

# Kvinder i industrien: Grundfos 1944-2025

AF ANNA VICHIT PETERSEN

I denne artikel undersøges kvindernes udvikling i jobindhold i en af landets største industrivirksomheder fra 1944 op til i dag. Grundfos voksede frem af en lokal entreprenørånd med drømmen om at konstruere pumper til i dag at være en global aktør indenfor vandløsninger. I perioden har kvinderne i virksomheden været beskæftiget i mange roller og jobtyper. Med afsættet i den jyske muld, behandler artiklen udviklingen hen mod at være en attraktiv arbejdsplads for en mangfoldig og global medarbejderskare. Sideløbende fremhæves udvalgte teknologiske udviklinger og strategiske beslutninger, der har haft indvirkning på i hvilket omfang og under hvilke forhold, kvinderne på Grundfos har været ansat. Særligt har konverteringen fra ordrefremstilling til massefremstilling af pumper haft betydelig indvirkning på jobmulighederne for kvinderne. Fra 1960'erne og frem ses en parallel udvikling mellem ufaglært samlebandsarbejde og den store gruppe af kvindelige medarbejdere, som fik beskæftigelse fra denne periode. Produktionsskiftet fik sammen med indførsel og udvikling af ny teknologi afgørende betydning for Grundfos' tilstedeværelse i pumpebranchen og hvordan nødvendige kompetencer sammensættes. Nye teknologier og globale dagsordener har siden 2000 skabt fokus på diversitet – både ud fra et værdisæt og i konkurrencen om medarbejdertiltrækning og positionen på det globale marked.

## Indledning og metode

Begrebet 'diversitet' bruges i artiklen som en kombination af definitioner fra LGBT+, Dansk Industri og Grundfos' arbejde med DE&I, *Diversity, Equity & Inclusion*. I LGBT+'s definition er diversitet værende "synonymt med mangfoldighed og forskelligartethed. At mange forskellige personer med forskellige baggrunde er til stede det samme sted eller indgår i det samme fællesskab kan betegnes som et sted med meget diversitet".<sup>1</sup> DE&I-arbejdsgrupper hos Grundfos udvider med: "Diversity as an expression of the many characteristics that make us human: Ages, sexual orientations, gender identities, family or marital statuses, ancestries, personalities, nationalities, faiths, disabilities, educations ... just to mention a few."<sup>2</sup> Dansk Industri beskriver det i en virksomhedskontekst som værende "hvordan medarbejdergrupper og teams er sammensat" og dækker over de forskelligheder, som naturligt er mellem mennesker.<sup>3</sup> DI uddyber med at, når forskelligheder anerkendes og bringes i spil, fører det til bedre trivsel og stærkere resultater. Diversitetsbegrebet bruges bredt til at beskrive mangfoldighed i en medarbejdergruppe som et udtryk for eksistensen af eller manglen på forskellighed. Diversitetsbegrebet behandles ikke yderligere, men tjener her som en begrebsafklaring for brugen i denne artikel.

Danske virksomheders udvikling i det 20. århundrede har fremmet markante innovative landvindinger, som både har præget verden og er blevet præget af verden. Danmarks udvikling mod velstandsland er først tilskrevet landbrugets betydning og siden er erhvervslivet skrevet ind som afgørende faktor for udviklingen.<sup>4</sup> De multinationale virksomheder, som har bidraget til denne udvikling, har med forskellige ejerstrukturer, organiseringer og størrelser haft deres særegne strategier og udviklingsplaner hvad enten de er klassificerede som stats-, familie-, fondsejede etc.

---

Anna Vichit Petersen, f. 1983. Cand.mag. i historie og arkivformidling, Aalborg Universitet 2010.  
Arkivleder ved Grundfos Heritage, Grundfos Holding A/S.

På et afgørende punkt har udviklingen været relativt homogen – sammensætningen af medarbejdere fordelt på køn.

International litteratur om virksomhedshistorie og arbejdskraft har traditionelt beskæftiget sig med større grupperinger af arbejdergrupper før, under og efter industrialiseringen, 2. Verdenskrigs betydning for beskæftigelse og servicefagene med etableringen og udvidelsen af en udbygget offentlig sektor. Geografisk har industrialiseringens betydning for Storbritannien samt den amerikanske bilindustri produktionsrationalisering givet overvægt af forskning herfra. I takt med kvindesagens udbredelse og stadigt større fokus på kvindernes erhvervsområder, øgedes den historiske forskning. Efter 1970'ernes kamp for ligeløn blev feltet et tema for kønsforskningen, som problematiserede historiens bidrag til fastholdelse af differentieret løn efter køn, som for eksempel i Leslie Woodcock Tentlers "Wage-Earning Women: Industrial Work and Family in the United States, 1900-1930" (1979). Tentlers forskning er arbejderkvindernes lønforhold og særligt koncentreret om fabriksarbejde og arbejdsmiljø. Tentler giver et billede af kvinder i industrierne i perioden, og problematiserer narrativet om at deltagelse på det betalte arbejdsmarked automatisk førte til uafhængighed for kvinden. Tentlers forskning er forløber for udviklingen i Danmark og i Grundfos' industri, hvor især unge kvinder betragtede arbejdet i fabrikkerne som en vej til frihed og gifte kvinder som en vej til større økonomisk råderum.

Fra 1990 blev Claudia Goldins arbejde med økonomi- og arbejdsmarkedshistorie i "The Gender Gap: An Economic History of American Women" (1990) et vendepunkt. Hendes metode var brug af statistisk og økonomisk data sammen med historiske kilder, som blev et gennemgående træk ved efterfølgende forskning. I 2021 kom fortsættelsen til 1990-publikationen, 'Career & Family: Women's Century-Long Journey Toward Equity', som lagde vægt på tre hovedtemaer som afgørende faktorer for kvinders arbejde: 1) frigivelsen af p-pillen, 2) kvinders stræben efter både karriere- og familieetablering – arbejdsmarkedets favorisering af lange arbejdstider og ufleksibilitet kaldet 'greedy jobs' – og 3) en U-formet udvikling indenfor kvinders beskæftigelsesfrekvens – høj beskæftigelse indtil et fald i 1920'erne, som først for alvor stiger vedvarende fra 1960'erne. Goldins analyse bruges i artiklen til at fremhæve kvindernes dominans i Grundfos' fabrikker i Bjerringbro som ufaglært arbejdskraft.

Goldin blev i 2023 anerkendt med Nobelprisen i økonomi for hendes bidrag til forståelse af hvordan og hvorfor der er kønsforskelle på det amerikanske arbejdsmarked.

Litteratur om kvinder i spidsen for store virksomheder, for eksempel i direktion eller bestyrelser, har været sparsom, og behandles af Andrea Lluch og Erica Salvaj i "Women may be climbing on board, but not in first class: A long-term study of the factors affecting women's board participation in Argentina and Chile (1923–2010)" (2024). Deres undersøgelse går i dybden med afgørende faktorer for kvinder og bestyrelsessammensætninger i latinamerikansk erhvervshistorie. En vigtig pointe i deres forskning er, at det ikke er lykkedes kvinder i overvejende grad i nyere tid at entrere bestyrelserne i de store, substantielle virksomheder, men at det stigende antal bestyrelseskvinder er forbeholdt mindre virksomheder. Lluch og Salvaj fremhæver at uden kønskvoter for kvinder, vil uligheden forblive den samme. Det bliver dermed vanskeligt for virksomhederne at bringe højt kompetente kvinder i spil og påvirke etablerede magtforhold, når kvinder i topledelse er enten usynlige eller ikkeeksisterende. Lluch og Salvajs analyse omhandler bestyrelsesposter, men som lignende topmagtposition, anvendes deres konklusioner på direktioner i denne artikel i tiden efter 2000.

Fra Danmark er Hanne Schaumburg Sørensens ph.d. fra 2020 "Købstadskvinder: Kvinder, køn og forsørgelse i Randers, Grenaa og Ebeltøft 1787-1901" et indblik i de tre danske byers udviklingsforløb, som med deres forskellige størrelser tegner et bredt billede af Danmark i perioden. Sørensen påpeger, at kvinder altid har været på arbejdsmarkedet i forskelligt omfang og særligt inden industrialiseringen, hvor traditionel arbejdsmarkedsforskning har tegnet et andet

billede. Myten om at kvinden altid har gået hjemme tages under grundig behandling. Sørensens resultater er sammenfaldende med Goldins U-kurveanalyse med høj beskæftigelse i det 19. århundrede, et fald omkring 1910/20 og derefter kraftig og vedvarende stigning fra 1960'erne. Selvom Sørensens forskning beskæftiger sig med en tidligere periode, er elementer herfra inddraget i artiklen for at kontekstualisere tiden omkring 1950'erne og 1960'erne på Grundfos.

I artiklen arbejdes der ud fra følgende problemstilling: *Hvordan har dansk industriel innovation og ledelsesstrategier påvirket kvinderne på Grundfos og udviklingen mod mere diversitet?*

Sideløbende berøres det 'feminine' versus det 'maskuline' arbejde, og hvordan det er kommet til udtryk gennem perioden. Der fremsættes eksempler på disse og inddrages sproglige konstruktioner for jobs til henholdsvis kvinder og mænd som et middel til at understøtte tesen om fastholdelse af en strukturel ubalance.

Kildegrundlaget er, udover orientering i eksisterende litteratur og forskning, arkivalier fra beslutningstagende grupperinger for eksempel direktion og bestyrelse, nedsatte udvalg, medarbejderkommunikation, medarbejderstatistik og medarbejderinterviews. Interviewene har med både prospektive og retrospektive betragtninger en dækning af tiden 1950'erne til i dag. Respondenterne er valgt ud fra kriterier om køn – personer identificerer sig alle som kvinder (undtaget er Jan Andreasen, som blev adspurgt om forhold vedr. sin mor, Gudrun Andreasen samt Niels Jørgen Berg) –, de bidrager med betragtninger om eget arbejdsliv som kvinde, repræsenterer en norm eller et normbrud og har eller aktivt skubber til en udvikling, hvor kvinder ses i flere jobroller. Respondenterne har været eller er ansat på Grundfos og dækker repræsentativt et blandet landskab af forskellige typer jobs gennem perioden 1944-i dag.

- Interview 1: Jan Andreasen, søn til første kvindelige medarbejder på Grundfos, Gudrun Andreasen (1950-1952)
- Interview 2: Margit Vestergaard (1958-2008)
- Interview 3: Kitty Thaarup Herholdt Jensen (1973-i dag)
- Interview 4: Kirsten Brandt Lind (2003-i dag)
- Interview 5: Karin Doolewerdt (2010-i dag)
- Interview 6: Maryam Momeni (2013-i dag)
- Interview 7: Ulla Grøn (2013-2024)
- Interview/dialog 8: Inge Delobelle (2024-i dag)
- Interview 9: Marina Sosa (2021-i dag)
- Interview 10: Carolina Von Essen (2021-i dag)
- Interview 11: Luisa Boaretto (2024-2025)
- Interview 12: Niels Jørgen Berg (1964-2010)

En grad af udsagnene fra interviewene forstås som efterrationalisering og refleksion, hvor det er respondentens eget perspektiv og fortælling der kommer frem. Interviewene er subjektive, men med høj intern validitet idet respondenterne har fortalt om egne erfaringer ud fra en spørgeteknik med få åbne spørgsmål med et tillidsfuldt udgangspunkt. Tilliden blev yderligere styrket af en kollegial relation mellem interviewer og respondenter, hvor ensartet udgangspunkt og insiderviden bidrager til godt flow i samtalerne. Det har givet mulighed for dybere refleksion. Respondenterne har qua deres stilling, levetid og personlighedstræk givet sandfærdige beretninger, og om end emnet på givne tidspunkter kan betragtes som delikat, hvor respondenterne har givet 'ufarlige' eller 'sikre' svar, vil vores nutid tale for en større åbenhed. Det vil sige, at samme spørgsmål stillet prospektivt i tidligere perioder, for eksempel i 1960'erne og 1970'erne, givetvis ville have givet andre svar baseret på normkultur og samtidens sociale accept. På samme måde vil en refleksion over

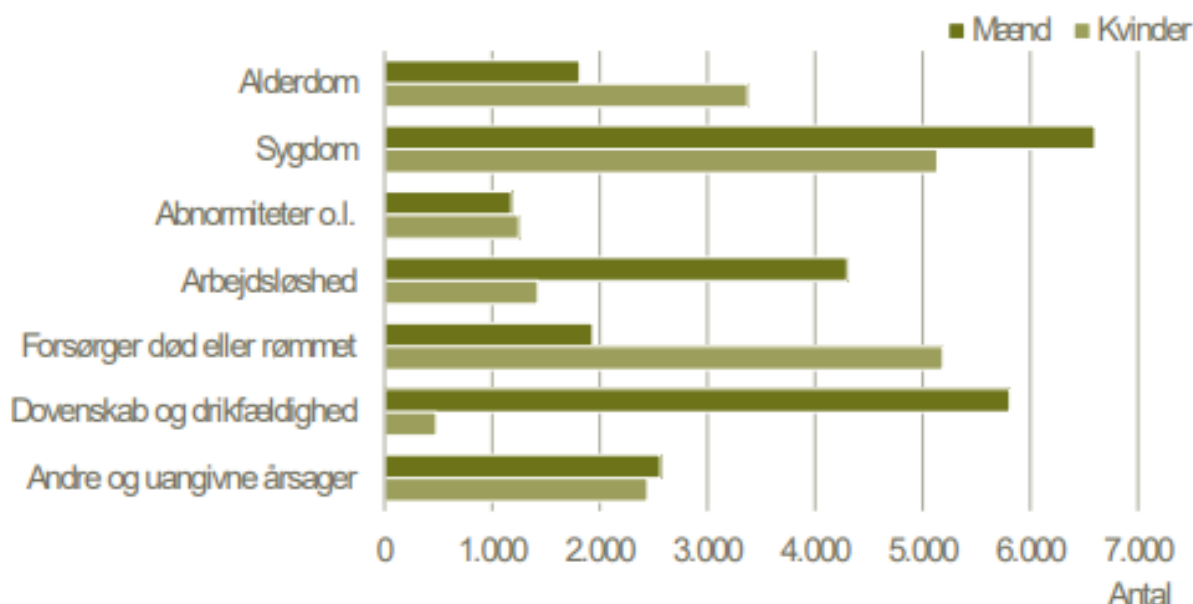
oplevelser være afhængig af passeret tid, hvor et overblik over situationen kan supportere fortællingen. For eksempel oplevedes en forskel i 1970'ernes motorfabrik mellem kønnene. Denne oplevelse står endnu tydeligere, når den sammenlignes med 1980'erne, hvor ubalance mellem kønnene i motor- og elektronikfabrik oplevedes som formindsket. Et spørgsmål som "Har du oplevet forskelsbehandling baseret på køn" ville give forskellige svar stillet i 1970'erne og 1980'erne. Erindringsinterviewene har i denne sammenhæng flere fordele end ulemper. De giver mulighed for at inddrage senere oplevelser og perspektivere dem til generel samfundsudvikling – især inden for ligestilling.

Mens arbejdet med denne artikel har været undervejs, er utallige historier om diskrimination blevet delt. Indenfor de sidste 5-7 år, har det været alt fra kvinder, der blev inviteret med til møder "fordi der så var noget kønt at kigge på" til udsagn i ansættelsesforløb som "hun kan da ikke være særlig god – hun er for pæn", hvor faglige kvalifikationer vurderes ud fra fysisk fremtoning. Disse historier er ikke behandlet yderligere, men er med til at tegne et billede af nødvendigheden af formaliserede DE&I-indsatser. Afsluttende bemærkninger tager afsæt i nutidige problemstillinger for multinationale virksomheder, hvis succes er dybt afhængig af klare målsætninger om DE&I, hvis virksomheden skal være konkurrencedygtig på et globalt marked og samtidig agere fremtidsdygtigt i et kompliceret globalt politisk farvand. De seneste politiske strømninger har lagt især store virksomheder under pres for at vige fra DE&I-dagsordener, hvor det amerikanske marked er særligt udtalt. Ydermere problematiseres den stadig voksende brug af AI som et værktøj, der uden aktiv indgriben, øger ulighed mellem køn.

