

Medarbejderne lavede en fair lønmodel

Løn: Fra forudsigelig frustration til fairness på Europas bedste offentlige arbejdsplads.

Hvad er en fair fordeling af decentrale lønmidler, når alle på holdet er kompetente, ihærdige og skaber værdi for borgerne?

Af Bo Vestergaard, ledelsesrådgiver og Troels Pedersen, funktionsleder JAC

Om Troels Maltte Pedersen

Siden 2015 Funktionsleder på JAC, der blev Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018-2019 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og i 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser.



Om Bo Vestergaard

Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til "Fair proces- fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger". Forskningsartiklen bag er udvalgt som Best Paper på verdens største forsker-praktikerkonference: Academy of Management. Den praktiske teori fik udmærkelse i kategorien "Management consulting". Uddrag af bogen er bragt i Harvard Business Review.



Europas bedste offentlige arbejdsplads, Job-, Aktivitets – og Kompetencecenteret (JAC) ligger i Gentofte. Borgerne gør bemærkelsesværdige fremskridt, personalets faglighed og kvaliteten er høj. Medarbejderne er blandt de mest nyskabende indenfor deres felt. Sygefraværet er i bund. Organisationen har let ved at rekruttere. Siden 2016 har JAC været på listen over de bedste arbejdspladser (Great Place to Work) og fik i 2019 titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads.

Når lederen fordeler lokale lønmidler, skaber det let frustration hos de fleste medarbejdere. Funktionsleder Troels Pedersen inviterede derfor medarbejderne til at udtænke en fair fordelingsmodel. 2,5 time senere var både tillidsrepræsentanten og medarbejdere begejstrede for processen og resultatet. 7 måneder senere er andelen, der i høj grad oplever, de får en rimelig løn, steget fra 50 til 85 procent. Artiklens pointe er ikke at kopiere fordelingsmodellen. Den konkrete model er nok ikke den rette for jer. Men involver medarbejderne i at udvikle en lokal model.

Artiklen beskriver, hvordan det foregik i en afdeling på Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret (JAC) i Gentofte kommune. JAC fik i 2019 titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads.

Situationen

Det er først i oktober, og funktionslederen Troels står med 106.000 nye lønkroner til årlig fordeling til sine 18 medarbejdere. Umiddelbart en dejlig situation. Men også en situation, der risikerer at skabe frustration hos alle andre. Den eller de få, som får mest.

Hvor kom pengene fra?

Et antal medarbejdere var gået på pension. Det udløste såkaldte "tilbageløbsmidler". Beløbet kan fortløbende fordeles som decentral løn.

Ikke gentage historien

Tillidsrepræsentanten havde fortalt Troels historien: Syv år tidligere havde der også været penge til fordeling. Den enkelte kunne indsende en begrundet ansøgning om at få del i midlerne. Principper og kriterier for fordeling blev forinden fastsat og udmeldt af lederen og tillidsrepræsentanten, hvor førstnævnte har mandatet til at træffe afgørelserne. Derefter udmeldte lederen og tillidsrepræsentanten, hvilke medarbejdere, der ville få hvor meget. Kun en person blev glad.

Den som fik mest. Både de, som fik mindre og ingenting, udviste tydelig frustration.

Hvorfor besluttede MED-udvalget ikke én fælles model?

MED-udvalget havde drøftet forskellige lønfordelingsmodeller. Håbet var at finde én fælles fordelingsmodel. Det blev klart, at der ikke var én model, som alle enheder ville opleve som fair. MED besluttede derfor, at hver funktionsleder – i samarbejde med tillidsrepræsentanten – skulle planlægge og facilitere en reel medinddragelse af medarbejdere: Hvilken lønfordelingsmodel skal vi bruge i vores enhed?

Forudsigelig frustration?

Er frustrationen forudsigelig? Lad os belyse frustrationen fra to teoretiske perspektiver:

- Anerkendelse af medarbejderens værdi i arbejdsfællesskabet
- Procesretfærdighed

Værdsat, overset eller ringeagtet?

Den tyske professor og socialfilosof Axel Honneth peger på, at mennesker har et stærkt behov for at kunne opfatte sig selv – og blive respekteret af betydningsfulde andre – som værdiskabende i et arbejdsfællesskab.

Fordeling af lønmidler risikerer at blive opfattet som en symbolsk konkretisering af, hvem eller hvad beslutningstagerne (ledelsen i samarbejde med TR):

- vurderer som mindre værdiskabende
- er blinde for værdien af
- helt overser
- ringeagter

Det kan selvklart let udløse frustration. Men ikke nødvendigvis.

