

# **NY LØN - et styringsredskab?**

Af  
Jeppe Kragelund,  
Jørgen Lassen,

Antal anslag: 41 202

## 1. Indholdsfortegnelse

1.	Indholdfortegnelse .....	2
	Indledning .....	3
2.1.	Problemformulering .....	3
3.	Opgavens struktur .....	4
4.	Metodiske overvejelser .....	4
5.	Historisk teoretisk baggrund for <i>ny løn</i> .....	5
5.1.	Reformstrategier.....	5
5.2.	Institutionsudvikling .....	5
5.3.	New Public Management .....	6
5.4.	<i>Ny løn</i> - Et styringsredskab .....	6
6.	Analyse af interview .....	9
6.1.	Baggrundsviden om <i>ny løn</i> .....	9
6.2.	Holdning til <i>ny løn</i> .....	10
6.3.	Hvordan bliver <i>ny løn</i> brugt? .....	11
6.4.	<i>Ny løn</i> som motivationsfaktor.....	12
6.5.	Kvalifikationsløn eller funktionsløn?.....	13
6.6.	Anvendes <i>ny løn</i> som styringsredskab? .....	14
7.	<i>Ny løn</i> i kulturdynamisk model .....	14
7.1.	Sammenfatning .....	17
8.	Konklusion .....	17
9.	Litteraturliste.....	19
Bilag 1	Spørgeark	
Bilag 2	Interview	
Bilag 3	Svardisplay	

## 2. Indledning

Finansministeriet indførte i 1990'erne et nyt lønsystem som et led i en modernisering af den offentlige sektor. To mål med det nye lønsystem var:

- 1) "...sikre grundlaget for rekruttering og fastholdelse af velkvalificerede medarbejdere..."
- 2) "forbedre samspillet mellem løn- og personalepolitik på den enkelte institution".

[Finansministeriet 1997]

Professor i offentlig organisationsteori og forvaltning Kurt Klaudi Klausen beskriver intentionerne bag ny løn således: "At benytte det nye lønsystem som løftestang for at kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere gennem en retfærdig og motiverende løn. Desuden var ønsket at udvide det ledelsesmæssige råderum gennem synlig og konsekvent sammenhæng mellem strategi, personalepolitik og løn, herunder en mere synlig interesse for den enkelte medarbejder". [Klaudi s. 187]

Som et led i moderniseringen af den offentlige sektor mødes den danske gymnasieskole med nye krav om effektivisering, markedsorientering osv., herunder nye lønsystemer.

I denne undersøgelse ses nærmere på, hvordan gymnasieskolen, som organisation, har modtaget og implementeret ny løn. Vi er begge ansat som undervisere i gymnasieskolen, og oplever i vores dagligdag en umiddelbar distance mellem på den ene side de ovenfor beskrevne intentioner bag ny løn og på den anden side implementeringen og anvendelsen af ny løn i vores daglige arbejdsliv. Dette har givet os anledning til nedenstående problemformulering og uddybende operationaliserbare spørgsmål:

### 2.1. Problemformulering

Anvendes ny løn som det styrings- og ledelsesredskab, som den fra Finansministeriet er tænkt som? – Hvis ikke, hvordan kan det være, at ny løn, med dens "gode intentioner", ikke har vundet indpas i gymnasieskolen som organisation?

#### Operationaliserbare spørgsmål:

- 1) Bruges ny løn i konkurrence øjemed for at skaffe nye og velkvalificerede medarbejdere, og i givet fald, er der så geografiske forskelle på, hvordan ny løn anvendes i denne konkurrence?
- 2) Bruger lederne ny løn som et ledelsesredskab/styringsredskab internt i organisationen (udover rekruttering og fastholdelse af medarbejdere), således at der skabes et forbedret samspil mellem løn- og personalepolitikken, eller fordeles ny løn-midlerne "blot" ligeligt?
- 3) Er gymnasieskolen modtagelig for de gode intentioner bag ny løn, som beskrives af Finansministeriet? Hvorfor/hvorfor ikke?

Ad 1. Rekrutteringsproblematikken undersøges ved hjælp af det empiriske materiale. Materialet er indsamlet således, at eventuelle geografiske variationer i kobling af ny løn og rekrutteringsproblematikken kan aflæses.

Ad 2. Det empiriske materiale, som består af kvalitative interview med tre rektorer og "tilhørende" medarbejdere, organiseres i et display [Dahler-Larsen, 2002], hvilket giver mulighed for kvantitativt at undersøge, hvordan og dermed i hvilket omfang lederne anvender ny løn på hver af de tre skoler. Displayet giver ligeledes mulighed for at se, om der er overensstemmelse mellem lederens og medarbejderens opfattelser.

Ad 3. I forlængelse af spørgsmål 2 undersøges og vurderes, hvordan medarbejderne forholder sig til ny løn, samt hvordan hele organisationen agerer i forhold til den ydre påvirkning, som ny løn er. Undersøgelsen laves på baggrund af displayet, mens vurderingen laves ud fra en kulturanalytisk tilgang med afsæt i den kulturdynamiske model (Schein og Hatch).

### 3. Opgavens struktur

Efter indledningen og problemformuleringen følger et metodeafsnit, der forklarer baggrunden for udvælgelsen af vores empiri, vores skoler og interviewpersoner.

Derefter følger et afsnit vedrørende den historiske teoretiske baggrund. Afsnittet belyser, hvorfor begrebet ny løn opstår, og bruges til at forklare de fund, vi måtte gøre i vores empiri.

Dernæst gennemgås teoretikerne Gagliardi, Schein og Hatch, som bruges til at forklare, hvordan ny løn bliver modtaget i organisationen ”gymnasieskolen”.

Det næste afsnit er analysen af de empiriske data, vores interview med lærere og rektorer fra tre skoler. Transskriptionerne af vores interview er sammen med spørgearket vedhæftet som bilag til opgaven. Lydfilerne er tilgængelige, hvis de ønskes. Derudover har vi lavet et display [Dahler-Larsen, 2002], hvor vi stiller de enkelte spørgsmål op med svar fra de tre rektorer ved siden af hinanden og de tre lærere ved siden af hinanden i punktform. Dette display er også vedhæftet som bilag til opgaven, og bruges i vores analyse.

Den kulturdynamiske model anvendes efterfølgende som forklaringsgrundlag for de problemstillinger, som vi finder i interviewene.

Til sidst afsluttes undersøgelsen med en sammenfattende konklusion.

### 4. Metodiske overvejelser

Vores undersøgelse baserer sig på den kvalitative metode, idet vi har valgt at lave seks strukturerede interview til at belyse vores problemstilling, dvs. at alle har fået de samme spørgsmål, med få variationer, afhængig af om det er en lærer eller en rektor, der bliver interviewet. Årsagerne til vores kvalitative tilgang er flere, men den mest indlysende er, at vores problemstilling leder os ind i analysen af en organisationskultur, og der mener vi, at den kvalitative metode giver os nogle mere præcise muligheder for at komme tæt på den enkelte organisation. Vi har interviewet seks personer i gymnasieskolen, tre rektorer og tre lærere. Vi har gjort os nogle metodiske overvejelser vedrørende udvælgelsen af vores undersøgelsesskoler. Skolerne er valgt med forskellig geografisk placering, fordi de dermed har forskellige konkurrenceparametre i forhold til lærerarbejdskraft. På hver af de tre skoler har vi interviewet rektoren og en lærer for at hører kommentarer fra både ledelsessiden og arbejdstagersiden.

