

Kan medarbetare styras med beröm?

Teori, litteraturgenomgång och
forskningsförslag



Kan medarbetare styras med beröm?

Teori, litteraturgenomgång och forskningsförslag

SVEN SIVERBO

© Författare,
Institution
Högskolan Väst
461 32 Trollhättan.

E-post till korresponderande författare:
sv.en.siverbo@hv.se

Sammanfattning

Kan medarbetare styras med beröm?

Den här rapporten handlar om i vilken utsträckning det går att styra medarbetare med hjälp av beröm. Mer precist handlar rapporten om de möjligheter, risker, fördelar och nackdelar som är förknippade med att berömma medarbetare för att de ska bli vägleda och motiverade att uppnå sina organisationers mål. Syftet med rapporten är att utveckla en struktur för att beskriva olika berömpraktiker, att utveckla teori om beröm som styrinstrument och att sammanställa befintliga empiriska studier om beröm på arbetsplatser. Syftet är också att identifiera kunskapsluckor avseende beröm som styrinstrument och ge förslag på fortsatt forskning.

Av rapporten framgår att beröm kan ges för olika slags prestationer, utifrån olika kriterier och för individuella eller kollektiva prestationer. Det framgår också att beröm kan vara mer eller mindre framträdande på arbetsplatser. Hur framträdande beröm är beror på förutsägbarhet, styrka, frekvens, vem som delar ut berömmet, om det delas ut offentligt eller enskilt, om det baseras på objektiva eller subjektiva bedömning och (kanske) om det är skriftligt eller muntligt.

Teoriutvecklingen baseras i huvudsak på självbestämmandeteori men även agent-principalteori, förväntansteori, stewardshipteori, socialkognitiv teori och det uppmärksamhetsbaserade synsättet. Resultatet av teoretiseringen är att beröm har potential att motivera och vägleda men att effekten beror på hur beröm ges och i vilken kontext det ges.

Den genomförda litteraturgenomgången bekräftar i flera avseenden teoretiseringen men det dominerande intrycket är att det behövs mer empiriska studier, särskilt av sambanden mellan beröm och autonom motivation och mellan beröm och vägledning men även av kollektivt beröm och beröm i komplex verksamhet. Konkreta förslag till forskningsuppgifter ges avslutningsvis i rapporten.

Nyckelord: Beröm, styrinstrument, kontrollerad motivation, autonom motivation, vägledning

Abstract

Can employees be controlled by praise?

This report deals with if it is possible to control employees by praise. More precisely, the report deals with possibilities, risks, advantages and disadvantages related to praising employees for the purpose of directing and motivating them to fulfil organizational objectives. The aim of the report is to develop a structure for describing different praise practices, to generate theory about praise as a control instrument, and to compile current empirical research on workplace praise. In addition, the aim is to identify knowledge gaps concerning praise as a control instrument and suggest further research.

The report shows that praise may be based on different types of performances, on different criteria and on individual or collective performance. It is also shown that praise may be more or less salient on workplaces. The salience of praise depends on predictability, strength, frequency, who the praiser is, if it is given in public or in private, if it is based on subjective or objective judgement and (maybe) if it given orally or in writing.

The theory generation is mainly based on self-determination theory but also on agency theory, expectancy theory, stewardship theory, social-cognitive theory and the attention-based view. Theoretically it is argued that praise has potential to motivate and direct employees and that the effects depend on how praise is given and on context.

The literature review confirms the tentative theory in several regards but the dominating impression is that there is need of more empirical studies, especially on the connection between praise and autonomous motivation and between praise and direction but also on collective praise and praise in contexts of high work complexity. The report ends with tangible suggestions for future research.

Keywords: Praise, control instrument, controlled motivation, autonomous motivation, direction

Förord

Under en längre tid har jag funderat över om beröm kan användas i organisationer för att styra medarbetare. Med den här rapporten har jag kommit en bit på vägen i mitt tankearbete, men mycket återstår. Jag tackar seminariedeltagarna på det företagsekonomiska seminariet vid Högskolan Väst för deras synpunkter på ett tidigare utkast av den här rapporten. Tack även till Tobias Johansson, Örebro universitet, och Christer Thörnqvist, Högskolan i Skövde, för visat intresse. Slutligen vill jag tacka två anonyma bedömare för deras värdefulla kommentarer.

Sven Siverbo

Innehållsförteckning

Kan medarbetare styras med beröm?.....	9
Bakgrund	9
Problemdiskussion.....	12
Syfte	13
Rapportens disposition	13
Definitioner	14
Definition av beröm.....	14
Definition av styrinstrument.....	15
Definition av motivation.....	15
Definition av vägledning.....	16
Berömpraktik.....	17
Vad ska berömmas?.....	17
Hur framträdande ska beröm vara?	19
Diskussion	21
Teori om effekter av beröm	23
Värdet av beröm	23
Agentteori	25
Förväntansteori.....	26
Stewardshipteori.....	27
Socialkognitiv teori.....	28
Självbestämmandeteori	29
Det uppmärksamhetbaserade synsättet.....	33
Beröm i enkel och komplex verksamhet.....	34
En teori om beröm som styrinstrument	36
Litteraturgenomgång	42
Metod	42
Empiriska studier av beröm på arbetsplatser	43
Sammanfattning	53

Analys	54
Vilka olika sätt att berömma som har studerats.....	54
Metodologiska begränsningar	59
Beröm och kontrollerad motivation.....	60
Beröm och autonom motivation	61
Beröm och vägledning	62
Sammanfattning	63
Förslag på fortsatt forskning	64
Studie av berömpraktik	64
Orsaker till beröm	64
Är beröm en effektiv belöning?	64
Effekter av beröm	65
Sammanfattande avslutning	68
Referenser	70

Kan medarbetare styras med beröm?

Den här rapporten handlar om i vilken utsträckning det går att styra medarbetare med hjälp av beröm. Mer precist handlar den om de möjligheter, risker, fördelar och nackdelar som är förknippade med att berömma medarbetare för att de ska bli vägledda och motiverade att uppnå organisationens mål. I rapporten presenteras och diskuteras olika sätt att berömma, olika teorier som förklarar effekter av beröm och ett antal studier av beröm i organisationer. Rapporten avslutas med förslag på framtida forskning om beröm som styrinstrument.

Bakgrund

I många organisationer finns belöningssystem för att styra medarbetares beteende så att det står i enlighet med strategier och övergripande mål. Belöningar ska motivera anställda att anstränga sig hårdare och peka ut vad som är prioriterat i organisationen. I den privata sektorn är belöningssystemen i vissa organisationer omfattande och innehåller ekonomiska belöningar inom ramen för optioner, bonusar, kommissioner och ackordslönesystem. I den offentliga sektorn begränsas ekonomiska belöningar för det mesta till att duktiga medarbetare får lite mer i löneökning. Men det finns andra medel än ekonomiska att ta till för att belöna medarbetare, både i den privata och den offentliga sektorn. De kan ges större befogenheter, mer inflytande och större självständighet och med tiden kanske befordras. Dessutom, i alla organisationer finns det möjlighet att dela ut ”verbala” belöningar till medarbetare som lyckas bra i sitt arbete. Ett annat ord för verbal belöning är *beröm* och det är om den formen av belöning som den här rapporten handlar.

Beröm kan betraktas som en integrerad del av styrningen i organisationer, (Bareket-Bojmel m.fl., 2017) men hur vanligt det är med beröm finns inga säkra uppgifter om. I vissa organisationer finns det rutiner för att ge beröm till medarbetare inom ramen för utmärkelser såsom ”månadens anställda” men förmodligen ges beröm oftast ganska informellt och ad hoc i samband med att goda prestationer noteras. Man kan anta att benägenheten att berömma är knuten till personlighetsdrag hos enskilda chefer och till organisations- och nationskultur.

Fördelar med beröm

Tidigare forskning har visat att beröm ofta är eftertraktat av medarbetare och därför kan användas för att locka fram goda insatser och förstärka positiva beteenden (Anderson m.fl., 1988). Fördelar med beröm är att det kan delas ut även i offentliga organisationer och till synes är ett billigt sätt att belöna på (Stajkovic och Luthans, 2001). Den direkta kostnaden för beröm begränsas till den tid det tar för

chefer att överväga vilka medarbetare som förtjänar beröm och sedan dela ut berömmet. Som en följd kan beröm delas ut ofta, till exempel när chefer och medarbetare möts under arbetsdagen av andra skäl, och därmed ge en kontinuerlig möjlighet till påverkan (Stajkovic och Luthans, 2001; Kluger och DeNisi, 1996). Att det är möjligt att ge beröm nästan när som helst innebär att det kan ges i nära anslutning till bra prestationer, vilket förväntas stärka motivationseffekten (Merchant och Van der Stede, 2017). En annan positiv egenskap är att beröm kan vägleda och motivera både den person som får beröm och de personer som finns i den uppmärksammade personens närhet, exempelvis i samma arbetslag (Li m.fl. 2016). Den som får beröm får ett kvitto på att den arbetar på rätt sätt och den som inte beröms men som står i den berömdes närhet får information om vem som är lämplig att imitera eller be om vägledning. Andra positiva effekter av beröm är att det kan skapa en trevlig atmosfär på arbetsplatser (Farson, 1963) och minska personalomsättningen (Peterson och Luthans, 2006).

Ur ett chefsperspektiv kan det ses som en fördel att beröm kan användas för att visa och upprätthålla formella maktförhållanden i hierarkin. När en chef berömer en underordnad framgår det vem som har störst makt och status och dessutom vidmakthålls en viss distans mellan parterna (Farson, 1963). Att det är en statusmarkering att berömma framgår av att så kallade högstatspersoner ofta finner det irriterande eller förargande att få beröm av personer med lägre status (Farson, 1963). Chefer kan även använda beröm för att mildra negativa effekter av kritik. Farson (1963) beskriver hur många chefer använder sig av den så kallade sandwichtekniken när de kritiserar sina medarbetare. Sandwichtekniken innebär att chefen inleder samtalet med att berömma medarbetaren för något. Först därefter förmedlar chefen kritik, vilket är det egentliga syftet med mötet. Slutligen ges beröm igen för att chefen och medarbetaren ska skiljas åt i harmoni.

I jämförelse med monetära belöningar utgör beröm en moderat form av belöning som innebär att risken för oönskade bieffekter blir mindre. Monetära belöningar har ett tvivelaktigt rykte eftersom de kan få medarbetare att ta överdrivet stora risker, manipulera redovisningen av de resultat som ligger till grund för belöningen, förhandla till sig enkla prestationsmål och avsiktligt eller oavsiktligt inrikta sig helt och hållet på de resultat som belönas (Merchant och Van der Stede, 2017). Det hävdas sällan att belöningar i form av beröm har sådana negativa effekter. Även de som är emot alla former av belöningar menar att beröm förmodligen är det minst dåliga sättet att belöna på (Kohn, 1993).

Mot bakgrund av att beröm tycks kunna vara ett funktionellt styrinstrument i organisationer finns det anledning att problematisera de ledningsfilosofier som hävdar att det är svaga prestationer som ska uppmärksammas, inte starka. Det finns en föreställning – åtminstone i Nordamerika – om att överordnade chefer för att

spara tid ska tillämpa ”management by exception” vilket innebär att inrikta sin uppmärksamhet på de medarbetare som presterar dåligt snarare än på dem som presterar bra (Merchant och Van der Stede, 2017). Det kan tolkas som att chefer inte ska spendera tid på att berömma goda insatser, vilket mot bakgrund av den potential som ligger i beröm förefaller olyckligt.

Nackdelar med beröm

Det är emellertid viktigt att inte förtiga de motbilder som finns. Beröm har tillskrivits en mängd problem (se exempelvis Kohn, 1993). Ett är att beröm kan bli beroendeframkallande, vilket innebär att medarbetare som under en period fått beröm uppfattar frånvaro av beröm som ett uttryck för missnöje, vilket minskar deras arbetstrivsel och försämrar deras attityd till arbetet. Ett annat problem är att beröm kan upplevas av mottagarna som försök till kontroll eller manipulation, exempelvis som ett sätt att få mottagarna att godvilligt ta på sig mer arbete. Det har också framhållits att beröm kan skapa en konkurrenssituation på arbetsplatser som försämrar relationer, förstärker individualism och försvagar samarbete.

Andra problem som har påtalats är att beröm motverkar utvecklingsorientering och risktagande (Farson, 1963; Kohn, 1993). En förklaring är att medarbetare som får beröm för en prestation fortsätter att arbeta på samma sätt eftersom det är det säkraste sättet att få beröm igen. En annan förklaring är att beröm gör personer försiktiga. En person som fått beröm vill inte göra berömmaren besviken genom att misslyckas, vilket gör att personen undviker utmanande uppgifter. Beröm kan till och med skapa paralyser, exempelvis när en person som fått beröm för sin skicklighet känner en press att leva upp till berömmet men är ängslig för att misslyckas. Ytterligare en potentiell nackdel är att beröm, paradoxalt nog, kan sända signaler om låg kompetens. Det kan dels ske när medarbetare får beröm för mediokra prestationer eftersom det ger dem en fingervisning om att förväntningarna på dem är låga (Kohn, 1993), och dels när beröm ges uttryckligen baserat på ansträngning och inte på resultat eller skicklighet (Koestner m.fl., 1987).

Det finns även en risk för att chefer av lättja eller okunskap ger sina medarbetare beröm när medarbetarna egentligen hade varit mer betjänta av insiktsfull feedback (Farson, 1963). Risken är att chefer ger beröm för att det är billigt och enkelt och för att komma ur svåra situationer när de egentligen borde använda skicklighet, omsorg och uppmärksamhet för att uppmuntra, hjälpa och utveckla medarbetare så att de involverar sig och intresserar sig för sina arbetsuppgifter (Kohn, 1993).

*

Sammanfattningsvis noteras att beröm är en belöning som åtminstone till synes är jämförelsevis billig och möjlig att använda i både offentliga och privata organisationer. Beröm har potential att skapa gynnsamma effekter för organisationer, bland annat genom att vägleda och motivera medarbetare, men det finns också risk för konsekvenser som varken är gynnsamma för medarbetare eller för de organisationer de arbetar i.

Problemdiskussion

Kunskapsläget att beröm både kan vara gynnsamt och ogynnsamt motiverar studier som preciserar vad som krävs för att de gynnsamma effekterna ska dominera över de ogynnsamma. För att utveckla kunskaperna om beröm som styrinstrument behövs emellertid först mer kännedom om organisationers *berömpraktik*, det vill säga på vilka olika sätt medarbetare ges beröm. Det finns goda skäl att anta att olika berömpraktiker har olika motiverande och vägledande effekt (jämför Deci m.fl., 2001). För närvarande finns emellertid ingen begreppsstruktur för att beskriva olika berömpraktiker. Därför är ett första nödvändigt steg i forskningen om beröm som styrinstrument att utveckla en sådan begreppsstruktur.

Det behövs också kunskaper om *varför* beröm styr medarbetare, det vill säga vilka socialpsykologiska processer som beröm aktiverar och som i sin tur inverkar på motivation och vägledning. Om och hur dessa processer aktiveras beror troligen på hur beröm delas ut men även på i vilken omgivning berömmet delas ut. Det är fullt tänkbart att samma sätt att ge beröm ger olika effekter i olika omgivningar men än så länge är kunskaperna om varför detta sker underutvecklade.

Därutöver saknas en sammanställning av empiriska studier som behandlar beröm på arbetsplatser. De studier som har genomförts har inte sammanställts till en kumulativ kunskapsmassa. Det finns forskningsöversikter om hur andra typer av belöningar, särskilt monetära, påverkar individuella och organisatoriska prestationer (Bonner och Sprinkle, 2002) men de metaanalyser som har genomförts av beröm baseras i huvudsak på experiment med skolelever och högskolestudenter och inte på studier av beröm på arbetsplatser (Deci m.fl., 1999, 2001). På det hela taget finns ingen samlad kunskap om vilka effekter beröm ger på arbetsplatser och därmed inte heller om hur beröm fungerar som styrinstrument.

