PERSONALESTYRELSEN
FINANSMINISTERIET

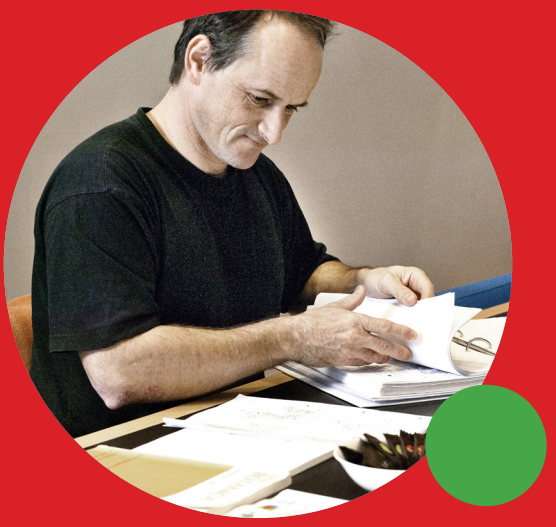
LEDERENS GUIDE TIL

Gode lønforhandlinger

Sådan forbereder og afholder du konstruktive lønforhandlinger

Sæt løn på din dagsorden
Du er uden sammenligning medarbejdernes vigtigste kilde til viden om, hvordan de klarer sig arbejdsmæssigt. Dine vurderinger og signaler er afgørende for deres fornemmelse af, om det, de laver, er godt nok, og om der skal ske en udvikling.

Se lønforhandlingerne som en vigtig del af din rolle som leder, hvor du kan styrke en bestemt retning for arbejdet.



Formulér dine kriterier, vurder den enkelte og helheden
Lønrelationen — hvad får jeg/får jeg ikke i forhold til mine kolleger — fylder ofte langt mere end størrelsen af det faktiske løntillæg. De kriterier, du anvender i dine begrundelser og vurderinger, spiller en stor rolle for, at dine medarbejdere kan se lønforhandlingen som vedkommende og retfærdig.

Tag dig tid og ro til at gennemgå både den enkelte medarbejder og gruppen som helhed. Du skal have tænkt relationerne og begrundelserne igennem, inden du sidder i forhandlingsrummet. Hvilke resultater og kvalifikationer vil du honorere med et tillæg, og hvilke skal du huske at anerkende, selvom de ikke udløser tillæg.

Koordinér og tag ansvar for det fælles udgangspunkt
Oplevelsen af fairness beror også på, om din medarbejder har oplevet en sammenhængende og koordineret ledelse. Tal om dine prioriteringer med dine chefkolleger og søg at finde en balance mellem dine egne aftryk på forhandlingerne og hensyn til fælles lønpolitik.

Bid forhandlingerne over i to
Uanset om medarbejderen får eller ikke får en lønforhøjelse, vil tilfredsheden med lønforhandlingen ofte bero på, om de har oplevet en fair og ordentlig proces. Giv plads i processen, så alle oplever at blive set og hørt.

Tag dine medarbejderes input alvorligt. Hvis du tager to korte og fokuserede samtaler med dine medarbejdere, har du mulighed for at justere undervejs og tage tværgående hensyn, før I afslutter forhandlingerne. Meld ud på forhånd, at det vil du gøre i forhold til alle medarbejdere.

Folderen er målrettet lønforhandlinger, hvor medarbejderen selv har forhandlingsretten. Men du kan også bruge den som inspiration til lønsamtaler generelt.

HUSK, ALTID AT ...

... fortælle, hvad der venter
Husk inden forhandlingerne at kommunikere det, som du måske selv synes er indlysende; at der er en begrænset ramme, og at ikke alle vil få en lige del af denne. "Nogen af jer vil opleve, at I ikke opnår tillæg; andre vil få tillæg ... og de vil med sikkerhed være af forskellig størrelse." Meld kriterier ud i god tid.

Overvej, om du kan melde et skøn ud for, hvad der samlet set omtrent er til rådighed i lønforhandlingerne. Det kan være den bedste forventningsafstemning.

... tage ansvar for processen
Initiativet er dit, og du skal tage ansvaret for, at samtalen forløber på en god måde — også selv om du ikke kan indfri medarbejderens forventninger til resultatet af samtalen. Har du et konkret forslag, så præsentér det tidligt i samtalen, så I har noget at forholde jer til.

Opsummér resultatet, inden I skilles, så der ikke senere opstår tvivl om, hvad I blev enige om.

... være tydelig i din anerkendelse
Tænk over, hvad du oprigtigt er glad for i forhold til den aktuelle medarbejder — og sig det klart og tydeligt i begyndelsen af samtalen. Uanset om du har tænkt dig at give et løntillæg eller ej.

... give plads til forhandling
Anerkend enhver forhandlers behov for at opleve, at man får noget ud af at forhandle. Du risikerer at blive oplevet som en stivstikker og den efterfølgende historie om jeres forhandling, vil være "... at der jo slet ikke var nogen forhandling".

