

# Når den gode medarbejder er maskulint konnoteret

## Køn og positioner i lønsamtaler

AF PERNILLE TANGGAARD ANDERSEN  
OG LOTTE BLOKSGAARD

*Hvordan foregår forhandlinger om køn på moderne arbejdspladser, hvor diskursen om opnået ligestilling er udbredt? Der sættes fokus på, hvordan betydningstilskrivelser af 'den gode medarbejder' viser kvinders og mænds lønvilkår og karriere i tilsyneladende kønsneutrale arbejdspladskontekster*

Det er en udbredt opfattelse, at køn ikke længere har nogen betydning på det danske arbejdsmarked. At vi har ligestilling, og at kvinder og mænd derfor kan, hvad de vil – alle har formelt lige muligheder. Som følge heraf er der en tendens til at opfatte køn og kønspolitiske emner som ikke-relevante i arbejdslivets organisationer. Arbejdslivet er da også bygget på tilsyneladende kønsneutrale ideer og rutiner, ligesom de ledelsespolitikker og -strategier, som de senere årtier i stadig stigende grad har vundet indpas i arbejdslivet, er kendetegnet ved androgyne opfattelser af arbejdsorganisationer og tilgange til arbejdet. Eksempelvis har Human Resource Management (HRM) som ledelsespolitik, og dermed en ændring af virksomhedsværdier i retning af autonomi, fleksibilitet, team-working etc., opnået en vis indflydelse, også i Danmark.<sup>1</sup>

Forskellige forskere, som har anlagt et kønsperspektiv på HRM som ledelsespolitik, kritiserer imidlertid denne for at være

kønsblind og medvirkende til at opretholde kønnede uligheder i arbejdslivet. HRM beskæftiger sig som udgangspunkt ikke med kønsaspekter ved arbejdet, eksempelvis er der ikke tænkt køn ind i mange af de formodede kønsneutrale HRM-instrumenter i forbindelse med udvælgelse og belønning. (Wodall 1998, Smithson & Stokoe 2005). Og som artiklen vil vise, er der en kontrast mellem på den ene side de eksisterende diskurser om ligestilling i arbejdslivet og på den anden side lederes og medarbejderes fremstilling af disse emner i deres organisationer: Samtidig med, at 'en kvindelig medarbejder' konstrueres i relation til arbejds-/familielivsbalancen, fastholder de selv samme, at køn ikke har nogen betydning i deres organisation. På baggrund heraf argumenterer vi for, at indførelsen af kønsneutrale politikker, eksempelvis dét at man placerer diskussioner af kriterier for belønning i en kønsneutral kontekst, kan resultere i en opretholdelse af kønnede praksisser i organisationer. Dette fordi udviklingen af kønsneutralt sprog kan forstærke det maskuline rationelle subjekt som normen (Smithson & Stokoe 2005).

Formålet med artiklen er i forlængelse heraf at belyse, hvorledes forhandlinger om køn foregår på moderne arbejdspladser, hvor diskursen om opnået ligestilling er udbredt, og at afdække hvordan ligestillingsbegrebet (re-)defineres, eksempelvis i forbindelse med udformning og brug af kriterier for individuel belønning og forhandlinger om løn. Der sættes fokus på effekterne af kønsneutralitet ved at se på, hvordan medarbejdere og ledere i fire virksomheder taler om og anvender termer som 'mand', 'kvinde' og 'den gode medarbejder' – herudfra analyseres på organisation, køn, arbejde og arbejdspraksisser. Artiklen afsluttes med en diskussion og vurdering af mulige ligestillingsinitiativer. I det følgende vil vi imidlertid først skitsere en teoretisk ramme for diskussionen af organisationer, som kønnede arenaer. Dernæst redegøres der kort for den empiriske

undersøgelse, som artiklens diskussioner tager udgangspunkt i.

### KØNNEDE KOMPETENCER OG PRAKSISSE I ORGANISATIONER

Hos en række teoretikere opfattes køn som et konstituerende element i organisationer. I et sådant perspektiv er organisationer således ikke kønsneutrale størrelser, men er tværtimod i de daglige processer i høj grad 'doing gender' (bl.a. Connell 1987, Acker 1991, Gherardi 1994). I arbejdslivet sker der løbende en vurdering, fastsættelse og revurdering af kompetencer og måder at gøre arbejde på og være arbejder på. Ifølge Solheim (2002) udgør denne kodificering og vurdering af kompetencer et centralt grundlag for kønsmæssig kategorisering og hierarkisering i arbejdslivet. I det moderne arbejdsliv er det nemlig ikke kvinder og mænd, der rangeres, i hvert fald ikke på det principielle eller normative plan. I stedet er det de egenskaber, faglige kvalifikationer og præferencer, som de *forventes* at medbringe i arbejdet, der tillægges forskellig værdi. Acker (1991) har i tråd med Solheim anført, at konceptet 'arbejde', på trods af, at dette præsenteres og opfattes som kønsneutral, er kønnet, fordi alle jobs indeholder en opsplittning mellem kvindelige og mandlige egenskaber og mellem arbejds- og privatsfæren. Denne opsplittning mellem arbejds- og privatsfæren er et udtryk for en symbolsk kønsfigur, hvor produktion og reproduktion adskilles. 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, Holt 1997 & 2006, Scheuer 1998). De eksisterende forestillinger og



