Dårlig lønn, men rettferdig behandlet?

Selv om ledere ikke alltid kan kontrollere utfallet av hendelser, kan de kontrollere responsen sin. Og i 2009 blir det kanskje ekstra viktig!

Tekst: Morten Eikeland • Foto: Shutterstock

mentor

Lønnssamtalen er i gang. Du som er leder, har kanskje gruet deg? Du har allerede skrytt til medarbeideren din og sagt at han eller hun har jobbet hardt og ofret mye det siste året. Medarbeideren har gitt uttrykk for et håp om å få litt høyere lønn. Sammenlignet med andre er lønnsnivået litt lavt. Du forteller at det ikke blir noe lønnsøkning. Gidder kollegaen min å jobbe her lenger, spør du deg selv.

Ta vare på dine ansatte

Når den første økonomiske nedturen nå slår inn over næringslivet på flere år, er det mange ansatte som har blitt godt vant. Godene på jobben har blitt store, og lønnen har økt kraftig. Ledere står overfor et paradoks der de må beholde attraktive medarbeidere på grunn av mangel på arbeidskraft – samtidig som de må redusere lønnskostnader for å være konkurransedyktig.

Ledelse er en sosial prosess. Ledere kan ikke lede hvis de ikke har noen som følger seg. Og med lav arbeidsledighet er det enda viktigere. Som leder må du ta vare på dine ansatte. En viktig forutsetning for trivsel, effektivitet og uselvisk atferd er at dine ansatte føler seg *rettferdig behandlet*. Å føle seg rettferdig behandlet er en sammenligningsprosess. Vi måler oss mot andres situasjon og våre egne forventninger til en situasjon.

Men heldigvis, som leder, har du en del valgmuligheter, fordi opplevelse av rettferdighet ikke bare handler om penger. Jobbrettferdighet handler om ansattes opplevelse av rettferdighet i organisasjoner. Det er tre former for rettferdighet som har betydning :

1. Fordelingsrettferdighet

Vi har en idé om hva som er rettferdig lønn i forhold til dem vi kan sammen-

KREATIV ENERGI • Kilden til kreativitet og energi i hverdagen ligger nærmere enn du kanskje tror. 13., 27. og 28. november holder Lasse Gustavson foredraget *Kreativ energi* på *Oslo Konserthus* for de som trenger å lade batteriene. Se: *publicom.no*

SULTEN? • Kjenner du deg igjen? Du sto opp i grålysningen, dro til flyplassen, landet i en storby, var i møte hele dagen, og nå er du litt sur, sulten og lost. Slapp av, *Open Table* hjelper deg å finne et bra sted å spise. *Se: opentable.com.*

ligne oss med. Samtidig har vi en idé om hvor mye vi ofrer i forhold til hva vi får igjen. Det gir oss en pekepinn om hvordan ledere kan forstå følelsene som dukker opp hos ansatte i lønnssamtaler. Vi søker fordelingsrettferdighet, som er opplevelsen av en fair deling av ressurser, som lønn og goder.

Da din medarbeider ikke fikk den lønnen han eller hun mente var fortjent, var det prinsippet om fordeling som var brutt, og sterke følelser ble utløst. Men kollegaen din fortsetter i jobben, til tross for misnøye med lønnen. Og produktiviteten går ikke nødvendigvis ned.

Hvordan håndterer du dette som leder? Etter beskjeden snakker du videre med medarbeideren din. Du lytter og *hører* misnøyen. Du sier at lønnen vil øke etter hvert (dersom det er tilfellet!).

– Vi har fått mange nye medarbeidere ,og vi har satset mye på medarbeiderutvikling, fortsetter du. – Dessuten er vi nå i usikre tider, og vi sliter med å nå budsjett. Det har ført til at vi har valgt å stoppe lønnsøkningen for å skaffe fremtidig sunn organisatorisk drift, avslutter du.

Medarbeideren din føler seg hørt og får konkret informasjon om *bakgrunnen* for fordelingen. Prosessen som førte til beslutningen, oppleves som *rettferdig*.

