv) om att han inte behöver känna sig illa till mods inför det kommande lönesamtalet, eftersom han sett till "att han (medarbetaren, min anm.) fått rätt (löneförhöjning, min anm.)".

När det gäller *kulissen* eller miljön för intervjuerna, genomfördes alla i företagets egna lokaler. Respondenten erbjöds att själv välja plats och valde då ibland sitt eget kontor, ibland ett konferensrum. Som alternativ stod ett litet samtalsrum intill personalavdelningens lokaler bokad för intervjuerna och detta rum utnyttjades då respondenten inte hade några särskilda önskemål om platsen för intervjun.

Som grund för intervjuerna användes en intervjuguide (se bilaga ett och två). Denna användes dock bara som stöd, då det mest centrala temat för intervjuerna var respondenternas

egna beskrivningar av lönesättningsarbetet. Under vissa intervjuer användes intervjuguiden bara som en checklista, då samtalet flöt på mer eller mindre av sig självt. Intervjuguiden ändrades mellan de två intervjuomgångarna, då undersökningens syfte preciserats inför den andra datainsamlingen.

### **Anonymisering av respondenterna**

För att skydda respondenternas identitet refereras det i de empiriska kapitlen till varje intervju genom en kod. Dessa koder uppges också i anslutning till de citat som återges i texten. Varje intervjuperson inom varje kategori av respondenter har fått beteckningen A, B, C osv. i kombination med det år då intervjun genomfördes. De kategorier av respondenter som undersökningen omfattar är:

- Produktionsledare, "PL"
- Verkstadschefer, "V"
- Chef för någon administrativ avdelning, "TJ"
- Representant för personalavdelningen, "HR"
- Facklig företrädare för Metall, "M"
- Facklig företrädare för SIF, "S"

En intervju med produktionsledare A året 2001 har således fått beteckningen "PLA01", en intervju med verkstadschef A betecknas på motsvarande sätt som "VA01" och en intervju med chef A på kontoret följaktligen "TJA01".<sup>24</sup>

### **Första linjens chef på olika hierarkiska nivåer**

De första linjens chefer som intervjuats i undersökningen är alla medarbetarnas närmaste chef. De kan trots detta anses befinna sig på olika hierarkiska nivåer i företaget, vilket kräver en närmare förklaring.

De lönesättande cheferna inom produktionen på företaget, dvs. produktionsledarna, är den kategori av chefer som av tradition har kallats för förmän eller liknande. Dessa chefer har i det undersökta företaget flera nivåer av chefer över sig förutom den högsta platschefen, nämligen verkstadscheferna och affärsområdescheferna. De lönesättande cheferna på de administrativa avdelningarna har dock endast platschefen som överordnad, och flera av dessa

---

<sup>24</sup> För en fullständig förteckning över intervjuernas koder, se bilaga tre.

chefer sitter också i ledningsgruppen, som exempelvis ekonomichefen. Den senare kategorin av chefer innehar utifrån detta en högre hierarkisk position än den förra vilket gör att de två kategorierna av chefer har olika förutsättningar i sitt arbete. Exempel på detta kommer att belysas i de empiriska kapitlen, men redan här kan nämnas att de chefer som har en högre hierarkisk position i företaget generellt sett har ett större inflytande än de chefer som har en lägre hierarkisk position.

När lönesättningsarbetet beskrivs och analyseras i de empiriska kapitlen jämförs således inte de två kategorierna av chefer som om de hade samma förutsättningar. De två kategorierna av chefer betraktas var för sig, men ställs emellanåt mot varandra som kontraster för att belysa intressanta olikheter. I avhandlingens analysavsnitt görs också försök att inte bara belysa olikheterna utan att också förklara dem.

### **Kategorisering av datamaterialet**

Som verktyg för bearbetningen av det empiriska materialet användes dataprogrammet NVivo som är ett hjälpmedel för kvalitativ databearbetning och analys.<sup>25</sup> När intervjuerna transkriberats lades således samtliga textdokument in i programmet för vidare bearbetning.

Intervjumaterialet har bearbetats genom att det delats in i huvud- och underkategorier, dvs. kategoriserats efter sitt innehåll i olika teman. Detta arbete började fram och tillbaka, teman lades till och togs bort, och hela datamaterialet sorterades om flera gånger tills jag tyckte att kategorierna återspeglade intervjuernas innehåll på ett överskådligt och nyanserat sätt. Varken huvud- eller underkategorierna var således givna då databearbetningen inleddes.

De huvudkategorier som slutligen valdes motsvaras av kapitelrubrikerna prestationsbedömning, lönesättning och lönesamtal. Under intervjuerna med de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås framkom det att chefernas lönesättningsarbete grovt kan delas in i dessa tre deluppgifter och en indelning efter denna arbetsgång erbjöd en enkel första sortering av intervjumaterialet. Detta innebar att de transkriberade intervjuerna granskades och sorterades efter sitt innehåll så att uttalanden om prestationsbedömning grupperades i den kategorin medan uttalanden om lönesättning och lönesamtal på motsvarande sätt grupperades i de kategorierna. I denna fas sorterades ganska stora textavsnitt in under de olika huvudkategorierna, exempelvis som nedan:

---

<sup>25</sup> NVivo distribueras av QRS International.

PRESTATIONSBEDÖMNING/Document 'PLF03', Paragraphs 71-73<sup>26</sup>

Till att börja med så gör man...eller jag gör som så...jag gör en bedömning från ett till fem, då pratar vi rena bedömningspunkter, inte dom fasta sakerna. Då gör jag en bedömning från nivå ett till fem som jag tycker att dom ligger, sedan lägger jag ihop de personer som har samma typ utav roll. Så gör jag då en...vad ska jag säga...om det finns någon orsak att ha en ranking mellan dom. Att jag ser att det jag gjort stämmer med min egentliga, huvudsakliga bild. "Här har du den bästa och här har du den lägsta" va. Och det stämmer. Sen försöker man, i den mån det går, ha en gråskala mellan dom.

**Fråga: OK. Så du börjar med alla individer "vertikalt" och sedan jämför du "horisontellt"?**

Ja, sedan tittar jag på samma roll och lägger dem bredvid varandra och ser om det är relevant det jag gjort, va. Det är så. Ibland gör jag tvärtom också. Men det viktiga är att jag ju måste jämföra dem med varandra också. Och sätta bedömningar på dem. För jag kan inte jämföra den som t.ex. har ett koordinatruppdrag, för det är en annan roll i botten. För där kanske jag ställer ett högre krav. Den finessen finns också i lönebildningsmodellen...."För den här rollen på samarbetspunkten ställer jag krav nivå fem" alltså ett högra krav kanske då. Och jag kanske ställer krav nivå ett på en elektronikbyggare på samma punkt. Och då blir det olika svårt att komma upp till nivå tre i bedömning. Så därför måste jag lägga likvärdiga roller bredvid varandra för att se ....man kan inte jämföra en koordinator med en elektronikbyggare eller planerare, det går inte. Man måste hålla isär dem.

När det gäller skapandet av underkategorier, alltså sorteringen av datamaterialet inom varje huvudkategori, skedde arbetet genom att jag letade efter återkommande teman i chefernas utsagor. I NVivo kunde jag namnge olika teman och sedan sortera uttalanden efter dessa teman. I huvudkategorin "Prestationsbedömning" återfinns således underkategorin "Att rangordna personalen" som återfinns i avhandlingens kapitel fem.<sup>27</sup> I det textavsnitt som utgör ett exempel ovan sorterades den första delen i denna underkategori enligt nedan:

PRESTATIONSBEDÖMNING/Rangordning av personalen/Document 'PLF03', Paragraph 71.28

Till att börja med så gör man...eller jag gör som så...jag gör en bedömning från ett till fem, då pratar vi rena bedömningspunkter, inte dom fasta sakerna. Då gör jag en bedömning från nivå ett till fem som jag tycker att dom ligger, sedan lägger jag ihop de personer som har samma typ utav roll. Så gör jag då en „,vad ska jag säga...om det finns någon orsak att ha en ranking mellan dom. Att jag ser att det jag gjort stämmer med min egentliga,

<sup>26</sup> Rubriken PRESTATIONSBEDÖMNING avser huvudkategorin, koden "PLF03" anger vilken intervju texten hämtats från, siffrorna 71-73 anger i vilka paragrafer i textdokumentet avsnittet kan återfinnas.

<sup>27</sup> Den andra delen av exemplet ovan sorterades i underkategorin "Lönesystemet på verkstaden" som återfinns i avhandlingens kapitel fyra.

huvudsakliga bild. "Här har du den bästa och här har du den lägsta" va. Och det stämmer.  
Sen försöker man, i den mån det går, ha en gråskala mellan dom.

Även om huvudkategorierna denna gång var givna var skapandet av underkategorier inte självklart utan genomfördes i en process där teman lades till, togs bort och lades samman med varandra, tills allt material hade bearbetats.

Dataprogrammet NVivo gjorde det förhållandevis enkelt att efter slutförd kategorisering skriva ut alla empiriska kategorier var för sig och låta dessa dokument utgöra underlag vid författandet av avhandlingstexten. Författandet av texten i de empiriska kapitlen följer en kronologisk logik. Med detta menas att jag utifrån kategoriernas innehåll beskriver lönesättningsprocessens gång i den kronologiska ordning som den berättats för mig av respondenterna. Huvudkategoriernas beteckningar står alltså för de arbetsuppgifter som de lönesättande cheferna beskrivit för mig och de motsvaras i texten av kapitelnamnen "Prestationsbedömning", "Lönesättning" och "Lönesamtal". Underkategoriernas beteckningar motsvaras på motsvarande sätt av varje underrubrik i avhandlingstexten.

---

<sup>28</sup> Det som tillkommit här är uppgiften om namnet på underkategorin, dvs. "Att rangordna personalen".





## Kapitel 4

### UTGÅNGSPUNKTER FÖR LÖNESÄTTNINGSPÅRBEJET

#### Kapitlets disposition

I detta kapitel introduceras och presenteras det företag vari det empiriska materialet inhämtats, Flextronics i Västerås. Det framgår av kapitlet att medarbetarnas fackliga tillhörighet skapar två kategorier av medarbetare inom företaget, kollektivanställda och tjänstemän.

Det som därefter följer är en redogörelse för de utgångspunkter som finns för lönesättningsarbetet på företaget. Denna redogörelse innehåller en presentation av det lönesystem som används för den största andelen medarbetare inom företaget, en beskrivning av gällande kollektivavtal och de grundläggande principer för lönesättningen som gäller på företaget. Kapitlet avslutas genom att utgångspunkterna för lönesättningsarbetet diskuteras och sätts i ett större sammanhang.

#### Om Flextronics i Västerås

Det fullständiga namnet på det företag vari undersökningen genomförts är *Flextronics International Sweden AB i Västerås* (nedan endast *Flextronics i Västerås*). Det som idag utgör enheten i Västerås ingick tidigare som en division i ett större bolag inom ABB-koncernen. Sedan den 1 juni 1999 ägs dock fabriken av det USA-baserade företaget *Flextronics International*. Enheten i Västerås hade då undersökningen inleddes, våren 2001, ca 600 anställda varav den största delen eller ca 500 personer arbetade i produktionen.

Företaget ligger i industriområdet Finnslätten i Västerås och där tillverkas kretskort till främst elektronik- och processindustrin. Produktionen sker i en enda stor lokal, och under mitt första besök blev jag överraskad av hur rent, luftigt och ljus det var där. Företaget har sedan juni 2000 helt nya lokaler vilket kan förklara det fräscha intrycket, men det rådde också en imponerande ordning. På golvet fanns rutor markerade med tejp som anvisade var olika vagnar och förvaringsboxar skulle stå och jag kunde inte upptäcka något som inte stod på plats inom den markerade linjen. Alla anställda i produktionen bar också rena, ljusgrå arbetsrockar med röda detaljer vilket tillsammans med den välordnade lokalen gav ett trevligt och prydligt intryck. Under en rundvandring i produktionslokalen vid ett senare tillfälle berättade jag om detta positiva första intryck jag fått för den person som visade mig runt. Det

svar jag fick var att den nästintill pedantiska ordningen som råder i produktionslokalen är ett medvetet led i marknadsföringen av företaget och dess produkter. De kunder och andra intressenter som besöker företaget ska få just det intryck som jag fick, nämligen att produktionen sker under exemplariska förhållanden.<sup>29</sup>

Tillverkningen av kretskort sker i vad som på Flextronics i Västerås kallas för låg- och mediumvolym. Med detta menas att produkterna i varierande grad är kundanpassade och alltså inte helt standardiserade. De kretskort som produceras i de lägsta volymerna är alltså mer avancerade, kostsamma och kundanpassade än de som produceras i större antal. Mycket förenklat sker produktionsflödet enligt följande. Grundmaterial köps in i form av basenheter (själva kortet som komponenter monteras på) och en mängd olika små komponenter. Själva monteringen av komponenterna sker maskinellt, vilket betyder att en del av arbetsuppgifterna i produktionen innebär processövervakning. Mellan de olika processerna som sker maskinellt, som montering och lödning av komponenterna, finns kontrollstationer där kvalitetskontroller och felsökning sker manuellt. En viktig manuell uppgift i slutet av produktionsflödet är funktionstestning av de färdiga kretskorten.<sup>30</sup>

Produktionen är organiserad i linjer som fått namn efter kund eller produkt. En linje heter t.ex. "Robotics" efter ett ABB-företag. ABB är för övrigt den största kunden då Flextronics i Västerås levererar kretskort till åtta ABB-företag. En annan välkänd kund är företaget Ericsson. De anställda i produktionen arbetade våren 2001 i arbetslag om ca 15-25 personer och produktionen skedde dygnet runt fördelat på fyra olika skift: förmiddag, dag, eftermiddag och natt.<sup>31</sup> Dessa olika skift förekom dock inte i alla arbetslag beroende på typen av kretskort som producerades i respektive arbetsgrupp.

Produktionen, eller "verkstaden" som medarbetarna själva kallar den, är uppdelad i tre affärsområden, som var och en företräds av en affärsområdeschef. Varje affärsområde hade också våren 2001 en verkstadschef, förutom ett av affärsområdena som pga. sin storlek hade två verkstadschefer. Varje arbetslag om 15-25 personer hade då också en chef som kallades produktionsledare. Vid tidpunkten för min andra intervjuomgång, hösten 2003, hade dock omfattande organisatoriska förändringar skett. På grund av den rådande lågkonjunkturen och sjunkande orderingångar från framförallt Ericsson hade Flextronics i Västerås tvingats säga upp ett stort antal av de anställda i produktionen, ca 100 personer.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Muntlig information under rundvandring på företaget, VB, 2001-02-26

<sup>30</sup> ibid.

<sup>31</sup> PLF01

<sup>32</sup> HRB01

En radikal förändring var också att företaget hade beslutat att ta bort ett helt chefsled, nämligen de tidigare produktionsledarna. Alla utom en av dessa sades upp, och de tidigare fyra verkstadscheferna (plus den enda kvarvarande av de tidigare produktionsledarna) fick nu överta produktionsledningens funktion. Detta innebar i princip en förflyttning nedåt i företagets hierarki för de tidigare verkstadscheferna, som nu var produktionsledare. I praktiken innebar denna förändring också att varje (ny) produktionsledare fick personalansvar för många fler medarbetare. De fem nuvarande produktionsledarna skulle nu tillsammans ansvara för de ca 400 anställda i produktionen.<sup>33</sup>

Förutom produktionen hade Flextronics i Västerås våren 2001 en logistikavdelning, två designavdelningar (där designen av nya kretskort sker), en teknik- och kvalitetsavdelning, en personalavdelning och en ekonomiavdelning.<sup>34</sup> Dessa avdelningar kallas gemensamt för ”kontoret” på företaget. Den arbetsyta som inrymmer dessa avdelningar är placerad som ett L runt den stora produktionslokalen, och här arbetar de anställda i ett öppet kontorslandskap. Även på den administrativa sidan hade dock förändringar skett vid tidpunkten för den andra intervjuomgången, hösten 2003. Då fanns inte längre personalavdelningen eller den tidigare personalchefen kvar. Personalavdelningen representerades nu av två personer vars titel var *human resource specialist* och som rapporterade till en chef som geografiskt befann sig på en annan enhet inom Flextronics. Ett mindre antal tjänstemän hade också sagt upp, och organisatoriskt fanns en stor osäkerhet då omorganiseringarna bl.a. inneburit att ansvarsförhållanden och rapporteringsvägar hade förändrats.<sup>35</sup>

### **Två kategorier av medarbetare**

Enligt uppgift från personalavdelningen på Flextronics i Västerås är i princip alla medarbetare inom företaget anslutna till någon fackförening. De fackförbund som finns representerade är Svenska Metallindustriarbetarförbundet (Metall), Svenska Industritjänstemannaförbundet (SIF) och Civilingenjörersförbundet (CF). På verkstaden är de anställda anslutna till Metall, och på kontoret tillhör de anställda SIF eller CF.<sup>36</sup>

Medarbetarnas fackliga tillhörighet skapar två breda kategorier av anställda på Flextronics i Västerås, nämligen de kategorier som av tradition kallas för arbetare och tjänstemän. Enligt en representant från personalavdelningen är detta beteckningar som lever kvar sedan gammalt, och att det alltid har betraktats som lite ”finare” att vara tjänsteman:

---

<sup>33</sup> HRC03

<sup>34</sup> Organisationsschema, Flextronics i Västerås, daterat 2001-03-01

<sup>35</sup> HRC03

<sup>36</sup> HRB01

Jo, men det var ju så om man tittar i industrins barndom. Så var det ju gubbarna då som jobbade på bruken, det var ju några få tjänstemän. Det var en kamrer, en arbetsledare, en inspektör, och så var det patron själv och dom var verkligen tjänstemän, de utförde det administrativa runt i kring. Sedan har ju det här svällt ut, den här ingenjörskonsten. Men det var ju så att jobbarna på den tiden dom hade ju inte så mycket...medan tjänstemännen, ja det var lite slips och så där. Man stegade in, hade sin arbetstid på dagen och så. Det är ju få tjänstemannagrupper som börjar kl. sju på morgonen. Men av någon anledning som jag inte har förstått, så börjar dagskiftet på verkstan här hos oss 07.12. Men på kontoret har vi ju flexitid, så här kan man ju komma framemot åtta. Men det har alltid varit så att på verkstäder, där börjar man tidigt och slutar tidigt. (HRA01)

Enligt denne person ligger det inte längre någon praktisk betydelse i vissa skillnader mellan hur arbetarnas och tjänstemännens arbete organiseras, som när det gäller den ovan beskrivna skillnaden i arbetstidens förläggning. Respondenten menar att många skillnader lever kvar endast av tradition.

Som grund för medarbetarnas fackliga tillhörighet ligger dock arbetets karaktär. Det är alltså en medarbetares arbetsuppgifter som avgör vilket fackförbund han eller hon tillhör. Sedan gammalt finns en skillnad mellan "skrivbordsarbete" då medarbetaren betecknas som tjänsteman och "grovarbete" eller i alla fall arbete som direkt handlar om produktion, och där medarbetaren betecknas som arbetare eller kollektivanställd. Denna indelning är något som går långt tillbaka i tiden och som syftar till att de olika fackföreningarna ska kunna främja medarbetarnas intressen utifrån de olika arbetsuppgifternas särskilda karaktärsdrag. Enligt en annan respondent från personalavdelningen uppstår det dock ibland gränsdragningsproblem. Dessa problem beror enligt respondenten på att arbetet i produktionen alltmer får karaktären av tjänstemannaarbete, bl.a. att hantera en del administration och kundkontakter.<sup>37</sup>

Det intressanta med skillnaderna mellan arbetare och tjänstemän på Flextronics i Västerås för avhandlingens del är att det visade sig vara skillnader i hur lönesättningsarbetet genomförs på verkstaden och på kontoret. Inom Metallområdet uppger både personalavdelningen och den fackliga företrädaren att man inom företaget alltid haft någon form av lönesystem, vilket inte varit fallet på kontoret, dvs. för tjänstemännen. Med "lönesystem" menas här någon form av formalisering av lönesättningen, t.ex. att kriterierna för prestationsbedömningen av personalen är gemensamt överenskomna, dokumenterade och kommunicerade ut till medarbetarna.

---

<sup>37</sup> HRB01

För de anställda på Flextronics i Västerås anslutna till SIF och CF finns inget gemensamt lönesystem. Det finns inte heller någon överenskommelse mellan cheferna på kontoret om vilka kriterier som medarbetarnas arbetsprestationer ska bedömas efter. Den enda gemensamma utgångspunkten för lönesättningsarbetet för cheferna på kontoret är att varje medarbetares prestation ska ligga till grund för hans eller hennes löneutveckling. Detta gör att lönesättningen på kontoret uppfattas som mindre systematisk än lönesättningen på verkstaden:

I princip kan man säga att lönesättningen för tjänstemän är väldigt luddig. Alltså modellen som sådan tycker jag. Och där är det ju mera så här att "här har du ett påslag på såhär mycket pengar därför att bla bla bla" och sen är det klart i princip. Medan på Metallsidan har det varit ganska länge då hos oss, även om vi nu har ett system som är så nytt att jag håller på att lära mig det själv, men det gamla systemet är inte helt olikt. I punktform går man då in och tittar på kompetens, samarbete, kontakter utanför företaget, inom företaget, överhuvudtaget ganska detaljerat tittar man på det. Och det gör man inte på tjänstemannasidan. Utan där är det mer, känner jag, "så här har det gått, här är slanten".  
(PLF01)

Enligt den fackliga representanten för SIF finns det dock ett intresse bland såväl chefer som medarbetare på kontoret av ett gemensamt lönesystem liknande det som införts på verkstaden. Bakom detta intresse ligger önskemål om en mer systematisk och formaliserad lönesättningsprocess.<sup>38</sup> Diskussioner om ett gemensamt lönesystem för medarbetarna på kontoret inleddes också under 2001 men denna dialog hade avstannat vid den andra intervjuomgången 2003 pga. de omfattande omorganiseringarna och neddragningarna.<sup>39</sup>

### **Lönesystemet på verkstaden**

Som ett resultat av diskussioner mellan representanter för personalavdelningen, lönesättande chefer och fackliga företrädare för Metall infördes under våren 2001 ett nytt lönesystem för de Metallanslutna medarbetarna Flextronics i Västerås. De fackliga företrädarna från Metall hade kontinuerligt förankrat det nya lönesystemet hos medarbetarna under flertalet medlemsmöten, där beslut om att godkänna lönesystemets utformning fattats genom röstning. Slutresultatet, lönesystemets beståndsdelar, var följaktligen något som alla parter inom företaget var överens om.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> SA01

<sup>39</sup> HRC03

<sup>40</sup> HRB/HRC/MA01

En Metallansluten medarbetares lön består av tre delar som motsvaras av lönesystemets utformning.<sup>41</sup> För det första en fast del som är lika för alla och som 2001 var 7 400 kr. För det andra en funktionsdel som innebär en viss summa i tillägg beroende på vilken befattning den anställde har. För det tredje en personlig kompetensdel som delvis baseras på en bedömning som den anställdes närmaste chef (dvs. produktionsledaren) gör av hans/hennes personliga förmågor och arbetsprestationer. Den personliga kompetensdelen består också av medarbetarens dokumenterade utbildning och yrkeserfarenhet. De befattningar eller funktioner som definierades då det nya lönesystemet infördes var:

- Ankommande/avgående gods
- Förråd
- Produktionsplanerare
- Processtekniker
- Kvalitetstekniker
- Övriga kretskortsbyggare
- Testutvecklare
- Produktionsingenjör
- Underhållsingenjör
- Kretskort AS
- Maskinoperatör
- Kretskort prototyp

De olika befattningarna värderades sedan gentemot en kravprofil som utgjordes av bedömningskriterier som parterna gemensamt kommit överens om. När lönesystemet infördes 2001 var dessa bedömningskriterier 15 till antalet (se bilaga fyra för en förteckning över dessa) men vid lönerevisionen 2003 hade kriterierna minskats till åtta. Dessa var:<sup>42</sup>

#### KUNSKAP

Formell utbildning

Intern/företagsanpassad utbildning

Praktisk erfarenhet i yrket/år i branschen

#### RELATIONER OCH SAMARBETE

---

<sup>41</sup> Dokumentation över lönesystemet 2001

<sup>42</sup> Dokumentation över lönesystemet 2003

#### HELHETSSYN OCH LEDAREGENSKAPER

Utveckla och instruera

Samverkan i genomförande av förändring

#### PERSONLIGA EGENSKAPER

Flexibilitet/helhetssyn

Prestation och kvalitet i arbetet

Ovanstående kriterier hade tagits fram i en process. Inledningsvis hade representanterna från personalavdelningen, de lönesättande cheferna och de fackliga företrädarna gemensamt diskuterat vilka faktorer som skulle ingå i kravprofilen överhuvudtaget. I dessa diskussioner behandlades således vilka förmågor och vilket beteende hos de anställda som är viktiga för verksamheten och som därför bör värderas och belönas, t.ex. ”flexibilitet”. Därefter hade det diskuterats vad varje faktor representerar, alltså vad som egentligen menas med t.ex. ”flexibilitet” och hur det kan beskrivas. Därefter hade kraven för varje befattning diskuterats och viktats så att kraven för de olika faktorerna blev olika för olika befattningar.<sup>43</sup> Så långt är alltså lönen lika för alla med samma befattning.<sup>44</sup>

Eftersom lönedifferentiering förespråkas på företaget tillkommer dock produktionsledarnas bedömningar av *hur* de anställda utför sina arbeten, vilket är en del av den personliga kompetensdelen. För att åstadkomma en lönedifferentiering sätter produktionsledarna poäng från ett (som är sämst) till fem för varje anställd på fem av faktorerna ovan (de tre första *formell utbildning*, *specialutbildning* och *erfarenhet i yrket* är sådant som de anställda ofta har dokumenterat och därför själva har fått lämna uppgifter på till personalavdelningen) och det är denna poängsättning som medför skillnader i lön mellan medarbetare med samma befattning.

För varje bedömningsfaktor har produktionsledarna tillsammans med representanterna från personalavdelningen och de fackliga företrädarna i förväg definierat vad de olika poängen betyder. I praktiken har dock endast poängen ett, tre och fem definierats i klartext. Enligt det dokument där poängen definierats motsvarar poängen ett att den förmåga eller aspekt som står i fokus ”bör förbättras”. Poängen tre motsvarar att förmågan hos den bedömde medarbetaren är ”tillfredsställande”. Poängen fem motsvarar att personens förmåga

---

<sup>43</sup> Syftet med att värdera befattningar är att vissa funktioner kräver mer av vissa förmågor, och därför viktas de olika bedömningsfaktorerna mellan ett och fem. Det läggs t.ex. större vikt vid en produktionsplanerarens samarbetsförmåga än en förrådsanställds samarbetsförmåga, varvid detta bedömningskriteriums vikt varierar mellan dessa befattningar.

<sup>44</sup> HRB/HRC/MA01

på det aktuella bedömningskriteriet ”överträffas med stor marginal nivå tre” samt att medarbetaren ”gör en utomordentlig insats” på just det kriteriet. Poängen två och fyra har dock inte definierats på motsvarande sätt. Detta betyder att en medarbetare kan få en tvåa om han eller hon är bättre än en etta men inte enligt chefens bedömning når upp till en trea. På samma sätt kan en medarbetare få en fyra om han eller hon överträffar en trea men inte når upp till en femma.<sup>45</sup>

Generellt gäller att en trea ska motsvara de krav som ställs på varje befattning som medarbetarna har. I praktiken innebär det att om en chef sätter poängen tre på en person med befattningen ”produktionsplanerare” på bedömningskriteriet ”prestation och kvalitet” så motsvarar den personens arbetsprestation kraven för den befattningen på just det kriteriet. En person med befattningen ”kretskortsmontör” som också får poängen tre på samma kriterium har alltså enligt chefen också gjort en fullgod arbetsinsats. Det som skiljer är att kraven på just det kriteriet är högre för kretskortsmontören än för produktionsplaneraren, vilket också belönas genom funktionstillägget. En trea i den personliga bedömningen ska följaktligen alltid betyda detsamma, oavsett vilken befattning en medarbetare har, nämligen att chefen tycker att den berörda personens arbetsprestation motsvarar kraven.

#### *Förändringar av lönesystemet*

Som ovan nämnts minskades antalet bedömningskriterier i lönesystemet från femton till åtta mellan de två lönerevisionerna 2001 och 2003.<sup>46</sup> Initiativet till förändringarna kom ursprungligen från de fackliga företrädarna för Metall. De ansåg att produktionsledarna under lönerevisionen 2003 pga. de organisatoriska förändringarna hade löneansvar för så många medarbetare att bedömningskriteriernas antal borde minskas för att möjliggöra en rättvis prestationsbedömning av medarbetarna från chefernas sida.<sup>47</sup> Detta initiativ välkomnades av cheferna som höll med de fackliga företrädarna om att bedömningskriteriernas antal var för stort. De diskussioner som följde och som resulterade i att bedömningskriteriernas antal minskades, välkomnades alltså av både chefer och fack.<sup>48</sup>

En annan förändring som genomfördes inför lönerevisionen 2003 var att prestationsbedömningens påverkan på den totala lönen minskades genom att den fasta lönedelen höjdes till 9 700 kr/månad, vilket också var ett krav från Metalls sida.<sup>49</sup> Ett

---

<sup>45</sup> Dokumentation över lönesystemet 2001

<sup>46</sup> HRC03

<sup>47</sup> MB/MC04

<sup>48</sup> PLL03, PLN03

<sup>49</sup> MB/MC04



räkneexempel för att se vilken effekt denna förändring fick kan utgå ifrån en genomsnittlig lön för en verkstadsanställd medarbetare på 16 000 kr/månad under 2001. Den fasta lönedelen på 7 400 kr/månad utgjorde då 46 % av den totala lönen. Om personen inför lönerevisionen har 16 500 kr/månad och den fasta delen uppgår till 9 700 kr/månad, utgör nu den fasta delen av lönen 59 % av den totala lönen.

Genom denna förändring fick den prestationsbedömning som cheferna gör av medarbetarnas arbetsprestationer mindre effekt på de totala lönerna. Argumentet för detta var från Metalls sida återigen att produktionsledarna vid denna lönerevision hade löneansvar för alltför många medarbetare och att chefs prestationsbedömning därför riskerade att inte bli lika genomtänkt och rättvisande som tidigare. Genom att låta prestationsbedömningen få mindre genomslag på lönerna skulle denna risk uppvägas något.<sup>50</sup>

### **Gällande kollektivavtal på Flextronics i Västerås**

Genom företagets arbetsgivarorganisation, Sveriges Verkstadsindustrier (VI), är Flextronics i Västerås bundet till två kollektivavtal. Det är dels Verkstadsavtalet (som gäller för de anställda på verkstaden anslutna till Metall), dels Tjänstemannaavtalet (som gäller för de anställda på kontoret anslutna till SIF eller CF). Dessa avtal har stor betydelse för lönesättningen i företaget, då tidpunkter för lönerevisioner och det ekonomiska utrymmet för löneökningar i hög grad bestäms av dem.

Verkstadsavtalet och Tjänstemannaavtalet följer ungefär samma princip, nämligen att det anges hur mycket lönerna i genomsnitt ska ökas i procent och datum för när detta ska ske. Dessutom finns särskilda s.k. individgarantier för de medarbetare som är anslutna till Metall och SIF som anger en lägsta löneökning för alla medlemmar. *Hur* själva fördelningen ska ske inom företaget bestäms till viss del i lokala förhandlingar på företaget genom förhandlingar mellan representanter för arbetsgivaren (dvs. förhandlingsansvariga personer från personalavdelningen) och representanter för de lokala fackklubbarna. De centrala avtalen anger på det sättet ramar för de lokala förhandlingarna, som tar vid inom företaget när de centrala förhandlingarna är klara.

Vid tidpunkten för intervjuomgången 2001 hade nya avtal slutits som gällde fr.o.m. 1 februari 2001 till den 31 mars 2004. Enligt den information som Flextronics i Västerås fick av sin arbetsgivarorganisation, VI, såg löneutrymmet för perioden ut som redovisas i tabell ett nedan.

---

<sup>50</sup> ibid.

Tabell 1. Löneutrymme för Metall, SIF och CF:s medlemmar, 2001-02-01—2004-03-31

	2001-02-01	2002-02-01	2002-04-01	2003-03-01	2003-05-01
Metall	2,3 % och löneöversyn	2,0 % och löneöversyn	Lägsta löneökning 475 kr	1,7 % och löneöversyn	Lägsta löneökning 225 kr
SIF	2,1 % och löneöversyn	1,8 % och löneöversyn	Lägsta löneökning 475 kr	1,6 % och löneöversyn	Lägsta löneökning 225 kr
CF	2,1 % och löneöversyn	1,8 % och löneöversyn		1,6 % och löneöversyn	

Källa: VI information, nr 5; 2001, Verkstadsavtalet och Tjänstemannaavtalet 2001-2004

Procentsatserna i kollektivavtalen anger hur mycket genomsnittslönen inom de olika avtalsområdena inom Flextronics i Västerås ska ökas. Exakt hur denna pott ska fördelas bestäms genom förhandlingar inom företaget mellan företagsrepresentanter och facket. Exempelvis kan det bestämmas att lönehöjningarna ska gälla generellt, alltså att alla medarbetare inom ett avtalsområde ska få lika mycket. I annat fall bestäms hur mycket som ska vara generellt och hur mycket som ska fördelas genom någon slags differentiering. Det finns inte någon generell princip som alltid följs, utan beslut om fördelningsprinciper fattas vid varje lönerevision och för varje fackförbund för sig. Enligt personalavdelningen på Flextronics i Västerås förespråkar företagsledningen på företaget lönedifferentiering, men pga. kollektivavtalens utformning kan detta endast ske med en mindre del av det totala löneutrymme, förutsatt att inte företaget satsar mer pengar till löneökningar än vad avtalen anger.<sup>51</sup>

#### Lönepotter och löneöversyner

Hur genomsnittslönen räknas fram i företaget kan vara en förhandlingsfråga mellan arbetsgivaren och facket. Beroende på hur man räknar kan nämligen den totala lönepotten bli olika stor. Generellt kan dock sägas att genomsnittslönen är ett medeltal av alla de löner som lönerevisionen gäller. Genom att räkna fram hur mycket denna genomsnittslön ska höjas och multiplicera med antalet medarbetare så får man en ”pott” som ska fördelas.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> HRB01

<sup>52</sup> ibid.

Kollektivavtalen anger att också löneöversyner ska göras med jämna mellanrum. Med detta menas en genomgång av lönerna som ska ske mellan ordinarie revisioner. I informationen från VI anges att:

Syftet med löneöversyner är enligt samtliga avtal (dvs. med Metall, SIF och CF) att genom individuella lönejusteringar - baserade på den anställdes utveckling i fråga om kompetens och arbetsuppgifter - uppnå önskad lönestruktur eller tillämpa lokalt överenskomna lönesystem. Bestämmelserna syftar som tidigare till en individuell och differentierad lönesättning (VI information, Nr 5, 2001, s. 4).

Löneöversynerna kan således användas till att höja vissa medarbetares löner mellan lönerevisionerna då detta är önskvärt. Det kan vara så att någon medarbetare i någon mening utvecklats väldigt mycket på kort tid och därför enligt den närmaste chefen bör uppmuntras genom en löneförhöjning. Ett annat exempel på tillämpningen av löneöversynerna är att det av någon chef, facklig företrädare eller medarbetare kan ha uppmärksammats att relationen mellan lönerna i en grupp av någon anledning kan betraktas som felaktig. I dessa fall kan också en lönejustering mellan ordinarie lönerevisioner bli aktuell.<sup>53</sup>

För de anställda anslutna till Metall och SIF anges i avtalen också vissa kontrolldatum, under undersökningsperioden den 1 april 2001 och den 1 maj 2003. Vid dessa tillfällen ska företaget kontrollera att samtliga anställda anslutna till Metall och SIF fått minsta angiven löneökning, som är 475 kr i april 2001, och ytterligare 225 kr i maj 2003. Detta gör att samtliga anställda som är anslutna till dessa fackföreningar ska få minst 700 kr i löneökning under avtalsperioden (se tabell ett ovan). På grund av konkurrensskäl lämnas inte någon lönestatistik ut från företaget. Ett räkneexempel baserat på en genomsnittslön på 16 000 kr/månaden (se bilaga fem) visar dock att denna genomsnittslön ska ökas med totalt 960 kr under avtalsperioden. Under de tre åren som avtalet gäller finns alltså 260 kr/person för lönedifferentiering.<sup>54</sup> Som tidigare nämnts förespråkas lönedifferentiering på Flextronics i Västerås. Exemplet ovan visar dock att endast en mindre del av löneutrymmet kan användas för detta ändamål.

### **Diskussion av utgångspunkterna för lönesättningen på Flextronics i Västerås**

Genom tillämpningen av struktureringsteorin som utgångspunkt för undersökningen betraktas den organisation vari det empiriska materialet inhämtats samtidigt som ett socialt system och

<sup>53</sup> TJC03, TJD03, TJF03, PLM03

<sup>54</sup> 960 kr – 700 kr i garanti = 260 kr/person till lönedifferentiering.

som skärningspunkten mellan olika sociala system. Alla de regler och resurser som påverkar aktörers handlingar i företaget betraktas således inte som unika för just denna organisation. Nedan följer en diskussion av tre företagsformer som betraktas som bärare av olika regler och resurser som har sitt ursprung någon annanstans än det företag som står i fokus.

Det som diskuteras först är de principiella skillnaderna i hur arbetare och tjänstemän lönesätts på företaget vilket kan förklaras genom en historisk tillbakablick. Sedan kommer decentraliseringen av lönebildningen på den svenska arbetsmarknaden att diskuteras och sättas i relation till de kollektivavtal som Flextronics i Västerås följer. Slutligen presenteras löneformen individuell och prestationsrelaterad lönesättning närmare och det diskuteras hur spridningen av denna löneform kan betraktas som en generell trend på arbetsmarknaden.

#### *Arbetare och tjänstemän – olika kulturer?*

Den traditionella skillnaden mellan kollektivanställda och tjänstemän håller (som tidigare nämnts) enligt en respondent på Flextronics i Västerås på att försvinna.<sup>55</sup> Det finns enligt denne person inte alltid en tydlig gräns mellan produktivt arbete och administrativt arbete på företaget, då det förra alltmer omfattar moment av administration, men även kundkontakter. Det finns dock tydliga skillnader i företaget i hur lönesättningen utförs mellan ”verkstaden” och ”kontoret”. Som tidigare nämnts finns det inte något formaliserat lönesystem för medarbetarna på kontoret, medan det för medarbetarna på verkstaden arbetats fram ett ganska komplicerat sådant. Varför lönesättningen sker på olika sätt inom de olika fackliga områdena inom Flextronics i Västerås framkommer det under intervjuerna inget direkt svar på annat än hänvisningar till att det beror på olika ”traditioner” eller ”kulturer”.<sup>56</sup>

Olikheterna i hur lönesättningen sker inom olika kollektivavtalsområden kan emellertid förstås genom en historisk återblick. Tjänstemannafacken inom verkstadsindustrin valde nämligen redan 1930 vad som kallades för ”fri lönesättning” i motsats till den tarifflönesättning som kom att gälla inom många andra branscher. I och med detta lades grunden för den individuella och differentierade lönesättningen som fortfarande gäller. För de LO-anslutna fackföreningarna inom verkstadsindustrin har dock andra principer varit förhärskande sedan slutet av 1930-talet, då den solidariska lönepolitiken framfördes som ståndpunkt. Fackföreningarna skulle genom denna lönepolitik stärkas genom att arbetarna inte skulle splittras genom stora skillnader i lön och andra arbetsvillkor (Norén, 1998, s. 7-8).