stereotyper om kvinder og mænd stadfæster en bestemt forventning om adfærd, prioriteringer og orientering i forhold til arbejdslivet og familielivet. Termen 'arbejder' eller 'medarbejder' er således allerede som udgangspunkt kønnet og dét med et maskulint fortegn (Acker 1991, Hearn & Collins 1996). Personer, som handler anderledes eller stiller andre krav, end dét der forventes, fremstår ikke troværdigt og mødes ofte med skepsis i arbejdslivet.

#### ET STUDIE AF KØNNEDE BETYDNINGER I ORGANISATIONER

Artiklens diskussioner af værdisættelse, køn og ligestilling tager udgangspunkt i undersøgelsen *Når køn forhandler løn* (Andersen & Bloksgaard 2004). Baggrunden for undersøgelsen var et ønske om at opnå større viden om, hvilken betydning køn får i løndannelsesprocesser på virksomhedsniveau. Specielt den individuelle lønforhandlingssituation var i fokus, og som de senere år har vundet større indpas på det private arbejdsmarked i Danmark (Ibid.), var i fokus. Dette fordi tidligere forskning på området peger på, at det direkte møde ved forhandlingsbordet spiller en rolle for uligelønnen mellem kvinder og mænd (CELI 2003). Ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang kan en lønsamtale anskues som en fremstilling af køn. I en PU/MUS-/lønsamtale<sup>2</sup> tales om kvalifikationer og kompetencer, om arbejdsliv og karriere mv., og disse vil kvinder og mænd på grund af eksisterende kønsspecifikke forestillinger og forventninger have forskellig mulighed for at fremstille, så det virker meningsfuldt (Holt 1997 & 2006, Scheuer 1998). På arbejdsmarkedet forventes kvinder at være omsorgsfulde, omhyggelige, relationelle etc. og mænd at være rationelle, konkrete, handlingsorienterede, teknisk kompetente etc., og ud fra disse forestillinger om 'kvindelige' og 'mandlige' egenskaber og kompetencer er størstedelen af samfundets arbejdsfunktioner stemplede som enten kvinde- eller mandarbejde

(Bloksgaard & Faber 2004). Hertil kommer forestillingerne om, at kvinder og mænd på grund af forskelligt forældresvar ikke udgør en lige stabil arbejdskraft. I forlængelse heraf har det været undersøgelsens hensigt at afdække, hvordan man i en række konkrete organisationer tænker og gør køn, altså hvilke opfattelser og forestillinger, der her eksisterer om køn. Det har været centralt at fokusere på, hvilke *betydninger* kønnet tillægges i forskellige situationer (Haavind 2000); det vil sige hvad der anses for at være feminint og maskulint, om de to køn tilskrives forskellige kompetencer og praksisser, og om disse værdisættes forskelligt. Vi har derfor set nærmere på, hvilke typer af adfærd, der er velset og belønnes, og hvordan dette begrundes, blandt andet ud fra arbejdsorganisationernes medlemmers meningsudfyldning af den kønsneutrale term 'den gode medarbejder'.

Der er gennemført feltarbejde på fire store, private virksomheder.<sup>3</sup> Det empiriske materiale i undersøgelsen udgøres dels af observationer af 30 individuelle lønsamtaler, dels af 43 interviews med involverede aktører i samtalerne, det vil sige både medarbejdere og mellemedere, samt 10 informantinterviews med ledelses- og tillidsrepræsentanter.

#### LØNSAMTALEN – EN ARENA FOR MAGT OG POSITIONERINGER

Undersøgelsens observationer af individuelle lønsamtaler viser 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 og præferencer. Det er således tilsyneladende en myte, at kvinder er dårligere forhandlere og til "at sælge sig selv" end mænd.<sup>4</sup> Observationerne afdækker også, at lønsamtalerne kun i yderst få tilfælde får lønmæssig konsekvens, det vil sige kun enkelte medarbejdere opnår gennem forhandling at få mere i løn kr./

øre-mæssigt, end lederen forud for samtalen var indstillet på at give.<sup>5</sup> Undersøgelsen peger derfor på, at uligeløn må forklares ud fra andre faktorer end selve den individuelle forhandlingssituation. Lønreguleringen er typisk fastlagt allerede inden lønsamtalerne, og artiklen vil vise, at den vurdering og værdisættelse mellemlederne løbende foretager af medarbejderne på baggrund af deres indsats i dagligdagen, sker ud fra parametre, der kan stille kvinder og mænd forskelligt i arbejdslivet.

