



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Når køn forhandler løn**

Bloksgaard, Lotte; Andersen, Pernille Tanggaard

*Publication date:*  
2004

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Bloksgaard, L., & Andersen, P. T. (2004). *Når køn forhandler løn*. LO. LO-dokumentation Nr. 1/2004

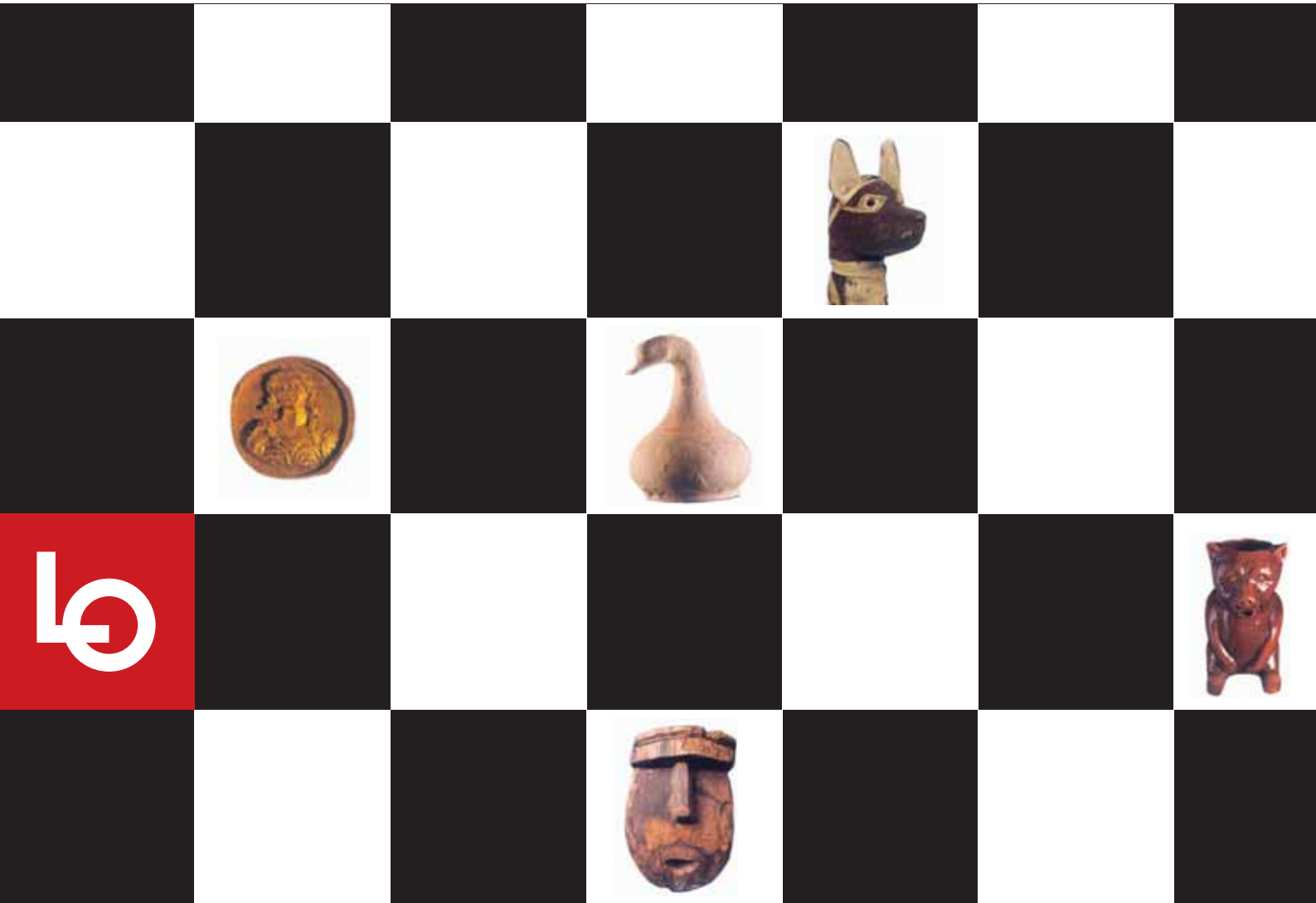
### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# LO-DOKUMENTATION

Nr. 1 / 2004

Når køn forhandler løn

# **L0-dokumentation**

## **Nr. 1/2004**

Oktober 2004

**LO-dokumentation nr. 1/2004**  
**Når køn forhandler løn**

**Udgivet af:** Landsorganisationen i Danmark, oktober 2004  
Redaktionen er afsluttet primo oktober 2004

**Oplag:** 2.200 stk.

**Produktion:** Schultz

**Layout:** LO's grafiske værksted

**ISSN:** 1600-3411

**ISBN:** 87-7735-695-0

**LO-varenr:** 2137

## Når køn forhandler løn



Gabet mellem kvinders og mænds løn er efter mere end 100 års indsats stadig aktuelt og stadig et problem, desværre. Og det er ikke et enkelt problem.

I efteråret 2003 udgav DA og LO en fælles rapport om sammensætningen af løngabet *Kvindes og mænds løn*. Vi har her identificeret en stor del af årsagerne til løngabet, hvor ikke mindst det kønsopdelte arbejdsmarked spiller en væsentlig rolle. Men vi står stadig overfor mellem fem og syv procent af forskellen på kvinders og mænds løn som vi faktisk ikke kan forklare – og som ikke i særlig stor udstrækning er undersøgt tidligere.

Vi har i LO været optaget af hvad dette uforklarede løngab skyldes, og vi har haft en idé om at selve lønforhandlingssituationen har været interessant at se nærmere på; spiller kønnet en rolle, når man skal forhandle de individuelle lønmidler på plads, hvordan og hvorfor?

Undersøgelsen *Når køn forhandler Løn* giver os et klarere billede af, hvad der er på spil i en lønforhandlingssituation – og hvad rummet for forhandling rent faktisk er. Det beskrives hvilket køn den gode medarbejder meget ofte har, og hvordan kvinders større del af omsorgen for familien ser ud til at have betydning for både løn, arbejdsopgaver og udviklingsmuligheder i jobbet. Og endelig ser undersøgelsen nærmere på myten om at kvinder angiveligt er ringere til at forhandle løn.

Jeg vil gerne sige tak til Aalborg Universitet: adjunkt Pernille Tanggaard Andersen og forskningsassistent Lotte Bloksgaard, der har udarbejdet

undersøgelsen under ledelse af lektor Ann-Dorte Christensen. Tak endvidere til lektor Flemming Ibsen, lektor Lis Højgaard og lektor Ruth Emekek, som har siddet i projektets faglige følgegruppe.

Og jeg vil også gerne takke de fire virksomheder, der har stillet sig til rådighed for undersøgelsen, samt de ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere på virksomhederne, der velvilligt har ladet deres løn- og personalesamtaler observere og som har stillet op til de interviews, som undersøgelsen også består af.

God læselyst

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tine Aurvig-Huggenberger'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'T' and 'H'.

Tine Aurvig-Huggenberger  
næstformand, LO

## Forord

Landsorganisationen i Danmark (LO) tog i 2002 initiativ til at igangsætte en ny undersøgelse om ligeløn. Hensigten var at gå tættere på lønforhandlingssituationen, end det er sket i tidligere ligelønsundersøgelser. FREIA – Center for Kønsforskning ved Aalborg Universitet blev bedt om at udarbejde en projektbeskrivelse, og i 2003 blev projektet *Når køn forhandler løn* skudt i gang.

Det overordnede formål med *Når køn forhandler løn* er at bidrage til LO's viden om køn, løn og forhandling. Formodningen har været, at de nye decentrale lønsystemer sammen med det direkte møde ved forhandlingsbordet mellem arbejdstager og arbejdsgiver har ændret rammerne omkring lønfastsættelsen, og at det har konsekvenser for ligelønnen mellem kvinder og mænd.

*Når køn forhandler løn* er koncentreret om det private arbejdsmarked, som har den største uligeløn mellem kvinder og mænd. Undersøgelsen bygger på fire store private virksomheder i Danmark. Inden for hver af disse specifikke virksomhedskulturer er der gennemført en række kvalitative og dybtgående analyser af forhandlingernes betydning for løndannelsen på virksomhederne. Vi takker virksomhederne og de mange medarbejdere for deres medvirken i undersøgelsen.

Undersøgelsen afliver en række myter. Det drejer sig først og fremmest om myten om, at kvinder er dårligere til at forhandle løn end mænd og myten om, at det er ved forhandlingsbordet, lønnen fastsættes.

Undersøgelsen er udarbejdet af adjunkt Pernille Tanggaard Andersen og forskningsassistent Lotte Bloksgaard, Aalborg Universitet. LO-konsulenterne Maria Würtz og Jette Lykke har fulgt arbejdet i alle projektets faser. Herudover har der været nedsat en faglig følgegruppe bestående af lektor Ruth Emerek fra Aalborg Universitet, lektor Lis Højgaard fra Københavns Universitet samt lektor Flemming Ibsen fra Aalborg Universitet. Ud over at deltage i følgegruppen har Ruth Emerek endvidere bistået med det statistiske arbejde i undersøgelsen. En stor tak til alle for et godt og konstruktivt samarbejde.

*Ann-Dorte Christensen,*  
projektleder, lektor, Aalborg Universitet





# LØ-dokumentation 1/2004

## Indholdsfortegnelse

Undersøgelsens udgangspunkt og formål . . . . .	9
Sammenfatning og anbefalinger . . . . .	19
Kan man forklare uligeløn? . . . . .	29
Køn, løn og forhandling - undersøgelsens begreber og tilgange . . . . .	43
Formelle rammer for løndannelse på det danske arbejdsmarked . . . . .	55
Fire virksomhedsprofiler . . . . .	63
Analyse af køn, løn og forhandling . . . . .	125
Konklusion . . . . .	161
Bilag 1: Litteraturliste . . . . .	170
Bilag 2: Metode-appendiks . . . . .	176



# Når køn forhandler løn

En analyse af køn, løn og forhandling på LO-niveau

af Pernille Tanggaard Andersen, adjunkt, Aalborg Universitet og Lotte Bloksgaard, forskningsassistent, Aalborg Universitet

## 1. Undersøgelsens udgangspunkt og formål

Denne undersøgelses hovedformål er at bidrage til LO's overordnede vidensgrundlag på ligelønsområdet ved at sætte fokus på kønnets betydning i løndannelsen på virksomhedsniveau, herunder især i den individuelle lønforhandlings-situation.

Der er op gennem 1990'erne blevet udviklet nye decentrale lønsystemer på det danske arbejdsmarked. Det er ofte blevet påpeget, at kvinder nyder godt af central lønfastsættelse, af kollektiv forhandling og få,

gennemsigtige, objektive tillæg (Pedersen & Udsen 1999). Eksisterende undersøgelser fra det offentlige arbejdsmarked tyder da også på, at decentrale lønforhandlinger og det direkte møde ved forhandlingsbordet spiller en rolle for uligelønnen mellem kvinder og mænd (bl.a. CELI 2003). Udviklingen mod decentrale lønsystemer peger på, at den direkte og individuelle forhandlingssituation formelt set har fået en større betydning for løndannelsen på arbejdsmarkedet. Spørgsmålet er imidlertid, hvor stor

en rolle forhandlingsituationen reelt spiller i lønfastsættelsen, og hvilken betydning denne får for kvinders og mænds løn?

Denne undersøgelse ser nærmere på løndannelse i fire virksomheder på det private arbejdsmarked. Hovedformålet er at belyse virksomhedernes lønfastsættelse, herunder specielt de individuelle lønforhandlinger. Sigtet er at analysere processerne i en række konkrete lønforhandlinger samt sætte disse i relation til virksomhedskulturerne for at undersøge, hvad køn betyder, når der forhandles løn. Formålet er altså både at komme tæt på og ”nærlæse” forhandlingerne, men også at se dem i relation til de rammer, der er for løndannelsen på de enkelte virksomheder, bl.a. i form af lønpolitik (herunder ligelønsmål) samt ligestillings- og personalepolitik.

### 1.1 Undersøgelsens baggrund

Spørgsmålet om ligeløn mellem kvinder og mænd kom for alvor på den politiske dagsorden i Danmark i 1960'erne og 1970'erne. Debatten slog også igennem i LO, og i 1973 kom kravet om lige løn for samme arbejde ind som en del af overenskomsterne. I 1975 vedtog EF et ligelønsdirektiv, og i 1976 kom den danske lov om ligeløn, der bygger på et grundlæggende princip om,

at arbejdsgiverne ikke må forskelsbehandle kønnene.

Selvom formel ligestilling således er indført i Danmark for ca. 30 år siden, er vi imidlertid stadig langt fra en reel ligestilling, bl.a. er der stadig stor forskel på, hvad kvinder og mænd får i løn. En undersøgelse udarbejdet i 2003 af DA/LO viser eksempelvis, at kvinder tjener mellem 15-19 procent mindre end mænd, og at der fortsat er en del af løngabet, som er uforklaret. Generelt viser eksisterende undersøgelser, at løngabet er størst i den private sektor og noget lavere i den offentlige sektor (Deding & Pedersen 2000, Deding & Wong 2004).

### 1.2 Forklaringer på uligeløn og det uforklarede løngab

I løbet af de sidste 25 år har en række undersøgelser forsøgt at finde forklaringen på løngabet mellem kvinder og mænd. Selv om der herigennem er udviklet betydningsfuld og brugbar viden om faktorerne bag uligelønnen, så har undersøgelserne også understreget, at der stadig er faktorer af betydning for uligelønnen, som man ikke har kunnet forklare. De mest anvendte forklaringer på den manglende ligeløn har været følgende (jf. f.eks. Højgaard 1996; Deding & Pedersen 2000):

Inden for økonomien forklares uligeløn ofte ud fra den neo-klassiske Human Capital teori. Denne type forklaring lægger vægt på, at uligelønnen først og fremmest skyldes forskelle i uddannelse og erfaring – tilsammen kaldet Human Capital. Jo større en beholdning af Human Capital en medarbejder har akkumuleret, jo højere løn. Kvinder har, eller forventes at have, dårligere uddannelsesmæssige kvalifikationer og kortere erhvervs erfaring end mænd og akkumulerer på den baggrund mindre Human Capital. Som følge heraf vil kvinder livet igennem oppebære en lavere løn end mænd (Ibsen 2001, Rosholm & Smith 1996).

Inden for sociologien er uligeløn i højere grad blevet forklaret med udgangspunkt i *kønsopdelingen på arbejdsmarkedet*. Denne type forklaring lægger vægt på, at uligelønnen skyldes kvinders og mænds forskellige placering på arbejdsmarkedet (f.eks. opdelingen mellem det private og det offentlige arbejdsmarked). Forklaringen sætter fokus på, at køn fungerer som en faktor, der strukturerer og sorterer arbejdskraften (Kold 1995, Dahlerup 1989, Mærkedahl 1989).

Endelig kan uligeløn forstås som et *resultat af eksisterende generelle diskriminations- og forskelssætten-*

*de faktorer*. Denne type forklaring rummer forskellige elementer, men der vil ofte blive peget på mere skjulte og uformelle diskriminationsfaktorer, f.eks. stereotype forestillinger om ”kønnede” egenskaber, kvalifikationer og værdier; uformelle magtstrukturer mellem kønnene; mænds ønsker om at ansætte og arbejde sammen med mænd (”Rip-, Rap-, Rup-effekten”); kønsspecifikke forskelle i opfattelsen af lønnens betydning samt kønsspecifikke forskelle i opfattelser af fleksibel arbejdstid. Alt sammen faktorer, som kan sætte forskelligt råderum for kvinder og mænd på arbejdspladsen – og ved individuelle lønforhandlinger – og dermed påvirke kvinders og mænds arbejdsliv og løn (Højgaard 1996).

I flere omfattende ligelønsundersøgelser er der især lagt vægt på de to første forklaringstyper, som er blevet belyst gennem statistiske undersøgelser. Her peges der på, at kønsopdelingen på arbejdsmarkedet stadigvæk ser ud til at have en stor betydning for det generelle løngab; at lønforskellene i den private sektor er betydelig større end i den offentlige sektor, samt at en del af uligelønnen på det private arbejdsmarked stadigvæk ikke kan forklares (Deding & Pedersen 2000, DA/LO 2003, Deding & Wong 2004).

I 1996 tog kønsforsker Lis Højgaard i en undersøgelse af løndannelsen på fire private virksomheder udgangspunkt i den tredje forklaringstype. Formålet var at komme ”bagom” tallene og gennem bl.a. interviews se på forholdet mellem forhandlingssystemerne og de sociale og kulturelle sammenhænge på virksomhederne, som forhandlingerne foregår i. Højgaards undersøgelse understreger, at uligelønnen ikke kan forklares med én bestemt faktor, men må forstås som en kombination af lønsystemernes differentieringsgrad, kønsarbejdsdeling samt kønsforestillinger (Højgaard 1996: 220-225).

### 1.3 Når køn forhandler løn

Undersøgelsen *Når køn forhandler løn* tager også udgangspunkt i den tredje forklaringstype og fokuserer på løndannelsesprocessen på virksomhedsniveau i et forsøg på at nå nærmere en forståelse af den uforklarede del af løngabet. Hensigten er imidlertid at komme ”et spadestik” dybere end f.eks. Højgaards undersøgelse ved at analysere processerne i en række konkrete lønforhandlinger og se på, hvilken betydning køn tillægges her. Ved at gå specifikt ned i selve forhandlingssituationen i den konkrete virksomhedskultur – hvor både lønsystemer, kønsarbejdsdeling og kønsforestillinger fungerer i tæt

samspil – er det sigtet at søge at afdække nogle af de mere skjulte diskriminationsfaktorer. Andre undersøgelser med fokus på ”det direkte møde” mellem arbejdsgiver og – tager (ansættelsessamtaler) viser, at kvinder og mænd har forskellige råderum i denne situation, idet kønsstereotype opfattelser og forventninger om adfærd, prioriteringer og orienteringer i forhold til familie- og arbejdsliv er med til at skabe forskellige betingelser for de to køn (Adelswärd 1988, Scheuer 1998).

Med udgangspunkt i de individuelle lønforhandlinger er denne undersøgelses overordnede formål at afdække, hvad køn betyder, direkte og indirekte, for lønfastsættelsen i virksomhederne. Mere konkret belyses dette på følgende vis:

- For det første er det sigtet at opnå større viden om, hvordan løndannelse på det private arbejdsmarked foregår: Hvor ”langt” er man i forhold til decentralisering og individuel forhandling? Hvordan er lønsystemer med decentral og individuel løn tænkt og opbygget? Hvordan foregår lønfastsættelsen konkret på virksomhederne? Og er lønforhandlingssituationen en reel forhandling?

- For det andet er hensigten at se nærmere på selve lønforhandlingssituationen. Her er udgangspunktet at opnå større viden om, hvordan lønforhandlingerne foregår og er tilrettelagt: Hvad er på spil i forhandlingssituationer? Hvilke opfattelser af køn ses? Får disse betydning for lønnen? Betyder forskel i køn eksempelvis forskelligt råderum for handling?
- For det tredje er det sigtet at opnå større viden om kvinders og mænds handlinger, motiver og prioriteringer: Agerer kvinder og mænd ens, når de forhandler løn? Eller er kvinder eksempelvis dårligere til at "sælge sig selv"? Og lægger kvinder og mænd vægt på forskellige ting, når de forhandler løn?
- Endelig er det hensigten at se på forhandlingerne i relation til rammerne herfor: Hvilke former for værdisættelse eksisterer i virksomhederne; hvad er velset – og belønnes – i kulturen og hvad er ikke? Hvilken betydning får det på arbejdspladsen og for lønnen?

## Datamateriale

Undersøgelsen er baseret på en bred indsigt i eksisterende materiale om køn, løn og forhandling. Desuden er der også indsamlet et stort empirisk materiale. Dette indeholder flere forskellige typer af data: Først og fremmest båndoptagelse/observation af 30 løn- og PU-/MUS-samtaler<sup>1</sup>, som fandt sted fra februar til juni 2004. Som supplement hertil 43 interviews med de involverede aktører, dvs. medarbejdere/kollektive forhandlere og ledelsesrepræsentanter. Disse er af 45 minutter til 1½ times varighed. Desuden indgår 10 informantinterviews, gennemført med nøglepersoner fra de delta-gende virksomheder, samt en mængde skriftlig dokumentation fra virksomhederne, eksempelvis beskrivelser af personalepolitik, lønsystemer, etc. Vi har desuden udarbejdet lønstatistik på de virksomheder, som indgår i undersøgelsen<sup>2</sup>. Disse kvantitative analyser fungerer som supplement til de kvalitative analyser og inddrages, hvor det er relevant.

Undersøgelsen bygger primært på en kvalitativ tilgang, hvor hensig-

---

<sup>1</sup> Som det vil fremgå af virksomhedsbeskrivelserne, er det ofte i PU-/MUS-samtalerne, medarbejderne har mulighed for at have dialog med/påvirke deres leder mht. løn.

<sup>2</sup> Lønstatistik er kun beregnet på de afdelinger fra virksomhederne, som deltager i undersøgelsen; der er således ikke udarbejdet lønstatistik på virksomhederne som helhed. Lønstatistikkerne er fortrolige og indgår ikke i nærværende publikation.

ten har været fordybelse i og fortolkning af de specifikke sociale handlinger omkring lønfastsættelsen på virksomhedsniveau. I kraft af, at undersøgelsen inddrager flere virksomhedstyper, er det rimeligt at formode, at denne af-dækker relevante ligheder og forskelle i forhold til decentral løndannelse, der formentligt også vil kunne findes mere bredt på det private arbejdsmarked (jf. metodeappendiks). Undersøgelsen er ikke repræsentativ i statistisk forstand.

#### **Fire private virksomheder**

I undersøgelsen deltager fire store danske virksomheder fra det private arbejdsmarked: IKEA, ”Butikken”<sup>3</sup> (pseudonym), Telia og Coloplast. Det private arbejdsmarked er valgt, fordi det er her både løngabet og den uforklarede del af løngabet er størst. Der er valgt store virksomheder, fordi disse ofte vil have formaliserede politikker omkring lønfastsættelse, ligesom disse som regel også er længst fremme med udvikling af differentierende lønsystemer. Der er udvalgt virksomheder, som har et differentieret lønssystem<sup>4</sup>; dette for at kunne belyse, hvilken betydning de decentrale og individuelle

elementer har for kvinders og mænds løn. Desuden er i udvælgelsen af virksomhederne tilstræbt spredning inden for virksomhedstype - og dermed også fagforeningstype - grad af organisering samt kønssammensætning. Hensigten har været at sikre et udvalg, som i vid udstrækning repræsenterer spændvidden på brancher, virksomhedsformer, typer af jobfunktioner mv. på det private arbejdsmarked.

#### **Kontakt til virksomheder og deltagere**

Kontakten til virksomhederne er foregået ved, at vi i det fleste tilfælde først telefonisk har kontak-tet en tillidsrepræsentant eller personaleansvarlig; dels for at undersøge, hvorvidt den pågældende virksomhed havde et differentieret lønsystem, dels for at få en kontakt på virksomheden, som over for ledelsen ville kunne tale projektets sag, bl.a. ved at påtage sig at være ”ankerpersion” i et eventuelt samarbejde. Efterfølgende har vi via et formelt brev og dernæst telefonisk henvendt os til virksomhedernes ledelse og lavet aftale om et orienterende møde. Det viste sig at være særdeles van-

---

<sup>3</sup> Denne virksomhed har som den eneste af de fire medvirkende valgt ikke at fremstå med navn i undersøgelsen og er derfor anonymiseret.

<sup>4</sup> Dvs. virksomheder, der har eller er ved at etablere lønsystemer, hvor individuel løn er indbygget.



skeligt at få virksomheder til at deltage i undersøgelsen. Vi har mødt stor skepsis i forhold til at deltage i en undersøgelse, som fokuserer på (ulige-)løn, og især har det faktum, at vi ønskede at observere virksomhedernes individuelle lønforhandlinger, fået mange virksomheder til at takke nej. Også manglende interesse for køn, eller holdningen ”der er ingen ulighed her” har været årsag til flere afslag. For hver tiende virksomhed vi kontaktede, indvilligede én i at deltage. De virksomheder, der deltager i undersøgelsen, er altså ikke tilfældigt udvalgt; de har meldt positivt til.

Hvad betyder denne kontaktprocedure for undersøgelsens resultater? Det er for det første ikke sikkert, at virksomheder, der gerne indgår i sådanne undersøgelser, har samme lønsystem og måde at gennemføre lønfastsættelse på, som virksomheder, der takker nej. Desuden er det måske virksomheder, der allerede har fokus på ligeløn såvel i politikker som praksis, der melder sig – det man kan betegne som ”best cases”. Der er dog ikke noget, der peger på, at løndannelsesprocesserne på disse virksomheder adskiller sig fra andre virksomheder på det private

arbejdsmarked, ligesom man må formode, at problematikker vedrørende løndannelse identificeret på sådanne ”best cases”-virksomheder også vil kunne findes mere bredt på det private arbejdsmarked (jf. desuden metode-appendiks).

Når virksomhederne havde indvilget i at deltage, blev en udvalgt medarbejdergruppe<sup>5</sup> adspurgt om, hvorvidt vi måtte følge deres lønsamtale. Det blev understreget, at medarbejderne ville få mulighed for at uddybe deres motiver og handlinger i et efterfølgende interview. Flere steder var der aftaler om, at medarbejderen kunne bede om en ny PU-/MUS-lønsamtale, så vidt han/hun bagefter havde en opfattelse af, at undersøgelsen var årsag til, at samtalen faldt anderledes ud, end den ellers ville have gjort. På alle fire virksomheder indvilligede en stor del af de adspurgte medarbejdere i at deltage i undersøgelsen. Ud fra de oplysninger, som vi har på alle medarbejdere fra de deltagende afdelinger på virksomhederne vedrørende løn og baggrundsfaktorer, er der ikke noget, der tyder på, at de medarbejdere, som meldte sig til at deltage i undersøgelsen, afviger fra de øvrige i afdelingerne.

---

<sup>5</sup> Med medarbejdere, som enten er eller kunne være organiseret i et LO-fagforbund.

## Gennemførelse

Alle de samtaler, som vi har fulgt på de fire virksomheder, er blevet optaget på bånd. Størstedelen af samtalerne er desuden blevet observeret – enten fik vi lov til at være til stede under samtalen, eller også blev samtalen optaget på video. De resterende personer foretrak, at vi ikke overværede samtalen, og disse samtaler er derfor kun blevet båndoptaget. Vi har foretrukket videooptagelse eller direkte observation, da disse metoder giver størst mulighed for at fornemme stemninger og desuden giver mulighed for at observere mimik, gestus etc.

Det er svært at vurdere, hvilken betydning vores tilstedeværelse under samtalerne har haft. Hvor vi fysisk har været til stede ved samtalen, har vi siddet tilbagetrasket i lokalet, som oftest skråt bag medarbejderen, som således ikke kunne se os; dermed har vi søgt så vidt muligt ikke at "deltage". Det er vores indtryk, at hverken medarbejdere eller ledere tog megen notits af vores tilstedeværelse, men som oftest glemte den efter ganske få minutter. Enkelte medarbejdere gav udtryk for, at de opfattede det som en sikkerhed for objektivitet/retfærdighed, at vi var med til deres samtale. Efter PU-/MUS-/lønsamtalerne blev der gennemført

interviews med alle, der havde deltaget i samtalerne, dvs. både medlemledere og medarbejdere. Alle samtaler og interviews er efterfølgende blevet skrevet ud.

Vi vil gerne takke virksomhedsledelser samt personaleansvarlige og tillidsrepræsentanter på de fire virksomheder, der har medvirket i undersøgelsen, for deres velvillige deltagelse samt hjælp og råd undervejs i forløbet. Vi vil også gerne rette en stor tak til de medarbejdere, der lod os overvære deres lønsamtale og bagefter lod sig interviewe.

## 1.4 Rapportens opbygning

I *Kapitel 2: Sammenfatning og anbefalinger*, som følger herefter, sammenfattes rapportens formål og grundlag samt væsentligste resultater. Desuden opstilles forslag til initiativer, som kan være med til at sikre en mere ligelig fordeling af løn blandt kvinder og mænd på det private arbejdsmarked.

*Kapitel 3: Kan man forklare uligeløn?* præsenterer en række eksisterende undersøgelser og perspektiver inden for området køn, løn og forhandling. Disse inddrages til inspiration og danner udgangspunkt for opstilling af centrale teser eller spørgsmål sidst i kapitlet.

I *Kapitel 4: Køn, løn og forhandling – undersøgelsens begreber og tilgange* diskuteres først, hvordan begrebet ”ligeløn” kan forstås. Denne begrebsafklaring munder ud i en skitsering af dét lønbegreb, der benyttes i undersøgelsen. Desuden introduceres og diskuteres begrebet ”forhandling”, ligesom der redegøres for undersøgelsens forståelse af og tilgang til begrebet ”køn”. Kapitlet vil således indeholde dels en introduktion til centrale begreber i undersøgelsen, dels en mere konkret beskrivelse af, hvorledes disse begreber anvendes og belyses i undersøgelsen.

*Kapitel 5: Formelle rammer for løndannelse på det danske arbejdsmarked* giver en kort beskrivelse af centralt fastsatte og mere formelle rammer for løndannelse på det private arbejdsmarked; herunder redegøres for det danske lønsystem, lønformer samt den nuværende situation på det danske arbejdsmarked.

I *Kapitel 6: Fire virksomhedsprofiler* følger virksomhedsbeskrivelser samt en kort analyse af rammerne for forhandling på hver enkelt af de fire virksomheder, der indgår i undersøgelsen.

*Kapitel 7: Analyse af køn, løn og forhandling* redegør først for en

række ligheder og forskelle, som de fire virksomheder repræsenterer. Derefter følger en analyse indeholdende centrale temaer, som er identificeret på de fire virksomheder.

Rapporten afsluttes med *Kapitel 8: Konklusion*, som indeholder en overordnet opsummering af og konklusion på resultaterne fra de fire virksomheder, som indgår i undersøgelsen.



## 2. Sammenfatning og anbefalinger

### 2.1 Sammenfatning

*Når køn forhandler løn* sætter fokus på kønnets betydning i den decentrale løndannelse på virksomhedsniveau, herunder især i den individuelle lønforhandlingssituation. Udgangspunktet for undersøgelsen har bl.a. været en formodning om, at de nye decentrale lønforhandlinger har ændret rammerne omkring lønfastsættelsen med konsekvenser for ligelønnen mellem kvinder og mænd. Undersøgelsen fokuserer på det private arbejdsmarked, fordi andre

undersøgelser viser, at det er her lønforskellen mellem kvinder og mænd er størst. I undersøgelsen inddrages fire store danske virksomheder på det private arbejdsmarked:

- IKEA
- ”Butikken” (pseudonym)
- Telia
- Coloplast

Undersøgelsen bygger primært på en kvalitativ metode, idet hensigten har været fordybelse i og for-

tolkning af de specifikke sociale handlinger omkring lønfastsættelsen på virksomhedsniveau. Sigtet er at analysere processerne i en række konkrete lønforhandlinger for at undersøge, hvilken betydning køn har direkte og indirekte, når der forhandles løn på virksomhederne. Formålet er både at komme tæt på og "nærlæse" forhandlingerne, men også at se dem i relation til de rammer, der er for løndannelsen på de enkelte virksomheder, bl.a. i form af lønpolitik (herunder ligelønsmål) samt ligestillings- og personalepolitik.

Undersøgelsens datamateriale består af:

- 1) Båndoptagelse/observation af samtaler vedrørende medarbejderudvikling, præstation og løn,
- 2) interviews med de involverede aktører, dvs. medarbejdere/kollektive forhandlere og ledelsesrepræsentanter,
- 3) informantinterviews med nøglepersoner fra de deltagende virksomheder samt
- 4) skriftlig dokumentation fra virksomhederne, eksempelvis beskrivelser af personalepolitik, lønsystemer etc.

Desuden er der udarbejdet lønstatistik på de fire virksomheder. De kvantitative analyser har primært funktion som supplement til de kvalitative analyser.

Undersøgelsens hovedresultater er følgende:

### **Der er ingen forskel på, hvordan kvinder og mænd forhandler løn**

Mænd er lige så dårlige til at forhandle løn som kvinder! Det er en myte, at kvinder er dårligere forhandlere og til at "sælge sig selv" end mænd - i hvert fald når vi befinder os på LO-niveau. Undersøgelsen peger derfor på, at uligeløn må forklares ud fra andre faktorer end den individuelle præstation i forhandlingssituationen. Undersøgelsen viser til gengæld, at kvinder og mænd vægter forskellige ting på arbejdspladsen, og også når de forhandler løn: Hvor mænd vil have kr./øre på bundlinjen, har især kvinder med børn ønsker, der går i retning af familiemæssige goder. Kvinders og mænds forskellige forældreansvar får således betydning for tilrettelæggelse af og prioriteringer i arbejdslivet.

### **De individuelle samtaler er ikke en reel forhandling**

Kun i yderst få tilfælde får lønsamtalerne på de fire virksomheder lønmæssig konsekvens, dvs.

kun enkelte medarbejdere opnår gennem forhandling at få mere i løn kr./øre-mæssigt, end lederen forud for samtalen var indstillet på at give. Der er høje forventninger til det individuelle aspekt i lønsystemet, men forventningerne indfries af flere årsager ikke: *For det første* sætter økonomien grænser for forhandlingselementet, dvs. at lønsummen til brug for de individuelle forhandlinger er relativ beskeden. *For det andet* viser undersøgelsen, at lønreguleringen som udgangspunkt er fastlagt allerede inden lønsamtalerne. Lønfastsættelsen sker således i vid udstrækning i dagligdagen, hvor mellemlederen løbende danner sig et indtryk af de enkelte medarbejders kvalifikationer og indsats. Det er med andre ord en myte, at det er i den individuelle forhandlingssituation, lønfastsættelsen sker. Hermed har medarbejderne generelt ikke stor mulighed for at gøre deres indflydelse gældende i lønfastsættelsen. At virksomhederne slår på, at der foregår individuelle lønforhandlinger på deres virksomhed, må derfor ses som symbolpolitik mere end realitet.

### **Mellemlederne har ansvaret og magten**

På alle virksomhederne er det mellemlederne, der står for uddeelingen af lønsummen til medarbej-

derne, og dermed har disse ledere hovedansvaret for lønfastsættelsen. Dette giver mellemlederne en svær men også magtfuld position. Analyserne viser, at den enkelte mellemleder ofte opererer ud fra sin egen opfattelse af, hvilken adfærd en medarbejder skal udvise for at blive belønnet. Dette betyder, at det ofte bliver meget subjektivt og personafhængigt, hvordan lønnen fastsættes. Det udkommunikeres ikke til medarbejderne, hvilke parametre lederne vægter – kriterierne for belønning er således ikke eksplicite, og derfor har medarbejderne ringe mulighed for at vide, hvordan en højere løn kan opnås. Generelt er det karakteristisk, at mellemledere ikke gør sig overvejelser om køn og løn, når de vurderer medarbejders præstation.

### **Pga. forskellige forælderoller er "den gode medarbejder" oftest en mand**

På alle fire virksomheder er opfattelsen af "den gode medarbejder" forbundet med, at man prioriterer og indretter sig efter arbejdspladsen: "Den gode medarbejder" er således en person, der kan levere ubetinget engagement i arbejdet og er stabil. Pga. ulige fordelte familieforpligtelser og kvinders fravær ved barsel passer mænd ofte bedre til denne beskrivelse end mange

kvinder. Dette kan resultere i, at især kvinder med børn får andre betingelser på arbejdspladsen end mænd og kvinder uden børn.

Det kvalitative materiale afdækker en række konkrete eksempler på, at kvinder i samtalerne og til hverdag udsættes for kønsdiskrimination. Dette hænger sammen med stereotype forestillinger om og forventninger til kvinder og mænd som forældre og arbejdskraft. Vi ser i samtalerne eksempler på diskrimination af kvinder med børn, som eksempelvis sættes ”på hold” karrieremæssigt ved barsel, nægtes lønstigning pga. ”børnevenlige arbejdstider” eller ikke lønreguleres før og under en barselsperiode. Analyserne peger også på, at forestillinger om og forventninger til kvinder og mænd samt forskelle i præferencer fører til, at mænd i højere grad end kvinder tilbydes udfordrende arbejdsopgaver og mulighed for advancement. Undersøgelsen peger derfor på, at problematikken om kvinders og mænds manglende ligestilling på lønområdet i højere grad er et generelt ligestillingsproblem, snarere end et isoleret ligelønsproblem.

### **Strukturelle betingelser i arbejdslivet individualiseres**

Der eksisterer på virksomhederne generelt en opfattelse af, at kvinder

og mænd er lige og har samme muligheder. Det er op til den enkelte medarbejder selv at afgøre, om han/hun vil gøre karriere eller få familie. Holdningen er, hvis man vælger at prioritere familielivet, må man være indforstået med, at det sætter nogle begrænsninger i forhold til arbejdslivet. I lyset heraf er det problematisk, at den danske lov om barselsorlov lader kvinden og manden selv fordele barselsugerne imellem sig. At der således ikke er barselsuger øremærket til faderen skaber ulighed i hjemmet og dermed på arbejdsmarkedet, hvor uligheden kan få langsigtede negative virkninger for kvinders løn, karriere og pensionsforhold.

### **Tillidsrepræsentanternes rolle**

Undersøgelsens resultater illustrerer, at tillidsrepræsentanterne har betydning i lønfastsættelsen, idet de spiller en central rolle som modvægt til de personafhængige samtaler mellem mellemleder og medarbejder. Analyserne viser, at konsekvenserne af en svag tillidsrepræsentant eller fravær af denne funktion medfører, at den enkelte medarbejder stilles dårligere end på virksomheder med en stærk tillidsrepræsentant. Dette er primært, fordi en stærk tillidsrepræsentant er med til at sikre et mere retfærdigt lønsystem – bl.a. ved at stille krav om åbenhed, enkelthed og gen-



nemskuelighed – og større information til medarbejderne om ankemulighed. Desuden kan de i en ankesituation assistere medarbejderne.

### **Køn er "ikke-relevant" og løn er tabu**

Der er blandt de fleste af medarbejderne en opfattelse af, at "køn ikke har nogen betydning på arbejdsmarkedet i dag" – køn opleves således af hovedparten som "ikke-relevant". Dette må ses i sammenhæng med, at ligelønsproblematikken fremstår som et usynligt problem på tre af virksomhederne. Køn er generelt ikke tænkt ind i udarbejdelsen og implementeringen af de forskellige værktøjer til brug i de individuelle samtaler. Dette betyder, at der sjældent sker en kobling mellem køn og løn på virksomhedsplan og blandt medarbejderne.

Endvidere viser undersøgelsen, at medarbejderne sjældent har kendskab til hinandens løn, og at løn fortsat er et tabubelagt emne på alle de fire virksomheder. Manglende italesættelse af løn kan siges at være styringsinstrument fra arbejdsgivernes side. Undersøgelsen peger på, at det er vigtigt at gøre det legitimt at tale om løn, fordi åbenhed omkring kriterier og resultater af lønforhandlingerne er første skridt i retning af at udvikle et retfærdigt og kønsneutralt lønsystem.

### **Decentralisering - en ulempe for kvinder?**

Selv om det som nævnt ikke er i den individuelle lønforhandling, at lønfastsættelsen finder sted, er det vigtigt at være opmærksom på, at decentralisering fører til større fleksibilitet i løndannelsen. Dette medfører en lav grad af regulering, ligesom der ofte er manglende gennemsigtighed, enkelhed og enighed om kriterierne i lønsystemerne udviklet decentralt på de enkelte virksomheder. Desuden lægges ansvaret for lønfastsættelsen på mellemlederne, hvorfor der er en stor risiko for, at lønfastsættelsen bliver personafhængig og subjektiv. Så længe der ikke er mere åbenhed, gennemskelighed og enkelthed i de decentrale lønsystemer, er der risiko for kønsdiskrimination ud fra kønsstereotyper.

## **2.2 anbefalinger**

På baggrund af resultaterne i undersøgelsen *Når køn forhandler løn*, peger Aalborg Universitet på følgende indsatser som væsentlige for fagbevægelsen at arbejde videre med på lønområdet:

### **På centralt niveau, dvs. LO og fagforebundene:**

Den decentrale løndannelse stiller nye krav til fagforeningerne. Undersøgelsens resultater illustrerer, at fagforeningernes tilstedevæ-

relse har betydning og spiller en rolle for den enkelte arbejdstager, bl.a. via ”ankemulighed”. I forlængelse heraf anbefales følgende på centralt niveau:

- At styrke de faglige organisationer på arbejdspladsen, så de i stigende grad kan agere mediator ved indførelse og gennemførelse af flere individuelle lønelementer. Den primære opgave er at:
  - Stille krav til forløbet i løndannelsesprocesserne, bl.a. forlange åbenhed, enkelthed og gennemskuelighe d i lønsystemerne.
  - Rådgive om rettigheder, samle erfaringer og på virksomhederne agere som ”ankeindsats”, såfremt det er muligt.
  - Sikre at der ikke sker diskrimination, bl.a. ved at sætte fokus på vigtigheden af et samspil mellem arbejds- og familieliv både for kvinder og mænd.
  - Prioritere en løbende kompetenceudvikling af tillidsrepræsentanterne, så de bl.a. kan tackle de store forskelle i medarbejder-/medlemsgruppen.

#### **På lokalt virksomhedsniveau:**

I forbindelse med implementering af nye individuelle lønsystemer på

virksomhederne viser undersøgelsen som nævnt, at fagforeningerne har en vigtig rolle at spille forhandlings- og lønpolitisk. Følgende initiativer anbefales på lokalt niveau:

- At styrke tillidsrepræsentanternes position på virksomhederne, så de kan udfylde rollen som mediator. Mediatorens rolle bliver at:
  - Sikre en formalisering af rammerne for lønsamtalerne, således at medarbejdere og ledelse har ens opfattelse af forløb og formål.
  - Være fortalere for, at præstations-/lønsamtaler holdes adskilt fra medarbejderudviklingssamtaler.
  - Sikre opbygning af retfærdige systemer og processer samt informere medarbejderne om rettigheder i og formål med samtalerne.
  - Arbejde for, at der i højere grad nedsættes ligebehandlingsudvalg på virksomhederne, samt at virksomhedernes personalepolitik tilrettelægges, så arbejdet er foreneligt med forælderrollen<sup>6</sup>. I forlængelse af sidstnævnte ligger

der en specifik opgave i at oplyse fædre om deres rettigheder i forbindelse med barsel.

- At de faglige organisationer medvirker til at bryde med ”hemmelighedskræmmeri” omkring løn. Løn er tabubelagt i virksomhederne, og det faktum hindrer ønsket om mere åbenhed i den decentrale løndannelse. Selvom det er forbudt at have hemmelig løn, er der fortsat en opgave for fagforeningerne i at afskaffe den manglende italesættelse af løn. Desuden bør der arbejdes for, at størrelsen af lønpuljen i virksomhederne og afdelingerne meldes ud til mellemledere og medarbejdere inden samtalerne, og at der udarbejdes kønsopdelt lønstatistik.
- At sikre at problematikken om køn og løn sættes på dagsordenen i virksomhedernes løn- og personalepolitikker (jf. senere for mere konkrete bud på hvordan dette kan gennemføres).

#### **På medarbejder-/medlemsniveau:**

Fagforeningernes muligheder for at hjælpe den enkelte medarbejder

varierer meget afhængigt af den specifikke virksomhed. Nogle steder står tillidsrepræsentanterne stærkt, nogle steder er disse helt fraværende, og det spiller ofte ind på den enkeltes rettigheder og påvirkningsmuligheder. Rammerne for løndannelsen er således meget forskellige og virksomhedsspecifikke, hvorfor indsatsen for den enkelte vil kræve fleksible løsninger.

- Variationen blandt virksomhederne betyder bl.a., at generelle kurser i forhandlingsteknik måske kun i få tilfælde er rentabelt. Generelt er det mere oplagt at bruge kræfter på åbenhed, information og kritisk stillingtagen til de virksomhedsspecifikke lønsystemer og de konkrete rammer og præmisser, hvorunder lønfastsættelsen foregår.
- Af helt konkrete indsatser til den enkelte arbejdstager foreslås følgende:
  - Stil krav om gennemskuelig-  
hed, enkelthed og åbenhed i lønsamtalen.
  - Stil krav om, at lønsamtalens formål er klart.

---

<sup>6</sup> Ligebehandlingsaftalen mellem DA/LO henstiller til, at virksomheder tilrettelægger deres personalepolitik, så arbejde kan forenes med forælderrollen. Desuden henstilles til nedsættelse af ligebehandlingsudvalg, som kan fremme kvinders og mænds ligestilling på arbejdspladsen, bl.a. i forhold til forælderroller. Undersøgelsen viser imidlertid, at ingen af tingene sker i praksis på de fire virksomheder

- Husk på, at lønfastsættelsen ofte sker i dagligdagen.
- Diskutér løn med dine kollegaer i dagligdagen.
- Vær opmærksom på, om køn er tænkt ind i lønsystemet på din arbejdsplads.
- Både kvinder og mænd bør desuden være opmærksomme på, om der på arbejdspladsen er mulighed for at kombinere arbejds- og familieliv.

### **Overordnet strategi om mainstreaming**

Ud over ovennævnte konkrete handlingsanvisninger bør køn, løn og forhandling også tænkes ind i fagbevægelsens generelle mainstreamingstrategi. Mainstreaming kan oversættes til ”at få køn og ligestilling ind i hovedstrømmen”. Det, vi er vant til at betragte som normen eller det normale, er ikke nødvendigvis kønsneutralt, og ved at anvende en mainstreamingstrategi udfordres status quo (Åström 2003). Overført til lønområdet vil en sådan strategi betyde, at køn tænkes ind på alle niveauer af lønsystemerne:

- Mainstreamingstrategien kan hjælpe med at skabe ens betingelser for kvinder og mænd på arbejdspladsen og bør indtæn-

kes i opbygningen af et kønsneutralt lønsystem.

- Som hovedregel skal følgende kriterier være til stede, før man kan tale om et kønsneutralt lønsystem<sup>7</sup>:
  - Gennemskuelighed og gennemsigtighed.
  - Synlighed og åbenhed
  - Forudsigelighed og enkelhed
  - Accept
  - Ligeværdighed og lige betingelser.

Centrale spørgsmål, som kan stilles er eksempelvis: Er lønprocessen åben, gennemskelig og enkel? Får kvinder og mænd den samme størrelse og type tillæg? Er de anvendte parametre i lønsamtalen kønsneutrale? Og har kvinder og mænd de samme muligheder for advancement?

### **Øvrige indsatser**

I lyset af ovenstående resultater er der en lang række andre aktører, eksempelvis DA, virksomhederne og de politiske beslutningstagere, der i lige så høj grad som de faglige organisationer har et ansvar for løngabet og lige værdsættelse af kvinder og mænd på arbejdspladserne. Flere af de ovenstående

---

<sup>7</sup> Kriterierne er videreudviklet ud fra Pedersen & Udsen 1999.

anbefalinger er derfor indsatsområder, som de faglige organisationer ikke kan eller skal løfte alene men derimod i samarbejde med DA, arbejdsgivere og mellemledere på virksomhedsniveau. Ligeledes fører flere af indsatsområderne over i mere politiske handlingsanvisninger.

Da V/K-regeringen fik regeringsmagten i 2001, blev loven om kønsopdelt lønstatistik henlagt på ubestemt tid. Undersøgelsen her påviser, at det er vigtigt, der fremover sker en systematisk kortlægning af løn i relation til køn, både som dokumentation og som metode til at få lukket løngabet.

- Derfor er det fortsat yderst vigtigt, at arbejdsmarkedets parter stiller krav om kønsspecifik lønstatistik, og at loven bliver gennemført.

En anden problematik, som denne undersøgelse beskæftiger sig med er, at kvinder og mænd i højere grad bør ligestilles i såvel arbejds- som familiesammenhæng. Resultaterne viser, at mænd qua færre forpligtelser uden for arbejdslivet ofte værdsættes højere end kvinder i den fødedygtige alder. Yngre kvinders fravær i forbindelse med barsels-/forældreorlov spiller afgørende ind på arbejds-

livet og giver sig udslag i forskellige stereotype fortællinger om de to køns arbejdskraft, som er med til at begrænse kvinder og mænd i deres arbejdsliv.

