



cognoscenti™

- gör ditt arbete hållbart

PM – Individuell lönesättning och makt

Kjörling, Andreas

Individuell lönesättning och makt
© 2019 Andreas Kjörling / Cognoscenti AB
c/o Kråkberget
Skånegatan 108
116 35 Stockholm
www.cognoscenti.se

Omslagsfoto: Lina Kivaka / Pexels.com

Inledning och bakgrund

På den svenska arbetsmarknaden har individuell löneförhandling under de senaste trettio åren blivit allt vanligare (Hellgren, Falkenberg, Malmrud, Eriksson, & Sverke, 2017) s. 12). Lönesättnings har förändrats från den solidariska modellen *lika lön för lika arbete* (Ibid. s.13) till vad som kommit att kallas individuell lön, alltså en lön som individen själv på något sätt kan påverka (ibid. s. 16) och som således förhandlas på lokal nivå i jämförelse med tidigare centrala förhandlingar. I studien *Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning* (Svenskt näringsliv 2017) rörande verksamhetsnära lönesättning, finansierad och publicerad av Svenskt näringsliv, framgår att det finns ett tydligt förhållande mellan upplevd rättvisa av den individuella lönen och motivation som i sin tur påverkar prestationen (ibid. s. 60). Studien gör även gällande att det råder skillnader mellan olika typer av arbeten, framför allt mellan yrkesgrupper med högskoleutbildning och yrkesgrupper utan högskoleutbildning.

Syfte och frågeställningar

Implicit för den verksamhetsnära lönesättningen, nedan refererad till som individuell lönesättning. är en förhandling mellan arbetstagaren och arbetsgivaren sker på en arbetsplats. Individuell lönesättning orsakar således en mängd utmaningar för både medarbetare och lönesättande chefer. Inte minst i frågan om att kunna bedöma huruvida en anställd uppnår de mål som krävs och genom dessa bidrar till verksamhetens utveckling.

Med ovan nämnda kunskapsammanställning som grund undersöker jag här individuell lön, prestation, rättvisa och makt. Studien syftar till att belysa maktförhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Frågeställningen lyder således: hur förhåller sig prestation och individuell lönesättning till makt mellan arbetstagare och arbetsgivare?

Teori och tidigare forskning

Med individuell lönesättning menas lön som individen på ett eller annat sätt har möjlighet att påverka. Lönen kan således bero av utbildning, erfarenhet eller formell kompetens ((Hellgren, Falkenberg, Malmrud, Eriksson, & Sverke, 2017. s. 16). Även om det vid en första anblick låter rimligt att de anställda ska ha möjlighet att påverka sin lön, skiljer sig inställningen till individuell lönesättning mellan olika yrkesgrupper och utbildningsnivåer (ibid. s. 22). Bland landstingsanställda är chefer mer positiva till individuell lönesättning än medarbetarna. En majoritet av både medarbetare och chefer anser dock att lönen ska stå i relation till arbetsprestationen (ibid.).

Den individuell lönesättningsprocessen är cyklisk, det vill säga att den beror av de fyra delmomenten: prestation, prestationsbedömning, lönesamtal och lön (ibid. s. 17). Låt oss titta närmare på de fyra delarna för en ytterligare förståelse av hur de hänger samman.

Prestation står i relation till den tidigare definierade arbetsbeskrivningen och den förväntade arbetsbelastningen. Här bör dock noteras att begreppet prestation inte bara relaterar till faktiska avklarade arbetsuppgifter utan även relaterar till hur den anställde fungerar och interagerar med dels sina medarbetare och dels i företagets externa relationer. Prestationen beror av den kognitiva kunskapsdimensionen, den sociala kunskapsdimensionen, den samhällliga kunskapsdimensionen samt den existentiella kunskapsdimensionen (Allvin, 2006 s. 62).