Avsaknaden av kunskaper om effekter av beröm är olycklig eftersom beröm har potential att vara ett billigt och tillämpligt styrinstrument i både offentlig och privat sektor. Trots att beröm har potential är det emellertid centralt att klarlägga dess effekter. Som påpekades i bakgrunden är det tänkbart att beröm kan skapa

problem i organisationer. Om det är de negativa effekterna av beröm som dominerar, åtminstone vid vissa tillämningar i vissa omgivningar, är dessa viktiga att klarlägga. Om beröm har oönskade konsekvenser är det snarast ett problem att det är billigt och universellt tillämpbart.

Syfte

Syftet med den här rapporten är att utveckla en struktur för att beskriva olika berömpraktiker, att utveckla teori om beröm som styrinstrument och att sammanställa befintliga empiriska studier om beröm på arbetsplatser. Syftet är också att identifiera kunskapsluckor avseende beröm som styrinstrument och ge förslag på fortsatt forskning.

Rapportens disposition

I nästa kapitel definieras centrala begrepp. Därefter utvecklas en struktur för berömpraktik, det vill säga vad beröm baseras på för prestationer och hur framträdande berömmet är för medarbetarna. I det följande kapitlet presenteras först olika teorier och därefter en tentativ teori om beröm som styrinstrument. I det därpå följande kapitlet presenteras en litteraturgenomgång. Därefter analyseras de empiriska studierna i ljuset av den tentativa teorin. I det näst sista kapitlet ges förslag på framtida forskning och i det sista kapitlet summeras de viktigaste slutsatserna i rapporten.

Definitioner

I kapitlet definieras fyra centrala begrepp: beröm, styrinstrument, motivation och vägledning.

Definition av beröm

I den här rapporten definieras beröm som ett *positivt utlåtande från en part till en annan part avseende en prestation*¹ (Farson, 1963; Stajkoviz och Luthans, 2001; Peterson och Luthans 2006). Parterna kan vara enskilda personer, vilket kanske är vanligast, eller olika former av kollektiv. Beröm kan komma från enskilda chefer eller från hela ledningsgrupper och mottagare av beröm kan vara enskilda medarbetare, arbetslag eller alla medarbetare i en organisation. Det positiva utlåtandet är oftast muntligt eller skriftligt, men kan också vara fysiskt, exempelvis en klapp på axeln.

Det är viktigt att definitionsmässigt hålla isär beröm och (positiv) feedback. Feedback handlar om att ge återkoppling, ofta genom att informera om i vilken utsträckning en prestation har nått upp till en standard eller inte (Prue och Fairbank, 1981; Pitkänen och Lukka, 2011). Om exempelvis information ges om att ett förutbestämt mål har uppnåtts eller överträffats är det ett exempel på positiv feedback. Om informationen visar att målet inte har nåtts handlar det om negativ feedback. Beröm blir det först när ett positivt utlåtande ges om prestationen, vilket är mer sannolikt om det först har getts positiv feedback.

Det är nödvändigt och viktigt att skilja beröm från feedback men det är svårt eftersom båda begreppen i huvudsak används när något positivt har hänt (Farson, 1963; Stajkoviz och Luthans, 2001). Det blir inte enklare av att positiv feedback ofta används synonymt med beröm i vardagligt tal (Pitkänen och Lukka, 2011) och att det i praktiken är svårt att ge positiv feedback utan att samtidigt ge beröm (Kohn, 1993). Därför är det inte konstigt att forskare ibland har haft svårt att hålla isär beröm och feedback (Kohn, 1993; Deci m.fl., 1999, 2001; Peterson och Luthans, 2006), vilket har skapat viss oklarhet kring vad forskarna egentligen har dragit slutsatser om.

Begreppet beröm bör även definitionsmässigt hållas åtskilt från begrepp som komplimang, smicker och inställsamhet. Komplimanger avser positiva utlåtanden om utseende, egenskaper och ägodelar snarare än prestationer. Det innebär att

¹ Olika former av prestationer presenteras och diskuteras senare i rapporten.

personer kan få komplimanger även om det är någon annan som gjort prestationen. Smicker ska främst ses som överdrivna eller osanna komplimanger, vilket ofta handlar om inställsamhet.

Definition av styrinstrument

Ett styrinstrument är något som kan användas inom organisationer för att avsiktligt påverka medarbetares beteende så att de arbetar för att förverkliga strategier och uppnå organisatoriska mål. Styrinstrument har potential att påverka beteende genom att motivera och vägleda medarbetare, vilket i sin tur ökar sannolikheten för organisatorisk måluppfyllelse. Det finns många styrinstrument och beröm är förmodligen inte det som man tänker på i första hand, utan snarare planer, budgetar, uppföljningssystem och monetära belöningsystem. Inte desto mindre kan beröm, som tidigare diskuterats, ses som en form av belöning och därmed som ett styrinstrument.

Som framgått av inledningen har ett styrinstrument två funktioner (Merchant, 1988; Holmstrom och Milgrom, 1991). Den ena är att motivera medarbetare att anstränga sig, exempelvis att arbeta intensivare och längre med tilldelade arbetsuppgifter eller att söka bättre sätt att bedriva arbetet på (Bonner och Sprinkle, 2002). Den andra funktionen är att informera och vägleda medarbetare om vad de ska inrikta sina ansträngningar mot. Dessa båda funktioner diskuteras var för sig i de följande delavsnitten.

Definition av motivation

Ur ett styrningsperspektiv är motivation en särskilt viktig utfallsvariabel. Ryan och Deci (2000) menar att en person som ges energi eller aktiveras att sträva mot ett mål kan betraktas som motiverad (se även Herzberg, 1966, 1968). Personer kan vara mer eller mindre motiverade och de kan motiveras på olika sätt. Till exempel kan en person vara motiverad att göra ett gott arbete av nyfikenhet och intresse och en annan av att få uppskattning av sin chef eller löneförhöjning. Båda personerna kan vara lika motiverade, men är det av olika skäl. Att det finns olika former av motivation och att motivation inte är direkt observerbart hos medarbetare gör det utmanande att studera.

Deci och Ryan (1985) skiljer på inre och yttre motivation. Inre motivation innebär att en person genomför en aktivitet för att aktiviteten *i sig* är intressant, tillfredsställande eller angenäm. När forskare ska studera om personer har inre motivation för en aktivitet brukar de låta försökspersonerna vistas ensamma i ett experimentrum där det finns möjlighet att göra aktiviteten men där det också finns distrakt-

DEFINITIONER

ioner. Ju mer tid experimentpersonen lägger på aktiviteten desto mer inre motivation för aktiviteten har personen (Ryan och Deci, 2000). En fördel med att medarbetare känner inre motivation är att de inte behöver motiveras ytterligare, vilket reducerar behovet av resurskrävande styrsystem, där exempelvis belöningar kan ingå.

Att känna yttre motivation handlar om att genomföra en handling eller aktivitet för att det leder till resultat som är åtskilt från aktiviteten i sig. Typexemplet på yttre motivation är att en person anstränger sig hårt för att personen vet att ett gott arbetsresultat leder till en ekonomisk belöning. Enligt Ryan och Deci (2000) har yttre motivation i jämförelse med inre motivation ofta betraktats som en sämre form av motivation. Därför har det också betraktats som bekymmersamt att de verktyg som organisationer använder för att öka sina chefers och medarbetares motivation ofta är inriktade på att öka den yttre motivationen och inte den inre. Det har till och med hävdats att ansträngningar att öka medarbetares yttre motivation kan leda till att deras inre motivation minskar (Ryan, 1982).

Definition av vägledning

Vägledning handlar om att medarbetare vet vad organisationen förväntar sig av dem (Otley, 2003; Horngren, 1995). Om en medarbetare inte vet sin uppgift är det inte särskilt troligt att den blir gjord. Vägledning kan ske genom att medarbetare informeras om vad de ska göra, hur de ska göra, vad de inte ska göra eller en kombination av de tre. Resultatet av vägledningen är att medarbetares osäkerhet om hur de ska agera eller vad de ska uppnå har reducerats (Hartmann, 2000; Latham och Locke, 2013; Merchant och Van der Stede, 2017). Enligt Merchant och Van der Stede (2017) är en vanlig förklaring till svaga prestationer i organisationer att anställda helt enkelt inte vet vad som förväntas av dem. De hänvisar till studier som visar att en majoritet av de anställda i amerikanska organisationer känner sig oinformerade om vilka prestationsstandarder som gäller på deras arbetsplatser och att kunskaperna om vilka delmål som måste nås för att förverkliga företagsstrategier blir sämre ju lägre ner i hierarkin man kommer. De noterar också att många mellanchefer sätter mål utan att först ha fått vägledning av företagsledningen.

Berömpraktik

I det här kapitlet behandlas berömpraktik. Kapitlets syfte är att utveckla en struktur för att beskriva variationer i hur beröm ges i praktiken.

Vad ska berömmas?

Hittills har ordet prestation använts som samlingsbeteckning för allt som kan vara föremål för beröm. Men berömvärda prestationer kan vara av olika slag, vilket framgår nedan, och det kan variera vilka kriterier som ska vara uppfyllda innan beröm delas ut (se exempelvis Deci och Ryan, 1985; Kohn, 1993; Deci m.fl. 2001; Stajkovic och Luthans, 2001; Peterson och Luthans, 2006). En annan intressant fråga är om det är individuella eller kollektiva prestationer som beröms eller kanske både och.

Prestationsslag

Om man bortser från att beröm kan ges utan precision – exempelvis ”You are doing very well” och ”your work is quite satisfactory” (Earley, 1986) – framträder fyra slags prestationer som kan ligga till grund för beröm.

- *Resultat*: beröm ges för att ett fastställt mål har nåtts.
- *Skicklighet*: beröm ges för att en medarbetare har visat god förmåga att klara av en arbetsuppgift.
- *Regelföljande*: en medarbetare får beröm för att ha efterlevt arbetsplatsens riktlinjer, instruktioner samt formella och informella regler, vilket kan handla om allt från värdegrundsdokument och organisationskultur till standardiserade verksamhetsprocesser och policies.
- *Ansträngning*: beröm ges för att en person lagt stor energi på en arbetsuppgift.

Medarbetare kan även ges beröm för att de är trevliga, hjälpsamma och inkluderande men det är inte att betrakta som prestationer utan snarare personlighetsdrag och beaktas därför inte vidare i den här rapporten.

Det finns ingen känd studie som visar vilket prestationsslag beröm huvudsakligen baseras på men sannolikt ser det olika ut i olika organisationer. Exempelvis noterade Cäker och Siverbo (2014) i en studie av Handelsbanken att försiktighet var ett kärnvärde i deras organisationskultur och därför kunde det knappast bli tal om att berömma en kontorschef för ett gott resultat om det hade uppnåtts genom att ta överdrivna risker. Att berömma resultat om det hade åstadkommit genom regelbrott var alltså i princip otänkbart.

Kriterium

Det finns olika kriterier som kan användas för att avgöra vad som är en berömvärd prestation (se exempelvis Merchant och Van der Stede, 2017). Det vanligaste kanske är att prestationen *ställs mot en förbestämd standard* som kan vara explicit eller implicit. Beröm kan ges till en polis som klarar det årliga skyttetestet, till en telefonsäljare som följer säljmanualen och till en bilmekaniker som arbetar snabbare än standardtiderna för olika arbetsmoment. Det är också tänkbart att en prestation bedöms baserat på hur den står sig i förhållande till en tidigare prestation. Om presterandet *förbättras över tid*, kan det vara grund för beröm. Ett exempel skulle kunna vara en forskare som för första gången på länge har producerat ett artikelmanus. Även om det inte har publicerats, och kanske egentligen inte vittnar om vare sig skicklighet eller insikter i hur forskningsprocesser brukar se ut, är det en prestation som kan uppmärksammas. En prestation kan även berömmas om den står sig väl i *jämförelse med andra*, exempelvis kollegors prestationer. Denna form av så kallad relativ prestationsbedömning brukar förespråkas i situationer då fluktuationer i den omgivande miljön har stark inverkan på prestationers absoluta nivå. Exempelvis kan det efter en iskall sommar vara rimligt att berömma de glassförsäljare som sålt bäst, trots att inte heller de sålt särskilt bra.

Individuell eller kollektiv prestation

Ytterligare en möjlig variation i vad som kan berömmas är om det är enskilda personers prestationer som beröms eller om det är kollektivens. Med kollektiv avses alla former av grupper som består av fler än en person. Det kan vara team, arbetslag, avdelningar, divisioner eller hela organisationer. Exempelvis kan ett företag välja att berömma enskilda säljares, hela försäljningsavdelningens eller företagets försäljningsvolym. Det har inte skrivits särskilt mycket om för- och nackdelar med individuellt och kollektivt beröm; däremot om individuella och kollektiva belöningar generellt (se exempelvis Merchant och Van der Stede, 2017). I den litteraturen brukar det framhållas att fördelen med belöningar som baseras på individuella prestationer är att det skapar en direkt drivkraft för individer att prestera eftersom de inte kan åka snålskjuts på sina kollegors prestationer. Det kan också skapa en positiv lärande-effekt som beror på att duktiga arbetstagare synliggörs så att medarbetarna vet vem de ska imitera (Li m.fl., 2016). Nackdelen är att det kan bli bristande samarbete och dålig stämning på arbetsplatsen till följd av avundsjuka (Li m.fl., 2016). Fördelen med belöningar baserade på kollektiva prestationer är att de stimulerar samarbete (se även Ellingsen och Johannesson, 2007) och ömsesidig kollegial övervakning. Nackdelen är att drivkraften att prestera minskar om varje enskild medarbetare upplever att kopplingen mellan just deras prestation och en kommande belöning är svag. Då blir också kollektivets sammantagna prestation svag.

Sammanfattningsvis noteras att beröm kan delas ut för skicklighet, ansträngning, regel efterlevnad och resultat om prestationen når upp till en standard, är bättre än tidigare eller är bättre än andras. Beröm kan delas ut för individuella och/eller kollektiva prestationer. Det innebär att det inte är svårt att hitta möjligheter att berömma om viljan finns.

Hur framträdande ska beröm vara?

Ytterligare ett övervägande som måste göras inom organisationer eller av enskilda chefer är hur *framträdande* det beröm som ges ska vara i organisationen. Enligt Hewett och Conway (2016) blir beröm mer framträdande om det är känt bland medarbetarna att goda prestationer ges beröm och att medarbetarna beaktar detta under arbetsdagen. Det är emellertid lätt att tänka sig fler faktorer som gör att beröm får en framträdande roll i organisationer. Sådana faktorer är styrkan i det positiva utlåtandet, hur ofta det delas ut och vem som delar ut det. Ytterligare faktorer är i vilket sammanhang det delas ut, om det baseras på en objektiv eller subjektiv bedömning och om det ges skriftligt eller muntligt. Fördelen med framträdande beröm är att det ökar sannolikheten för att medarbetare uppmärksamma och reagerar på det. Nackdelen är att risken ökar för att medarbetare upplever berömmet som kontrollerande, det vill säga som ett sätt att manipulera dem att öka sina ansträngningar för att öka den organisatoriska måluppfyllelsen (Hewett och Conway, 2016).

Berömmets förutsägbarhet

Enligt Hewett och Conway (2016) blir beröm mer framträdande om det är förväntat och det drar arbetstagarnas uppmärksamhet till det som de vet kommer att berömmas. Om det är känt på förhand vad som kommer att berömmas har arbetstagarna incitament att prestera. Om det inte är känt i förväg, utan berömmet kommer som en överraskning i efterhand är berömmet snarare att betrakta som en förstärkningsmekanism (reinforcement), vilket enligt Hewett och Conway (2016) placerar berömmet i bakgrunden (se även Ross, 1975). En berömpraktik som gör beröm särskilt framträdande är utmärkelser såsom ”månadens anställd” (Kohn, 1993; Nelson, 2001; Li m.fl., 2016).

