

**Masteroppgave  
i personalledelse  
(HRM)**

**HR301S**

**Universitetet i Nordland**

**Lokale lønnsforhandlinger for lærere i videregående  
skole**

*- fra trynetillegg til jakten på gode kriterier?*

**Case Nordland fylkeskommune**

**Våren 2015**

Therese Einvik

## **Forord**

Masteroppgaven er en obligatorisk og avsluttende del av masterstudiet i personalledelse (HRM) ved Universitet i Nordland. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng. Masteroppgaven min tok mye lenger tid enn planlagt. Jeg begynte arbeidet i 2011, gjennomførte intervjuer i 2012 og 2013. Jeg ble ikke helt enig med meg selv hvilken retning jeg skulle gå. Jeg hadde bestemt meg for å skrive om lokale lønnsforhandlinger i videregående skole der fokus skulle være på lærernes opplevelse av og erfaring med forhandlingene. I mellomtiden har jeg jobbet en del med kvalitetssystemer, tatt kurs som kvalitetsrevisor og kvalitetsleder. I kvalitetsarbeidet står forbedring sentralt, kanskje kan denne oppgaven gi en tilbakemelding på hva som kan forbedres når det gjelder lokale lønnsforhandlinger. Jeg har hatt fokus på opplevelsen til den ansatte, til læreren. Jeg har selv vært lærer og jeg har savnet større grad av involvering når det gjelder lokale lønnsforhandlinger. Jeg vil takke alle som stilte til intervju og delte sine erfaringer. Jeg er glad for å komme i mål med arbeidet. Jeg vil også takke veilederen min, Per-Harald Rødvei, som har inspirert meg i arbeidet og motivert meg til å ikke gi opp.

Therese Einvik

Bodø, mai 2015

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1 Innledning .....</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	4
1.2 Problemstilling.....	5
1.3 Nordland fylkeskommune.....	6
1.4 Utdanningsforbundet .....	7
1.5 KS og lønnspolitikk .....	7
<b>2 Teori.....</b>	<b>7</b>
2.1 Ideologisk bakgrunn for lokal lønn.....	7
2.2 Uttrykk for dette i Norge «Lokal lønnsdannelse som arbeidsgivers verktøy».....	9
2.3 Konsekvenser av lokal lønn.....	11
<b>3 Metode .....</b>	<b>11</b>
3.1 Innledning – metodevalg og tilnæringsmåte .....	11
3.2 Forskningsdesign .....	12
3.3 Utvalg.....	13
3.4 Datainnsamling .....	13
3.5 Anonymitet .....	14
3.6 Analyse .....	15
<b>4 Empiriske funn og analyse .....</b>	<b>16</b>
4.1 Innledning .....	16
4.2 Prestasjonsbasert lønn.....	16
4.3 Lønn og motivasjon .....	21
4.4 Lønn og rettferdighet .....	22
4.5 Partenes ståsted og premisser .....	25
4.6 Forutsetning for en lokal lønnspolitikk.....	25
4.7 Gjennomføring av forhandlingene.....	26
4.8 Resultat og informasjon av resultatet .....	27
4.9 Evaluering av forhandlingene.....	28
<b>5 Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>30</b>
<b>6 Litteraturliste.....</b>	<b>32</b>
<b>7 Vedlegg .....</b>	<b>33</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Lærere har i alle år blitt lønnet ut fra utdanning og ansiennitet. Rundt år 2000 startet arbeidet med å innføre lokale lønnsforhandlinger for lærere. Det ble oppfattet som en ordning der rektorene kunne belønne de lærerne som gjorde en ekstra innsats og var godt likt. Det ble hvisket om trynetillegg på personalrommet. Jeg har jobbet i videregående skole fra 2001 til 2011, jeg har fulgt de lokale lønnsforhandlingene som vanlig lærer, og jeg har fått med meg noe av turbulensen rundt innføring av disse forhandlingene. Differensiering i lønn blir ofte oppfattet som trynefaktor. I de siste årene har det vært mye fokus på kriterier for å unngå de såkalte trynetilleggene. Fastlagte kriterier som for eksempel resultater, kompetanse og samarbeidsevne kan bidra til at vurderingen blir mer saklig. Men disse kriteriene kan være vanskelig å kommunisere ut til de ansatte. Hva skal måles og vurderes? Utdanningsforbundet, som organiserer de fleste lærerne i Norge, mener at lokale lønnsforhandlinger er usolidarisk og urettferdig måte å beregne lønn på. Hva er så argumentet for å gi individuell lønn? På den ene siden premierer man den innsatsen som er avtalt. Samtidig er det slik at hvis arbeidsgiver drar det for langt, kan det skapes misnøye hos andre ansatte. På den andre siden; hvis alle får lik lønn vil noen spørre seg, hvorfor skal jeg yte noe ekstra? Individuelle lønnstillegg kan synliggjøre at noen gjør noe ekstra, og at det kan lønne seg. Men fungerer det i praksis? I denne oppgaven skal jeg ta for meg opplevelsen av lokale lønnsforhandlinger i videregående skole. I oppgaven min har jeg gjort en casestudie av ei videregående skole i Nordland fylkeskommune. Jeg ønsker å legge størst vekt på lærernes opplevelse og synspunkter,

## 1.2 Problemstilling

Lønnpolitikken til Nordland fylkeskommune har som mål å *bidra til ønsket aktivitet og avspeile kompetanse, resultat og det ansvar den enkelte har. Lønnpolitikken skal bidra til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert personell, samt stimulere til kvalitet og effektivitet i hele virksomheten.*

Dette er utgangspunktet for lokale lønnsforhandlinger i Nordland fylkeskommune. I oppgaven skal jeg både fokusere på forhandlingssituasjonen og hvilken oppfatning de ansatte har. Jeg har formulert følgende spørsmål:

- Hvordan oppleves lokale lønnsforhandlinger blant lærerne i videregående skole?

- I hvilken grad har Nordland fylkeskommune lyktes med å gjennomføre lokale lønnsforhandlinger med Utdanningsforbundet?

Jeg ønsker å ta for meg både forventninger og problemer knyttet til lokale lønnsforhandlinger i videregående skolen. Lokale lønnsforhandlinger har eksistert for denne gruppen siden 2001. De første forhandlingene ble omtalt som trynetillegg. Jeg lurer på om dette synet på lokale tillegg har vedvart eller om vi kan se en endring i holdninger og opplevelsen av lokal lønnspolitikk. Jeg vil få fram alle parter sine opplevelse av og meninger om lokale lønnstillegg, men med hovedvekt på lærerne sine erfaringer og opplevelser. Jeg vil også undersøke om arbeidsgiver har lyktes med sin lønnspolitikk.

### **1.3 Nordland fylkeskommune**

Nordland fylkeskommune har 3300 ansatte. Fylkeskommunen har et parlamentarisk styresett som er ledet av Fylkesråd. Fylkeskommunen har sju avdelinger: Utdanning, Folkehelse, Samferdsel, Næring, Kultur og miljø, Økonomi og Stab. Utdanningsavdelingen har ansvar for videregående opplæring i Nordland som er den største sektoren i Nordland fylkeskommune. Utdanning disponerer omlag 40% av totalbudsjett til Nordland fylkeskommune. Nordland har 16 videregående skoler, inkludert 4 fagskoler. I tillegg driver de Nordland kunst- og filmfagskole. For skoleåret 2011/2012 har de videregående skolene rundt 9 200 elever. I tillegg kommer omkring 2 500 lærlinger og lærekandidater, samt 170 fagskolestudenter.

*Lønnspolitikken til Nordland fylkeskommune skal være med på å bidra til et arbeidsmiljø/læringsmiljø som håndterer og driver drifts- og utviklingsoppgaver på en god måte. Lønnspolitikken skal være forankret både på arbeidsgiver –og arbeidstakersiden. Innsats- og resultater skal være en del av lønnsgrunnlaget sammen med kompetanse, ansvar og erfaring.*

*Målet er at lønnspolitikken skal bidra til ønsket aktivitet og avspeile kompetanse, resultat og det ansvar den enkelte har. Lønnspolitikken skal bidra til å rekruttere, utvikle og beholde kvalifisert personell, samt stimulere til kvalitet og effektivitet i hele virksomheten.*

*Nordland fylkeskommune vil utvikle en lokal lønnspolitikk innen gitte rammer*

*Det må skape økt forståelse, både blant ledelsen og de ansatte for konsekvensene av en lokal lønnspolitikk. Videre skal ansvarlinjene i det fylkeskommunale forhandlingsystem tydeliggjøres og nødvendig opplæring skal gis. (Utdragene er hentet fra nettsidene til Nordland fylkeskommune, [www.nfk.no](http://www.nfk.no)).*

Lønnsdanning og lønnsutvikling i kapittel 3 (ledere) og i kapittel 5 (rådgiver i fylkesadministrasjonen og tannleger) blir fastsatt lokalt i fylkeskommunen. I kapittel 4 (pedagogiske ansatte, sekretærer, konsulenter etc.) blir lønnsdanning og lønnsutvikling fastsatt i sentrale forhandlinger mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene sentralt. Det er verdt å merke seg at den største lønnsforskjellen er i kapittel 4 der de sentrale parter har ansvaret.

#### **1.4 Utdanningsforbundet**

Utdanningsforbundet har ca. 93 000 medlemmer på landsbasis og organiserer i dag de fleste lærere i grunnskolen og den videregående skolen. Organisasjonen ble stiftet i 2001 ved sammenslåingen av Norsk Lærerlag og Lærerforbundet. Utdanningsforbundet er medlem av Hovedorganisasjonen for universitets- og høgskoleutdannede (Unio). Ved siden av Utdanningsforbundet organiserer Skolens Landsforbund og Norsk Lektorlag lærere. Innenfor videregående utdanning er det faglærere som er organisert i ulike yrkes- og profesjonsorganisasjoner. Utdanningsforbundet i Nordland har 8471 medlemmer fordelt på 44 lokallag, 1130 av medlemmene jobber i Nordland fylkeskommune, de utgjør 61% av pedagogene ansatt i videregående skole i Nordland.

De siste årene har mange medlemmer i Utdanningsforbundet fått bra uttelling for utdanning i lønnsoppgjørene, blant annet fordi partene har vært enige om at lønnstillegg for ansatte med tilleggs- og videreutdanning skal prioriteres, og fordi det er lett å enes om hva utdanning er. Ansvar og kompetanse er, i følge Utdanningsforbundet, vanskeligere å definere. De mener det er nødvendig å klarlegge og presisere hva som legges i begrepene.

