



PERSONALVETARPROGRAMMET

Lärlönelyftet

En studie om genomförandet och upplevelsen av lärlönelyftet i grundskolan

Karin Tjäder Berggren

Examensarbete, 2017
Grundnivå, 15 hp
Handledare Petra Adolfsson
Examinator Wajda Wikhamn

Abstract

The purpose of this thesis has been to investigate the experiences of lärarlönelyftet (increased wages for teachers) and how it can be understood in relation to fairness. Lärarlönelyftet is a government initiative aimed at increasing teachers' salaries, thus targeting particularly skilled teachers with the ability to develop teaching methods. By increasing the attractiveness of the teaching profession, the aim was also to raising the school results in Sweden. The decision on which teachers were to get this raise was taken at the local level by the principal. The criterions were set on a government level. Based on these criterions the principal did a estimation on who was applicable to get the raise. The teachers applied by sending in an application in writing, where they had to argue why they should be regarded as justified for a rise.

This study was conducted in one municipality in which seven teachers working at elementary schools where interviewed. Besides the data collection from the interviews, this study is also including data from documents gathered from the municipality, the local union organization, the Ministry of Education and the Swedish National Agency for Education. The interviews were transcribed and then analyzed by thematic analysis, as well as the documents. The ethical balances have been of particular importance as it concerns individual and personal stories. Therefore, some documents and all interviewees are anonymized.

The theoretical framework used is about change processes, in order to provide answers on how to understand the implementation of lärarlönelyftet. Pay for performance and fair theory were used to understand and explain the experiences associated with lärarlönelyftet. Lärarlönelyftet is to be seen as a form of pay for performance, where performance and payment are connected. This was seen as a confirmation of achievement both for those who were approved and those who were denied.

A strong dissatisfaction has in particular been shown among those teachers who have not received lärarlönelyftet. Critic was also received from teacher who got increased pay. This can be explained partly by the lack of feedback and by the processes that have not been consistent and included all the teachers. The experiences from the implementation are that there were differences that were created at local level, between municipalities and between schools. Based on the theoretical framework these differences can be explained partly by the adaptations to the local context in a change process and that there was a built-in opportunity for adaptation in lärarlönelyftet. How individuals perceived it is also about the interpretations the individual made about what is happening in the organization. This is mainly done through communication, for example colleagues who jointly seek to understand the meaning and the consequence of the reform.

Key words: pay for performance, fairness, organizational justice, sensemaking

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	5
1.2 BAKGRUND	5
1.2.1 Lönebildning	5
1.2.2 Lärarkåren och lönebildning	6
2. METOD	6
2.1 VAL AV METOD	7
2.2 URVAL	8
2.3 MATERIAL	8
2.4 BEARBETNING AV DATA	9
2.5 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	9
2.6 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	10
2.7 KRITISKA REFLEKTIONER	10
3. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	11
3.1 FÖRÄNDRINGSPROCESSER	12
3.1.1 Idémodellen	12
3.1.2 Meningsskapande	13
3.2 INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING	14
3.2.1 Individuell lönesättning i offentlig sektor	15
3.3 LÖN OCH RÄTTVISA	15
3.3.1 Rättsvetsteori	16
3.3.2 Studier om lönerättvisa	17
3.3.3 Lön, känslor och beteende	19
4. EMPIRI	19
4.1 LÄRARLÖNELYFTETS OMFATTNING OCH KRITERIER	19
4.1.1 Kriterier	20
4.1.2 Information	20
4.2 FÖRDELNING AV MEDLEN OCH BEDÖMNING AV KRITERIERNA	21
4.2.1 Likvärdighet inom och mellan skolor	21
4.2.2 Bedömning av behörighet	22
4.3 REAKTIONER OCH PÅVERKAN PÅ ARBETSINSATSEN	23
4.3.1 Besked om lärarlönelyftet	23
4.3.2 Känslor och reaktioner	23
4.3.3 Arbetsinsats och prestation	24
4.4 DET KOLLEGIALA SAMARBETET	24
4.4.1 Stämning på arbetsplatsen	24
4.4.2 Jämförelse mellan kollegor	25
4.4.3 Konsekvenser för lönesättning och yrkesstolthet	26
5. ANALYS	27
5.1 GENOMFÖRANDE AV LÄRARLÖNELYFTET	27
5.2 LÄRARLÖNELYFTET SOM INDIVIDUELL LÖNESÄTTNING	29
5.3 UPPLEVELSEN AV RÄTTVISA OCH LÄRARLÖNELYFTET	29
6. DISKUSSION	32
6.1 SLUTSATSER	32
6.2 VIDARE FORSKNING	33
7. REFERENSER	35
BILAGOR	39
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE	39
BILAGA 2 – SAMTYCKESFORMULÄR	40

1. Inledning

Resultaten i den svenska skolan har mellan år 2000 och 2012 sjunkit mest bland OECD-länderna enligt den internationella PISA-undersökningen (Skolverket, 2016). Bakgrunden till de sjunkande skolresultaten har de senaste åren diskuterats och där flera olika skäl anges som orsaker. Det handlar bland annat en ökad segregering, decentralisering av skolverksamheten, tillgång till lärare och lärarens kompetens (Skolverket, 2009). Sett till undervisningsfaktorer är lärares engagemang och kompetens det som i högsta grad påverkar elevernas resultat (Skolinspektionen, 2010).

Samtidigt råder det lärarbrist i Sverige. Enligt SCB (2014) kommer det år 2035 saknas cirka 20 000 lärare i grundskolan för lägre åldrar. Lärarförbundet (2015) har undersökt vilka konsekvenser lärarbristen får för lärare och verksamheten idag. Cirka 70 % av lärarna i undersökningen anger att de inte finns vikarier att tillgå och var fjärde anger att det finns vakanta tjänster.

I undersökningen ställdes också frågan vad som skulle få lärare att stanna kvar i skolan fram till pensionen (Lärarförbundet, 2015). Högre lön var den viktigaste faktorn, följt av mer tid att förbereda undervisningen och bättre arbetsmiljö (Lärarförbundet, 2015). Lärare i Sverige har haft en sämre löneutveckling i jämförelse med andra grupper i den kommunala sektorn (Lärarnas riksförbund, 2012). I en internationell jämförelse med OECD-länderna är lönenivån för lärare i Sverige under genomsnittet (Utbildningsdepartementet, 2016).

För att höja resultaten i skolan och med utgångspunkt i lärarbristen infördes den 22 mars 2016 en förordning om statsbidrag för höjda löner till lärare, kallat lärarlönelyftet (Utbildningsdepartementet, 2016). Lärarlönelyftet innebär att cirka 60 000 lärare får en löneförhöjning på genomsnitt 2500-3500 kr (Utbildningsdepartementet, 2016). Genom höjda löner ska skickliga lärare premieras och det ska i sin tur höja resultaten i skolan. Lärarlönelyftet ska även öka attraktiviteten i yrket och få fler att vilja arbeta som lärare (Utbildningsdepartementet, 2016). Lärarlönelyftet är ett exempel på individuell lönesättning, med ett inneboende antagande om att lönen påverkar prestationen hos den anställda (Karlström, 2013).

Kritiken mot lärarlönelyftet har varit omfattande och kommit från flera håll i landet (Helte, 2016, 7 november). I Svenska dagbladet går att läsa ”*missnöjet med lärarlönelyftet är så starkt att lärare vägrar samarbeta, blir sjuka, säger upp sig eller till och med lämnar yrket*”

(TT, 2016, 6 november). Utifrån ett personalvetenskapligt perspektiv är lärarlönelyftet relevant som ett exempel på hur löneprocesser utformning påverkar anställda och vilka reaktion det kan skapa.

Ett sätt att förstå reaktioner kopplat till löneprocesser är behovet av rättvisa (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Behovet av rättvisa handlar både egen ekonomisk vinning, att vinna status och upprätthålla självkänslan i relation till andra och utifrån moraliska aspekter, som respekt för det människans värde (Cropanzano et al, 2001). Upplevelsen av rättvisa påverkar människors känslor, attityder och beteende och får därför konsekvenser för arbetsplatsen och individers prestationer (Stråberg, 2010).

1.1. Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att förstå genomförandet av lärarlönelyftet bland lärare i grundskolan och hur deras upplevelse kan förklaras i relation till rättvisa. För att uppfylla syftet ämnar studien att besvara följande frågeställningar.

- Hur har genomförandet av lärarlönelyftet upplevts av lärare i grundskolan?
- Hur kan upplevelsen av lärarlönelyfte förstås utifrån ett rättviseperspektiv?

1.2 Bakgrund

1.2.1 Lönebildning

Lönebildning i Sverige har under stora delar 1900-talet präglats av den solidariska lönepolitiken och lika lön för lika arbete (Granqvist & Regnér, 2006). Resultat är att Sverige än idag har en av de mest sammanpressad lönestrukturerna i världen (Granqvist & Regnér, 2006). Denna period präglades av centrala förhandlingar där lönen förhandlades för en stor andel av arbetstagarna genom samordnade förhandlingar mellan arbetstagarorganisationer och arbetsgivarorganisationer, till exempel LO och svenskt näringsliv (Granqvist & Regnér, 2006). Från 1980-talet bröts traditionen med de centrala förhandlingarna för att ersättas med branschspecifika förhandlingar, till exempel inom industrin. Det innebar en större marknadsanpassning, exempelvis en större differentiering av löner (Granqvist & Regnér, 2006).

Under 1990-talet genomfördes förändringar gentemot en mer lokal lönebildning, där förhandlingarna istället genomfördes mellan den enskilde arbetsgivaren och den lokala

fackklubben. Denna modell är fortfarande gällande inom flera branscher (Granqvist & Regnér, 2006). Vad gäller offentliga sektor infördes lokal- och individuell lönesättning i kollektivavtalen under 90-talet (Hörding, 2007). Därefter har det för den offentliga sektorn i hög grad tecknats så kallade sifferlösa avtal på central nivå. Där anges inget löneutrymme utan det förhandlas lokalt och individuellt (Granqvist & Regnér, 2006). För att denna modell ska fungera har lönesamtal införts, där anställd ges möjlighet att förhandla med arbetsgivaren utifrån sin arbetsinsats och löneutveckling (Granqvist & Regnér, 2006).

1.2.2 Lärarkåren och lönebildning

Vad gäller lärarkåren specifikt infördes individuell lönesättning 1995 (Hörding, 2007). I de avtal som finns gällande anställda inom kommuner och landsting finns en tydlig ambition om att lön ska vara individuell och differentierad för att påverka resultat och prestation (Eriksson et al 2011). I det nuvarande kollektivavtalet mellan lärarförbunden, Sveriges kommuner och landsting samt arbetsgivarförbundet Pacta står, *”syftet är att skapa en process där arbetstagarens resultat och löneutveckling knyts samman”* (HÖK, 2012, Bilaga 1, 1 §).