---

<sup>55</sup> HRB01

<sup>56</sup> HRA01, TJB01 (”tradition”) TJB01, TJD01, TJD03 (”kultur”)

Principerna för hur arbetare och tjänstemän avlönas på den svenska arbetsmarknaden har alltså skilt sig åt under en mycket lång tid, vilket återspeglas i hur lönesättningsarbetet på Flextronics i Västerås sker. Detta är exempel på hur olika uppsättningar regler och resurser möts och påverkar aktörers handlingar. När tjänstemännen och de Metallanslutna medarbetarna betraktas som tillhörande olika kulturer kan det urskiljas hur olika tankemönster och normer ligger till grund för hur lönesättningen sker inom de olika fackliga områdena. Exempel på detta är att lönesättningen för tjänstemän är ”friare” eller åtminstone inte lika formaliserad som för de kollektivanställda medarbetarna. Lönesättningen för de Metallanslutna medarbetarna är å andra sidan mer transparent, då bedömningskriterierna och arbetsgången följer ett gemensamt överenskommet lönesystem. Detta kan ses som ett resultat av den historiska utvecklingen då arbetarkollektivet i högre utsträckning än tjänstemännen verkat för solidarisk lönepolitik och rättvisa.

#### *En decentraliserad lönebildning och förhandlingsordningen på Flextronics i Västerås*

Som framgått ovan har de kollektivavtal som Flextronics i Västerås tecknat stor betydelse för hur lönesättningen sker på företaget, då tidpunkter för lönerrevisioner och löneutrymme storlek i hög grad bestäms av dessa. De kollektivavtal som tillämpas lämnar dock utrymme för lokala förhandlingar om fördelningsprinciper av en del av löneutrymme. Detta kan sättas i relation till den decentralisering som skett av lönebildningen på den svenska arbetsmarknaden generellt.

Under många år påverkades lönebildningen i Sverige av en samordning mellan arbetsmarknadens parter på central nivå. Det påstås t.o.m. att Sverige har haft ett av det mest centraliserade löneförhandlingssystemen i världen (Bender & Elliott, 2003, s. 81). De centrala löneförhandlingarna var också en viktig beståndsdel av det som för omvärlden blivit känt som ”den svenska modellen” (se t.ex. Elvander, 1988), nämligen de former för samarbete och konfliktlösning mellan fackföreningarna och arbetsgivarorganisationerna som har varit karakteristiska för den svenska arbetsmarknaden.

Lönebildningen har dock successivt förändrats under de senaste tjugo åren. Från 1980-talet och framåt har parterna övergivit den centrala löneförhandlingsmodellen och övergått allt mer till decentraliserade förhandlingar (Persson, 1994, s. 159). Detta har resulterat i att de kollektiva avtalens antal har ökat och att deras form har tagit sig olika uttryck.<sup>57</sup> Vissa avtal har t.ex. fått karaktären av processavtal där arbetsgången vid

---

<sup>57</sup> Under 2004 träffades 500 kollektivavtal om löner och allmänna villkor mellan parterna på den svenska arbetsmarknaden.

lönerevisioner slås fast istället för som tidigare, löneökningarnas storlek i kronor och ören.<sup>58</sup> Dessa ”sifferlösa” avtal är dock vanligare inom den offentliga sektorn än inom den privata. Under 2004 omfattade endast 7% av arbetstagarna inom privat sektor av sifferlösa avtal medan motsvarande siffror för kommun och landsting var 28% och för staten hela 38% (Medlingsinstitutet, 2004, s. 77).

De flesta kollektivavtal anger således fortfarande vissa ramar för löneökningarnas storlek genom att en viss lönepott anges, och i vissa avtal anges också en garanterad minsta löneökning för alla arbetstagare inom ett visst område, en s.k. individgaranti (ibid., s. 76). Gemensamt för dagens kollektivavtal kan dock sägas vara att de lämnar större utrymme än tidigare åt förhandlingar på ”lokal” nivå, dvs. inom företagen, och följaktligen överlämnar till aktörer inom enskilda företag att komma överens om hur (en del av) utrymmet ska fördelas (ibid., s. 75).<sup>59</sup>

Det har framgått ovan att företaget Flextronics i Västerås följer Verkstadsavtalet och Tjänstemannaavtalet. Detta betyder att de lokala förhandlingarna inleds på företaget då kollektivavtalen på förbunds nivå slutits. De lokala förhandlingarna mellan representanter för personalavdelningen på företaget och de fackliga representanterna syftar till att komma överens om fördelningsprinciper och om uppmärksamhet ska riktas mot någon särskild grupp eller någon särskild aspekt av arbetet. I kollektivavtalen lämnas vissa garantier för individen, dvs. en garanterad minsta löneökning för alla medarbetare inom ett område, men ett visst, mindre utrymme lämnas också till en differentiering av lönerna.

Även detta är exempel på hur olika uppsättningar regler och resurser påverkar lönesättningsarbetet på Flextronics i Västerås. Via kollektivavtalen förmedlas olika tankemönster och normer om när och hur lönesättningen ska ske. Det utrymme som lämnas i kollektivavtalen för att differentiera lönerna med förmedlar exempelvis att synen på lönesättningen har förändrats i riktning mot en större lönedifferentiering.

#### *Spridningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning*

Den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen är, som också framgått ovan, inte någon ny företeelse för tjänstemän inom privat sektor. För andra kategorier av anställda, som

<sup>58</sup> Ett exempel är Ledaravtalet som tecknades första gången 1992 mellan fackförbundet Ledarna (som organiserar chefer) och arbetsgivarorganisationen Almega.

<sup>59</sup> Graden av decentralisering kan dock ifrågasättas då omfattande kollektiva förhandlingar även tidigare skedde inom företagen (s.k. löneglidning). Å andra sidan reglerar dagens kollektivavtal fortfarande en stor del av medarbetarnas löneökningar, vilket gör att det kan hävdas att löneförhandlingarna fortfarande kan karakteriseras som centrala. Det kan dock konstateras att det skett en *förändring i riktning mot* att löner mer än tidigare bestäms inom företagen, även om förändringens omfattning kan diskuteras.

kollektivanställda och anställda inom offentlig sektor kan införandet av denna löneform dock betraktas som en förändring. Det som förändrats är således den individuella lönesättningens utbredning (Sundin, 1999, s. 69) och den ökade tillämpningen av "prestationsprincipen" som betyder att var och en ska ha lön efter arbetsinsats (Fredholm, 1992, s. 88). Detta är dock inte heller unikt för den svenska arbetsmarknaden utan liknande trender kan skönjas i många europeiska länder (Antoni mfl., 2005).

Med "individuell lön" menas generellt att hela eller delar av en arbetstagares lön bestäms utifrån den enskilde individen och hans eller hennes enskilda arbete på något sätt till skillnad mot att utgå ifrån kollektivet av arbetstagare genom yrkes- eller facktillhörighet. Den individuella lönen skiljer sig vidare från ackordslönen (som är ett annat sätt att belöna arbetstagare individuellt) genom att hänsyn ofta tas till kvalitativa faktorer som t.ex. "samarbetsförmåga" istället för, eller i kombination med, kvantitativa faktorer (Doherty & Nord, 2001, s. 674). Men även om dessa grundprinciper är allmängiltiga finns det dock inte *ett* sätt att bestämma individuella löner på, utan tvärtom en mängd olika sätt. Inom varje organisation eller på varje arbetsplats kan det således finnas mer eller mindre unika och verksamhetsanpassade sätt att bestämma individuella löner på.

Grunden för en lönedifferentiering är ofta, men inte alltid, att medarbetare har olika funktioner eller roller i en organisation. De olika funktionerna betecknas återigen ofta, men inte alltid, genom olika befattningar eller titlar. Som grund för en lönedifferentiering mellan olika funktioner kan en arbetsvärdering göras (se t.ex. Andersson & Harriman, 1999). Utgångspunkten för en arbetsvärdering är de arbetsuppgifter och krav som är knutna till varje funktion/roll och det kan finnas en mängd olika faktorer som kan vara relevanta att beakta eller endast ett fåtal, beroende på verksamhetens karaktär. Lönedifferentieringen utgörs i det här fallet av att olika arbetstagare har olika befattningar som i sin tur knyts till en viss lönenivå. Resultatet av en arbetsvärdering blir ofta att befattningar värderas i relation till varandra, varvid en rangordning uppstår. Arbetsvärderingen kan dock samtidigt leda till att mycket olika befattningar bedöms som likvärdiga (Cedersund & Kullberg, 1996, s. 11).

Graden av "individualitet" kan emellertid diskuteras då alla medarbetare med samma funktion eller befattning i det här fallet har samma lön. Individuella löner differentieras därför ofta även mellan medarbetare med samma funktion. Olika grunder för denna ytterligare lönedifferentiering kan vara:

- Kompetens/förmågor som utbildning, specialkunskaper, språk eller särskild erfarenhet, dvs. något som individen *har* och som följaktligen kan skilja sig åt mellan individer med samma funktion.
- *Hur* individen uppträder och utför sitt arbete, som samarbetsförmåga, skicklighet eller flexibilitet.
- Arbetsresultat, dvs. *vad* individen uppnått eller utfört i sitt arbete.

Dessa olika grunder för lönedifferentiering kallas allmänt för ”lönekriterier”, vilka alltså kan vara av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. För att skilja på den mer generella beteckningen *individuell lön* och den mer specifika beteckningen *prestationsrelaterad lön* görs här distinktionen att den prestationsrelaterade lönen på något sätt utgår ifrån hur arbetet utförs och/eller vilket arbetsresultat som åstadkoms. Prestationsrelaterad lön omfattar alltså inte löneformer som enbart baseras på en arbetsvärdering eller på en medarbetares kompetens/meriter. När det gäller lönekriterier kan dessa för den prestationsrelaterade lönen, liksom för den individuella lönen, emellertid vara mer eller mindre mätbara.

Den prestationsrelaterade lönen kan vidare vara både fast och rörlig. Med rörlig lön menas en lön som liksom ackordslönen varje månad kan variera uppåt och nedåt beroende på arbetsresultatet. Denna löneform (som även kallas för resultatlön) har tidigare varit vanligast för försäljare med provision, men tillämpas idag även för andra arbetstagare, t.ex. inom telemarketing (Svenskt Näringsliv, 2005, s. 16).<sup>60</sup> Den vanligaste tillämpningen av prestationsrelaterad lönesättning i Sverige är dock att endast *löneförhöjningar* baseras på individens arbetsprestation. Det betyder att arbetstagaren varje månad har en fast lön, men att personens löneutveckling bestäms utifrån individuella faktorer.<sup>61</sup>

På den svenska arbetsmarknaden skulle spridningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning kunna ses som en konsekvens av den decentraliserade lönebildningen. När löner bestäms lokalt i företagen finns möjlighet att ta hänsyn till enskilda individers arbetsprestationer i lönesättningen. Men man kan också se denna trend som ett

<sup>60</sup> Det är dock ovanligt att hela lönen är rörlig. Ofta har arbetstagaren en fast del och en rörlig. För de 13% av tjänstemännen som under 2005 hade någon form av resultatlön, utgjorde den rörliga delen 10% av den totala lönen (ibid.).

<sup>61</sup> Att den fasta månadslönen är den vanligaste typen av löneutbetalning i Sverige framgår av statistik från SCB (Arbetsmiljöundersökningen, 2001) som visar att hela 88 % av de tillfrågade angav att de hade en helt fast lön medan endast 1 % svarade att de hade en helt rörlig lön. Det är alltså förhållandevis ovanligt i Sverige att ha en helt rörlig lön, men det finns också mellanformer, dvs. olika kombinationer av fast lön och olika typer av tillägg eller s.k. bonus. I samma undersökning som ovan (SCB, 2001) angav 3 % av respondenterna att de har fast lön med tillägg kopplat till eget eller gruppens resultat och 4 % angav att de har fast lön med tillägg kopplat till företagets resultat. Av de tillfrågade hade 4 % någon ”annan löneform” (ibid.).



resultat av allmänt förändrade villkor på arbetsmarknaden. Arbetets karaktär har väsentligt förändrats mot mer tjänsteproduktion, det har skett en individualisering av anställningsvillkor och anställningskontrakt samt uppstått krav på en allt högre och mångfacetterad kompetens (Magnusson, 1999, s. 31).

Arbetsmarknadens parter tycks också ha en någorlunda samstämmig uppfattning om att individuella och prestationsrelaterade löner åtminstone delvis är en konsekvens av att kraven på människors kompetens har ökat och att deras utbytbarhet därför i motsvarande grad har minskat. I och med att arbetsprocesserna har blivit mer komplexa och kunskapsintensiva har värderingen av de anställdas bidrag till verksamheten kommit att baseras mer på vad de i praktiken åstadkommer, och inte bara på vilken position de har eller yrkeskategori de tillhör (Norén, 1998; Andersson, 1993; Andersson, 1998).<sup>62</sup>

Tillämpningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning är således inte unikt för Flextronics i Västerås.<sup>63</sup> Även när det gäller detta kan olika uppsättningar regler och resurser urskiljas. Tankemönster och normer som handlar om att belöna individens kompetens och förmåga har spridits och påverkar i hög grad aktörers handlingar, dvs. hur lönesättningen sker i företag. Tillämpningen av denna löneform kan samtidigt betraktas som ett uttryck för makt gentemot medarbetarna. Det är chefen som ur sin överordnade position bedömer medarbetarna och deras arbetsprestationer, och utifrån detta avgör vem som bidrar mer till verksamheten än andra. Chefen har också genom denna löneform en viktig roll i avgörandet av medarbetarnas löneutveckling.

---

<sup>62</sup> De referenser som anges i anslutning till detta stycke representerar organisationerna Sveriges Verkstadsindustrier (Norén, 1998), Svenska Arbetsgivareföreningen (Andersson, 1993) och Landsorganisationen i Sverige (Andersson, 1998).

<sup>63</sup> Det *lönesystem* som används för de Metallanslutna medarbetarna är dock utformat efter de specifika arbetsförhållandena på företaget och är därför företagsspecifikt.



## Kapitel 5

### PRESTATIONSBEDÖMNING

#### Kapitlets disposition

I detta kapitel presenteras det intervjumaterial som rör den första av tre deluppgifter som medarbetarnas närmaste chef utför under en lönerrevision på Flextronics i Västerås, nämligen en bedömning av medarbetarnas arbetsprestationer.

Kapitlet inleds med en beskrivning av hur lönerrevisionen initieras och vilka syften som de intervjuade cheferna anser att lönedifferentieringen fyller. Därefter beskrivs chefernas arbete med att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer. Detta sker genom att en rangordning görs av medarbetarnas prestationer utifrån vissa bedömningskriterier. I det efterföljande avsnittet belyses det faktum att de lönesättande cheferna jämför och diskuterar sina bedömningar med varandra och att dessa diskussioner kan ha olika syften. Presentationen av intervjumaterialet gällande prestationsbedömningen avslutas med ett avsnitt som handlar om chefernas förmåga att genomföra denna uppgift med avseende på kunskap om medarbetarna och insikter i det dagliga arbetet.

Därefter följer ett analysavsnitt utifrån de teoretiska begreppen tankemönster, normer och resurser. Analysen syftar till att identifiera vilka tankemönster som utbyts under lönesättningsarbetet och vilka normer som tillämpas samt att lyfta fram olika exempel på hur resurser utnyttjas under denna del av lönesättningsarbetet. Kapitlet avslutas med en diskussion om chefs handlingsutrymme.

#### Lönerrevisionens initiering

Startsignalen för en lönerrevision på Flextronics i Västerås är att nya kollektivavtal förhandlats fram på förbunds nivå, vilket kommer företaget till känna genom information från arbetsgivarorganisationen VI till personalavdelningen på företaget. Därefter vidtar de lokala förhandlingarna mellan företaget och facket, i praktiken mellan en eller två personer från företagets personalavdelning och de lokala fackliga företrädarna för respektive fackförening. Som nämnts i föregående kapitel gäller dessa förhandlingar främst fördelningsprinciper, dvs. hur det löneutrymme som lämnats till en lönedifferentiering i kollektivavtalet ska fördelas, men det kan också gälla att vissa krav lagts fram från någon av parterna. Både företaget och

facket kan ha åsikter om att vissa grupper eller vissa kategorier av anställda inom företaget bör granskas särskilt noggrant.

De chefer som sätter lön för medarbetare anslutna till fackförbunden SIF eller CF (de som kallas tjänstemän) på Flextronics i Västerås arbetar som tidigare nämnts på de olika avdelningar som tillsammans kallas för kontoret. För dessa chefer inleds lönesättningsarbetet med att de deltar i en diskussion med de fackliga företrädarna och representanter från personalavdelningen om hur det ekonomiska utrymmet som anges i kollektivavtalet ska fördelas. Det utrymme som kollektivavtalet anger omfattar hela företaget och diskussionen handlar om att bestämma hur stor del av detta som ska tillfalla varje avdelning.

För de lönesättande cheferna på kontoret gäller det att i dessa diskussioner ha argument för hur de tycker att utrymmet ska fördelas exempelvis genom att lyfta fram vissa grupper som eftersatta eller mer betydelsefulla än andra.<sup>64</sup> Ett exempel på detta kan vara att en chef hävdar att just hans eller hennes avdelning är kritisk för företagets lönsamhet och överlevnad på sikt, vilket gör att företaget bör försäkra sig om att de personer som arbetar där får en bra löneutveckling.

Om det gäller 4% för fabriken så kanske jag argumenterar för att jag ska lägga ut 6% hos mig för jag har specialister och vassare kompetenser än vad snittet är och därför ska jag lägga ut mer pengar, så kan jag argumentera. (TJD01)

Beroende på vilket resultat dessa diskussioner ger, har de olika cheferna på kontoret alltså lite olika stort ekonomiskt utrymme att röra sig inom under lönesättningsarbetet. Någon liknande diskussion deltar dock inte de chefer som lönesätter medarbetare anslutna till Metall (de som kallas arbetare eller kollektivanställda) och som arbetar på verkstaden som produktionen kallas för. Produktionsledarna, som är verkstadsarbetarnas närmaste chefer och som därmed har löneansvaret, vet därför under arbetet med prestationsbedömningen inte exakt hur mycket pengar lönerna ska ökas med. De har förstås kännedom om kollektivavtalet i stort, men exakt hur detta ska fördelas får de inte veta förrän de nya löneförslagen utarbetats.

När de inledande förhandlingarna är klara går personalavdelningen ut med resultatet till alla berörda chefer inom alla avtalsområden. Cheferna får veta vilket ekonomiskt utrymme som angivits för den kommande lönerevisionen och vilka överenskommelser som gjorts i de lokala förhandlingarna mellan företaget och facket. Cheferna för de olika avdelningarna inom företaget har alltså något olika utgångspunkter för lönesättningsarbetet. Det som därefter sker

---

<sup>64</sup> TJA01, TJB01, TJD01

är att varje lönesättande chef inleder lönesättningsarbetet var och en för sig genom att påbörja prestationsbedömningen av medarbetarna.<sup>65</sup>

### **Lönedifferentieringens syften**

Den form av individuell och prestationsrelaterad lönesättning som tillämpas på Flextronics i Västerås innebär att det är medarbetarnas närmaste chefer som har till uppgift att värdera utförda arbetsprestationer och sätta lön. På verkstaden är medarbetarnas närmaste chefer produktionsledarna och på kontoret den chef som företräder respektive avdelning, t.ex. ekonomichefen. Genom sin anställning vid företaget garanteras medarbetarna genom sitt anställningskontrakt lön som ersättning för sitt arbete, men det är de lönesättande cheferna som genom sin prestationsbedömning avgör vilka bland medarbetarna som gör ett bättre jobb än andra och därför också ska ha bättre betalt än andra.<sup>66</sup>

Bland de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås finns uppfattningen att lönen är betydelsefull för medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen. Det framhålls därför som ett mål att så många medarbetare som möjligt ska känna sig någorlunda nöjda med sin lön eller åtminstone känna sig rättvist behandlade i lönesättningen. Cheferna menar dock att lönen inte är helt avgörande för medarbetarnas arbetstillfredsställelse, och att den i vissa fall t.o.m. är underordnad andra faktorer som att trivas med sina arbetsuppgifter och kollegor.<sup>67</sup>

Som enskild faktor och ur chefens perspektiv betraktas dock lönen som ett viktigt verktyg i relationen till medarbetarna. Framförallt är det många som säger att lönedifferentieringen är ett sätt att sända signaler till medarbetarna om värdet av deras arbetsinsatser. Olika uttryck används för detta, som att den prestationsrelaterade lönesättningen är ett sätt att ”skilja agnarna från vetet”, ”belöna dem som drar ett större strå till stacken” eller ”ge credit för en exceptionell insats”.<sup>68</sup> Gemensamt för en majoritet av de lönesättande cheferna är dock att de tycker att den medarbetare som gjort ett särskilt bra jobb också ska belönas för det.<sup>69</sup>

När det gäller att belöna de medarbetare som gör ett särskilt bra jobb, poängteras det att det är medarbetarna som utför det produktiva arbetet i företaget och att verksamhetens lönsamhet vilar på detta. Företagets utvecklingsmöjligheter och överlevnad på sikt beror alltså av medarbetarnas insatser i arbetet, och därför finns det anledning att belöna de medarbetare

---

<sup>65</sup> HRB01

<sup>66</sup> HRA01

<sup>67</sup> TJA01, PLH01, PLD01, PLF01, PLG01, PLA01, TJB01, PLN03

<sup>68</sup> PLK01, PLF01, PLM03

<sup>69</sup> HRA01, PLA01, PLB01, PLC01, PLD01, PLE01, PLF01, PLG01, PLH01, PLI01, PLJ01, PLK01, PLF03, PLM03, PLN03, TJA01, TJB01, TJC01, TJD01, TJE01, TJC03, TJF03

som gör ett särskilt bra jobb.<sup>70</sup> Ur chefens perspektiv handlar det alltså om att belöna dem som bidrar mer till verksamheten än andra, eller med andra ord att belöna dem som gör mest nytta.

Den som gör mest nytta kan man tycka borde ha högst lön också. Och den som gör minst nytta borde ha minst lön.[...] Det är ju därför vi är här. För att bidra till verksamheten. Det gäller oss alla. (PLA01)

Nästan alla av de lönesättande cheferna uttrycker alltså på ett eller annat sätt att lön ska baseras på de arbetsprestationer en person åstadkommer. Den premiering av duktiga medarbetare som lönedifferentieringen innebär, medför dock samtidigt att de mindre duktiga på motsvarande sätt uppmärksammas på att de inte bidrar lika mycket till verksamheten som andra. Lönesättningen används således för att både belöna de duktiga och för att markera för de mindre duktiga att deras arbetsinsatser inte uppskattas lika mycket som andras.<sup>71</sup>

Förutom syftet att belöna bra arbetsinsatser nämner de lönesättande cheferna också att lönesättningen ska vara ”peppande”<sup>72</sup> för medarbetarna, dvs. verka uppmuntrande.<sup>73</sup> Det önskvärda resultatet är att medarbetarna via lönedifferentieringen ska motiveras att utföra goda arbetsprestationer framåt i tiden. Graden av ansträngning i arbetet framställs i det här sammanhanget som ett mer eller mindre medvetet val hos medarbetarna vilket cheferna vill försöka påverka genom lönen. Cheferna menar emellertid inte att lönen skulle vara den enda bidragande faktorn för medarbetarnas arbetsmotivation. Det är dock några som framhåller att det vore olyckligt om medarbetarna skulle uppleva lönesättningen som felaktig eller orättvis då detta skulle kunna inverka negativt på arbetsmotivationen. Det skulle då också kunna hända att missnöje och konflikter uppstår, vilket man inom företaget vill undvika så långt det är möjligt.<sup>74</sup>

Ett tredje syfte med lönedifferentieringen som lyfts fram av de lönesättande cheferna är att de genom lönen vill uppmuntra medarbetarna att utvecklas i sitt arbete. Det är alltså inte självklart att det är den person som presterat bäst som alla gånger ska belönas mest, utan kanske ibland den som gjort stora förändringar i sitt sätt att arbeta, tagit på sig mer ansvar eller visat intresse för att utvecklas inom nya områden. Utveckling och förändring i sig är

---

<sup>70</sup> TJB01

<sup>71</sup> PLA01, PLF01

<sup>72</sup> PLA01

<sup>73</sup> TJA01, PLD01, PLF01, PLG01, PLA01

<sup>74</sup> PLF01, TJE01

något önskvärt för att verksamheten hela tiden ska utvecklas och bli bättre och därmed trygga företagets överlevnad.<sup>75</sup>

Sammanfattningsvis är det tre syften med den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen som framstår som centrala för de lönesättande cheferna, nämligen att:

- Belöna de medarbetare som gör ett särskilt bra jobb
- Motivera medarbetarna att utföra goda arbetsprestationer framåt i tiden
- Uppmuntra medarbetarna att utvecklas i sitt arbete

Dessa syften kan betraktas som olika sidor av samma mynt. Genom att chefen belönar bra arbetsprestationer ska medarbetarna inte bara känna att ett gott arbete uppmärksammas och uppskattas, de ska samtidigt motiveras att prestera bra framåt i tiden och uppmuntras att utvecklas på olika sätt i sitt arbete.

#### **Att bedöma prestationer**

För att lönedifferentieringens syften ska kunna uppnås krävs det en bedömning av varje medarbetares arbetsprestationer. Denna prestationsbedömning är det, som tidigare nämnts, medarbetarnas närmaste chef som utför och det är denna som ligger till grund för den differentierade lönesättningen. Syftet med prestationsbedömningen är således att avgöra hur väl medarbetarna utför sitt arbete och utgångspunkten är då i vilken grad medarbetarna uppfyller de krav som arbetet ställer. Centralt för lönesättande chef är här att beakta hur det har gått för varje enskild medarbetare, vad som har hänt under året och om arbetet utförts på ett för chefen tillfredsställande sätt.<sup>76</sup>

Samtidigt utgår cheferna ifrån att alla medarbetare inte är lika duktiga, vilket gör att prestationsbedömningen också syftar till att bedöma vilka bland medarbetarna som bidrar mer till verksamheten, alltså gör ett bättre jobb, än andra.<sup>77</sup> Den bedömning som cheferna gör av varje medarbetares arbetsprestationer är alltså relativ på två sätt. Arbetsprestationerna bedöms dels i förhållande till de krav som ställs på varje medarbetare genom hans eller hennes befattning eller funktion, dels hur väl medarbetaren utfört sitt arbete i förhållande till de andra medarbetarna.

---

<sup>75</sup> HRA01, PLB01, PLD01, PLG01, PLM03, TJB01, TJD01

<sup>76</sup> HRA01

<sup>77</sup> PLG01, TJC03

### *Rangordning av personalen*

För produktionsledarnas del utförs prestationsbedömningen genom att varje medarbetares arbetsprestationer bedöms utifrån de bedömningskriterier som definierats i lönesystemet (vilka presenterades i föregående kapitel). För varje medarbetare ska produktionsledarna alltså sätta poängen ett till fem för varje kriterium. I praktiken används dock endast poängen två, tre och fyra, då bedömningarna ett respektive fem anses vara extremfall.<sup>78</sup> En medarbetare kan givetvis få någon enstaka etta, men det ska enligt cheferna i princip inte förekomma då bedömningen ett är så undermålig att det i det närmaste är oacceptabelt. På motsvarande sätt kan medarbetare också få någon enstaka femma men det anses då som exceptionellt. Produktionsledarna menar att om alltför många medarbetare får femmor så används poängskalan felaktigt. En bra prestation ska motsvaras av poängen tre och om då väldigt många medarbetare får femmor blir slutsatsen att de medarbetarna är överkvalificerade för sina uppgifter.<sup>79</sup>

I praktiken går prestationsbedömningen till på så sätt att produktionsledarna för varje bedömningskriterium tittar över sin grupp av medarbetare och utser en person som de tycker lyckas bra på just det kriteriet. Likaså utses en person som de tycker lyckas dåligt med att motsvara kraven på just det kriteriet. Dessa två personer får sedan utgöra bedömningsskalans ytterligheter och varandras motpoler. Därefter rangordnas de andra medarbetarna i gruppen inom skalan. Medarbetarna jämförs alltså med varandra och rangordnas sinsemellan på varje bedömningskriterium. Produktionsledarna jämför dock endast de personer som har samma befattning med varandra, eftersom det ställs olika krav på personer med olika befattningar.<sup>80</sup>

Det är ju i princip så att man i gruppen har tagit den personen som man vet kan väldigt mycket, är väldigt duktig och så har man haft den som riktkarl eller riktkvinna. Och så har man tagit den som absolut tycker att det här jobbet är pest och pina och då har den blivit lägst, och så har man däremellan... Sedan får man ju titta över "stämmer det här verkligen"? Det här är ingenting man gör på en dag eller... Jag har alltid jobbat så att jag har inte jobbat så mycket med det här på jobbet utan jag har haft alla papper utspridda hemma under helger. Man har gjort en massa annat och så har jag gått tillbaka och tittat "hur gjorde jag här?" och ändrat. Jag har nog återkommit till det här, satt mig ner och gått igenom allt igen och till slut kommer man till en punkt när man känner att "nu är jag nöjd".  
(PLK01)

---

<sup>78</sup> PLM03

<sup>79</sup> PLH01, PLL03, PLF03

<sup>80</sup> PLD01, PLF01, PLF03, PLG01, PLH01, PLK01, PLM03, PLN03



Produktionsledarna på verkstaden anser att prestationsbedömningen blir systematisk då de följer de i förväg definierade bedömningskriterierna i lönesystemet för sina bedömningar. De poängterar att det är viktigt att utföra prestationsbedömningen genom att ta kriterium för kriterium där medarbetarna vartefter ska ställas mot varandra på varje punkt och att inte bedöma medarbetare för medarbetare på alla punkter. Fördelen med att bedöma varje kriterium för sig är att chefen tvingas ta ställning till en rad olika aspekter av en medarbetares arbetsprestation och inte fastna för ett allmänt och samlat intryck.<sup>81</sup>

De lönesättande cheferna på verkstaden framhåller att det är ett mål för dem att prestationsbedömningen ska bli "rätt" och att medarbetarna ska känna sig rättvist bedömda. Rättvisa definieras som att den som gör ett bättre jobb ska ha bättre betalt än den som gör ett sämre jobb. Det framhålls således som rättvist eller som en "rätt" bedömning när chefen rangordnat medarbetarna efter hur mycket de bidrar till verksamheten. Rättvisa uppnås följaktligen enligt cheferna när medarbetarna får lön i relation till det arbete de utför, vilket alltså cheferna avgör under prestationsbedömningen.<sup>82</sup> Förfarandet med att bedöma varje kriterium för sig tar dock väldigt lång tid, beroende på att varje person bedöms lika många gånger som det finns bedömningskriterier och att variationen mellan medarbetarna på varje kriterium kan vara liten.

Det tar ganska lång tid att göra, och man gör ju om det en fem, sex gånger innan man är nöjd. Först sätter man sig och tittar på den där och så går man in och tittar man igen och så tänker man "ja, det ser rätt bra ut men den där kanske ligger lite snett". Det är lite småjusteringar. ( PLN03)

Cheferna på kontoret har som tidigare nämnts inget gemensamt lönesystem som utgångspunkt för prestationsbedömningen. Principiellt går de dock tillväga på samma sätt som cheferna på verkstaden, genom att de rangordnar medarbetarna utifrån ställda krav och hur väl de utfört sitt arbete i förhållande till de andra medarbetarna på samma avdelning. Även cheferna på kontoret nämner att rättvisa är viktigt med utgångspunkt i att den som gjort ett bättre jobb än andra också ska ha en bättre löneutveckling än andra. Jämförelser mellan de enskilda medarbetarna är därför centralt under prestationsbedömningen även för cheferna på kontoret.<sup>83</sup> Eftersom grupperna av medarbetare är ganska små på kontoret kan det dock hända att det inte finns så många personer med samma befattning inom en grupp, kanske finns det

---

<sup>81</sup> PLH01

<sup>82</sup> PLD01, PLH01

<sup>83</sup> TJA01, TJB01, TJD01, TJC03, TJD03

rent av bara en enda person med en viss funktion. Chefen kan då jämföra vissa medarbetare med andra personer med likartat arbete inom någon annan grupp inom eller utanför företaget.

Det jag gör är att jag dels tittar på dem jag har under mig, men så tittar jag även på andra personer som har liknande kompetens och teoretisk bakgrund som man kan relatera till [...] i företaget, och ibland ringer jag till andra enheter inom Flextronics och pratar med dem.  
(TJA01)

Det förekommer alltså att medarbetarnas insatser i arbete inte bara bedöms i förhållande till de närmaste kollegornas arbetsprestationer utan också gentemot andra personer på andra avdelningar och enheter inom Flextronics.

Även om det inte finns något gemensamt lönesystem på kontoret använder flera av cheferna på kontoret någon form av underlag för prestationsbedömningen, dvs. ett dokument där de sammanställer vilka aspekter av medarbetarnas arbete de bedömt. Dessa modeller för lönesättningen är olika för varje chef och de har antingen arbetat fram modellen själva<sup>84</sup> eller tagit med sig den från ABB-tiden, alltså från den tid då fabriken tillhörde företaget ABB.<sup>85</sup> De egna lönesättningsmodellerna som cheferna på kontoret använder omfattar alla en skala med siffror som ska underlätta arbetet med att skapa en rangordning mellan medarbetarna. Utan ett gemensamt lönesystem använder alltså cheferna på kontoret egna verktyg för att åstadkomma systematik i prestationsbedömningsarbetet.

#### *Viktiga bedömningskriterier på verkstaden*

Av alla bedömningskriterier som cheferna på verkstaden utgår ifrån under prestationsbedömningen framhålls följande faktorer som de allra viktigaste:

- Prestation – hur väl medarbetaren utför sitt arbete, alltså producerar kretskort
- Kvalitet – hur bra kvalitet medarbetaren åstadkommer på kretskorten
- Flexibilitet – graden av vilja och förmåga att byta arbetsuppgifter
- Samarbete – graden av vilja och förmåga att hjälpa andra och dela med sig av sina kunskaper

---

<sup>84</sup> TJC01, TJD01

<sup>85</sup> TJB01

Enligt produktionsledarna är de första två faktorerna "prestation" och "kvalitet" utgångspunkten för deras bedömningar av medarbetarnas arbetsprestationer.<sup>86</sup> Bedömningskriteriet "prestation" kan i detta sammanhang verka något förvirrande då samtliga bedömningskriterier tillsammans utgör en medarbetares samlade arbetsprestation. Med kriteriet "prestation" menas dock hur väl medarbetaren utför sina konkreta arbetsuppgifter, nämligen producerar kretskort. Det framhålls här att det absolut viktigaste är att medarbetarna helt enkelt gör vad de åtagit sig att göra även om andra aspekter av arbetet också framhålls som viktiga. En sådan viktig aspekt är det ovan nämnda kriteriet "kvalitet", och det som chefen bedömer här är hur bra kvalitet medarbetaren åstadkommer på kretskorten. Grundläggande för prestationsbedömningen på verkstaden är alltså hur väl medarbetarna utför arbetet med att producera kretskort och hur bra kvalitet som åstadkoms på dessa.<sup>87</sup>

Varje arbetslag har leveransmål i form av kvantitet, kvalitet och leveranstid och det är angeläget att dessa mål uppnås, något som produktionsledarna försöker uppmuntra genom lönesättningen. Det vill säga att de medarbetare som på bästa sätt bidrar till att leveransmålen uppnås också ska belönas för detta genom en bra löneutveckling.

OTD, on time delivery, det är ett av våra viktigaste styrmedel. Sedan har vi naturligtvis något som är lika viktigt och som oftast skiner igenom som det viktigaste nämligen volymmålen kvartalsvis. Och det måste vi ju dela upp på veckor. Och så får vi försöka sy ihop varje vecka. Så att volymmålet är ju väldigt viktigt. Leveransmålet helt enkelt. Så det är väl det som är starkast här ute för gemene man, att den här veckan ska vi ha ut så här mycket och det ska bli dom här pengarna. Lyckas vi inte med det, då kör vi över i kväll, och på lördag och söndag. (PLF01)

För att nå målen men samtidigt hålla kostnaderna nere och uppnå effektivitet i produktionen framhålls dock bedömningskriterierna "flexibilitet" och "samarbete" också som oerhört viktiga.<sup>88</sup> Verkstaden på Flextronics i Västerås är en gammal kretskortsverkstad och tidigare var arbetet organiserat som stationer där montaget utfördes i en grupp, justering av kretskorten utfördes i en och slutligen testades korten i en annan grupp. Arbetsuppgifterna var i stigande grad lite mer komplicerade allteftersom kretskorten närmade sig en färdig produkt, och de olika stationerna värderades också mellan medarbetarna som lite "finare" eller lite "sämre". Fick en person arbeta med testning av de färdiga kretskorten hade han eller hon

---

<sup>86</sup> Under lönerevisionen 2003 motsvaras dessa kriterier av en enda bedömningspunkt i lönesystemet. Under lönerevisionen 2001 motsvarades dessa kriterier av flera olika bedömningspunkter som kan betraktas som olika aspekter. En aspekt av "kvalitet" kan t.ex. vara "noggrannhet"

<sup>87</sup> PLB01, PLC01, PLD01, PLE01, PLF01, PLF03, PLG01, PLH01, PLL03, PLM03, PLN03

arbetat sig till slutet av kedjan vilket var förhållandevis prestigefyllt jämfört med den inledande monteringsuppgiften.<sup>89</sup>

Idag är dock arbetet organiserat i linjer, där varje kretskort tillverkas från början till slut av ett arbetslag. För att snabbt kunna anpassa produktionen efter nya produkter och nya kunders krav, är det idag betydelsefullt att så många som möjligt av medarbetarna kan utföra så många arbetsuppgifter efter linjen som möjligt. Viljan och förmågan att flytta runt bland arbetsuppgifterna efter linjen är det man på verkstaden kallar för ”flexibilitet”, och för att uppnå en hög grad av flexibilitet krävs flera saker. Medarbetarnas värdering av olika arbetsuppgifter är en sak som produktionsledarna försöker arbeta bort.<sup>90</sup> De försöker förmå medarbetarna att betrakta hela linjen som en helhet där varje arbetsmoment är viktigt och där den ena arbetsuppgiften inte är ”finare” än någon annan. Det krävs också att medarbetarna lär sig utföra olika arbetsuppgifter och för det behövs både en vilja hos medarbetaren och en möjlighet till lärande. En annan förutsättning är att medarbetarna i arbetslaget tycker att det är meningsfullt att ”flexa”, dvs. byta arbetsuppgifter mellan varandra, och för att uppmuntra detta lyfter produktionsledarna fram den fysiologiska fördelen med att emellanåt byta arbetsuppgifter vilken är att motverka ett alltför monotont arbete som kan leda till förslitningsskador.<sup>91</sup>

Flexibiliteten ska dock inte bara gälla den egna gruppen eller det arbetslag som medarbetaren är van att arbeta i. Beläggningen på olika linjer kan variera uppåt och nedåt ganska kraftigt över tid beroende på orderingången, och då är det viktigt att en medarbetare inte bara kan tänka sig att byta arbetsuppgifter inom arbetslaget, utan att också kunna byta arbetslag under en kortare eller längre tid.<sup>92</sup> Flexibiliteten är följaktligen något som betraktas som en förutsättning för effektivitet och lönsamhet på Flextronics i Västerås. Det är ett sätt att hålla kostnaderna nere genom att utnyttja den personal man har på bästa sätt och minska sårbarheten när människor blir sjuka eller är frånvarande av andra skäl. En produktionsledare framhåller dock en risk med att dra flexibiliteten för långt, och det är när kvaliteten på kretskorten hotas. Att produkterna håller en hög kvalitet är fortfarande det viktigaste och graden av flexibilitet får inte ske på bekostnad av detta, genom att många medarbetare kan många arbetsuppgifter men att kunskaperna är för ytliga.<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> PLB01, PLE01, PLF01, PLF03, PLG01, PLH01, PLI01, PLJ01, PLK01, PLL03, PLN03

<sup>89</sup> PLH01

<sup>90</sup> ibid.

