

Individuel løn

– reel forhandling eller symbolpolitik?

Pernille Tanggaard Andersen og Lotte Bloksgaard

I lyset af tendensen til øget decentralisering af løndannelsen op igennem 1990'erne og med en mere udbredt grad af individuel løn er der kommet større fokus på det enkelte individ. Det enkelte individ er blevet centrum for lønudmåningen – følges dette ideal, bør individet også have mulighed for at øve indflydelse på politikken, proceduren og forhandlingen omkring lønnen. Men er dette så tilfældet? Det søger denne artikel et svar på. Og samtidig rejser den et spørgsmål om, hvorvidt den stigende individualisering, der bl.a. følger med individuel løn, mindsker orienteringen mod kollektiv organisering og medbestemmelse? Med udgangspunkt i en analyse af lønsystemerne og løndannelsesprocesserne på tre store, private virksomheder, som har eller er i gang med at implementere individuel løn, diskuterer artiklen disse problematikker.

Op igennem 1990'erne er der blevet udviklet nye decentrale lønsystemer på det danske arbejdsmarked, og dele af det private arbejdsmarked opererer i dag med individuel løn¹. Indførelsen af individuel løn har i vid udstrækning været fremhævet som vejen frem. Fra såvel medarbejder-side som arbejdsgiverside har ønsket bl.a. været, at differentiering i aflønning kunne give en synlig sammenhæng mellem præstation og løn. Fra arbejdsgiverside peges især på, at indførelse af individuel løn både kan ses som en motivationsfaktor og betyde nye effektivitetsgevinster. Differentiering i aflønningen efterlyses også fra nogle medarbejdergrupper. Strategien med differentiering i aflønning er, at en sådan på sigt vil medføre større tilfredshed på arbejdspladsen (Eggert & Krarup 2004). Spørgsmålet er imidlertid, om strategien holder, og samtidig rejser disse nye vilkår for løndannelse en lang række problematikker: I hvor høj grad har

de ansatte mulighed for medbestemmelse og indflydelse i forbindelse med individuel lønfastsættelse? Hvordan er medindflydelse eksempelvis tænkt, udviklet og organiseret i udviklingen af lønsystemer med individuel løn? Hvor stor indflydelse har de ansatte eksempelvis på, hvilke kriterier der ligger til grund for vurdering og belønning? Og i hvor høj grad har de ansatte reelt mulighed for at gøre deres indflydelse gældende i de konkrete lønforhandlingssituationer? Inddrages konkrete arbejdspladser, viser det sig, at medarbejderindflydelsen i forhold til løndannelse i praksis er begrænset og afhænger af en række forskellige faktorer, såsom organisationskultur, virksomhedens konkrete måde at implementere individuel løn på, tilsidsrepræsentanternes tilstedeværelse og styrke, mv. Denne artikel har til formål at illustrere dette. Artiklen indledes med en kort præsentation af den metode og empiri, som artiklen (og det bagvedliggende forsknings-

projekt) bygger på. Herefter følger en beskrivelse og analyse af, hvordan individuel løn er tænkt og implementeret i IKEA, Telia X og Coloplast Thisted, som alle har udviklet lønsystemer med individuel løn, og hvor løndannelsesprocessen i foråret 2004 har været fulgt. I et tredje afsnit diskuteres på baggrund af de tre cases de ovenfor skitserede problematikker i forbindelse med implementering af individuel løn.

Kort om metodisk tilgang og empiri

Artiklens diskussioner af medindflydelse og individuel løn tager udgangspunkt i undersøgelsen *Når køn forhandler løn*² (Andersen & Bloksgaard 2004). Undersøgelsen er en mikro-sociologisk analyse, hvilket betyder, at der sættes fokus på mindre, sociale enheder, såsom det enkelte menneske og dets samspil med de umiddelbare omgivelser, f.eks. på arbejdspladsen. Undersøgelsen har således taget udgangspunkt på virksomhedsniveauet – sigtet har været at analysere processerne i en række konkrete lønforhandlinger samt sætte disse i relation til virksomhedskulturerne og de rammer, der er for løndannelse på de enkelte virksomheder. Undersøgelsen bygger som følge heraf på en fortolkningsvidenskabelig tilgang og en kvalitativ metode, som er specielt velegnet til at analysere menneskers samspil med hinanden (Haavind 2001). Der er gennemført feltarbejde på fire store, private virksomheder. Det empiriske materiale i undersøgelsen udgøres dels af observationer af 30 løn- og PU-/MUS-samtaler³, dels af 43 interviews med involverede aktører, dvs. medarbejdere, mellemledere samt ledelses- og tillidsrepræsentanter. Trods det relativt høje antal observationer og interviews bygger undersøgelsen som nævnt på en kvalitativ tilgang, hvor målet ikke er repræsentativitet og statistisk generalisering, men fordybelse

i og fortolkning af specifikke sociale processer i relation til konteksten.

Alle de samtaler, som vi har fulgt, er blevet optaget på bånd. Størstedelen af samtalerne er desuden blevet observeret – enten fik én af artiklens forfattere lov til at være til stede under samtalen, eller også blev samtalen optaget på video. Det er svært at vurdere, hvilken betydning vores tilstedeværelse under samtalerne har haft. Hvor vi fysisk har været til stede ved samtalen, har vi sidet tilbagetrukket i lokalet, som oftest skråt bag medarbejderen, som således ikke kunne se os; dermed har vi søgt så vidt muligt ikke at 'deltage'. Det er vores indtryk, at hverken medarbejdere eller ledere tog megen notits af vores tilstedeværelse. Generelt er løn-/PU-/MUS-samtaler så intense, at både mellemledere og medarbejdere i løbet af kort tid synes at glemme vores tilstedeværelse. Efter PU-/MUS-/lønsamtale-runderne blev der gennemført interviews med alle, der havde deltaget i samtalerne, dvs. både mellemledere og medarbejdere. Der er skrevet referat af alle samtalerne, og størstedelen er desuden skrevet ud i deres fulde længde. Også alle interviewene er efterfølgende blevet transskriberet.

I denne artikel har vi valgt at inddrage tre af de medvirkende virksomheder fra forskningsprojektet – IKEA, Telia X og Coloplast Thisted⁴. De tre virksomheder repræsenterer forskellige brancher og er tilsluttet forskellige overenskomster, ligesom der er tale om stor forskellighed i virksomhederne imellem i forhold til økonomisk situation, organiseringsgrad og kultur. Dét, de tre virksomheder har til fælles, er, at de som nævnt alle har implementeret eller står midt i implementeringen af lønsystemer, som indeholder individuel løn. I det følgende fremlægges beskrivelse og analyse af lønsystemerne og løndannelsesprocesserne på først IKEA, dernæst Telia X og Coloplast Thisted.

