

Når løn bliver synlig, så påvirker det mennesker



Af erhvervspsykolog Karen Marie Fiirgaard, samarbejdspartner med DANSK HR

Hvordan skal vi tale om det?

Når de nye regler om løngennemsigtighed træder i kraft den 7. juni 2026 åbnes der op for nye spørgsmål, nye dialoger og nye måder at tale om løn på. Løn repræsenterer ikke blot penge, men har også stor psykologisk værdi for mennesker. Høj løn forbindes med høj social status, mens det omvendt kan opleves som skamfuldt at få mindre i løn end kolleger med samme arbejdsopgaver.

Derfor kommer de nye EU-regler om løngennemsigtighed til at betyde noget for relationer, kultur og motivation på arbejdspladsen.

Min grundlæggende holdning er, at alt nyt er en anledning til at udvikle den kultur, vi ønsker på arbejdspladsen. Derfor handler det meget om, *hvordan* arbejdspladsen forholder sig til de nye regler om løngennemsigtighed, hvis man ønsker, at implementeringen af de nye regler skal gå godt.

Hvor tit taler man om løn, og hvordan? Der tales ganske sikkert allerede om det, men reglerne lægger op til nye måder, som er mere gennemsigtige.

Vi kender nok alle til at sidde i en lønforhandling og mærke, hvordan ordene vejer lidt tungere end normalt?

Man har forberedt sig og skrevet sine resultater ned. Man har tænkt over, hvordan man vil forklare den ekstra indsats, man tog, da projekter og sygdom var ved at vælte det hele. Man ved godt, at man skal tale om værdi. Min værdi.

Samtidig er der noget sårbart i det, og der er mere på spil for os end lønnen. For når vi taler om løn, taler vi ikke kun om penge. Vi taler om, hvad vi er værd her på arbejdspladsen – i arbejdsfællesskabet.

Indtil nu har der været noget næsten lukket over lønforhandlingsrummet. Noget mellem mig og min leder. En samtale, der handlede om min indsats og virksomhedens vurdering af den.

Men forestil dig, at du næste gang ved, hvad dine kolleger tjener. Eller at din leder ved, at du ved det.

Når de nye regler træder i kraft den 7. juni 2026, sker det som følge af et EU-direktiv om lige løn mellem mænd og kvinder. Det betyder blandt andet større åbenhed om lønintervaller, krav om tydelige lønstrukturer og ret til indsigt i lønniveauer.

Men før vi taler om regler og penge, er det værd at kigge ind i det menneskelige perspektiv.

For når løn bliver gennemsigtig, flytter noget sig i relationerne. Der kommer noget andet med ind i forhandlingsrummet og i dagligdagen.

Hvad ændrer sig – menneskeligt set?

De nye regler har et klart formål: at sikre lige løn for samme arbejde eller arbejde af samme værdi.

Men de får også betydning for den måde, vi oplever hinanden på i organisationen.

Her er fem steder, hvor jeg ser, at det kommer til at gøre en forskel.

1. Sammenligningen flytter ind i rummet

Vi sammenligner os allerede i dag. Det gør vi hele tiden. Men ofte gør vi det på baggrund af antagelser og mavefølelser.

Når løn bliver mere synlig, bliver sammenligningen konkret.

Det kan være en lille bevægelse indeni:

“Okay. Så ligger jeg dér.”

“Hun får mere.”

“Jeg havde troet, at jeg lå højere.”

En lønforhøjelse, der i går følte som anerkendelse, kan i morgen føles utilstrækkelig, hvis referencepunktet ændrer sig.

Det betyder ikke, at noget nødvendigvis er uretfærdigt. Men oplevelsen kan ændre sig.

Og oplevelser er det, vi handler ud fra.

2. Retfærdighed bliver noget, vi taler om sammen

Før kunne retfærdighed være en indre fornemmelse:

“Jeg synes, det er rimeligt.” Eller: “Det føles skævt.”

Nu bliver retfærdighed noget, vi kan pege på. Noget, vi kan sammenligne. Noget, vi kan stille spørgsmål ved.

Det gør samtalerne vigtigere.

For det er ikke nok, at lønnen er sagligt begrundet. Den skal også kunne forklares på en måde, der giver mening for den enkelte.

Når medarbejdere får indsigt i gennemsnitstal og kategorier, bliver løn et fælles anliggende. Ikke bare en individuel aftale.

Det kan styrke tilliden.

Men det kan også udfordre den, hvis logikken ikke er tydelig. Klarhed er ofte det bedste middel mod uro, usikkerhed og tvivl.