Beskæftiger vi os imidlertid først med selve samtalsituationen, viser undersøgelser af jobsamtaler (Adelswärd 1988, Scheuer 1998), at lederne, som et led i at danne sig et indtryk af den potentielle medarbejder, ofte søger at placere denne i stereotype kønspositioner (Adelswärd 1988, Scheuer 1998). Vi ser imidlertid kun få eksempler herpå i lønsamtalerne: leder og medarbejder kender på forhånd hinanden som personer, og derfor bedømmer man ikke i samme grad, som i ansættelsessamtaler, hinanden ud fra (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?*

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

Kristine: *Vi skriver bare 'pause'...(griner)*

Leder: *'Udviklingspotentiale, på langt sigt': det 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 indgroede vores forventninger til kvinders og mænds handlemønstre på baggrund af forældreansvar og -positioner er; også Kristine selv oplever dét, at

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

Ser man på de måder, hvorpå medarbejderne iscenesætter sig selv i samtalerne, ligger det umiddelbart lige for at tro, at medarbejdere, som i samtalerne aktivt og engageret søger at fremstille dét man kan betegne 'den gode medarbejder', er bedst stillede i forhold til løn. Undersøgelserne af jobsamtaler (Adelswärd 1988, Scheuer 1998) viser da også, at de mest seriøse, bedst forberedte og mest talende oftest opnår ansættelse. Som følgende sekvens vil vise, handler dét at indtræde i positionen 'den gode medarbejder' og få belønning herfor imidlertid ikke nødvendigvis om, hvorvidt man i samtalen evner at fremstille de kompetencer, der tæller (jf. afsnittet nedenfor), og argumenterer for sin sag. Sekvensen stammer fra en samtale mellem en kvindelig medarbejder sidst i 30'erne, Birgit, og hendes mandlige mellemleder. Uddraget stammer fra samtalsens begyndelse:

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

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

Leder: *Det tager jeg stille og roligt. Hvad forventer du?*

Birgit: *(xx), kr. mere i timen (griner)*

Leder: *Er det forventningen? Ud fra hvad mener du dét?*

Birgit: *Jeg dækker et stort areal (griner) og 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 for-*

*hold 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 (1991) konkluderer, at kvinder til jobsamtaler ler mere 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 konfrontationselementet i situationen og opretholde en god stemning/relation. At Birgit selv griner af sine krav, er med til at give det indtryk, at hun end ikke selv tager disse, og sig selv, helt seriøst.<sup>6</sup>

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 og de arbejdstider, hun har (Birgit har to små børn, hvorfor hun primært møder tidligt og går tidligt). Lederen opfatter således ikke Birgits krav som sagligt i lyset af dét billede han *i forvejen* har af hende. Så dét at en lønsamtale, i modsætning til en

jobsamtale, foregår mellem to personer, der i forvejen kender hinanden, får altså betydning. Dét at gå aktivt ind i en forhandling og søge at sælge sig selv og fremstille sig selv som ‘den gode medarbejder’, belønnes ikke nødvendigvis: En medarbejders positive fremstilling af sig selv og sine kompetencer lykkes kun/virker kun sagligt, hvis lederen i forvejen anser medarbejderen som én, der kan indtræde i positionen ‘den gode medarbejder’.

#### ‘DEN GODE MEDARBEJDER’ – ET MASKULINT KONNOTERET BEGREB

Men hvad *er* så ‘den gode medarbejder’? På alle fire virksomheder er der gjort meget ud af at udvikle individuelle HRM-lønsystemer og ledelsesværktøjer til gennemførelse af individuel løn. Konkret er der i den forbindelse formuleret en række formelle krav til ‘den gode medarbejder’, som er beskrevet som kriterier i MUS- og PU-skemaer. Fælles for alle fire virksomheder er, at køn ikke er tænkt ind i sammenhæng hermed. Adspurgt om, hvad ‘den gode medarbejder’ er på netop deres arbejdsplads, leverer medarbejdere og ledere et billede, som både afspejler de formelt opstillede kriterier og deres egen mere uformelle opfattelse af, hvad den eksisterende norm for passende adfærd i virksomheden er. Selvom opfattelserne af hvad ‘den gode medarbejder’ er, varierer på tværs af de fire virksomheder, så ses der dog fællestræk: ‘Den gode medarbejder’ er således generelt kendetegnet ved følgende karakteristika:

- udviser ubetinget engagement i arbejdet
- leverer en ekstraordinær indsats
- tager ansvar
- er stabil
- er fleksibel