Lönesättningen för lärare lokalt görs genom flera steg. I kollektivavtalet fastslås vissa grundläggande principer, bland annat att en löneöversyn av lärarnas löner görs årligen på lokal nivå (HÖK, 2012). Det första steget i lönesättningen är en överläggning mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation. Där diskuteras löneläget och åtgärder planeras. Det handlar primärt om hur löneprocessen ska gå till på lokalnivå (HÖK, 2012). Därefter genomförs lönesamtal mellan den anställde och dess chef, där lönen och prestationen diskuteras utifrån givna kriterier (HÖK, 2012). I det centrala avtalet finns ingen fast summa eller procent som garanterar en löneökning, det görs på lokalnivå och där ett visst utfall garanteras alla anställda (HÖK, 2012).

2. Metod

För att undersöka upplevelsen av lärarlönelyftet och hur det kan förstås har sju intervjuer med lärare i grundskolan genomförts. I detta avsnitt följer en redogörelse av hur dessa genomförts och materialet bearbetats. Ett antal metodologiska avvägningar gjorts för att kunna ge svar på uppsatsens frågeställningar och för att följa Vetenskapsrådets (2002) etiska kriterier.

2.1 Val av metod

För att förstå och förklara hur lärarlönelyftet upplevts av grundskolelärare inom en specifik kommun har en kvalitativ ansats valts. Den kvalitativa forskningen är fokuserad på deltagarnas upplevelser och uppfattning (Bryman, 2011). För att undersöka lärarlönelyftet är det individers upplevelser och förståelse för händelser samt processen som är av intresse. En kvalitativ ansats kan därför anses vara lämplig för att ge svar på frågeställningarna (Bryman, 2011). Forskning av denna typ är även processinriktad och kräver kontextuell förståelse samt närhet i form av relation till deltagarna för att kunna förstå och tolka deras upplevelser (Bryman, 2011).

Den metod som användes för att samla in material var semistrukturerade intervjuer utefter teman. Det gav en flexibilitet i intervjusammanhanget och intervjupersonen kunde berätta utifrån sina upplevelser, samtidigt som materialet begränsas inom vissa givna ramar (Bryman, 2011). Yin (2011) pekar på vikten att i en kvalitativ intervju låta personerna berätta med egna ord för att fånga deras upplevelse. Frågorna som ställdes var öppna, för att låta personen själv beskriva sina tankar och upplevelser. Följdfrågor ställdes sedan för att få fram konkreta exempel och för att bekräfta att informationen hade uppfattats på ett korrekt sätt. En intervjuguide (Bilaga 1) användes för att säkerställa att inga aspekter eller områden glömdes bort samt för att skapa struktur under intervjutillfället (Bryman, 2011). De teman intervjun kretsade runt var bakgrundsinformation, processen, känslor och upplevelse samt de kollegiala aspekterna. Dessa valdes ut för att få en omfattande beskrivning av lärarlönelyftet utifrån olika perspektiv.

Intervjuerna genomfördes enskilt, i de flesta fall på skolorna där lärarna arbetar. Tre av intervjuerna genomfördes på offentliga bibliotek, men avskärmat. För att skapa goda förutsättningar och en miljö där intervjupersonerna kände sig bekväma med att dela med sig av sina upplevelser fick de bestämma plats (Yin, 2011). För att skapa en situation där de fick styra stora delar av samtalet används ett neutralt förhållningssätt och aktivt lyssnande, till exempel genom nickningar och följdfrågor (Yin, 2011).

2.2 Urval

Totalt intervjuades sju lärare. Antalet respondenter kopplades till teoretisk mättnad men begränsades också utefter intresse. Den teoretiska mättnaden handlar om att liknande information och upplevelser upprepades under de sista intervjuerna (Bryman, 2011). Gruppen som undersöktes var lärare i grundskolans lägre åldrar, där fyra var lärare på låg- och mellanstadiet, en speciallärare samt två lärare i förskoleklass. För att delta i studien skulle personen ansökt om lärarlönelyftet.

För att nå den grupp som undersökningen berör användes ett målinriktat urval (Bryman, 2011). För att få en bredd i materialet och ta del av olika perspektiv var det viktigt att urvalet var blandat mellan de lärare som blivit tilldelade lärarlönelyftet och de som blivit utan. Det kontrollerades genom att löpande föra statistik över fördelningen mellan grupperna. Fem lärare som tilldelade lärarlönelyftet intervjuades och två som inte tilldelades deltog i undersökningen.

Lärarna kontaktades i första hand genom att rektor vidarebefordra informationen om undersökningen till lärarna på skolan. Totalt kontaktades 16 skolor inom kommunen, varav lärare från fyra av dessa skolor sedan deltog. I information som skickades ut beskrevs syftet med undersökningen, tidsomfattning, att deltagarna var anonyma, kriterierna för att delta och när intervjun kunde komma att genomföras. För att delta mailade läraren direkt till mig och därefter beslutades om tid och plats för intervjun. I andra hand användes ett bekvämlighetsurval där lärare kontaktades direkt utifrån mitt kontaktnät (Bryman, 2011). Tre lärare deltog genom detta urvalsförfarande. Bekvämlighetsurval fick användas för att intresset inte var tillräckligt högt från lärare som getts information via rektor.

2.3 Material

Utöver intervjuerna har dokument samlats in för att få fler perspektiv på lärarlönelyftet. Det berör dokument från utbildningsdepartementet, information från skolverket, rapporter och tidningsartiklar från lärarförbunden, krav från lärarförbundet lokalt samt en kommunal konsekvensanalys av lärarlönelyftet. Arbete har gjorts målstyrt genom att söka efter information, primärt kring lärarlönelyftet och om lönesättning för lärare generellt. Konsekvensanalysen från kommunen är ett dokument som utbildningsförvaltningen tagit fram för att utvärdera lärarlönelyftet i kommunen och som jag fått tillgång till. Den bygger på

statistik om antalet ansökningar, information från lärarförbunden, personalavdelning och företagshälsovård. Dokument som källa är att se både i den kontext de är skapade, utifrån varför de är skapade och förmedlar en bild av verkligheten (May, 2011). I denna studie har avsändaren av dokumenten varit av högsta relevans, för att fånga perspektiv som inte återges av intervjupersonerna. Dokumenten är tagna från avsändaren direkt och trovärdigheten kan därmed anses som hög (May, 2011).

2.4 Bearbetning av data

Bearbetning av intervjuerna gjordes genom dels anteckningar under själva intervjutillfället och sedan genom transkribering.. Löpande genom arbetet söktes efter återkommande teman och beskrivningar. De dokument som använts har granskats och bearbetats genom att hitta teman och ämnen som är relevanta för att förstå upplevelsen av lärarlönelyftet (Bryman, 2011) Materialet kategoriserades i olika teman och baserades på återkommande berättelser från personer och i dokument (Bryman, 2011). Nästa steg var sedan att se hur materialet kunde knytas an till valda teorier. Teman var bland annat kollegiala samarbetet, tolkning av kriterier, känslomässiga reaktioner samt bekräftelse. Kategoriseringen gjordes för att skapa en övergripande bild och en grund för att vidare kunna analysera materialet (Bryman, 2011; May, 2011). I tolkningen har kontroller av grundmaterialet gjort, för att säkerställa att tolkningen är baserad på empirin och representerar den väl (May, 2011).

Den utmaning som finns kopplad till denna metod av kategorisering är att den sociala situationen och att den egna individuella berättelsen kan gå förlorad. Det kan samtidigt ses som det argumenten för att denna typ av bearbetning (Bryman, 2011). För att kunna arbetat med materialet och få fram ett resultat handlar det till om att se till likheter och olikheter i upplevelser kopplade till lärarlönelyftet. Det finns individuella skillnader men fokus har varit på att hitta det som varit återkommande och därför har kategorisering valts som metod. Skillnader i upplevelser lyfts fram för att ge en god förståelse för lärarlönelyftet och för att visa på komplexiteten i upplevelsen hos lärarna.

2.5 Etiska överväganden

Arbetet kopplat Vetenskapsrådets (2002) fyra etiska krav om information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande har skett löpande under arbetet med uppsatsens. Framför allt i relation till urval av intervjupersoner och i bearbetning av materialet.

Vad gäller urvalet var det av högsta vikt att säkerställa konfidentialitet av respondenterna då området som berörs kan anses som känsligt. Valet om att inte granska en enskild arbetsplats var för att minska risken för att röja identiteten av personer som deltagit samt undvika eventuella beroendesituationer mellan chef och anställd. Att anonymisera respondenterna, skolorna och den valda kommunen i studien var ytterligare en viktig aspekt.

Informationskravet och samtyckskravet togs hänsyn till genom att deltagarna inför sin medverkan fick information om formerna för intervjun och villkoren vad gäller medverkan i undersökningen. Deltagarna har också skrivit under samtyckesformulär (Bilaga 2). Här beskrevs att deras medverkan var frivillig, att de kunde avbryta sin medverkan när de själva önskade, att de kommer vara anonyma samt att materialet som kan knytas till dem kommer att raderas efter att uppsatsen är färdig.

Etiska överväganden kopplade till de dokument som samlats in berör det materialet som gäller den specifika kommunen. För att följa konfidalitetskravet har dessa anonymiserats, det berör främst dokument från kommunen och lärarförbundet lokalt.

2.6 Studiens tillförlitlighet

Vad gäller studiens tillförlitlighet handlar det om begreppen reliabilitet och validitet. Reliabilitet i kvalitativa studier handlar om studiens pålitlighet, det är till exempel redogörelse för hur studien har gått till och möjligheten att replikera studien (Bryman, 2011). Det är i kvalitativ forskning svårt men handlar dels om användandet av en intervjuguide men även mitt agerande som frågeställare och vikten av neutralitet i datainsamlingen (Yin, 2011). Genom användningen av olika källor stärks också trovärdigheten, genom att olika källor visar på liknande resultat till exempel olika dokument och intervjuer (Yin, 2011). Brister vad gäller trovärdigheten kan också kopplas till den korta tidsramen och det begränsade urvalet av intervjupersoner (Yin, 2011). Studiens överförbarhet, validitet är därmed mycket begränsad då undersökningen avgränsats till en specifik kontext (Bryman, 2011).

2.7 Kritiska reflektioner

Den kvalitativa metoden medför vissa fördelar, framför allt vad gäller att fånga individers upplevelser. I denna studie hade dock en kvantitativ ansats kunnat vara av intresse för att fånga en större målgrupp. Lärarlönelyftet berör en stor del av lärarna i hela Sverige och det skulle finnas ett intresse av att skapa ett mer generaliserbart resultat. Att få in en större mängd

data från fler personer skulle kunna bidra till en bredare förståelse av lärarlönelyftet och dess praktiska konsekvenser.

Den urvalsmetod som valdes kan innebära att de personer som frivilligt anmälde sig hade särskilt starka åsikter kopplade till lärarlönelyftet, jämfört med den generella upplevelsen i lärarkåren. Bekvämlighetsurvalet kan bidra till att få en mer nyanserad bild, även om det också bland dem fanns ett eget intresse av att delta. Vad gäller fördelningen mellan de som fick och inte fick kan det bidra till en snedvridning av perspektiven. Det kompenseras delvis genom dokumenten som används och det kan styrka antaganden som intervjupersonerna ger exempel på.