- For at bryde med disse fortællinger og skabe ens vilkår for mænd og kvinder på arbejdsmarkedet synes det derfor afgørende at tænke arbejdsliv sammen med familiepolitiske løsninger. I denne henseende peger undersøgelsen på det formålstjenstlige i at fremme politikker, der gør det mere attraktivt og muligt for mænd at prioritere familielivet. Spørgsmålet er, om Danmark skal følge det norske eksempel og reservere en del af orloven til fædre, eller om fordelingen af orloven fortsat skal ske på frivilligt grundlag?



### 3. Kan man forklare uligeløn?

I dette kapitel præsenteres hovedresultaterne fra en række undersøgelser, som på forskellig vis har fokus på køn, løn og forhandling, idet disse kan danne udgangspunkt for og give inspiration til denne undersøgelse. Hensigten er desuden at introducere og diskutere forskellige bud på, hvordan lønforskellen mellem kvinder og mænd kan forklares. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at selvom visse faktorer i lønforskellen kan forklares, er dette ikke ensbetydende med, at denne er acceptabel. Eksempelvis

regnes det for legitimt at give medarbejdere forskellig løn, hvis de har forskellig erhvervs erfaring og uddannelse. Det kan dog diskuteres, hvorvidt en medarbejder med højere erhvervs erfaring og uddannelse altid er en bedre arbejdskraft, og ikke mindst hvor meget mere han/hun skal have i løn. Som følge heraf er dokumentation og generering af viden på ligelønsområdet af afgørende betydning, idet forskningen er med til at kaste lys over og dermed er med til at ændre på lønforskellen mellem kvinder og mænd.

### 3.1 Forskning om køn, løn og forhandling

#### Kvantitative forklaringer på lønforskelle på det danske arbejdsmarked

Først præsenteres tre kvantitative undersøgelser, der beskæftiger sig med at forklare lønforskelle på det danske arbejdsmarked eller på LO's arbejdsmarked specifikt:

SFI-undersøgelsen *Lønforskelle mellem kvinder og mænd i Danmark* (Deding & Pedersen 2000) er udført på baggrund af Danmarks Statistiks første lønstatistik med oplysninger om løn og arbejdstid fra både det offentlige og private arbejdsmarked (1996-97). Undersøgelsen er en tværsnitsanalyse af lønforskellen mellem kvinder og mænd på hele det danske arbejdsmarked og inden for sektorer og brancher<sup>8</sup>. Analysen viser, at løngabet for arbejdsmarkedet som helhed ligger på mellem 12 og 20 procent. Ifølge undersøgelsen skyldes løngabet hovedsageligt den ulige fordeling af kvinder og mænd i henholdsvis den private og offentlige sektor – en langt større andel af kvinderne end mændene er ansat i den offentlige sektor. Til gengæld opnår kvinderne i den offentlige

sektor ifølge undersøgelsen i vid udstrækning kompensation for fravær, hvilket inden for denne sektor til en vis grad opvejer en lavere løn i forhold til mændene. Undersøgelsen peger således på, at kønsopdelingen på arbejdsmarkedet stadigvæk ser ud til at have en stor betydning for det generelle løngab, og at en del af uligelønnen på det private arbejdsmarked stadigvæk ikke kan forklares.

SFI-undersøgelsen *Mænds og kvinders løn* (Deding & Wong 2004) er baseret på registeroplysninger fra Danmarks statistik på omkring en million danskere i alderen 25-59 år i perioden 1997-2001. Analyserne her viser som den forrige undersøgelse, at mænd tjener mærkbart mere end kvinder, gennemsnitligt mellem 12-19 procent alt afhængigt af, hvordan lønnen opgøres. Undersøgelsen viser, at løngabet ikke alene kan forklares med kvinders fravær i forbindelse med børn og sygdom, men at en del af forklaringen på løngabet skyldes individuelle faktorer som kvinders lavere uddannelsesniveau, mindre erhvervs erfaring, flere ansættelser i den kommunale sektor, i deltidsjob og i lavere lønnet arbejde (f.eks. omsorgsarbejde). Der er dog stor

---

<sup>8</sup> Denne undersøgelse benytter smalfortjeneste som lønbegreb (smalfortjeneste er her beregnet på baggrund af kvinders gennemsnitlige løn, dvs. ud fra formlen:  $w(\text{mænd}) - w(\text{kvinder}) / w(\text{kvinder})$ ) (Deding & Pedersen 2000).



**Tabel 1: Den relative lønforskel for kvindelige og mandlige arbejdere og funktionærer på DA/LO-området**

2000	Arbejdere		Funktionærer	
	Timeløn		Timeløn	
	Fortjeneste	Smalfortjeneste	Fortjeneste	Smalfortjeneste
<b>Procent</b>				
Forskel i gnsn. timeløn <sup>9</sup>	14,3	15,4	19,0	19,7
<b>Procentpoint</b>				
Heraf forklaret ved:				
Arbejdsfunktion	6,1	5,6	5,2	5,3
Uddannelse	1,9	2,1	2,5	2,5
Branche	1,7	2,1	1,3	1,2
Erfaring*udd.	0,5	0,6	1,2	1,2
Overtid	-	-	0,9	0,8
Orlov	0,3	0,3	0,8	0,8
Region	0,3	0,3	-0,0	0,0
Antal jobskift	0,1	0,1	0,6	0,6
Børn	-0,0	0,0	-0,1	-0,0
I alt forklaret	10,9	11,1	12,4	12,3
Uforklaret	3,4	4,3	6,6	7,4
Antal i analysen	1.000 personer			
Kvinder		43,2		44,5
Mænd		146,2		39,1

Kilde: DA/LO 2003, side 10

<sup>9</sup> Forskellen i gennemsnitlig timeløn er relativ og i undersøgelsen beregnet på baggrund af mænds gennemsnitlige timeløn, dvs. ud fra formlen:  $w(\text{mænd}) - w(\text{kvinder}) / w(\text{mænd})$ . Havde man lavet beregningen på baggrund af kvinders gennemsnitlige timeløn ville løn-gabet være større (Deding & Pedersen 2000).

forskel på de individuelle faktorer forklaringskraft i den private, statslige og kommunale sektor. Ifølge undersøgelsen kan 10 procent af løngabet i den private sektor ikke forklares med de undersøgte forhold, den høje uforklarede del er langt mindre i den statslige sektor og findes slet ikke i den kommunale sektor. Undersøgelsen viser yderligere, at barsels- og børnepasningsorlov har en negativ effekt på lønnen i den kommunale og private sektor, men denne faktor kan som sagt ikke stå alene (Deding & Wong 2004).

SFI-undersøgelserne tager som nævnt udgangspunkt i hele det danske arbejdsmarked, og det er derfor svært på baggrund af denne at sige noget specifikt om LO's arbejdsmarked, som denne undersøgelse fokuserer på. *DA/LO-undersøgelsen Kvinders & Mænds Løn fra 2003* derimod er udarbejdet specifikt på lønmodtagergruppen organiseret i LO, hvorfor denne undersøgelse vil blive mere detaljeret beskrevet her: "Kvinders & Mænds Løn" tager udgangspunkt i de store forskelle i kvinders og mænds bruttoløn. Forskellige faktorer som arbejdsfunktion, uddannelse, branche, erfaring, orlov og antal jobskifte er beregnet i forhold til deres betydning for løndannelsen på arbejdsmarkedet. Tabel-

len side 31 stammer fra DA/LO-rapporten og giver et samlet overblik over undersøgelsens resultater.

Som det fremgår af tabellen, anvendes i undersøgelsen 2 (time-)lønbegreber – smalfortjeneste og fortjeneste. *Smalfortjeneste* defineres i undersøgelsen som "et statistisk udtryk for en timeløn, som tilnærmelsesvis kan sidestilles med den løn, der står på lønmodtagerens lønseddel", mens det andet timelønsbegreb – *fortjeneste* – "i tillæg hertil indeholder yderligere en række af de betalinger, der går fra arbejdsgiver til lønmodtager, eksempelvis løn under barsel og sygdom og andet fravær" (LO 2003, side 10-11). Som tabellen viser, bliver lønforskellen mellem kønnene mindre, når det er fortjeneste, der er udgangspunktet for sammenligning. Det hænger sammen med, at kvinder i højere grad end mænd modtager disse andre betalinger, eksempelvis løn under sygdom og barsel.

Tabellen viser, at lønforskellen mellem kønnene på DA/LO-området er forholdsvis stor. For gruppen af arbejdere er der en relativ forskel i gennemsnitlig timeløn mellem kvinder og mænd på 15,4 procent, og for gruppen af funktionærer er den relative forskel oppe på 19,7 procent (opgjort i smalfortjeneste). Undersøgelsen viser, at den væsentligste for-

*klarede* årsag til lønforskellene mellem kvinder og mænd er det kønsopdelte arbejdsmarked, dvs. at kvinder og mænd i vid udtrækning er ansat i forskellige brancher og i forskellige arbejdsfunktioner. Inden for gruppen af arbejdere forklarer det kønsopdelte arbejdsmarked godt halvdelen af den observerede lønforskel, mens det på funktionærområdet forklarer ca. 25 procent af den samlede lønforskel. DA/LO-undersøgelsen bekræfter således tidligere undersøgelser, der viser, at en af hovedforklaringerne på uligeløn mellem kvinder og mænd bunder i det kønsopdelte arbejdsmarked. OCED-undersøgelsen *Women at work: who are they and how are they faring* (OECD 2002) peger på, at der sker en forøgelse af lønforskellene, fordi lande som Danmark, Belgien, Finland og Holland har en lavere løn i den offentlige sektor (hvor hovedparten af kvinder arbejder) end i den private sektor (hvor hovedparten af mændene arbejder). Forskellene i aflønning i sektorerne har således den konsekvens, at lønforskellene øges mellem kvinder og mænd.

DA/LO-undersøgelsen viser desuden, at forskelle i uddannelsesvalg og antal jobskift bidrager til at forklare en del af lønforskellen, ligesom dét, at kvinder - bl.a. pga. fravær i forbindelse med barselsorlov - generelt har kortere erhvervsfer-

ring end mænd, er af betydning. Fra 1994 (hvor de tre offentligt betalte orlovsformer blev indført) til 2002 er der meget få mandlige arbejdere, der har været på orlov (knap 2 procent), mens det blandt kvinderne er ca. 13 procent (LO 2003, side 47). Problematikken vedrørende børn, barselorlov og effekten på arbejdsliv, løn og videre karriere har også tidligere kvantitative undersøgelser påpeget. Gupta & Smith (2002) undersøgte via stikprøver af befolkningen i årene 1980-1995 sammenhængen mellem løn og fødsler. Undersøgelsen viste, at fødsler har en negativ effekt på kvinders løn, fordi afkast af erfaring efter fødslen således er lavere end før fødslen. Yderligere påvirker en længere orlovsperiode til manglende akkumulering af erfaring. Undersøgelsen viser dog, at der er tale om en midlertidig effekt på lønnen, og at kvinder i 35-årsalderen vil indhente lønfortræksbet. Undersøgelsen *Family wage gap* (Nielsen, Simonsen & Verner 2002) fastslår, at fødsler har forskellige konsekvenser for kvinder, alt efter om de er ansat i den private eller offentlige sektor. I den private sektor har fødsler umiddelbart en negativ effekt på kvinders løn, hvorimod effekten er forbigående i den offentlige sektor. I DA/LO-undersøgelsen udgør orlov ikke en særlig stor andel af de forklarede lønfor-

skelle. Desuden viser tallene, at barn/børn ikke spiller ind på lønforskellen mellem kvinder og mænd. DA/LO-rapporten konkluderer, at både kvindelige og mandlige lønmodtagere med børn får en højere løn end medarbejdere uden børn - ifølge rapporten kan en forklaring på dette fænomen være *"at børn er et signal om personlighed og arbejdsmæssigt stabilitet"* (DA /LO 2003, side 47).

Vender vi tilbage til tabellen fra DA/LO ses, at der for både gruppen af arbejdere og gruppen af funktionærer er en del af lønforskellen, som ikke kan forklares med de inddragede målbare faktorer. Inden for arbejderområdet svinger den uforklarede del på mellem 3,4-4,3 procentpoint (alt afhængig af timelønsopgørelse), og for funktionærområdet svinger den uforklarede del på mellem 6,6-7,4 procentpoint (igen afhængig af timelønsopgørelse). Den uforklarede del er således størst for funktionærerne, hvilket må ses i relation til, at lønspredningen her generelt er større. Generelt set giver DA/LO-undersøgelsen et fint overblik over, hvilke faktorer som spiller ind på løngabet.

### **Køn og "Ny Løn" på det offentlige arbejdsmarked**

Der er foretaget en del forskning, som beskæftiger sig med individuel løn på det offentlige arbejdsmarked. Hovedresultaterne herfra synes at være interessante, også for en undersøgelse af køn, løn og forhandling på det private arbejdsmarked. Derfor præsenteres i det følgende kort to undersøgelser med afsæt i det offentlige arbejdsmarked:

I perioden 1998-2001 har arbejdsmarkedsforsker Flemming Ibsen gennemført forskningsprojektet *Ny løndannelse i amter og kommuner* (Ibsen 2001)<sup>10</sup>. En af hovedkonklusionerne på projektet er, at økonomien – dvs. det afsatte beløb, lønsummen – sætter grænser for brugen af det nye lønsystem, både som et ledelsesværktøj og som middel til lønudvikling for de ansatte. Fordi Ny Løn er en ny del af lønsystemet, eksisterer der fortsat meget få oplysninger om råderummets størrelse. Undersøgelsen fastslår, at den manglende indsigt kan gøre Ny Løn til et svært styringsredskab og i stedet fører til et stort tidsforbrug for amter og kommuner. I forhold til Ny Løn og lige-

---

<sup>10</sup> Undersøgelsen består af tre delstudier: Delprojekt 1 med fokus på politik, strategi og ledelse, delprojekt 2 med fokus på forhandlingsrelationer og tillidsrepræsentantvilkår endelig delprojekt 3 med fokus på lønaftaler, lønudvikling og effekter af ny løn. Undersøgelserne bygger på statiske opgørelser. Undersøgelserne bygger på statistiske opgørelser over lønudviklingen samt spørgeskemaer og interviews med medarbejdere og ledelse.

løn er hovedkonklusionen, at de mandsdominerede områder – tekniske og administrative områder – vil løbe lidt stærkere lønmæssigt end de rene kvindedominerede områder. På landsplan har lønudviklingen i amter og kommuner i perioden 1998-2002 for kvinder ligget på 17,4 procent og for mændene 18,4 procent (2002, side 314). Samtidig viser undersøgelsen, at mænd i højere grad end kvinder er aflønnet med funktionsløn – kvinder får gennemsnitligt 449 kr., mens mænd får 860 kr. Mænd får på landsplan også mere i kvalifikationsløn end kvinderne – her får kvinder gennemsnitligt 834 kr. om måneden, mens mænd får 1.130 kr. om måneden (2002, side 164). I undersøgelsen forklares skævheden i lønningerne bl.a. ud fra tesen om, at mænd sælger sig selv bedre end kvinder. Som primær årsag til lønforskellen angives dog den markante kønsarbejdsdeling. Herunder peges på, at årsagerne til forskellene i lønudviklingen mellem kvinder og mænd i amter og kommuner kan forklares via to forhold: 1) Større lønudvikling i de mandsdominerede fag i kommunerne 2) På de mandsdominerede

områder opereres med større løntillæg (Christensen & Ibsen 2002).

Undersøgelsen *Ligeløn og lønforhandlinger*, som er udarbejdet af Center for Ligestilling (CELI 2003) ved Roskilde Universitet<sup>11</sup>, beskæftiger sig ligeledes med køn og løn på det offentlige arbejdsmarked, men med fokus på akademikere (AC'ere) og HK'ere. Undersøgelsen tager, ligesom denne undersøgelse, udgangspunkt i en tese om, at decentrale lønsystemer vil favorisere mænd. Formålet med undersøgelsen er at evaluere konsekvenserne af det nye lønsystem og belyse såvel kvantitative som kvalitative<sup>12</sup> årsager til uligeløn. I undersøgelsen ansues arbejdsmarkedet som en mandlig arena og selve forhandlingssituationen som et spil, der foregår på mandens præmisser. Ifølge den franske sociolog Pierre Bourdieu (1999) er mænd i højere grad end kvinder socialiseret til at kæmpe i konkurrencesituationer og til at elske spillet om magt. Overført på lønforhandlingssituationen betyder dette, at mænd vil være bedre til at ”spille lønspillet” end kvinder, fordi dette er fastlagt på forhånd ud fra

---

<sup>11</sup> Formålet med undersøgelsen er at evaluere og analysere konsekvenserne af det nye lønsystem. Projektet forsøger således at få viden om skjulte kønsbaserede lønforskelle og forsøger at udvikle metoder til, hvordan kønsbaseret forskelsbehandling kan undgås.

<sup>12</sup> Undersøgelsen bygger på interviews og analyser af lønreferater, samt lønstatistik fra Ringsted, Køge og Århus kommuner

en maskulin norm, hvor dyder som konkurrence, aggression og udholdenhed belønnes. På den baggrund har kvinder og mænd forskellige muligheder i lønforhandlinger, hvilket i sidste ende vil influere på lønresultatet.

CELI's undersøgelse peger på, at der er forskel på den måde, kvinder og mænd agerer i lønforhandlingerne: Der dokumenteres bl.a. en markant forskel i den måde, kvindelige og mandlige forhandlere fremsætter deres lønkrav på over for ledelse og tillidsrepræsentanter - mænd er mere udfarende og bevidste om, at de skal honoreres for deres præstationer, end kvinder er. Undersøgelsen viser desuden, at der eksisterer mange "selvfølgeligheder om køn" (kønsstereotyper), dvs. udsagn som proklamerer de to køns *forskellighed*. Samtidig fremkommer imidlertid udsagn, som proklamerer kønnenes *enshed*, dvs. f.eks. udtalelser om, at kvinder og mænd kan det samme og har samme muligheder. Kønsforskellighed bliver i højere grad udtrykt blandt HK'erne: Hos denne gruppe eksisterer mere traditionelle og fastlåste kønsforestillinger og desuden en mere defensiv holdning til Ny Løn. Kønsforestillingerne legitimerer generelt en kønsorden, hvor kvinder er passive og afventende (og altså modvillige

eller ikke-egnede til at forhandle løn). Undersøgelsen viser, at der stadig er meget automatik i løndannelsen hos HK'erne, hvorimod AC'erne er bedre rustet til at optage Ny Løn som et styringsrationale, som de kan drage fordel af.

Undersøgelsen påpeger desuden, at ligelønsproblematikken relateret til Ny Løn ikke er et påtrængende emne på virksomhederne. De fleste i undersøgelsen svarer, at de ikke tænkte på køn, når de forhandlede løn, og der afdækkes i undersøgelsen desuden modstand mod at diskutere køn. Ligelønsproblematikken fremstår som et usynligt problem, fordi der er manglende gennemsigtighed i fordelingen af tillæg, og fordi der ikke eksisterer en åben dialog om de foretrukne kriterier i tildeling af løn.

Overordnet dokumenterer undersøgelsen, at kønnet gør en forskel for medarbejderne i den decentrale lønfastsættelse – undersøgelsen illustrerer således, at lønsystemet i de undersøgte kommuner langt fra er kønsneutralt (CELI 2003).

### Kvalitative undersøgelser med fokus på decentral løn, køn og "det direkte møde"

I det følgende redegøres kort for tre kvalitative undersøgelser, som gennem interviews og/eller observation på hver deres måde bidrager med interessante pointer om henholdsvis køn, kønsstereotyper, decentral løn og/eller kønnets betydning i "det direkte møde" mellem arbejdsgiver og -tager:

I 1990 gennemførte den danske kønsforsker Lis Højgaard undersøgelsen *Vil kvinder lede?* (Højgaard 1990), som diskuterer barrierer på det private arbejdsmarked for potentielle kvindelige ledere. En af de væsentligste barrierer, som undersøgelsen afdækker, er Rip-, Rap-, Rup-tendensen, dvs. dét, at personer har en tilbøjelighed til at ansætte og belønne personer, der ligner dem selv. Da mænd sidder på langt den største andel af lederposterne på det danske arbejdsmarked<sup>13</sup> betyder dette, at kvinders køn er en ulempe ift. at komme i betragtning til en lederstilling.

I 1996 lavede Højgaard undersøgelsen *Køn og løn* (Højgaard 1996),

som fokuserer på løndannelsen på fire private virksomheder med det formål at belyse, hvilke forskels-sættende mekanismer, der gemmer sig i den uforklarede del af løngabet mellem kønnene. Dette ved i en kvalitativ interviewundersøgelse at se på forholdet mellem virksomhedernes lønsystemer og de sociale samt kulturelle sammenhænge i virksomhederne, som lønfastsættelsen foregår i.

Undersøgelsen viser, at løngabet skabes gennem en kombination af lønsystemernes differentieringsgrad, kønsarbejdsdeling, kønsforestillinger og den specifikke virksomhedskulturelle kontekst. Et differentierende lønsystem af en eller anden art er en nødvendig forudsætning for dannelsen af løngab mellem kønnene<sup>14</sup>. Samtidig er forekomsten af kønsarbejdsdeling og kønsforestillinger på de enkelte virksomheder også af stor betydning for løngabet: Mht. kønsforestillinger identificerer Højgaard tre typer, som alle er baseret på stereotyper om forskelle mellem kvinder og mænd og medvirkende til at legitimere at sådanne oprettholdes:

---

<sup>13</sup> Borchorst et al. (red.) (2002).

<sup>14</sup> Andre studier, blandt andet det danske bidrag til Towards a closing of the gender pay gap (EU-rapport 2002) (her stammer resultaterne fra fiskeindustrien) illustrerer samme tendens til, at øget decentralisering fører til øget løngab mellem kvinder og mænd.

- Den første type er knyttet til kvinders og mænds roller udenfor arbejdspladsen - kvinden er den, der har hovedansvaret for hjemmet/familien, mens manden anskues som hovedforsørger.
- Den anden type er knyttet til biologiske forskelle, som udmønter sig i forskellige evner og færdigheder, eksempelvis grad af karriereorientering.
- Den tredje type knytter sig til, at kvinder og mænd har forskellige præferencer, uden at det nødvendigvis har noget med kønnenes forskellige kvalifikationer at gøre.

De forskellige typer af fortællinger om kvinder og mænd etablerer fastlagte kønsforestillinger, som det kan være svært at gå imod for den enkelte. Kønsarbejdsdelingen er – med sin opdeling af kvindelige og mandlige medarbejdere i forskellige arbejdsfunktioner og arbejdsområder – medvirkende til at opretholde stereotyperne om kønnenes forskelligheder. Analysen viser, at kønsforestillingerne især får negativ betydning for løngabet i virksomheder, hvor de decentrale lønelementer er underlagt en lav grad af regulering. Med andre ord får kønsstereotype forestillinger sværere ved at sætte sig igennem i

takt med et stigende krav om regulering, da dette samtidig er et krav om objektive begrundelser. Den virksomhedskulturelle kontekst, herunder ledelses- og kommunikationsformer, har altså stor betydning for udformningen af lønsystemet og dermed for løngabet.

Undersøgelsen peger altså på, at det i høj grad er inden for virksomhedskulturen, man kan finde den dynamik, der har afgørende betydning for løngabet. Højgaard fastslår på baggrund heraf, at det er væsentligt, at betydningen af de forskellige faktorer fortolkes i forhold til den konkrete kontekst for at give mening – det er derfor af afgørende betydning at inddrage virksomhedskulturen i analyser af løn og køn (Højgaard 1996).

I undersøgelsen *Den umulige samtale – Sprog, køn og magt i jobsamtaler* (Scheuer 1998) har den danske sprogforsker Jann Scheuer beskæftiget sig bl.a. med kønnets betydning i ansættelsessamtaler. Fokus har således, som i denne undersøgelse, været ”det direkte møde” mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Undersøgelsen viser, at kvinder og mænd har forskellige råderum i denne situation, idet kønsstereotype opfattelser og forventninger om adfærd, prioriteringer og orienteringer i forhold til



familie- og arbejdsliv er med til at skabe forskellige betingelser for de to køn. Det er nærliggende at formode, at samme problematik vil gøre sig gældende i et direkte møde om løn, hvorfor undersøgelsens hovedresultater kort præsenteres:

Undersøgelsen er gennemført på en række private virksomheder og bygger på observation af ansættelsessamtaler samt interviews med de involverede aktører. Scheuer anvender i undersøgelsen begrebet ”arbejdsmarkedets hegemoniske diskurser”, hvilket henviser til de gældende normer og betydninger, der hersker på arbejdsmarkedet. I begrebet ”hegemonisk diskurs” indgår eksempelvis forestillingen om begrebet ”arbejde”: Scheuer pointerer, at en jobansøgers opgave er at fremstille familieliv, karriere og kompetencer, så fremstillingen harmonerer med den hegemoniske diskurs om arbejdet<sup>15</sup>. Undersøgelsen viser imidlertid, at kvinder og mænd er forskelligt stillet i forhold hertil, fordi 1) maskuline og feminine træk vægtes forskelligt; det maskuline får forrang og 2) kønnene varetager forskellige funktioner i familien. Kvinder og

mænd har således pga. deres køn forskellige betingelser for at fremstille den hegemoniske diskurs om arbejdet, idet de har/eller forventes at have forskellige prioriteringer. Og stereotypierne om og forventningerne til kvinder og mænd får direkte betydning i jobsamtalerne: Kvinder giver udtryk for – og forventes – at prioritere familielivet forholdsvist højt, hvorfor de automatisk devalueres i forhold til de mandlige ansøgere, som i langt højere grad forventes at prioritere arbejdet højt. Konsekvensen er, at der ofte selekteres ud fra stereotypier, som ikke afspejler kvalifikationerne. Eksempelvis spørger arbejdsgiverne mere til familieforhold i jobsamtaler med kvinder, og her opfattes småbørn som en hindring. Dette er anderledes for mandlige ansøgere; her anskues familie som noget positivt, som noget der giver kontinuitet. Undersøgelsen illustrerer ligeledes, at der ofte eksisterer stereotype billeder af en karriereperson, der ligger tæt op af de maskuline dyder, og at billedet af en karriereperson ofte er uforeneligt med det stereotype billede af det kvindelige. Det betyder, at det feminine/moderlige og det karrieremæssige opfattes ste-

---

<sup>15</sup> Dvs. den viden og sandhed om arbejdet, som den pågældende virksomhed gør gældende. Denne vil være under indflydelse af den samfundsmæssige diskurs om ’arbejdet’, men kan i sin nøjagtige udformning variere fra én virksomhedskontekst til en anden.

reotyp som positioner, der udelukker hinanden. På den baggrund bliver kvinders køn ofte en hindring og en modstander under en jobsamtale (Scheuer 1998).

Scheuers resultater bekræfter eksisterende dansk forskning. Holt (1994, 1997) påpeger, at kvinder og mænd på arbejdspladsen alene ud fra kønnet bliver tillagt særlige egenskaber og præferencer, som stammer fra forældreskabet, uanset om man selv er forælder eller ej. Kvinden vil blive betragtet som en potentiel mor, hvis behov defineres af, at hun primært varetager praktiske og følelsesmæssige opgaver, og manden som en potentiel far, hvis behov bestemmes af, at han har forsørgelse som hovedopgave. Og udgangspunktet for den sociale interaktion på arbejdspladsen skabes ud fra forståelsen af, hvilke behov man har som henholdsvis kvinde og mand. Personer, som handler anderledes eller stiller andre krav, end dét der forventes, fremstår ikke troværdigt og mødes med skepsis (Holt 1997).

Sidstnævnte undersøgelser peger på, at konceptet "arbejde" - på trods af, at dette præsenteres og opfattes som kønsneutralt - må ses i forhold til køn (og således kan siges at være "kønnet"), fordi alle job indeholder en opsplitning

mellem kvindelige og mandlige egenskaber og mellem arbejds- og privatsfæren. Eksempelvis er kvinder og mænd socialiseret til at varetage forskellige funktioner i familien, og på trods af, at vi lever i et samfund, hvor begge forældre typisk vil være på arbejdsmarkedet, er der stadig en forventning om, at kvinden er hovedansvarlig for børn og hjem. Omvendt er maskulinitet stærkt koblet til dét at have indtægtsgivende arbejde og være forsørger, og det forventes, at det er vigtigt for en mand at klare sig godt på arbejdsmarkedet (Kimmel 1997, Morgan 1992). De eksisterende forestillinger og stereotyper om kvinder og mænd stadfæster en bestemt forventning om adfærd, prioriteringer og orientering i forhold til arbejdslivet og familielivet. Med andre ord kan det eksempelvis være svært for en mand at udvise andre maskuliniteter end den gængse forestilling om manden som hovedforsørger, og tilsvarende svært for en kvinde at blive accepteret både som mor og "karriereperson". "Arbejderen" er således allerede som udgangspunkt kønnet og dét med et maskulint fortegn - manden og det maskuline vil ofte være norm i organisationerne. På baggrund heraf bliver kvinders og mænds muligheder på arbejdspladsen forskellige, både pga. diskurser eller

forestillinger om forældreskab og køn og ud fra fortællinger om, hvad ”den gode medarbejder” er. Det skyldes bl.a., at de to diskurser ikke sættes i forbindelse med hinanden; forståelsen af, hvad ”den gode medarbejder” er, sættes ikke i relation til forældreskab og køn. Det er nærliggende at formode, at disse kønsstereotype forestillinger vil få betydning i en individuel lønforhandling og få indflydelse på forholdet mellem kvinders og mænds løn.

### 3.2. Centrale spørgsmål i undersøgelsen

De ovenfor introducerede undersøgelser repræsenterer meget forskellige tilgange til at forstå og søge at forklare lønforskelle mellem kvinder og mænd. Undersøgelserne behandler således uligelønsproblematikken på meget forskellige niveauer; nogle er koncentreret om de overordnede, strukturelle forklaringer, mens andre søger at forklare lønforskelle som resultat af generelle diskriminations- og forskelssættende faktorer

på virksomhedsplan. Denne undersøgelse tager udgangspunkt i og er inspireret af de præsenterede kvantitative og kvalitative undersøgelser. På baggrund af kapitlets gennemgang af forskning inden for og perspektiver på køn, løn og forhandling er det relevant at stille følgende spørgsmål, som vil danne udgangspunkt for undersøgelsen:

- Ses der en tendens til, at manden er norm i virksomhederne, og spiller det ind på værdisættelse og belønning?
- Er der bestemte kønsforestillinger og myter om kønnenes egenskaber, adfærd og prioriteringer (f.eks. ud fra forældreroller), der slår igennem i lønfastsættelsen?
- Betyder køn noget i mødet ved forhandlingsbordet?



## 4. Køn, løn og forhandling – undersøgelsens begreber og tilgange

I dette kapitel defineres og diskuteres tre centrale begreber i undersøgelsen; nemlig køn, løn og forhandling. Indledningsvis præsenteres kort gældende lovgivning på ligebehandlings- og ligelønsområdet, og det diskuteres, hvordan termen ”ligeløn” kan forstås. Derefter præsenteres ligebehandlingsaftale mellem arbejdsmarkedets parter, og der redegøres for undersøgelsens studie af løn. Herefter følger en præsentation af undersøgelsens forståelse af og tilgang til begreberne ”forhandling” og ”køn”.

### 4.1 Forståelser af løn og ligeløn Lovgivning på ligebehandlings- og ligelønsområdet

Der findes fire danske ligestillingslove; lov om ligestilling, lov om ligebehandling inden for de erhvervstilknyttede sikringsordninger, lov om ligebehandling og lov om ligeløn (Nielsen & Nielsen 2003). Da fokus for denne undersøgelse er problematikken om ligeløn vil ligelønsloven blive gennemgået nærmere, idet formuleringerne i ligelønsloven og bekendtgørelserne på området illustrerer forskellige

juridiske sondringer og er med til at begrebsliggøre, hvad der ligger i termen ligeløn.

Spørgsmålet om ligeløn mellem kvinder og mænd kom for alvor på den politiske dagsorden i 1960'erne og 1970'erne. Ligelønsloven bygger på et EU-direktiv (75/117/EOEF) fra 1975<sup>16</sup>. Dette direktiv førte i 1976 til vedtagelse af ligelønsloven i Danmark. Ligelønsloven bygger på principperne om, at arbejdsgiverne ikke må forskelsbehandle kønnene, og at kvinder og mænd skal have samme løn for samme arbejde og for arbejde af samme værdi. I loven om ligeløn findes der bestemmelser for ligeløn og diskrimination. Regelsættet findes i lovbekendtgørelse nr. 909 af 27. september 2000 og er udbygget i lovene 440 og 445, der begge er fra 7. juni 2001<sup>17</sup>. De væsentligste bestemmelser i loven er:

- Der må ikke på grund af køn finde lønmæssig forskelsbehandling sted i strid med denne lov. Dette gælder både direkte og indirekte forskelsbehandling

- Enhver arbejdsgiver skal yde kvinder og mænd lige løn, herunder lige lønvilkår, for samme arbejde<sup>18</sup> eller arbejde, der tillægges samme værdi
- En lønmodtager har ret til at videregive oplysninger om egne lønforhold
- En arbejdsgiver må ikke afskedige en lønmodtager, fordi denne har fremsat krav om ligeløn
- En lønmodtager kan ikke give afkald på sine rettigheder ifølge loven (Nielsen & Nielsen 2003)

Ligelønslovens lønbegreb kan være svært at konkretisere. En nærmere definition af lønbegrebet kan findes i EF-domstolens retspraksis. Her fremgår det, at der ved løn skal forstås alle ydelser, der modtages som et led i et ansættelsesforhold. Hermed menes både grundløn og forskellige former for tillæg (Ibsen 2001).

I praksis baseres spørgsmål om ligeløn på bedømmelse/vurdering. For at opnå en ens procedure for disse vurderinger fastsætter loven, at bedømmelsen skal ske ud fra en

---

<sup>16</sup> Retten til ligeløn er forankret i den nuværende EU-traktat i artikel 141. Direktivet om ligeløn beskytter både mod direkte og indirekte løndiskrimination på baggrund af køn på den enkelte arbejdsplads.

<sup>17</sup> Loven er ændret i 2002, og der er en ny lovbekendtgørelse på vej.

<sup>18</sup> Man udfører "samme arbejde" hvis det, man laver, er identisk, eller hvis arbejdsindholdet i al væsentlighed er ens (Nielsen & Nielsen 2003).

helhedsvurdering af relevante kvalifikationer og andre relevante faktorer (Lovbekendtgørelse nr. 639 stk. 3). Loven understreger, at kriterierne for vurderingen/bedømmelsen skal være objektive og ikke-kønsrelaterede. Ligelønsdebatten og lovgivningen på området viser imidlertid, at det kan være svært at foretage disse vurderinger – eksempelvis kan det være svært at definere, hvad der er ”arbejde af samme værdi”. Det hænger bl.a. andet sammen med, at kvinders og mænds jobområder og funktioner som regel er forskellige på det kønsopdelte arbejdsmarked. I forhold til en nærmere indkredsning af termen ”arbejde af samme værdi” anfører Ibsen (2001), at det må betyde samme værdi for arbejdsgiveren, dvs. at de to medarbejdere/køn skal have samme løn, når de bidrager med den samme værditilvækst på den pågældende arbejdsplads. Ifølge Ibsen (2001) og LO (2003) kan en vurdering/bedømmelse af arbejdets værdi ske ud fra følgende aspekter:

- Arbejdets art, omfang og karakter
- De kvalifikationer og kompetencer, der er nødvendige for arbejdets udførelse
- De vilkår, hvorunder arbejdet udføres

Ligelønsloven er jævnligt blevet

ændret og med den seneste ændring i 2001 er loven blevet stærkere defineret, når det gælder punkterne indirekte diskrimination, lønstatistik og omvendt bevisbyrde:

Ligelønsloven stadfæster som tidligere nævnt, at der ikke på grund af køn må finde lønmæssig forskelsbehandling sted. Med ændringen i 2001 stadfæster loven, at der ud over *direkte diskrimination* – dét at et løntillæg alene begrundes i, at den pågældende person har et bestemt køn – heller ikke må finde *indirekte diskrimination* sted. Indirekte diskrimination henfører til, at en bestemmelse, et kriterium, eller en praksis stiller et væsentligt antal personer af det ene køn ringere end det andet. Det betyder, at klassifikationssystemer i forhold til lønfastsættelse skal afskaffe enhver forskelsbehandling og bygge på de samme kriterier for mandlige og kvindelige arbejdstagere. Ændringen i Ligelønsloven fra 2001 stadfæster således, at der hverken må forekomme direkte eller indirekte diskrimination på grund af køn i løndannelsesprocessen på det danske arbejdsmarked.

Mht. lønstatistik fik virksomheder med mindst ti medarbejdere ifølge lovændringen fra 2001 pligt til at

udarbejde en lønstatistik for virksomheden, hvis der gives begæring herom. Bestemmelserne om lønstatistik giver et nyttigt værktøj til at påvise lønmæssig forskelsbehandling mellem kvinder og mænd. Denne lov blev dog med regeringsskiftet i november 2001 henlagt på ubestemt tid.

Der er fra 2001 desuden indført skærpede regler om bevisbyrde i ligelønsloven. Det betyder, at det i ligelønssager er arbejdsgiveren, der skal bevise, at der ikke finder forskelsbehandling sted. Hensigten med omvendt bevisbyrde er således at skærpe arbejdsgiverens forpligtelser til at opbygge et kønsneutralt lønsystem. Pedersen & Udsen (1999) peger på, at følgende kriterier skal være til stede, for man kan tale om et kønsneutralt lønsystem:

- Gennemskuelighed og gennemsigtighed
- Enkelhed
- Synlighed og åbenhed
- Accept
- Forudsigelighed

### **Ligebehandlingsaftale mellem DA og LO**

DA og LO har – som et tillæg til den eksisterende samarbejdsaftale af 9. juni 1986 – indgået en ligebehandlingsaftale af 1. maj 1999.

Ligebehandlingsaftalen drejer sig om følgende punkter:

- Parterne er enige om at arbejde aktivt for at fremme ligebehandling i arbejdslivet
- Der er enighed om at tilstræbe mere ligelig fordeling mellem kvinder og mænd i de jobtyper og ansættelsesfunktioner, hvor erhvervsvalg og rekruttering har vist sig at være kønsbestemt
- Der er enighed om at fremme, at arbejdstagere uanset køn skal have de samme ansættelsesvilkår (lønvilkår)
- Det anbefales, at virksomhedens personalepolitik tilrettelægges mht., at erhvervsarbejdet skal kunne forenes med forældrerollen
- Det anbefales endvidere, at den enkelte virksomhed søger at skabe et arbejdsklima uden former for diskrimination såvel i relation til køn som i forhold til race/etnisk baggrund
- Arbejdsgiverne skal informere de ansatte om forhold, der har betydning for ligebehandlingen på virksomheden. Der henstilles til, at der nedsættes ligebehandlingsudvalg på virksomhederne,



som kan beskæftige sig med kortlægning af forholdet mellem kvinder og mænd, herunder lønfastsættelse, rekruttering, uddannelse og forfremmelse. I praksis vil udvalget også kunne stå for indførelse af kønsneutrale lønsystemer og udarbejdelse af kønsopdelt lønstatistik (LO 2003).

Ligebehandlingsaftalen er interessant, fordi den sigter mod at arbejde for større ligebehandling både mellem kvinder og mænd, samt mellem danske arbejdstagere og arbejdstagere med en anden etnisk baggrund. Aftalen bygger på hensigtserklæringer, men spørgsmålet er, om disse konkret udmøntes i praksis og implementeres på virksomhederne? Hensigten med denne undersøgelse er bl.a. at komme nærmere et svar gennem analyserne af løndannelse og køn på de fire virksomheder.

### Undersøgelsens studie af løn

Som nævnt er det i undersøgelsen hensigten at se på, hvordan løndannelse foregår på det private arbejdsmarked. Løndannelse er imidlertid en proces, som består af flere elementer. Vi opererer i undersøgelsen med følgende termer og niveauer:

*Løndannelsesprocessen* – dvs. løn-

dannelse overordnet, altså hele processen. Denne kan opdeles i to niveauer:

1. En centralt fastlagt del – hermed refereres til gældende lovgivning på området, overenskomstregler, mv. Man kan tale om denne del som det *overordnede arbejdsmarkedsniveau*.
2. Den decentrale lønfastsættelse – dvs. den lokale løndannelse på de enkelte virksomheder. Her befinder vi os på *virksomhedsniveau*. Dette niveau kan indeholde:
  - a. Kollektive lønforhandlinger mellem ledelse og tillidsrepræsentanter (lokalaftaler).
  - b. Individuelle lønforhandlinger, dvs. et direkte møde ved forhandlingsbordet mellem ledelse og medarbejder.

Hensigten med undersøgelsen er som tidligere nævnt at få større indblik i den *decentrale del* af løndannelsesprocessen. Undersøgelsen fokuserer på lønfastsættelsen på fire specifikke virksomheder. Sigtet er at belyse, hvordan løndannelse foregår lokalt, herunder med særligt fokus på de individuelle lønforhandlinger. Der lægges altså særligt vægt på at få belyst *den individuelle lønforhandlingssitua-*

tion, dvs. det direkte møde ved forhandlingsbordet mellem ledelse og medarbejder – hvordan forskellige aktører håndterer lønforhandlings-situationen, og hvilke konsekvenser denne har for den enkelte medarbejders arbejdsvilkår, avancementsmuligheder og aflønning.

Dette gøres imidlertid i relation til de mere overordnede rammer for lønfastsættelse. Dels de centralt fastlagte rammer – eksempelvis den aktuelle arbejdsmarkedssituation, gældende overenskomster på de enkelte områder etc. Dels virksomhedsspecifikke regler; herunder tænkes både på formelle rammer som eksempelvis rekrutterings-, ligestillings-, ledelses- og personalepolitik, procedurer for fordeling af lønsummen på virksomhederne mv. og mere uformelle sociokulturelle faktorer som virksomhedskultur, samspil og relationer mellem ledelsen/ansatte og de ansatte indbyrdes etc.

I undersøgelsen inddrages flere forskellige lønbegreber eller -mål. I de supplerende kvantitative analyser har vi anvendt et lønmål, som ligger tæt op af begrebet smalfortjeneste, som DA/LO-undersø-

gelsen (2003) bl.a. anvender, jf. kapitel 3. Smalfortjeneste er *”et statistisk udtryk for en timeløn, som tilnærmelsesvis kan sidestilles med den løn, der står på lønmodtagerens lønseddel”*<sup>19</sup> (DA/LO 2003). I de kvalitative analyser anvender vi imidlertid et noget bredere lønbegreb/-mål, idet vi ønsker at medtage såvel løn i form af ”kroner og ører på bundlinjen” som aflønning i form af andre goder, som den enkelte kan forhandle sig frem til; det kunne eksempelvis være ønsket om mere fleksibel arbejdstid eller ønsket om mere familievenlige ordninger. Dette gøres bl.a. ud fra et ønske om at belyse, hvorvidt kvinder er mere tilbøjelige end mænd til at benytte sig af andre goder på arbejdspladsen og i forlængelse heraf accepterer en lavere løn, og hvorvidt dette kan være medvirkende til at forklare løngabet. Her benytter vi os altså af et lønbegreb, som minder om det, som findes i EF-domstolens retspraksis: ”ved løn skal forstås alle ydelser, der modtages som et led i et ansættelsesforhold”, jf. tidligere i kapitlet.

---

<sup>19</sup> I de kvantitative analyser har vi i IKEA, Butikken og Coloplast fået udleveret opgørelser over timelønnen for hver enkelt medarbejder. I Telia aflønnes medarbejderne med månedsløn – her har vi, ud fra virksomhedens oplysninger om medarbejdernes månedsløn og antal timer, beregnet en timeløn (overarbejde udbetales særskilt).

## 4.2 Undersøgelsens forhandlingsbegreb

Begrebet ”forhandling” kan i konkret forstand defineres som en (aftalt) situation eller proces, der foregår mellem to eller flere parter, som både har sammenfaldende og modstridende interesser. Den fælles interesse består i, at parterne gennem et samarbejde og en forhandling kan opnå et bedre resultat, end hvad de kunne få i stand hver for sig<sup>20</sup>. De modstridende interesser angår fordelingen af den gevinst, som er frugten af forhandlingen/samarbejdet. Forskellige psykologiske mekanismer gør sig gældende i en forhandlingssituation; det være sig forhandlingsstyrke, timing og manøvrer som eksempelvis overtalelse og trusler (Viemose 2000).

Ideelt set giver forhandlingssituationen mulighed for dialog, herunder bilægge uoverensstemmelser, samt mulighed for at fremme egne interesser og få forskellige behov tilfredsstillet. En forhandling kan i denne sammenhæng anskues som et spil med fastlagte roller og interesser, hvor hver enkelt i form af forberedelse, analyse og vurdering af egne og modpartens behov kan opstille målsætninger og udføre strategier for at

opnå et givent resultat. I andre tilfælde er der mere tale om en formel forhandling uden reelt indhold – her vil præmisserne og rammerne i højere grad være fastlagt på forhånd. En sådan situation må derfor nærmere karakteriseres som en samtale med påvirkningsmulighed, hvor den ene part har mulighed for at blive hørt og for at påvirke frem for en reel forhandling mellem flere ligeværdige parter.

Såvel den individuelle som den kollektive lønforhandling kan karakteriseres som en særlig type af forhandling, fordi dette er en situation, hvor der er indbygget helt bestemte interesse modsætninger og magtforhold, idet arbejdsgiveren, medarbejderen og tillidsrepræsentanten har forskellige positioner. Kollektive lønforhandlinger mellem ledelse og tillidsrepræsentanter er i udgangspunktet sat op som en formel forhandling mellem to ligeværdige parter (der dog stadig har forskellige positioner). Grundpræmissen for forhandlingen er, at parterne skal blive enige om et resultat, før der kan udarbejdes en lokal aftale på virksomheden om dele af lønsummen. Såvel arbejdsgiver som tillidsrepræsentant har forskellige sanktionsmekanismer; på tillidsrepræ-

---

<sup>20</sup> Forhandlingssituationen står derved i modstrid til interessekonflikt udmøntet i kamp og til koordinering, som er et rent interessefællesskab.

sentanternes side i form af kollektiv aktion via strejke. I individuelle forhandlinger er magtforholdet ofte mere ulige: arbejdsgiveren/ledelsen er højere placeret i arbejdspladsens hierarki, ligesom lederen ofte besidder en større viden om virksomheden rent økonomisk og socialt og desuden har et afgørende trumfkort i afskedigelsesretten. Medarbejderen er den part, som kommer til forhandlingen med et ønske om bedre aflønning; han/hun er dermed interesseret i at opnå et givent resultat, hvorimod arbejdsgiveren kan stå for positionerne ”gøre som før” eller ”give mindre”. Medarbejderens sanktionsmulighed er i yderste konsekvens at fratræde sin stilling, men ofte har lønmodtageren ikke nogen konfliktret efter mislykket resultat i en individuel forhandling. Forhandlingsituationen mellem arbejdsgiver/ledelse og medarbejdere er derved præget af helt bestemte rollefordelinger og magtforhold, der skaber en situation med på forhånd fastlagte over-/underordningsforhold, eller dét man kan kalde en asymmetri i forhandlingen. Det er derfor væsentligt at være opmærksom på, om der er tale om reel forhandling i en individuel lønforhandlingssituation, eller om det nærmere er en høringsret/ eller påvirkningsmulighed (Ibsen 2001).

I en lønforhandlingssituation kan der siges at være flere niveauer:

- Der er et formelt niveau, som vedrører f.eks. evnen til at fremstille kvalifikationer og anciennitet, evne til at forhandle, kendskab til procedurer mv.
- Der er desuden et uformelt niveau, som f.eks. handler om, hvem der taler og hvor længe, den non-verbale kommunikation i form af kropssprog, personlig fremtoning, kemi mv.

Såvel det formelle som det uformelle niveau vil blive analyseret i denne undersøgelse.