3. Anerkendelse bliver mere synlig – og mere sårbar

Løn er en af de mest håndgribelige måder, hvorpå en organisation viser, at du er værdsat på.

Når forskelle bliver synlige, bliver forskelle i anerkendelse også synlige – eller i det mindste i en indre fortolkning af anerkendelse.

Mennesker er forskellige, og det vil påvirke os forskelligt. For nogle vil det give en styrket oplevelse af anerkendelse, mens andre måske vil mærke tvivl og begynde at tænke på, om deres indsats anerkendes.

Der opstår tanker og spørgsmål:

“Er det sådan, min indsats bliver vurderet?”

“Er det dér, jeg hører til?”

Her handler det ikke kun om kroner og øre. Det handler om at høre til og være værdsat. Hvis lønkriterierne er klare og forståelige, kan gennemsigtighed skabe tryghed. Hvis de er uklare, kan gennemsigtighed skabe usikkerhed og give grobund for følelser og fantasier om uretfærdighed.

4. Pladsen i fællesskabet bliver tydeligere

Løn signalerer også position. Ikke kun formelt, men relationelt.

Når lønforskelle bliver synlige, bliver hierarkierne tydeligere. Det kan skabe klarhed. Men det kan også skabe afstand, hvis forskellene ikke opleves legitime.

Vi mennesker har et dybt behov for at høre til. For at opleve, at vi har en rimelig plads i gruppen.

Hvis løngennemsigtighed håndteres klogt, kan den derfor styrke oplevelsen af fairness i fællesskabet. Hvis den håndteres klodset, kan den forstærke oplevelsen af at stå udenfor.

5. Motivation bliver mindre privat

Løn har traditionelt været tænkt som individuel motivation. Men når løn bliver gennemsigtig, bliver motivation også relationel.

Hvis jeg oplever, at systemet er rimeligt, og at forskelle er velbegrundede, kan gennemsigtighed styrke mit engagement.

Hvis jeg oplever det modsatte, kan det påvirke min lyst til at yde det ekstra.

Det interessante er, at gennemsigtighed ikke automatisk øger eller sænker motivation. Den forstærker det, der allerede er der.

Hvis kulturen er præget af klarhed og konsistens, kan åbenheden styrke den.

Hvis kulturen er præget af uklarhed og tilfældighed, kan åbenheden blot gøre det tydeligere.

6. Hvad kalder det på hos HR og ledere?

Løngennemsigtighed er ikke kun et juridisk projekt. Det er et ledelsesmæssigt og relationelt projekt.

Der er tre ting, jeg mener, man skal tage alvorligt.

Gør logikken tydelig, før tallene bliver synlige.

Inden løn bliver gennemsigtig, skal kriterierne være det.

Hvad belønner vi?

Hvordan vægter vi ansvar, erfaring, resultater og samarbejde?

Hvis ledere ikke kan forklare logikken i et sprog, der giver mening for medarbejderen, bliver gennemsigtighed en risiko.

Træn ledere i de nye samtaler

Den næste generation af lønsamtaler bliver anderledes.

Ledere vil møde mere konkrete sammenligninger. Flere spørgsmål. Mere direkte konfrontation med forskelle.

Det kræver evne til at:

- lytte uden at gå i forsvar
- forklare uden at bortforklare
- rumme følelser uden at afvise dem

Det er ikke kun en HR-opgave. Det er også ledelsesudvikling.

Saml erfaringer og justér undervejs

De første år med løngennemsigtighed bliver læringsår.

Hvad skaber uro?

Hvad skaber ro?

Hvor misforstår vi hinanden?

Hvor er kriterierne stadig uklare?

Gennemsigtighed er nemlig ikke en knap, man trykker på. Det er en proces, man skal lede, og som tager tid og skaber kultur.

Fremtiden

Tilbage til lønforhandlingen, hvor vi sidder og forsøger at sætte ord på vores værdi.

I bund og grund er det stadig det samme, der står på spil – også efter den 7. juni 2026, hvor løngennemsigtigheden bliver en del af vores hverdag.

Det handler stadig om at blive set.

Om at blive behandlet retfærdigt.

Om at høre til.

Forskellen er, at der vil være mere viden i rummet. Mere synlighed. Flere referencepunkter. Det, der før lå mellem linjerne, ligger nu åbent på bordet.

Når løn bliver gennemsigtig, bliver vi mere synlige for hinanden. Vores placering. Vores forskelle. Vores værdi i fællesskabet.

Det kan gøre os mere forsigtige.

Det kan også gøre os mere modne.

Det afhænger af, hvordan vi vælger at tale om det, vi nu alle kan se. ✕