Prestationsbedömning sker i mer eller mindre samförstånd med den lönesättande chefen. Bedömningen är, som namnet antyder, en av ansvarig chef subjektiv utvärdering av den anställdes prestation i förhållande till uppsatta mål och arbetsbeskrivning. Här bedöms kunskap och färdighet tillsammans med attityd, uttryckt entusiasm och uppmärksamhet på detaljer. Vidare bedöms också både kvalitet och kvantitet på det utförda arbetet tillsammans med kommunikativ förmåga och samarbetsförmåga (McKenna & Beech, 2014. s. 276).

Lönesamtalet grundar sig i de två ovan givna parametrarna prestation och prestationsbedömning. Det finns inga formella krav på regelbundna lönesamtal, många kollektivavtal har det dock som krav ('Lönesamtal - Fackförbund.nu', n.d.). Samtalet sker mellan den anställde och lönesättande chef. Ramarna för lönesamtalet är präglade av de avtal parterna (arbetsgivare och arbetstagar/arbetstagarorganisation) tecknat. Avtalen skiljer sig mellan branscher, yrken och kollektiv (Hellgren et al., 2017). Medlingsinstitutet identifierar de sju kategorierna *lokal lönesättning, lokal lönebildning, med stupstock om utrymmets storlek, lokal löne-bildning med stupstock om utrymmets storlek och någon form av individgaranti, lönepott utan individgaranti, lönepott med individgaranti alternativt stupstock om individgaranti, generell höjning och lönepott samt generell höjning* (ibid. s. 18).

Lön för utfört arbete anser jag vara implicit och således inte en fråga sig. Utformandet av lönen och hur den påverkar den anställdes motivation och därmed prestation är föremål för omfattande forskning. En av de teorier som vunnit mest gehör är Self Determination Theory (SDT) utvecklad av psykologerna Richard Ryan och Edward Deci (Hellgren et al., 2017). Teorin utgår från de tre basala psykologiska behoven autonomi, kompetens och tillhörighet (Ryan & Deci, 2017. s. 86). Vidare skiljer skiljer

mellan yttre och inre motivation. I förekommande fall har det dock visat sig svårt att avgöra om lönen utgör en yttre eller inre motivationsfaktor eftersom lön, som ovan påtalats, är implicit för utfört arbete. Studier har dock visat att det är skillnad mellan direkta belöningar och indirekta belöningar, där den förra är att betrakta som yttre motivator samt att vaga kopplingar mellan prestation och lön kan öka känslan av autonomi för den anställde. (Hellgren et al., 2017). Sammanfattningsvis kan sägas att olika studier givit motstridiga resultat som båda kan förklaras med SDT (ibid.).

Rättvisa

En viktig del i undersökning av lörens legitimitet i förhållande till motivation och prestation i arbetet är upplevelsen av rättvisa (ibid. s. 50). Forskningen utgår främst från det som kallas organisationsrättvisa (ibid. s. 25) vilken omfattas av de fyra dimensionerna *distributiv rättvisa*, *procedural rättvisa*, *mellanmänsklig rättvisa* och *informativ rättvisa* (ibid. s. 27). Oavsett dimension av rättvisa beror den alltid av en agent vars vilja påverkar omständigheterna för ett objekt. Agenten kan vara en individ, en grupp eller en institution (Miller, 2017).

Distributiv rättvisa refererar till fördelning av resurser som t.ex. lön. Korrelationen mellan arbetsprestation, insats och belöning omfattas av den distributiva rättvisan. Här är relationen således multilateral, då en agent antas fördela resurser till en mängd intressenter (ibid.).

Procedural rättvisa refererar till hur fördelningen av arbete, resurser och belöning har gått till. Även utsträckningen av inflytande omfattas av den procedural rättvisan (ibid.).

Mellanmänsklig rättvisa refererar till bemötandet de anställda emellan. Diskriminering och arbete för att förebygga densamma, ärlighet och respekt omfattas typiskt av mellan-mänsklig rättvisa (ibid.).