## Verden udenom Bjerringbro

Industrialisering og urbanisering gav de store byer en massiv tilvækst af arbejdere generelt og kvinder som en sekundær arbejdskraft fra 1800-tallet. Den afgørende udvikling fra agrar- til industrisamfund banede vej for nye storaktører, virksomhedsejerne, og de fag- og brancheforeninger der blev etableret i kølvandet på virksomhedernes vækst.<sup>5</sup> Lavere lønninger gav arbejdsgivere mulighed for at producere mere, hurtigere og billigere. Fabrikernes storproduktion og en ukompliceret maskinbetjening var medvirkende til at ufaglærte kvinder, og i nogle tilfælde børn, kunne bestride de samme beskæftigelser som mændene. I nogle københavnske brancher oversteg antallet af kvinder endda mændene, blandt andet i cikoriefabrikation og tekstilindustrien. Ved Folketællingen 1885 viste tallene at størstedelen af de beskæftigede kvinder i industrien i København, ernærede sig ved syning, vask, tobaksrulning og bogtrykkervirksomhed, mens omkring en tiendedel blot blev klassificeret som 'arbejds mænd' på trods af en professionel uddannelse. Andelen af beskæftigede kvinder i København i 1885 var samme andel som ved Folketællingen 1855. Indbyggertallet var fordoblet og andelen af beskæftigede kvinder var således på godt en femtedel i både 1855 og i 1885. Typen af erhverv havde derimod ændret sig "væsentlig paa Bekostning af det "kvindelige" Kvindearbejde: Tjenestepigegæringen og Syning, medens Mandens tidligere Overherredømme i Handel, Industri og Lærergæring nu trues stærkt af Kvindernes Konkurrence. [...] Det viser sig saaledes, at Omraadet for Kvinders Erhverv udvides betydeligt, selv om dette just ikke sker af Hensyn til Kvinden, men væsentligst for at skaffe Kapitalen billigere Arbejdskraft paa Markedet".<sup>6</sup> Udviklingen blev flittigt drøftet offentligt og var hos nogle debattører anledning til bekymring for omvendte kønsroller og løntrykkeri. Høj erhvervsfrekvens var også gældende for kvinderne i de jyske provinsbyer og var ikke kun et hovedstadsfænomen. For middelklassen i det 19. århundrede var det vigtigt at stå sammen om familiens indtjening. To-forsørgermodellen var nødvendig for middelstanden der blandt andet udgjordes af håndværkere, selvstændige og handelsbranchen.<sup>7</sup> Et vilkår som også var gældende i blandt andet USA i starten af det 20. århundrede, hvor kvindernes indtægter var essentielle for en husholdnings overlevelse.

Kvindens forpligtelser i familien blev dermed forstærket. Typen af jobs som lavtlønnet arbejder i fabrikation, eller tjenende i hus eller som syerske var ofte ikke nok til at opretholde en selvstændig forsørgelse, hvilket for kvinden skabte dyb afhængighed af ægtemanden. Var eller blev en kvinde alene, var det næsten umuligt at forsørge sig selv og familien.<sup>8</sup>



*Fattigunderstøttelse med fattighjælps virkning efter trangsårsag. 1911-1912.*

*I alt fik 150.307 personer i Danmark fattigunderstøttelse og andelen af kvinder og mænd var stort set lige store. For mænd ses en stor overvægt ved årsager som 'arbejdsløshed' og 'dovenskab og drikfældighed', mens kvinders overvægt ses i kategorien 'forsørger død eller rømmet'.<sup>9</sup>*

Flere og flere jobmuligheder i industrien begyndte at vokse frem. Kvindernes andel i industrien blev af flere fronter fordømt for at forvride lønniveauet. Det gav anledning til en bevægelse, hvor lønkonkurrence og rimelige arbejdsvilkår blev fokuspunktet på både mændenes og kvindernes organiseringer fra slutningen af 1800-tallet. Kvinder havde opnået at kunne tjene egne penge og opnå en vis grad af selvstændighed, hvor et godt giftermål ellers havde været bedst mulige slutmål for enhver kvinde. Men det var på bekostning af arbejde der var dårligst lønnet og uden mulighed for indflydelse eller advancement. Det vægtede dog højt, at kvinderne havde opnået en højere grad af mobilitet, som de nye beskæftigelser i industrien havde skubbet til. Hvor kvinder før var tvunget til at blive i samme hus som for eksempel tjenestepige, barnepige og husholderske, kunne kvinder i stedet flytte sig efter et job der for dem syntes langt bedre. Derudover var udsigterne til faste arbejdstider tillokkende i modsætning til tjenende husarbejde hos en anden familie, hvor man skulle stå til rådighed alle døgnets vågne timer.

Arbejdsgiverne på fabrikkerne efterspurgt den billigere kvindelige arbejdskraft langt ind i det nye århundrede. Men så længe kvinderne blev betragtet som løntrykkere, var holdningen fra samfundet imod dem, og behovet for at organisere sig i en fagforening mere nødvendig – de fleste i kvindelige forbund, men også nogle i mændenes fagforeninger for eksempel skrædderne og tobaksarbejderne.<sup>10</sup>

På trods af kvindernes stigende beskæftigelsesgrad, var det stadig kvinden som holdt hus og hjem. Fra perioden 1900-1950 bevægede flere især unge kvinder sig væk fra hjemmet og ud på det betalte arbejdsmarked, hvor drømmen om et nyt liv trak fra landet og ind til byerne. Antallet af

erhvervsaktive kvinder fordobledes i første halvdel af 1900-tallet, og mange nye erhvervsområder dukkede op blandt andet handels-, kontor-, undervisning- og sundhedsområder, hvor borgerskabets kvinder vandt indpas som medhjælpere og assistenter. I 1920'erne og 1930'erne tog flere kvinder en længere uddannelse. Skønt der ikke var lovmæssige forhindringer, var det stadig en udfordring at skulle klare både et akademisk arbejde samt huset og hjemmets pligter, hvilket resulterede i at kun få kvinder med embedseksamen fik lønarbejde efter endt uddannelse. For kvinder blev det typisk et valg mellem karriere eller familie, og de kvinder som valgte karrieren, blev aldrig gift eller fik børn. Efterhånden som arbejdsmarkedet udviklede sig de følgende årtier, blev det typisk at mange unge kvinder arbejdede inden de blev gift, fik børn tidligt og vendte tilbage til arbejdsmarkedet når børnene var blevet store.<sup>11</sup> Nye uddannelser og beskæftigelsesområder indenfor barne- og sundhedsområdet såsom pædagogik, socialrådgivning og andet omsorgsarbejde blev en forudsætning for et udvidet arbejdsmarked for kvinderne<sup>12</sup>.

Afslutningen på 2. Verdenskrig blev imidlertid en disruption på den udvikling, og især i England skete der en modsatrettet tendens. Selvom kvinderne under krigen havde overtaget størstedelen af stillingerne i industrien med evner og kompetencer, var de nu igen en andenrangsarbejdsstyrke. The Royal Commission on Equal Pay havde i 1946 besluttet at kvindelig arbejdskraft var mindre effektiv og skulle kompenseres lavere end mandlig. Særlige feminine og maskuline egenskaber blev sat op imod hinanden. Argumenterne var, at kvinders råstyrke var den mandlige ditto underlegen samt at kvinder var dårligere i stand til at håndtere 'overraskende situationer'. Kvinderne måtte gerne beholde deres arbejde, men måtte acceptere lønfaldet, der nu ikke længere blot var en herskende praksis, men reguleret ved lov. Den udbredte holdning var at nationens genopbygning efter krigen var afhængig af at underbetale kvinder på alle niveauer i alle slags industrier.<sup>13</sup>

## Opstarten i Bjerringbro

Den midtjyske by, Bjerringbro, havde siden sin første bro over Gudenåen og anlæggelsen af en jernbanestation i 1863 udviklet sig til en driftig stationsby. Post- og telegrafvæsen, købmand, gæstgiveri, og siden savværk, maskinfabrik og slagteri kom til at præge byen og mulighederne for udvikling, hvor især arbejdere med en håndværksmæssig baggrund etablerede sig. Det var her Grundfos blev stiftet i krigsårene af Poul Due Jensen. Han var udlært maskinsvend og havde arbejdet sig op til at blive værkfører, inden tankerne om selvstændighed begyndte at spire. I 1943 modtog han næringsbrevet fra politimesteren i Viborg, og året efter annonceredes hans nye virksomhed i den lokale avis.

Poul Due Jensen var i en tidlig alder blevet forældreløs, men havde stiftet ny familie med Inger Bach, datter af savværksejeren, og parrets fire børn kom til i årene 1939-1951. Success med den selvstændige virksomhed blev dermed endnu mere vigtig. Familien havde bosat sig i en villa, først lejet og til sidst købt i takt med bedre tider, og herfra blev virksomheden drevet i flere årtier. Den første tid gik med forefaldende smedearbejde, og hverken pressestøberi eller maskinfabrik var en realitet på trods af virksomhedens oprindelige navn, Bjerringbro Pressestøberi og Maskinfabrik. Pumpefabrikationen startede i 1945 efter en lokal landmand havde henvendt sig til Poul Due Jensen om behovet for et automatisk vandværk. De første pumper – stempelpumper med indbygget hydrofor – rullede ud fra værkstedet i 1946 og flere nye typer fulgte hurtigt efter. Poul havde helt fra starten medarbejdere beskæftiget, og ved den første pumpekonstruktion var medarbejdertallet omkring ti. To år efter var tallet tredoblet. Poul Due Jensen lagde fra starten og indtil sin død i 1977 stor vægt på medarbejdertiltrækning og -fastholdelse. Han var klar over, at den mest gunstige medarbejdersammensætning udgjordes af dem som var motiverede, fagdrevene og vigtigst af alt, havde mulighed for at drive ny innovation.



*Pladskrævende og materialetunge stempelpumper i 1950 og den meget mindre centrifugalpumpe i 1959 ved siden af Poul Due Jensen. Centrifugalpumpens mindre dele muliggjorde rationalisering af produktionen.*

Medarbejderne var i de tidlige år maskinarbejdere og konstruktører, og ofte var de blevet udlært samme sted som Poul Due Jensen, nemlig på Bjerringbro Maskinfabrik. I 1945 var indbyggertallet i Bjerringbro 2.337, og flere andre provinsbyer såsom Viborg, Randers og Skanderborg omkransede området. Men krigens knaphed begrænsede arbejdskraftens mobilitet, og flere medarbejdere blev hentet fra Pouls gamle arbejdsplads på maskinfabrikken. Blandt andet erindrede Svend Åge Jensen, at han blev overtalt til at arbejde for sin gamle kollega, Poul, i 1945 på trods af at han boede i Viborg. Den nærmest ikkeeksisterende bus, havde kun afgang fra Viborg mod Bjerringbro én gang hver tredje uge. Transporten blev løst ved en uformel aftale om at benytte postbilen, hvis Svend Åge kunne stå af og på udenfor Viborg og væk fra nysgerrige blikke.<sup>14</sup>

Med skiftet fra stempelpumper til centrifugalpumper og produktionsomlægningen fulgte en betydelig medarbejdertilvækst, som efterhånden ændrede virksomheden fra et mindre foretagende til en mellemstor virksomhed. I 1955 var medarbejderantallet 60 og fem år efter, i 1960, var tallet 148. I starten af 1950'erne bestod staben stadig af konstruktører, maskinarbejdere og montører, men virksomhedsvæksten åbnede for og nødvendiggjorde en mere alsidig besætning. Til administrationen var prokurist Henning Jørgensen ansat i 1950 og senere kom Herluf Nedergaard og Laurids Trønninge Nielsen til som de første ingeniører i 1953.

I 1950 var en tredjedel af beskæftigede kvinder i landet stadig tjenestepiger og den anden tredjedel var 'arbejdskvinder', hvoraf langt de fleste var ansatte i industrien indenfor tekstil- og beklædningsområdet og nærings- og nydelsesmiddelindustrien. Snart dukkede nye industriområder op, og blandt andet blev kvinderne eftertragtede i elektronikbranchen, hvor fingernemhed blev karakteriseret som et særligt kvindetræk, der gjorde det nemmere at arbejde med små dele ved et samlebånd på akkordløn.

På Grundfos var den kvindelige arbejdskraft stadig næsten ikkeeksisterende. Fremsynethed og ambitioner om en moderniseret virksomhed gjorde at Poul Due Jensen og de ledende funktionærer i 1955 havde gennemført et samarbejde med S.A. Larsen, en forretningsstrateg, som vurderede virksomhedens helhed med henblik på at optimere ledelse, drift, organisation, udstyr, produktionsplanlægning og imødegå vanskeligheder ved fortsat ekspansion. Der blev opstillet korttids- og langtidsplaner for den vækstende virksomhed.<sup>15</sup> Da Grundfos i 1957 blev omdannet til

aktieselskab og ved samme lejlighed skiftede navn til Bjerringbro Pumpefabrik A/S, blev Pouls hustru, Inger Due Jensen, som en del af ejerkredsen medlem af bestyrelsen<sup>16</sup>. Det er den første eksisterende fortegnelse over en kvinde med arbejdskraft tilknyttet Grundfos. Forinden var flere kvinder ansat – usynlige, og alle som assisterende kontormedhjælpere, og alle i bogholderiet.

Den første kvindelige medarbejder var Gudrun, gift Andreassen, ansat i 1950. Hun var fra lokalområdet, var blevet gift og startede som kontorelev i bogholderiet i det der stadig var en lille virksomhed. I 1950 var der 46 medarbejdere, og langt størstedelen var beskæftiget med konstruktion af pumper med få medarbejdere i administrative roller. Gudrun kom til at arbejde på kontoret indtil hun fødte parrets første barn i 1952. Som en tidstypisk tendens blev hun herefter hjemmegående husmor. Efterkrigstidens ideal om kernefamilien definerede husmoren som en samfundsmæssig stabilitet, mens manden forsørgede familien ved at tage betalt lønarbejde. Hanne Schaumburg Sørensen påpeger, at 1950'ernes ideal var et kunstigt og konstrueret billede, som ikke finder oprindelse i perioden inden. Her ses at kvinder over 15 år havde et selverhverv på 28-48% i hele det 19. århundrede samt 22-34% som medhjælpende hustruer i mandens erhverv. Den hjemmegående hustru, som helt var forsørget af manden, talte kun få procent. Som det blev tilfældet for mange andre unge kvinder og nylige mødre i 1950'erne, kom Gudrun først tilbage på det betalte arbejdsmarked omkring 1975, da børnene var blevet store.<sup>17</sup>

Margit Vestergaard husker at hun kom til Grundfos i 1958 fordi hun ikke havde fået den ønskede elevplads i banken, som hun ellers havde drømt om. Hendes søster Gudrun, havde også arbejdet i bogholderiet, og havde spurgt Henning Jørgensen, bogholder og personalechef, om der var en plads til lillesøster, Margit. Og selvom Margit senere blev tilbudt en elevplads i banken, valgte hun at blive hos Grundfos for som hendes far sagde ”Nu har Due Jensen sagt ja til dig, nu må du blive der!”<sup>18</sup>

Stillingen som kontormedhjælper blev meget kendetegnende for alle kvinderne på Grundfos i 1950'erne frem mod starten af 1960'erne. Jobtypen var appellerende for de unge kvinder, som ikke havde mulighed for at tage en studentereksamen og tjente som et afgørende skridt på vejen mod selvstændighed med egen løn på lommen og egen råderet over fritid.

Margit Vestergaard skiftede efter endt læretid i 1961 til eksportafdelingen, hvor hun blev til omkring 1976. Herefter tiltrådte hun stillingen som koncerndirektørsekretær for Poul Due Jensen og senere Niels Due Jensen.