### 4.3 Undersøgelsens forståelse af køn

Der eksisterer mange bud på, hvordan køn skal forstås og tolkes. Denne undersøgelse baserer sig på en opfattelse af, at køn er konstrueret i modsætning til andre tilgange, som opfatter køn som noget essentialistisk eller entydigt, dvs. som en naturbestemt kerne eller egenskab, som findes hos alle kvinder og mænd. Grundopfattelsen i vores forståelse er, at man kan være henholdsvis kvinde og mand på mange forskellige måder. Ud fra et sådant perspektiv er køn altså ikke noget, som er fastlagt én gang for alle, men i stedet noget,

som kontinuerligt skabes i samspillet mellem mennesker. Eller sagt på en anden måde: Køn er ikke noget man "er" eller "har" – køn er noget, vi konstant "tænker" og "gør" i vores færden (Kvande 1995, Christensen 2001).

Samtidig med at køn ses som noget foranderligt, vægtes at køn tillægges forskellig betydning i forskellige samfund og kulturer. Køn ses altså som historisk, socialt og kulturelt konstrueret, dvs. bestemt af de forestillinger, som til enhver tid eksisterer om, hvad det betyder at være mand eller kvinde. Selv om indholdet i begreber som mandligt og kvindeligt ses som noget flertydigt og foranderligt, er det således samtidig en central tanke, at der altid vil eksistere bestemte, "for tiden" fastlagte opfattelser af, hvad henholdsvis kvinder og mænd, kvindeligt og mandligt "er". De stereotype billeder af kvinder og mænd er hinanden gensidigt udelukkende – billedet af, hvad en kvinde er og gør, definerer samtidig, at sådan er og gør en mand så ikke!<sup>21</sup> Og som følge heraf tolkes den samme handling forskelligt, afhængig af om det er en kvinde

eller mand, der udfører den. Dermed begrænses mulighederne for, hvordan man kan handle, så det opfattes som meningsfuldt som kvinde og mand. Mulighederne for, hvordan man kan "gøre køn", kan således ofte i vid udstrækning være begrænset af stereotype opfattelser af, hvad der er kvindeligt og mandligt – af de eksisterende "selvfølgeligheder" om køn.

Opfattelsen af kvinder og mænd som modsætninger og diametralt forskellige medfører, at piger/kvinder og drenge/mænd gennem livet mødes med forskellige forventninger, antages at have forskellige præferencer og opdrages forskelligt. Og ud fra en sådan kønsopfattelse vil også den enkelte kvinde/pige og mand/dreng komme til at forvente en særlig adfærd af sig selv i relation til sit køn – denne påvirker os således i vores udvikling af kønsidentitet. Det betyder, at hvert køn bærer kønsrelationen; køn er således også til stede, når kun det ene køn er repræsenteret, fordi den kønsspecifikke adfærd og de kønsspecifikke forestillinger er et resultat af relationen (Wiederberg 1996).

---

<sup>21</sup> Samtidig er der kønnene imellem indskrevet et dominansforhold: manden/det maskuline har historisk og traditionelt været anset for det primære, og kvinden/det feminine for det sekundære - 'den anden' (Bourdieu 1999).

#### 4.4 Hvordan indfanger vi køn i undersøgelsen?

I dette studie af køn, løn og forhandling bliver det centralt at fokusere på, hvilke *betydninger* kønnet tillægges i forskellige sammenhænge og situationer; dvs. hvad der anses for at være feminint og maskulint, om de to køn tilskrives forskellige kompetencer og om disse værdisættes forskelligt. Konkret bliver det derfor et mål at se på, hvad der er velset og belønnes i de forskellige virksomheder, og hvordan dette begrundes.

Ud fra denne undersøgelses tilgang til køn kan en lønsamtale anskues som en fremstilling af køn. Vi er alle "kønnede", og vores køn vil afspejles bl.a. i kropssprog og tale. I en PU/MUS-/lønsamtale tales om kvalifikationer og kompetencer, om arbejdsliv og karriere mv. – og disse vil kvinder og mænd pga. de eksisterende kønsspecifikke forestillinger og forventninger have forskellig mulighed for at fremstille, så det virker meningsfuldt<sup>22</sup>. I forlængelse heraf bliver det relevant at afdække, hvordan

man på de forskellige virksomheder "tænker" og "gør" køn, altså hvilke opfattelser og forestillinger, der her eksisterer om køn. Det bliver således vigtigt at se køn som noget kontekstuel – dette ud fra en opfattelse af, at kønnets betydning må indfanges og tolkes konkret, der hvor dens betydning giver mening (Gherardi 1995: 14). Formålet bliver ikke at lede efter "det sande" udtryk for det kvindelige eller mandlige – der kan ofte være flere, konkurrerende opfattelser og fortællinger om, hvad køn er og dermed også om, hvad mænd og kvinder kan tillade sig at gøre. I stedet er hensigten snarere at afdække "det herskende eller dominerende udtryk" for maskulinitet og femininitet; dét udtryk der accepteres af flest som værende sandt.

Desuden fokuseres på, hvorvidt handlerummet for kvinder og mænd i forhandlinger om løn er stort eller lille – dvs. i hvilken grad forestillingerne om køn er fastlagt på forhånd eller "til forhandling". Med andre ord er det hensigten at

---

<sup>22</sup>På arbejdsmarkedet forventes kvinder at være omsorgsfulde, omhyggelige, relationelle etc. og mænd at være rationelle, konkrete, handlingsorienterede, teknisk kompetente etc. Ud fra disse forestillinger om 'kvindelige' og 'mandlige' egenskaber og kompetencer er størstedelen af samfundets arbejdsfunktioner stemplede som enten kvinde- eller mandearbejde. Og de kompetencer og arbejdsopgaver, der forbindes med mænd vurderes ofte højere end dem, der forbindes med kvinder (Bloksgaard & Faber 2004).

analysere, hvilke betydninger køn får og tillægges i lønfastsættelsen på virksomhederne, og se på hvilke konsekvenser dette får i forhold til løn (jf. også metode-appendiks).





## 5. Formelle rammer for løndannelse på det danske arbejdsmarked

Jf. forrige kapitel er den decentrale løndannelse underlagt en række formelle rammer, som bl.a. er fastsat på centralt niveau. I dette kapitel skitseres, hvilke overordnede arbejdsmarkedskontekstuelle rammer overenskomster og lønforhandlinger på det danske arbejdsmarked er underlagt. Yderligere beskrives forskellige eksisterende lønformer og karteldannelse, de overordnede elementer i overenskomsten 2004 på det private arbejdsmarked samt den samfundsmæssige situation på det dan-

ske arbejdsmarked på det tidspunkt, hvor undersøgelsen er gennemført.

### 5.1 Den danske model

De danske industrielle relationer er kendetegnet ved, at overenskomster og anden regulering varetages i samarbejde mellem repræsentanter fra arbejdstager- og arbejdsgiverside. Det betyder, at arbejdsmarkedet ikke er reguleret via statslig lovgivning, men ud fra aftaler (kollektive overenskomster) mellem arbejdsmarkedets

parter. Den danske arbejdsmarkedsmodel har fire karakteristika:

- Et organiseret arbejdsmarked for både lønmodtagere og arbejdsgivere.
- Centraliserede forhandlingsrunder, hvor overenskomstperioderne varierer.
- Et konsensusbaseret forhold mellem parterne, dvs. at der er et relativt lavt niveau af konflikter.
- Alt reguleres aftalemæssigt gennem overenskomsterne, og den danske model bygger på et voluntaristisk system, hvilket betyder en begrænset lovgivningsmæssig regulering sammenlignet med andre europæiske lande (Due et al. 1993, side 13-14).

Den danske arbejdsmarkedsmodel er karakteriseret ved principperne om "centraliseret decentralisering", dvs. at overenskomst-rammerne fastlægges centralt og udfyldes på de enkelte virksomheder, hvilket uddybes nedenfor.

Sammenlignet med andre lande har Danmark et relativt stabilt aftalesystem – dog presses den danske model fra flere sider. Oppefra kommer presset fra forandringsprocesserne i samhandel og

økonomi på verdensplan og fra EU. Erhvervsstrukturen på det private arbejdsmarked er kendetegnet ved små og mellemstore virksomheder, og generelt er den danske økonomi forholdsvis modtagelig over for svingninger i økonomien på verdensplan. Tiltag fra EU prøver via ny lovgivning (direktiver) at dæmme op for den flydende kapitalisme/globalisering, og presser derved på for, at det danske aftalesystem skal erstattes af regulering, der i højere grad kommer til at foregå gennem lovgivning, som kan harmoniseres på tværs af medlemslandene i EU (Due & Madsen 2004). Presset nedefra kommer fra virksomhedsniveau. Ved indførelse af større fleksibilitet i arbejdsorganiseringerne er der ofte behov for større frihed i aftaleindgåelsen. Ændrede arbejdsorganiseringer i retning af individuelle jobbeskrivelser, løn- og kommunikationsforhold og større personligt ansvar skubber til relationerne mellem ansat, ledelse og faglig organisation. Inden for de sidste par år er der sket en væsentlig decentralisering af aftalesystemet, idet en større del af lønforhandlingerne er blevet lokale (Andersen 2002, Christensen & Ibsen 2001, Navrbjerg 1999).

## 5.2 Lønformer på det danske arbejdsmarked

Ses der på løndannelsen på det private arbejdsmarked har der generelt været tre forskellige aflønningsformer; normal-, minimal- og mindsteløn. Forskellene mellem de tre typer lønsystemer er i dag i høj grad ved at udviskes pga. stigende harmonisering af løndannelsesprocessen på det private arbejdsmarked (Udsen 1999). Vi har dog valgt her at præsentere de tre lønbegreber i deres rene former:

- *Normalløn*: Her fastlægges størstedelen af takster og løntrin centralt. Dvs. at der er tale om en ensartet aflønning af ansatte med den samme uddannelse og jobfunktioner i de samme stillingskategorier. Normallønssystemet kan kombineres med "ren tidsløn", hvor lønnen er afhængig af det præsterede arbejdsresultat, eller "ren præstationsløn", hvor hele lønnen udmåles efter arbejdspræsentation, eksempelvis hvis akkorderne er aftalt centralt. Endelig kan normallønssystemet kombineres med en blanding af tidsløn og præstationsløn (Christensen & Ibsen 2001).
- *Minimalløn*: Her forhandles og aftales mindstelønnen centralt, mens resten af løndannelsen

lægges ud til lokale forhandlinger på den enkelte arbejdsplads. Det vil sige, der er tale om en egentlig grundløn, hvorpå der eventuelt udbygges med kollektive og individuelle tillæg. Minimalløn kan også kombineres med ren tidsløn eller præstationsløn eller en blanding af de to former.

- *Mindsteløn*: Mindsteløn er ikke en bestemt grundløn, men derimod et udtryk for et slags garanteret minimum for den samlede løn. Mindstesatsen er derved et udtryk for, at ingen må arbejde på området for en samlet løn, der ligger under dette niveau. Mindsteløn er ikke den typiske løn på området; denne er som regel højere (Udsen 1999).

Som det blev nævnt indledningsvis, sker der en harmonisering af løndannelsen på det private arbejdsmarked, hvilket betyder, at skillelinjerne mellem lønformerne er mere flydende. Før i tiden betød normalløn, at grundlønnen var centralt og kollektivt fastlagt og ens for alle på det pågældende trin og funktion. Det er imidlertid blevet mere og mere gængs med supplerende tillæg og individuelle lønsystemer inden for alle områder af det private arbejdsmarked. Tendensen er, at kvalifikationslønsystemer og

præstationsbaserede lønsystemer vinder indpas i lønsystemerne, og derfor ligner normal-, mininalløn- og mindstelønsystemerne i højere grad hinanden (Udsen 1999). På trods af tendenser til harmonisering er der dog nogle væsentlige forskelle mellem de tre lønbegreber/aflønningsformer. Her vil de mest afgørende blive nævnt:

Det, der adskiller minimalløn og mindsteløn fra normalløn, er, at *”hvor normallønnen er forholdsvist fastlagt, forudsættes det i mininallønssystemet og ved mindstebetalingssats, at der er lønspredning både mellem og inden for virksomhederne, der afdækker overenskomsten”* (Udsen 1999). På dele af mininallønsoverenskomsten skal der formelt lægges en såkaldt ”systematisk vurdering” til grund for fastsættelsen af løn og spredning på virksomheden. Man kan dog stille spørgsmålstegn ved, om dette konkret finder sted i de individuelle lønfastsættelser?

En anden væsentlig forskel på normalløn over for minimalløn og mindstesats er, at det på minimallønsområdet er tilladt for arbejdsgiveren at modregne i tillæggene, når grundsatsen hæves. Det betyder, at den samlede løn for en lønmodtager ikke nødvendigvis stiger ved en overenskomstfornyelse.

En tredje væsentlig forskel mellem normalløn og minimalløn/mindstebetalingssats er graden af afsmitningseffekt ved centralt fastlagte lønstigninger. På normallønsområdet fastsættes hovedparten af lønstigningen centralt, hvilket konkret betyder, at når overenskomstforhandlingerne er afsluttet, er der aftalt en lønstigning for alle. Den centrale regulering slår ikke nødvendigvis igennem på mindstesatserne og ved minimalløn pga. modregningsmuligheden, og under alle omstændigheder vil det tage længere tid med reguleringen, fordi den først skal forhandles lokalt (Udsen 1999).

### 5.3 Karteller

På tværs af fagforbundene er oprettet karteller, hvilket vil sige en sammenslutning af de forbund, som følger samme branche. Hensigten med dannelsen af kartellerne har været at varetage fælles interesser mellem flere faggrupper, eksempelvis er CO-industri en centralorganisation for industriansatte og Handelskartellet et samarbejdsorgan for forbund, som har medlemmer i handelserhvervene: engroshandel, detailhandel og internethandel. Af andre karteller kan nævnes Bygge-, Anlægs- og Trækartellet (BAT), Det Kommunale Kartel (DKK), Statsansattes Kartel (StK) og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

(KTO). Kartellerne har forskellig indflydelse, men bl.a. CO-industri har spillet en central rolle i de centrale overenskomster.

## 5.4 Overenskomst 2004

Omkring 650.000 lønmodtagere er omfattet af overenskomstforhandlingerne på DA/LO-området<sup>23</sup>. Hovedresultaterne for overenskomsten 2004 er som følger:

- Generelt giver forligene på DA/LO-området lønstigninger på mellem 3 og 3,5 procent de kommende tre år
- På det timelønnede område stiger pensionsbidraget fra 9 procent til 10,8 procent
- Perioden med løn under sygdom udvides med 2 uger i byggeriet, 3 uger i transportsektoren og 4 uger i industrien<sup>24</sup>
- Den rene lønstigning i overenskomsterne bliver på minimal-lønsområdet 6,75 kr. i timen og på normallønsområdet 8,05 kr. i timen
- Mindstebetalingssatsen, der i øjeblikket er 88,40 kr. forhøjes med 3 x 2,25 kr. i overenskomstperioden
- Lærlinge og elever får en lønstigning på 4,5 procent om året
- Skifteholdstillæg bliver hævet med 90 øre om året
- Forbedringer af uddannelsesmulighederne. Bl.a. har Industrien fået to ugers uddannelse ved afskedigelse, der kan afholdes indtil 56 dage efter fratræden, og HK kontor/lager har fået afsat 0,3 procent af lønsum til virksomhedsbaserede uddannelsespuljer
- På barselsområdet bliver perioden med fuld løn under barsel udvidet med ti uger: Kvinder vil kunne få fuld løn i fire uger før fødsel og samtidig forlænges perioden med fuld løn fra 14 uger efter fødslen til 20 uger efter fødslen (www.da.dk, www.lo.dk). De ekstra 6 uger har

---

<sup>23</sup> Ud over de 650.000 arbejdstagere er der i den private sektor omkring 700.000 arbejdstagere, som står uden for overenskomstområdet og derved falder uden for aftalereguleringen i den danske model. 'Restgruppeproblemet' har den danske model ikke kunne dæmme op over for og derfor har parterne på arbejdsmarkedet efter længere tids modstand accepteret implementering af EU-direktiver, der sikrer, at restgruppen også bliver underlagt regler (Due & Steen Madsen 2004).

<sup>24</sup> Derudover rummer forliget på industriens område en uge med fuld løn til forældre i forbindelse med barns indlæggelse på sygehus.

dog typisk et loft på 125 kr. i timen og kan kun tages af *enten* far eller mor.

Den centrale barselsfond har været et varmt politisk emne i løbet af foråret, og derfor var det en historisk begivenhed på ligestillingsområdet, at DA og LO i år under overenskomstforhandlingerne blev enige om en central barselsfond.<sup>25</sup> En central barselsfond omfatter udligning af arbejdsgivernes udgifter til løn under barsel på hele DA/LO området. Fonden er finansieret således:

- De 29.000 virksomheder i DA's organisationer indbetaler 785 kr. årligt pr. medarbejder til barselsfonden
- Barselsfonden giver herefter virksomhederne et lønbidrag på max. 115 kr. i timen plus pension pr. medarbejder på barsel

Det betyder, at ordningen i gennemsnit vil dække mere end 80 procent af virksomhedens udgifter til barsel.

Aftalen betyder desuden at de kvindelige lønmodtagere på LO-området har fremover ret til fuld løn under barsel i 4 uger før forventet fødsel og 14 uger efter fødslen, mens de mandlige lønmodtagere på LO-området har ret til fuld løn under barsel i 2 uger efter fødslen. Herudover er der i forbindelse med overenskomstfornyelsen i 2004 opnået ret til, at i umiddelbar forlængelse af de 14 uger har enten far eller mor ret til løn under barsel i 6 uger, typisk med et lønloft på 125 kr. pr. time.

Aftalen om en central barselsfond etablerer således en ordning, hvor der foregår en solidarisk udligning inden for og mellem brancher. Det betyder, at brancher, hvor der er mange kvinder ansat, ikke længe er alene om at betale regningen for barsel, men at alle arbejdsgivere fremover betaler til fonden, uanset om de har ingen, få eller mange kvinder ansat.

Ses der generelt på overenskomsten 2004 er et gennemgående element solide sociale forbedringer, idet der er sket en udbygning af ordninger omkring pension, barsel

---

<sup>25</sup> Flere overenskomstområder har i dag barselsfonde. Diskussionerne har dog drejet sig om en etablering af en central barselsfond på tværs af overenskomstområderne, og om denne skulle etableres via overenskomsterne eller via et politisk indgreb. I den forbindelse har CO-industri betinget sig, at der ikke lovgives om en barselsfond, men at den skal aftales via overenskomster.

og sygdom. En af de mest toneangivende overenskomster for det private arbejdsmarked er forliget mellem DA og CO-industri, hvorfor dette forlig vil blive beskrevet nærmere her: Forliget for timelønnede og funktionærer på industriens område mellem DA og CO-industri bygger på en række principper, som styrker overenskomstsystemets decentralisering. Med det nye overenskomstforlig bliver det en ret for de lokale parter at indgå lokalaftaler på virksomhedsniveau, der fraviger den centrale overenskomst. Det handler primært om regler for arbejdstid<sup>26</sup>, ude- og hjemmearbejde samt efter- og videreuddannelse. Det øgede decentraliseringsperspektiv betyder fra en arbejdsgiversynsvinkel, at flere forhold kan skræddersyes til den enkelte virksomhed, mens det fra fagforeningens synsvinkel betyder, at tillidsrepræsentanternes rolle styrkes. Det er en forudsætning for disse lokalaftaler, at der lokalt er enighed mellem parterne (ledelse og tillidsrepræsentanter) om ændringer. Lokalaftaler kan ligeledes kun indgås på arbejdspladser, hvor der er en valgt tillidsrepræsentant (Due & Madsen 2004).

## 5.5 Den samfundsøkonomiske situation 2004

I de seneste tre år har der været en afmatning i dansk økonomi, som har været influeret af international lavvækst. I perioden fra 2002–2003 aftog beskæftigelsen, og ledigheden steg til 184.000 ledige i Danmark (LO 2004). Når arbejdsløsheden stiger, opstår der hurtigt et overskud af arbejdere, og denne situation spiller ind på de krav, som de centrale aktører og tillidsrepræsentanter og den enkelte medarbejder kan komme igennem med i forhold til løn. Afmatningen i dansk økonomi betyder således også noget for denne undersøgelse, fordi det økonomiske råderum sætter betingelserne for udviklingen i overenskomsterne, både for de decentrale og de individuelle forhandlinger. Da undersøgelsen her er et øjebliksbillede, må dansk økonomi og de gældende konjunkturforskel medtænkes som en specifik kontekst for undersøgelsens endelige resultater. I de fire virksomhedsbeskrivelser vil vi derfor komme nærmere ind på den pågældende virksomheds konkrete økonomiske situation, og hvilke udfordringer de enkelte virksomheder står overfor.

---

<sup>26</sup> I forhold til arbejdstidsfastlæggelse udbygger decentraliseringen i Industriens overenskomstsystem muligheden for at gennemføre varierende ugentlig arbejdstid.





## 6. Fire virksomhedsprofiler

Forrige kapitel har indkredset de mere overordnede formelle rammer for løndannelse på det danske arbejdsmarked – det man kan kalde den danske kontekst. Beskrivelserne af de enkelte virksomheder herunder vil alle i en vis udstrækning afspejle denne danske arbejdsmarkedskontekst. Virksomhedsbeskrivelserne vil imidlertid også vise, at tillige forskelle i eksempelvis branche og den særegne virksomhedsspecifikke kontekst vil have en betydning for lønfastsættelsen.

I dette kapitel følger eksplicite beskrivelser af faktuelle forhold vedrørende kultur, værdisættelse og løndannelse på de fire virksomheder samt indledende analyser af rammer for og muligheder i den individuelle samtalsituation i de pågældende virksomheder.

## 6.1 IKEA

IKEA blev grundlagt i 1943<sup>27</sup>. Navnet IKEA består af de første bogstaver i Ingvar Kamprad (IKEA's grundlægger), gården Elmtaryd og landsbyen Agunnaryd, som ligger i Småland i Sverige. I Danmark er IKEA's varehuse mest kendt for lavpris-produkter, funktionelle møbler og politikker om mangfoldighed og miljø, samt for deres lønstigning til kassepersonalet. I dag er IKEA's varehuse en del af en stor multinational virksomhed, der på verdensplan har 76.000 ansatte i 43 lande. I virksomhedsåret 2003 (1. september 2002 – 31. august 2003) omsatte IKEA-koncernen for 11,3 milliarder EURO. Omsætningen er størst i Europa (82 procent), men IKEA er også i færd med at udvide på markeder i Nordamerika og Asien. IKEA-koncernen talte i august 2003 165 varehuse – desuden ejes og drives 21 varehuse af franchisetagere uden for IKEA-koncernen<sup>28</sup>. I Danmark er der fire IKEA varehuse, i alt har de cirka 800 medarbejdere beskæftiget.

Kønsfordelingen blandt ansatte i IKEA Danmark er ca. 50/50 (IKEA 2001).

### Undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i ét af IKEA's varehuse, som i alt har 250 ansatte, heraf udgør mænd 57 procent. Der er en tilnærmelsesvis lige kønsfordeling i de forskellige afdelinger i varehuset, dog er hovedparten af medarbejderne på lageret mænd. Ligeledes er der en tilnærmelsesvis lige fordeling af kvinder og mænd på alle niveauer i virksomheden.

Undersøgelsen omfatter medarbejdere fra fem forskellige afdelinger - alle timelønnede salgsassistenter og trainees<sup>29</sup> - samt mellemledere fra disse afdelinger. De to køn er ligeligt repræsenteret i undersøgelsen. Hovedparten af de deltagende medarbejdere er fuldtidsansatte og medlem af HK, Merkantilt Fagforbund og SiD. Ud af virksomhedens 250 medarbejdere er 79 organiseret i HK.

---

<sup>27</sup> IKEAs grundlægger Ingvar Kamprad var kun 17 år gammel, da han registrerede firmanavnet IKEA for at indlede sin handelskarriere med varer som kuglepenne, julekort og frøposer.

<sup>28</sup> IKEA detailhandel har således svenske rødder og er baseret på et franchisesystem. Franchisehaveren af IKEA-konceptet er INTER IKEA Systems B.V., der ligger i Holland. IKEAs varehuse ejes af forskellige franchisehavere i 29 lande verden over. Hele IKEA-koncernen, der omfatter varehuse, distribution/grossist, indkøb, industri og sortiment ejes af fonden Stichting INGKA. Fonden ejer INGKA Holding B.V., som er modervirksomheden for samtlige selskaber i IKEA-koncernen.

<sup>29</sup> Trainee er IKEAs interne lederuddannelse, hvor man er føl hos en leder i 1½ år. Denne lederuddannelse er dog under afvikling til fordel for en ny.

## IKEA-kulturen

IKEA's varehuse er i dag kendetegnet ved at være succesfulde selvbetjeningsfirmaer, der har formået at beholde deres markedsandele på et skrumpende detailhandelsmarked. Konceptet er, at *"alle går ind selv og finder deres møbler og tilbehør, uden nødvendigvis at være inde over en medarbejder"* (medarbejder). Omkostninger til personale og varernes pris går således hånd i hånd. Kulturen i IKEA er præget af "the IKEA way". Betegnelsen dækker over virksomhedskulturen, ledelsesstilen og arbejdets tilrettelæggelse. IKEA er en virksomhed med en flad organisationsstruktur, et stort fokus på vedtagne værdibaserede politikker og en høj grad af omskiftelighed. I IKEA tilstræbes en direkte dialog mellem ledelse og medarbejdere i dagligdagen. En medarbejder siger:

**"***A*ltså vores øverste chef har afskaffet sit eget kontor, det bliver nu brugt til mødelokale. Varehuskontoret er præget af en afslappet stemning, alle kommer og går og man kobler op på en PC, ligegyldig om man er varehuschef eller salgsassistent. Dét med kasketter tager vi afslappet - varehuschefen hjælper til med at slæbe vogne ind på en travl dag, og det giver en bestemt atmosfære, som jeg synes er behagelig."

Brugen af ens uniform, det åbne kontorlandskab, den direkte kommunikation mellem ledelse og medarbejdere samt den lille opmærksomhed på titler er med til at præge kulturen og følelsen af ligestyret på tværs af hierarkiet i virksomheden.

### Værdibaserede politikker

IKEA er en meget politisk virksomhed, hvilket udmønter sig i synlige værdibaserede politikker og konkrete initiativer for medarbejderstaben. Et af de forhold, IKEA har lagt stor vægt på, er, at IKEA skal repræsentere en mangfoldig og rummelig arbejdsplads. Fra IKEA's side har det således været en bevidst strategi at arbejde med "diversity", så dette blev en del af virksomhedskulturen. Mangfoldigheden er tydelig i medarbejderstaben, som viser et mix på tværs af alder, køn, etnisk baggrund, nationaliteter og livssituationer. IKEA opererer med en målsætning om at være en attraktiv arbejdsplads for de mange, og denne målsætning betyder, at der tages afsæt i den enkeltes livssituation i udviklingen af personalepolitikken. Mottoet er "at vi for at kunne behandle medarbejdere ens skal behandle medarbejdere forskelligt". I den forbindelse har IKEA udviklet forskellige benefits, der understøtter medarbejdernes forskellige behov

og samtidig illustrerer de værdier, IKEA ønsker at kommunikere ud til omverdenen. Der er *to typer af benefits*:

- Basic benefits for alle medarbejdere
- Specielle benefits for tre forskellige livssituationer eller grupper af medarbejdere.

De to former for benefits er tænkt ind i en overordnet forståelse i forbindelse med udvikling af strategien ”det gode arbejdsliv”<sup>30</sup>. Basic Benefits består af tillæg til eksisterende overenskomstregler. Det indbefatter særlige regler (fordele), som gælder for alle varehuse i IKEA Danmark. Basic Benefits omhandler bl.a. regler om arbejdstid, barselsorlov for kvinder og mænd, ferier, orlov, pension og uddannelse. Derudover ønsker IKEA at være fleksibel over for

tilbagevenden til arbejdsmarkedet efter endt barselsorlov<sup>31</sup>. IKEA tilstræber yderligere gennem deres personalepolitik at opnå mere fleksibilitet i arbejdet.

Mht. arbejdstid har IKEA-varehusene åbent kl.10-21, og lørdage kl. 10-17, hvilket indebærer, at medarbejderne på skift skal være på arbejde indtil 21.30 til hverdag. For den enkelte medarbejder betyder disse arbejdstider, at man minimum har to lukkevagter om måneden og desuden arbejde hver anden lørdag. I IKEA’s personalepolitik henstilles der dog til, at den enkelte medarbejder selv er med til at bestemme arbejdstimer pr. uge og placering af antal timer inden for IKEA’s normal arbejdstid, kl. 10-21.

Derudover er der i IKEA’s personalepolitik indført særlige benefits til

---

<sup>30</sup> Ifølge IKEAs eget informationsmateriale om ’det gode arbejdsliv’, sættes der lighedstegn mellem dette koncept og ’det udviklende arbejde’, samt ’det rummelige arbejde’. Grundideen på tværs af disse betegnelser er at udvikle arbejde, produkt, miljø og ’det hele liv’ i en sammenhæng. ’Det gode arbejdsliv’ rummer forskellige dimensioner; arbejdslivet skal være præget af trykthed i ansættelsen, af demokratisering, af større autonomi, mening og spændvidde i arbejdsopgaverne, af efteruddannelse, indflydelse på produktionskonceptet og skabe større sammenhæng med fritidslivet. Yderligere skal udviklingen af ’det gode arbejdsliv’ forenes med virksomhedens ønsker om at forbedre konkurrenceevnen gennem kvalitet og fleksibilitet og med samfundets ønsker om udvikling af økonomi, miljø og levevilkår (Andersen 2002).

<sup>31</sup> På barselsområdet gælder, at IKEA betaler fuld løn for alle 28 uger. Når det gælder partneren, har IKEA også særlige regler. Ifølge lovgivningen har partneren ret til to ugers barselsorlov. IKEA vægter imidlertid, at partneren skal tage del i orloven og giver 4 uger betalt orlov. Reglerne gælder for alle medarbejdere, som får børn, dvs. også for homoseksuelle par, eller hvis der er tale om adoption.

medarbejdere med børn under seks år, som har mulighed for at vælge arbejdstiden kl. 8-16. Desuden har chefer og ledere i IKEA mulighed for deltidsansættelse. Et grundlæggende princip i personalepolitikken er således at tilpasse arbejdsituation til livsfase. Disse familieorienterede bestræbelser er første step mod etablering af det gode arbejdsliv. Step 2 er blevet udmøntet i bedre løn til kassepersonalet, der i dag har en grundløn på 19.000 kr. pr. måned<sup>32</sup>. Step 3 er under udvikling (IKEA 2001).

### IKEA som arbejdsplads

Blandt medarbejdere og ledere er der bred enighed om, at især to forhold kendetegner IKEA som arbejdsplads; dels at det er en god arbejdsplads, dels at det er en hektisk arbejdsplads. At IKEA karakteriseres som en god arbejdsplads, begrundes bl.a. med, at der er et godt sammenhold, muligheder for advancement og intern uddannelse, samt med at der eksisterer en god personalepolitik. Derudover fremhæver flere medarbejdere, at de finder det attraktivt at arbejde i IKEA pga. virksomhedens politiske holdninger.

En medarbejder fortæller:

*”Det var bevidst, at jeg valgte IKEA ... Pga. den holdning man har i forhold til indvandrere: at det sådan set er lige meget, hvor du kommer fra, bare du opfører dig ordentligt og taler sproget, altså engelsk. Jeg synes, det er lækkert at arbejde i en virksomhed, som man faktisk kan være stolt over – den politik man har, det kan jeg bruge til noget privat også”.*

Udtalelsen viser, at IKEA's politik og fokus på mangfoldig i medarbejderstaben kan virke attraktivt på medarbejdergruppen. Andre medarbejdere fremhæver selve IKEA-ånden som noget, der gør arbejdet i IKEA interessant:

*”IKEA-ånden er en undefinerbar størrelse - den er svær at beskrive. Men på et eller andet tidspunkt så kravler den ind under huden på én, og så kan man nærmest sige, at man har giftet sig med den. Jeg ved ikke, hvordan man skal forklare det, men et eller andet sted er man jo IKEA-ambasador ... arbejdet i IKEA betyder meget for mig.” (medarbejder)*

Arbejdet i IKEA er således for flere medarbejdere mere end et lønarbejde - deres engagement og loyali-

---

<sup>32</sup> Ordningerne for kassepersonalet inkluderer ud over en lønstigning også forbedringer af pensionsforhold mv.

tet med virksomheden kan næsten minde om en livsstil.

IKEA's varehuse sælger modemøbler og tilbehør, og kan således siges at være en branche præget af høj omsætningshastighed og stor omskiftelighed. IKEA's koncept som selvbetjeningsbutik betyder få ansatte til kundebetjening, hvorfor medarbejderne konstant veksler mellem at ordne praktiske ting i afdelingerne og betjene de kunder, der alligevel ønsker hjælp. En medarbejder siger om omskifteligheden:

*”Man skal være god til skift, fordi planerne de bliver ændret hvert 5. minut ... så er der nogle, der er syge, så er der nogle, der ikke når de opgaver, de skal, og lige pludselig så kommer der en halv milliard kunder, som man ikke havde regnet med kom.”*

En leder beskriver kulturen i IKEA således: *”Det er altid kaos. Og det vil der altid være. Så hvis man skal være her, er det vigtigt, at man kan navigere i kaos!”*. Lederen ser dog forandring som en præmis for branchen – samtidig påpeges, at den store omskiftelighed, der præger arbejdsdagen, kan resultere i manglende tid og overskud til dialog, erfaringsudveksling og udvikling af medarbejderne. Dele af medarbejderstaben

oplever det positivt, at arbejdsdagen er præget af udfordringer og sjældent er ens – for andre virker arbejdsklimaet meget stressende, ligesom den enkelte medarbejder kan opleve modsatrettede krav til ens arbejdsindsats.

### Lønssystemet i IKEA

Lønssystemet i IKEA er relativt nyt. Det blev indført i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2000. Implementeringen af det nye system er en udmøntning af konceptet kvalitet i lønsamtalen. Grundideen i konceptet kvalitet i lønsamtalen er at klæde medarbejdere og ledelse bedre på til selve forhandlingssituationen og at skabe større engagement i forhold til lønsamtalen. Engagemnetet knyttes i denne sammenhæng til det fælles ansvar, medarbejdere og ledelse har for at samtalen lykkes. Succeskriteriet er, at den individuelle samtale om løn foregår som en reel forhandling, som begge parter har forberedt sig på. Målsætningen bag konceptet er således at bevæge sig væk fra løn som diktat og over mod en egentlig forhandling. I forbindelse med implementeringen af det nye system har IKEA bl.a. i 2004 i samarbejde med HK arrangeret kurser for både medarbejdere og ledere som optakt til årets forhandlinger. En tillidsrepræsentant forklarer her, hvad indholdet er i de pågældende kurser:

*”Medarbejderne lærer for det første, hvilke rettigheder de har i forhold til overenskomsten, og hvad lønnen skal indebære, hvad den skal give udtryk for. Og så lærer de noget forhandlingsteknik, og de lærer at turde at være sig selv og at vide, at man er meget mere værd, end man tror. Før havde vi ikke kvaliteten i lønsamtalen ... Men så kan man så sige - og det tager jeg sgu’ hatten af for - at der tog IKEA så bolden op og gjorde noget ved det. Og det kostede selvfølgelig blod, sved og tårer et lille stykke tid, men jeg synes, det var godt gået”.*

Medarbejderne klædes desuden på til lønforhandlingerne gennem forberedelseskemaer<sup>33</sup>, der sendes ud samtidig med invitationen til lønsamtalen. Efter endt samtale om præstation og løn er det hensigten, at der evalueres på samtaleens forløb. Evalueringen af samtalen skal være med til at gøre processen og forhandlingssituationen endnu bedre.

### **Lønssystemets udformning**

Lønssystemet i IKEA er et mini-

mallønssystem (jf. kapitel 4) og bygger på to dele; en grundløn og et personligt tillæg.

### **Grundløn**

Ansatte salgsassistenter og trainees følger landsoverenskomsten mellem HK og Dansk Handel & Service (DHS), også de uorganiserede. Grundlønnen fastlægges i forbindelse med ansættelse, og medarbejderens kvalifikationer bedømmes ud fra tidligere erhvervserfaring og uddannelse. Yderligere opereres der i IKEA med et klassificeringssystem. Klassificeringssystemet er opdelt i tre niveauer 2, 5, og 9, der inddelser medarbejderne i de tre grupper alt efter, hvor meget ansvar og ledelse hver enkelt medarbejder har. Jobstatus 2 refererer til personer med ledelsesansvar (mellemlider og øvre chefer), jobstatus 5 refererer til medarbejdere med et særligt ansvar (eksempelvis trainees) og jobstatus 9 refererer til medarbejdere uden ledelse (salgsassistenter). Generelt er IKEA ikke lønførende – klassificeringssystemet afspejler lønreguleringen på det danske marked inden for detailhandlen.

---

<sup>33</sup> Forberedelseskemaet tager udgangspunkt i den enkeltes indsats, kvalifikationer, dygtighed, jobfleksibilitet, stillingens indhold og ansvar samt viljen til samarbejde og evt. uddannelse. Disse otte vurderingspunkter udgør opbygningen i lønsamtalskemaet, og for hvert punkt er der et antal støttekriterier, et felt med begrundelser, og et felt hvor man kan vurdere sig selv i forhold til skalaen: ikke tilfreds, mindre tilfreds, tilfreds, meget tilfreds og yderst tilfreds. Yderligere er der afsat et felt til angivelse af arbejdstid og uddannelser, samt nuværende løn, tillæg, og sidste lønstigning (HK-Handel 2003).

Mindstelønnen er pr. 1. marts 2003 88 kr. i timen for ufaglærte og 98,8 kr. i timen for faglærte. Reguleringen pr. 1. marts 2004 er ifølge overenskomsten 2,25 kr. for såvel ufaglærte som faglærte. Pga. principperne i mininallønsoverenskomsten kan denne regulering modregnes det personlige tillæg.

### ***Personligt tillæg***

Det individuelle tillæg skal afspejle bl.a. kvalifikationer, ansvar, engagement, erfaring, jobfleksibilitet og dygtighed. Det personlige tillæg forhandler medarbejderen individuelt med sin leder. Der er ingen automatik i tildelingen – forhandlingen er knyttet til en præstationsudviklingssamtale, som danner baggrund for reguleringen af det individuelle tillæg.

Arbejdsgangen i forbindelse med fastlæggelsen af de personlige tillæg er som følger: Forud for de individuelle samtaler fastlægges virksomhedens pulje til uddelingen af de personlige tillæg. Der arrangeres møder mellem øvre chefer og afdelingsledere, hvor budget og niveau for lønreguleringer i de forskellige afdelinger fastlægges. Lønrammen kan godt variere fra afdeling til afdeling, alt afhængig af afdelingens eksisterende lønniveau og omsætning det forgangne år. Bagefter foretager hver afde-

lingsleder en evaluering af sine medarbejdere i forhold til præstation og løn, og sender denne videre op i systemet til godkendelse.

### **Ledelses- og lønværktøjer**

Indtil nu har der i IKEA været tre samtaler årligt; medarbejderudviklingssamtale (MUS), præstationsudviklingssamtale (PU) og lønsamtale. MUS-samtalen sætter fokus på medarbejderens udviklingspotentiale, bl.a. planer for fremtidig uddannelse og advancement, bl.a. i forhold til mere konkrete tiltag i de respektive afdelinger. Disse samtaler foregår som regel i efteråret. Om foråret løber PU- og lønsamtalerne – disse har dog i år været slået sammen til én samtale. IKEA har tidligere afholdt PU- og lønsamtaler om efteråret, men i 2003 blev det vedtaget at flytte samtalerne til om foråret. I forbindelse hermed blev ca. halvdelen af den samlede lønsom uddelt solidarisk til alle medarbejdere. Dette betyder, at lønsummen til uddeling i foråret 2004 er tilsvarende mindre.

### ***Forårets samtale***

Som værktøj til PU-samtalen har IKEA udarbejdet et præstations-evalueringsskema, som udfyldes i fællesskab leder og medarbejder imellem under samtalen. Præstationsevalueringsskemaet består af



punkterne præstationskriterier, styrker, målsætninger/forbedringer og af medarbejderens feedback til leder, samt en evalueringen af samtalens forløb. Som redskab til indplacering i de forskellige punkter benyttes seks vurderingsmuligheder for de udviste færdigheder. Disse er symboliseret i seks forskellige smileys, som dækker over; enestående præstation, præstation ud over hvad der kan forventes, præstation der lever op til forventningerne, præstation der kun i nogen omfang lever op til forventningerne og endelig præstation der ikke lever op til forventningerne. Samtalen om løn tager afsæt i præstationsevalueringen, og er den del hvor medarbejderen skal sælge sig selv. Ved uenighed om vurdering og lønregulering kan medarbejderen anke og eventuelt inddrage tillidsrepræsentanten med henblik på en ny samtale.

Endelig kan der ske lønreguleringer i løbet af året, bl.a. hvis man påtager sig nye opgaver eller områder, skifter job eller avancerer. Ligeledes kan leder og medarbejder aftale under samtalen, at det personlige tillæg kan forhandles igen senere på året med henblik på en ny regulering.

### Den gode medarbejder – hvad tæller i IKEA?

Adspurgt om, hvad medarbejdere

og ledere mener, der karakteriserer den gode medarbejder i IKEA, svares først og fremmest, at man skal vise entusiasme og engagement, tage ansvar og være stabil:

*“Man skal glemme alt om penge, og man skal glemme alt om en arbejdstid fra 9–17. Og så skal man ville det, og man skal gøre en forskel – en god medarbejder er én, der er engageret. Og så er der selvfølgelig dét at tage ansvar for sit job ...være mødestabil.”*  
(kvindelig medarbejder)

Ansvarsfuldhed handler i IKEA dog ikke kun om mødestabilitet – dvs. ansvar for produkt/økonomi – men også om at være kollegial og tænke på fællesskabet og samarbejdet i afdelingerne. Den flade organisationsstruktur og ligeværds-kulturen afspejles således også i billedet af den gode medarbejder. En mandlig medarbejder beskriver den gode IKEA-medarbejder sådan:

*”Hvis du ved noget, så skal du dele det med andre. Det er ikke særlig velset at holde informationer for sig selv og sige ”det er kun mig, der kan det”. Hellere lære det videre til nogle andre og være kollegial. Der lægges stor vægt på i IKEA, at man ikke er prestigøgende ... Det er både godt og ondt: det har jo afskaffet det med, at folk*

*render rundt med savklinger på albuerne, og jeg kender ikke mange, der går forbi en anden kollega, som man kan se er ved at stå og bakse med et eller andet og så lige give en hånd. Omvendt kan det lægge lidt en dæmper på, hvis du gerne vil vise, at du gerne vil videre, for hvordan viser man dét, uden at gå ind og markere sig? Så det kan også give nogle frustrationer.”*

Såvel medarbejdere som mellemledere fremhæver loyalitet over for ”the IKEA way” som et vigtigt medarbejderkriterium. Dette henviser dog ikke kun til vidensdelen men henviser også til godt humør og en positiv indstilling over for forandringer. Desuden fremhæves kundeservice som en vigtig parameter.

Opsummerende kan følgende siges at betegne den gode medarbejder i IKEA (se boks på modstående side):

### Løn i IKEA

Vi har som supplement til den kvalitative analyse gennemført en række kvantitative analyser på løn i IKEA<sup>34</sup> Først og fremmest viser disse, at der i de afdelinger i IKEA,

som deltager i undersøgelsen, er en forskel på 44 kr. i timen mellem den højest og lavest lønnede salgsassistent.

Vi har desuden undersøgt sammenhængen mellem løn og en række andre tilgængelige faktorer som køn, anciennitet og arbejdstid. Vi har desværre ikke haft mulighed for at inddrage yderligere relevante faktorer som uddannelse, orlov og jobskift<sup>35</sup>, og derfor er der ikke udarbejdet analyser på baggrund heraf. De inddragede faktorer er, hvor formålstjenstligt, opdelt i grove grupper – f.eks. er anciennitet opdelt i lav/høj anciennitet, mens arbejdstid er opdelt i heltid/deltid.

Analyserne viser, at ud af de inddragede faktorer har anciennitet og arbejdstid (dvs. om man er heltids- eller deltidsansat) betydning for løn i IKEA: Medarbejdere med høj anciennitet – i IKEA medarbejdere, som har været ansat i 3 år eller derover – får gennemsnitligt ca. 10 kr. mere i timen, end medarbejdere med en anciennitet på under 3 år. Medarbejdere på deltid – dette vil i IKEA sige medarbejde-

---

<sup>34</sup> Analysen er kun udarbejdet på de afdelinger i varehuset, hvorfra der i undersøgelsen deltager medarbejdere. Tallene er fra 2003, dvs. før den løndannelsesproces, vi har fulgt i IKEA.

<sup>35</sup> Andre undersøgelser viser, at også disse ofte er af betydning for lønnen (bl.a. DA/LO 2003).

## Den gode medarbejder

- Udviser entusiasme og er engageret
- Er ansvarsfuld
- Er fleksibel
- Er stabil
- Er loyal over for "the IKEA way", bl.a. sætter fokus på sammenhold og ligeværd
- Giver god kundeservice.

re med under 30 timer om ugen – får gennemsnitligt omkring 14-15 kr. mindre i timen end medarbejdere med en arbejdstid på 30 timer eller derover. På undersøgelsestidspunktet er der i de deltagende afdelinger ikke nogen forskel i kvindelige og mandlige salgsassistents anciennitet og arbejdstid, og derfor resulterer lønforskellene begrundet i anciennitet og arbejdstid ikke i, at kvinder og mænd er forskelligt stillet i udbetalt løn. Analyserne viser, at køn ikke synes at have nogen betydning for løn i IKEA; heller ikke i sammenhæng med de andre inddragede faktorer.

### PU- og lønsamtaler 2004

I dette afsnit analyseres rammerne for og mulighederne i de medar-

bejdersamtaler, som har været fulgt i IKEA. Det synliggøres, hvilke opfattelser og forventninger, der har eksisteret forud for samtalerne, rammer og præmisser for samtalerne skitseres, og sidst diskuteres hvilken indflydelse medarbejderne reelt i IKEA har på lønreguleringen.

En mere udførlig præsentation og analyse af (indholdet i) samtalerne foreligger i et efterfølgende tværgående analyseafsnit (kapitel 7), hvori der bl.a. redegøres for generelle tendenser fundet i de fire virksomheder.

### Opfattelser af og forventninger til årets samtale

Generelt er opfattelsen blandt medarbejderne i IKEA, at man til

en lønforhandling skal forstå at argumentere og sælge sig selv. Selvom nogle af medarbejderne giver udtryk for, at kvinder er dårligere forhandlere end mænd, er denne opfattelse ikke særlig udbredt på IKEA. I stedet fremhæves, at man for at få succes ved en forhandling skal have mod. En medarbejder beskriver en god forhandler således:

*”Man skal være en blærerøv, når man er til lønsamtale! Så dem, der er det, de står bedre - dem, der er ligegyldige med det pinlige, der kan opstå eller... som har modet til måske endda sætte sin stilling på spil. Så man skal ikke være ydmyg ....Og man må godt sætte sin leder under pres, eksempelvis ved at sige, at man ikke vil skrive under med det samme, men at man vil vende tilbage, fordi man skal have undersøgt nogle ting.” (medarbejder)*

Det er dog de færreste, der er i besiddelse af et sådant mod til samtalen (uddybes i kapitel 7). Generelt har medarbejderne, bl.a. på baggrund af erfaringer fra de forrige års lønsamtaler, ikke store forventninger til, at man heri kan flytte sig markant lønmæssigt. Dog bærer processen præg af, at der i år fra medarbejderside er større forventninger til lønregulering,

dels pga. en god omsætning, og dels pga. at kassepersonalet, der ligesom salgsassistenter og trainees hører under jobstatus 9, er steget markant i løn inden for det seneste år. Ligeledes har HK's afholdte lønforhandlingskurser i IKEA været med til at gøre forventningerne større.

### **Rammer og præmisser for og under samtalen**

I år blev præstationssamtalen og lønsamtalen afholdt samtidig - tidligere års erfaringer peger på, at det ville være mere hensigtsmæssigt at køre de to samtaler sammen, idet dialogen om den individuelle løn så kan kobles direkte til medarbejderens præstation, og derved blive mere konkret. PU-/lønsamtalen foregår som nævnt individuelt mellem medarbejder og dennes afdelingsleder. Samtalerne finder sted rundt om på virksomheden i forskellige mødelokaler og varer mellem én og tre timer.