Individuel løn på tre private virksomheder

IKEA – 'kvalitet i lønsamtalen'

IKEA er en virksomhed med en flad organisationsstruktur – brug af ens uniform, et åbent kontorlandskab, en direkte kommunikation i dagligdagen mellem ledelse og medarbejdere samt en lille opmærksomhed på titler er med til at præge kulturen og give en følelse af ligeværd på trods af hierarkiet i virksomheden. Udtrykket 'the IKEA way' bruges om virksomheds-*'ånden'*, og foruden ligeværd lægges eksempelvis vægt på, at man er kollegial bl.a. ved at:

"dele sin viden med andre. Der lægges stor vægt på i IKEA, at man ikke er prestigegørende" (medarbejder)

En stor del af medarbejderne er organiserede, fortrinsvis i HK, og der er en tillidsrepræsentant fra HK i virksomheden.

IKEA er desuden en meget politisk virksomhed, hvilket udmønter sig i synlige værdibaserede politikker og konkrete initiativer for medarbejderstaben. Et af de forhold, der er lagt stor vægt på, er, at IKEA skal repræsentere en mangfoldig og rummelig arbejdsplads. IKEA har i forlængelse heraf udviklet strategien 'det gode arbejdsliv'. Et af de elementer, IKEA herunder har lagt kræfter i, er udvikling af et nyt lønsystem (2000), der giver mulighed for at belønne individuelt. Lønsystemet bygger på konceptet 'kvalitet i lønsamtalen'; grundideen i konceptet er at klæde medarbejdere og ledelse bedre på til selve forhandlingssituationen og skabe større engagement i forhold til lønsamtalen. Succeskriteriet er, at den individuelle samtale om løn foregår som en reel forhandling mellem den enkelte medarbejder og dennes mellemlider. Målsætningen har fra IKEA-koncernens side været at bevæge sig væk fra løn som diktat og over mod en

egentlig forhandling. Der har med andre ord været en interesse i at inddrage medarbejderne i højere grad i selve lønfastsættelsen. I forbindelse med implementeringen af det nye lønsystem har IKEA bl.a. i 2004 i samarbejde med HK arrangeret kurser for både medarbejdere og ledere som optakt til årets løndannelsesproces – mange prioriterer dog bl.a. pga. travlhed i virksomheden ikke disse seancer. Medarbejderne klædes desuden på til lønforhandlingerne gennem forberedelseskemaer, der sendes ud samtidig med invitationen til lønsamtalen.

Lønsystemet i IKEA er et minimallønsystem og bygger på to elementer; en grundløn og et personligt tillæg. Ansatte salgsassistenten og trainees følger landsoverenskomsten mellem HK og Dansk Handel & Service (DHS), også de uorganiserede. Grundlønnen fastlægges i forbindelse med ansættelse, hvor medarbejderens kvalifikationer bedømmes ud fra tidligere erhvervs erfaring og uddannelse. Det personlige tillæg forhandler medarbejderen individuelt med sin leder en gang om året. Tanken er, at der ingen automatik skal være i tildelingen – forhandlingen er knyttet til en præstationsudviklingssamtale (PU), som skal danne baggrund for reguleringen af det individuelle tillæg. Der afholdes MUS-samtale (udviklingssamtale) om efteråret og PU- og lønsamtale om foråret. I samtalen anvendes et PU-skema, hvor medarbejderen vurderes i forhold til en række kriterier udviklet af IKEA Danmarks HR-afdeling (bl.a. kvalifikationer, ansvar, engagement, loyalitet og pålidelighed).

Med et udgangspunkt i konceptet 'kvalitet i lønsamtalen' er der hos IKEA sat specielt fokus på forhandlingselementet og dét at 'sælge sig selv'⁵. Dette står imidlertid i modsætning til, at kulturen er kendetegnet ved ikke at billige prestigegørende adfærd, og denne modsætning er bl.a. medvirkende til at skabe forvirring og tvivl om, hvad der

virkelig belønnes i IKEA. Mange har desuden en oplevelse af, at der i samtalen ikke indgår reel forhandling:

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

Denne erfaring, som er i direkte modstrid med den udmeldte ideologi om reel forhandling i IKEA, resulterer i utilfredshed og lave forventninger blandt medarbejderne. Samtidig er der hos andre større forventninger til lønreguleringen, dels pga. en god omsætning, og dels pga. at kassepersonalet er steget markant i løn inden for det seneste år⁶.

Forårets samtaler i IKEA bærer præg af en vis forvirring – et faktum der til dels er begrundet i travlheden i virksomheden. Det er formodentlig også af betydning, at tillidsrepræsentanten på virksomheden ikke har en så markant position og ikke er med til at ‘styre’ processen. Generelt er medarbejderne i vid udstrækning vidende om, hvad der kendetegner ‘den gode IKEA-medarbejder’, og hvad der ligger i ‘the IKEA way’. Flere er alligevel i tvivl om, hvad der konkret forventes i dagligdagen og til samtalen, dvs. hvilke parametre, der tæller mest og belønnes. Observationerne af samtalerne viser, at der er et (lille) råderum for forhandling, og at IKEAs overordnede strategi med at skabe en reel forhandling i nogen grad er lykkes: Et par af medarbejderne forhandler sig frem til et større beløb, end lederen har fastlagt på forhånd, dvs. at der er mulighed for at flytte noget ved samtalerne, om end det er et meget lille beløb kr./øre-mæssigt. Enkelte medarbejdere opnår andre goder under samtalerne – f.eks. bedre placering

af arbejdstider eller mere udfordrende arbejdsopgaver. Ved uenighed i vurderingen og lønfastsættelsen er der ‘ankemulighed’ i IKEA. Formelt har medarbejderen mulighed for at kontakte tillidsrepræsentanten med henblik på en ny samtale ved utilfredshed med reguleringen af personligt tillæg; analysen viser dog, at utilfredse medarbejdere i vid udstrækning ikke tror på og benytter sig af denne.

Telia X – ‘sin egen lykkes smed....’

Telia X er en dansk division i Telia-Sonera-koncernen, som er en af nordens største virksomheder inden for telekommunikation. Koncernen har de seneste år haft økonomisk nedgang, og Telia X er resultatet af en organisationsændring i 2002, hvor en række tidligere divisioner og underafdelinger blev sammenlagt. I forbindelse hermed skete en medarbejderreduktion; også efterfølgende har divisionen været nødt til yderligere at skære ned på medarbejderantallet. Virksomheden er kendetegnet ved dét, man kan kalde ‘ny økonomi’, dvs. fokus er konkurrencedygtighed på de internationale markeder og i mindre grad på sociale forpligtelser. Ligeledes er filosofien på Telia X, at medarbejdere og ledelse løser problemer i fællesskab i samarbejdsudvalg (SU), hvorfor der ingen tillidsrepræsentanter er på virksomheden. En stor del af medarbejderne er desuden uorganiserede. Med grundlæggelsen af Telia X indførtes værdibaseret ledelse og et nordisk/internationalt visions- og værdisæt blev udviklet og implementeret i starten af 2003; disse værdier blev med danske medarbejderrepræsentanter og medarbejders bistand oversat til danske værdior. I 2004 udvikledes et nyt visions-/værdisæt med værdier gældende for hele Sonera-koncernen (*Add value, Show respect og Make it happen*); disse er udviklet centralt. Generelt kan denne proces således karakteriseres som meget top-down styret. Begge år er afholdt medarbejdersemi-

narer med henblik på, at medarbejderne skal få værdierne 'ind under huden'.