<sup>91</sup> PLE01

<sup>92</sup> PLB01

<sup>93</sup> PLF01

För att produktionen ska flyta bra poängteras vikten av samarbete mellan medarbetarna. Flexibilitet som det definieras på verkstaden och samarbete är alltså inte samma sak, även om det kan uppfattas som väldigt näraliggande begrepp. Att kunna ”flexa” är alltså en sak och att kunna samarbeta en annan, eller i alla fall en annan dimension av arbetet. Det krävs alltså inte bara att medarbetarna ska kunna och vilja byta arbetsuppgifter med varandra, de ska också hjälpa varandra och dela med sig av sin kunskap. Samarbetsförmågan bedöms liksom flexibiliteten samtidigt inte bara inom den egna gruppen utan även mellan arbetslagen. Om en person från ett arbetslag ber om hjälp i ett annat arbetslag, ska den hjälpen kunna tillhandahållas.<sup>94</sup>

#### *Viktiga bedömningskriterier på kontoret*

För de medarbetare som arbetar på de olika avdelningar som tillsammans kallas för kontoret gäller inga gemensamt överenskomna bedömningskriterier. Eftersom arbetsuppgifterna skiljer sig åt mellan avdelningarna på kontoret och genom att cheferna inte följer något gemensamt lönesystem varierar de kriterier som ligger till grund för prestationsbedömningen. De bedömningskriterier som cheferna på kontoret nämner är:

- Teknisk kompetens
- Hur man är som person
- Snabbhet
- Kvalitet
- Förmågan att utföra sina arbetsuppgifter självständigt
- Resultat
- Attityd och inställning till arbetet
- Problemlösningsförmåga
- Engagemang

Det finns två designavdelningar där medarbetarna arbetar direkt mot kunder med att utforma kretskort enligt kundens önskemål samt att utveckla metoder för att testa de färdiga produkterna. För cheferna på dessa avdelningar är det mycket viktigt att medarbetarna har den tekniska kompetens som krävs och håller sig à jour med teknikutvecklingen. Samtidigt är det mycket betydelsefullt att medarbetarna också kan hantera relationer med kunder på ett bra sätt

---

<sup>94</sup> PLG01

och cheferna använder därför återkoppling från kunder som en del av underlaget vid prestationsbedömningen. De kriterier som dessa chefer nämner som viktiga är ”teknisk kompetens” och ”hur man är som person”, ”snabbhet” och ”kvalitet”.<sup>95</sup>

I det här sammanhanget framhålls det att relationerna till kunder blivit något särskilt viktigt i och med att fabriken blev ett eget företag inom Flextronics International. Under den tid då fabriken ingick som en enhet i företaget ABB fick fabriken uppdrag internt och behövde inte tänka så mycket på hur relationerna sköttes. Det fanns ett fokus på tekniken, men inte så mycket på kunden. Numera betraktas varje uppdrag som ett tillfälle till marknadsföring och möjlighet till fler projekt vilket gör att det blivit viktigare att varje kundrelation blir bra.<sup>96</sup> Att kunderna klagat på en medarbetares sätt att hantera ett projekt kan i vissa fall ligga till grund för att personen i fråga flyttas till ett annat projekt. I de fallen kan det handla om att samarbetet enligt kunden inte fungerar så bra eller att medarbetaren påstås ha ”fel attityd”.<sup>97</sup>

Nu är det viktigt att kunden känner att vi verkligen har 100% uppmärksamhet på hans önskemål. Vi ska komma tillbaka flera gånger i veckan och rapportera hur det går, vilka problem vi har och se om ...ja ha en tätare dialog helt enkelt och då blir det ju mer en social kompetens som kommer in. (TJD03)

På en annan avdelning på kontoret är det övergripande och generella bedömningskriteriet ”förmågan att utföra sina arbetsuppgifter självständigt”. Denne chef menar att om företaget anställt en person för ganska kvalificerade arbetsuppgifter ska inte han eller hon behöva så mycket stöd och hjälp i sitt arbete. Chefen ska kunna delegera arbetsuppgifter och kunna lita på att dessa utförs på ett bra sätt.<sup>98</sup>

Ett annat exempel på hur bedömningskriterierna varierar på kontoret är en avdelning för teknikutveckling där den lönesättande chefen använder kriteriet ”resultat” och menar då att det är viktigt hur medarbetaren utför sina arbetsuppgifter, men att han också tar hänsyn till ”attityd och inställning till arbetet”.<sup>99</sup> För teknikerna på en annan avdelning nämns bedömningskriterierna ”problemlösningsförmåga” och ”engagemang”, något som denna chef betraktar som nödvändiga förutsättningar för i stort sett alla jobb. Denne chef menar att om

---

<sup>95</sup> TJD01, TJD03, TJG03

<sup>96</sup> TJD03

<sup>97</sup> TJD01

<sup>98</sup> TJA01

<sup>99</sup> TJB01

medarbetaren bara har viljan och engagemanget kan han eller hon alltid lära sig det som krävs.<sup>100</sup>

Beroende på vilka arbetsuppgifter man har, och beroende på vem chefen är, bedöms alltså medarbetarna på kontoret efter olika kriterier. Även cheferna på kontoret framhåller dock vikten av att beakta vilken befattning eller roll som varje medarbetare har för att kunna bedöma personens arbetsprestation. Har en medarbetare direkt kontakt med kunder är det viktigt hur han eller hon hanterar relationer, jämfört med en person som t.ex. arbetar med programmeringskod, där det främst gäller att vara kreativ och kunna lösa problem.

#### *”Den grå massan” och de lågpresterande medarbetarna*

Det som av flera chefer framhålls som det svåraste med prestationsbedömningen är att göra en differentiering mellan de medarbetare som inte sticker ut från mängden. Cheferna tycker att det är lätt att identifiera de extremt duktiga och de extremt lågpresterande, men det blir ofta ganska många personer däremellan som egentligen gör ett bra jobb, men som inte syns så mycket.

Det är ju så här att de som presterar bättre eller sämre än grundkravet, de ser man oftast tydligt på ett eller annat sätt. Alltså de som tar åt sig mer uppgifter och är framåt och engagerade de ser man ju väldigt snabbt. Och man ser också tyvärr tydligt de som inte gör det man förväntar sig. Om man sitter och läser tidningen på arbetsplatsen eller sitter i fikarutan, det ser man förr eller senare också. Däremot om man säger ”den här grå massan” om du förstår vad jag menar, den här mellangruppen som i grund och botten gör ett bra jobb både i kvalitet och prestation och alltihop det här men kanske inte är de som står på barrikaderna. De kanske inte driver saker utan gör det de tycker är sin uppgift, nämligen att montera kretskort osv. De är ju svårare att på något vis gradera. Det blir ju en grå massa.  
(PLM03)

Här framkommer det en något motsägelsefull uppfattning bland cheferna, nämligen att det finns ganska många medarbetare som inte skiljer sig från mängden. Denna uppfattning är motsägelsefull för att cheferna under prestationsbedömningen utgår ifrån att alla medarbetare inte är lika duktiga och att det därför ska gå att rangordna dem från den som gör det allra bästa jobbet ner till den som gör det allra sämsta jobbet. Det är dock flera av cheferna som säger att

---

<sup>100</sup> TJC01

det i praktiken visserligen är lätt att identifiera ytterligheterna men att många medarbetare däremellan är svåra att bedöma.<sup>101</sup>

Varför vissa människor gör ett bra jobb och vissa gör ett dåligt finns det olika uppfattningar om bland cheferna. En uppfattning är att människor har olika förutsättningar när det gäller förmåga och talang eller har olika mycket drivkraft. Vissa människor är helt enkelt duktiga och andra mindre duktiga och det är inte mycket att göra åt det.<sup>102</sup> En annan uppfattning är att det ofta finns någon bakomliggande förklaring till varför vissa medarbetare inte presterar så bra. Sådana förklaringar kan vara att personen i fråga inte har fått passande förutsättningar i sitt nuvarande arbete beträffande utbildning, arbetsuppgifter eller arbetstider, något som alltså inte direkt har med personens engagemang och förmåga att göra.<sup>103</sup>

Det kan också hända att någon genomgår en skilsmässa eller befinner sig i en livskris av annat slag och därför inte orkar engagera sig fullt ut i sitt arbete. En annan förklaring är att chefen kan ha misslyckats med att tydliggöra vilka krav och förväntningar som finns på medarbetaren.<sup>104</sup> Den ”lågpresterande” personen förstår i det fallet kanske inte helt vad som förväntas av honom eller henne, eller har kanske feltolkat vissa centrala delar av sin arbetsuppgift. En annan möjlighet är att en person helt enkelt har ett arbete som han eller hon inte trivs med, och hellre skulle vilja vara någon annanstans.

Folk är ju olika. Så är det ju bara. Vissa tar mer ansvar, vissa tar åt sig mer, vissa...kanske inte egentligen skulle vara här om man så säger. Men dom är här och då presterar dom ju inte bra heller och då ska dom ju inte ha lika betalt heller tycker jag. Man ska ju ha betalt för det man utför. Det är ju samma med oss själva, vi har ju inte heller samma lön. Och det tycker jag, det ska det inte vara heller. (PLC01)

Endast ett fåtal av de lönesättande cheferna menar att det finns ”hopplösa fall” bland medarbetarna, vilket betyder medarbetare som inte gör ett bra jobb och som inte kommer att förändras.<sup>105</sup> Den vanligaste uppfattningen är att det ofta finns förklaringar till varför någon medarbetare inte gör ett bra jobb, och att detta ofta kan förändras.

---

<sup>101</sup> PLK01, TJD01, TJC03, TJC03, PLM03

<sup>102</sup> PLK01

<sup>103</sup> PLH01

<sup>104</sup> PLM03

<sup>105</sup> PLH01



### **Jämförelser och diskussioner mellan chefer...**

Som framgått ovan genomförs prestationsbedömningen genom jämförelser av olika slag. Varje lönesättande chef bedömer medarbetarnas arbetsprestationer genom att jämföra dem i relation till varandra. Genom att ställa individer med liknande arbete mot varandra och jämföra dem kan cheferna bedöma vem som gör ett bättre jobb än andra och som följaktligen också ska ha en högre lön än andra. Under arbetet med att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer förekommer det samtidigt många samtal och diskussioner chefer emellan där jämförelser också sker. Dessa diskussioner förekommer framförallt på verkstaden, men i enstaka fall sker de även på kontoret. Diskussionerna har flera syften, men det kanske mest centrala för produktionsledarna är att skapa vad som kallas för "samsyn".

#### *...i syfte att skapa samsyn*

Det några av cheferna på verkstaden kallar för samsyn är att alla produktionsledare ska tillämpa lönesystemets bedömningskriterier och poängskala på samma sätt.<sup>106</sup> De flesta av produktionsledarna framhåller att dessa diskussioner är viktiga och att de tagit stort utrymme under utformningen av det nya lönesystemet.<sup>107</sup> Målet är följaktligen att alla lönesättande chefer på verkstaden ska bedöma sin personal utifrån samma grunder.

Det vi gör ganska mycket, eller lägger ganska mycket tid på det är att försöka skapa samsyn bland dem som sätter lön. Alltså vi lönesättande chefer pratar väldigt mycket om vad...vi har ju ett femgradigt system...och det vi pratar om är egentligen vad ett till 5 ska motsvara. Vi försöker skapa någon form av referensramar så att vi har samma värderingsgrund. (PLM01)

Produktionsledarna framhåller vilka omfattande diskussioner de har och har haft kring bedömningskriterierna och hur de ska bedömas. I dessa diskussioner har både personer från personalavdelningen och facket deltagit, men framförallt är det diskussioner chefer emellan och de handlar om att försöka nå en gemensam uppfattning om vad varje bedömningskriterium betyder och vad de olika poängen ett till 5 ska motsvara.

Dessa chefer anser alltså att de bör ha en gemensam uppfattning om vad varje kriterium betyder och hur det ska bedömas för att undvika att lönesystemet används på olika sätt av olika chefer. Det är angeläget att vissa chefer inte generellt ger högre bedömningar än

<sup>106</sup> PLA01, PLD01, PLG01, PLM03

<sup>107</sup> PLA01, PLB01, PLD01, PLF01, PLG01, PLK01, PLI01, PLF3, PLL03, PLM03

andra för att undvika dels att konflikter uppstår, dels att det skapas en slags intern arbetsmarknad där det råder konkurrens mellan arbetslagen på verkstaden utifrån olika höga lönenivåer. Det är också viktigt att ett sådant centralt kriterium som "flexibilitet" definieras gemensamt så att det inte betyder en sak på en produktionslinje och en helt annan sak på en annan, då medarbetarna uppmuntras att kunna byta arbetslag om det behövs.

Diskussionerna syftar samtidigt till att skapa en gemensam syn på förhållandet mellan respektive bedömningskriterium. När det t.ex. gäller "flexibilitet" framhålls det att en medarbetare ska kunna byta arbetsuppgifter och ställa upp när det behövs under olika moment i produktionen. Flexibiliteten får dock inte bli ett mål i sig. Flexibiliteten syftar till att skapa effektivitet och lönsamhet i produktionen och då vill cheferna inte ha personer som ser flexibilitet som ett mål, men som kanske inte gör ett så bra jobb i varje moment. Fokus måste ligga på produktivitet och kvalitet, där flexibilitet och samarbete ska främja att dessa mål uppnås.<sup>108</sup>

Trots alla diskussioner om bedömningskriterierna och poängskalan som föregått införandet av lönesystemet tycker produktionsledarna att det är mycket viktigt att också efter genomförd prestationsbedömning jämföra resultaten med varandra. Det visar sig att vissa av produktionsledarna träffas flera gånger i mindre grupper för att diskutera prestationsbedömningen och att alla produktionsledarna träffas minst en gång för att presentera hur de bedömt sina respektive arbetslag inför varandra. Produktionsledarna ifrågasätter under dessa möten varandras prestationsbedömningar om det är något som kan uppfattas som en avvikelser.

Så den här jämförelsen görs mellan flera grupper. Så vi ser att relevansen finns. Men det är ju när vi sett resultatet. Då kan det vara att vi också gått in och tittat "Jaha, har du delat ut så in i helsicke mycket höga betyg? Kan det vara möjligt att det är relevant?" också har man haft den diskussionen. Eller om det är många lägsta betyg: "Är inte du lite väl kritisk? Och om alla är sådär dåliga, borde de överhuvudtaget vara anställda då?" så vi har den här diskussionen. Det är inte jag som kör mitt eget race utan att diskutera. (PLF01)

I det här sammanhanget är det flera produktionsledare som riktar kritik mot en särskild kollega som anser att hans arbetslag inte ska bedömas på samma sätt som de övriga. Under intervjun med denne person framgår det också att hans uppfattningar överensstämmer med det hans kollegor sagt till mig tidigare. Denne chef hävdar nämligen att hans arbetslag generellt

---

<sup>108</sup> PLF01

sett har mer krävande uppgifter och arbetar i ett högre tempo än de andra arbetslagen. Till följd av detta anser han att hans arbetslag borde ha generellt sett högre poäng på bedömningskriterierna än andra. Denne produktionsledare anser alltså att de prestationsbedömningar som han gör ska återspegla det i hans arbetslag relativt sett mer krävande arbetet jämfört med de andra arbetslagen.<sup>109</sup> Detta har dock de andra cheferna svårt att acceptera. Att just detta arbetslag skulle skilja sig från de andra är alltså inte något som de andra cheferna håller med om. Denne produktionsledares utspel uppfattas snarare av de andra produktionsledarna som att han försöker ”skapa inflation i systemet”, genom att ge sitt arbetslag omotiverat höga löneförhöjningar.<sup>110</sup> Hans agerande ifrågasätts därför kraftigt.

*...i syfte att skapa trygghet*

Ovan har det framgått att cheferna på verkstaden på Flextronics i Västerås tycker att det är viktigt att genom diskussioner skapa gemensamma definitioner och uppfattningar gällande lönesystemets bedömningskriterier och de bedömningar som cheferna gjort av sin personal. Ett annat syfte med produktionsledarnas diskussioner där prestationsbedömningarna jämförs är att varje chef vill försäkra sig själv om att han eller hon ”tänkt rätt”. Om ingen av de andra produktionsledarna kan upptäcka något som uppfattas som fel i den egna prestationsbedömningen dras följaktligen slutsatsen att chefen gjort rätt bedömningar.<sup>111</sup>

I dessa diskussioner jämförs alltså inte bara olika arbetslag mellan varandra utan här diskuteras också enskilda medarbetares arbetsprestationer. Alla produktionsledare känner förstås inte alla medarbetarna personligen, men många av produktionsledarna har tidigare själva arbetat i produktionen och många medarbetare har också bytt arbetslag flera gånger. Därför är det flera av produktionsledarna som känner många av medarbetarna, alltså även många av dem som de själva för tillfället inte är chef över. Detta kan vara betydelsefullt om en medarbetare nyligen bytt arbetslag, då det ibland krävs att medarbetarens nya och gamla chef hjälps åt med prestationsbedömningen.<sup>112</sup>

Diskussionerna kollegor emellan tycks ge produktionsledarna trygghet i sina bedömningar. Genom att stämma av prestationsbedömningarna med sina kollegor blir produktionsledarna stärkta i sina uppfattningar om medarbetarna.

---

<sup>109</sup> PLD01

<sup>110</sup> PLL03

<sup>111</sup> PLD01, PLF01, PLG01, PLH01, PLL02, PLN03

<sup>112</sup> PLB01

Vi diskuterar. Och vi är tre stycken som har suttit här på lördagar med det här. Då tog vi ett papper också diskuterade vi personerna och förhållandena mellan dem och så. Och sedan har vi gått in individuellt också. Och vi har diskuterat "nja, det här blev nog fel" så det tycker jag är bra. (PLH01)

Det framkommer alltså i detta sammanhang att det inte är ovanligt att cheferna justerar sina bedömningar under diskussionerna med kollegorna. Utifrån detta kan slutsatsen dras att prestationsbedömningarna på verkstaden inte uteslutande genomförs av medarbetarens närmaste chef, utan kan påverkas av flera olika chefers åsikter.

Eftersom cheferna på kontoret inte följer ett gemensamt lönesystem under lönerevisionerna så diskuterar de inte heller bedömningskriterier eller hur arbetsprestationer ska bedömas generellt med varandra. Däremot är det inte helt ovanligt att chefer träffas för att diskutera enskilda medarbetarens arbetsprestationer. Även cheferna på kontoret vill således ha visshet i att de bedömer medarbetarna "rätt" och med andra ord känna trygghet i bedömningarna.<sup>113</sup> Framförallt gäller dessa diskussioner de medarbetare som jobbar i projekt tillsammans med andra personer från andra avdelningar inom företaget. I de fallen säger cheferna att de frågar olika personer för att få deras uppfattning om hur väl respektive medarbetare sköter sitt arbete.

Och man pratar ju mycket med varandra om hur det fungerar. Jag lånar ju ut personal i projekt som projektledare för att ta fram en produkt t.ex. och då är det ju då "Hur fungerar den här personen i projektet, gör den det den ska eller levererar den i tid osv.?" Fungerar det? Så jag menar, det är ju en helhet. Det är ju samma sak om det är något som inte fungerar, då återkommer ju det. Det låter som det är så mycket tyckande och det kan ju givetvis vara, men jag tror att man är ganska överens. Och är man tveksam så kan man ju fråga någon annan som jobbat mycket med den, någon annan chef då. Så då stämmer man ju av då. (TJC03)

Även här framkommer det alltså att cheferna emellanåt hjälps åt att bedöma personalen och att argumentet för detta kan vara att en medarbetare bytt arbetsuppgifter eller avdelningen eller att chefen är ny och inte ensam kan eller vill genomföra prestationsbedömningen.

*...i syfte att få överblick och kontroll*

För cheferna på verkstaden gäller att de ska stämma av de genomförda prestationsbedömningarna med sin egen chef, verkstadschefen, innan de betraktas som

---

<sup>113</sup> TJC03

klara.<sup>114</sup> Produktionsledarna diskuterar således med sin egen chef hur de tänkt och gjort under prestationsbedömningen. Anledningen till detta är att den överordnade chefen har mer information än produktionsledarna om flera arbetslag, avdelningar eller t.o.m. om flera enheter inom Flextronics Sverige. Återigen är det jämförelser som görs, men nu av den lönesättande chefens egen chef. Syftet med dessa diskussioner och jämförelser är att den högre chefen ska få en överblick och kunna försäkra sig om att prestationsbedömningarna för vissa arbetslag inte skiljer sig alltför mycket från andra.<sup>115</sup>

Enligt produktionsledarna händer det dock att de också diskuterar enskilda individers bedömning med den högre chefen som i många fall också har kunskaper om individuella medarbetare.<sup>116</sup> Detta görs framförallt då den högre chefen reagerar över något i produktionsledarens bedömning.<sup>117</sup> Det finns dessutom vissa medarbetare som uppfattas som svåra att lönesätta då de har specialuppgifter, besitter någon särskilt ovanlig kompetens eller har problem av olika slag. I dessa fall fungerar den högre chefen som ett stöd för produktionsledaren då han eller hon får hjälp med att bedöma dessa medarbetare.<sup>118</sup>

Ett annat syfte som framkommer är samtidigt att den högre chefen vill försäkra sig om att produktionsledarna verkligen har försökt att åstadkomma en spridning mellan medarbetarna och inte "fegar kring mitten" som en av cheferna uttrycker det.<sup>119</sup> Avstämningen med produktionsledarnas egna chefer fyller således flera syften och delvis handlar det om att prestationsbedömningen ska kontrolleras och godkännas.

### **"Det gäller att ha koll"**

Arbetet med att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer är ett arbete som tar mycket tid och kraft. Samtidigt lyfter cheferna på både verkstaden och kontoret fram att den uppfattning som en chef har om en medarbetare inte skapas under den genomgång han eller hon gör under prestationsbedömningen, utan kanske främst bygger på de kontinuerliga intryck chefen med tiden har fått av varje person.<sup>120</sup> Under prestationsbedömningen tvingas dock de lönesättande

---

<sup>114</sup> Under lönerevisionen 2001 var det verkstadscheferna som var chef över produktionsledarna, men eftersom företaget under 2003 tog bort ett helt chefsled var det under lönerevisionen detta år produktionschefen som var chef över produktionsledarna.

<sup>115</sup> VA01, VB01, VC01, VD01

<sup>116</sup> VB01

<sup>117</sup> VA01

<sup>118</sup> VD01

<sup>119</sup> ibid.

<sup>120</sup> PLA01, PLB01, PLC01, PLD01, PLE01, PLF01, PLG01, PLI01, PLJ01, PLK01, PLF03, PLL03, PLM03, PLN03, TJA01, TJB01, TJC01, TJD01, TJE01, TJF03

cheferna att reflektera över sina intryck och mer systematiskt försöka skapa argument för varför den ena medarbetaren har gjort ett bättre jobb än den andre.

Det går åt väldigt många timmar, inte bara i själva revisionsläget utan att jobba med löner gör man ju i princip hela året. Du skaffar dig personkännedom, du har planerings- och utvecklingssamtalen, du skaffar dig uppfattningar och får signaler från omgivningen osv. Du har kanske rehabiliteringsärenden, folk som inte fungerar som dom borde göra osv. Du skaffar dig en bild och allt bottnar i att du måste ha järnkoll för att kunna sätta en lön i slutänden. (PLF01)

För att kunna göra individuella prestationsbedömningar är det således en förutsättning att, som chefen uttrycker det ovan, ”ha koll” på medarbetarna. Med ”koll” menas att chefen måste ha kunskap om medarbetarna, vad de presterar och hur de fungerar i arbetslaget. I detta sammanhang är det en del av cheferna som nämner begreppsparen ”subjektivitet” och ”objektivitet”.<sup>121</sup> Enligt vissa av cheferna finns det nämligen förväntningar om att de ska förhålla sig objektiva till medarbetarna när deras arbetsprestationer ska bedömas. Cheferna menar emellertid att prestationsbedömningen aldrig kan bli annat än subjektiv.

Förväntningen är ju att prestationsbedömningen ska vara objektiv. Och den kan ju aldrig vara objektiv så länge det är en person som sätter den. Det är ju en subjektiv bedömning som jag gör. Det är ju jag som är deras chef, det är jag som tycker hur de har utfört jobbet. (PLL03)

Objektiviteten uttrycks alltså snarare som en vision än som ett realistiskt mål. Samtidigt är det vissa av cheferna som i detta sammanhang menar att det viktigaste under prestationsbedömningen är att inte låta känslorna styra.<sup>122</sup> Cheferna poängterar att det gäller att försöka se bakom varje medarbetares yta och relation till chefen och göra en bedömning utifrån vad varje person faktiskt uträttar på arbetet. Detta kan tolkas som att det som eftersträvas snarare är ”saklighet” än ”objektivitet”.

För att kunna bedöma alla medarbetare individuellt, och då även de som inte utmärker sig, framhålls det som viktigt att chefen rör sig bland medarbetarna. På verkstaden är det därför ett mål för produktionsledarna att så ofta som möjligt ”vara ute på golvet” som de kallar det, dvs. att kontinuerligt gå ut i arbetslagen och prata med medarbetarna och se hur

---

<sup>121</sup> HRA01, PLC01, PLF03, TJA01, TJE01

<sup>122</sup> PLA01, PLC01, PLH01, TJC01, TJF03

produktionsflödet fungerar.<sup>123</sup> De menar att de som chefer måste försöka att vara tillgängliga för personalen, även om de har många andra uppgifter att sköta som i viss mån hindrar dem från detta. Det finns dock även andra faktorer som cheferna upplever som hinder för deras kännedom om medarbetarna.

#### *Hinder för chefens kännedom om medarbetarna*

För att det överhuvudtaget ska vara möjligt att bedöma varje medarbetares arbetsprestation individuellt tycker produktionsledarna att det är viktigt att arbetslagen inte blir för stora. Under lönerevisionen 2001 hade varje produktionsledare löneansvar för ca 20-25 medarbetare vilket cheferna tyckte var lagom många. Under lönerevisionen 2003, då antalet produktionsledare minskats till fem hade dock varje chef löneansvar för uppemot 65 personer vilket de tyckte var helt oacceptabelt. Produktionsledarna anser att de under sådana förhållanden inte har en rimlig chans att bedöma alla medarbetare individuellt.<sup>124</sup>

På kontoret är arbetsgrupperna mindre än på verkstaden då cheferna där sätter lön för mellan sju och tjugo personer. Att personalgrupperna är små ger cheferna möjlighet till överblick och att känna till vad varje individ arbetar med och hur arbetet utförs. Arbetets karaktär kan dock på vissa avdelningar försvåra för chefen att få överblick över det arbete som utförs och här nämns främst två aspekter. Den ena är när medarbetare arbetar mycket direkt mot kund och inte så mycket i direkt kontakt med andra personer inom företaget, vilket gör att det kan vara svårt att riktigt få inblick i arbetet.<sup>125</sup> Den andra aspekten är när arbetsuppgifterna är så kvalificerade att chefen inte har tillräckliga kunskaper för att förstå vilka svårigheter som kan finnas med ett visst arbetsmoment. Detta kan vara fallet då en medarbetare arbetar med avancerad teknikutveckling eller programmeringskod.<sup>126</sup> Cheferna på kontoret framhåller i detta sammanhang att det är viktigt att medarbetarna själva informerar chefen om vad som händer och sker, både det som är positivt och det som är negativt.

En förutsättning för att de lönesättande cheferna (oavsett om de arbetar på verkstaden eller kontoret) ska kunna göra en bedömning av varje medarbetares arbetsprestationer är således att de har kännedom om varje individ. Denna kännedom omfattar främst vad personen har för arbetsuppgifter och hur dessa utförs men det är inte tillräckligt. Då bedömningskriterier som ”engagemang”, ”flexibilitet” och ”samarbete” lyfts fram som viktiga

<sup>123</sup> PLA01, PLD01, PLI01, PLJ01, PLL03

<sup>124</sup> PLL03, PLM03, PLF03, PLN03

<sup>125</sup> TJC01, TJC03

<sup>126</sup> TJE01

aspekter av en medarbetares arbetsprestation måste chefen också känna till hur personen ifråga förhåller sig till sitt arbete, till förändringar av olika slag och till sina kollegor. För att kunna bedöma en persons förmåga till exempelvis samarbete krävs det stor insyn i arbetslagen och hur medarbetarna interagerar med varandra.

Det varierar emellertid hur aktiv eller passiv chefen anser att han eller hon ska vara för att få information om medarbetarna och vad som händer på arbetsplatsen. Många av produktionsledarna säger att de har som mål att aktivt se till att de har god kunskap om produktionsflödet och hur de olika medarbetarna bidrar till att det fungerar. Flera av cheferna på kontoret säger dock att medarbetarna själva har ett ansvar att informera chefen om motgångar och framgångar i arbetet, något som kan tolkas som en mer passiv inställning.

### **Utbyte av tankemönster, tillämpning av normer och utnyttjande av resurser**

Den redovisade empirin ska nu analyseras genom att det identifieras vilka tankemönster och normer som aktörerna kommunicerar mellan varandra under arbetet med att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer. Analysen genomförs också genom att det klargörs på vilka sätt som aktörerna utövar makt under prestationsbedömningen genom att de utnyttjar olika former av resurser.

#### *Utbyte av tankemönster*

Enligt struktureringsteorin ges handlingar mening via de tankemönster som kommuniceras mellan aktörer i sociala system. Det är följaktligen via tankemönster som aktörers handlingar möjliggörs. Genom att tankemönstren omfattar bakomliggande antaganden, beskrivningar och uppfattningar om den organisatoriska verkligheten utgör de dock samtidigt begränsningar för aktörers handlingar. En handling som inte understöds av ett gemensamt tankemönster framstår nämligen som meningslös, obegriplig eller åtminstone som kontroversiell. Om en sådan handling utförs eller om ett avvikande tankemönster uttrycks kan det följaktligen ge upphov till en diskussion eller förhandling mellan aktörer om vilka tankemönster som ska ges företräde framför andra. Utifrån detta är det via de tankemönster som kommuniceras mellan de lönesättande cheferna under prestationsbedömningen som deras handlingar ges mening. Det är således via tankemönstren som chefernas bedömningar av medarbetarnas arbetsprestationer framstår som meningsfulla och begripliga handlingar.

Det kanske mest centrala tankemönstret som prestationsbedömningen utgår ifrån är det som omfattar den prestationsrelaterade och differentierade lönesättningens betydelse för medarbetarna. Alla lönesättande chefer på Flextronics i Västerås ger nämligen på ett eller



annat sätt uttryck för uppfattningen att *lönedifferentieringens syften är relevanta och möjliga att uppnå*. Cheferna tror alltså på att differentierade löner har betydelse för medarbetarnas trivsel och arbetsmotivation och att lönedifferentieringens syften därmed är ändamålsenliga. Detta tankemönster är mycket centralt då det är en förutsättning för att lönesättningsarbetet ska framstå som meningsfullt. Om cheferna inte trodde att syftena med lönedifferentieringen skulle kunna uppnås skulle lönesättningsarbetet följaktligen framstå som meningslöst.

Detta tankemönster, som alltså ligger till grund för arbetet med lönedifferentieringen, gör gällande att monetära belöningar är betydelsefulla för medarbetarna på flera sätt. Dels att det är positivt att den medarbetare som är duktigare än andra belönas genom högre lön än andra, dels att den differentierade lönesättningen är betydelsefull som motivationsfaktor. Mot bakgrund av det ovan beskrivna tankemönstret är det alltså en meningsfull handling för cheferna att bedöma personalen utifrån deras respektive bidrag till verksamheten då detta krävs för att uppfylla lönedifferentieringens syften.

Bakom chefernas handlingar under prestationsbedömningen ligger samtidigt ett annat mycket centralt tankemönster, nämligen *alla medarbetare är inte lika duktiga och ska därför inte ha lika mycket i lön*. Detta tankemönster förstärker prestationsbedömningens mening, genom att cheferna utgår ifrån att det faktiskt finns en rangordning mellan medarbetarna med avseende på hur duktiga de är i sitt arbete och att detta ska påverka deras löner. Cheferna menar alltså att om alla medarbetare inte är lika duktiga ska de inte heller ha lika mycket betalt. Cheferna ger i detta sammanhang uttryck för att det alltid i en grupp finns några mycket duktiga medarbetare och några medarbetare som inte alls gör ett bra jobb och att de andra medarbetarna hamnar på en skala där emellan. Detta tankemönster omöjliggör att en chef skulle bedöma alla medarbetare som lika duktiga, då en sådan bedömning är otänkbar.

Meningsskapandet av den rangordning av medarbetarna som cheferna gör förstärks dessutom av ett annat tankemönster, nämligen att *det finns en "rätt" bedömning av medarbetarnas arbetsprestationer*. Detta tankemönster medför att den lönesättande chefen också kan misslyckas med prestationsbedömningen genom att den på något sätt blir "fel". För att undvika detta lägger cheferna ner mycket tid och kraft på prestationsbedömningen. Detta tankemönster bidrar till att rangordningen av medarbetarna framstår som ganska naturlig, då den mer eller mindre betraktas som en återspeglning av verkligheten. Att prestationsbedömningen ska reflektera medarbetarnas faktiska bidrag till verksamheten bidrar dock till att det emellanåt uppstår diskussioner mellan cheferna om hur de bedömt sin personal. Olika uppfattningar om rangordningen mellan medarbetarna ställs i dessa diskussioner mot varandra och förhandlas. Här gäller det att komma fram till vilken

verklighetsbeskrivning som ska ges företräde framför andra. Diskussioner mellan chefer om rangordningen mellan medarbetarna förekommer både på verkstaden och på kontoret på Flextronics i Västerås. Eftersom cheferna på verkstaden följer ett gemensamt lönesystem är dock diskussioner chefer emellan mycket vanligare på verkstaden än på kontoret. På kontoret är cheferna mer autonoma under lönerevisionen vilket innebär att deras tankemönster inte uttrycks och förhandlas på samma sätt som på verkstaden.

Även om cheferna framställer rangordningen av medarbetarna som en reflektion av en naturlig ordning, är det flera av de chefer som har löneansvar för många medarbetare som säger att *det är svårt att bedöma de medarbetare som inte sticker ut så mycket*. Dessa medarbetare blir i chefens ögon en "grå massa". Här framträder således ett motstridigt tankemönster som skapar konflikt hos en del av cheferna. Det är med andra ord olika verklighetsbeskrivningar som är svåra att förena. Dels att, som ovan beskrivits, att *alla medarbetare är inte lika duktiga och ska därför inte ha lika mycket i lön* och att de därför ska gå att rangordna efter en skala, dels att *det är svårt att bedöma de medarbetare som inte sticker ut så mycket*. Denna konflikt löser vissa av cheferna genom att framhålla sina egna tillkortakommanden som orsak till svårigheten att rangordna "den grå massan". Om bara chefen tillbringar tillräckligt mycket tid på "golvet", och om bara han eller hon får tillräcklig kunskap om medarbetarna och deras arbetsuppgifter ska följaktligen problemet försvinna. Genom detta resonemang ges alltså tankemönstret *alla medarbetare är inte lika duktiga och ska därför inte ha lika mycket i lön* företräde framför tankemönstret att *det är svårt att bedöma de medarbetare som inte sticker ut så mycket*. Möjligheten att, om inte alla så ganska många, medarbetare faktiskt skulle kunna vara lika duktiga ges här inget utrymme.

Sammanfattningsvis har det i ovanstående analys identifierats olika tankemönster som ligger till grund för de lönesättande chefernas arbete med att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer. De olika tankemönstren har emellertid olika dignitet. De gemensamma och dominerande tankemönstren, alltså de tankemönster som många av cheferna delar är:

- Lönedifferentieringens syften är relevanta och möjliga att uppnå
- Alla medarbetare är inte lika duktiga och ska därför inte ha lika mycket i lön
- Det finns en "rätt" bedömning av medarbetarnas arbetsprestationer

Exempel på ett motstridigt tankemönster som utmanar de dominerande tankemönstren har också lyfts fram, nämligen:

- Det är svårt att bedöma de medarbetare som inte sticker ut så mycket

#### *Tillämpning av normer*

Enligt struktureringsteorin är det genom att ge uttryck för normer som aktörer sanktionerar varandras handlingar. Via normer signaleras således vilket beteende som är legitimt och inte och på så sätt möjliggörs aktörers handlingar inom sociala system. Då normerna uttrycker vad som ska betraktas som bra och dåligt, viktigt och oviktigt och vad som borde ske och inte utgör normerna dock samtidigt begränsningar för aktörers handlingar, då en illegitim handling alltid bestraffas på ett eller annat sätt. Via de normer som de lönesättande cheferna ger uttryck för gällande prestationsbedömningen sanktioneras aktörers handlingar således på olika sätt och genom detta både möjliggör och begränsar också normerna chefernas arbete med att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer. Också normerna är således ett strukturelement som definierar chefernas handlingsutrymme.

Den tydligast framträdande normen som cheferna ger uttryck för under prestationsbedömningen är att *lön ska baseras på prestation*. Individuella och prestationsrelaterade löner framhålls av cheferna som det enda egentliga alternativet då de anser att den medarbetare som bidrar mer än andra till verksamheten också ska ha bättre betalt än andra. Som förklaring till varför denna norm är så dominerande uppges att fabriken lönsamhet vilar på medarbetarnas arbetsprestationer. Det är genom att medarbetarna kommer till arbetet och genomför det så bra som möjligt som fabriken lönsamhet och överlevnad på sikt tryggas. Genom att belöna duktiga medarbetare signaleras således att individuella arbetsprestationer har betydelse. Cheferna menar också att det finns en rättvisaspekt i prestationsrelaterade löner, dvs. att det är mest rättvist att den som gör det bästa jobbet också ska ha den högsta lönen. Det framställs också som det enda tänkbara alternativet att lönedifferentieringen ska ske mot bakgrund av chefernas bedömningar, då många aspekter av medarbetarnas arbete inte går att mäta kvantitativt. Inom företaget har aktörer tillsammans beslutat att faktorer som "samarbete" och "flexibilitet" är viktiga för verksamheten, varvid en personlig bedömning är nödvändig då det inte går att fånga dessa aspekter på ett objektiva, mätbart sätt.