Kriterierne giver klare associationer til den i dag velkendte tematik om forførende, grænseløse og grådige organisationer med fleksible tidskulturer; dét at moderne orga-

nisationer er kendetegnet ved at kræve, at de ansatte er selvstændige, tager individuelt ansvar, er villige til at følge fleksible timeplaner og arbejde meget (Hochschild 1997, Sennett 1998). I forlængelse heraf er det nærliggende at spørge, hvorvidt kvinder og mænd er lige stillet i forhold til at være 'den gode medarbejder'? Er det lige nemt for kvinder og mænd at leve op til kravene, det vil sige *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. Andre undersøgelser (Holt 1997, Lausten & Sjørup 2003) viser, at det i Danmark stadig oftest er kvinderne, der har hovedansvaret for de praktiske forhold omkring børn og hjem. Dette mønster er også gældende for størstedelen af medarbejderne i de fire virksomheder. En mellemlider siger om kvinders og mænds ansvar 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 normalt. Det er helt klart... Der er vi ikke nået ret langt.”

Af citatet fremgår det, at småbørn opfattes som en hindring for kvinder, men ikke for mænd. 'Den gode medarbejder' er en person, der kan levere ubetinget engagement i arbejdet og er stabil. Men på grund af ulige fordelte familieforpligtelser og kvinders fravær ved barsel passer mænd imidlertid ofte bedre til denne beskrivelse end mange kvin-

der. Forståelsen af, hvad 'den gode medarbejder' er, sættes imidlertid ikke i relation til forældreskab og køn i nogen af virksomhederne. At eksempelvis fravær ved barsel kan have indflydelse på løn ser vi eksempler på i tre af virksomhederne. Flere kvinder oplever desuden, at *dét*, at man som kvinde har børn, automatisk medfører, at man bliver regnet for at være ufleksibel. Vi har i afsnittet ovenfor set, at Birgits leder afviser at lønne hende højere med henvisning til hendes arbejdstider, som imødekommer et familieliv med to små børn. Helle, som også har to små børn og arbejder på nedsat tid, fortæller tilsvarende:

“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 på det tidspunkt. 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 Helle møder statistisk diskrimination; det vil sige *dét* at man alene på grund af køn (eller kønnede forældrepositioneringer) ikke kommer i betragtning til et job eller en arbejdsopgave. Ud fra forestillinger 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 medarbejderen påtager sig positionen 'mor' positionerer én i opposition til 'den gode medarbejder'. Ovenstående viser, at tanker om forældreansvar ikke er nærværende, når der tænkes værdisættelse og avancement på virksomhederne. Analysen peger på, at 'den gode medarbejder' er et kønnet, og masku-

lint konnoteret, begreb, idet kvinder med små børn formodentlig har sværere ved at leve op til virksomhedernes krav til 'den gode medarbejder' og dermed også sværere ved at opnå belønning såvel lønmæssigt som i form af avancementsmuligheder.<sup>7</sup>

Alligevel møder vi generelt blandt medarbejdere og ledere en undren, når vi bringer køn på banen. Med andre ord opleves køn af størstedelen som ikke-relevant. Vi har således at gøre med fire virksomheder, hvor diskursen om ligestilling er udbredt. Der er en opfattelse af, at kvinder og mænd kan det samme, og at de har lige muligheder. En kvindelig medarbejder beskriver det således:

“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 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.”

Citatet illustrerer holdningen, at hvis man vælger at prioritere familielivet, må man være indforstået med, at det sætter nogle begrænsninger i forhold til arbejdslivet. Generelt ses en tendens til, at ansvaret for betingelserne i arbejdslivet lægges på den enkelte; det er op til dig selv at afgøre, om du vil have en god løn og gøre karriere eller have familie. Analysen afdækker således, at de strukturelle betingelser i arbejdslivet individualiseres, dvs. at de strukturelle vilkår ikke politiseres kollektivt, men i højere grad anskues som individuelle vilkår, som den enkelte må løse, som en del af sit *self-management* i arbejdslivet (Andersen 2003). Undersøgelsen viser, at man overordnet ikke tænker over, at de to køn, specielt i bestemte livsfaser, kan have forskellige livsbetingelser og prioriteringer, og at dette kan stille kvinder og mænd forskelligt i relation til karriere og løn.