Vi har valgt kun at anvende gymnasier som undersøgelsesobjekter, vel vidende, at vi også kunne have besøgt VUC’ere, HTX’ere eller handelsskoler, men vi mener, at i fravalget af andre gymnasiale uddannelsesinstitutioner, har vi mulighed for et ”renere” svar, og dermed færre forklaringsfaktorer som grund til forskellige resultater. Det er ikke sikkert, at svarene i vores undersøgelse ville have været anderledes, men pga. forskellige profiler, ejerskabsforhold osv. har vi alligevel valgt at begrænse vores undersøgelse til kun at beskæftige sig med gymnasieskolen.

Vi har valgt en skole fra en stor provinsby (Skole 1), da der kan være en anden konkurrencesituation om arbejdskraften i en storby, end man oplever andre steder i landet. En skole på den store togforbindelse/motorvej mellem Århus/Odense/København (Skole 2), da det også er en skole, der har en geografisk placering, der er anderledes end storbygymnasiet, men alligevel relativt let har mulighed for at tiltrække arbejdskraft fra mange områder. Og til sidst har vi valgt et gymnasium ude i ”periferien” i forhold til byer med større uddannelsesinstitutioner (Skole 3),

hvorfra gymnasieskolen nødvendigvis skal rekruttere sin arbejdskraft fra. Vi har en forventning om, at holdningen til ny løn kan være forskellig afhængig af arbejdspladsens geografiske placering, og ved at vælge tre så forskellige geografisk placerede undersøgelsesskoler, giver det os mulighed for at be- eller afkræfte den tese.

Vi har stillet vores interviews op i et display [Dahler-Larsen, 2002] med svarene fra alle rektorer og lærere ud for hvert et spørgsmål vi har stillet, og det er det vi tager udgangspunkt i vores analyse. Vi underbygger løbende vores undersøgelse med eksemplariske citater fra vores interview.

## **5. Historisk teoretisk baggrund for ny løn**

Hvorfor overhovedet beskæftige sig med ny løn? Vi har valgt at give en kort teoretisk forklaring på, hvorfor begrebet ny løn opstår, og i hvilken historisk sammenhæng det skal forstås.

### **5.1. Reformstrategier**

I den sidste halvdel af 90'erne blev der indgået overenskomster inden for den offentlige sektor, der åbnede op for nye principper som individualisering og lønflexibilitet, såkaldt ny løn, hvor der kan gives løn for særlige funktioner eller resultater [Raae og Abrahamsen, s. 21]. Det er et vigtigt skift, fordi man hidtil primært har opereret med anciennitetsløn der udelukkende forholdt sig til hvor lang tid man havde været ansat, et lighedssyn, der nu blev udfordret af et ulighedssyn. Dog skulle der stadig være en basisløn, der tog udgangspunkt i anciennitet, men med mulighed for individuelt og lokalt at forhandle sig til en funktionsløn eller en kvalifikationsløn oven i sin basisløn. Hele baggrunden for at dette lighedssyn, som det gamle lønsystem var et udtryk for, blev udfordret, kan skyldes, den udvikling Kurt Klaudi Klausen beskriver i sin bog, "Skulle det være noget særligt". Han beskriver tre reformstrategier, hvor den første er i 70'erne, hvor den offentlige sektor er under voldsom vækst, og hvor bl.a. gymnasieskolerne bliver overtaget af amterne fra staten. Kodeordet var "professionalisering", og lederne blev hentet i egne rækker, og var de første blandt lige mænd, "Primus inter Pares" [Klaudi s.61]. I den periode talte man ikke i samme grad om ledelse som i dag, men i højere grad om administration, plan- og regelstyring.

Den anden bølge finder sted i 80'erne, hvor der er fokus på effektivisering, og hvor opgaver og styring i højere grad bliver lagt ud til de enkelte institutioner. Der bliver så meget arbejde af ledelsesmæssig karakter, at rektor får mindre tid til at undervise, da han/hun får nok at gøre med at opfylde de nye mål og rammer, der nu skal styres efter.

Kurt Klaudi Klausen skriver: "Med lidt god vilje kan man sige, at der finder en tredje decentralisering sted, for så vidt der udbredes en forestilling om, at man kan decentralisere ansvar fra politik til marked ved at lade udviklingen og udbuddet bestemmes af efterspørgsel..." [Klaudi s.63]. Her tales der om markedsorientering, om udlicitering, kvalitetsudvikling og strategisk ledelse, men det er stadig de samme ledere, der sidder i gymnasieskolerne. Udviklingen stiller krav til efteruddannelse, men også til styringsredskaber, og det er bl.a. her at begreber, som ny løn kommer ind. Udviklingen med den seneste gymnasireform, der i høj grad lægger op til individuel skoleledelse og beslutninger, og strukturreformen der har betydet nye ejerforhold, nemlig overgangen fra amtslig/statslig ejerskab til selveje, betyder, at der stilles nye krav til lederne på de enkelte skoler.

### **5.2. Institutionsudvikling**

Udviklingen kan også forklares med 4-feltsmodellen udarbejdet af Katrin Hjort og Peter Henrik Raae m.fl. fra gymnasieskolen, nov. 2006, der beskriver gymnasiernes udvikling fra

dannelsesgymnasiet, netop med en ledertype som Klaudi beskriver som ”Primus inter pares”, og det fagstyrede gymnasium med de enkelte fag som standarder, hvor begge gymnasietyper var autonome gymnasier, der ”styrede” sig selv, over til en udvikling, hvor det er gymnasiet, som det politisk styrede gymnasium, hvor rektor i høj grad er en direktiv implementerende leder og så også et gymnasium, der er styret som en virksomhed, hvor man som skole skal forholde sig til markedet, og lederen skal udføre en strategisk rolle. Det er de to sidst beskrevne gymnasier, der præger billedet i dag, som et resultat af det Klaudi kalder den tredje decentraliseringsbølge, og det kan være at medarbejderne i et sådan system med tiden, som en del af markedsmekanismerne, accepterer begreber som ny løn, og bliver fortrolige med at have en ”egen værdi” på markedet.

### 5.3. New Public Management

New Public Management er et udtryk for forskellige reformer og forandringer, der har fundet sted med udgangspunkt i en liberalistisk tankegang, som handler om at det offentlige skal effektiviseres, decentraliseres og ”markedsficeres”. Med andre ord skal der kunne konkurreres om at udføre de forskellige offentlige ydelser for at øge kvaliteten. Dette er en udvikling, der kan spores op igennem 90’erne, politisk og dermed administrativt. Vores velfærdsmodel, den skandinaviske universelle model, som Socialdemokraterne i høj grad har skabt fra slutningen af halvtredserne og frem til i dag, med et udpræget lighedssyn, idet vores velfærdssystem er universel, gælder for alle, den er bygget på et retsprincip, forstået sådan, at hvis man lever op til de fastsatte standarder for opnåelse af en velfærdsydelse, har man også ret til at få den, og ikke mindst vores progressive skattesystem, der omfordeler goderne fra rig til fattig, er under pres fra forskellige vinkler. Der er et EU-pres, der er den meget omtalte pensionsbombe, der et forventningspres og ikke mindst og samlet set, et økonomisk pres, og det er det pres, der giver sig udslag i krav om effektivisering af de offentlige ydelser, og det gælder selvfølgelig også for undervisningssektoren. Dette er set i politiske debatter fra midten af firserne og frem til i dag, hvor udlicitering, privatisering og effektivisering af offentlige services, såsom rengøring, ældrepleje, undervisning osv. I den udvikling ser man, at principper kendt fra det private erhvervsliv bliver overført til den offentlige sektor, med fokus indenfor vores område, undervisningssektoren, bl.a. på strategisk ledelse, markedsstyring og evaluering.