2. Prosessrettferdighet

Prosessrettferdighet handler om opplevelsen av rettferdighet i den prosessen som *førte* til fordelingen eller utfallet. Når vi opplever at vi blir urettferdig lønnet, søker vi forståelse for *hva* som gjorde at fordelingen ble som den ble. Dette kan vi få ved at:

- Vi får delta i beslutningsprosesser
- Lederen er konsistent over tid
- Lederen gir nøyaktig informasjon
- Lederen er etisk og moralsk
- Lederen er nøytral og ikke forskjellsbehandler medarbeidere
- Lederen lytter til medarbeidernes opplevelse og argumenter

Urettferdigheten av utfallet blir *mindre* når ledere utøver prosessrettferdighet. Mange ledere har ikke alltid mulighet for å gi sine ansatte rettferdig fordeling. Derfor er det ekstra viktig at ledere tenker seg godt om hvilke handlingsrom de har. Å utrette rettferdighetsledelse betyr å ha valgmuligheter i sitt lederskap.

Forskning viser at folk som opplever urettferdighet på jobben, får økt stress, lavere motivasjon og lavere produktivitet. Studier viser også at ansatte forlater organisasjonen i større grad. Men kanskje enda verre, ansatte begynner med kontraproduktiv atferd som økt sykmelding, skulking, baksnakking, tyveri og vold.

3. Relasjonsrettferdighet

For å unngå negativ atferd er det vesentlig at lederen viser relasjonsrettferdighet. Det vil si at folk føler at de har en fair samhandling med sjefen. Da må lederen vise respekt, anstendighet og ærlighet i samhandling med sine ansatte. Din medarbeider føler at du respekterer han eller henne ved å anerkjenne hvor urettferdig lønnsnivået ble opplevd. Du kan til og med innrømme at lønnen er urettferdig!

I mange tilfeller føler ikke ansatte seg urettferdig behandlet totalt sett, fordi det er så mye mer i jobben og i forhold til menneskene de jobber med, som gjør at de *aksepterer* å være misfornøyd med lønnen.

Valgene er større enn du tror!

Du kan vise ulike former for lederatferd som gjør at dine medarbeidere opplever jobbrettferdighet. Hvis du prøver å oppnå rettferdig fordeling blant dine ansatte, får du bedre samhold, motiverte og hjelpsomme medarbeidere. Hvis fordelingen ikke er rettferdig, bør du i alle fall vise at du har rettferdige prosesser. Da er det større sjanse for at medarbeiderne aksepterer fordelingen. Ved å vise relasjonsrettferdighet har du en god mulighet til å bli ansett som en *god* leder – selv i vanskelig tider. ■

Vær rettferdig!

- **Lytt til medarbeiderens opplevelse.**
- **Gi en god og sann forklaring på situasjonen.**
- **Vis ærlighet i møte med medarbeideren.**
- **Oppfyll andre behov medarbeideren har.**
- **Involver medarbeideren i beslutningsprosesser.**
- **Unngå forskjellsbehandling av medarbeidere som sammenligner seg med hverandre.**

Les mer om temaet

Rettferdighet som rimelighet
Forfatter: John Rawls
Utgitt av: Pax, 2003

Handbook of organizational justice
Redaktører: Jerald Greenberg og Jason Colquitt
Utgitt av: Lawrence Erlbaum Associates Inc, 2005

Ledere og Lederskap
Forfatter: Tom Colbjørnsen
Utgitt av: Fagbokforlaget, 2004

Morten Eikeland er konsulent i AFF i Stavanger. Han har en master i organisasjonspsykologi fra Deakin University i Australia. Han har også har studert psykologi, antropologi og spansk. For mer informasjon, se: *aff.no*

LIVREDDER • Sitter du på fjellet med flatt mobilbatteri? Fortvil ikke, du kan nemlig lade mobilen, iPod-en og andre 12 volts apparater bare ved å sveive (!) på armen på denne lille dingsen i et par minutter! Se: *earthtechproducts.com*