*Kontormiljø:  
Eksportafdelingen, 1962.*

## Nye pumper og højt tempo

Helt fra 1949 havde Grundfos drevet eksport og havde gennem 1950'erne positioneret sig som en ikke ubetydelig pumpeleverandør. Særligt det tyske marked efterspurgte cirkulationspumpen der blev lanceret i 1959. Det blev afgørende, da det første udenlandske selskab skulle etableres, og i 1960 åbnede Grundfos et selskab i den nordtyske by, Wahlstedt. Cirkulationspumpens typenavn, VP – en forkortelse for varmepumpe – blev endda ændret til UP for Umwälzpumpe for at akkommodere det tyske marked. I 1962 berettede salgs- og eksportcheferne om et mættet hjemmemarked, som udgjorde 52% af omsætningen. Det var tid til at satse benhårdt på de udenlandske markeder. En forøgelse af omsætningen kunne kun ske ved en programudvidelse.<sup>19</sup> Den voksende forretning afstedkom en betydelig stigning i medarbejdertallet som fra 1960-1965 steg fra 148 til 650 ansatte fordelt i Danmark, Tyskland og England. Produktionskapaciteten steg og det samme gjorde behovet for ansatte i administrationen. Det var efterhånden blevet nemmere for unge kvinder fra flere sociale lag at tage uddannelse indenfor handel- og kontor. Kvinderne fandt det rene skrivebordsarbejde med faste arbejdstider appellerende sammenlignet med hvad man ellers kunne få af arbejde. Langt størstedelen af erhvervsaktive kvinder i perioden var beskæftiget indenfor service- og omsorgsarbejde. Erhvervsfrekvensen var størst for nygifte, og faldt når første barn blev født for så at stige igen når yngste barn var startet i skole. Den årelange manglende erhvervserfaring gav kvinderne dårlige betingelser for at genoptage arbejdet.<sup>20</sup>

I løbet af 1960'erne steg kvindernes erhvervsfrekvens på det lønnede arbejdsmarked betydeligt. I 1950'erne var fødselsraten nedadgående, og der opstod kampagner fra flere sider for at vende udviklingen. Det økonomiske opsving betød også at mange familier valgte en konstellation, hvor manden gik på arbejde udenfor hjemmet, og kvindens arbejde primært lå indenfor hjemmets fire vægge, fordi det var økonomisk muligt.<sup>21</sup> Forestillingen om 'kernefamilien' blev romantiseret, og der sås et fald i erhvervsfrekvensen for kvinders lønnede arbejde. Kvinder som i denne periode fik arbejde i mandens virksomhed, blev betegnet 'medhjælpende hustruer' og opnåede dermed en officiel anerkendelse. I 1960'erne øgedes forbrugernes købekraft, hvor unge mennesker ville have egen lejlighed, familier ville have bil, fjernsyn og andre forbrugsgoder, og der var fuld beskæftigelse og mangel på arbejdskraft. Industrierne udviklede og tilkøbte nye teknologier, og en øget mekanisering åbnede op for en ny sammensætning af erhvervsaktive.

På Grundfos blev alle sejl sat ind på at øge produktionskapaciteten. Der var stor efterspørgsel, og det sås nu tydeligt at cirkulationspumpens andel på 26% af omsætningen var markant. Ifølge budgettet ville det stige til 40% året efter. Udviklingsarbejdet skulle skærpes så flere nye pumpetyper kunne imødekomme efterspørgslen. Der blev ansat flere nye ingeniører og udviklere for at sikre virksomhedens produktkatalog rettidigt og til udvikling af produktionsteknologi. Den tekniske afdeling berettede i 1964 "det kniber hårdt med at skaffe dygtigt faglært arbejdskraft" og desuden måtte fabrikken udvides på grund af pladsmangel.<sup>22</sup>

Moderniteten indtraf på Grundfos og for at imødekomme det enorme ordrepres, kom de første kvindelige medarbejdere i produktionen for første gang i 1965. Hidtil havde den mindre andel af kvinder udelukkende haft beskæftigelse på kontorerne som assistenter og medhjælpere. Kvindernes dominans i disse roller, betød at 1960'erne eksportvækst til de mellemøstlige lande viste sig at være problematisk. Eksportafdelingens kontorelever havde indtil 1964 udelukkende bestået af kvinder. For at imødekomme kunderne på det nye marked, blev Niels Jørgen Berg ansat som den første mandlige kontorelev. "Det var fordi kunderne fra Mellemøsten ikke ville gennemføre handler med kvinder, og de kunne derfor ikke komme med på rejserne til messerne"<sup>23</sup>. Det viste at virksomheden havde søgt kønsspecifikt på grund af formodninger om muligheder og begrænsninger.

Med introduktionen af ny teknologi kom der nye jobtyper til. Efter den første hulkortmaskine var kommet til i 1963, blev det fortrinsvis kvinder som sad og stemplede kortene til lagerføring, løn, ordrehåndtering mv.<sup>24</sup>. Det tidligere anvendte suffiks '-dame' for kvindelige medarbejdere, for



*Medarbejdere i Hulkortafdelingen, 1970.*

eksempel 'telefon dame', 'kontor dame' og 'rengørings dame', blev straks overført til de nye medarbejdere. De fik betegnelsen 'hulledamer'. Den sproglige anvendelse vidner om en fastholdelse af kønsstrukturelle forhold, hvor differentiering mellem kvinder og mænd er tydelig. Mandlige medarbejdere hed på samme måde netop ikke 'konstruktørmænd', 'maskinmestermænd', 'lagerforvaltermænd' eller 'direktørmænd'. Kønsneutrale stillings- og hvervbetegnelser er under stadig udvikling, og i dag ses en hyppigere brug af suffikset '-person' i tilfælde som for eksempel 'formand', 'embedsmand' og 'tillidsmand'. Betegnelserne er i senere år blevet problematiserede som kønnede og hindrende for en mere kønsbalanceret udvikling. I andre tilfælde ses en bevidst differentiering hvor blandt andet 'forkvinde' og 'tillidskvinde' anvendes i stedet<sup>25</sup>.

Poul Due Jensen havde i 1965 en efterhånden stor virksomhed, og ledelsen var fordelt blandt ham selv, salgsdirektøren, eksportdirektøren, økonomi- og personale direktøren samt produktionsdirektøren. Sidstnævnte var Herluf Andersen Nedergaard, en ingeniør ansat i 1953. Nedergaard havde været én af de første uddannede ingeniører, da virksomheden stadig var ung og var ved at kompetenceopbygge. Han havde med tiden udviklet et stadigt tillidsforhold til Due Jensen, som aldrig nåede at gennemføre ingeniøruddannelsen fra Odense Teknikum selv. Nedergaard havde dermed både indsigt i og indflydelse på planlægning af produktionskapacitet, og var blevet udnævnt til direktør for produktionen og den tekniske afdeling med produkt- og produktionsudvikling under paraplyen i 1961.

1965 var et fremgangsrigt år med megen beskæftigelse, og Grundfos nåede sin hidtil største fremgang på omsætningen med 38,4%. Det store ordrepres begyndte efterhånden at udgøre et signifikant problem hos salgsafdelingen, som dagligt måtte afværge utålmodige kunder og love bod og bedring.<sup>26</sup> I 1963 var virksomhedens navn ændret til Grundfoss fra det tidligere Bjerringbro Pumpefabrik A/S. Det kom til en retstvist med Danfoss, som blev løst i 1967, hvor Grundfos med ét 's' blev kompromisset.<sup>27</sup> Der var meget på spil og betydningen af at kunne udvikle nye prototyper, standardisere masseproduktion af nye pumper og fastholdelse og fremdyrkelse af markeder, var definitionen af 'make it or break it'. Grundfos var veletableret, men stadig ny i klassen af industrivirksomhederne i Danmark. Som hos tidens andre virksomheder, nødvendiggjorde et begrænset dansk hjemmemarked en satsning på de internationale markeder.<sup>28</sup>

I det forløbne år var produktionskapaciteten for især cirkulationspumper øget betydeligt, og var gået fra 26% til 32% af den samlede omsætning. Produktionsapparatet kunne ikke udvides yderligere, men medarbejderstaben kunne til gengæld forøges. Denne gang var ikke den mandlige arbejdskraft at foretrække, men den kvindelige. I 1965 kom de første kvindelige medarbejdere i fabrikken. Antallet har været cirka 15-18. Nedergaard berettede til den årlige generalforsamling: "Det nye på dette område er, at vi er begyndt at beskæftige kvinder. Ikke i noget stort tal, men vi mener forsøget er faldet heldigt ud".<sup>29</sup>

*Produktion:  
Medarbejder  
ved  
cirkulations-  
pumpelinje i  
1968.*



## Første bølge: En ny æra

Nye innovative bearbejdningsmaskiner og værktøjer, automatisering og maskinelt administrationsarbejde fik sammen med gunstige handelsforhold i 1960'erne Grundfos til at vækste hurtigere end organisationen var sat op til. Flaskehalse ved maskinerne i produktionen og dermed forsinkede ordrelieferinger satte især pres på den største gruppe af medarbejdere i fabrikken – gruppen af ufaglærte. Ville Grundfos være konkurrencedygtige, måtte denne del af organisationen leve op til de leveringskrav og den kvalitet, der efterhånden blev kendetegnet ved produkterne. Det kunne kun opnås ved at udvide den ufaglærte medarbejderstab med så lave lønningsomkostninger som muligt. Nedergaard havde identificeret udviklingen og indstillede at personalets omklædningsrum blev indrettet efter den forventelige forøgelse af kvindelig arbejdskraft i den nærmeste fremtid: ”[...] på den nye fabrik bliver de sanitære forhold indrettet på at tage et betydeligt antal kvinder i arbejde”.<sup>30</sup>

Automatisering og mekanisering medførte mere ensformigt gentaget arbejde, som erstattede det tunge arbejde udført manuelt. Hvor industrierne før havde været stærkt afhængige af en menneskelig råstyrke, var det ikke længere en nødvendighed. Maskinerne kunne med tillæring betjenes og smådelene til videre bearbejdning krævede nu i stedet snilde og fingerfærdighed. Såvel som man tidligere havde argumenteret for at kvindens feminine træk passede til forlængelse af hjemmets opgaver, omsorgs- sundheds-, social- og undervisningsarbejde, måtte det samme være tilfældet nu<sup>31</sup>. Den udbredte holdning var, at denne færdighed var et særligt kvindetræk, at mændenes grovere hænder ikke havde samme lethed.

Elektricitetens generelle udbredelse fra efterkrigsårene, resulterede i en opblomstring af elektronikfabrikker over hele landet. Alt fra industrien til danskernes parcelhuse blev elektrificerede, og producenter til både elforsyning og fremstilling af elektriske forbrugsvarer stortrivedes<sup>32</sup>. Det var især i elektronikindustrien, at kvindelig arbejdskraft til de ufaglærte stillinger var eftertragtede. Hos Grundfos' mangeårige leverandør af elmotorer, Thrige, var tendensen den samme.



*Thriges Åbakkefabrik i 1964. Billedet vidner om en klar kønsopdelt fabrik. Kvinderne i de lange rækker med elmotorer har ikke mange mandlige sidekammerater, hvis nogen. Odense Stadsarkiv.*

Den stigende lønudgift påvirkede det endelige overskudsresultat i de kommende år. Omkostninger til løn var steget 100% fra starten af 1960'erne til sidste halvdel af 1960'erne, og omsætningen fulgte ikke med som planlagt. Poul Due Jensen udtalte: "[...] at træerne ikke umiddelbart vokser ind i himlen. Det er jo særdeles godt at være nøgtern, når det gælder forretning [...] jeg vil gerne understrege, at vi med lønkravene som baggrund har fået seletøjet på og pisken over nakken".<sup>33</sup>

Det var en skeptisk Due Jensen der betragtede lønudviklingen og helst ville forholde sig konservativt til en reallønsstigning. Nedergaard påpegede overfor direktøren og resten af ledelsen, at lønstigningen var nødvendig for at fastholde arbejdskraften. Sammenligneligt kunne ufaglærte arbejdere få mindst 1/3 mere i løn andre steder i landet samt i lande som England. Lønomkostningerne skulle dog ikke holde Grundfos fra at planlægge virksomhedens ekspansion, og Due Jensen var ikke mere skeptisk overfor lønudgifterne end at ambitionerne om betydelig vækst ikke kunne søsættes.<sup>34</sup>

Produktionen rationaliseres, nye automatiserede maskiner kommer til og produktkataloget er gennemforsket så alle pumper indenfor de tre hovedgrupper præsenterer sig bedst ift. kvalitet, virkemåde og rational og billig fremstilling. Der vil derfor være mulighed for, såfremt kapital kan skaffes i tilstrækkeligt omfang at gennemføre en massiv og kraftig ekspansion.

Eksportchefen Henry Hansen, der var hentet fra Grundfos' tidligere eksportagentur Refimex, havde en mere usentimental holdning til hvordan Grundfos bedst balancerede sin egen vækst i en verden i opbrud: "[...] man skal udnytte chancerne i olielandene og i de fjernøstlige områder, hvor der på grund af krigsfaren er penge til rådighed". Ydermere var Hansen utilfreds med arbejdsindsatsen fra medarbejderne som han formulerede således: "Jeg er bange for, at det hele sygner hen og bliver til mundsvejr, hvis vi ikke ophidser vore unge medarbejdere til den samme idealisme og offervilje, som er uundgåelig nødvendig, hvis vi skal klare os i konkurrencen fremover".<sup>35</sup> Mens Hansen var optaget af forventningsindfrielse, fokuserede Nedergaard på at skabe en attraktiv arbejdsplads med gode forhold og en konkurrencedygtig løn. "Antallet af beskæftigede kvinder er steget med ca. 15%. Vi har nu over 20 kvindelige arbejdere, og der kan findes egnede pladser for endnu flere".<sup>36</sup> Intentionen om at *finde* flere pladser står i modsætning til at dække en mangel på arbejdskraft, og viser at strategien var helt bevidst.

Due Jensen udviste mere tilbageholdenhed med lønomkostningerne. Regeringen havde i 1967 vedtaget avancementstoploven som et led i en prisstabiliseringspolitik.<sup>37</sup> Men Due Jensen, velvidende om industriernes bidrag til nationens velstand, havde ved den årlige generalforsamling i 1967 berettet:<sup>38</sup>

Det er selvfølgelig for os en helt uforståelig politik, der i øjeblikket føres af den danske regering. Der er nemlig ingen tvivl om, at den danske industri har medvirket til det stade, den danske nation har nået frem til, men nu hvor konkurrence og pres udefra stiger voldsomt, forsøger man ad to kanaler at beskære industrien dens konkurrenceevne, nemlig ved forøgelse af lønninger og omkostninger, og forøgelse af skattepres gennem højere skatteprocent og forringede afskrivningsmuligheder.

Loven var i 1968 blevet forlænget for at bringe de vedvarende stærke prisstigninger under kontrol.<sup>39</sup> Det fik Due Jensen til at udtale "Vi mener derfor at skulle man drive en retfærdig politik måtte man indføre lønstop sammen med avancementstop".<sup>40</sup>

Avancementstoppet blev udfordrende for produktionen og det blev nødvendigt at producere billigere for at kunne fastholde en konkurrencedygtig position på et efterhånden globalt eksportmarked. Lønstop blev ikke realiseret, men sammensætningen af medarbejderstaben såvel som indførelse af skiftehold fik til gengæld en betydning i den kommende tid.