Berömmets styrka

En annan aspekt av hur framträdande beröm är handlar om med vilken styrka en chef berömmar medarbetaren. Även om beröm alltid inbegriper positiva uttalanden om prestationer kan sådana uttalanden variera mellan att vara ganska ljumma och att vara översvallande och levererade med inlevelse och gester. Även om själva frasen som används är densamma kan en större effekt nås om berömmet ges med allvar, en ton av förvåning och en långsam tankfull nick (Kohn, 1993). I

en studie av ishockeyspelare visade det sig till exempel att spelarna inte påverkades alls av beröm som gavs mekaniskt med lågt engagemang men väl av beröm som gavs på ett initierat och inlevelsefullt sätt (Anderson m.fl., 1988). Enligt Stajkovic och Luthans (2001) får beröm större motiverande effekt om det ges med ett uttryck av genuin personlig uppskattning. Deras förklaring är att berömmet då uppfattas som en signal om att materiella belöningar är att vänta i ett senare skede. Ljunt beröm riskerar att uppfattas som en tom belöning som till och med kan ge en omvänd effekt mot den tänkta.

Berömmets frekvens

Beröm blir också sannolikt mer framträdande om det ges ofta jämfört med om det ges sällan (Hewett och Conway, 2016). Det finns emellertid en risk för inflation om beröm ges alltför ofta, det vill säga värdet av berömmet minskar för mottagarna. Det gäller både om en och samma person mottar beröm med mycket korta mellanrum och om olika personer i ett arbetslag ges beröm ofta i närvaro av varandra. Berömmet riskerar då att tappa sin exklusivitet och blir mindre angeläget att anstränga sig för.

Berömmets utdelare

Utgångspunkten i den här rapporten är att beröm delas ut till medarbetare av deras närmast överordnade chef men det är naturligtvis tänkbart att beröm kan komma från andra personer på en arbetsplats. Det kan komma från underordnade, jämställda kollegor, experter, och chefer högre upp i hierarkin. Det har till och med undersökts om beröm kan ges från en dator (Bracken m.fl., 2004). Det är inte givet hur kopplingen ser ut mellan vem som delar ut berömmet och hur framträdande det upplevs av mottagarna men en rimlig bedömning är att beröm som ges av särskilt erkända personer inom organisationer, exempelvis synnerligen kunniga personer eller höga chefer, uppfattas som särskilt framträdande.

Offentligt och enskilt beröm

I vilket sammanhang beröm delas ut kan också på goda grunder antas inverka på hur framträdande berömmet upplevs. En skiljelinje går mellan om berömmet ges till medarbetaren enskilt, exempelvis vid ett medarbetarsamtal, eller i ett offentligt sammanhang, det vill säga när andra personer finns närvarande så som på arbetsplatsträffar eller andra sammankomster, exempelvis officiella tillställningar där utmärkelser delas ut. I den mån berömmets drivkraft ligger i att det ökar en medarbetares sociala anseende är det rimligt att anta att offentligt beröm är mer verksamt än enskilt. Enligt Li m.fl. (2016) kan framträdande beröm i form av offentligt utdelade priser medföra att arbetskamrater tar efter prisvinnarnas beteende och

därmed förbättrar sina prestationer. I vilken utsträckning sådana effekter uppkommer beror dock på hur arbetsplatsens sociala nätverk ser ut och på vilken ställning pristagaren har i arbetslaget.

Prestationsbedömningen: objektiv eller subjektiv

En central fråga är om prestationerna ska fastställas objektivt, det vill säga mot på förhand bestämda kriterier som mäts med reliabla och precisa mått, eller bedömas subjektivt, vilket i praktiken handlar om att överordnad chef gör en värdering (se diskussion i Merchant och Van der Stede, 2017). Styrkan i objektiv prestationsbedömning är att de på förhand definierade prestationskriterierna ger medarbetarna en tydlig vägledning om vad de ska koncentrera sig på och att det inte finns utrymme för favorisering eller felaktiga bedömningar från överordnad chef. Subjektiva bedömningar kan vara bättre när det är svårt att på ett heltäckande och rättvisande sätt mäta prestationer. Ofta är ändå de övergripande prestationsdimensionerna och kriterierna kända av medarbetarna.

Skriftligt och muntligt beröm

Beröm kan ges i skriftlig eller muntlig form och det är inte uppenbart vilken form som är mest framträdande. En rimlig och måhända självklar bedömning är att berömmet blir allra mest framträdande om de ges både skriftligt och muntligt. Därutöver är det öppet för viss spekulation som får prövas i kommande empiriska studier. Å ena sidan kan skriftligt beröm, vilken kan tänkas ha blivit vanligare genom att epost används allt mer på arbetsplatser (Hewett och Conway, 2016), upplevas som mer trovärdigt och mer framträdande eftersom det finns kvar i fysisk form efter att det har överlämnats (Farson, 1963). I princip kan det ses som en form av värdehandling. Å andra sidan kan muntligt beröm vara mer värt eftersom det inbegriper ett personligt möte och det eventuellt också kan uppfattas av andra personer vilket leder till ett ökat socialt anseende för medarbetaren. I övrigt kan noteras att skriftligt beröm säkert föredras av de medarbetare som är obekväma med att uppmärksammas i kollektiva sammanhang (Farson, 1963).

Diskussion

Av kapitlet framgår att berömpraktik rymmer ett stort antal variationsmöjligheter. Det innebär en praktisk utmaning för chefer; de ställs inför väldigt många fler överväganden än att bara bestämma sig för att berömma mycket eller lite. För forskare som är intresserade av att kartlägga samband mellan beröm och andra variabler krävs sannolikt antingen att de koncentrerar sig på en mindre del av berömpraktiken eller finner sätt att reducera mångfalden i olika berömalternativ, exempelvis med faktoranalys. Det är tänkbart att ”framträdande beröm” kan ses som ett formativt begrepp (construct) bestående av de variabler som diskuterades

BERÖMPRAKTIK

ovan. En annan möjlighet är att med klusteranalys identifiera ett antal distinkt åtskilda berömpraktiker och undersöka om dessa är mer förekommande i vissa sammanhang än i andra. En viktig uppgift är att analysera vilka praktiker som är mest framgångsrika i att vägleda och motivera medarbetare.

Teori om effekter av beröm

Det finns flera mer eller mindre etablerade teorier som kan stödja en specifik teoretisering om beröm som styrinstrument. Här presenteras och diskuteras agent-teori, förväntansteori, stewardship-teori, socialkognitiv teori, och självbestämmandeteori eftersom dessa teorier ofta används för att förklara effekter av belönings-system i organisationer (se Bonner och Sprinkle, 2002). Eftersom dessa teorier inte fullt ut kan förklara varför belöningar eller beröm vägleder medarbetare presenteras även ett teoretiskt perspektiv som kallas det uppmärksamhetsbaserade synsättet. Flera av teorierna förutsätter att beröm måste ha ett värde för medarbetare för att fungera som styrinstrument. Därför presenteras inledningsvis tre skäl till varför beröm kan vara värdefullt, eller i alla fall attraktivt, för medarbetare.

Värdet av beröm

Det är en berättigad fråga varför medarbetare skulle låta sig motiveras och vägledas av beröm. Trots allt är beröm bara en verbal belöning, alltså en belöning som vid första anblicken består av skriftliga eller muntliga ord. Den första förklaringen är ekonomisk och handlar om att beröm är en immateriell tillgång för medarbetare som kan omvandlas och tillgodose materiella behov (Ilgen, Fisher, och Taylor, 1979; Bandura, 1986, 1997; Stajkovic och Luthans, 2001; Ellingsen och Johannesson, 2008). Därmed är beröm inte bara ord utan en signal om att materiella belöningar är troliga i framtiden. Den uppskjutna materiella belöningen är emellertid förknippad med viss osäkerhet eftersom medarbetare inte kan vara helt säkra på att det verkligen kommer en konkret belöning framöver. För att beröm ska vara attraktivt bör det därför ges selektivt med ett uttryck av genuin uppskattning som visar medarbetarna att deras arbetsinsats har noterats och värderats (Stajkovic och Luthans, 2001). Om det ges frekvent och urskillningslöst blir det en tom belöning utan motiverande effekt. Troligen är beröm från överordnade särskilt attraktivt för medarbetare eftersom överordnade är i position att i ett senare skede dela ut konkreta belöningar, exempelvis löneökning, befordran och större självständighet (jämför Lourenco, 2016).

Den andra förklaringen är socialpsykologisk och bygger på antagandet att det är ett mänskligt behov och därmed en stark drivkraft att uppleva att man har ett socialt anseende (Maslow, 1947; McClelland 1961; Alderfer 1972; Ellingsen och Johannesson, 2007; Lourenco, 2016)². Det handlar bland annat om att känna sig erkänd, beundrad och respekterad och att ha status. Ofta avgörs sådana känslor

² Drivkraften att öka socialt anseende erkänns även i (viss) ekonomisk forskning (Ellingsen och Johannesson, 2007; Lourenco, 2016).

av hur väl man presterar jämfört med andra, så kallade sociala jämförelser (Festinger, 1954). Eftersom beröm kan leda till ett högre socialt anseende, och det är attraktivt för medarbetare, kan det få dem att öka sina ansträngningar.

Den första (ekonomiska) och den andra (socialpsykologiska) förklaringen är inte varandra uteslutande utan medarbetare kan drivas av både ekonomiska och socialpsykologiska faktorer samtidigt. Vilken drivkraft som är starkast beror sannolikt på en mängd faktorer, varav en är medarbetarnas livssituation (Maslow, 1943). Personer som kämpar för att tillgodose livets mer basala behov kan drivas av utsikter till ökat materiellt välstånd medan personer som uppnått en grundtrygghet drivs av utsikter till socialt anseende och självförverkligande.

Den tredje förklaringen är neurovetenskaplig och handlar om att beröm genom att vara en psykologisk belöning kan påverka hjärnans belöningscentrum. Kroppens belöningsssystem är de nätverk i centrala nervsystemet som påverkar välbefinnande och som med välbefinnande som drivkraft reglerar och styr beteendet. Genom att beröm uppfattas som angenämt blir det attraktivt och förstärker beteenden, främst via signalsubstansen dopamin. I ett neurovetenskapligt experiment visade Spreckelmeyer m.fl. (2009) att personer presterar bättre om de vet att de kommer att få uppskattning – vilket är snarlikt beröm – för sina prestationer. Ju mer uppskattning som finns att få, desto bättre prestationer konstaterades i experimentet. Med hjälp av en hjärnscanner registrerade forskarna hur möjligheten att få beröm påverkade hjärnan och de kunde se att möjligheten att få beröm aktiverade hjärnans belöningscentrum.³ Forskarna kunde i experimentet inte undersöka *varför* belöningscentrumet aktiverades men de spekulerade i att det berodde på att möjligheten att få beröm medförde att signalsubstansen dopamin bildades. I en liknande studie konstaterade Albrecht m.fl. (2014) att beröm aktiverade hjärnan på ett sätt som gjorde försökspersonerna mer framgångsrika i experimentuppgiften även efter att berömmet slutat ges. Deras tolkning var att berömmet påverkade experimentpersonernas uthållighet vilket de menade var ett tecken på att berömmet påverkade den inre motivationen. Neurovetenskapen pekar alltså på att beröm blir en drivkraft genom att det aktiverar hjärnans belöningscentrum. Det innebär att medarbetare kan drivas av beröm även om det inte leder till framtida materiella belöningar eller ökat socialt anseende. I teorin skulle medarbetare till och med kunna utveckla ett berömberoende.

³ Spreckelmeyer m.fl. (2009) noterade att beröm påverkade belöningscentrum på samma sätt som monetära belöningar. I en annan neurovetenskaplig studie konstaterade emellertid Albrecht m.fl. (2014) att hjärnan aktiverades olika beroende på om belöningen var ekonomisk eller verbal.

Agentteori

Agentteorin (Jensen och Meckling, 1976) tar sin utgångspunkt i att det finns en aktör, exempelvis ett kollektiv av aktieägare, en styrelse eller en chef, som anlitar en annan aktör, exempelvis en vd, en chef eller en medarbetare, för att fullgöra en arbetsuppgift. Den förra aktören kallas principal och den senare agent. Inom organisationer är principalen chef och agenten medarbetare. Båda antas vara nytomaximerare och därför fatta beslut och agera i egenintresse. Eftersom det ligger i chefers intresse att medarbetare arbetar hårt och målinriktat medan det ligger i medarbetares intresse att inte ta onödiga personliga ”kostnader” som det innebär att arbeta hårt⁴ etableras en målkonflikt mellan parterna. Agentteorin menar att chefer måste räkna med att medarbetare inte alltid kommer att agera i deras eller organisationens intresse. De åtgärder som chefer kan vidta är då att övervaka medarbetarna eller att skapa incitament för dem att agera i chefernas intresse. Ett typiskt sätt att skapa incitament är att införa belöningssystem som innebär att medarbetare får belöningar för prestationer som gynnar organisationen. Om medarbetaren bedömer att värdet på belöningen är större än den personliga ”kostnaden” för att anstränga sig hårdare, kommer medarbetaren att bli motiverad att anstränga sig mer. I vilken utsträckning monetära belöningar i praktiken har reducerat målkonflikter mellan principaler och agenter har studerats i ett flertal empiriska studier, men någon klarhet har inte nåtts i frågan (Bonner och Sprinkle, 2002).

Det teoretiska resonemanget kan föras över till icke-monetära belöningar såsom beröm. Utifrån ett agentteoretiskt perspektiv blir frågan om beröm – sett som en verbal belöning – ger ett värde för medarbetarna som är högre än deras personliga kostnad för att anstränga sig mer. Huruvida beröm kan motivera är alltså kopplat till medarbetarens värdering av beröm. I den ursprungliga agentteorin riktades intresset främst mot agenternas ekonomiska nytta, vilket skulle innebära att berömmets ekonomiska värde var avgörande för medarbetarnas motivation. I senare anpassningar av teorin har en rikare uppsättning motivationsfaktorer introducerats och öppnat upp för att beröm kan vara värdefullt även av andra skäl (Ellingsen och Johannesson, 2007). Det innebär att de socialpsykologiska och neurovetenskapliga förklaringarna till att beröm har värde kan inkorporeras i en agentteoretisk förklaring. Sammantaget kan beröm vara värdefullt för medarbetare eftersom det signalerar framtida materiell belöning, skapar socialt anseende

⁴ Medarbetaren kan exempelvis vilja ha ett rikt fritidsliv och därför nöja sig med att göra modesta arbetsansträngningar.

och/eller ökar välbefinnandet men eventuell motivationspåverkan bestäms av om värdet av beröm överstiger kostnaden av att anstränga sig.

En begränsning med agentteorin utifrån syftet med den här rapporten är att den uteslutande inriktar sig på att förklara medarbetares motivation att anstränga sig och bortser från andra skäl till att organisationer presterar dåligt, exempelvis att medarbetare saknar vägledning (Davis m.fl., 1997). Det är dock tänkbart att beröm har en vägledande funktion genom att medarbetare särskilt uppmärksammar de arbetsuppgifter som ger upphov till beröm. Det innebär emellertid inte att beröm ger dem all information som de behöver för att prestera bra.

Förväntansteori

Förväntansteorin (Lawler och Suttle, 1973; Ronen och Livingstone, 1975) innebär, som benämningen antyder, att medarbetares förväntningar förklarar när belöningar, exempelvis beröm, har inverkan på deras beteende. Enligt förväntansteorin styrs medarbetares motivation av två faktorer. Den första är deras förväntan om att en ökad ansträngning ska leda till ett önskvärt (belönat) resultat. Denna förväntan delas in i förväntan om 1) att ansträngningen kommer ge resultat, 2) att resultatet uppmärksammas i en prestationsbedömning och 3) att resultatet belönas (Naylor, Pritchard och Ilgen, 1980). Den andra faktorn är hur attraktiv belöningen är för medarbetaren och här kan man skilja mellan inre belöningar såsom känsla av att vara kompetent och yttre belöningar såsom bonus (Lawler och Suttle, 1973).

Förväntansteorin antar i likhet med agentteorin att effekten av beröm på medarbetares motivation beror på i vilken utsträckning beröm har värde för medarbetare men menar också att medarbetare måste vara rimligt övertygade om att det finns ett samband mellan deras ansträngning och att de kommer i åtnjutande av belöningen. Annars påverkas inte deras motivation i särskilt hög grad och de kommer inte att öka sina ansträngningar. Teorin lyfter därigenom fram ett antal svårigheter värda att beakta för den som vill påverka beteende med hjälp av belöningar (Bonner och Sprinkle, 2002). För det första finns det många komplexa verksamheter där medarbetare är medvetna om att de inte kan ta för givet att ökade ansträngningar kommer att leda fram till ett önskat (belönat, berömt) resultat. För det andra har många prestationsmätningssystem brister som gör att de inte fångar upp åstadkomna resultat. För det tredje kan medarbetare känna sig osäkra på att goda resultat verkligen kommer att belönas.