Antalet lärare som getts information om studien kan ses som stort, informationen borde delgivits till ett hundratal lärare. Detta enligt en egen bedömning efter vilka rektorer som bekräftade att informationen skickats ut samt skolornas storlek. Att många valde att inte delta kan till viss del förklaras genom att det är ett känsligt ämne, som väckt mycket känslor och det därmed kan finnas ett motstånd till att prata om lärarlönelyftet hos många. Resonemanget kan även förklara varför det var färre av de som inte fick som deltog i studien. Deltagande byggde på frivillighet och eget intresse, där lärarna behövde ta kontakt och boka en tid. Valet att inte arrangera intervjuer med hjälp av skolan eller rektor kan bidra till att lärarna inte upplevt det som prioriterad tid och villkoren för deltagandet var oklart, till exempel om medverkan sker på arbetstid.

3. Teori och tidigare forskning

Syftet med denna uppsats är att undersöka och förklara upplevelser kopplade till lärarlönelyftet. Urvalet av teori och tidigare studier kretsar därför kring individuell lönesättning, förändringsprocesser och hur upplevelser av rättvisa kan förstås. Upplevelsen av rättvisa påverkar människors känslor, attityder och beteende och blir därför en aspekt av att förstå lärarlönelyftet (Stråberg, 2010). Utifrån den individuella lönesättningen finns det ett grundantagande om att individuell och differentierad lön påverkar prestationen hos den enskilda individen (Karlström, 2013). Samtidigt som det inom forskningen finns viss enighet kring vikten av individens upplevelse av sin lön och att det handlar om mer än exakta lönenivåer (Karlström, 2013). Vad gäller förändringsprocesser handlar det om hur direktiven om lärarlönelyftet har genomförts och hur detta kan förstås i relation till lärarnas upplevelser.

Här följer därför en redogörelse av utvalda begrepp, teorier och tidigare studier.

3.1 Förändringsprocesser

Två perspektiv på förändringsprocesser och implementering är top-down och bottom-up (Sabatier, 1986). Top-down innebär att förändringen kommer ovanifrån. Från organisationens översta skikt styrs processen och instruktioner ges sedan nedåt för att implementeras (Sabatier, 1986). Argumenten för denna typ av process är att ledningen kan kontrollera processen. Utifrån detta perspektiv är en lyckad process är en process där ledningens förväntningar levs upp till och resultatet blir i enighet med dessa (Sabatier, 1986). Utgångspunkten i bottom-up är verksamheten och det som sker lokalt. Då är inte ledningens intentioner det avgörande utan ett lyckat resultat kan variera och anpassas efter de begränsningar som finns i organisationen (Sabatier, 1986).

Balogun (2006) har studerat hur resultatet av förändringsprocesser kan förstås, utifrån en top-down modell och varför resultaten inte följer ledningens förväntningar. Resultaten visar att förändring i organisationer skapas och förklaras på flera olika sätt. Att det ofta en omfattande process som är beroende av kontexten och där många olika aktörer, till exempel mellanchefer och anställdas uppfattning av processen inverkar på resultatet (Balogun, 2006). För att förstå det i relation till lärarlönelyftet, där det funnits en statlig styrning och reglering är också idémodellen en relevant teoretisk modell för att förstå implementeringen. Vad gäller lärarkårers förståelse och upplevelser av genomförandet är också meningsskapande ett relevant begrepp.

3.1.1 Idémodellen

Lindberg & Trägårdh (2001) beskriver Czarniawska & Joerges idémodell som att idéer förändras och tolkas olika beroende på situation och när de omvandlas till handling. När idén byter situation, när den färdas i tid eller rum sker översättning. Idén tolkas om och anpassas till den nuvarande situationen (Lindberg & Trägårdh, 2001). Idémodellen kan därmed förklaras genom att idén reser genom olika stadier och där översättning sker kontinuerligt (Lindberg & Trägårdh, 2001). För att idén ska kunna färdas behöver den frigöras från aspekter som rör tid och plats. Därefter paketeras den, till exempel som en text eller modell. Det är först när modellen är paketerad som den kan förflyttas (Lindberg & Trägårdh, 2001). När idén blir del av en ny kontext kopplas den samman med beskrivning av handlingar, för att den ska göras begripbar och kunna genomföras. Om dessa handlingar anses som legitima

stabileras organisationen och idén blir en del av den dagliga praktiken (Lindberg & Trägårdh, 2001). Det är också en förklaring till varför en och samma idé kan resultera i väldigt olika utfall. För att i varje skede görs en översättning och framför en anpassning till den lokala kontexten vilket formar innehållet i idén (Lindberg & Trägårdh, 2001).

3.1.2 Meningsskapande

Med idémodellen följer ett perspektiv om meningsskapande i förändringsprocesser och översättning av idéer (Lindberg & Trägårdh, 2001). Meningsskapande innebär individers försök till att skapa mening och förståelse för det som sker runt om kring en, både i relationer till andra personer och i organisationer (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005). Genom att ta hänsyn till meningsskapande och se det som del av en förändringsprocess kan större förståelse för hur oavsiktliga konsekvenser skapas (Balogun, 2006). Det handlar om mer än de formella besluten som fattas på högsta nivån. Att ta hänsyn till meningsskapande synar förutfattade meningar som finns om förändringsprocesser, i hur de planeras och genomförs. Till exempel att ta hänsyn till den kommunikation som sker mellan människor i organisationen och hur de skapar mening behöver vara del av planeringen av förändringsprocessen (Balogun, 2006). Det har också betydelse för hur resultatet blir utifrån ett top-down perspektiv, att hur den förändring som ledningen kommunicerar sen tolkas och begrips genom organisationen mellan anställda inverkar på utfallet (Balogun, 2006).

Meningsskapande i en organisation görs när skeenden omvandlas till ord och kategorier (Weick et al. 2005). Dessa kan sedan omvandlas till exempelvis skrivna texter eller muntliga presentationer. Meningsskapandet fortsätter genom att de i sin tur diskuteras och redigeras. På så sätt skapas en gemensam uppfattning av det som sker och som organisationen därmed kan förhålla sig till (Weick et al. 2005). Det är en process som oftast tas för givet men som är av betydelse för att skapa förståelse och som ligger till grund för hur människor agerar (Weick et al. 2005). Sett till individen handlar det i hög grad om tolkningen individen gör och vilka handling som följer. Där skeenden som utifrån organisationens perspektiv kan verka små och obetydliga kan inverkar på individen tolkning och förståelse (Weick et al. 2005). Det är ett perspektiv på förändringsprocesser som sätter fokus på vilka som deltar i processen, hur de kommunicerar med varandra och skapar mening. Istället för på vem som fattar det faktiska besluten (Balogun, 2006).

3.2 Individuell lönesättning

Lärarlönelyftet är en form av individuell lönesättningen, där belöning görs efter individens prestation och skicklighet (Skolverket, 2017). Individuell lönesättning som begrepp är därför relevant för förståelsen lärarlönelyftet och dess konsekvenser.

En grundförutsättning för individuell lönesättning är kopplingen mellan prestation och lönenivå (Eriksson, Göransson & Sverke, 2011). Att den individuella prestationen utvärderas och att lönen sätts utifrån den bedömningen. Det innebär att individuell lönesättningen skiljer personer åt beroende på skicklighet (Eriksson et al. 2011).

Nilsson och Ryman (2005) beskriver de kriterier som ligger till grund för individuell lönesättning som formella och individuella faktorer. De formella faktorerna är arbetskrav, till exempel vilket ansvar som medföljer samt formell kompetens som utbildningsnivå och yrkeserfarenhet. De formella kriterierna omfattar främst arbetets innehåll medan de individuella kriterierna berör hur arbetet genomförs (Nilsson & Ryman 2005). De individuella kriterierna benämns som prestation och duglighet. Prestationen innefattar måluppfyllelse, arbetsmängd och kvalitén på arbetet. Duglighet innebär den individuella kompetensen och beteenden, till exempel samarbetsförmåga, självständighet och problemlösningsförmåga (Nilsson & Ryman 2005).

En utmaning med individuell lönesättning är bedömningen av prestation och duglighet. Det är särskilt svårt i verksamheter som arbetar med tjänsteproduktion. Där behöver arbetsgivaren se till hur arbetsuppgifterna utförs eftersom de är svåra kvantifiera eller mäta i produktivitet (Nilsson & Ryman 2005). Duglighet som begrepp innebär svårigheter att omvandla innehållet i bergreppet till lönekriterier som blir tydliga och begripliga för den anställde (Nilsson & Ryman, 2005). Det skapar ett mått av subjektivitet i den individuella lönesättningen som inte går att undvika. I slutändan görs bedömningen på chefens uppfattning av den anställdas insatser och kvalitéer (Nilsson & Ryman, 2005).

Neu Morén (2011) menar att det finns olika argument för organisationer att använda sig av individuell lönesättning. Det handlar om att ge ersättning för det arbete som individen förväntas utföra inom ramen för uppdraget (Neu Morén, 2011). Det andra argumentet för individuell lönesättning är att det ger möjlighet till att belöna de beteende som organisationen och arbetsgivaren ser som önskvärda. Till exempel genom att arbetsgivaren ger extra lönepåslag för önskvärda beteenden, för att motivera fler att följa i samma riktning och att det

beteendet hos individen ska fortlöpa (Neu Morén, 2011). Neu Morén (2011) menar att det är genom belöning som kopplingen till motivation skapas och genom det som beteenden i kan påverkas i önskvärd riktning. Den individuella lönen sänder en viktig signal till de anställda om vad som viktigt och vilka insatser som premieras från organisationens sida (Andersson-Stråberg, Hellgren & Sverke, 2005).

3.2.1 Individuell lönesättning i offentlig sektor

Eriksson et al. (2011) har undersökt individuell lönesättning i privat, statlig och landstingskommunal sektor. Sett till den statligt och landstingskommunal sektorn anger 47 % att de ser ett vagt eller inget samband alls mellan utfört arbete och den egna lönen. Det sambandet anses vara en grundförutsättning för den individuell lönesättning, för att lönen ska påverka beteenden och motivation. Det tyder på att det finns stora utmaningar inom den offentliga sektorn vad gäller individuell lönesättning (Eriksson et al. 2011)

Stråberg (2010) har undersökt attityder till individuell lönesättning bland Kommunals medlemmar. Även här lyfts vikten av att lönen och prestationen hänger ihop och att det är tydligt för de anställda. Detta är också skäl till att anställda sedan har en positiv attityd till individuell lönesättning (Stråberg, 2010). Stråberg (2010) visar på att attityden till sin egen lön påverkas av arbetsgivarens insatser, till exempel vad gäller feedback, arbetsbelastning samt att ge utvecklande och stimulerande arbetsuppgifter. Andersson-Stråberg et al (2005) har kommit fram till att individer med en hög arbetsbelastning har en mer positiv inställning till individuell lönesättning, för att de har en förhoppning om att den individuella lönesättningen i högre grad gynnar dem.

3.3 Lön och rättvisa

Upplevelsen rättvisa kan kopplas till flera grundläggande mänskliga behov, till exempel att tillhöra en grupp och att ha en positiv bild av sig själv som person (Cropanzano et al, 2001). I relation till rättvisa handlar det dels om att vinna status och upprätthålla självkänslan i relation till andra men också utifrån respekt för människans värde (Cropanzano et al, 2001).