Som en del af den værdibaserede ledelse, udgøres lønnen i Telia X af en personreguleret gage, hvis størrelse fastsættes ved ansættelsen. Der er desuden en fælles resultatbaseret bonusordning. Telia er omfattet af Industriens funktionæroverenskomst (DI-CO), som hverken er et minimal- eller et mindstelønssystem, men placerer sig et sted midt imellem. Ifølge overenskomsten skal lønnen afspejle jobbet krav og kompleksitet samt medarbejderens kompetencer og personlige performance. En ledelsesrepræsentant forklarer om fastsættelse af den personlige løn:

“Der er ingen regelsæt. Vi har et niveau, dvs. en eller anden tommelfingerregel at fastlægge nye medarbejdere ud fra. Og så vurderer man, hvor vigtig personen nu er, hvor gerne man vil have ham, osv. Det er svært for en potentiel medarbejder, specielt en nyuddannet, at vide, på hvilket niveau man skal placere sig. Man må sigte så højt, man kan ved ansættelsen, for lønstigningerne er meget smalle undervejs – så man er sin egen lykkes smed.”

I Telia X er løn desuden noget fortroligt “Løn er ikke noget, man diskuterer med andre. Det er vores politik” (ledelsesrepræsentant). Den personlige gage reguleres en gang om året; reguleringen fastsættes af nærmeste leder og godkendes af dennes chef. Sigtet med en todelt procedure er så vidt muligt at sikre helhedssyn og objektivitet i lønreguleringen. PU-samtalerne afholdes to gange om året, i januar/februar og i august. Til PU-samtalerne evalueres medarbejderne ved hjælp af et PU-skema, hvor medarbejdernes indsats vurderes – dels ud fra koncernens værdier, dels ud fra opfyldelsen af tidligere tildelte arbejds mål – og hvor der fastlægges mål og diskuteres udviklingsaktiviteter

for den kommende periode. PU-samtalen i foråret danner udgangspunkt for lønregulering. Dennes størrelse orienteres medarbejderen om i en efterfølgende kort lønsamtale. Da der ikke findes tillidsrepræsentanter på virksomheden, er der ikke samme mulighed for at få hjælp til at 'anke' ved utilfredshed som i eksempelvis IKEA. Lønssystemet byggende på individuel gage giver ifølge ledelsen virksomheden mulighed for at belønne de enkelte medarbejdere individuelt for deres arbejdsindsats, og samtidig sikrer samtalen dialog, og at leder og medarbejder får afstemt forventninger til hinanden (Telia 2003).

Medarbejdernes forventning til lønreguleringen i 2004 er på den ene side forholdsvis store – dette bl.a. fordi der året før pga. nedgang i økonomien ikke blev foretaget nogen lønregulering og pga. positive udmeldinger fra ledelsen om, at der i år vil være penge at forhandle om – på den anden side er der en konkurrerende opfattelse af, at der fortsat er dårlige tider i telekommunikationsbranchen, og at lønsummen derfor heller ikke i 2004 vil være stor. Der var som udgangspunkt lagt op til, at PU-samtalen og lønsamtalen i år skulle gennemføres som én samtale, dvs. i direkte forlængelse af hinanden. Der laves imidlertid uventet om på processens forløb undervejs, og mellemlederne kan til medarbejdernes overraskelse ikke sige noget konkret om lønreguleringens størrelse til den første samtale. Der bliver derfor ikke megen dialog om løn – til den første samtale kan medarbejderne blot fremføre deres ønsker, og i den efterfølgende lønsamtale tre uger senere er lønnen lagt fast. Observationerne afdækker, at der både blandt ledere og medarbejdere på Telia X er forholdsvis stor usikkerhed om præmisserne og forløbet for samt formålet med samtalerne. Fraværet af tillidsrepræsentanter på virksomheden bevirker desuden, at der ikke er nogen til at sikre, at medarbejderne

får klarhed og indsigt i processen. Flere er desuden usikre på, hvilke kriterier der belønnes i Telia X. Forhandlingselementet i forbindelse med lønfastsættelsen på Telia X er i praksis begrænset. Et par medarbejdere forhandler sig til 'andre goder' i form af uddannelse eller fri mobil/internet. Kr./øre-mæssigt ændrer ingen af årets samtaler imidlertid ifølge gruppelederne på fordelingen af lønsummen blandt deres medarbejdere. Der er forholdsvis stor utilfredshed med lønreguleringerne. Samtidig er der dog hos mange en opfattelse af, at lønsummen nok er blevet jævnt fordelt i medarbejdergruppen. Faktum er imidlertid, at der differentieres i fordelingen af lønsummen mellem medarbejderne. Men bl.a. pga. politikken om fortrolig løn er det svært for medarbejderne at orientere sig om, hvad deres kollegaer får. Den manglende synliggørelse af lønfordelingen blandt medarbejderne betyder konkret, at intentionen med at belønne efter indsats ikke får den tilsigtede effekt. Tværtimod sker der det på Telia X, at lønuddelingen pga. fortrolig løn bliver et uigennemskueligt og lukket system.

Coloplast Thisted – 'Samme løn for arbejde af samme værdi'

Coloplast er en højteknologisk industrivirksomhed, der producerer medicinsk udstyr og service til brugerne. Coloplast er repræsenteret ved salgsselskaber flere steder i verden; i Danmark har koncernen en række virksomheder på Sjælland samt Coloplast i Thisted. Coloplast Thisted er kendetegnet ved en høj organiseringsgrad – der er 230 kvindelige medarbejdere beskæftiget i produktionen, som alle er medlemmer af KAD, og på lageret er beskæftiget 38 SID-medarbejdere (heraf er tre kvinder)⁷. Virksomheden har et stærkt og veletableret tillidsmandskorps med repræsentanter fra KAD og SID (før dannelsen af 3F – Fagligt Fælles Forbund). I de seneste år har Colo-

plast Thisted opereret med en bevidst strategi om at arbejde med mission og værdisæt og desuden skabe en mere 'flad' organisation, hvilket bl.a. har udmøntet sig ved at ca. 70 % af medarbejderne i produktionen arbejder i selvforvaltede grupper. Et mantra har været, at medarbejderne er en ressource, og man har haft en målsætning om at skabe nogle rammer, der kan fastholde og tiltrække en kvalificeret medarbejderstab. Som et led heri er udviklet et nyt lønsystem indeholdende individuelt løntillæg. Grundideen i udarbejdelsen af det nye lønsystem har bl.a. været ønsket om at skabe større sammenhæng mellem den enkeltes kvalifikationer, indsats og løn og dermed skabe en større oplevelse af retfærdighed og tilfredshed omkring løndannelsen (Coloplast 2002). Lønssystemet er indført over en årrække – en ledelsesrepræsentant fortæller om indførelsen af systemet og de overvejelser, man har gjort sig i forbindelse hermed:

"I starten af 90'erne begyndte man at indføre et nyt lønsystem, som danner grundlag for det lønsystem, vi har i dag. Der lavede man så en kvalifikationslønsdel....og der var en del debat om, om man kunne indføre det, om det kunne lade sig gøre, om man kunne sidde og argumentere for sig selv, og sige: 'jeg er god, så jeg skal have nogle point. Dét, vi er gået over i nu (...) det er en reel lønforhandling, altså der er det dét, man får i regulering, man sidder og argumenterer for....selvom vi stadig ikke sidder og forhandler direkte om penge." (ledelsesrepræsentant)

Som produktionsvirksomhed hører Coloplast under Industriens overenskomst, der aftales centralt mellem CO-industri og Dansk Industri (DI). Denne overenskomst bygger på minimallønsystemet, hvor organisationerne aftaler visse rammer, som parterne ude på de enkelte arbejdspladser kan bygge videre på og supplere med lokale aftaler. Og

et af formålene med lønsystemet hos Coloplast har da også været at bevare et stærkt decentralt element i løndannelsen. Lønsystemet er således udviklet centralt for Coloplast Danmark i tæt samarbejde mellem medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra alle afdelinger, men endeligt fastlagt for Coloplast Thisted i lokalaftalen fra 2002. Lønsystemet består af fem dele: en grundløn, som er ens for alle i samme løngruppe og aftales centralt for Thisted, skifteholdstillæg, genetillæg, jobtillæg og et personligt tillæg. Der er i lønsystemet indbygget en stærk regulering i forbindelse med fastlæggelse af de personlige tillæg; for at sikre ligeløn skal løngennemsnittet for KAD'ere og SID'ere være det samme. Der er således lagt vægt på at sikre samme løn for arbejde af samme værdi⁸. Løndannelsen bygger på treårige aftaler, som fastlægges ved kollektive forhandlinger mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, og hvor bl.a. den overordnede fordeling mellem grundløn og personlig løn fastlægges. Fastsættelsen af den personlige løn foregår i sammenhæng med en årlig MUS-samtale medarbejder og mellemlider imellem, hvor forventninger og opfattelser afstemmes. Til MUS-samtalerne anvendes som værktøj et såkaldt 'dialoghjul', via hvilket medarbejder og leder vurderer medarbejderen ud fra en række opstillede kriterier som eksempelvis selvstændighed, indsats, initiativ og fleksibilitet. På baggrund af MUS-samtalen fastsætter mellemlideren den personlige løn. Tillidsrepræsentanterne har påtaleret, dvs. at tillidsrepræsentanterne får mellemlidernes konkrete fordeling til gennemsyn og eventuel kommentering. Desuden er der ved utilfredshed mulighed for at inddrage tillidsrepræsentanterne med henblik på at opnå en anden regulering (Coloplast 2002).

Der er før årets MUS-samtaler ikke de helt store forventninger blandt medarbejderne til reguleringen af personlige tillæg: For det

første er flere af de ufaglærte medarbejdere usikre over for en sådan møde-/dialogsituation, for det andet eksisterer der en del forvirring om formålet med MUS-samtalen:

"MUS-samtalerne er ikke en lønforhandling, men alligevel et værktøj til lederen i fordeling af lønnen. Og der er ingen tvivl om, at lederne bruger den som et værktøj 'lige nøjagtig hende, jeg sidder med her; hvor stor har hendes indsats været?'. Men det er lidt tricky, for er det så en udviklingssamtale, eller skal man ind og sælge sig selv?" (medarbejder)

Et tredje forhold, som spiller ind, er en forestående udflytning af dele af produktionen til Ungarn. På grund af disse omstruktureringer på virksomheden er hovedinteressen blandt medarbejderne primært at beholde deres arbejde, og det tager fokus fra de individuelle lønreguleringer. De observerede MUS-samtaler har i højere grad karakter af dialog end forhandling og aktiv fremstilling af 'den gode medarbejder'. Efter MUS-samtalerne er der på Coloplast Thisted kollektive lokalforhandlinger, hvor tillidsrepræsentanterne kommer igennem med et krav om, at hele lønsummen i 2004 skal lægges på grundlønnen. Således blev der ikke tale om en individuel lønregulering – og heller ikke en orienterende lønsamtale – på Coloplast Thisted i 2004. Denne drejning kom meget uventet for både ledelsen og mellemlidere, som gerne havde set det nye lønsystem i anvendelse.

Medindflydelse og individuel løn

Som ovenstående præsentation illustrerer, så er der stor forskel på de tre virksomheders organisationsform, lønsystemer/overenskomst, tillidsrepræsentanters rolle og (dermed også) muligheden for indflydelse og medbestemmelse. Inden vi begiver os ind i en diskussion af forskellene og disses

betydning, vil vi imidlertid først i tre kortere afsnit redegøre for de af undersøgelsens overordnede hovedresultater – dvs. gældende for alle virksomhederne – som er relevante i en belysning af, i hvilket omfang medarbejderne har mulighed for at gøre deres indflydelse gældende i forbindelse med individuel løn.

Reel forhandling eller symbolpolitik?

Der eksisterer generelt – på arbejdsmarkedet og i den offentlige debat – en opfattelse af, at individuel løn udmønter sig i reel lønforhandling. Som ovenstående illustrerer, eksisterer også på de tre virksomheder en opfattelse af, at samtalerne i forbindelse med reguleringen af individuel løn indeholder mulighed for indflydelse på egen løn. Og specielt hos IKEA og Coloplast underbygges en sådan opfattelse af ideologierne bag lønsystemerne og/eller i udmeldinger fra ledelsen. På alle tre virksomheder er der desuden gjort et stort arbejde for at udvikle de individuelle lønsystemer – alle steder er der bl.a. udviklet en række ledelsesværktøjer til gennemførelse af de individuelle samtaler. Også denne bevågenhed på gennemførelse af lønsamtaler betyder, at der både hos ledelse og medarbejdere på alle tre virksomheder er en forventning om, at den enkelte medarbejder har mulighed for at gøre sin indflydelse gældende i den individuelle del af lønfastsættelsen.

