

Aktuell lönestatistik för psykologer, bästa tipsen när du söker nytt jobb och råd inför lönesamtalet med chefen, är något av innehållet på *Psykologtidningens* temasidor om lön.

Upplevd rättvisa styr synen på lönen *och påverkar motivationen*

Psykologiska faktorer spelar en stor roll för hur anställda upplever sina löner. Men den psykologiska kunskapen behöver lyftas fram och tillämpas i betydligt större utsträckning än vad som görs idag. Det säger **Karin Karlström**, psykolog och utredare på Saco, som medverkar i en ny bok om löner.

Traditionellt har lönen betraktats som ett sätt att motivera anställda till att arbeta hårt och prestera mycket i sina jobb. Så har tankarna gått, men erfarenhet och forskning visar att det inte riktigt fungerar så i verkligheten.

– Nej, när man studerat vilka effekter lönen har på anställdas prestationer råder ingen enighet

om att lönen i sig verkligen leder till ökad motivation, förbättrade prestationer, kvalitet och produktivitet på arbetet, säger Karin Karlström. Hon är psykolog och en av författarna till den nyutkomna boken *Lönespridning* (SNS förlag), skriven av sex av Sacos utredare.

– Det är något som man helt enkelt har antagit. Resultaten av olika studier är tvärtom motstridiga



KARIN KARLSTRÖM:

- Psykolog och utredare, specialiserad på chefs- och ledarskapsfrågor på Saco.
- Har tidigare arbetat med arbetsmiljöfrågor på Saco och fackförbundet Sif.
- Har en bakgrund som psykolog och konsult inom företagshälsövården.



TEMA: LÖNER

om hur lönen påverkar prestationen hos den anställde. Individer upplever sin lön på olika sätt, ja upplevd rättvisa har en central betydelse för motivation och prestation hos den anställde, fortsätter hon.

Vi träffas på ett café någon vecka efter att hon hållit ett fullsatt seminarium på Saco om psykologi och lön. Föreläsningssalen var fylld till bristningsgränsen med intresserade fackliga företrädare, arbetsgivarföreträdare och lönesättande chefer som alla ville få veta mer om hur man kan få den individuella lönesättningen att fungera ännu bättre.

Under seminariet betonades vikten av att fokusera mer på hur individen upplever sin lön, det vill säga psykologiska faktorer och inte bara rent ekonomiska.

– Individens egen upplevelse av lönen har mycket stor betydelse, säger Karin Karlström. Det är något som man ofta har missat i de här samman-



”Det är inte lönen i sig som har störst betydelse, utan det handlar om hur vi upplever lönen”

hangen. Även ur ett fackligt perspektiv har vi främst behandlat lönefrågor ur ett ekonomiskt perspektiv. Det handlar ofta om siffror, procentsatser, ekonomi. Sådant som är lätt att mäta. Vi behöver komplettera det med ett psykologiskt perspektiv.

Hur individen uppfattar sin lön har betydelse för attityder och beteenden i arbetet. Det påverkar motivationen, och själva nöjdheten hänger ihop med en hel del psykologi, men även med faktorer som ålder, personlighet och framför allt kön.

– Könet är en viktig faktor. Kvinnor upplever högre grad av tillfredsställelse med sin lön och att lönen är rättvis i högre grad än vad män gör. Det är lite märkligt med tanke på att kvinnor tjänar mindre än män! Jag tror mycket

handlar om att kvinnor har lägre förväntningar på sin lön än männen har, säger Karin Karlström.

En annan faktor som påverkar är det så kallade stereotypotet. Stereotypa



ILL: ANNIKA HUETT

RÄTT



föreställningar om könen påverkar, till exempel föreställningen om att kvinnor är sämre på att förhandla än män. Det kan fungera som en självuppfyllande profetia. Resultatet blir att kvinnan presterar sämre i förhandlingssituatio-

ner – inte för att hon *är* sämre på att förhandla utan för att hon tror att hon är det.

Man brukar ibland säga att män rekryteras till nya jobb efter sin potential, kvinnor för sina faktiska kunskaper.

♦ **Som chef eller facklig företrädare har du möjlighet att påverka människors motivation.**

♦ **Det är inte lönenivån i sig, utan upplevelsen av lönen som är viktig för att skapa motivation. Därför är psykologisk forskning så relevant för lönesättningen.**

♦ **Lönesättande chefer behöver ha en struktur omkring lönesamtal och lönesättning som ett stöd för att kunna skapa upplevd rättvisa.**

Männen väver ofta in möjligheter framåt i lönesamtalen, kvinnor är inriktade på vad de har levererat.

– Det kan förklara, i alla fall delvis, varför kvinnor har lägre förväntningar på sin lön och paradoxalt nog upplever högre grad av lönerättvisa än män och att de är mer nöjda med sin lön än män.

Sambandet håller dock på att försvas i takt med ökad jämställdhet i samhället.

– Men än är det nog lång väg kvar till att kvinnor kräver lika mycket som männen.