Vad som upplevs rättvist är en subjektiv bedömning utifrån individens erfarenheter och tidigare upplevelser. Vad som upplevs rättvist är därför olika beroende på individ (Andersson-Stråberg et al, 2007). Upplevelser av orättvisor kan väcka många negativa känslor, som till

exempel ilska, besvikelse och avundsjuka. Känslor som ofta skapar starkare reaktioner än det som väcks när en situation eller händelse upplevs som rättvist (Stråberg, 2010).

Bedömningen av en situation som rättvis eller orättvis görs generellt omedvetet, det är en process där att individen själv inte är medveten om att bedömningen görs (Karlström, 2013). Det finns därmed vissa svårigheter för till exempel arbetsgivare att förutspå när känslor av orättvisa uppstår och reaktioner kopplat till det (Karlström, 2013, Stråberg, 2010). Det finns dock ett antal studier som har granskat upplevelsen av rättvisa och hur den kan förstås. För att ge svar på frågan hur upplevelsen av lärarlönelyftet kan förstås följer här en redogörelse av begreppet rättvisa, hur det kan förstås och resultatet från några av de undersökningar som gjorts angående lön och rättvisa.

3.3.1 Rättviseteori

Det är flera olika aspekter som har en inverkan på upplevelsen av rättvisa. Dessa kan delas in i fyra olika dimensioner (Stråberg, 2010). Det är den distributiva rättvisan som handlar om hur lönen fördelas inom organisationen och hur människor jämför sig med varandra. Procedurmässiga, mellanmännisklig och informativ rättvisa handlar om lönesättningsprocessen, till exempel hur prestationer bedöms, relationen mellan anställda och chef samt vilken information som delges (Stråberg, 2010).

Den distributiva rättvisan beskrivs som balansen mellan den egna prestationen och lönen, i jämförelse med andras prestation och lön (Stråberg, 2010). Det kan exemplifieras med kollegor som jämför lön och prestation med varandra och genom det värderar om den egna lönen är rättvis eller inte. Detta medför att förväntan hos en anställd är svår att förutsäga, då det handlar om individuella faktorer och vilka referenspunkter individen har. Det medför svårigheter för arbetsgivare att avgöra om en lön kommer upplevas som rättvis eller inte (Stråberg, 2010). Individer som känner sig missnöjda med lönen anpassar prestationen för att skapa rättvisa, att de sänker arbetstempot eller påverkar sin prestation till det sämre (Eriksson et al 2011).

Bedömningen av om lönenivån som rättvis gör individen utifrån arbetsmarknaden i sin helhet eller andra utanför den egna organisationen (Stråberg, 2010). Prestation jämför anställda primärt med andra inom den egna organisationen. Innebörden blir att en anställds tillfredsställelse över lönen måste ses just i relation till situationen och därmed något som kan förändras över tid (Stråberg, 2010).

Den andra dimensionen är procedurmässig rättvisa. Det handlar om hur beslut kring lönen fattas och tillämpas (Stråberg, 2010). Denna form av rättvisa uppnås när löneprocessen är konsekvent, omfattar alla och är fördomsfri (Karlström, 2013). Det sker när den information som beslutet om lön fattas på samlas in på ett korrekt sätt och den anställde upplever att informationen är rättvisande för dess prestation. Delaktighet och insyn blir därmed en viktig aspekt men också individens möjlighet att uttrycka sina åsikter (Karlström, 2013). Det kan till exempel handla om strukturen med medarbetarsamtal, lönesamtal och vilken kultur som finns på arbetsplatsen. Lyckas arbetsgivaren med dessa delar kan anställda uppleva beslutet som rättvist även om det är negativt för individen (Stråberg, 2010). Hur löneprocessen utformas och hur den tillämpas är därför viktigt för upplevelsen av rättvisa.

Hur individen behandlas i en löneprocess är en del av den mellanmännsliga rättvisan. Denna dimension berör främst relationen mellan lönesättande chef och den anställde. Stråberg (2010) lyfter fyra faktorer för mellanmännslig rättvisa, att ha ett respektfullt och värdigt bemötande, att bemötandet inte bygger på fördomar eller förutfattade meningar, välgrundade argument för beslutet och att det är sanningsenligt. Den mellanmännsliga rättvisan sammanfattas genom att det handlar om på vilket sätt ett lönesamtal genomförs och vad som sägs (Andersson-Stråberg et al, 2005).

Den fjärde dimensionen av lönerättvisa är informativ rättvisa. Det ligger nära den mellanmännsliga rättvisan men handlar om informationen som individen ges och vilka motiv och förklaringar som anges som grund för lönesättningen (Karlström, 2013). Det handlar om hur mycket information, när den ges och på vilket sätt. Det innebär att anställda som anser att de har tillräckligt med information - ju mer rättvist upplever de lönen (Anderson-Stråberg et al. 2007). Ett perspektiv på informativ rättvisa är hur transparent löneprocessen är. Det bygger på ett grundantagande om att en organisation som agerar rättvist inte har något att dölja och därmed borde dela informationen med sina anställda (Stråberg, 2010).

3.3.2 Studier om lönerättvisa

Varför lön upplevs som rättvis eller orättvis och vilka orsaker som kan ligga bakom ger forskningen några svar på. Här följer en redogörelse av forskningsresultat om bakomliggande orsaker som påverkar upplevelsen av rättvisa i relation till den teori om rättvisa som presenterats.

En tydlig skiljelinje mellan hur rättvisa upplevs handlar om kännedom om lönekriterierna, de krav arbetsgivaren satt upp för att bedöma prestation och sätta lönen utefter (Eriksson et al. 2011). Alla fyra dimensionerna av rättvisa påverkas positivt om den anställda har kunskap om lönekriterierna. Störs effekt är det på den informativa rättvisan och minst på den distributiva.

I den landstingskommunala sektorn har lönesamtal en stor inverkan på upplevelsen av lönerättvisa, primärt den informativa men också den procedurmässiga rättvisan (Eriksson et al. 2011). Vad gäller faktisk lönenivå påverkar det upplevelsen av rättvisa, framför allt när individen jämför sig med likvärdiga arbeten i andra organisationer. Tydligt är att ju lägre lönen är, desto mer orättvist upplever individen det. I den landstingskommunala sektorn finns den störta andelen som upplever det orättvist och tjänar under 25 000 kr, i jämförelse med privat och statligt sektor (Eriksson et al. 2011). Eriksson et al (2011) menar dock att det är upplevelsen av lönen som har störst betydelse för anställdas engagemang, trivsel och arbetsprestation, även om lönenivån inverkar till viss del.

Andersson-Stråberg et al. (2007) har undersökt vilka faktorer som är viktiga för upplevelsen av rättvisa, utifrån de fyra dimensionerna och hur det påverkar attityder gentemot arbetet. Gruppen de undersökt är sjuksköterskor och undersköterskor. Resultat visar att feedback, jämställdhet mellan könen, arbetsbelastning och kunskap om lönekriterierna är viktiga faktorerna för att anställda ska uppleva lönesystemet som rättvist (Andersson-Stråberg et al. 2007).

För att skapa goda förutsättningar för anställdas upplevelse av rättvisa ska de ges kunskap om kriterierna och hur de kan uppnås. Arbetsgivaren ska ge alla möjlighet, oavsett kön, att uppnå dessa. Chefens kontinuerliga återkoppling och feedback på det utförde arbetet är ytterligare aspekt för att lönen ska upplevas som rättvis (Andersson-Stråberg et al. 2007). Studien visa också på att hög grad av autonomi, det vill säga individens delaktighet och kontroll över arbetet påverkar hur rättvist lönen upplevs (Andersson-Stråberg et al. 2007).

Enligt Andersson-Stråberg et al. (2007) kan konstateras att kön och personlighets faktorer, exempelvis personlighetsdraget extrovert har en liten inverkan på upplevelsen av rättvisa. Även faktorerna anställningsotrygghet, kompetensutveckling och tydliga målsättningar anses inte påverka individens upplevelse av rättvisa (Andersson-Stråberg et al, 2007).

3.3.3 Lön, känslor och beteende

Upplevelsen av rättvisa eller orättvisa väcker känslor och därmed får effekt på hur anställda agerar och deras attityder till arbetet. Lawler (1981) menar att en individ kan uppleva sin lön på tre sätt - nöjd, undervärderad eller övervärderad. Om individen anser sig övervärderad kan känslor av skuld uppstå. Det som sker då är att individen omvärderar situationen och ändrar uppfattning om sin prestation (Lawler 1981). Konsekvensen blir att de inte längre känner sig övervärderad, lönen motsvarar då arbetsinsatsen (Lawler, 1981). Upplever individen sig undervärderad förändrar inte individen sin bedömning av exempelvis arbetsinsatsen. Istället skapas missnöje. Karlström (2013) menar att individer som upplever sig orättvist behandlade har en större benägenhet att säga upp sig, stjäla från arbetsgivaren samt få hälsomässiga konsekvenser.

4. Empiri

I empirin följer en redogörelse av det empiriska material som samlats in via intervjuer samt dokument av relevans, bland annat lagtexter, material från skolverket, den valda kommunen samt Lärarförbundets lokalavdelning. Resultaten redovisas i en kronologisk ordning utifrån teman.

4.1 Lärarlönelyftets omfattning och kriterier

Lärarlönelyftet är ett statsbidrag, som huvudmän för skolor, primärt kommuner, kan söka för att höja särskilt kvalificera lärare, förskolelärare och fritidspedagogers löner. Det omfattar ca 60 000 lärare och lönehöjningen ska vara i genomsnitt mellan 2 500 och 3 500 kr. Beslut om vem som ska få del av lärarlönelyftet tas lokalt, i de flesta fall av rektor (Skolverket, 2017). Denna modell utvecklades i samtal mellan regering, berörda arbetsgivarorganisation och lärarnas fackliga organisationer (Utbildningsdepartementet, 2015). Lärarlönelyftet styrs genom *Förordning om statsbidrag för höjda löner till lärare och vissa andra personalkategorier* (SFS 2016:100). Skolverket är ansvarig myndighet för implementering och för att ta fram de förordningar och instruktioner som behövs (SFS 2016:100).

Syftet med lärarlyftet beskrivs följande "... att ge särskilt kvalificerade lärare, förskolelärare eller fritidspedagoger högre lön och därigenom bidra till en ökad kvalitet i undervisningen, till förbättrade kunskapsresultat och till verksamhetens utveckling i övrigt" (SFS 2016:100, 2 §).

4.1.1 Kriterier

Som grund för lärarlönelyftet finns vissa kriterier. Läraren ska ha lärarlegitimation och arbeta minst 75 % med uppgifter kopplade till undervisning (Skolverket, 2017). Det finns även krav som är kopplade till att läraren ska utveckla verksamheten och genom det förbättra resultaten för skolan (Skolverket, 2017). Kraven beskrivs i fyra kriterier, där minst ett av dessa ska uppfyllas för att vara behörig till lärarlönelyftet (Skolverket, 2017).