## VÆRDISÆTTELSE, KØN OG LIGESTILLING I ARBEJDSLIVET

De præsenterede resultater illustrerer, at betingelserne for kvinder og mænd kan være meget forskellige, når det gælder arbejdslivet. De HRM-redskaber og kriterier, der bruges i PU/MUS-/lønsamtalerne og til vurdering af det daglige arbejde, opfattes som kønsneutrale på de fire virksomheder. De løbende vurderinger af medarbejdernes kompetencer, færdigheder og muligheder er dog langt fra kønsneutrale. Analyserne viser tydeligt, hvordan vurderingerne udgør et centralt grundlag for kønskategorisering og forskellig værdisættelse i arbejdslivet (Acker 1991, Solheim 2002). De formelle og uformelle krav, som på arbejdspladserne stilles til arbejdsindsatsen, hvis man vil positioneres som 'den gode medarbejder' favoriserer tendentielt mændene, fordi kravene er af en sådan karakter, at mænd, blandt andet givet den familiemæssige arbejdsdeling, typisk har lettere ved at imødekomme dem. 'Den gode medarbejder' er som beskrevet, selvom begrebet opfattes som kønsneutralt, maskulint konnoteret, blandt andet fordi begrebet 'kvindelig medarbejder' i langt højere end 'mandlig medarbejder' knyttes sammen med forældreskab. Dette er medvirkende til at opretholde kønnede praksiser i arbejdslivet og dermed ulige muligheder for kvinder og mænd i relation til løn og karriere.

Et element som er medvirkende til at forstærke problematikken om køn og ligestilling er, som beskrevet i afsnittet ovenfor, tendensen til at betingelserne i arbejdslivet individualiseres. På virksomhedsplan kan den øgende individualisering ses som en konsekvens af udviklingen af politikker som mangfoldighedsledelse, som de senere år har opnået stor popularitet på det danske arbejdsmarked (Smithson & Stokoe 2005, Squires 2006). Omdrejningspunktet for mangfoldighedsprincippet er, at kun ved at tage udgangspunkt i en gruppes mangfoldighed eller forskelligheder kan man opnå at behandle alle lige.<sup>8</sup> I mangfoldighedsle-

delse ses forskel således som en fordel; den bygger grundlæggende på ideen om særbehandling; eksempelvis anses en medarbejderstab bestående af forskellige kulturelle og uddannelsesmæssige baggrunde som grobund for synergieffekt og kreativitet (Squires 2006). En af baggrundene for brug af mangfoldighedstilgangen og dennes kønsneutrale termer på virksomhedsplan har været frygt for modstand mod ligestillingsmæssige emner. Mangfoldighedsledelse er således en måde at placere arbejds- og familierelaterede emner på mainstream-agendaen i organisatoriske politikker, idet tematikker som eksempelvis 'arbejds- og familieliv' tendentielt ikke møder så meget modstand som ligestilling og køn (Smithson & Stokoe 2005). Clarke & Newman (1997) og Smithson & Stokoe (2005) påpeger imidlertid, at det, at mangfoldighedsledelse anskuer alle forskelle som lige og ud fra individets behov og krav, betyder, at det kollektive element forsvinder, eller at de strukturelle vilkår slet ikke opfattes som relevante i forhold til organisatoriske rutiner og praksisser. De peger på, at vægten på *self-management* kan anskues som en del af 'styringsstrategien' (governmentality) bag mangfoldighedsledelse:

*"By enjoining both employers and employees to 'value diversity' this management strategy promise to solve social problems not by addressing structural factors, but by altering the way we govern ourselves – a flexible labour market requires a flexible workforce"* (Squires 2006).

Fokuset på individuelle valg og forskelligheder er derved med til at sløre de strukturelle uligheder i arbejdslivet. I forlængelse heraf kan man tale om, at ligestillingsbegrebet redefineres, idet ligestillingskampen i højere grad kommer til at dreje sig om at kæmpe for lighed ved at anerkende individers forskellighed end om grupperes rettigheder. Problemet med en sådan tilgang til ligestilling kan siges at være, at alle problemer bliver lige vigtige eller lige ligegyldige,

og der er stor risiko for usynliggørelse af strukturelle vilkår og manglende politisk mobilisering.

Resultaterne fra denne undersøgelse afspejler som nævnt flere af disse træk. Ses der specifikt på problematikken om løn, viser analyserne, at løn fortsat er et tabubelagt emne i alle fire virksomheder. Medarbejderne har generelt ikke kendskab til hindrens løn, idet der er en opfattelse af løn som værende et privat anliggende. Desuden er køn generelt ikke tænkt ind i udarbejdelsen og implementeringen af de forskellige HRM-værktøjer til brug i de individuelle lønsamtaler. Dette betyder, at der sjældent sker en kobling mellem køn og løn i organisationerne og blandt medarbejderne. Sammen med diskursen om opnået ligestilling medfører dette, at problematikken om køn og løn bliver usynlig på virksomhederne, og at ligelønsproblematikken fremstår fraværende. Der er manglende gennemsigtighed, enkelhed og enighed om kriterierne i lønsystemerne udviklet decentralt på de enkelte virksomheder. Desuden lægges ansvaret for lønfastsættelsen på mellemlederne, hvorfor lønfastsættelsen ofte kan blive personafhængig og subjektiv.<sup>9</sup> Begge faktorer indebærer en risiko for, at der sker kønsdiskrimination ud fra kønsstereotyper. Der er i høj grad behov for at flytte problematikken om løn og køn fra den individuelle til den kollektive arena. Det er nødvendigt at sætte fokus på, hvorledes den sociale institutionalisering af normer, praksisser og fordelingsprincipper kan fremme eller hindre lighed i betingelserne, når det gælder løn og karriere. Som et modtræk til tendensen til individualisering og som et forsøg på at sætte problemstillinger om køn på en kollektiv agenda har fagbevægelsen udviklet en mainstreamingsstrategi. Formålet er at sætte køn på dagsordenen blandt andet ved tænke køn ind i alle politiske processer, hvilket i LO har medført opgørelser af initiativer og ligestillingsregnskaber (LO 2005).