Att man upplever sin lön som rättvis är nyckeln till högre motivation och därmed högre prestation, enligt Karin Karlström. Så låt oss gå igenom de olika aspekterna av rättvisa:

Distributiv rättvisa handlar om att lönen är viktig i relation till andras löner, hur rättvis man upplever att den egna lönen är i jämförelse med andras prestationer och löner. Det är dock inte helt lätt att få till en sådan upplevd rättvisa eftersom forskning visar att vi tenderar att överskatta våra egna prestationer. Chefen och den anställda är ofta inte heller överens i bedömningen av den enskildes prestationer.

Nästa del är den procedurmässiga upplevelsen av rättvisa. Den handlar om hur beslut fattas på arbetsplatsen om de principer som ska gälla vid lö-

TEMA: LÖNER



nesättningen och hur de sedan tillämpas då lönerna ska sättas. Om man som anställd får tillfälle att komma med åsikter och synpunkter i processen och upplever att alla behandlas på samma sätt, ökar känslan av rättvisa.

Den tredje delen handlar om den mellanmänskliga upplevelsen av rättvisa, det vill säga hur individen själv blir behandlad framför allt av den lönesättande chefen, både när det gäller processen som sådan och resultatet, den lön man fått. Individer som upplever att de behandlas med värdighet och respekt upplever högre grad av rättvisa än andra.

– Det är viktigt att som chef ge tydliga budskap, lyssna aktivt och ha bra samtalsmetodik, säger Karin Karlström.

Den fjärde delen har med tydlig och väl motiverad information att göra. Att det finns tydliga kriterier för vad som höjer lönen, och att de är väl kända på arbetsplatsen, är viktigt.

– Man kan se hur alla dessa aspekter hänger ihop med varandra, och alla behövs för att lönen ska upplevas som rättvis.

Hur kan man då förbättra löneprocessen på basis av psykologisk forskning?

– Det finns ett antal faktorer som är situationsanpassade, och inte har att göra med individuella faktorer i första hand, som påverkar individens upplevelse av lönen. Forskning visar att återkoppling på arbetsresultaten från chefen och att man känner till de kriterier som belönas med högre lön är positivt för upplevd rättvisa. Det går att påverka. Andra faktorer är att ha tydliga lönekriterier och ett bra lönesamtal.

När det gäller dessa faktorer kan chefer lära sig mer och bli bättre på att hantera dem.

– Det är intressant att personer som haft ett lönesamtal – oavsett resultatet – upplever en högre grad av rättvisa än dem som inte haft något lönesamtal. Naturligtvis bör kvaliteten på samtalet påverka, men det har forskningen inte belyst.

Vad gör man då om det löneutrymme som finns att fördela är väldigt litet? Under de senaste åren har det handlat om cirka två procent. Det är inte mycket att fördela, många chefer frestas kanske att ge alla i gruppen samma lönepåslag.

– Man skulle kunna tro att om det bara är en liten summa att fördela så spelar det ingen roll hur man hanterar det. Men det är precis tvärtom, tror jag! Om det bara finns ett litet löneutrymme blir de individuella skillnaderna än mer viktiga för att individen ska uppleva att lönen är rättvis. Kärnan är att känna sig sedd, att chefen vet vad jag gör och att jag har blivit rättvist bedömd.

Många yrkesgrupper, däribland psykologer, arbetar självständigt, och kanske har sin arbetsplats långt ifrån resten av verksamheten och har därför inte mycket kontakt med den lönesättande chefen. Hur ska den anställda då kunna bli rättvist bedömd?

– Ja, själva bedömningen är en knäck-

fråga. Det ställer höga krav på den lönesättande chefen. Bra lönesamtal är viktiga, att få kontinuerlig feedback på arbetsprestationer i utvecklingssamtal och i det dagliga arbetet. För att kunna få till det, särskilt när chef och medarbetare finns på olika ställen, behöver man som chef hitta ett system för att stämna av och kunna fånga upp medarbetarnas prestationer. Chefens behov verkar också stöd i lönesättningsarbetet genom en tydlig process och tydliga kriterier som kommunicerats med medarbetarna.

– **Jag minns att vi** under psykologutbildningen inte fick höra att psykologisk kunskap bör värderas med en hög lön. Vill vi att psykologer ska träda fram ännu mer i samhället behöver vi påpeka för arbetsgivarna att den psykologiska kunskapen är värd en bra lön.

– Jag skulle gärna se att fler psykologer vågar ta på sig ansvaret att bli chefer. Varför törs en civilingenjör eller en ekonom bli chef, men inte lika ofta en psykolog? Att utveckla medarbetare, bidra till ett bra arbetsklimat och öka motivationen hos de anställda är faktorer som blir allt viktigare i arbetslivet och som psykologer har goda förutsättningar att hantera, säger Karin Karlström. ●

CARIN WALDENSTRÖM

■ I boken *Lönespridning* av Lena Granqvist (red) m fl diskuteras olika aspekter på lönesättning och lönespridning. Författarna är nationalekonomer, statistiker och utredare på Saco.

■ Boken är utgiven av SNS förlag och kan beställas på www.saco.se