Av resonemanget framgår att effekten av beröm, enligt förväntansteorin, påverkas av hur framträdande beröm är i en organisation, exempelvis hur förutsägbart det är för medarbetarna att goda prestationer ges beröm, med vilken styrka berömmet

ges, i vilket sammanhang det delas ut och vem som delar ut det. Rimligen spelar det också roll vilka kriterier som ligger till grund för beröm, inte minst i vilken utsträckning kriterierna är kända på förhand. Om medarbetarna inte kan bilda sig en uppfattning om vad som beröms och hur det beröms kommer motivationen att försvagas.

Stewardshipteori

Stewardshipteori (Davis m.fl., 1997) har sina rötter i psykologi och sociologi och brukar ses som en kontrast till agentteori med sitt ursprung i (national)ekonomisk teori. I stewardshipteori ses medarbetare som stewards snarare än som agenter, vilket innebär att de antas motiverade att uppfylla kollektiva och organisatoriska mål. Det beror på att stewards helt enkelt upplever ett större värde i att uppfylla organisatoriska mål än strikt personliga.⁵ Därigenom uppkommer ingen målkonflikt såsom den mellan principaler och agenter. Det innebär inte att stewards saknar personliga behov eller är beredda att arbeta utan lön, utan att en steward antar att dessa behov kommer att tillgodoses om organisationen uppnår sina mål. Eftersom ingen målkonflikt föreligger behövs inga organisatoriska arrangemang för att skapa motivation utan principalerna kan inrikta sig helt och hållet på att skapa goda förutsättningar för medarbetarna snarare än att styra och kontrollera dem. Att försöka styra en steward, exempelvis med ett belöningssystem, kan få oönskade konsekvenser genom att underminera viljan att arbeta för de organisatoriska målen. Att ha medarbetare i form av stewards innebär en fördel eftersom organisationen inte behöver införa styrsystem som ska motivera och kontrollera. Anledningen till att organisationer trots fördelarna inte alltid väljer att behandla de anställda som stewards är att det är mer riskabelt. Trots allt innebär det en risk att lita på medarbetare.

Eftersom det inte finns någon målkonflikt mellan chefer och stewards behövs inte beröm för att skapa motivation. Givetvis behöver även stewards återkoppling på genomfört arbete men det ombesörjs med feedback snarare än beröm. Stewardshipteorin menar att stewards drivs av inre motivation och problematiserar

⁵ Davis m.fl. (1997) är något otydliga med vad som förklarar att en steward blir en steward men tycks koppla samman "valet" med att medarbetaren drivs av "högre" målsättningar eftersom dennes grundläggande behov är tillgodosedda (jämför Maslow), organisationens ledningsfilosofi är att involvera och ha förtroende för medarbetaren och medarbetaren befinner sig i en kollektivistisk kultur med liten maktavstånd.

att den inre motivationen kan skadas om medarbetare styrs för mycket.⁶ Det innebär att det är betydelsefullt i vilken utsträckning beröm upplevs av stewards som ett ovälkommet styrinstrument.

I vilken utsträckning den inre motivationen kan etableras, bibehållas och stärkas diskuteras inte av Davis m.fl. (1997). Stewardshipteori bidrar dock till förståelsen av beröm som motivationsinstrument genom att förklara att effekten av beröm på yttre motivation med hög sannolikhet är större på agenter än på stewards. Stewardshipteorin diskuterar inte vägledning explicit men implicit verkar antagandet vara att stewards tar självständigt ansvar för att deras arbete tjänar uppfyllandet av organisationens långsiktiga mål.

Socialkognitiv teori

I socialkognitiv teori är den grundläggande premissen att medarbetare agerar unikt och selektivt beroende på sammanhang och krav och villkor i den specifika situationen (Bandura, 1986). Medarbetare är inbäddade i komplexa sociala system där de interagerar med sina kollegor och chefer. De sociala systemen har stor betydelse för medarbetares beteende och i förlängningen deras prestationer. Det innebär att beröm antas ha olika effekter i olika kontexter och situationer (jämför Bordonaro, 1976).

Socialkognitiv teori bidrar med två viktiga insikter när det gäller beröm som styrinstrument. Den första är att det finns en koppling mellan beröm och medarbetares upplevda kompetens. Ju mer beröm en person får, desto mer kompetent känner personen sig. Den upplevda kompetensen inverkar i sin tur positivt på medarbetares förväntningar på att de kommer att klara av de prestationskrav som ställs och deras vilja att själva ställa upp höga mål (Bandura, 1986). I enlighet med förväntansteorin innebär det att medarbetare som får beröm kommer att förvänta sig att deras ansträngningar kommer att leda till ett för dem önskvärt resultat, vilket inverkar positivt på deras motivation (Bonner och Sprinke, 2002). Den effekten gäller dock bara de personer som verkligen tilldelas beröm och intressanta frågor är hur de som inte får beröm påverkas och vad nettoeffekten på motivationen på arbetsplatsen blir.

⁶ Davis m.fl.s (1997) ställningstagande att stewards drivs av inre motivation – så som det normalt definieras – förefaller vara svårt att försvara eftersom stewards drivs av att uppfylla organisationerna mål snarare än sitt eget intresse och nyfikenhet (tipstack till Mikael Cäker).

Ett villkor för att beröm ska öka medarbetares upplevda kompetens är att det är trovärdigt, vilket hänger samman med hur tillförlitlig informationen om prestationen är och vilket förtroende medarbetarna känner för den som delar ut berömet, oftast en överordnad (Bordonaro, 1976). Ett annat villkor är att beröm inte ges baserat på ansträngning. Att berömma medarbetare för att de har ansträngt sig har i experiment visat sig vara en vanskelig praktik eftersom det signalerar att prestationen inte gjorts med skicklighet, vilket skapar en känsla av låg kompetens hos den berömde (Koestner m.fl., 1987; Kohn, 1993). Ett tredje villkor är att beröm inte delas ut för mediokra prestationer eftersom mottagaren då kan dra slutsatsen att den har låg kompetens om den får beröm för obetydliga prestationer (Kohn, 1993).

Den andra insikten är att beröm kan ha både önskade och oönskade effekter när det gäller vägledning av medarbetare. Å ena sidan ger beröm en stark signal till både mottagare och icke-mottagare om organisationens värderingar, prioriteringar och mål och är därför en viktig del av organisationers interna lärandeprocess (Bandura, 1986). Medarbetare tenderar att observera varandras beteende och göra bedömningar av vilket beteende som leder till vilket resultat. Det innebär att medarbetare kan vara särskilt benägna att uppmärksamma beteendet hos personer som får beröm och försöka imitera det (Li m.fl., 2016). I sådana fall har beröm en vägledande effekt. Å andra sidan visar socialkognitiv teori att medarbetare tenderar att koncentrera sina ansträngningar till de arbetsuppgifter som de upplever att de är särskilt kompetenta för (Bonner och Sprinkle, 2002). Ur ett styrningsperspektiv innebär det en risk eftersom medarbetare då kan välja att arbeta med sådant de är bra på istället för sådant som är viktigt ur organisationens synvinkel. Genom att öka medarbetares upplevda kompetens kan beröm alltså bidra till att medarbetare gör oönskade vägval.

Självbestämmandeteori

Självbestämmandeteorin (Deci och Ryan, 1985; Deci m.fl., 2017; Ryan och Deci, 2017) har olika tillämpningsområden men ett av dem är att förklara hur olika villkor på arbetsplatser stimulerar olika typer av motivation och hur dessa motivationstyper inverkar på medarbetarnas arbetsmiljö och arbetsprestationer (Deci m.fl., 2017; Ryan och Deci, 2017). Ett särskilt intresse har knutits till hur belöningar påverkar medarbetares arbetsmotivation. En styrka med självbestämmandeteorin är att den har tagit sin utgångspunkt i de klassiska motivationsteorierna utvecklade av Maslow (1947), Herzberg (1966) och Alderfer (1972) och vidareutvecklat dem, dels genom att lyfta fram olika motivationstyper och dels genom att under flera decennier genomföra empiriska studier (Gagné och Deci, 2005).

Självbestämmandeteorin skiljer mellan amotivation, vilket innebär att medarbetare helt saknar drivkraft att arbeta, och inre och yttre motivation, vilket definierades i kapitel 1. Teorin preciserar även fyra olika sätt som yttre motivation skapas på. Begreppet internalisering är centralt för att förstå skillnaderna mellan de olika formerna av yttre motivation. Internalisering definieras som den process där medarbetare tar till sig externa regleringar – regler, mål och värderingar – och gör dem till sina. I vilken utsträckning externa regleringar internaliseras beror på hur stark socialisering medarbetarna utsätts för. Ju mer medarbetare internaliserar externa regleringar desto större är sannolikheten att de kommer att efterleva dem även i frånvaro av kontroll. Internalisering av externa regleringar innebär att medarbetarna upplever att det är de själva som har bestämt att de ska efterleva organisationens regler, värderingar och mål, vilket innebär att de trots regleringen uppfattar att de har ett *självbestämmande* i sitt arbete.

Det första sättet som yttre motivation skapas på är genom *extern reglering*. Det innebär att medarbetare känner drivkraft att arbeta eftersom de annars går miste om en belöning eller blir bestraffade. Medarbetarna i fråga har inte internaliserat regleringen och känner inget självbestämmande. Följaktligen känner de sig alienerade från sitt eget arbete och beteende.

Det andra sättet är *introjektion*, vilket innebär att medarbetare motiveras av att de vill visa sig duktiga och stärka sitt ego eller av att de skäms och känner olust om de inte utför sitt arbete som de ska. Medarbetarna upplever ett visst självbestämmande, för trots allt tycker de själva att de anstränga sig på sitt arbete, men de har inte internaliserat regleringen, som exempelvis kan handla om att efterleva arbetsplatsens policys eller uppnå dess mål. Den typ av yttre motivation som skapas av extern reglering och introjektion brukar gemensamt benämnas *kontrollerad motivation*.

Reglering genom *identifiering* handlar om att medarbetare är arbetsmotiverade för att de i förhållandevis stor utsträckning har internaliserat den reglering som de omfattas av. Därför upplever de regleringen mindre som en extern påлага och mer som en rimlig arbetsbeskrivning eller målsättning som de tycker är rimlig. De upplever i relativt hög utsträckning att de själva har fattat beslutet att anstränga sig på sin arbetsplats för att leva upp till det externa kravet.

Reglering genom *integrering* innebär att medarbetares internalisering och självbestämmande är ännu mer långtgående. I princip har arbetstagaren till fullo tagit till

sig de regler, värderingar och mål som arbetsgivaren har formulerat för verksamheten.⁷ Yttre motivation genom integrering har likheter med inre motivation men skiljer sig från inre motivation genom att motivationen fortfarande kommer av viljan att skapa ett resultat som är separerat från aktiviteten i sig. Personer som är motiverade till följd av att de har integrerat värderingar eller mål kan närmast betecknas som *stewards* (se stewardshipteori ovan).

Den typ av yttre motivation som skapas av identifiering och integrering brukar gemensamt benämnas *autonom motivation*. Till denna kategori hör även inre motivation. Uppdelningen i kontrollerad och autonom motivation har använts i forskningen i ökad utsträckning under senare år (Hewitt och Conway, 2016; Deci m.fl., 2017). Självbestämandeteorin argumenterar för att autonom motivation är att föredra framför kontrollerad motivation eftersom det innebär att medarbetare tar större eget ansvar för att efterleva organisationens regler och värderingar och uppnå dess mål. Empiriska studier har visat att autonom motivation leder till mer samarbete, större arbetstillfredsställelse, bättre prestationer och större hängivenhet inför arbetet, samtidigt som det också leder till mindre utbrändhet, mindre emotionell utmattning och lägre personalomsättning (se sammanställning i Deci m.fl., 2017). Följaktligen finns det goda skäl för organisationer att så långt det är möjligt skapa villkor för autonom motivation.

Fördelarna med autonom motivation aktualiserar frågan hur sådan motivation skapas, vidmakthålls och stärks. Som har framgått ovan handlar det i stor utsträckning om att medarbetare måste internalisera de regleringar de utsätts för. Denna internalisering har i sin tur ett samband med i vilken utsträckning medarbetares tre grundläggande psykologiska behov är tillgodosedda: upplevelse av *tillhörighet*, *kompetens* och *självbestämande* (autonomi) (Deci m.fl., 2017; Ryan och Deci, 2017).⁸

Medarbetares känsla av tillhörighet till den grupp av personer som den omfattar (organisation, avdelning, arbetslag) ökar deras benägenhet att internalisera gruppens regler, mål och värderingar. Människor har i allmänhet ett naturligt intresse

⁷ Motivation till följd av att medarbetare har integrerat arbetsgivarens mål eller värderingar är en motivationstyp som inte tas med i vissa artiklars teoretisering och empiriska studier. Anledningen är att den i praktiken är svårt att hålla åtskild från identifiering och inre motivation (Gagné m.fl., 2015; Deci m.fl., 2017).

⁸ Av Ryan och Decis (2017) exemplifiering framgår även att upplevelserna av kompetens, tillhörighet och självbestämmande kan förstärka varandra liksom att internalisering kan stärka upplevd tillhörighet och inte minst upplevelsen av självbestämmande.

för andras attityder och beteende. De grupper de känner tillhörighet till tenderar de att imitera.

Upplevd kompetens stärker medarbetares autonoma motivation av två skäl. För det första genom att hög kompetens skapar drivkraft att prestera. Medarbetare som upplever att de är kompetenta tenderar att ställa upp högre mål för sig själva, vilket även noteras i socialkognitiv teori (Bandura, 1986). För det andra genom att öka sannolikheten för att extern reglering internaliseras. Exempelvis är det mer sannolikt att medarbetare internaliserar ett mål om de upplever att de förstår det och kan nå det, vilket de gör om de känner sig kompetenta.

Medarbetares upplevelse av självbestämmande är en viktig förutsättning för autonom motivation eftersom det ökar sannolikheten för att medarbetare internaliserar organisatoriska regler, mål och värderingar. Med större frivillighet och självständighet kommer de att arbeta för organisationens bästa. Om medarbetare känner att de saknar självbestämmande och istället upplever sig kontrollerade är risken stor att de externaliserar de externa regleringarna. Det innebär att de följer regler och strävar mot mål endast om det finns kontrollsystem.

Av resonemanget följer att den typ av motivation som etableras på arbetsplatser beror på i vilken utsträckning arbetsvillkoren stödjer eller motarbetar självbestämmande, kompetens och tillhörighet. Det innebär i sin tur att huruvida beröm inverkar på motivation eller inte dels beror på vilken typ av motivation som avses, dels på i vilken utsträckning beröm påverkar medarbetares upplevelser av självbestämmande, kompetens och tillhörighet. Om beröm inte har en positiv inverkan på dessa tre grundläggande psykologiska behov kan det ändå skapa kontrollerad motivation, men bara under förutsättning att medarbetarna tillmäter berömmet värde, vilket känns igen från agentteorin och förväntansteorin.

Men om beröm har en positiv inverkan på de psykologiska behoven kan det indirekt bidra till mer autonom motivation. Därför är det viktigt att påminna om resonemanget i delavsnittet om socialkognitiv teori ovan som visade att beröm, givet vissa villkor, har en positiv inverkan på medarbetares upplevda kompetens.

Det är också tänkbart att beröm stärker medarbetares tillhörighetskänsla till den grupp (organisation, avdelning, arbetslag) de tillhör. Känslan av tillhörighet ökar genom att beröm förmedlar till medarbetare att de är accepterade av gruppen, har förmåga att bidra till den gemensamma prestationen och är med i gemenskapen (Brun och Dugas, 2008). Vidare kan beröm uppfattas som ett uttryck för generositet, vilket skapar en positiv attityd till och en samhörighetskänsla med arbetsgivaren. Dessvärre finns även en risk för att beröm minskar medarbetares tillhörighetskänsla. Det sker om beröm ges av överordnade på ett sätt som uppfattas som

orättvist, exempelvis utifrån olika standards för olika medarbetare (Brun och Dugas, 2008).