Undersøgelsen *Når køn forhandler løn*

peger på, at det på samme vis er vigtigt at tænke køn ind på alle niveauer og i alle politikker i arbejdslivet, hvis ligebehandling af kvinder og mænd skal sikres. Det er som udgangspunkt vigtigt, at der nedsættes ligebehandlingsudvalg i organisationerne, ligesom personalepolitikker bør tilrettelægges, så arbejdet i højere grad er foreneligt med forælderansvaret,<sup>10</sup> såvel for mænd som kvinder. Det er også afgørende, at problematikken om køn og løn sættes specifikt på dagsordenen i organisationernes løn- og personalepolitikker,<sup>11</sup> ligesom det bør være legitimt at tale om løn – bl.a. fordi åbenhed omkring kriterier og resultater af lønforhandlingerne er første skridt i retning af at udvikle et retfærdigt og kønsneutralt lønsystem.<sup>12</sup> Et vigtigt skridt i den forbindelse er indførelsen af kønsopdelt lønstatistik i organisationerne. Kønsopdelt lønstatistik som værktøj ville ideelt set kunne tilføre løndannelsesprocessen mere gennemskuelighed, og ville kunne give den enkelte en konkret mulighed for at bedømme niveauet og for at vide, hvad man selv kan forlange. Desuden ville udarbejdet lønstatistik på alle arbejdspladser være med til at dæmme op for diskursen om opnået ligestilling og dermed opfattelsen af, at køn er irrelevant i arbejdslivet:

*“Når køn opleves som irrelevant og kedeligt, så er tal og procenter, der dokumenterer, væsentlige – så kan man ikke længere påstå, at køn ikke er en relevant problemstilling i de pågældende organisationer”* (Citat af ligestillingskonsulent Elisabeth Flensted Jensen, projektchef i TDC, i Pedersen 2004).

Regeringens nye lov om kønsopdelt lønstatistik (L99) kritiseres imidlertid af flere eksperter for at være så udvandet, at den ikke får nogen betydning (Petersen 2005, Bonde 2006, Kindberg 2006). Artiklens analyser viser, at det er vigtigt, at der sker en systematisk kortlægning af løn i relation til køn, både som dokumentation og som metode til at få lukket det eksisterende løngab

mellem kvinder og mænd i Danmark. I lyset heraf er det problematisk, at den nuværende lov om kønsopdelt lønstatistik ikke omfatter mindre virksomheder og alle brancher. Desuden er det uhensigtsmæssigt, at loven tillader virksomhederne at erstatte udformningen af kønsopdelt lønstatistik med en redegørelse. Statistikken bør i stedet være lovpligtig, så den indarbejdes som en fast procedure på alle virksomheder.

Udformningen af loven om kønsspecifik lønstatistik kan imidlertid siges at afspejle den nuværende regerings liberale politik med modvilje mod for meget styring ‘fra oven’. Vi antager således, at de i undersøgelsen identificerede problematikker, blandt andet diskursen om opnået ligestilling, også må ses i sammenhæng med den førte nationale politik i Danmark de senere år. Mens kvinde- og ligestillingspolitikken i eksempelvis Sverige og Norge er blevet yderligere politiseret de seneste år, så er der i Danmark sket en afpolitisering (Dahlerup 2002). Blandt andet kan den nuværende danske regerings læggen vægt på ‘frihed for den enkelte’ i sin politik være med til at forklare opfattelsen af arbejdslivet som kønsneutralt. Der er flere træk i den førte politik, der peger på, at ligestilling ikke er et fælles projekt, men er blevet usynliggjort i forlængelse af regeringens individualiseringspolitik.

Alt i alt må det konkluderes, at de tendenser til kønsneutralitet og individualisering, som er gældende, både i den politiske offentlighed og i vores arbejdsorganisationer, resulterer i en kønsblindhed, og dermed adresseres vigtige og meget ‘kønnede’ livs- og arbejds mønstre ikke. Tværtimod ser det ud til, at kønsneutralitet og individualisering er med til at opretholde kønnede praksisser i arbejdslivet.