### 5.4. Ny løn - Et styringsredskab

Nedenfor betragtes de problemstillinger, som introduceres ved anvendelse af *ny løn* som et ledelsesmæssigt styringsredskab. Problemstillingerne er grupperet i en række negative og positive konsekvenser.

#### Negative konsekvenser

##### Kultursammenstød og asymmetri

Indførelse og anvendelse af *ny løn* giver anledning til *kultursammenstød*, idet *ny løn* indfører en differentiering af medarbejderne. Dette kan ses som en dyrkelse af individualismen i modsætning til en opfattelse af et lærerkollegium som en solidarisk enhed. Kultursammenstødet ligger altså i en opfattelse af lærerkollegiet som én solidarisk enhed på godt og ondt, sat overfor et lærerkollegium bestående af enkelt individer. Sagt med andre ord, er det tankerne bag New Public Management, som holder sit indtog i lærerkollegiet og som udfordrer årtiers solidarisk tænkning, som bl.a. fagforeninger har været garanter for [Klaudi, s. 184].

Det er som leder værd at bemærke sig, at der i ovenstående kultursammenstød optræder to former for *asymmetrier*, som der begge er fundet belæg for i vores empiriske materiale.

Den ene asymmetri ligger i, at der skal et *mindre* lønbeløb til, for at en medarbejder føler sig tilsidesat/forbigået/snydt, med risiko for udvisning af en kontraproduktiv adfærd [Klaudi, s 188], i forhold til det beløb, som skal udmøntes, for at få en medarbejder til at ændre adfærd i en bestemt retning.

Den anden asymmetri findes i forhold til antallet af medarbejder, som ved en løntildelingsrunde, får et skulderklap i forhold til det langt større antal medarbejder, som føler sig tilsidesat.

Ovenstående asymmetrier kan dæmpes eller forstærkes afhængigt af, i hvilket omfang ledelsen formår at skabe troværdighed omkring en differentieret løn ved at imødekomme/eller "tilrette" de forventninger, som ligger hos medarbejderne. Klaudi kalder ovenstående problemstillinger for *tekniske problemer* [Klaudi, side 187]. Klaudi skriver ligeledes, at omfanget, af de skader de tekniske problemer kan forårsage, kan imødekommes gennem en fornuftig håndtering under tilrettelæggelsen af processen. Det skal i den sammenhæng nævnes, at Klaudi forholder sig meget kritisk til det nye lønsystem pga., det han kalder de *utilsigtede negative bieffekter*. Klaudis eksempler er sammenfaldende med de eksempler, som vi uddrager af vores empiriske materiale, og som behandles i de næste delafsnit. [Klaudi, side 187]

### **Uhensigtsmæssigt valg af arbejdsopgaver**

Laves der valg, vil der også ufravigeligt laves fravalg - en problemstilling som pludselig bliver relevant, når en organisations arbejdsopgaver skal værdisættes. Med indførelse af ny løn er der risiko for forkerte værdisættelser af arbejdsopgaver, ligesom der er risiko for, at enkelte arbejdsopgaver slet ikke bliver værdisat - dermed opstår der den uhensigtsmæssige situation, at opgaver, som tidligere blev udført som selvfølgeligheder, nu fravælges af medarbejderne, som tilskyndes til at gå efter de arbejdsfunktioner med størst værdisættelse [Klaudi, side 188].

Et system med for megen fokus på værdifastsættelse af de enkelte opgaver, kan føre til et fragmenteret arbejdsindhold, som kan være med til at forøge stressniveauet, fordi opgaverne ikke ses i sammenhæng. *Ny løn* er med til at begrænse den enkeltes metodefrihed og fleksibilitet i forhold til prioritering af arbejdsopgaverne. Medarbejderen udsættes for et krydspres med *økonomiske incitamenter* på den ene side og *sin egen erfaring og samvittighed* på den anden side.

### **Menneskeopfattelse**

Ved indførelse af ny løn som styringsredskab, løber lederen en risiko for at fremkalde en følelse af mistillid/svigt hos sine medarbejdere med en rigid arbejdsholdning til følge.

McGregor [Bakka og Fivelsdal, s. 225] opdeler en leders menneskesyn i to kategorier/teorier: "Teori X" og "Teori Y".

I *teori X* er lederen af den opfattelse, at medarbejderne føler ubehag ved sit arbejde, og derfor skal tvinges, dirigeres og kontrolleres for at gøre en passende indsats for organisationen. De fleste medarbejder ønsker at blive dirigeret, og de ønsker tryk frem for ansvar.

I *teori Y* ses medarbejderen som værende i stand til at styre sig selv og kontrollere de målsætninger, som den enkelte går ind for. Kreativitet og opfindsomhed forekommer hyppigt. Ligeledes vil den enkelte både acceptere og søge ansvar. Arbejdet ses som en del af sin egen realiseringsproces. Som ovenfor nævnt, mener vi, at ny løn fremmer teori X og ikke teori Y, med mindre, at lederen er meget opmærksom på, at implementere *ny løn* i kulturen. Denne problemstilling behandles senere under anvendelse af den kulturdynamiske model.

## Positive konsekvenser

### Økonomisk incitament på individniveau

Isoleret set, så er der ingen tvivl om, at tildeling af en ekstra lønsum har en positiv effekt på den enkelte medarbejder. Lærer 2: ”Jeg kunne da godt tænke mig, at man i en periode kunne få noget mere, altså det behøver ikke være sådan et fast beløb, men hvis man eksempelvis har været med til at lave AT, det var vi tre mand til, og der fik jeg selvfølgelig for mine arbejdstimer, og jeg har da også fået ros for det, men i den periode hvor vi lavede det, kunne jeg da godt have tænkt mig at vi fik en eller anden kontant påskønnelse også”.

Men om denne (momentane?) begejstring kan stimulere til en varig ændret adfærd er ikke givet. Denne problemstilling behandler vi senere vha. vores empiriske data., hvor vi konkluderer, at en leder har mulighed for, gennem påskønnelser, at fastholde en allerede eksisterende ønsket adfærd, men mulighederne for at fremtvinge en ændret adfærd er meget begrænset, måske fordi beløbsrammerne skal være større. Rektor 2 siger: ”Der må vi se i øjnene, at det der er til rådighed er ikke særlig stort”.

### Synliggørelse af ledelsens strategi og mål

Ny løn giver ledelsen en mulighed for præcist at få defineret, hvorledes forskellige jobfunktioner og initiativer værdsættes, og dermed i hvilken retning ledelsen ser, at organisationen skal bevæge sig. Ny løn kræver af ledelsen, at den er meget bevidst om egne strategier for organisationens udvikling. Ny løn fordrer strategisk tænkning fra ledelses side [Klaudi, side 186].

### Opbygning af autoritet og magtforhold - Principal-agent

I relation til opbygning af autoritet og magtforhold mellem ledelsen og medarbejderne spiller ny løn en rolle. Den enkelte medarbejder er afhængighed af ledelsens opfattelse af sit værd i forhold til organisationen. Der er med ny løn direkte mulighed for at tilgodese (og dermed også afskrive) initiativer, som kommer fra den enkelte medarbejder.

Med indførelsen af ny løn opstår der en forskydning af ledelsens magtressourcer fra *legitimitet* over mod *legitimitet* OG *belønninger (reward power)* [Bakka & Fivelsdal, side 229].