Informativ rättvisa refererar till, som namnet antyder, spridning av och tillgång till information. Likaså omfattar den informativa rättvisan information om arbetsuppgifter, prestation och således underlag för den individuella lönesättningen (ibid.).

Den lönesättande chefens roll som bedömare av prestation tas i många studier upp som en viktig faktor för lörens legitimitet. En central aspekt är att den bedömande chefen (ofta den närmaste chefen) har möjlighet att se och bedöma den anställdes prestation (Hellgren et al., 2017).

Maktteori enligt Walter Korpi

För att undvika eventuella missförstånd kallar vi här ”maktresurser” för ”maktmedel” (Se resultat). Maktmedel, definierade av Korpi (Korpi, 1985) i artikeln *Handling, resurser och makt – om kausala och finala förklaringsmodeller i maktanalys*, avser de förmågor eller medel en aktör besitter som möjliggör bestraffning eller belöning av andra aktörer (Korpi, 1985). Korpi analyserar maktmedel utefter dess domän, omfång och laddning. *Domänen* avser vilka som är mottagliga för belöning eller bestraffning. *Omfång* avser vilka aktiviteter som kan belönas alternativt bestraffas. Sist men inte minst så tittar man på maktmedlets *laddning*, det vill säga om det är positivt eller negativt alternativt om man nyttjar det för att skapa motivation eller påtryckning.

Vidare är det intressant att, utefter Korpi (1985), se över maktmedlets aktivering och kostnad. Dessa definieras utefter *mobiliseringskostnader* och *användningskostnader*. Kostnaden för ovan nämnda beror dels på omfattningen av samordning eller kollektiv handling som medlet kräver (strejk har exempelvis en relativt hög mobiliseringskostnad då det kräver stora krav på samordning och kollektiv handling) samt hur den mottagande aktören reagerar mot den agerande aktören. Användningskostnaden beror alltså på huruvida maktmedlet orsakar en negativ eller positiv attityd hos den andra aktören.

Korpi (1985) definierar maktmedel utefter *tvångsmedel*, *betalningsmedel* och *normativa maktmedel*. Tvångsmedel innefattar exempelvis fysisk bestraffning och det är också detta maktmedel som har den högsta användningskostnaden då den skapar den starkaste negativa attityden. Betalningsmedel innefattar kontroll över materiella belöningar och den skapar en svagt negativ eller positiv attityd. Normativa maktmedel avser fördelningen eller manipulationen av symboliska belöningar och tenderar generellt att skapa en positiv attityd för den som blir utsatt.

Vidare anser Korpi att det finns tre typer av maktrelationer: *konflikt*, *exploatering* och *byte*. Kort sagt kan man säga att i en konflikt så mobiliseras och nyttjas maktmedel av bägge parter för att bestraffa varandra. Under exploatering så utnyttjar den ena parten både påtrycknings- och belöningsmedel gentemot den andre. Under ett byte så frammanar bägge sidor belöningsmedel. I fördelningen av maktmedel så har arbetsgivaren ett större övertag i förhållande till arbetstagaren då man exempelvis har, genom lagstiftning, ensamrätt gällande fördelning av arbete (Korpi, 1985) .

Makt enligt Michel Foucault

Enligt Foucault så kan makt beskrivas utan att behöva tillskrivas en viss mätbar essens. Det är alltså enligt Foucault relativt ointressant att se på *vem* som innehar makten (snarare menar han att makten inte tillhör någon) eller se på den ur ett resursperspektiv, exempelvis innehav av våldsmakt. Foucault hävdar att makt i huvudsak är relationell och existerar mellan två aktörer (Foucault, 1990).

Ur detta kan man tolka att Foucault betraktade makt som något föränderligt, något som existerar i alla intersociala relationer och kan då således heller inte vara en enskild individs ägodel eller något man kan bevara eller bli tilldelad. Foucault menade vidare att makten inte uttrycks genom våld eller förtryck för om den vore funtad som sådan så skulle makten inte vara så tolererad som den är (Foucault & Gordon, 1972).