De samtaler, vi har fulgt i IKEA, bærer præg af professionalisme i den forstand, at der anvendes vurderingsskemaer, sættes lang tid af til samtalerne etc. Samtidig bærer samtalerne præg af en vis forvirring – et faktum der dels kan forklares med, at det er første gang, de to samtaler afholdes samtidig, og derfor er dette ukendt terræn for begge

parter. Forvirringen er dog også begrundet i travlheden i virksomheden – arbejdsdagens omskiftelighed og kaos spiller ind, idet både medarbejdere og afdelingsledere signalerer og giver udtryk for, at de egentlig har for travlt i afdelingerne til at rive mange timer ud til PU- og lønsamtaler. Og til HK's lønforhandlingskurser for den sagskyld – flere af medarbejderne fortæller, at de ikke har prioriteret at deltage i kurserne, fordi de har følt, at man ikke har kunnet undvære dem i afdelingerne imens. Det er formodentlig også af betydning, at tillidsrepræsentanten på virksomheden ikke har så stærk og markant en position. HK-kursusholderne bliver derfor i høj grad dem, der spreder budskabet, men idet de ikke opfattes som en del af virksomheden – kurserne opleves som løsrevne og som ikke havende sammenhæng med den reelle virkelighed på virksomheden – får de ikke stor betydning som fyrtårne i den henseende.

Samtalerne er kendetegnet ved en afslappet stemning i udgangspunktet, som dog ofte tilspidses sidst i samtalen, hvor løndelen indrages. Samtalerne er generelt præget af en uformel tone – det er svært at være formel i en uhierarkisk organisation, hvor leder og medarbejder til daglig er ligeværdige. IKEA's harmoniske arbejds-

pladskultur og det tætte sammenhold mellem medarbejdere og ledelse spiller således ind på samtalsituationen og betyder, at dele af samtalen ofte ikke fremstår helt så professionel og seriøs. Og hvis samtalen er præget af for meget uden-om-snak mindskes tiden til seriøsitet og medarbejderens mulighed for at fremstille billedet af den gode medarbejder.

Generelt er medarbejderne i vid udstrækning vidende om, hvad der kendetegner den gode IKEA-medarbejder, og hvad der ligger i "the IKEA way". Flere er alligevel i tvivl om, hvad der konkret forventes i dagligdagen og til samtalen, dvs. hvilke parametre, der tæller mest og belønnes. Og medarbejderens usikkerhed er velbegrundet: På tværs af ledergruppen virker det som om, der eksisterer meget få gennemgående kriterier i vurderingen af medarbejdergruppen – det én leder vurderer højt vurderes ikke nødvendigvis højest hos en anden. Lønfastsættelsen af den enkelte medarbejder er således meget afhængig af den pågældende afdelingsleder. En kvindelig medarbejder beskriver det således:

*”Jeg tror, at det er meget forskelligt fra leder til leder. Jeg tror ikke, jeg havde fået en krone i en anden afdeling. Og det bekymrer*

*mig, at jeg som medarbejder er så afhængig af den leder, som er i afdelingen på det pågældende tidspunkt.”*

De fleste mener, at PU-skemaet er et godt værktøj til samtalen, fordi det hjælper til at give lederne ens retningslinjer at bedømme medarbejderne ud fra, og samtidig giver det en god mulighed for at følge den enkelte medarbejder. Der kan dog opstå et dilemma mellem indplaceringen som den gode medarbejder, antallet af smileys, og den faktiske sum penge, som den enkelte leder har til rådighed. I den forbindelse siger en mandlig medarbejder:

*“Jeg ved jo ikke, om en evaluering, der giver så og så mange smil, hvad den fører til – fører det til et personligt løntillæg af en vis størrelse, eller hvad gør det? Det har jeg jo ingen viden om. Det bliver måske et udmærket redskab om et år, når vi har forhandlinger igen, for så kan vi se ”jamen hvordan har jeg udviklet mig?”. På sigt vil det jo kunne bruges som baggrund for en lønsamtale: Jeg har fået to smil mere nu – så må jeg da være blevet mere værd, og så må jeg også kunne få noget mere i løn. Men lige nu kan jeg ikke bruge den til så meget. Og problemet er stadig, at vi har så lav løn i detail-*

*handlen – det vil altid være svært at få noget hjem, der virkelig batter.”*

### **Forhandlingsrummet**

Med et udgangspunkt i dialog og kvalitet i lønsamtalen er der hos IKEA sat specielt fokus på forhandlingselementet og dét at sælge sig selv. Dette står imidlertid i modsætning til, at kulturen og den gode medarbejder er kendetegnet ved ikke at være prestigesejende, og denne modsætning er bl.a. medvirkende til at skabe forvirring og tvivl om, hvad der virkelig belønnes hos medarbejderne i IKEA. Mange har desuden en oplevelse af, at der i samtalen ikke indgår reel forhandling:

*”Lønforhandling, dét synes jeg ikke, det bør hedde, det bør hedde løndiktat, for han kom og sagde ”du har fået det”, og når man spørger hvorfor, så siger han bare ”fordi sådan er det bare”. Og selv hvis man kom med en masse gode argumenter, har jeg aldrig hørt, at de laver lønnen om. Så forhandling, det er lidt misvisende, synes jeg.” (medarbejder)*

*”Mange i IKEA har en opfattelse af, at det er løndiktat og det kan man ikke sige, at det er, men det, der er at forhandle om, er*

*et meget lille beløb. Og jeg har jo helt klart et tal i hovedet inden... Vi befinder os inden for et lavtlønssområde, det må vi bare erkende, sådan er det. Og det tror jeg også medarbejderne dybest set er klar over.” (afdelingsleder)*

Generelt viser analyserne dog, at der er et råderum for forhandling, og at IKEA's overordnede strategi med at skabe en reel forhandling i nogen grad er lykkes. Et par af medarbejderne forhandler sig frem til et større beløb, end lederen har fastlagt på forhånd, dvs. at der er mulighed for at flytte noget ved samtalerne, omend det er et lille beløb kr./øre-mæssigt. Andre medarbejdere opnår andre goder under samtalerne – analyserne viser, at lederne i visse tilfælde kompenserer for den lille lønsum på andre områder ved bl.a. at tildele andre goder end kroner/ører på bundlinjen, f.eks. bedre placering af arbejdstider eller mere udfordrende arbejdsopgaver. Ved uenighed om vurderingen og lønfastsættelsen er der desuden ankemulighed i IKEA. Analysen viser dog, at ankemuligheden ikke er så benyttet. Dette kan dels hænge sammen med manglende bevidsthed om muligheden, dels at tillidsrepræsentanten ikke er så synlig.

Alt i alt ses, at hvorvidt forhandlingsrummet bliver benyttet eller ej, det afhænger i høj grad af medarbejderens indstilling, alder, livsfase og erfaring med lignende samtaler. Det er ikke alle medarbejdere, som er opmærksomme på samtalsens muligheder – seriøsitet og modenhed spiller derfor en afgørende rolle både for råderum for forhandling og det endelige resultat.

## 6.2 "Butikken"

Butikken (pseudonym) er en landsdækkende detailhandelskæde, som i denne rapport har ønsket at være anonym. Butikken har eksisteret i mange år inden for dansk detailhandel. Noget af det, som bl.a. kendetegner Butikken er, at 70 procent af medarbejderne er kvinder. Butikken kan derfor traditionelt betegnes som en kvindearbejdsplads.

### Undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i en butik med ca. 80 ansatte i alt. Der er ca. 55 salgsmedarbejdere (dvs. under salgslederniveau)<sup>36</sup> i virksomheden, heraf er 17 procent mænd. I undersøgelsen deltager ansatte fra fire forskellige afdelinger – alle salgsassistenter – samt salgslederne for disse afdelinger. Der er et overtal af kvinder i alle disse afdelinger. I undersøgelsen er de to køn dog ligeligt repræsenteret. Alle de deltagende medarbejdere er fuldtidsansatte<sup>37</sup> og medlemmer af HK.

### Kulturen i Butikken

Butikken har i en længere årrække sat fokus på de bløde værdier, bl.a. ved at arbejde med udvikling,

innovation og indlevelse i medarbejderstaben. Butikken har dog de senere år oplevet økonomisk nedgang, hvilket har sat fokus på salget og mere hårde værdier. En leder siger herom: *"vi er blevet meget mere bundlinje-orienterede... vi er ikke så bløde, som vi har været"*.

### Værdibaserede politikker

Det prioriteres i Butikken højt, at medarbejderne er trygge og føler sig godt behandlet. I den forbindelse ses virksomhedens nedskrevne personalepolitik/-håndbog som et vigtigt redskab. Denne beskriver udførligt alle regler/procedurer (ansættelse, løn, opsigelse mv.), og er placeret på tillidsrepræsentantens kontor og i kantinen, frit tilgængelig for alle medarbejdere. Ét udgangspunkt i personalepolitikken er, at de ansatte har forskellige behov, hvorfor arbejdsforholdene kan variere alt efter den ansattes familiemæssige, sociale og aldersmæssige situation. F.eks. kan ansatte med små børn blive tilgodeset i forhold til arbejdstider, ligesom der er en seniorpolitik i virksomheden. Desuden tilbydes jobtræning og flex- eller skånejobs til personer uden for arbejdsmar-

---

36 Salgsmedarbejdere betyder i denne sammenhæng salgsassistenter, elever og ungarbejdere.

37 Med fuld tid menes medarbejdere med en ugentlig arbejdstid på 30 timer eller derover.



kedet. En anden politik er, at man honorerer efter indsats – løn og nogle goder afhænger af arbejdsindsats (jf. senere).

Der er intet eksplicit i Butikkens personalepolitik om køn, og der kigges ikke på køn, når man udvikler folk til lederprogrammer – der kigges kun på kvalifikationer. En ledelsesrepræsentant siger herom: ”Vi er en virksomhed, der ikke forholder sig til, hvorvidt det er en mand eller kvinde, vi ansætter, det er kvalifikationerne, som tæller. Og sådan mener jeg, at det skal være”.

### Butikken som arbejdsplads

Der er blandt ledere og medarbejdere stor enighed om, at Butikken er et godt sted at være. Dette forbindes først og fremmest med, at der er styr på tingene:

”**B**utikken har jo altid været en god arbejdsplads, hvis man skulle stå i forretning. Fordi det er sådan en stor arbejdsplads, er de nødt til at køre efter reglerne. Og der er styr på tingene mht. ferier, løn, rettigheder osv. – fagforening og alle de der ting har altid været på plads.” (medarbejder)

Medarbejderne giver desuden i vid udstrækning udtryk for, at de er stolte over at arbejde i Butikken, som de mener har et godt ry. En

anden positiv ting, der nævnes, er, at Butikken er en fleksibel og smidig arbejdsplads, idet man forholdsvis frit kan bytte vagter eller få lov til at prioritere en fritidsinteresse og som følge deraf eksempelvis gå tidligt en dag om ugen.

I karakteristikken af Butikken som arbejdsplads fylder den senere tids økonomiske nedgang med medarbejderfyringer og omstruktureringer til følge meget. En medarbejder fortæller herom:

”**D**en økonomiske nedgang har jo påvirket alle. Den her arbejdsplads altid været et sjovt sted, hvor der har været en masse livsglæde, men det er der bare ikke overskud til mere.... Det smitter af, fordi man synes hele tiden, vi skal spare, vi skal spare....og vi bliver hele tiden færre mennesker til at lave det samme, og det stresser. Og vores fyringer, det har også været hårdt. Desuden har vi haft utrolig mange skift: ledelsen og det hele er blevet byttet rundt på 17 forskellige gange – det er sådan jeg tænker, hvem skal være chef i næste uge? Så forvirrende har det faktisk været. Der sker så mange omvæltninger, som du skal være parat til at deltage i.”

Som citatet afspejler, har den økonomiske nedgang medført en

række faktiske ændringer i medarbejdernes arbejdsforhold og hverdag, og disse organisatoriske ændringer er med til at skabe en del usikkerhed.

## Butikkens lønsystem

Udgangspunktet for det nuværende lønsystem er, at der skal lønnes efter fortjeneste. I praksis foregår dette ved, at den enkelte forretningschef laver et budget, som tager højde for lønbehovet i den pågældende forretning.

### Lønsystemets udformning

Lønsystemet er et minimallønssystem og bygger på to dele: en grundløn og et personligt tillæg.

### Grundløn

Ansatte salgsmedarbejdere i Butikken er omfattet af Landsoverenskomsten mellem HK-Handel og Dansk Handel & Service (DHS) og er herigennem garanteret en mindsteløn. Butikken har dog en holdning om, at ingen hos dem er ansat til mindsteløn, så derfor ligger alle som minimum 0,75-1 kr. over overenskomstens mindstesats. Regulering af mindstesatser sker automatisk i følge overenskomst hvert år pr. 1. marts. Lederne kan dog modregne den overenskomstmæssige regulering i medarbejderens løn, hvis denne i forvejen ligger over mindstelønsbe-

løbet efter regulering. Mindstelønnen er pr. 1. marts 2003 88 kr. i timen for ufaglærte og 98,8 kr. i timen for faglærte. Reguleringen pr. 1. marts 2004 er ifølge overenskomsten 2,25 kr. i timen for såvel ufaglærte som faglærte.

### Personligt tillæg

Ud over grundløn opereres i Butikken med et individuelt tillæg, som skal afspejle bl.a. kvalifikationer, ansvar, jobfleksibilitet, erfaring og dygtighed. Tillægget forhandler medarbejderen individuelt med sin salgsleder. Ingenting fås pr. automatik (der er f.eks. ikke bestemte jobtillæg forbundet med bestemte kurser); medarbejderen skal selv forhandle sin løn med den nærmeste leder, dvs. sælge sig selv ved forårets medarbejdersamtale.

Butikkens forretningschef og tillidsrepræsentanten forhandler i fællesskab den overordnede pulje. Herefter fordeles forretningens lønpulje mellem salgslederne.

## Ledelses- og lønværktøjer

Butikken tror på løbende personlig og faglig udvikling, og i den forbindelse er holdningen, at medarbejdersamtaler kan være med til at motivere medarbejderen, opdatere dennes kvalifikationer og sikre fokus på medarbejderens egne udviklingsmål. Der gennemføres

således to årlige medarbejdersamtaler i Butikken; en medarbejdersamtale (forår) og en udviklingsamtale (efterår)<sup>38</sup>. Formål med, samt retningslinjer og fremgangsmåde for samtalerne er udførligt beskrevet i personalehåndbogen og er dermed tilgængelig viden for alle medarbejdere.

### **Forårets medarbejdersamtale**

Forårets medarbejdersamtale, som er dén undersøgelsen sætter fokus på, er både en præstations-, udviklings- og lønsamtale. Præstationsdelen fokuserer på de opgaver, der er udført i det år, der er gået, og på hvordan medarbejderen i fremtiden kan blive bedre til at udføre arbejdsopgaverne. Denne har således til formål at give den enkelte medarbejder et billede af sit præstationsniveau i året, der er gået, samt sætte mål for det nye. Der foretages bl.a. en vurdering af medarbejderens præstation (1=ikke tilfredsstillende, 2=tilfredsstillende, dvs. lever fuldt op til stillingsbeskrivelse, 3=meget tilfredsstillende) ud fra samtaleskema, som giver eksempler på Butikkens værdier. Udviklingsdelen fokuserer på medarbejderens udviklingsønsker og mål for fremtiden. Samtalen er også den årlige lønsamtale, idet den slutter med en

vurdering af lønniveauet set i forhold til medarbejderens præstation og fremtidige opgaver. Det er således den personlige præstation, udvikling, opgaver og ansvar, der udgør grundlaget for, om lønnen reguleres. Der er i forbindelse med medarbejdersamtalen en række skemaer til leder og medarbejdere, som skal sikre størst mulig succes med samtalen – bl.a. forberedelsesskema til medarbejderen, hjælpeskema, spørgeguide samt trin-for-trin-beskrivelse til lederen, karriereplanlægningsskemaer etc.

### **Den gode medarbejder – hvad tæller i Butikken?**

Adspurgt om, hvad de mener, der i Butikkens øjne karakteriserer den gode medarbejder, svarer medarbejderne og salgslederne først og fremmest, at det er vigtigt, at man udstråler og (be-)viser, at man gerne vil – dvs. udviser engagement - samt at man er loyal og fleksibel:

*A*t man har interesse i virksomheden, og det gør måske, at man godt lige vil blive den time ekstra den ene dag. For eksempel til et udsalg, hvis det hele det hænger og vi mangler varer, så sig "nu møder vi lige ind et par timer før i morgen og kommer i bund i de

---

<sup>38</sup> Forskellen på de to samtaler er, at der om foråret sker en lønreguleringen i forbindelse med samtalen.

ting”. Eller at du går ind og hjælper dine kollegaer og din leder, hvis der er nogle, der er syge ikke, og lederen ringer, og du ikke skal noget. Jamen så møder du da selvfølgelig op på arbejde ikke? Du skal være loyal over for din arbejdsplads, hvis man kan sige det på den måde...” (medarbejder)

”**D**et er meget lysten og viljen; hvor langt vil man gå? Kommer man af egen fri vilje en time før, end hvad man får timer for, fordi man kan se, at der lige er behov for det, fordi der er kommet varer, så vi er klar, når kunderne kommer? Det er vigtig ting for mig....For det viser mig, at man gerne vil. Lyst kan flytte så mange bjerge....og vilje – det er fan’me vig-

tigt. Altså: vil man det eller vil man ikke?” (leder)

Mange af medarbejderne peger desuden på, at en god medarbejder anno 2004 er salgsminded og i stand til at levere resultater:

”**E**n god medarbejder, det er da én, som er god til at sælge. Sådan et sted som her, der har det noget med salget at gøre. Om man har bygget en stor kundekreds op, og man virkelig får noget over disken, det er sådan nogle ting, der tæller. Dét med salg, det har de ikke gået så meget op i før, men det er de begyndt at gå rigtig meget op i....hvor mange ekspeditioner man har i timen og alt sådan noget.” (medarbejder)

### Den gode medarbejder

- Har lysten og viljen
- Viser at man vil i holdning og adfærd, dvs. er engageret
- Er fleksibel
- Er loyal
- Er salgsminded og leverer resultater
- Indlever sig i kundens behov.

At dette er noget, der har fået større betydning og således i dag i høj grad tæller, bekræftes af salgslederne. En af dem udtrykker det sådan:

*”Det er så let at sige, hvad der tæller for mig: præstation. Den, der gør en forskel salgsmæssigt. Hvem kan jeg ikke erstatte?”*  
(leder)

Også dét at være god til at indleve sig i kundens situation - forstå at aflæse behovet og hvilken oplevelse kunden går efter - peges på af nogle medarbejdere og ledere, som noget der karakteriserer den gode medarbejder.

Opsummerende kan følgende siges at betegne den gode medarbejder i Butikken (se boksen på modstående side):

### Løn i Butikken

Vi har som supplement til den kvalitative analyse i Butikken gennemført en række kvantitative analyser på løn<sup>39</sup>. Først og fremmest viser analyserne, at der i de

afdelinger i Butikken, som deltager i undersøgelsen, er en forskel på 25,5 kr. i timen mellem den højest og lavest lønnede salgssassistent.

Vi har desuden undersøgt sammenhængen mellem løn og en række andre tilgængelige faktorer som køn, anciennitet og arbejdstid. Vi har desværre ikke haft mulighed for at inddrage yderligere relevante faktorer som uddannelse, orlov og jobskift<sup>40</sup>, og derfor er der ikke udarbejdet analyser på baggrund heraf. De inddragede faktorer er, hvor formålstjenstligt, opdelt i grove grupper – f.eks. er anciennitet opdelt i lav/høj anciennitet, mens arbejdstid er opdelt i heltid/deltid.

Analyserne viser, at anciennitet er den af de inddragede faktorer, som har den største betydning for lønnen i Butikken. Samtidig er der på salgssassistentniveau flest kvinder med høj anciennitet (høj anciennitet betyder her 6 år eller derover). Derfor ser det umiddelbart ud til, at kvindelige salgssassistenter i

---

<sup>39</sup> Analysen er kun udarbejdet på de afdelinger i Butikken, hvorfra der i undersøgelsen deltager medarbejdere. Tallene er fra 2003, dvs. før den løndannelsesproces, vi har fulgt på virksomheden.

<sup>40</sup> Andre undersøgelser viser, at også disse ofte er af betydning for lønnen (bl.a. DA/LO 2003).

alle de deltagende afdelinger gennemsnitligt får en smule højere timeløn end mandlige. Ved en analyse af sammenhængen mellem køn og løn alene, synes der dog ikke at være signifikant forskel på kvinders og mænds løn. Men når der tages højde for anciennitet, ses der en tendens<sup>41</sup> til, at mænd tjener omkring 2-3 kr. mere end kvinder i timen. Der er ikke mange mænd med høj anciennitet som salgsassistenter i Butikken. Sammenholdt med den viden, der fremkommer gennem de kvalitative interviews, kan dette tyde på, at mænd oftere forfremmes og sidder i ledende stillinger<sup>42</sup> end kvinder; det som også betegnes som ”vertikal kønsarbejdsdeling”. Mænd forbliver altså ikke i samme grad som kvinder på salgsassistentniveau – i stedet for at oparbejde høj anciennitet på dette niveau bevæger de sig opad i hierarkiet.

Relativt flere kvinder end mænd er på deltid i Butikken. Og en anden faktor, som i Butikken er af betydning for ens løn, er, hvorvidt man er heltids- eller deltidsansat. Med-

arbejdere på deltid – dette vil i Butikken sige medarbejdere med under 30 timer om ugen – får gennemsnitligt omkring 10 kr. mindre i timen, end medarbejdere med en arbejdstid på 30 timer eller derover.

### Medarbejdersamtale 2004

I dette afsnit analyseres rammerne for og mulighederne i de medarbejdersamtaler, som har været fulgt i Butikken. Det synliggøres, hvilke opfattelser og forventninger der har eksisteret forud for samtalerne, præmisser for samtalerne skitseres, og sidst diskuteres hvilken indflydelse medarbejderne reelt har på lønreguleringen i Butikken.

#### **Opfattelser af og forventninger til årets samtale**

Størstedelen af medarbejderne giver udtryk for at mene, at det ved en individuel lønforhandling er vigtigt at have argumenterne i orden og sælge sig selv. Samtidig møder vi hos flere en opfattelse af, at mænd derfor nok er bedre stillede i en lønforhandlingssituation end kvinder:

---

<sup>41</sup> Analysen viser kun en tendens - analysen er således ikke signifikant, dvs. at der er en risiko for, at den fundne sammenhæng mellem de testede faktorer er tilfældig.

<sup>42</sup> I Butikken eller andre steder.

**”***Man skal være god til at forhandle, god til at snakke.. .og det er jo nok en ulempe for dem, der ikke er så gode til at sælge sig selv. Man skal ikke være sådan undskyld-jeg-eksisterer-agtig. Og det er mange kvinder i særdeleshed, vil jeg vove at påstå. Mænd er bedre til at sige ”jeg fortjener”.” (medarbejder)*

Andre er af den opfattelse, at bestemte former for adfærd, eksempelvis i en lønsamtale, ikke kan kædes sammen med køn:

**”***Jeg tror det kommer an på, hvem man er – hvilken type person man er - mere end eksempelvis køn og alder. Kvinder kan være mindst lige så rapkæftede. Det er i hvert fald mit indtryk.” (medarbejder)*

**”***Jeg har tit oplevet, at det er mændene, der er mest beskedne omkring sig selv, så dét der med, at kvinder ikke tør at sige noget, det er altså en skrøne!” (leder)*

Det er imidlertid karakteristisk, at medarbejderne generelt, pga. økonomiske nedgang den seneste tid, har lave forventninger til årets lønregulering, og dette har indflydelse på medarbejdernes holdning til lønsamtalen. En medarbejder forklarer:

**”***Vi ligger jo under for alle sammen herinde, at Butikken har dårlig økonomi, ikke også? Det ligger sådan i luften hele tiden. Og vi har fået at vide, at der er ikke så meget i den der pose til ekstra i lønninger. Og det gør da, at man tænker, at så er der ikke noget at hente. Og selvfølgelig har jeg da forståelse for det så. Altså, det tror jeg både jeg og mine kollegaer har. Man må ligesom acceptere det, altså at det er sådan i øjeblikket, hvis man vil være her. Og det er vi sådan forberedt på, at sådan er det, og derfor ved jeg godt, at jeg ikke kan begynde at komme med nogle store krav, fordi det er der ikke mulighed for.” (medarbejder)*

### **Rammer og præmisser for og under samtalen**

Som nævnt er præstations- og lønsamtalen i år slået sammen til én samtale. De samtaler, vi har fulgt, finder sted på salgslederens kontor eller i et mødelokale og varer mellem 1 og 2½ time. Samtalernes forløb varierer; i nogle begyndes, som det er tiltænkt, med vurderingen af medarbejderens præstation og afsluttes med dialog om lønregulering. I andre tilfælde adspørges medarbejderen, hvorvidt han/hun foretrækker at tage løndelen eller præstationsdelen først. En række af samtalerne ind-

ledes således med snak om løn, og hermed forsvinder medarbejderens mulighed for i præstationsvurderingen at påvirke lederen positivt med højere løn til følge. Alene dét faktum, at logikken i processen i nogle tilfælde brydes i Butikken, peger i retning af, at forhandlingselementet/samtalen har ringe betydning i forhold til lønfastsættelsen.

Enkelte af medarbejderne medbringer et udfyldt forberedelseskema, og i disse tilfælde gennemgås dette typisk inden præstationskemaet. I gennemgangen heraf lægger medarbejderen ud med sine vurderinger og synspunkter, hvorefter dialog herom følger. Ved gennemgang af præstationsskema kommer lederen enten straks med sin vurdering af medarbejderen under hvert punkt eller beder medarbejderen om give sin vurdering af indsatsen og herefter er der dialog. Det er karakteristisk for medarbejdersamtalerne i Butikken, at disse foregår på en meget uformel måde. Såvel ledere som medarbejdere giver over for os udtryk for, at der til daglig ikke er så meget tid til dialog den enkelte medarbejder og salgsleder imellem, og begge parter nævner muligheden for dialog som et særdeles positiv aspekt ved den årlige samtale. Det kendetegner da også de fleste af samtalerne, at

man ud over præstationsvurderingen løbende taler meget om hverdagen i den pågældende afdeling og arbejdsgangen der, giver udtryk for synspunkter, vender problemstillinger samt giver hinanden feed-back. Flere af salgslederne giver udtryk for, at medarbejderne ved samtalerne skal føle, at det er dem, der er i centrum. På trods af den uformelle tone i samtalerne, at medarbejderen er i centrum, og det faktum, at nogle af medarbejderne får lov til at bestemme samtals rækkefølge, er magtrelationen i samtalen tydelig: salgslederen har værtsrollen (forbereder lokalet, sender bud efter medarbejderen etc.) og er den, som åbner og styrer samtalen, mens medarbejderen omvendt velvilligt lader sig styre.

Det er kendetegnende, at der i Butikken er meget fastlagte og formelle rammer for medarbejdersamtalen – jf. tidligere findes der udførlige beskrivelser af samtals formål og forløb til såvel leder som medarbejder, ligesom alle medarbejdere senest 14 dage før samtale skal have dato for denne samt have udleveret et forberedelseskema. Medarbejderne er desuden ganske godt bekendt med de formelle kriterier, som de i præstationsskemaet vurderes ud fra. Endvidere har medarbejder-/lønsamtalen fundet



sted adskillige år i Butikken ”det er efterhånden en årligt tilbagevendende begivenhed” (salgsleder), hvorfor mange medarbejdere har været igennem processen før, ligesom de nye medarbejdere kan få indblik i formål og forløb gennem kollegaer med højere anciennitet. Sidst men ikke mindst er der i Butikken en stærk og synlig tillidsrepræsentant, som medarbejderne kan gå til inden medarbejdersamtalen og få information og råd. Fagforeningen spiller altså her en vigtig rolle. Alt i alt er der skabt et godt grundlag for, at medarbejderne i Butikken er informerede om, hvad der skal ske til samtalen og kan klæde sig på til denne.

### Rum for forhandling?

Udgangspunktet for løndelen i forårets medarbejdersamtale i Butikken er forhandling om lønreguleringen med medarbejderen og salgslederen imellem. I praksis er rummet for forhandling i samtalerne imidlertid fortrinsvis lille. I ingen af de samtaler, vi følger, ændres i samtalen på dét beløb salgslederen lægger frem<sup>43</sup>.

Dette kan først og fremmest forklares ud fra både processens forløb og det, at lønsummen er fast-

lagt, dvs. ufleksibel. En af salgslederne fortæller:

”**L**ønpuljen bliver fordelt ud på hver enkelt leder, og så sidder jeg med en liste over alle mine medarbejdere, hvor jeg kan se, hvad får de i løn nu, og hvad er deres personlige tillæg osv., og så foretager jeg en vurdering ud fra det, og siger ”den her person mener jeg på forhånd sådan og sådan”, så giver jeg et forslag til den nye løn. Den får jeg så godkendt af min forretningschef, inden jeg går i gang med samtalerne, så man kan sige, at når jeg sidder til samtalen, så har jeg egentlig en godkendt løn, og skal jeg ud over den, så skal jeg op og have den yderligere godkendt. Det er selvfølgelig til debat i samtalen. Men jeg har en vis sum penge om året, jeg må bruge, så hvis jeg skal ændre én, så skal jeg finde pengene et andet sted. Det er et spørgsmål om at fordele dem. Simplethen. Så kan jeg fyre en assistance eller en eftermiddagspige ...altså vurdere: hvor er pengene bedst brugt?” (salgsleder)

Ifølge salgslederne er lønreguleringen til debat, men summen er fordelt på forhånd, og derfor vil en ændring betyde, at pengene skal

---

<sup>43</sup> I ganske få tilfælde tilbydes medarbejderen alternative belønninger som eksempelvis betalt uddannelse eller rødvin.

findes et andet sted i budgettet. Lønfastsættelsen sker således i vid udstrækning ikke til samtalen men ud fra den daglige performance: ”Det er en vurdering og en dialog, som foregår hele året igennem....alle de der finjusteringer, som man laver hver evig eneste dag” (salgsleder). Og interviewene med salgslederne viser, at mange andre kriterier end dem fra PU-skemaet spiller ind herpå - faktorer som lønniveau i forvejen, retfærdighed ud fra sammenligning medarbejderne imellem, anciennitet, fravær (f.eks. i forbindelse med barsel) etc. Det er desuden meget forskelligt, hvem af salgslederne, der vægter hvilke parametre, og hvad der hos den enkelte leder vægtes højest. Eksempelvis betragter én høj anciennitet som et plus, mens en anden ser det som en ulempe:

”Nogle ufaglærte har så stor erfaring, at man i deres daglige performance ikke mærker, at de ikke er faglærte. De har så stor erfaring, at jeg mener, det udjævner .....jo mere erfaring man bygger på, jo mere udjævner man de grænser, der er mellem det faglærte og ufaglærte, og det mener jeg også, at lønnen skal afspejle.” (leder)

”Jeg kan godt være så firkantet ....i min filosofi kan det godt være lidt en ulempe, at man har

været her i så mange år – der er en tendens til, at man står stille: nu har jeg været inde i den lille firkantede kasse her i så og så mange år og Gud, hvor har vi det godt!” (leder)

Lønfastsættelsen bliver således meget subjektiv og afhængig af mellemlederen.

Ligeledes har den økonomiske situation og medarbejdernes lave forventninger til årets lønproces betydning for det manglende forhandlingsaspekt i samtalerne. Adskillige medarbejdere giver udtryk for, at de pga. visheden herom helt undlader at argumentere for en højere løn:

”Jamen, man er jo ikke idiot vel? Altså, hvis jeg sad i en virksomhed, som jeg vidste gav overskud, så havde jeg sparket til. Så havde jeg simpelthen sagt ”det vil jeg bare, ellers så går jeg”. Der havde ikke været noget kompromis fra min side. Men det er der jo lidt, når jeg godt ved, hvordan det ser ud.” (medarbejder)

Også andre begrundelser for ikke mere aktivt at gå ind i en forhandling ses: Nogle er meget realistiske omkring, at de i forvejen ligger et godt stykke over mindstesatsen for butiksområdet, andre tildeles af lederen en efter omstændigheder-

ne god regulering og er altså tilfredse. En enkelt af de medarbejdere, vi følger, vurderer i samtalen, at hun ikke kommer langt med en forhandling ud fra dét salgslederen tilbyder og bestemmer sig for, at hun efterfølgende vil gå videre med sagen til tillidsrepræsentanten og forretningschefen. Hun går således ikke ind i en forhandling til lønsamtalen, men henlægger forhandlingen til at foregå en anden arena, hvor hun mener, at hendes chancer for en reel forhandling er bedre. En anden af medarbejderne, som heller ikke er tilfreds, beder sin leder gå tilbage til forretningschefen og bede om et større beløb end det først tilbudte.

Der er således indbygget mulighed for forhandling i Butikkens lønproces: Ved uenighed om vurderingen og den efterfølgende fastsættelse af lønnen kan medarbejderen anke til forretningschefen – eventuelt med assistance fra tillidsrepræsentanten. Ankemuligheden er imidlertid kun en mulighed og at benytte den kræver, at man som medarbejder er godt bekendt med sine rettigheder og samtidig har modet til individuelt at gå i konflikt med sin nærmeste leder. Dette kan give forskellige betingelser for forskellige medarbejdergrupper, idet nyere medarbejdere sandsynligvis vil være dårligere stillet end

medarbejdere med høj anciennitet. At erfaring generelt er en fordel i forbindelse med at gennemskue lønspillet, er der meget, der tyder på. Flere af medarbejderne med høj anciennitet i Butikken giver eksempelvis udtryk for, at de ikke tager forklaringen om, at der ikke er noget at forhandle om i årets proces for pålydende:

*”Altså, det der med, at vi Amangler penge...dén sang har jeg hørt i 15 år nu. Det har altid lydt: ”Jeg har kun én krone til dig”, ”jeg har to kroner”....Det har stort set altid været sådan!”*  
(medarbejder)

*“Man skal ikke bare tage til takke med hvad som helst. Jeg har tidligere fået 6 kr., så det kan godt forhandles. Men man sætter et større arbejde i gang, når man siger ”jeg er ikke tilfreds, du er nødt til at skaffe nogle flere penge til mig”. Og det er det måske ikke alle, der har mod til....Og jeg har en følelse af, at det også kommer lidt an på den leder, som skal tilbage og spørge om mere for én.”*  
(medarbejder)

Et lønsystem som det, der eksisterer i Butikken med ankemulighed tilknyttet, stiller krav om en stærk og synlig tillidsrepræsentant, som

formår både at formidle og varetage medarbejdernes rettigheder, også de yngre og mindre modiges! Som tidligere nævnt er tillidsrepræsentant meget nærværende og synlig på virksomheden: De allerfleste af medarbejderne nævner selv ankemuligheden, ligesom medarbejderne i vid udstrækning ser virksomhedens tillidsrepræsentant som *"én der er 100 procent på medarbejdernes side og som har været her i mange år og ved, hvad hun skal gøre"* (medarbejder), ligesom en stor del af såvel medarbejdere som ledere bruger tillidsrepræsentanten som rådgiver og sparringspartner før og efter samtalerne.

## 6.3 Telia

Telia i Danmark er en del af Telia-Sonera-koncernen, der er én af nordens største virksomheder inden for Telekommunikation. TeliaSoneras hjemmemarked er Norden og Baltikum; hovedsædet ligger i Sverige. TeliaSonera har 26.694 ansatte<sup>44</sup>. Telia blev etableret i Danmark i 1995 og udgør en integreret del af TeliaSoneras samlede forretning. Telia har i dag cirka 1.000 medarbejdere i Danmark. Telia Danmark udgøres af tre kerneområder; Telia Mobile, Telia Networks og Telia Stofa. Derudover har Telia også International Carrier medarbejdere placeret i Danmark. Forretningsområderne omfatter bl.a. fastnet, mobiltelefoni, internet, bredbånd, kabel-tv, datakommunikation, salg af kapacitet i telenettet til andre operatører samt finansieringsløsninger.

### Undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i én af koncernens tre divisioner – herefter benævnt Telia X. Virksomheden har omkring 350 ansatte, heraf udgør kvinder ca. 40 procent. Kvinderne er især beskæftiget som assistenter, sekretærer, receptionister, samt med øvrige administrative opgaver, HR, marketing og

salg. De er kun i begrænset omfang at finde i projektafdelinger, som teknikere og IT- og netværksmedarbejdere samt som afdelingschefer og direktører: *”Længere oppe i virksomheden er der faktisk kun mænd - til ledelsesmøderne ja, der sidder tre kvinder, og det er jo ikke mange”* (leder). Der er ingen tillidsrepræsentant(-er) på virksomheden, og en stor del af medarbejderne er uorganiserede.

Undersøgelsen er gennemført i divisionens kundeserviceafdeling. Her er fordelingen af kvinder og mænd lige. Kundeservice er opdelt i flere underafdelinger – to af disse deltager i undersøgelsen. Kønsfordelingen i undersøgelsen er 60 procent kvinder og 40 procent mænd. Godt halvdelen af de deltagende medarbejdere er uorganiserede – de organiserede er medlemmer af Den Kristelige Fagforening, Merkantilt Fagforbund, De Frie Funktionærer eller HK.

### Telia X-kulturen

Telia X grundlagdes som følge af en organisationsændring i Telia i 2002 – Telia X er således en sammenlægning af en række tidligere divisioner og underafdelinger i Telia. Der skete i forbindelse med

---

<sup>44</sup> Opgjort ved udgangen af 2003.

sammenlægningen en medarbejderreduktion. En leder beskriver sammenlægningen således: ”Det betød i høj grad en kulturændring. Vi kom jo med fire eller fem forskellige kulturer i bagagen og er nu i gang med at bygge en ny, fælles kultur op” (leder).

Telia X var på undersøgelsestidspunktet ved at implementere et nyt visions- og værdisæt. Visionen er Simplicity og Service og de nye værdier er Add value, Show respect og Make it happen.

Telia X er en virksomhed karakteriseret ved det, man kan kalde ny økonomi: Virksomheden er i vid udstrækning underlagt markedsbetingelserne og fungerer ud fra et udbuds-/efterspørgselsprincip. På baggrund heraf er fokus i høj grad på konkurrencedygtighed på det internationale marked og i mindre grad på sociale forpligtelser, eksempelvis ansættes kun medarbejdere på fuld tid. Ligeledes er filosofien, at medarbejdere og ledelse løser problemer i fællesskab i samarbejdsudvalg, hvorfor der ingen tillidsrepræsentanter er på virksomheden.

### Telia X som arbejdsplads

Medarbejderne karakteriserer Telia X som en fri og selvstændig arbejdsplads, hvor medarbejdere gives meget ansvar, og hvor der er

derfor er rig mulighed for at få udfordringer. En medarbejder beskriver det sådan:

*”Vi har meget selvstændighed og har også en god portion ansvar. Der er det råderum, der gør, at man som medarbejder kan vokse lidt med opgaven. Der er mange udfordringer, hvis du selv søger dem.”*

Medarbejdere og ledere beskriver desuden Telia X som en organisation i konstant og hurtig forandring. Flere opfatter dette som et positivt træk ved virksomheden, idet de mener, dette er medvirkende til at skabe udvikling og dermed udfordringer. Andre er påvirkede af historikken med økonomisk nedgang og afskedigelsesrunde og oplever, at omskifteligheden skaber utryghed. En medarbejder beskriver det på følgende måde:

*”Vi har sådan en lurende én fra forrige år om, at der røg altså nogle folk. Altså, vi har noget historik, der siger, at nu har man lavet så mange forandringer og organisatoriske forandringer og flytten rundt og sådan noget.... folk bliver utrygge, når der sker for mange nye ting.” (medarbejder)*

Dog har den økonomiske situation og medarbejderreduktionen også resulteret i, at der eksisterer en

fællesskabsfølelse og et godt sammenhold mellem de tilbageværende ansatte:

*”Man har et stort medansvar over for hinanden nu, føler jeg. Og pga. dét, man har været igennem med fyringsrunder og underskud, og jeg ved ikke hvad, så er det ligesom om, at til de der koncernmøder, når der ligesom er fremgang og sådan noget, så er det ”yeahhh” og alle klapper og sådan noget, ikke?” (medarbejder)*

Det gode ved Telia X som arbejdsplads hænger for mange således også sammen med forholdet til kollegaer og daglige ledere. Desuden fremhæver flere, at Telia X generelt har gode arbejdsforhold, herunder peges bl.a. på faktorer som fleksibilitet i mødetider, en god pensionsordning samt at der er en god kantine, et fitness-center mv. Herudover beskriver flere, både medarbejdere og ledere, Telia X som resultatorienteret:

*”Telia er en meget resultatorienteret virksomhed: vi vejer og måler alt og man skal hele tiden kunne svare på: ”Hvordan går det med det? Hvor langt er vi nået?” Man er ikke interesseret i forklaringer, man er interesseret i løsninger!” (medarbejder)*

*”Det er et stort firma; det er et firma, der kigger på bundlinjen, og kun bundlinjen, og hvis ikke bundlinjen er i orden, så bliver det bare solgt væk.” (leder)*

### Lønssystemet i Telia X

Telia er omfattet af Industriens funktionæroverenskomst (DI-CO-I), som hverken er et minimal- eller et mindstelønssystem, men placerer sig et sted midt imellem. Ifølge overenskomsten skal lønnen afspejle jobbets krav og kompleksitet samt medarbejderens kompetencer og personlige performance. En leder forklarer om Telias lønsystem:

*”Vi har et niveau, dvs. en eller anden tommelfingerregel at fastlægge nye medarbejdere ud fra. Og så vurderer man, hvor vigtig personen nu er, hvor gerne man vil have ha, osv. Det er svært for en potentiel medarbejder, specielt en nyuddannet, at vide, på hvilket niveau man skal placere sig (..) Men man lægges altså på et eller andet niveau i starten, og så kan man så kæmpe for at komme højere op, ikke?”*

Det er Telias generelle holdning, at man ikke vil være lønførende men tilstræbe et lønniveau, som er i overensstemmelse med branchen. I Telia X har man desuden en politik om, at løn er fortrolig:

**”Vi** siger, at løn er ikke noget, man diskuterer med andre. Det er vores politik. Du kan ikke bruge andres løn som argument.”  
(ledelsesrepræsentant)

### **Lønssystemets udformning**

Det nuværende lønsystem i Telia X er relativt nyt - det har første gang være anvendt i 2003. Lønssystemet er opbygget af to dele; en personreguleret gage og en bonusløn.

### **Den personlige gage**

Gagen fastsættes individuelt. Som nævnt fastsættes denne ud fra lønniveauet på det øvrige arbejdsmarked. Desuden fastsættes gagen med udgangspunkt i stillingens kompleksitet og kompetencekrav og medarbejderens opnåede resultater og målopfyldelse samt holdninger og adfærd i dagligdagen. Alle lønforhold fastsættes af nærmeste leder og godkendes af dennes chef. Sigtet med en to-delt procedure er så vidt muligt at sikre helhedssyn og objektivitet i lønreguleringen. I forbindelse med reguleringen afholdes lønsamtaler – dette for at den enkelte medarbejder kan få indsigt i de kriterier, der danner grundlag for netop hans/hendes regulering. TeliaSonera-koncernens ledelse fastsætter den overordnede lønramme – der udsendes herfra et direktiv om, hvor meget lønsummen er på.

Ledelsen i Telia X fordeler herefter lønsummen til de enkelte afdelingschefer.

### **Bonusdelen**

Bonus har tidligere været udbetalt individuelt i Telia X, dvs. været baseret på individuelle mål, men den blev i 2003 lavet om til fælles resultatbaseret bonusordning, svarende til 1 månedes grundløn til alle (afdelingschefer får dog 1½ månedsløn). Formålet med at lave en kollektiv bonus er at give medarbejderne en fælles forståelse for virksomhedens overordnede mål. Hermed afspejler bonusordningen Telias ønske om en god omsætning på virksomhedsplan.

I 2003 udbetaltes bonussen, så snart Telia havde et løbende positivt driftsresultat over en sammenhængende periode på 2 måneder. I 2004 er bonusbetalingen imidlertid blevet lavet om til en årsbonus, forstået på den måde, at den udbetales på baggrund af en kombination af overskud, omsætning, kundetilfredshed, kundemasse og evne til at efterleve virksomhedens ”vision and values”. Bonussen udbetales således ikke længere en gang i løbet af det pågældende regnskabsår, men først i maj måned det næste år, og herved kan bonussen ikke længere ses som en del af medarbejderens løn det pågældende år.



## **Ledelses- og lønværktøjer**

Der er i forbindelse med udviklingen af lønsystemet udviklet og implementeret en række nye Human Ressource-redskaber. Først og fremmest er der et HR-årshjul, som skitserer årets planlagte HR-aktiviteter/aftaler. Før årets begyndelse fastlægges en overordnet virksomhedsstrategi for Telia X med udgangspunkt i virksomhedens vision. Ud fra denne udarbejdes virksomhedens operationelle plan, som nedbrydes i en funktions-operationel plan for hver enkelt afdeling. Denne nedbrydes herefter på individniveau (der sker en mål håndtering via PU-skemaerne, jf. senere). Der opereres desuden i Telia X med resultat- og effektmålinger, bl.a. gennem HMT-målinger (medarbejdertrivselsundersøgelser) to gang årligt, samt efterfølgende ledelsesreviews, hvor alle ledere vurderes på kompetencehåndtering, mål håndtering mv.

### ***PU-og lønsamtale***

Præstations- og Udviklingssamtaler (PU) afholdes i Telia X to gange om året. I årets første samtale (januar/februar) får medarbejderne nye mål, og i den anden (august) sker der en opfølgning og eventuelt justering af målene. PU-samtalerne afholdes mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste leder. Formålet med at

afholde PU-samtale er at sikre, at medarbejder og leder får afstemt krav og forventninger til hinanden. Mere konkret anvendes PU-samtalen til at vurdere medarbejderens resultater på baggrund af tidligere opstillede mål, evne til at udfylde jobbet, udbyttet af gennemførte kurser og uddannelse, samt fastlægge mål for den kommende periode og afdække behovet for udviklingsaktiviteter på kortere og længere sigt.

Til PU-samtalen anvendes et PU-skema. Dette er et værktøj, som skal sikre, at det overordnede mål om et positivt driftsresultat afspejles direkte i det daglige arbejde i Telia X. Det vurderes således bl.a. om medarbejderen i sin målopfyldelse lever op til normen (2004-skemaet har 5 rangeringer: 1=uacceptabelt, 2=under normen, 3=normen (100 procent), 4=over normen, og 5=excellent). PU-skemaet skal desuden sikre, at der sker en systematisk kompetenceudvikling, og at der er en dialog om mulige karriereveje for den enkelte. PU-skemaet skal desuden danne baggrund for lønreguleringen og sikre, at denne bliver så objektiv som muligt.

Ved samtalerne i 2003 blev der for første gang anvendt et PU-skema, og medarbejderne fik her fastsat arbejdsmaal. I 2003 skete der, pga.

Telias overordnede økonomiske situation, imidlertid ingen lønregulering, og 2004 er således første gang, der sker en gageregulering på baggrund af det nye system/PU-skemaet.

### **Opfattelse af lønsystemet**

Det nye lønsystem og værktøjerne rummer ifølge ledelsen en række fordele: Det giver organisationen mulighed for at belønne de enkelte medarbejdere individuelt for deres arbejdsindsats, ligesom det sikrer dialog og enighed mellem medarbejdere og ledere imellem. Desuden tvinger målhåndteringen organisationen til løbende at forholde sig til målopfyldelsen og sikrer sammenhæng mellem de overordnede virksomhedsmål og den enkelte medarbejders arbejdsopgaver. Sidst med ikke mindst ses lønsystemet og værktøjerne som et forsøg på at højne objektiviteten i lønreguleringen og give medarbejderne indflydelse på lønreguleringen.