■ Er processen retfærdig?

Forskelle i lønløft/belønning kan endda opleves som ganske retfærdigt og acceptabelt, når beslutningsprocessen opleves som fair. Det vurderer modtagerne af beslutningen ofte på om:

- kriterierne er klare
- i praksis gælder for alle
- beslutningstagerens forklaring af fordelingen overbeviser medarbejderne om, at kriterierne er efterlevet i fordeling af pengene

Men valg af fordelingsmodel og kriterier er ikke neutralt.

Fravær af medarbejderinvolvering i valg af model og kriterier kan let udløse en udbredt oplevelse af modellen, kriterierne og den efterfølgende fordeling som unfair.

En retfærdig model for lønfordeling?

Hvad vil medarbejderne samlet set opleve som en retfærdig og respektfuld lønfordelingsmodel i en organisation som JAC, hvor fokus er på holdånd og samlede præstationer?

Hvem skal "lønløftes" mere end andre i Troels' egen enhed på 18 medarbejdere, hvor det er realistisk at forudsætte, at alle er både dygtige, ihærdige og værdiskabende. Ellers bliver de ikke rekrutteret eller fastholdt i organisationen.

Spørg medarbejderne!

Troels vurderer, at der ikke på forhånd er én åbenlyst retfærdig lønfordelingsmodel. Der er dog flere velbeskrevne modeller. I tråd med ledelseskulturen på JAC bliver det næste skridt at spørge medarbejderne: "Hvilken lønfordelingsmodel skal vi bruge?"

Involvering i udvikling af en fair lønmodel

Funktionslederen indkalder sine medarbejdere til en 2,5 times proces. Formålet er, at medarbejderne kommer frem til en foretrukken model for fordeling af lønmidlerne. Funktionslederen designer, rammesætter og faciliterer processen.

De 18 medarbejdere skal altså beslutte, hvilken lønfordelingsmodel, der efterfølgende skal anvendes.

Processen (kl. 15-17.30)

1. Rammesætning v/lederen
2. Gruppearbejde: Drøft tre beskrevne modeller: hvad taler for og imod? Hvad mangler evt. i modellen?
3. Gruppearbejde: Udvikling af en fjerde model/variant
4. Afstemning i plenum

Funktionsleder Troels Pedersen fortæller om rammesætning af gruppearbejdet:

Jeg gjorde en pointe ud af, at succeskriteriet for gruppearbejdet ikke var et blive enige, men at hjælpe hinanden med at få indblik i de enkelte modellers fordele og ulemper, og hvordan modellerne kunne forbedres. Og hver gruppe blev desuden bedt om at udvikle deres eget fjerde bud på en model. Også selvom de umiddelbart foretrak en af de tre beskrevne. Det skulle gerne udvide perspektivet på mulige modeller. Og føre frem til en mere kvalificeret beslutning, når vi kom til afstemningen.

Samme viden som leder og TR

Medarbejderne har selvfølgelig brug for at blive "klædt på" til arbejdet med lønmodeller. Derfor har funktionslederen sammen med TR:

- Kort og letforståeligt beskrevet tre forskellige lønmodeller til inspiration
- Beregnet hvor mange "nye" penge, der er til fordeling (kr.106.812 pr. år) og lønforskellen mellem den højst og lavest lønnede i enheden (kr. 6700 pr. måned)

Alle disse oplysninger deles med medarbejderne. Dog uden at sætte navne, på hvem der i dag får hvor meget.

Gruppearbejde (ca. 1 time)

Grupperne får udleveret notat. På hver side er

en kort beskrivelse af en lønmodel og en gruppeopgave:

- Hvilke fordele kunne der være ved denne model?
- Hvilke ulemper kunne der være ved denne model?
- Hvad mangler eventuelt i denne model?

Modelbeskrivelser i forkortet form:

Model 1: Årlig resultatløn på gruppeniveau:

Ved årets start aftales mellem ledelse og TR, hvad der ved årets udgang kan udløse tillæg til en gruppe medarbejdere; fx

- a) en gruppe, der gennemfører et internt tværgående projekt, som skaber ny udvikling og læring for borgerne
- b) et team, som etablerer samarbejde med en ordinær arbejdsplads

Alle har så mulighed for at melde sig til den indsats, som kan udløse resultatløn.

Model 2: Den klassiske model:

Leder og TR beskriver kriterier for individuel tildeling. Medarbejderne søger om tillæg. Ledelsen beslutter, hvem der får hvor meget. Kriterierne kan fx være "fleksibilitet", "ekstraordinær indsats", "erhvervelse af ny vigtig faglighed", "teampayer" og så videre.