## NOTER

1. Selvom HRM-metoden primært indføres på store virksomheder, har principperne i HRM dog og

så mere generelt haft en stor gennemslagskraft blandt danske virksomheder (Nielsen 1999).

2. Det er ofte i PU- (præstationsudvikling) og MUS- (medarbejderudvikling) samtaler, medarbejderen har mulighed for at have dialog med/påvirke deres leder mht. individuel løn. Termen 'lønsamtale' anvendes i artiklen som samlet betegnelse for alle slags samtaler, som er knyttet sammen med lønuddeling.

3. De fire virksomheder repræsenterer forskellige brancher og er tilsluttet forskellige overenskomster, ligesom der er tale om stor forskellighed virksomhederne imellem i forhold til økonomisk situation, organiseringsgrad og kultur. Dét, de fire virksomheder har til fælles, er, at de alle har implementeret lønsystemer, som indeholder individuel løn.

4. Dette gør sig i hvert fald gældende, når man som undersøgelsen, kigger på faglært og ufaglært arbejdskraft.

5. Der hersker på alle fire virksomheder dog en forventning om, at samtalen er en reel forhandlingssituation. Samtidig nedsætter ting som dårlig økonomi eller manglende tiltro til lønsystemet forventningerne til årets lønrunde blandt medarbejderne. Der eksisterer således flere konkurrerende diskurser om lønforhandlingen på alle fire virksomheder.

6. Vores observationer af lønsamtaler peger på, at kvinder oftere end mænd i samtalerne anvender en undskyldende latter, mens mænd i situationer, hvor de er usikre, snarere er tøvende. Som beskrevet viser observationerne imidlertid ikke tegn på, at kvinder og mænd har forskellig kompetence i at fremstille kvalifikationer og indsats eller i at forhandle løn.

7. Undersøgelsens resultater vedrørende køn og advancement/ledelse præsenteres og diskuteres mere dybdegående i Andersen & Bloksgaard 2006.

8. Mangfoldighedsledelse er en forretningsstrategi og ledelsesform, som virksomheder anvender med henblik på rentabilitet.

9. Undersøgelsen viser, at den enkelte mellemlider og dennes opfattelse af, hvad 'den gode medarbejder' er, i høj grad er med til at definere råderummet for medarbejderne og således påvirke muligheder for spændende arbejdsopgaver, advancement og højere løn. Undersøgelsen afdækker også en tendens til homosocial reproduktion (også betegnet Rip-, Rap-, Rup-effekten) – dét at der mandlige medarbejdere og ledere imellem kan være en fælles forståelse af og tilgang til arbejdet og til tider venskaber, som kan være en fordel advancements- og lønmæssigt (Andersen & Bloksgaard 2005 & 2006).

10. Ligebehandlingsaftalen mellem DA/LO henstiller til, at virksomheder tilrettelægger deres personalepolitik, så arbejde kan forenes med forældreskab. Desuden henstilles til nedsættelse af ligebehandlingsudvalg, som kan fremme kvinders og mænds ligestilling på arbejdspladsen, bl.a. i forhold til forældreskab.

11. På én af undersøgelsens virksomheder har lige-løn været et af udgangspunkterne i opbygningen af lønsystemet, og denne stærke regulering har konkret betydet, at uligeløn har været undgået.

12. Generelt skal følgende kriterier være til stede, før man kan tale om et kønsneutralt lønsystem: Gennemskuelighed og gennemsigtighed, synlighed og åbenhed, forudsigelighed og enkelthed, accept, ligestilling og lige betingelser. Kriterierne er videreudviklet ud fra Pedersen & Udsen 1999 (Andersen & Bloksgaard 2004).

## LITTERATUR

- Acker, Joan (1991): "Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered organizations", in Lorber, Judith and Susan Farrell: *The Social Construction of Gender*. London: SAGE Publications, London.
- Adelswärd, Viveka (1988): *Styles of success*. Linköping University, Linköping.
- Andersen, Pernille Tanggaard (2003): *Retten til at vælge fællesskab. Yngre ufaglærte kvinders opfattelse af og praksis om fællesskab og solidaritet*. GEP-Gender, Empowerment and Politics. Aalborg: Centertrykkeriet, Aalborg Universitet, Aalborg.
- Andersen, Pernille Tanggaard & Lotte Bloksgaard (2004): *Når køn forhandler løn*. LO-Dokumentation 1/2004. LO, København.
- Andersen, Pernille Tanggaard & Lotte Bloksgaard (2005): "Individuel løn – reel forhandling eller symbolpolitik?" i *Arbejdsliv*, 4/2005, pp. 62-77.
- Andersen, Pernille Tanggaard & Lotte Bloksgaard (2006): "Gendered negotiations of competences and management", in *Nordic Journal of Women's Studies*, 4/2006 (under udgivelse).
- Bloksgaard, Lotte & Stine Brock Faber (2004): *Køn på arbejde. En kvalitativ undersøgelse af mandlige sygeplejerskers og kvindelige politibetjentes arbejdsliv*. Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.
- Bonde, Annette: "Få får glæde af kønsopdelt lønstatistik", *Berlingske Tidende* den, 8.3.2006.
- CELI (2003): *Ligeløn og lønforhandlinger*. Roskilde Universitetscenter, Roskilde.
- Clarke, J. & J. Newman (1997): *The Managerial State: Power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. London: SAGE, London.