## 6. Analyse af interview

Herunder er vores display opdelt i mindre dele, som analyseres løbende. Som baggrund for vores konklusioner anvendes eksemplariske citater fra de seks interview.

### 6.1. Baggrundsviden om ny løn

1. Emne: Viden om ny løn		
Rektor 1	Rektor 2	Rektor 3
Stor viden	Stor viden	Stor viden
Lærer 1	Lærer 2	Lærer 3
Lille viden	Lille viden	Lille viden

Rektorerne og specielt lærernes viden om ny løn er en god indikator for, i hvor høj grad ny løn er blevet implementeret som styrings- og ledelsesredskab i gymnasieskolen.

Alle tre rektorer har ”stor viden” om ny løn. Det konkluderer vi ud fra følgende oplysninger: Rektor 1 har siddet i et udvalg nedsat af rektorforeningen og arbejdet med ny løn, Rektor 2 har været tillidsmand og fællestillidsmand i et amt i 90’erne. Rektor 3 siger, at han har en begrænset viden om emnet, men gennem interviewet afsløres det, at han ved en del om ny løn. Han har siddet som formand for rektorerne i det pågældende amt og forhandlet en amtsaftale med GL på vegne af amtets gymnasier.

For lærernes vedkommende har de kun sporadisk viden om ny løn. Lærer 2 mener, at vi fik ny løn med overenskomsten i 1999, men til gengæld ved hun ikke, hvad hun selv får i løn. Lærer 3 ved, at det er et nyt lønsystem, men han ved ikke, om han selv får ny løn.

Lærerne udviser en tilsyneladende ligegyldighed over for ny løn. Vi tolker denne ligegyldighed som en bevidst lyst til at udvise mangel på viden om ny løn. Som lærere ønsker man ikke at skille sig ud fra gruppen. *Ny løn* tildeles ”de få”, og opfattes nemt som et ”fedterøvstillæg” – som rektor 1 udtrykker det. Vi mener, at lærernes ligegyldighed kan ses som en forsvarsmekanisme. Det begrundes vi med, at lærerne *er* opmærksomme på, hvorledes lønnen tildeles, hvis de hører til flertallet/gruppen, som *ikke* får ny løn.

Lærer 1: ”... at hvis man altid bliver forbigået, så ville jeg da føle at det var et problem, når jeg nu selv føler, at jeg er en god lærer...”

Lærer 2: ”Jeg kunne da på en eller anden måde godt tænke mig resultatløs, og jeg ved godt, at det er forfærdeligt at sige i vores branche, men det ville være godt, hvis man også kunne blive påskønnet økonomisk for nogle af de ting man går og gør.” og vedkommende forsætter, da der spørges, om hun ved, hvorfor tillægget er givet: ”Det blev bare slået op på opslagstavlen, og så stod der, at jeg var en god underviser eller sådan noget...?”

Det lighedssyn, der stadig til en vis grad kommer til udtryk i GL’s lønpolitik, som det gamle anciennitetsprincip var et udtryk for, og som en lærer også understreger ved at sige: ”Jeg tror på, at fagligheden har vi alle” præger lærerkulturen, og derfor er lærerne ikke meget for at skille sig ud fra gruppen ved tildeling af et løntillæg, ”bare fordi” rektor har fundet ud af, at man passer sit job rigtig godt.

Umiddelbart kan det undre, at der ikke er større tilsyneladende bevidsthed om ny løn, taget hele New Public Management bølgen i betragtning, og den effektivisering og rationalisering der har fundet sted over de sidste 10 år. I afsnit 7 anvendes den kulturdynamiske model til at forklare ovenstående reaktionsmønstre. Konklusionen fra dette afsnit er, at de *grundlæggende antagelser*, ”vi er alle lige”, ”vi ønsker ikke at skille os ud”, jf. ovenstående lærercitater ikke (endnu) er blevet påvirket af ændrede artefakter og symboler i organisationen.

## 6.2. Holdning til ny løn

Her skelner vi mellem skolens og den enkelte medarbejders holdning til *ny løn*.

<b>2. Emne: Har arbejdspladsen en officiel tilgængelig nedskrevet holdning til ny løn</b>		
<b>Rektor 1</b>	<b>Rektor 2</b>	<b>Rektor 3</b>
Ja	Nej	Nej
<b>Lærer 1</b>	<b>Lærer 2</b>	<b>Lærer 3</b>
Måske	Nej	Nej

Kun skole 1 har nedskrevet en officiel, tilgængelig holdning til ny løn som en del af en lønpolitik. Det skal siges, at alle tre skoler har været en del af deres respektive amters lønpolitik, hvilket rektorerne indimellem refererer til. Vi mener dog, at der er langt til disse skolers *artefakter* i form af en lønpolitik, da det er svært at finde lønpolitikken på skole 1's hjemmeside og de gamle amts politikker for skole 2 og 3 er heller ikke let tilgængelige, så det undrer os ikke, at det er svært for lærerne at vide, hvad deres arbejdspladser mener om *ny løn*.

Lærer 1 ved en smule om emnet, men som hun siger: ”Det tror jeg da nok vi har. Da vi startede, var der meget snak om, hvordan det skulle fordeles, og vores tillidsrepræsentanter har gjort meget for at informere os undervejs, så det er ikke deres skyld, at jeg ikke specielt har sat mig ind i det. Jeg ved, at midlerne bliver fordelt nogenlunde jævnt fra starten af. Man prøver at tilgodese de forskellige grupper af lærere”. Et udtryk for en forestilling om, at løn skal fordeles lige. Det er vigtigt at understrege, at de tre lærere vi har talt med, alle er under 40 år gamle, så det er ikke fordi de har levet et langt liv med det gamle lønsystem, men kulturen har hurtigt opdraget dem til tanken om, hvilken rolle løn spiller.

Grunden til, at vi stiller spørgsmål om dette, er selvfølgelig ud fra en tanke om, at hvis en kultur skal ændres og dermed at de *grundlæggende antagelser* skal forandres, så skal *symbolerne* eller *artefakterne* være der til at påvirke de grundlæggende antagelser, og det må vi konstatere, at det er de ikke, fx har både skole 2 og 3 ikke egne formulerede lønpolitik (jf. skema 2). Ligeledes er samtlige rektorer personligt modstander af ny løn (jf. skema 3 nedenfor).

<b>3. Emne: Er du for eller imod ny løn?</b>		
<b>Rektor 1</b>	<b>Rektor 2</b>	<b>Rektor 3</b>
Modstander	Modstander	Modstander
<b>Lærer 1</b>	<b>Lærer 2</b>	<b>Lærer 3</b>
Modstander	Tilhænger, hvis lønsystemet bliver brugt "rigtigt"	Forbeholden - systemet giver en skæv lønfordeling

Alle rektorerne er som udgangspunkt modstandere af ny løn.

Rektor 1: "Det har ikke groet i min have". Rektor 2: "Jeg var dengang ikke ret vild med ny løn" og

rektor 3 siger direkte: ”Jeg er modstander af ny løn, for jeg synes vi spilder en masse tid på det og pengene er ikke ret mange”.