Andelen av lærere med 5-årig utdanning øker, dette krever ekstra lønnsjustering for de med lengst utdanning når Utdanningsforbundet skal etterleve visjonen «Utdanning lønner seg».

Sentralstyret i Utdanningsforbundet er i mot lokale forhandlinger. Allikevel har de fokus på hvordan de best oppnår at medlemmer får av lokale potter. Sentralstyret innrømmer at det

ikke er lett å involvere medlemmer i tariff. De kjemper for at lønnsforskjellene mellom medlemsgruppene forblir små. utfordringer for gruppene i kapittel 4, er at lønnstillegg blir spist opp, de blir borte når den ansatte går opp et ansiennitetstrinn. Samtidig er tillegg som flyter oppå problematisk. Utdanningsforbundet kjemper for at lokale potter til lokale lønnsforhandlinger skal bli så små som mulig, de ønsker mest mulig i sentrale forhandlinger.

## **1.5 KS og lønnspolitikk**

KS ønsker å beholde og rekruttere arbeidstakere – særlig de med høy kompetanse. KS ønsker lønns- og forhandlingsystem som kan imøtekomme kommunens utfordringer. Tilpasse endringene i arbeidsmarkedet. Ivareta utfordringer med å rekruttere, utvikle og beholde gode arbeidstakere. Gi insitament som stimulerer til kompetansehevende tiltak. Endringsbehov for å møte framtidens rekrutteringsutfordringer (hentet fra [www.ks.no](http://www.ks.no), *Om lønnsystemet og lokale lønnsforhandlinger*). Lønnspolitikken skal være treffsikker på ulike behov og det skal være et godt samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene både lokalt og sentralt.

## **2. Teori**

### **2.1 Ideologisk begrunnelse for lokal lønn**

New Public Management (NPM) er betegnelsen på en reformbølge i offentlig sektor som overfører styringsmekanismer fra det private næringsliv til offentlig sektor. Økonomiske markedsprinsipper blir relevante for offentlig tjenesteproduksjon. Troen på at individuell lønnsfastsetting/prestasjonslønn kan påvirke offentlige ansattes jobbatferd er en del av tankegangen til NPM. Målstyring og detaljerte kontroll- og rapporteringsregimer har fulgt i kjølvannet av denne reformbølgen. BI-professor Bård Kuvaas advarer mot disse regimene og mener at mer kontroll og rapportering vil ha negative effekter på medarbeidernes motivasjon og prestasjoner (Kuvaas 2009).

NPMs idegrunnlag har fått stadig sterkere fotfeste i offentlig sektor, det kommer til uttrykk gjennom desentralisering av ledelsesfunksjoner gjennom opprettelsen av resultatenheter. For ledere medfører dette økt fokus på effektivitet, økonomi og at deres innsats blir målt etter gitte parametere (Sollund, Rødvei og Lien 2005). Ansvar og myndighet blir delegert ned og ut i organisasjonen og kontrollen blir opprettholdt ved hjelp av mål- og resultatstyring. Økt fokus på brukernes valgfrihet og rettigheter er også en del av utviklingen (Sollund, Rødvei og Lien 2005). Utviklingen går mot mer bruk av kontroll- og belønningssystemer som har til hensikt å

forsterke koblingen mellom innsats eller prestasjoner til hver ansatt og den økonomiske belønningen de får. Bruken av prestasjonslønn i Norge har økt med hele 15 prosentpoeng fra 1997 til 2003 (Kuvaas 2007).

Human Resource Management (HRM) skiller seg fra NPM som ledelsesteori når det gjelder analyser av arbeid og av offentlig sektor. Det normative utgangspunktet til NPM er at offentlig sektor er for stor, ineffektiv, byråkratisk og tungrodd. De har fokus på prinsipal-agent-teori som bygger på en forutsetning om at prinsipalen og agenten har ulike målsettinger og at et prestasjons-/innsatsbasert lønnsystem kan bidra til at agenten handler på måter prinsipalen ønsker ved at prinsipalen kan observere innsats/resultat. Denne retningen har det vi kaller et "low trust"forhold til arbeidskraften (Sollund, Rødvei og Lien 2005).

Innenfor HR-litteraturen skiller man mellom hard og myk HRM (Kuvaas 2008). Poenget med å skille disse er ikke at den ene er bedre enn den andre for alle typer organisasjoner. Hard og myk HRM dreier seg om forskjellige forutsetninger om hva som skal til for at ledere og ansatte skal gjøre en god jobb. Hard HRM er den økonomisk basert og kontrollorientert HRM. Den baserer seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og atferd der de ansatte i utgangspunktet enten er late og umotiverte eller smarte opportuniste som kun er opptatt av egeninteresse. Den motivasjonsteoretiske grunnlaget for en slik HR-tilnærming finnes blant annet innenfor forsterkningsteori, forventningsteori og prinsipal-agent-teori, der motivasjonen likestilles med ytre motivasjon (Kuvaas 2008). Innenfor myk HRM ligger det helt andre forutsetninger til grunn. De ansatte liker å gjøre en god jobb, de ønsker å utvikle sine ferdigheter og at de deltar gjerne frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål. Man kan lede de ansatte gjennom å sørge for indre motiverende jobbdesign og gjennom å styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom ansatte og ledelse som gjør at de ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats, såkalt normativ indre motivasjon (Kuvaas 2008). Myk HRM kan sies å ha en mer "high trust" tilnærming til arbeidskraften. Jobbutvikling, høyning av arbeidstakernes kvalifikasjoner og kompetanse står mer i fokus enn lønn som motivasjonsfaktor (Legge 1995). Lønnspolitikken blir dermed ikke det eneste middelet for å styre atferden til de ansatte, men blir en del av en helhetlig personalpolitikk som understøtter utvikling av egenskaper og kompetanse hos de ansatte. Man bruker gulrot fremfor pisk for å nå bedriftens mål (Sollund, Rødvei og Lien 2005).



## **2.2 Uttrykket for dette i Norge «Lokal lønnsdannelse som arbeidsgiverpolitisk verktøy»**

Lærernes arbeidsgiver og skoleeier er kommuner (grunnskole) og fylkeskommuner (videregående skole). Staten hadde imidlertid forhandlingsansvaret på arbeidsgiversiden fram til 2004. Da ble forhandlingsansvaret overført til KS og Oslo kommune. Dette skjedde til tross for sterke protester fra lærerorganisasjonene. Lærerne var redde for at lokale lønnsforhandlinger vil føre til ulikhet på landsbasis. De argumenterte for at det ville gå utover kvaliteten på undervisningen. Lokal lønnspolitikk kan bli et middel som kan brukes i skoleutviklingen for skoleledelsen/skoleeier (Sollund, Rødvei og Lien 2005)

Lønnsforhandlinger for lærere foregår på to nivå, sentralt mellom KS og hovedsammenslutningene, og lokalt i de enkelte kommuner og fylkeskommuner. Lokale forhandlinger kan foregå etter en modell med forhandlingssammenslutninger eller med de enkelte forbundene. Enkelte kommuner og fylkeskommuner gjennomfører de lokale forhandlingene på virksomhetsnivå. Det avsettes en pott til lokale forhandlinger.

Lønnsreguleringen for lærer foregår etter Hovedtariffavtalens kapittel 4. Dette kapittelet fikk et særskilt utformet avsnitt for undervisningssektoren, kapittel 4 C, da KS overtok forhandlingsansvaret for lærere. I tillegg til Hovedtariffavtalen finnes det et sett av generelle og forbundsvise særavtaler som regulerer ulike sider ved lønns- og arbeidsforhold for personale i undervisningssektoren. Lønn for funksjoner er en slik særavtale. Lærere som tillegges midlertidige funksjonsoppgaver, kan gis et kronetillegg per måned så lenge de har slike oppgaver. Slik godtgjøring skal fastsettes i forhandlinger lokalt. Den sentrale avtalen har imidlertid fastsatt minimumsgodtgjøring for tre funksjoner: kontaktlærertjeneste og rådgiver-/sosiallærertjeneste.

Hovedtariffavtalen forutsetter at kommuner og fylkeskommuner har en lokal lønnspolitikk som sikrer en lokal tilpasning ut over den sentrale avtalens minstelønnsbestemmelser. Avtalen pålegger partene å gjennomføre lønnspolitiske drøftinger hvert år. Dersom det sentralt er avsatt midler til lokale forhandlinger, skal slike gjennomføres.

Lokale forhandlinger i Nordland fylkeskommune har følgende prosedyre. Arbeidsgiver og arbeidstaker legger opp strategien for lokale forhandlinger i god tid før selve forhandlingene. I medbestemmelsesmøter diskuterer personalsjefen og fylkestillitsvalgte forhandlingsdatoer,

kriterier for lønnstillegg, avgrensninger m.v. Lokale forhandlinger gjennomføres som oftes om høsten, med virkningsdato 1. mai samme år.

Direkte forstått betyr lokal lønnsdannelse at lønnen bestemmes lokalt og at forhandlingene foregår mellom partene lokalt. I sentral lønnsdannelse bestemmes lønnen sentralt og det er partene sentralt som forhandler. Det lokale nivået har ingen innflytelse ved sentral lønnsdannelse utover de politiske signalene de sender (Sollund, Rødvei og Lien 2005).

Lokal lønnsdannelse gir mulighet til individuell lønnsdannelse, men det er ikke en nødvendig følge av det. Avtaleverket er utformet og blir tolket i kommunene, som om det er sammenfall mellom disse to begrepene. Målsetningen for videreutvikling i avtaleverket går i retning av mer lokal lønnsdannelse, individuell lønn, fleksibilitet og lokale løsninger (Sollund, Rødvei og Lien 2005)

KS vil at lokal lønnsdannelse skal kobles til skoleutvikling og at kriterier skal rettes mot utviklingsmålene ved skolene (Sollund, Rødvei og Lien, 2005). Det er en viktig målsetting for KS at kommunene selv skal avgjøre hvilke ansatte som skal få fastsatt lønn lokalt. KS vil ha større lokal lønnsdannelse, individuell lønn, fleksible løsninger og lokal handlefrihet. Dette vil gi kommunene som arbeidsgiver flere virkemidler, i følge KS. Kommunale toppledere mener at lokal lønnspolitikk er et viktig verktøy for å beholde og rekruttere arbeidstakere. De ønsker seg større lokale pottter (Lien og Rødvei, 2010). Kriteriene for individuell lønnsdannelse kan være enkle på papiret, men utfordrende å bruke i forhold til konkrete personvurderinger særlig for kapittel 4-gruppen, som lærerne tilhører. Topplederne anklager KS for å være for veike særlig i forhold til et samkjørt og tydelig Utdanningsforbund, og til en viss grad Fagforbundet (Lien og Rødvei, 2010). Forskerne Lien og Rødvei påpeker at individuell og prestasjonsbasert lønnsdannelse ikke nødvendigvis er et godt verktøy i forhold til store og like arbeidstakergrupper fordi man ofte støter på problemer med å finne kriterier som oppfattes som gode.