Vilken inverkan beröm har på känslan av självbestämmande är mer svårförutsägbart. Å ena sidan förefaller beröm i jämförelse med andra former av belöningar vara mindre riskabelt med avseende på självbestämmande eftersom mottagarna inte på samma sätt upplever beröm som ett sätt att kontrollera dem (Deci m.fl., 1999, 2001).⁹ Å andra sidan är det tänkbart att beröm, åtminstone om det är framträdande, uppfattas som kontrollerande och därmed minskar medarbetarnas upplevda självbestämmande. Beröm kan i likhet med andra belöningar skapa en känsla av press eller tvång genom att förflytta medarbetarens drivkraft från ”jag vill” till ”jag måste” (Deci och Ryan, 1985, 2000). Särskilt nämns risker med sociala utmärkelser såsom månadens anställda, speciellt om priset knyts till på förhand kända prestationskriterier (Kohn, 1993). Men som sagt är sambandet mellan beröm och upplevt självbestämmande svårt att förutse. Förutom att sambandet kan bero på den lokala berömpraktiken kan det bero på vilket förtroende medarbetare känner för sin överordnade (Bordonaro, 1976).

Sammanfattningsvis pekar självbestämmandeteorin på att beröm kan inverka på arbetsmotivation både direkt och indirekt. Den direkta effekten handlar om att beröm genom att vara attraktivt för medarbetare ökar deras kontrollerade motivation. Den indirekta effekten handlar om att beröm ökar medarbetarens upplevelse av tillhörighet, kompetens och självbestämmande, vilket i sin tur ökar medarbetarnas autonoma motivation. Det ska dock noteras att de mellanliggande variablerna främst tycks förklara vilken typ av motivation som skapas och inte hur stark motivationen är.

Det uppmärksamhetbaserade synsättet

Det uppmärksamhetbaserade synsättet (the attention-based view of organizational control) (Ocasio och Wohlgezogen, 2010) utgår ifrån att medarbetarens beteende bara kan påverkas om man först fångar deras uppmärksamhet. Om inte medarbetare uppmärksammar det som behöver göras är sannolikheten låg för att det blir gjort. Därför är det centralt hur organisationer struktureras, leds och styrs för att medarbetarna ska uppmärksamma rätt saker.

Ocasio och Wohlgezogen (2010) delar in uppmärksamhet i tre processer. *Uppmärksamhetsselektion* är den process där en medarbetare väljer vilka av flera externa stimuli som ska uppmärksammas. På grund av hjärnans kognitiva begränsning är

⁹ Det är dock inte helt tydligt i Deci m.fl.s (1999) metastudie vad det är för skillnad mellan beröm och positiv feedback.

selektion nödvändigt för att kunna ta sig an arbetsuppgifter på ett logiskt och konsistent sätt. Hur mycket som selekteras är en viktig fråga eftersom det som selekteras bort inte ges någon uppmärksamhet alls. *Uppmärksamhetsvaksamhet* handlar om medarbetares förmåga att bibehålla koncentrationen på ett särskilt stimuli. Eftersom det är krävande att upprätthålla vaksamhet tenderar den att minska över tid. Förmodligen går minskningen snabbare ju fler externa stimuli som selekteras. *Uppmärksamhetsreglering* handlar om medarbetares förmåga att hantera avbrott. Hög förmåga till uppmärksamhetsreglering innebär att en medarbetare klarar av att skifta uppmärksamhet fram och tillbaka mellan olika stimuli, vilket gör att flera arbetsuppgifter kan hanteras kvasi-simultant.

Ocasio och Wohlgezogen (2010) diskuterar hur fem styrmekanismer – hierarkisk styrning, resultatstyrning, kulturstyrning, beteendestyrning och styrande kanaler – inverkar på medarbetares uppmärksamhet. Implicit berör de att beröm, i egenskap av belöning, kan ses som en komponent i resultatstyrning, men i övrigt tar de inte upp hur beröm kan ingå i övriga mekanismer, exempelvis att beröm kan ges när regler eller normer efterlevs. Det innebär att det uppmärksamhetsbaserade synsättet egentligen i första hand bidrar med att peka ut att uppmärksamhet är en mellanliggande variabel mellan beröm och vägledning. I det här sammanhanget blir den intressanta frågan vilken roll beröm kan spela för medarbetares uppmärksamhet, främst uppmärksamhetsselektion och uppmärksamhetsvaksamhet.

Sammanfattningsvis är ett rimligt antagande att överordnades beröm har inverkan på vad medarbetare uppmärksammar. Det innebär att beröm i situationer där medarbetare upplever att de utsätts för många olika styrsignaler kan vägleda medarbetare att uppmärksamma rätt sak. En sådan vägledning kan vara särskilt viktigt i målkomplexa miljöer där medarbetare upplever att målen står i konflikt med varandra (Cäker och Siverbo, 2018). Det är också möjligt att beröm som upprepas kontinuerligt inverkar på medarbetares uppmärksamhetsvaksamhet. Berömmet blir en påminnelse om vad som ska prioriteras, vilket minskar risken för att medarbetare tappar fokuseringen på det grundläggande uppdraget.

Beröm i enkel och komplex verksamhet

En rimlig tanke är att beröm inte har samma effekt i alla typer av verksamheter. En kontextvariabel som har lyfts fram i tidigare forskning kring belöningar och beröm är verksamhetens komplexitet (Stajkovic och Luthans, 2001; Ryan och Deci, 2017; Hewett och Conway, 2016). Med komplexitet avses i vilken utsträckning orsak och verkan-sambanden är kända i verksamheten, det vill säga om man på arbetsplatsen äger kunskap om kopplingen mellan arbetets utförande och en hög måluppfyllelse. Ju mer komplex en verksamhet är desto mindre är på förhand känt om vad som skapar måluppfyllelse och det innebär att förutsättningarna för

att styra medarbetare med regler och instruktioner inte är särskilt goda. Ofta är det dessutom svårt att avgöra om målen har nåtts eller i alla fall om måluppfyllelse är ett resultat av de ansträngningar som medarbetarna har gjort. Det innebär svårigheter med målstyrning. Istället måste organisationer förlita sig på att medarbetare har kompetens och vilja att självständigt anpassa arbetet till den specifika situationen genom utforskning och problemlösning. Många gånger löses komplexa arbetsuppgifter med en kombination av tumregler, kvalificerade gissningar, intuitiva bedömningar och sunt förnuft. Det talar för att komplex verksamhet fungerar bäst med autonomt motiverade medarbetare.

Verksamhetens komplexitet är av betydelse på flera sätt för möjligheterna att styra med beröm. För det första är medarbetare som arbetar med komplexa arbetsuppgifter ofta redan från början autonomt motiverade (Stajkovic och Luthans, 2001). Det beror dels på att medarbetarna upplever att det är intressant och engagerande att arbeta i en utmanande miljö, och dels på att man till sådana verksamheter ofta rekryterar medarbetare med lång utbildning och en positiv inställning till organisationens värderingar och mål, det vill säga stewards. I den mån organisationer lyckas rekrytera autonomt motiverade medarbetare blir det mindre viktigt att berömma av motivationsskäl. Möjligen kan beröm behövas i vägledande syfte.

För det andra kan den direkta effekten av beröm på kontrollerad motivation försvagas. Komplex verksamhet utmärks av att det inte finns en självklar koppling mellan ansträngning och måluppfyllelse. Om det är måluppfyllelse som ligger till grund för beröm kommer därför, i enlighet med förväntansteorin, medarbetarens osäkerhet om huruvida ansträngningen leder till måluppfyllelse och beröm skapa en svagare (kontrollerad) motivation. Möjligen kan en försvagad motivation motverkas av att beröm stärker den upplevda kompetensen. Medarbetare med gott självförtroende räknar med att de kommer att nå sina mål om de anstränger sig och därför kommer deras kontrollerade motivation ändå vara hög.

För det tredje kan den indirekta effekten av beröm via kompetens och självbestämmande på autonom motivation påverkas. Om utgångsläget är att den autonoma motivationen är hög finns det en risk att beröm genom att uppfattas som kontrollerande underminerar självbestämmandet. Men det kan också vara så att den autonoma motivationen sviktar bland medarbetare i komplex verksamhet eftersom komplexiteten gör det svårt att veta om man har presterat bra. I en sådan situation kan beröm ha en betydelsefull effekt på den autonoma motivationen genom att stärka medarbetarnas upplevda kompetens. Dessvärre är det i just sådana kontexter som det är svårt för överordnade att bedöma medarbetarens arbete (Drucker, 1993), vilket innebär risk för att medarbetare ska uppleva att beröm ges orättvist.

När det gäller enkla verksamheter, det vill säga verksamheter med låg komplexitet, är det inte klarlagt om kontrollerad eller autonomt motiverad personal presterar bäst, men kontexten i sig kopplas till skillnad från komplex verksamhet inte samman med autonom motivation. Förklaringen är att enkel verksamhet inte är lika intressant och engagerande att arbeta med och att de anställda i lägre utsträckning kan förväntas vara stewards. I enkel verksamhet finns det en tydlig koppling mellan medarbetares ansträngning och måluppfyllelse och därför kan beröm baserat på måluppfyllelse fungera bättre som motivationsmedel.

En teori om beröm som styrinstrument

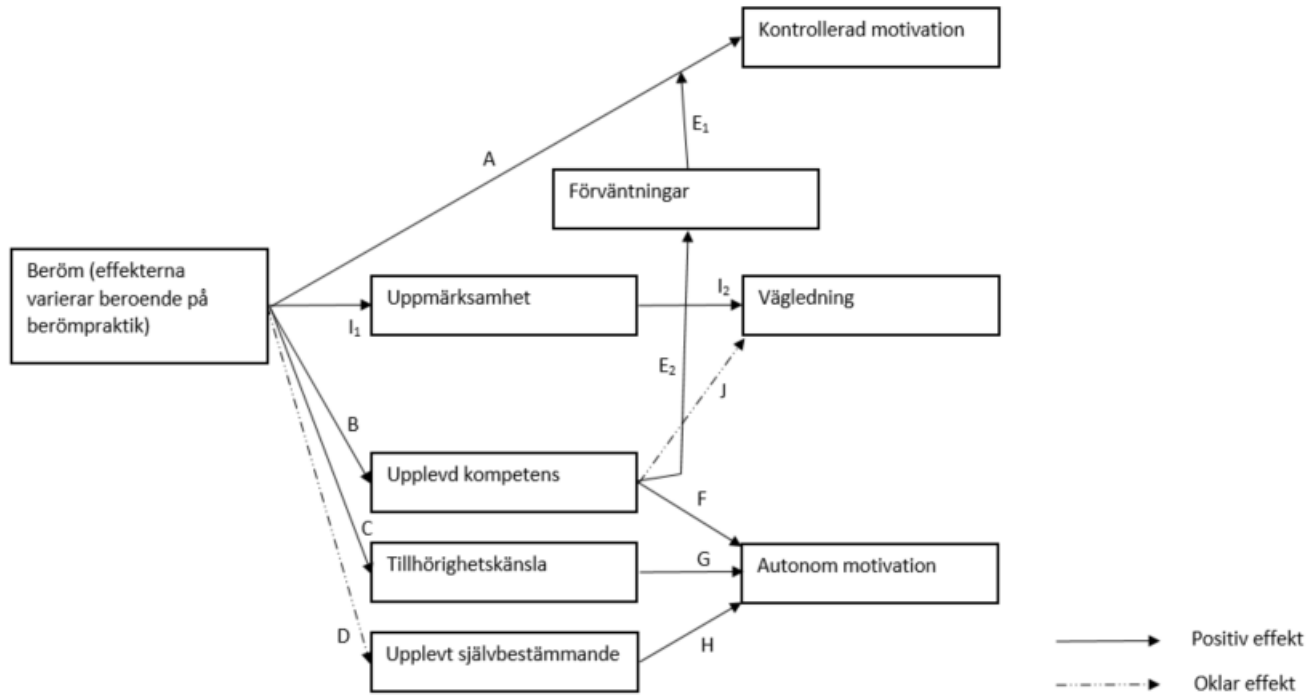
Baserat på de ovan refererade teorierna och hur de relateras till beröm kan en teori om beröm som styrinstrument utvecklas. Teorin delas in i tre delar som behandlar relationerna mellan å ena sidan beröm och å andra sidan kontrollerad motivation, autonom motivation och vägledning. Övergripande illustreras teorin i Figur 1.

Beröm och kontrollerad motivation

Beröm ökar den kontrollerade motivationen (pil A, Figur 1) under förutsättning att beröm är attraktivt och medarbetares förväntningar är att ökade ansträngningar kommer att leda till beröm. Beröm är attraktivt för medarbetare genom att vara en signal om framtida materiell belöning, öka deras sociala anseende och/eller öka deras välbefinnande. Vetskapen att goda prestationer belönas med beröm innebär att alla medarbetare har anledning att anstränga sig hårdare, inte bara de som vid ett givet tillfälle mottar beröm. För medarbetare som främst drivs av framtida materiella belöningar kommer beröm över tid inte vara attraktivt om de inte märker att det leder till materiella belöningar. Värdet av beröm kan minska om det ges vidlyftigt (beröminflation) och med låg trovärdighet eftersom det minskar såväl förväntningarna på framtida belöningar som effekten på socialt anseende och välbefinnande.

För den kontrollerade motivationen kan det spela roll hur framträdande berömmet är. Mycket tyder på att motivationen ökar om berömmet är förutsägbart, ges med hög styrka, kommer från en överordnad (särskilt hos de medarbetare som drivs av möjligheten till framtida materiell belöning) och ges offentligt (särskilt hos de medarbetare som drivs av att öka sitt sociala anseende).

Figur 1. Konceptuell modell av beröm som styrinstrument.



TEORI OM EFFEKTER AV BERÖM

Slutligen påverkar beröm kontrollerad motivation indirekt genom att öka medarbetares upplevda kompetens (pil B). Genom den ökade upplevda kompetensen förväntar sig medarbetarna att de kommer att prestera bättre, vilket enligt förväntansteorin innebär att de blir mer motiverade att anstränga sig (pil E₁ och E₂). Här kan grunderna för beröm antas betydelsefulla eftersom medarbetarna sannolikt upplever sig mer kompetenta om de får beröm baserat på skicklighet och uppnådda resultat. Beröm ökar inte den upplevda kompetensen om det saknar trovärdighet, ges baserat på ansträngning och om den berömda prestationen är medioker.

I komplex verksamhet kan effekten av att ge beröm grundat på uppnått resultat minska på grund av att medarbetare är osäkra på om ökade ansträngningar verkligen leder till att resultat uppnås.

Beröm och autonom motivation

Beröm inverkar på medarbetares autonoma motivation via de mellanliggande variablerna upplevd kompetens, tillhörighetskänsla och upplevt självbestämmande. Det förväntade positiva sambandet mellan beröm och upplevd kompetens (pil B) diskuterades i avsnittet ovan och återupprepas inte här. Beröms inverkan på medarbetares tillhörighetskänsla (pil C) handlar om att det skapar känsla av acceptans, upplevelse av att kunna bidra och en positiv attityd till gruppen. Det finns dock anledning att anta att tillhörighetskänslan skadas om beröm ges på ett sätt som upplevs som orättvist. Det är en öppen fråga hur beröm kan ges för att stärka det upplevda självbestämmandet hos medarbetare (pil D). Risken för att det upplevda självbestämmandet ska skadas är större om beröm är framträdande, exempelvis ges inom ramen för formella berömsystem, och om det ges av överordnade som medarbetare saknar förtroende för.

Beröm ökar medarbetares autonoma motivation om det stärker deras upplevda kompetens (pil F) och känsla av tillhörighet till gruppen (pil G) men minskar den autonoma motivationen om det upplevs som kontrollerande (pil H), det vill säga minskar medarbetarnas upplevda självbestämmande. Berömmet har bara effekt på de medarbetare som mottar beröm eftersom övriga medarbetares upplevelse av kompetens och tillhörighet inte påverkas av att deras kollega får beröm.