Själva prestationsbedömningen utgår ifrån ett antal bedömningskriterier, alltså aspekter av medarbetarnas arbete som bedömts som särskilt viktiga. I detta sammanhang finns det dock skillnader mellan verkstaden och kontoret på Flextronics i Västerås. Eftersom cheferna på verkstaden följer ett gemensamt lönesystem är bedömningskriterierna grundligt diskuterade och gemensamt överenskomna. För att bedömningskriterierna ska bedömas på

samma sätt av alla chefer på verkstaden sker dock kontinuerliga diskussioner chefer emellan även under prestationsbedömningens genomförande. Här framkommer uppfattningen *samsyn är viktigt*, dvs. en norm för hur prestationsbedömningen ska genomföras på verkstaden. Ett avvikande beteende från denna norm sanktioneras följaktligen mellan chefer genom ifrågasättande och diskussion. Den chef som satt högre poäng på sina medarbetare än andra anklagas av de andra cheferna för att ”skapa inflation i systemet”. I denna situation uppstår det således, pga. att en chef bryter mot normerna, en diskussion chefer emellan om vilka normer som ska ges företräde framför andra.

För cheferna på kontoret krävs inga överenskomna bedömningskriterier då de inte följer något gemensamt lönesystem. Varje enskild chef har till följd av detta sina egna bedömningskriterier enligt vilka medarbetarnas insatser i arbetet bedöms. Följaktligen uppstår det heller inga diskussioner chefer emellan om hur olika kriterier ska bedömas. Cheferna på kontoret behöver således varken uttala eller diskutera vilka normer som ska gälla för prestationsbedömningens genomförande.

En norm för prestationsbedömningens genomförande som både cheferna på verkstaden och cheferna på kontoret på Flextronics i Västerås ger uttryck för (även om den formuleras något olika) är dock att *chefen måste ha ”koll”*. Med detta menas att den lönesättande chefen för att kunna utföra prestationsbedömningen på ett bra sätt, måste känna till medarbetarna och deras arbetsuppgifter väl, samt rent allmänt ha information om vad som händer och sker på arbetsplatsen. Här framträder dock motstridiga normer för cheferna på verkstaden och för cheferna på kontoret. Cheferna på verkstaden framhåller att det är oerhört viktigt för dem att försöka närvara i produktionsflödet så mycket som möjligt för att lära känna medarbetarna så bra som möjligt och skaffa information om hur de utför sitt arbete. Denna norm innebär alltså för cheferna på verkstaden att *chefen ska aktivt inhämta information genom att vara nära medarbetarna*, observera och lyssna. Flera av cheferna på kontoret anser dock att *medarbetaren ska informera chefen om vad som händer och sker*. Vissa chefer på kontoret anser nämligen att de, pga. att medarbetarna har ett mycket kvalificerat arbete som utförs självständigt och kanske mer tillsammans med personer utanför företaget än innanför, annars har svårt att riktigt få inblick i medarbetarnas arbete.

Att prestationsbedömningen är en uppgift som de lönesättande cheferna tar på allvar råder det inga tvivel om då det uttalas flera och samtidigt starka, normer för hur den ska genomföras. Många av cheferna anser att *det är viktigt att prestationsbedömningen är saklig och rättvis* så att den återspeglar medarbetarnas verkliga arbetsprestationer. Att cheferna lägger ner mycket tid och tankearbete på prestationsbedömningen för att den ska bli både

saklig och rättvis råder det heller inga tvivel om. Flera av cheferna vittnar om att de tar lång tid på sig att genomföra prestationsbedömningen och t.o.m. har med sig arbetet hem över helger. Sakligheten ska uppnås genom att cheferna bemödar sig om att inte låta sina känslor påverka prestationsbedömningen. Med detta menas att cheferna försöker bortse från att de personligen kanske tycker bättre eller sämre om vissa medarbetare, för att detta inte ska påverka medarbetarnas löner. Rättvisa ska uppnås genom att den medarbetare som gör det bästa jobbet också ska belönas för det. I det här sammanhanget framskymtar återigen normen *lön ska baseras på prestation* då cheferna framhåller att det är själva målet med prestationsbedömningen, medan noggrannheten och sakligheten snarare är medlen.

Sammanfattningsvis framträder ett antal normer i chefernas utsagor om prestationsbedömningen. Normerna har dock olika karaktär. De gemensamma och mest dominerande normerna är:

- Lön ska baseras på prestation
- Samsyn är viktigt
- Chefen måste ha "koll"
- Prestationsbedömningen ska vara saklig och rättvis

Det har dock framkommit att det kan hända att en chef bryter mot normerna. Ett sådant exempel är den chef som anser att hans arbetslag på flera sätt inte liknar de andra och därför inte ska bedömas på liknande sätt. Denne chef ger alltså uttryck för normen:

- Mitt arbetslag skiljer sig från andra och ska bedömas annorlunda

Denne chef bryter genom detta mot normen *samsyn är viktigt* och hans agerande ifrågasätts därför kraftigt. Cheferna på verkstaden och cheferna på kontoret vägleds också av olika normer när det gäller att få "koll" (få kännedom) om medarbetarna. Cheferna på verkstaden har en aktiv hållning och ger uttryck för normen:

- Chefen ska inhämta information om medarbetaren

Cheferna på kontoret har dock en mer passiv hållning och menar istället att:

- Medarbetaren ska informera chefen om vad som händer och sker

De två kategorierna av chefer, de på verkstaden och de på kontoret, behöver dock inte komma överens om vilken norm som ska gälla i det här sammanhanget vilket gör att ingen diskussion uppstår kring detta.

#### *Utnyttjande av resurser*

Enligt strukturerings teorin finns det två typer av resurser som utgör källor till makt, nämligen de auktoritativa och de tilldelade. De auktoritativa resurserna omfattar sociala ställningar och positioner som möjliggör aktörers kontroll över andra. De tilldelade resurserna innebär att aktörer har kontroll över fysiska objekt som t.ex. pengar. Genom att inneha olika positioner och ha kontroll över olika typer av resurser har aktörer inom sociala system olika stor förmåga att utöva makt över andra. Resursfördelningen är med andra ord ofta ojämn inom sociala system, vilket leder till en maktasymmetri mellan aktörer. Detta kommer till uttryck genom att aktörer på olika sätt utnyttjar de resurser de har för att kunna agera på det ena eller det andra sättet. Genom att utnyttja resurser vidgar således en aktör sitt handlingsutrymme. En dominansrelation är dock alltid dubbelriktad, vilket innebär att den aktör som någon utövar makt över aldrig är helt maktlös. Aktörer som ingår i en maktrelation har således förmåga att utöva makt över varandra i varierande grad.

Den prestationsbedömning som de lönesättande cheferna genomför kan betraktas som ett uttryck för makt gentemot medarbetarna, då cheferna genom sina positioner har befogenhet att avgöra vilka bland medarbetarna som gör ett bättre jobb än andra. Det är således genom sina positioner som överordnade som de lönesättande cheferna kan bestämma vilka bland medarbetarna som är duktiga och vilka som inte är det. Denna förmåga har stor betydelse för medarbetarna då deras löneutveckling till viss del beror av den prestationsbedömning som chefen gör. Chef och medarbetare befinner sig följaktligen i denna situation i en dominansrelation där chefen har större förmåga att agera när det gäller att påverka medarbetarens löneutveckling. Chefens har, när han eller hon genomför prestationsbedömningen, med andra ord mer makt än medarbetaren.

Eftersom maktrelationer alltid är dubbelriktade är dock inte medarbetaren helt maktlös. Han eller hon kan på olika sätt försöka påverka chefens bedömning, dels genom att

anstränga sig mer eller mindre i sitt arbete, dels genom att framföra egna synpunkter på sin arbetsinsats till chefen. Medarbetaren kan också låta sig påverkas i högre eller lägre grad av den prestationsbedömning som chefen utför. Syftet med lönedifferentieringen är delvis att påverka medarbetarnas arbetsinsatser i positiv riktning. Om då medarbetaren väljer att helt ignorera chefens prestationsbedömning mister lönedifferentieringen den styrande effekt som cheferna försöker åstadkomma. Medarbetaren förlorar emellertid då också möjligheten att påverka sin löneutveckling genom lönen.

Både cheferna på verkstaden och cheferna på kontoret på Flextronics i Västerås samtalar med andra aktörer under prestationsbedömningen. På verkstaden har produktionsledarna möten och diskussioner kollegor emellan om den bedömning de gjort av sitt arbetslag, men också om enskilda individers arbetsprestationer. På kontoret har lönesättande chef inte lika stor insyn i medarbetarnas vardagliga arbete som cheferna på verkstaden, vilket gör att kontorscheferna diskuterar medarbetarnas arbetsprestationer med andra chefer inom företaget och dessutom med kunder och leverantörer. Alla de diskussioner som sker kan till synes minska de lönesättande chefernas inflytande över prestationsbedömningen. Genom samtalen bjuder cheferna in andra aktörer till att ifrågasätta och kritisera prestationsbedömningarna, vilket ibland resulterar i att bedömningarna ändras. Men de olika diskussionerna stärker samtidigt chefens uppfattningar och argument kring den utförda prestationsbedömningen. Samtalen med kollegor och andra aktörer ger chefen en viss trygghet om det kan konstateras att han eller hon gjort "rätt".

I diskussionerna kollegor emellan befinner sig cheferna på samma hierarkiska nivå, vilket gör att den ena chefen utifrån sin position inte har mer makt än någon annan. Om någon chef ifrågasätter en annan chef, kan den som blir ifrågasatt följaktligen välja hur han eller hon ska agera. En annan situation uppstår emellertid när den överordnade chefen på verkstaden ska granska och godkänna prestationsbedömningarna som produktionsledarna gjort. I denna situation är den lönesättande chefen underordnad, vilket betyder att den överordnade chefen utifrån sin högre hierarkiska position har förmågan att utöva makt över produktionsledarna. Detta innebär att den prestationsbedömning som en produktionsledare har gjort kan komma att ändras mot bakgrund av den högre chefens inflytande. Den högre chefens granskning kan således betraktas som utövande av makt över produktionsledarna, även om de själva framställer saken som en formalitet och framhåller att det är de som har det största ansvaret för prestationsbedömningen.

Sammanfattningsvis har analysen visat olika exempel på hur aktörer utnyttjar resurser för att utöva makt under prestationsbedömningen. De exempel som belysts är:

- Den lönesättande chefen har genom sin överordnade position makten att avgöra vem som är duktig och inte bland medarbetarna
- De lönesättande cheferna utövar makt över varandra och begränsar varandras handlingsutrymme då de diskuterar varandras prestationsbedömningar
- Produktionsledarnas handlingsutrymme begränsas då deras överordnade chef granskar deras prestationsbedömningar

#### *Chefens handlingsutrymme*

I de föregående analysavsnitten har det belysts hur cheferna ger uttryck för olika tankemönster och normer under prestationsbedömningen och hur de (och andra aktörer) utnyttjar resurser för att utöva makt. Den uppdelning som gjorts mellan tankemönster, normer och resurser är dock rent analytisk då strukturdimensionerna mening, legitimitet och dominans framträder simultant med varandra.

En utgångspunkt för chefernas prestationsbedömning är att det är en uppgift som åläggs dem via deras överordnade positioner. Genom den hierarkiska ordningen i företaget är cheferna överordnade medarbetarna vilket ger cheferna ansvar för och befogenhet över prestationsbedömningen. Det är således chefen som ska bedöma medarbetaren och inte tvärtom. Prestationsbedömningen som sådan kan utifrån detta betraktas som ett uttryck för makt. Genom chefspositionerna definieras således ett visst handlingsutrymme för chefernas prestationsbedömning, men genom att andra aktörer på motsvarande sätt också utnyttjar sina resurser begränsas detta samtidigt. Exempel på detta är när cheferna ifrågasätter varandras bedömningar eller när produktionsledarnas egna chefer granskar prestationsbedömningen.

Genom de tankemönster som utbyts och de normer som tillämpas mellan aktörer under prestationsbedömningen ges dock också denna handling mening och legitimitet. Chefernas överordnade positioner är en viktig utgångspunkt i meningsskapandet och legitimeringen av prestationsbedömningen, då positionerna möjliggör att det framstår som både meningsfullt och legitimt att chefen bedömer sina underordnade medarbetares arbetsprestationer. Också tankemönstren och normerna är således strukturelement som definierar chefernas handlingsutrymme.

Det finns dock tankemönster och normer som inte direkt har med chefspositionerna att göra, och som också de ger prestationsbedömningen mening och legitimitet. Ett sådant tankemönster är t.ex. att lönedifferentieringens syften att belöna, motivera och uppmuntra till



utveckling, är relevanta och möjliga att uppnå. Detta tankemönster förstärks av normen *lön ska baseras på prestation*, vilket ytterligare förstärker prestationsbedömningens legitimitet.

Med utgångspunkt i tankemönstret *alla medarbetare är inte lika duktiga och ska därför inte ha lika mycket i lön* framstår det samtidigt som legitimt att chefen sorterar bland medarbetarna och avgör vem som är duktig och inte. Detta tankemönster framställer prestationsbedömningen mer eller mindre som en dokumentation av en naturlig ordning. Faktum är att detta tankemönster är så dominerande att andra alternativ inte ges mycket utrymme alls. Tankemönstret att det är svårt att bedöma många medarbetare bortförklaras med att chefen inte gjort ett tillräckligt bra jobb med att reflektera över varje individ. Att många medarbetare faktiskt skulle kunna vara lika duktiga ges inget utrymme. Det framstår alltså som varken tänkbart eller legitimt att som chef anse att många medarbetare faktiskt inte går att skilja från varandra när det gäller deras arbetsprestationer.

De lönesättande cheferna styrs också av tankemönstret att det finns en "rätt" bedömning av medarbetarnas prestationer. Detta tankemönster gör att cheferna lägger ner mycket tid och arbete på prestationsbedömningen så att den inte ska bli "fel". Detta tankemönster gör det relevant att stämma av bedömningen med kollegorna för att avgöra om den verkar rimlig. Denna ambition förstärks av normen *det är viktigt att prestationsbedömningen är saklig och rättvis*, vilken säkerställer att cheferna tar uppgiften på allvar vilket ytterligare förstärks av normen *chefen måste ha koll*.



## Kapitel 6

### LÖNESÄTTNING

#### Kapitlets disposition

Liksom i det föregående kapitlet redovisas här delar av det empiriska materialet, denna gång gällande den andra deluppgiften som de lönesättande cheferna utför, själva lönesättningen eller fördelningen av löneutrymmet mellan medarbetarna. Här beskrivs olikheter i hur denna fördelning sker på verkstaden och på kontoret på företaget beroende på att cheferna på verkstaden använder ett databaserat lönesystem. Därefter följer en redogörelse för olika faktorer som bidrar till att förhållandet mellan medarbetarnas löner inte alltid blir som cheferna har tänkt sig och hur cheferna agerar när detta sker. Resultatet av lönesättningen blir dock ofta, trots chefens agerande, att lönedifferentieringen blir ganska liten och i det avsnitt som följer presenteras olika orsaker till det. Redovisningen av intervjumaterialet avslutas i detta kapitel genom att det beskrivs hur personalavdelningen och facket granskar chefernas lönesättning.

På motsvarande sätt som i föregående kapitel följer därefter en analys utifrån begreppen tankemönster, normer och resurser. Även här avslutas kapitlet med en diskussion om chefens handlingsutrymme.

#### Hur pengarna fördelas

I föregående kapitel visades hur cheferna på Flextronics i Västerås genomför bedömningen av medarbetarnas arbetsprestationer, vilken ska utgöra grunden för den differentierade lönesättningen. Det framkom skillnader i hur detta arbete utförs mellan lönesättande chefer på verkstad och kontor, främst på grund av att cheferna på verkstaden följer ett gemensamt lönesystem under lönerevisionen. Att produktionsledarna har det gemensamma lönesystemet som bas under lönerevisionen medför emellertid att också arbetet med fördelningen av det ekonomiska utrymmet, dvs. själva lönesättningen, skiljer sig åt mellan verkstad och kontor. På verkstaden fördelas pengarna nämligen inte av produktionsledarna själva utan detta sker med hjälp av lönesystemet.<sup>127</sup> Beräkningen av hur mycket varje enskild medarbetares lön ska

---

<sup>127</sup> PLB01, PLE01, PLF01, PLF03, PLG01, PLJ01, PLK01, PLL03

ökas görs alltså inte av cheferna på verkstaden, utan av någon person på personalavdelningen på företaget.<sup>128</sup>

Produktionsledarna utför således endast prestationsbedömningen (som beskrivits i föregående kapitel) vilken förankras hos produktionsledarnas egna chefer och som resulterar i en uppsättning siffror för varje medarbetare. Den fasta grundlönen tillsammans med befattningstillägget och den poängsättning som cheferna gjort bildar alltså tillsammans en total poängsumma som lönen beräknas efter. Varje poäng i lönesystemet motsvaras av en viss summa pengar vars storlek beror av kollektivavtalet och de lokala förhandlingarna mellan företaget och facket.<sup>129</sup>

Fördelningen av pengar utifrån varje medarbetares poängsumma görs genom att någon på personalavdelningen i lönesystemet anger hur mycket varje poäng ska vara värd. Programmet beräknar och anger då vilken ny lön som är aktuell för varje person. Produktionsledarna vet därför inte vid prestationsbedömningen hur mycket varje poäng motsvarar i pengar, även om de känner till de angivna procentsatserna i kollektivavtalet. Produktionsledarna kontrollerar således inte direkt hur mycket varje medarbetares lön ska höjas, även om det är deras prestationsbedömning som indirekt styr detta. Mot bakgrund av detta sätter produktionsledarna i princip inte lön i bemärkelsen att de fördelar ett ekonomiskt utrymme. De påverkar endast lönesättningen indirekt via prestationsbedömningen.

För cheferna på kontoret är dock arbetsgången annorlunda. När dessa chefer bedömt medarbetarnas arbetsprestationer individuellt och i relation till varandra fördelar de det ekonomiska utrymmet de blivit tilldelade i den inledande diskussionen med facket och personalavdelningen direkt mellan medarbetarna. På en lista med medarbetarnas namn och nuvarande löner på anger således cheferna helt enkelt vilken ny lön chefen föreslår för varje person. Hur mycket de anser ska skilja den ena personens löneförhöjning från den andra är alltså något som den lönesättande chefen på kontoret tar ställning till utifrån den prestationsbedömning som han eller hon gjort.<sup>130</sup> Cheferna på kontoret kan genom detta kontrollera att den rangordning som de gjort mellan medarbetarnas arbetsprestationer under prestationsbedömningen också motsvaras av deras relativa löner.

Flera av cheferna på kontoret framhåller att det är viktigt att titta på hela avdelningen eller gruppen och vilka lönenivåer som medarbetarna ligger på före de aktuella

---

<sup>128</sup> PLH01, PLI01, PLN03

<sup>129</sup> *ibid.*

<sup>130</sup> TJA01, TJB01, TJC01, TJD01, TJE01, TJC03, TJG03, TJD03

löneförhöjningarna.<sup>131</sup> Anledningen till detta är att se till att löneförhöjningarna inte skapar vad någon kallar för ”fel i lönestrukturen”.<sup>132</sup> Cheferna har alltså en uppfattning om hur relationen mellan lönerna i en grupp eller på en avdelning bör se ut och att den pågående lönerevisionens resultat bör ligga i linje med denna. Här framkommer det att cheferna alltså inte bara baserar lönesättningen på den genomförda prestationsbedömningen, utan också på den befintliga relationen mellan lönerna i gruppen eller på avdelningen. För de medarbetare där ett generellt lönepåslag anges i kollektivavtalet (alltså för medarbetare anslutna till SIF men inte CF) ska detta dessutom tas med i beräkningen.

Som tidigare nämnts har cheferna på kontoret inte så mycket kontakt med varandra under lönesättningsarbetet jämfört med produktionsledarna som samtalar mycket. Att cheferna på kontoret är mer autonoma under lönerevisionen beror bl.a. på att de inte följer något gemensamt lönesystem. Diskussioner om bedömningskriterier och hur de ska värderas är följaktligen inte aktuella. Cheferna på kontoret måste emellertid förankra sina beslut rörande medarbetarnas löneförhöjningar hos sin egen chef.<sup>133</sup>

Som beskrivits i föregående kapitel sker avstämningen med den lönesättande chefens egen chef för produktionsledarnas del efter utförd prestationsbedömning, medan det för cheferna på kontoret alltså sker senare under lönerevisionen. Cheferna på kontoret poängterar att det är de som har det största ansvaret för lönesättningen, men att de stämmer av sina beslut hos sin närmaste chef.<sup>134</sup> Det är flera som hävdar att den högre chefen aldrig skulle gå in och ändra något i de lönesättande chefernas löneförslag utan vidare, men det framkommer ett exempel på när just detta skett. En av de lönesättande cheferna på kontoret har således vid ett tillfälle helt förbigåtts av den högre chefen, som gjort överenskommelser direkt med personalavdelningen. I det fallet hade fyra personer fått något mer än vad den lönesättande chefen föreslagit och två personer hade fått något mindre.

Då var det ett förhandlingsresultat mellan HR och facket och då hade de hört sig för hos min chef om det var OK och det tyckte han. Så jag fick reda på det efteråt och då blev jag arg på honom. Jag sa till honom att nästa gång får han meddela mig innan, för det är ju jag som får meddela medarbetaren, det är ju jag som får stå för det. (TJG03)

---

<sup>131</sup> TJE01, TJB01, TJC03, TJG03

<sup>132</sup> TJC01

<sup>133</sup> TJB01, TJC01, TJD01, TJE01, TJC03, TJG03, TJD03

<sup>134</sup> TJG03

Denna händelse tycks dock vara ett undantagsfall då de övriga lönesättande cheferna på kontoret säger att den överordnade chefen oftast bara jämför lönesättningen med andra avdelningar och enheter och bara ibland ifrågasätter vissa enskilda individers föreslagna lön. Liksom för produktionsledarna ska den högre chefen alltså i princip godkänna de lönesättande kontorschefernas lönesättningsarbete.

### **Skevheter i relationen mellan medarbetarnas löner**

Den skillnad som beskrivits ovan i hur det ekonomiska utrymmet fördelas mellan medarbetarna på verkstaden och på kontoret medför att produktionsledarna under lönesättningen inte vet exakt hur mycket den ena medarbetarens lön kommer att höjas jämfört med en annans. Detta medför i sin tur att produktionsledarna inte heller direkt kan justera förhållandet mellan olika medarbetares löner, vilket cheferna på kontoret kan.

Att produktionsledarna inte direkt kan styra relationen mellan olika verkstadsarbetares löner kan vara ett problem då en av tankarna bakom den differentierade lönesättningen är att varje medarbetarens lön ska återspegla hans eller hennes relativa arbetsprestationer. På grund av olika orsaker blir det dock inte alltid så att medarbetarnas löner reflekterar detta, och då har produktionsledarna alltså mindre möjligheter att justera det jämfört med cheferna på kontoret.

### *Lönernas historik – ett bekymmer för cheferna*

Alla medarbetare på Flextronics i Västerås har en lönenivå som åstadkommit över tid. Varje lön återspeglar förutom ackumulerade löneförhöjningar således en persons nuvarande och ibland även tidigare befattningar, ansvarsområden och annat som kan ha bidragit till en högre eller lägre lön.<sup>135</sup> Under prestationsbedömningen utgår som tidigare nämnts de lönesättande cheferna från att lönen ska återspegla varje medarbetarens relativa arbetsprestation, genom att den som gör ett bättre jobb än andra också ska ha en högre lön än andra. I vissa fall ställs emellertid den lönesättande chefen inför det faktum att lönernas historik medför att relationen mellan lönerna i en grupp enligt chefens mening inte alls återspeglar detta.

För produktionsledarnas del är det största problemet med lönernas historik att de befintliga lönenivåerna inte alltid överensstämmer med lönesystemets modell. Vid införandet av det nya lönesystemet beslutades det nämligen i företaget att inga löner skulle sänkas.<sup>136</sup> I de fall då beräkningen i lönesystemet visade en lägre lön än vad någon medarbetare hade vid

---

<sup>135</sup> PLG01

<sup>136</sup> PLI01

införandet av lönesystemet skedde alltså ingen justering av detta, utan han eller hon fick behålla sin befintliga lönenivå. Konsekvensen av detta är att en person i praktiken alltså kan ha en högre lön än vad lönesystemet anger.

Problemet som detta skapar för produktionsledarna är att det kan vara svårt att belöna en väldigt duktig person om den personen har en högre lön än vad lönesystemet anger. Även om en produktionsledare ger en duktig person mycket bra poäng i prestationsbedömningen så räcker det ibland inte till att komma över den lönenivå som personen redan har.<sup>137</sup> Medarbetaren i fråga får i det fallet alltså ingen löneförhöjning utöver den generella delen.

Beroende på vad individen har för "bildad lön" vid inträdet i den här modellen så kan du ju få väldigt suspekta resultat... Säg att du har en högre lön idag än vad din bildade lön enligt den här modellen är. Säg att du kanske tjänar 18 000 idag, medan den bildade lönen bara blir 16 000. Då har du ju ett diff där på 2000. Du får ingen sänkt lön till 16 000, men däremot kommer det att ta oerhört många år innan du kommer att få en löneökning som motsvarar din prestation. (PLL03)

Liksom på verkstaden kan kontorslönernas historik medföra särskilda bekymmer för den chef som ska sätta lön efter prestation. Det framkommer exempel på medarbetare som tidigare haft chefsbefattningar som de inte längre har, men där förändringen i befattning inte medfört en sänkning i lön. I de fallen kan det hända att en person ligger skyhögt över andra i en grupp i lön, men utför samma typ av arbete. Det problem den lönesättande chefen ställs inför då är om den personen ska få någon löneförhöjning överhuvudtaget, just för att han eller hon redan har en hög lön. Frågan blir alltså i dessa situationer om det är rimligt att en person som faktiskt gör ett väldigt bra jobb inte får någon löneförhöjning på flera år? I sådana fall krävs det en avvägning av den lönesättande chefen, och denna avvägning framhålls som ganska svår. Det framkommer också exempel på att principen om att goda arbetsprestationer ska belönas ibland frångås genom att en duktig person inte alltid får den löneförhöjning han eller hon förtjänar.<sup>138</sup>

Förhållandet kan dock också vara det motsatta, dvs. att en person ligger mycket lägre i lön än andra, och denna situation kan uppstå när det finns mycket duktiga men relativt nyanställda personer i en grupp. Denna situation kan medföra att chefen ger den nyanställde en högre löneförhöjning än den som arbetat länge på företaget även om de enligt chefen gör ett lika bra jobb. Den nyanställde får då alltså en högre löneförhöjning än vad hon eller han

---

<sup>137</sup> PLK01, PLL03, PLM03

<sup>138</sup> TIC03

egentligen förtjänar. Argumentet för att agera på det sättet är att de nyanställda måste ges en chans att ”komma ifatt” de andra medarbetarna lönemässigt.<sup>139</sup>

Sammanfattningsvis medför alltså lönernas historik bekymmer för de lönesättande cheferna både på verkstaden och på kontoret då förhållandet mellan medarbetarnas löner enligt cheferna ibland inte är som det borde vara. På kontoret har cheferna visserligen större möjligheter än cheferna på verkstaden att direkt justera relationen mellan medarbetarnas löner då de fördelar det ekonomiska utrymmet direkt, vilket produktionsledarna inte har då de inte utför själva lönesättningen. På kontoret är dock lönespridningen större, dvs. skillnaden mellan den medarbetare som tjänar bäst och sämst är större på kontoret än på verkstaden, vilket gör att bekymret med lönernas historik sammantaget inte är mindre för cheferna på kontoret än för cheferna på verkstaden.

#### *Förändringar i lönesystemet som stör chefens rangordning*

Ett annat bekymmer för cheferna på verkstaden är när förändringar i lönesystemet medför stora konsekvenser för medarbetarnas löner. Även om det lönesystem som används på verkstaden infördes vid lönerevisionen 2001 har det vid lönerevisionen 2003 redan genomgått vissa förändringar. En sådan förändring är när den fasta delen av medarbetarnas löner höjdes inför lönerevisionen 2003, vilket medförde att produktionsledarnas prestationsbedömning fick mindre genomslag på lönerna (se kapitel fyra). Detta resulterade i att medarbetare med förhållandevis låga poäng i prestationsbedömningen ändå fick en ganska bra löneförhöjning i förhållande till de medarbetare som fått bra poäng i prestationsbedömningen. De medarbetare som produktionsledarna var mindre nöjda med fick i och med denna förändring alltså en förhållandevis stor löneförhöjning.

När man minskar verkningsgraden av min bedömning så har man ju dragit upp lägsta och dragit ner högsta läget. Och det blir ju en självklar konsekvens. Det kan ju vara att jag haft någon som jag bedömt som bland dom absolut bästa i mitt gäng och som fått noll i påslag. Någon som jag bedömt som absolut lägst har fått flera hundra i påslag. För att den fasta delen har ökats. (PLF03)

På grund av förändringar i lönesystemet tillsammans med lönernas historik blir sambandet mellan medarbetarnas arbetsprestation och lön enligt cheferna på verkstaden ibland mycket otydligt, ibland obefintligt.<sup>140</sup> I vissa fall finns det alltså helt enkelt inget samband mellan

---

<sup>139</sup> TJB01



prestationsbedömningen och utfallet i pengar. Att produktionsledarna inte direkt kontrollerar fördelningen av pengar gör som tidigare nämnts att de inte heller kan motverka att detta sker.

#### *Marknadsperspektivet*

På kontorets olika avdelningar finns det specialister av olika slag. Dessa personer har antingen en särskild utbildning, lång erfarenhet eller både och vilket gör att de inte så lätt kan ersättas. De chefer som har sådana medarbetare på sin avdelning anser att de har en viss press på sig att se till att dessa personer stannar kvar på Flextronics i Västerås.<sup>141</sup> En faktor som cheferna beaktar i det sammanhanget är lönen.

Där man inte har så stor extern konkurrens spelar det ju mindre roll, men där man har det... ta CF till exempel där vi egentligen har den största externa konkurrensen, inte alla, men de duktigaste CF:arna, där har man ju ett yttre konkurrenshot att tänka på i lönesättningen. "Hur pass konkurrensutsatt är den här personen?". Så att man inte glömmer det och har ett för inåtvänt perspektiv och bara sätter lön utifrån hur vi har det här, för då plötsligt kanske vi inte har kvar den personen. (TJB01)

I vissa fall krävs det alltså att chefen under lönesättningen inte bara tar hänsyn till en enskild medarbetares arbetsprestationer och förhållandet mellan olika medarbetares löner utan också väger in vilket värde en viss person har för företaget och hur arbetsmarknaden ser ut för arbetstagare med den särskilda kompetens som personen ifråga har. Konsekvensen av detta kan bli att den medarbetare som har bäst förutsättningar på arbetsmarknaden också får den största löneförhöjningen.<sup>142</sup>

Liksom på verkstaden kan således sambandet mellan en kontorsanställds arbetsprestation och lön ibland bli otydligt då det inte alltid är den medarbetare som utfört det bästa jobbet som får den största löneförhöjningen. Orsaker till detta kan vara att en duktig person redan har en mycket hög lön, att det finns andra på avdelningen eller inom gruppen som chefen tycker ska ges möjlighet att "komma ikapp" lönemässigt, eller att det finns personer som har bra villkor på arbetsmarknaden och som chefen mer eller mindre tvingas prioritera av den anledningen.

---

<sup>140</sup> PLF03, PLL03, PLM03

<sup>141</sup> HRA01, TJA01, TJB01, TJC01, TJD01, TJC03

<sup>142</sup> TJD01

### **En marginell lönedifferentiering och bidragande orsaker till det**

Under prestationsbedömningen och lönesättningen eftersträvar de lönesättande cheferna att åstadkomma en lönedifferentiering som ska återspegla medarbetarnas relativa arbetsprestationer. Som framgått av föregående avsnitt finns det dock faktorer som motverkar ett tydligt samband mellan medarbetarnas arbetsprestationer och löner. Ibland blir sambandet otydligt och ibland rent av obefintligt.

Utöver detta finns en uppfattning bland de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås att den lönedifferentiering de eftersträvar i praktiken blir ganska liten. Det vill säga att skillnaderna mellan medarbetarnas löner i pengar generellt sett blir ganska små.<sup>143</sup> Denna uppfattning hos cheferna är förvånande då hela lönesättningsarbetet syftar till att skapa löneskillnader mellan medarbetarna så att lönedifferentieringens syften uppnås. Dessa syften är som tidigare nämnts att belöna, motivera och uppmuntra utveckling och om löneskillnaderna mellan medarbetarna blir nästintill marginella kan det ifrågasättas i vilken grad syftena uppnås. Av intervjuerna med de lönesättande cheferna framgår det dock att det finns flera orsaker till varför löneskillnaderna i många fall blir små.

#### *Det begränsade ekonomiska utrymmet*

När det gäller det begränsade ekonomiska utrymmet deltar, som tidigare nämnts, de lönesättande cheferna på kontoret i en diskussion om hur det ekonomiska utrymme som anges i kollektivavtalet ska fördelas mellan de olika avdelningarna. Dessa chefer kan således i viss mån påverka hur mycket lönerna på den egna avdelningen kan höjas. Cheferna på verkstaden har inte motsvarande möjlighet. Oavsett om man är chef på verkstad eller kontor upplevs dock det ekonomiska utrymmet som kollektivavtalet anger för begränsat för att cheferna ska kunna åstadkomma en egentlig lönedifferentiering mellan medarbetarna.<sup>144</sup> Det som bidrar till detta är att en del av det ekonomiska utrymmet dessutom ska fördelas generellt, alltså till alla medarbetare. Det upplevs alltså som svårt att med det ekonomiska utrymme som anges i kollektivavtalet verkligen belöna de medarbetare som gör ett bra arbete.

---

<sup>143</sup> PLC01, PLF01, PLH01, PLK01, TJC01

<sup>144</sup> PLE01, PLH01, PLJ01, TJE01, TJC03, TJD03

Det generella i avtalet får ju alla, sedan har vi kanske 100 kr per person som vi får fördela. Det är ju bara den delen vi fördelar i gruppen, då kan det ju bli ganska begränsat med pengar och då kan man ju tycka att det inte räcker till. Vissa vill man ju ge lite mer och då får man ju sitta där och pussla ihop och försöka få pengarna att räcka till. (chef på verkstaden, PLH01)

Jag tror att...i år skiljde det tror jag...mellan 200 till 550 tror jag, men sedan är det ju en generell del också. Det är liksom inte större. (chef på kontoret, TJC03)

Ovanstående citat visar exempel på hur mycket det kan skilja i pengar mellan den medarbetare som får mest i löneförhöjning och den som får minst. Ibland blir skillnaderna rent av marginella och som en följd av detta är det många av cheferna som önskar att de hade mer pengar att fördela. Ett räkneexempel (se bilaga fem) visar också att den del av det ekonomiska utrymmet i kollektivavtalen som används till differentieringen av lönerna är relativt liten. Inom Metallområdet differentieras lönerna med ca 260 kr under tre år, räknat på en medellön på 16000 kr/mån. Detta upplever de lönesättande cheferna på verkstaden som frustrerande och det är flera som säger att de ibland önskar att de själva kunde avgöra hur mycket lönerna ska ökas.<sup>145</sup>

På kontoret är lönespridningen större, dvs. att skillnaderna mellan de som tjänar mest och de som tjänar minst är större än på verkstaden. I relation till de absoluta lönerna är dock inte löneförhöjningarnas storlek större på kontoret än på verkstaden, vilket medför att vissa av kontorscheferna upplever samma frustration som produktionsledarna, då lönedifferentieringen i praktiken blir ganska liten.<sup>146</sup>

#### *Medarbetarnas jämförelser*

Ovan har det framgått att flera av de intervjuade cheferna både på verkstaden och på kontoret på Flextronics i Västerås anser att lönedifferentieringen många gånger blir ganska liten. Vissa av cheferna uttrycker därför önskemål om ett större ekonomiskt utrymme för att kunna åstadkomma en mer kännbar lönedifferentiering. Något som lyfts fram som ett hinder för större löneskillnader är emellertid att medarbetarna diskuterar och jämför sina löner med varandra.<sup>147</sup> Cheferna menar att stora löneskillnader eller löneskillnader som uppfattas som

---

<sup>145</sup> PLB01, PLK01, PLF03, PLL03

<sup>146</sup> TJC01, TJD01, TJG03

<sup>147</sup> PLA01, PLB01, PLC01, PLF01, PLG01, PLH01, PLI01, PLJ01, PLK01, PLF03, PLL03, PLM03, PLN03, TJA01, TJB01, TJC01, TJD01, TJF03

orättvisa snabbt uppmärksammas och ifrågasätts av medarbetarna och att detta kan ge upphov till konflikter.

De relativa löneförhållandena är viktiga. Sedan är det ju så att när du plockar in någon med specialistkunskap...dom kanske har en väldigt specifik tjänst. Då kan ju det motivera en högre lön än andra. [...] Man kan väl säga generellt tror jag att alla är missnöjda med sin lön lite grann. Sedan kan man var mer eller mindre missnöjd. Men är lönen relativt sett orättvis kan man ju bli ordentligt missnöjd. (TJA01)

Cheferna menar således att medarbetarnas måste tycka att de relativa löneskillnaderna åtminstone är någorlunda acceptabla, annars uppstår det missnöje. Detta påverkar inte lönesättningen direkt, men i de lönesättande chefernas utsagor kan det urskiljas att detta faktum kan medföra att differentieringen kanske inte alltid dras till sin spets.

Genom att medarbetarna diskuterar och jämför sina löner med varandra krävs det också att cheferna har argument för de löner de sätter. Att löner diskuteras mellan medarbetarna är enligt cheferna något som förekommer både på verkstaden och på kontoret. Av tradition är det dock vanligare att lönerna hålls hemliga bland tjänstemännen än bland de kollektivanställda.<sup>148</sup>

Enligt produktionsledarna diskuteras löner och lönesättning mycket mellan medarbetarna på verkstaden.<sup>149</sup> På verkstaden jämför sig medarbetarna med varandra både när det gäller arbetsprestationer och löner och frågor ställs till chefen som rör lönedifferentieringen mellan kollegor. Ett exempel är frågan ”Varför fick han så mycket i löneförhöjning när jag fick så lite, vi gör ju samma sak?”.<sup>150</sup> Ett annat exempel är frågan ”Varför sätter du den här lönen på mig jämfört med honom?”.<sup>151</sup> Här framhålls det dock som oerhört viktigt att chefen inte diskuterar andra medarbetares löner. Det enda chefen kan göra är att bemöta den som ställer liknande frågor med argument för varför just den personen har fått den lön han eller hon har fått.<sup>152</sup>

En konsekvens av att det i kollektivavtalet för Metall och SIF anges att alla medarbetare ska ha en viss generell löneförhöjning blir att den del som chefen differentierar kommer utöver denna generella del. En vanlig uppfattning hos medarbetarna har enligt cheferna därför blivit att det endast är den del som överstiger den generella löneökningen som

---

<sup>148</sup> PLN03

<sup>149</sup> PLA01, PLB01, PLC01, PLF01, PLG01, PLH01, PLI01, PLJ01, PLK01, PLF03, PLL03, PLM03, PLN03

<sup>150</sup> PLB01

<sup>151</sup> PLN03

<sup>152</sup> PLF01, PLM03

egentligen räknas. Om en person inte får något mer än den generella delen, anses därför den personen inte ha fått någon löneförhöjning alls.<sup>153</sup> Detta skapar en press på cheferna att ge de allra flesta medarbetare åtminstone en liten löneförhöjning utöver den generella delen för att det inte ska uppfattas som en mycket stark markering från chefs sida.