Inte desto mindre har Foucault ägnat stor uppmärksamhet åt begreppet övervakning som en metod för politiskt maktutövande av staten (Foucault, 1995. s. 39). Jeremy Benthams fängelsemodell *Panoptikon* beskrivs som förebild för en övervakningsmetodik där den övervakande inte vet om den är sedd eller inte och således konstant känner sig övervakad (Foucault & Gordon, 1972). I förekommande fall utgör samtalet mellan chef och medarbetare ett tillfälle för övervakning i form av kontroll vilket för vårt resonemang vidare till retorisk makt.

Retorisk makt

Retorik har ända sedan antiken betraktats som ett redskap för utövande av makt. Enligt den klassiska retoriken är förmågan att förmedla sitt budskap, i syfte att få sin vilja igenom, grundat i *etos* (tillsammans med *logos*, logiken i det som sägs och *patos*, känslorna talaren väcker hos åhöraren). Den första kända referens till begreppen *etos* är Aristoteles *Retoriken* (Lindqvist Grinde, 2016. s. 21). *Etos* beskrivs som självbilden uppbyggd av talaren i syfte att påverka sin åhörare (Amossy, 2001. s. 1). Långt senare menar dock Bourdieu att förmågan att agera är beroende av sociala omständigheter och tillgång till makt. Således beror *etos*, enligt Bourdieu, inte avtalet i sig utan av vem som talar (ibid. s. 2). Här ser vi alltså en skillnad mellan ett pragmatiskt *etos* sprunget ur den klassiska retoriken och ett sociologiskt *etos* sprunget ur sociala kontexter och institutionella kontexter (ibid. s. 5). De två kan dock samexistera genom distinktionen av *institutionellt etos* respektive *diskursivt etos* (ibid. s. 19). Institutionellt *etos* utgörs typiskt av kön, etnicitet, position, ålder (faktiskt ålder och i förekommande fall ålder i organisationen). Mark P. Orbe (Orbe, 1998) har genom att studera marginaliserade grupper i samhället, så kallade *muted groups*

(ibid. s. 4), och deras kommunikativa vanor kunnat påvisa stora skillnader i etos. *Muted group theory* baseras på antagandet att det i samhället finns gruppering som är mer privilegierade än andra således dominerar dessa. I vårt fall antas chefen ha en mer privilegierad ställning högre upp i hierarkin än den anställde (Ibid. s. 4).

Tidigare forskning

Svenskt näringsliv (Hellgren et al., 2017) beskriver den tidigare svenska forskningen kring individuell lön, upplevd rättvisa och prestation som begränsad. Vidare belyses även stora luckor i den internationella forskningen (ibid. s. 65). Tidigare forskning kring makt finns i relativt god omfattning. Likaså finns forskning som rör facket inflytande och makt över löneutveckling. Jag har dock i våra efterforskningar inte kunnat finna någon forskning som direkt relaterar till individuell lönesättning och makt, alltså maktförhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare..

Metod

Jag har begränsat underlaget för studien till att utgå från studien *Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning* (Hellgren et al., 2017) och valt att göra en kvalitativ textanalys av densamma. Jag har därefter frågat mig hur prestation och upplevd rättvisa förhåller sig till makt.

För att identifiera detta har jag listat situationer och faktorer jag kunnat identifiera som påverkande i förhållandet. Dessa har sedan sorterats under flera olika rubriker vilka slutligen konsoliderats till de tre generiska parametrar. Under varje rubrik har jag sedan även konsoliderat de olika situationerna och namngivit dem med korta namn i syfte att skapa överskådlighet. Viss tveksamhet har förekommit beträffande vilken faktor som bör listas under vilken rubrik. Därefter har jag analyserat förhållanden parametrarna emellan genom applicerande av flertalet olika maktteorier, däribland Korpis finala maktteori och Foucaults intersociala maktteori.