## Motorfabrikken og et markant skridt

Efter det mangeårige og udmærkede samarbejde med Thrige-Titan om levering af elektromotorer, havde Poul Due Jensen bestemt sig for at fremstille motorer selv. Det fik stor betydning for antallet af kvindelige medarbejdere hos Grundfos. Kort om baggrunden: Med Steen Danø i spidsen fra 1969 for det underskudsramte Thrige-Titan, blev Grundfos presset til højere priser på de motorer som selvsagt var en essentiel bestanddel af en pumpe. Due Jensen var langt fra tilfreds.<sup>41</sup> Udover priserne, var Due Jensen bekymret for om Thrige-Titan kunne efterleve leveringstiderne, og dermed udgøre en skalerbar risiko for Grundfos. Direktionen så sig om efter en ny leverandør, og der blev da også indgået en ordreaftale med KEF-motor. De havde garanteret både priser og leveringsbetingelser, men efter deres salg af virksomheden til Thrige-Titan i 1970, var Steen Danø også kommet i spidsen her. Der blev med det samme udstukket ordre om, at KEF skulle hæve priserne på både indeværende og fremtidige ordrer, og det gjaldt også Grundfos-ordren.<sup>42</sup> Det fik Due Jensen til at annullere ordren og da der efterhånden ikke var nogen andre producenter af elektromotorer i Danmark, var næste handling nærmest forventelig. Grundfos ville producere dem selv.

Der var ikke langt fra tanke til handling og Grundfos begyndte i 1971 en egenproduktion af elektromotorer. Uroen og utilfredshed med ledelsen hos Thrige-Titan havde medført en medarbejderflugt og blandt andet kom Grundfos' nye motordirektør og driftslederen derfra. De havde i forvejen et tillidsfuldt forhold til Grundfos' ledelse og kendte organisationen og produktionsgangene ud og ind.<sup>43</sup>

Som en direkte konsekvens for Thrige-Titan med tabet af Grundfos som kunde, måtte Aalborg-afdelingen, som stod for Grundfos-ordrerne, afskedige 95 medarbejdere. 80 af dem var kvinder.<sup>44</sup>

Opfattelser om kønnenes særskilte kompetencer blev især fremtrædende med etableringen af motorfabrikken og implementering af linjeproduktion. Produkterne blev før 1968 fremstillet i serier efter ordrer, men kunne nu fremstilles på samlebånd. Cirkulationspumpens mindre dele var oplagte at køre et ustandseligt styktal på, og sammen med motorfremstilling blev fabrikationen af cirkulationspumper gennemrationaliseret. Det fordrede en medarbejdertilvækst, og om nogle af de nye medarbejdere kom fra den hedengangne Thrige-Titan-afdeling, er sandsynligvis sket. Såvel som det var tilfældet hos Thrige-Titan og andre industrier, var kvinder en stor del og snart størstedelen af ufaglærte arbejdere ved samlebåndene. I 1970 udgjorde kvinderne halvdelen af medarbejderne ved cirkulationspumpelinjen. Der blev i det udsendte kundeblad "Pumpebladet" understreget følgende " [...] halvdelen er damer, - også et forholdsvis nyt moment hos Grundfos".<sup>45</sup> 'Vikledame' opstod som en ny stillingsbeskrivelse og var et tydeligt vidne om overvægten af kvindelige medarbejdere i motorfabrikken. På samme måde som hulkortafdelingen havde afstedkommet udtrykket 'hulledamer' og de mere udbredte 'kontordamer' og 'rengøringsdamer', blev 'vikledamer' endnu et kønsstruktureret begreb der fastholdt forestillingen om at nogle jobs var særligt feminine eller maskuline.

Den herskende holdning var, at fordi kvinder havde mere fingersnilde, og tilmed besad en større tålmodighed med det ensidige arbejde, var det dem der bedst bestred disse opgaver. Det blev en accepteret sandhed, at mændene ikke egnede sig til det ensformige arbejde, argumenteret med at de ville fokusere for meget på den ene opgave eller ikke havde tålmodigheden til det. Hvorimod kvinderne var gode til samtale med sidekammeraten ved båndet, og tale om løst og fast, om aftensmaden, hvornår børnene skulle hentes, hvad der skulle vaskes osv. Det blev som oftest til samtaler om hvad der skulle ske, når man havde fri og skulle hen til sit andet arbejde – hjemmet.<sup>46</sup>

Kitty Thaarup Herholdt Jensen kom til Grundfos i 1973 som kun 15-årig. Selvom hun var yngre end de andre ugifte unge kvinder, befandt hun sig godt sammen med ligesindede kolleger.



*Medarbejdere i motorfabrikken i 1973. Kvinderne vikled tynd kobbertråd om motorens stator, og blev kaldt 'vikledamer'.*

Kitty drømte om egne penge på lommen og selvstændighed. Både søsteren og stedmoren havde haft ansættelse i motorfabrikken siden opstarten i 1971, og da det gik forrygende stærkt hos Grundfos, var der god beskæftigelse. Rekrutteringen foregik efter mund-til-mund, og enten havde man hørt noget fra ens mor, søster eller naboens kone eller datter. Kitty blev da også tilbudt arbejdet på stedet med ordene fra værkføreren "Hvornår kan du starte, i morgen?".

På KEF-motor fik ufaglærte kvinder i starten af 1970'erne 25% mindre i løn end ufaglærte mænd.<sup>47</sup> Det samme var gældende hos f.eks. fremstillingsbranchen og tekstilindustrien.<sup>48</sup> Kitty havde ikke fornemmelsen af, at kvinder og mænd fik forskellig betaling for det samme arbejde. Hun fik desuden som ungarbejder halvdelen af, hvad en medarbejder over 18 år tjente, hvilket på det tidspunkt var 7,5 kr/timen. En sammenligning er også vanskeliggjort af, at der var klare kønsopdelte arbejdsområder:<sup>49</sup>

Vi [kvinderne] sad på hver sin side og der var bånd der kørte med nogle kasser med statorer i og der hvor mændene var, var helt nede i den anden ende [...]. Det var dem der kørte truck, der var lakovne og det var mænd der betjente dem. Mænd reparerede maskinerne, kørte på stablerne og trucks. 'Mandeværkstedet' var på den anden side, det var mændene der stod med drejebænkene og drejede forskellige ting. [...] Det var kvinderne der sad med det manuelle arbejde [...] og sad på deres flade og forarbejdede statorerne. [...] Det var manuel forarbejdning hele vejen igennem.

Ligeløn efter kollektive overenskomster blev indført i 1973, og skulle principielt sikre kvinder og mænd samme lønsatser uden kønsmæssig forskelsbehandling for samme arbejde eller samme værdi. I praksis blev overenskomsterne omgået ved at arbejdsgiverne ude på virksomhederne, der ofte var mænd, vurderede mændenes arbejde som mere værdifuldt end kvindernes.<sup>50</sup> Eftersom kvinder og mænd desuden også udførte forskellige typer af jobs på de samme virksomheder, fik overenskomstændringen meget ringe effekt. Daværende formand for Arbejdsgiverforeningen, Leif Hartwell, udtalte til Aktuelt i 1973 ” Vi vil være med til at gennemføre ligeløn for lige arbejde, men ikke ligeløn for mænd og kvinder – det ville betyde enorme udgifter for vore medlemmer.”<sup>51</sup> En anden forhindring var, at de fleste ufaglærte kvinder arbejdede i industrier med en stærk overvægt af kvinder i de arbejdsintensive jobs med ensidigt gentaget arbejde. Det vanskeliggjorde et frugtbart udgangspunkt for forhandling, at der ikke var en mandlig kollega i samme stilling at sammenligne med:<sup>52</sup>

Så havde vi en lang række afdelinger, bl.a. den afdeling jeg selv sidder på, hvor der kun arbejder kvinder. Hvem faen skulle vi sammenligne os med? Der var ikke en mand, der sad ved siden af os, hvor vi kunne sige "han har to kroner mere i timen dér skal vi op". Hvem skal vi sammenligne os med?

Problemet var udbredt og vedvarende, og ledte efterhånden til Ligelønsloven fra 1976.

Argumentationen om at kvinder og mænd besad forskellige færdigheder og derfor havde forskellige typer af jobs, blev snart en selvfølge. ’Vikledamerne’ og ’hulledamerne’ sad i samme stilling og prikkede hulkort og viklede kobbertråd hele dagen, kun afbrudt af chefens eller værkførerens tilsyn fra tid til anden. Der forekom hurtigere nedslidning, og blev i 1970’erne en del af fagbevægelsens diskussioner om ligestilling såvel som ligeløn – at kvinder skulle være mere overlegne til præcisionsarbejde, gjorde dem bare hurtigere nedslidte.<sup>53</sup> Kitty Herholdt erindrer at nogle af hendes kvindelige kolleger fra motorfabrikken fik slidskader med for eksempel krogede hænder og fingre efter i årevis at have siddet med det samme manuelle arbejde.

Ønsket om økonomisk selvstændighed og råderum vejede for kvinderne tungt, og der var en større villighed til at acceptere det ensformige manuelle arbejde. Det gjaldt både arbejdet i hulkortafdelingen, på motorfabrikken og ved stanse- og pressemaskinerne som alle blev opfattet som kvindejobs. Faglærte såvel som ufaglærte mænd fik i stedet tildelt opgaver med større ansvar, større bevægelsesfrihed og med mere teknisk indsigt. Som Kitty Herholdt beskriver det:<sup>54</sup>

Dem der ikke blev faglærte på papiret [ufaglærte mænd], fik alligevel nogle opgaver der var mere kød på. Da jeg var på Birkevænget [motorfabrikken daværende adresse] kunne man ikke have drømt om at bede en af de unge mænd, der kørte rundt på en stabler, om at sætte sig over ved siden af kvinderne og lave det der håndarbejde.

Alternativet var værre, og som kvinde kunne ufaglært arbejde andre steder være beskidt, langt mere støjende og mere fysisk krævende for eksempel i træindustrien og på maskinfabrikkerne. Derfor var stillingerne som ufaglært arbejder på Grundfos og særligt motorfabrikken eftertragtede for kvinderne. Her var der så lidt støj, at man kunne tale med hinanden, og trængte man til en pause, kom cigaretterne med i lommen og ud på toilettet. Det fik en helt særlig betydning for personalerekrutteringen i 1970’erne, hvor Grundfos og den kvindelige arbejdsstyrke fik et gensidigt afhængighedsforhold. Et ny-nedsat rationaliseringsudvalg på Grundfos i 1973 havde vurderet at der skulle indføres et skiftehold<sup>55</sup>. Tidspunktet skulle være klokken 16-20. Det var vanskeligt at skaffe den nødvendige arbejdskraft, og denne deltid placeret fra sen eftermiddag over mod aftenen, passede godt til gifte kvinder. Her var deres mænd kommet hjem fra arbejde, og kunne tage over med børnene. For nogle kvinder var det nemmere at forholde sig til færre arbejdstimer, fordi de

havde ansvaret for familien og hjemmet. En deltidsløn var derfor et godt supplement til det efterhånden stigende velstands-Danmark, hvor drømme om fjernsyn, bil og charterferie snart kunne realiseres, hvis man blot kunne øge den samlede husholdningens indtægt.

På Grundfos prioriterede man derfor at ”søge efter 16-20 [-skiftehold] damer” og argumenterede med at det samtidigt var det nemmeste skiftehold at afvikle i nedgangssituationer<sup>56</sup>. De deltidsansatte ’16-20-damer’ har været en sårbar gruppe, og at gruppen bestod af kvinder, primært gifte kvinder, har været en klar prioritering i en tid præget af voldsomt vokseværk. Det var blevet normal praksis at søge kønsspecifikt. Der blev tilmed søgt specifikt efter eftermiddagsholdet, som primært bestod af gifte kvinder som fik deltidsløn. Om det har været af hensyn til familierne, som så kun skulle undvære en halv løn i nedgangstider, eller om det udelukkende var af bundlinjehensyn, kan ikke slås fast. Begge vinkler foreligger, og det ene udelukker ikke nødvendigvis det andet. Hen mod forsommeren 1973 søgtes der f.eks. efter 1 faglært mand, 18 ufaglærte mænd, 6 ufaglærte kvinder til daghold og 8 ufaglærte kvinder til det sene skiftehold. Desuden blev der ansøgt om 2 stk. ’hulledamer’ på det sene skiftehold.<sup>57</sup>



*Medarbejdere med dele til centrifugalpumper i 1972. Villigheden til at acceptere det ensformige og opslidende arbejde blev vejet op imod ønsket om økonomisk selvstændighed for den unge kvinde og supplement til husstandens indkomst for den gifte kvinde.*

På landsplan voksede den kvindelige arbejdsstyrke i 1970'erne med 380.000. I årtiet inden var den vokset med 270.000, og i 1980'erne med yderligere cirka 150.000. Det blev 800.000 kvinder på det registrerede arbejdsmarked i de tre årtier, hvor mændenes antal i samme periode steg med 100.000.<sup>58</sup>

I årene 1970-1975 fordobledes medarbejderantallet fra 1000 til cirka 2000. For at håndtere og administrere den voksende arbejdsstyrke, blev der i 1977 oprettet en personaleafdeling begrundet med "det voldsomme personaletræk" over den seneste tid. Den hidtidige personaleansvarlige, N. Storgaard, og dennes 'kontordame' skulle referere til den nye personalechef. Der kom fokus på en generel optimering af arbejdsstyrken, og blandt andet skulle det ikke være praksis at afskedige en kompetent medarbejder uden forinden at forsøge en omplacering.<sup>59</sup>

Posten som administrerende direktør var siden 1971 overgået til Herluf Nedergaard, da Poul Due Jensen ville hellige sig udviklingsarbejdet og havde bosat sig i Tyskland. Den nye fabrik i Wahlstedt havde vokseværk, og især blev bearbejdningsmaskinen, kaldet 'karrusellen', konstrueret færdig her. Den blev i 1970'erne sat ind i cirkulationspumpelinjerne i både Danmark og Tyskland, og var stærkt medvirkende til en yderligere rationalisering af pumpernes gennemløbstid som gik fra 20 minutter til blot ét minut. Flere motortyper kom desuden til, og inden 1975 var produktion af normmotorer og dykmotorer en del af motorfabrikken. Det blev endnu vigtigere at kunne hæve antallet af medarbejdere i motorfabrikken for at kunne følge med og udnytte den gunstige udvikling.

Efter Poul Due Jensens død i 1977, overtog sønnen Niels Due Jensen. Flere af rationaliseringsudvalgsmedlemmerne, i daglig tale kaldet 'Støvsugerbanden' på grund af den ivrige oprydning, kom til at udgøre en ny direktion, og fra 1980 blev Grundfos omdannet til en egentlig koncern med holdingselskab.

## Global virksomhed med globalt udsyn

Mod midten og slutningen af 1970'erne begyndte den høje erhvervsfrekvens at dale. Kvinderne som stadig var de nye på arbejdsmarkedet blev en udsat gruppe, og de fik efterhånden højere ledighed end mændene. Udviklingen blev typisk forklaret med, at kvinderne ikke valgte uddannelser indenfor de brancher som gav beskæftigelse<sup>60</sup>.

Selvom kvindens dobbeltarbejde, det lønnede arbejde på arbejdsmarkedet og ansvaret for hjemmet, var en del af kvindebevægelsen og den politiske agenda i 1970'erne, fik det for alvor slagkraft i 1980'erne. Forskningen tog kvindernes dobbeltrolle op, og lagde især vægt på hvordan de kunne manøvrere både arbejdsgiverens krav og forventningerne til hjemmet<sup>61</sup>. Kitty Herholdt erindrer fra tiden i 1980'erne, at det var blevet sværere at få beskæftigelse. Efter graviditeten og fødslen af parrets første barn, var Kitty stoppet på Grundfos, da det langtfra var en selvfølge at man kunne genoptage sit job efter endt barsel. Hun fik arbejde hos et supermarked, og da den anden graviditet havde indfundet sig, sagde hun til butikschefen: "Hvis du skal af med nogen på et tidspunkt, så vil jeg godt fyres". Det var ikke en ualmindelig praksis, og butikschefen blev glad, for så slap han for at betale barsel. Små- og sæsonfyringer blev normale, og når nedgangstiden var vendt, kunne man blive genansat.<sup>62</sup>

Ligelønsloven blev ændret i 1986 efter EF-domstolen havde dømt den utilstrækkelig. Loven blev strammet op, og der indførtes lovgivning som i højere grad skulle mindske løngabet mellem traditionelle kvinde- og mandefag. Efter lovens ikrafttræden blev det sværere for arbejdsgiverne at forvalte lønniveauer og -forskelle baseret på køn, og der kom en markant stigning i ligelønssager.