Rent teoretiskt skulle man kunna ge hela potten till en person, som då skulle få ett rejält löneyft som en av 14. Men den här potten på 2,1% eller vad det nu är den måste ju fördelas rimligt också. Är det små påslag då är det ju svårare. [...] Alla har ju förmodligen...så är det i alla fall i min grupp, att alla har ju jobbat på va. Det är ju ingen som bara stått stilla. Och att ge noll i påslag, det är ju en väldigt tydlig markering tycker jag. Så det skulle vara hårt att ge noll, även om det är ett lågt avtal. Det är inte rimligt. (TJE01)

Det finns således också en uppfattning bland vissa av cheferna att lönedifferentieringen trots allt måste vara "rimlig", eller med andra ord att löneskillnaderna inte ska vara alltför stora.<sup>154</sup>

#### *Tillämpningen av lönesystemets poängskala på verkstaden*

Ovan har det framgått att det begränsade ekonomiska utrymmet i kollektivavtalen är en faktor som begränsar möjligheten för cheferna både på verkstaden och på kontoret på Flextronics i Västerås att differentiera lönerna. De lönesättande cheferna lyfter dessutom fram att medarbetarnas jämförelser av varandras löner skapar en press att ge de flesta åtminstone en liten löneförhöjning, något som ytterligare kan motverka lönedifferentieringen. För cheferna på verkstaden finns det dock ytterligare en faktor som begränsar lönedifferentieringen, nämligen tillämpningen av lönesystemets poängskala.

Som tidigare nämnts i föregående kapitel sätter produktionsledarna poäng från ett till fem på olika aspekter av medarbetarnas arbetsprestationer under prestationsbedömningen. Poängen tre motsvarar en bra prestation och det man inom företaget vill eftersträva att så många som möjligt av medarbetarna uppfyller. Det krävs dock enligt produktionsledarna ganska mycket för att få en fyra. På motsvarande sätt ska det vara uppenbara brister hos en medarbetare för att den personen ska få en tvåa.<sup>155</sup> Det kan således finnas gradskillnader mellan två medarbetare på ett visst bedömningskriterium även om båda får treor. Poängen tre är alltså en bred kategori vilket medför att produktionsledarna delar ut relativt många treor

---

<sup>153</sup> PLF03

<sup>154</sup> PLN03, TJD01, TJE01

<sup>155</sup> PLM03

och få bedömningar i de andra valörerna.<sup>156</sup> Spridningen i lön blir utifrån detta följaktligen liten.

En annan konsekvens av den tillämpade poängskalan som motverkar den eftersträvade lönedifferentieringen är att låga poäng på vissa faktorer kan slå ut höga poäng på andra faktorer. Den totala poängsumman för två medarbetare som är väldigt olika, och presterar olika bra på olika bedömningskriterium kan pga. detta hamna på precis samma totalpoäng.<sup>157</sup>

När man får frågan "varför får jag inte mer?" och man själv sitter och ser att personen har två fyror och undrar "varför slog det inte ut mer". Viktningen är ju en sak, den slår ganska hårt. Sedan har du ju anställningstid och utbildning som i och för sig inte är så tunga, men de ger i alla fall någon kronas skillnad trots allt. Har man en etta eller tvåa på utbildning och kanske har ganska kort anställningstid då kan det tillsammans ge att man får lägre lön jämfört med någon annan som för övrigt har samma bedömning. Det kan skilja hundralappar åtminstone. Vi har ju så pass många som jobbar länge här, som kanske har femmor i anställningstid och även kanske har treor eller fyror på utbildning. Då drar det ju upp jämfört med om man ligger på en etta eller tvåa på både anställningstid och utbildning. Det är ju trots allt de som, framförallt de med invandrarbakgrund som inte har högre utbildning än motsvarande grundskola. Vi har ju även svenska medarbetare med bara grundskola. Så det slår ganska mycket ändå. (PLM03)

Tillämpningen av poängskalan i lönesystemet på verkstaden är alltså något som begränsar lönedifferentieringen på två sätt, dels genom att poängnivå tre är en bred kategori, dels genom att alla poäng räknas samman så att låga poäng på vissa kriterier kan neutralisera höga poäng på andra kriterier. Båda dessa effekter av poängskalan gör följaktligen att många medarbetare tenderar att hamna på "medelpoäng" vilket förstås inte bidrar till lönedifferentieringen, utan tvärtom.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås eftersträvar en lönedifferentiering mellan medarbetarna men att denna i praktiken ofta blir ganska liten och i vissa fall rent av marginell. Lönedifferentieringen motverkas eller begränsas av det begränsade ekonomiska utrymmet och den press som medarbetarnas jämförelser av lönerna skapar på cheferna. På verkstaden verkar även poängskalans tillämpning neutraliserande på den spridning i lön som cheferna försöker åstadkomma.

---

<sup>156</sup> PLH01

<sup>157</sup> PLG01

### **Punktinsatser**

Ett sätt för de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås att höja vissa medarbetares löner mera kraftigt än vad det ekonomiska utrymmet tillåter under de ordinarie lönerrevisionerna, det är att göra vad som kallas för ”punktinsatser”.<sup>158</sup> En punktinsats gäller som beteckningen antyder att endast någon enstaka medarbetares lön höjs mera rejält, och detta kan göras vid två tillfällen. Antingen görs det under en ordinarie lönerrevision, men då tas pengarna inte från lönepotten, eller så görs förändringen mellan de ordinarie lönerrevisionerna. Då förändringen görs mellan de ordinarie lönerrevisionerna kan pengar tas från den pott som öronmärkts i kollektivavtalet med beteckningen ”löneöversyn”. Detta är alltså avsatta medel som just ska kunna användas till att justera någon eller några medarbetares löner mellan lönerrevisionerna. Det framkommer dock att s.k. punktinsatser även kan göras vid andra tillfällen och då handlar det alltså inte om en löneöversyn som det definieras i kollektivavtalet.<sup>159</sup>

Initiativet till en punktinsats kan komma från medarbetaren själv, medarbetarens chef eller de fackliga representanterna. I alla fallen krävs det argument för att en förändring ska göras och det är personalavdelningen som avgör om förändringen är rimlig och om det finns pengar till den. Ett argument för en punktinsats från den lönesättande chefens sida kan vara att relationerna mellan lönerna i en grupp av olika anledningar med tiden har blivit ”skev”. Med detta menas att chefen anser att löneskillnaderna mellan medarbetarna är felaktiga i förhållande till det arbete som personerna i gruppen utför.<sup>160</sup> Det kan då krävas en punktinsats för att få de relativa löneskillnaderna i en grupp mer i linje med vad chefen tycker är lämpligt. Ett annat argument kan vara att en person bytt arbetsuppgifter under året eller utvecklats väldigt mycket och därför borde ha en högre löneförhöjning än vad som är möjligt att åstadkomma inom de ordinarie lönerrevisionerna.<sup>161</sup> Då initiativet till en punktinsats kommer från medarbetaren eller facket, kan argumentet vara att medarbetaren av någon orsak blivit eftersatt lönemässigt och att det kräver en punktinsats för att rätta till detta.

Det kan vara en person som är väldigt missnöjd. Då får man ta en diskussion. Vad kan vi göra för att få den personen gladare? Eller känna sig mera nöjd? (TJD03)

---

<sup>158</sup> TJD03

<sup>159</sup> PLC01, PLF01, PLI01, PLK01, PLL03, TJB01, TJC01, TJD01, TJE01, TJC03, TJD03, TJF03

<sup>160</sup> TJC03

<sup>161</sup> TJB01

Som tidigare nämnts finns det på olika avdelningar på kontoret vissa medarbetare som har speciella kunskaper och som därför bedöms som särskilt värdefulla för företaget. En situation som därför kan uppstå på kontoret, och som kan leda till en punktinsats, det är om en sådan person hävdar att han eller hon kommer att lämna företaget om inte lönen höjs.<sup>162</sup> Det finns dock olika sätt att bemöta sådana utspel från medarbetarnas sida. Det finns chefer som tycker att det är bra både för medarbetaren själv att byta jobb och för avdelningen med en viss personalomsättning.

Det är nog bra med en viss omsättning. Sen ska den inte vara så stor, den ska hålla sig under 10 % eller så, och på ett sånt här företag ska den helst vara ännu mindre, men det är bra om det är lite. Och det är bra att varje person känner... Jag känner så här, jag vill att killarna och tjejerna ska söka andra jobb, och få andra jobb men välja att stanna kvar. Så vill jag att det ska vara. Man ska inte leva i någon tro att "Jag har minsann jobbat på det här företaget i 20 år och varit lojal, men vad gör företaget för mig?". Man är en fri människa och man väljer själv. Man ska kunna göra ett bra jobb och man ska känna sig uppskattad. Man ska inte ha någon slags felriktad lojalitet som inte riktigt finns i systemet idag. (TJE01)

Vissa chefer är alltså mindre benägna att diskutera lön med en medarbetare som hotar med att säga upp sig, men det finns också exempel på det motsatta. I det senare fallet menar chefen att det kan vara svårt eller ta lång tid att ersätta den kompetens företaget skulle förlora om den personen slutade, vilket kan motivera en löneförhöjning. I det här sammanhanget visar det sig dock att de olika cheferna på kontoret upplever att de har olika stora möjligheter att gå utanför de ekonomiska ramarna vid de ordinarie lönerevisionerna eller att vid andra tillfällen göra de s.k. punktinsatserna. En av cheferna säger t.ex. att de inte har någon möjlighet alls att utnyttja mer pengar till löner än vad kollektivavtalet anger<sup>163</sup>, medan andra menar att det inte är så svårt.<sup>164</sup>

Jag tror nog att jag har ganska mycket att säga till om. Alltså min chef litar ganska mycket på det jag säger. Och säger jag att person X är jätteduktig och borde ha mer annars slutar han, så då kommer han nog att få det. (TJG03)

Liksom vid de inledande diskussionerna om hur kollektivavtalets angivna utrymme ska fördelas mellan avdelningarna, framkommer det här att den lönesättande chefen på kontoret

---

<sup>162</sup> TJD01

<sup>163</sup> TJC01

<sup>164</sup> HRA01, TJA01, TJB01



måste argumentera gentemot personalavdelningen på företaget om han eller hon vill göra punktinsatser, vilket de olika cheferna upplever att de har olika stora möjligheter till. Det finns samtidigt en medvetenhet om att lönerna inte kan tillåtas att stiga hur mycket som helst och att personalavdelningen bland annat har som uppgift att kontrollera att det inte sker. Om en chef överväger att höja en medarbetares lön för att den personen inte ska lämna företaget, måste det således ställas mot verksamhetens lönsamhet och vilka lönenivåer som den tillåter.

Sen är det ju viktigt...de löner vi har...man måste ju också vara konkurrenskraftig som bolag. Som fabrik. Vi har ju våra ekonomiska mål och trots allt så är ju löner en stor del av våra kostnader. Så att det är ju viktigt att vi har en lönsamhet i fabriken. Det är ju kanske enklare om man har en bra lönsamhet. Men det måste ju gå hand i hand. Vi måste ju hela tiden titta på "vad har vi råd med?". Höjer vi lönerna med 5% så måste vi rationalisera med minst 5%. Eller med mer egentligen, för att ha kvar våra marginaler. Det är ju hela tiden viktigt att ha det perspektivet med sig, för det är ju en verksamhet som ska vara lönsam. Annars är den ju onödig, och det förstår ju medlemmarna också. Ju mer lönsam verksamheten är ju mer jobb skapar den. (TJB01)

Även på verkstaden kan det ibland vara aktuellt med punktinsatser mellan ordinarie lönerevisioner och då kan orsaken bl.a. vara att en persons löneutveckling blivit eftersatt pga. sjukfrånvaro, föräldra- eller tjänstledighet.<sup>165</sup> På verkstaden har medarbetarna generellt dock inte någon särskild utbildning eller några specialistkunskaper, vilket gör att de inte är svåra att ersätta. Att en medarbetare på verkstaden fått ett erbjudande om ett annat jobb är därför oftast inte något som leder till en högre lön för den personen.

### **Personalavdelningens och facketts granskning**

När lönesättningen utförts, dvs. när det ekonomiska utrymmet fördelats mellan medarbetarna, granskar personalavdelningen och de olika fackliga företrädarna hur utfallet blev. För personalavdelningens del gäller det främst att få en överblick men också att kontrollera att den totala kostnaden för löneökningarna inte blir för stor.<sup>166</sup>

För de medarbetare som är anslutna till Metall har de nya lönerna beräknats i det databaserade lönesystemet, och det är först då denna beräkning genomförts som personalavdelningen ser exakt hur prestationsbedömningarna slår i pengar. Även på

---

<sup>165</sup> PLM03

<sup>166</sup> HRA01

personalavdelningen sker då jämförelser mellan olika arbetslag för att återigen se till att vissa chefer inte generellt sett ger sina medarbetare högre löner än andra chefer.

Vi lägger ihop allting och har överblicken över hela fabriken. Chefen gör ju en bedömning som sedan blir pengar, men sedan måste man se till helheten också. Och vi behöver inte gå in och styra och ställa, men vi måste ha överblicken så inte en avdelning får rykte om sig att ha särskilt höga eller särskilt låga löner, för då får vi problem. (HRC03)

När det gäller löneförslagen som kommer till personalavdelningen från cheferna på kontoret gör personalavdelningen också en granskning för att identifiera om någon chef gjort någon större förändring i lön för någon medarbetare som chefen inte diskuterat med personalavdelningen. Eftersom cheferna på kontoret direkt sätter lön gäller det för personalavdelningen att kontrollera att lönerna inte stiger alltför mycket, eller med andra ord att cheferna hållit sig inom de angivna ramarna.<sup>167</sup>

Samtidigt som personalavdelningen gör sin granskning av de nya lönerna, går de fackliga företrädarna igenom samma material. Syftet med detta är att se till att de lokala överenskommelserna efterlevs men också att bevaka medlemmarnas intressen, genom att granska hur fördelningen gjorts mellan enskilda individer.<sup>168</sup> Inte sällan har de olika fackliga företrädarna invändningar, vilket gör att den chef vars lönesättning ifrågasätts kallas in till ett möte tillsammans med en person från personalavdelningen.

Då kan det hända att... facket har ju gjort samma sak som jag. De har tittat på personerna och det kan hända att de vill ha en annan summa på personer, och då blir första steget att vi byter listor och diskuterar lite. Och så träffas vi vid ett senare tillfälle efter någon vecka och ser vad man kan komma överens om. Så då får man väl lägga till lite där och man tänka sig att ta bort lite också. Man omfördelar pengarna på avdelningen. [...] Men jag vill ju inte göra alltför stora avsteg från den struktur som jag har tänkt mig. (TJD01)

Fackets synpunkter kan i det här läget påverka de lönesättande chefernas beslut och göra att chefen tvingas revidera sin ursprungliga rangordning mellan medarbetarna. Det kan alltså hända att facket ifrågasätter den prestationsbedömning som chefen gjort, men oftast gäller fackets invändningar personer som de anser har halkat efter i löneutveckling på något sätt. Det framhålls samtidigt att det för det mesta handlar om mindre justeringar. Av citatet ovan

---

<sup>167</sup> HRA01

<sup>168</sup> MA01, SA01, HRB01

framgår också att chefen inte vill göra alltför stora avsteg från de förslag på löneförhöjningar han lämnat.

Sammantaget är det alltså tre kategorier av aktörer som i det här läget har eller kan ha delaktighet i om de föreslagna löneförhöjningarna lämnas som de är eller om det sker förändringar av något slag. Dessa aktörer är den lönesättande chefen samt representanter för personalavdelningen och facket. Inte förrän dessa tre aktörer är överens, eller åtminstone accepterar de nya lönerna, är det dags för chefens nästa uppgift, lönesamtalet.

### **Utbyte av tankemönster, tillämpning av normer och utnyttjande av resurser**

Liksom i kapitel sex ska nu det empiriska materialet analyseras med avseende på hur aktörer utbyter tankemönster och tillämpar normer men denna gång under själva lönesättningen. Vidare följer exempel på hur aktörer utnyttjar resurser för att utöva makt under denna fas i lönerevisionen.

#### *Utbyte av tankemönster*

Som tidigare diskuterats i kapitel sex är det genom att det finns gemensamma tankemönster bakom handlingar i sociala system som handlingarna upplevs som meningsfulla och begripliga. Detta betyder dock inte att aktörer alltid är överens, det betyder endast att aktörerna kan begripliggöra vad andra aktörer säger och gör. Olika handlingar kan således rationaliseras mot bakgrund av olika tankemönster, men som framgick i föregående kapitel kan det samtidigt finnas motstridiga tankemönster både hos enskilda aktörer och mellan olika aktörer som då skapar konflikter. När olika tankemönster uttrycks kan de också ge upphov till diskussioner och förhandlingar mellan olika aktörer om vilka tankemönster som ska ges företräde framför andra.

I lönesättningsfasen under lönerevisionerna på Flextronics i Västerås framkommer det stora skillnader mellan hur lönesättningen utförs på verkstaden och på kontoret. Cheferna på verkstaden utför nämligen inte denna handling alls, då den sker på personalavdelningen. Representanter för personalavdelningen sköter alltså fördelningen av kollektivavtalets angivna ekonomiska utrymme genom att utföra beräkningen av medarbetarnas nya löner i det databaserade lönesystemet. Lönesättningsförfarandet ser dock annorlunda ut för cheferna på kontoret än för produktionsledarna. Kontorscheferna fördelar nämligen det ekonomiska utrymmet direkt mellan medarbetarna utifrån den prestationsbedömning de gjort.

Det faktum att produktionsledarna inte fördelar det ekonomiska utrymmet direkt gör att de emellanåt upplever frustration över att inte kunna justera de relativa löneskillnaderna

mellan medarbetarna. Det framkommer dock att även kontorscheferna upplever denna frustration, även om de har ett större handlingsutrymme än produktionsledarna. Här framkommer det gemensamma tankemönstret att *det finns ett "rätt" förhållande mellan medarbetarnas löner i en grupp*. Samtliga chefer utgår således ifrån att det ska finnas en viss relation mellan olika medarbetares löner i en grupp och att det är chefens uppgift att se till att detta tillstånd upprätthålls.

Många av de lönesättande cheferna framhåller dock att medarbetarnas löner inte alltid återspeglar den bedömning som chefen gjort. Den främsta orsaken till detta är enligt cheferna lönernas historik. Med detta menas att medarbetarnas lönenivåer som åstadkommit över tid på olika sätt återspeglar tidigare befattningar, ansvarsområden och ackumulerade löneförhöjningar vilket ibland inte ligger i linje med vad chefen tycker är lämpligt. För produktionsledarna tillkommer att förändringar i lönesystemets olika delar kan störa chefernas rangordning av medarbetarna. Ett gemensamt tankemönster som cheferna ger uttryck för är således att *det finns inte alltid ett samband mellan medarbetarnas arbetsprestationer och löner*. Att detta tankemönster är så centralt är förvånande, då cheferna kring arbetet med prestationsbedömningen gett uttryck för flera tankemönster som gör att arbetet med de prestationsrelaterade och differentierade lönerna uppfattas som synnerligen meningsfullt. Detta konstaterande om hur verkligheten ser ut signalerar en viss grad av uppgivenhet hos cheferna.

Att förhållandet mellan lönerna i en grupp kan vara "rätt" medför följaktligen att det också kan vara "fel" och detta framhålls av cheferna som en orsak till att de inte alltid tycker att det är den person som gjort det bästa jobbet som ska ha den högsta löneförhöjningen. Kontorscheferna, som har möjlighet att styra de relativa löneskillnaderna, gör också ibland bedömningen att en person ska ges möjlighet att "komma ikapp" lönemässigt, vilket motiverar en förhållandevis stor löneförhöjning i förhållande till andra medarbetare.

I detta sammanhang framkommer ett annat tankemönster hos kontorscheferna och det är att *medarbetarna har ett värde på arbetsmarknaden* vilket cheferna på kontoret tar hänsyn till i lönesättningen. Den verklighetsbeskrivning som detta tankemönster omfattar innebär att gränsen för vad cheferna beaktar under lönesättningen inte går vid det egna företaget utan sträcker sig ut över arbetsmarknaden. Detta tankemönster omfattar också en beskrivning av medarbetarna som kompetenta specialister som inte så lätt låter sig bytas ut mot någon annan. Detta tankemönster återfinns inte hos cheferna på verkstaden, vilket delvis kan förstås mot bakgrund av att de inte fördelar pengarna direkt mellan medarbetarna och följaktligen inte kan ta hänsyn till andra aspekter än de som behandlas under

prestationsbedömningen och som definierats i lönesystemet. Det kan emellertid också betyda att de inte behöver ta hänsyn till villkoren på arbetsmarknaden, då de flesta av medarbetarna inte har kvalificerade arbetsuppgifter eller specialkunskaper.

Ett gemensamt tankemönster som cheferna på verkstaden och på kontoret ger uttryck för är *lönedifferentieringen är marginell*. Med detta menar cheferna att skillnaderna i lön mellan medarbetarna i de allra flesta fall blir ganska små. Denna uppfattning eller beskrivning av verkligheten är även den överraskande då den strider emot det cheferna eftersträvar under lönerevisionen, nämligen att åstadkomma en lönedifferentiering mellan medarbetarna.

Sammanfattningsvis framträder ett antal gemensamma och dominerande tankemönster i chefernas utsagor om lönesättningen. Dessa är:

- Det finns ett ”rätt” förhållande mellan medarbetarnas löner i en grupp
- Det finns inte alltid ett samband mellan medarbetarnas arbetsprestationer och deras löner
- Lönedifferentieringen är marginell

För en del av cheferna på kontoret, men inte alla, är också följande tankemönster centralt:

- Medarbetarna har ett värde på arbetsmarknaden

#### *Tillämpning av normer*

Liksom under prestationsbedömningen ger de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås uttryck för normer under lönesättningen. Normerna anger vad aktörer inom sociala system anser är bra och dåligt, viktigt och oviktigt samt vad som borde ske och inte. Normerna utgör på så sätt regler som sanktionerar socialt beteende och därigenom både möjliggörs och begränsas chefernas handlingar under lönesättningen.

En gemensam norm för cheferna på verkstaden och på kontoret, och som dessutom uttrycks med kraft, är *det borde vara mer pengar att fördela!* Med detta menar cheferna att det ekonomiska utrymme som kollektivavtalet anger är för litet för att det ska gå att åstadkomma egentliga löneskillnader mellan medarbetarna. Denna värdering tycks således samtliga av de lönesättande cheferna dela med varandra, även om cheferna på kontoret har möjlighet att påverka det ekonomiska utrymmet för sin avdelning då de deltar i de lokala förhandlingarna med facket.

Samtidigt är det intressant att flera av cheferna också ger uttryck för normen *löneskillnaderna får inte bli för stora*. Cheferna framhåller att det ska vara en lönedifferentiering mellan medarbetarna, men att skillnaderna trots allt inte får bli orimligt stora. I samma andetag ger de lönesättande cheferna alltså uttryck för normer som skulle kunna betraktas som motstridiga. Dels hävdar cheferna att de skulle vilja ha mer pengar att fördela så att lönedifferentiering mellan medarbetarna skulle bli kännbar, och dels hävdar de att löneskillnaderna inte ska vara för stora. En alternativ tolkning av detta kan emellertid vara att cheferna önskar att de hade mer pengar att fördela så att alla medarbetare helt enkelt skulle få större löneförhöjningar och därmed bli mer nöjda. De relativa löneskillnaderna skulle därigenom kanske inte bli lika iögonfallande och svåra att motivera.

Att löneskillnaderna blir för stora är dock i praktiken inget problem på verkstaden. Bekymret är snarare det motsatta då lönespridningen tenderar att bli mycket liten. Detta beror enligt cheferna delvis på den femgradiga poängskalan i lönesystemet som används under prestationsbedömningen. Definitionen av de olika poängnivåerna har medfört att poängen tre blivit en bred kategori där de flesta medarbetare hamnar. Detta visar på att aktörerna inom företaget tillsammans utformat ett lönesystem som motverkar lönedifferentieringen. Cheferna på verkstaden jämför och diskuterar också poängsättningen med varandra och sanktionerar varandras beteende om någon avviker från normen. Ett annat problem är när förändringar i lönesystemets olika delar får oönskade konsekvenser då mindre duktiga medarbetare får oförtjänt stora löneförhöjningar. Även detta visar på att aktörerna inom företaget tillsammans kommit fram till en förändring av lönesystemet som i praktiken kullkastar den rangordning som cheferna gjort av sin personal.

På kontoret kan det dock hända att en medarbetare har en lön som vida överstiger de andra medarbetarnas löner. I de situationerna försöker dock de lönesättande cheferna på kontoret motverka att deras lönesättning ytterligare förstärker detta förhållande. I det här sammanhanget framkommer en norm som endast cheferna på kontoret ger uttryck för och det är *vi måste ha marknadsanpassade löner*. Denna värdering i kombination med andra, gör sammantaget att cheferna på kontoret inte alltid ger den medarbetare som gjort det bästa jobbet den högsta löneförhöjningen. Andra normer ges i vissa situationer alltså företräde framför normen *lön ska baseras på prestation* som för cheferna är en dominerande norm under prestationsbedömningen vilket framgick av analysen i kapitel sex.

I föregående avsnitt har det nämnts att cheferna ger uttryck för tankemönstret att *det finns ett "rätt" förhållande mellan lönerna i en grupp* eller på en avdelning. Detta tankemönster föranleder ibland den handling som cheferna kallar för "punktinsatser", alltså

enstaka justeringar av vissa medarbetares löner. För att få göra en punktinsats krävs dock argument gentemot personalavdelningen. I alla fall är det personalavdelningen som bedömer och avgör behovet av en punktinsats och om pengar till den kan prioriteras. På kontoret uppstår emellanåt den situationen att en medarbetare hotar att säga upp sig från företaget om han eller hon inte får högre lön. I denna situation framför dock olika chefer på kontoret olika normer som vägleder deras handlingar. Några av cheferna ger uttryck för normen *det är bra med en viss personalomsättning* och är följaktligen inte så benägna att diskutera lön med en person som erbjudits ett annat jobb. Andra chefer framhåller dock normen *vissa nyckelpersoner måste vi behålla på företaget* och menar att det både är svårt och dyrt att ersätta vissa medarbetare, vilket gör att de kan tänka sig att höja sådana personers lön om de väljer att stanna på företaget. Även i dessa fall måste dock personalavdelningen samtycka till en löneförhöjning, då representanterna för denna avdelning är de som förväntas ha kontroll över lönekostnaderna på företaget.

Sammanfattningsvis framträder det många motstridiga normer i chefernas utsagor om lönesättningen. Det framträder egentligen bara en gemensam norm, vilken är:

- Det finns ett "rätt" förhållande mellan lönerna i en grupp

Denna norm framträder både hos cheferna på verkstaden och hos cheferna på kontoret genom att cheferna frekvent uttrycker sig om "fel i lönestrukturen", "skevheter" etc. För vissa av cheferna på kontoret framkommer också normen:

- Vi måste ha marknadsanpassade löner

Med denna norm menas att företaget genom att ha marknadsanpassade löner kan rekrytera och behålla önskvärd kompetens.

Exempel på motstridiga normer är att de flesta av cheferna tycker att kollektivavtalens angivna utrymme är för litet för att åstadkomma en kännbar lönedifferentiering med och samtidigt anser några att löneskillnaderna ändå måste hållas inom en viss gräns. Det senare talar emot önskemålet om mer pengar för att löneskillnaderna skulle kunna göras större.

- Det borde vara mer pengar att fördela

- Löneskillnaderna får inte bli för stora

En alternativ tolkning av dessa normer är dock att de i egentlig mening inte är motstridiga, utan att tillgången på mer pengar skulle möjliggöra att alla medarbetare skulle kunna få bra löneförhöjningar och att löneskillnaderna därmed skulle kunna *uppfattas* som mer rimliga.

På kontoret kan situationen uppstå att en person med särskilt värdefull kompetens hotar att lämna företaget om han eller hon inte får högre lön. Här framkommer det ett annat exempel på motstridiga normer för hur chefen bemöter sådana utspel från medarbetarnas sida. Dessa är:

- Vissa nyckelpersoner måste vi behålla
- Det är bra med en viss personalomsättning

Även här kan det dock framhållas att de ovanstående normerna bara delvis är motstridiga. En och samma chef kan beroende på situation ha olika uppfattningar i frågan.

#### *Utnyttjandet av resurser*

Som tidigare nämnts är det genom att aktörer inom sociala system har kontroll över resurser som de har förmågan att agera i olika situationer. Tidigare har det diskuterats att den lönesättande chefens överordnade position är en resurs som möjliggör att han eller hon kan utöva makt över andra, som inte innehar motsvarande resurs. Under prestationsbedömningen är det främst chefspositionerna som cheferna utnyttjar för att utöva makt. Under lönesättningsfasen i lönerevisionen tillkommer dock en annan källa till makt, nämligen kontrollen över det ekonomiska utrymmet för löneökningarna, dvs. de pengar som ska fördelas mellan medarbetarna.

Här framkommer det att cheferna på verkstaden i egentlig mening inte sätter lön, då de inte kontrollerar fördelningen av pengar mellan medarbetarna. Produktionsledarna styr endast medarbetarnas löneförhöjningar genom prestationsbedömningarna, men har inga eller mycket små möjligheter att påverka de relativa löneskillnaderna mellan medarbetarna. Detta innebär att produktionsledarna inte har någon direkt makt under lönesättningsfasen, då denna handling utförs av andra aktörer och styrs av hur företaget och facket kommit överens i de lokala förhandlingarna. I de lokala förhandlingarna mellan företaget och facket har det beslutats hur mycket varje poäng i lönesystemet ska vara värd, vilket produktionsledarna inte känner till då de genomför prestationsbedömningen. Både personalen på personalavdelningen



och de fackliga representanterna är i denna situation således aktörer med större makt än den lönesättande chefen.

Cheferna på kontoret fördelar dock det ekonomiska utrymmet direkt mellan medarbetarna, vilket betyder att de också kan styra de relativa löneskillnaderna. Cheferna på kontoret har således i denna situation mer makt än cheferna på verkstaden. Detta kan förstås mot bakgrund av att de har högre hierarkiska positioner än produktionsledarna och att de kontrollerar resursen pengar under lönerevisionen. Att de tillåts kontrollera pengarna kan dock bero på att de innehar de högre positionerna. Den ena källan till makt förstärker följaktligen den andra. Att cheferna på kontoret kan styra de relativa löneskillnaderna mellan medarbetarna har stor betydelse då de kan motverka vad cheferna själva kallar för ”skevheter”, dvs. då chefen anser att förhållandet mellan lönerna i en grupp eller på en avdelning är felaktig.

Men inte heller kontorschefernas makt är oinskränkt i det här fallet. De ska nämligen redovisa och stämma av sin lönesättning med sin egen chef. Denna avstämning gör cheferna på verkstaden efter genomförd prestationsbedömning, men för cheferna på kontoret sker detta alltså i ett senare skede under lönerevisionen. Liksom för cheferna på verkstaden är kontorscheferna i denna situation den underordnade aktören, då den egna chefen har en högre position. Denna högre position är således den resurs som kontorschefernas egna chefer utnyttjar för att kunna agera då han eller hon granskar och diskuterar de lönesättande chefernas arbete. Liksom produktionsledarna vill kontorscheferna gärna framställa denna granskning som en formalitet, men det framkommer exempel på när den lönesättande chefen förbigåtts av den högre chefen när det gäller lönesättningen. Den situationen visar ett exempel på hur en högre chef utövar makt över en lägre chef, som förutsätts ha ansvaret för lönesättningen, men som i praktiken inte har förmågan att agera.

Det framkommer också andra exempel på hur de lönesättande chefernas förmåga att agera under lönesättningen inskränks. Det är nämligen inte bara kontorschefernas egna chefer som ska granska löneförslagen, utan för alla chefer gäller att både personalavdelningen och facket ska granska de nya lönerna innan de presenteras för medarbetarna. För personalavdelningens del handlar det om att kontrollera att de ekonomiska ramarna för löneökningarna hålls och att lönerna på vissa avdelningar inte blir orimligt höga jämfört med andra avdelningar. Källan till makt är här den position eller roll som personalavdelningen har under lönerevisionen, vilken är att representera arbetsgivarparten i de lokala förhandlingarna med facket samt vara kontrollinstans för lönekostnaderna. Representanterna för personalavdelningen agerar alltså främst i företagets intresse vilket kan betyda att de agerar på

olika sätt i olika situationer, vilket bedöms genom avvägningar i det enskilda fallet. Vissa chefer kan således uppleva att personalavdelningen utövar stor makt i sammanhanget, medan vissa chefer inte gör det.

En del av cheferna menar att de inte har några problem med att få igenom sina krav gentemot personalavdelningen om de vill gå utanför de ekonomiska ramarna, och detta gäller främst de chefer som befinner sig högt upp i företagets hierarki. Andra säger dock att de i princip inte har något att säga till om gentemot personalavdelningen, vilket gäller för de lägsta cheferna, produktionsledarna. Under lönerevisionen har dock representanterna på personalavdelningen generellt sett stor förmåga att agera på olika sätt. Dels deltar dessa personer i de lokala förhandlingarna med facket, vilket gör att de kan påverka vilka fördelningsprinciper som ska gälla under lönerevisionen och dra upp andra riktlinjer som de lönesättande cheferna uppmanas att följa. Dels har de en kontrollerande roll då de lönesättande cheferna måste få klartecken från personalavdelningen för att få genomföra vissa större förändringar av enskilda medarbetares löner.

Som till viss del framgått ovan har även de fackliga representanterna en viss makt under lönerevisionen på Flextronics i Västerås. Av tradition har facket haft en stark ställning på svenska företag och även idag är en stor andel av arbetstagarna på den svenska arbetsmarknaden fackligt anslutna. Flextronics i Västerås är inget undantag då i princip alla medarbetare är fackligt anslutna och de lokala fackklubbarna är därigenom starka. Genom att utnyttja sin starka ställning har således de fackliga representanterna förmågan att agera under lönesättningsfasen under lönerevisionen på Flextronics i Västerås då de samtidigt med representanterna för personalavdelningen granskar löneförslagen innan de presenteras för medarbetarna. Inte sällan ha facket också kommentarer till chefernas löneförslag, men det varierar hur dessa kommentarer bemöts. Liksom för personalavdelningens förmåga att agera gentemot den lönesättande chefen, beror fackets möjligheter att agera på den lönesättande chefens makt. Som tidigare diskuterats beror detta i sin tur på chefens position i företagets hierarki.

En annan kategori aktörer som inte ska glömmas bort är medarbetarna. Dessa aktörers intresse bevakas av de fackliga representanterna, men det framkommer att också medarbetarna själva har en viss makt under lönesättningen. Den resurs eller källa till makt som de utnyttjar för att påverka chefernas lönesättning är att de jämför och diskuterar sina löner med varandra. Detta gör cheferna mer försiktiga i sin lönedifferentiering då de befarar att alltför stora löneskillnader ska leda till konflikter.

Sammanfattningsvis har det framkommit olika exempel på hur olika aktörer utnyttjar resurser för att kunna agera under lönesättningsfasen. Förutom den lönesättande chefen finns andra aktörer med makt, som på olika sätt inskränker den lönesättande chefens handlingsutrymme. Exempel på detta är:

- De Metallanslutna medarbetarnas löneförhöjningar beräknas i lönesystemet vilket gör produktionsledarnas handlingsutrymme är tämligen begränsat under denna fas i lönerevisionen
- Kontorscheferna har ett jämförelsevis större handlingsutrymme än produktionsledarna under lönesättningen då de kontrollerar medarbetarnas löneförhöjningar direkt.
- Kontorschefernas överordnade chefer granskar lönesättningen och inskränker därmed kontorschefernas handlingsutrymme
- Personalavdelningen granskar lönesättningen
- Facket granskar lönesättningen
- Medarbetarna jämför och diskuterar

#### *Chefens handlingsutrymme*

Under fasen lönesättning i lönerevisionen framkommer en tilldelad resurs som källa till makt, nämligen kontrollen över de pengar som ska fördelas mellan medarbetarna. Här framkommer det att cheferna på kontoret har ett större handlingsutrymme än cheferna på verkstaden då de förra direkt fördelar det ekonomiska utrymmet som anges i kollektivavtalet mellan medarbetarna. Produktionsledarna har inte motsvarande handlingsutrymme då fördelningen av pengar mellan medarbetarna på verkstaden sker i det databaserade lönesystemet som kontrolleras av personalavdelningen. Det framkommer också att den auktoritativa resursen position förstärker den tilldelade resursen pengar, då kontorscheferna genom sina högre positioner ges möjlighet att förhandla om det ekonomiska utrymmets fördelning mellan avdelningar. Genom sina höga positioner har kontorscheferna alltså förmågan att agera (utöva makt) på ett sätt som förstärker denna förmåga genom att de tilldelas mer pengar än andra. Genom att argumentera för varför den egna avdelningen ska få mer pengar än andra framställs resursfördelningen som meningsfull och legitim.

Produktionsledarnas förmåga att agera under lönesättningen är således starkt begränsad. De kan endast i efterhand ifrågasätta lönesättningen om den visar sig bli felaktig

enligt chefernas mening. Denna inskränkning i produktionsledarnas handlingsutrymme medför att lönesättningen förlorar i mening och legitimitet. Om produktionsledarnas bedömning av medarbetarnas arbetsprestationer inte återspeglas i lönesättningen, framstår denna följaktligen som mer eller mindre meningslös. Eftersom produktionsledarna inte heller alltid kan försvara lönesättningen förlorar den samtidigt i legitimitet.

För kontorscheferna begränsas handlingsutrymmet under lönesättningen för det första genom att andra kontorschefer förhandlar om det ekonomiska utrymmet. För det andra ska kontorschefernas egna chefer granska och godkänna lönesättningen som de underordnade cheferna har gjort. Det framkommer också exempel på när den överordnade chefen helt förbigått kontorschefen, vilket kan betraktas som ett tydligt uttryck för makt gentemot den underordnade chefen. Även här förlorar lönesättningen i mening och legitimitet då kontorschefen tas ifrån det ansvar som han förutsätter att han ska ha över lönesättningen.

Representanterna för personalavdelningen och de olika fackförbunden framstår som aktörer med olika grader av makt under lönesättningen. Genom att dessa aktörer deltar i förhandlingar om det ekonomiska utrymmet generellt kan de också påverka de olika chefernas handlingsutrymme. De kan i vissa fall också påverka enskilda individers lön, vilket gör att den lönesättande chefens handlingsutrymme därmed begränsas. Detta sker dock genom förhandlingar, där aktörer ges möjlighet att argumentera för sin sak.

Liksom då cheferna under prestationsbedömningen utgår ifrån att det finns en ”rätt” bedömning, utgår de också ifrån att det finns en ”rätt” relation mellan medarbetarnas löner i en grupp. Cheferna har en bestämd uppfattning om att förhållandet ibland blir felaktigt, vilket kallas för ”skevheter”. Här menar cheferna att en medarbetare kan ha mycket mer eller mycket mindre än vad den personen i förhållande till andra borde ha med hänsyn tagen till arbetsuppgifter och prestation. När det gäller detta har som tidigare nämnts cheferna på kontoret större möjligheter att justera för detta än cheferna på verkstaden. För produktionsledarna kan detta emellanåt leda till frustration då de inte kan kontrollera att skevheter uppstår under lönesättningen. Något uppgivet är det därför många som ger uttryck för tankemönstret *det finns inte alltid ett samband mellan medarbetarnas arbetsprestationer och lön*. Detta tankemönster indikerar att den prestationsrelaterade lönesättningen inte alltid framstår som meningsfull.