Medarbejderne er generelt positive over for dialogaspektet i samtalerne, men er mere skeptiske over for lønsystemets muligheder:

*”Hvis der er penge, så deler man en pulje ud til hver af lederne, og så må de selv bestemme, hvordan de skal fordeles. Og så til samtalen så sidder man som medarbejder og siger ”argh, jeg skal stige 10 procent” ”Nej, du kan stige 2,5 procent det er dét jeg har til dig”, og som regel så vinder de jo så. Så jeg vil ikke sige, at der er så meget lønforhandling på den der måde, det har mere været et løndiktat....Men det er nok også meget et udtryk for den situation, Telia har været i, og fordi markedet generelt har været i en afmatning.” (medarbejder)*

Medarbejderne giver desuden udtryk for at mene, at muligheden for at forhandle sig til højere løn varierer fra afdeling til afdeling. Vi møder blandt de deltagende medarbejdere en klar opfattelse af, at kundekonsulentjobbet er kendetegnet ved lav status og derfor tildeles en lille lønsum. Også det faktum, at markedskræfterne er medbestemmende for en nyansats løn skaber en del utilfredshed blandt nogle af medarbejderne. De mener, at løn og arbejdsfunktion i højere grad burde hænge sammen, og finder det problematisk, at lønniveauet blandt kundekonsulenter allerede som udgangspunkt kan være forskelligt/skævt:

*”Jeg synes ikke, at det hænger sammen. Altså stillingsbetegnelser og løn burde hænge sammen, og det gør den ikke i Telia. Jeg ved, at der er mange, som føler sig skidt behandlet, fordi at de blev*

*ansat i januar til ét beløb, mens folk, der blev ansat måneden efter eller måneden før, de blev tilbudt 1.000 kr. mere!” (medarbejder)*

### **Den gode medarbejder – hvad tæller i Telia X?**

En god medarbejder i Telia X er ifølge medarbejdere og ledere en person, der udviser engagement – man skal vise, at man brænder for arbejdet og desuden gerne levere mere, end der forventes. Man skal være initiativrig, optimere, levere resultater og tage ansvar ved at løbe på tingene – ligesom man skal være fleksibel:

**”D**u skal være med hele tiden, vise at du brænder for det her firma - man skal være interesseret i at levere noget, ud over hvad der forventes. Det er også noget med at komme med initiativer, forslag til forbedringer - hvordan kan vi optimere indsatsen - og at man er proaktiv. Det tæller også, at man har tid til at arbejde 80 timer om ugen! Det forventes, at man overarbejder i vores afdeling.” (medarbejder)

**”D**et er et spørgsmål om indstilling! ”Hvem har mulighed for at blive lidt, vi skal lige have nået det her, hvis I kan blive en halv time til eller komme på en

*anden ide” – der er nogle personer, man altid kan regne med. Omvendt er der måske to medarbejdere, som siger ”næ det gider jeg ikke, altså jeg har fri kl. halv fire”, og de har gjort det jævnlige....” (leder)*

Også at man udvikler sig fagligt, er forandringsvillig og i stand/villig til at samarbejde fremhæves som vigtigt, hvis man vil være i Telia. Flere af både medarbejdere og ledere giver desuden udtryk for, at det i Telia tæller og belønnes, at man er synlig:

**”D**ét, der tæller, er, hvor god du er til at synliggøre og vise resultater. Ikke nødvendigvis på hvad du udretter; du kan godt være mindre god og arbejde mindre, hvis bare du ligesom formår hele tiden at fortælle, hvor hårdt du arbejder, og hvor dygtig du er. Er lidt fremme i skoene...det skal man være her i Telia. At være synlig betyder helt klart noget – og det kan man enten være ved at udrette ting eller have sine personlige forbindelser i orden.” (medarbejder)

**”I**dén her branche skal man altså gøre sig lidt bemærket eller gøre lidt ekstra for overhovedet at kunne blive belønnet ikke?” (leder)

## Den gode medarbejder

- Leverer mere, end der forventes
- Brænder for virksomheden, udviser engagement
- ”Løber på tingene”, tager ansvar, optimerer
- Er fleksibel
- Er stabil
- Er synlig og gør opmærksom på sig selv
- Udvikler sig konstant
- Er god til at samarbejde.

Opsummerende kan følgende siges at betegne den gode medarbejder i Telia X (se boksen øverst på siden):

### Løn i Telia X

Der er også i Telia som supplement til den kvalitative analyse gennemført en række kvantitative analyser på løn<sup>45</sup>. Først og fremmest viser analyserne, at der i de afdelinger, som deltager i undersøgelsen, er en forskel på 5.700 kr.

om måneden mellem den højest og lavest lønnede kundekonsulent (omregnet til timeløn svarer det til 35,6 kr.). Heroveni kommer ubetalt overarbejde, som giver mellem 0-100 timers ekstra løn om måneden. Blandt kvinderne er det tendentielt de yngre og de ældste medarbejdere (måske kvinder uden børn?), der har flest overarbejdstimer. Denne tendens ses ikke blandt mændene<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Data stammer fra en vilkårlig lønmåned, hvorfor vi ikke med sikkerhed kan sige, om denne tendens også gør sig gældende på årsbasis.

<sup>45</sup> Analysen er kun udarbejdet på de afdelinger i virksomheden, hvorfra der i undersøgelsen deltager medarbejdere. Analysen er udarbejdet på baggrund af en vilkårlig måned i 2003, dvs. før den løndannelsesproces, vi har fulgt på virksomheden.

Vi har desuden analyseret sammenhængen mellem den faste månedsløn og en række andre tilgængelige faktorer som køn, anciennitet og overarbejde. Vi har desværre ikke haft mulighed for at inddrage yderligere relevante faktorer som uddannelse, orlov og jobskift<sup>47</sup>, og derfor er der ikke udarbejdet analyser på baggrund heraf. De anvendte faktorer er, hvor formålstjenstligt, opdelt i grove grupper – f.eks. er anciennitet opdelt i lav/høj anciennitet.

Anciennitet er den faktor, der har størst betydning for lønnen blandt kundekonsulenterne fra de deltagende afdelinger i Telia X. Anciennitet belønnes helt konkret - hvert års anciennitet giver ca. 4 kr. ekstra i timen. Ved en analyse af sammenhængen mellem køn og løn alene, ses en tendens til, at mændene får en smule mindre i timeløn end kvinderne. Denne forskel er imidlertid begrundet i anciennitet, idet forskellen forsvinder, når der i analysen tages højde for anciennitet. De kvindelige kundekonsulenter i afdelingerne har altså højere anciennitet end de mandlige og derfor gennemsnitligt en smule højere løn.

Overarbejdsvillighed synes ikke at have betydning for månedslønnen i de deltagende afdelinger fra Telias kundeservice.

Ses på hele Telia X peger kvinders og mænds hierarkiske placering i virksomheden og de kvalitative interviews på, at der er en vertikal kønsarbejdsdeling i virksomheden. Det vil bl.a. sige, at kvinder fortrinsvis er placeret i de nedre stillingsniveauer – hvor de har en høj anciennitet – og mænd i højere grad i de øvre.

## PU- og lønsamtaler 2004

### Opfattelser af og forventninger til køn og lønforhandling

I Telia lever to fortællinger om køn og om kvinders og mænds kompetencer og muligheder side om side: vi møder således både opfattelsen af, at kvinder og mænd er ligestillede i en lønforhandling og den modsatte opfattelse: at kvinder og mænd grundlæggende er forskellige, og at mænd har en fordel i lønforhandlinger:

*”En lønstigning det er én, man snakker sig til, og jeg tror, kvinder er fuldt ude lige så gode til at snakke sig til lønstigninger, som mænd er.” (medarbejder)*

---

<sup>47</sup> Andre undersøgelser viser, at også disse ofte er af betydning for lønnen (bl.a. DA/LO 2003).

*“Mænd er bulldozere, de er jernhårde! Og derfor tror jeg også, at mænd er bedre til at banke i bordet og sige: ”Jamen, det skal jeg bare ha’, ellers finder jeg noget andet”. De er nok langt mere modige, end vi er. Det er jeg slet ikke i tvivl om. Piger er meget forsigtige, og vi vil jo gerne beholde vores job, ik?” (medarbejder)*

Medarbejdernes forventninger til årets lønregulering er på den ene side forholdsvis store – dette pga. det nye lønsystem og positive udmeldinger fra ledelsen om, at der i år vil være penge at forhandle om: *”Det er jo så sjældent egentlig, at man har noget at gøre godt med, men den her gang virkede det som om, at der var noget om det... og altså det var min opfattelse, at det kom oppefra.” (leder)*. Også dét faktum, at medarbejderne har været med til at vende et underskud til et overskud, bevirker, at den generelle holdning er, at indsatsen nu bør belønnes:

*”Jeg tror nok, at der vil blive bidt hårdere til end sidste år, fordi situationen er vendt. Folk føler, at de er kravlet op over Mount Everest og har slæbt virksomheden med, så de venter virkelig at se noget..... Der er nogen, der har stået i stampe et par år i træk og som tænker ”okay, nu har vi knoklet en*

*vis del ud af bukserne, nu vil vi godt se noget på bundlinjen.” (medarbejder)*

Samtidig eksisterer der imidlertid en konkurrerende fortælling, som medfører, at mange skruer forventningerne til årets lønregulering ned:

*”Det er ligesom dét, der på en eller anden måde ligger i luften: ”Jamen der har ikke været råd til det store”, og det har de brugt meget tid på ligesom at fortælle os; at vi skal ikke forvente så meget af de her lønsamtaler.” (medarbejder)*

*”Vi får stadigvæk sendt pengene ud fra Sverige. Og så længe vi gør det, så er situationen lidt anderledes for os, forstået på den måde, at vores administrerende direktør ikke kan give ret meget til nogen af os. Men det har han jo informeret os om, og det ved vi jo alle sammen. Og vi er alle i samme båd.” (leder)*

Denne ”vi-er-alle-i-samme-båd”-fortælling lægger op til en langt mere ydmyg holdning i lønforhandlingssituationen.

### **Rammer og præmisser for og under årets lønfastsættelse**

Der var som udgangspunkt lagt op til i Telia, at PU-samtalen og løn-

samtalen i år skulle gennemføres som én samtale, dvs. i direkte forlængelse af hinanden. Samtalerne skulle ifølge Telias HR-årshjul være gennemført inden 1. marts. Undervejs i forløbet skete der imidlertid dét, at gruppelederne ikke kunne få godkendt deres lønindstillinger til de enkelte medarbejdere inden 1. marts. Begrundelsen herfor har der ikke været enighed om; nogle har forklaret, at den overordnede lønsum ikke var fastlagt, andre at kundeservices direktør var på ferie. Resultatet blev, at man afholdt PU-samtalerne inden 1. marts, og i denne samtale også havde en dialog om lønregulering, men at gruppelederne måtte vente med at give medarbejderne en endelig udmelding på lønreguleringen i en efterfølgende 5 minutters samtale 2-3 uger senere. Denne fremgangsmåde har både medarbejdere og ledere fundet utilfredsstillende:

*”Jeg synes, det var lidt underligt, at lederne ikke havde fået noget tal: at man bare skulle gå ind og sige, hvad man gerne ville have, og så var der ligesom ikke noget svar andet end: ”ná, det får vi at vide senere”, for lederne havde ikke fået noget budget eller noget om, hvad de måtte have lov at dele ud på det tidspunkt!?”*  
(medarbejder)

*”Den eneste kritik, jeg har af det her forløb, det er, at da man gik ind til de her lønforhandlinger...at de egentlig ikke havde fået det sat på plads. Dét, synes jeg, var lidt til grin. Fordi når jeg går ind til en lønforhandling, så forventer jeg at få et ja eller et nej. Og jeg fik et ”jeg ved det ikke”. Og så går der yderligere, ja hvad er der gået, 3 uger, før man egentlig får at vide, hvor den lander. Og det synes jeg er drøn-uprofessionelt.”* (medarbejder)

### **PU-samtale og løndialog**

De samtaler, som vi har fulgt i Telia, finder alle sted i mødelokaler og er af mellem 1-2 timers varighed. Stort set alle samtalerne indledes med en snak om, hvordan det går i afdelingen; man taler lidt om såvel samarbejdet som det faglige. Derefter gennemgås PU-skemaet fra 2003 – fastsatte arbejds- og kompetencemål mv. diskuteres og værdisættes, og der er dialog om jobudviklingsplanerne fastsat året før. Herefter gennemgås det nye PU-skema for 2004. Medarbejderne bedes her komme med input til udfyldelse af en stillingsbeskrivelse, ligesom de bedes komme med eksempler på, hvordan de selv mener, at de i hverdagen lever op til Telia X's nye visionsord og værdior. Herefter giver gruppelederen medarbejderen arbejdsmaal for 2004, og udviklingsplan samt

andre forhold diskuteres. Samtalen afsluttes med en dialog om løn. Præmisserne for denne dialog varierer imidlertid, afhængigt af gruppeleder. Følgende uddrag viser, hvorledes én af lederne typisk starter løndialogen med sine medarbejdere:

*”Jeg synes i høj grad, at du fortjener en lønstigning, men jeg har ikke fået besked om beløbet endnu. En supermedarbejder kan få max 3 procent. Jeg har, at du som minimum skal have 500 kr., og så vil jeg prøve at gå efter 1.000 kr.”*

På trods af, at lederne endnu ikke kender lønsummen til fordeling blandt medarbejderne og ikke har fået reguleringerne til hver enkelt medarbejderne godkendt ovenfra, vælger denne leder den lidt risikable løsning alligevel at melde et konkret beløb ud, som leder og medarbejder herefter kan forhandle ud fra (dog med dét forbehold, at beløbet endnu ikke er godkendt). Hos en anden af gruppelederne foreløber løndialogen noget anderledes, idet denne kun spørger til medarbejdernes forventning til beløb:

*”Nå, vi skal have kigget på lønnen. Vi har ikke fået at vide, om vi har noget at give af eller ej. Så dét, vi er nødt til at gøre i den her forbindelse, det er følgen-*

*de: jeg har lavet en indstilling, ud fra hvad jeg mener, at I hver især skal reguleres med, og så vil jeg selvfølgelig gerne høre jeres argumenter, dvs. hvad I ser jer selv ligge på.....Så lad mig høre, hvad du forventer?”*

I de samtaler, vi har fulgt under denne leder, fremkommer medarbejderne herefter med et udspil til et konkret beløb, som de selv mener er rimeligt, og lederen lover at gå videre til sin leder med dette ønske. Ingen af medarbejderne spørger om, hvad lederen indstiller dem til, og dermed ender disse samtaler – i modsætning til de førstnævnte – aldrig med, at de to parter reelle forventninger afstemmes. Der opretholdes i stedet en afslappet og venlig stemning hele samtalen igennem, i modsætning til den førstnævnte type af lønsamtale, hvor stemningen ofte tilspidses, når det faktiske beløb lægges på bordet, og de to personers forskellige positioner synliggøres. Eksemplerne viser, at der både blandt ledere og medarbejdere på Telia X er forholdsvis stor usikkerhed om præmisserne for og formålet med samtalerne – en usikkerhed, der bl.a. bunder i, dels at det er første gang, at Telia X's PU-samtaler fører over i en lønregulering, dels at den oprindeligt skitserede proces fraviges undervejs.



Eksemplerne viser også, at der er indbygget et magtforhold i samtalerne – det er lederen, der bestemmer forløb og indhold i samtalerne. En stor del af de yngre og mest uerfarne medarbejdere er sandsynligvis ikke opmærksomme på, at lederen og de selv repræsenterer modsatrettede interesser; i stedet har medarbejderen stor tillid til, at lederen ved bedst i forhold til seancen. Og ikke kun kender nogle af medarbejderne ikke nok til samtalerne set-up – adspurgt i interviews tilkendegiver flere, at de er usikre på, hvilke kriterier, der belønnes i Telia X. Dette peger på, at Telia X's nye værdier ikke er implementerede, og at kriterier for lønregulering ikke er gennemsigtige i virksomheden. Fraværet af tillidsrepræsentanter på virksomheden bevirker desuden, at medarbejderne ikke har nogen at vende sig til for at opnå større klarhed og indsigt i processen.

### **Lønsamtalen**

Lønsamtalen finder sted, efter at lønsummen er meldt ud og fordelingen heraf til de enkelte medarbejdere er godkendt af gruppeleders nærmeste leder. Samtalen varer 5-10 minutter og har mere karakter af orientering om lønreguleringen end dialog. Der er her begrænset mulighed for at diskutere eventuel uenighed og utilfreds-

hed, hvilket kommer bag på nogle af de medarbejdere, som i første runde ikke fik mulighed for at diskutere et konkret beløb. Gruppelederne gør generelt medarbejderne opmærksomme på, at de godt kan gå tilbage til næste leder og bede om mere, men signalerer samtidig, at chancen for succes er begrænset:

*”Jeg synes i høj grad, at du fortjener en lønstigning, og jeg ved godt, det ikke er det her, du har regnet med, og jeg ville også gerne kunne gøre det bedre, men som situationen er lige nu, så kan jeg faktisk ikke gøre det meget bedre. Altså, jeg kan godt gå tilbage og sige, at du ikke er tilfreds, men jeg tror ikke, at udfaldet bliver meget bedre.” (leder)*

### **Rum til forhandling?**

Forhandlingselementet i forbindelse med lønfastsættelsen på Telia X er i praksis begrænset, i hvert fald kr./øre-mæssigt: Ifølge gruppelederne ændrer ingen af årets samtaler på fordelingen af lønsummen blandt deres medarbejdere. Der er imidlertid mulighed for at forhandle sig frem til andre goder – eksempelvis uddannelse eller fri mobil/internet. Tre medarbejdere søger i den første samtale at forhandle sig til sådanne andre goder; de to får positive svar herpå i den senere tilbage-melding.

Som nævnt er der formelt mulighed for at anke lønreguleringen; dog benytter kun en enkelt af de deltagende medarbejdere sig heraf og beder sin leder gå tilbage til dennes leder og bede om mere. Svaret bliver dog, på gruppeleders bud, negativt. Der er på Telia X ingen tillidsrepræsentant, som kan gå ind og assistere en medarbejder i en ankesituation, ligesom medarbejderen heller ikke selv får mulighed for at blive hørt igen, og derfor rummer heller ikke ankemuligheden meget forhandling.

Der er blandt de medarbejdere, som i første samtale ikke har diskuteret konkrete beløb, forholdsvis stor utilfredshed med lønreguleringerne, som typisk ligger langt fra de krav, medarbejderne fremsatte. Samtidig er der dog hos mange en opfattelse af, at lønsummen nok er blevet jævnt fordelt i medarbejdergruppen:

*”Jeg ville blive meget forbavset, hvis der var én, der kom og sagde ”hoouujjj mand, jeg fik 1.000 kr. i lønforhøjelse” - det ville jeg være meget, meget forbavset over!” (medarbejder)*

Pga. politikken om fortrolig løn er det svært for medarbejderne at orientere sig om, hvad deres kollegaer får. Faktum er imidlertid, at der

differentieres i fordelingen af lønsummen mellem medarbejderne. De medarbejdere, der tildeles en forholdsvis høj regulering er meget bevidste om ikke at fortælle kollegaerne herom: ”Dét skal jeg nok sørge for ikke at fortælle videre, så bliver der bare ballade” er den udtalte holdning blandt disse. Der eksisterer blandt nogle af disse medarbejdere en opfattelse af, at det bl.a. er vedkommendes adfærd under samtalen, der har medført en høj lønregulering, men dette afviser gruppelederne meget bestemt. De fastholder således, at ingen medarbejdere har fået mere, end de var sat til før samtalerne – har nogen fået mere, end der blev talt om til samtalen, har udmeldingen af et lavere startbeløb været et led i en taktisk strategi fra lederens side af.

Interviewene med gruppelederne viser, at der ud over kvalifikationer og opfyldelse af arbejds- og kompetencemål skeles til mange forskellige faktorer i fordelingen af lønnen, bl.a. anciennitet, lønniveau i forvejen samt fairness (samme løn for samme arbejde). Det ses dog også, at der er forskel på, hvem af lederne, der vægter hvad og hvor meget, hvorfor lønfastsættelsen kan blive forholdsvis subjektiv. Sidst med ikke mindst afdækkes, at også virksomhedsmæssige fak-

torer kan spille ind på størrelsen af den enkelte medarbejders regulering: i én af afdelingerne har lederen en forholdsvis stor lønsum at gøre godt med, fordi 4-5 af medarbejderne enten snart stopper eller lige er startet og derfor ikke skal reguleres. Lederen har således reguleringen fra disse medarbejdere at fordele til de øvrige medarbejdere, og af den grund er lønreguleringerne til kundekonsulenterne i denne afdeling en del højere end i den anden afdeling.

## 6.4 Coloplast

Coloplast blev grundlagt i 1957, og virksomheden blev børsnoteret i 1983. Coloplast udvikler, producerer og markedsfører medicinsk udstyr og service til brugerne. Coloplast-koncernen er aktiv inden for fem forretningsområder: 1) Stomi-produkter til mennesker, der har fået ført tarmen ud på maven 2) Kontinenshjælpemidler til mennesker med vandladningsproblemer 3) Bandage til kroniske sår 4) Hudplejemidler til forebyggelse og behandling og 5) Protoser og specialtekstiler til brystopererede.

Coloplast opererer på et nichemarked med få udbydere og baserer bl.a. sin virksomhed på at have et indgående kendskab til de enkeltes landes sundhedssystemer. Coloplast er repræsenteret ved salgsselskaber flere steder i verden og mere end 98 procent af koncernens omsætning stammer fra lande uden for Danmark, heraf 79 procent i Europa og 15 procent i Nord- og Sydamerika. Coloplast beskæftiger 6.120 medarbejdere, heraf 2.621 i Danmark. I Danmark har Coloplast tre enheder, hovedsædet i Humlebæk, samt yderligere to virksomheder beliggende i Kokkedal og Thisted.

## Undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i Coloplast Thisted. Virksomheden har i alt 400 ansatte. Hovedparten af medarbejderne er kvinder, idet der er 230 kvindelige medarbejdere beskæftiget i produktionen. Disse er alle medlemmer af KAD. Der er 38 SiD-medarbejdere beskæftiget på lageret, heraf er tre kvinder. Derudover har virksomheden på LO-niveau 80 faglærte, som er organiseret i Dansk Metal. Der er således en klar horisontal kønsarbejdsdeling på virksomheden. Der er ligeledes en vertikal kønsarbejdsdeling, idet hele lederteamet består af mænd, ligesom ca. 80 procent af mellemlederne er mænd.

I undersøgelsen deltager en række KAD- og SiD-medarbejdere, dvs. ansatte fra produktionen og lageret, samt disses nærmeste ledere.

## Coloplast-kulturen

En erklæret del af Coloplasts mission er at udvikle en virksomhedskultur, der tiltrækker mennesker med forskellig baggrund, og desuden at lade det personlige engagement være centralt. Coloplast opererer ud fra fem værdier: sætte kunden i centrum, sikre kvalitetsbevidsthed i alt hvad organisationen gør, lederstilen skal være præget af ærlighed og respekt, der skal

være parathed for læring og udde-  
ling af viden samt engagement i  
arbejdet.

I de seneste år har Coloplast opere-  
ret med en bevidst strategi om, at  
hele organisationen skal arbejde  
med mission og værdisæt. Det har  
været hensigten at skabe en mere  
flad organisation – mantraet er, at  
alle medarbejdere er en ressource. I  
Danmark har bestræbelserne på at  
indføre en mere flad og ny virksom-  
hedskultur udmøntet sig ved mere  
åbenhed og synlighed omkring  
ledelse og økonomi, samt at ca. 70  
procent af medarbejderne i produk-  
tionen arbejder i selvforvaltede  
grupper. Siden 1996 er der foreta-  
get årlige medarbejdertilfreds-  
hedsundersøgelser. Disse ses som  
et vigtigt led i skabelse af bedre  
arbejdsforhold for de ansatte. Af  
andre tiltag kan nævnes Coloplasts  
overordnede fokus på medarbejde-  
rudvikling via uddannelse. Colo-  
plast Danmark udbyder selv 26 for-  
skellige kursusforløb (Coloplast  
2003).

### **Værdibaserede politikker**

Coloplast har en målsætning om at  
skabe nogle rammer, der kan fast-  
holde og tiltrække en kvalificeret  
medarbejderstab. Personalepoli-  
tikken anskues som en måde,  
hvorpå Coloplast og medarbejder-  
ne samarbejder for at nå et fælles

mål. Arbejdsmiljøet skal ifølge  
Coloplast være medarbejderorien-  
teret, og man lægger her vægt på  
tre hovedområder: Information og  
kommunikation, gensidig tillid og  
respekt samt personlig udvikling.

I personalepolitikken og gennem  
de decentrale aftaler er der udar-  
bejdet en række sociale kapitler.  
Disse omhandler bl.a. aftaler om  
ansatte på særlige vilkår, eksem-  
pelvis flekstids- og seniorordning-  
er, samt regler for fraværdssamta-  
ler og fastholdelsespolitik. Der er  
ligeledes aftale om omplacering af  
medarbejdere i forbindelse med  
graviditet, og der henstilles til, at  
arbejdslivet tilrettelægges, så det  
kan hænge sammen med familie-  
livet. En leder siger imidlertid  
herom: *”Det bliver hurtigt til en  
floskel, for maskinerne skal jo  
køre”*. Som en konsekvens heraf  
ser Coloplast helst, at alle medar-  
bejdere arbejder på fuld tid.

Coloplast har ikke decideret en over-  
ordnet ligestillingspolitik, men køns-  
problematikken er klart på dagsord-  
nen. Virksomheden har arbejdet en  
hel del med køn siden 80’erne, bl.a.  
med ligestillingsprojekter og semi-  
narer. I 1995 fik Coloplast Thisted  
ligestillingsprisen for gennemførelse  
af en undersøgelse om, hvordan  
kvinder og mænd reagerer i forskel-  
lige arbejdssammenhænge.

## Coloplast som arbejdsplads

Generelt er der blandt medarbejdere og ledere enighed om, at Coloplast er en god arbejdsplads. På plussiden nævnes, at virksomheden er præget af åbenhed, at der er et godt samarbejds-klima, at man behandler folk ordentligt, og at det er en velhavende virksomhed med mange personalegoder. En medarbejder siger herom:

*”Coloplast er en god virksomhed, den ligger klart over middel. Der er mange goder. Der er en god atmosfære, og man behandler folk ordentligt. Jeg synes, folk er åbne og ærlige, og vi taler godt sammen... også med ledelsen.”*

Coloplast Thisted beskrives som en attraktiv arbejdsplads, der har et godt ry i lokalområdet, selvom man ikke er lønførende. Dette tilskrives bl.a. virksomhedens sociale goder. Nogle af medarbejderne giver dog udtryk for, at de i stedet for flere sociale goder foretrækker mere i lønningsposen. En medarbejder siger:

*”At sige at folk kan gå gratis i motionshal, som man gør nogle steder, er også fint nok, men det er måske kun 1/3, der går i motionshal. Dvs., at de sidste 2/3 ikke har noget ud af det. Så jeg tror, at når man har opfyldt dét*

*med gratis kaffe og kantine, så er der kun lønnen tilbage. For det er trods alt lønnen, folk skal gå til købmanden for. Man kan ikke leve af, at der er lyst og venligt herinde, og at det er nogle dejlige stole, vi sidder på. Det kan jeg ikke bruge til noget.”*

Coloplast Thisted er midt i en større organisationsforandring, hvor dele af produktionen flyttes til Ungarn. Baggrunden herfor er, at Coloplast Thisted primært skal stå for innovation og udvikling af ny og moderne produkter, mens dele af den traditionelle produktion flyttes til mere omkostningslave områder. Konkret betyder dette, at to afdelinger skal udflyttes inden for det næste år. Hele outsourcing-processen har skabt en del usikkerhed blandt medarbejderstaben og har fornyligt ført til reduktion i medarbejderantallet. Udflytningen påvirker medarbejderne på forskellig måde; nogle tager det som en udfordring og er indstillede på at hjælpe til med opstarten i Ungarn, mens andre er bange for at miste deres job, og andre igen er bekymrede for, hvorvidt det vil medføre yderligere rationalisering. Sideløbende med udflytningsprocessen er arbejdstiden 3x12 timer blevet introduceret, dog foreløbig på frivilligt grundlag. Generelt er der modvilje overfor disse nye

arbejdstider – de resulterer i, at dele af medarbejdergruppen spørger sig selv: ”Hvad bliver det næste”? En medarbejder giver udtryk for det problematiske i at forene familielivet med disse arbejdstider, han siger:

*”Man glemmer nok lidt, at samfundet ikke altid er indrettet sådan, som Coloplast gerne vil have det. Når de begynder at snakke om, at de kunne godt tænke sig, at folk skulle arbejde fra tolv til syv, så tænker man ikke på, at sådan er samfundet ikke indrettet med institutioner og så videre. Man tænker på firmaets tarv. Det er de jo også nødt til, så det kan man ikke bebrejde dem. Men så må de jo heller ikke bebrejde os, at vi tænker på os selv og familiens tarv.”*

Planerne om indførelse af nye arbejdstider og outsourcing-procesen påvirker desuden forventningerne til lønreguleringen i år. Tiltagene sætter en dæmper på forventningerne til løn og indebærer, at medarbejdernes primære fokus er på at beholde deres job og helst inden for normale arbejdstider.

### Samme løn for arbejde af samme værdi – lønsystemet hos Coloplast Thisted

Som produktionsvirksomhed hører Coloplast under Industriens over-

enskomst, der aftales centralt mellem CO-industri og Dansk Industri (DI). Denne overenskomst bygger på minimalønsystemet, hvor organisationerne aftaler visse rammer, som parterne ude på de enkelte arbejdspladser kan bygge videre på og supplere med lokale aftaler.

Som følge af et ønske om at skabe et mere individuelt, gennemskueligt og smidigt lønsystem i produktionen har Coloplast Thisted udviklet deres eget lønsystem. Lønsystemet har bl.a. følgende målsætninger: 1) at bevare et stærkt decentralt element i løndannelsen, således at man ud fra en centralt fastsat ramme fleksibelt kan tilpasse løndannelsen til de lokale forhold, 2) at skabe større sammenhæng mellem den enkeltes kvalifikationer, indsats og pågældende løn, 3) at skabe en større oplevelse af retfærdighed omkring løndannelsen, samt 4) fastholde og tiltrække gode medarbejdere.

Lønregulering på Coloplast sker derfor på baggrund af lokalforhandlinger; virksomhedernes tilidsrepræsentanter forhandler hver især fordelingen af lønsummen på de forskellige lønelementer (jf. næste side) med ledelsen.

Det nye lønsystem, bl.a. med personlig løn, er indført over en årrække. Hos SiD'erne blev individuel løn allerede anvendt i 2002 – samme år, som systemet blev søsat – mens KAD'erne skal bruge individuel løn første gang i lønfastsættelsesprocessen 2004.

Køn og ligeløn er tænkt ind som et centralt element i det nye lønsystem. I starten af 1990'erne var Coloplast involveret i en ligelønssag, som gik på diskussionen om samme løn for arbejde af samme værdi<sup>48</sup>, og siden har man i Coloplast arbejdet målrettet på at udjævne lønforskelle mellem køn/faggrupper. Konkret har dette udmøntet sig i, at løngennemsnittet skal være det samme hos de kvindelige (KAD'ere) og mandlige (SiD'ere) medarbejdere. Fordelingen af lønsummen kan imidlertid variere de to grupper imellem. De to parter har som nævnt hver deres lokalforhandling med ledelsen, hvor midlerne fordeles, og historikken viser en tendens til, at KAD'erne har konverteret mere af deres lønsum om til sociale goder som eksempelvis en ekstra feriedag, betalt løn i forbindelse med barns indlæggelse

mv. end SiD'erne. Således har SiD'erne haft mere udbetalt på lønsedlen kr./øre-mæssigt.

### **Lønssystemets udformning**

Lønssystemet på Coloplast Thisted er bygget op omkring fem elementer:

#### ***Grundløn***

Grundlønnen er en basisløn for alle medarbejdere i lønsystemet. Grundlønnen er ens for alle i samme løngruppe (KAD/SiD/Metal etc.) og aftales i Thisted ved lokalforhandlinger mellem de pågældende tillidsrepræsentanter og ledelsen.

#### ***Gene- og skifteholdstillæg***

Genetillæg kan aftales både centralt og lokalt. Gener defineres som jobrelaterede gener. Skifteholdstillæg følger holddriftsaftalen.

#### ***Jobtillæg***

Medarbejdere, hvis job indeholder elementer ud over det almindelige arbejde, er berettiget til jobtillæg. Der skal ved tildeling af jobtillæg foreligge en nærmere jobbeskrivelse, som entydigt er koblet op på det aftalte tillæg. Indplacering i de

---

<sup>48</sup> Også dengang var der en stærk kønsopdeling, i forhold til hvilke funktioner man varetog som kvinde og mand på Coloplast: kvinder varetog operatørfunktion i produktionen, mens lagerfolkene var mænd. Der var imellem de to faggrupper en lønforskel, idet mændene fik mere end kvinderne. "Og så kom diskussionen om, 'jamen er lagerarbejde mere værd end operatørarbejde?' " (leder, Coloplast)



forskellige jobtyper sker ved lokal enighed; hvis der opstår uenighed, afgøres dette af fabrikschefen og tillidsrepræsentanten. I Thisted forhandles kriterier og beskrivelse af jobtillæggene samt beløbsstørrelsen på hvert tillæg lokalt. Man opererer på Coloplast Thisted med en jobløn bestående af fire jobtillæg, der er niveau-delte<sup>49</sup>. Der var tidligere i Coloplast flest jobtillæg hos SiD'erne, men i takt med et øget fokus på ligeløn er der i dag indført et lignende antal tillæg hos KAD-gruppen.

### **Personlig løn**

Personlig løn skal afspejle bl.a. medarbejderens kvalifikationer, indsats, udviklingsevne, initiativ og engagement, samt evne til at samarbejde og være teamorienteret. Udgangspunktet for tildeling af den personlige løn fastlægges i forbindelse med medarbejderudviklingssamtale (MUS, jf. nedenfor), der foregår individuelt mellem medarbejder og mellemlederen.

Hvor stor en andel af lønnen, der lægges ud til personlig løn, forhandles i lokalforhandlingerne

mellem ledelsen og henholdsvis KAD og SiD. De to grupper har således ikke nødvendigvis samme andel lagt ud til personlig løn.

### **Resultatløn**

En forholdsvis stor del af teamene i produktionen har tilknyttet resultatløn. Der kompenseres imidlertid i SiD'ernes kvalifikationsløn (dvs. jobtillæg + personlig løn) for den løn, KAD'erne får udbetalt som resultatløn.

### **Ledelses- og lønværktøjer**

I forlængelse af Coloplasts lederstil og fokus på medarbejdere som en ressource gennemføres der én gang årligt en MUS-samtale mellem alle medarbejdere og deres nærmeste leder.

### **MUS- og lønsamtale**

MUS-samtalerne omhandler overordnede områder som trivsel og samarbejde, arbejdsopgaver, kurser og fremtid, samt samtale om dialoghjul. MUS-samtalerne drejer sig således både om samarbejdet, hvilke forventninger den enkelte har til virksomheden og om arbejdspræstation samt udvikling.

---

<sup>49</sup> For jobtillæg 1 gælder: Arbejdsopgaver der ud over operatørjobbet kræver vurdering og stillingstagen. For jobtillæg 2 gælder: Arbejdsopgaver der kræver selvstændige beslutninger, overblik og planlægning. For jobtillæg 3 gælder: Arbejdsopgaver der kræver overblik og selvstændig stillingstagen. For jobtillæg 4 gælder: Arbejdsopgaver der er komplicerede, og som indebærer udvikling af tilrettelæggelse, metoder og processer. Arbejdet omfatter typisk særlig uddannelse eller erfaring.

Samtalen afsluttes med en dialog om regulering af personlig løn.

Som redskab i MUS-samtalerne anvendes et såkaldt "dialoghjul". Hjulet er bygget op af en række udvalgte kvalifikationer og bruges til at tegne en sammenhængende profil af den enkelte medarbejder. Grundideen er, at medarbejder og leder før samtalen laver en vurdering ved hjælp af dialoghjulet, som kan danne udgangspunkt for samtalen. Kvalifikationerne i dialoghjulet er: samarbejde, selvstændighed, udviklingsevne, indsats, fleksibilitet, teamorientering, initiativ, orden og omhu. I vurderingen er der to led; en niveauvurdering og en udviklingsvurdering. Niveauvurdering foretages og medarbejderen placeres ud fra en vurdering af, hvor han/hun ligger i forhold til forventninger, krav til arbejdet og i forhold til kolleger. Der er tre trin: 1=under normen, 2=normen (den gode medarbejder) og endelig 3=over normen (dvs. ligger ud over krav og forventninger). I udviklingsvurdering ses på, om medarbejderen har flyttet sig i sammenligning med tidligere. Ideelt set skal dialoghjulet skabe sammenhæng mellem udvikling og belønning - intentionen med hjulet kan derfor siges at være "en medarbejdersikring" (leder).

Den enkelte medarbejder vurderes bl.a. på baggrund af MUS-samtalen, og afdelingslederen foretager en fordeling af løntillæg. Den pågældende leder kan ud over dialoghjulet benytte sig af en lønmatrix som støtteværktøj i fordelingen af personlige tillæg. Hvor dialoghjulet anvendes til vurdering af fastlæggelsen af personligt tillæg, anvendes matrixen til vurdering af, hvilken størrelsesorden et løntillæg bør være. Grundprincippet i lønmatrixen er en solidarisk udligningsmekanisme, hvor medarbejdere, der i forvejen har en lav løn, men har præsteret en stor indsats/udvikling, belønnes mest ( $x$ =indsats og  $y$ =lønniveau i forvejen).

Inden medarbejderne får besked om lønreguleringen, har tillidsrepræsentanterne påtaleret, dvs. at fordelingen af tillæg skal over tillidsrepræsentanten, og såfremt fordelingen accepteres, udkommunikeres den nye løn til den enkelte medarbejder ved en efterfølgende samtale af en varighed af ca. 5-10 minutter. Her informerer lederen medarbejderen om størrelsen af det personlige tillæg, som er fastsat. Ved utilfredshed med indstilling til personlig løn er der mulighed for at inddrage tillidsrepræsentanterne med henblik på mulighed for en anden regulering.

## Den gode medarbejder

- Tager ansvar
- Er god til at samarbejde
- Kan sætte sig ind i kundens behov
- Er mødestabil og har lavt sygefravær
- Er fleksibel
- Udviser interesse for at udvikle sig
- Udviser engagement.

### Den gode medarbejder – hvad tæller på Coloplast?

Adspurgt om, hvad de mener, der i Coloplast karakteriserer den gode medarbejder, svarer medarbejdere og ledere først og fremmest, at det er vigtigt, at man kan samarbejde, er fleksibel, udviser engagement og er interesseret i at udvikle sig:

*”En god medarbejder er én, der er god til at samarbejde og én, som vil være med til at udvikle sig og lære fra sig og tage til sig. Og én, der respekterer de regler, vi har i afdelingen, så man bakker op om virksomheden. Det er én, der er god til at engagere sig i fællesskabet og kan være fleksibel.” (medarbejder)*

*”Som medarbejder skal man helst kunne sympatisere med de kunder, vi har. Man skal kunne sætte sig ind i vores kundesegment og følge vores værdier... skal man være her, skal man kunne lide de værdier. Det er værdier som troværdighed, gensidig respekt, ærlighed, åbenhed og et godt produkt... Det er alle de der ting, som vi kæmper for, og som en gang imellem gør, at vi må sige, at vi opfører os bedre end nødvendigt – bedre end juridisk nødvendigt, for også at have fået den moralske og etiske side med. På den måde skal man også tænke som medarbejder... Det forpligter jo at gøre arbejdet ordentligt. Vi betror dem jo maskiner til*

*10 mio. kr. stykket; hvis de fumler med det, skal vi splitte maskinerne ad for flere tusinde kroner” (leder)*

Sidste citat afspejler, at Coloplast henstiller til, at den gode medarbejder både repræsenterer og bakker op om virksomhedens værdigrundlag samt kan se nytten af en høj forretningsmæssig standard.

Et andet vigtigt forhold er ansvarsfuldhed; dette henviser både til samarbejde og professionel arbejdsindsats, og samtidig mødestabilitet. Mødestabilitet er et punkt, virksomheden vægter højt ved deres medarbejdere, fordi det er altafgørende for produktiviteten på virksomheden. Yderligere er der en forventning i Coloplast om, at medarbejderne er interesserede i at udvikle sig både med hensyn til efteruddannelse, tilegnelse af kvalifikationer og tilpasning til nye arbejdstider.

Opsummerende betegner følgende punkter den gode medarbejder i Coloplast (se boks på foregående side):

## Løn på Coloplast

Vi har som supplement til den kvantitative analyse gennemført en

række kvantitative analyser på løn også hos Coloplast. Vi har imidlertid ikke haft mulighed for at lave analyser på den samlede løn for KAD’erne og SiD’erne, idet vi bl.a. har manglet oplysninger om udbetalingen af resultatløns til KAD’erne. Analyserne er derfor kun lavet på baggrund af kvalifikationslønnen, dvs. jobtillæg og personlig løn<sup>50</sup>.

De kvantitative analyser viser, at der blandt de ufaglærte medarbejdere er en forskel i kvalifikationsløns på 23,66 kr. i timen mellem den højeste og den laveste løn. Ses udelukkende på den personlige løn, er der en forskel på 17,14 kr. i timen mellem den højeste og laveste løn.

Analysen af den samlede kvalifikationsløns viser, at der er en signifikant forskel på, hvor meget KAD’ere (kvinder) og SiD’ere (fortrinsvis mænd) får i kvalifikationsløns – gennemsnitligt får SiD’erne ca. 1,5 kr. mere i timen end KAD’erne. Ifølge Coloplast kompenserer denne forskel imidlertid for, at kun KAD’erne får resultatløns.

Ser vi herefter bort fra faggruppe som faktor for løn, viser analyserne, at anciennitet er den af de øvri-

---

<sup>50</sup> Analysen er udarbejdet på kvalifikationslønnen i 2003, dvs. før den løndannelsesproces, vi har fulgt på Coloplast.

ge inddragede faktorer<sup>51</sup>, som har den største betydning for kvalifikationslønnen på Coloplast. Jo højere anciennitet, man har, jo højere løn. Med en grov gruppering ses, at høj anciennitet – det vil i Coloplast sige medarbejdere med over 10 års anciennitet – gennemsnitligt får 3,11 kr. mere i timen i kvalifikationstillæg end medarbejdere med en anciennitet på 10 år eller derunder. Også alder er af signifikant betydning for kvalifikationslønnen; jo ældre man er, jo højere løn får man, selvom beløbet, man stiger med pr. alderstrin, ikke er særlig stort<sup>52</sup>. Det skal dog bemærkes, at anciennitet og alder til dels afspejler samme karakteristika.

### MUS- og lønsamtaler 2004

I år var det som tidligere nævnt første gang, at både SiD'erne og KAD'erne skulle bruge det individuelle element i fordelingen af løn. I løbet af januar 2004 blev der afholdt MUS-samtaler, hvor vi var med på sidelinjen. I nærværende afsnit analyseres rammerne for og mulighederne i de medarbejder-samtaler, som har været fulgt på Coloplast.

### Opfattelser af og forventninger til året MUS- og lønsamtale

Blandt medarbejderne på Coloplast er der ikke store forventninger til årets samtaler. Dette kan forklares ud fra flere forhold: For det første er sådanne samtaler en ny og uvant situation for størstedelen af medarbejderne. Flere giver således udtryk for, at de er usikre over for en sådan møde-/dialogsituation, de vil helst være fri, og flere er nervøse for, hvad der forventes af dem:

” Vi startede sidste år med det lykkehjul dér... ja det kalder vi dialoghjulet. Jeg ved ikke rigtigt med dén medarbejdersamtale. For mit vedkommende synes jeg, det er vås, for vi kan jo så utrolig godt alle sammen med vores mellemleder. Hvis der er nogle problemer, så tager vi det op løbende. Og det er også lidt svært, når man kommer ind - det er jeg ikke vant til, og det gør mig nervøs.” (medarbejder)

Ud over at den ufaglærte gruppe af medarbejdere er uvant med mødesituationen, er der for det andet en del forvirring om, hvad formålet er med årets MUS-samtaler. Adspurgt om hvad formålet og

---

<sup>51</sup> Hos Coloplast har vi kunnet inddrage faktorer som anciennitet, alder og faggruppe. Andre relevante faktorer som uddannelse, orlov og jobskift er ikke medtaget i analyserne.

<sup>52</sup> Man stiger ca. 9 øre i timen for hver år, man bliver ældre.

sammenhængen med lønsamtalen er, kommer der mange forskellige opfattelser frem:

**”U**dgangspunktet i lønforhandlingen er dagligdagen: *Hvordan performer man, hvordan er man i sin daglige kommunikation med chefen og sådan noget. I lønforhandlingen handler det om at få fortalt, hvor fortræffelig man faktisk er, det er egentlig dér forhandlingen ligger.”* (leder)

**”M**US-samtalerne er ikke en lønforhandling, men alligevel et værktøj til lederen i fordeling af lønnen. *Og der er ingen tvivl om, at lederne bruger den som et værktøj ”Lige nøjagtig hende, jeg sidder med her; hvor stor har hendes indsats været?”. Og ”Hvor stor indsats mener hun selv, hun har lavet?”. Men det er lidt tricky, for er det så udvikling, eller skal man ind og sælge sig selv?”* (medarbejder)

Et tredje forhold, som også spiller ind på medarbejdernes manglende forventninger til samtalerne er som nævnt udflytningen til Ungarn. På grund af de store omstruktureringer på virksomheden er hovedinteressen blandt medarbejderne primært at beholde deres arbejde, og det tager fokus fra de individuelle lønreguleringer.

### **Rammer og præmisser for og under samtalen**

MUS-samtalerne på Coloplast finder sted på mellemliderens kontor eller i et mødelokale, og samtalen varer mellem 40 minutter – 1½ time. Samtalernes forløb varierer alt efter, hvilken mellemlider som kører dem, eksempelvis fylder samtalen om dialoghjul meget hos én og mindre hos en anden. Enkelte af medarbejderne medbringer et udfyldt dialoghjul, men hovedparten har ikke forberedt sig nævneværdigt, dvs. at skemaet ikke er udfyldt eller helt er glemt. En medarbejder siger: ”I min afdeling bruger vi ikke dialoghjulet, de fleste krydser lige nogle punkter af, før man skal ind”. Samtalerne er ofte struktureret ud fra dét, en mellemlider betegner som en blød og en hård del. Den bløde del er dialog om trivsel og samarbejde, og den hårde del er samtale om arbejdspræstation bl.a. med udgangspunkt i dialoghjulet. I samtalerne om dialoghjulet er det ofte svært at nå at snakke om alle kvalifikationer, så ofte udvælger lederen og medarbejderen to-tre kvalifikationer (eventuelt dem man er uenige om), som så danner udgangspunkt for samtalen.

Det er karakteristisk for MUS-samtalerne i Coloplast, at de er brede, idet der bliver drøftet alt fra

hverdagen på arbejdspladsen til familiære relationer. På trods heraf er der indbygget et magtforhold i samtalerne: Det er mellemlederen, der åbner og styrer samtalerne forløb. Modsat de fleste fra medarbejdergruppen er mellemlederen på hjemmebane, og han/hun er desuden vant til mødesituationen. Dette betyder konkret, i de samtaler vi har fulgt, at det er lederen, som har mest taletid og dominerer samtalerne. Som det blev nævnt ovenfor er der ofte en diskrepans mellem, hvad mellemledere og medarbejdere forbinder med MUS-samtalerne: Er sigtet dialog om trivsel, arbejdsopgaver og udvikling eller skal man benytte mulighed til at sælge sig selv – eller er det måske både-og? Uklarheden om formålet med samtalerne betyder, at nogle af medarbejderne er i tvivl om, hvilke præmisser de bliver vurderet ud fra. Og især disse medarbejdere får en oplevelse af lønreguleringen som værende løndiktat.