De lønnspolitiske planene i de fleste kommuner inneholder kriterier basert på individuelle prestasjoner, dyktighet og atferd. Lokale forhandlinger skal ivareta de spesielle hensyn, utfordringer og mål som sentrale forhandlinger ikke kan. Resonnementet er at enkeltindivider som i større grad enn andre bidrar til at kommunen eller den enkelte virksomhet når sine mål, skal belønnes for dette – i form av lønnstillegg. Dette er et synspunkt som står i sterk

motsetning til Utdanningsforbundets syn på individuell lønnsfastsettelse. De er prinsipiell motstander av å bruke individuelle dyktighetsbegrunnelser i lønnsforhandlingene, og markerer dette tydelig. Utdanningsforbundets representanter omtaler konsekvent slike tillegg som ”trynetillegg”. Det viktigste prinsipielle skillet går mellom såkalt ”objektive kriterier” – basert på funksjon, kompetanse, alder m.v. på den ene siden – og dyktighetskriterier/prestasjonskriterier på den annen. Arbeidsgiversiden på sentralt hold i kommunene er mer innstilt på å bruke dyktighetskriterier enn rektorer og barnehagestyrere. (AGENDA, 2008). I evalueringen av lokale forhandlinger for pedagogisk personale i skole og barnehage (AGENDA, 2008), var et av punktene at *partene må ”tore” å bruke de virkemidler og kriterier som er utarbeidet*. Lokal lønnspolitikk basert på individuelle vurderinger vil bety en differensiering mellom arbeidstakerne. Det vil si at arbeidstakere som presterer bra, vil få en bedre lønnsutvikling enn arbeidstakere som ikke har tilsvarende prestasjon. Det krever ”mot” både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, og ikke minst forklaringer, begrunnelser og tilbakemeldinger. Men det kan også bidra til å utvikle en kultur der det lønner seg å ta i et ekstra tak (AGENDA, 2008).

### **2.3 Konsekvenser av lokal lønn**

I rapporten *Lokal lønnsdannelse og tvisteløsning* (Stokke og Seip, 2003) har ikke desentralisering av lønnsdannelsen en sterk effekt på lønnsforskjeller mellom kjønnene. I de svenske avtaleområdene som er studert, rapporteres det om enten ingen merkbar eller svak positiv effekt på kvinners relative lønnsnivå. I den grad det er gjort forsøk med spesielle kvinnepotter og liknende til lokal fordeling, har effekten vært negativ. Det fremholdes fra flere at mange kvinner kan komme bedre ut enn menn i forbindelse med lønnsamtaler. Slik sett ser kvinner ut til å tjene på åpenhet i lønnsdannelsen.

## **3. Metode**

### **3.1 Innledning – metodevalg og tilnæringsmåte**

Problemstillingene for oppgaven handler om opplevelsen av og meninger om lokale lønnsforhandlinger. Jeg fant det naturlig å velge kvalitativt metode for å hente inn informasjon. Det ville ha vært svært vanskelig å utforme et spørreskjema for å få fram erfaringer og meninger. Jeg ønsket primært å intervju lærere, men jeg fant etter hvert ut at det var viktig å ta med tillitsvalgte og ledelsen, sentralt og lokalt. Jeg har intervjuet 4 lærere,

to kvinner og to menn, rektor, plasstillitsvalgt, hovedtillitsvalgt og personalsjef. Totalt 8 intervjuer.

### **3.2 Forskningsdesign**

Med bakgrunn i problemstillingen, der jeg ønsker å vite hvordan lokale lønnsforhandlinger oppleves, valgte jeg kvalitativ forskningsdesign fordi det gir meg større innsikt. Jeg valgte intervju fordi det er en av de mest effektive måter å skaffe seg dybdeinnsikt innenfor et felt. Det er forskerens forståelse eller tolking av informasjon som står i forgrunnene innenfor kvalitativ metode, i følge Holme og Solvang (1996). Styrken til kvantitativ metode er at analysen er basert på data fra et stort utvalg og derfor kan gi grunnlag for å si noe statistisk om et fenomen (Silverman 2006).

Intervju som forskningsmetode er egnet til å få fram fakta, men også holdninger og motiver for handlinger. Det gir et mer komplett bilde (Silverman 2006). Intervju gir rom for informantens stemme. Det setter deg i en læringssituasjon, du får tak i informantens synspunkter, erfaringer og opplevelser. Intervju gir to typer informasjon: 1) Informasjon om det som skjer i intervjusituasjonen der og da – intervjuet er et sosialt system, der produseres data. 2) Informasjon om det som er der ute – intervjuet som en kunstig form for datainnsamling. Sosialt sett er intervjuet kunstig, handler om overføring av informasjon. Intervju er kommunikasjon. Kulturelle briller er nødvendige for å forstå meningen: kulturell kompetanse og kontekstuell informasjon. Intervju krever at man kan koble snakk og kontekst, koble ut den kunnskapen vi tar for gitt, være oppmerksom på ulikheter i språkbruk, tolkninger, kommunikative normer. Jeg har valgt å bruke et strukturert intervju fordi jeg ønsket å få fram opplevelser av og meninger om lokale lønnsforhandlinger der jeg analyserer holdninger og meninger. Strukturerte intervju gjør at intervjuer, i større grad enn ved ustrukturerte intervju, styrer tema for intervjuet i forhold til det man ønsker å få fram. Det er ikke alltid at informantene kan svare på spørsmål knyttet til holdninger og meninger, det må intervjuer prøve å få fram i intervjusituasjonen. Det er viktig å være oppmerksom på at dette også gir større mulighet for intervjuer til å påvirke informantenes svar. Jeg har derfor valgt å stille åpne spørsmål slik at jeg i minst mulig grad skal påvirke svarene. Jeg har vært avhengig av å stille kontrollspørsmål underveis i intervjuet for å være sikker på mine tolkninger, «Forstår jeg deg rett?», «Er det det du mener?». Jeg brukte en opptaker i intervjuet og transkriberte intervjuene etterpå, dette for å få fram nyanser som jeg gikk slipp av i intervjusituasjonen. I følge Byrne er kvalitative intervju spesielt egnet til å få tilgang til

verdier og holdninger hos informantene. «Open-ended and flexible questions are likely to get an more considered response than closed questions and therefor provide better access to interviewees' views, interpretation of events, understandings experiences and options» (Byrne 2004:182). Grunnlaget mitt er for lite til å si noe om hovedtendensen innenfor de ulike temaene oppgaven belyser. Det er viktig å påpeke at dette er en analyse av intervjuene som er blitt gjennomført, der jeg må begrunne og gi eksempler. «This raises the important methodological issue about whether interview responses are to be treated as given direct access to 'experience' or as actively constructed 'narratives' involving activities which themselves demand analysis (Holstein and Gubrium, 1995) Both positions are entirely legitimate but the position taken will need to be justified and explained.» (Silverman 2006:146).

### **3.3 Utvalg**

Oppgaven bygger på intervju av totalt 4 lærere (2 menn og 2 kvinner), 2 tillitsvalgte (plasstillsvalgt ved skolen og hovedtillitsvalgt i Nordland fylkeskommune) og 2 ledere (rektor og personalsjef). Tillitsvalgte representerer Utdanningsforbundet. Jeg har ikke tatt med Lektorlaget eller andre fagforeninger som representerer lærere i vgs.

I utvalget mitt har jeg vært opptatt av jeg skulle intervju lærere, helt tilfeldig valgt. Men jeg kom fort fram til at jeg måtte ha med personer som hadde mer inngående kunnskap om lokale lønnsforhandlinger for å få et mer helhetlig bilde. Målsettingen med kvalitative intervju er å øke informasjonsverdien og skape grunnlag for mer fullstendig forståelse for det fenomenet man studerer, i følge Holme og Solvang (1996). Utvelgelsen bør skje systematisk med grunnlag i bevisste valg og gjerne med stor variasjonsbredde i materialet. Jeg ba om medlemsliste i Utdanningsforbundet ved den aktuelle videregående skole og plukket ut 4 tilfeldig valgte lærere. Videre fant jeg ut hvem som var plastillsvalgt og hovedtillitsvalgt. Jeg sendte en henvendelse til alle utvalgte, inkludert personalsjef og rektor, jeg fikk positiv respons fra alle og kunne sette opp tidspunkt for intervju. Alle intervju ble gjennomført på arbeidsplassen til den enkelte. Intervjuene hadde en varighet på mellom 30 minutter og i overkant av en time.

### **3.4 Datainnsamling**

Intervjuene ble gjennomført i perioden januar til mai 2012. I forbindelse med datainnsamlingen benyttet jeg strukturerte intervju. Grunnen til at jeg valgte strukturerte

intervju, var ønske om å få fram holdninger og meninger hos den enkelte. Styrken i kvalitative intervju er at intervjusituasjonen ligger nær opp mot hverdagsituasjonen og hverdags samtalen. Informanten skal i størst mulig grad styre utviklingen i intervjuet, i følge Holme og Solvang (1996). Forskeren må likevel sikre seg at han får svar på de spørsmålene han ønsker å belyse. Alle lærerne jeg intervjuet hadde forberedt seg til intervjuet, noen hadde tatt en gjennomgang hva de selv hadde fått i lokale lønnsforhandlinger de siste årene, andre hadde reflektert over hva de mente om slike forhandlinger. Tillitsvalgte og lederne virket mer styrte av hva de var «pålagte» å mene.

Jeg utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuene. Jeg ønsket at spørsmålene skulle være så åpne som mulig og at jeg ikke skulle bli for styrt av guiden. Noen ganger måtte jeg endre på rekkefølgen og tilpasse underveis, andre ganger fulgte jeg intervjuguiden fra begynnelse til slutt. Jeg brukte oppfølgingsspørsmål underveis for å være sikker på at jeg hadde forstått informasjonen eller for å få tilleggsopplysninger. I forbindelse med intervjuene var jeg bevisst i forhold til ikke å påvirke informanten.