Gemensamt för de flesta av cheferna är dock att de anser att kollektivavtalen ger för lite pengar att fördela. Cheferna anser att deras handlingsutrymme är alltför begränsat när det gäller detta, och att det inte med angivet löneutrymme går att åstadkomma en kännbar lönedifferentiering mellan medarbetarna. Lönedifferentieringen blir enligt cheferna liten eller

rent av marginell. Samtidigt ges det uttryck för uppfattningen att cheferna skulle kunna åstadkomma större löneskillnader än vad de i praktiken gör, men att detta inte uppfattas som "rimligt". Med utgångspunkt i detta är det alltså inte säkert att ett större löneutrymme skulle skapa en större lönespridning bland medarbetarna. Ett tänkbart resultat av detta skulle istället kunna vara att alla medarbetare fick större löneförhöjningar, men att de relativa löneskillnaderna skulle bibehållas. Det är alltså inte säkert att de lönesättande cheferna skulle utnyttja det större handlingsutrymmet genom att åstadkomma större löneskillnader.



## Kapitel 7

### LÖNESAMTAL

#### **Kapitlets disposition**

I detta kapitel redovisas det intervjumaterial som handlar om den tredje och sista deluppgiften som de lönesättande cheferna på företaget genomför under en lönerevision, nämligen lönesamtalet. Det framgår att det övergripande syftet med lönesamtalet är att redovisa och motivera den bedömning och lönesättning som gjorts, och att de olika cheferna har olika upplägg och karaktär på sina lönesamtal.

Det framkommer också att medarbetarna har förväntningar inför lönesamtalet vilket skapar en press på cheferna. Lönesamtalet framställs generellt som en känslomässigt laddad situation, och cheferna menar att olika typer av känslouttryck kan komma till uttryck både under och efter lönesamtalet. Redovisningen av intervjumaterialet avslutas genom ett avsnitt som handlar om ledarskapets betydelse för lönesättningen. Liksom i de föregående två empiriska kapitlen följer därpå en analys utifrån begreppen tankemönster, normer och resurser. Även detta kapitel avslutas med en diskussion om chefs handlingsutrymme.

#### **Att redovisa och motivera**

I det föregående kapitlet visades hur lönesättningen, dvs. fördelningen av löneutrymmet mellan medarbetarna, utförs på Flextronics i Västerås. Det framgick att andra aktörer än medarbetarnas närmaste chef kan påverka lönesättningens resultat, nämligen representanter för personalavdelningen och de olika fackförbunden. Dessa aktörer granskar var för sig de nya löneförslagen och kan komma med invändningar av olika slag som den lönesättande chefen måste bemöta. För cheferna på kontoret tillkommer att den egna chefen ska granska och godkänna lönesättningen, vilket innebär att också denna person kan ha åsikter som leder till förändringar i den lönesättande chefs förslag. Det är därför först när den lönesättande chefen sitter med listorna på de nya lönerna i sin hand som han eller hon vet precis hur hög löneförhöjning varje medarbetare kommer att få.

För cheferna på verkstaden är det som tidigare nämnts svårt att överblicka hur prestationsbedömningarna kommer att påverka de nya lönerna, då beräkningen sker i det databaserade lönesystemet. Om produktionsledaren inte kallats till ett möte med

personalavdelningen och facket för att diskutera prestationsbedömningen eller någon medarbetares lön, är det således först när lönelistorna kommer tillbaka från personalavdelningen som han eller hon ser vilken löneförhöjning som är aktuell för varje medarbetare. Ibland blir utslaget på medarbetarnas löner inte alls som produktionsledaren har tänkt sig vilket kan göra att han eller hon i efterhand ifrågasätter de nya lönerna gentemot personalavdelningen och försöker få till stånd en ändring.<sup>169</sup>

För både verkstad och kontor gäller det således att det är först när alla aktörer är överens om, eller åtminstone har accepterat, de nya lönerna som nästa uppgift tar vid för medarbetarnas närmaste chef, nämligen lönesamtalet. Under detta samtal berättar den lönesättande chefen för varje medarbetare vilken löneförhöjning som är aktuell för just den personen.<sup>170</sup> Tillkommer gör information om det aktuella kollektivavtalet och vad resultatet av de lokala förhandlingarna med facket blev. I vilken grad chefen redogör för den prestationsbedömning som han eller hon gjort av medarbetarens arbetsprestation tycks dock variera mellan enskilda chefer. Gemensamt för lönesamtalen, oavsett om chefen arbetar på verkstaden eller kontoret på Flextronics i Västerås, är således att medarbetarna meddelas personligen vilken ny lön de kommer att få. Lönesamtalens upplägg och karaktär kan dock skilja sig åt mellan de olika cheferna.

#### *Variationer i lönesamtalens upplägg och karaktär*

De olika cheferna på Flextronics i Västerås lägger upp lönesamtalen på olika sätt och de har också olika underlag för själva mötet. Två av cheferna delar upp lönesamtalen i två delar där den första utgörs av ett gemensamt möte med alla medarbetare där generell information ges, som kollektivavtalets utformning och procentsatser för det ekonomiska utrymmet. Den andra delen är sedan ett enskilt samtal där varje medarbetare får veta vilken löneförhöjning han eller hon får. Denna andra del hålls dock ganska kort, i princip meddelar bara chefen den nya lönen. Om medarbetaren vill ha ett längre samtal säger chefen att de får boka ett nytt datum för detta.<sup>171</sup>

Samtidigt finns det chefer som redan under prestationsbedömningen gör anteckningar om medarbetaren och hur chefen ser på hans eller hennes arbetsprestationer för att under lönesamtalen kunna ha en ingående diskussion med varje person.<sup>172</sup> En av cheferna

---

<sup>169</sup> PLF01

<sup>170</sup> HRA01, PLA01, PLB01, PLE01, PLF01, PLH01, PLI01, PLJ01, PLK01, PPLF03, PLL03, PLM03, PLN03, TJC01, TJC03, TJD01, TJD03, TJE01, TJF03

<sup>171</sup> PLL03, TJD01

<sup>172</sup> TJC01, TJC03, PLF03, PLN03



framhåller i det sammanhanget att alla medarbetare är olika individer och att chefen därför inte kan prata med alla på samma sätt. Med vissa individer måste chefen formulera sig lite mjukare för att de inte ska känna sig kränkta, och med vissa måste chefen tvärtom vara mycket rak för att budskapet ska nå fram. Detta kräver olika förberedelser inför olika lönesamtal.<sup>173</sup>

Här framträder skillnader i hur olika chefer tycker att lönesamtalets karaktär ska vara. En del tycker att det ska ske en dialog med medarbetaren om arbetet och de förväntningar som chefen har, medan andra menar att denna diskussion uteslutande ska ske under utvecklingssamtalet.<sup>174</sup> Vissa av cheferna anser således att det finns ett direkt samband mellan utvecklingssamtalet och lönesamtalet, genom att det senare betraktas som en uppföljning på det förra. Andra menar dock att dessa två typer av samtal är helt åtskiljda och att lönesamtalet endast är ett tillfälle att meddela den nya lönen och inget annat.

De chefer som anser att prestationsbedömningen ska redovisas under lönesamtalet uppger att de lägger stor vikt vid att förklara denna för medarbetarna. Detta innebär att chefen under lönesamtalet förklarar vilka bedömningskriterier som han eller hon utgått ifrån, hur dessa bedömts och med vilket resultat. Eftersom det inte alltid finns en tydlig koppling mellan medarbetarnas arbetsprestation och lön är det dock vissa av cheferna som framhåller att det kan vara bra att under lönesamtalet försöka skilja på prestationsbedömningens resultat och vad den nya lönen kommer att bli. Det framhålls nämligen som viktigt att medarbetaren ska kunna känna sig nöjd med prestationsbedömningen, även om han eller hon sedan inte blir nöjd med löneförhöjningen.<sup>175</sup> En av cheferna menar samtidigt att detta kan vara svårt då han ibland upplever att medarbetaren inte riktigt lyssnar på redogörelsen för prestationsbedömningen, utan bara sitter i spänd förväntan på att få höra hur stor löneförhöjningen blir. När så chefen meddelat den nya lönen kan det hända att medarbetaren går tillbaka och börjar ifrågasätta prestationsbedömningen om han eller hon inte blir nöjd. Då får chefen förklara alltihop en gång till.<sup>176</sup>

Eftersom prestationsbedömningen som ligger till grund för lönesättningen utförs på olika sätt på verkstaden och kontoret finns det skillnader i lönesamtalen mellan medarbetare anslutna till olika fackliga områden. Eftersom cheferna på verkstaden utgått ifrån de bedömningskriterier som definierats i lönesystemet under prestationsbedömningen ligger lönesystemet som bas även under lönesamtalet. Genom att redovisa sin prestationsbedömning

---

<sup>173</sup> TJC01

<sup>174</sup> PLL03, TJF03

<sup>175</sup> PLF01, PLH01, TJC01, PLM03

<sup>176</sup> PLF03

punkt för punkt tydliggörs det således för medarbetarna på vilka punkter chefen är nöjd och på vilka punkter chefen tycker att det krävs förbättringar. Det framkommer emellertid att det finns olika inställningar till hur lämpligt det är att prata om prestationsbedömningen i termer av siffror med medarbetarna. En del av cheferna menar att det är deras skyldighet att verkligen gå igenom varje bedömningspunkt för sig och vilken poäng som de gett medarbetaren på respektive kriterium.<sup>177</sup> Andra menar att det är olämpligt att säga siffrorna till medarbetaren och att det är bättre att klä bedömningen i ord.<sup>178</sup>

Jag exemplifierar vad en trea motsvarar och vad som kan ge en tvåa respektive en fyra. Men det jag däremot inte gör, det är när jag förmedlar bedömningen så säger jag inte, jag sitter inte och rabblar ”på första punkten fick du en trea och på andra punkten fick du en trea” osv. utan det jag säger det är att jag förmedlar ett allmänt intryck av hur jag tycker personen fungerar. Och sedan går jag in på de kriterier som jag tycker avviker från det jag tycker är bra. Alltså, när man motsvarar det jag vill att man ska göra så är det en prestation. Om det då är något som nedåt blir en tvåa i värsta fall, eller uppåt blir en fyra då går jag in och talar om exakt vilket kriterium jag är på och exakt vad det blivit av det. Och det ställer jag också som fråga till individerna ”är det ok att jag gör det så eller vill du att jag ska rabbla alla så gör jag det” men det är ingen som har sagt att de vill att jag ska rabbla allting. (PLM03)

Även produktionsledarna emellan framträder det alltså skillnader mellan olika chefer med avseende på lönesamtalets upplägg och karaktär.

#### *Att vara rak och konkret*

Det är många av de lönesättande cheferna som anser att det är mycket viktigt att inte dra sig för att ta upp negativa saker med medarbetarna.<sup>179</sup> Särskilt de medarbetare som anses göra ett sämre jobb än andra måste få veta det och vad de kan göra för att förbättra sig.<sup>180</sup> Det framhålls som viktigt att inte undanhålla medarbetarna något, eller att inte försöka ”linda in” kritiken eftersom det då kan hända att medarbetaren missförstår. Däremot får kritiken inte användas för att trycka ner någon, så att lönesamtalet blir en obehaglig upplevelse för medarbetaren.<sup>181</sup>

<sup>177</sup> PLF01, PLG01, PLI01, PLJ01, PLN03

<sup>178</sup> PLL03, PLM03

<sup>179</sup> PLA01, PLH01, PLL03, PLM03, PLN03, TJC01, TJC03, TJD01

<sup>180</sup> PLA01, PLL03, PLN03, TJD01

<sup>181</sup> PLF03, TJC03

Det framhålls att ett syfte med lönesamtalen är det att försöka förmedla hur medarbetaren kan påverka sin lön. Många av cheferna poängterar därför vikten av att lönesamtalet blir konstruktivt även då medarbetaren fått en förhållandevis dålig bedömning. För att relationen mellan chefens återkoppling och medarbetarnas vardagliga arbete ska bli konkret för varje person under lönesamtalet försöker cheferna att ge exempel.<sup>182</sup>

Det kan ju vara något så enkelt att han inte kommer i tid på morgonen. Till att man inte deltar i utvecklingsarbete, man är inte tillräckligt aktiv vid själva körningen. Man går och drar benen efter sig. Det kan vara såna saker som man återkopplar till. Man kanske har producerat kretskort med väldigt mycket fel. Såna saker. (PLL03)

Exempel ur det vardagliga arbetet används särskilt då chefen ska ge negativ kritik, men även då medarbetaren gjort ett mycket bra jobb.

Det som gör det svårt är om man inte kan vara tydlig. Det gäller ju att hitta saker som gör att personen kan förstå. På rätt sätt. Det är det som är svårt. Och det kan ju vara svårt också när det är saker som är bra. Man kan inte bara säga "Du är bra". Förstår du, det kan vara svårt med någon som är väldigt duktig, du måste klä det i ord, du måste kunna ge exempel. (TJC03)

Det som kan vara svårt för cheferna på verkstaden att exemplifiera är vad en medarbetare som fått poängen tre på något bedömningskriterium ska göra för att uppnå en fyra. En trea betyder som tidigare nämnts "tillfredsställande" och är en ganska bred kategori. För att få en fyra krävs det att medarbetaren med marginal presterar bättre än de förväntningar som chefen har, och att få en femma är mycket svårt. Då poängen fyra inte har definierats på annat sätt än att medarbetaren ska utföra sitt arbete på ett sätt som överstiger "tillfredsställande", kan det vara svårt för chefen att vara konkret när det gäller detta.<sup>183</sup>

#### *Siffror som förmedlare av prestationsbedömningen*

Det har framgått av föregående avsnitt att alla produktionsledare under lönesamtalet inte berättar vilka poäng som medarbetaren fått av chefen under prestationsbedömningen utan istället klär bedömningen i ord. En orsak till detta är enligt cheferna att siffrornas betydelse av medarbetarna förväxlas med innebörden av den gamla betygsskalan i grundskolan.<sup>184</sup> Enligt

---

<sup>182</sup> PLL03, PLM03, PLN03, TJC03

<sup>183</sup> PLF03

<sup>184</sup> PLL03, PLM03, PLN03

detta betygssystem motsvarade en trea ”godkänt” eller ”medel” medan en tvåa betydde ”underkänt”.

Den betydelse som den gamla betygsskalan i grundskolan hade motsvarar dock inte den betydelse som poängen två och tre tillskrivits i lönesystemet på verkstaden, där en tvåa motsvarar ”godkänt” och en trea ”tillfredställande”. Detta medför att medarbetarna många gånger blir besvikna när de får treor eftersom det uppfattas som ett medelbetyg och inte en bra poäng som avsikten är. Vissa chefer gör följaktligen bedömningen att det är bättre att inte nämna vilka poäng medarbetarna fått på olika bedömningskriterier utan istället med ord beskriva hur han eller hon ser på medarbetarens arbetsprestationer. Flera av produktionsledarna säger samtidigt att de också själva ibland har svårt att inte förväxla nivåerna i lönesystemet med det gamla betygssystemet, vilket kan leda till att de sätter för höga poäng. Den gamla betygsskalan i grundskolan tycks således vara djupt rotad hos såväl medarbetare som chefer, åtminstone hos alla dem som är över en viss ålder.

Sen så är det oerhört lätt att det går inflation i bedömningen. Mycket av det tror jag beror på att man idag har det här systemet där man bedömer ett till fem där vi säger att två är godkänt och tre är ett bra resultat. Jag är i alla fall av den årskullen att när jag gick i skolan hade man betygssystemet ett till fem där en trea var godkänt, och en tvåa var underkänt. Och jag tror att de flesta som jobbar här inklusive oss chefer också är av den uppfattningen, vilket det gör att det lätt går inflation i bedömningarna. Jag kan inte sätta en tvåa på ett godkänt jobb för alla där ute säger att ”en tvåa är f-n inte godkänt i mitt huvud”. Så där tror jag att det blir fel. Det hade varit enklare tror jag om man hade kanske på något sätt börjat på nivå tre och kört till nivå åtta istället, där kanske fem var godkänt. (PLL03)

Att siffrorna förknippas med en annan innebörd än vad som definierats i lönesystemet framhålls alltså som ett problem som inte är av marginell betydelse då både chefer och medarbetare tenderar att misstolka lönesystemets poängskala.<sup>185</sup> Diskussioner har tagits upp vid flertalet tillfällen om att förändra skalan, men det har hittills inte blivit så. Enligt en av produktionsledarna är det dock angeläget att en förändring genomförs, då han menar att i princip vilken skala som helst skulle vara bättre än den nuvarande.<sup>186</sup>

---

<sup>185</sup> *ibid.*

<sup>186</sup> PLF03

### Medarbetarnas förväntningar inför lönesamtalet

Av intervjuerna med de lönesättande cheferna framgår det att de upplever att medarbetarna har förväntningar inför lönesamtalen.<sup>187</sup> Dessa förväntningar är av två slag. Dels vill medarbetarna ha en ordentlig förklaring till den prestationsbedömning som chefen gjort, dels vill alla ha en rejäl löneförhöjning. När det gäller förklaringen av prestationsbedömningen framgick det av föregående avsnitt att olika chefer har olika inställning till hur detaljerad genomgången av prestationsbedömningen behöver vara under lönesamtalet. Det framgick också att olika chefer därför presenterar prestationsbedömningen på olika sätt. En slutsats av detta är att vissa medarbetare troligen inte får någon förklaring av prestationsbedömningen utan endast får veta vilken ny lön de kommer att få. När det gäller förväntningar om en bra löneförhöjning menar cheferna att dessa förväntningar är mycket framträdande och att det alltid är så under en lönerrevision.

De vill ha mycket i löneförhöjning....de vill ha en stor...de vill ha en rejäl löneökning.  
(TJD03)

Vetskapen om att det angivna ekonomiska utrymmet oftast är väldigt litet under en lönerrevision i kombination med att medarbetarna uttrycker förväntningar om stora lönellyft skapar en press på cheferna. De vet att de i de flesta fall inte kommer att kunna nå upp till medarbetarnas förväntningar och vissa av cheferna försöker på olika sätt antyda detta för medarbetarna redan före lönesamtalen. Ett sätt att göra detta är att inför medarbetarna öppet kommentera de låga procentsatser som kollektivavtalet anger.<sup>188</sup>

Ett annat sätt för både chefer och medarbetare att på något sätt "lätta på trycket" är att i skämtsamt ton uttrycka förväntningar och förutsättningar inför lönesamtalen till varandra. Det är en av cheferna som säger att medarbetarna ofta inför lönesamtalen raljerar och säger saker som "Jag förväntar mig minst 5000 kr i löneförhöjning!". Enligt chefen handlar det aldrig om så stora löneförhöjningar och att uttalandet bara är ett sätt för medarbetarna att förbereda sig inför lönesamtalet och den laddade situation som det innebär. Chefen kan i denna situation på motsvarande sätt försöka ta udden av medarbetarnas förväntningar genom att i motsvarande skämtsamma ton svara något i stil med "Jasså du, det kan du ju drömma

---

<sup>187</sup> HRA01, PLF03, PLL03, PLN03, TJC03, TJD03, TJE01, TJF03

<sup>188</sup> PLL03, TJC03, TJD03, TJG03

om!". Skämten blir på det här sättet någon slags ingång till lönesamtalen då det genom skämten skapas en viss grad av samförstånd mellan chef och medarbetare.<sup>189</sup>

Det cheferna uppfattar som viktigt från medarbetarnas sida, det är att var och en får en löneförhöjning som är utöver den generella delen som regleras av kollektivavtalet. Som nämnts i föregående kapitel skapar dessa förväntningar en press på cheferna att ge alla medarbetare åtminstone en liten löneförhöjning utöver det generella påslaget. I det här sammanhanget lyfter en av produktionsledarna fram lönerevisionen 2003 som en särskilt tung sådan eftersom det begränsade ekonomiska utrymmet i kombination med förändringarna i lönesystemet på verkstaden gjorde att mindre än hälften av de Metallanslutna medarbetarna fick en löneförhöjning över den generella delen.<sup>190</sup> Att så var fallet skapade enligt produktionsledarna dåliga förutsättningar inför lönesamtalen, då cheferna visste att många medarbetare skulle bli besvikna.<sup>191</sup>

Cheferna på både verkstaden och kontoret på Flextronics i Västerås menar också att medarbetarna ofta har en klar uppfattning om hur stor den genomsnittliga löneförhöjningen är, beroende på att de känner till de nivåer som finns angivna i kollektivavtalet. Denna uppfattning påverkar sedan medarbetarnas förväntningar då ingen vill få mindre pengar än "snittet". Här säger cheferna att medarbetarna säkert vet hur ett medelvärde räknas ut och att alla följaktligen inte kan få lika mycket som medelvärdet, men att det i alla fall är det som utgör riktvärdet.<sup>192</sup>

Det framhålls dock som lättare att hålla förväntningarna på en rimlig nivå hos de medarbetare som chefen är mindre nöjd med. I det här sammanhanget menar ett par av cheferna att om de är missnöjda med någon medarbetare har de framfört det både en och två gånger till den berörda personen. Chefen har alltså haft samtal med den personen där chefen uttryckt sitt missnöje och mot bakgrund av det menar cheferna att medarbetaren då inte har så stora förväntningar på löneförhöjningen.<sup>193</sup>

Medarbetarnas förväntningar inför lönesamtalen handlar alltså delvis om att få en bra förklaring av chefens prestationsbedömning, men framförallt handlar de om att alla vill ha en bra löneförhöjning. Med en bra löneförhöjning menas att den åtminstone ska sträcka sig över den generella delen som anges i kollektivavtalet men också att den ska vara "över snittet".

---

<sup>189</sup> PLL03

<sup>190</sup> För en redogörelse av förändringarna i lönesystemet se kapitel 4.

<sup>191</sup> PLN03

<sup>192</sup> PLC01, PLF01, PLH01, PLM01, TJB01, TJE01

<sup>193</sup> PLL03, TJF03

Eftersom alla medarbetare följaktligen inte kan få ”över snittet” bäddar dessa förväntningar för besvikelser.

### **Lönesamtalet – en laddad situation**

Det är många av cheferna på Flextronics i Västerås som säger att det kan vara jobbigt att sitta i ett lönesamtal och uppleva att de av olika orsaker inte kan belöna en medarbetare i den grad som de skulle vilja. I föregående kapitel redovisades olika orsaker till varför en medarbetares lön inte alltid återspeglar hans eller hennes arbetsprestation och att de olika cheferna har olika stora möjligheter att motverka detta. Gemensamt för alla cheferna är dock att det ekonomiska utrymmet under lönerevisionerna upplevs som alltför begränsat. Det är således svårt att belöna de verkligt duktiga medarbetarna i den grad de förtjänar.

Upplevelsen av att inte kunna belöna duktiga medarbetare är alltså något som framställs som frustrerande för cheferna. Att redovisa prestationsbedömningen för medarbetaren och tala om hur stor löneförhöjningen kommer att bli är dock känsloladdat även på andra sätt. Det är känsligt för chefen att vara den som bedömer och det är känsligt för medarbetaren att vara den som bedömts. Lönesamtalet är helt enkelt en känslig situation.<sup>194</sup>

De här samtalen är så in i helsicke laddade och viktiga, de bara måste bli rätt. [...] Anspänningen blir stor för man förstår hur viktigt det här är. Och ju större förmåga man har att leverera det här budskapet, desto lugnare kanske man kan vara. Så vi har olika förmågor vi också. Sedan är de olika individerna i grupperna också olika, och dom ställer olika krav på det här samtalet. En del är väldigt lätta att presentera även ett dåligt resultat för. Medan dom som, de är kanske dom tyngsta, kan man få sitta länge med och ha många samtal med. (PLF01)

Då lönesamtalen generellt är känslomässigt laddade är det viktigt att chefen har förberett sig och kan motivera lönesättningen.

### *Medarbetarnas reaktioner under lönesamtalet*

Det är flera av cheferna som säger att det är svårt eller rent av omöjligt för dem att förutse hur enskilda medarbetare kommer att reagera under lönesamtalet.<sup>195</sup> Ofta kan den reaktion som chefen förväntar sig bli något helt annat.

---

<sup>194</sup> PLA01, PLC01, PLF01, PLH01, TJC01, TJF03, TJC03

<sup>195</sup> PLI01, PLJ01, PLM03, TJC01, TJF03

Jag har märkt att man får de mest olika reaktioner som man inte väntar sig. En del blir förbannade trots att man trodde att dom skulle bli glada, och en del som man trodde skulle bli förbannade blir glada. Det är så olika på personer. [...] Man får ju ta varje samtal för sig. Man kan aldrig veta innan hur det ska bli. Man kan ju gissa på vissa personer. Vad man kan förvänta sig. Men för andra kan man inte överhuvudtaget tänka sig hur de kommer att reagera. (PLI01)

Till följd av de låga procentsatser för löneökningar som angivits i kollektivavtalen under de senaste åren i kombination med medarbetarnas förväntningar om mycket pengar är det enligt cheferna många medarbetare som blir besvikna när chefen talar om hur stor löneförhöjning de kommer att få. Samtidigt är det många chefer som menar att det egentligen inte spelar någon roll hur stor löneförhöjningen blir, då medarbetarna i vilket fall som helst är missnöjda både med sin lön och med den aktuella löneförhöjningen.

Oavsett vad man får så tycker man alltid att man får för lite. Det spelar ingen roll egentligen vad man får. [...] Ja, men så är det ju. (PLL03)

I det här sammanhanget är det dock en av cheferna som säger att det kan vara svårt att bedöma om en person är missnöjd med lönen och/eller löneförhöjningen eller ger uttryck för ett allmänt missnöje som kanske har med mer än lönen att göra.<sup>196</sup>

Under lönesamtalen kan diskussioner mellan chef och medarbetare uppstå då medarbetarna säger att de tycker att de fått för liten löneförhöjning eller då de ifrågasätter chefens prestationsbedömning. I den situationen krävs det återigen att chefen kan argumentera för sin bedömning och lönesättning och därmed motivera varför medarbetaren har fått den lön han eller hon har fått. Det är dock ovanligt att någon chef ändrar sin bedömning av en medarbetare för att personen ifrågasätter den.<sup>197</sup> Om en sådan diskussion ska tas upp på allvar krävs det att medarbetaren får stöd av sin fackliga representant.<sup>198</sup> Det framkommer dock exempel på starkare reaktioner än besvikelse och diskussion under lönesamtalen.

Vissa har gråtit. [...] Det är svårt. I alla fall är man kanske inte beredd på det. Att en person ska börja gråta. [...] Det blir långa diskussioner och försöka få personen att förstå att det

---

<sup>196</sup> PLH01

<sup>197</sup> PLC01, PLF01, PLK01, PLM03, TJA01

<sup>198</sup> PLL03



inte är personligt. Det är ingen personligt agg som jag och personen har mellan oss. [...]  
Men det är ju svårt, en person är ofta inte mottaglig i den situationen. (TJD03)

Andra exempel på starka reaktioner under lönesamtalen är då en medarbetare började skrika åt chefen, med bestämda steg gick ut och med en smäll slängde igen dörren efter sig.<sup>199</sup> Det har vid något tillfälle också hänt att en medarbetare i ren ilska vält bordet chefen suttit vid under lönesamtalet.<sup>200</sup> Det vanligaste är enligt flera av cheferna dock att medarbetarna inte reagerar så starkt under lönesamtalet, eller i alla fall inte visar några starka känslor.<sup>201</sup> Cheferna uppfattar det som att de oftast är överens med medarbetaren efter ett lönesamtal eller att medarbetarna åtminstone accepterat det chefen sagt. Lönesamtalen blir följaktligen i de allra flesta fall inte så dramatiska.

#### *Känsloytringar efter lönesamtalen*

Som framgått ovan kan det hända att medarbetare ge uttryck för starka känslor under lönesamtalet. Det vanligaste är dock att dessa möten mellan chef och medarbetare passerar relativt odramatiskt. Det kan samtidigt hända att medarbetaren under själva lönesamtalet är ganska passiv och inte säger så mycket, men när det gått en tid kommer tillbaka och vill prata om lönen en gång till. Detta kallar en av produktionsledarna för "returen".<sup>202</sup> Att det finns behov av ytterligare ett samtal kan enligt denne chef bero på att det blir mycket information för medarbetaren att ta emot under lönesamtalet och att han eller hon kanske behöver lite tid för att smälta den. Det kan också hända att medarbetaren först efter att ha jämfört sin prestationsbedömning och löneförhöjning med sina kollegor blir missnöjd, dvs. att han eller hon först i relation till vad andra har fått tycker att löneförhöjningen blev låg.

De känslor som lönesättningen och lönesamtalen väcker kan emellertid hålla i sig en tid då en del av cheferna upplever att hela verksamheten ofta störs en period efter en lönerevision. Det blir enligt dessa chefer alltid lite oro i arbetslagen efter lönesamtalen, men detta framhålls som ett övergående tillstånd.<sup>203</sup> Cheferna menar att de medarbetare som är missnöjda med sin löneförhöjning jobbar sämre under en period efter lönesamtalet, men att det också går över. Efter en viss tid återgår allt till det vanliga.

---

<sup>199</sup> TJF03

<sup>200</sup> PLL03

<sup>201</sup> PLB01, PLC01, PLJ01, PLN03, TJC03

<sup>202</sup> PLF01

<sup>203</sup> PLE01, PLF01, PLK01, PLM03, PLN03, TJC03

Det är alltid en period på två till fyra veckor efteråt beroende på hur löneförhandlingarna har gått då, men normalfallet brukar vara två till tre veckor efteråt då man är ganska irriterad. Det finns en sådan stämning. Sen är det ju borta. Och jag tror att det är samma sak för dom som blir glada. En temporär glädjeyttring men sen faller man tillbaka i det gamla. (PLN03)

Sammanfattningsvis framställs den period under vilken lönesamtalen genomförs generellt som ansträngande för de lönesättande cheferna. Lönesamtalen kräver förberedelser och är känslomässigt laddade att genomföra. De vitt skilda känslor och reaktioner som medarbetarna ger uttryck för gör också att cheferna tvingas bemöta olika känslouttryck, som för det mesta också är svåra att förutse.

### **Ledarskapet som bas för lönesamtalen**

Bland de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås är det flera som framhåller att närvaro och kontinuerliga samtal med medarbetarna är en förutsättning för att kunna genomföra lönesamtalen på ett bra sätt. Dessa chefer säger att den återkoppling som medarbetarna får under lönesamtalen inte ska vara vad de kallar för en "happening".<sup>204</sup> Med detta menas att cheferna ska ge medarbetarna kontinuerlig återkoppling på sitt arbete och inte vänta till utvecklingssamtal och lönesamtal.

Egentligen så tycker jag att när man väl sitter och håller lönesamtalen, så ska det ju inte vara någon aha-upplevelse "Jaha, tycker hon så!?". Utan är man en bra chef så ska man ha gett den feedbacken på vägen. Egentligen är det bara en bekräftelse på det man sagt tidigare. Så det borde man som chef redan ha förmedlat. Vad som fungerat bra och vad som fungerat sämre. "Oj, tycker hon att jag är så dålig?" det ska man ju inte få reda på i lönesamtalen. Då tycker jag att det är fel. (TJC01)

Cheferna poängterar att det inte bara ställs krav på medarbetarna inom företaget, utan även på cheferna, och ett av kraven är att cheferna ska utgöra ett stöd för medarbetarna så att de kan utföra sitt jobb så bra som möjligt. Det är inte meningen att cheferna ska stå bredvid och betrakta medarbetarna och först i lönesamtalen komma med kritik. Det är flera som också säger att ett bra ledarskap är viktigt då det ställs ganska höga krav på medarbetarna.<sup>205</sup> Både på verkstaden och på kontoret har omfattande omorganiseringar gjorts, vilket kan upplevas

---

<sup>204</sup> HRA01, PLF03, PLJ01, PLM03, PLN03, TJC03

<sup>205</sup> PLD01, PLE01, PLF01, PLH01

som påfrestande. På kontoret säger två av cheferna att omorganiseringen och neddragningarna har påverkat stämningen på företaget och att de ständigt nya förutsättningarna har försvårat lönesamtalen. Det har varit svårt att med medarbetarna diskutera krav och förväntningar när dessa hela tiden har förändrats.<sup>206</sup>

På verkstaden är det förutom neddragningarna som gjorts under senare år, omorganiseringen från stationära arbetsgrupper till linjeorganisation i produktionen som lyfts fram som den största förändringen. Det kan framstå som omställningen från stationära arbetsgrupper där varje medarbetare har sin uppgift mot en linjeorganisation där flexibilitet och samarbete är viktiga ingredienser inte kan vara annat än positiv för medarbetarna. Medarbetarna får genom linjeorganisationen möjlighet att lära sig många olika saker och utvecklas inom nya områden. Förslitningsskador motverkas genom arbetsrotationen och genom att uppmuntra till samarbete kan det tyckas som om den sociala dimensionen i arbetet lyfts fram, vilket borde vara positivt.

Enligt vissa av produktionsledarna medför dock den nya arbetsorganisationen både högre krav på medarbetarna och krav i fler dimensioner av arbetet än tidigare. Även om många människor trivs med det här sättet att arbeta kan det samtidigt vara påfrestande och det finns de som inte trivs alls. Det finns enligt dessa produktionsledare vissa människor som trivs med att göra "sin grej" och göra det bra och som trivs med att ha fasta rutiner och känner trygghet genom dem. För en sådan person kan det upplevas som oerhört jobbigt att hela tiden byta uppgifter på arbetsplatsen.<sup>207</sup> Trycket på att uppnå leveransmålen kvalitetskrav genom samarbete gör också att medarbetare tvingas ta kritik av varandra och bemöta den, vilket vissa människor upplever som känslomässigt ansträngande.<sup>208</sup>

Det är således väldigt olika hur medarbetarna trivs och hur cheferna hanterar det. Beroende på vilken befattning en person har, kan cheferna ibland acceptera att en person faktiskt varken "flexar" eller samarbetar särskilt bra. En person som t.ex. arbetar i förrådet behöver inte vara så bra på att hantera relationer, då arbetsuppgiften i sig inte i så stor utsträckning bygger på samarbete. Den dimensionen finns givetvis, men den är inte avgörande för arbetsuppgiftens genomförande. I andra fall kan cheferna också acceptera att en person inte vill "flexa" om han eller hon i övrigt gör ett bra jobb.<sup>209</sup> Personen ifråga får dock en låg bedömning på bedömningskriteriet "flexibilitet" vilket bidrar till en sämre löneutveckling.<sup>210</sup> I

---

<sup>206</sup> TJC03, TJD03

<sup>207</sup> PLB01, PLC01, PLK01, PLM01

<sup>208</sup> PLF01

<sup>209</sup> PLH01

<sup>210</sup> PLB01, PLF03

de fall där t.ex. samarbetet med kollegor inte fungerar alls är det givetvis svårare. Om samarbetssvårigheterna är framträdande uppstår störningar i produktionsflödet, vilket i längden inte kan accepteras. I sådana fall kan en omplacering bli aktuell.<sup>211</sup>

En särskild omständighet som en del av cheferna nämner i sammanhanget, det är när han eller hon själv tidigare arbetat ”på golvet” och alltså befordrats till chef, vilket händer både på verkstaden och på kontoret.<sup>212</sup> Dessa chefer ska alltså under lönerrevisionen bedöma arbetsprestationer och sätta lön för sina tidigare arbetskamrater, vilket skapar ytterligare en dimension att hantera. Detta framställs dock inte som ett problem utan som en fördel då lönesättningsarbetet underlättas av att chefen känner många av medarbetarna i arbetslaget väl. Dessa chefer säger dock att de måste vara ännu mer noggranna i dessa situationer så att de tidigare relationerna till medarbetarna inte påverkar lönesättningen.

### **Utbyte av tankemönster, tillämpning av normer och utnyttjande av resurser**

På samma sätt som i kapitel fem och sex ska nu tankemönster och normer som kommuniceras mellan aktörer identifieras i den redovisade empirin. På samma sätt som i föregående analysavsnitt ska också exempel lyftas fram på hur aktörer utnyttjar olika former av resurser för att utöva makt.

#### *Utbyte av tankemönster*

Som framgått av kapitel fem och sex ger de lönesättande cheferna uttryck för olika tankemönster under de olika faserna i lönerrevisionen. Att gemensamma tankemönster finns möjliggör att olika aktörer kan förstå varandra och varför olika handlingar utförs. Det har dock poängterats att det dock kan förekomma olika tankemönster på samma gång som dessutom kan vara motstridiga varandra. Det finns också tankemönster av olika dignitet, då vissa tankemönster är mycket dominerande och andra endast tycks erbjuda alternativa tolkningar av verkligheten, men som inte ges något egentligt utrymme. I vissa fall ger de olika tankemönstren upphov till konflikter och förhandlingar, men detta sker endast då aktörer har ett behov av att komma överens om vilka tankemönster som ska ges företräde framför andra.

Ett grundläggande tankemönster som framträder när de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås talar om lönesamtalet är att *det är chefens uppgift att under lönesamtalet redovisa och förklara prestationsbedömning och lönesättning*. Även om vissa av cheferna framhåller att det är viktigt att det sker en dialog med medarbetarna är det inte denna

---

<sup>211</sup> PLF01

<sup>212</sup> PLA01, PLD01, PLG01, PLH01, TJF03

beskrivning av lönesamtalets karaktär som är mest framträdande. Cheferna framställer inte lönesamtalet som i första hand en dialog mellan två jämlikar utan som en situation där den överordnade berättar för den underordnade hur han eller hon bedömts och vilken löneförhöjning han eller hon kommer att få. Först därefter kan medarbetaren yttra sig och en dialog inledas. Här tycks alltså cheferna ta den hierarkiska ordningen för givet och utgå ifrån att det först och främst är chefens beskrivning av medarbetarens arbetsprestation och förmåga som ska redovisas under lönesamtalet. Det är således chefen som förutsätts vara den mest aktiva parten under samtalet.

När det gäller lönesamtalens betydelse för den individuella och prestationsrelaterade lönesättningens syften, att belöna, motivera och uppmuntra till utveckling, framträder olika tankemönster hos de olika cheferna. Vissa av cheferna ger uttryck för tankemönstret *chefens förklaringar under lönesamtalet är centrala för att lönedifferentieringens syften ska uppnås*. Dessa chefer utgår ifrån att det är under lönesamtalet som åtminstone en del av dialogen med medarbetarna sker och att det delvis är då som lönesättningens syften uppnås. Det vill säga att det är då chefen förklarar och motiverar prestationsbedömning och lönesättning som de belönande, motiverande och uppmuntrande effekterna med lönesättningen uppstår. Andra chefer ger inte alls lönesamtalen ett så centralt utrymme utan ger uttryck för tankemönstret: *den viktiga dialogen med medarbetarna sker under utvecklingssamtalen*.