Model 3: JAC tillægget:

Modellen tager udgangspunkt i, at alle arbejder passioneret og kompetent i forhold til opgaven i det team, man er i. Ellers er det ikke muligt at være på JAC. Derfor skal alle decentrale lønmidler fordeles, så vi løfter de, der i dag får de laveste decentrale tillæg.

Model 4: Den gode idé:

Lav jeres eget forslag til en fjerde model. Det skal I også gøre, selvom I måske er fortalere for en af de tidligere beskrevne modeller.

Afstemning

Der behøver ikke være konsensus i gruppen om, hvilke modeller der skal stemmes om.

Funktionslederen fortæller:

Hver gruppe skulle udpege de modeller, de ville have til afstemning i plenum. Jeg præciserede, at hvis bare én i gruppen vil have den med, så skal den til afstemning.

Alle modeller kom op på væggen, og alle stemte ved at skrive deres navn på en Post it og placere den synligt under en model. Det var vigtigt. Den enkelte skulle vise viljen til at stå på mål for sit valg.

Afstemningsresultatet fordelte sig overbevisende på en model, medarbejderne selv havde udviklet (med inspiration fra modellen "JAC tillægget"): 60 procent skulle bruges til at løfte de lavest lønnede, og 40 procent fordeles mellem alle.

15 stemte på den nye 60/40 model og tre på "JAC-tillægget," der alene løftede de lavestlønnede." Flertallet havde talt, og der kunne træffes beslutning.

Funktionslederen spurgte alligevel de tre, om de kunne leve med den nye model (som jo lå tæt op ad deres foretrukne). Det kunne de.

Men hvorfor spørger lederen de tre, når det er en flertalsbeslutning? Minoriteten kan have stærke og relevante indvendinger mod modellen. Indvendinger som majoriteten kan ønske at tage i betragtning, bruge til en fælles justering af modellen og en ny afstemning.

Kort efter blev lønmidlerne fordelt efter den nye model. Det var meget let for lederen at sandsynliggøre, at pengene var uddelt efter de aftalte kriterier.

Effekter

Da lønmidlerne blev fordelt, uløste det ikke frustration hos de, som fik mindre

I forhold til de tidligere erfaringer er forskellen overvældende:

- Medarbejder:

Vi gik alle derfra og synes, det var vildt fedt. Også selvom jeg ikke fik så stor en del af pengene.

- Tillidsrepræsentant:

Det er 100 gange nemmere at være tillidsrepræsentant med den nye model. Før var næsten alle utilfredse.

- Funktionsleder:

Processen blev i tiden efter uopfordret rost af mange personer.

- Fagforeningen (SL):

Roste processen for lønforhandling.

- Great Place to Work survey (7 måneder efter processen):

Fra 50 til 85 procent af medarbejderne, der i høj grad oplever at få en rimelig løn.

- Lønstigninger blev ca. 150-850 kr. om måneden for henholdsvis de højst og lavestlønnede.

Processen skaber en fair model

Vi har argumenteret for, at reel involvering i udformning og valg af fordelingsmodel skaber en oplevelse af fairness, mindsker frustration og øger tilfredshed med fordelingen.

Pointen er ikke, at 60/40 modellen er den mest fair for andre afdelinger. Heller ikke at den vil blive oplevet som fair i Troels' egne afdeling næste gang, der er midler til fordeling.

Næste gang, der kommer decentrale midler til fordeling, vil leder og TR lade medarbejderne genvurdere modellen, altså; er det forsat denne

model og konkrete fordelingsnøgler, som skal anvendes?

Medbestemmelse gør det langt mere sandsynligt, at medarbejderne også til den tid vil opleve den valgte model, kriterier og den efterfølgende fordeling som fair.

Om JAC

Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret (JAC) i Gentofte Kommune skaber udvikling og læring for borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, sindslidelser eller sociale problematikker, der gør, at de ikke umiddelbart kan være en del af det gængse uddannelses- og arbejdsmarked. JAC fungerer på markedsvilkår. Kunderne er handicapforvaltninger og jobcentre i Region Hovedstadens kommuner. JAC har cirka 118 medarbejdere organiseret i cirka 22 teams, der hjælper ca. 400 borgere. Ledelsen udgøres af en centerleder, fire funktionsledere, en kontorleder samt en strategisk projektleder (de to sidstnævnte har ikke personaleansvar). JAC fik titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018 og 2019 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og i 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser.