Nå så langt som muligt i første runde, og sig så: "Nu har vi et godt omrids af vores aftale, når jeg har talt med alle, kan jeg vurdere, om der er gode grunde til og basis for at justere".

... samle op efter lønforhandlingerne
Stop op efter lønforhandlingerne og gør status. Ikke alle medarbejdere er lige tilfredse, og der kan være udløbere af samtalerne, som skal håndteres efterfølgende. Er der nogen, der kan være demotiveret? Er der nogen, der har vist sig mere ambitiøse, end du regnede med? Brug denne viden fremadrettet i din personaleledelse.

HUSK, IKKE AT ...

... devaluére din anerkendelse
Når du fortæller din medarbejder, hvad du er glad for, så øv dig i ikke med det samme at devaluere det, du lige har sagt, ved fx at sige: "... er jeg glad for, men ...". Du kan nemt ende med at tale dine medarbejderes kompetencer og resultater ned. Gå derfor ikke for rask videre, men giv dig — og din medarbejder — mulighed for at dvæle ved det positive.

Det forudsætter, at du gør det klart, hvorfor medarbejderen får tillæg, og hvorfor medarbejeren ikke gør, så den anerkendende del af samtalen ikke spænder ben for dine begrundelser for lønforbedringer.

... sammenligne mellem medarbejdere
Lad dig ikke friste til at gå ud af den tangent, hvor du baserer din argumentation på sammenligninger mellem kolleger. Lad også være med fx at sige: "Hvis jeg skulle give dig mere, ville jeg ikke ha' nok til de andre".

Ved at være omhyggelig i din kommunikation af kriterier og begrundelser over for den enkelte, giver du din medarbejder mulighed for at forstå og anerkende din indplacering af den pågældende.

... love noget, du ikke kan holde
Stå fast ved din beslutning. Bind dig ikke til fremtidige lønforbedringer i forsøget på ikke at skuffe medarbejderne. Hvis du ikke med sikkerhed ved, at du har mulighed for at give et tillæg næste år, bør du holde dig fra halve utroværdige løfter såsom: "Jeg kan godt se, at du ikke er tilfreds, men næste år er der måske flere midler".

Du kan overveje at drøfte fremadrettede udviklingsmuligheder, der med en vis rimelighed kan forventes at kvalificere medarbejderen til tillæg næste år.

KRITERIER, PRIORITERING OG VURDERING

Gode begrundelser kræver klarhed over kriterier og prioritering

Systematiser din forberedelse, så dine begrundelser bliver konsistente, tydelige og velovervejede. Find inspiration i nedenstående skema.

- Hvilke kriterier fremgår af jeres lønpolitik?
- Hvordan kan du omsætte den generelle lønpolitik til konkrete kriterier, som giver værdi for dig?
- Hvordan prioriterer du i dine kriterier — hvad lægger du størst vægt på?
- Hvordan vurderer du dine medarbejdere ud fra dine kriterier og ud fra, hvad man kan forvente af en medarbejder på det pågældende niveau?
- Hvilket overordnet billede tegner der sig på tværs af dine medarbejdere, når du vurderer dem alle i en sammenhæng?
- Er der øvrige hensyn du vil have med i din beslutning om fordeling af lønkroner?
  - Er der nogen, hvis lønniveau er for lavt i forhold til din vurdering, og som derfor bør kompenseres?
  - Er der nogen, hvis lønniveau er så højt i forhold til din vurdering, at de ikke bør have tillæg i denne runde?
  - Er der andre skævheder, som du vil inddrage — evt. i opgavernes karakter, ansvar m.m.?

Kriterier	Vægt-ning	Karin	Poul	Maja	...
A: *Fx Tager ansvar for udvikling*	1				
B: *Fx Tager ansvar for at nå vores mål*	2				
C: *Fx Leverer solide resultater*	3				
D: *Fx Har ydet en ekstraordinær indsats*	4				
E: *Fx Bidrager til trivsel i afdelingen*	5				
F: ...	6				
Samlet vurdering					
Justering efter øvrige hensyn					

Mange har god erfaring med at bede den enkelte medarbejder om også selv at foretage en vurdering af sin egen indsats (uden at sammenligne med kolleger). Det holder samtalen på sporet og kan kvalificere din vurdering.

FORBEREDELSE

Forventningsafstemning og forhandling med medarbejderne

Løbende

Reel og oprigtig feedback er den bedste forventningsafstemning

Kriterier bør være kendt i god tid og afspejlet i dit øvrige ledelsesarbejde

Orientér medarbejderne om proces og kriterier:

- Hvilke kriterier lægger du vægt på? Lad dig gerne inspirere af medarbejdernes input
- Hvornår sker hvad i forbindelse med lønforhandlinger?
- Hvor lang tid sættes af?
- Hvordan vil du gribe processen an?
- Meld evt. et skøn ud for, hvad du samlet har til rådighed

Koordination og tværgående hensyn

Få styr på ledelsens fælles dagsorden:

- Forventninger til proces og timing
- Fælles kriterier i lønpolitikken
- Strategiske tværgående hensyn
- Økonomiske rammer

Indhent fakta:

- Overblik over dine medarbejderes nuværende lønniveau og -tillæg samt evt. kommende automatiske lønstigninger
- Overblik over lønniveauer for tilsvarende grupper på arbejdspladsen

Koordiner på tværs:

- Skab den sammen-hæng, I ønsker, der skal være på tværs
  - rammer, kordineringsmøder, begrundelser, tillægsniveauer, løndifferentiering mv.