Ett medvetet val var, givet den begränsade tidsramen, att inte bedriva fältstudier i form av kvantitativa alternativa kvalitativa intervjuer. Metoden är således helt teoretisk, men med stöd i befintlig forskning och dess resultat.

Dokumentation av de teorier som applicerats har jag sökt via Uppsala Universitetsbibliotek. Jag har huvudsakligen utgått från akademiska artiklar publicerade via Sage, Jstor och American Journal of Sociology. Jag har även vänt mig till litteraturen, främst be-

träffande Foucault samt till Stanford Encyclopedia of Philosophy för en överskådlig sammanställning av begreppet rättvisa.

Resultat

Lönesamtalet omfattar två agenter/aktörer, dels arbetsgivaren/den lönesättande chefen och dels löntagaren, i.e. den anställda. De tre generiska parametrar jag identifierat som påverkar förhållandet mellan individuell lön, rättvisa och makt är kontext, etos och resurs. Tillåt mig utveckla;

Resurs

De resurser jag identifierat är dels de resurser arbetsgivaren förfogar över. Till dessa räknas det faktiska löneutrymmet och även den enskilde chefens förhandlingsutrymme. Här gör teorier kring rättvisa sig påminna. Både distributiv rättvisa och procedural rättvisa är viktiga för en upplevd rättvisa mellan chefer/arbetsgivare och medarbetare (Hellgren et al., 2017. s. 27). En annan resurs som arbetsgivaren anses föfoga över är arbetsmiljön vilken även den bedöms påverka motivation prestation (ibid. s. 46). En god arbetsmiljö anser jag kunna kompensera för en lägre lön och vice versa i form av exempelvis risktillägg.

Arbetstagaren å andra sidan betraktar själva arbetet, i.e. det utförda arbetet, som en resurs (jfm. Marx teorier) och således också löftet om ett fortsatt arbete. Här bör även arbetstagarens förmåga att utföra arbetet, alltså dennes kompetens räknas som resurs.

Jag har även identifierat flextid som en resurs då arbetstagarens tillgänglighet står i relation till löneläget. Det är vedertaget att en hög lön är synonymt med liten flextid och vice versa. Flextiden är således en resurs som både arbetstagare och arbetsgivare förfogar över i lönesamtalet.

Etos

Utfallet av lönesamtalet beror av hur väl de båda parterna kan förmedla sin respektive uppfattning om vad som är legitimt, rättvist och möjligt. Som jag har sett ovan identifieras skillnader mellan klassiskt etos ingående etos. Jag menar här att det är stor skillnad framför allt mellan de olika parternas ingående etos. Svensk näringslivs (Hellgren et al., 2017. s. 24) kunskapsammanställning visar exempelvis att chefer generellt är mer positivt inställda till individuell lönesättning. Sannolikt för att chefen är överordnad, har mer vana av förhandling och inte minst den som har beslutande mandat. Jag menar också att skillnader

kan förekomma beroende på genus, anställning och ålder. En 55-årig manlig ingenjör med 30 års anställning i företaget har, beroende på generella stereotypa samhällsstrukturer, sannolikt ett ingående etos som skiljer sig från en nyanställd kvinnlig 30-årig chefs ingående etos vid första lönesamtalet. Likaså skiljer sig etos åt beroende på etnicitet och klasstillhörighet. Här ser jag skillnader mellan å ena sida blå krage och å andra sidan vit krage (ibid. s.27). Jag vill också göra gällande att upplevelsen av rättvisa är beroende av hur väl parterna lyckas förmedla sin ståndpunkt, vilket som jag sett beror av retoriken i lönesamtalet. Det kan exempelvis röra sig om chefens förhandlingsutrymme i förhållande till medarbetarens förväntningar (ibid. s. 57).