Intervjusituasjonen er krevende både for forskeren og intervjuobjektene. Forskeren må ha evne til å sette seg inn i situasjonen til den som blir intervjuet og følge opp i forhold til de problemstillingene som informanten reiser slik at man får med ting av interesse, i følge Holme og Solvang (1996). Det er viktig at forskeren er bevisst på å ikke tvinge sin egen forståelse av situasjonen på den som intervjues. For at samtalen skal bli utvunget og samtidig gi uttrykk for informantens synspunkter, krever det at forskeren er oppmerksom i intervjusituasjonen. I intervjusituasjonen opplevde jeg at informantene tok godt i mot meg, de var alle nysgjerrige på oppgaven min og synes at dette var spennende, jeg fikk god kontakt med informantene. Enkelte av dem ble veldig engasjerte i intervjusituasjonen, de uttrykte sterke meninger. Det var naturlig å stille oppfølgingsspørsmål. Enkelte av intervjuobjektene hadde det historiske perspektivet og kunne sammenligne hvordan det var tidligere med dagens situasjon. Jeg opplevde at informantene svarte ærlig, men tillitsvalgte og lederne var varsomme med personopplysninger og eksempler. Intervjuene ble tatt opp, noe som ga meg frihet til å vie oppmerksomheten til samtalen og følge opp interessante tema underveis.

### **3.5 Anonymitet**

Før jeg startet intervjuene, presenterte jeg formålet med innhenting av informasjon, hva data skulle brukes til og hvordan det ville bli presentert i oppgaven. Deltakelsen var frivillig og

svarene ble anonymisert. Alle ble spurt om det var greit at intervjuet ble tatt opp og jeg informerte om at jeg kom til å anonymisere informasjonsmateriellet. Skolen er et case, det er uinteressant hvilken videregående skole det er, forhandlingene skjer sentralt i Nordland fylkeskommune, mellom hovedtillitsvalgt og personalsjef.

### **3.6 Analyse av empiri**

Intervjuene skrev jeg ordrett ned fra lydopptak. Disse ble systematisert slik at jeg inndelte de i emnene prestasjonsbasert lønn, motivasjon, rettferdighet, resultatformidling og om hva fylkeskommunen kan gjøre for å lykkes i arbeidet med lokale lønnsforhandlinger. Disse inndelingene ga meg god oversikt over hvert intervjuobjekt og uttalelser knyttet til emner. Dette gjorde det enkelt å sammenligne ulike svar på samme spørsmål og hva hver enkelt har svart på de ulike spørsmålene. Jeg erfarte også at intervjuene ikke var så standardiserte som jeg håpet på i utgangspunktet, intervjuene tok ulike retninger. Ved å la intervjuobjektene snakke fritt fikk jeg et bredere innblikk i deres erfaring med lokale lønnsforhandlinger. Jeg har ikke satt inn svarene i noe analyseskjema da antall intervju var begrenset og svarene svært lite sammenlignbare. Empirien knyttes til teorien i oppgaven og funnene presenteres sammen med teorien. Jeg benytter i stor grad sitater fra respondentene for å tydeliggjøre deres erfaringer. Disse sitatene er skrevet rett fra lydopptak av intervjuene.

Metoden som er brukt for å komme fram til konklusjonene på forskningsspørsmålene, mener jeg er slik at man kan si at oppgaven har høy reliabilitet. Jeg har brukt data som jeg har innhentet gjennom dokumentanalyse og gjennom funn i innsamlet empiri. Jeg har vært systematisk i bearbeidelsen av både dokumentene og empirien. I oppgevan er det lett å se hvordan funnene reflekterer formålet ved studien og er en del av virkeligheten lærerne opplever. Min undersøkelse er begrenset til en liten gruppe lærere, tillitsvalgte og ledere. Det er forsket lite på lokal lønnsdannelse sett fra lærernes ståsted, det har vært forsket på ledernes erfaringer.

## 4. Empiriske funn og analyse

### 4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra innsamlet data og forsøke å analysere disse på bakgrunn av teori gjennomgått i kapittel 2. Jeg vil ta for meg prestasjonsbasert lønn, informantenes meninger om lønn i forhold til motivasjon og rettferdighet, og formidling av resultatet etter lokale lønnsforhandlinger. Til slutt tar jeg for meg hva de mener må til for at arbeidsgiver skal lykkes med lokale lønnsforhandlinger.

### 4.2 Prestasjonsbasert lønn

Argumentasjonen for å innføre et individuelt, prestasjonsbasert lønnssystem går ut på at det i større grad skal motivere de ansatte til å gjøre en best mulig jobb. Ved at lønn og prestasjon knyttes tettere sammen vil man, i følge Kommunenes Sentralforbund (KS), kunne oppleve større motivasjon for arbeidet (KS, 2001). I følge forskningsrapport *Lønn som strategi for bedre kommunale tjenester* (Eide, 2000) har lønn som motivasjonsfaktor og lønn som belønningsfaktor helt forskjellige utgangspunkt: Lønn som motivasjon er for å vise en retning på arbeidet fremover, belønning er for arbeid som allerede er utført. Lærerne ha ulikt syn på hva som er formålet med lokale lønnstillegg i skolen. En lærer trakk fram verdsetting. *«Formålet er vel at du kan bli sett for det arbeidet du gjør, at du kan bli verdsatt for den uformelle kompetansen du har»*, en annen mente det handlet om belønning av ekstra innsats *«Formålet er vel det at hvis man gjør en ekstra innsats så skal man kunne få ei belønning for det»*. Verdsetting og motivasjon hører sammen, læreren som mente formålet er å bli sett uttalte også at lokale lønnstillegg virket på motivasjonen: *«Det er ikke all verden man får, men det er en av de få gangene man kan bli sett og verdsatt for den kompetansen man har og det virker på motivasjonen. Det er lite du får i læreryrket, du blir ikke verdsatt så veldig høyt, jeg føler ikke at arbeidsgiver ser meg og setter pris på det jeg har med meg inn i yrket»*. En annen lærer mente at ledelsen måtte verdsette arbeidet og sende inn kravskjema i forkant av lokale lønnsforhandlinger: *«Jeg hadde den innstillingen at dersom ledelsen verdsetter mitt arbeid så må de se at jeg er verdifull og da gi meg penger, da skal det ikke være nødvendig for meg å sende inn et kravskjema»*. Rektor ved skolen beskrev formålet med lokale lønnsforhandlinger slik: *«Å kunne gi noe ekstra til ansatte som gjør en ekstra innsats. Men jeg syns det er komplisert. Det har blitt laget kriterier som har nullet ut hensikten. Når man prøver å finne kvantitative kriterier, for eksempel 60 studiepoeng, så er det sånn at ikke alle*



*sånne 60 studiepoeng som er nyttig for skolen, men man kan dokumentere at man har dem og det er fryktelig vanskelig å si at noe er unyttig. Hvis man tenker at lokale forhandlinger kan være med å styrke det vi jobber med i skolen, målene for skolen, så syns jeg ikke det har vært nok vektlagt sånn som jeg har sett det til nå. Det skulle jeg ha ønsket».* Rektor mener at lokale lønnsforhandlinger ikke vektlegger nok målene til den enkelte skole. Hva så med skoleeier og hovedtillitsvalgte som gjennomfører selve forhandlingen? Personalsjefen beskrev formålet med lokale lønnsforhandlinger slik: *«Helt fra 2001 og framover har vi vært opptatt av å bruke de lokale forhandlingene som et virkemiddel i å forbedre utnyttelsen av personalet ved å honorere de som gjør en god jobb, påtar seg spesielt ansvar og utfører tjenesten på best mulig måte i forhold til framforhandlede kriterier.»* Kriteriene blir bestemt av tillitsvalgte på fylkesnivå og personalsjefen i samarbeid med skoleledelsen. Jakten på kriterier er ikke enkel i følge personalsjefen. *«Kriteriene har i stor grad vært målbare kriterier, slik som funksjoner og ansvar. Men vi (arbeidsgiver) har vært opptatt av andre kriterier som går mer på hvordan tjenesten utføres. Det har medført mange tøffe runder med de tillitsvalgte for å komme fram til slike kriterier, og ikke minst å få de gjennomført.»* Hovedtillitsvalgt i Utdanningsforbundet var klar på at deres forbund ikke støtter lokale lønnsforhandlinger, formålet med lokale lønnsforhandlinger er i følge dem: *«Lokale lønnsforhandlinger er å differensiere lønn ut fra hvem arbeidsgiver mener gjør en god jobb og da for å fremme utvikling på arbeidsplassen som arbeidsgiver syns er positivt. Bruke det som belønning, mer tanke på lønn som belønning og som insentiv, motivasjon. Mens jeg og Utdanningsforbundet står på at lønn er godtgjøring for arbeid og ikke belønning.»* Ved å skille mellom lønn som motivasjonsfaktor og lønn som belønningsfaktor er det klart at arbeidsgiversiden ønsker lønn som motivasjonsfaktor, å få ansatte til å gjøre en god jobb, bidra til å styrke målene til skolen. Arbeidstakerorganisasjonen ønsker lønn som belønningsfaktor, lønn for arbeid som er utført. Utdanningsforbundet kaller det godtgjøring for arbeid, ikke belønning. Det kan være at belønning er koblet til at det er arbeidsgiverstyrt. Mye av problematikken knyttet til lokale lønnsforhandlinger og Utdanningsforbundet er knyttet til tradisjon med at lønnen blir verdsatt i forhold til den formelle kompetansen de har og eventuelt de funksjonene de påtar seg i tillegg, det står sterkt roffestet i deres organisasjon. I følge personalsjefen aksepterer andre yrkesgrupper at arbeidsgiver forhandler lønn lokalt, hvis de får nivået på lokal lønnsutvikling så aksepterer de fullt ut at arbeidsgiver fordeler midlene. *«Men den aksepten og den tilliten til lederansvaret er ikke i utdanningssektoren. Det mener jeg har med tradisjoner å gjøre og hvor sterk disse organisasjonene er. De stiller seg veldig skeptisk til at lederen har et så stort ansvar, at den lokale lederen kan påvirke lønna i så stor grad som den lokale*