I komplexa verksamheter är den autonoma motivationen hög i utgångsläget, vilket särskilt aktualiserar risken för att beröm tränger undan autonom motivation genom att minska självbestämmandet.

Beröm och vägledning

Beröm kan på goda grunder antas ha en vägledande funktion genom att rikta in medarbetares uppmärksamhet mot de grunder och kriterier som ger upphov till

beröm (pil I₁ och I₂). Positiva utlåtanden om prestationer fångar uppmärksamhet och kan upplevas som en extra vägledning om vad som är prioriterat. Därigenom kan beröm bli särskilt vägledande i situationer där medarbetare är ansvariga för flera, och kanske svårförenliga, mål. Beröm har potential att visa vad som är viktigt i en kravfylld miljö av regler, mål och normer och användas som en slags finjustering av det formella styrsystemet.

Det uppmärksamhetsbaserade synsättet visar att beröm vägleder genom att skapa uppmärksamhet, men det behövs mer kunskap om relationen mellan beröm och olika former av uppmärksamhet, exempelvis uppmärksamhetsselektion, uppmärksamhetsvaksamhet och uppmärksamhetsreglering.

Som tidigare har diskuterats är det troligt att beröm leder till att medarbetare upplever sig mer kompetenta, vilket i huvudsak har positiva effekter när det gäller motivation. I vägledningshänseende kan emellertid hög upplevd kompetens få medarbetare att göra vägval som inte är de bästa för organisationen (pil J).

Det finns anledning att anta att berömpraktiken inverkar på vägledningen. Till exempel kan man förmoda att beröm för skicklighet, regelföljande och ansträngning ger vägledning om *hur* verksamheten ska bedrivas medan beröm för uppnådda resultat ger vägledning om *vad* (vilka resultat) som är prioriterat. Om beröm ges på diffusa grunder, däremot, är det inte säkert att det har någon vägledande effekt utan kan till och med vara förvirrande (Farson, 1963; Kohn, 1993). Vidare finns det anledning att tro att publikt beröm inte bara vägleder mottagarna utan även övriga arbetskamrater.

Men på det hela taget finns det stort utrymme för kunskapsutveckling när det gäller berömpraktik och vägledning. Leder frekvent beröm till uppmärksamhetsvaksamhet eller avtrubning? Är beröm baserat på objektiva kriterier mer vägledande än beröm som baseras på subjektiva? Är skriftligt beröm mer vägledande än muntligt eftersom det finns en skriftlig text att återvända till om medarbetaren glömmer av vad som sades?

Det är tänkbart att den vägledande effekten av beröm skiljer sig åt mellan olika kontexter. På arbetsplatser där det är hög professionaliseringsgrad – kanske beroende på att verksamheten är komplex – kan effekten av beröm på vägledning vara mindre eftersom medarbetarna redan från början är vägleda genom sin professionstillhörighet. På liknande sätt kan effekten vara mindre i organisationer där de anställda är stewards eftersom dessa tar stort eget ansvar för att se till att deras beteende långsiktigt gynnar organisationens måluppfyllelse. En intressant fråga är vad som händer om professionella yrkesutövare eller stewards upplever att den vägledning de ges genom beröm inte stämmer överens med hur de själva ser på

prioriteringar och arbetsmetoder. Det är tänkbart att beröm skapar en rollkonflikt inom organisationer där medarbetare redan har en egen uppfattning om vad som ska göras och hur det ska göras.

Avslutningsvis noteras att vägledning är ett nödvändigt men inte tillräckligt kriterium för att medarbetarnas beteende ska påverkas och organisatoriska mål uppfyllas. Det krävs också att medarbetarna är motiverade. Det spelar inte särskilt stor roll om medarbetarna är välinformerade om organisatoriska prioriteringar om de saknar energi att förverkliga dem. Därför kan en positiv interaktionseffekt mellan vägledning och motivation förväntas.

Litteraturgenomgång

För att belysa teorin om hur beröm påverkar motivation och vägledning genomfördes en litteraturgenomgång. I det första avsnittet nedan beskrivs genomgångens metod med fokus på sökprocessen och inkluderings- och exkluderingskriterier. Därefter presenteras och analyseras de utvalda artiklarna.

Metod

Litteraturgenomgången inleddes med eftersökning av relevanta empiriska studier. Litteraturlatabasen som valdes var Business Source Premier eftersom den är inriktad mot företagsekonomi och nationalekonomi och innehåller ett mycket stort antal vetenskapliga publikationer. Sökord valdes efter en sonderingsprocess som omfattade en ad hoc-sökning och granskning av litteratur om beröm. Därigenom identifierades de olika engelska benämningar för begreppet beröm som används i internationella vetenskapliga tidskrifter och böcker.

De primära sökorden var praise, social recognition, verbal reward och social reward. Ingen avgränsning gjordes av publiceringsår. Eftersom sökorden genererade 1464 artiklar (se Tabell 1) användes sekundära sökord för att om möjligt avgränsa och öka precisionen i sökningarna. Orden ”motivation” och ”guide/guidance/direct/direction” användes för att de är de huvudsakliga beroende variablerna av intresse i den här rapporten. Men eftersom rapportens övergripande inriktning är styrning av medarbetare i organisationer användes även de sekundära sökorden ”management control” och ”management accounting”. Dessutom användes det sekundära sökordet ”workplace” för att hitta studier som behandlar hur beröm används på arbetsplatser. Det var ett sätt att exkludera ett stort antal artiklar som behandlade effekter av beröm inom skolan. Efter att de sekundära sökorden inkluderats återstod 311 artiklar (se Tabell 1).

I den första genomgången av de 311 artiklarna var inkluderingskriterier att de skulle vara publicerade i vetenskapliga tidskrifter med peer review-förfarande, att beröm var en oberoende variabel och att beroende variabler på något sätt kunde knytas till syftet med styrning, helst motivation eller vägledning, men även prestationer i bred bemärkelse. Exkluderingskriterium var om artiklarna var skrivna på andra språk än svenska, om de var avgiftsbelagda och om de uteslutande handlade om beröm av barn. Även om det inte är helt klart varför, tenderar barn och vuxna reagera olika på beröm (Deci m.fl., 2001).

Ytterligare litteratur inkluderades genom snöbollsurval, det vill säga efter att ha återfunnits i samband med analys av de artiklar som återfanns i den databasbase-erade litteratursökningen.

Tabell 1. Antal träffar på valda sökord i databasen Business Source Premier.

		Sökordet i kombination med:			
		Motivation	Guidance/guide/ direction/direct	Management Accounting/ management control	Workplace
Praise	1308	50	95	59	54
Social recognition	137	24	13	0	7
Verbal re- ward	3	3	1	0	1
Social re- ward	16	3	1	0	0
Summa	1464	311			

Proceduren med litteratursökning och exkluderingsförfarande ledde fram till 14 relevanta empiriska artiklar, tre konceptuella artiklar och tre praktikerorienterade skrifter. I kapitlet nedan sammanfattas och analyseras de 14 empiriska artiklarna.

Empiriska studier av beröm på arbetsplatser

De 14 artiklarna behandlas i kronologisk ordning nedan. Först görs en sammanfattning av studiens upplägg och huvudsakliga resultat och därefter en kortfattad analys. Flera av artiklarna handlar inte bara om beröm utan också om monetära belöningar och feedback, men tonvikten i genomgången läggs på effekterna av beröm.

1. I den första artikeln undersökte Earley (1986) med hjälp av ett kvasiexperiment och en enkätstudie hur individuellt, muntligt beröm påverkade arbetsprestationer. I kvasiexperimentet (studie 1) studerades hur engelska och amerikanska chefsaspiranter som antingen fick beröm, kritik eller ingetdera lyckades utföra ganska enkla administrativa arbetsuppgifter. Experimentet visade att beröm hade en positiv inverkan på både engelsmännens och amerikanarnas arbetsresultat. Däremot hade kritik bara positiv effekt på amerikanarnas arbetsprestationer, vilket aktualiserade frågan om nationskulturens (kontextens) betydelse. I enkätstudien (studie 2) svarade medarbetare från olika funktioner i två tillverkningsdivisioner bland annat på frågor om hur ofta de fick beröm (eller kritik) från sin överordnade chef. Det visade sig att ju oftare de fick beröm desto bättre presterade de på arbetet.

Arbetsprestationen mättes i studien genom att låta överordnad chef göra en bedömning. Det är inte helt klarlagt i artikeln om det verkligen är beröm som ger bättre prestationer eller om det är det omvända förhållandet som föreligger.

Analys. Studie 1 bekräftar att beröm leder till bättre prestationer när berömmet är attraktivt för mottagarna, vilket det utan tvekan var i studien. För chefsaspiranterna var det viktigt att få beröm av sina överordnade eftersom det var en tydlig signal om att ett chefsarbete kunde vara inom räckhåll. Studie 2 indikerar att arbetsprestationerna påverkas mer om beröm ges ofta. På det hela taget indikerar artikeln att beröm i en enkel kontext stimulerar goda arbetsinsatser. Det ges dock ingen vägledning om *hur* detta går till. Varken motivation eller vägledning mäts i studien och inte heller andra mekanismer som kan förklara resultatet.

2. Anderson m.fl. (1988) undersökte hur feedback, mål och beröm påverkade benägenheten hos ishockeyspelare att tackla sina motståndare under matcherna.¹⁰ För tre ishockeylag delades säsongen in i fyra delar. Under den första delen gjordes inga interventioner, det vill säga spelarna gavs varken feedback eller mål och de berömdes inte på något systematiskt sätt baserat på antalet tacklingar. Under den andra delen av säsongen fick de individuell feedback på hur många tacklingar per minut de utförde. Under den tredje delen sattes mål upp för hur många tacklingar de skulle utföra och under den fjärde och sista delen av säsongen gav coachen muntligt beröm till dem som lyckades tackla mycket. Interventionerna upprepades två på varandra följande säsonger. På grund av ett misstag i studiedesignen upplevdes inte det beröm som gavs av coachen den första säsongen som uppriktigt och hade därför ingen inverkan på spelarnas beteende. Studiedesignen korrigerades till den andra säsongen. De slutsatser som drogs var att såväl feedback som mål och beröm inverkar positivt på tacklingsbenägenheten. Störst inverkan hade feedback, följt av mål och sist beröm. Den första säsongen ökade tacklingarna med 82 procent och den andra med 141 procent och det noterades att laget vann fler matcher när de tacklade mer. Enligt Anderson m.fl. (1988) var resultaten så tydliga att idrottsledare/chefer borde utbildas i att ge beröm. Resultaten totalt sett fick dem att peka på att feedback, mål och beröm är bra alternativ till traditionell idrottsledning som de menar är alltför inriktad på att hålla inspirerande tal och stå vid sidan av planen och skrika.

¹⁰ Det kan diskuteras om denna studie handlar om beröm på en arbetsplats men eftersom det trots allt finns personer som har ishockey som sitt arbete så inkluderas den i denna rapport.

Analys. Artikeln visar att offentligt beröm tillsammans med mål och feedback förbättrar prestationerna i en enkel kontext men den visar inte vilken individuell effekt beröm har i frånvaro av feedback och mål. Artikelnen ger inte heller vägledning om hur berömmet påverkar spelarna, alltså om det motiverar, vägleder eller något annat, vilket hade varit möjligt om artikelförfattarna hade valt att göra intervjuer med spelarna.

3. Crowell m.fl. (1988) menar att det finns olika ”feedback interventions”, exempelvis återkoppling på prestation och beröm, som kan klargöra för personalen vad deras uppdrag är, alltså ha en vägledande roll. Crowell m.fl. menar att feedback interventions kan informera anställda, kanske för första gången, vilka handlingar som är önskvärda för att framgångsrikt fullgöra ett uppdrag. Men förutom den vägledande funktionen kan beröm även ha en förstärkande roll, åtminstone om berömmet repeteras. I ett kvasiexperiment gavs bankpersonal först instruktioner om hur de skulle bemöta bankens kunder, en tid därefter feedback på hur väl de följde instruktionerna och efter ännu en tid beröm om det visade sig att de följde instruktionerna. Upplägget medförde att forskarna i sekvens kunde se hur olika interventioner påverkade bankpersonalens beteende. I studien mättes bankanställdas individuella resultat men enskilda medarbetares resultat meddelades inte öppet och beröm gavs muntligt i enskildhet. Kvasiexperimentet visade att bankens mål för kundbemötande nåddes först efter att beröm hade börjat delas ut; antingen för att beteendet hade förbättrats eller för att uppsatta mål hade uppnåtts. Det räckte alltså inte med bara instruktioner och feedback. Intressant nog försämrades bankpersonalens instruktionsefterlevnad igen när feedback och beröm slutade ges för att förbättras igen när feedback och beröm återkom. Det studien inte säger något om är hur andra saker på arbetsplatsen påverkades av interventionerna, exempelvis samarbete och hjälpsamhet. Att avbryta ett pågående kundärende för att hjälpa en kollega, till exempel, skulle leda till sämre resultat. En svaghet i studien är att en kontrollgrupp saknas.

Analys. Studien visar hur medarbetare i en enkel kontext blir mer benägna att följa regler om individuellt regelföljande uppmärksammas och tilldelas beröm, även om berömmet ges privat. På så vis har beröm betydelse i processen att vägleda medarbetare. Studien isolerar dock inte den individuella direkta effekten av beröm utan bara effekten av interaktionen med instruktioner och feedback. Observationen att personalens benägenhet att följa reglerna minskade när berömmet försvann indikerar att berömmet inte inverkar på medarbetarnas autonoma motivation utan på den kontrollerade. I studien görs dock ingen explicit analys av vilka mekanismer som är verksamma när beröm förbättrar prestationer.

4. I ett kvasiexperiment genomfört av Stajkovic och Luthans (2001) undersöktes vilken betydelse det hade för medarbetares arbetsproduktion att de under arbetsdagen tilldelades individuellt beröm av sina överordnade chefer baserat på att de följde specificerade arbetsinstruktioner. I studien undersöktes även effekten av ekonomiska belöningar och feedback. Kontexten var ett tillverkningsföretag där grundlönerna var låga och arbetsuppgifterna enkla och därför var forskarnas förväntning att ekonomiska belöningar skulle öka prestationerna mest, följt av beröm och sedan feedback. Förväntningarna infriades men forskarna betonade att resultaten var giltiga endast i den valda kontexten, där monetära belöningar var särskilt eftertraktade och arbetsuppgifterna så enkla att feedback knappast kunde ha någon större betydelse.

Analys. Den genomförda studien visar att beröm till medarbetare för att de följer arbetsinstruktioner (regler) leder till bättre prestationer. Beröm var alltså attraktivt, om än inte lika verkningsfullt som monetära belöningar, trots att medarbetarna hade låga grundlöner. Det stödjer antagandet att beröm ses som en uppskjuten materiell belöning, även om det inte går att utesluta att själva välbefinnandet av att få beröm var en drivkraft. En viktig notering i sammanhanget är att beröm för regelföljande kan leda till bättre arbetsresultat, men att det förutsätter att de som utvecklat reglerna vet att det finns en kausal koppling mellan regelföljande och arbetsresultat, och sådan kunskap finns i främst enkla, och inte i komplexa, verksamheter.

5. Peterson och Luthans (2006) genomförde ett kvasiexperiment där de undersökte effekterna av beröm i kombination med feedback. Även effekten av monetära belöningar studerades. Undersökningsenheterna var 21 snabbmatsrestauranger där de anställda var lågavlönade och personalomsättningen hög. Antagandet var att både monetära belöningar och beröm i kombination med feedback skulle förstärka positiva beteenden. Beröm gavs både kollektivt och individuellt baserat på i vilken utsträckning medarbetarna efterlevde restaurangens verksamhetsinstruktioner. I de fall enskilda individer fick beröm kunde det för det mesta höras av övriga medarbetare. Graden av instruktionsefterlevnad registrerades av en restaurangchef som också var den person som gav feedback och beröm eller delade ut monetära belöningar. Beröm gavs kontinuerligt under arbetsdagen medan monetära belöningar delades ut veckovis. Forskarna undersökte även hur monetär belöning och beröm i kombination med feedback genom att öka instruktionsefterlevnaden inverkar på bruttolönsamhet, kundservice och personalomsättning. Studien visade att både monetära belöningar och beröm i kombination med feedback gav varaktiga positiva effekter på lönsamhet, kundservice och personalomsättning. Monetära belöningar hade initialt lite större generell effekt och över tid en mer positiv effekt på personalomsättningen, vilket kanske inte var

konstigt med tanke på undersökningskontexten, men även beröm hade positiv effekt genom att öka lönsamheten, förbättra kundservice och minska personalomsättning.