”-Tagit särskilt ansvar för att utveckla undervisningen genom kollegialt lärande i former som vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

- Med stöd av formell utbildning på avancerad nivå utöver lärarexamen eller förskollärarexamen förbättrat undervisningens innehåll, metoder och arbetssätt.

- Tagit särskilt ansvar för att stödja lärar- eller förskollärestudenter och kollegor som är nya i yrket eller tagit särskilt ansvar för att utveckla ämnen eller ämnesövergripande områden.

- Tagit särskilt ansvar för särskilt komplicerade undervisningssituationer”

(Skolverket, 2017, s 11).

Utöver dessa kriterier fanns möjligheten att upprätta lokala kriterier (Skolverket 2017). I den undersökta kommunen har gemensamma instruktioner och ansökningsblanketter tagits fram men inga ytterligare kriterier. Alla lärare som deltagit i studien har haft kännedom om kriterierna och flera ansåg dessa relevanta. Den kritik som lyftes handlade om att det inte sågs som relevanta kriterier utifrån arbetet i relation till eleverna. Viss allmän kritik mot de kriterier som lönesättningen bygger på generellt lyftes också fram, det bygger inte på vad som karaktärisera en duktig lärare utan andra aspekter, till exempel att läraren driver ett projekt eller pratar mycket på konferenser.

4.1.2 Information

Lärarna som deltagit i studien anger alla att information om lärarlönelyftet och dess kriterier delgavs av rektor på ett arbetsplatsmöte samt att de fick skriftlig information. I den skriftliga informationen beskrevs kriterierna samt hur ansökan skulle göras. Ansökan skulle göras genom att skriftligt argumentera varför läraren ansåg sig behörig och lämnades därefter in till rektor som fattade beslutet.

Flera av intervjupersonerna berättar att den första informationen de fick var via nyhetsmedia och att de hade kännedom om satsning på lärarlöner sedan tidigare. I förväg fanns det funderingar över hur kommunen skulle välja att fördela pengarna. Hur olika kommuner agerade väckte också frågor, ett exempel är en grannkommun som valt att tilldela alla lärare en löneökning. Flera av intervjupersonerna lyfter också att det upplevde att rektor saknade information, inte hade kunskap om hur lärarlönelyftet skulle implementeras och vad som skulle ske.

4.2 Fördelning av medlen och bedömning av kriterierna

4.2.1 Likvärdighet inom och mellan skolor

Fördelningen av statsbidraget har från statens sida baserats på antal elever som kommunen har (Skolverket, 2017). Kommunen har sedan valt att följa samma fördelningsmodell mellan skolor. I konsekvensanalysen från kommunen beklagar de utformningen av reformen och att kommunen har en hög andel legitimerade lärare vilket innebär att det var fler lärare som uppfyllde kriterierna än vad pengarna räckte till.

Flera som deltagit i studien berättar att det fanns ett antal lärare på skolan som var behöriga, men som inte blev tilldelade. Lärarförbundet lokalt har även ställt krav på arbetsgivaren om att alla de som uppfyller minst ett av kraven ska få en löneökning i enighet med lärarlönelyftet. De två som deltog i studien och inte tilldelades anger båda att de uppfyllde något av kriterier men att pengarna inte räckte till.

Vad gäller genomförandet och fördelningen av pengarna påtalar flera att det har gjorts olika och att kriterierna har tolkats på olika sätt. IP 4 uttrycker det *”känns också lite som ett lotteri – eftersom rektorer har tolkat olika. De har bedömt på olika sätt, det vet vi”*(IP 4). Kommunen anger att det har förts samtal mellan chefer kring hur fördelningen ska göras, innebörden i begrepp och kriterier men att urval och prioritering har gjort av varje rektor. I konsekvensanalysen lyfter kommunen att det inkommit kritik om olikheter i bedömning, bland annat om hur skolan valt att hanterat anställda som har förste lärartjänster samt fritidspedagoger. Lärarförbundet lokalt har drivit att även fritidspedagoger ska omfattas av lärarlönelyftet och på de skolor den yrkeskategorin har sållats bort ska en ny bedömning göras.

Kommunen påtalar att reformen genomförts enligt de system och rutiner som ska gälla men att det har gjorts avvikelse på vissa skolor i relation till de övergripande principerna. De pekar på att det fanns ett visst utrymme för lokala anpassningar i föreskrifterna. Skolverket (2017) anger också att det finns möjlighet till lokala anpassningar på vissa områden, till exempel att egna kriterier kan sättas upp eller att alla lärare tilldelas genom att kommunen går in med mer pengar.

4.2.2 Bedömning av behörighet

Vad gäller bedömning av vilka som var behöriga till lärarlönelyftet påtalas relationen till rektor som relevant. Att relationen till rektor har haft inverkan på vilken bedömning som gjorts och på vilken grund lönen sätts. Ett exempel som lyfts handlar om problematiken som uppstår i bedömningen när en ny chef tillsätts. Att det upplevs som svårt för rektor att uppfatta vilka prestationer som läraren utför. För att lönesättningen ska vara rättvisande och pekar en av lärarna på att det krävs en stabilitet i relationen och en kännedom om varandra som personer. Kritik mot att rektor saknar kunskap om lärarens prestationer i klassrummet, att rektor inte är ute i undervisningen och ser läraren arbeta lyftes också. En bristande relation till rektor anges som förklaring till varför en av lärarna inte tilldelades lärarlönelyftet. Att åsikterna skiljde sig åt mellan lärare och rektor i fler frågor och att det var bakgrund till beslutet. Hur rektor gjorde bedömningen var uppe för diskussion på en av skolorna. Det gällde hur bedömningen skulle göras, på vilken grund beslutet skulle fattas och hur rektorn skulle tolka kriterierna.

Det har inkommit anmälningar till diskrimineringsombudsmannen för åldersdiskriminering vad gäller tilldelning av lärarlönelyftet, både vad gäller yngre och äldre anställda (Helte, 2016, 9 dec). Bland deltagarna i studien lyfte de två som inte tilldelades detta perspektiv, *”Man kan fundera på åldersdiskriminering också. Men motiveringen då var att vi som var så gamla tjänar så pass bra ändå. Vilket inte ingår i kriterierna, det är helt gale!”* (IP 4). I konsekvensanalysen påtalar kommunen att det inte kan se någon grupp, baserat på ålder eller kön som kan anses missgynnad. Vad gäller lönenivån har lärarfacket lokalt krävt att ett tydliggörande ska göras från kommunen om att innevarande lön inte var ett urvalskriterier och därmed inte fick användas i processen.

4.3 Reaktionen och påverkan på arbetsinsatsen

4.3.1 Besked om lärarlönelyftet

Beskedet om personen tilldelats lärarlönelyftet eller inte lämnades till sex av sju lärare skriftligt, via mail eller brev i deras postfack på arbetsplatsen. I det skriftliga beskedet stod beslutet, summa och en beskrivning av lärarlönelyftet. Därefter kunde ett samtal med rektor begäras för att få en motivering. En fick beskedet på ett individuellt möte med rektor där de gick igenom kriterierna och diskuterade ansökan som skickats in. Kommunen anger att en majoritet av lärarna fick beskedet skriftligt, att några fick skriftlig motivering och att det på några skolor lämnades muntliga besked.

Vikten av en motivering lyfts av alla, men också bristen av det – både bland de som fick och de som inte fick. En av dem som fick motivering uttrycker det som *”det var inte bara en påse pengar utan rektorn hade faktiskt gått igenom kriterierna. Och det kändes bra”* (IP 5). I konsekvensanalysen konstaterar kommunen att det framför allt bland de lärare som inte tilldelats lärarlönelyftet finns ett missnöje. Deras analys är att det missnöje som uppstått delvis kan förklaras genom bristande klarhet och gemensam tolkning av kriterierna ute i skolorna samt bristande muntlig återkoppling till de som inte fick. Kommunen påtalar även att alla som efterfrågat muntlig återkoppling har fått det. Vad gäller den återkoppling som ges i ordinarie löneprocess lyfter IP 4 problematiken i att det sen inte varit konsekvent i relation till lärarlönelyftet. Att det tidigare inte funnits några önskemål om utveckling men att det ändå inte räckte för att tilldelas lärarlönelyftet.

4.3.2. Känslor och reaktioner

I konsekvensanalysen konstaterar kommunen att det framför allt fanns ett missnöje bland de lärare som inte tilldelats lärarlönelyftet. Det bekräftar lärarna som deltog i studien, *”Först blev jag riktigt förbannad... Men sen blev jag ledsen och ju längre tiden gick märkte jag att jag tappade självförtroende jättemycket. Det var som att dra undan mattan. Det var hela min bild av att vara lärare, som jag gillat så mycket och varit stolt över. Nähä, det dög inte”* (IP 7) och *”en känsla av misslyckande, eller att man inte duger. En känsla efter 40 års erfarenhet, kan jag inte mitt jobb? Är det inte bra det jag gör?”* (IP 4). Två av dem som blev tilldelade lärarlönelyftet berättar att de troligtvis lämnat arbetsplatsen om de inte tilldelats.

Bland dem som fick påtalar alla att lärarlönelyftet ses som ett erkännande och en bekräftelse på sitt arbete. Att det var ett tydligt tecken på att bli sedd, att ens arbete var synligt och

uppskattades. Flera av lärarna som fick benämner det som en positiv känsla och att de blev glada.

Vad gäller relationen till rektor efter att beskedet lämnats lyfts olika aspekter. Dels att det missnöjet som visades sig efter inte hanterades av rektor. På frågan hur påverkades din relation till rektor svarar IP 4, *”väldigt väldigt illa... Men självklart blev jag arg och besviken. Kände mig illa behandlad, det här är inte rätt”* (IP 4).

Kommunen anger att de som arbetsgivare har ett ansvar för att återuppbygga relationerna, att förtroende och tillit som blivit skadat i processen måste åtgärdas. Samtidigt som det finns ett gemensamt ansvar mellan chef och anställd vad gäller arbetsförhållande och arbetsklimat. Lärarförbundet har gått ut med information till sina skyddsombud och bett dem vara extra uppmärksamma på till exempel sjukskrivningar, kommentarer mellan kollegor och att det ska göra en lokal bedömning av lärarlönelyftet som eventuellt arbetsmiljöproblem (Helte, 2016, 7 november). I kommunen har ett antal blivit sjukskrivna där lärarlönelyftet anges som skäl.

4.3.3 Arbetsinsats och prestation

Lärarlönelyftets påverkan på arbetsinsatsen berörs på flera olika sätt, framför allt genom vilja att inte utföra några extra uppgifter men också utöver det. *”Jag skulle fortsatt vara engagerad vad gäller barnen. Men jag märkte att jag tappade mycket glädjen och självförtroendet. Det påverkade till slut även barnen”* (IP 7).

För de som fick lärarlönelyftet nämns inte påverkan på deras arbete som särskilt stora, eller inte alls. Några beskriver det som en positiv injektion, att de blev glada och upplyfta samtidigt kan de inte peka på några långvariga konsekvenser. Ett undantag är IP 6 som säger att det gav en större säkerhet och trygghet i diskussioner med andra. Samtidigt påtalas *”jag har inte tagit på mig några fler uppdrag eller vågat mer. Då finns det annat som spelar in i yrkesrollen. Det handlar om tid, intresse, kraft och ork”* (IP 6).