1980'ernes politiske økonomistramninger kunne mærkes på Grundfos hos medarbejderne og den hidtidige jobsikkerhed blev frosset for en periode. Det var ikke længere muligt at 'gå ind fra

gaden' og blive hyret på stedet. Fokus for den øverste ledelse inklusiv Niels Due Jensen og fagsammenslutningerne, blev at videreudanne den eksisterende medarbejdskare til en ny tid.

Efter 1983, hvor Grundfos havde udviklet verdens første soldrevne dykpumpe, skete der et skred i udviklingen af elektroniske dele til pumperne. Klima og energioptimering kom på dagsordenen, og fra midten af 1980'erne påbegyndtes udviklingen af frekvensomformere. Nye kompetencer blev nødvendige og såvel som en stigning i ansættelser af ingeniører samt samarbejder med udenlandske udviklere fandt sted. I takt med stigende automatiseringsprocesser, blandt andet ved indkøb og samudvikling med robotleverandører, ændredes medarbejdersammensætningen og overvægten af ufaglærte medarbejdere begyndte at mindskes. Der var ikke det samme behov længere, og der skete et skifte fra hovedsageligt ufaglært arbejdskraft til specialister og automatiserede processer.



*KAD-landsledelsen besøgte Grundfos for at diskutere gode forhold for de kvindelige arbejdere og fortsat godt samarbejde mellem KAD og Grundfos, 1985. Blandt andre ses forkvinde for KAD, Lillian Knudsen som nr. 5 fv. og fællestillidsrepræsentant på Grundfos, Else-Marie Larsen som nr. 7 fv.*

Fra slutningen af 1980'erne kom der mere fokus på udvikling og uddannelse af medarbejderne såvel som overordnet trivsel og gode arbejdsforhold. Der blev tilbudt tekniske kurser til de ufaglærte arbejdere og ergonomi blev et nyt interesseområde. Nogle var skeptiske overfor afbrydelserne i deres faste rutiner på arbejdet, og nogle bød de nye muligheder velkommen med åbne arme. Det var stadig kvinderne der besatte de fleste stillinger som ufaglærte arbejdere, hvilket i 1985 havde

foranlediget et besøg af KAD's landsledelse med Lilian Knudsen i front som forkvinde. Grundfos havde interesse i at få kvinderne ansat i maskinteknikerstillingerne, og kurser i blandt andet fræsning, opmåling og lærepladser som maskinarbejder blev tilbudt. Konjunkturedgangen i 1980'erne ramte ufaglærte kvinder hårdest, og op mod 20% af KAD's medlemmer var arbejdsløse. Det foranledigede et stort fokus på uddannelse for at begrænse de ufaglærte kvinders sårbarhed.<sup>63</sup>

Den indgroede forestilling om de kønsspecifikke jobs, begyndte at blive formindsket, og kvinderne fik med uddannelserne en helt anden selvforståelse.<sup>64</sup> Initiativet og kampagnerne for uddannelserne var strategisk drevet af Grundfos, og hen mod 1990'erne ændredes Grundfos' image efterhånden til en mere åben og medarbejderdrevet profil. I 1991 blev Grundfos af SID kåret til Årets Arbejdsplads – en pris der var indstillet af medarbejderne.

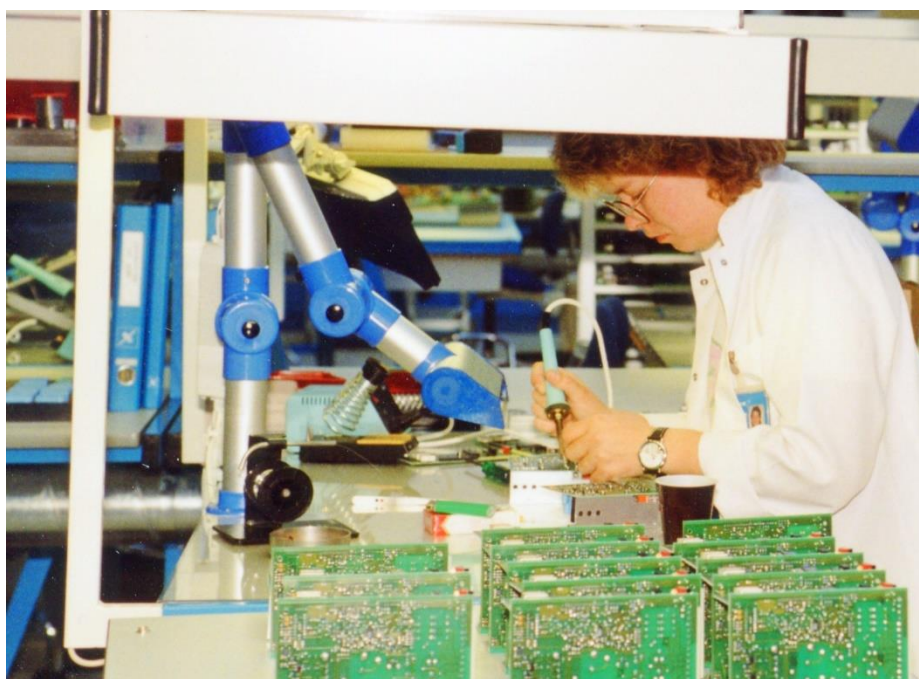
Medarbejdervæksten fra 1980-1990 var mindre markant end tidligere årtier, men stadig stabil. Niels Due Jensen havde som koncerndirektør i denne periode blandt andet tidligt identificeret et stort vækstpotentiale i de asiatiske tigerøkonomier. Det første Grundfos-selskab i Asien blev etableret i 1984 i Singapore, og flere selskaber i ASEAN-området fulgte i årene efter. I 1995 blev målsætningen at gøre Kina til et andet hjemmemarked, og blev fastholdt i de følgende årtier.<sup>65</sup> Forskellen i medarbejdervæksten var nu at de fleste nyansættelser efterhånden skete udenfor landets grænser. I midten af 1980'erne var over halvdelen af den samlede medarbejderstyrke stadig ansat i Danmark, men skiftet skete i de efterfølgende år.



*Uddannelsesafdelingen blev etableret i 1985 for bedre at kunne tilpasse behov med udbud.*

Den procentmæssige tilvækst i årene 1990-2000 var tilsvarende årtiet før omkring 30% hen over årtiet. Ved indgangen til det nye årti, tog Grundfos en strategisk beslutning for at markere frontpositionen indenfor elektrisk styrede pumper. Arbejdet med at forberede elektronikfabrikken og -produktionen blev hemmeligholdt indtil sidste øjeblik for at undgå spionage og generel nysgerrighed fra konkurrenter og andre store virksomheder i Danmark. Det gav Grundfos en kæmpemæssig konkurrencefordel at kunne producere elektronikken selv og blev et afgørende skridt på vej mod nye tider. Elektronikfabrikken åbnede i 1991. Der blev fra starten produceret printplader der indgik i alle pumpetyperne, der med en mikrofrequensomformer var blevet gjort selvstyrende og 'intelligente'.<sup>66</sup> Produktionsformen var ny, og sammenlignet med de andre fabrikstyper; motorfabrikken, trykstøberiet, montagen, kataforesen (elektrisk ladet overfladebehandling til metaldele, der beskyttes mod korrosion) mv. var elektronikfabrikken meget ren, hygiejnisk og var samtidig noget nyt. I en tid hvor mange af arbejderne i fabrikkerne blev videreuddannede og så indkørsler af robotter, blev elektronikfabrikken hurtigt et særdeles attraktivt sted at søge hen.

En stor del af det ufaglærte arbejde på elektronikfabrikken skulle udføres med endnu mere præcision og snilde blandt andet lodningen af printpladerne. De gamle kønsmønstre flyttede med på den nye fabrik, og det blev i høj grad kvinderne der sad med det ensformige arbejde med at tage små komponenter ned fra kasser og samle dem på pladerne. Mændene dominerede i de højere og mere ansvarsfulde stillinger og blev på elektronikfabrikken blandt andet opstillere og blev tildelt opgaver med delforsyning. Det var stillesiddende arbejde med meget begrænset bevægelse, og viste sig for flere at blive mere vanskeligt end først antaget, da præcisionsarbejdet var meget mindre skala end man var vant til, og man derfor sad foroverbøjet i samme stilling i lang tid. Hvor arbejderne i de gamle fabrikker i langt højere grad var afhængige af hinandens arbejde, oplevede medarbejderne på elektronikfabrikken meget mere selvstændighed. Det fik en enorm betydning for kvinderne at få ansvar for eget arbejde, og alle følte en stolthed over det arbejde der blev leveret fra egen hånd. Der var endog plads til udviklingsønsker og flere kvinder oplevede at kunne forme arbejdsopgaver og -områder. Kitty Herholdt erindrer det "som en virkelig spændende tid, hvor elektronikfabrikken var sidste nye hype".<sup>67</sup>



*Medarbejder i elektronikfabrikken i 1991. Der udføres præcisionsarbejde i arbejdet med printpladerne.*

## Gamle kønsroller på ny recept

I takt med øget kvalitetssikring og intern kontrol oprettede Grundfos i 1984 et materialelaboratorie, som fik til ansvar at efterteste leverandørernes varer. Alt sammen så Grundfos kunne stå inde for stadigt mere avancerede produkter, hvor risici som korrosion eller nedbrydning af elektronik ikke var acceptabelt på mindste plan. Laborantarbejdet var måling, prøvetagning og analyse og var en type arbejde som blev et krydsfelt mellem klassiske mands- og kvindedominerede roller. Laborantarbejde har typisk været besat af kvinder, da det traditionelt er blevet betragtet som kvindearbejde med dets høje krav til renlighed og ordentlighed. En nylig undersøgelse (2024) viste at 80% af Novozymes laboranter var kvinder.<sup>68</sup>

Kirsten Brandt Lind blev ansat på Grundfos efter endt uddannelse som laborant, en uddannelse hun følte passede til interessen for fysik, kemi og matematik. Specialiseringen som industrilaborant blev det oplagte valg for Kirsten, og efter nogle år hos Danisco, blev hun ansat i en ingeniørstilling i 1998-2002 i anden virksomhed. Efter Kirsten blev ansat i materialelaboratoriet i 2003, blev hun straks kastet ud på nyt territorium. Hun havde perifært beskæftiget sig med materialegrupper i de tidligere stillinger, og det blev snart hendes primære område. Der fandtes ikke en decideret uddannelse i materialelære, og det specialiserede arbejdsområde blev en form for mesterlære ”det at være på Grundfos blev en uddannelse i sig selv.”<sup>69</sup>

Omkring 2000’erne var stillingerne som laboranter besatte af kvinder, mens ingeniørerne var mænd. Kønsfordelingen blev blødt op gennem årene, og hos materialelaboratoriet er der næsten 50/50-fordeling mellem mænd og kvinder i dag. Der er både flere mandlige laboranter og flere kvindelige ingeniører. Men i resten af organisationen er der stadig en klar overvægt af mænd i ingeniørstillinger. Kirsten Brandt Lind giver en mulig forklaring med at uddannelserne er blevet mere kønsfordelte samt at laborantarbejdet er blevet mere appellerende for analytiske mænd. Det bliver gradvist bedre, men Kirsten erindrer hvordan kvindelige ingeniørkolleger har oplevet at skulle være langt mere verbale og argumenterende end de mandlige ingeniører. ”Som kvinde skal man sige ting ti gange, mens mænd siger det én gang”. Det har hos nogle kvindelige kolleger været så opslidende, at et jobskifte blev nødvendigt. Vejen frem, udtaler Kirsten, er at fremme diversitet på arbejdspladsen ved at være bevidste om hinanden, vise respekt og ordentlighed, for kun sådan kan man for alvor give plads til alle.<sup>70</sup> Det kan være en tung kamp at være kvindelig mellemleder hvis hele dit næste led, kun er mænd”<sup>71</sup>. Når der tales mellem kvindelige kolleger, omtales arbejdspladsen som en ’mandeklub’.<sup>72</sup>

Synet på kønsroller blev synlig på en anden måde i 1990’erne, især ved markedsføringen af Grundfos’ produkter. Når kvinder var frontfigurer i markedsføringen, blev de enten fremstillet som skrappe eller sexede. For eksempel i 1997 da Grundfos udsendte en reklame til TV kaldet ’Energivagten’; en kvindelig vagt opsøger folk i deres huse og udspørger om deres pumper. Hun er skrap og skulle via sin fremtræden, incitere folk til at skifte pumper ud med nye energibesparende pumper.<sup>73</sup> I 2005 blev en ny cirkulationspumpe lanceret, og salgskampagnens model var i tætsiddende læderdragt. Samme kampagnestil fortsattes i 2012 ved lanceringen af en ny cirkulationspumpe, som blev bannerført af kvindelige modeller i røde læderdragter i selskab med ulve. Kampagnen sendte et tydeligt signal.<sup>74</sup>

Strategisk blev der ikke talt åbent om initiativer eller deciderede ledelsesplaner vedrørende køn i 1990’erne. Det ændrede sig i begyndelsen af 2000’erne, hvor Grundfos igangsatte flere initiativer for at skaffe flere kvindelige ledere i virksomheden. Argumentet var at virksomheden skulle matche befolkningen i kønsfordeling og fordi det giver bedre bundlinje med flere kvinder i ledelsen. Det gav en mærkbar effekt, at ledelsen lavede kønsfordelingsmålsætninger, og ved valget til bestyrelserne i direktion og fond i 2012, blev seks ud af de syv valgte medarbejdere, kvinder. Medarbejderbladet Gmagazines redaktion valgte at fokusere på kønsfordelingen og beskrev det som

følgende: ”Det blev kvindernes valg. Kun en enkelt mandlig medarbejder skaffede sig adgang til bestyrelseslokalet”.<sup>75</sup>

Det var en tydelig markering af hvordan medarbejderne på Grundfos betragtede sammensætningen af posterne med indflydelse. De seks kvinder i bestyrelserne var valgte af kollegerne. Der blæste nye vinde, og snart igangsattes flere initiativer for at få kvinder placeret for bordenden. Daværende HR-direktør, Henrik Christiansen italesatte, at ”åbne og fordomsfrie dialoger var vejen frem for at bringe kvinderne i spil”.<sup>76</sup> Den større opmærksomhed på konkrete initiativer, frembragte i 2014 talentprogrammet ’Female Frontrunners’ – et rotationsprogram for unge medarbejdere med fokus på kønsfordeling.<sup>77</sup>

Grundfos var langt fra den eneste virksomhed på globalt plan, der i årene efter årtusindeskiftet satte kræfterne ind på at vende underrepræsentationen af kvinder indenfor især STEM-fagene.<sup>78</sup> På trods af at kvinderne på STEM-uddannelserne efterhånden overgik mændene i antal, afspejlede kvindernes erhvervsfrekvens ikke dette skifte. Fænomenet beskrives som ’leaky pipeline effect’, og forholder sig til at kvinderne indenfor STEM tværtimod har et fald i andelen af beskæftigelsen indenfor de naturvidenskabelige fag.

Karin Dooleweerdts blev ansat på Grundfos i 2010 efter færdiggørelsen af en ph.d. i nanoteknologi med speciale i kemi. Hun havde deltaget i og vundet Grundfos’ talentprogram i studietiden i 2007 sammen med en arbejdsgruppe, og det var her Karin for alvor fik kendskab til Grundfos.