Analys. En begränsning med studien är att den inte isolerade effekten av beröm utan studerade betydelsen av kombinationen av beröm och feedback. Denna kombination förefaller dock påverka medarbetarnas beteende och i förlängningen påverka viktiga resultat på organisationsnivå. Frågan är dock hur säker man kan vara på att resultatförbättringarna är en konsekvens av att belöningar och beröm motiverar medarbetarna att efterleva verksamhetsinstruktionerna. Det går inte att utesluta att åtminstone beröm i kombination med feedback indirekt ökar autonom motivation genom att skapa tillhörighetskänsla och ökad upplevd kompetens. Författarna verkar inte överväga andra teoretiska möjligheter än att beröm skapar kontrollerad motivation.

6. Loewy och Bailey (2007) undersökte hur butikspersonals benägenhet att hälsa på, ha ögonkontakt med och le åt kunderna påverkades av att deras beteende observerades och återkopplades till dem genom grafisk, kollektiv feedback. Forskarna studerade även vilken betydelse det hade att sätta upp kollektiva mål, att skriftligt berömma kollektiv måluppfyllelse och att muntligt berömma korrekt individuellt beteende. Målen annonserades på morgonen varje arbetsdag och sattes 20 procent högre än vad medarbetarna hade lyckats nå tidigare. Varken grafisk feedback som gavs i det första steget i undersökningen, eller den tillkommande kombinationen av mål och beröm i det andra steget hade någon betydelsefull inverkan på kundbemötandet. Forskarna förklarade bristande effekter med att feedbacken och en del av berömmet omfattade ett stort kollektiv (hela varuhuset) och att personalen gavs otillräckliga incitament. Av en slump kom de på att kundbemötandet påverkas särskilt mycket när personalen visste att de övervakades av en överordnad.

Analys. Studien är inte teoretiskt förankrad och i den empiriska studien undersöks inte den direkta effekten av beröm, utan beröm i kombination med mål som sattes högt, till synes utan involvering av personalen, vilket kan ha haft en demotiverande effekt. Även själva övervakningen kan ha upplevts negativt av de anställda. Trots allt är det intressant att notera att det individuella beröm som gavs till enskilda medarbetare av deras chefer när de uppvisade korrekt beteende inte hade större effekt.

7. Lizzio m.fl. (2007) undersökte hur olika strategier att ge feedback värderades av 178 medarbetare (87 var chefer) i olika organisationer. Deltagarna fick bland annat ta ställning till hur effektiva olika kombinationer av ”feedback interventioner” var. Deras bedömning var att det sämsta var negativ feedback och det bästa

var en kombination av att den ansvarige får göra en självvärdering, positiv feedback (beröm för ansträngningen), negativ feedback och att den ansvarige ges möjlighet att kommentera kritiken. Men det är också den strategi som ställer störst krav på överordnad chef. I studien undersöktes inte den individuella effekten av beröm (för ansträngning) men det visade sig att när beröm lades till i kombinationer av feedback-interventioner så ökade den subjektivt bedömda effektiviteten i strategin.

Analys. Studien visar att om chefer och medarbetare själva får bestämma så ska beröm vara en komponent av flera i de så kallade feedback-interventionerna, åtminstone om det finns tillräckligt med resurser att lägga på dessa interventioner. Studien begränsas av att det är undersökningspersoner som subjektivt avgör hur effektiva olika återkopplingsstrategier är, särskilt som hälften av dem inte hade erfarenhet av att arbeta som chef.

8. Rice m.fl. (2009) undersökte om butikspersonal kunde fås att följa en standard för hur de skulle hälsa på och säga adjö till sina kunder. Butikspersonalen gavs utbildning i hur de skulle bemöta kunderna och butikschefen gav beröm (individuellt) till personalen när de gjorde på rätt sätt. Butikspersonalens beteende övervakades under studien men utan att det meddelades dem. Kombinationen av utbildning och beröm medförde en kraftig ökning i benägenheten att bemöta kunderna på ett korrekt sätt och beteendet fortsatte även sedan butikschefen slutat dela ut beröm (han hade inte längre möjlighet att vara i butiken under hela arbetsdagarna). Studien begränsas av att den inte fångade de separata effekterna av utbildning och beröm.

Analys. Det faktum att beteendet inte ändrades efter att beröm slutade delas ut talar för att ett lärande, eller en rutinisering av ett beteende, skedde hos personalen. Olyckligtvis medger inte studiedesignen en utsortering av den individuella betydelsen av beröm för detta lärande. Det är inte orimligt att utbildningen är huvudförklaringen men att berömmet ändå var viktigt för att inledningsvis rikta medarbetarnas uppmärksamhet mot vad de hade lärt sig. Att beteende blir varaktigt efter att en berömintervention avslutats är högtintressant eftersom det tyder på att berömmet skapat autonom motivation snarare än kontrollerad. Att så verkligen skedde på den studerade arbetsplatsen kan dock inte anses säkerställt.

9. Handgraaf m.fl. (2013) undersökte i ett fältexperiment vad som kunde få medarbetarna på en miljökonsultfirma (environmental consultancy firm) att spara energi. En hypotes var att beröm till dem som sparade energi skulle vara mer effektivt än monetära belöningar eftersom monetära belöningar kopplas till egenintresse, vilket hotar den inre motivationen till prosocialt beteende, medan beröm genom att vara mer informerande och mindre kontrollerande (än monetär

belöning) skapar en känsla av att vara självbestämmande och kompetent vilket i sin tur ger personer en positiv känsla (och gissningsvis större inre motivation). De känner sig stolta över och nöjda med sitt beteende. En annan hypotes var att publik återkoppling på beteendet skulle ge en större effekt än privat. Förklaringen, som baserades på social jämförelseteori, skulle vara att publik återkoppling ger personer möjlighet att interagera om sina prestationer och få en uppfattning om den sociala normen för prestationen. Eftersom publik återkoppling förser personer med en form av prestationsstandard innebär det att en förbättrad prestation också kan bli mer varaktig. Fältextperimentet bekräftade hypoteserna. Beröm hade större effekt på energibesparing än monetära incitament, som i ärlighetens namn var ganska små men ändå större än värdet på energibesparingen, och detsamma gällde för publik återkoppling i jämförelse med privat. Effekten av beröm var också företrädes långtidsverkande eftersom personerna som fick beröm fortsatte att spara energi efter att manipulationerna i experimentet avslutats. Experimentet visade inte bara att privata monetära belöningar var mindre effektiva utan det fanns till och med indikationer på att de var kontraeffektiva, det vill säga ökade energikonsumtionen. På det hela taget visade fältextperimentet att publikt beröm var mest effektivt.

Analys. Studien ger exempel på en kontext där beröm, särskilt publikt beröm, har större effekt på beteendet än monetära belöningar. I sammanhanget är det dock viktigt att påminna om att den monetära belöningen var ganska liten och därför knappast betydelsefull för medarbetarna. Studien visar också hur beröm – i kombination med feedback – ger varaktiga effekter på beteendet, alltså leder till ett lärande, eller möjligtvis nya rutiner. I tolkningen av studien bör det vägas in att den beroende variabeln i stor utsträckning handlar om prosocialt beteende ("att göra det rätta") och inte om organisatorisk effektivitet.

10. Lourenco (2016) undersökte hur detaljerad feedback, monetära belöningar och beröm var för sig och i olika kombinationer inverkar på enskilda försäljares försäljningsresultat. Hennes hypoteser var att feedback varken interagerar med monetära belöningar eller beröm men att monetära belöningar och beröm är substitut, det vill säga sänker varandras effekt på försäljningsresultaten. Hypoteserna testades med hjälp av ett kvasiexperiment där försäljarna gavs olika kombinationer av feedback, monetära belöningar och beröm. Beröm med olika styrka gavs privat, via epost till säljarna baserat på deras försäljning (relativt försäljningsmålet), och offentligt i företagets nyhetsbrev när experimentet avslutats. Experimentet visade att både beröm och monetära belöningar hade individuella positiva effekter på försäljningen. Intressant nog gav experimentet stöd för hypotesen att monetära belöningar och beröm var substitut. Förklaringen var att monetära belöningar

skapar ”payoff-motivation” medan beröm skapar ”social esteem-motivation” och att dessa två former av beröm tränger undan varandra.

Analys. Studien är en av få som isolerar den individuella effekten av beröm och visar att det förbättrar medarbetares prestationer. Det bakomliggande antagandet är att beröm är attraktivt för att det ökar medarbetares sociala anseende men det visas inte empiriskt att det är socialt anseende och inte förväntan om framtida materiella belöningar eller bara själva tillfredsställelsen av att få beröm som är medarbetarnas drivkraft.

11. Li m.fl. (2016) intresserade sig för i vilken utsträckning beröm har effekt inte bara på den person som får berömmet utan också på personens arbetskamrater. Den form av beröm de är intresserade av är regelbundna utmärkelser som ges till medarbetare som har presterat bra. De menar att det kan påverka de komplexa sociala processerna på arbetsplatser. Utmärkelse ges publikt och därför finns det möjlighet för övriga att lära sig av dem som utpekats som framgångsrika men det finns även möjlighet att det skapar bristande samarbete och avundsjuka. Men om beröm är attraktivt kan det skapas ett intresse bland övriga medarbetare att lära av det goda exemplet. På så vis ger beröm både vilja och möjlighet att förbättra sina prestationer. Författarnas hypoteser är att individuellt beröm som ges offentligt ökar arbetskamraternas prestationer och att effekten medieras av att arbetskamraterna imiterar den berömdes agerande. De antar också att effekten av beröm på arbetslagets prestation modereras av hur central den berömde personen är i arbetslaget. De genomförde två experiment i labbmiljö (som inte beaktas här) och ett fältexperiment på ett tillverkningsföretag i norra Kina. Det sammanlagda antalet arbetslag som ingick i studien var 52. I experimentets undersökningsgrupp fick alla arbetslag ett sms där det meddelades vem som hade fått utmärkelsen månadens anställd. I kontrollgruppen delades ingen utmärkelse ut till arbetslagen. Resultatet visade att arbetslagets prestationer förbättrades om en i gruppen fick utmärkelsen. Alltså bekräftades att beröm till en medarbetare ökar arbetslagets prestation. Men det är inte teoretiskt klarlagt varför beröm påverkar arbetskamraternas prestation. Li m.fl. (2016) kunde inte bekräfta att det berodde på att arbetskamraterna imiterade, alltså lärde sig av, den föredömliga personen. Det behövs mer studier av i vilka situationer arbetskamrater påverkas positivt respektive negativt av att en kollega får beröm. Det ska också noteras att de arbetstagare som befann sig i kontrollgruppen och alltså varken fick beröm själva eller arbetade i ett team där någon annan fick beröm började prestera sämre, vilket forskarna menade kunde förklaras av att de upplevde att deras upplevda självförmåga minskade.

Analys. I studien undersöks hur ett kollektiv reagerar på att en i kollektivet ges beröm. Studien visar att beröm som ges till enskilda kan ha motivationspåverkan

bortom den enskilda mottagaren. Det tycks alltså som att beröm till en enskild person i ett kollektiv inte leder till avundsjuka och minskad samarbetsbenägenhet, i alla fall inte i en sådan utsträckning att det ger upphov till försämrade prestationer (åtminstone inte i den förmodat kollektivistiska kinesiska nationskulturen). Frågan är dock vilken mekanism som ligger bakom de förbättrade prestationerna i fallet; är det att övriga medarbetare också vill få beröm och därför jobbar hårdare, är det att de får information om vem som är lämplig att härma eller är det kombinationen? De labbexperiment som föregick studien indikerade att det inte var genom att övriga medarbetare lärde sig av den som berömdes. Det tyder på att det i första hand är genom ökad motivation som beröm inverkar på prestationer. Helt klart är att studien är unik i sitt slag genom att fokusera på hur individuella belöningar påverkar kollektiv.

12. Hewitt och Conway (2016) undersökte vilken betydelse det har för medarbetares motivation hur framträdande beröm är. De menar att beröm blir mer framträdande för medarbetare om de på förhand är informerade om att det finns möjlighet att få beröm och berömmet är iögonfallande. Baserat på självbestämmandeteori utvecklade de hypoteser om att framträdande beröm ökar kontrollerad motivation men minskar autonom motivation. De antog också att relationen mellan beröm och autonom motivation modereras av uppdragskomplexitet så till vida att uppdragskomplexitet ökar den negativa effekten av framträdande beröm på autonom motivation. Personer som arbetar med komplexa arbetsuppgifter är ofta från början autonomt motiverade och enligt självbestämmandeteori kan sådan motivation skadas av beröm som uppfattas som kontrollerande. Det vore givetvis olyckligt eftersom komplexa arbetsuppgifter ofta behöver autonomt motiverad personal för att skötas på ett bra sätt. Deras metod var att låta anställda på en brittisk offentlig organisation tio dagar i rad fylla i en dagbok följt av en enkät som fångade uppdragskomplexiteten i den aktivitet som genomförts, hur framträdande berömmet var och hur det påverkade fyra dimensioner av deras motivation. Deras resultat stödde inte hypotesen att framträdande beröm underminerar autonom motivation men väl att det ökar kontrollerad motivation. Dessutom visade deras resultat att framträdande beröm minskade den autonoma motivationen när det handlade om komplexa arbetsuppgifter men inte när det handlade om enkla. Eftersom framträdande beröm tycks reducera den autonoma motivationen när komplexa arbetsuppgifter fullgörs föreslår författarna att beröm inte ska vara förväntat utan stället komma som en överraskning, vilket väcker nyfikenhet på hur en sådan ordning skulle organiseras i praktiken.

Analys. Artikeln utvecklar teoretiska förväntningar utifrån självbestämmandeteori och inkluderar komplexitet som kontextvariabel med en förväntan om att beröm ska ha en negativ inverkan på autonom motivation i komplexa kontexter. Artikeln

är en av få som explicit studerar hur beröm inverkar på motivation, och dessutom olika typer av motivation. Den empiriska undersökningen är innovativ men baseras i hög grad på respondenternas subjektiva bedömningar av hur framträdande berömmet är (det torde vara svårt för dem att i efterhand redogöra för hur mycket de tänkte på en potentiell verbal belöning när de genomförde en arbetsuppgift) och andra centrala variabler, vilket skapar risk för ”common method bias”.

13. Bareket-Bojmel m.fl. (2017) intresserade sig för vilken betydelse kortsiktiga incitament har för medarbetares individuella produktivitet. Efter att ha utvecklat hypoteser baserade på självbestämmandeteori genomförde de en studie på en avdelning vid ett Israeliskt teknikföretag som tillverkade datachips. Beröm i form av ett skriftligt utlåtande från avdelningschefen var ett av incitamenten. Beröm gavs till de medarbetare som presterade bättre under en arbetsdag än de presterat tidigare. Därefter mättes prestationen även de tre följande dagarna för att se hur produktiviteten påverkades när att berömmet togs bort. Studien visade att produktiviteten ökade med 6,6 procent när medarbetarna visste att goda prestationer belönades. När de visste att beröm inte skulle utdelas sjönk produktiviteten till samma nivå som innan. På det sättet skilde sig beröm åt från monetära belöningar som dels ökade produktiviteten mindre och dels medförde att produktiviteten minskade mer när belöningen togs bort. Forskarna spekulerade i att beröm inte skadade den inre motivationen eftersom beröm uppmuntrar och stimulerar självbestämmande snarare än uppfattas som kontrollerande, men i så fall borde ju den inre motivationen ökat och det verkade den inte ha gjort.