4.4 Det kollegiala samarbetet

4.4.1 Stämning på arbetsplatsen

Alla de intervjuade beskriver att lärarlönelyftet påverkat deras arbetsplats, men på olika sätt. Ett exempel är att *”de säger ena sekunden hjälp varandra, beröm varandra – nästa sekund slänger de ut en sådan här grej. Där en del får och en del får inte. Då kan de som inte fick*

tänka – jag tänker inte gör det här, de kan väl de som fått ordna istället. Det blir ju jättesvårt att få ihop det. Blir raka motsatsen mot vad de egentligen tror på” (IP 3).

På någon skola har det varit väldigt lugnt, där få har pratat om det och där inte heller märkts av särskilt mycket. Skälen som läraren anger är att det var få som inte fick lärarlönelyftet, att det är ett gott samarbete och tillåtande klimat på skolan sedan tidigare.

Flera påtalar att stämning var annorlunda än vad det brukar vara under perioden och att det påverkade relationerna till kollegorna. Dels utifrån att det fanns en känsla av att inte våga fråga eller våga prata om det, utifrån vilka reaktioner det kunde väcka. När beskedet lämnades märktes det av, hur uttalat var olika mellan skolorna. Flera påtalar att det märktes på kollegors reaktioner. *”Det blev så tydligt för det var en dag till en annan. Alla fick sina kuvert och så stod det om du hade fått eller inte hade fått. Det bidrar inte till att främja någon god stämning” (IP 3).*

Det fanns skillnader i hur öppet på arbetsplatsen det talades om det. Flera påtalar att det primärt eller enbart var i närmsta arbetsgruppen de pratade om lärarlönelyftet. Att det där kunde diskutera lite mer öppet, till exempel om de skulle söka och innebörden av kriterierna. Ett annat exempel är att det fick konsekvenser för samarbetet mellan yrkesgrupper på arbetsplatsen, *”tror inte att någon fritidspedagog fick och det skapar en mur mellan yrkesgrupper. Bland lärarna var det också delat och mycket spekulationer” (IP 2).*

Flera berättar att den dåliga stämningen höll i sig några veckor men att det inte är något som märks av idag.

4.4.2 Jämförelse mellan kollegor

Lärarna har jämfört kollegornas insatser och prestationer mot sina egna. Flera påpekar att det blir skillnad mot den vanliga lönerevisionen, för att det handlar om större summor och att några helt blir utan. *”Det blir så definitivt. Vid lönesättningen kan det skilja ganska mycket, men alla får” (IP 3).*

Vad gäller jämförelsen beskrivs det som *”Vissa av de som jag vet har fått är helt rätt. Det är de värda. Några då, som jag kan tycka – nä, jag gör nog ett bättre jobb men jag fick inte” (IP 4).* Flera pekar på att det är olika hur mycket personer bidrar och anstränger sig. Att det hade viss förståelse varför vissa fick och varför vissa inte fick. Tolknningen och innebörden av

kriterierna pekar flera på som skäl till att varför vissa blev mer besvikna än andra, att de inte hade förstått innebörden av kriterierna.

Åsikterna går isär vad gäller den individuella lönesättningen generellt och om vad som är rättvist. *”Vi lägger ner olika mycket energi och arbete, det måste också värderas”* (IP 2) medan IP 4 har ett annat perspektiv, *”En del gjorde ett bra jobb, en del sämre. Men so what – olika tider i livet orkar man jobba olika hårt. Det måste vara så. I ett livsperspektiv så ger vi nog så mycket vi an, de allra flesta”*.

Flera lyfter exemplet förstelärare och den löneskillnad som skapats. Att har du först blivit utsedd till förstelärare och sedan tilldelats lärarlönelyftet kan de skilja 7500 – 8000 kr mellan kollegor som tidigare hade ungefär samma lön. *”Om två kollegor jobbar tillsammans, så får den ena allt och den andra inget. Känns inte så schysst”* (IP 2).

4.4.3. Konsekvenser för lönesättning och yrkesstolthet

Vid lönerevisionen som följde fick det enligt vissa konsekvenser om de hade fått lärarlönelyftet för vilken löneökning de fick. *”Då undrar man ju, är de inte berättigade till det så ska de ändå kompenseras i efterhand... Då är det fel i systemet”*(IP 3). Det som sagt från politiskt håll är att lärarlönelyftet inte ska vara en del av den ordinarie lönerevisionen, att den ska skötas mellan arbetsmarknadens parter (Utbildningsdepartementet, 2015). Kommunen anger att de i det ordinarie arbetet med lönesättning ska tydliggöra skillnaderna som finns mellan lönerevisionen och lärarlönelyftet.

Vad gäller aspekter kopplade till yrket lyfter flera stark kritik mot de konsekvenser de ser kopplat till yrket och arbetsplatsen. Att det i sin tur kan påverka barnen och eleverna. I relation till lärarbristen påtalas att lärarlönelyftet är problematiskt då det lett till att lärare slutar.

Flera lyfter även en önskan om att processen skulle gjorts annorlunda, till exempel genom att ge alla lika mycket eller tilldela pengarna via den ordinarie lönerevisionen. Det finns också en kritik mot utformningen, och som riktas mot politiken. *”Det känns inte som de lyssnar in. Vi vet varför resultatet går ner, men det är aldrig någon som frågar. Då slänger de till med det här och politikerna tror att gör vi såhär, då höjer vi statusen. Men det blir inte så”* (IP 3).

5. Analys

Utifrån valda teorier och tidigare forskning analyseras den empiri som samlats in via intervjuer och dokument. Avsnittet inleds med en analys av genomförandet av lärarlönelyftet som en förändringsprocess och hur det kan förstås utifrån individers upplevelser. Därefter följer en analys av lärarlönelyftet utifrån rättvisa och som form av individuell lönesättning.

5.1 Genomförande av lärarlönelyftet

Lärarlönelyftet kan ses som en top-down modell, där styrningen sker ovanifrån och instruktioner ges nedåt för hur processen ska gå till (Sabatier, 1986). Utformning har väckt kritik och där en förklaring skulle kunna finnas i att den är styrd ovanifrån och att tillräcklig hänsyn inte tagit till det som sker ute i skolans verksamhet (Balogun, 2006). Det kan förstås utifrån att de som fattar beslut på nationell nivå inte är delaktiga i meningsskapandet och kommunikationen som sker lokalt, till exempel i tolkning av kriterierna (Balogun, 2006).

Översättningen sker i varje del av en förändringsprocess (Lindberg & Trägårdh, 2001). Den förordning för lärarlönelyftet som finns kan ses som ett exempel på att idén har löskopplats och förpackats, den är inte längre bunden till rum eller tid. Det uppdrag som Skolverket tilldelats kan ses som att förpacka idén, att göra den begriplig och möjligt för kommuner att genomföra.

Vad gäller att omsätta idén till handling lokalt är det dels kommunens agerande men också hur varje skolenhet hanterar frågan. Kommunen behövde göra vissa ställningstagande och implementera idén i sin kontext, till exempel hur pengarna fördelas mellan skolor och hur ansökan skulle göras. Detta ska sedan föras vidare till varje skola där översättningen görs utifrån den lokala kontexten vilket resulterade i viss anpassning i hur handlingar utfördes. Exempelvis hur förstelärare hanterades, hur beskedet lämnades och vilka summor som delades ut. En faktor som påverkar utfallet lokalt är andelen behöriga lärare, vilket påverkat hur pengarna fördelas. Översättningen sker på flera nivåer och anpassning till den lokala kontexten. Det bidrar till att förklara de olikheter som uppstått (Lindberg & Trägårdh, 2001). Med lärarlönelyftet fanns enligt kommunen och Skolverket (2017) möjligheter till anpassningar lokalt, både på kommunal- och skolnivå och att var något som delvis användes.

Den utmaning som både anställda och kommunen påtalar vad gäller kopplingen mellan lärarlönelyftet och den ordinarie lönerevisionen är hur dessa två system ska fungera tillsammans. Detta kan förstås som ett försök till att implementera lärarlönelyftet i den nuvarande praktiken (Lindberg & Trägårdh, 2001). Samtidigt kan lärarlönelyftet förstås som en vilja att frikoppla det från den ordinarie lönesättningen, på nationell nivå (Utbildningsdepartementet, 2016). Denna problematik som kan ses som en del av top-down perspektivet, att ledningen inte tar tillräcklig hänsyn till vad som sker lokalt och hur förändringsprocessen tas emot på arbetsplatsen (Sabatier, 1986).

En idé kan ses som fullt implementerad när den har stabiliserat sig i organisationen och blir tagen för givet (Lindberg & Trägårdh, 2001). I relation till lärarlönelyftet kan detta dels förstås genom att det inte talas om längre och att fördelningen nu är gjord, att det stabiliserats. Det finns också kritik mot reformen och hur den genomfördes. Vilket kan tyda på att lärarlönelyftet inte ses som legitim och därmed inte blir tagen för givet (Lindberg & Trägårdh, 2001).

Ytterligare en aspekt av att förstå implementeringen av lärarlönelyftet handlar om meningsskapande. Meningsskapande kan förstås utifrån att hur lärarna gemensamt diskuterar innebörden i kriterierna och ställer frågor på personalmöten för att skapa en gemensam förståelse av det som sker (Weick et al. 2005). Hur kommunikationen på skolorna och mellan kollegor varit skiljer sig åt. På vissa skolor har reaktionerna varit öppna, på andra har det inte diskuterats. Meningsskapandet kan förstås utifrån att flera av lärarna spekulerar och berättar om skälen till att de ha blivit tilldelade eller inte. Att de söker förståelse i hur processen gick till (Weick et al. 2005). Denna tolkning kan delvis förklaras utifrån om läraren blev tilldelad lärarlönelyftet eller inte, att det påverkat hur de tolkat händelseförloppet och vilka känslor det väckt. Utifrån att det fanns åsikter om att det blivit för stora skillnader mellan skolor och kommuner, samtidigt som det är en del av reformen. Det kan förstås som att tolkningen hos lärarna gjorts annorlunda än den riktning som regering och skolverk pekat ut.

Hur förändringsprocessen upplevts har betydelse för hur människor sedan agerar (Weick et al. 2005). Weick et al (2005) menar att saker som för organisationen kan verka obetydliga kan ha stor inverkan på individen. Här finns exempel på tillfällen som individen pekar på som betydelsefulla för upplevelsen, till exempel att läraren fick ett samtal eller vissa ord som sagts i relation till rektor.

5.2 Lärarlönelyftet som individuell lönesättning

Grundförutsättningen för individuell lönesättning är kopplingen som görs mellan prestation och lönenivå och att lönen därmed differentieras mellan anställda beroende på skicklighet (Eriksson et al. 2011). Lärarlönelyftet är ett exempel som medför en tydlig differentiering, där vissa får 0 kr och andra upp till flera tusen. Vad gäller kopplingen till prestation sänder kriterierna signaler om vilka beteenden som är önskvärda och viktiga för organisationen. Vad gäller lärarlönelyftet handlar det om att premiera lärare som utvecklar verksamheten (Neu Morén, 2011; Andersson-Stråberg et al, 2005).