### **Rum til forhandling?**

Hensigten med MUS-samtalerne er en dialog om trivsel, samarbejde, udvikling og arbejdspræstation leder og medarbejder imellem. Denne dialog skal desuden danne baggrund for reguleringen af den personlige løn. Mellemlederne giver udtryk for at opfatte samtalerne som medarbejdernes mulighed

for at sælge sig selv. Samtidig fortæller mellemlederne imidlertid, at lønfastsættelsen i vid udstrækning ikke sker på baggrund af samtalerne men ud fra den daglige arbejdspræstation. Interviewene viser imidlertid, at mellemlederne opererer med meget forskellige kriterier i deres bedømmelse af medarbejderne på Coloplast.

I selve lønsamtalen er der ikke et forhandlingselement indbygget, men såfremt der er utilfredshed med fordelingen kan tillidrepræsentanten inddrages med henblik på en ny samtale.

## En uventet drejning..... - i de decentrale forhandlinger

Efter gennemførelsen af MUS- og løndialog i februar 2004, var det planen, at der – efter de centrale og lokale forhandlinger – skulle ske en fordeling af den personlige løn, og at vi i den forbindelse skulle overvære mellemløndernes løntilbagemeldinger til de deltagende medarbejdere. Sådan gik det imidlertid ikke! Ved Coloplasts lokalforhandlinger fremsatte tillids- og medarbejderrepræsentanter fra både KAD og SiD nemlig et krav om, at hele lønsummen i 2004 skulle placeres på grundlønnen. Dette krav udspringer af en opfattelse blandt medarbejderne af, at reguleringsmekanismen (bl.a. i kraft af lønmatrixen) ofte forfordeler de nystartede. I år var ønsket således, at alle grupper af medarbejdere skulle have et udbytte.

Ved de decentrale lokale forhandlinger lykkedes det tillids- og medarbejderrepræsentanterne at komme igennem med kravet, og der blev således ikke nogen individuel lønregulering i år. Dette var meget uventet både for ledelsen og mellemlødere, som selvfølgelig gerne havde set det nye lønsystem bragt i anvendelse. En af mellemløderne siger herom:

*”Det er da dumt, at man laver et nyt lønsystem, og så stopper man ikke penge i det? Både ledelsen og medarbejdere har været entusiastiske omkring det... Og så vælger man at boycotte det? Men der er åbenbart andre interesser på spil. Men vi mister jo muligheden i år for at kunne sende et signal... Jeg synes, det var rart at kunne sætte kroner og ører bagved en vurdering ”Du er god til dette” - en medarbejder, der gør det rigtig godt, vil jeg gerne belønne. Ligesådan med en medarbejder, der har meget fravær, og som jeg så kan give mindre i løn for at markere, at det ikke er i orden.”*

Ligeledes kom denne drejning i løndannelsesforløbet selvfølgelig meget uventet for os, som havde regnet med og set frem til at overvære de afsluttende lønsamtaler. Vi er imidlertid ganske tilfredse med denne løsning; først og fremmest fordi vi har overværet MUS-samtalerne og det er hér – og ikke i den efterfølgende lønsamtale-/tilbagemelding – muligheden for søge at sælge sig selv og påvirke lederens vurdering ligger. Desuden gik mellemløderne efter MUS-samtalerne ud fra, at de sidenhen skulle udarbejde en individuel fordeling, og vi får derfor i interviewene med disse et godt indblik i, hvordan de personlige regulering-



er ville have været fordelt og hvorfor, hvis der skulle have været fordelt personlig løn<sup>53</sup>. Sidst men ikke mindst giver årets proces os en mulighed for også at se nærmere på de kollektive forhandlinger, som fortsat udgør en central del af lønfastsættelsen i industrien.

I de kommende afsnit vil vi derfor også kort se nærmere på lokalforhandlingerne. Vi fik desværre ikke mulighed for at deltage i og overvære lokalforhandlingerne, hvorfor beskrivelsen af meso-niveauet bygger på interviews.

### Lokalforhandlinger 2004

Efter de centrale overenskomstforhandlinger var færdigforhandlet i foråret 2004 gik de decentrale forhandlinger i gang på Coloplast. Disse foregår ved at repræsentanter fra ledelsen og delegationer fra henholdsvis KAD og SiD tager på ophold uden for virksomheden. De forskellige parter har beslutningskompetence, og formålet er på den baggrund at nå til en fælles aftale om løn og eventuelt andre personaleforhold for en aftalt periode. Udgangspunktet er, at forhandlingen skal være afsluttet, når delegationen vender hjem, således

at resultatet kan præsenteres for medarbejderne på virksomheden umiddelbart efter hjemkomsten. Der er sat to dage af til forhandlingerne - disse ender dog med at blive afsluttet allerede den første dag til aften.

Ritualet for de decentrale forhandlinger kan siges at bestå af tre led; for det første afstemmes forventninger, dernæst bilægges uoverensstemmelser og endelig indgås resultat (kompromis), hvor forskellige behov gerne skulle tilfredsstilles. I de følgende afsnit beskrives og analyseres forløbet; der ses bl.a. på hvilken taktik de forskellige parter har, hvilke konfliktpunkter der er/opstår, og hvad resultatet af forhandlingerne bliver.

### Positioner og taktik

#### *Ledelsen*

Repræsentanterne fra ledelsen består af tre personer fra den øverste ledelse, alle mænd. De tre repræsentanter har mødtes nogle gange, før de drager af sted som ledelsens delegation. Under disse møder har de, dels drøftet hvordan lønfastsættelsen på det private arbejdsmarkedet ser ud, og hvilke forventninger de fornemmer, der er

---

<sup>53</sup> Også på de tre andre virksomheder er det fortrinsvis gennem interviews med mellemlidende, at vi får bedst indblik i, hvordan lønfastsættelsen reelt foregår; hvilke kriterier og øvrige faktorer, der ligger til grund for den enkelte medarbejders regulering.

på virksomheden til årets forhandling, dels forsøgt at planlægge en strategi for forløbet. På den baggrund kommer de til forhandlingen med følgende taktik; at være afventende og afstemme forventningerne og derefter komme med forslag til aftale. En ledelsesrepræsentant siger om sin rolle i forhandlingerne og om ledelsens taktik:

*”Jeg sidder vel sådan set som overordnet ansvarlig for, at forhandlingen forløber... at det bliver ret og rimeligt. Det er en formidlende rolle. Dét, som jeg gerne vil nå frem til, er en aftale, som er tilfredsstillende for alle parter. Taktikken er, at vi prøver at være afventende: processen kører sådan, at de har ret til overenskomstmæssigt at have en ordentlig forhandling, men vi har ingen pligt til at give nogen regulering. Så vi spørger: ”Hvad kunne I tænke jer?” Det er rent forhandlingstaktisk; hver gang vi gør det, er det selvfølgelig til vores fordel - det er altid nemmere, når man får et bud.”*

En anden fra ledelsen forklarer denne taktik mere uddybende; at der er fastlagt en ramme for lønreguleringen for hele Coloplast Danmark, og at virksomhedens strategi er at holde omkostningsniveauet nede:

*”Altså, det nemmeste man kunne gøre, var jo at sige: ”Her værsgo, dér ligger pengene, og det er dét, vi har”. Men vores tanke er jo samtidig, at ”I må gå dertil, men I skulle helst ikke nå dertil”. Vi har jo en interesse i at sige, at vores omkostningsniveau må ikke være så højt.”*

Den pågældende leder er tilfreds med den nuværende organisering af forhandlingerne, hvor hver delegation har beslutningskompetence. I den forbindelse siger han:

*”Tillidsfolkene tager egentlig en flok gidsler med derud, så har de nogle at diskutere op imod, og det giver dem lidt mere bredde, når de kommer tilbage. De står ikke helt alene deroppe for at fortælle, hvad de har fået ud af det. I stedet står der ti mennesker bagved og siger, at det var det bedste.”*

### **KAD**

KAD's delegation består af to tillidsrepræsentanter og ni øvrige medarbejdere, alle kvinder, som repræsenterer de tre skift (dag, aften og nat). Ved forhandlingerne med ledelsen er det dog kun de to tillidsrepræsentanter, som deltager. KAD har inden forhandlingerne afholdt en generalforsamling, hvor medlemmerne har vedtaget

en prioriteret liste over de krav, der skal stilles ved forhandlingerne. Repræsentanter fra KAD har desuden inden forhandlingerne afholdt møde med repræsentanterne fra SiD, og her blev man enige om et minimumskrav for forhandlingen. Konkret lyder kravet på mindst 2 kroner på grundlønnen i år. KAD'erne fremsætter her forslag om, at KAD og SiD sammen sætter et samlet forhandlingsteam og således forhandler samlet med ledelsen til lokalforhandlingerne. Dette afslås imidlertid, hvilket repræsentanterne fra KAD er skuffede over, specielt i en tid, hvor man står over for sammenlægning af KAD og SiD<sup>54</sup>. En tillidsrepræsentant fra KAD fortæller, at hendes rolle er at træde frem og argumentere for KAD'ernes krav. Hun beskriver KAD's taktik inden forhandlingerne sådan:

*”I år var det vigtigt at prøve at lægge sig på samme niveau som Sjælland. Så vi havde et mål, der hed, at enten skulle aftalen være bedre på en eller anden måde - altså beløbet fordelt på en anden måde - eller også skulle vi ramme de 8½. På generalforsamlingen var kravet, at det skulle være kroner og*

*ører. Der var en del, der foreslog frihed, men vores problem er, at vi ikke kan argumentere nok for dét, fordi vi stadigvæk har kollegaer, der får udbetalt fridage første maj, fordi de ikke har holdt dem. Og det er det første, ledelsen nævner hver eneste gang, vi nævner frihed ”hvorfør vil I have mere frihed, I bruger jo ikke det, I har”. Og det har de jo fuldstændig ret i. Det holder ikke.”*

Som det fremgår af ovenstående citat, går KAD'ernes krav i år på kroner og øre, frem for flere personalemæssige goder, eksempelvis fri på barnets anden sygedag.

### **SiD**

SiD's delegation består af en gruppe på fire; en tillidsrepræsentant, en sikkerhedsrepræsentant og to medarbejderrepræsentanter, alle mænd. De fire repræsentanter vælger under hele forløbet at fremstå samlet, og deltager altså alle fire i forhandlingerne med ledelsen (den sidste forhandling dog undtaget). SiD'ernes begrundelse for ikke at gå i forhandlingsfællesskab med KAD'erne er, at de mener KAD'erne vil stille krav om familievenlige ordninger, som SiD'erne ikke ønsker.

---

<sup>54</sup> Spørgsmålet om sammenlægning mellem KAD og SiD vil ikke blive berørt nærmere i denne analyse, men vil blive diskuteret og analyseret nærmere i en kommende delrapport *Når KAD/SiD forhandler løn*.

En af SiD-repræsentanterne siger i den forbindelse:

*”Vi har valgt ikke at forhandle sammen, fordi vi efterhånden har så mange goder herude, at det er svært at blive ved med at finde på nogle bløde værdier. Da SiD’erne er flest mænd, er bløde værdier som barnets anden sygedage ikke rigtig noget for os. Vi vil hellere have kroner og øre. Det var egentlig vores hovedargumentation for ikke at forhandle sammen med pigerne. Vi ved godt, at vi ikke får mere end pigerne eller mindre end dem. Men pigerne kunne godt have fået nogle bløde værdier, som vi ikke er så interesserede i.”*

Med hensyn til taktik og krav fortæller tillidsrepræsentanten, at udgangspunktet for ham er ”at forhandle så meget hjem som muligt”. I SiD-gruppen havde man ikke på forhånd lagt sig fast på et bestemt beløb, men kravet fra medlemmerne er mere i løn, og forventningen er en 3½-4 procent stigning. SiD’erne ønsker, at reguleringen på lønnen primært skal ligge på grundlønnen, så den kommer alle medarbejdere til gode.

### **Forhandlingernes forløb**

Efter ankomsten mødes KAD’s og

SiD’s delegationer skiftevis med ledelsen, og som ritualet følger afstemmes først forventninger:

SiD-delegationen kommer ikke med noget direkte udspil på ledelsens åbningstaktik ”*hvad forventer I?*”, men fremlægger derimod en større analyse af lønniveauet generelt på andre arbejdspladser i området med det formål at påvise, at lønniveauet på Coloplast er ét af de laveste. Ledelsens modargument er, at man må anskue lønsystemet som en samlet pakke, og at Coloplast har forholdsvis mange personalemæssige goder<sup>55</sup>. Første del af forhandlingen med SiD-gruppen afsluttes med, at ledelsen formår at overbevise delegationen om, at Coloplast ikke er lønførende, men bestemt ligger godt placeret i sammenligning med andre virksomheder.

KAD delegationens udspil på spørgsmålet ”*hvad forventer I?*” er, at man vil have størstedelen af beløbet lagt på grundlønnen; desuden rejses kravet om at følge lønniveauet for Coloplast på Sjælland. At størstedelen af beløbet i år skulle placeres på grundlønnen er ledelsen umiddelbart ikke interesseret i, fordi det kan virke undergravende for principperne om at

---

<sup>55</sup> Her tænkes bl.a. på medarbejderaktier, billig mad i kantinen, fridage, arbejdstøj mv.

belønne indsats i det nye lønsystem. De to parter når i første omgang ikke videre med dette punkt. Med hensyn til spørgsmålet om, hvorvidt lønniveauet skal følge Sjælland, lykkes det dog tilsyneladende ledelsen at få overbevist repræsentanterne om, at lønniveauet følger postnumre, og at der er forskellige leveniveauer i de to landsdele, som må betyde en forskel i lønnen.

Efter den første runde med henholdsvis SiD og KAD er det således afklaret, at niveauet for lønreguleringen ligger lidt under Coloplast Sjællands niveau. Uafklarede spørgsmål er, hvorvidt aftalen skal gælde for et eller tre år, hvor stor en del, der skal placeres på henholdsvis grundløn og personlig løn, tidspunkt for regulering samt beløbs endelige størrelse. Herefter følger skiftevis møder mellem de tre parter og internt i grupperne, hvor der lægges taktik, og hvor stridsspørgsmål diskuteres/afklares. Mellem ledelsen og SiD'erne drejer diskussionspunkterne sig primært om, hvorvidt aftalen skal gælde for et eller tre år, og om fordeling af beløbet på grundløn og personlig løn. Først langt op af dagen får SiD'erne fremlagt deres krav om 3½-4 procent stigning i lønnen, uden dog at få medhold fra ledelsens side. Også med KAD'erne

er konflikt punktet i forhandlingerne med ledelsen fordeling af beløbet på grundløn og personlig løn. Desuden diskuteres, om reguleringen skal være pr. 1. juni eller med tilbagevirkende kraft pr. 1. marts. Her virker det, som om ledelsen kan overtale.

Den helt grundlæggende præmis for forhandlingerne er, at niveauet for aftalerne mellem KAD og SiD i hovedtræk og beløbsmæssigt skal være ens (jf. at lønsystemet har indbygget princip om ligeløn). SiD og KAD vælger bl.a. derfor at gå sammen i den sidste del af forhandlingen. Kardinalpunktet for KAD og SiD i den samlede forhandling er 3 kroner på grundlønnen i år og med tilbagevirkende kraft pr. 1. marts. Man er ikke enige om tidsrammen for aftalen og heller ikke om det endelige beløb, men begge parter ønsker selvfølgelig så stort et beløb som muligt. Efter en længere forhandling mellem ledelse og tillidsrepræsentanter bliver den samlede aftale som følger: De decentrale lønforhandlinger indebærer, at lønreguleringens størrelse bliver 7,5 kroner over tre år (dvs. 4,5 procent ud over den centrale overenskomst). Det første år gives der 3 kroner på grundlønnen med tilbagevirkende kraft pr. 1. marts, det andet år lægges der 1 krone på

grundløn og 1,5 kr. på personlig løn, og det tredje år lægges de sidste 2 kroner af summen på personlig løn; her vil således ikke blive lagt noget på grundlønnen.

### **Køn i de decentrale forhandlinger**

Da det primære formål med denne undersøgelse er de individuelle forhandlinger, har vi valgt ikke at lave en større analyse af de decentrale forhandlinger i Coloplast i denne rapport. Sådanne analyser vil dog blive udfoldet nærmere i delrapporten *Når KAD/SiD forhandler løn*. Vi kan dog løfte sløret for, at opfattelserne af, hvad der sker i, under og efter de kollektive forhandlinger er mangfoldige. Anskues de decentrale forhandlinger i et kønsperspektiv fremgår det, at ledelsen og de to delegerationer fra henholdsvis KAD og SiD opererer med vidt forskellige forestillinger om hinanden som forhandlere, og derved tillægges de forskellige delegerationer forskellige former for forhandlingskompetence. De opfattelser og fortællinger, der fremkommer, er ofte knyttet til forskellige stereotype forestillinger om kvinders og mænds adfærd, eksempelvis indsættes SiD-delegationen af ledelsen i positionen "*konfliktmager*", hvorimod KAD-delegationen indsættes i positionerne "*konstruktive forhandlere og lettere at forhandle med*". Der er

desuden noget, der tyder på, at KAD'ernes og SiD'ernes billeder af hinanden er medvirkende til, at der i virksomheden opretholdes stereotyper om kvinder og mænd som havende forskellig forhandlingskompetence.

## 7. Analyse af køn, løn og forhandling

Den følgende analyse vil præsentere en række tværgående temaer/problematikker identificeret på de fire virksomheder i forbindelse med løndannelsesprocesserne. Først opsummeres og diskuteres dog nogle af de ligheder og forskelle, som virksomhedsbeskrivelserne i forrige kapitel har vist eksisterer i de fire virksomheder. Dernæst sammenlignes kvinders og mænds forhandlingskompetence, og der argumenteres for, at lønsamtalerne kan

ses som et ritual. Efterfølgende analyseres på lønsamtalens indhold af reel forhandling, og der ses på mellemlidernes rolle i samtalen og lønfastsættelsen mere generelt. Afslutningsvis diskuteres værdifastsættelse og belønning i forhold til opfattelser af og forventninger til kvinders og mænds egenskaber og prioriteringer.

Sekvenserne fra samtalerne<sup>56</sup> samt interviewudtalelserne i kapitlet er som

---

<sup>56</sup> Denne samlede betegnelse henviser i hele afsnittet til både MUS-, PU- og lønsamtaler; samtaler hvor medarbejder og leder har en dialog om lønreguleringen.

udgangspunkt strategisk udvalgt, så de rummer en række lighedspunkter med de observerede samtaler generelt<sup>57</sup> Hvor andet er tilfældet vil dette fremgå.

### 7.1 Virksomhedsspecifikke ligheder og forskelle

Som virksomhedsbeskrivelserne illustrerer, lægger alle fire virksomheder vægt på visionen om at udvikle medarbejdernes ressourcer og belønne individuelt, men der er forskel på, hvilken prioritet dette har, og hvilken faktisk betydning forhandlingselementet får. De fire virksomheder repræsenterer forskellige brancher inden for det private arbejdsmarked, og derfor spiller de økonomiske konjunkturer på forskellig måde ind på virksomhedernes økonomiske situation og påvirker dermed også lønsummen til uddeling blandt medarbejderne. Butikken og Telia er qua deres økonomiske situation mere bundlinje-orienterede end de to andre. Coloplast og IKEA er begge virksomheder i vækst og med økonomisk overskud. Coloplast står dog over for store omstruktureringer i forbindelse med udflytning til Ungarn, hvilket flytter fokus fra løn til fokus på fastholdelse af job. Den gode omsætning i IKEA kan være med

til at forklare, at råderummet for lønforhandling er størst her. På alle tre virksomheder, hvor der sker en løntilbage melding til medarbejderne, dvs. Butikken, Telia og også IKEA, benytter mellemlederne et virksomhedsøkonomisk argument, som slører magtforholdet mellemleder og medarbejder imellem. Dette betyder ofte, at medarbejderne ikke er så vedholdende i deres krav under samtalerne.

Medarbejdergruppen hos Coloplast er underlagt industriens overenskomst for arbejdere, hvorimod hovedparten af undersøgelsens øvrige medarbejdergrupper er funktionærer og underlagt overenskomsten mellem HK-privat/Dansk Handel & Service eller Industriens funktionæroverenskomst. Denne forskel betyder dog ikke i sig selv de store forskelle i rammer og præmisser for lønsamtalerne. Butikken, IKEA og Coloplast har størst grad af regulering, bl.a. fordi alle har minimal-lønssystemer, der sikrer medarbejderne en mindstesats. På Telia er hele lønnen lagt ud til individuel forhandling. Samtidig er her et fravær af tillidsrepræsentant, hvilket stiller medarbejderne meget alene i løndannelsesprocessen. På de øvrige tre virksomheder er der tillidsre-

---

<sup>57</sup> Kun hvor der er forskel på kvinders og mænds udtalelser, vil det fremgå, hvor vidt citationerne stammer fra en kvindelig eller mandlig medarbejder/leder.



præsenterer. Disse varierer dog i styrke og pondus – tillidsrepræsentanterne står stærkest i Butikken og Coloplast. På Coloplast er der tre tillidsrepræsentanter, hvilket styrker fagforeningens position og synlighed på arbejdspladsen. Man kan sige, at hvor der på Coloplast er et arbejderkollektiv mellem medarbejderne, er Telia kendetegnet ved ny økonomi, individualisering og samarbejdsudvalg.

Den største forskel i løndannelsesprocessen på de fire virksomheder er mellem Coloplast og de tre øvrige, fordi det individuelle forhandlingsmoment på industrivirksomheden i år ikke følges til dørs – hele beløbet lægges på grundlønningen, og der sker således ikke en faktisk fordeling af personlig løn. Der opnås dog på alle fire virksomheder et indblik i dialogen om kvalifikationer og indsats medarbejder og mellemlider imellem, samt i mellemlidernes kriterier for uddeling af individuel løn. Analyserne viser, at der er varierende præmisser for løndannelsesprocessen og for lønsamtalerne i de fire virksomheder: I Butikken er samtalsituationen kendetegnet ved åbenhed, gennemsækelighed og gennemsigtighed, bl.a. fordi processen er prøvet flere år i træk, men også i kraft af en stærk tillidsrepræsentant, der sikrer, at processen forlø-

ber forudsigeligt, og at medarbejderne kan søge information herom. Hos såvel Telia, IKEA og Coloplast er den individuelle lønsamtale i sin nuværende form ny, og der er her langt større usikkerhed om formål og forløb. På alle fire virksomheder er der usikkerhed om foretrukne kriterier i tildeling af løn; lønsystemerne er alle steder langt fra kønsneutrale.

Analyserne viser en forskel i medarbejdernes holdning til individuel løn på de fire virksomheder. På Coloplast er medarbejderne modstræbende og defensive i deres holdning til samtalerne og personlig løn. Dette er begrundet i, dels at mødesituationen er uvant, dels at der blandt medarbejderne eksisterer en opfattelse af, at nye medarbejdere får mest ud af personlig løn. I Butikken, IKEA og Telia er medarbejderne mere ambivalente: Man stiller sig generelt positivt over for individuel løn, men mange er skeptiske over for, om der i samtalerne er reel forhandling. I Telia og IKEA er der dog samtidig, pga. ledelsens udmeldinger og afholdte lønforhandlingskurser, håb om, at forhandlingerne kan flytte noget. Alle fire steder er rummet for forhandling dog i praksis begrænset.

IKEA synes at være lykket med strategien om plads til mangfoldig-

hed, idet der er en lige kønsfordeling i stort set alle afdelinger og på alle niveauer i virksomheden. I de tre andre virksomheder er der tydeligt kønsarbejdsdeling: I Telia og Coloplast er der både en horisontal og vertikal kønsarbejdsdeling, og i Butikken ses tegn på en vertikal kønsarbejdsdeling.

På alle virksomheder er der en spredning i lønnen: Lønspredningen er størst hos IKEA (44 kr.). Dette afspejler sandsynligvis dét, at der her er mest forhandling. Telia følger herefter med en lønspredning på ca. 35 kr., mens Butikken og Coloplast har en spredning på henholdsvis 26 og 24 kr. mellem den højeste og laveste lønnede. I Butikken og Telia har kvinder højst anciennitet – de bliver generelt oftere på gulvniveau, og derfor ser det her ud til, at kvinder tjener mest. Tages højde for anciennitet forsvinder denne forskel dog; i Butikken ses der endog en tendens til, at mænd tjener mere end kvinder. I IKEA og Butikken, som har deltidsansatte, ses at deltidsbeskæftigelse medfører, at man får en markant lavere timeløn, end medarbejdere ansat på fuld tid. I Butikken arbejder relativt flere kvinder på deltid end mænd.

Ovenstående præsenterer nogle virksomhedsspecifikke ligheder og forskelle mellem de fire virksom-

heder i undersøgelsen. I det følgende analyseres en række tværgående temaer/problematikker identificeret på virksomhederne.

## **7.2 Kvinder og mænd er lige dårlige forhandlere**

Generelt viser observationerne, at medarbejderne ikke er særlig kompetente i forhandlingssituationen. Vi ser ingen tegn på, at kvinder og mænd har forskellig kompetence i at fremstille kvalifikationer og indsats og forhandle løn. Forskelle i måde at agere på i samtalerne hænger i højere grad sammen med alder, erfaring, personlighed (temperament) og præferencer.

Som de fire virksomhedsbeskrivelser har vist, er der varierende grad af gennemsigtighed i vurderingskriterierne, ligesom der flere steder er uklarhed om formålet med og indholdet i samtalerne. Dette medfører, at der blandt mange medarbejdere ses en vis usikkerhed om den rette måde at agere på under samtalen: Er det en udviklingssamtale, hvor man ærligt vurderer egne kompetencer og kvalifikationer, eller forventes det, at man sælger sig selv? Er sidstnævnte tilfældet, hvordan gøres så konkret dette? Medarbejderne får mange og til tider modstridende meldinger i forhold hertil: På den ene side meldes det ud,

at ”du ikke må fremhæve dig selv på baggrund af andres indsats, du skal argumentere for, hvorfor din egen indsats bør belønnes” og samtidig spørges under samtalerne ”hvorfor mener du, at du skal have mere end de andre i afdelingen; hvad er det, du gør bedre?”

I det følgende er sekvenser fra samtalerne på de fire virksomheder valgt ud med det formål at vise nogle af de processer, der finder sted i samtalsituationen, og de forskellige måder medarbejderne agerer på heri. Observationerne viser, at medarbejderne, ud fra den måde de søger at fremstille den gode medarbejder på i samtalerne, kan inddeles ud fra tre typologier:

1. Den selvsikre og engagerede
2. Den beskedne og uselvstændige
3. Den tilbageholdende og indifferente.

*Ad. 1. Den selvsikre og engagerede.* Medarbejderne i denne kategori går aktivt ind og søger at fremstille sig selv som den gode medarbejder i samtalen. Disse medarbejdere er kendetegnet ved bevidsthed om eget værd, ligesom størstedelen har nogen eller megen erfaring med medarbejder- og lønsamtaler.

De er generelt velforberedte, medbringer eksempelvis oversigt over lønniveau på området eller liste over arbejdsopgaver og kvalifikationer, byder aktivt ind med eksempler på indsats og kompetencer og søger herigennem at tegne et billede af den gode medarbejder og den kompetente forhandler. Størstedelen af disse samtaler er kendetegnet ved seriøsitet og professionalisme. De helt unge medarbejdere er generelt fraværende i denne gruppe.

Vi vil i det følgende komme med to eksempler fra en samtale med en medarbejder, som udviser en selvsikker og engageret handle måde: Samtalen foregår mellem en mandlig medarbejder, Peter, som er sidst i 30'erne og hans mandlige leder. Samtalen foregår i en god tone og mellem en medarbejder og leder, der har gensidig respekt for hinanden<sup>58</sup>. Samtalen er indledt med almindelig snak om hverdagen i afdelingen og derpå gennemgang af præstationskema:

*Leder: Der er slet ingen tvivl om, at dette punkt skal være en 3'er, det burde være en lille 4'er! Du har overblik, sans for økonomi...*

---

<sup>58</sup> Dette fornemmes klart løbende i samtalen, og begge parter giver desuden udtryk herfor i de efterfølgende interviews.

*Peter: Det er sådan nogle punkter, jeg godt kan lide at sidde og optimere på. Jeg tænker altid meget over, hvordan vi kommer nemmest og billigst gennem tingene. Jeg tror også, at det er en af grundene til, at du har brugt mig til flere ting...*

*Leder: Præcis. Og hvad med sådan noget som initiativ?*

*Peter: I stedet for at diskutere, så opfordrer jeg altid til "lad os komme i gang"...*

*Leder: Ja (nikker)*

Præstationsvurderingen leder direkte over i en dialog om lønregulering:

*Leder: Skal jeg starte eller vil du?*

*Peter: Det kan du godt.*

*Leder: Jeg har tænkt mig at indstille dig til xx kr. i lønstigning. Du er absolut kvalificeret, og dét du har leveret er godt. Hvad siger du til det?*

*Peter: Jeg er ked af, at jeg på trods af xx kr. mere stadig vil få en lavere løn, end folk som laver væsentligt mindre. Jeg fik xx ved min ansættelse, og dét, syntes jeg, var for lidt, men der fik jeg at vide, at jeg så ville få en lønsamtale sidenhen med*

*mulighed for at få mere. Så på den måde synes jeg, at xx er for lidt. Jeg så gerne, at jeg lå lidt højere...*

Peter giver sin leder en seddel.

*Peter: Hvis du skal argumentere for mere i løn, er her en liste over mine arbejdsopgaver.*

*Leder: Rigtig godt. Jeg kender dem jo godt, men godt. Det kan være et værktøj.*

Sekvenserne viser, at Peter i samtalen byder aktivt ind og giver flere bud på sin arbejdsindsats samt sine kvalifikationer. I den første sekvens søger Peter at præsentere et billede af den gode medarbejder; dette bl.a. ved at fremhæve, at han har stort fokus på at sidde og optimere og på at tage initiativ. Og hans salgsleder godtager, at Peter herigennem indtager positionen som den gode medarbejder. I anden sekvens udstyrer Peter sin leder med en liste over sine arbejdsopgaver, som denne kan bruge som argument over for sin leder. Også dette initiativ viser velforberedthed og godtages af lederen.

Ad. 2. Den beskedne og uselvstændige. Medarbejderne i denne kategori er langt mere passive og gør ikke meget for at fremstille sig selv som den gode medarbejder. De

medarbejdere, som udviser denne handlemåde, er kendetegnet ved usikkerhed om eget værd og/eller beskedenhed, og de er tydeligvis utrygge og/eller uvant med samtalsituationen. Generelt bruger denne gruppe medarbejdere ofte undskyldende vendinger som ”selvom jeg er jo ikke dén, der er god til at rose mig selv...”, ligesom de ofte er tilbageholdende med at give udtryk for ambitioner og/eller giver lederen æren for udvikling. Disse samtaler er kendetegnet ved, at lederen i høj grad dominerer samtalen, og ofte må lægge ord i munden på medarbejderen. Der er flere af de yngre medarbejdere repræsenteret i denne gruppe.

Følgende sekvens stammer fra en PU-samtale mellem Klaus, som er midt i tyverne, og hans kvindelige mellemlider:

*Leder: Hvilke kvalifikationer skal man have for at varetage dit job?*

*Klaus: Altså hvad... Jeg skal komme med nogen eksempler?*

*Leder: Ja.*

*Klaus: (lang pause) Øhh... så skal jeg jo til at sige noget... jamen øh...*

*Leder: Ja (pause). Hvad ser du som værende vigtigt?*

*Klaus: Alt! (slår ud med hænderne) Man skal vide noget om mange ting.*

*Leder: Hvis vi f.eks. kigger på sådan noget som systemkendskab eller erfaring?*

*Klaus: Mmmm (nikker)*

*Leder: Ja, det er rimelig vigtigt ikke? (lang pause) Og hvad med gode samarbejdsevner?*

*Klaus: Jo, altså.. .mmm (nikker). (pause) Kunne det også være godt humør eller sådan noget?*

*Leder: Ja (pause). Ellers noget?*

*Klaus: Nææææ. Det synes jeg ikke...*

Sekvensen eksemplificerer et meget uselvstændigt forløb; Klaus virker usikker, uforberedt og uklar på, hvad der forventes af ham. Hans leder må i flere tilfælde komme med forslag til, hvad han skal svare, hvortil Klaus nikker bekræftende – det burde være omvendt. De få svar, Klaus giver, er meget ukonkrete og usikre.

Ad. 3. Den tilbageholdende og indifferente. Der er en tredje kategori af medarbejdere, som er kendetegnet ved handlemåder, der på forskellig vis adskiller sig fra de to

øvrige. De søger ikke aktivt at fremstille sig selv som den gode medarbejder i samtalen, men dette skyldes ikke tilbageholdenhed eller beskedenhed, men eksempelvis at de ikke "tror på" set up'et i seancen eller erkender, at de ikke får noget ud af samtalen, og derfor ikke lægger kræfter ind i seancen.

Sekvensen herunder stammer fra en samtale mellem Gitte, en medarbejder sidst i 30'erne, og hendes jævnaldrende mandlige leder. Gitte udstråler under samtalen og giver direkte udtryk for i det efterfølgende interview, at hun ikke har meget tilovers for dén slags samtaler. Hun optræder under hele samtalen tilbagelænet og lidt hånligt smilende. Sekvensen stammer fra lige efter endt gennemgang af PUSkema, hvor Gitte de fleste steder har fået 2 ud af 3 mulige:

*Leder: Det var da et flot skema alt i alt!*

*Gitte: Det er lidt kedeligt at ligge på de samme tal hver gang?*

*Leder: Jamen er du ikke sikker på, at næste gang, SÅ... (smiler imødekommende)*

*Gitte: Nej, det er jeg ikke sikker på! (smiler skævt)*

*Leder: Nå? (griner usikkert)*

Lederen bliver lidt hylet ud af, at Gitte ikke spiller spillet. Gitte hentyder i sidste replik til, at hun ikke tror på, at hun til næste samtale vil være rykket op på tre-taller i skemaet og sår derfor tvivl om skemaet og samtalen som retfærdige og motiverende værktøjer. Hun siger det dog ikke direkte, og hun gennemfører samtalen, men hendes attitude i hele situationen får tydeligvis lederen til at føle sig usikker og utilpas.

Ser man på de tre kategorier af måder, hvorpå medarbejderne iscenesætter sig selv i samtalerne, ligger det umiddelbart lige for at tro, at medarbejderne i kategori 1, som i samtalerne aktivt søger at fremstille den gode medarbejder, er bedst stillede i forhold til løn. Også undersøgelser af jobsamtaler viser, at de mest seriøse, bedst forberedte og mest talende oftest opnår ansættelse. Som følgende sekvens vil vise, handler dét at indtræde i positionen som den gode medarbejder og få belønning herfor imidlertid ikke nødvendigvis om, hvorvidt man i samtalen evner at fremstille de kvalifikationer, der tæller og argumentere for sin sag. Sekvensen stammer fra en samtale mellem en kvindelig medarbejder sidst i 30'erne, Birgit, og hendes mandlige mellemlider, som er først i 30'erne. Samtalen foregår i en let

tone, men denne virker til tider påtaget. Uddraget stammer fra samtalebegyndelse:

*Leder: Du har forberedt dig, kan jeg se?*

*Birgit: Ja, jeg er gået på barrikaderne (griner)*

*Leder: Det tager jeg stille og roligt*

*Birgit: (griner)*

*Leder: Hvad forventer du?*

*Birgit: 10 kr. mere i timen (griner)*

*Leder: Er det forventningen?*

*Birgit: Ja, det er det virkelig, og det mener jeg virkelig, og det er ikke for at noget som helst... nej*

*Leder: Ud fra hvad mener du det?*

*Birgit: Jeg synes, jeg dækker et stort areal (griner) og at jeg tager ansvar for mine ting... ja (nikker). Så det mener jeg virkelig!*

*Leder: Så du vil gerne have i alt >beløb< kr. i timen?*

*Birgit: Ja!... ikke gerne, jeg VIL ha' (griner) Ellers så stamper jeg i gulvet... sådan er dét bare!*

*Leder: Øhhh (tøver)*

*Birgit: Er du overrasket?*

*Leder: Ja, det er jeg ... og hvis jeg skal være helt ærlig, så er 10 kr. også langt, langt uden for rækkevidde; det har vi ikke mulighed for. Og nu må du ikke misforstå mig, men med den arbejdsfunktion du har, så er >beløb< kr. mere i timen end mindstelønnen også for meget... du får i forvejen mere end mange af de andre, så du burde være glad... jeg vil også sige, at i forhold til de arbejdstider du har, så kan jeg ikke retfærdiggøre, at du får så stor en løn, dét ligger altså også i vurderingen af lønnen.*

Lederen lægger ud med at bemærke, at Birgit har forberedt sig. Birgit bekræfter dette og tilføjer, at hun er "gået på barrikaderne". Hun signalerer med udtalelsen både, at hun er i opposition til ham, og at hun er indstillet på kamp. Hendes leder svarer, at dét tager han "stille og roligt". Han positionerer hermed Birgit som en modstander, der er ham selv ujævnbyrdig/underlegen og markerer derved sin dominans i situationen. Og dermed er banen for hele samtalen kridtet op. Birgit optræder meget bestemt i hele samtalen, men smågriner samtidig meget undervejs. Adelswärd (1988)

konkluderer ud fra et svensk studie af jobsamtaler, at kvinder ler mere til samtalerne end mænd, men at dette ikke altid er til deres egen fordel, idet de samtidig ler mest alene, og latteren ofte er ironiserende i forhold til dét, de selv siger. Og dette er netop tilfældet i den præsenterede sekvens, hvor kun Birgit ler, og dét hver gang hun fremsætter et krav eller går i opposition til lederen. Så samtidig med, at hun tilkendegiver, at hun er klar til kamp, søger hun også at sløre konfrontations-elementet i situationen og opretholde en god stemning/relation. At Birgit selv griner af sine krav, er med til at give dét indtryk, at hun end ikke selv tager disse – og sig selv – helt seriøst. At hun siger, at hun, hvis ikke hun får sin vilje, vil ”stampe i gulvet” er med til at forstærke dette indtryk – hun fremstiller et billede af et stædigt barn og ikke en voksen kvinde, hvilket yderligere forstærker det useriøse indtryk og det ujævnbyrdige i relationen.

Sekvensen slutter med, at lederen melder ud, at Birgits krav ligger langt fra dét, han kan (vil) opfylde. Først siger han, at han ikke har mulighed for at give så stort et beløb, men derefter går han i dén sætning, der starter med ”Og nu må du ikke misforstå mig...” et skridt tættere på sagens kerne;

nemlig at han ikke mener, at Birgit bør have så høj en løn for det arbejde, hun udfører. Lederen opfatter således ikke Birgits krav som sagligt i lyset af dét billede han i forvejen har af hende. Så dét at en medarbejdersamtale – i modsætning til en ansættelsessamtale – foregår mellem to personer, der i forvejen kender hinanden, får altså betydning for, i hvor stor udstrækning medarbejderen har mulighed for at forhandle kvalifikationer og indtræde i specifikke positioner: En medarbejders positive fremstilling af sig selv og sine kvalifikationer lykkes kun/virker kun sagligt, hvis lederen i forvejen anser medarbejderen som den gode medarbejder. Og lederen giver i et efterfølgende interview udtryk for, at Birgit til daglig ikke lever op til hans billede af den gode medarbejder, bl.a. fordi hun efter hans vurdering prioriterer arbejdspladsen for lavt i forhold til familielivet (hun har to børn) – et faktum lederen også hentyder til, når han i samtalen siger, at han ikke kan retfærdiggøre en højere løn ”i forhold til de arbejdstider du har”. Lederen fortæller senere i interviewet, at Birgit, uanset hvilke argumenter hun havde brugt, ikke ville have opnået en højere løn end den, han havde fastsat hende til. Dét at gå aktivt ind i en forhandling og søge at argumentere/sælge sig selv og



fremstille sig selv som den gode medarbejder, belønnes altså ikke nødvendigvis.

Observationerne peger på, at kvinder oftere end mænd i samtalerne anvender en undskyldende latter, mens mænd i situationer, hvor de er usikre, snarere er tøven-de. Som skrevet indledningsvist er der imidlertid ikke tegn på, at kvinder og mænd har forskellig kompetence i at fremstille kvalifikation og indsats eller i at forhandle løn. Til gengæld er der tendens til, at kvinder og mænd vægter forskellige ting i arbejdslivet, og når de forhandler løn. Dette er især gældende blandt de medarbejdere, som har børn. Kvinder og mænd har forskelligt forældreansvar, og det får betydning for prioritering og tilrettelæggelse af arbejdslivet samt for handlemåde i samtalerne samt på, hvad der opnås her: Generelt er kvinder med børn mere tilbøjelige til at forhandle familiemæssige goder end mænd og kvinder uden børn. Den følgende sekvens stammer fra en samtale mellem Nanna, som er først i 40'erne og har to børn, og hendes kvindelige leder:

*Leder: Altså tro mig, det her har været en kamp (griner), fordi at, ja, fordi du ligger højt i lønsystemet, så jeg har fået 300 til dig.*

*Nanna: 300?*

*Leder: Ja*

*Nanna: (sukker) Hm. Nå, men hvis man ikke kan give mig penge, jamen så kunne man måske give mig, lad os sige, at to aftener pr. måned falder væk! Plus de 300 kroner. Kan du følge mig?*

*Leder: Ja, jeg kan sagtens følge dig (pause). Altså det vil sige, at den ene uge arbejder du én aften, og den anden uge arbejder du to aftener, og så næste uge en aften, og så videre?*

*Nanna: Ja, og så ligger tiden i dagtimerne, det er jo ikke sådan, at jeg skal have mindre arbejdstid, forstår du?*

(Kort pause...)

*Leder: Det kan vi godt sige.*

*Nanna: Så er jeg skide tilfreds!*

Sekvensen viser, at Nanna i samtalen prioriterer at forhandle sig frem til en mere familievenlig arbejdstid i stedet for udbetalt løn. En sådan prioritering ses blandt mange af de kvindelige medarbejdere med børn:

**”F**or mig er det mere vigtigt med frihed og ferie og bløde

*værdier – altså de der goder... dem vil jeg hellere have. For jeg synes ikke... jeg mærker det ikke så meget på lønnen. Men der er mange mænd, der får udbetalt deres ferie- og fritimer... vi piger er bedre til at få afholdt vores ferie. Jamen, jeg tror bare, at kvinder og mænd er sådan. Det er jo altid os piger, der styrer det derhjemme..."*

Vi har set, at der på Coloplast ligefrem har været tradition for, at KAD'erne har fået en del af deres lønsum lagt på sociale goder, mens SiD'erne har prioriteret mere i lønposen. Vi har desuden ovenfor set, at Birgits leder afviser at lønne hende højere, fordi hun har børnevenlige arbejdstider – således bruger han et arbejdstidsargument til at begrunde, at hun ikke stiger mere i løn. Generelt peger materialet således på, at kvinders tilbøjelighed til at prioritere andre goder kan være med til at forklare, hvorfor der tendentielt kan være en forskel på kvinders og mænds udbetalte løn på det private arbejdsmarked.

### **7.3 Lønforhandlingssituationen som ritual**

Efter i foregående afsnit at have vist eksempler på, hvordan lønsamtaler kan foregå i praksis, vil vi i dette afsnit argumentere for, at lønforhandlingssituationen på mange måder kan ses som et ritual. Et

ritual kan beskrives som en på forhånd fastlagt, standardiseret adfærd – det følger et rodfæstet mønster, som er underkastet det forventede (Andersen, Brante & Korsnes 1998, side 216). Ritualer fungerer som stabilisatorer, idet de sikrer, at mennesker godtager de socialt tilhørende handlingsmønstre. Alles tro på ritualen som virkningsfuldt er betingelsen for, at det symbolske i ritualer opretholdes (Bourdieu 1996).

#### ***En lønsamtale er en særlig og fortrolig seance***

En af grundene til, at der ikke tidligere er observeret lønsamtaler i danske virksomheder, og at vi har haft vanskeligt ved at finde virksomheder/medarbejdere, som ville deltage i denne undersøgelse, er, at løn i det danske samfund er noget fortroligt. Lønnen afspejler medarbejderens værdi på arbejdsmarkedet, og man er generelt tilbageholdende med at løfte sløret for, hvor meget man er værd. Der eksisterer i dag en udbredt opfattelse af, at løn er noget individuelt, og at man kun har sig selv at bebrejde, hvis lønnen er for lav: enten er man ikke mere værd(!), eller også har man ikke formået at forhandle sig frem til et bedre resultat! I lønsamtalen sættes fokus på alle disse ting: medarbejderens nuværende lønniveau lægges åbent frem, sam-

talen indeholder en personlig vurdering (ros/ris) af den enkelte medarbejder og her synliggøres også medarbejderens (manglende?) forhandlingsevner. Sidst men ikke mindst er samtalen vigtig for medarbejderen, fordi det ifølge pålydende er hér den fremtidige løn afgøres.

### ***Samtalerne har samme indhold***

Selvom både forløbet i og set-up for lønsamtalerne<sup>59</sup> varierer både på tværs af og inden for de fire virksomheder, så er indholdet i samtalerne stort set det samme: Der er dialog om indsats og udvikling, ligesom der sker en vurdering af medarbejderen samt en afstemning af forventninger. Desuden definerer de tilhørende værktøjer (dialoghjul, PU-skemaer el. lign.) med tilknyttede kriterier i høj grad, hvad der tales om i samtalerne på alle fire virksomheder.

### ***En lønsamtale er et formelt rum***

En lønsamtale er en konstrueret situation mellem to personer, som til daglig ofte har et uformelt forhold. Den daglige omgangsform erstattes med en på forhånd fastlagt, standardiseret adfærd. Mange medarbejdere er lidt utrygge ved, hvad der forventes af dem i dette formelle rum: *"Hvis man normalt*

*bare render rundt og laver det, man skal, og lige pludselig skal ind og sidde og forklare noget og ikke er vant til at sidde i møder... det kan godt være meget svært"* (medarbejder). Flere har endog et venskabs-lignende forhold til deres leder, hvilket gør det ekstra svært at være formel i samtalen:

*"Min chef er jo kun to måneder ældre end mig, og jeg ser ham både som en kammerat og som en chef, så ... og vi har også tit været i byen sammen, så det er selvfølgelig lidt underligt, når man er vant til at joke nede i afdelingen og så lige pludselig sidder der, og skal være leder og medarbejder og være seriøs."* (medarbejder)

### ***Lederen har ret og pligt til at styre samtalen og definere indholdet***

Ikke kun er samtalen noget formelt; der er også heri indbygget et magtforhold. Lederen styrer samtalen, og medarbejderen er indforstået med lederens dominans i situationen. Undersøgelser af jobsamtaler viser, at de dominerende i situationen, lederne – som et led i at danne sig et indtryk af den potentielle medarbejder – ofte søger at placere denne i stereotype kønspositioner. Vi ser imidlertid

---

<sup>59</sup> Nogle steder er denne opdelt i flere samtaler, ligesom navnene herfor varierer.

kun få eksempler herpå i samtalerne: leder og medarbejder kender på forhånd hinanden som personer, og derfor bedømmer man ikke i samme grad som i ansættelsessamtaler hinanden ud fra (bl.a. køns-) stereotype opfattelser. Dog ser vi, at Kristine, en ung kvindelig medarbejder, som snart går på barsel, automatisk "sættes på hold" karrieremæssigt af sin kvindelige leder:

*Leder: Jeg har ikke nogen udviklingsplaner på dig nu...*

*Kristine: Nej, det er lidt problemet – man kan ikke lave nogen videregående planer lige nu vel? (griner)*

*Leder: "Udviklingsmål, på kort sigt": Det tager vi, når du kommer tilbage...*

*Kristine: Vi skriver bare "pause"...*

*Leder: "Udviklingspotentiale på langt sigt": Karriere-mål og ønsker lader vi også ligge...?*

*Kristine: Ja, det hele er lidt på hold...*

Sekvensen viser et eksempel på diskrimination på baggrund af køn. Den viser imidlertid også, hvor indgroet vores forventninger til kvinders og mænds adfærd på baggrund af forældreroller er; også Kristine selv oplever dét, at hun

midlertidigt sættes "på hold" som en naturlig konsekvens af, at hun går på barsel.