Din egen refleksion og forberedelse

Sæt løn på din egen dagsorden:

- Find ud af, hvad du selv vil med løn i din afdeling
- Find ud af, hvad der giver værdi hos dig — hvad vil du belønne?
- Formuler dine kriterier
- Afklar, om du vil fordele små tillæg til mange eller flere penge til få
- Beskriv, hvilken proces du vil gennemføre for lønforhandlingerne

Vurdér hver enkelt medarbejder og vurdér gruppen — afsæt tid og ro til at tænke i detalje og i helhed:

- Prioritér i dine kriterier — hvad er det vigtigste for dig?
- Hvem giver værdi til din afdeling ud fra de kriterier, du vægter?
- Sæt din vurdering i relation til medarbejdernes lønniveau
- Hvad er en hensigtsmæssig fordeling *på tværs* af dine medarbejdere?
- Overvej øvrige hensyn til løndannelsen i din afdeling

Figuren viser, hvordan et lønforhandlingsforløb kan tilrettelægges. I små institutioner vil det være enkelt at koordinere løbende. Omvendt vil tværgående koordination i e

FORHANDLING

½ time pr. medarbejder

1. runde lønforhandling med hver medarbejder:
- Oprids mødets formål
- Orienter om fakta og rammer
- Anerkend stærke sider
- Giv dit udspil og vurdering
- Hør medarbejderens vurdering
- Vær åben for input
- Kom så langt, I kan
- Hold pause i forhandlingen

5-10 min. pr. medarbejder

2. runde lønforhandling med hver medarbejder:
- Genoptag forhandlingen
- Meld din endelige beslutning ud
- Hvis du har rykket dig; giv ny vurdering
- Gode råd til medarbejderen
- Afslut forhandlingen og skriv begrundelsen ned umiddelbart efter

Koordinér på tværs:

- Er det opstået nye hensyn?
- Er der behov for at ændre i rammen eller fordelingen i forhold til udspillet?

Tillids-repræsentanten eller den faglige organisation skal typisk godkende forhandlings-resultatet

Tjek den pågældende overenskomst

Vurdér på tværs — afsæt tid, så det kan foregå i ro og mag:

- Er du blevet rykket i dine forventninger?
- Er der særligt vanskelige forhandlinger, som kræver en ekstra overvejelse?
- Er processen optimal — eller skal du justere for at skabe en mere fair proces?
- Hvordan vil du fordele din ekstramargin?

en stor institution indebære en anden tilrettelæggelse.

BID LØNFORHANDLINGEN OVER I TO SAMTALER

Bid forhandlingen over i to korte og fokuserede samtaler. Det giver dig mulighed for at tage dine medarbejderes input i betragtning og giver en mere fair proces, hvor alle bliver hørt inden det endelige resultat.

1. runde lønforhandling - *½ time pr. medarbejder*

	Forslag til talepunkter
✓	**Oprids mødets formål**
✓	**Orienter om fakta og rammer** *Nævn også gerne den overordnede økonomiske ramme du har til rådighed*
✓	**Anerkend stærke sider** *Hold fokus på den motiverende del af samtalen og anerkend medarbejderens stærke sider.*
✓	**Giv dit udspil og vurdering** *Tag initiativet og fortæl, hvad du har lagt til grund og hvad din vurdering er.*
✓	**Hør medarbejderens vurdering og vær åben for input** *Tag gode argumenter til efterretning. Det har stor betydning for accept af processen, at man oplever at blive hørt og taget alvorligt.*
✓	**Kom så langt, I kan og hold pause i forhandlingen** *Meld ud på forhånd, at du vil tage to runder og rund første samtale af, når I begge er kommet til orde, og I er kommet så tæt på et resultat som muligt.*

Brug den mellemliggende periode til at justere dine udmeldinger, koordinere med chefkolleger og ryk dig lidt, hvor du finder det rimeligt.

2. runde lønforhandling - *5-10 min. pr. medarbejder*

	Forslag til talepunkter
✓	**Genoptag forhandlingen** *Oprids mødets formål*
✓	**Meld din endelige beslutning ud**
✓	**Giv (evt. ny) vurdering og begrundelse**
✓	**Gode fremadrettede råd til medarbejderen**
✓	**Afslut forhandlingen med at opridse resultatet og begrundelsen** *Skriv ned umiddelbart efter.*