*lønnsforhandlingen gir. For oss er det litt underlig, for det er ofte de samme forbundene som produserer disse mellomlederne, som de ikke har tillit til. Men tradisjonen er at grunnlaget ligger i kompetanse, er du adjunkt skal du tjene så så mye, er du lektor skal du tjene så så mye. Det har myknet opp en del etter årene med lokale lønnsforhandlinger, men fortsatt er det en kjempesterk motstand.»*

I prosjektet *Lønn som fornying – vil lønns- og avtalesystemet møte fremtidige behov?* er oppdraget å vise hva arbeidsgiversiden i kommunesektoren mener hemmer og fremmer bruk av lønnsystemet som lokalt arbeidsgiverpolitisk verktøy. *Til grunn for denne interessen ligger det en antagelse om at differensiering er et mulig verktøy som gjør at en kan nå strategiske mål, som for eksempel å rekruttere og beholde arbeidskraft, eller øke innsats og arbeidsprestasjoner* (Lien og Rødvei 2010: 20). Forskningen viser derimot at det er del utfordringer når det gjelder individuelle lønnsystemer, spesielt når prestasjonsbaserte individuelle ordninger blir forsøkt brukt på arbeid som ikke tilfredstiller de nødvendige kravene. Det er ulike former for lokal strategisk lønnsdifferensiering, noen er spisse som for eksempel bonussystemer for resultatoppnåelse, men er lite utbredt i kommunesektoren. Andre vanligere og mindre kontroversielle former er egne lokale lønnsstrategier for å rekruttere spesielle yrkesgrupper (Lien og Rødvei 2010). I min case-skole er det forskjell på avdelingene på skolen. Noen er mer etterspurt enn andre. De ansatte har forskjellige forventninger til lønn. Noen yrkesfaglærere blir lønnet som en lektor selv om de ikke har en mastergrad. Plasstillitsvalgt ved skolen forklarer dette: *«Lønn for yrkesfaglærere på de ulike avdelingene er forskjellige. Det er uklart hva en yrkesfaglærer får, de blir lønnsplassert ut fra yrkeserfaring og sertifikater i tillegg til utdanning, så søker de om lokale lønnstillegg og da har ikke tillitsvalgte oversikt over hva de allerede har fått for ved tilsetting.»*. Skoleleder er bekymret for at enkelte fagområder ikke blir tilgodesett hvis det er snakk om mer lønn for å rekruttere spesielle yrkeslærere eller faglærere. *«Jeg er bekymret for at kvinnedominerte fag kommer til kort.»*

Et evalueringsbasert lønnsystem kan skape utfordringer i forhold til typer eller grupper av ansatte. En leder vil lettere godta eller ønske et slikt system enn en lærer eller sykepleier. Det kan være vanskelig å måle arbeidsinnsatsen deres, og de har ulike ”psykologiske kontrakter” som ligger til grunn for arbeidsforholdet. En leder godtar i større grad å bli vurdert og målt, de ønsker en ”utsatt” tilværelse og får også kompensasjon for det i form av høyere lønn. *Som hovedregel viser forskningen at spisse individuelle prestasjonssystemer ikke bør brukes aktivt*

*på komplekse arbeidsoppgaver der relasjoner og samhandling er viktig. Kort sagt fungerer slike systemer best der en a) jobber alene, b) jobben krever lite eller ingen kunnskap, c) jobbinnsatsen kan enkelt og objektivt måles, d) jobben i liten eller ingen grad i seg selv oppfattes som motiverende (Lien og Rødvei 2010:23). Dette kom tydelig fram i mine funn. Lærerne synes lokale lønnsforhandlinger er vanskelig, å fylle ut kravskjema er krevende. «Det er vanskelig å formulere og finne ut hva det er man kan kreve lønnsøkning for. Jeg kom ikke så langt at jeg fikk gjort det.» Det problematiseres at noen er mer kravstore enn andre. «Det er noen som er flinkere til å kreve ting enn andre. Jeg har vanskelig for å gå og si at jeg er flink til noe. Jeg er en sånn gammel skole som ikke er så frampå.» En annen lærer var opptatt av lærerprofesjonen. «Lærer er en profesjon. Profesjonen definerer vi selv, den skal ikke andre definere. Definisjonsmakta skal ikke sitte der ute. Vi, lærere, har en kompetanse som vi mener skal verdsettes i den kraft av den utdanningen vi har tatt. Det må ikke bli overlatt til arbeidsgiver til enhver tid å kunne vurdere ut fra skolens behov, om verdsetting av kompetanse. Den er styrt av utdanningen du har tatt. Du har jo ervervet kompetanse gjennom utdanning. Et motsatt system, hva skulle det ha ført til? En rigid rektor som sier «en adjunkt kan gjøre en mye bedre jobb enn en lektor, hvorfor skal ikke en ivrig adjunkt få bedre lønn enn en slapp lektor?» Det vil jo rasere hele utdannings-Norge. En lektor har større kompetanse enn en adjunkt gjennom de eksamenene som er tatt, det er min påstand.» En lærer trakk fram lojalitet til ledelsen som et problem. «Lokale lønnsforhandlinger går vel litt på trynefaktor. Hvis det er noen ledere du er uenig med så står du ikke så sterkt i lokale forhandlinger. Så jeg synes ikke helt om det. Det er en del papirarbeid du må gjøre for å komme igjennom, det burde heller vært sentralt. Hvis du ikke får med deg fristen for å søke så går du glipp av den sjansen, det er ikke helt gunstig.»*

Individuell prestasjonsbasert lønn fungerer på kvantitet, men ikke på kvalitet (Kuvaas 2008). Det virker bare på enkle, rutinepregede og lite motiverende oppgaver som kan reduseres til ett eller noen få resultater som er enkle å måle. Et eksempel er jordbærplukking. Prestasjonsbasert lønn kan ha effekt på medarbeiderens innsats, men ikke kunnskap, ferdigheter og evner. En slik lønn vil være virkningsfull om innsatsen til medarbeideren i utgangspunktet var lav. Hvis innsatsen i utgangspunktet var god, men effektiviteten lav på grunn av manglende kunnskaper, ferdigheter eller evner, vil prestasjonsbasert lønn ha en demotiverende effekt. Den vil i stor grad få ansatte til å jobbe raskere, men det vil kunne bidra til å redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping, noe som anses som viktigere og viktigere i dag. En annen negativ effekt er at det kan virke altfor godt og resultere i manipulerende og

uetisk atferd (Kuvaas 2008). I følge Kuvaas (2005) er hovedmålene med prestasjonsbaserte belønningssystemer å øke organisasjonens produktivitet gjennom høyere og mer målrettet arbeidsinnsats og å tiltrekke seg og beholde viktig arbeidskraft. Han mener det er usikkert hvorvidt slike belønningssystemer faktisk er egnet til å skape de resultatene de er ment å skape. En spesielt viktig utfordring er knyttet til forholdet mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet vil dette gjelde situasjoner hvor vi gjør jobben utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse. Kilden til motivasjon ligger utenfor jobbaktiviteten, men er i stedet knyttet til resultatet som følger av den. Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører (Kuvaas 2005).

Høyt utdannede akademikere og ledere ønsker i større grad individuell prestasjonslønn enn ansatte generelt som tilhører de store gruppene i kommunene, viser flere studier (Sollund, Rødvei og Lien 2005). De store gruppene er sterkere integrert i det vi kan kalle kommunale ”likhetskulturer” som går ut på at lønnsforskjellene er relativt små. Det stemmer ikke helt med virkeligheten fordi det er også lønnsforskjeller i kommunal sektor. Likhetskultur i denne sammenheng sier noe om at lønnsforskjellene er basert på objektive og lett målbare kriterier som ansiennitet, stillingsnivå, utdanning og ansvar. En av de fire lærerne som ble intervjuet synes at lokal lønnsdannelse i skolen var helt greit *«Jeg synes det er helt på sin plass. Jeg synes ikke vi skal gjøre skoleverket til et område der vi ikke kan ha individuell lønnsdannelse. Det har vært kunstig før i tiden at det har vært utdanning og tjenestetid som var gjeldende. Jeg har sett lærere som jobber for lønna og lærere som ikke jobber for lønna. At arbeidsinnsats, og ikke bare tilstedeværelse, «holde hjulene i gang», skal telles er helt på sin plass. Arbeidsinnsats skal honoreres.»* De andre lærerne så helst at lønnsforhandlingene foregikk sentralt.

Kompleksiteten i arbeidet til en lærer gjør det vanskelig å måle, oppgavene løser de i samarbeid med andre og det kreves fagkunnskap. Eksplicit bruk av ytre insitamenter kan lett skade den indre motivasjonen, interessen for faget, gleden ved å gjøre et godt arbeid i seg selv og sammen med andre. *Spesielt der insitamentene ikke treffer fordi kompleksiteten i arbeidet unndrar det for en relevant og meningsfull måling; kan tapet av engasjement og motivasjon være stort* (Lien og Rødvei 2010:24). Kuvaas har gjennomført en omfattende studie blant nærmere 800 arbeidstaker på ulike fagområder i tre norske kommuner. Han finner at høyt

indre motiverte arbeidstakere leverer bedre arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motiverte, det vil si motivert av lønn og prestisje (Kuvaas 2009).

Forskningen er ikke entydig nok til å fraråde bruk av individuelle prestasjonslønnssystemer, det er heller ikke noe grunnlag for å si at slike systemer konsekvent ikke passer i kommunale arbeidsorganisasjoner (Lien og Rødvei, 2010). Når det gjelder komplekse, relasjonsavhengige og kunnskapskrevende arbeid viser forskning at kollektive insentivsystemer ofte er mer hensiktsmessige (Kuvaas 2008).