### ***Ritualet overholdes***

Medarbejderen har som følge af lederens uformelle magt ingen ret til at afbryde samtalen eller åbent give udtryk for, at samtalen eller værktøjerne heri ikke giver nogen mening. Dette aspekt bliver tydeligt, når medarbejderen udviser skepsis over for ritualet, som det sås i sekvensen fra Gittes samtale i forrige afsnit. Også andre af medarbejderne har en manglende tro på forhandlingsritualet som virkningsfuldt og går andre veje (anker, går direkte til øverste leder etc.). Alligevel gennemfører alle samtalen som det forventes og i en god tone. At gennemføre ritualet er tilsyneladende en del af at positionere sig som den gode medarbejder. Men det symbolske i ritualet bliver svært at opretholde i de samtaler, hvor medarbejderne ikke helt spiller med.

Ovenstående punkter viser, at lønsamtalsituationen har mange rituelle træk. Men er der da ikke fordele ved et så ritualiseret forløb? Jo, det ville der være, hvis lønnen udelukkende blev afgjort her (jf. næste afsnit), og hvis alle holdt sig inden for rammerne af ritualet og var lige godt klædt på! Ingen af delene er dog tilfældet i praksis på

de fire virksomheder. Samtidig ses, at fordi lønsamtalen er et ritual med forventet og formel adfærd samt en indbygget magtrelation, er det svært at bryde hermed og få ren besked. Den jævnbyrdighed, som mange medarbejdere oplever at have med deres leder til hverdag, forsvinder, når man indtager de formelle positioner i magtrelationen. Her spiller lederen ikke nødvendigvis med åbne kort, så medarbejderne ved ofte ikke, om de har fået en god lønregulering tilbudt eller ej, selvom lederen i situationen påstår dette. Dette forstærkes af, at løn er noget fortroligt, og at der ikke er gennemsækelighed i de kriterier, man som medarbejder vurderes ud fra.

#### 7.4 Lønforhandling eller symbolpolitik?

Der eksisterer generelt – på arbejdsmarkedet og i den offentlige debat – en opfattelse af, at decentralisering, herunder individuel lønregulering, udmønter sig i reel lønforhandling. De fire deltagende virksomheder bruger generelt termen lønsamtale – samtidig eksisterer der dog alle steder en opfattelse af, at denne indeholder et element af reel forhandling. En forhandling kræver imidlertid, at parterne, der mødes, er ligeberettigede, ligesom der til en forhandling er tilknyttet konflikt-ret. Disse

betingelser er ikke opfyldt i lønsamtalerne på de fire virksomheder. Som virksomhedsbeskrivelserne allerede har vist, kan man i samtalerne argumentere for sin sag, men mødet ender ikke nødvendigvis med et resultat, som parterne er enige om. Der er således indbygget en klar asymmetri i samtalerne. Kun hos IKEA får ganske få af samtalerne en lønmæssig konsekvens; dette forstået sådan, at medarbejderen i samtalen opnår mere kr./øre-mæssigt, end lederen var indstillet på at give. Hos IKEA, Butikken og Telia lykkes det for enkelte medarbejdere at opnå et socialt gode (uddannelse, bedre arbejdstid, fri mobil). Materialet viser ikke tegn på, at kvinder og mænd skulle være ulige stillet i forhold til i samtalen at opnå ekstra belønning, hverken mht. kr./øre eller sociale goder.

Lønfastsættelsen sker i følge mellemliderne ud fra den daglige præstation og ikke i samtalen. Resultatet er således som oftest fastlagt på forhånd. En af mellemliderne siger herom:

*”Den ligger faktisk mere i dagligdagen, den lønforhandling man laver, ikke? Hvordan er det man performer, hvordan er det man er i sin daglige kommunikation med chefen og sådan noget...*

*Det er egentlig dér forhandlingen ligger, og ikke i samtalen, selvom det er dét, man sådan kører den meget op til, at ”nu skal I være klar over, at når I kommer ind af døren, så skal I altså sætte jer på den høje stol, og læne jer godt frem over bordet” osv.”*

Det er i høj grad økonomien – lønsummen til brug ved de individuelle forhandlinger – som sætter grænser for brugen af det individuelle forhandlingselement i lønsystemerne. En mellemlider forklarer:

*”Når jeg nu kalder én ind til en lønsamtale, og fortæller, hvordan jeg har vurderet vedkommende, kan det godt være, at han eller hun er uenig. Men så står jeg fast, fordi det skal jo gå op i sidste ende. Så kan man så sige; er det så løndiktat, eller hvad er det? I og med, at vi ikke på noget tidspunkt har haft over x antal procenter, så er det jo meget, meget lidt vi vil kunne ændre på. Havde vi haft flere procenter, så tror jeg nok, at der ville være mere forhandling i det.”*

Undersøgelsen peger altså på, at det er en myte, at det er i lønsamtalerne lønfastsættelsen sker, og ligeledes peger materialet på, at det ikke er af afgørende betydning for ens løn, at man er god til at sælge sig selv – i hvert fald når

man, som denne undersøgelse, befinder sig på LO-niveau.

Som det første citat i dette afsnit viser, har medarbejderne dog som udgangspunkt en forventning om, at samtalen er en reel forhandlingssituation. Visse ting nedsætter så forventningerne blandt medarbejderne, eksempelvis udsigt til fyringsrunder, udflytning, virksomhedens økonomi samt en udbredt opfattelse af, at arbejdsløsheden på det danske arbejdsmarked generelt er stigende. Alligevel fører det modsætningsforhold, der på alle fire virksomheder eksisterer mellem visionen og fortællingen om individuel forhandling og den faktiske lønsum, der er til rådighed hertil, til frustration og utilfredshed blandt mange medarbejdere. På flere af virksomhederne bidrager desuden det modsætningsforhold, der er mellem på den ene side en kultur, der signalerer konsensus, socialt ansvar og at konkurrence er illegitim og på den anden side at man har en individuelle lønsamtale, til at give medarbejderne et uklart billede af, hvad lønsamtalerne indeholder og kan føre til.

Ovenstående viser, at det primært er på baggrund af den daglige præstation, man har mulighed for at stige i løn på de fire virksomheder. Det, der imidlertid kan have størst

betydning for lønniveauet, er hos IKEA, Butikken og Telia advancement, jobskifte og i visse tilfælde erhvervserfaring. Eksisterende undersøgelser forklarer bl.a. løngabet med, at mænd generelt har større erhvervserfaring end kvinder, ligesom mænd er mere tilbøjelige til at skifte job (DA/LO 2003). John, en medarbejder sidst i 30'erne, har af personlige årsager valgt at forlade en lederstilling og i stedet blive medarbejder på gulvet. Johns lønniveau er imidlertid ikke blevet reduceret tilsvarende. John fortæller:

*”Jeg er jo kommet ind i jobbet med en anden baggrund. ... Så dengang tog jeg en samtale med personalechefen og fortalte... altså for at vi kunne få vores private økonomi med hus og børn til at hænge sammen, så var det dét og dét lønniveau jeg skulle ligge på... Og dét accepterede han.”*

Også andre medarbejdere på samme virksomhed har både stor erhvervs- og ledererfaring, men ligger på et langt lavere lønniveau. Johns historie illustrerer, at netværk kan have afgørende betydning, ligesom mod og dét at man kender til de mere uformelle kommunikationsveje spiller en rolle.

Beretningen peger også på, at personalechefen har stor forståelse for, at Johns indkomst er vigtig for familiens økonomi<sup>60</sup> – fremstillingen af manden som hovedforsørger godtages som argument for bibeholde et højt lønniveau.

Afsnittet viser, at lønfastsættelsen som udgangspunkt sker andre steder end i samtalerne. Denne sker primært til daglig, og derfor har mellemlederne en afgørende rolle i forbindelse hermed.

## 7.5 I mellemledernes vold

Som forrige afsnit og virksomhedsbeskrivelserne har vist, sker lønfastsættelsen på alle fire virksomheder i vid udstrækning ikke i lønsamtalerne, men allerede før disse finder sted. Mellemlederne fordele afdelingens lønsum på medarbejderne, bl.a. ud fra det indtryk, de har af medarbejdernes præstationer i det daglige. Lønfastsættelsen er således i vid udstrækning i mellemledernes vold – vi vil derfor i dette afsnit bl.a. se nærmere på, hvilke argumenter lederne bruger over for medarbejderne i samtalerne, og hvordan mellemlederne reelt fordeler lønnen.

På de tre virksomheder, hvor der i år foretages en individuel lønregu-

---

<sup>60</sup> Personalechefen er vidende om, at Johns kone er ansat i en deltidsstilling og derfor har en noget lavere løn.

lering, ses en klar tendens til, at lederne i samtalerne bruger en række enslydende argumenter for at begrunde den tildelte løn over for medarbejderen. I mange tilfælde bruges et lønargument som begrundelse: "Du får i forvejen mere end mange af de andre, så du burde være glad....", ligesom også arbejdstidsargumentet jf. tidligere anvendes nogle steder: "jeg vil også sige, at i forhold til de arbejdstider du har, så kan jeg ikke retfærdiggøre, at du får så stor en løn". Dét argument, der bruges hyppigst, er imidlertid virksomhedernes økonomiske situation og den begrænsede lønramme – altså det man kan kalde et virksomhedsøkonomisk argument. Følgende sekvens stammer fra en samtale med en mandlig medarbejder Rasmus og hans mandlige leder, men er typisk for de samtaler, vi har observeret. Lederen har lige meldt en regulering ud til Rasmus:

*Leder: Vi har jo ikke så mange penge at give af, og derfor er situationen lidt svær for os, forstået på den måde, at der ikke kan blive ret meget til nogen af os. Du ved, hvordan situationen er... Så det er kronerne...?*

*Rasmus: Ok.*

*Leder: Har du slet ingen reaktion på dét?*

*Rasmus: Tjo... man skal jo være skuffet og sætte næsen op efter mere... men jeg er jo heller ikke dum, jeg ved jo godt, hvordan tingene ser ud. Og det er jo heller ikke det, der skal skille os ad... Jeg ved jo godt, at det ikke er din skyld, og at du gerne ville give mere, hvis du kunne... så jeg bebrejder overhovedet ikke dig noget!*

*Leder: Du har ret i det, du siger... Situationen er nu engang, at vi har en begrænset sum penge...*

Ved at bruge situationen som argument appellerer mellemliderne til – og får som oftest også - medarbejdernes forståelse: Som sekvensen viser, accepterer medarbejderne i vid udstrækning lederens argument om, at de ikke får mere i løn, fordi der ikke er mere løn at fordele af. Størstedelen af medarbejderne viser således i situationen stor forståelse for lederen, ligesom der gives udtryk for, at man ikke bebrejder ham/hende, idet man tror på, at lederne har gjort, hvad de kan. Enkelte, især blandt de yngre medarbejdere, giver udtryk for, at de derfor heller ikke bryder sig om at presse deres leder til at gå til tilbage til ledelsen og forhandle om mere. En yngre, mandlig medarbejder forklarer i et efterfølgende interview:



”**J**eg kunne jo også se, at ... ja, jeg ved ikke, det var måske også ubehageligt for min leder ikke? Altså, jeg ved ikke, så blev jeg også bare sådan ”jamen okay, hvis hun har været henne og tale med sin chef, så”... så ville jeg ikke presse hende til ligesom at skulle gå derind igen.”

Dog viger ikke alle medarbejdere tilbage for at tage en konfrontation om lønreguleringen med mellemlederen i samtalen. Følgende sekvens stammer fra en samtale mellem en midaldrende kvinde, Maria, og hendes noget yngre mandlige mellemleder:

*Leder: Du har i alt fået to 3-taller og resten 2-taller, så du lever klart op til den løn, du får nu, det er der slet ikke nogen tvivl om. Og derfor får du også lidt mere end den almindelige regulering. Udmeldingen var, at der slet ikke var noget til lønpuljen... det er de midler, vi har.*

*Maria: Du må meget gerne gå tilbage og bede om mere.*

*Leder: Der er ikke mere.*

*Maria: Du må meget gerne sige, at jeg ikke er tilfreds. Jeg synes, du skal gå tilbage og se, om ikke der kan blive et par slanter mere.*

*Leder: Det er der ikke noget, der hedder mere... Jeg kender svaret. Det er, hvad vi overhovedet har kunnet strække os til inden for de økonomiske rammer, vi har... det er der slet ingen tvivl om... (pakker papirer sammen).*

Her ender samtalen. Lederen lukker således diskussionen af og antyder endog, at den faste procedure med mulighed for at anke vurderingen ikke mere findes på virksomheden. Eksemplet peger på, at mellemlederen skal være positivt stemt over for medarbejderens forespørgsel om mere i løn for at gå aktivt tilbage til sin leder og forhandle mere hjem til den pågældende medarbejder. På mange måder er medarbejderne således i mellemledernes vold, idet disse har stor magt, både i lønsamtalsituationen og lønfastsættelsen til daglig.

Analysen afdækker, at mellemlederne tendentielt også anvender de ovenstående argumenter som begrundelse i situationer, hvor det egentlig er medarbejderens manglende indsats, der er årsag til, at han/hun ikke får lønregulering. En kvindelig medarbejder fortæller om sit forløb:

*”Jeg blev tilbudt en krone, og det var jeg meget utilfreds med; i forhold til, at jeg har fået sådan et flot skema, så kunne jeg ikke se, hvordan man kan få så lidt, og det sagde jeg, men det blev begrundet med, at jeg har en højere løn i forhold til mange andre. Så der var ikke noget at forhandle om, sådan var det bare. Så jeg er gået til tillidsrepræsentanten med det, og da hun spurgte min leder om, hvorfor jeg ikke har fået mere, så får hun at vide, at det er fordi jeg har mistet gnisten! Men det er jeg ikke informeret om, det var ikke den grund jeg fik, da vi sad til samtalen, og så blev jeg sgu’ gal... det er ikke tilfredsstillende.”*

Dette, nedenstående og andre eksempler tyder på, at det er svært at give/modtage personlig kritik i samtalerne, og at mellemlederne derfor har en tendens til at krybe uden om det mere personlige og svære i samtalerne. Følgende sekvens stammer fra begyndelsen af en samtale, hvor gennemgang af PU-skema påbegyndes:

*Leder: Synes du generelt, at du er blevet dårligere eller bedre end sidste år?*

*Mads: Jeg synes i hvert fald ikke, at jeg er blevet ringere.*

*Leder: Vi er nok alle sammen blevet dårligere pga. situationen, pga. arbejdsvilkårene... Hvad mener du i forhold til punktet ”Egne mål nås”?*

*Mads: Det synes jeg, at jeg gør meget fint?*

*Leder: Jaaaa... jeg synes generelt, at vi er dårlige til dét, men det er måske også lidt min skyld, fordi jeg ikke har sat så meget fokus på det. Så hvis jeg giver dig et 1-tal dér, så er det i hvert fald ikke din egen skyld!*

Sekvensen viser, at mellemlederen bruger den generelle situation som forklaring på medarbejderens dårligere indsats og endog forsøger at dele skylden med medarbejderen – dog er det stadig medarbejderen, der straffes med en dårlig vurdering i PU-skemaet! Det indsamlede materiale viser, at medarbejderne generelt langt nemmere accepterer andre begrundelser for en lav lønregulering end deres egen manglende indsats:

*”Jeg har engang oplevet, at en chef sagde til mig ”du får 2 kr., fordi det er dét virksomheden vurderer, at du er værd”. Så blev jeg gal og ked af det, og det vil jeg ikke finde mig i... Men det er fair nok, når man ved, at det er fordi... når de gør det, så godt de kan for at fordele, så alle får og sådan noget.”  
(medarbejder)*

Udtalelsen illustrerer, at der hos mange af medarbejderne eksisterer en forventning om en solidarisk lønfordeling, hvilket står i modstrid til hele tankegangen bag individuel løn. På baggrund heraf er det fristende for mellemlederne at ty til at bruge mere upersonlige faktorer som undskyldning. Hermed fralægger mellemlederen sig imidlertid ansvaret for lønfordelingen og slører, at han/hun i nogen udstrækning har beføjelse til at give lønstigning. Der er således indbygget et skjult magtforhold i mange af de leder/medarbejderforhold, der indgår i undersøgelsen – i modsætning til tidligere mere rene og hierarkiske produktionsforhold kendetegnet ved et synligt over-/underordningsforhold mellem ledelse og medarbejdere. På virksomhederne ser vi således træk af det, man kan kalde harmoniske arbejdspladskulturer med uddelingen af ansvar, flad organisationsopbygning og opblødning af de klassiske skillelinjer mellem ledelse og medarbejdere. Disse strukturer mindsker generelt konfliktpotentialer mellem medarbejdere og ledelse.

Efter at have synliggjort, hvorledes lederne i samtalerne begrundede lønfastsættelserne over for medarbejderne, skal vi se nærmere på, hvilke kriterier lederne reelt løn-

fastsætter ud fra. Som virksomhedsbeskrivelserne allerede har vist, tager mellemlederne mange forskellige – og varierende – kriterier i brug i forbindelse med lønfastsættelserne. På alle fire virksomheder afspejles virksomhedens værdier og/eller kriterierne fra PU-skemaer og lignende i nogen grad i ledernes overvejelser vedrørende lønfordelingen. Dog spiller mange andre parametre også ind – som nævnt ses eksempelvis på alle fire virksomheder en tendens til, at mellemlederne, for at undgå konflikter på arbejdspladsen, regulerer ud fra et solidarisk udligningsprincip. Hos nogle mellemledere betyder de ekstra parametre endog mere end skemaernes kriterier. Det er således meget forskelligt, hvilke parametre den enkelte mellemleder vægter, og hvilke der vægtes højest. En leder fortæller om sin måde at lønfastsætte på:

”*Jeg har fire ting, som jeg ser på; 1) effektivitet, 2) engagement og kommunikation i hverdagen, f.eks. på møder, 3) stabilitet og 4) om vedkommende er aktiv, dvs. tager noget initiativ. Nogle af tingene er grundlæggende. Har du eksempelvis ikke stabilt fremmøde, så kan det være ligegyldigt, hvor dygtig du er. Det er ligesom en grundting, der skal være opfyldt hos mig. Så nogle ting er stærkere end andre*

*ting. Og nogle ting kan man slet ikke skille ad. Men man kan ikke sige, hvad der er vigtigst. Det er ikke sådan lige at definere... De fire ting stammer fra mit billede af lederskab. Men vi ser vidt forskelligt på det: Nogle ledere er eksempelvis ikke interesseret i det store engagement på møder og holder måske faktisk slet ikke møder..”*

Citatet viser, at den enkelte mellemlider ofte opererer ud fra sin helt egen opfattelse af, hvilken adfærd en medarbejder skal udvise for at blive belønnet. Hvilke parametre lederne vægter er ikke udkommunikeret til medarbejderne – kriterierne for belønning er således ikke eksplicitte. Dette betyder, at medarbejderne har ringe mulighed for at vide, hvordan netop de vurderes. En mellemlider fortæller:

*”Vi har jo nogle jobbeskrivelser. Og deri har vi jo de kriterier, som en medarbejder formelt skal opfylde for at være i det pågældende job. Og hvis du opfylder de kriterier og passer dit job, er du en god medarbejder. Men jobbeskrivelsen er der ikke mange af medarbejderne, som kender.”*

Analysen viser, at lønnen i høj grad fastlægges ud fra ledernes skøn; der er således på alle fire virksomheder stor risiko for, at lønfastsæt-

telsen bliver meget subjektiv, ligesom den enkelte medarbejders lønregulering er meget personafhængig. Dette gør medarbejderne mere udsatte, f.eks. kan et skift af leder få forholdsvis betydelige lønmæssige konsekvenser for den enkelte medarbejder. En kvindelig medarbejder fortæller eksempelvis, at hun blev forbigået til en højere stilling og dermed en højere løn, fordi den leder, der havde givet privilegiet ... blev fyret! *“Og så får jeg at vide - ikke direkte, men indirekte - at man så har sløffet planerne igen, selvom jeg sådan set havde skrevet under på det”*. Mellemliderne har således et stort ansvar og meget magt, fordi de næsten enerådigt bestemmer, hvem der skal have mere i løn. Man kan stille spørgsmålstegn ved, om mellemliderne har kompetence nok til, at de alene kan bedømme/vurdere medarbejdernes daglige indsats? Ligesom man kan spørge, om alle medarbejderne til hverdag ses af mellemliderne? En kvindelig medarbejder antyder, at dette måske ikke altid er tilfældet:

*”Vi har ikke vores chef gående i afdelingen, hun har mange afdelinger, så hun går ikke nede ved os hele tiden. Min pointe er, at der kan godt gå en stille medarbejder og putte sig, som egentlig gør et kæmpe stykke arbejde, men ikke er*

*så god til at fortælle, hvad hun er god til, og så kan der være en anden, som ikke gør helt så meget, men er fantastisk god til at fortælle, hvad hun er god til.”*

Afsnittet viser, at der er stor risiko for, at lønnen bliver meget subjektiv og personafhængig, og at mellemlederne reelt har meget magt. Der meldes desuden ikke klare kriterier for belønning ud. Som virksomhedsbeskrivelserne viser, har fagforeningerne via tillidsrepræsentanterne stor betydning som modvægt hertil og som formel anke-indsats. Dette medfører, at de medarbejdere, som er beskæftiget i en virksomhed med en stærk tillidsrepræsentant, alt andet lige er bedst stillet i forhold til at kunne gøre deres indflydelse gældende i lønspørgsmålet.

### ***Når konkurrence og salgsgen belønnes***

Vi har ovenfor diskuteret, at løn tilsyneladende er meget afhængig af mellemlederne. Dette afsnit vil vise, at den enkelte leder og dennes opfattelse af, hvad den gode medarbejder er, i høj grad er med til at definere råderummet for medarbejderne i hverdagen og således påvirke såvel muligheder for spændende arbejdsopgaver, som advancement og løn. Til at illustrere dette sætter vi indledningsvis fokus på én af de

fire virksomheders mellemledere, Jørn. Jørn er midt i 30'erne, gift, men har endnu ingen børn, bl.a. fordi han indtil nu har prioriteret sit arbejde højere. Han beskriver sig selv som meget karriere- og arbejdsorienteret og lægger mange timer på arbejdspladsen: ”Jeg sidder gerne herinde til kl. 22.00, og jeg kommer også herind fredag og lørdag i min ferie”. Vi søger at få et billede af, hvad der spiller ind, når Jørn skal værdisætte sine medarbejdere. Jørn beskriver sin medarbejdergruppe for os:

*”Der er nogle, der ikke er så indstillede på at lave så meget. Og så er der andre... Henrik eksempelvis, han og jeg har akkurat det samme syn på næsten alt. Han er altid den, der presser sig selv; han ved godt, hvad det handler om; at få solgt noget. Så er der nogle andre ting, som han ikke er så god til, som eksempelvis Anne er god til. Rydde op og så videre. Det er også fint, men hvad er deres hovedopgave? Det er, at vi får solgt noget – det er dét vi skal. Det er det helt klart.”*

Udtalelsen tyder på, at det er afgørende at have det samme syn på tingene som sin leder. At salget af varer til syvende og sidst opfattes som det primære, og at det derfor er afgørende at have fokus herpå,

mens personer, der tager sig af opgaver som oprydning etc., som også er vigtige for at afdelingen fungerer, ikke vurderes så højt. Jørn fortæller, at dét, der for ham tæller, er præstation og om man gør en forskel salgsmæssigt. Vi spørger ham, hvem der gør den største forskel? Han svarer:

*”Det gør Henrik.... Jeg ville ikke kunne erstatte Henrik med en anden. Hvis jeg går ud og finder en anden for Lene, så vil den person kunne udrette nøjagtigt det samme, som Lene gør. For Lene gør ikke noget ekstraordinært. Hun tager sig af de kunder, der selv henvender sig til hende. Henrik, han opsøger kunderne. Det er jo der, forskellen er, ikke?”*

Jørns og Henriks forståelse er tilsyneladende gensidig; Henrik udtaler:

*”Jørn er en af de helt store årsager til, at jeg er her. Ikke fordi jeg slikker røv på ham, det kunne jeg aldrig nogensinde drømme om. Fordi vi er nok de to mennesker, der kan være allermest uenige! Men han har en helvedes masse gode kvaliteter, som jeg godt kan bruge, ikke? Så det var egentlig lige så meget på grund af ham, at jeg tog jobbet. Jørn og jeg arbejder ufattelig godt sammen.”*

Henrik har kort tid før samtalerne

fået en snarlig forfremmelse stillet i udsigt. Ellers ville han ifølge Jørn være dén af medarbejderne, der ville have fået den største stigning i forbindelse med dette års lønregulering. Henrik får i sin medarbejdersamtale opstillet en række salgsmæssige mål med hertil knyttet ekstra belønning. Følgende er en sekvens fra samtalen:

*Jørn: Hvis vi satte det som mål, at du skulle have en salgsvækst på 15 % pr. måned... Hvad ville være belønning, for hver gang du når det? En flaske rødvin...?*

*Henrik: Jeg ville hellere have finanser... Men det kan du jo ikke give mig... Det ved jeg ikke, det havde jeg ikke lige forberedt?*

*Jørn: En biograftur, en fridag eller sådan noget...?*

At Henrik får salgsmæssige mål handler ifølge Jørn ikke om, at Henrik snart bliver forfremmet. Også nogle af de øvrige får opstillet salgsmæssige mål, men det er langt fra størstedelen. Vi spørger hvem, og Jørn svarer:

*”Det gør Henrik, Søren og Peter. Hvis jeg går ind og kigger på hele gruppen, så ved jeg lige præcis hvem jeg kan motivere, ved at gå ind og slå til dem. De har dét der –*

*sælger-genet. De søger selv oplysninger om salget osv.”*

Jørn udnytter dét, at disse medarbejdere kan motiveres salgsmæssigt. Han fortæller:

*”Jeg laver mange af de her små konkurrencer... Jeg kan godt finde på en lørdag, hvor vi møder, så gå ind og sige til Henrik og Søren, ”hvis vi lige sælger dét og dét i dag, så giver jeg en flaske rødvin”. Eller en is eller noget, det er jo lige meget, hvad det er. Fordi jeg ved, at så sælger de det mere. Hvis jeg går hen og siger det til Anne, så vil hun tage det som et kæmpe nederlag, hvis hun ikke når det. Det vil de andre ikke. De er jo godt klar over, hvorfor jeg gør det. Det er jo fuldt og åbent, det siger jeg også til dem. Bagefter siger jeg ”skidegodt, der snørede jeg jer igen, hva”? De synes jo bare, det er skidesjovt. Men hvor Anne hun vil tage det som et pres.”*

Det ses således, at de medarbejdere, der har en interesse i tal og salg, som selv søger oplysninger om salgstallene, og som kan lide at konkurrere, vurderes højst, motiveres og belønnes med ekstra goder. Jørns opfattelse af, hvad den gode medarbejder er, definerer altså et bestemt råderum i medarbejdernes arbejdsliv, som får betydning for advancement og løn.

Det er så spørgsmålet, om dette rum i højere grad tiltaler mænd end kvinder? En anden mellemløber fra samme virksomhed udtaler: *”Det er min klare oplevelse, at kvinder er mere holistiske og helhedsorienterede – de vil vurderes ud fra et helhedsbillede, mens mænd mere har konkrete tal, de vil vurderes ud fra”*. En kvindelig medarbejder fra en anden afdeling nuancerer imidlertid denne lidt stereotype opfattelse, idet også hun giver udtryk for at være meget interesseret i salgstal:

*”Jeg er meget typen, der skal ind og se på tal på edb’en, så tal er for mig ikke ligegyldige. For mange af mine kollegaer er tallene ikke så vigtige. De går ikke sådan ind og kigger tal og kan ikke forstå, at jeg gør. Men det er sådan en drivkraft for mig.”*

Det er imidlertid karakteristisk, at kvinderne i Jørns afdeling ikke er så fokuserede på tal og salg, og dette kan stille dem uheldigt i fordelingen af lønnen. En kvindelig medarbejder i Jørns afdeling siger:

*”De drenge har jo interesser sammen og sådan noget. De har lidt nemmere ved at sige tingene til hinanden. Hvis jeg sad og sagde: jamen jeg regnede med, at*

*jeg skulle have 15 kr., så kunne han da hurtigt pille mig ned. Han vil hellere tage dem alvorlig, hvis de siger det stille og roligt, end hvis jeg gør. Det tror jeg. De har et andet forhold til hinanden. De har også fritidsinteresser sammen. Det er måske ikke altid så heldigt, når man er leder og...?”*

Jørn har et ønske om i højere grad end nu at kunne belønne medarbejdere med salgs-gen kr./øre-mæssigt:

*”Mit største ønske det er, at vi får en præstationsbestemt bonus, så, hvis jeg har en sælger, der gør det godt, så får han nogle ekstra penge. Hvis vi har en sælger, som ikke gør det så godt, så får hun sin grundløn, men ikke mere. Så kan jeg godt se i min afdeling, hvem der trækker læsset, og hvem der bare sidder bagerst i toget!”*

I Jørns afdeling er det tydeligvis kvinderne, der sidder bagerst i toget (bemærk f.eks. brugen af pronominerne han og hun i udtalelsen, som er et udtryk for kønsdiskrimination), og derfor ville det dér sandsynligvis ikke være positivt i forhold til ligeløn, hvis en sådan præstationsbestemt bonus blev indført.

Fortællingen viser, at rummet for accepteret adfærd og dermed

betingelserne for advancement og løn i en vis udstrækning er afhængig af den pågældende mellemleder. Og at det for mandlige medarbejdere kan være en fordel at have en mandlig leder, der foretrækker og belønner netop de sider af arbejdet, som de mandlige medarbejdere fokuserer på. På tre af virksomhederne har vi set-up’et mandlig medarbejder/mandlig leder, og på alle disse virksomheder finder vi fortællinger, der på flere måder ligner dén, vi netop har præsenteret. Vi afdækker således en tendens til, at der mandlige medarbejdere og ledere imellem kan være en fælles forståelse af og tilgang til arbejdet og til tider venskaber, der kan være en fordel advancements- og lønmæssigt – dét man også kalder Rip-, Rap-, Rup-effekten, jf. kapitel 3. I alle tilfælde drejer det sig om forholdsvis unge mænd, både på medarbejder- og ledersiden.

Men hvad med kvinde-/kvinderelationen – gør det samme sig gældende for dén? Har kvindelige medarbejder og ledere på samme måde en fælles forståelse og tilgang til arbejdet, og medfører dette fordele for de kvindelige medarbejdere? På tre af virksomhederne har de kvindelige mellemledere, vi følger, et meget professionelt forhold til såvel de kvindelige som mandlige medarbejdere, og vi ser



her hverken tegn på venskaber, Rip-, Rap-, Rup-effekt eller Kylie-, Pylle-, og Rylle-effekt. På den fjerde virksomhed har en ung kvindelig mellemlider et veninde-lignende forhold til en række af sine kvindelige medarbejdere. En af de kvindelige medarbejdere siger om dét at have en kvindelig leder:

*”Jeg har aldrig haft en kvindelig leder før, men det er meget positivt, fordi hun er meget opmærksom – sådan noget med ”har du det okay, eller skal vi lige tage 5 minutter udenfor?” og det betyder meget. Kvinder er bare mere opmærksomme, også på det private, og man tager jo tit det private med sig på arbejde. Så jeg synes klart, der er meget forskel. Omvendt kan man måske sige nogle andre ting til en mand, sådan lidt mere hardcore ting, på en sjov måde... hvor man måske begrænser det lidt over for en kvinde – dér er jeg nok lidt mere flinkeskole!”*

Udtalelsen viser, at medarbejderen søger at leve op til de normer for adfærd, som hun tror, at hendes kvindelige leder sætter højt. Veninderelationerne afspejles også i samtalerne – følgende sekvens stammer fra gennemgangen af et vurderingsskema af en kvindelig medarbejder Jane, som er midt i 20’erne:

*Leder: Altså, jeg må sige, at jeg er ret imponeret over så hurtigt, du er kommet ind i det, det er ligesom er dig, der går ind og fortæller, hvordan tingene skal være. Den opgave har du løftet til UG... øhhh, så på den vil jeg faktisk give dig en 3’er.*

*Jane: Hold da op! (er glad/overrasket)*

*Leder: I forhold til jobudviklingsplan, der har vi skrevet, at du har den perfekte profil til salgsrelateret arbejde. Det er jeg ikke enig i længere, for dér har du udviklet dig og er kommet langt videre. Men det må du også selv kunne mærke?*

*Jane: Ja. (lille pause) Det er din skyld!*

*Leder: Nej!*

*Jane: Jo!*

*Leder: Nej, det er din egen, søde!*

*Jane: Jo, det er dig.*

*Leder: (griner og ryster på hovedet)*

Tonen og stemningen i sekvensen er generel for størstedelen af de samtaler, vi overværer mellem denne kvindelige mellemlider og hendes kvindelige medarbejdere. Man kan diskutere, om en sådan stemning

kan kombineres med seriøs forhandling. Stemningen ændres imidlertid markant i de fleste af de samtaler, hvor medarbejderen erfarer, at det gode indbyrdes forhold ikke nødvendigvis medfører den lønstigning, som hun har forventet. En af kvinderne udtrykker det efterfølgende således: ”*Jamen, hun sagde jo, at hun ville gøre, hvad hun kunne, og så ender det med det her!? Jeg er simpelthen så skuffet, ikke?*”. Disse unge, kvindelige medarbejdere er tilsyneladende ikke opmærksomme på det hierarkiske i relationen til deres leder. Desuden tager de fejl, når de formoder, at flinke-skoleadfærden er dét, deres kvindelige leder belønner – også denne leder belønner den gode medarbejder, der som udgangspunkt har manden som norm (uddybes nedenfor).

Afsnittet bekræfter, at det i høj grad er mellemlederne, der er ansvarlige for fordelingen af den individuelle løn. Desuden peger det på, at især unge mænd kan nyde godt af at have samme forståelse af og tilgang til arbejdet som deres mandlige mellemlider. Analysen peger således på, at der mellem nogle mænd eksisterer en Rip-, Rap-, Rup-effekt. Det samme kan ikke iagttages blandt kvinder.

### **Manden som norm**

Selvom virksomhedsbeskrivelser-

ne viser, at opfattelserne af hvad den gode medarbejder er, varierer på tværs af de fire virksomheder, så ses der dog mange fællestræk – den gode medarbejder er generelt kendetegnet ved at udvise ubetinget engagement i arbejdet, levere en ekstraordinær indsats, tage ansvar samt være stabil og fleksibel. I forlængelse af, at vi har afdækket, hvad der karakteriserer den gode medarbejder, altså hvad der er velset og værdsættes i virksomhedskulturene, er det nærliggende at spørge, hvorvidt kvinder og mænd er lige stillet i forhold til at være den gode medarbejder? Eller sagt på en anden måde: Er det lige nemt for kvinder og mænd at leve op til kravene; dvs. dét, der tæller (og belønnes)? Det er tydeligt, at dét at være den gode medarbejder medfører, at man har et ganske bestemt forhold til arbejdspladsen; nemlig at man i høj grad prioriterer og indretter sig efter denne. Og dette kan måske især være svært for medarbejdere med små børn. Materialet viser, at dét at få børn generelt medfører nogle dilemmaer og fravalg i forhold til arbejdspladsen. En kvindelig medarbejder uden børn fortæller eksempelvis i forhold til overarbejde:

”*D*e, der har børn, overarbejder typisk nok ikke så meget som os, der ikke har børn. Og folk

*bliver irriteret, når en masse har fået børn på samme tid, og lige pludselig ikke kan overarbejde, fordi så er der to-tre stykker tilbage i afdelingen, som ligesom er de eneste, der kan tage det overarbejde. Og hvis først vi bliver rigtig pressede, så er det fuldstændig ligegyldigt, om du har 50 børn – så bliver vores leder bare sur, hvis du ikke kan komme og overarbejde og det skal være her og nu! Så jeg tror faktisk, der kommer noget pres på dem, som har børn.”*

Undersøgelser peger på, at det i dag stadig ofte er kvinder, der har hovedansvaret for de praktiske forhold omkring børn og hjem. Dette mønster er tilsyneladende også gældende for mange af medarbejderne på de fire virksomheder. En leder og en medarbejder, fra hver sin virksomhed, siger om kvinders og mænds roller i hjemmet og på arbejdspladsen:

*”Det undrer mig meget, at i min afdeling, eller generelt faktisk, der er det altid kvinder, der skal have barnets første sygedag. Det er til enhver tid kvinderne, der prioriterer familien højere end mændene. Og en nybagt far regner man som meget mere stabil end en nybagt mor. Det er moderen, der går ned i tid, og ikke arbejder om aftenen, mens faderen arbejder nor-*

*malt. Det er helt klart... Der er vi ikke nået ret langt” (leder)*

*”Jeg tror, kvinder mere lægger vægt på familien, end mænd de gør. Eller måske er der er nogle mænd, der lægger opgaverne lidt over på kvinden, med at få hentet børn og handlet ind og de ting der. I vores afdeling er det måske også nok kvinderne, der tager barns første sygedag. For eksempel Karina, hvis mand er selvstændig: Lige meget hvordan du får vendt og drejet det, så er hans arbejde jo et eller andet sted mere vigtigt end hendes. Det vil jeg jo mene i hvert fald. Det er jo nok ham, der tjener flest penge hjem. Så det ville da være logisk, hvis hun blev hjemme.” (medarbejder)*

Af citaterne fremgår det, at småbørn opfattes som en hindring for kvinder men ikke for mænd. Og at manden anses som hovedforsørgeren og kvinden som dén, der logisk nok prioriterer arbejdet lavere og familieforpligtelserne højt. Den gode medarbejder er en person, der kan levere ubetinget engagement i arbejdet og er stabil. Pga. ulige fordelte familieforpligtelser og kvinders fravær ved barsel passer mænd imidlertid ofte bedre til denne beskrivelse end mange kvinder. Og det kan skabe en svær

situation for disse kvinder. Kirsten, en kvindelig medarbejder, som snart går på barsel, siger herom:

*“Hvis jeg bliver væk et helt år, jamen på dét år er der sket så meget her, så... ja et eller andet sted, så er man jo godt klar over, at en barsel faktisk kan være lidt af en hæmsko. Det handler ikke om, at der er nogen, der bremser dig; det er simpelthen fordi man ved, hvor stærkt tingene faktisk går. Og når man kommer tilbage er det jo også en svær balancegang ikke? Altså, et eller andet sted så skal man jo være super-woman for at klare begge dele, ikke? Det skal du jo... Jeg har gjort op med mig selv, jamen kan jeg ikke yde fuldt på arbejdspladsen, når jeg bliver mor, så vil jeg ikke se det som et nederlag.”*

Kirsten vælger at prioritere rollen som mor, men spændingsfeltet mellem arbejds- og familieliv kan være årsag til stor ambivalens hos den enkelte, fordi det bliver svært at leve op til kravene til den gode medarbejder samtidig med, at man har små børn. Forståelsen af, hvad den gode medarbejder er, sættes imidlertid ikke i relation til forældreskab og køn på nogen af virksomhederne. Der er blandt medarbejdere og ledere generelt en opfattelse af, at kvinder og mænd kan det samme, og at de har lige mulig-

heder – holdningen er, at gør man et godt stykke arbejde, bliver man også belønnet for det. Man tænker overordnet ikke over, at de to køn, specielt i bestemte livsfaser, kan have forskellige livsbetingelser og prioriteringer, og at dette kan have indflydelse på kvinders og mænds muligheder og aflønning. Coloplast kan dog siges at være en undtagelse herfra; dels fordi man her har en klar, traditionel opfattelse af kvinders og mænds kønsroller som forskellige, dels fordi de faggruppeopdelte (og kønsopdelte) lokalforhandlinger (KAD/SiD) har stadfæstet en opfattelse af, at kvinder er til bløde værdier og sociale goder, mens mænd vil have kroner i lønningsposen.

At eksempelvis fravær ved barsel kan have indflydelse på lønnen ser vi eksempler på i tre af virksomhederne. En kvindelig medarbejder, Lisbeth, fik, mens hun var på barsel, ingen lønregulering; i første omgang fik hun end ikke den overenskomstæssige stigning. Hendes mandlige leder (uden børn) siger herom:

*”Noget af det første hun gjorde, da hun kom ind efter barsel, det var at sige, ”jamen hvorfor skulle hun ikke have lønforhøjelse det år, hun havde været væk?”. Hvor jeg siger, ”jamen jeg kan ikke vurdere*

*dig på det år. Jeg kan jo ikke se, om du er blevet dårligere eller bedre i løbet af det år.”*

Mellemlederen begrundet den manglende lønregulering med, at han ikke havde noget at vurdere hende ud fra i den periode, hun var væk. Generelt gives der på virksomhederne udtryk for, at barsel er en ulempe for kvinder lønmæssigt. En mandlig ledelsesrepræsentant siger herom:

*”Når vi snakker løn, så sætter barsel jo kvinderne lidt tilbage. For en lønsamtale lige op til barsel giver måske ikke det store, og når man kommer tilbage fra barsel, jamen så har man ikke præsteret noget det sidste år og... på den måde så holder man sig selv lidt stagnerende lønmæssigt. Og har ikke så mange argumenter at komme med, når man skal sige... ”næste år er jeg der ikke” og når man så kommer tilbage og siger ”sidste år var jeg der ikke og desuden så vil jeg gerne have nogle bedre arbejdstider og omsorgsdage osv.”*

Der ses en tendens til, at det opleves lettest at have børn og prioritere familielivet i afdelinger, hvor kollegaer – og eventuelt også lederen – er kvinder og/eller selv er i samme livsfase, dvs. har børn, idet der her er forståelse for, at man

har forpligtelser i familielivet: *”Vi er meget fleksible og hjælper hinanden, for vi kender alle sammen situationen”* (kvindelig medarbejder). Andre oplever, at dét, at man som kvinde har børn, automatisk medfører, at man bliver regnet for at være ufleksibel. Birgit, som har to små børn og arbejder på nedsat tid, fortæller:

*”Jeg er ikke ufleksibel, jeg møder også gerne på skæve tidspunkter. Det er ikke noget problem, det er kun hvis min leder vil gøre det til et problem. Hvis jeg blev spurgt om at møde ind på en bestemt tid, så kom jeg bare ind på det tidspunkt. Så får man det arrangeret sådan, at dér skal jeg på arbejde og sådan er det bare. Men det er ligesom de har deres eget billede: ”Nå, men hun har to børn, så hun er optaget”. Man kommer lidt i bås; du er kommet i dén kasse, så du kan ikke rokkes med; sådan er det bare. Kassen den er der, selvom man er villig nok til at bevæge sig udenfor, kan man sige. Men det har man bare ikke mulighed for at vise, fordi så er det de andre, der bliver spurgt.”*

Fortællingen viser, at Birgit i sin afdeling møder statistisk diskrimination; dvs. dét at man alene pga. køn (eller kønnede forældreroller) ikke kommer i betragtning til et job eller en arbejdsopgave. Ud fra fore-

stillinger om og forventninger til kvinder og mænd stadfæstes tilsyneladende en bestemt forventning om prioriteringer og adfærd i forhold til familielivet og dermed også arbejdslivet. Og alene det, at man påtager sig mor-rollen positionerer én i opposition til den gode medarbejder. Og det var netop Birgit, som i sin medarbejdersamtale (jf. tidligere) fik at vide, at hendes løn ikke kunne være så høj, bl.a. fordi hun har børnevenlige arbejdstider. Opfattelserne af og forventningerne til en kvinde, der er mor kan altså få betydning for ens løn.

Ovenstående analyse viser, at tanker om forælderroller ikke er nærværende, når der tænkes præstation og løn på virksomhederne, bl.a. når kriterier til MUS- og PUSkemaer opstilles. Analysen peger på, at den gode medarbejder er kønnet, idet kvinder med små børn formodentlig har sværere ved at leve op til virksomhedernes krav til den gode medarbejder og opnå belønning. Analysen peger på, at fravær ved barsel kan medføre lønmæssig stagnation. Hvorvidt dette bliver tilfældet, er dog tilsyneladende op til den pågældende leder og dennes retfærdighedssans, ligesom analysen peger på, at det kan have betydning, om lederen selv er forælder eller ej. Virksomhedsbeskrivelserne viser desuden, at del-

tid koster mellem 10 og 15 kr. i timen i Butikken og IKEA – og jf. tidligere ses i Butikken en tendens til, at relativt flere kvinder end mænd er ansat på deltid.

### ***Lederkompetencer og forælderroller***

Adspurgt hvad der kræves, for at man kan blive leder, nævner medarbejdere og ledere på de fire virksomheder mange af de samme kriterier som til den gode medarbejder – blot er det for ledere tilsyneladende endnu vigtigere at leve op til kravene gennem arbejdsindsatsen. Følgende udtalelse udtrykker en generel opfattelse på de fire virksomheder af, hvad der kræves for at blive leder: *”Du skal tilside-sætte alt, hvad der er, bortset fra virksomheden, og kan du ikke det, så kan du ikke være leder. Det er helt stensikkert. Det kan man ikke.”* I en lederstilling stilles således i endnu højere grad krav om engagement, fleksibilitet etc. Desuden er konstant tilstedeværelse nogle steder påkrævet:

**”***Du kan ikke være chef, og så være væk. Altså, chefen han er her, og man kan ikke bare sætte en anden ind, vel? ”Er der ikke andre, der kan tage over?”, nej det er der ikke! Så må du altså stå til rådighed, og det er det, man får sin løn for! Det er det samme med*

*et projektlederjob. Altså, en af vores dygtigste projektledere, det er en kvinde, som sidder på et projekt, som kører over 1½ år, og hun arbejder rigtig meget. I princippet kunne hun godt sidde og lave det hjemme, men hun er her mange timer, og hvis hun skulle føde børn midt i det hele, så ville hun blive sat fra det job. Det kan man ikke bare være væk fra.” (Ledelsesrepræsentant)*

Igen viser udtalelsen en bestemt brug af pronomiet han - her i forbindelse med chefpositionen. Dét at være til stede er krævet af ledere hos Telia X og Coloplast – hos IKEA og Butikken er der mulighed for, at ledere kan have en deltidsstilling<sup>61</sup>. På alle fire virksomheder findes en opfattelse blandt medarbejdere og ledere af, at der ikke er forskel på, hvor langt man kan komme som kvinde og mand. Opfattelsen er, at valget om at gøre karriere er op til én selv. En kvindelig medarbejder siger herom:

*”Nej, der er ikke forskel på, hvor langt man kan komme som mand og kvinde her; man har samme muligheder. Men det er op til dig selv. Altså, du skal være et specielt slags menneske, for at*

*kunne komme opad her, du skal ikke satse så meget på familie og sådan, det er der ikke plads til, hvis du er leder. Så det handler lidt om at ville det. Så hvis man har fire børn, så skal man nok overveje, om det er en god idé. Eller også så skal man i hvert fald ha’ en forstående kone!”*

Citatet illustrerer, at hvis man vælger at prioritere familielivet, må man være indforstået med, at det sætter nogle begrænsninger i forhold til arbejdslivet. (Citatet viser også, at man er mest vant til, at det er mænd, der prioriterer ledelse, jf. sidste sætning). Der ses altså en tendens til, at ansvaret for betingelserne i arbejdslivet lægges på den enkelte – de strukturelle rammer individualiseres! Det er således op til dig selv at afgøre, om du vil gøre karriere eller få familie. Kravene til ledere på de fire virksomheder udstikker nogle ganske bestemte muligheder for at handle, så det opfattes meningsfuldt; ikke mindst kræver det som vist, at man prioriterer arbejdspladsen højt! Og det giver ikke mindst svære betingelser for ledere med børn:

*”At være leder kræver jo nok lidt, at du er den der stræ-*

---

<sup>61</sup> Vi har dog ikke oplysninger om, hvor mange ledere, der reelt er deltidsansat i de to virksomheder.

*bertype, der vil frem over stepperne. Og at du er villig til at lægge rigtig meget tid herinde. At gå hjem som leder, hver dag kl. 15 for at hente sine børn, når man har sådan nogen åbningstider, som vi har, det er nok ikke det bedste vel? Så du skal nok leve og ånde lidt for virksomheden.” (mandlig medarbejder)*

*”En leder kan vel som alle mulige andre gå på barsel, men gør det jo nok ikke. Eller kommer i hvert fald tidligere tilbage... Men selvfølgelig er der også flere penge at komme efter, kan man sige...”*

Udtalelserne afspejler klart, at hvis man siger ja til at være leder – og til dén løn, der følger med jobbet! – så må man være klar til at nedprioritere familielivet. Og vælger man omvendt rollen som mor til, så har man automatisk valgt lederrollen fra, er opfattelsen hos mange. En af de kvindelige ledere i undersøgelsen fortæller:

*”Vi er jo fire mellemledere, som har gået efter den samme stilling på højere niveau, og det har da givet en del konkurrence. Men dét at jeg nu er blevet gravid og skal på barsel, det har lettet stemningen kan jeg mærke... fordi der så er en konkurrent mindre. De andre opfører sig helt anderledes over for mig nu.”*

Det kan altså være svært for en kvinde at blive accepteret både som mor og karriereperson, fordi billederne af den kompetente leder og den omsorgsfulde mor står i opposition til hinanden (jf. tidligere signaler far ikke på samme måde som mor ustabilitet på arbejdspladsen).