Kriterierna som är uppsatta kan förstås som formella och individuella krav (Nilsson & Ryman, 2005). Där kravet på legitimation och att ha en viss sysselsättningsgrad är exempel på formella krav. Vad gäller individuella krav kan *”läraren har en god förmåga att utveckla undervisningen på egen hand och tillsammans med kollegor”* (Skolverket, 2017, s 11) ses som ett exempel då det handlar om individens duglighet (Nilsson & Ryman, 2005). Det är flera kriterier som kan ses som krav på individens prestation, till exempel att läraren ska förbättra innehåll, metoder och arbetssätt (Skolverket, 2017). Denna typ av kriterier medför svårigheter med bedömningen, som i slutändan bygger på chefens uppfattning av den anställda (Nilsson & Ryman, 2005). Denna problematik påtalas av flera av de intervjuade, både vad gäller relationen till rektor, på vilken grund beslutet fattas och hur rektor gjort bedömningen. Vissa ifrågasatte om rektor hade den information och kunskap som krävs för att göra en rättvisande bedömning.

Kunskap om lönekriterier och att se kopplingen mellan lön och prestation är något som generellt sätt är låg inom offentlig sektor (Eriksson et al. 2001). I fallet om lärarlönelyftet hade alla intervjupersoner kännedom om kriterierna och där det upplevts funnits en koppling mellan dem och höjd lön. Vilket tyder på att lärarlönelyftet på denna punkt skiljer sig gentemot ordinarie löneprocess. Dock fanns det viss kritik mot kriterierna och om det som premierades verkligen var det som lärarna själva ansåg karaktäriserade den duktiga läraren.

5.3 Upplevelsen av rättvisa och lärarlönelyftet

Den distributiva rättvisan är en del av att förstå upplevelsen av rättvisa i relation till lärarlönelyftet (Stråberg, 2010). Den jämförelsen som gjorts mellan kollegor handlar till stor del om att se till prestationer. En jämförelse mellan sitt eget arbete och andras. Utifrån det

bedömer lärarna om det var rätt eller fel att kollegan tilldelades/inte tilldelades lärarlönelyftet. I det finns en värdering av det egna arbetet, vilket kan bidra till det tvivel om sin egen arbetsinsats och duglighet som skapats hos de som inte fick (Stråberg, 2010).

Att den egna lönen inte stämmer överens med prestationen kan individen reglera det genom antingen omvärdera sin prestation till det bättre eller minska sin arbetsinsats (Lawler, 1981). De som känt sig missnöjda har hanterat det primärt genom att minska sin arbetsinsats, framför allt vad gäller extrauppgifter eller det som ligger utanför deras egen undervisning. Bland de som fick finns ett exempel på där läraren öppet erkänner tvivel om varför de fick. De andra nämner inte det men anger samtidigt flera argument vardera varför de var berättigade. Detta kan ses som att synen på sin prestation stämmer överens med den löneökning de tilldelats. Det kan därmed bidra till att öka värderingen av sitt eget arbete (Lawler, 1981).

För att lönen ska upplevas rättvist ska processen omfatta alla, vara konsekvent och fördomsfri (Karlström, 2013). Flera av de intervjuade pekar att det var skillnader i processen och att den inte var konsekvent. Vad gäller omfattningen av alla så var det till exempel frågan om fritidspedagoger och förstelärare. En annan aspekt är att alla ges möjlighet att uppnå kriterierna (Andersson-Stråberg et al. 2007). I relation till lärarlönelyftet kan det förstås utifrån att i kommunen fanns det lärare som uppnådde kriterierna men att pengarna inte räckte till – något som påpekas som ett problem av både fackförening, kommun och intervjuade lärare. Att det inte var möjligt för alla kan därför ses som särskilt angeläget för att förstå de reaktioner som lärarlönelyftet skapade. Vad gäller om processen varit fördomsfri skiljer sig perspektiven i relation till ålder. Kommunen anser att processen inte varit diskriminerande. Dock finns det tendenser som visar att lärare inte upplevt tvivel kring processen och att den inte varit fördomsfri, vilket gör att upplevelsen av rättvis påverkas (Stråberg, 2010).

Det som Andersson-Stråberg et al. (2007) lyft som särskilt viktigt för upplevelsen av rättvisa är feedback och kunskap om lönekriterierna. Motivering till beslutet om lärarlönelyftet var något som av flera ansågs saknades, samtidigt som många såg lärarlönelyftet som en tydlig bekräftelse på sin arbetsinsats. Bristen på återkoppling lyfter kommunen som en bidragande orsak till det missnöje som skapats, framför allt bland de som inte blev tilldelade. Den informativa dimensionen av rättvisa kan därmed bidra med förklaring till upplevelsen lärarlönelyftet. Det handlar om vilka motiv, argument och förklaringar som finns till grund för beslutet (Anderson-Stråberg et al. 2007). Intervjuerna visar att få motiv eller argument angavs, då det var två av de intervjuade som fått motivering till beslutet.

Vad gäller kunskap om kriterierna visar Eriksson et al. (2011) att anställdas kännedom om kriterierna korrelerar med alla former av rättvisa. I detta fall har alla de involverade fått information både skriftlig och muntligt. Mycket tyder dock på att innebörden av dessa kriterier uppfattades och tolkades olika. Att det saknades en gemensam definition och en tydlig beskrivning av vilka prestationer som krävdes. Det kan förstås utifrån meningsskapande och att det diskuterades olika mycket på arbetsplatsen (Weick et al, 2005). Att det på skolan inte skapades en gemensam mening i relation till lärarlönelyftet. Det finns samtidigt på exempel där lärare använt sina närmsta kollegor för att förstå kriterierna, vilket kan ses som meningsskapande (Weick et al, 2005).

Upplevelsen av rättvisa handlar också om hur transparent organisationen är och hur mycket information som ges till anställda (Andersson-Stråberg, 2007). I relation till lärarlönelyftet kan det dels förstås utifrån att flera lyft en viss oro i relation till bristen på information vad gäller hur det skulle genomföras i kommunen och att det upplevde att rektorerna själva inte visste. Eftersom media förmedlade information kan det haft inverkan på upplevelsen och väckt frågor hos anställda som inte organisationen inte kunnat svara på.

En aspekt som skiljde lärarlönelyftet gentemot den ordinarie löneprocessen var ansökningsförfarandet. Vanligtvis görs lönerevision under ett lönesamtal, i detta fall gjordes det skriftligt. I relation till upplevelsen av rättvisa kan det förstås utifrån två perspektiv. Dels är det relevant att individen anser att bedömningen görs på rättvisande information (Karlström, 2013). En skriftlig ansökan skulle kunna ses som en möjlighet för individen att själv styra över informationen som beslutet grundar sig på. Samtidigt visar studier att lönesamtal och feedback påverkar upplevelsen av rättvisa (Eriksson et al, 2011; Stråberg, 2010). De finns lärare som menar att grunden på vilket beslutet fattades kan ha varit missvisande och att andra saker inverkade, till exempel relationen till rektorn sedan tidigare.

Ytterligare en dimension handlar om hur anställdas behandlas och blir bemötta (Karlström, 2013). I relation till lärarlönelyftet blir det framför allt relationen till rektor som berörs. Här skiljer sig bilden väsentligt mellan de som fick lärarlönelyftet och de som nekades. De som inte fick påtalar att relationen till rektor påverkades och att de inte kände sig väl bemötta. Även kommunens konsekvensanalys tyder på att det fanns relationer mellan chefer och anställda som påverkats negativt. Vad gäller de som tilldelades lärarlönelyftet visar de istället känslor av stolthet och bekräftelse, att de blivit sedda. Missnöjet kan också förstås utifrån att

upplevelsen av orättvisa kan väcka starka negativa känslor, som till exempel ilska och besvikelse. upplevs (Stråberg 2010). Reaktioner som är starkare än när rättvisa upplevs.

6. Diskussion

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att förstå genomförandet av lärarlönelyftet i grundskolan och hur upplevelsen kan förklaras kopplat till rättviseteori.

Vad gäller implementeringen och de skillnader som skapats kan förstås utifrån idémodellen och att lärarlönelyftet i flera steg har översatts och anpassat till nya kontexter (Lindberg & Trägårdh, 2001). Skillnader som skapats under denna process har väckt reaktioner för att det upplevts orättvist. I relation till meningsskapande kan upplevelsen av lärarlönelyftet och den osäkerhet som funnits förstås som ett sökande efter mening och att skapa förståelse för vad som sker. Meningsskapandet kan till viss del förklara de olikheter i upplevelsen som finns, för att individen tolkar skeenden i organisationen och relationen till andra på olika sätt (Weick et al. 2005). Det kan också förklara olikheter på skolnivå då meningsskapandet görs gemensamt, mellan anställda och genom kommunikation skapa en gemensam förståelse (Weick et al. 2005; Balogul, 2006). En tydlig skillnad finns i hur lärarlönelyftet har upplevts mellan de som fick och de som inte blev tilldelade vilket kan förstås utifrån att den individuella upplevelsen påverkar tolkningen av förändringsprocessen (Weick et al. 2005).

Det finns några utmärkande fenomen som kan tänkas haft en särskild inverkan på upplevelsen av rättvisa. Att processen inte var konsekvent - inom skolor, mellan skolor eller mellan kommuner kan ses som särskilt utmärkande (Stråberg, 2010). Hur tilldelningen gick till var olika och påverkade därmed vem som kunde få löneförhöjning. Att i en löneprocess sätta upp kriterier men inte tilldela alla som är berättigade kan göra att processen upplevs som godtycklig och väcker frågor om vilken grund beslutet fattats på (Stråberg, 2010). Det andra är hur tilldelningen av lärarlönelyftet är starkt kopplat till prestation. De som tilldelades lärarlönelyftet såg det som en bekräftelse på sitt arbete medan de som inte fick såg det som ett nederlag, vilket skapade tvivel på den egna förmågan och prestationen. Det kan förstås utifrån att rättvisa slår an till grundläggande mänskliga drivkrafter som att tillhöra en grupp och upprätthålla en positiv bild av sig själva (Cropanzano et al, 2001). Det finns därmed en tydlig koppling till individuell lönesättning, där prestation och lön hänger samman (Eriksson

et al. 2011). Samtidigt fanns det också stora skillnader från den ordinarie lönerrevisionen, där alla tilldelas och där det finns större möjlighet till dialog.

Bristen på feedback och återkoppling på beslutet är ytterligare en återkommande faktor som kan förklara upplevelsen av lärarlönelyftet (Andersson-Stråberg et al. 2007). Av resultatet går att utläsa att det hade inverkan på upplevelsen, framför allt kopplat till missnöjet det väckte. Kommunen har i sin konsekvensanalys dragit samma slutsats. Vad gäller den jämförelse som gjorde mellan kollegor anger flera att de granskat andras prestationer i högre grad än vad som annars görs men också att de fått rannsaka sitt eget arbete. Flera av lärarna pekar på lärarlönelyftet som en negativ utveckling, att det inte lyft skolan som arbetsplats eller läraryrket – även om lönehöjningen var välkomnad.