Kontext

Vidare menar jag att en avgörande parametrar för förhållandet mellan individuell lön, rättvisa och makt är i vilken kontext arbetsgivare respektive arbetstagare befinner sig i. Svenskt näringslivs studie (Hellgren et al., 2017. s. 22) redogör för undersökningar som visar stora skillnader i uppfattningen av individuell lönesättning beroende på typ av arbete, e.g. mellan akademiker, vårdpersonal och metallarbetare. Generellt är anställda med högre utbildning mer positiva till individuell lönesättning (ibid.). Jag kan således dra slutsatsen att det skiljer sig åt beroende på om den anställde har s.k. blå krage eller vit krage. I samma anda påverkar förekomsten av kollektivavtal eller inte. Även här gör rättvisediskursen sig påmind oavsett om den anställde jämför sig med kollegor som har samma arbetsgivare eller kollegor i branschen (ibid. s. 51).

Slutligen är det även rimligt att anta skillnader mellan små och stora orter, respektive små och stora företag vilka påverkar möjligheten för den anställde att söka sig till en annan tjänst, inom eller utom organisationen.

Makt

Det jag ser således är en mängd maktmedel (jmf. Korpi's maktresurser) i kombination med faktorer som påverkar förhållandet dem emellan. Walter Korpi analyserar makten ur en final förklaringsmodell där agenten/aktörens handling förklaras med det önskade resultatet, alltså där makten är ett medel för ändamål. Foucault å andra sidan ser makten ur en intersocial förklaringsmodell där makten inte tillhör någon utan är oberoende av aktör/agent och kan manipuleras till respektives fördel alternativt nackdel. Möten mellan chefer och anställda kan i praktiken tyckas innebära en ojämn maktfördelning. Detta ur Foucaults perspektiv är inte nödvändigtvis så för där det finns makt finns det även motstånd. Med det

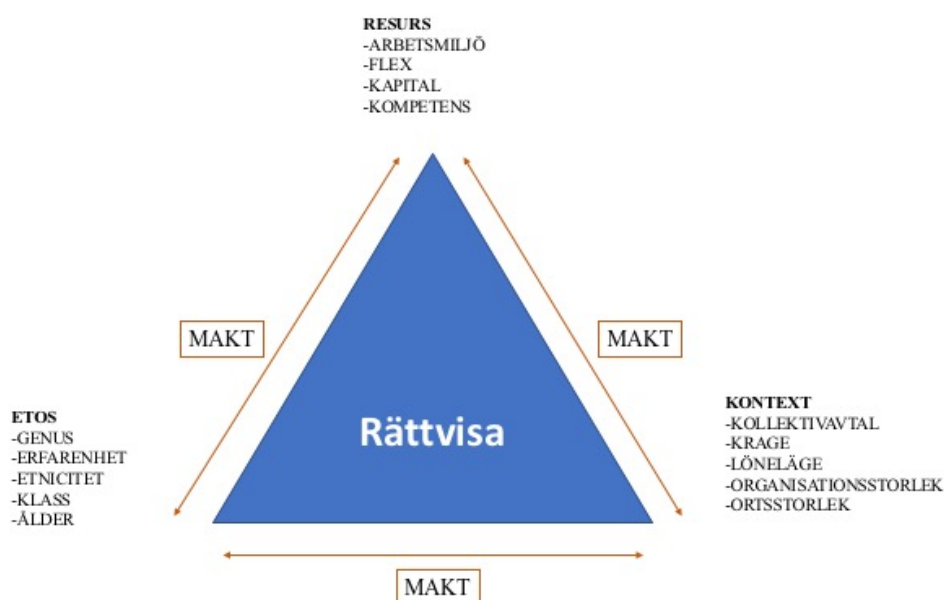
här tolkar jag att medarbetarna har maktmedel till sitt förfogande som kan leda till förändrade maktrelationer.