Interessen for en naturvidenskabelig retning havde altid ligget i kortene, blandt andet fordi Karin altid havde været god til disse fag: ”Jeg havde altid været god til matematiske fag [...] alt hvor der er en logisk sammenhæng [...] det var det naturvidenskabelige der faldt mig nemmest”.<sup>79</sup> Hun vidste godt, at retningen var et mandsdomineret felt, men det havde aldrig været en del af overvejelserne ikke at følge det man var god til. Det var heller aldrig noget hun tænkte over i hverken sit uddannelsesforløb eller under ansættelsen hos Grundfos selvom vejledere, studiekammerater, kolleger og ledere i overvejende grad var mænd. Det var alligevel ret bemærkelsesværdigt for andre rundt om Karin, og kort efter ansættelsen blev hun udpeget til rollemodel for ’Girl’s Day In Science’ for at få flere kvinder i naturfagene.<sup>80</sup> Det var en kasket Karin gladeligt tog på sig, for hendes egne tanker havde aldrig strejft, at det kvindelige køn skulle være en barriere for bestemte fagretninger eller at udtalte ambitioner skulle dæmpes. Og det ville hun gerne bidrage til at udbrede. Det blev blandt andet til en del interviews. Hun husker især et interview til DR P4, hvor den kvindelige journalist efter interviewet spørger Karin, om hun virkelig tror på at kvinder kan klare sig i de naturvidenskabelige fag. Selvom Karin aldrig selv har oplevet kønsbaserede forhindringer, blev det spørgsmål en øjenåbner for hvilke udfordringer kvinder, og især unge kvinder i uddannelsesstadiet, må takle. En nylig situation udenfor Grundfos, hvor Karin oplevede at blive talt ned til, har bidraget til en større opmærksomhed generelt.<sup>81</sup>

Det var med til at tænde min måde at tænke over forskellige ting. For at blive opfattet korrekt, eller taget imod korrekt, skal jeg så i virkeligheden forsøge at fremstå på en anden måde? Eller er den måde jeg skal fremstå på hvis jeg virkelig vil noget med det, er den anderledes fordi jeg er kvinde end hvis jeg havde været mand.

Det er især blevet til overvejelser over hvordan mennesker kommunikerer med hinanden, og hvordan køn har en afgørende faktor i forhold til hvordan vi opfatter hinandens beskeder. For eksempel i samarbejder og ved feedback, hvor Karin overvejer om hendes feedback bliver opfattet på en bestemt måde, og om den feedback hun selv modtager, er leveret ud fra en særlig holdning omkring køn.

Karin gik fra at være eneste kvinde i sin tidligere forskningsafdeling i 2010 til at halvdelen var kvinder, da hun stoppede der i 2017. Der åbnede sig en verden af muligheder da hun med årene

skiftede fra laboratoriet til at arbejde som dataspecialist inden for strategisk udvikling af Grundfos' produktionsnetværk.<sup>82</sup> Den nye afdeling har i dag en cirka 60/40%-fordeling med overvægten mod mænd.

Maryam Momeni startede hos Grundfos i 2013 efter at have færdiggjort en ph.d. i Mechanical Engineering-Energy Technology. Interessen for matematikken og fysikken kom tidligt såvel som en dygtighed i fagene. Oprindeligt fra Iran, oplevede Maryam fra sin familie, og især fra sin mors side, en enorm støtte og opbakning i at forfølge sin drøm. "Min mor var et ret modigt forbillede for mig, hun var ikke højtuddannet, men hun var meget talentfuld. Hendes liv ændrede sig, da vi havde revolution i Iran [...] og hun kunne ikke færdiggøre sin uddannelse".<sup>83</sup> Maryams mor var en stor inspiration og motiverede Maryam til at have tillid til, at hun kunne forfølge enhver karriere og blive det, hun ønskede at være.

Efter at have afsluttet sin ph.d. blev Maryam kontaktet af en god ven, der havde set et jobopslag hos Grundfos og mente, at Maryam var den perfekte kandidat. Efter en kort overvejelse og drøftelse med sin mand om praktiske hensyn, tog Maryam til jobsamtale som Fluid Mechanics Specialist. Hun blev ansat på stedet. Fagområdet var udpræget mandsdomineret og både hun og andre kvindelige kolleger oplevede en ubalance, der fremmede kønsdiskrimination. Maryam oplevede, at det var mere anstrengende at få argumenter igennem, og hun så, hvordan mandlige kolleger og ledere tog æren for hendes arbejde. En grundlæggende følelse af lighed på arbejdspladsen manglede. Dette nærede dog kun Maryams beslutsomhed, og med afgørende støtte fra sin familie brugte hun disse oplevelser som en drivkraft fremad. Siden 2013 har Maryams vej ført hende gennem lederteamet inden for Grundfos' produktudvikling af industripumper og er i dag Program Director for Solutions & Marketing i Industry-divisionen. Hendes professionelle fokus har ændret sig, og i dag er Maryam meget bevidst om de faktorer, der har formet hendes vej – og hvordan Grundfos kan handle ansvarligt for at sikre mangfoldighed i organisationen: "Du skal være i det rigtige miljø, ellers kan du miste al din energi bare på at bekæmpe miljøet. Vi har brug for større skridt, [...] vi er i den rigtige retning – det tager bare tid".<sup>84</sup>

## Anden bølge: vejen mod DE&I

Da Mads Nipper i 2014 var tiltrådt CEO-posten, fik Grundfos en mere klar profil, hvor fokus på bæredygtighed og innovative vandløsninger blev kerneforretningen. Mads Nipper orienterede sig ud i verden og identificerede behovet for konkrete målsætninger for at fremme flere kvinder i ledelse. Blandt andet havde flere lande i 2015, for eksempel Belgien, Frankrig, Tyskland, Island, Indien, Israel, Norge, Pakistan og Spanien, indført lovregulerede kønskvoter for kvinder i bestyrelser for børsnoterede virksomheder.<sup>85</sup> I 2017 bad koncerndirektionen HR om at formalisere et initiativ om diversitet. Procentdelen af kvinder i ledelse havde ligget stabilt på 20% de foregående ti år, og problematikken blev anerkendt af direktionen. Ulla Grøn blev som HR-ansvarlig for lederskab og kultur, sat i spidsen for at udrede Grundfos' største udfordringer og kortlægge vejen hen for at fremme en DE&I-agenda.

Processen blev indledt med at stort interviewarbejde med medarbejdere på forskellige niveauer, for at definere en DE&I-indsats og afklare hvor der kunne ligge reelle forbedringer. Måltallet blev sat til 2020, og på de to år initiativet blev fulgt, steg kvindernes andel af ledelsesposter fra 20% til 24%. Målsætningen er i dag 27%.

Flere fagområder som traditionelt havde været domineret af mænd, oplevede omkring 2020'erne en stigning af kvindelige ansatte. I 2019 var der således sket en stigning på 10% fra 2009-2019 indenfor IT, hvor andelen nu var 29% af de 575 medarbejdere indenfor koncern-IT. Der var dog store nationale forskelle og mens andelen i Danmark var 22%, var den for eksempel på hele 78% i Argentina.<sup>86</sup>

Resultaterne fra det indledende initiativ var målbare, og da Lone Tvis tiltrådte posten som HR-direktør i 2019, fik DE&I-agendaen det nødvendige skub for at blive en vedtaget koncernpolitik. Lone Tvis var den første kvinde i koncerndirektionen, og hun satte for alvor turbo i arbejdet for mere diversitet. Det blev en af hendes mærkesager sideløbende med at ruste den globale HR-funktion til en af de største organisationsændringer i Grundfos' historie samt at navigere Grundfos' globale medarbejderskare gennem COVID-19-pandemien. I hendes tid som CHRO (2019-2021) igangsattes flere initiativer, og et af de tidligste var at etablere et samarbejde med Boston Consulting Group, BCG, om at strukturere indsatserne. BCG blev sat sammen med Ulla Grøn som projektleder og Jacob Nielsen som dataanalytiker i arbejdet med at analysere og formulere Grundfos' muligheder for at arbejde mere kvalitativt for at sikre mangfoldighed og lighed,<sup>87</sup> nu kaldet DE&I – Diversity, Equity and Inclusion.<sup>88</sup>

Rapporterne identificerede potentielle faldgruber og prioriteringer for at kunne etablere et grundlag for en reel ændring, hvor det var vigtigt at kunne monitorere og sikre fremskridt. Der blev peget på at etablering af ERG'ere (Employee Ressource Group),<sup>89</sup> exit interviews, forældreorlov, synlige DE&I-mål i årsrapporter, 'diverse slates'<sup>90</sup> og fleksible arbejdsmodeller var eksempler på at fremme DE&I-agendaen.<sup>91</sup> Den interne argumentation var tydelig: "Failing to act on DE&I could have future long-term consequences for Grundfos, as the industry, companies, and customers are increasingly moving in that direction".<sup>92</sup> Den øverste ledelse var enige og Grundfos kunne enten vælge en proaktiv eller reaktiv tilgang til DE&I-agendaen. Velvidende om at en klar DE&I-strategi profilerer en virksomhed på det globale marked, hvor medarbejdertiltrækning og offentlig opfattelse af et brand er afgørende, valgte Grundfos at være proaktive. Der var klar konsensus blandt ledelsen og arbejdsgruppen fra HR om, at udviklingen havde bragt langt mere fokus på DE&I-agendaen de sidste bare fem år, at der var udbredt villighed til at arbejde intensiveret videre og at fremtidige initiativer skulle være mere end symbolske.<sup>93</sup>

Da Ulla Grøn blev udnævnt til Head of Global DE&I, blev hendes engagement hurtigt et fast pejlemærke for Grundfos' arbejde på området – selvom interessen ikke var der fra begyndelsen. Da hun oprindeligt blev bedt om at påtage sig opgaven, lød svaret et klart "nej tak". Ulla sagde ærligt til sin daværende leder: "Jeg tror ikke, det er nødvendigt. Vi kvinder kan godt selv – vi er veluddannede, og der er ingen grund til, at nogen skal gøre noget særligt for os"<sup>94</sup>. Hun mente dengang, at ligestilling bedst ville vokse frem gennem naturlig udvikling og dynamik, ikke gennem strukturerede initiativer. Men hun sagde alligevel ja, og i takt med at hun fordybede sig i opgaven, ændrede hendes perspektiv sig markant.

Ulla fik øjnene op for omfanget af udfordringerne og de dybtliggende strukturer, der krævede forandring, hvis organisationen skulle lykkes. Hun så også, hvilke konsekvenser det kunne få for Grundfos, hvis virksomheden ikke for alvor forpligtede sig til en tydelig DE&I-agenda. Frem for alt blev det klart for hende, at en virksomhed af Grundfos' størrelse og betydning havde et særligt ansvar for at gå forrest – ikke blot fordi det var strategisk klogt, men fordi det var etisk rigtigt. Som Ulla siden formulerede det: "Det er ikke noget, man kan klare alene – det er noget, man skal løfte i fællesskab".<sup>95</sup>

For at sætte vægt og mandat bag og formalisere indsatsen blev der nedsat et DE&I Council i 2021. Der blev formuleret to ambitionssøjler, hvori kræfterne skulle lægges 1) Lederskabsforpligtelse (skabe en mangfoldig og inkluderende organisation med lige muligheder ved at ledelsen er rollemodeller og ved at omfavne forskelle) og 2) Kulturinklusion (frigøre den magt som findes i mangfoldigheden ved at sikre alle føler sig velkomne, værdifulde, respekterede og støttede).<sup>96</sup>

Udover fremme af kvindelige ledere blev der sat fokus på tidlig-karriereudvikling, da virksomheden oplevede udfordringer med fastholdelse af unge medarbejdere. Ydermere var medarbejdere med nedsat arbejdsevne ansat på særlige vilkår et fortsat fokusområde, fordi det siden

1968 havde været en del af Grundfos' værdi-DNA med oprettelsen af et 'beskyttet værksted' i dag kaldet flex-værksteder.

ERG'erne (se note 89) blev hurtigt en meget klar synliggørelse af ambitionerne, og de tre fokusområder fik hver deres gruppe, hurtigt efterfulgt af 'Pride@Grundfos' og i 2024 så endnu en ERG – Multicultural@Grundfos – dagens lys. ERG'erne er ledelsesforankrede med en tæt kreds af frivillig medarbejderdedikation og en bredere kreds af allierede og støtter. Grupperne arbejder for at styrke alles muligheder for fair advancement og objektiv og lige behandling, og er siden blevet en vigtig og indflydelsesrig gruppering. 'Women@Grundfos' var i 2021 den første ERG til at blive oprettet. I 2024 skiftede den navn til GenderBalance@Grundfos for at reflektere et mere inkluderende fokus og derved adressere systematiske forhindringer for alle køn. På de kun tre år var dagsordenen blevet modnet i organisationen og suppleret med nye støtter og ledere, og ambitionen blev skruet op. For at gøre gruppen mere robust og skalerbar på tværs af regioner og kulturer skulle der være klarer definition af roller, ansvar og strategiske prioriteringer. Siden har én af målsætningerne for GenderBalance@Grundfos været 40% kvinder i ledelse ved 2040.<sup>97</sup>

Det klare DE&I-mål udpeget af ledelsen siden især 2017 blev katalysator for flere globale initiativer, hvor Grundfos-selskaberne udenfor Danmark søsatte indsatser. Det har blandt andet resulteret i mentorprogrammer, samarbejder med og om kvinder på STEM-uddannelser og oplysningskampagner om trivsel, stress, køn og forældreskab, overgangsalder og karriere. Grundfos-selskaberne i Indien og Kina er udpræget aktive og har de sidste år afholdt lederskabsforums for at fremme kvinder. Indsatserne har givet et direkte resultat i Kina, som i dag har 43,6% kvinder på ledende poster og i seniorroller.



Female Leadership Forum. I 2023 afholdte Grundfos China et lederskabsforum for kvinder. Forummet var afledt af Kvindernes Internationale Kampdag under temaet 'DigitALL: Innovation and technology for gender equality' og #EmbraceEquity.

I 2024 tiltrådte Inge Delobelle posten som divisionsdirektør for industri – en af Grundfos' fire organisatoriske divisioner. Hendes udnævnelse markerede et afgørende skridt i retning af at bryde årtiers bias om kvinder i ledelse. Inge Delobelle blev den første kvindelige divisionsdirektør i Grundfos' historie inden for et traditionelt mandsdomineret felt.

Industridivisionen leverer pumper og vandløsninger til industrier over hele verden, hvor bæredygtig vandforsyning er afgørende for produkter og ydelser. I rollen indgår alt fra design, produktudvikling og produktionsudvikling og -planlægning. Inges udnævnelse var en betydelig milepæl for Grundfos, som ræsonnerede dybt hos især kvindelige medarbejdere. Karin Dooleweerdts udtrykker det således: "Det var alligevel en overraskelse da det blev annonceret, en meget positiv overraskelse". Maryam Momeni reflekterer med "Det har en betydning for kvinder at vi kan se der er kvinder i topledelsen på poster som normalt har været forbeholdt mænd."

Forskningen af Lluch og Salvajs fra Argentina og Chile understreger denne effekt: flere kvinder i topledelsen skaber synergi. Udover at den synlige kvindelige direktør kan virke inspirerende og i kongruens med andre kvinders egne ambitioner, bidrager flere kvinder i den samme direktion til at skabe stærke forbindelser – en afgørende faktor for at opretholde lederroller.<sup>98</sup> Hos Grundfos blev denne dynamik tydelig, da Lone Tvis blev efterfulgt på posten som HR-direktør af Mirjam Baijens og Anne Grønbjerg, mens Inge Delobelle tiltrådte som divisionsdirektør. Kønsdiversitet viste sig at være en styrke, der fremmer enhed og former en mere inkluderende fremtid. Andelen af kvinder i topledelse (her bestyrelsesposter) ligger i Danmark på 34,2% sammen med Sydafrika og Storbritannien, mens Frankrig ligger i toppen med 44%.<sup>99</sup> Inge Delobelles egne ord om sin karriere er:

For det første skal vi normalisere ambition som en positiv egenskab – for alle. Ledere skal skabe miljøer, hvor ambition opmuntres, ikke fordømmes. Klare mål hjælper, men det gør mentorskab og sponsorskab også. Kvinder skal se, at de hører hjemme i ledelsen – og allierede, både mænd og kvinder, spiller en afgørende rolle i at åbne disse døre.