### **4.3 Lønn og motivasjon**

Indre motivasjon forklarer viktige holdninger og atferd i organisasjoner. Hva er det som skaper indre motivasjon i arbeidslivet? Kuvaas viser til empirisk forskning på såkalte jobbkarakteristika-modellen, den viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap (Kuvaas 2009). Kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjoner i ferdigheter, gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning, jobbaunomi og tilbakemelding på utført jobb. I behovsteorier hevdes noe av det samme, at indre motivasjon er resultat av hvilken grad tre grunnleggende menneskelige behov blir tilfredsstilt, disse er behovene for selvbestemmelse eller autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet (Kuvaas 2009). Hvordan virker lokale lønnsforhandlinger på motivasjonen til de ansatte? En lærer beskrev det slik: *«Både og. Hvis du ikke får kan det virke demotiverende. Hvis du får kan du oppleve at du blir verdsatt. Det er som med ros og ris, ikke sant. Hvis du ikke får blir det oppfattet som ris, hvis du får er det ros. Kanskje kan det stimulere til mer innsats, at du tenke at «ok, jeg vil satse på det, det er skolens satsningsområde, det vil bli lønnstigende om to år». Det kan være positivt, det må jeg si.»* En annen lærer var mer usikker på om det virker på motivasjonen. *«Det er jeg veldig usikker på. Hvis du ser på det individuelle lønnstillegget prosentuelet av lønn så er det ikke mange som flyg av pinnen for den. Jeg tror ikke den individuelle lønnsdannelsen, den gulrota som ligger der, er noe de tenker på. Jeg tror det er i den konkrete situasjonen, når du har levert kravskjema der noen får og andre ikke får».* Plasstillitsvalgt ved skolen ville bort fra at lønn er motivasjon: *«Nei, lønn er ikke motivasjon. Det som er motivasjon det er handlefrihet og mestring, det er motivasjon. Det er ikke penger som er motivasjon når du har nok, når det begynner å bli for lite så slutter du som lærer. Lønn kan være motivasjon for enkle, repetitive oppgaver, men da virker det bare en stund. Lønn som motivasjon er høyst tvilsom».*

Når det gjelder prestasjonsbasert belønning, virker det i all hovedsak på de ansattes ytre motivasjon. Det er et lite effektivt tiltak for å øke prestasjoner i arbeidslivet (Kuvaas 2009). Det kan faktisk redusere den indre motivasjonen ifølge en statistisk oversiktsanalyse av til sammen 128 eksperimentstudier . *På den annen side viser studien at verbale belønninger (for eksempel ros) øker den indre motivasjon, og at materielle goder som kommer overraskende eller som ikke er relatert til atferden, ikke reduserer indre motivasjon* (Kuvaas 2009:28).

Den klassiske forklaringen på hvorfor innføring av ytre belønning for interessante eller meningsfulle oppgaver kan gi ytre i stedet for indre motivasjon, er at belønningsmottakeren føler seg kontrollert utenfra. Den ansatte går fra å tenke ”dette gjør jeg fordi det er meningsfylt, interessant, morsomt, utviklende osv.” til å tenke ”dette gjør jeg fordi jeg får betalt for det”. Dilemmaet for ledere, som forståelig nok ønsker å få enda mer ut av også indre motiverte ansatte, blir prestasjonsbasert belønning som virker på ytre motivasjon, kan ha negativ effekt på de beste medarbeidernes indre motivasjon (Kuvaas 2009).

I følge forsker Bente Ingebrigtsen kan enkelte være negative til lønn som motivasjons- og belønningsfaktor fordi det er uvant å betrakte lønn på denne måten. *Det kan særlig virke provoserende om man er vant til, og ønsker, utelukkende å tenke på lønn som inntektsgrunnlag og signal om posisjon i arbeidslivet* (Ingebrigtsen 2005:24). Skal man forutsette at lønn har betydning som motivasjons- og belønningsfaktor, uavhengig om det brukes bevisst eller strategisk? Svaret Ingebrigtsen gir er at det varierer mellom arbeidsområder og mellom personer. For den enkelte virksomhet vil det være viktig å ta dette opp.

#### **4.4 Lønn og rettferdighet**

Utdanningsforbundet ønsker sentrale lønnsforhandlinger. I landsmøtevedtaket sies følgende: *Utdanningsforbundet skal arbeide for at lønnsdannelsen skal skje sentralt. Samtidig skal vi aktivt bruke de til enhver tid gjeldende forhandlingsbestemmelsene i arbeidet for å oppnå god lønn for medlemmene.* I tariffhøring 2012 mener sentralstyret at Utdanningsforbundet i større grad må benytte alle de lokale forhandlingsbestemmelsene som finnes, for å nå målet om høyere lønn. Når det gjelder kriterier for lønnsendringer heter det i landsmøtevedtaket: *For at lønnsdannelse skal ha legitimitet og gi motivasjon må den oppleves som rettferdig. For å sikre legitimitet må kriteriene for lønnsdannelsen være objektive, forutsigbare og*

*etterprøvbare, og baseres på at det er utdanning, kompetanse og ansvar som skal ligge til grunn.*

Hva er rettferdig lønn? Ingebrigtsen mener vi legger særlig vekt på hensynet til rettferdig lønn i og med at det er så viktig i våre oppfatninger og opplevelser knyttet til lønn. Lønn har stor betydning for mange arbeidstakere, det er viktig at den oppleves som ”riktig”. *Hva som oppleves som ”riktig” lønn, varierer etter hva eller hvem man sammenligner med, hva man har forventet, eller også hva man har blitt vant til* (Ingebrigtsen 2005:30). Uavhengig av hva som ligger i opplevelsen av riktig lønn, så blir det gjerne omtalt som rettferdig lønn. Vi aksepterer at ikke alle har samme lønn fordi vi anser noen lønnsulikheter som ”riktige”. Disse lønnsforskjellene kan vi kalle en rettferdig differensiering av lønn (Ingebrigtsen 2005).

*Rettferdighetsforskning viser at arbeidstakere i nær sagt alle land er opptatt av rettferdig lønn. Samtidig kommer det fram at det ikke er noen utbredt enighet om hva som er rettferdig og hvordan man kan oppnå rettferdighet* (Ingebrigtsen 2005:31). I Norge og andre nordiske land har vi en ”likhetskultur” der forskjellen mellom lederlønninger og lønn til vanlige arbeidstaker er liten (tabell s. 231 Strand 2010). Arbeidstakere i andre land både ønsker og aksepterer større lønnsforskjeller. *Det er også tydelige forskjeller mellom landene på den måten at lønn for innsats betraktes som det aller mest rettferdige flere steder i verden, mens det oppfattes som helt uakseptabelt blant enkelte arbeidstakergrupper i vårt eget land* (Ingebrigtsen 2005:31). Rettferdig lønn berører våre følelser. En opplevelse av urettferdig lønn kan komme til uttrykk i form av sinne, skuffelse, ergrelse og redusert selvtillit. Dette gir særlig utslag dersom man opplever at egen lønn er urettferdig lav. Det er lettere å ha en urettferdig høy lønn fordi vi kan finne en begrunnelse for den. Men det kan oppleves som ubehagelig å ha fått høyere lønn enn forventet, dersom kolleger oppfatter det som urettferdig og ufortjent. I studiet mitt var svarene fra læreren at urettferdigheten oppstår når noen får og andre ikke. Det krever hemmelighold. Da jeg utfordret de på mer åpenthet rundt resultatene etter lokale lønnsforhandlinger, svarte en lærer : *«Jeg er usikker på om lokale lønnsforhandlinger er rettferdige, jeg vet ikke hva de andre får. Hvorfor noen får og andre ikke, det er hemmeligholdt. Hvis Utdanningsforbundet kunne ha vært på skolene og svart på hva, hvorfor og hvem har fått, så kunne vi spørre. Men ikke legge ut resultatet på intranett, da ville det bli uvennskap, at en fikk mer enn en annen.»*

*Rettferdighetsforskning sier oss videre at egen lønn gjerne vurderes ved å sammenligne seg med andre. Lønna oppleves som rettferdig dersom den ikke er lavere enn det andre har, som man mener man burde tjene det samme som.* (Ingebrigtsen 2005:32). Forskerne Ingeborg Foldøy Solli og Mari Rege (UiS) har i en studie med tittel *Lagging behind the Joneses: The impact of relative earnings on job quitting* sett på hvordan publisering av søkbare skattelister på internett fikk ansatte til å slutte i jobben. De sluttet fordi de oppdaget at de tjente mindre enn sine kolleger. Forskerne mener det er en del av menneskets natur å sammenligne seg med andre. Man er ikke bare opptatt av hva en selv har, men også opptatt av hva en selv har i forhold til naboer, venner og kolleger. En rekke eksperimenter i psykologi og adferdsøkonomi viser at vi ofte er villige til å tjene mindre selv, dersom det sikrer at vi tjener mer enn motparten. Studien viser at menneskets ønske om å tjene mye i forhold til sine kolleger, gjør at mange av dem som oppdager at de tjener mindre enn sine kolleger slutter i jobben sin. (Rege og Solli 2013)

Hvorvidt lønna blir oppfattet som rettferdig, vil være påvirket av hvem man sammenligner seg med. Innenfor en virksomhet sammenlignes det gjerne med ansatte som har samme funksjon, like lang utdanning eller samme grad av ansvar. Men mange sammenligner seg også med ansatte som har samme funksjon i andre virksomheter. Dette gjelder spesielt en del profesjonsgrupper og det er knyttet til utviklingen av en profesjonsidentitet. *Den felles identiteten som gir et felleskap innenfor en profesjon, bygger blant annet på at man har samme kompetanse* (Ingebrigtsen 2005:34). Plasstillitsvalgt i mitt studie beskriver formidling av resultatet fra lokale lønnsforhandlinger som problematiske: *«Det var veldig mistillitt til lokale lønnsforhandlinger fra medlemmene basert på prosessene fra tidligere oppgjør. Det ble omtalt som hemmelig oppgjør, du kunne komme inn på kontoret til tillitsvalgt å få beskjed om du hadde fått. Jeg opplevde det selv det med å ha to kolleger på samme kontor, som i bunn og grunn har samme utdanning og utfører samme arbeidet, der hadde den ene fått og den andre ikke fått på grunnlag av kriterier som ikke var helt forstått blant kolleger.»*

De mest brukte og anerkjente lønnsprinsippene er funksjon og kompetanse. Spørsmål om likhet og lik avlønning har tradisjonelt vært knyttet til disse prinsippene fordi de er lette å sammenligne. Å skaffe seg kunnskap om ansattes ytelse kan være vanskeligere. Vi kan likevel ikke se bort fra at ansatte selv sammenligner seg med andre etter ytelse og vil vurdere egen lønn i forhold til dette dersom virksomheten åpner for lønn etter ytelse (Ingebrigtsen 2005).



#### **4.5 Partenes ståsted og premisser**

Partene har ulikt syn på ønskeligheten av lokaleforhandlinger. De har også ulikt syn på bruken av individuelle dyktighetskriterier. I Hovedtariffavtalen står det noen viktige punkt vedrørende lokal lønnspolitikk og lokale forhandlinger. Dette er som en slags «standard» for hvordan forhandlingene skal legges opp og gjennomføres. Hovedtariffavtalen stiller krav til lokale forhandlinger og drøftinger. I Hovedtariffavtalens kapittel 3 presiseres det at lønssystemet forutsetter en lokal lønnspolitikk som må gjøres kjent for alle ansatte, og at den lokale lønnspolitikken og kriterier for lokale lønnstillegg utformes etter drøftinger med de ansattes organisasjoner.