Alligevel viser analysen af løndannelsesprocesserne, at der ikke er meget rum for forhandling i samtalerne, og kun i ganske få tilfælde får disse en lønmæssig konsekvens. Dvs. at kun enkelte medarbejdere i samtalen opnår mere kr./øre-mæssigt, end lederen på forhånd var indstillet på at give. Forventningerne til samtalerne forhandlingselement har svært ved at blive indfriet pga. flere forhold:

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

Som citatet viser, er det først og fremmest økonomien – lønsummen til brug for uddeling af individuel løn – som sætter grænser for brugen af det individuelle forhandlings-element. Dette svarer i høj grad til, hvad undersøgelser har påpeget i forbindelse med indføring af Ny løn på det offentlige arbejdsmarked (bl.a. Ibsen 2001). For det andet er lønreguleringen fastlagt allerede inden lønsamtalerne. Lønfastsættelsen sker nemlig primært i dagligdagen på baggrund af medarbejderens daglige performance:

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

Det er således ikke i lønsamtalsituationen, men i dagligdagen den enkelte medarbejder har mulighed for at gøre sig synlig og ‘argumentere’ for højere løn. Det er med andre ord en myte, at det er i lønsamtalen lønfastsættelsen sker. Således peger undersøgelsen på, at det ikke er af afgørende betydning for ens løn, at man er god til ‘sælge sig selv’ – i hvert fald når man, som denne undersøgelse, befinder sig på LO-niveau⁹. I praksis må samtalerne således mere ses som mulighed for dialog og orientering end forhandling om individuel løn. At nogle af virksomhed-

erne slår på, at der foregår individuelle lønforhandlinger på deres virksomhed må derfor ses som symbolpolitik mere end realitet. Det modsætningsforhold, der på virksomhederne eksisterer mellem visionen og/eller 'fortællingen' om individuel *forhandling* og den faktiske lønsum, der er til rådighed hertil, fører til frustration og utilfredshed blandt mange medarbejdere. Desuden resulterer den manglende økonomi og realitet omkring forhandlingselementet i en usikkerhed omkring formålet med samtalerne. Også det modsætningsforhold, der på flere af virksomhederne er mellem på den ene side en kultur, der signalerer konsensus, socialt ansvar, og at konkurrence er illegitim og på den anden side at man har en individuel lønsamtale, bidrager til at give medarbejderne et uklart billede af, hvad lønsamtalerne indeholder og kan føre til.

'I mellemløndernes vold'

Når lønfastsættelsen på alle virksomhederne i vid udstrækning ikke sker i lønsamtalerne, men allerede før disse finder sted, er det mellemlønderne, som fordeler den pågældende afdelings lønsum på medarbejderne, bl.a. ud fra det indtryk, de har af medarbejdernes præstationer i det daglige. Lønfastsættelsen er således i vid udstrækning i 'mellemløndernes vold' – vi vil derfor i dette afsnit bl.a. se nærmere på, hvilke argumenter lederne bruger over for medarbejderne i samtalerne, og hvordan mellemlønderne reelt fordeler lønnen.

På de to virksomheder, hvor der i år foretages en individuel lønregulering, ses en klar tendens til, at lederne i samtalerne bruger en række enslydende argumenter for at begrunde den tildelte løn over for medarbejderen. I mange tilfælde bruges et 'lønarargument' som begrundelse: "du får i forvejen mere end mange af de andre, så du burde være glad....", ligesom også et 'arbejdstidsargument' anvendes nogle steder: "I forhold

til de arbejdstider du har, så kan jeg ikke retfærdiggøre, at du får så stor en løn". Det argument, der bruges hyppigst, er imidlertid virksomhedernes økonomiske situation og den begrænsede lønramme – altså det man kan kalde et '*virksomhedsøkonomisk argument*': "Situationen er nu engang, at vi har en begrænset sum penge...Du ved jo, hvordan det er.....?"". Ved at bruge den økonomiske situation som argument appellerer mellemlønderne til – og får som oftest også – medarbejdernes forståelse: medarbejderne accepterer i vid udstrækning lederens argument om, at de ikke får mere i løn, fordi der ikke er mere løn at fordele af. Størstedelen af medarbejderne viser således i situationen stor forståelse for lederen, ligesom der gives udtryk for, at man ikke bebrejder ham/hende.

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

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

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

Leder: *Der er ikke mere.*

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

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

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

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

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

Dette og andre eksempler tyder på, at det er svært at give/modtage personlig kritik i samtalerne, og at mellemlederne derfor har en tendens til at 'krybe uden om' det mere personlige og svære i samtalerne. Det indsamlede materiale viser da også, at medarbejderne generelt langt nemmere accepterer andre begrundelser for en lav lønregulering

end deres egen manglende indsats. Hos mange af medarbejderne eksisterer en forventning om en solidarisk lønfordeling, hvilket står i modstrid til hele tankegangen bag individuel løn. På baggrund heraf er det fristende for mellemlederne at ty til at bruge mere upersonlige faktorer som undskyldning. Hermed fralægger mellemlederen sig imidlertid ansvaret for lønfordelingen og slører, at han/hun i nogen udstrækning har beføjelse til at give lønstigning. Der er således indbygget et skjult magtforhold i mange af de leder/medarbejderforhold, der indgår i undersøgelsen – i modsætning til tidligere mere 'rene' og hierarkiske produktionsforhold kendetegnet ved et synligt over-/underordningsforhold mellem ledelse og medarbejdere. På virksomhederne ser vi således træk af det, man kan kalde 'harmoniske arbejdspladskulturer' med uddelingen af ansvar, flad organisationsopbygning og opblødning af de klassiske skillelinier mellem ledelse og medarbejdere. Disse strukturer usynliggør generelt konfliktpotentialer mellem medarbejdere og ledelse.

Hvis vi dernæst skal se nærmere på, hvilke kriterier lederne reelt lønfastsætter ud fra, ses, at disse tager mange forskellige – og varierende – kriterier i brug i forbindelse med lønfastsættelserne. På alle tre virksomheder afspejles virksomhedens værdier og/eller kriterierne fra PU-skemaer og lign. i nogen grad i ledernes overvejelser vedr. lønfordelingen. Dog spiller mange andre parametre også ind – som nævnt ses eksempelvis på alle tre virksomheder en tendens til, at mellemlederne, for at undgå konflikter på arbejdspladsen, regulerer ud fra et solidarisk udligningsprincip. Hos nogle mellemledere betyder de 'ekstra' parametre endog mere end skemaernes kriterier. Det er således meget forskelligt, hvilke parametre den enkelte mellemleder vægter, og hvilke der vægtes højst. En leder fortæller om sin måde at lønfastsætte på:

*“Jeg har fire ting, som jeg ser på; 1) effektivitet, 2) engagement og kommunikation i hverdagen, f.eks. på møder, 3) stabilitet og 4) om vedkommende er aktiv, dvs. tager noget initiativ. Nogle af tingene er grundlæggende. Har du eksempelvis ikke stabilt fremmøde, så kan det være ligegyldigt, hvor dygtig du er. Det er ligesom en grundting, der skal være opfyldt hos mig. Så nogle ting er stærkere end andre ting. Og nogle ting kan man slet ikke skille ad. Men man kan ikke sige, hvad der er vigtigst. Det er ikke sådan lige at definere.... De fire ting stammer fra **mit** billede af lederskab. Men vi ser vidt forskelligt på det: Nogle ledere er eksempelvis ikke interesseret i det store engagement på møder og holder måske faktisk slet ikke møder...”*

Citatet viser, at den enkelte mellemlider ofte opererer ud fra sin helt egen opfattelse af, hvilken adfærd en medarbejder skal udvise for at blive belønnet. Hvilke parametre, lederne vægter, er ikke udkommunikeret til medarbejderne – kriterierne for belønning er således ikke eksplicite. Dette betyder, at medarbejderne har ringe mulighed for at vide, hvordan netop de vurderes. Analysen viser således, at lønnen i høj grad fastlægges ud fra ledernes skøn; der er således på alle tre virksomheder stor risiko for, at lønfastsættelsen bliver meget subjektiv, ligesom den enkelte medarbejders lønregulering er meget personafhængig. Dette gør medarbejderne mere udsatte, f.eks. kan et skift af leder få forholdsvis betydelige lønmæssige konsekvenser for den enkelte medarbejder. Mellemliderne har således et stort ansvar og meget magt, fordi de næsten enerådigt bestemmer, hvem der skal have mere i løn. Man kan stille spørgsmålstegn ved, om mellemliderne har kompetence nok til, at de alene kan bedømme/vurdere medarbejdernes daglige indsats? Ligesom man kan spørge, om alle medarbejderne til hverdag ses af mellemliderne? Og om der

kan opbygges mere retfærdige metoder til fordeling af lønnen?

Diskussion af indflydelse, løn og virksomhedsspecifikke forskelle

Afsnittene ovenfor har vist, at der i vid udstrækning er diskrepans mellem vision og realitet, når det drejer sig om implementering af ‘individuel løn’ på de tre virksomheder. Hos IKEA er det en erklæret målsætning med konceptet ‘kvalitet i lønsamtalen’ at sikre reel forhandling og medindflydelse i løndannelsen, men analysen viser, at der er lang vej endnu, før målsætningen er nået. Hos Telia og Coloplast er der ikke på samme måde en klar vision om og dermed heller ikke så tydeligt signaleret ‘reel forhandling’ – dog eksisterer der på alle tre virksomheder fortællinger i kulturen og udmeldinger fra ledelsen om medindflydelse i lønfastsættelsen. I praksis er der dog ikke megen indflydelse, idet samtalerne sjældent flytter noget kr./øre-mæssigt – analyserne viser tværtimod, at lønfastsættelsen er fastlagt på forhånd.

På alle tre virksomheder er der gjort meget ud af at udvikle individuelle lønsystemer og ledelsesværktøjer til gennemførelse af individuel løn. Konkret er der formuleret en række formelle krav til ‘den gode medarbejder’ – disse er beskrevet som kriterier i MUS- og PU-skemaerne. I forbindelse med udviklingen af disse kriterier og opbygningen af selve lønsystemet er der stor forskel på graden af medbestemmelse på de tre virksomheder. I Coloplast-koncernen har indflydelsen været forholdsvis stor; her har både medarbejder og repræsentanter for ledelsen fra Thisted været inddraget i udviklingen af lønsystemet. Lønsystemet er desuden overordnet struktureret således, at virksomhedsspecifikke forskelligheder kan implementeres og udvikles lokalt. I Coloplast Thisted har man via lokalaftalen, som er aftalt mellem tillidsrepræsentanter og ledelse, således kunnet skræddersy ordninger

og regelsæt konkret til virksomhedskulturen her. I IKEA og Telia har medindflydelsen været forholdsvis lille: Både når det gælder opbygning af lønsystem og udvikling af kriterier har processerne været præget af top-down styring. På disse to virksomheder er hverken tillidsrepræsentanter, SU-repræsentanter eller medarbejdergrupper blevet inddraget i processerne, og således har medarbejderne her hverken haft indflydelse på opbygningen af lønsystemet, værktøjer til gennemførelse af samtalerne eller de opstillede kriterier til vurdering/belønning. Der er med andre ord stor forskel på graden af medindflydelse og central styring på de tre virksomheder, hvilket afspejler forskellige organisationskulturer, kommunikationsformer og demokratiseringsprocesser.

I forlængelse af ovenstående er det nærliggende at se på, hvorvidt man via medindflydelse opnår et mere 'objektivt' og retfærdigt lønsystem. Analyserne viser, at selvom tillidsrepræsentanter og medarbejdere har haft indflydelse på udarbejdelsen af de formelle kriterier, kan disse kriterier fortsat tolkes subjektivt. Derfor er det ikke nok, at man som på Coloplast Thisted lokalt præciserer, hvad der ligger i kriterierne. For analyserne peger på, at selvom der i udarbejdelsen af individuelle lønsystemer lægges et stort arbejde i at konkretisere kriterier og gøre disse målbare, så er det stadig svært at operere med disse i praksis. Medarbejderne her er i vid udstrækning stadig ikke vidende om/helt sikre på, hvilke kriterier deres mellemlider lægger vægt på, og dermed hvad der belønnes. En højere gennemskuelighed i lønfastsættelsen kræver imidlertid en meget stor indsats og et stort engagement i forberedelsesfasen fra såvel mellemlidere som medarbejdere. Denne undersøgelse anskueliggør således, som også Rennison (2003) påpeger, at en virksomheds lønsystem ikke blot er et isoleret system, men nærmere er en:

“ny ledelsesteknologi, der handler om ledelse, medarbejdere, faglige organisationer og hele arbejdssystemet.” (Jørgensen 2004)

Med andre ord er det vigtigt at huske, at opbygning af lønsystem og aflønningspraksis både fortæller noget konkret om den enkelte virksomhed og generelt om 'måder at tænke' på inden for det pågældende arbejdsmarked. Og i den forbindelse er det nærliggende at spørge, om virksomhederne i bund og grund ønsker fri løndannelse? Generelt viser analyserne, at individuel løn er et svært styringsredskab og en stor tidssluger, specielt for mellemliderne men også for medarbejderne. I den sammenhæng er det bemærkelsesværdigt, at virksomhederne på den side afsætter mange arbejdstimer til udvikling og gennemførelse af 'individuel løn', og på den anden side afsætter forholdsvis beskedne beløb og ressourcer til uddeling, hvilket igen peger på en diskrepans mellem visionsplan og realitetsplan.