Ett tankemönster som de allra flesta av cheferna tycks dela är uppfattningen att *lönesamtalen är känslomässigt laddade*. De allra flesta av cheferna uttrycker alltså att den situationen är känslig både för chef och för medarbetare. Chefen ska å sin sida redovisa hur han eller hon har bedömt medarbetaren och vad detta resulterat i för lön, och medarbetaren ska å sin sida ta emot vad chefen har att säga. Båda dessa roller menar cheferna är jobbiga, och för chefen är det en anspänning att aldrig riktigt kunna förutse vilka reaktioner medarbetarna kommer att ge uttryck för.

Den beskrivning av medarbetaren och hans eller hennes arbetsprestationer som chefen redogör för under lönesamtalet kan betraktas som en återgivning av verkligheten som chefen uppfattar den. Denna beskrivning kan medarbetaren känna igen sig i, vilket enligt cheferna oftast händer. Ibland känner dock medarbetaren inte alls igen sig, vilket betyder att chef och medarbetare har olika uppfattningar om den organisatoriska verkligheten. Emellanåt är det dock egentligen inte så att chef och medarbetare har olika uppfattningar om hur bra jobb medarbetaren gjort, utan att meningsskiljaktigheter snarare uppstår pga. chefens återgivning av medarbetarens arbetsprestation eller pga. det medel med vilket chefen kommunicerar detta. Enligt produktionsledarna är detta vad som ofta händer när

medarbetarnas arbetsprestationer ska återspeglas med hjälp av den poängskala som används i lönesystemet på verkstaden.

Enligt de definitioner aktörerna inom företaget har givit de olika poängen ett till fem betyder en trea att medarbetaren har gjort ett bra jobb och att chefen är nöjd. Enligt de lönesättande cheferna förknippas dock poängskalan med den gamla betygsskalan i grundskolan där en trea betydde "godkänt" eller "medel" vilket gör att medarbetare som får poängen tre ofta blir missnöjda. Detta tankemönster, dvs. *innebörden av den gamla betygsskalan i grundskolan*, är alltså så djupt rotad i både chefernas och medarbetarnas tankevärld att den visat sig vara mycket svår att ersätta. Fastän cheferna själva varit med och definierat vad de olika poängen i lönesystemets skala ska motsvara uppger de att de har svårt att vänja sig vid de nya innebörderna av siffrorna. Även cheferna tenderar att se en tvåa som "underkänt" som det betydde i den gamla betygsskalan i grundskolan, och inte som "godkänt" som det ska motsvara i lönesystemet. Detta gör enligt cheferna att de frestas att sätta högre poäng än vad medarbetarens arbetsprestation motsvarar.

Ett tankemönster som många chefer uttrycker är att *medarbetarna har förväntningar inför lönesamtalen*. Detta tankemönster omfattar en gemensam uppfattning hos cheferna att medarbetarna dels vill ha en ordentlig förklaring till chefens prestationsbedömning och varför de får den löneförhöjning de får och dels att de vill ha en ordentlig löneförhöjning. Det cheferna lyfter fram här är att medarbetarna, för att inte bli missnöjda, vill ha en löneförhöjning utöver den generella delen som anges i kollektivavtalet. Om en medarbetare således bara får den generella tilldelningen, uppfattas det som om han eller hon inte fått någon löneförhöjning alls. Detta bidrar till att cheferna känner att de bör ge de allra flesta medarbetare en liten löneförhöjning utöver det generella, för att det inte ska uppfattas som en stark markering från chefen sida. Cheferna menar vidare att medarbetarna har en ganska bra uppfattning om vilka pengar det handlar om under en lönerevision och de allra flesta har enligt cheferna "snittet" som ett riktvärde, alltså det medelvärde som lönerna ska ökas med. Följaktligen blir de medarbetare som inte får över "snittet" besvikna, då detta uppfattas som en dålig löneförhöjning. Eftersom alla medarbetare givetvis inte kan få över medelvärdet, leder denna förväntning till att många medarbetare blir besvikna.

När de lönesättande cheferna på Flextronics i Västerås talar om lönesamtalen framträder tankemönstret *ledarskapet utgör en bas för lönesamtalen*. Med detta menar cheferna att det arbete som de lägger ner under en lönerevision på att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer, sätta lön och hålla lönesamtal inte är en helt separat del av deras ledarskap. Visserligen är lönesättningsarbetet distinkta uppgifter som cheferna endast utför under

lönerevisionerna, men den kommunikation de har med medarbetarna och den kunskap som ligger till grund för olika avvägningar och bedömningar under lönesättningsarbetet byggs upp kontinuerligt i vardagen. Här visar cheferna en stor omsorg om medarbetarna. Cheferna menar att även om ekonomin och produktiviteten står i fokus, är det viktigt att medarbetarna mår bra. Cheferna ser det som en del av deras arbete att betrakta varje medarbetare som en individ med särskilda förmågor, egenskaper och personlighet och att kunna stötta den personen så bra som möjligt.

Sammanfattningsvis framträder ett antal gemensamma och dominerande tankemönster i chefernas utsagor om lönesamtalen. Dessa är:

- Det är chefens uppgift att under lönesamtalen redovisa och förklara prestationsbedömning och lönesättning
- Lönesamtalen är känslomässigt laddade
- Medarbetarna har förväntningar inför lönesamtalen
- Ledarskapet utgör en bas för lönesamtalen

Det framkommer emellertid skillnader i den vikt som cheferna ger lönesamtalen med hänsyn till chefernas förklaringar och motiveringar till lönesättningen. Dessa variationer återspeglas i de olika tankemönstren:

- Chefens förklaringar under lönesamtalen är centrala för att lönedifferentieringens syften ska uppnås
- Den viktiga dialogen med medarbetarna sker under utvecklingssamtalen.

För cheferna på verkstaden medför tillämpningen av poängskalan i lönesystemet ett särskilt bekymmer och det är att poängen 1-5 förknippas med en särskild innebörd och det är:

- Innebörden av den gamla betygsskalan i grundskolan

Att detta tankemönster är så djupt rotat hos både chefer och medarbetare medför problem för cheferna att förmedla den innebörd som man inom företaget bestämt att siffrorna ska ha då detta är något annat än vad de flesta förknippar dem med.

### *Tillämpning av normer*

Som tidigare diskuterats i kapitel fem och sex framträder olika normer i chefernas utsagor. Dessa normer utgör de regler som sanktionerar aktörers beteende och dessa anger således vad som betraktas som bra och dåligt, viktigt och oviktigt samt vad som borde ske och inte. Liksom tankemönstren kan normerna vara olika hos olika aktörer och dessutom vara motstridiga varandra. Detta medför att de lönesättande cheferna emellanåt ställs inför att beakta olika normer och göra avvägningar.

När det gäller lönesamtalen tycks detta vara den chefsuppgift under lönerevisionen som omgärdas av flest motstridiga normer. Kanske har detta med situationens känslighet att göra. Lönesamtalets laddade karaktär kanske medför att cheferna har olika uppfattningar om hur det ska genomföras. De kanske mest dominerande och samtidigt motstridiga normerna kring lönesamtalets betydelse och genomförande är i vilken grad cheferna försöker åstadkomma en dialog med medarbetarna. Vissa av cheferna ger uttryck för normen *lönesamtalen måste bygga på dialog* och menar att lönesamtalen ska vara just ett samtal mellan två parter där medarbetarens arbetssituation, arbetsprestation och lön diskuteras på ett konstruktivt sätt. Med ”konstruktivt” menar cheferna att det ska framgå att medarbetaren kan påverka sin lön och framtida utveckling på arbetsplatsen och att det under lönesamtalet ska framgå hur medarbetaren kan göra detta.

Andra chefer säger att *under lönesamtalet ska medarbetaren meddelas den nya lönen och inget annat*. Dessa chefer menar att den dialog som sker mellan chef och medarbetare om medarbetarens utveckling och framtida mål uteslutande ska ske under utvecklingssamtalet och att lönesamtalet ska hållas kort. Dessa motstridiga normer hänger ihop med vilken betydelse den enskilde chefen anser att lönesamtalet har för att uppnå den individuella och prestationsrelaterade lönesättningens syften. Som diskuterades i föregående avsnitt ger de olika cheferna uttryck för olika tankemönster när det gäller detta, vilket också avspeglas i de normer som uttrycks kring lönesamtalet.

De chefer som anser att lönesamtalet är viktigt för att uppnå syftena belöna, motivera och uppmuntra till utveckling uttrycker att *chefen bör under vissa lönesamtal skilja på prestationsbedömningens resultat och löneförhöjningens storlek*. Både på verkstaden och på kontoret på Flextronics i Västerås är det inte ovanligt att den medarbetare som chefen tycker gör ett mycket bra jobb trots allt inte får så bra löneförhöjning. Olika orsaker finns till det, bl.a. lönernas historik gör ibland att en medarbetare redan har så hög lön att en löneförhöjning inte är aktuell även om han eller hon gjort ett bra jobb. I dessa situationer är det enligt cheferna angeläget att verkligen försöka övertyga medarbetaren om att han eller hon verkligen



uppskattas av chefen, även om detta inte får några effekter på lönen. Cheferna anstränger sig här för att med ord försöka uppmuntra medarbetaren till ett fortsatt gott arbete, trots att löneförhöjningens storlek skapar missnöje. Att de lönesättande cheferna resonerar på detta sätt är intressant eftersom det går emot både grundtanken med prestationsrelaterad lön, dvs. att lön ska baseras på prestation, och lönedifferentieringens syften, dvs. att genom lönen belöna, motivera och uppmuntra utveckling. När resultatet av lönesättningen i praktiken inte ligger i linje med vad cheferna eftersträvar har de således en strategi för att komma runt problemet. Denna strategi går ut på att försöka skapa större fokus på vad chefen verbalt förmedlar är på löneförhöjningens storlek.

På verkstaden har produktionsledarna de gemensamt överenskomna bedömningskriterierna som bas för prestationsbedömningen och det är resultatet av denna som, tillsammans med informationen om den nya lönen, som ska redovisas under lönesamtalet. Vissa av produktionsledarna menar att det blir ett rabblande av en siffra efter den andra, vilket gör att de hellre klär bedömningen i ord. I det här sammanhanget framkommer det att produktionsledarna vägleds av olika normer. Vissa framhåller att *chefen ska redovisa varje bedömningskriterium och poäng* medan andra säger att *chefen bör klä bedömningen i ord hellre än att säga siffrorna*. Detta betyder att olika medarbetare alltså får prestationsbedömningen förklarad på olika sätt. Vissa av produktionsledarna går alltså igenom varje bedömningskriterium för sig och vilken poäng chefen gett på det, medan vissa ger medarbetaren ett omdöme klätt i ord och endast tar upp det som antingen är mycket bättre eller mycket sämre än chefens förväntningar.

En norm som däremot tycks vara gemensam för de allra flesta av cheferna är *chefen ska inte undanhålla medarbetarna något*. Cheferna framhåller att det är viktigt att ta upp både positiva och negativa saker med medarbetarna och att det bara är dumt att gå och dra sig för detta. Det är flera av cheferna som säger att sådant som chefen håller inne med ändå kommer fram för eller senare, och då är det bättre att detta sker så fort som möjligt. För att lönesamtalet ska bli så konkret som möjligt är det flera av cheferna som säger att de försöker ge medarbetarna exempel ur vardagen att de verkligen ska förstå vad chefen menar.

Samtidigt som cheferna framhåller vikten av att vara ärliga och raka mot medarbetarna uttrycks normen *lönesamtalet ska inte vara en obehaglig upplevelse för medarbetarna*. Här menar cheferna att även negativ kritik ska kunna framföras av chefen utan att medarbetaren känner sig kränkt eller nedtryckt. Detta beror givetvis på hur medarbetaren reagerar på det chefen säger, men cheferna menar ändå att det har ett stort ansvar att hantera situationen så att den inte blir alltför olustig för medarbetarna. Cheferna påminner här om att

syftet trots allt är att få medarbetarna motiverade och att detta skulle motverkas om lönesamtalen var förknippade med alltför negativa känslor.

För att kunna hantera lönesamtalen på ett bra sätt är det många chefer som menar att *chefen måste vara väl förberedd*. Det finns alltså hos cheferna en uppfattning om att det är viktigt att chefen kan förklara och motivera för medarbetarna hur de har bedömts och varför de får den löneförhöjning de får. Det är flera som anser att om chefen inte gör detta, har han eller hon inte gjort sitt jobb.

I det här sammanhanget framkommer normen *det ska ske en kontinuerlig dialog med medarbetarna*. Med detta menar cheferna att det är viktigt att chefen inte väntar till lönesamtalet med att prata med sina underordnade, utan att det sker en kontinuerlig återkoppling på medarbetarnas arbetsprestationer, även när det inte är lönerevision.

Sammanfattningsvis framträder således flera olika motstridiga normer i chefernas utsagor om lönesamtalet, men det finns också gemensamma normer. Dessa är framförallt:

- Chefen ska inte undanhålla medarbetarna något
- Lönesamtalet ska inte vara en obehaglig upplevelse för medarbetarna
- Chefen måste vara väl förberedd
- Det ska ske en kontinuerlig dialog med medarbetarna

De flesta av de lönesättande cheferna menar alltså att det är viktigt att vara ärlig mot medarbetarna under lönesamtalen, men att försöka undvika att det upplevs som en obehaglig situation. En del menar här att det handlar om hur chefen uttrycker sig, alltså inte så mycket *vad* chefen säger men *hur*. De motstridiga normer som framträtt gäller framförallt chefernas inställning till lönesamtalets karaktär och genomförande. Exempel på detta är chefer som tycker att det är viktigt att ha en dialog med medarbetarna under lönesamtalen jämfört med dem som tycker att lönesamtalet bara är till för att meddela medarbetarna vilken ny lön de kommer att få. Dessa värderingar uttrycks genom normerna:

- Lönesamtalet måste bygga på dialog
- Under lönesamtalet ska medarbetaren meddelas den nya lönen och inget annat

De chefer som tycker att lönesamtalet är viktigt för att lönedifferentieringens syften ska uppnås får bekymmer då en medarbetares lön inte motsvaras av den personens arbetsprestation. Dessa chefer ger uttryck för normen:

- Chefen bör under vissa lönesamtal skilja på prestationsbedömningens resultat och löneförhöjningens storlek

Denna norm är intressant eftersom den inte ligger i linje med lönedifferentieringens syften eller grundtanken med prestationsrelaterade löner. Den kan snarare ses som ett resultat av hur cheferna upplever verkligheten och hur de försöker hantera det faktum att deras bedömningar inte alltid återspeglas i medarbetarnas löner. Cheferna på verkstaden har också olika syn på hur lämpligt det är att redovisa siffrorna som de gett medarbetarna på varje bedömningskriterium. Detta återspeglas i de motstridiga normerna:

- Chefen ska redovisa varje bedömningskriterium och poäng
- Chefen bör klä bedömningen i ord hellre än att säga siffrorna

Dessa olika normer gör att medarbetare i olika arbetslag får prestationsbedömningen och lönesättningen förklarad för sig på olika sätt.

#### *Utnyttjande av resurser*

Som tidigare nämnts i kapitel fem och sex är det genom att utnyttja olika typer av resurser som aktörer inom sociala system har förmågan att agera och därmed i olika situationer kan utöva makt över andra. Då en dominansrelation alltid är dubbelriktad är dock ingen aktör helt maktlös. Olika aktörers maktutövande inskränker på så sätt hela tiden andra aktörers förmåga att agera. I de tidigare kapitlen har det belysts att cheferna under prestationsbedömning och lönesättning på olika sätt utnyttjar sina chefspositioner och kontroll över de pengar som ska fördelas under lönerrevisionen för att utöva makt. Det har samtidigt framkommit att chefernas handlingsutrymme begränsas genom att andra aktörer som representanter för personalavdelningen och facket, andra chefer samt medarbetarna också i vissa lägen har förmågan att utöva makt.

Under lönesamtalet kommer dominansrelationen mellan chef och medarbetare till direkt uttryck då det är i denna situation som de två aktörerna träffas för att diskutera medarbetarens arbetsprestation och lön. Det är under lönesamtalet som

prestationsbedömningen och lönesättningen redovisas och förklaras och det är alltså först då som chef och medarbetare sitter ansikte mot ansikte och vet vad prestationsbedömning och lönesättning gett för resultat. I vilken grad det uppstår en diskussion mellan chef och medarbetare tycks dock variera. Vissa av cheferna tycks inte ha dialog med medarbetarna som mål, då de menar att lönesamtalet endast är ett tillfälle för chefen att tala om för medarbetaren vilken ny lön han eller hon kommer att få och inget annat. Dessa chefer tycks således inte uppmuntra medarbetarna till diskussion, utan anser att den dialog som ska ske med medarbetarna ska äga rum under utvecklingssamtalen. Dessa chefer ger uttryck för den överordnade roll de har i förhållande till medarbetarna. Det är chefen som är aktiv och medarbetaren passiv. Chefens meddelar och medarbetaren tar emot.

Andra chefer tycker dock att det är viktigt att det sker en dialog med medarbetarna under lönesamtalen och att dessa samtal blir konstruktiva. Samtidigt menar dessa chefer att de sällan eller aldrig ändrar sin prestationsbedömning eller lönesättning mot bakgrund av det medarbetaren säger under lönesamtalet. Om medarbetaren inte känner igen sig i den beskrivning som chefen ger under lönesamtalet kan han eller hon protestera, men i praktiken så tjänar det inte mycket till. Om en medarbetares invändningar ska tas på allvar krävs det åtminstone att han eller hon får stöd av sina fackliga företrädare och inte ens då är det säkert att chefen beaktar medarbetarens anmärkningar på chefens arbete. Denna senare kategori av chefer inbjuder alltså till synes medarbetarna till dialog och det kan framstå som om cheferna därmed vill uppmuntra en diskussion mellan två jämlika parter. I praktiken är dock diskussionens syfte att förmå medarbetaren att acceptera den bild som chefen ger av den organisatoriska verkligheten och medarbetarens roll däri.

Det handlar således inte om att chef och medarbetare tillsammans kommer fram till en beskrivning av medarbetarens förmågor och arbetsprestationer, utan en situation där chefen förklarar och motiverar varför det är chefens bild som ska ges företräde framför medarbetarens, om det föreligger några meningsskiljaktigheter. Den kategori av chefer som uppmuntrar medarbetarna till diskussion ger således i lika stor utsträckning som cheferna som inte gör detta uttryck för sin makt, även om detta sker något mer subilt. Dominansrelationen blir under lönesamtalen tydlig, och medarbetarens förmåga att agera i den situationen är mycket liten.

Det raljerande som enligt cheferna förekommer mellan chefer och medarbetare inför lönesamtalen kan dock betraktas som något av ett maktspel. Genom att uttrycka förväntningar i skämtsamt ton vill medarbetarna s.a.s. ”visa musklerna” och signalera till chefen att de inte lydigt och snällt kommer att acceptera hur liten löneförhöjning som helst. Chefernas

skämtsamma svar signalerar på motsvarande sätt att chefen är den som bestämmer och att medarbetarna inte har så mycket att säga till om. Genom att skämta på detta sätt tycks det som om båda parter förbereder sig för den känsloladdade situation som lönesamtalet innebär.

Under lönesamtalet medverkar dock inga andra aktörer än lönesättande chef och medarbetare. De aktörer som i de tidigare kapitlen har visat sig ha viss makt under lönesättningsarbetet har endast förmåga att agera under andra faser av lönerevisionen. Om medarbetaren blir mycket missnöjd med chefens lönesättning finns dock möjlighet att efter lönesamtalen ta upp detta med de fackliga representanterna vilka då kan vidta åtgärder om de tycker att det är befogat.

#### *Chefens handlingsutrymme*

Under lönesamtalet kommer dominansrelationen mellan chef och medarbetare till direkt uttryck då det är under detta möte som prestationsbedömningens och lönesättningens resultat presenteras och diskuteras. Chefernas handlingsutrymme under lönesamtalet varierar dock med hur stort utrymme som lämnas till medarbetaren. Cheferna ger med andra ord i olika hög grad uttryck för makt, då vissa menar att lönesamtalet främst är till för chefens information till medarbetaren, medan vissa menar att lönesamtalet ska vara en dialog mellan chef och medarbetare. I praktiken är dock chefernas handlingsutrymme generellt sett stort under lönesamtalet då det är chefen som planerar och genomför samtalet som sådant.

Utifrån chefens överordnade position är det chefens beskrivning av medarbetarens arbetsprestationer som ges företräde. Mycket sällan ändrar chefen sin prestationsbedömning mot bakgrund av medarbetarens egna uppfattningar. En dominerande uppfattning är således att det är chefen som kan bedöma medarbetarens relativa arbetsprestation bäst och att störst vikt ska läggas vid denna. Denna uppfattning ligger i linje med det arbete som de lönesättande cheferna lagt ner under prestationsbedömning och lönesättning, vilket i annat fall skulle framstå som mer eller mindre meningslöst.

Centralt under lönesamtalet är hur chefens bedömning och lönesättning av medarbetaren presenteras. Här menar cheferna att varje individ är olika och att lönesamtalen måste planeras efter detta. Den tolkning som varje medarbetare gör av det som framförs under lönesamtalet skiljer sig alltså åt mellan individer, med andra ord kan chefen aldrig vara säker på att meningen med det han eller hon säger verkligen går fram. Ett särskilt bekymmer med detta har produktionsledarna som ska redovisa prestationsbedömningen i siffror. Det är många som säger att den mening som siffrorna ett till fem har för de flesta medarbetare motsvaras av den gamla betygsskalan i grundskolan. Chefernas handlingsutrymme påverkas av detta då

flera av cheferna menar att de frestas att sätta högre poäng än vad riktlinjerna föreskriver, för att överensstämja bättre med medarbetarnas uppfattningar. De handlingar, dvs. att sätta poängen fyra och fem istället för lägre valörer, som framstår som meningsfulla är således andra än vad avsikten med lönesystemet är.

En annan faktor som påverkar chefernas handlingsutrymme är medarbetarnas förväntningar inför lönesamtalen. Genom att skämta och innan lönesamtalen förvarna chefen om att alla vill ha en rejäl löneförhöjning, tycks medarbetarna vilja påverka sin chef att ge de flesta åtminstone en liten löneförhöjning. Detta kan begränsa chefens handlingsutrymme då chefen inte vill utsätta sig för mer besvikelse och andra negativa känslouttryck än nödvändigt. Genom att ha en kontinuerlig dialog med varje medarbetare försöker dock cheferna skapa ett adekvat handlingsutrymme inför lönesamtalen. Cheferna menar att de medarbetare som inte får så bra löneförhöjning ofta vet om det innan lönesamtalen. Cheferna menar att de försöker tala med de medarbetare som de inte tycker gör ett bra jobb så att han eller hon får en chans att förbättra sig.

När det gäller sambandet mellan arbetsprestation och lön har det framgått av tidigare kapitel att cheferna anser att det inte alltid finns ett samband mellan medarbetarens arbetsprestation och lön. I linje med detta är det därför flera av cheferna som säger att det är bra att försöka skilja på prestationsbedömningens resultat och föreslagen löneförhöjning. Detta går emot en av grundtankarna med individuell och prestationsrelaterad lönesättning, nämligen att det är sambandet mellan en persons arbetsprestation och löneutvecklingen som ska fungera motiverande. Detta är ett exempel på hur cheferna skapar mening i lönesättningen där denna tycks saknas. Cheferna menar att deras utlåtande om medarbetarnas arbetsprestationer ska kunna uppfattas som meningsfulla även om det inte finns ett direkt samband till löneförhöjningens storlek. Detta är ett försök att skapa mening och legitimitet till det omfattande lönesättningsarbetet.

## Kapitel 8

### SLUTSATSER

#### **Kapitlets disposition**

I detta avslutande kapitel ges inledningsvis en sammanfattande återblick över avhandlingens utgångspunkter och innehåll. Därefter presenteras och diskuteras avhandlingens slutsatser. Avslutningsvis ges några personliga kommentarer och förslag till fortsatt forskning.

#### **En sammanfattande återblick**

En utgångspunkt för denna studie har varit att chefen betraktas som en social aktör (Giddens, 1979; 1984). Med detta menas att chefen är en av många aktörer i ett nätverk av ömsesidigt beroende relationer. I sin position som överordnad ställs vissa resurser till förfogande, samtidigt som vissa kognitiva och moraliska regler blir tillämpliga i genomförandet av chefens arbete (Hales, 1999, s. 344-346). Det finns dock olika uppsättningar regler och resurser vilket gör att chefer kan ställas inför olika och ibland motstridiga handlingsalternativ. Det är således de olika uppsättningarna regler och resurser som möjliggör och begränsar chefernas handlingar. Begreppet handlingsutrymme har i avhandlingen använts för att beteckna det utrymme för agerande som olika uppsättningar regler och resurser definierar.

När chefen betraktas som en social aktör blir hans eller hennes sociala interaktioner centrala. Dessa betraktas som en förutsättning för chefsarbetet genom att chefer i en kontinuerlig process förhandlar om arbetets innehåll och genomförande (Willmott, 1987, s. 253). Genom att olika chefer ställs inför olika uppsättningar regler och resurser, tvingas de inte bara välja hur de ska agera utan tvingas ibland också att förhandla om vilka regler som ska ges företräde framför andra.

I undersökningen har intresset riktats mot en avgränsad del av chefers arbete som under senare år fått ett allt större utrymme för chefer närmast medarbetarna, nämligen lönesättning. Genom decentraliseringen av lönebildningen på den svenska arbetsmarknaden och spridningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning har chefens bedömning av medarbetarnas arbetsprestationer fått allt större betydelse för hur löneförhöjningar bestäms i företag. Avhandlingens empiriska kapitel har strukturerats efter tre deluppgifter som cheferna i företaget utför under en lönerevision, nämligen prestationsbedömning, lönesättning

och lönesamtal. Med utgångspunkt i chefen som social aktör har avhandlingens syfte således formulerats som:

*Att undersöka hur chefers handlingsutrymme under lönesättningsarbetet påverkas av olika uppsättningar regler och resurser.*

I kapitel fem, sex och sju har de tre uppgifterna prestationsbedömning, lönesättning och lönesamtal analyserats utifrån hur utbyte av tankemönster, tillämpning av normer och utnyttjandet av resurser sker under chefernas lönesättningsarbete. Analysen har visat att chefernas handlingsutrymme under lönesättningsarbetet påverkas av olika bakomliggande tankemönster och normer. I analysen har också lyfts fram olika exempel på hur aktörer utnyttjar resurser för att utöva makt under lönesättningsarbetet. De lönesättande chefernas handlingar möjliggörs på olika sätt genom att de utnyttjar de resurser de har till förfogande, men deras handlingar begränsas också genom att andra aktörer på motsvarande sätt utnyttjar sina resurser. Då den lönesättande chefen i undersökningen betraktas som en social aktör kan lönesättningsarbetet mot bakgrund av den genomförda analysen följaktligen förstås som en social process där aktörer förhandlar om arbetets innehåll och genomförande.

I de empiriska kapitlen har det framgått att lönesättning är en komplex uppgift för medarbetarnas närmaste chef. Chefen tvingas göra många bedömningar och ställs dessutom inför olika och ibland motstridiga tankemönster och normer under lönesättningsarbetet. Då företaget samtidigt betraktas som ett socialt system och som en skärningspunkt mellan olika sociala system har någon gräns dock inte dragits kring organisationen som sådan. Alla de regler och resurser som påverkar aktörernas handlingar betraktas således inte som unika för organisationen utan vissa av dem anses ha sitt ursprung i andra sociala system.

I kapitel fyra diskuterades några utgångspunkter för lönesättningsarbetet på Flextronics i Västerås. I denna diskussion poängterades att vissa av förutsättningarna för lönesättningsarbetet på Flextronics i Västerås har sitt ursprung utanför det undersökta företaget. Den första punkten som diskuterades var skillnaderna i hur lönesättningen sker för tjänstemän och kollektivanställda, vilket bottenar i olika traditioner inom fackföreningsrörelsen. Den andra punkten var decentraliseringen av lönebildningen på arbetsmarknaden och vad det fått för konsekvenser för utformningen av gällande kollektivavtal. Den tredje och sista punkten som diskuterades var spridningen av individuell och prestationsrelaterade lönesättning, vilket betraktas som en generell trend inte bara i Sverige utan i flera länder i Europa. Dessa tre företeelser betraktas således som exempel på



hur olika uppsättningar regler och resurser möts och påverkar aktörers handlingar. I analysavsnitten i kapitel fem, sex och sju har dock dessa företeelser inte diskuterats i relation till de lönesättande chefernas utsagor. Detta görs istället nedan i anslutning till avhandlingens slutsatser. Diskussionen om olika uppsättningar regler och resurser som fördes i kapitel fyra sätts på så sätt i relation till de analyser som gjorts i de empiriska kapitlen samt till avhandlingens slutsatser.

### **Avhandlingens första slutsats**

*Den lönesättande chefen kan påverka sitt handlingsutrymme under lönesättningsarbetet. Denna förmåga används för att öka handlingsutrymmet, men också för att minska handlingsutrymmet.*

Liksom i tidigare chefsstudier har det av denna studie framkommit att chefer generellt inte är aktörer med hög grad av auktoritet och kontroll utan att de ständigt tvingas anpassa sina handlingar efter andra aktörer (jämför Carlson, 1951; Mintzberg, 1973; Stewart, 1967; 1982; 1988; Kotter, 1982). Då en av utgångspunkterna för avhandlingen var att fokusera på den interpersonella aspekten av chefers arbete, är detta ett förväntat resultat.

Det har också framkommit att de chefer som befinner sig på den lägsta hierarkiska chefsnivån i företaget, dvs. produktionsledarna, generellt har ett mer begränsat handlingsutrymme än de chefer som befinner sig högre upp i företags hierarki, dvs. de olika tjänstemannacheferna. Detta resultat ligger också i linje med resultaten av tidigare chefsstudier (se Hasselhorn, 2002; Richard, 1997; Milsta, 1994; Stewart, 1982; Lennerlöf, 1981). Då struktureringsteorin använts som teoretisk utgångspunkt för undersökningen kan skillnaden i handlingsutrymme mellan chefer på olika nivåer i organisationen förstås som en skillnad i tilldelningen av resurser och därmed förmågan att utöva makt. Även detta är således ett förväntat resultat utifrån valet av teoretisk bas för avhandlingen.

Utöver dessa förväntade resultat har dock avhandlingen bidragit med att empiriskt visa *hur aktörer aktivt försöker påverka sitt handlingsutrymme*. Cheferna i undersökningen framstår således som aktörer som utför viljemässiga handlingar i syfte att uppnå vissa resultat. Exempel på agerande som syftar till att öka den lönesättande chefens handlingsutrymme är exempelvis när lönesättande chef ifrågasätter (sanktionerar) andra aktörers agerande och argumenterar för sin åsikt, eller när lönesättande chef argumenterar för en s.k. ”punktinsats” för att förändra någon medarbetares lön och därmed uppnå chefens mål med lönesättningen.

Det har således empiriskt belysts hur den lönesättande chefen väljer att i vissa situationer förhandla om lönesättningens genomförande och resultat. Med förhandling menas här både de formella förhandlingar som sker om exempelvis resursfördelning, men också de mer informella förhandlingar som sker chefer emellan om vilka tankemönster och normer som ska ges företräde framför andra. Den lönesättande chefens handlingsutrymme påverkas således av olika uppsättningar regler och resurser, *men dessa ifrågasätts också och omförhandlas.*

Det kanske mest intressanta är dock att aktörernas försök att påverka sitt handlingsutrymme inte alltid används i syfte att öka det, utan också för att minska det. Det som till synes kan verka motsägelsefullt är att interaktionerna chefer emellan resulterar i att deras handlingsutrymme inskränks av andra. Exempel på agerande som minskar den lönesättande chefens handlingsutrymme är de många diskussionerna och jämförelserna chefer emellan som skapar insyn i den enskilda chefens lönesättningsarbete och därmed inskränker hans eller hennes kontroll över lönesättningens resultat. Ett annat exempel är det databaserade lönesystemet för de Metallanslutna medarbetarna som cheferna själva deltagit i att utforma och som i hög grad begränsar och styr deras handlingar.

När den lönesättande chefen interagerar med andra chefer för att jämföra och diskutera lönesättningen vinner han eller hon trygghet och förvissning om att lönesättningen är "rätt". Detta värderas följaktligen högre än autonomi under lönesättningsarbetet eftersom chefen genom interaktionerna riskerar att handlingsutrymmet inskränks. Hur begränsat den lönesättande chefens handlingsutrymme upplevs beror alltså inte bara på de regler och resurser som chefen ställs inför, utan också hur han eller hon väljer att handla. När chefen betraktas som en social aktör inom sociala system kan således ökad förståelse nås om komplexiteten i chefers arbete och de sociala interaktionernas betydelse för chefsarbetets innehåll och genomförande. Lönesättning kan utifrån detta betraktas mer som en social förhandlingsprocess än som en uppgift som utförs helt och hållet av medarbetarnas närmaste chef. Första linjens chef hålls därmed ansvarig inte bara för sina egna handlingar, utan för resultatet av en förhandlingsprocess med flera aktörer inblandande.

#### **Avhandlingens andra slutsats**

*När aktörer i en beslutssituation ställs inför olika uppsättningar regler och resurser kan olika handlingsalternativ framstå som adekvata.*

Av analysen i de empiriska kapitlen har det framgått att de lönesättande cheferna emellanåt ställs inför olika uppsättningar regler och resurser. Detta medför att handlingsalternativ med olika grunder, eller grunder som t.o.m. strider mot varandra, framstår som adekvata. Med andra ord kan handlingsalternativ som bygger på mycket olika grunder framstå som lika bra och riktiga sätt för chefen att agera. Exempel på detta är tillämpningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning som förmedlar normen *lön ska baseras på prestation*. Denna norm ger också de lönesättande cheferna uttryck för, men i vissa situationer tillåter de andra normer företräde, exempelvis att det är riktigt att ge en person som har bra förutsättningar på arbetsmarknaden högre lön för att den personen inte ska lämna företaget.

Förutsättningarna på arbetsmarknaden har ingenting med medarbetarens arbetsprestation att göra och i de fallen frångår chefen alltså normen *lön ska baseras på prestation*. Agerandet att ge en person högre lön för att han eller hon inte ska lämna företaget, betraktas dock inte som ett felaktigt handlingsalternativ, utan ett handlingsalternativ som är riktigt i en given situation. Det behöver således inte vara självklart att en uppsättning regler och resurser har företräde framför den andra, utan aktörer kan ställas inför olika och t.o.m. motstridiga handlingsalternativ som i en viss situation kan framstå som lika meningsfulla och lika legitima. Chefens handlingsutrymme omfattar alltså i vissa situationer handlingsalternativ med mycket olika karaktär.

Problematiskt för de lönesättande cheferna blir det först då olika uppsättningar regler och resurser med stor dignitet möter varandra. Ett exempel på detta är när de olika lönesättningstraditionerna för tjänstemän och kollektivanställda som beskrivits i avhandlingen möter det studerade företagens internt formulerade principer för lönesättningen.<sup>213</sup> Som nämndes i kapitel fyra kan skillnaden i hur lönesättningen sker för arbetare och tjänstemän förstås mot bakgrund av den historiska utvecklingen, eller vad som alternativt kan kallas för olika traditioner. Som framgått av de empiriska kapitlen kan det konstateras att lönesättningen för tjänstemännen på företaget karakteriseras av:

- Liten transparens då inga gemensamt överenskomna bedömningskriterier och formuleringar om hur kriterierna ska bedömas finns.
- I hög grad hemliga löner vilket betyder att löner inte jämförs och diskuteras medarbetare emellan i någon hög utsträckning.

---

<sup>213</sup> Som tidigare nämnts är tillämpningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning som princip inte unikt för Flextronics i Västerås. Inom företaget har dock riktlinjer och principer för lönesättningen diskuterats och förankrats internt.

- Den lönesättande chefen kan påverka de relativa löneskillnaderna om det bedöms som nödvändigt.

Konsekvensen av dessa karakteristika är att lönesättningen för tjänstemännen på företaget inte alltid upplevs som systematisk och tydlig. För den lönesättande chefen innebär detta att hans eller hennes handlingsutrymme inte begränsas i lika hög grad som för de lönesättande cheferna på verkstaden. De lönesättande cheferna på kontoret tvingas t.ex. inte komma överens om gemensamma bedömningskriterier eller att formulera dessa explicit. Den lönesättande chefen kan också direkt påverka de relativa löneskillnaderna, vilket medför en viss kontroll över lönesättningens resultat. Lönesättningen för de Metallanslutna medarbetarna karakteriseras å andra sidan av:

- En hög formalisering av lönesättningsprocessen genom användningen av ett datoriserat lönesystem.
- Gemensamt överenskomna bedömningskriterier.
- Löner jämförs och diskuteras i hög grad mellan medarbetare.

Konsekvensen av dessa karakteristika är att lönesättningen för de Metallanslutna medarbetarna har hög transparens genom att bedömningskriterier och riktlinjer för hur de ska bedömas är kända och accepterade av alla berörda parter. Å andra sidan medför tillämpningen av det datoriserade lönesystemet att lönesättningen ibland får oönskade resultat som kan vara svåra att rätta till. Den lönesättande chefen har små möjligheter att förändra de relativa löneskillnaderna mellan medarbetare, även om det bedöms som önskvärt.

När de olika lönesättningstraditionerna möter de principer som formulerats för lönesättningen på företaget uppstår en intressant spänning. Normen *lön ska baseras på prestation* är som nämnts ovan en övertygelse som alla lönesättande chefer på ett eller annat sätt ger uttryck för, vilket kan ses som ett resultat av spridningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning. Cheferna anstränger sig också under prestationsbedömningen för att avgöra vilka bland medarbetarna som gör ett bättre jobb än andra och därför ska ha bättre lön än andra.

Det är dock inte ovanligt att andra argument för en medarbetares löneförhöjning görs gällande, som t.ex. att någon ”halkat efter” i löneutvecklingen. Detta argument framförs ibland av de fackliga representanterna, men även cheferna själva tar denna aspekt i beaktande.

Detta argument återspeglar grundläggande begrepp som rättvisa och solidaritet inom arbetarrörelsen och har ingenting med medarbetarens arbetsprestation att göra. Argumentet har dock dignitet eftersom det återspeglar en lång tradition på arbetsmarknaden, vilket gör att cheferna inte med lätthet kan bortse ifrån det. Chefens beslut om att höja en medarbetares lön kan således i vissa situationer påverkas mer av traditionella argument inom arbetarrörelsen än av de grundläggande principerna för individuell och prestationsrelaterad lönesättning.

Inom tjänstemannaområdet, däremot, är både chefer och medarbetare vana vid en ”fri lönesättning” som delvis liknar den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen där chefen ska bedöma arbetsprestationer och sätta lön. Men den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen förutsätter en systematisk och transparent lönesättning som medarbetarna förstår och accepterar. Enligt chefernas egna utsagor har lönesättningen på de olika avdelningarna på kontoret på Flextronics i Västerås inte en hög transparens vilket gör att den kan upplevas som godtycklig. För att lönesättningens syften att belöna, motivera och uppmuntra utveckling ska uppnås krävs det att medarbetaren ser en tydlig koppling mellan arbetsprestation och lön, vilket många gånger inte sker.