6.2 Vidare forskning

Utifrån ett personalvetenskapligt perspektiv visar denna studie på vikten av en utarbetad löneprocess och policy med fokus på likvärdighet i processen, vikten av feedback och motivering av beslut. I utformningen och genomförande av lärarlönelyftet finns därför praktiska implikationer, till exempel som att motivera beslutet, att pengarna fördelas ut i relation till behörighet eller anpassa kriterierna.

Resultaten från studien ska också ses utifrån från skolans kontext och den praktik som är gällande inom offentlig sektor. I jämförelsen med det privata näringslivet och olika former av bonussystem skulle perspektiven på lärarlönelyftet troligtvis varit annorlunda. Här finns möjligheter till fördjupande analyser av skolan och offentlig sektor som miljö och dess inverkan på upplevelsen av lärarlönelyftet. Vad gäller feedback och återkoppling på arbete i skolan väcker studien frågor om behovet av feedback hos lärarna uppfylls av arbetsgivaren i det normala fallet.

Vad gäller de praktiska konsekvenserna är det utifrån studien svårt att dra några långdragna slutsatser för inverkan på skolans kvalitet eller resultat. Vilket är det syfte som regeringen anger med lärarlönelyftet. Det väcker även frågor om hur stor inverkan lönen har på prestationen och viljan att stanna kvar i organisationen. Detta eftersom lärarlönelyftet också kan ses som ett försök till att minska lärarbristen. På så sätt skulle reformen också kunna studeras i relation till yrkesstatus och lörens konsekvenser för yrkets utveckling.

Utifrån ett personalvetenskapligt perspektiv och den offentliga sektorn specifikt kan vidare studier sätta ljus på medias roll i relation till den interna kommunikationen. Till exempel när en förändringsprocess inleds från politiskt håll. I fallet lärarlönelyftet finns flera exempel på anställda som först fått information från nyhetsmedia. Det kan sättas i relation till meningsskapande och vilka konsekvenser det får för tolkningen. Vilket också kan ses utifrån ledningens möjligheter till att delta i meningsskapande och påverka tolkningen.

Utifrån den valda metoden finns det begränsningar och brister i möjligheten till att generalisera resultatet. Vidare forskning skulle därför kunna undersöka lärarkårens fortsatta löneutveckling utifrån ett longitudinellt perspektiv. Genom en kvantitativ studie skulle konsekvenserna och upplevelserna kopplat lärarlönelyftet kunna förstås utifrån ett bredare perspektiv, till exempel konsekvenser för prestation och motivation. Ytterligare perspektiv som skulle vara den individuella lönesättningen och betydelsen summan har. Vad gäller implementering av denna typ av reform skulle djupare analyser kunna göras, dels utifrån ett policyperspektiv men kring styrning av offentlig verksamhet och hur förändringsprocesser genomförs.

Vidare studier skulle vara av intresse för att ge bakgrund till den diskussion som pågår om lönehöjningar på fler områden inom offentlig sektor, till exempel polis och sjuksköterskor.

7. Referenser

Andersson – Stråberg, T., Sverker, M., & Hellgren, J. (2007) *Perceptions of justice in connection with individualized pay setting*. *Economic & Industrial Democracy*, 28, 431 – 464.

Andersson-Stråberg, T., Sverke, M., & Hellgren, J. (2005) *Att få vad man förtjänar: rättviseupplevelser i samband med individuell lönesättning*. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 11(2005) 2. 93-106. Tillgänglig http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2005/aa2005_vol11_s93-106.pdf

Balogun, J. (2006) *Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes* *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskaplig metoder* Stockholm, Liber

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001) *'Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice*, *Journal of Vocational Behavior* 58: 164–209.

Eriksson, A., Göransson, S., & Sverke, M. (2011) ”Faktisk lön har liten betydelse för arbetsmotivationen – om individuell lön ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv” i Karlsson, N., & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Nordstedt.

Granqvist, L. & Regné H. (2006) *Lön* Stockholm: SNS förlag

Helte, S (2016, 9 december) Nobbas lärarlönelyftet – anmäler kommunen för åldersdiskriminering. *Lärarnas tidning*. Tillgänglig: <http://lararnastidning.se/nobbas-lararlonlyft-anmaler-kommunen-for-aldersdiskriminering/>

Helte, S (2016, 7 november) Statliga lönelyft får lärare att må dåligt. *Lärarnas tidning*. Tillgänglig: <http://lararnastidning.se/statliga-lonlyft-far-lararna-att-ma-daligt/>

Hörding, M. (2007) ”Marknadslönepåverkan i kommunal sektor – behöver och kan marknaden preciseras” i Fransson, S. (red) *Marknaden – saklig grund för lönesättning?* Stockholm: Norstedts Juridik

HÖK 12, Samverkansavtal (2012) Bilaga 1, Löneavtal Hämtat den 13 februari 2017

Tillgänglig:

<https://skl.se/download/18.68e4adfe147afac12a44a302/1448635034450/HÖK+12+Lärarna+120926.pdf>

Karlström, K. (2013) ”Ett psykologiskt perspektiv på lön” i Granqvist, Lena. (red.)

Lönespridning. Stockholm: SNS Förlag.

Lawler, E, III. (1981) *Pay and organization development*. University of Southern California and University of Michigan

Lindberg, K., & Trägårdh, B. (2001). Idé om vårdkedja möter lokal praxis. *Kommunal ekonomi och politik*. 5 s. 51-68, 15 ref.

Läraryrket (2015) *Sverige behöver fler lärare* Stockholm: Läraryrket Tillgänglig:

https://res.cloudinary.com/lararforbundet/image/upload/v1461681678/bfa2618d702a6b0db9f18a4670bdc5a5/rapport_1_rarbrist_slutversion150424.pdf

Lärarnas riksförbund (2012) *Individuella löner – kollektivt bakslag* Stockholm: Lärarnas riksförbund Tillgänglig:

<https://www.lr.se/download/18.2a23e769135ba778ba5800015073/1350672763001/Individuella+löner+kollektivt+bakslag.pdf>

Neu Morén, E. (2011) ”Mycket väsen för lite ull – om individuell lönesättning i praktiken” i

Karlsson, N., & Thorstensson, A. (red). *Lönebildning för utvecklingskraft*. Stockholm: Nordstedt

Nilsson, T., & Ryman, A. (2005) *Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

May, T. (2011) *Samhällsvetenskaplig forskning* Lund: Studentlitteratur AB

Sabatier, P.(1986) Top-Down and Bottom-Up Approaches to Impelmentation Research: A critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6 (1), 21-48.

SCB, (2014) *Trender och Prognoser 2014* Stockholm: Statistiska Centralbyrån Tillgänglig http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/UF0515_2014I35_BR_AM85BR1401.pdf

Skolinspektionen (2010) *Framgång i undervisningen* Stockholm: Skolinspektionen Tillgänglig: <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/0-si/08-om-oss/sammanfattning-forskningsoversikten.pdf>

Skolverket (2009) *Vad påverkar resultaten i svensk grundskola? Kunskapsöversikt om betydelsen av olika faktorer* Stockholm: Skolverket Tillgänglig: https://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2FBlob%2Fpdf2260.pdf%3Fk%3D2260

Skolverket (2016) *Svenska elever i PISA* Hämtad den 15 maj från <https://www.skolverket.se/om-skolverket/press/pressmeddelanden/2016/svenska-elever-battare-i-pisa-1.255881>

Skolverket (2017) *Detta är lärarlönelyftet*. Hämtad den 13 april 2017 från https://www.skolverket.se/polopoly_fs/1.258074!/Detta%20är%20Lärarlönelyftet.pdf

Stråberg, T. (2010) *Employee perspectives on individualized pay. Attitudes and fairness perceptions* (Doctoral thesis, Department of psychology, Stockholm University) Stockholm: Stockholms Universitet Tillgänglig: <http://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A309668&dswid=-7009>

SFS 2016:100. *Förordning om statsbidrag för höjda löner till lärare och vissa andra personalkategorier*. Stockholm: Utbildningsdepartementet

TT, (2016, 6 november) Turbulens i lärarkåren efter lönellyft. *Svenska dagbladet*. Tillgänglig <https://www.svd.se/turbulens-i-lararkar-efter-lonelyft>

Utbildningsdepartementet (2015) *Här är modellen för lärarlönelyftet*. Hämtad den 2017-05-13 från <http://www.regeringen.se/debattarStiklar/2015/10/har-ar-modellen-for-lararlonelyftet/>

Utbildningsdepartementet (2016) *Lärarlönelyftet*. Hämtad den 2017-02-10 från <http://www.regeringen.se/informationsmaterial/2016/02/lararlonelyftet/>

Utbildningsdepartementet (2016) *Startskott för lärarlönelyftet*. Hämtad den 2017-05-13 från <http://www.regeringen.se/informationsmaterial/2016/02/lararlonlyftet/>

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Weick, K., Sutcliff K. M., & Obstfeld D. (2005) *Organizing and the Process of Sensemaking*, *Organization Science*, Vol 16:4, pp 409-421.

Yin, R. (2011) *Kvalitativ forskning – från start till mål* Lund: Studentlitteratur AB

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Bakgrund

- Namn, ålder, yrke
- Har du några andra uppdrag på skolan?
- Hur länge har du jobbat som lärare?
- Hur länge har du arbetet på arbetsplatsen?

Processen

- Hur såg processen ut? Hur gick det till?
- Vilken information fick du?
- Vilka kriterier fanns? Hur upplevde du dem?
- Var det något utöver de formella kriterierna som du upplevde spelade roll?
- Vad gjorde att du sökte?
- Hur gick det till när beslutet meddelades?
- Hur motiverades beslutet? Vilka argument fanns?
- Hur påverkades din relation till rektor (den som meddelade beslutet)?

Individ

- Hur kändes det för dig? Väckte det tankar och reaktioner?
- Fick du konsekvenser för ditt arbete? Hur då?
- Hur påverkar det ditt arbete idag?
- Vad är dina tankar och åsikter om lärarlönelyftet som reform?

Kollektivt (jämförelsen),

- Hur upplevde du att processen påverkade arbetsplatsen?
- Hur kände du inför andra kollegor som hade fått/inte hade fått?
- Hur påverkades det din relation med dina närmsta kollegor? På vilket sätt uttrycktes det?

Är det något mer du skulle vilja lyfta i relation till lärarlönelyftet?

Får jag lov att återkomma till dig om jag skulle ha någon klagörande fråga senare?

Bilaga 2 – Samtyckesformulär

Upplevelser av lärarlönelyftet – en intervjustudie

Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet "Upplevelsen av lärarlönelyftet" som genomförs vid Göteborgs universitet. Jag har fått information om studiens bakgrund och syfte, att deltagandet är helt frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att aidentifieras/kodas i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade

Ort och datum

Namn

Ansvarig för projektet

Karin Tjäder Berggren, personalvetarprogrammet, Göteborgs Universitet