Foruden uforbeholdne ambitioner, understreger Inge Delobelle vigtigheden af fællesskab. Det er støtten og troen på hinanden der gør forskellen. Hun har et rammende mantra: "Own your ambition. Don't shrink it, don't apologise for it. And once you've owned it, start building your tribe".<sup>100</sup>

Seneste års komplicerede geopolitiske landskaber med polariserende tendenser, er blevet accelereret i USA under præsident Trumps nuværende præsidentperiode der startede i januar 2025. Kort efter indsættelsen blev der underskrevet en række bekendtgørelser som skulle modvirke de 'ulovlige' og 'radikale' DE&I-indsatser fra virksomheder med aktiviteter i USA. Flere store virksomheder og særligt amerikanske virksomheder, begyndte at nedskalere DE&I-indsatser eller fjerne synlige målsætninger fra hjemmesider, årsrapporter og lignende kommunikationskanaler. Andre virksomheder står fast på værdierne. For danske virksomheder er realiteten, at skarp bevågenhed er et minimum, hvis virksomhederne ønsker at opretholde tilstedeværelsen på det amerikanske marked. I 2023 initierede Grundfos kampagnen 'Win in the US' med en produktionsudvidelse i det, der i dag er Grundfos' største marked. Trumps bekendtgørelser udfordrede virksomhedens værdibaserede identitet, og den fremtidige retning blev diskuteret for at håndtere den vanskelige realitet. Luisa Boaretto, Global Head of Diversity, Equity & Inclusion, siger, at beslutningen i overensstemmelse med CEO var at "forblive engageret i Grundfos' medarbejdercentrerede kultur og dermed i vores globale rejse inden for diversitet, lighed og inklusion samt vores ambition om at skabe et mangfoldigt og inkluderende arbejdsmiljø" - dels på grund af europæisk lovgivning om diversitetsrettigheder og dels fordi Grundfos' aktiviteter ikke blev vurderet til at være i modstrid med bekendtgørelserne. CEO Poul Due Jensen havde en rammende argumentation: "Når jeg ser mig selv i spejlet om 3-4 år fra nu, vil jeg gerne kunne genkende det Grundfos jeg kender"<sup>101</sup>

## Teknologiske værktøjs indvirkning på opfattelser af køn i dag

Nye teknologiske vindinger bliver til stadighed en del af hverdagen, og for en virksomhed som Grundfos, er AI blevet en almindelig praksis. Carolina von Essen, ph.d. senior data scientist og Marina Sosa ph.d. application specialist arbejder begge indenfor concern-IT. De har gennem deres arbejde og interessefelt beskæftiget sig med AI's hurtige progression og hvordan den lynhurtigt kan ændre et landskab. Netop derfor, er det afgørende at have opmærksomhed på hvordan kunstig intelligens analyserer et landskab og hvilken data den baserer sine beregninger på. Det bliver især kritisk når AI bruges af store virksomheder til rekruttering, for når den tilgængelig data peger på at bestemte køn og demografier er beskæftiget i bestemte stillinger, kan AI's beregninger forstærke kønsuligheden. Ser man på arbejdet indenfor AI-branchen selv, er billedet meget tydeligt, kun 20% kvinder er beskæftiget i tekniske roller og endnu lavere med 12% er kvinder ansat i forskningsfeltet indenfor AI selv i store virksomheder beskæftiget med machine learning. På trods af at flere kvinder end mænd uddanner sig i faget, er der færre der får en karriere indenfor AI, hvilket viser der også her er en 'leaky pipeline'-effekt. Udregninger viser at med den hastighed det har taget indtil nu, vil der gå endnu 123 år før der er lighed mellem kønnene.<sup>102</sup> En del af forklaringen på den langsomme progression for at udligne ubalancen, kan findes i at kvinder ofte er beskæftiget i roller, som er tre gange mere sårbare overfor at blive AI-automatiserede end mænds roller. Det vil betyde at de stillinger, som typisk er domineret af mænd, har bedre langtidsudsigter, hvorved de vedbliver at dominere i det felt. Marina Sosa forklarer det således: "Mens AI udvikler sig i industrierne, kan den enten hjælpe med lukke gabet [mellem kønnene] eller risikere at gøre det større. AI-systemer spejler data og designer valg på baggrund af den".<sup>103</sup> Når AI bliver fodret med partisk data, vil modellen, hvis den ikke promptes med andre anvisninger, fortsætte med at fravælge og fremhæve visse attributter hos mænd og kvinder i en rekrutteringsproces. Modellen vil genkende mønstre, og i sidste ende favorisere mandlige kandidater. Det er derfor vigtigt at designe AI-modellerne som inklusive og til bevidst at se bort fra tidligere mønstre for på den måde at fremskynde retfærdighed og lige muligheder for alle at nå samme resultat. En simpel måde at bruge AI i rekrutteringsprocesser er, at skjule ansøgeres navn og køn og derefter tillægge processen en menneskelig vurdering.

Carolina von Essen, som er global lead i GenderBalance@Grundfos, fremhæver at retfærdighed ikke er automatisk implementeret i AI selvom modellen bliver mere og mere tilpasset menneskelige værdier. Hvis modellen på et kønsneutralt sprog bliver bedt om at skrive et antal historier med mennesker indblandet, kan den kun give svar på baggrund af hvad den tidligere har lært. Resultatet vil derfor vise en overvægt mod at mænd beskrives som for eksempel beslutsomme og kvinder som empatiske, tvivlende og følelsesmæssigt ekspressive, da denne bias eksisterer i den tilgængelige data.<sup>104</sup> Det er derfor ikke nok at anvende et upartisk sprog, men der skal følges op med systematisk kontrol og evaluering. I Grundfos er en af den mest hyppige brug af AI knyttet til mødereferater og handlingsplaner. Modellen er partisk overfor sprogbrug, stemmeføring og toneleje og vil handle partisk ved at opsummere et møde ved at tildele den mandlige deltagelse med mere beslutsomhed og kvindelig deltagelse som kommentarer eller bekymringer, på trods af at ideer for eksempel kom fra flere deltagere. Der skal aktive prompts til for komme udenom systematisk bias. Et konkret eksempel kan være at, i stedet for blot at bede AI om et mødereferat, skal man bede modellen om at "lave et referat over faktiske bidrag fra hver deltager uden at udlede noget baseret på tone eller intentioner".<sup>105</sup>



*Carolina von Essen modtog i 2025 KIF-prisen (Kvinder i Fysik) for sit motiverende arbejde for at fremme ligestilling, mangfoldighed og inklusion. Prisen uddeles årligt til rollemodeller indenfor fysik eller beslægtede fag.*

## Afrunding

Udviklingen i jobroller for kvinderne på Grundfos har i den undersøgte periode 1944-2025 fulgt lignende udviklinger i ind- og udland. I første del af perioden var jobrollerne afgrænset til kontorarbejde i 1950'erne og starten af 1960'erne. En betydelig udvidelse af produktportefølje, produktionsteknologi og markedsudvidelse ændrede på medarbejdersammensætningen og kvinder blev ansat i fabrikken i 1965 for første gang. For at forstå kvindernes jobrolleudvikling, er det nødvendigt at inddrage Grundfos' innovative frembrud for både produkter og produktion samt ledelsesstrategierne gennem perioden. Der ses en parallel udvikling mellem ledelsesbeslutninger, industriel innovation og kvindernes jobroller, som har bølget frem i samme udviklingsmønster.

Cirkulationspumpens internationale udbredelse fik signifikant betydning for kvinderne og særligt ufaglærte kvinder med begrænsede muligheder for indtjening. Både ugifte unge kvinder og gifte kvinder med ældre børn, fik beskæftigelse i fabrikkerne. Holdningen var, at kvinderne var bedre egnede til det stillesiddende arbejde i særdeleshed i motorfabrikken, hvis små delelementer efter sigende passede bedre til kvindernes fysik end mændenes grovere motorik. Desuden kunne

kvinderne føre samtaler under arbejdet – en egenskab som ikke blev tillagt mænd, der til gengæld ville blive ængstelige af at sidde og lave det samme hver dag i timevis.

Efterhånden blev ledelsesstrategien at aktiv rekruttering eftersøgte kvindelige medarbejdere i fabrikken med argumentet om, at denne gruppe af medarbejdere var nemmere at afvikle i nedgangstider. Motorfabrikkens betydning blev markant og i løbet af 1970'erne var stort set alle medarbejdere ved samlebandene kvinder.

I takt med industrielle innovationer i 1960'erne og 1970'erne, dukkede også nye administrative roller op. Hulkortmaskiner blev gængs apparatur til styring af lager, løn mv. og her fik kvinderne også fortrinsret. Den tydelige ubalance mellem kvinder og mænds jobroller blev fastholdt af sproglige kønskonstruktioner, og betegnelser som 'hulledame', 'kontordame' og 'vikledame' var udbredte.

Konjunkturedgang i 1980'erne satte strategisk fokus på uddannelse, og opmærksomheden var særligt vendt mod de ufaglærte kvinder, som var en udsat gruppe for afvikling. Ledelsens klare mål var at ruste medarbejderne til vanskelige tider med skarp konkurrence på jobmarkedet. Handlingsplanen fokuserede på flere lærlinge og efteruddannelse. Det gav kvinderne en helt anden selvforståelse, hvor selvudvikling og avancement pludselig blev opnåelige mål. Da den elektronisk styrede pumpe var udviklet og Elektronikfabrikken åbnede i 1991, søgte mange kvindelige fabriksmedarbejdere dertil i ønsket om at skifte det ensformige arbejde ud. Det viste sig, at arbejdet stadig fortrinsvist var ensformigt og kønsfordelingen den samme, men brugen af nye færdigheder og mulighed for indflydelse på egne opgaver, vægtede højere og dannede grobund for medarbejdertilfredshed og trivselsfokus. Opgaverne med ansvar var på Elektronikfabrikken stadig forbeholdt mænd ved fabrikkens start, men i takt med kvindernes nye opgavemuligheder, oplevedes en større selvstændighed og formindskelse af ubalancen mellem kønnene.

I begyndelsen af 2000'erne kom der fokus på kvinder i ledelse, og det blev en strategisk beslutning i organisationen, at etablere målsætninger om kønsfordeling i ledende roller. Jobmulighederne var udvidet, og stillinger som ingeniører, teknikere og konstruktører var ikke længere forbeholdt mænd såvel som kontorroller og laborantarbejde ikke længere var forbeholdt kvinder. Områderne var stadig dominerede af henholdsvis mænd og kvinder, men skærpet fokus og konkrete initiativer fra 2010'erne, blev for alvor et vendepunkt. Koncerndirektionen arbejdede hen mod formaliserede målsætninger for diversitet fra 2017, hvor samarbejdet med Boston Consulting Group i 2020 strukturerede indsatserne og skabte solidt udgangspunkt for handlingsplaner. Med realiseringen om, at systematisk bias og ubalance mellem kønnene ikke udligner sig selv, blev ERG'erne oprettet med Women@Grundfos som den første. Siden er gruppen blevet modnet i organisationen og har ændret navn til GenderBalance@Grundfos.

Klare målsætninger om fremme af diversitet og inklusion bliver i dag udfordret af det komplicerede geopolitiske landskab. Virksomheder som Grundfos med værdibaseret identitet skal navigere i udefrakommende pres om at nedskalere eller afsværge diversitetsmål. Ledelsesbeslutningen er at fortsætte med globale DE&I-mål og fokusere på et inkluderende arbejdsmiljø, hvor der er plads til alle. I en tid hvor medarbejdertiltrækning og -fastholdelse er grundlæggende parametre for en virksomheds succes, er det nødvendigt at holde fokus på en bred og mangfoldig rekruttering, som kan frigøre innovation og fremtidssikre virksomheden.

Med udbredelsen af AI og dens spejling af den tilgængelige data, har teknologien forlæg for at imitere den lange historie af ulighed mellem kønnene. Især når AI bruges til rekruttering, vil modellen spejle mønstre og favorisere mandlige ansøgere. Når avanceret kunstig intelligens bliver en stadig større del af menneskers hverdag, bliver det endnu mere nødvendigt at udvise agtpågivenhed og gribe ind med aktive prompts der konkret udviser kønsbetoning.

Undersøgelsen af kvindernes udvikling på Grundfos er et eksempel på dansk industris arbejdsforhold og -vilkår i en periode karakteriseret af store ændringer for kønsroller. Der ses en

sammenhæng mellem industriel innovation og strategiske beslutninger, der fik direkte betydning for udviklingen af kvinders jobroller på Grundfos. Som en af Danmarks største virksomheder kan Grundfos' udvikling bruges som identifikator af udviklingstræk i moderne virksomhedshistorie, hvor markante innovationssatsninger fik betydning for kvindernes beskæftigelse. Særligt blev etableringen af en selvstændig motorfabrik og satsning på elektronik sammen med målsætninger om diversitet efter 2000'erne kendetegnende for Grundfos såvel som andre danske virksomheder.

## Utrykte kilder i Grundfos-arkiv

Medarbejderblad, Vandposten nr. 11, interview med Svend Åge Jensen, 1984.

Medarbejderblad, Jorden Rundt, nr. 30, 1991.

Medarbejderblad, Jorden Rundt, nr. 56, 1997.

Medarbejderblad, Gmagazine, nr. 12, 2012.

Medarbejderblad, Gmagazine, nr. 13, 2012.

Medarbejderblad, Gmagazine, nr. 35, 2017.

Medarbejderblad, Løberen 17, 2014.

Medarbejderblad, Løberen, nr. 41, 2019.

Kundeblad, Pumpebladet, nr. 50, 1970.

Managementrapport 1955-1956.

Udvalgsmøderapport, 21.02.1973.

Udvalgsmøderapport, 04.05.1973.

Udvalgsmøderapport, 29.03.1977.

Ledelsesrapport, A4, O2 1955-1989.

Personalekartotek, ca. 1955-1970.

Forretningsarkiv, Danfoss-navnesag, A1, O2.

Forhandlingsprotokol, stiftende generalforsamling, 23. august 1957.

Generalforsamlingsreferat 1962, beretning fra salgsafdelingen.

Generalforsamlingsreferat 1964, beretning fra teknisk afdeling.

Generalforsamlingsreferat, beretning fra salg, 29.10.1965.

Generalforsamlingsreferat, beretning fra Teknisk Afdeling, 29.10.1965.

Generalforsamlingsreferat, Poul Due Jensens beretning, 07.10.1966.

Generalformsamlingsreferat, beretning fra salg i Norden, 07.10.1966.

Generalforsamlingsreferat, beretning fra eksport, 07.10.1966.

Generalforsamlingsreferat, beretning fra teknisk afdeling, 22.06.1967.

Generalforsamlingsreferat, beretning fra Poul Due Jensen, 11.06.1967.

Generalforsamlingsreferat, beretning fra Poul Due Jensen, 23.08.1968.

Generalforsamlingsreferat., 02.10.1970.

Pre-update DE&I, 2021.

SCR-slide, 2020.

BCG, kickoff, Q4 2020.

Belief Audit Fact Pack, 2021.

Pre-update DE&I, 2021.

Name change – documentation ERG, januar 2024.

Empowering Women in Industry 2025, Inge Delobelle keyspeaker, 2. oktober 2025.

Mind the Gap: Women, AI, and the Fight for Inclusion, oktober 2025. Del af webinarserie i GenderBalance@Grundfos.

## Litteratur

Boje, Per og Nevers, Jeppe: *Vejen Til Velstand. Kapitalismen og det moderne Danmark. Tiden 1930-2020*, Syddansk Universitetsforlag, 2024.

Erhardsen, Birgitte: *Arvtageren*, Gyldendal Business, 2011.

Fris Laneth, Pia: *Familieoverhovedets og husmoderens lange og vanskelige samliv*, i *Hvorfor har vi lønforskelle mellem kvinder og mænd? En antologi om ligeløn i Danmark*, SFI, 2010.