De olika och ibland motstridiga handlingsalternativ som den lönesättande chefen ställs inför under lönesättningen kan förstås mot bakgrund av att lönesättningsprinciperna inom företaget och de olika lönesättningstraditionerna för kollektivanställda och tjänstemän är bärare av olika tankemönster och normer. I vissa situationer finns det alltså flera handlingsalternativ som kan framstå som lika korrekta för chefen, även om de bakomliggande tankemönstren och normerna principiellt inte ligger i linje med varandra.

### **Avhandlingens tredje slutsats**

*Tillämpningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning är problematisk och ofta blir resultatet inte som chefen avsett. Trots detta ifrågasätts löneformens syften och grundprinciper inte.*

Undersökningen har visat att arbetet med att sätta lön är fyllt av svåra bedömningar samtidigt som resultatet av lönesättningen inte alltid blir som chefen avsett. Den lönesättande chefen förklarar det ofta otillfredsställande resultatet av lönesättningen med olika faktorer som exempelvis egna tillkortakommanden. Löneskillnaderna blir i många fall också små varför lönesättningsarbetet kan tyckas vara ”mycket väsen för lite ull”. Den lönesättande chefens ansträngningar och tidskrävande arbete med lönesättningen resulterar emellanåt i frustration

över att lönespridningen trots allt blir ganska platt. Trots detta löper de intervjuade chefernas övertygelse gällande den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen som en röd tråd genom deras utsagor. Ett intressant faktum i sammanhanget är att individuell och prestationsrelaterad lönesättning är en empiriskt mycket lite beforskad löneform. Det finns således inte många vetenskapliga undersökningar som bekräftar att löneformen är motiverande för arbetstagaren och att den leder till ökad produktivitet och effektivitet, vilket är grunden för dess tillämpning (för exempel se dock Nilsson, 1990; Eriksson, 2002; Sverke m.fl., 2005). De chefer som intervjuats i denna undersökning är dock helt övertygade om löneformens positiva effekter.

Som nämndes i kapitel fyra är spridningen av individuell och prestationsrelaterad lönesättning en trend som inte bara gäller för den svenska arbetsmarknaden utan även för andra länder i Europa (Antoni mfl., 2005). Var denna trend har sitt ursprung är en intressant fråga. Kanske spelar den amerikanska managementlitteraturen (se t.ex. Lawler, 1981; 1990; 2000) en roll här, vilket vore särskilt intressant då denna litteratur har sitt ursprung i ett annat socialt system (USA) med en annan kultur och andra värderingar jämfört med det sociala system (Sverige) där den nu tillämpas. Oavsett var grundidéerna bakom individuell och prestationsrelaterad lönesättning kommer ifrån har dock arbetsgivarorganisationerna i Sverige propagerat för denna löneform sedan 1980-talet (se bl.a. Östman, 1987; SAF, 1988; 1997; Norén, 1998; 2001).

Parallellt med arbetsgivarorganisationernas skrifter om lönesättning finns också annan normativ litteratur som driver tesen om att individuell och prestationsrelaterad lönesättning främjar medarbetarens och företagets utveckling (se t.ex. Persson, 1994). De lönesättande cheferna i denna undersökning är också övertygade om dess relevans, vilket alltså kan ses som återspeglning av en generell trend på arbetsmarknaden. De tre syftena med lönedifferentiering som upprepas som ett mantra av de lönesättande, nämligen att belöna, motivera och uppmuntra utveckling är som direkt tagna ur dessa texter. De normerande texterna blir genom detta bärare och förmedlare av tankemönster och normer som påverkar aktörernas (chefernas) uppfattningar.

Att den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen inte ifrågasätts kan tyda på att löneformen håller på att institutionaliseras. Mot bakgrund av struktureringssteorin betyder detta att de tankemönster och normer som löneformen är bärare av håller på att bli för givet tagna och därför kommer att förändras långsamt (Giddens, 1979, s. 65). Samtidigt har det i diskussionen ovan i anslutning till slutsats två diskuteras att olika uppsättningar regler och resurser existerar parallellt vilket gör att det inte är självklart vilket handlingsalternativ

som aktörer väljer. Även om den individuella och prestationsrelaterade lönesättningens förtjänster i princip tas för givet, existerar alltså andra tankemönster och normer parallellt som ibland vägleder chefernas handlingar. Cheferna är således i teorin övertygade om den individuella och prestationsrelaterade lönesättningens förtjänster, men agerar i praktiken emellanåt utifrån andra övertygelser. Detta kan betraktas som ett möte mellan tidigare förhärskande tankemönster och normer och nya, som är på väg att bli dominerande.

När den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen ska omsättas i praktiken uppstår även andra bekymmer för de lönesättande cheferna. Ett förhållande som upplevs som ett hinder för chefernas lönesättning är lönerns historik som med en irriterande envishet inte försvinner utan lever kvar och kullkastar chefernas bedömningar och lönesättning. Ett annat hinder är kollektivavtalens konstruktion. Samtidigt som man på företaget tillämpar individuell och prestationsrelaterad lönesättning där medarbetarens prestation ska avgöra löneförhöjningens storlek lämnas det i kollektivavtalet endast ett litet ekonomiskt utrymme för detta ändamål. De formella förhandlingar som sker mellan representanter för företaget och fackförbunden om hur pengarna ska fördelas gäller således bara en mindre del av det totala löneutrymmet. Detta skapar motstridigheter och oönskade konsekvenser under lönesättningsarbetet.

På grund av alla dessa olika omständigheter blir det i princip omöjligt för de lönesättande cheferna att tillämpa en ”renodlad” individuell och prestationsrelaterad lönesättning. Den verklighet som de lönesättande cheferna befinner sig i är således långt ifrån den situation som beskrivs i den normativa litteraturen om lönesättning, där detta arbete betraktas som en okomplicerad uppgift för chefen. Istället karakteriseras chefens situation under lönesättningsarbetet av hög komplexitet och svåra bedömningar.

### **Avslutande kommentarer**

Av avhandlingen har det framgått att lönesättning är en komplex och svår uppgift för chefen. För det första sätter de kollektivavtal som tecknats i hög grad ramarna för lönesättningen. För det andra ställs det många och ibland motstridiga krav på de chefer som ska utföra lönesättningsarbetet. För det tredje omgärdas lönesättning av starka känslor, både hos dem som ska sätta lön och hos dem som ska lönesättas. Det har också framgått att lönesättning är något mycket relativt på flera sätt. Medarbetare jämförs med varandra för att utreda vem som gör ett bättre jobb än den andra och löner jämförs inom företaget och mellan företag för att skapa argument för det ena eller andra ställningstagandet. Det har också framgått att den lönesättande chefens handlingsutrymme inte är givet under lönesättningsarbetet utan går att

påverka. I detta sammanhang är det intressant att begrepp som "objektivitet" och "rättvisa" trots detta används som om lönesättningen vore något absolut och något som kan bli "rätt" eller "fel".

I avhandlingen har det varit angeläget att lyfta fram den komplexitet som lönesättning karakteriseras av och hur chefers agerande kan förstås mot bakgrund av den valda teorin. Någon ambition att utvärdera eller ta ställning till den löneform som studerats har dock inte funnits. Jag vill dock ta tillfället i akt och här lyfta fram några teman som kan vara meningsfulla att reflektera över vid lönesättning eller vid införandet av olika modeller eller system som stöd för lönesättningen i företag.

Det första temat är *valet av löneform*. Den individuella och prestationsrelaterade lönesättningen har fått stor genomslagskraft på den svenska arbetsmarknaden, vilket har gjort att andra löneformer i många fall knappt beaktas. Detta framgår tydligt av de lönesättande chefernas utsagor i denna undersökning. Cheferna är helt övertygade om den individuella och prestationsrelaterade lönesättningens positiva effekter, även om de upplever att det är svårt att tillämpa löneformen i praktiken. Exempelvis är det flera av cheferna som menar att många medarbetare inte går att skilja från varandra under prestationsbedömningen, då de alla gör ett bra jobb, men inte är extremt högpresterande. Det kan mot bakgrund av detta vara relevant att i varje verksamhet reflektera över om individuell och prestationsrelaterad lönesättning är en lämplig löneform. Kanske är det utifrån verksamhetens karaktär lämpligare med en löneform som utgår ifrån medarbetarnas respektive funktioner eller roller eller där grupper av medarbetare belönas kollektivt?

Om medarbetare ska belönas individuellt för sina insatser, kan det också vara viktigt att klargöra varför. Detta har gjorts för de Metallanslutna medarbetarna på Flextronics i Västerås vilket har krävt många och långa diskussioner mellan chefer och andra berörda parter. Under dessa diskussioner har grundläggande värderingar och uppfattningar lyfts fram. Vad är lön ersättning för? Vilka grunder ska lönesättningen utgå ifrån? I vilket syfte ska lönedifferentieringen ske? Ska särskilda kriterier ligga till grund för lönedifferentieringen? Om särskilda lönekriterier ska tillämpas hur ska dessa formuleras, hur ska de bedömas och av vem?

Det andra temat jag vill uppmuntra reflektion över är *stöd åt lönesättande chef*. De intervjuade cheferna i undersökningen vittnar om att lönesättande chef behöver ha kunskaper om varje individ på arbetsplatsen om chefers bedömning av medarbetarnas arbetsprestationer ska utgöra grunden för lönesättningen. För att få kunskaper om varje individ krävs i sin tur vissa förutsättningar, bl.a. att arbetslagen inte är för stora och att chefen har tid och möjlighet



att interagera med medarbetarna. Men det krävs också att chefen kan etablera relationer till sin personal. Utan en viss känsla för varje individs särskilda förutsättningar och personlighet kan det vara svårt att som chef stå för sin lönesättning och känna att den är fast förankrad i den egna uppfattningen om personen i fråga. Under lönesamtalet, som i vissa fall kan vara en känslig situation, är det också en förutsättning att chefen kan anpassa sina formuleringar till varje individ.

Det ställs följaktligen många krav på den chef som ska sätta lön. Vissa krav kan chefen få hjälp med att uppfylla genom att man i verksamheten har reflekterat över lönesättningens grunder och principer. Kanske har man också utarbetat gemensamma riktlinjer för lönesättningen och/eller ett verksamhetsanpassat lönesystem. Genom gemensamma riktlinjer och verktyg kan chefen få stöd under lönesättningsarbetet vilket kan skapa en viss trygghet. Andra krav handlar dock om förväntningar och känslor, något som inte låter sig fångas i riktlinjer och system. Det kan därför vara värdefullt att ge lönesättande chefer stöd inför och under lönesättningsarbetet. De lönesättande cheferna i undersökningen framhåller att de upplever trygghet under lönesättningsarbetet genom att tala med andra chefer. Stöd åt lönesättande chef kan således i sin enklaste form utgöras av samtalsgrupper inom företaget. I en mer ambitiös form kan stödet utgöras av en längre serie utbildningstillfällen på eller utanför företaget.

Det tredje temat jag vill lyfta fram är *vikten av process och dialog gällande lönesättningen*. I avhandlingen har framkommit att andra aktörer än den lönesättande chefen påverkar lönesättningens resultat. Mot denna bakgrund kan det vara meningsfullt att omfatta andra aktörer än de lönesättande cheferna i en process som syftar till att genom samtal förankra företagets riktlinjer för lönesättning i organisationen. Detta kan göras när som helst, när företaget redan har definierat vilken löneform man vill ha och hur lönesättningen ska utföras eller vid införandet eller framtagandet av helt nya principer. Det viktiga är att processen i sig kan främja att lönesättningen vinner legitimitet hos flera parter, vilket motverkar konflikter kring lönerna på företaget.

### **Förslag till fortsatt forskning**

Fortsatt forskning på temat lönesättning är inte bara önskvärd utan nödvändig för att öka kunskapen om denna viktiga fråga. Förslagen till fortsatt forskning skulle därför kunna bli många, men jag begränsar mig till att presentera några fåtal idéer.

Deskriptiv statistik över vilka löneformer som finns i Sverige och hur de är spridda saknas i stor utsträckning (ett undantag är SCB:s arbetsmiljöundersökning 2001). En nationell

enkätundersökning riktad till personalchefer eller motsvarande på ett statistiskt urval av företag inom olika branscher skulle därför vara intressant. Syftet med undersökningen skulle kunna vara att undersöka vilka olika typer av löneformer och lönesystem som finns i Sverige och hur de är utformade. Det skulle vara intressant att veta hur spridd principen om prestationsrelaterad lön är, vilka kriterier som är de mest vanliga och i vilken grad lön bestäms mot bakgrund av chefers bedömning av medarbetarnas arbetsprestationer. Intressanta variationer mellan branscher skulle också kunna identifieras.

Denna undersökning har genomförts i ett verkstadsföretag som skulle kunna betecknas som "traditionellt". Det vore intressant att som jämförelse undersöka verksamheter som till sin karaktär skiljer sig markant från detta, som exempelvis olika typer av tjänsteföretag. Vilka likheter och vilka skillnader finns och hur kan dessa förklaras?

En undersökning om lönesättning ur ett genusperspektiv skulle också vara av stort värde för att förstå om och i så fall vilka skillnader som finns i hur kvinnliga och manliga chefer tänker och agerar när de sätter lön.

Slutligen ska lyftas fram det faktum att endast chefers perspektiv har belysts i denna undersökning. Det vore därför intressant att i fortsatt forskning även undersöka medarbetarnas perspektiv. Vilka tankemönster är mest framträdande hos medarbetarna, eller med andra ord, vilken mening tillskriver medarbetarna lönesättningen? Vilka normer är dominerande som avgör lönesättningens legitimitet? Och vilka exempel på resursutnyttjande finns från medarbetarnas sida? Kan det vara så att chef och medarbetare i vissa fall utgår ifrån olika tankemönster vilket gör att de inte förstår varandra? Och kan det vara så att chef och medarbetare ibland eller i vissa situationer uppfattar olika normer som förhärskande vilket gör att avgörandet om vilket beteende som är legitimt och inte skiljer sig åt mellan de två parterna?

## KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

- Alsterdal, L., 2005, Vad är ett bra arbetsresultat? Individuell lön och verksamhetsutveckling i kommuner och landsting, Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm.
- Andersson, D., 1998, *På väg mot en ny modell, politik mot arbetslöshet och för ökad reallön*, LO, Stockholm.
- Andersson, M., m. fl., 1993, *Bra lönebildning-företagets och medarbetarnas bästa affär*, SAF, Stockholm.
- Andersson, E.R., & Harriman, A., 1999, *Rätt lön på rätt sätt*, Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Andersson, Å. & Larsson, T., 2003, *Individuell lönesättning och motivation*, Luleå tekniska högskola, Luleå.
- Antoni, C., m.fl., 2005, *Wages and working conditions in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Arbetsgivarverket, 1996, *Konsten att sätta lön. En fråga om förnuft eller känslor?* Fritzes, Stockholm.
- Arbetsgivarverket, 1997, *Lön och lönesättning - 1000 chefers erfarenheter*, Stockholm.
- Ahrens, T., & Chapman, C., 2002, "The structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a U.K. restaurant chain", *Management Accounting Research*, vol.13, no. 2, pp. 1-15
- Bach, S., 2000, "From Performance Appraisal to Performance Management", I Stephen Bach & Keith Sisson (red), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Barley, S. R., 1986, "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, no. 1, pp. 78-108.
- Bass, B., 1990, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*, The Free Press: New York.
- Bender, K.A. & Elliott, R.F., 2003, *Decentralised Pay Setting: A study of the outcomes of collective bargaining reform in the civil service in Australia, Sweden and the UK*, Ashgate Publishing Limited, Aldershot.
- Berger, P. & Luckmann, T., 1966, *The Social Construction of Reality*, Penguin Putnam Inc., New York.
- Bergman, A. & Höglund, U., 2003, *Lönesystem och arbetsmiljöfaktorer – kan man finna några samband?*, Luleå Tekniska Universitet, Luleå

- Bertilsson, M., 1984, "The Theory of Structuration: Prospects and Problems", *Acta Sociologica*, vol. 27, no. 4, pp. 339-353.
- Biddle, B.J., & Thomas, E.J., 1966, *Role Theory: Concepts and Research*, New York: John Wiley & Sons.
- Bryant, C.G.A., 1992, "Sociology Without Philosophy? The Case of Giddens's Structuration Theory", *Sociological Theory*, vol. 10, no. 2, pp. 137-149.
- Bryman, A. & Bell, E., 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi, Malmö.
- Callinicos, A., 1985, "Anthony Giddens – A Contemporary Critique", *Theory and Society*, vol. 14, no.2, pp. 133-166.
- Carlson, S., 1951, *Executive Behaviour*, Stockholm: Strömbergs.
- Carlton, I. & Sloman, M., 1992, "Performance Appraisal in Practice", *Human Resource Management Journal*, vol.2, no. 3, pp. 80-94
- Cedersund, E. & Kullberg, C. (red), 1996, *Arbetsvärdering – Teori, praktik, kritik*, Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Coopey, J. mfl., 1998, "Managers' innovations and the structuration of organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 35, no. 3, pp. 263-284.
- Deming, W. E., 1986, *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Doherty, E.M., & Nord, W.R., 2001, "Compensation; trends and expanding horizons", I R.T. Golembiewsky (red.) *Handbook of Organizational Behavior*, New York: Marcel Decker Inc.
- Drakenberg, M., (red) 1997, *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*, Studentlitteratur, Lund.
- Elvander, N., 1988, *Den svenska modellen – Löneförhandlingar och inkomspolitik*, Allmänna Förlaget, Stockholm.
- Eriksson, A., Sverke, M., Hellgren, J. & Wallenberg, J., 2002, "Lön som styrmedel – konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestationer", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, nr 3, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Eriksson, C. B., 1997, *Akademiskt Ledarskap*, Almqvist & Wiksell International, Stockholm.
- Eriksson, M., 2002, *Lönesystem, produktivitet och kunskapsstimulans*, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg.
- Eriksson, G. & Leander, E., 1995, *Konsekvenser av individuell lönesättning - en enkätundersökning inom högskolan*, Linköpings universitet.

- Franzen, M., 1992, "Anthony Giddens and His Critics", *Acta Sociologica*, vol. 35, no.2, pp. 151-155.
- Fredholm, E., 1989, *Sin lön värd*, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Giddens, A., 1979, *Central Problems in Social Theory*, London, Macmillan.
- Giddens, A., 1984, *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. , 1967, *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- Granqvist, L. & Regnéér, H., 2003, *Den nya lönebildningen. En forskningsöversikt och analys av lönebildningen för akademiker*, SACO, Stockholm.
- Grint, K., 1993, "Whats wrong with performance appraisal? A Critique and A Suggestion", *Human Resource Management Journal*, vol.3, no. 3, pp. 61-77.
- Hales, C., 1999, "Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work", *British Journal of Management*, vol. 10, no. 4, pp. 335-350.
- Hasselhorn, T., 2002, *Första linjens chefer – upplevt arbete i en industriell verksamhet*, Tekniska Högskolan, Linköpings universitet.
- Holme, I.D. & Solvang, B.K., 1997, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Jennings, P.D. & Zandbergen, P.A., 1995, "Ecologically sustainable organizations: An institutional approach", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4, pp. 1015-1032.
- Katz, D., & Kahn, R. L., 1966, *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Kessler, I. & Purchell, J., 1992, "Performance Related Pay: Objectives and Application", *Human Resource Management Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 17-33.
- Knights, D. & Roberts, J., 1982, "The Power of Organization or the Organization of Power?", *Organization Studies*, vol.3, no. 1, pp. 47-63.
- Kohn, A., 1993, "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 5, pp. 54-63.
- Kotter, J.P., 1982, *The General Managers*, New York, McGraw-Hill.
- Kurke, L.B.& Aldrich, H.E., 1983, "Mintzberg was right!: A replication and extension of The Nature of work", *Management Science*, vol. 29, no. 8, pp. 975-984.
- Kvale, S., 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lawler III, E.E., 1981, *Pay and organization development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Lawler III, E.E., 1990, *Strategic Pay. Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- Lawler III, E.E., 2000, *Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- Le Grand, C., 1997, "Lön för mödan", s 351-377, i Sandberg, Åke, (red) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*, SNS Förlag, Stockholm.
- Lennerlöf, L., 1981, *Arbetsledning i förändring. Ett socialpsykologiskt perspektiv*, Liber Förlag, Stockholm.
- Lennerlöf, L., 1976, *Arbetsledning. En diskussion på grundval av utvecklingsrådets försöksverksamhet*, Utvecklingsrådet och PA-rådet, Stockholm.
- Lindgren, M., 2001, *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*, akademisk avhandling, Institutionen för nordiska språk, Lunds universitet.
- Lindholm, C., 2003, *Ansvarighet och redovisning I nätverk. En longitudinell studie om synliggörande och osynliggörande i offentlig verksamhet*, Akademisk avhandling, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet
- Longenecker, C.O., 1987, "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal", *The Academy of Management Executive*, vol. 1, no 3, 183-193.
- Lundberg, L., 2002, *Individuellt belöningsystem och motivation inom offentliga sektorn*, Luleå Tekniska Universitet, Luleå.
- Macintosh, N. & Scapens, R., 1990, "Structuration theory in management accounting, Accounting", *Organizations and Society*, vol. 15, no. 5, pp. 455-477.
- Magnusson, L., 1999, *Ett arbetsliv i förändring-Sverige 1950-2000*, SOU 1999:69, s. 27-39.
- McGregor, D., 1957, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, vol. 35, no. 3, pp. 89-94.
- Medlingsinstitutet, 2004, *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2004*, Medlingsinstitutets Årsrapport.
- Merton, R.K., 1975, "Structural Analysis in Sociology", I Peter Blau (red) *Approaches to the Study of Social Structure: 21-52*, New York: Free Press.
- Meyer, H.H., 1975, "The Pay-for-Performance Dilemma", *Organizational Dynamics*, no 3, pp. 39-50.
- Meyer, H.H., 1991, "A solution to the performance appraisal feedback enigma", *Academy of Management Executive*, vol. 5, no. 1. pp. 68-76.

- Meyer, H.H., Kay, E., & French, J.R.P. jr, 1965, "Split Roles in Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, vol. 43, no. 1, pp. 123-129.
- Milsta, M., 1994, *Målstyrning och mellanchefers arbete*, Psykologiska institutionen, Linköpings Universitet.
- Mintzberg, H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row Publishers, New York.
- Mouritsen, J., 1997, *Taellighedens regime*, Jurist- og Ekonomforbundets forlag, Köpenhamn.
- Neu, E., 1999, *Lönen som ledningsinstrument*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Newton, T., & Findlay, P., 1996, "Playing God? The Performance of Appraisal", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 42-58.
- Nilsson, T., 1990, *Bonus för industritjänstemän – lönar det sig?*, SIF, Stockholm.
- Nilsson, T., 2000, *Individuell lönesättning för kollektivanställda. Metallarbetarna på ABB*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Nilsson, T., & Ryman, A., 2005, *Individuell lön – lönar det sig?*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Norén, K- H., 1998, *Individuell lönesättning för alla. En handbok för små och stora företag*, Sveriges verkstadsindustrier, Stockholm.
- Norén, K- H., 2001, *Att bedöma arbetsinsatser och prestationer*, Löneanalyser, Stockholm.
- Norstedts stora engelsk-svenska ordbok, 2000, tredje upplagan, Norstedts förlag, Stockholm.
- Orlikowski, W. J., 1992, "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science*, vol. 3, no. 3, Focused Issue: Management of Technology, Aug. 1992, pp. 398-427.
- Orlikowski, W. J., 2000, "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations", *Organization Science*, vol. 11, no. 4, Jul-Aug. 2000, pp. 404-428.
- Parsons, T., 1937, *The Structure of Social Action*, Mc Graw-Hill Book Company inc., Glencoe, Illinois.
- Persson, B., 1994, *Incitamentlöner, lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*, SNS Förlag, Stockholm.
- Pettigrew, A., 1985, *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J., 1981, *Power in Organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- Pfeffer, J., 1998, *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Phillips, N., m.fl., 2000, "Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields", *Journal of Management Studies*, vol. 37, no. 4, pp. 697-713.

- Pozzebon, M., 2004, "The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research", *Journal of Management studies*, vol. 41, no. 2, Mars 2004.
- Pruitt, D.G., & Carnevale, P.J., 1993, *Negotiation in Social Conflict*, Open University press, Buckingham.
- Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R., 1980, "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, pp. 1-17.
- Reed, M.I., 1984, "Management as a Social Practice", *Journal of Management Studies*, vol. 21, no. 3, pp. 273-285.
- Reed, M.I., 1997, "In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis", *Organization Studies*, vol. 18, no. 1, pp. 21-42.
- Richard, E., 1997, *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*, Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Roberts, J., 1984, "The moral character of management practice", *Journal of Management Studies*, vol. 21, no. 3, pp. 287-302.
- Roberts, J., & Scapens, R., 1985, "Accounting Systems and Systems of Accountability-understanding accounting practices in their organizational contexts", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, no. 4, pp. 443-456
- SAF, 1988, *Individuell resultatbedömning – ett verktyg för lönesättning och personalutveckling*, Stockholm.
- SAF, 1997, *Individuell lönesättning: grunder, hjälpmedel och några råd till lönesättande chef*, Stockholm.
- SCB (Statistiska Central Byrån), 2001, *Arbetsmiljöundersökningen*.
- Sarason, Y., 1995, "A model of organizational transformation: the incorporation of organizational identity into a structuration theory framework", *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings, 47-51.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 1997, *Research Methods for Business Studies*, Financial Times Pitman Publishing, UK.
- Scapens, R.W., 1990, "Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods", *British Accounting Review*, vol. 22., pp. 259-281.
- Sica, A., 1984, "Locating the 17<sup>th</sup> Book of Giddens", *Contemporary Sociology*, vol. 15, no. 3, pp. 344-346.
- Stake, R.E., 1994, "Case Studies", I Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., (red) 1994, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.



- Stewart, R., 1967 & 1988, *Managers and their Jobs*, Macmillan Academic and Professional Ltd, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London.
- Stewart, R., 1982, *Choices for the manager*, Oxford, Alden Press.
- Stieng, G. H., 1997, i Drakenberg, M. (red.) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*, Studentlitteratur, Lund.
- Strandås, K., 2003, *Lön för mödan? Hur fungerar den individuella lönesättningen för Kommunals medlemmar?*, Kommunal, Stockholm.
- Sundin, E., 1999, *1990-talets tekniska och organisatoriska utveckling*, SOU 1999:69, s. 61-80
- Svenskt Näringsliv, 2005, *Fakta om löner och arbetstider*, Stockholm.
- Sverke, M., Näswall, K. & Hellgren, J., 2005, *Bättre löner i staten. Enkätundersökning om lön, motivation och arbetsvillkor bland statligt anställda*, rapport nr. 9, Lönebildning i förändring – hot eller möjlighet?, OFR, Stockholm.
- Sydow, J., Van Well, B. & Windeler, A., 1997/1998, “Networked networks: financial services networks in the context of their industry”, *International Studies of Management & Organization*, vol. 27, no. 4, pp. 47-74.
- Tengblad, S., 2002, “Time and space in managerial work”, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, no. 4, pp. 543-565.
- Turner, J. H., 1986, “Review Essay: The Theory of Structuration”, *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 4, pp. 969-977.
- Wall, J.A., 1985, *Negotiation: Theory and Practice*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Wallenberg, J., 2000a, *Lön – Mål eller medel?*, Landstingsförbundet, Stockholm.
- Wallenberg, J., 2000b, *Löner och arbetsplatsförhållanden för Kommunals medlemmar*, Kommunal, Stockholm.
- Wennberg, F. & Martinsson, P., 2001, *Alternativa lönesystem inom byggbranschen: en utvärdering av NCC Entreprenads resultatlönesystem för yrkesarbetare I Luleå*, Luleå Tekniska Universitet.
- Whittington, R., 1992, “Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Action”, *Journal of Management Studies*, vol. 29, no. 6, pp. 693-712.
- Willmott, H., 1987, “Studying managerial work: a critique and a proposal”, *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 3, pp. 249-270.
- Wright, C.R., m.fl., 2000, “Resourceful sensemaking in product development teams”, *Organization Studies*, vol. 21, no. 4, pp. 807-825.

Wärneryd, B., 1990, *Att fråga. Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*, Statistiska centralbyrån, Stockholm.

Yin, R.K., 1989, *Case study research. Design and Methods*, Newbury Park: Sage Publications.

Östman, L., 1987, *Lönepolitik- företagets och chefens styrinstrument*, SAF, Stockholm.

#### Övrigt

*Chef*, 2003, "Medarbetarna värderar sig själva", nr 8, s 23.

Organisationsschema, Flextronics i Västerås, daterat 2001-03-01

Dokumentation över lönesystemet för de Metallanslutna medarbetarna, Flextronics i Västerås, 2001 & 2003

## **Bilaga 1**

Intervjuguide

Lönesättande chefer

Flextronics studie 1, 2001

1. Vilket ansvar har du när det gäller att sätta lön?
2. Hur går lönesättningen till? Beskriv processen! (Revidering av befintliga löner)
3. När sker revidering av befintliga löner och på vems initiativ?
4. För vilken tidsperiod sätts lön? (För bestämda tidsperioder/löpande?)
5. Vad ingår i lönen? (Består lönen av flera komponenter?)
6. Vad baseras lönen på? Vilka faktorer styr vilken lön en medarbetare får?
7. Är du med och bestämmer lön vid nyanställningar? På vilket sätt?
8. Hur går lönesättningen till vid nyanställningar?
9. Finns skriftliga dokument som beskriver hur lönesättningsprocessen ska gå till?
10. Vilka befogenheter har du när det gäller att sätta lön? Finns ramar som du måste hålla dig inom?
11. Hur ser lönestrukturen i företaget ut? Lönespridning?
12. Hur stora kan variationerna bli vid en lönerevision?
13. Händer det att löner sänks? Varför/varför inte?
14. Har företaget hemliga eller offentliga löner?
15. Är löner något som diskuteras i företaget? Vilken karaktär har dessa diskussioner?

## Bilaga 2

Intervjuguide

Lönesättande chefer

Flextronics studie 2, 2003

\* = Frågor gällande det databaserade lönesystemet ställs endast till chefer på verkstaden och kallas då för "lönebildningsmodellen".

1. Vilken befattning har du?
2. Hur länge har du haft den positionen?
3. Hur många anställda sätter du lön på?
4. Kan du beskriva vilka uppgifter du har under en lönerevision?
5. Finns det riktlinjer för dina uppgifter under en lönerevision?
6. I vilken grad upplever du att du kan påverka ditt handlingsutrymme under lönerevisionen, t.ex. ekonomiskt utrymme, men även riktlinjer?
7. Finns det andra personer är du själv som påverkar den lön dina underställda får?
8. Känner du förväntningar på lönesättningen från medarbetarna?
9. Kan medarbetarna påverka din lönesättning?
10. Känner du att det finns underförstådda "regler" för lönesättningen, dvs. vissa förhållningsregler som du håller dig till även om de inte finns nedskrivna eller ens uttryckta?
11. När jag var här för två år sedan höll ni just på med att införa lönebildningsmodellen. I vilken grad har ni arbetat utifrån den vid den här lönerevisionen?\*
12. I vilken grad upplever du att lönebildningsmodellen styr dina uppgifter under en lönerevision?\*
13. Finns det riktlinjer i lönebildningsmodellen som du inte följer? Varför?\*
14. Hur går du tillväga när du bedömer medarbetarna?
15. Lönebildningsmodellen har förändrats en del i år, hur?\*
16. Vem/vilka har påverkat dessa förändringar?\*
17. Ni följer ju vissa kriterier när ni gör era bedömningar, som du ser det, tycker du att rätt saker belönas? Finns det saker som du tycker borde belönas, men som inte gör det?\*
18. Kriterierna betydelse, finns de nedskrivna? Läger alla chefer samma mening i kriterierna?

19. Känner medarbetarna till vilka kriterierna är och vad de betyder?
20. Som jag förstår det har lönerevisionen denna gång dragit ut på tiden så att ni precis haft era lönesamtal, stämmer det?
21. Som jag förstått det har ni utvecklings- eller planeringssamtal där ni ska prata med medarbetarna om hur de sköter sina jobb och vilken förändring du önskar, stämmer det? Vilken är relationen mellan lönesamtalet och detta andra medarbetarsamtal?
22. Hur skulle du vilja beskriva karaktären på lönesamtalet?
23. Hur förbereder du dig inför lönesamtalen?
24. Har du något dokument som stöd under lönesamtalet?
25. Får medarbetaren något dokument med sig där samtalets diskussionspunkter finns nedskrivna?
26. Skriver du ner några anteckningar från lönesamtalet, om t.ex. hur det gick, vad ni kom fram till etc.?
27. Är det uteslutande under lönesamtalet som medarbetaren får reda på vilken löneförhöjning han/hon kommer att få? Om detta kommuniceras på något annat sätt, hur då?
28. Vad är det viktigaste att få fram under lönesamtalet tycker du?
29. Jag vet att ni sätter siffror på olika kriterier när ni gör er bedömning av medarbetarnas prestationer. Refererar du till de siffrorna under lönesamtalet?\*
30. Förklarar du på något annat sätt den bedömning du gjort? Hur då?
31. Går du in på de olika kriterierna som ni går efter i lönebildningsmodellen? Om så, vet medarbetarna vad du menar med t.ex. "flexibilitet"? Förklarar du detta?\*
32. Hur stor spridning hade du bland de du sätter lön på?
33. Om du tänker på någon som fick en förhållandevis stor löneförhöjning den här gången, vad sa du till honom eller henne som motivering till detta?
34. Får jag nu be dig att tänka på någon som fick en förhållandevis liten löneförhöjning, vad sa du till honom eller henne som motivering till detta?
35. Finns det något som du absolut *inte* säger till medarbetaren under lönesamtalet?
36. Som du ser det, vad är den största skillnaden mellan att hålla ett lönesamtal med någon som fått relativt mycket resp. relativt mycket i löneförhöjning? Är det någon skillnad?
37. Vilka reaktioner får du från medarbetarna?

### Bilaga 3

Intervjuer, Flextronics, våren 2001

1. Inledande, gemensam intervju med två företrädare för personalavdelningen (HRB & HRC) samt ordförande för Metall (MA), 26/2-01 kod: HRB/HRC/MA-01

<u>Intervju</u>	<u>Datum</u>	<u>Kod</u>
2.	13/5-01	HRA01
3.	22/3-01	HRB01
4.	15/5-01	TJA01
5.	18/5-01	TJB01
6.	17/5-01	TJC01
7.	15/5-01	TJD01
8.	23/5-01	TJE01
9.	18/5-01	VA01
10.	17/5-01	VB01
11.	15/5-01	VC01
12.	17/5-01	VD01
13.	22/3-01	PLA01
14.	14/3-01	PLB01
15.	15/3-01	PLC01
16.	21/3-01	PLD01
17.	22/3-01	PLE01
18.	21/3-01	PLF01
19.	13/3-01	PLG01
20.	21/3-01	PLH01
21.	13/3-01	PLI01
22.	15/3-01	PLJ01
23.	14/3-01	PLK01
24.	22/3-01	MA01
25.	18/5-01	SA01

Intervjuer, Flextronics, hösten 2003

<u>Position</u>	<u>Datum</u>	<u>Kod</u>
1.	15/10-03	TJC03
2.	17/10-03	TJF03
2.	17/10-03	TJG03
3.	17/10-03	TJD03
4.	20/10-03	HRC03
5.	14/10-03	PLL03
6.	20/10-03	PLM03 (VA)
7.	15/10-03	PLF03
8.	15/10-03	PLN03 (VB)

10. Gemensam intervju gällande förändringarna av lönesystemet: 12/3-04, ordförande för Metall (ny person sedan 2001) & "LBM-expert", kod: MB/MC04

## Bilaga 4

### Lönesystemets bedömningskriterier under lönerevisionen 2001:<sup>214</sup>

#### KUNSKAP

- Formell utbildning
- Specialutbildning
- Praktisk erfarenhet i yrket
- Flexibilitet, dvs. bredd

#### RELATIONER OCH SAMARBETE

- Relationer och samarbete i egen grupp
- Relationer och samarbete interexternt (utanför egen grupp men inom företaget)
- Relationer och samarbete med kunder och leverantörer

#### HELHETSSYN OCH LEDAREGENSKAPER

- Överblicka gruppens arbete
- Utveckla, motivera och instruera
- Besluta och delegera
- Genomföra och följa upp

#### PERSONLIGA EGENSKAPER

- Initiera till förändring
- Samverkan i genomförande av förändring
- Prestation och effektivitet
- Noggrannhet, varsamhet och ordning

### Lönesystemets bedömningskriterier under lönerevisionen 2003:<sup>215</sup>

#### KUNSKAP

- Formell utbildning
- Intern/företagsanpassad utbildning
- Praktisk erfarenhet i yrket/år i branschen

#### RELATIONER OCH SAMARBETE

#### HELHETSSYN OCH LEDAREGENSKAPER

- Utveckla och instruera
- Samverkan i genomförande av förändring

#### PERSONLIGA EGENSKAPER

- Flexibilitet/helhetssyn
- Prestation och kvalitet i arbetet

---

<sup>214</sup> Dokumentation över lönesystemet 2001

<sup>215</sup> Dokumentation över lönesystemet 2003

## Bilaga 5

### Räkneexempel, löneutrymme

Beräkning av löneutrymmet under en lönerevision kan illustreras av ett exempel för de anställda i produktionen på Flextronics i Västerås. Av konkurrensskäl lämnas ingen lönestatistik ut från företaget. Ingångslönen för en medarbetare i produktionen på Flextronics i Västerås var dock 13 100 kr/månad under året 2001, och enligt uppgift från personalavdelningen stiger de flesta medarbetare i lön ganska mycket efter det första året, vilket gör att det inte är så många medarbetare som ligger kvar på den låga ingångslönen. Den högsta lönen inom produktionen var ca 19 000 kr/månad under 2001, men denna lönenivå gällde bara de allra högst betalda inom produktionen. Ett rimligt antagande är utifrån dessa uppgifter en genomsnittslön på ca 16 000 kr/månad för medarbetarna i produktionen under 2001. Räkneexemplet nedan utgår därför ifrån denna genomsnittslön. För enkelhetens skull tas det inte hänsyn till att genomsnittslönen stiger mellan de olika revisionstillfällena.

- Lönepotten för år 2001:  
 $16\ 000 * 0,023 = 368\text{ kr}$   
 $368\text{ kr} * 500\text{ medarbetare} = 184\ 000\text{ kr}$
- Lönepotten för år 2002:  
 $16\ 000 * 0,02 = 320\text{ kr}$   
 $320\text{ kr} * 500\text{ medarbetare} = 160\ 000\text{ kr}$
- Lönepotten för 2003:  
 $16\ 000 * 0,017 = 272\text{ kr}$   
 $272\text{ kr} * 500\text{ medarbetare} = 136\ 000\text{ kr}$

Genomsnittslönen ska alltså öka med totalt 960 kr under tre år. Avtalet anger dock som lägsta löneökning totalt 700 kr under perioden. Detta är alltså en löneökning som alla medarbetare utan undantag ska få. Kontrollpunkten efter lönerevisionen 2002 anger att alla ska ha fått minst 475 kr. Antag att alla får 255 kr som lägsta påslag under 2001. Då återstår 56 500 kr eller 113 kr/person som företaget får fördela efter lokalt överenskomna principer. 2002 är motsvarande siffror 50 000 kr eller 100 kr per person. ( $320 - 220 = 100\text{ kr/person}$ ) För 2003 blir motsvarande siffror  $272\text{ kr} - 225\text{ kr} = 47\text{ kr/person}$  eller totalt 23 500 kr.