Vi spørger de kvindelige mellemledere, som deltager i undersøgelsen, hvorvidt de oplever en forskel på, hvilke muligheder kvinder og mænd har for at gøre karriere. En anden af de kvindelige mellemledere svarer hertil:

*”Ja. Er man kvinde i den fødedygtige alder osv., det trækker altså altid nedad, det gør det. Og når man kigger på den nuværende organisation og også kigger tilbage, så er der ikke ret mange kvinder på topposter, det er der ikke. Så det er nok lidt mandsdomineret. Jeg tror, det har noget at gøre med, at det er mænd, der vælger mænd til de poste... jeg tror bl.a., at de har en bestemt indgangsvinkel; der er jo noget en mand kan og nogle ting en kvinde kan, men som manden ikke kan få øje på, at hun faktisk er bedre til end manden, og jeg tror måske lidt det er det, der er hæmskoen... at manden ikke kan se kvaliteterne ved den kvindelige leder. Så det er*



*egentlig ikke, fordi han ikke vil, men han kan ikke (griner.)”*

Også denne udtalelse peger på, at manden generelt er normen for karrierepersonen, og at kvinder kan have svært ved overhovedet at komme i betragtning til lederjobs, fordi de eksisterende forestillinger og stereotyper om kvinders og mænds roller i familielivet stadfæster en bestemt forventning om adfærd, prioriteringer og orientering i forhold til arbejdslivet. Igen et eksempel på statistisk diskrimination; at kvinder måske slet ikke kommer i betragtning til et lederjob, fordi de betragtes som potentielle mødre.

Analysen peger altså på, at kvinder pga. forælderroller og prioriteringer kan have sværere ved at avancere end mænd. Dette understøttes af, at der hos Butikken, Telia og Coloplast ses en vertikal kønsarbejdsdeling. Hos IKEA derimod er der mange kvindelige ledere. Dette kan måske forklares med, at den mangfoldighedsdiskurs, som eksisterer her, udfordrer manden som norm for ledelse. Også den konkrete ledelses holdning og virksomhedens politik omkring ledelse og arbejdstid spiller tilsyneladende en rolle, idet disse danner en modvægt til de fortællinger, der eksisterer på virksomhederne om lederen som én, der

har 60 timer ugentligt. Også flere mænd oplever dette billede af karrierepersonen som værende én, der prioriterer arbejdslivet så højt (og dermed nedprioriterer familielivet) begrænsende. Mathias, en mandlig leder først i 30'erne, som snart skal være far for første gang, siger:

*”Jeg beholder mine lange vagter. Det er egentlig ud fra, at jeg gerne vil blive i den afdeling, jeg er leder for nu. Jeg kunne godt have lyst til at sige, at jeg gerne ville gå kl. 16 hver dag, men så ville jeg være tvunget til at skifte til en anden afdeling, hvor det er mere effektivt at have mig gående kun fra 8-16. Og dét har jeg ikke lyst til.”*

Sammenfattende kan man sige at både kvinder og mænd tilsyneladende sidder fast i de stereotype billeder af, hvad henholdsvis en kvinde og en mand er og kan tillade sig at gøre i arbejdsverdenen.



## 8. Konklusion

Hensigten med denne undersøgelse *Når køn forhandler løn* har været at bidrage til LO's vidensgrundlag på ligelønsområdet ved at sætte fokus på kønnets betydning i den decentrale løndannelse på virksomhedsniveau, herunder især i den individuelle lønforhandlingssituation. Det overordnede formål med analysen er at afdække, hvad køn betyder for lønfastsættelsen i de fire private virksomheder, som undersøgelsen bygger på. I det følgende præsenteres undersøgelsens konklusioner.

### 8.1 Der er ikke forskel på, hvordan kvinder og mænd forhandler løn!

Generelt viser observationerne, at medarbejderne på de fire virksomheder ikke er særlig kompetente til at forhandle løn. Der er ingen tegn på, at kvinder og mænd har forskellig kompetence i at fremstille kvalifikationer og indsats eller i at forhandle løn. Forskelle i måder at agere på i samtalerne hænger i højere grad sammen med alder, erfaring, personlighed og præferencer. Det er således en myte, at

kvinder er dårligere forhandlere end mænd. Opfattelsen af, at ”kvinder er dårligere til at sælge sig selv” end mænd, har således ikke hold i virkeligheden – i hvert fald ikke, når vi befinder os på LO-niveau. Undersøgelsen peger altså på, at uligeløn må forklares ud fra andre faktorer end den individuelle forhandlingssituation.

Undersøgelsen viser til gengæld en tendens til, at kvinder og mænd vægter forskellige ting på arbejdspladsen, og når de forhandler løn: Kvinder og mænd har ofte forskelligt forældreansvar, og det får betydning for prioritering og tilrettelæggelse af arbejdslivet, hvor især kvinder med børn har ønsker, der går i retning af familiemæssige goder, hvorimod mænds ønsker generelt er kr./øre på bundlinjen. Generelt peger materialet således på, at kvinders tilbøjelighed til at prioritere andre goder kan være med til at forklare, hvorfor der tendentielt kan være en forskel på kvinders og mænds udbetalte løn på det private arbejdsmarked.

## 8.2 Ikke en reel forhandlingssituation

På alle fire virksomheder er der blevet udarbejdet planer for implementeringen af og ledelsesværktøjer til gennemførelsen af det individuelle element i løndannelsen.

Denne bevågenhed på gennemførelse af lønsamtaler og fokus på forhandlingselementet i samtalerne betyder, at der på de fire virksomheder er høje forventninger til det individuelle aspekt i lønsystemet både hos ledelse og medarbejdere. Generelt er der dog ikke meget rum for reel forhandling på de fire virksomheder, og kun i ganske få tilfælde får lønsamtalerne lønmæssig konsekvens – dvs. kun enkelte medarbejdere opnår i samtalen mere kr./øre-mæssigt, end lederen var indstillet på at give. Forventningerne til samtalerne forhandlingselement har svært ved at blive indfriet pga. flere forhold.

*For det første* sætter økonomien grænser, dvs. at lønsummen til brug for de individuelle forhandlinger er relativ beskedet. Dette betyder konkret, at der mangler midler for at udfolde det individuelle forhandlingselement i lønsystemerne. Dette svarer i høj grad til, hvad andre undersøgelser har påpeget i forbindelse med indførelsen af Ny Løn på det offentlige arbejdsmarked.

*For det andet* er det generelle billede, at lønreguleringen som udgangspunkt er fastlagt allerede inden lønsamtalerne – et faktum, der bl.a. er begrundet i, at mellemlederne har en bestemt, og meget

begrænset, lønsum til fordeling blandt medarbejderne. Lønfastsættelsen sker således i vid udstrækning på baggrund af medarbejdernes daglige performance; det er her den enkelte medarbejder har mulighed for at gøre sig synlig og argumentere for en højere løn. Det er med andre ord en myte, at det er i lønsamtalen, lønfastsættelsen sker. Medarbejderne har generelt ikke stor mulighed for at gøre deres indflydelse gældende i lønfastsættelsen – den enkelte medarbejder har eksempelvis ikke nogen konfliktret, og den eneste ankemulighed er at inddrage tillidsrepræsentanten (såfremt der er nogen) med henblik på en ny samtale.

Analyserne viser imidlertid, at der på alle fire virksomheder er en fortælling om, at samtalerne rummer mulighed for forhandling. I praksis bærer samtalerne dog mere præg af dialog og orientering end forhandling om individuel løn. At virksomhederne slår på, at der foregår individuelle lønforhandlinger på deres virksomhed, må derfor ses som symbolpolitik mere end realitet. Og flere steder er der endog et modsætningsforhold mellem mere bløde værdier og ligeværd i kulturen og dét at være konkurrenceminded og sælge sig selv i forbindelse med individuel løn. Alt i alt resulterer den mang-

lende økonomi og realitet omkring forhandlingselementet i en usikkerhed omkring formålet med samtalerne samt utilfredshed og ligegyldighed blandt grupper af medarbejderne.

At løn samtidig ikke italesættes på virksomhederne er medvirkende til at stille medarbejderne dårligt i processen – manglende oplysning om råderummets størrelse og kollegaers løn gør dem i ringe stand til at vurdere, hvorvidt deres egen løn er retfærdig. Manglende oplysninger om råderummets størrelse gør desuden individuel løn til et svært styringsredskab og en stor tidssluger for mellemlederne.

### 8.3 Mellemlederne har ansvaret og magten

På alle fire virksomheder er der udarbejdet forskellige former for HR-værktøjer til brug i PU/MUS- og lønsamtalen. Der er opstillet forskellige parametre for kvalifikationer og bestemte værdier, som medarbejderne skal prøve at efterleve i deres arbejdsliv. Undersøgelsen viser, at der er varierende gennemsigtighed og præcisering i lønsystemerne på de fire virksomheder. Hermed menes, at ledelsesværktøjerne og de anførte parametre til brug i bedømmelsen er meget overordnede, og dermed åbne for en del fortolkning. Derudover er det tyde-

ligt, at lønsystemet med det individuelle aspekt på flere af virksomhederne er en ny del af organisationen og fortsat under implementering. Dette betyder bl.a., at information om grundidé, formål, rammer og præmisser for denne del af løndannelsen ikke altid er afklaret/tydelig for alle ledere og medarbejdere. Manglende fælles fodslag om formålet med PU-/MUS- og lønsamtalerne betyder derfor en stor forskel i samtalerne forløb.

På alle virksomhederne er det mellemlederne, der har hovedansvaret for, at PU-/MUS- og lønsamtalerne finder sted, og i sidste ende er det dem, som har ansvaret for lønfastsættelsen blandt medarbejderne. Dette giver mellemlederne både en magtfuld og svær position. Magtfuld fordi de via fortolkning af parametrene og den daglige bedømmelse skal angive et niveau for den pågældende medarbejder og fordele lønnen. Mellemlederens position er samtidig svær, fordi han/hun ofte sidder i en krydspresituation mellem medarbejdernes og ledende chefers forskellige forventninger til samtalerne resultat. Generelt viser analyserne, at selve lønreguleringen er ”i mellemledernes vold...”, forstået på den måde, at det er meget subjektivt og personafhængigt, hvordan lønnen fastsættes. Analyserne viser, at den

enkelte mellemleder ofte opererer ud fra sin egen opfattelse af, hvilken adfærd en medarbejder skal udvise for at blive belønnet. Hvilke parametre lederne vægter, er ikke udkommunikeret til medarbejderne – kriterierne for belønning er således ikke eksplicite. Derfor har medarbejderne ringe mulighed for at vide, hvordan en højere løn kan opnås. Ligeledes medfører det subjektive og personafhængige i lønfastsættelsen, at mellemlederne kan belønne medarbejdere, der udviser samme forståelse for og tilgang til arbejdet, som de selv. Vi finder eksempler på, at dette kommer til udtryk mellem en række unge mandlige medarbejdere og deres mandlige ledere, som på arbejdspladsen udvikler venskabelige forhold – og at dette kan få en positiv effekt på de mandlige medarbejders muligheder for spændende arbejdsopgaver, avancement og løn (Rip-, Rap-, Rup-effekten). Kvinder ser ikke på samme måde ud til at kunne drage fordel af venskaber eller venskabelige relationer med kvindelige ledere.

Analyserne af samtalerne peger desuden på, at det er svært at give/modtage personlig kritik i samtalerne: Dårlige vurderinger og lav lønregulering kædes ofte sammen med den pågældende medarbejders arbejdstid eller eksisterende

lønniveau, samt virksomhedens situation og derfor lave lønramme i stedet for medarbejderens indsats og kvalifikationer. Der ses altså en tendens til, at mellemlideren kryber uden om det pinlige og svære i samtalerne og dermed fralægger sig ansvaret for lønreguleringen. Relationen mellem mellemlider og medarbejder, som ofte er tæt, medvirker til, at det reelle magtforhold i samtalerne bliver usynligt.

#### 8.4 Er "den gode medarbejder" en mand?!

Undersøgelsen viser, at dét at være den gode medarbejder på alle virksomhederne medfører, at man har et ganske bestemt forhold til arbejdspladsen; nemlig at man i høj grad prioriterer og indretter sig efter denne. Den gode medarbejder er en person, der kan levere ubetinget engagement i arbejdet og er stabil. Pga. ulige fordelte familieforpligtelser og kvinders fravær ved barsel passer mænd imidlertid ofte bedre til denne beskrivelse end mange kvinder. Og dette kan resultere i, at især kvinder med børn får andre betingelser på arbejdspladsen end mænd og kvinder uden børn. Undersøgelser af jobsamtaler viser, at arbejdsgiveren ofte dømmes den potentielle arbejdstager ud fra bl.a. kønsstereotyper, der hænger tæt sammen med forældreroller. Vi ser imidlertid kun få eksempler

på noget sådant i lønsamtalerne: mellemlideren og medarbejderen kender ofte hinanden godt i forvejen som personer, og derfor bedømmer man ikke i samme grad hinanden ud fra kønsstereotype opfattelser. Vi ser i samtalerne dog alligevel eksempler på diskrimination af kvinder med børn, som eksempelvis sættes "på hold" karriere-mæssigt ved barsel, nægtes lønstigning pga. "børnevenlige arbejdstider" eller ikke lønreguleres før under og efter en barselsperiode. Ligeledes afdækker analysen eksempler på statistisk diskrimination, dvs. at en medarbejder ikke kommer i betragtning til en opgave eller position, fordi vedkommende har det "forkerte" køn, og man derfor automatisk forventer en bestemt adfærd fra vedkommende: En kvindelig medarbejder i undersøgelsen fortæller eksempelvis, at hun, fordi hun har børn, slet ikke bliver spurgt om, hvorvidt hun vil overarbejde, idet hendes leder automatisk går ud fra, at hun ikke vil stille sig positiv heroverfor. Hun fratages dermed muligheden for at fremstille sig selv som den gode medarbejder (og blive belønnet herfor). Forskelsbehandlingen udspringer i alle tilfælde af stereotype forestillinger om og forventninger til kvinder og mænd som forældre og arbejdskraft.

Det kvalitative og det kvantitative materiale afdækker en række konkrete eksempler på, at kvinder – pga. barsel, ønsker om sociale goder (herunder familievenlig arbejdstid) frem for kr./øre i løn-  
posen, og i Butikken også deltid – mister muligheden for at få en højere udbetalt løn, end de ellers ville kunne have fået. Man kan derfor frygte, at kønsstereotyperne har, eller på sigt får, betydning for kvinders og mænds løn på de fire virksomheder. I hvert fald peger analyserne på, at stereotyperne fører til, at mænd i højere grad end kvinder tilbydes udfordrende arbejdsopgaver og mulighed for advancement. Dette bekræftes i de kvantitative analyser, som viser, at der i Butikken, Telia og Coloplast ses en tendens til vertikal kønsarbejdsdeling – dvs. at mænd oftere forfremmes og sidder i ledende stillinger end kvinder. På alle fire virksomheder er anciennitet en faktor, der betyder noget for lønnen. I Butikken og Telia betyder kvinders tilbøjelighed til at blive på gulvniveau, at kvinderne på salgsassistent- og kundekonsulentniveau har højere anciennitet end mændene. Og dette medfører, at kvinderne ved første øjekast ser ud til at få lidt mere i løn end mændene i disse virksomheder. Denne lønforskel forsvinder dog, når der i analyser-

ne tages højde for anciennitet. I Butikken ses endog en tendens til, at mænd får højere løn end kvinder, når der tages højde for anciennitet. Ligesom Udsen anfører, peger denne undersøgelse altså på, at problematikken om kvinders og mænds manglende ligestilling på lønområdet i højere grad er et generelt ligestillingsproblem, snarere end et isoleret ligelønsproblem (Udsen 2000).

Ligebehandlingsaftalen mellem DA/LO henstiller til, at virksomheder tilrettelægger deres personalepolitik, så arbejdet kan forenes med forælderrollen. Desuden henstilles til nedsættelse af ligebehandlingsudvalg, som kan fremme kvinders og mænds ligestilling på arbejdspladsen, bl.a. i forhold til forælderroller (jf. kapitel 4). Analysen viser imidlertid, at sådanne hensigtserklæringer ikke er implementeret i praksis på de fire virksomheder, der deltager i undersøgelsen. Men samtidig peger undersøgelsen på vigtigheden af, at virksomheder i højere grad sikrer et samspil mellem arbejds- og familieliv for at undgå diskrimination.

## 8.5 Strukturelle rammer individualiseres

Undersøgelsen identificerer, at der på de fire virksomheder eksisterer mange selvfølgeligheder om køn.



Forskellige og ofte modstridende opfattelser ses i materialet: På den ene side findes der en opfattelse af, at køn ikke har nogen betydning på arbejdsmarkedet i dag – på den anden side bruges køn alligevel som forklaringsfaktor på handlinger og prioriteringer. I virksomhederne eksisterer der generelt en diskurs om, at kvinder og mænd er lige og har samme muligheder, og at prioritering af familie-/arbejdsliv er eget valg: Holdningen er, hvis man vælger at prioritere familielivet, må man være indforstået med, at det sætter nogle begrænsninger i forhold til arbejdslivet. Der ses således en tendens til, at ansvaret for forskellige betingelser i arbejdslivet lægges på den enkelte – de strukturelle rammer individualiseres. Det er således op til den enkelte medarbejder selv at afgøre, om han/hun vil gøre karriere eller få familie.

I lyset heraf kan det påpeges, at det er problematisk, at den danske lov om barselsorlov lader kvinden og manden selv fordele barselsugerne imellem sig. At der således ikke er barselsuger øremærket til faderen skaber ulighed i hjemmet og dermed på arbejdsmarkedet, hvor uligheden kan få langsigtede negative virkninger for kvinders løn, karriere og pensionsforhold.

## 8.6 Tillidsrepræsentanternes rolle

Undersøgelsens resultater illustrerer, at tillidsrepræsentanterne har betydning i løndannelsesprocessen, idet de spiller en central rolle som modvægt til de personafhængige samtaler mellem mellemleder og medarbejder. På de tre virksomheder, hvor der er tillidsrepræsentanter har disse forskellige positioner: Flere har en synlig og markant position i hverdagen på arbejdspladsen, andre fremstår ikke så stærkt, og det har betydning for medarbejdernes brug af tillidsrepræsentanten og for medarbejdernes viden om rettigheder i forbindelse med decentral løndannelse. Analyserne viser, at konsekvenserne af en svag tillidsrepræsentant eller fravær af denne funktion medfører, at den enkelte medarbejder stilles dårligere end på virksomheder med en stærk tillidsrepræsentant. Dette primært fordi en stærk tillidsrepræsentant er med til at sikre et mere retfærdigt lønsystem – bl.a. ved at stille krav om åbenhed, enkelthed og gennemskelighed - og større information til medarbejderne om ankemulighed.

## 8.7 Køn er "ikke-relevant", og løn er tabu

Ligelønsproblematikken er ikke et særlig påtrængende emne i hverken IKEA's, Butikkens eller TE-

LIA's lønsystemer. På Coloplast har ligeløn derimod været et af udgangspunkterne i opbygningen af lønsystemet, og denne stærke regulering betyder helt konkret, at uligeløn undgås.

Generelt møder vi blandt mange af medarbejderne en undren, når vi bringer køn på banen. Der er blandt de fleste en opfattelse af, at "køn ikke har nogen betydning på arbejdsmarkedet i dag" – køn opleves således af størstedelen som ikke-relevant. Dette må ses i sammenhæng med, at ligelønsproblematikken fremstår som et usynligt problem på tre af virksomhederne. Køn er generelt ikke tænkt ind i udarbejdelsen og implementeringen af de forskellige værktøjer til brug i de individuelle samtaler. Dette betyder, at der sjældent sker en kobling mellem køn og løn på virksomhedsplan og blandt medarbejderne.

Analyserne viser, at medarbejderne generelt ikke har kendskab til hinandens løn, og at løn fortsat er et tabubelagt emne på alle fire virksomheder. Der er en opfattelse af løn som værende et privat anliggende. Det kan være svært at ændre på denne opfattelse, fordi der jo ofte er vindere og tabere af lønspillet, og dermed medarbejdere som ikke ønsker lønresultatet

åbent lagt frem. Feltarbejdet på virksomhederne har vist, at et øget fokus på lønnen hurtigt kan resultere i uro og konflikter på arbejdspladsen. Fortrolig løn er et styringsinstrument fra arbejdsgiverens side. Undersøgelsen peger på, at det skal være legitimt at tale om løn, fordi åbenhed omkring kriterier og resultater af lønforhandlingerne er første skridt i retning af at udvikle et retfærdigt og kønsneutralt lønsystem. Samtidig kan en større åbenhed om lønreguleringerne betyde, at mellemlederne, som har et stort ansvar og meget magt i lønfastsættelsen, stilles mere konkret til ansvar for uddelingen af lønnen til de enkelte medarbejdere.

## 8.8 Decentralisering – en ulempe for kvinder?

Undersøgelsen afdækker, at det ikke er i den individuelle lønforhandlingssituation, lønfastsættelsen sker. I analyserne ses således ikke tegn på, at lønforskellene øges i kraft af "det direkte møde" ved forhandlingsbordet mellem leder og medarbejder. Men vi ser, at decentraliseringen åbner op for større fleksibilitet i løndannelsen. Dette fører til en lav grad af regulering, ligesom der ofte er manglende gennemsigtighed, enkelhed og enighed om kriterierne i lønsystemerne udviklet decentralt på de enkelte virksomheder. Desuden

lægges ansvaret for lønfastsættelsen på mellemlederne, hvorfor der er en stor risiko for, at lønfastsættelsen bliver personafhængig og subjektiv. Så længe der ikke er mere åbenhed, gennemsækelighed og enkelthed i de decentrale lønsystemer, er der risiko for kønsdiskrimination ud fra kønsstereotyper.

# Bilag 1

## Litteraturliste

Adelswärd, Viveka (1988):

*Styles of success*. Linköping: Linköping University.

Andersen, Heine, Thomas Brante & Olav Korsnes (red.) (1998):

*Leksikon i Sociologi*. København: Akademisk Forlag.

Andersen, Pernille Tanggaard (2002):

*Retten til at vælge fællesskab. Yngre ufaglærte kvinders opfattelser af og praksis om fællesskab og solidaritet*. Aalborg: Centertrykkeriet, Aalborg Universitet.

Birkemose, Jan (2003):

”Mænd svigter ny barselsorlov”. *Ugebrevet A4*, nr. 14, 2003.

Bloksgaard, Lotte & Stine Brock Faber (2004):

*Køn på arbejde. Mandlige sygeplejerskers og kvindelige politibetjentes arbejdsliv*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag (under udgivelse).

Borchorst et al. (red.) (2002):

*Kønsmagt i forandring*. Magtudredningen. Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, Pierre (1996):

*Symbolisk magt*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Bourdieu, Pierre (1999):

*Den maskuline dominans*. København: Tiderne Skifter.

CELI (2003):

*Ligeløn og lønforhandlinger*. Roskilde: Roskilde Universitetscenter.

Christensen, Ann-Dorte (2001):

”Kønssociologi: Fra kønsroller til kønskonstruktioner”. I Jacobsen,

Michael Hviid, Mikael Carleheden & Søren Kristiansen (red.) (2001):  
*Tradition og fornyelse – en problemorienteret teoriehistorie for sociologien.*  
Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Christensen, Jens Finn & Flemming Ibsen (2001):  
*Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor.* København:  
Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Christensen, Jens Finn & Flemming Ibsen (2002):  
*Ny løn mellem organisation og marked.* Forskningsprojekt om Ny løn-  
dannelse i amter og kommuner, delrapport 3: Narayana Press.

Coloplast (2003):  
*Personalehåndbog,* Coloplast A/S Thisted.

DA/LO (2003):  
*Kvindes og mænds løn.* København: DA & LO.

Dahlerup, Drude (1989):  
”Kan arbejdsmarkedets kønsopdeling brydes”. I Dahlerup, Drude (red.)  
(1989): *Køn sorterer. Kønsopdeling på arbejdspladsen.* København: Nor-  
disk Ministerråd.

Deding, Mette & Lisbeth Pedersen (2000):  
*Lønforskelle mellem kvinder og mænd i Danmark.* København: Social-  
forskningsinstituttet.

Deding, Mette & Kennson Wong (2004):  
*Mænds og kvinders løn.* København: Socialforskningsinstituttet.

Due, Jesper et al. (red.) (1993):  
*Den Danske Model – En historisk sociologisk analyse af det kollektive*  
*aftalesystem.* København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (2004):  
”Politisk indblanding truer den danske model”. Fra [www.lo.dk](http://www.lo.dk) om OK. 2004.

EU-rapport (2002):

*Towards a closing of the gender pay gap. A comparative study of three occupations in six European countries.* Oslo: The Norwegian Centre for Gender Equality.

Gherardi, Silvia (1995):

”Køn – noget vi tænker, noget vi gør i vores daglige liv i organisationer”. I Flensted-Jensen, Elisabeth et al. (1995): *Køn og kultur i organisationer.* Odense: Odense Universitetsforlag.

Gupta, Nabanita Datta & Nina Smith (2002):

”Children and Career Interruptions, the family Gap in Denmark”. *Economica.*

Haavind, Hanne (2001): *Kjønn og fortolkende metode.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

HK-Handel (2003):

Lønskema.

Holt, Helle (1994): *Forældre på arbejdspladsen – en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdsliv og familieliv i kvinde- og mandefag.* København: Socialforskningsinstituttet.

Holt, Helle (1997):

”Køn og generation i konflikten mellem arbejdsliv og familieliv”. I Emekek, Ruth et al. (1997): *Brydninger – Perspektiver på det kønsopdelte arbejdsmarked.* København: Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Højgaard, Lis (1990):

*Vil kvinder lede?* København: Ligestillingsrådet.

Højgaard, Lis (1996):

*Køn og løn.* København: Samfundslitteratur.

Ibsen, Flemming (2001):

*Den ny løndannelse og ligeløn.* Aalborg: Fortrolig baggrundsrapport til Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen, Københavns kommune og Frederiksberg kommune.

IKEA (2001):

*Det gode arbejdsliv.* IKEA Danmark.

Kimmel, Michael (1997):

*Manhood in America – a cultural history.* Oxford: Blackwell.

Kold, Vibeke (1995):

*En køn historie om Elektronikarbejde. Kønsarbejdsdeling og ligestilling på det ikke-faglærte industrielle arbejdsmarked 1945-1993. Belyst ved en analyse af elektronikvirksomheden Radiometer.* Københavns Universitet: Center for arbejderkulturstudier og Institut for Nordisk Filologi.

Kold, Vibeke (1997):

”Det kønne arbejde – faktorer, processer og aktører på det kønsopdelte arbejdsmarked”. I Emerek, Ruth et al. (1997): *Brydninger – Perspektiver på det kønsopdelte arbejdsmarked.* København: Arbejdsmarkedsstyrelsen.

Kristiansen, Søren & Hanne Kathrine Krogstrup (1999):

*Deltagende observation.* København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar (1997):

*InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview.* København: Hans Reitzels Forlag.

Kvande, Elin (1995):

”Forståelser av kjønn og organisasjon”. I *Sociologisk Tidsskrift*, nummer 4, 1995, side 285-300.

LO (2003):

*Love og regler om ligeløn.* København: LO

LO (2004):

*Øje på beskæftigelsen.* København: LO

Lovbekendtgørelse nr. 639 stk. 3:  
Bekendtgørelse af lov om ligeløn til mænd og kvinder.

Morgan, David (1992):  
*Discovering Men*. London: Routledge.

Mærkedahl, Inge (1989):  
*Når manden er normen*. København: Socialforskningsinstituttet.

Navrbjerg, Steen (1999):  
*Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*. Københavns Universitet: Sociologisk Institut.

Nielsen, Girth & Trine Nielsen (2003):  
*Sæt pris på dig selv*. København: Aschehoug.

Nielsen, Helena Skyt, Marianne Simonsen & Mette Verner (2002):  
“Does the Gap in Family-Friendly Policies Drive The Family Gap?” *Working paper no. 02-19*. Århus Handelshøjskole.

OECD (2002):  
Women at work: who are they and how are they faring, in *OECD Employment Outlook*.

Pedersen, Rittmann Vibeke & Sanne Udsen (1999):  
*Nye kønsneutrale lønsystemer*. Konference om ligeløn: Beskæftigelsesministeriet.

Riis, Ole (2001):  
*Metoder på tværs*. København: Økonom- og Juristforbundets Forlag.

Rosholm, Michael & Nina Smidt (1996):  
“The Danish Gender Wage Gap in the 1980’s: A panel Data Study”.  
*Oxford Papers*.

Scheuer, Jann (1998):  
*Den umulige samtale – Sprog, køn og magt i jobsamtaler*. København: Akademisk Forlag.



Udsen, Sanne (1999):

*Lønbegreber, hvor bevæger vi os hen?* Konference om ligeløn: Beskæftigelsesministeriet.

Udsen, Sanne (2000):

*Lønforskelle mellem kvinder og mænd i Danmark.* Udsen Consulting: Økonomisk Responsum

Viemose, Søren (2000):

*Konstruktive lokale forhandlinger.* København: Encore.

Wiederberg, Karin (1996):

”Køn og samfund”. I Andersen, Heine & Lars Bo Kaspersen (1996): *Klassisk og moderne samfundsteori.* København: Hans Reitzels Forlag.

Åström, Gertrud (2003):

Oplæg om Mainstreaming i LO.

## Bilag 2

### Metode-appendiks

#### En mikrosociologisk undersøgelse med fokus på kønnets betydning i løndannelsen

Undersøgelsen er tilrettelagt som en mikro-sociologisk analyse, hvilket betyder, at der sættes fokus på mindre, sociale enheder, såsom det enkelte menneske og dets samspil med de umiddelbare omgivelser samt interpersonelle relationer i den daglige interaktion på arbejdspladserne. Dette fordi hensigten er at opnå en større viden om, hvordan løndannelse og lønforhandlinger udspiller sig bl.a. mellem den enkelte medarbejder og leder. Formålet er at få indsigt i, hvad der sker lokalt under løndannelsen og under forhandlingerne, herunder identificere mekanismer, der kan være med til at forklare uligeløn<sup>62</sup>.

I relation til problemstillingen er det således undersøgelsens mål at belyse, hvad køn betyder direkte og indirekte i løndannelsesprocessen. Jf. kapitel 4 anskues køn i undersøgelsen som noget, der ikke er fast-

lagt én gang for alle, men som noget der kontinuerligt skabes mellem mennesker. I forlængelse heraf fokuserer undersøgelsen på, hvordan mennesker ”gør” køn. Desuden ses på, hvilke betydninger der på virksomhederne knyttes til begreberne ”mand”, ”kvinde”, ”maskulint” og ”feminint” – sigtet kan dermed siges at være at indfange ”kønnede betydninger”. Dette gøres ved at tage udgangspunkt i de specifikke virksomhedskontekster og de processer, der her skaber køn (Wiederberg 1996). Hertil anvendes fortolkende metode, som er specielt velegnet til at analysere menneskers samspil med hinanden og indfange betydningstilskrivninger, som bliver udtrykt og samtidig tages for givne (Haavind 2001).

Den fortolkende tilgang er en kvalitativ metode. Kvalitative undersøgelsers formål er at gå i dybden og se på processer i relation til konteksten, hvilket netop er ønsket i denne undersøgelse. Desuden er undersøgelsen tilrettelagt som et casestudie, hvor fire private virksomheder udgør casene, og hvor feltarbejdet herfra udgør undersøgelsens hovedempiri. Det diskuteres ofte, hvorvidt det giver mening at overføre de krav, som stilles til

---

<sup>62</sup> En central tanke i mikrosociologien er, at det er nødvendigt at se på dét, der foregår på mikroniveau for at kunne nå til en forståelse af strukturerne på samfundsniveau.

kvantitative metoder – eksempelvis validitet, repræsentativitet og generalisering – til kvalitative undersøgelser. Under alle omstændigheder kan man til kvalitative undersøgelser knytte en række kvalitetskriterier: Ift. kriterier som validitet og gyldighed kan opnås en bredde i analysen ved at konfrontere og supplere resultaterne med andre undersøgelser, samt ved at man er opmærksom på konteksten. Desuden kan man tale om et teoretisk repræsentativitetskrav – dvs. at undersøgelsen og dens cases er omfattet af kendetegn, hvis relevans kan begrundes (Riis 2001, side 95). Ift. til at styrke denne undersøgelses teoretiske repræsentativitet, gyldighed og validitet er følgende fire ting vægtet:

- 1 Undersøgelsens *relevans* er direkte begrundet i resultater fra en række statistiske undersøgelser: Det er således ikke en tese men et faktum, at kvinder får mindre i løn end mænd. Undersøgelsen står således oven på eksisterende undersøgelser og teori på området.
- 2 Undersøgelsens empiriske materiale fortolkes ud fra eksiste-

rende *undersøgelser og teori*. Der opereres i undersøgelsen med forskningsspørgsmål, som medtages i udarbejdelsen af interviewguides<sup>63</sup> (jf. ovenfor).

- 3 I undersøgelsen lægges som tidligere nævnt stor vægt på *kontekstualisering*. Arbejdets sociale kontekst, den enkelte virksomheds personalepolitik og virksomhedskultur bliver således særdeles væsentlig for forståelsen af, hvilke kræfter, der opretholder kønsstereotyperne og dermed uligelønnen. Der er derfor lagt vægt på at se lønfastsættelsen – og kønnets betydning heri – i relation til de rammer, der er for løndannelse på de enkelte virksomheder.
- 4 Det kvalitative empiriske materiale suppleres med en række kvantitative analyser. Et sådant kombinationsdesign giver således mulighed for vekselvirkning mellem de to metoder og giver undersøgelsens resultater større tyngde.

En ofte fremført kritik mod kvalitative case-undersøgelser er, at deres generalisationskraft er be-

---

<sup>63</sup> Samtidig ligger det dog implicit i den fortolkende metode, at undersøgelsen i sin karakter er induktiv; at empirien og aktørernes beretninger bliver det bærende element i analysen. Formålet er således ikke at teste eller afprøve teorierne – analysearbejdet bygger grundlæggende på fortolkning.

grænset. Ifølge Kvale kan case-studier dog give anledning til logisk, teoretisk eller analytisk generalisering – dvs. at mønstre, koncepter eller teorier, som er genererede i en specifik kontekst kan overføres til en anden lignende kontekst (Kvale 1997, side 228). Desuden er det vigtigt med klare udvælgelseskriterier i designet. Denne undersøgelses cases og interviewpersoner er udvalgt ud fra følgende betragtninger:

Virksomhederne repræsenterer fire meget forskellige virksomheder på det private arbejdsmarked. Undersøgelsen inddrager cases inden for detailhandel, industriproduktion og telekommunikation – dermed er det lykket at indfange en stor forskelligartethed, og dermed også en stor bredde i materialet. Desuden repræsenterer også de 43 interviewpersoner en spredning i graden af organisering (fagforbund), kønssammensætning og alder, hvilket også sikrer, at der er en bredde inden for medlemsskaren under LO i materialet.

På baggrund af undersøgelsens tilrettelæggelse med fastlagte kvalitetskriterier og den store bredde i det empiriske materiale, mener vi, at resultaterne rummer mulighed for analytisk generalisering, dvs. at deres relevans ligger ud over

den specifikke undersøgelse. I kapitel 7 præsenteres en række mønstre i forbindelse med decentral løndannelse, som identificeres i materialet generelt. Det, at disse mønstre kommer til syne på tværs af fire meget forskellige virksomheder på det private arbejdsmarked, peger på, at lignende forhold vil kunne findes i andre virksomheder på det private arbejdsmarked. De fire virksomheder er alle langt i implementeringen af individuel løn, og derfor kan man formode, at de udfordringer, som undersøgelsen identificerer her, er udfordringer, som man i stadig stigende grad vil stå over for på det private arbejdsmarked i takt med indførelse af individuel løn.

### Anvendte metoder – observation, interviews og lønstatistik

Lønfastsættelsen i virksomhederne analyseres primært gennem to kvalitative forskningsmetoder; observation og interviews. Observation er særdeles velegnet som forskningsmetode, når sigtet er at identificere betydning og skjulte magtforhold (Kristiansen & Krogstrup 1999): Forskelsbehandling er i dag illegitim, og derfor vil eksempelvis interviews alene måske ikke afsløre de kønsstereotyper, som kan være på spil i forbindelse med samtaler om løn. Gennem observa-

tion øges muligheden for at opnå viden om de kønsforestillinger og forventninger, der kan være på spil både i dagligdagen i virksomheden og i forhandlingssituationen om bl.a. løn. Desuden giver observation rig mulighed for at belyse forskellige former for non-verbal kommunikation som bl.a. kropssprog. Der er foretaget observation af en række individuelle samtaler, både MUS-/PU-samtaler og løn-samtaler på de fire virksomheder. Derudover er der lavet feltarbejde på virksomhederne, hvor vi gennem observationer har fulgt arbejdslivet og de forskellige virksomhedskulturer.

En nærliggende metode at benytte sig af som supplement til observationer er interviews. Her fordi interviews med de aktører, der deltager i samtalerne, vil give mulighed for at få disses egne forklaringer og tolkninger knyttet til observationerne. Dette er en fordel, da det ikke altid er åbenlyst, hvad der foregår mellem mennesker i bestemte situationer (Kristiansen & Krogstrup 1999). Gennem interviews med aktørerne får disse desuden mulighed for at forklare deres oplevelse af samtalen samt uddybe motiver, præferencer etc. Der er gennemført interviews på henholdsvis arbejdsgiversiden og arbejdstagersiden og med en

række kollektive forhandlere. Disse såkaldte aktør-interviews er alle først gennemført efter observationerne; dette ud fra et ønske om ikke at intervenere samtalerne – har man her forinden gennemført et interview med spørgsmål om køn, vil ens opmærksomhed på køn være unaturligt skærpet og dermed kan samtalerne være påvirkede. Ud over aktør-interviews er der i undersøgelsen også gennemført en række informant-interviews. Disse er gennemført med centrale nøglepersoner, som kan give baggrunds- eller faktuel viden om de inddragede virksomheder; eksempelvis tillids-/medarbejderrepræsentanter, ledelsesrepræsentanter, personaleansvarlige m.fl. Informant-interviews giver mulighed for at få nuancerede forklaringer på konkrete arbejdsgange, personalepolitik etc. i de enkelte virksomheder.

Som supplement til de kvalitative metoder er, som før nævnt, indsamlet lønoplysninger på de fire virksomheder. Oplysningerne stammer fra 2003, dvs. fra året før den løndannelsesproces, vi har fulgt på de fire virksomheder. Der er kun udarbejdet lønanalyser på de afdelinger i virksomhederne, hvorfra der i undersøgelsen deltager medarbejdere. Oplysningerne er indtastet, kodet og analyseret i SPSS. Hoved-

formålet har været at afdække sammenhængen mellem løn og en række faktorer; primært køn, anciennitet, alder og arbejdstid. Der er hertil anvendt regressions- og variansanalyse<sup>64</sup>. Mere specifikke kommentarer til de konkrete analyser fremgår af fodnoter i de fire virksomhedsbeskrivelser.

### Datamateriale – en oversigt

Undersøgelsen er baseret på et stort empirisk materiale. Dette indeholder flere forskellige typer af data:

Båndoptagelse/observation af 30 løn- og PU-/MUS-samtaler<sup>65</sup>, som fandt sted fra februar til juni 2004

43 interviews med de involverede aktører, dvs. medarbejdere/kollektive forhandlere og ledelsesrepræsentanter.

10 informantinterviews, gennemført med nøglepersoner fra de deltagende virksomheder

Skriftlig dokumentation fra virksomhederne, eksempelvis beskri-

velser af personalepolitik, lønsystemer etc.

Lønstatistik på de virksomheder, som indgår i undersøgelsen<sup>66</sup>. Disse statistiske analyser fungerer primært som supplement til de kvalitative analyser.

### Fremgangsmåde og analysestrategi

Som det er blevet nævnt løbende har vores hovedfokus været at se på samspillet mellem køn, løn og forhandling på fire strategisk udvalgte virksomheder (jf. kapitel 1). Vi har været interesserede i at se på, hvordan løndannelsen foregår og iagttage selve forhandlingsituationen, samt at analysere betydningssystemer og processer om køn og løn. Undersøgelsen er gennemført som en konstant vekselvirkning mellem empiriindsamling på virksomhederne og teoribearbejdning. Vi har som udgangspunkt været meget åbne i empiriindsamlingen på virksomhederne, netop fordi vi bevægede os ind på et nyt og uopdaget felt. Samtidig har de teoretiske indsigter været med

---

<sup>64</sup> Ved denne formidling er der fokuseret på resultaterne snarere end det tekniske i analyserne. Derfor er de tekniske analyser ikke inddraget i selve teksten her, men findes i et ikke-publiceret bilag. Som tidligere nævnt er dette fortroligt.

<sup>65</sup> Som det vil fremgå af virksomhedsanalyserne, er det ofte i PU-/MUS-samtalerne, medarbejderne har mulighed for at have dialog med/påvirke deres leder med hensyn til løn.

<sup>66</sup> Lønstatistik er kun beregnet på de afdelinger fra virksomhederne, som deltager i undersøgelsen; der er således ikke udarbejdet lønstatistik på virksomhederne som helhed.

til at skærpe fokus, idet vi herigennem trækker på erfaringer fra andre studier om køn og løn. De teoretiske indsigter har været styrende for opstilling af centrale spørgsmål i kapitel 3, som igen har dannet baggrund for de forskningsspørgsmål, vi har arbejdet med i analyserne af det store empiriske materiale (jf. boksen side 183). Således har teorierne og de eksisterende undersøgelser fungeret som hjælpemidler i gennemførelsen af analysen.

I analysen præsenteres først hver virksomhed for sig; dette med henblik på at beskrive de konkrete virksomhedsspecifikke rammer og således få konteksten i spil. Herefter følger en tværgående analyse med fem gennemgående temaer. En sådan samlet fremstilling er valgt, dels fordi mønstrene fremkom på tværs af materialet, dels ud fra afvejninger om anonymisering. Yderligere har vi opereret ud fra et ønske om at analysere på tværs og dermed give et billede, som er dækkende for virksomheder mere generelt på det private arbejdsmarked. Tværgående analyser kan kritiseres for at nedtone variation mellem cases – en sådan kritik er søgt imødegået ved, at vi først har kontekstuelle virksomhedsbeskrivelser og desuden herefter i den tværgående analyses før-

ste afsnit opsummerer ligheder og forskelle mellem de fire virksomheder. Dvs. at de forskellige analyser både supplerer og konfronterer hinanden.

## Temaer i interviewguide

Interviewene er semistrukturerede, dvs. de er opbygget, så der er åbenhed over for nye synsvinkler og informationer, men samtidig opereres der med en interviewguide, som til dels er styrende for samtalen. I udgangspunktet har vi været inspireret af den fænomenologiske tradition (Kvale 1997) og den fortolkende metode (Haavind 2001), med en interesse for at indfange konkrete fortællinger og oplevelser/erfaringer med løndannelsesprocessen. De overordnede temaer i interviewene har været:

- Et tema, der indkredser interviewpersonen, alder, uddannelsesbaggrund, jobforløb, nuværende arbejdsopgaver, præferencer og fremtidsplaner.
- Et tema, der indkredser lønsamtale og -system. Her er fokus på beskrivelse af forløb, oplevelser med samtalerne, opfattelser af hvad der belønnes, hvilke parametre, der benyttes og hvilke fordele/ulempes der karakteriserer det nuværende lønsystem.

- Et tema, der handler om virksomheden som arbejdsplads. Her er fokus på oplevelser og fortællinger om kulturen, hvad den gode medarbejder er og hvad der tæller, hvis man skal gøre det godt i virksomheden.
  - Et tema, der handler om køns betydning på virksomheden. Her spørges ikke direkte til køn og dets betydning, men derimod til opfattelser af kvinders og mænds arbejde, muligheder og begrænsninger. Yderligere spørges til relationen mellem arbejde/familieliv, samt hvilke forventninger og praksisser der eksisterer på virksomheden.
- Interviewguiden har varieret i forhold til, om det var medarbejder, leder eller tillidsrepræsentant, der blev interviewet. Nedenfor vises eksempler på, hvordan temaerne udmøntes i forskellige spørgsmål i interviewguiden:

- Nu har I været igennem samtalerne, kan du beskrive forløbet?
  - Hvad tæller i jeres afdeling, hvis man skal have lønforhøjelse?
  - Hvad belønnes, hvem fik og hvorfor?
  - Hvilke parametre har du som leder vurderet ud fra?

- Hvilken rolle har du som tillidsrepræsentant i forhold til den lokale løndannelse?
- Hvad synes du om det nuværende lønsystem? Fordele/ulemper
- Opfattelser af køn i virksomheden
  - Hvad er den god medarbejder på jeres virksomhed? Hvilke kvalifikationer/egenskaber har han/hun?
  - Hvordan karakteriseres en god leder?
  - Er der forskel på hvad henholdsvis mænd og kvinder kan og bør?
  - Forhandler kvinder og mænd på samme måde?
  - Lægger kvinder og mænd vægt på samme ting, når de forhandler løn?
  - Hvilke forventninger, krav og ønsker har kvindelige og mandlige medarbejdere?

Vi har bestræbt os på at foretage interviewene umiddelbart efter endt, og i mange tilfælde observeret, PU-/MUS-/lønsamtale. De konkrete interviewsituationer tog derfor naturligt udgangspunkt i samtalerne forløb, ligesom observationerne betød et fælles referencepunkt og en særlig intensitet i interviewet.



## Undersøgelsens forskningsspørgsmål

- Er kønsproblematikken nærværende i relation til lønfastsættelse; herunder lønforhandlingen, dvs. det direkte møde ved forhandlingsbordet?
- Er der enighed om foretrukne kriterier i tildelingen af løn?
- Er der bestemte kønsforestillinger og myter om kønnenes egenskaber, kvalifikationer og værdier, der slår igennem i lønforhandlingerne?
- Ser vi en tendens til, at manden er norm på arbejdspladsen; dvs. værdsættes og belønnes mandlige egenskaber og kvalifikationer højere end kvindelige?
- Ser vi tegn på Rip-, Rap-, Rup-effekten; dvs. at personer (mænd) ansætter og belønner personer, der ligner dem selv (andre mænd)?
- Får forælderroller og arbejdsdeling i hjemmet betydning på arbejdspladsen og i forhold til lønfastsættelse?
- Agerer kvinder og mænd forskelligt i lønforhandlingssituationen? Er kvinder eksempelvis dårligere til at sælge sig selv end mænd er?
- Lægger kvinder og mænd vægt på forskellige ting, når de forhandler løn? - Går kvinders ønsker eksempelvis mere i retning af fleksibilitet og familievenlige ordninger frem for konkret, økonomisk lønstigning?

Landsorganisationen  
i Danmark  
Islands Brygge 32D  
Postboks 340  
2300 København S  
Tlf. 3524 6000  
Fax 3524 6300  
www.lo.dk



## **LO-DOKUMENTATION**

**Nr. 1 / 2004**

LO-dokumentation er en skriftserie udgivet af LO.

LO-dokumentation indeholder dokumentation og analyser om fagbevægelsen, arbejdsmarkedet og samfundsforhold af betydning for fagbevægelsens udvikling og fremtid.

Med skriftserien ønsker LO at stimulere til diskussion og handling i de faglige organisationers forskellige led i forhold til udviklingen af fagbevægelsen.

Artiklerne i LO-dokumentation baserer sig på forskningsbaseret viden, der er indsamlet af eller rekvireret af LO.

ISSN-nr. 1600-3411  
ISBN-nr. 87-7735-695-0  
LO varenr. 2137