Det er klart, at hvis rektorerne skulle være foregangsmænd eller ”Primus inter pares”, så har indførelsen af ny løn haft trænge kår på disse gymnasier. Der er selvfølgelig forhold, der gør, at rektorerne alligevel har måttet arbejde med ny løn jf. ovenstående om de direktivt styrende ledere, hvor de alle har ageret i en skole, hvor de har måttet implementere forhold, de måske som udgangspunkt ikke var positive overfor. Alle har måttet implementere ny løn uden at være positive over for begrebet. Det er klart, at når intentionen har været, at man skulle bruge ny løn til at rekruttere medarbejdere og føre tydelig strategisk ledelse og det ikke har været nødvendigt, idet man indtil videre ikke har ageret i et markeds lignende marked, så har det heller ikke været nødvendigt for rektorerne at være positive overfor *ny løn*. Samtidig er det selvfølgelig en faktor, at rektorerne selv er tidligere lærere, med lighedstanken i rygækken.

Ovenstående er udtryk for, hvad Katrin Hjort og Peter Henrik Raae m.fl. ville kalde ”direktivt implementerende ledere i et politisk styret gymnasium” og ikke et udtryk for en markedsorientering. [Hjort, Raae mfl. 2006]. Ny løn er blevet ført ud i livet, fordi der var været politisk interesse i at rationalisere og effektivisere den offentlige sektor

De tre læreres holdninger er mere spredte, fra en klar modstand til en forbeholden tilhænger.

Lærer 1: (Er du for ny løn?) ”Nej det tror jeg egentlig ikke jer er. jeg synes i hvert fald, at den kan bruges meget forskelligt”. Lærer 2: ”Jeg oplever, at den her lighedstanke, som altid har været i gymnasieskolen, eller som jo også har fungeret godt nok dengang, at den stadigvæk er fremherskende, og det er jo meningen, at alle får den der kvalifikationsløn på et tidspunkt. Jeg kan huske at sidste år, var der en af mine kolleger som skulle gå på pension godt nok, en rigtig båtække, dårlig underviser og jeg ved ikke hvad. Han fik sådan et kvalifikationsbeløb med den begrundelse, at han var en god underviser - og det var han ikke! Og der var mange, der var sure over det - det er selvfølgelig ikke en god ting at skabe misundelse, men det gør det vel også, så på den anden side set, så virker det jo ikke, når det fungerer sådan, synes jeg ikke”.

I ovenstående citat genfindes den asymmetri, som blev beskrevet i afsnit 5. Citatet viser meget tydeligt, at de tidligere beskrevne *utilsigtede negative bieffekter* optræder her i form af misundelse. Vores undersøgelse giver ikke mulighed for at se, om disse bieffekter giver en kontraproduktivt medarbejder indstilling, således som Klaudi skriver. [Klaudi, side 187]. Dog taler flere af citaterne for Klaudis påstand. Rektor 2: ” Jeg kan nævne, at det bliver også synligt, hvem der ikke får, og det kan selvfølgelig komme til at virke demotiverende”.

### 6.3. Hvordan bliver ny løn brugt?

Emne: Udmøntning af ny løn		
Rektor 1	Rektor 2	Rektor 3
Ja	Ja	Ja
Lærer 1	Lærer 2	Lærer 3
Ja	Ja	Ved ikke

Vi er klar over at alle rektorer bruger ny løn, for det skal de, men det er interessant at vide i hvor høj grad de bruger det, samtidig med, at finde ud af størrelsen på de tillæg de har valgt at bruge. Særligt interessant er det, at lærerne er i tvivl om, om de får ny løn, størrelsen på deres evt. tillæg og begrundelsen for at få dette tillæg. Alle rektorerne er enige om, at de bruger meget tid på ny løn i

forhold til hvor stor en lønsum der er i spil: ”Jeg synes også at vi bruger relativt meget tid på det.” siger rektor 2. Lignende udsagn genfindes hos de to andre rektorer.

Med hensyn til beløbsstørrelse ligger ny løn tillæggene fra 7.000,- kr. til 20.000,- kr. - de typiske tillæg omkring de 12.000,- kr. Her er lærerne enige med rektorerne om, at i positiv forstand er tillæggene for små til at nogen rigtig går op i dem. Til gengæld siger en rektor, efter at være blevet spurgt om hvor store tillæggene skal være: ”Det er svært at sige, for især den negative effekt kunne bare være en krone eller et fedtemærke. Det er det der er hagen ved ny løn, så det er svært at sige, men vi synes at det skal kunne mærkes”. Der refererer han til den asymmetri, som nævnt i afsnit 5. Bliver man forbigået ny løn, er det ligegyldigt hvor meget man bliver forbigået med, det er selve forbigåelsen, der tæller. Omvendt er alle enige om, at der skal temmelig store beløb til, før nogen tror på, at lærerne begynder at ændre adfærd på baggrund af ny løntillæggene.

Mht. lærerne er det igen en lighedstank, som lærerne tidligere i vores interview har givet udtryk for, man ved ikke, hvad man får og man går heller ikke særligt meget op i det, og der er ingen der kan sige, hvor stort et tillæg der skal til, for at det kan virke adfærdsregulerende.

Lærer 1: (Får du ny løn?) ”Ja, jeg får nogle tillæg af en eller anden art - Ja.” (Du ved ikke hvor meget?) ”Nej, det gør jeg altså ikke”.

Lærer 2: (Hvad var begrundelsen, da du fik bevilget ny løn?) ”Nej det kan jeg slet ikke huske”. (Du ved ikke, hvorfor du får det?) ”Det blev bare slået op engang på opslagstavlen, og så stod der, at det var fordi, jeg var en god underviser eller sådan noget. Jeg har ikke fået nogen personlig begrundelse for det”.

#### 6.4. Ny løn som motivationsfaktor

<b>Emne: Ny løn - en motivationsfaktor?</b>		
<b>Rektor 1</b>	<b>Rektor 2</b>	<b>Rektor 3</b>
Ja	Nej	Nej
<b>Lærer 1</b>	<b>Lærer 2</b>	<b>Lærer 3</b>
Nej	Nej	Nej ikke i gymnasieskolen

Det er interessant få at vide om ny løn kan være motivationsfaktor, med afsæt i vores udgangspunkt, hvor vi vil undersøge, om ny løn bliver brugt som styringsinstrument og ledelsesinstrument. Det er vigtigt at have for øje, at der er mange motivationsfaktorer for ansatte i gymnasieskolen, lige fra faglig stolthed, over ønske om at være i centrum, eller arbejdstidens tilrettelæggelse osv. Der kan være mange ting, der motiverer gymnasielærere, og vi kan ikke sige, at hvis alt andet var lige, hvor meget skulle der så til for, at lønnen kan være motiverende eller adfærdsregulerende. Vi er også godt klar over, at det er umuligt at angive en præcis beløbsstørrelse. Bortset fra rektor 1, er alle respondenter enige om, at lønnen ikke spiller en væsentlig rolle. Rektor 1 siger dog, ”Der er nogen, især de yngre, der siger helt åbent, selvom de chocker nogle af de gamle, at det er da fint, at man for en ekstra indsats giver noget. Og hvis de yder en ekstra indsats, så forventer de også helt klart, at det giver kroner i kassen, uden at vi har aftalt det på forhånd som resultatløn.” Det kan godt være at de unge har en anden tilgang til løn, og ikke i samme grad er præget af lighedssynet, men de fleste synes som rektor 2: ”Jeg tror ikke på, at det er tillæggene alene der er en motivationsfaktor for lærerne” Vi konkluderer, at beløbsstørrelserne er for små til at være adfærdsregulerende, og at det er vanskeligt for alle seks respondenter at angive den nødvendige beløbsstørrelse.