Økonomien er således med til at sætte grænser for brugen af individuel løn. De tre virksomheder repræsenterer forskellige brancher inden for det private arbejdsmarked, og derfor spiller de økonomiske konjunkturer på forskellig måde ind på virksomhedernes økonomiske situation og påvirker dermed også på forskellig vis lønsummen til uddeling blandt medarbejderne. Telia er qua sin økonomiske situation mere bundlinie-orienteret end de to andre. Coloplast og IKEA er begge virksomheder i vækst og med økonomisk overskud. Coloplast står dog over for store omstruktureringer i forbindelse med udflytning til Ungarn, hvilket flytter fokus fra løn til fokus på fastholdelse af job. Den gode omsætning i IKEA kan således være med til at forklare, at råderummet for lønforhandling er størst her. Også når det gælder graden af fri løndannelse, er der stor forskel på de tre virksomheder. IKEA og Coloplast har størst grad af regulering, bl.a.

fordi begge har minimallønssystemer, der sikrer medarbejderne en mindstesats. På Telia er hele lønnen lagt ud til individuel forhandling. Samtidig er her et fravær af tillidsrepræsentant, hvilket stiller medarbejderne meget alene i løndannelsesprocessen. På de øvrige to virksomheder er etableret tillidsmandsposter. Disse varierer dog i styrke og pondus – tillidsrepræsentanterne står stærkest i Coloplast. Her er der tre tillidsrepræsentanter, hvilket styrker fagforeningens position og synlighed på arbejdspladsen. Man kan sige, at hvor der på Coloplast er et arbejderkollektiv mellem medarbejderne, er Telia kendetegnet ved 'ny økonomi', samarbejdsudvalg og individualisering. Det betyder konkret også, at der er forskellige former for organisationskulturer og arenaer for kommunikation på virksomhederne. På Coloplast Thisted eksisterer et klassisk arbejderkollektiv, der udgør en samlende enhed, der kan samordne kommunikationen og styrke kampen for bedre arbejdsvilkår. I Telia er fællesskaberne mere flydende, og der eksisterer ikke på samme måde fastlagte strukturer, arenaer og ankerpersoner, der kan homogenisere kommunikationen og sikre mere medindflydelse og/eller løbende demokratisering.

Som nævnt har tillidsrepræsentanterne en betydning i forbindelse med løndannelsesprocessen, idet disse spiller en central rolle som modvægt til de personafhængige samtaler mellem mellemlider og medarbejder. Men på de to virksomheder, hvor der er tillidsrepræsentanter, har disse forskellige positioner: På Coloplast har tillidsrepræsentanterne en synlig og markant position i hverdagen på arbejdspladsen, hvilket også afspejles i, at man i de kollektive lokalforhandlinger kommer igennem med kravet om, at hele lønsummen i 2004 skal ligge på grundlønnen. Hos IKEA fremstår tillidsrepræsentanten ikke så stærkt, og det har betydning for løndannelsesprocessens forløb,

medarbejdernes viden om rettigheder og deres brug af tillidsrepræsentanten. Alt i alt peger analyserne på, at en svag tillidsrepræsentant eller fravær af denne funktion medfører, at den enkelte medarbejder står mere alene og således i højere grad er i 'mellemlidernes vold' end på virksomheder med en stærk tillidsrepræsentant.

Generelt viser analyserne af de tre virksomheder, at strategien om individuel løn har svære betingelser. Den manglende synlighed og fortrolighed i løntildelingen er med til at underminere selve grundideen i det individuelle lønsystem. For så længe den enkelte medarbejder ikke kan sammenligne sin løn med andre ansatte, kan de individuelle elementer have svært ved at virke motiverende og give de effektivitetsgevinster, som oprindeligt var arbejdsgiversidens intention med differentiering i aflønningen. Samtidig peger analyserne på, at der er en diskrepans imellem to forskellige grundideer i virksomhedernes lønpolitik. På den ene side arbejdes der for, at differentiering i aflønning ikke skal skabe konflikter mellem medarbejderne. På den anden side arbejdes der konkret med individuel løn, som grundlæggende kræver synlighed og gennemskelighed, så medarbejderne ved, hvem der belønnes og hvorfor. De to grundideer i lønpolitikken synes vanskeligt forenelige, og analyserne peger derfor på, at virksomhederne ikke har fastlagt hvilken grundidé, der primært bør arbejdes ud fra, og hvorledes de to harmonerer.

Når de udarbejdede lønmodeller således i vid udstrækning ikke bygger på medarbejderinddragelse og medindflydelse – og når de, som gør, fortsat heller ikke sikrer fuld gennemskelighed – er det interessant at fokusere på, hvorledes man sikrer retfærdighed i disse. For det første peger ovenstående beskrivelser på, at de kriterier, der opstilles for belønning, skal skræddersyes virksomhedens specifikke særtræk, dvs. de

lokale kulturer og værdier, som gør sig gældende på arbejdspladsen. På det offentlige arbejdsmarked har der været en del kritik af, at 'ny løn' blev indført som standard uden at skele til forskellige områders behov (Pedersen & Rennison 2002). Det samme ses hos Telia og IKEA, hvor bl.a. kriterier for belønning er fastlagt i toppen af organisationen og er designet som en standard, der skal fungere på tværs af virksomhedskulturelle forskellige og særtræk. For det andet synes et individuelt lønsystem at fordre, at kriterierne er synlige, bruges i hverdagen og dermed er eksplicite for medarbejderne. Hvis intentionen fra ledelses side er, at individuel løn skal virke som motivationsfaktor, er det nødvendigt at medarbejderne ved, hvad hinanden får, og ud fra hvilke kriterier der belønnes. Vigtige elementer i dannelsen af et synligt lønsystem er derved gennemskuelig, enkelthed og åbenhed (Pedersen & Udsen 1999). Et godt redskab i processen henimod åbenhed er udarbejdelse af lønstatistik, der gør løn synlig og legitim at tale om. For det tredje kan det ud fra et retfærdighedsprincip være centralt at stille alle medarbejdere lige i forhold til at opfylde de opstillede kriterier for belønning. For det fjerde bør der ske en løbende vurdering af, om der er behov for justering af de elementer, der indgår i lønmodellen.