- Connell, Robert W. (1987): *Gender and Power*. Polity Press, Cambridge.
- Dahlerup, Drude (2002): "Er ligestillingen opnået? Ligestillingsdebattens forskellighed i Danmark og Sverige", in Borchorst, Anette (red.): *Kønsmagt under forandring*. København: Hans Reitzels Forlag, København.
- Gherardi, Silvia (1994): "The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday Organizational Lives". In *Human Relations*, Vol. 47, no. 6.
- Haavind, Hanne (2000): *Kjøn og fortolkende metode*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Hearn, Jeff & David Collins (1996): *Men as Managers, Managers as Men*. SAGE Publications, London.
- Hochschild, Arlie Russel (1997): *The Time Bind – When Work becomes Home and Home becomes Work*. Henry Holt & Co., New York.
- Holt, Helle (1997): "Køn og generation i konflikten mellem arbejdsliv og familieliv, in Ruth Emerek et al.: *Brydninger – perspektiver på det kønsopdelte arbejdsmarked*. Arbejdsmarkedsstyrelsen, København.
- Holt, Helle et al. (2006): *Det kønsopdelte arbejdsmarked*. Socialforskningsinstituttet, København.
- Kimmel, Michael (1997): *Manhood in America – a cultural history*. Blackwell, Oxford.
- Kindberg, Mette, "Synspunkt: Loven uden effekt". *Berlingske Tidende* den 6.2.2006.
- Lausten, Mette & Karen Sjørup (2003): *Hvad kvinder og mænd bruger tiden til. Om tidsmæssig ligestilling i danske familier*. Socialforskningsinstituttet & Center for Ligestillingsforskning, København.
- LO (2005): *LO's ligestillingsregnskab*. LO, København.
- Nielsen, Peter (1999): "HRM i praksis: Strategisk integration og kompetenceopbygning", in *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 3, 59-79.
- Pedersen, Christina Hee (2004): "Havfruen i erhvervslivet – perspektivskift nødvendigt", in *Kvinder, Køn & Forskning*, nr. 4/2004.
- Pedersen, Rittmann Vibeke & Sanne Udsen (1999): *Nye kønsneutrale lønsystemer*. Conference om Ligeløn: Beskæftigelsesministeriet.
- Petersen, Helle "Forkølet forslag om kønsopdelt lønstatistik", *Fyns Stiftstidende* den 23.10.2005.
- Scheuer, Jann (1998): *Den umulige samtale – Sprog, køn og magt i jobsamtaler*. Akademisk Forlag, København.
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character, the personal consequences of work in the new capitalism*. W.W. Norton & Company, London.
- Smithson, Janet & Elizabeth H. Stokoe (2005): "Discourses of Work-Life Balance: Negotiating 'Genderblind' Terms in Organizations", in *Gender, Work and Organization*. Vol. 12, no. 2, 2005.
- Squires, Judith (2006): "Diversity: A politics of Difference or a Management Strategy? Paper til konference om Intersektionalitet, Aalborg Universitet (unpub.).
- Solheim, Jorun (2002): "Kjøn, kompetence og hegemonisk magt", in *Den usynlige hånd. Kønsmagt og moderne arbejdsliv*. Gyldendals Norsk Forlag, Oslo.
- Wodall, Jean (1998): "Human Resource Management and Women: the Vision of the Gender-blind?", in *The Handbook of Resource management*. Blackwell Publishers Inc., Oxford.

## SUMMARY

The article sheds light on how negotiations concerning gender take place in modern day work places where the discourse about equality of gender having been achieved is widely accepted. The article also unveils how the concept of equality of gender is re-defined, e.g. in connection with the formation and utilisation of criteria concerning individual reward and salary negotiations. The article focuses on the impacts of gender neutrality by observing how employees and executives in 4 companies (Andersen & Bloksgaard 2004) talk about and use terms like 'man', 'woman' and 'the good employee'. On this basis, organization, gender, work and work practices are analyzed.

Pernille Tanggaard Andersen, adjunkt, ph.d., Institut for Folkesundhedsvidenskab. Enheden for Sundhedsfremme, Syddansk Universitet.

Lotte Bloksgaard, ph.d.-stipendiat Institut for Historie, Internationale Studier og Samfundsforhold, Aalborg Universitet