### 6.5. Kvalifikationsløn eller funktionsløn?

<b>Emne: Hvordan skal ny løn bruges - kvalifikationsløn eller funktionsløn?</b>		
<b>Rektor 1</b>	<b>Rektor 2</b>	<b>Rektor 3</b>
- Kvalifikation - Funktion	- Kvalifikation - Funktion (mest vægt på denne)	- Funktion
<b>Lærer 1</b>	<b>Lærer 2</b>	<b>Lærer 3</b>
- Funktion	- Funktion	- Funktion

Her har vi tolket på forskellige udsagn, og sammenfattet det i vores tabel ovenover. GL har et lighedssyn, der kommer til udtryk i deres lønpolitik på deres hjemmeside: ”GL ønsker at bevare og udvikle en arbejdspladskultur, der er kendetegnet ved, at medarbejderne hovedsageligt udfører parallelle opgaver med et stort personligt ansvar i en kollegialt funderet flad struktur”. For at man ikke skal gå ind og vurdere hinandens evner som underviser, kunne man forestille sig, at GL ville være interesseret i en høj grad af ny løn som funktionsløn, da det er målbart og ofte tydeligt løsrevet fra kerneydelsen, undervisningen. Men funktionslønnen følger funktionen, og derfor ønsker GL selvfølgelig også en stor del som kvalifikationsløn, der er livslang og følger personen. Derfor ønsker GL en tydelig lønpolitik med objektive mål for hvem der skal have løn for hvad, men gerne: ”Aftaler, der er gennemskuelige og som sikrer ensartet, solidarisk lønudvikling for alle.” Så GL ønsker på den ene side kvalifikationsløn, fordi den er livslang, men også funktionsløn fordi det ikke differentierer lærerne, mens rektorerne ønsker i højere grad funktionslønnen, fordi den er let at give (og tage) og så i nogen grad kvalifikationslønnen, fordi fleksibiliteten i forhold til det gamle lønsystem er god at have.

Rektor 2: ”Jamen det gode synes jeg er, at det har været muligt at give noget til nogen, som laver de der nødvendige opgaver – både inspektorer og kursusledere, men det kunne nu også være andre, så man så siger, at her så en prissættelse af, på en eller anden facon, den der indsats der. Vi har lavet en funktionsløn til klasselærere, så man siger at man får noget for sin ulejlighed for at lave det der specielle arbejde der”.

Lærerne er også til funktionsløn, dels fordi de er præget af lighedssynet og måske på den baggrund helst ser funktioner tildelt ny løn, fordi det ikke indebærer en vurdering af den enkelte lærer som lærer. Lærer 1: "Hvis de yder noget ekstra arbejde..." og "Jeg tror på, at fagligheden har vi alle sammen. Det er jo svært at belønne."

Generelt er der stemning for en eller anden form for den gamle anciennitetsløn i og med, at der er en tendens til, at kvalifikationstillæggene bliver fordelt ligeligt, og derudover hælder specielt lærerne mest til funktionsløn. Det ser vi som et udtryk for, at lærerne ikke ønsker deres kvalifikationer bedømt (mere subjektivt), men hellere vælger en mere objektiv lønfordeling i form af tillæg til bestemte funktioner.

Igen synes vi her, at et af de gode citater er på sin plads, da det understreger pointen om, at lønnen bliver fordelt efter tur. Lærer 2: ”Som jeg før har sagt, så virker det på mig som om det bare bevidstløst bliver tildelt folk, så man er sikker på at man kommer hele vejen rundt”.

## 6.6. Anvendes ny løn som styringsredskab?

<b>Emne: Anvendelse af ny løn som ledelsesredskab?</b>		
<b>Rektor 1</b>	<b>Rektor 2</b>	<b>Rektor 3</b>
Delvist (Belønningsredskab frem for et styringsredskab)	Delvist (Belønningsredskab frem for et styringsredskab)	Nej
<b>Lærer 1</b>	<b>Lærer 2</b>	<b>Lærer 3</b>
Nej men ledelsen vil sikkert gerne.	Nej	Nej

Rektor 1 og rektor 2 ser mere ny løn som en belønning for gennemførelse af et stykke arbejde, som der allerede har været enighed om værdien af at gennemføre. Rektor 1: "Ja ideelt set, og når jeg skal have de store ord frem, og når det er dem som i særlig grad opfylder skolens mål. Jeg vil ærligt sige, at der er mere et belønningsredskab, end det er et styringsredskab."

Rektor 2: "Jeg mener, at der er god ledelse, hvis man sammen med medarbejderne kan blive enige om, hvad der bliver værdsat på skolen".

Rektor 3: "... Jeg forsøger faktisk at dele nogenlunde lige, og jeg bruger det altså ikke som et styringsinstrument".

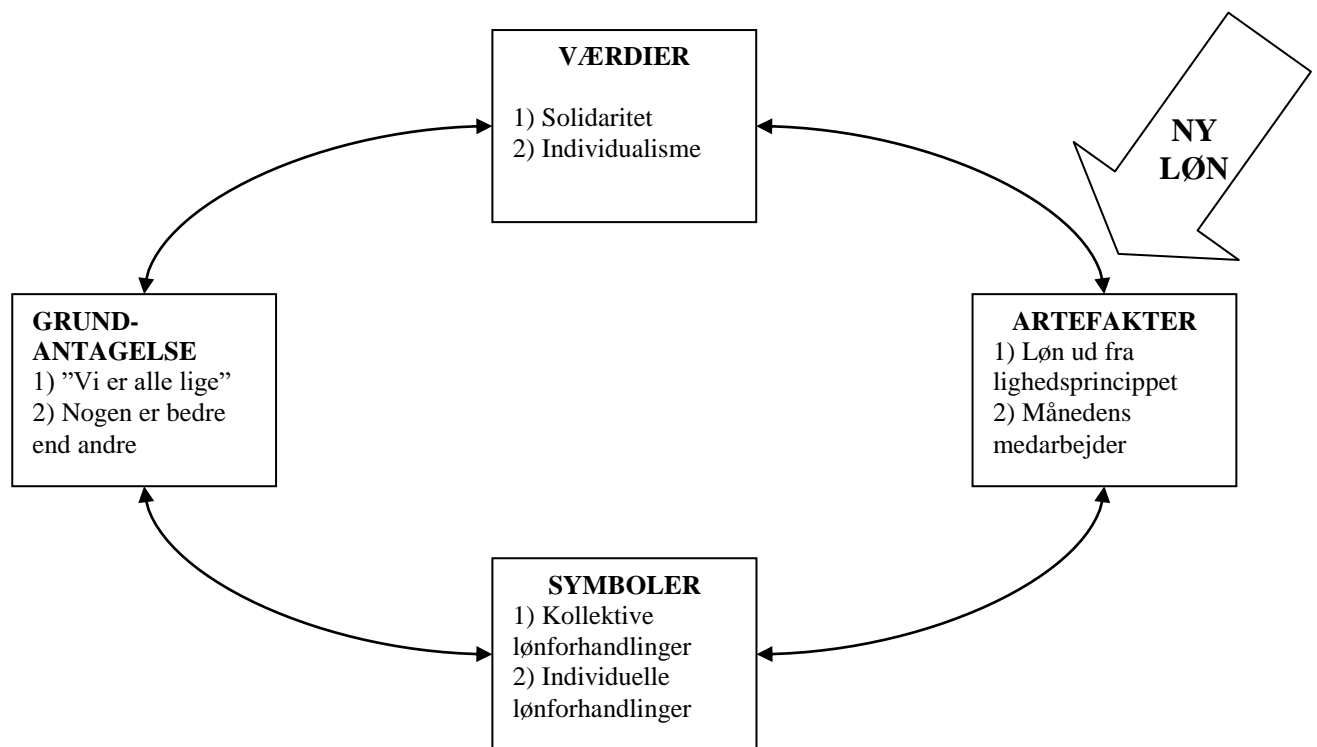
Lærer 1: " Nej det tror jeg ikke at de gør, men jeg tror, at de kunne have lyst til at gøre det - blandt andet ved ...resultatløn"

Lærer 3: "...så er der forbløffende mange gymnasielærere, der ikke engang ved, hvad de får i løn. Det vil være meget individuelt, for der er nogen, der stort set ikke tænker i de baner. Nej det tror jeg faktisk ikke. Jeg ved ikke engang hvor meget af lønnen, der er lagt over i ny løn."