Prestation

Jag vill med ovan resonemang därför göra gällande en typ av hybrid mellan Korpi och Foucault där makten dels är intersocial, eg. etos, men också är beroende av finala förklaringsmodeller grundande i intressen, eg. resurs och kontext. Kunskapssammansättningar *Lön, motivation och prestation; Psykologiska perspektiv på individuell lönesättning* visar på en tydlig korrelation mellan upplevd rättvisa (beroende av exempelvis kommunikation, återkoppling och förekomst/avsaknad av övervakning) och uppfattningen om individuell lönesättnings fördelar respektive nackdelar. Här finns således även en korrelation mellan motivation, teoretiserat genom SDT, och prestation beroende på upplevda fördelar respektive nackdelar.

Jag vill därför genom ovan redovisade resultat göra gällande att prestation står i relation till den subjektiva upplevelsen av rättvisa definierad av ett triangulärt maktförhållande mellan resurs, etos och kontext (fig. 1).

Fig. 1. Triangulärt förhållande resurs, etos och kontext.



Prestation står i relation till den subjektiva upplevelsen av rättvisa definierad av ett triangulärt maktförhållande mellan resurs, etos och kontext

Konklusion och vidare diskussion

Förhållandet mellan individuell lönesättning prestation, upplevd rättvisa och makt är, som jag ovan påvisat, onekligen komplext. Inte minst för att det beror av subjektiva upplevelser hos både arbetstagare och arbetsgivare, kontexten de båda befinner sig i och inte minst graden av betydelse av nyss nämnda faktorer. Jag ställer mig därför ödmjuka inför mångfalden och presenterar vår förklaringsmodell med from förhoppning om att den kan tjäna som underlag för en djupare förståelse av de faktorer som påverkar arbetet och dess parter beträffande lön, makt, motivation och prestation.

En empirisk forskning grundad i den ovan redovisade förklaringsmodellen ser jag som både högst intressant och som en ren nödvändighet för att ytterligare befästa teorin. Här är det tänkbart att studera förvaltande av maktmedel, faktiska löneutrymmen och retoriken i förhandlingen som sådan m.m. Här ser jag både kvantitativa studier i form av enkät samt kvalitativa studier i form intervjuer som ett nyttiga verktyg. Vidare efterlyser jag även forskning grundad i demografi respektive bransch, för att ytterligare belysa skillnader och likheter.

Min uppfattning är att en djupare förståelse kring lön, motivation och makt krävs för att kunna hantera vår samtids utmaningar kring psykosocial hälsa, arbetsmarknad och sysselsättning.

Referenser

- Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete : socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Amossy, R. (2001). Ethos at the Crossroads of Disciplines: Rhetoric, Pragmatics, Sociology. *Poetics Today*, 22(1), 1–23.
- Foucault, M. (1990). *The history of sexuality Vol. 1 The will to knowledge*. Harmondsworth: Penguin.
- Foucault, M. (1995). *Discipline and punish : the birth of the prison*. New York: Vintage Books.
- Foucault, M., & Gordon, C. (1972). *Power/knowledge : selected interviews and other writings 1972-1977*. New York: Vintage Books.
- Hellgren, J., Falkenberg, H., Malmrud, S., Eriksson, A., & Sverke, M. (2017). Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning. *Svenskt Näringsliv, Juli 2017*, 80.
- Korpi, W. (1985). Handling, resurser och makt - om kausala och finala förklaringsmodeller i maktanalys. *Sociologisk Forskning*, 22(1), 59–88. Retrieved from JSTOR.
- Lindqvist Grinde, J. (2016). *Klassisk retorik för vår tid*. Lund: Studentlitteratur.
- Lönesamtal - Fackförbund.nu. (n.d.). Retrieved 25 April 2019, from <https://xn--fackfrbund-icb.nu/tips-och-artiklar/rad-stod/lonesamtal/>
- McKenna, E. F., & Beech, N. (2014). *Human resource management : a concise analysis* (3rd ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Miller, D. (2017). Justice. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2017). Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/justice/>
- Orbe, M. P. (1998). From The Standpoint(s) of Traditionally Muted Groups: Explicating A Co-cultural Communication Theoretical Model. *Communication Theory*, 8(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00209.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.