Det forutsettes at lønn benyttes som et personalpolitisk virkemiddel. Arbeidsgiver skal sikre at det er sammenheng med kommunens/fylkeskommunens/virksomhetens mål og den lokale lønnspolitikken. Lønnspolitikken skal blant annet bidra til å motivere til kompetanseutvikling, motivere til mer heltid, beholde, utvikle og rekruttere, sikre kvalitativt gode tjenester.

#### **4.6 Forutsetninger for en lokal lønnspolitikk**

Det er en rekke forutsetninger som må være på plass dersom en lønnspolitisk plan skal fungere etter hensikten. I undersøkelsen til AGENDA understreket de to forhold før de forklarte forutsetningene. Det vil fortsatt være snakk om reelle forhandlinger selv om det gis viktige føringer for lønnspolitikken i planen. Resultatet av forhandlingene kan derfor ikke leses automatisk ut av de lønnspolitiske planene. Det vil aldri være tilstrekkelig store rammer til at alle arbeidstakere kan få lokale lønnstillegg hvert år.

De viktigste forutsetningene for en lokal lønnspolitikk er at:

- 1) *Lønnsolitikken må være forankret i en helhetlig arbeidsgiverpolitikk.* Lønn er et viktig virkemiddel i arbeidsgiverpolitikken. Arbeidsgiver må signalisere på en tydelig måte hva en ønsker å oppnå med lønnspolitikken og hvorfor. Det må være konsistens og forutsigbarhet i lønns- og arbeidsgiverpolitikken.
- 2) *Innholdet i lønnsolitikken må kommuniseres godt.* Den må være kjent for politikere, ledere, ansatte – og potensielle arbeidstakere. Lønnsolitikken må kommuniseres klart, enkelt og tydelig. Arbeidsgiver – på alle plan i organisasjonen – må klare å omsette innholdet i lønnsolitikken i det løpende og praktiske arbeidet med personal- og arbeidsgiverpolitikken.

- 3) *De lønnspolitiske kriteriene må være så klare og konkrete som mulig, og det må være god dialog omkring dem.* I mange kommuner er det utarbeidet kriterier for den lokale lønnspolitikken. Det er viktig at kriteriene er så klare, konkrete og konsise som mulig. Den enkelte medarbeider skal vite hva som forventes. Kravene bør utformes i en dialog mellom leder og medarbeider. Det øker motivasjonen og bidrar til at medarbeiderne får en bedre forståelse av hva som ligger i kravene. I medarbeidersamtalen er det naturlig å ta opp krav og forventninger.
- 4) *Linjelederne må spille en aktiv rolle i lønnsfastsettelsen.* Det er bare nærmeste leder som er «tett nok» på den enkelte ansatte til å kunne vurdere hvilke mål som ble fastsatt, resultater som er oppnådd, atferd i samspill med andre osv. Vurderingen fra leder må ikke bare skje forut for lønnsfastsettelsen, men som en kontinuerlig prosess hele året.
- 5) *Partene må «tore» å bruke de virkemidler og kriterier som er utarbeidet.* Lokal lønnspolitikk bidrar til differensiering mellom arbeidstakerne. Arbeidstakere som presterer bra, vil få bedre lønnsutvikling enn arbeidstakere som ikke presterer så bra. Det krever «mot både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, og det krever forklaringer, begrunnelser og tilbakemeldinger.
- 6) *Lønnspolitikken må evalueres og justeres jevnlig.* Etter som mål og utfordringer endres, må lønnspolitikken justeres jevnlig.
- 7) *Vilje til å rette opp skjevheter.* En viktig forutsetning for en god lokal lønnspolitikk er at man bruker de lokale forhandlingene til å rette opp skjevheter. I de lønnspolitiske drøftingsmøtene kan man gjennomgå hvilke skjevheter som bør prioriteres.

#### **4.7 Gjennomføring av forhandlingene**

De fleste kommuner og fylkeskommuner gjennomfører lokale forhandlinger på sentralt hold i kommunen/fylkeskommunen. Det kan være flere årsaker til det:

- Praktiske hensyn. Det er enklere og mindre ressurskrevende å kjøre forhandlingene sentralt.
- Tidsmessig hensyn. Sentrale forhandlinger er tidsbesparende.
- Kompetansemessige hensyn. Rektorer og styrere har ikke nødvendig forhandlingskompetanse til å gjennomføre forhandlinger.
- Rektorer og styrere ønsker ikke selv å håndtere forhandlingene lokalt.

- Delegasjonsreglementet. Rektorer og styrere har ikke fått delegert myndighet til å drive lønnsforhandlinger
- Hensynet til likebehandling av skoler og barnehager.
- Hensynet til helheten i lønnspolitikken.
- Sentrale forhandlinger ville virke mindre konfronterende i forhold til Utdanningsforbundet og deres syn på individuelt basert lønnsfastsettelse.

I rapporten til AGENDA kommer det fram at på både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden er det relativt mange som gir uttrykk for at de syns det går med mye tid og ressurser til forhandlingene. Det er flere årsaker til at forhandlingene oppleves som tid- og ressurskrevende: når potten hovedsakelig fordeles på generelle tillegg og/eller grupper av arbeidstakere og i liten grad fordeles på enkeltpersoner synes mange at disse tilleggene like godt kunne ha vært fordelt gjennom sentrale forhandlinger, det tar «futtet» ut av lokale forhandlinger når lokale gitte tillegg raskt spises opp av sentrale gitte minstelønnsgarantier, det brukes mye tid på tillegg som er små.

#### **4.8 Resultat av lokale forhandlinger og formidling av resultat**

Hvordan blir resultatet etter lokale lønnsforhandlinger formidlet til den enkelte lærer? Dette har vært utfordrende for skolens ledelse. Det begynte med lister og oppslag på tavler, noe som fungerte svært dårlig. I dag sender personalsjefen ut individuelle brev der lønnsutviklingen beskrives. En av informantene har tidligere vært inspektør ved en videregående skole et annet sted i landet, han beskrev utfordringen slik: *«Det som var spørsmålet var jo «Hva når forhandlingen er over, det gikk jo i flere omganger dette, skal protokollen offentliggjøres? Med navn? Skal det henges opp på personalrommet?» Det var et stort spørsmål som fagforeningen hadde oppe. Jeg hadde nettopp startet i lederstillingen, det var ikke enkelt. Resultatet ble at protokollen ble lagt fram på rektors kontor. Det som skjedde var at en lærer gikk inn og skrev av hele protokollen og offentliggjorde det til de som var interessert og som hun mente burde vite om det. Det skapte masse misnøye. Dette var første gang lokale lønnsforhandlinger ble gjennomført og det bidro til forverring av arbeidsmiljøet». Skolens ledelse informerer ikke om resultater fra lokale lønnsforhandlinger, det blir overlatt til fylkesadministrasjonen. En lærer forklarte formidling av resultatet slik: *«Det ble ikke formidlet internt på noe måte. Informasjonen kom i form av en e-post fra en tillitsvalgt som gjorde meg oppmerksom på at jeg hatt fått et tillegg. Så kom det et formelt brev fra personalsjefen, og da var lønnsbildet konkretisert. Det var ryddig. Men lokalt, internt på**

*skolen har det ikke vært noe tema». Skolen har ikke noe ordning med lønnsamtale, leder med personalansvar diskuterer ikke lønn med den ansatte. «Jeg har ingen erfaring med å diskutere lønn med personalansvarlig. Vi diskuterer mye annet, men ikke lønn. I den grad det har vært diskutert kroner og øre har det vært at jeg skulle ta over som kontaktlærer for en sykemeldt kollega, da var det en liten diskusjon, men ikke generelt.» Personalsjefen fortalte at det ikke er obligatorisk å gjennomføre lønnsamtaler, men at lønnsamtaler kan bidra til å få god kjennskap til personalet. «Vi har opplevd at mellomledere ikke har vært god nok til å få den legitimiteten som de skulle ha for å vurdere sine ansatte i forhold til vurderingskriterier som ikke er helt objektive målbare kriterier. Det har på noen videregående skoler vært bra, på andre ikke.»*

#### **4.9 Evaluering av forhandlingene**

KS og Utdanningsforbundet har evaluert lokale forhandlinger for pedagogisk personale i skole og barnehage. Oppdraget ble utført av AGENDA, de evaluerte forhandlingene i 2004 og 2006, det var et FoU-prosjekt der de fastsatte tre mål for prosjektet:

- 1) Kartlegge prosesser mellom de lokale parter forut for og under forhandlingene, og finne årsaker til ulike utfall.
- 2) Avdekke de viktigste kriterier for å lykkes, slik at framtidige forhandlinger kan forbedres.
- 3) Få mer kunnskap om hva slags holdninger og prosesser som kjennetegner lokale forhandlinger der disse foregår på en måte lokalt oppfatter som ryddige og saklige.

Både kommuner og fylkeskommuner ble trukket ut til å delta. Undersøkelsen var basert på en kombinasjon av dokumentstudier, intervjuer og to elektronisk baserte spørreskjemaundersøkelser. Deltakerne var rådmann/fylkesrådmann, tillitsvalgte, ansvarlige for forhandlingene og rektor/barnehagestyre. For hvert kapittel i rapporten har de oppsummert med «kloke grep», tiltak som kan bidra til gode forhandlinger. I forhold til mitt studie er det interessant å se på arbeidet i forkant av lokale lønnsforhandlinger og i etterkant. «Kloke grep» for å forankre lønnspolitikken er å gjennomføre flere lønnspolitiske møter i løpet av året. Slike møter kan brukes til å diskutere lønnsmessige utfordringer, klargjøre kriterier, designe forhandlingsprosessene. «Kloke grep» vedrørende informasjon om resultatet går ut på at linjeledelsen blir godt informert. Erfaring viser at det er viktig at lederne kjenner resultatet av forhandlingene og begrunnelsen for det før det blir kjent i resten av organisasjonen. Arbeidsgiversiden/linjeledelsen bør ha en tydeligere rolle med hensyn til å informere om resultatet og arbeidsgiversiden bør legge større vekt på å informere om, forklare og begrunne

resultatet. Tydelig informasjon om resultatet fra arbeidsgiversiden vil være et virkemiddel i arbeidet med å knytte lønnspolitikken tettere opp mot arbeidsgiverpolitikken som helhet. «Kloke grep» knyttet til evalueringen av forhandlingen anbefaler å gjennomføre evalueringssmøte kort tid etter at forhandlingene er avsluttet. Det bør sendes ut noen evalueringsspørsmål i forkant av møte til deltakerne. Der evalueringssmøtet avsluttes med tydelige og presise konklusjoner synes nytten av møtet å være størst (AGENDA 2008).