På baggrund af ovenstående konkluderer vi, i overensstemmelse med rektor 1 og 2, at ny løn bruges som et belønningssystem, og i høj grad som funktionsløn.

## 7. Ny løn i kulturdynamisk model

Som forklaringsmodel for hvorfor ny løn ikke er blevet accepteret i kulturen, (på de tre undersøgte gymnasieskoler) anvendes *den kulturdynamiske model* af Mary Jo Hatch. Nedenstående figurer viser to stationære tilstande, nemlig tilstand 1 og tilstand 2. Den kulturdynamiske model anvendes til at give en forståelse af, hvorledes vi kan komme fra tilstand 1 tilstand 2, eller hvilke problemer, der kan opstå, således at tilstand 2 aldrig opnås. For at komme til tilstand 2 kræves, at kulturen har gjort alle 2'er-udsagnen til en del af sig selv. Lad os antage, at kulturen "hænger fast" i den grundlæggende antagelse om, at "alle er lige", og dermed afviser udsagnet "nogle er bedre end andre", så er ring 2 brudt, eller sagt på en anden måde: kulturforandringen blev ikke gennemført.



Ved anvendelse af denne forklaringsmodel antages, at alle andre forhold i gymnasieskolen enten ikke er ændret, eller ikke har indflydelse på lærernes og ledernes syn og holdninger til løn. Man kunne mene, at denne antagelse er uholdbar, da der netop indenfor de seneste år er sket voldsomme forandringer i gymnasieskolen med indførelse af en ny gymnasiereform og strukturreform. Ændringerne i forbindelse med gymnasiereformen har alle være af faglig og pædagogisk art, og vi oplever derfor ikke, at gymnasiereformen i nævneværdig grad har rykket på lærernes syn på ny løn. Strukturreformen har direkte indflydelse på den organisatoriske side af gymnasieskolen, men også den mener vi, at kunne se bort fra, eftersom den ikke har nået at have en indvirkning.

Tilstand 1 beskriver en situation på gymnasieskolen inden ny løn blev introduceret, mens tilstand 2 beskriver en (fiktiv) tilstand, hvor ny løn er blevet en del af kulturen.

Kulturen (system 1) påvirkes af en udefra kommende aktør: Det politiske system stiller krav om implementering og anvendelse af ny løn. Denne påvirkning er angivet med en pil i figurens øverste højre hjørne. Påvirkning er rettet på *artefakterne*. Dette betyder, at ændring i kulturen sættes i gang gennem en ændring af *artefakterne* – denne ændring foretages af rektor. Allerede her opstår de første problemer, for hvis rektor er utydelig i sin anvendelse af nye artefakter, så er forandringsprocessen allerede hæmmet. Dette ser ud til at være tilfældet for rektor 2 og rektor 3.

Eksempler på udskiftning af artefakter fra tilstand 1 til tilstand 2.

#### ARTEFAKTER

Lige løn – lighedsprincip. Offentligt tilgængelig løntabeller som kobler løn og anciennitet.	→	Løndifferentiering Helt eller delvist lukkede løntabeller, som kobler løn og kvalifikationer.
Dyrkelse af fællesskab. Udsagn fra rektor: ”Vi har udrettet det og det”	→	Kåring af månedens medarbejder. Udsagn fra rektor: ”Medarbejder har gjort det og det”
Medarbejdersamtaler men med en klar <i>adskilles</i> til lønforhandlinger.	→	Medarbejdersamtaler men med en klar <i>kobling</i> til lønforhandlinger

Gennem en *symboliseringsproces* forvandles artefakter til symboler.  
Ændringen af symbolerne fremgår af nedenstående skema:

#### SYMBOLER

Faste kollektive overenskomster, lønstabilitet	→	Individuelle lønaftaler Lønvariation.
Kollektiv lønforhandlinger gennem tillidsrepræsentant	→	Individuel lønforhandling  Individuel lønstrategi
Netværk gennem GL-klub		
Medarbejdersamtaler men med en klar <i>adskilles</i> til lønforhandlinger.	→	Medarbejdersamtaler men med en klar <i>kobling</i> til lønforhandlinger

Den grundlæggende antagelse, ”vi er alle lige”, er hentet fra det empiriske materiale, og på den baggrund konkluderes, at ny løn langt fra har medført en kulturforandring. Vi mener, at den grundlæggende antagelse skal gennemgå følgende ændring:

#### GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER

Citat: ”Vi er alle lige” Citat: ”Lærerjobbet er en holdsport”	→	”Nogle er bedre end andre”
---	---	----------------------------

I ”Værdi-rubrikken ” aflæses det samfundsmæssige skred, som er sket i relation til hele New Public Management bølgen, som tidligere beskrevet i afsnit 5. Værdi-ændringen kan skrives som:

#### VÆRDIER

Solidaritet	→	Individualisme
-------------	---	----------------



På baggrund af vores empiriske materiale konkluderer vi, at New Public Management bølgen ikke i fuld udstrækning er skyllet ind over den danske gymnasieskole.

### 7.1. Sammenfatning

Det er påfaldende, at de tre interviewede lærere er så ubekendte med ny løn. De kender begrebet, men har ingen ideer om anvendelsesmulighederne og nærmere detaljer.

I lærernes kultur må ny løn gerne anvendes til at aflønne en ekstra indsats fx i form af hjælp ved opsætning af en musical – ny løn kan gives som belønning for et arbejde, som alle i princippet kunne have varetaget. Lærerne mener samstemmende, at ny løn-midler skal gå til funktionstillæg, mens kvalifikationstillæg skal nedprioriteres (interessant fordi gymnasielærernes fagforening GL har (af tekniske årsager) modsatte synspunkt). Lærernes synspunkt kan forklares ud fra ovenstående analyse. Lærernes *grundlæggende antagelse* er stadig i tilstand 1: ”Vi er alle lige”. En kvalifikationsløns arbejder mod denne *grundlæggende antagelse* da den signalere, at der er forskel på den enkelte læreres kvalifikationer, hvilket ikke harmonerer med kulturen, mens funktionstillæg er spiselige, for de gives for en ekstra indsat fx til den lærer, som ”tilfældigvis” har tid til at være referent til PR-møderne eller lignende. Altså et hverv alle i princippet kan varetage, såfremt det ønskes af den enkelte.