Goldin, Claudia: *Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity*, Princeton University Press, 2021.

Gregory, Philippa: *Normal Women: 900 Years of Making History*, HarperCollins, 2024.

Jexen, Gry: *Kvinde Kend Din Historie*, Gyldendal, 2021.

Knudsen, Lillian: *Nu er det nok! Kvinder der kæmper for ligeværd*, forlaget Sidespejlet, forfatter Lundis, Bjarne Henrik, 2021.

Krøjer, Jo og Jensen, Tine: *Teknologi – et kønnet skoleeksempel*, i *Er der spor – Feminisme, aktivisme og kønsforskning gennem et halvt århundrede*, Frydenlund Academic, 2012.

Krøyer, Jo og Nielsen, Mette Lykke: *Ønskværdige liv? Forskellige forståelser af kvinders arbejds- og familieliv*, i *Er der spor – Feminisme, aktivisme og kønsforskning gennem et halvt århundrede*, Frydenlund Academic, 2012.

Lau, Humphrey og Gaarden, Hugo: *Slå Den Røde Dronning*, Gyldendal Business, 2016.

Lluch, Andrea og Salvaj, Erica: *Women may be climbing on board, but not in first class: A long-term study of the factors affecting women's board participation in Argentina and Chile (1923–2010)*, Business History, 2022.

Lundis, Bjarne Henrik: *Nu er det nok! Kvinder der kæmper for ligeværd*, forlaget Sidespejlet, 2021.

Schaumburg Sørensen, Hanne: *Købstadskvinder: Kvinder, køn og forsørgelse i Randers, Grenaa og Ebeltoft 1787-1901*, Aalborg Universitet, 2020.

Trap, Hans: *Fabrikken - en industrihistorie og lidt af et familiedrama*, Forlaget Antilope, 2023.

Woodcock Tentler, Leslie: *Wage-Earning Women: Industrial Work and Family in the United States, 1900-1930*, New York: Oxford University Press, 1979.

## Øvrigt materiale

Deloitte Global Report: *Women in the boardroom: A global perspective*, 2024.

*Kvinder og mænd i 100 år - fra ligeret mod ligestilling*, udgivet af Danmarks Statistik, 2015.

*Folketingsårbog 1968/69*, Folketingstidende

Rødstrømpebevægelsen: *Ligeløn – en narresut*, udgivet i *Kvinder kræver fuld beskæftigelse*, Grundhæfte nr. 5, 1978.

Social-demokraten, artikel: *Strejftog paa det Kvindelige Erhvervs Omraade*, lørdag den 5. november 1887, gengivet på: [Danmarkshistorien | Lex](#)

*Viborg Stifts Folkeblad*, 22. maj 1971.

*World Economic Forum Global Gender Gap Report 2025*.

<https://lgbt.dk/ordbog/diversitet/>

<https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/diversitet-og-inklusion/hvad-er-diversitet/>

<https://www.arbejdermuseet.dk/viden-samlinger/arbejderhistorien/plads-til-os-alle/lange-seje-traek-parti-fagbevaegelse/kvinderne-paa-arbejdsmarkedet/>

[Kvindelige laboranter vs. mandlige teknikere - Norrbom Vinding](#)

<https://sproget.dk/sprogviden/spoergsmaal-og-svar/dansk-sprognaevn/sv00018112/>

## Interviews med ansættelsesperiode angivet

Interview 1: Jan Andreasen, søn til første kvindelige medarbejder på Grundfos, Gudrun Andreasen (1950-1952)

Interview 2: Margit Vestergaard (1958-2008)

Interview 3: Kitty Thaarup Herholdt Jensen (1973-i dag)

Interview 4: Kirsten Brandt Lind (2003-i dag)

Interview 5: Karin Doolewerdt (2010-i dag)

Interview 6: Maryam Momeni (2013-i dag)

Interview 7: Ulla Grøn (2013-2024)

Interview/dialog 8: Inge Delobelle (2024-i dag)

Interview 9: Marina Sosa (2021-i dag)

Interview 10: Carolina Von Essen (2021-i dag)

Interview 11: Luisa Boaretto (2024-2025)

Interview 12: Niels Jørgen Berg (1964-2010)

## Noter

---

<sup>1</sup> <https://lgbt.dk/ordbog/diversitet/>

<sup>2</sup> Pre-update DE&I, 2021.

<sup>3</sup> <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/diversitet-og-inklusion/hvad-er-diversitet/>

<sup>4</sup> Boje og Nevers, *Vejen Til Velstand*, 2024.

<sup>5</sup> Boje & Nevers, *Vejen Til Velstand*, 2024, side 71.

<sup>6</sup> Artikel i 'Social-demokraten', lørdag den 5. november 1887, gengivet på: [“Strejftog paa det Kvindelige Erhvervs Omraade”, 1887 – Danmarkshistorien | Lex](#)

<sup>7</sup> Sørensen, *Købstadskvinder: Kvinder, køn og forsørgelse i Randers, Grenaa og Ebeltoft 1787-1901*, 2020.

- 
- <sup>8</sup> Leslie Woodcock Tentler, (1979), *Wage-Earning Women: Industrial Work and Family in the United States, 1900-1930*.
- <sup>9</sup> Danmarks Statistik. Kvinder og Mænd i 100 år – fra valgret mod ligestilling, side 15.
- <sup>10</sup> <https://www.arbejdmuseet.dk/viden-samlinger/arbejderhistorien/plads-til-os-alle/lange-seje-track-parti-fagbevaegelse/kvinderne-paa-arbejdsmarkedet/>
- <sup>11</sup> Goldin, *Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity*, 2021.
- <sup>12</sup> Danmarks Statistik. Kvinder og Mænd i 100 år – fra valgret mod ligestilling, side 25.
- <sup>13</sup> Gregory, *Normal Women*, 2023, side 523-524.
- <sup>14</sup> Medarbejderblad, Vandposten nr. 11, interview med Svend Åge Jensen, 1984.
- <sup>15</sup> Ledelsesrapport, A4, O2 1955-1989, managementrapport 1955-1956.
- <sup>16</sup> Forhandlingsprotokol, stiftende generalforsamling, 23. august 1957.
- <sup>17</sup> Interview, Jan Andreasen.
- <sup>18</sup> Interview, tid 6:16, Margit Vestergaard.
- <sup>19</sup> Generalforsamlingsreferat 1962, beretning fra salgsafdelingen.
- <sup>20</sup> Goldin, *Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity*, 2021.
- <sup>21</sup> Gry Jexen, *Kvinde Kend Din Historie*, 2021, side 47.
- <sup>22</sup> Generalforsamling 1964, beretning fra teknisk afdeling.
- <sup>23</sup> Interview, Niels Jørgen Berg.
- <sup>24</sup> Personalekartotek, ca. 1955-1970.
- <sup>25</sup> <https://sproget.dk/sprogviden/spoergsmaal-og-svar/dansk-sproгнаevn/sv00018112/>
- <sup>26</sup> Generalforsamlingsreferat, beretning fra salg, 29.10.1965.
- <sup>27</sup> Forretningsarkiv, Danfoss-navnesag, A1, O2.
- <sup>28</sup> Boje og Nevers, *Vejen Til Velstand*, 2024, side 883.
- <sup>29</sup> Generalforsamlingsreferat, beretning fra Teknisk Afdeling, 29.10.1965.
- <sup>30</sup> Ibid.
- <sup>31</sup> Lundis, *Nu er det nok!*, 2021, side 7.
- <sup>32</sup> Boje og Nevers, *Vejen til Velstand*, 2024, side 930.
- <sup>33</sup> Generalforsamlingsreferat, Poul Due Jensens beretning, 07.10.1966.
- <sup>34</sup> Generalforsamlingsreferat, Poul Due Jensens beretning, 07.10.1966, side 3.
- <sup>35</sup> Generalforsamlingsreferat, beretning fra eksport, 07.10.1966.
- <sup>36</sup> Generalforsamlingsreferat, beretning fra teknisk afdeling, 22.06.1967.
- <sup>37</sup> Folketingstidende, Folketingsårbog 1967-68, side 63.
- <sup>38</sup> Generalforsamlingsreferat, beretning fra Poul Due Jensen, 11.06.1967.
- <sup>39</sup> Folketingstidende, Folketingsårbog 1968/69, side 262.
- <sup>40</sup> Generalforsamlingsreferat, beretning fra Poul Due Jensen, 23.08.1968.
- <sup>41</sup> Erhardsen, *Arvtageren*, 2011, side 81.
- <sup>42</sup> Trap, *Fabrikken*, 2023, side 405.
- <sup>43</sup> Generalforsamlingsreferat. 02.10.1970.
- <sup>44</sup> Viborg Stifts Folkeblad, 22. maj 1971.
- <sup>45</sup> Kundeblad, Pumpebladet, nr. 50, 1970, side 13.
- <sup>46</sup> Interview, Kitty Herholdt.
- <sup>47</sup> Trap, *Fabrikken*, 2023.
- <sup>48</sup> Laneth, *Familieoverhovedets og Husmoderens Lange og Vanskelige Samliv*, i *Hvorfor Har Vi Lønforskelle Mellem Kvinder og Mænd? En antologi om ligeløn i Danmark*, 2010, side 32.
- <sup>49</sup> Interview, Kitty Herholdt, tid: 06:54 + 10:56
- <sup>50</sup> Knudsen, *Nu er det nok! Kvinder der kæmper for ligeværd*, 2021, side 134.
- <sup>51</sup> 'Ligeløn – en narresut', udgivet i 'Kvinder kræver fuld beskæftigelse', *Rødstrømpebevægelsen*, Grundhæfte nr. 5, 1978, side 20-21.
- <sup>52</sup> Ibid, citat fra seminar.
- <sup>53</sup> Krøjer og Jensen, *Teknologi – et kønnet skoleeksempel*, i 'Er der spor – Feminisme, aktivisme og kønsforskning gennem et halvt århundrede', 2012, side 181.
- <sup>54</sup> Interview, Kitty Herholdt, tid: 22:41 + 23:06.
- <sup>55</sup> I dag hedder det forskudt tid, og ikke skiftehold, da forskellige paragrafer er gældende.

- 
- <sup>56</sup> Udvalgsrådgiverrapport, 21.02.1973.
- <sup>57</sup> Udvalgsrådgiverrapport, 04.05.1973.
- <sup>58</sup> Laneth, Familieoverhovedets og Husmoderens Lange og Vanskelige Samliv, i Hvorfor Har Vi Lønforskelle Mellem Kvinder og Mænd? En antologi om ligeløn i Danmark', 2010, side 31.
- <sup>59</sup> Udvalgsrådgiverrapport, 29.03.1977.
- <sup>60</sup> Krøjer og Nielsen, Ønskværdige liv? Forskellige forståelser af kvinders arbejds- og familieliv, i Er der spor – Feminisme, aktivisme og kønsforskning gennem et halvt århundrede', 2012, side 168.
- <sup>61</sup> Ibid.
- <sup>62</sup> Interview, Kitty Herholdt, tid: 36:12.
- <sup>63</sup> [https://kvindebiografiskeleksikon.lex.dk/Lillian\\_Knudsen](https://kvindebiografiskeleksikon.lex.dk/Lillian_Knudsen)
- <sup>64</sup> Interview, Kitty Herholdt, tid: 50:21.
- <sup>65</sup> Lau og Gaarden, Slå Den Røde Dronning, 2016.
- <sup>66</sup> Jorden Rundt, nr. 30, 1991.
- <sup>67</sup> Interview, Kitty Herholdt, tid: 58:50.
- <sup>68</sup> [Kvindelige laboranter vs. mandlige teknikere - Norrbom Vinding](#)
- <sup>69</sup> Interview, Kirsten Brandt Lind, tid: 14:23.
- <sup>70</sup> Interview, Kirsten Brandt Lind, tid: 31:53.
- <sup>71</sup> Interview; Kirsten Brandt Lind, tid: 49:50.
- <sup>72</sup> Interview, Kirsten Brandt Lind, tid: 1:11:50.
- <sup>73</sup> Jorden Rundt, nr. 56, 1997.
- <sup>74</sup> Gmagazine, nr. 12, 2012.
- <sup>75</sup> Gmagazine, nr. 13, 2012.
- <sup>76</sup> Gmagazine, nr. 35, 2017.
- <sup>77</sup> Løberen 17, 2014, side 15.
- <sup>78</sup> Note fra f.eks. Business Journal
- <sup>79</sup> Interview: Karin Doolewerdt, tid: 04:37.
- <sup>80</sup> Navneskifte i 2023 til 'Science Day'.
- <sup>81</sup> Interview, Karin Doolewerdt, tid 38:42.
- <sup>82</sup> Interview, Karin Doolewerdt, tid: 19:16.
- <sup>83</sup> Interview, Maryam Momeni, tid: 1:31.
- <sup>84</sup> Interview, Maryam Momeni, tid: 47:44.
- <sup>85</sup> Deloitte. (2021). Women in the boardroom A global perspective. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ccg-women-in-the-boardroom-a-global-perspective4.pdf>
- <sup>86</sup> Løberen, nr. 41, 2019.
- <sup>87</sup> SCR-slide, 2020.
- <sup>88</sup> 'Diversity' formuleret fra HR's pre-update. 2021: Diversity as an expression of the many characteristics that make us human: Ages, sexual orientations, gender identities, family or marital statuses, ancestries, personalities, nationalities, faiths, disabilities, educations etc.
- <sup>89</sup> I Grundfos bruges følgende definition: An Employee Resource Group (ERG) is an employee led forum for groups of colleagues that are underrepresented in Grundfos. They are not only open to those that identify with the specific trait/characteristic of the ERG, but also for colleagues that want to learn more, support and care for the community (allies). The ERGs create spaces for colleagues to engage, learn, community build and collaborate together to work towards the advancement of these groups. The ERGs purpose will be rooted in Grundfos Strategy. Allies can also join the ERG.
- <sup>90</sup> Gruppe af kvalificerede kandidater til et job, som bevidst inkluderer folk med forskellige baggrunde for at sikre retfærdig repræsentation, modvirke bias og ansættelse ud fra egen baggrund.
- <sup>91</sup> BCG, kickoff, Q4 2020.
- <sup>92</sup> SCR-slide, 2020.
- <sup>93</sup> Belief Audit Fact Pack, 2021.
- <sup>94</sup> Interview, Ulla Grøn, tid: 21:20.
- <sup>95</sup> Interview, Ulla Grøn, tid: 22:49 og opfølgende mailkorrespondance.
- <sup>96</sup> Pre-update DE&I, 2021.

---

<sup>97</sup> Name change – documentation ERG, januar 2024.

<sup>98</sup> Andrea Lluch & Erica Salvaj (2024) Women may be climbing on board, but not in first class: A long-term study of the factors affecting women's board participation in Argentina and Chile (1923–2010), *Business History*, 66:8, 2095-2122, DOI: 10.1080/00076791.2022.2063275.

<sup>99</sup> Deloitte Global Report, Women in the boardroom: A global perspective, 2024, side 16.

<sup>100</sup> Empowering Women in Industry 2025, Inge Delobelle keyspeaker, 2. oktober 2025.

<sup>101</sup> Interview, Luisa Boaretto, tid: 8:30.

<sup>102</sup> World Economic Forum Global Gender Gap Report 2025.

<sup>103</sup> Mind the Gap: Women, AI, and the Fight for Inclusion, Marina Sosa tid: 07:49, oktober 2025. Del af webinarserie i GenderBalance@Grundfos.

<sup>104</sup> Carolina von Essen udførte en række tests, hvor hun bad AI om at skrive korte historier om læger, forældre, beskrivelser af work-life-balance mm. Resultatet viste en klar asymmetry mellem beskrivelser af mænd og kvinder.

<sup>105</sup> Mind the Gap: Women, AI, and the Fight for Inclusion, Carolina von Essen tid: 28:43, oktober 2025. Del af webinarserie i GenderBalance@Grundfos.