Hvordan kan fylkeskommunen lykkes med lokale lønnsforhandlinger for lærere i videregående skole? En lærer svarte at prosessen må være kjent. *«Arbeidstakerne må kjenne systemet, være fortrolige med systemet, være informert om hva som står for tur. Prosessen fram mot forhandlingen må være åpen. Det betyr at tillitsvalgte har langt større oppgaver overfor medlemmer, klubben, enn det som var vanlig tidligere, før lokale lønnsforhandlinger var innført. Men også arbeidsgiver, rektor, må være tydelig på prosessen. Man må sørge for at det ikke oppfattes som meningsløst, at de samme kriterier går igjen, at man sitter der med en lokal pott som man ikke vet hva man skal bruke pengene til og finner på noen kriterier for å få disse pengene fordelt. Det vil uthule hele ordningen. Men vi har ikke noe kultur på dette. Offentlig sektor er vant med sentrale tillegg og sentral lønnsdanning, vi er ikke vant til lokal lønnsdanning»*. Dette kom også fram i evalueringsrapporten til Agenda, at arbeidsgiver bør legge større vekt på å informere om, forklare og begrunne resultatet. En annen lærer ønsket mer informasjon og veiledning. *«Nordland fylkekommune kan være mer åpen, gi informasjon om hvorfor de har lokale lønnsforhandlinger, hva de ønsker skal være med i søknaden og hvem som er med å avgjøre. I grunn informasjon om hele prosessen fra du sender inn kravskjema til det blir avgjort, hvem er det som er med å bestemme dette. Informasjon må være på laveste nivå, på enheten, i form av fellesmøte, avdelingsmøte og intranett.»* Åpenthet går igjen hos lærerne jeg intervjuet. *«Det som jeg opplever som problematisk er at det er en lukket prosess, det må det kanskje være, det vet jeg ikke. Med du kan si, det går inn krav, jeg antar at de passerer en del sorteringer, alt foregår bak lukkede dører, det er uheldig hvis man opplever at det ikke er noen objektive kriterier bak disse lukkede dører. Kjennskap og vennsforhold, trynefaktor, de er alltid med og teller, å balansere åpenhet og tiltrekkelig grad av lukkethet, den misunner jeg ingen. Særlig i vurdering av uformell kompetanse, det må være vanskelig å vekte det.»* En lærer påpekte viktigheten av å beholde de lokale tilleggene, at de ikke ble «spist opp» av de sentrale lønnsoppgjørene. *«Jeg skulle ønske at man fikk beholde de lokale tilleggene, at de ikke blir borte. Og for sånne som meg, som hater papirarbeid, så har jeg fått fordi jeg tilhører ei gruppe. Det er enklere for meg når det er ei gruppe som får*

*tildelt.» Plasstillitsvalgt vektla at alle som har krav på lønnsøkning, må få det. «Hvis kriteriet er realkompetanse, da må alle få for det. Da må fylkeskommunen ha nok penger til å gi for eksempel kr. 15 000 til alle som oppfyller kriteriet. Det er kjøpt for de to, der den ene får og den andre ikke.» Rektor mente de fortsatt har mye å lære. «Vi er fortsatt inne i en treningsperiode. Jeg har sett at man har prøvd å gjøre noe i de lokale forhandlinger, men det er blitt borte i de sentrale.» Rektor konstaterte at penger er viktig «Penger betyr mye, vi må ikke slurve med det».*

## **5. Oppsummering og konklusjon**

Forskningsspørsmålene mine da jeg startet arbeidet med oppgaven var:

- Hvordan oppleves lokale lønnsforhandlinger blant lærere i videregående skole?
- I hvilken grad har Nordland fylkeskommune lyktes med å gjennomføre lokale lønnsforhandlinger med Utdanningsforbundet?

Lokale lønnsforhandlinger oppleves som krevende for lærerne, de må fylle ut kravskjema etter noen gitte kriterier. Noen lærere ønsker ikke å framheve seg selv, de vil heller være en del av ei gruppe. Lærerne kobler lokale lønnstillegg til verdsetting av deres arbeid. De opplever at de ikke blir verdsatt som lærer, at lønnsøkning i form av lokale tillegg er en av de få gangene de blir sett. Arbeidsgiversiden ønsker å styrke skolens mål gjennom lokale lønnsforhandlinger, dette er lærerne enig i. De ser positivt på å få ekstra lønnsøkning for å gjøre en innsats i tråd med skolens satningsområder. I mine intervju fikk jeg ikke inntrykk av noe mistillitt til ledelsen slik som Utdanningsforbundet framhever. De nevnte utfordringer med trynetillegg, at ledelsen plukker ut de de liker, men det gikk mest på situasjoner der to kolleger sendte inn kravskjema om samme etterutdanning og resultatet blir at bare den ene får. Slike situasjoner skaper misnøye og kan påvirke arbeidsmiljøet. Lønn og rettferdighet handler i stor grad om å sammenligne seg med kolleger. For å unngå dette blir resultatene hemmeligholdt, men det er utfordrende fordi lærerne ønsker også i større grad av åpenhet rundt lokale lønnsforhandlinger. Ingen av lærerne ønsket publisering av resultatene på intranett eller på oppslagstavla, men de ønsket at tillitsvalgte og ledere var mer tilgjengelig for å svare på spørsmål. Lærerne ønsker åpenhet rundt alt annet enn resultatene, de ønsker å få vite hva som skjer bak lukkede dører og hvem som deltar på lokale lønnsforhandlinger. De ønsker at Nordland fylkeskommune skal være mer åpen, arbeidstakere må være informert om hva som skjer. Arbeidsgiver bør forklare og begrunne i mye større grad slik at arbeidstakerne vet hva som foregår. I hvilken grad har Nordland fylkeskommune lyktes med lokale lønnsforhandlinger med Utdanningsforbundet? Nordland fylkeskommunene debuterte med

lokale lønnsforhandlinger i 2001, det skapte mye uro på skolene den gang, men det har gått seg til. Problemet i dag kan være at det er blitt altfor rolig rundt lokale lønnsforhandlinger og det er til en viss grad hemmeligholdt. Dette ønsker ikke lærerne, de ønsker å vite hva som skjer og ha ledere med personalansvar som tar opp lønn i sine medarbeidersamtaler. Lønn blir sjeldent tatt opp som tema i slike samtaler til tross for at lønn betyr svært mye for en arbeidstaker.

## Litteraturliste

- AGENDA utredning og utvikling AS (2008): *Evaluering av lokale forhandlinger for pedagogisk personale i skole og barnehage*. Oppdragsgiver: KS og Utdanningsforbundet
- Byrne, B. (2004): *Qualitative interviewing in C. Seale (ed). Researching Society and Culture*, 2<sup>nd</sup> edn. London. Sage.
- Eide, K. A. (2000): *Lønn som strategi for bedre kommunale tjenester*. Rapport, Nordlandsforskning.
- Holme, I. M. og Solvang, B. K. (1996): *Metodevalg og metodebruk*. TANO.
- Holstein, A. J. Og Gubrium, F. J. (1995): *The Actice Interview*. London. Sage.
- Ingebrigtsen, B. (2002): *Lønn og rettferdighet: en undersøkelse om lønns oppfatninger blant kommunale ansatte*. Avhandling (dr. philos). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Ingebrigtsen, B (2005): *Lokal lønnspolitikk og praksis - hvordan arbeide med lønn lokalt?* Kommuneforlaget, Oslo.
- Kuvaas, B. (2005): *Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilde til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Publisert i boken "Hvordan kan frynsegoder bli belønning?", Cappelen Akademisk Forlag.
- Kuvaas, B. (2007): *Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance*, Personnel Review Vol. 36.
- Kuvaas, B. (2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009): *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees*. Employee Relations.
- Legge, K. (2005): *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*. Hampshire: Palgrave Macmillian.
- Lien L. og Rødvei, P. H. (2010): *Kommunale topplederes syn på sektorens lønns- og forhandlingssystem som arbeidsgiverpolitisk virkemiddel*. NF-rapport nr. 1/2010.
- Rege, M. og Solli, F. I. (2013): *Lagging behind the Joneses: The impact of relative earnings on job quitting*. Vitenskaplig artikkel, Universitetet i Stavanger.
- Silverman, D. (2006): *Interpreting Qualitative Data*. London. Sage.
- Sollund, M., Rødvei, P. H. og Lien, L. (2005): *Lønn i kommunal sektor. Nytt avtaleverk - virket det? Fra konfeksjon til skreddersøm - passer det?* NF- rapport nr. 912005.
- Stokke, A. T. og Seip, Å. Å. (2003): *Lokal lønnsdannelse og tvisteløning*. Fafo-rapport 422.



Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave. Fagbokforlaget

[www.ks.no](http://www.ks.no) *Om lønnsystemet og lokale lønnsforhandlinger*. Thomassen T. og Myklebust K.

[www.nfk.no](http://www.nfk.no) *Lønnspolitikk i Nordland fylkeskommune*. HR-seksjonen

## Vedlegg 1

### **Intervjuguide**

1. Hva mener du er formålet med lokale lønnsforhandlinger i skolen?
2. Hvordan er din erfaring med lokale lønnsforhandlinger?
3. Hva kjennetegner de lokale forhandlingsprosessene?
4. Hva er resultatene av de lokale lønnsforhandlingene på din skole?
5. Hvordan blir resultatene formidlet på skolen?
6. Hva syns du om de lokale lønnsforhandlingene?
7. Hvordan tror du lokale lønnsforhandlinger virker på motivasjonen til de ansatte?
8. Hvordan virker lokale lønnsforhandlinger på din motivasjon?
9. Opplever du lokale lønnsforhandlinger som rettferdig?
10. Påvirker lokale lønnsforhandlinger arbeidsmiljøet på skolen?
11. Er du tilfreds med resultatene av lokale lønnsforhandlinger? Hva er bra? Hva er dårlig?
12. Hvordan kan Nordland fylkeskommune lykkes med lokale lønnsforhandlinger?