## 8. Konklusion

Efter at have besøgt tre geografisk forskelligt placerede gymnasier, må vi konstatere at vores tese om, at jo længere ud i periferien et gymnasium er placeret geografisk, desto mere anvendes ny løn som rekrutteringsinstrument, ikke holder stik. Hverken skole 2 eller skole 3 anvender ny løn som rekrutteringsinstrument. De oplever begge at være i stand til at skaffe folk på baggrund af andre faktorer, såsom arbejdet i sig selv, skolens placering, arbejdstiderne, fagligt indhold osv. Faktisk oplevede vi omvendt, at rektor fra skole 1, der er et storbygymnasium, har brugt ny løn til en matematiklærer, de gerne ville ansætte. Her er der tale om en markedslignende situation, da læreren havde tilbud fra en anden skole i byen. Vi havde dog forventet, at gymnasium 3 havde brug for at bruge ny løn for at lokke arbejdskraft til sig, men det var ikke tilfældet. Vores metodevalg er stærk til at sige noget om, hvordan de enkelte skoler agerer i en situation, hvor de er blevet påvirket af omverdenen. Vi kan ikke slutte, at det gælder for alle gymnasier i landet, dertil mangler vi en større kvantitativ undersøgelse som belæg.

Rektorerne bruger ikke *ny løn* som styringsredskab. De har med ny løn en tilsyneladende mulighed for at sætte initiativer og ændringer i gang gennem økonomisk belønning af lærere. Vi konkluderer, at denne mulighed fravælges pga. en stærk modvilje fra kulturen (jf. afsnit 7). *Ny løn* anvendes snarere som et indirekte/bagudrettet redskab til at give belønninger for *allerede* gennemførte arbejder, som (tilfældigvis) passer ind i ledelsen strategi og handlingsplan.

Tendensen er, at ny løn bliver fordelt efter et lighedsprincip, hvor alle skal have et tillæg før den næste får tillæg nr. to. Det er selvfølgelig også et valg, man træffer som leder, og en retning at styre sin skole i. Men taget i betragtning af, at der bliver brugt meget tid på at fordele ny løn, at eksempelvis unge lærere har brug for den, og det at man fordele ny løn ligeligt, kan opfattes kontraproduktivt (Nogen lærere kan reagere negativt på, at en lærer får et tillæg han/hun måske ikke fagligt var berettiget til, men som han/hun fik fordi det var vedkommendes tur, kan afstedkomme negative reaktioner), mener vi, at det er mere hensigtsmæssigt at have den gamle anciennitetsløns, hvis ikke man bruger ny løn som det var intentionen. Det er egentlig også opfattelsen blandt rektorerne, eller i hvert tilfælde er rektorerne grundlæggende ikke positive over for ny løn, der er en enkelt rektor, der synes, at det er godt, at man kan give en individuel løntildeling til en særlig lærer,

men de synes alle, til en vis grad at det er spild af tid, og de opfatter ikke ny løn som et styringsredskab. Derudover synes rektorerne også, at midlerne er for få og portionerne er for små. Alle rektorerne har en vis alder, og er dermed et produkt af tiden med automatiske lønstigninger, af en tid hvor gymnasieskolen var et fagstyret gymnasium i højere grad end et politisk styret, og langt fra et markedsorienteret gymnasium. Det vil sige, at rektorerne måske heller ikke ønsker den individualisering ny løn ligger op til. En tredje forklaring kan være, at gymnasierne endnu ikke opererer på et rigtigt marked. Man kan med strukturreformen og overgang til selveje, tale om et pseudomarked, da der endnu ikke er tale om en konkurrencesituation, hvor der er mangel på lærere, og man profilerer sig heller ikke, som en skole med særlig dygtige lærere, for at konkurrere om eleverne, da skoler ikke reelt konkurrerer om sine kunder, og derfor har man i den sammenhæng ikke haft brug for ny løn som et ledelsesredskab.

Lærerne på vores tre undersøgelsesskoler ved ikke ret meget om ny løn. Det kan skyldes mange ting, men en af konklusionerne i vores undersøgelse er, at ny løn ikke er blevet til en *grundlæggende antagelse* i nogen af organisationerne. Det kan skyldes, at kulturen er præget af et lighedssyn, som flere lærere og rektorer også påpeger. Som lærer ønsker man ikke at udskille sig fra gruppen, i stedet ønsker man gennem GL-klubben, at få fordelt midlerne ligeligt til alle. Der er en tendens til, at lærerne ønsker ny løn fordelt som funktionsløn, for her igen skal man ikke ind og vurdere den gode og den dårlige lærer, men tildele et tillæg til en der objektivt yder en ekstra indsats. Selv om rektorerne ved meget om ny løn, og også enten gennem amtsligt arbejde eller et eget arbejde, har vedtaget en lønpolitik som et artefakt, er det ikke lykkedes, at føre den viden videre i organisationen. Det er et problem for de unge lærere, da det er nødvendigt for unge lærere at få ny løn, hvis de skal opnå samme livsløn som deres ældre kolleger. Her kan der selvfølgelig være tale om en interessekonflikt, dels mellem rektor-lærer, han ønsker ikke automatisk at give ny løn til yngre medarbejdere, bare fordi, det er retfærdigt, set med de unges briller. Der kan være en interessekonflikt mellem ældre og yngre lærer, da der ikke er nogen regler om, at bare fordi man er en moden gymnasielærer, er det også ensbetydende med at ikke skal have ny løn. Disse konflikter giver anledning til kontraproduktiv handling forårsaget af ny løn, hvilket er et incitament til at fordele ny løn efter et lighedssyn i overensstemmelse med den oprindelige kultur.

En tredje forklaring kan være, at midlerne er for få og for små. Både rektorer og lærere udtaler, at de synes, at puljerne er ubetydelige. Nogle af lærerne kender ikke størrelsen på de beløb de får, og om de overhovedet får ny løn, og hvis de får ny løn, kender flere ikke begrundelsen for at få den. Dette skyldes selvfølgelig, som vi har skrevet, at de *grundlæggende antagelser* ikke er blevet ændret, men det kan også skyldes, at rektorerne ikke synes, at de administrative omkostninger står mål med gevinsten ved uddelingen af de forholdsvis små beløb.

Afslutningsvis mener vi, at ny løn, ikke er blevet implementeret som styrings- og ledelsesredskab. Det er evident, at rektorer som tro politiske tjenere, har indført ny løn i den politisk styrede gymnasieskole, dog uden at den har vundet indpas i kulturen som oprindeligt tænkt fra Finansministeriet, men at ny løn er blevet tilpasset den oprindelige kultur, og fordeles i vid udstrækning til alle gymnasielærere efter tur.

## 9. Litteraturliste

Bakka og Fivelsdal: Organisationsteori, , Handelshøjskolens Forlag, 2004

Dahler-Larsen, Peter: Fremstilling af kvalitative data. Odense Universitetsforlag, 2002

Finansministeriet, [www.fm.dk](http://www.fm.dk)

GL's hjemmeside, [www.gl.org](http://www.gl.org)

Hatch, Mary Jo: Forandring og læring i organisationer i Organisasjonsteori, moderne, symbolske og postmoderne perspektiver, Abstrakt forlag, 2001

Hjort Katrin; Raae , Peter Henrik m.fl.:Ledelse på dagsordenen. Gymnasieskolen, nov. 2006

Klausen, Kurt Klaudi; Skulle det være noget særligt, Børsen, 2001

Mejlby, Peter, m.fl.: ”Introduktion til organisationsteori”, Samfundslitteratur, 1999

Rienecker , Lotte og Jørgensen, Peter Stray: Den gode opgave, , m.fl., Forlaget samfundslitteratur, 2006.

Raae, Peter Henrik; Abrahamsen Marianne: ”Fremtidens ledelse af gymnasieskolerne”, Gymnasiepædagogik, nr. 50, , D.I.G. 2004

Schein, Edgar H. Definition af organisationskultur i organisationskultur og ledelse, Valmuen, 1994