Afrunding

Artiklen illustrerer, at der på de tre virksomheder, IKEA, Telia X og Coloplast Thisted er stor forskel på både grad af central styring og medindflydelse i opbygning, udvikling og organisering af lønsystemerne. Dette hæn-

ger bl.a. sammen med forskelle i virksomhedernes organisationsform, lønsystemer/overenskomst, tillidsrepræsentanters rolle, kommunikationsformer og demokratiseringsprocesser. Analyserne afspejler, at den enkelte medarbejders indflydelse på politikken, proceduren og forhandlingen om lønnen variere alt efter hvilken virksomhed vedkommende er på. Spørgsmålet om medindflydelse i løndannelsesprocessen handler meget om hvilke strukturer, foraer og kommunikationsformer, der i forvejen eksisterer på virksomheden. Det kan godt være, at der fra ledesside er et ønske om større medarbejderinddragelse i udvikling af nye lønsystemer, men der er langt fra vision til praksis, og her hjælper strukturelle og formaliserede rammer processen på vej. Artiklen viser derfor, at der på trods af tendensen til individualisering af lønnen fortsat sker en praktisering og udvikling af indflydelsen på nogle virksomheder. Det er derfor svært at sige noget generelt om, hvorvidt implementering af individuel løn på det private arbejdsmarked fører til lav indflydelse og medbestemmelse. Analyserne i artiklen illustrerer samtidig, at medindflydelse ikke er sikret ved formaliserede rammer og fora for medbestemmelse, men også handler om åbne processer, gennemskuelig og et bindende engagement fra såvel ledelse som medarbejdere i implementeringen af nye lønmodeller. For hvis virksomhederne reelt ønsker, at de individuelle lønformer skal have indflydelse på adfærden, dvs. give motivation og øget effektivitet blandt medarbejderne, bør kriterier og løntildeling gøres mere transparent og samtidig bygge på en grad af medarbejderindflydelse.

NOTER

1. Individuel løn er ikke et nyt fænomen indenfor det private arbejdsmarked, men i løbet af 1990'erne har der været øget fokus på at udvikle hidtidige systemer og udarbejde nye metoder til lønuddeling.
2. Enkelte af afsnittene i denne artikel har derfor tidligere været brugt. For en mere grundig gennemgang af undersøgelsens resultater se *Når køn forhandler løn* (Andersen & Bloksgaard 2004). Formålet med forskningsprojektet har været at analysere kønnets betydning i løndannelsen på det private arbejdsmarked, herunder især i den individuelle forhandlingssituation. I denne artikel er kønsproblematikken dog udeladt.
3. Som det vil fremgå, er det ofte i PU- (præstationsudvikling) og MUS-(medarbejderudvikling) samtaler, medarbejderne har mulighed for at have dialog med/påvirke deres leder mht. individuel løn.
4. Af pladshensyn er den fjerde virksomhed 'Butikken' (pseudonym) fra undersøgelsen ikke medtaget i denne artikel. At netop denne case er fravalgt, skyldes at den som IKEA er en HK-virksomhed – disse to cases har således flere fællestræk. De tre cases, som er inddraget i denne artikel, er udvalgt ud fra et ønske om, at disse skulle repræsentere så stor forskellighed som muligt.
5. Ifølge informanter fra IKEA var hensigten med konceptet 'kvalitet i lønsamtalen' at skabe en reel forhandling og derved give medarbejderne direkte indflydelse på lønudmålingen. Samtidig skulle konceptet virke befordrende derved, at den individuelle samtale kunne motivere bl.a. til at gøre en ekstra indsats.
6. IKEA har i en årrække arbejdet med konceptet 'det gode arbejdsliv', hvor det grundlæggende princip er at tilpasse arbejdssituation til livsfase. Samtidig er intentionen bag konceptet at skabe den bedste arbejdsplads, og det er i det lys lønstigningen til kassepersonalet skal ses. Konkret har IKEA valgt at belønne en gruppe af medarbejdere, der 'normalt' er lavtlønnet, med en lønstigning, således at grundlønningen i dag er 19.000 kr. pr. måned. Belønningen begrundes i, at kassepersonalet opfattes som en vigtig medarbejderstab, fordi de udgør det sidste led, inden kunden forlader butikken.
7. I dag er KAD og SID som bekendt fusioneret til 3F – Fagligt Fælles Forbund.
8. I starten af 1990'erne var Coloplast Thisted involveret i en ligelønssag, som gik på diskussionen om samme løn for arbejde af samme værdi, og siden har man i Coloplast Thisted arbejdet målrettet på at udjævne lønforskelle mellem køn/faggrupper. Køn og ligeløn er således tænkt ind som et centralt element i det nye lønsystem.
9. Undersøgelsen bekræfter således ikke tesen om, at uligeløn skyldes, at kvinder er dårligere til at forhandle løn end mænd. Observationerne viser desuden, at forskelle at agere på i samtalerne i højere grad hænger sammen med alder, erfaring, personlighed og præferencer end køn (Andersen & Bloksgaard 2004; 2005).

REFERENCER

Andersen, Tanggaard Pernille & Lotte Bloksgaard (2004): *Når køn forhandler løn*, LO-dokumentation 1/2004, København, LO.

Andersen, Pernille Tanggaard & Lotte Bloksgaard (2005): *Forestillinger om køn hos KAD og*

SID - belyst gennem løndannelsesprocessen på en industrivirksomhed, Rapport udarbejdet for 3F. Coloplast (2002): *Lokalaftale vedr. nyt lønsystem og løndannelse for produktionsmedarbejdere*, Coloplast A/S Thisted, Coloplast A/S Thisted.

- Coloplast (2003): *Personalehåndbog*, Coloplast A/S Thisted.
- Eggert, Arne & Jakob Krarup (2004): "Den for-tjente løn", i *DJØF-Bladet* nr.19, 2004.
- Haavind, Hanne (2001): *Kjøn og fortolkende metode*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ibsen, Flemming (2001): *Den ny løndannelse og ligeløn*, Aalborg, Fortrolig baggrundsrapport til Kommunernes Landsforening, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune.
- IKEA (2001): *Det gode arbejdsliv*, IKEA DK.
- Jørgensen, Annemette Schultz (2004): "Ny løn kræver mental revolution", i *DJØF-Bladet* nr.18, 2004.
- Pedersen, Dorthe & Betina Rennison (2002): *Kampen om lønnen: Politik, strategi & ledelse i Ny løn*, Kommuneinformation.
- Pedersen, Rittman Vibeke & Sanne Udsen (1999): *Nye kønsneutrale lønsystemer*, Konference om ligeløn, Beskæftigelsesministeriet.
- Rennison, Betina (2003): *Offentlig ledelse i tekst, tal og tale*, København, Handelshøjskolen, Samfundslitteratur.
- Telia (2003): *Personalehåndbog*.

Pernille Tanggaard Andersen er cand.scient.soc. & ph.d., adjunkt ved Forskningsenheden for Sundhedsfremme, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, Syddansk Universitet Esbjerg.
e-mail: ptandersen@health.sdu.dk

Lotte Bloksgaard er cand.scient.soc., ph.d.-stipendiat ved FREIA – Center for kønsforskning i Aalborg, Institut for Historie, Internationale Studier og Samfundsforhold, Aalborg Universitet.
e-mail: lblo@ihis.aau.dk