Analys. En tolkning av den empiriska undersökningen är att det i ursprungsläget fanns inre motivation vid avdelningen som trängdes ut av monetära incitamenten men inte av beröm. Beröm föreföll dock inte öka den inre (eller autonoma) motivationen eftersom prestationerna föll tillbaka till samma nivå när berömmet togs bort. Trots att studien baseras på självbestämmandeteori inkluderas inte olika motivationstyper som variabler och inte heller tillhörighet, upplevd kompetens eller upplevt självbestämmande inkluderas som mellanliggande variabler mellan beröm och motivation.

14. Lin (2017) undersökte vilken betydelse det hade att berömma säljare för deras skicklighet och deras ansträngning. Berömmet gavs individuellt, muntligt och privat med medelhög intensitet. De var också intresserade av vilken effekt det gav att, istället för att berömma säljarna, klandra dem. Den empiriska studien bestod av en tvärsnittsstudie med 326 säljare, där deras överordnade gjorde bedömning av deras prestation. En direkt effekt som undersöktes var hur beröm för skicklighet påverkade viljan (motivationen) att prestera bättre än kollegorna. Anledningen skulle vara att beröm av skicklighet ökade den upplevda kompetensen vilken ökade benägenheten att sätta höga mål. En annan direkt effekt som undersöktes

var hur beröm för ansträngning inverkar på viljan att lära sig mer. Resultatet av den empiriska studien var att beröm baserat på skicklighet ökade säljarnas motivation att prestera, vilket i sin tur påverkade deras arbetsresultat, och att beröm för ansträngningar ledde till att säljarna blev mer inriktade på att lära sig mer, vilket förbättrade deras beteende på arbetsplatsen.

Analys. Studien visar att det finns ett statistiskt samband mellan att säljare får beröm för sin skicklighet och att de åstadkommer ett bra försäljningsresultat. Metodmässigt är det en styrka att det är säljarens överordnade som gör bedömningen av säljarnas resultat. Eftersom det är en tvärsnittsstudie går det emellertid inte att säkerställa orsak och verkan. Det är möjligt att konkurrensinriktade säljare når bra resultat och därefter får beröm för det av sina överordnade. På samma sätt är det möjligt att säljare med positivt beteende och vilja att lära sig saker ges beröm för att de anstränger sig. Delar av teoretiseringen är inte helt övertygande och det görs inget statistiskt test av de indirekta effekterna.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis noteras att beröm påfallande ofta har gynnsamma effekter i de studerade organisationerna. I nästa kapitel diskuteras och problematiseras vilka olika former av berömpraktik som har varit föremål för studier och vilka kopplingar som kan uttydas mellan å ena sidan beröm och å andra sidan motivation och vägledning. I kapitlet problematiseras även vissa av de använda forskningsmetoderna.

Analys

I det här avsnittet görs först en analys av vilka olika sätt att berömma som varit föremål för empiriska studier. Därefter diskuteras några generella metodbegränsningar i de genomförda studierna. Slutligen analyseras i tre separata delavsnitt hur tidigare empiriska studier belyser kopplingarna mellan å ena sidan beröm och å andra sidan kontrollerad motivation, autonom motivation och vägledning.

Vilka olika sätt att berömma som har studerats

Av Tabell 2 framgår vad som har berömts i de analyserade studierna och hur framträdande berömmet har varit. I sex studier ges beröm baserat på resultat, i fem på regelföljande, i två på ansträngning och i en ges beröm för skicklighet. I tre av studierna är det oklart vad för slags prestation berömmet baseras på. I sju av studierna delas beröm ut om medarbetarna når upp till en förutbestämd standard och i tre om de presterar bättre än andra. I en studie ges beröm till de medarbetare som förbättrat sin prestation medan det i fem studier är oklart vad för kriterium som tillämpas. I fyra studier görs prestationsbedömningen subjektivt medan den i åtta studier är objektiv. I en studie är bedömningen både objektiv och subjektiv medan det i tre studier är oklart hur bedömningen går till. I samtliga studier ges beröm baserat på individuell prestation men i tre av dem ges beröm dessutom baserat på kollektiv prestation.

Studierna belyser mångfalden i vad som kan läggas till grund för beröm, med ett undantag. Det saknas studier där beröm baseras enbart på kollektiva prestationer. Man kan spekulera i att det beror på att en sådan ordning teoretiskt antas ha för liten prestationspåverkan för att vara intressant att studera, vilket indikerades i Loewy och Baileys (2007) studie. Samtidigt kan beröm baserat på kollektiv prestation i praktiken vara mycket vanligt, inte minst i samband med arbetsplatsträffar och andra företagsaktiviteter ("vi i ledningen tackar alla er medarbetare för era ansträngningar som medfört att vi har nått våra mål").

När det gäller hur framträdande berömmet är noteras först i Tabell 2 att studie-subjekten i åtta studier inte på förhand vet att goda prestationer kommer att belönas med beröm. I sex studier är möjligheten att få beröm känd medan det i en studie är graden av förutsägbarhet som är den oberoende variabeln. Med vilken styrka, det vill säga intensitet och övertygelse, som berömmet gavs i studierna var ofta svårt att bedöma men en uppskattning var att berömmet var medelstarkt i sju studier. I fyra studier gavs beröm med låg styrka och i en studie med hög styrka. I en studie gavs beröm med olika styrka baserat på hur bra prestationen var.

Tabell 2. Resultat från litteraturgenomgången.

	Författare (år)	Prestationsslag	Kriterium	Individuell eller kollektiv prestation	Förutsägbart	Styrka	Frekvens
1a	Earley (1986), studie 1	Resultat	Oklart	individuell	Nej	Medel	n.a
1b	Earley (1986), studie 2	Oklart	Oklart	individuell	Nej	Oklart	Variabel
2	Anderson m.fl. (1988)	Resultat	Förbestämd standard	individuell	Ja	Medel	Efter varje match
3	Crowell m.fl. (1988)	Resultat, regelföljande	Förbestämd standard eller bättre än tidigare	individuell	Nej	Medel	Dagligen
4	Stajkovic och Luthans (2001)	Regelföljande	Förbestämd standard	individuell	Nej	Hög	I det dagliga arbetet
5	Peterson och Luthans (2006)	Regelföljande	Förbestämd standard	individuell och kollektiv	Nej	Medel	I det dagliga arbetet
6	Loewy and Bailey (2007)	Regelföljande	Förbestämd standard	individuell och kollektiv	Ja	Medel	Skriftlig: dagligen; Muntligt: i det dagliga arbetet
7	Lizzio m.fl. (2007)	Ansträngning	Oklart	individuell	Nej	Låg	n.a.
8	Rice m.fl. (2009)	Regelföljande	Förbestämd standard	individuell	Nej	Medel	I det dagliga arbetet
9	Handgraaf m.fl. (2013)	Resultat	Jämförelse med andra	individuell och kollektiv	Ja	Låg	Veckovis
10	Lourenco (2016)	Resultat	Förbestämd standard	individuell	Ja	Varierar	Veckovis
11	Li m.fl. (2016) (Studie 3)	Oklart	Jämförelse med andra	individuell	Ja	Låg	Månadsvis
12	Hewett och Conway (2016)	Oklart	Oklart	individuell	Variabel	Oklart	n.a
13	Bareket-Bojmel m.fl. (2017)	Resultat	Jämförelse med andra	individuell	Ja	Låg	Efter arbetsdagen
14	Lin (2017)	Skicklighet, ansträngning	Oklart	individuell	Nej	Medel	Oklart

Tabell 2. Resultat från litteraturgenomgången. (forts.)

	Berömmare	Offentligt eller enskilt	Objektiv eller subjektiv prestationsbedömning	Skriftligt eller muntligt	Kontext	Metod	Metodansats
1a	Överordnad	Enskilt	Subjektiv	Muntligt	Enkel	Kvasiexperiment	Kvantitativ
1b	Överordnad	Enskilt	Oklart	Muntligt	Enkel	Tvårsnittsstudie (enkät)	Kvantitativ
2	Överordnad	Offentligt	Objektiv	Muntligt	Enkel	Kvasiexperiment (utan kontrollgrupp)	Kvantitativ
3	Överordnad	Enskilt	Objektiv	Muntligt	Enkel	Kvasiexperiment (utan kontrollgrupp)	Kvantitativ
4	Överordnad	Enskilt	Subjektiv	Muntligt	Enkel	Kvasiexperiment	Kvantitativ
5	Överordnad	Offentligt	Objektiv	Muntligt och skriftligt	Enkel	Kvasiexperiment	Kvantitativ
6	Överordnad	Enskilt och offentligt	Objektiv och subjektiv	Muntligt och skriftligt	Enkel	Kvasiexperiment (utan kontrollgrupp)	Kvantitativ
7	Överordnad	Enskilt	Subjektiv	Muntligt	Oklart	Bedömning av vinjetter	Kvantitativ
8	Överordnad	Enskilt	Objektiv	Muntligt	Enkel	Kvasiexperiment (utan kontrollgrupp)	Kvantitativ
9	Experimentledaren	Variabel	Objektiv	Skriftligt	Enkel	Kvasiexperiment	Kvantitativ
10	Överordnad	Både enskilt och offentligt	Objektiv	Skriftligt	Enkel	Kvasiexperiment	Kvantitativ
11	Överordnad	Offentligt	Subjektiv	Skriftligt	Enkel	Kvasiexperiment	Kvantitativ
12	Överordnad	Enskilt	Oklart	Oklart	Enkel och komplex	Tvårsnittsstudie (enkät)	Kvantitativ
13	Överordnad	Enskilt	Objektiv	Skriftligt	Enkel	Kvasiexperiment	Kvantitativ
14	Överordnad	Enskilt	Oklart	Muntligt	Enkel	Tvårsnittsstudie (enkät)	Kvantitativ

ANALYS

Tabell 2. Resultat från litteraturgenomgången. (forts.)

	Beroende variabel	Effekt
1a	Prestation i kontorsarbete	Bättre prestationer till följd av beröm
1b	Subjektivt bedömd arbetsprestation	Högre berömfrekvens ger bättre arbetsprestation
2	Antal tacklingar på ishockeyrinken	Positiv effekt av beröm, men feedback och målsättning har större effekt
3	Benägenheten att bemöta kunder rätt (hälsa, ögonkontakt, le)	Positiv effekt av beröm (när det lades ovanpå instruktioner och feedback). Utan beröm, ingen effekt
4	Prestation, produktivitet	Beröm ökade prestationerna med 20 %
5	Bruttolönsamhet, kundservice och personalomsättning	Beröm i kombination med feedback påverkade beteendet som i sin tur påverkade de beroende variablerna
6	Benägenheten att bemöta kunder rätt (hälsa, ögonkontakt, le)	Beröm (i kombination med feedback och mål) hade ingen effekt
7	Upplevelse av hur effektiv feedback-strategin är	Den direkta effekten av beröm studeras inte
8	Benägenheten att bemöta kunder rätt	Kombinationen av utbildning och beröm hade positiv effekt
9	Energibesparing	Publikt beröm har störst effekt
10	Försäljning relativt mål	Beröm av resultat ger ökad försäljning
11	Lagkamraternas individuella och kollektiva prestation	Individuellt beröm som ges offentligt ökar hela arbetslagets prestation
12	Motivation (autonom (inre och identifierad) och kontrollerad (introjekterad och extern))	Beröm ökar kontrollerad motivation men minskar autonom motivation när det handlar om komplexa arbetsuppgifter
13	Produktivitet och frånvaro	Beröm ökar produktiviteten med 6,6 %
14	Motivation att prestera bättre än kollegor, motivation att lära	Beröm av skicklighet ger motivation att prestera; Beröm av ansträngning skapar vilja att lära

ANALYS

Även berömmets frekvens var emellanåt svårbedömt. I tre fall var undersökningen upplagd på ett sätt att frågan om frekvens inte aktualiserades och i ett fall var frekvensen svår att utläsa. I en studie var frekvens oberoende variabel. I övrigt varierade frekvensen från att beröm gav löpande under arbetsdagen till att det gavs månadsvis. I samtliga studier var den som delade ut berömmet en överordnad utom i en studie där det var experimentledarna. Vanligast i studierna var att beröm gavs muntligt men i fyra studier gavs det skriftligt och i ytterligare två både muntligt och skriftligt.

Genomgången visar att de flesta variationerna i hur framträdande beröm kan vara fångas av den genomförda litteraturstudien. Ingen studie har dock undersökt vilken betydelse det har att beröm ges av någon annan än en överordnad (eller experimentledare som ställföreträdande chef) som exempelvis kollegor, experter i stabsfunktioner och kunder. Det är tänkbart att ”horisontellt” beröm har bättre förutsättningar än ”vertikalt” – alltså från överordnad – att stärka autonom motivation. Förklaringen skulle vara att horisontellt beröm är lika bra som vertikalt på att stärka tillhörighetskänslan och den upplevda kompetensen (i vissa fall kanske till och med bättre) men mindre riskabelt med avseende på självbestämmandet. Det är mindre sannolikt att beröm från andra personer än chefen upplevs som kontrollerande.

Slutligen noteras att i princip alla studier har genomförts på enkla verksamheter. Endast en studie inriktas på att studera förutsättningarna för beröm i komplexa verksamheter. Det visar på ett behov av att studera effekter av beröm i verksamheter med komplexa arbetsuppgifter.

Metodologiska begränsningar

Nästan genomgående påvisar studierna positiva samband mellan beröm och någon form av prestation. Frågan är dock i vilken utsträckning studiernas metodmässiga upplägg rättfärdigar slutsatsen att beröm förbättrar prestationer. Nedan diskuteras först frågan om kausalitet och därefter frågan om beröm har en egen direkt effekt eller om effekten uppstår när beröm interagerar med andra variabler.

Kausalitet

Av intresse i den här rapporten är om beröm är ett funktionellt styrinstrument, det vill säga om det motiverar och vägleder medarbetare. Positiva statistiska samband mellan dessa variabler är emellertid inte nödvändigtvis ett bevis på att beröm fungerar som styrinstrument. Sambandet kan gå i motsatt riktning; motiverade och väggledda medarbetare presterar bättre, vilket medför att de ges mer beröm. Även om det är rimligt att anta att beröm motiverar och vägleder är orsak och

verkan inte möjligt att slå fast a priori. Undantaget är om organisationer har formella berömsystem (exempelvis utser månadens anställda). Det är långsökt att tro att företag inrättar berömsystem som en effekt av att de har presterat bra tidigare.

För att säkerställa att det är beröm som är oberoende variabel och motivation och vägledning som är beroende är det nödvändigt med studier över tid, i praktiken någon form av kvasiexperiment. Därför är det inte förvånande att tolv av de analyserade studierna var just kvasiexperiment. De tre studier som baserades på enkätundersökningar med tvärsnittsdesign är mer begränsade eftersom de egentligen inte kan slå fast om beröm är orsak eller verkan.

Direkta effekter eller interaktionseffekter

I fyra studier baserade på kvasiexperiment studerades den individuella effekten av beröm på den oberoende variabeln (Earley, 1986, studie 1; Lourenco, 2016; Li m.fl., 2016; Bareket-Bojmel m.fl., 2017). I övriga kvasiexperiment analyserades effekten av beröm när det samexisterade med andra variabler såsom feedback, utbildning och instruktioner. Antingen skedde det genom att experimentgruppen inte bara manipulerades med beröm eller genom att beröm lades till efter att andra manipulationer genomförts dessförinnan. I de första fallen är det svårt att veta om det är beröm, något annat, både beröm och den andra manipulationen eller interaktionen som ger effekt. I de andra fallen är det svårt att veta om beröm ger samma effekt i frånvaro av de manipulationer som gjorts innan. Gemensamt för studierna är att det inte går att uttala sig om den individuella effekten av beröm. I framtida forskning bör studiedesignen möjliggöra att både den individuella effekten av beröm och olika interaktionseffekter kan klarläggas (se exempelvis Lourenco, 2016).

Beröm och kontrollerad motivation

Som noterades i litteraturgenomgången är det sparsmakat med empiriska undersökningar som explicit inkluderar motivation som mellanliggande eller beroende variabel. Enda exemplen är Hewett och Conway (2016) som ställer frågor om kontrollerad och autonom motivation och möjligen Lin (2017) som försöker fånga medarbetares vilja att prestera bättre än sina kollegor. Istället studeras i huvudsak effekter av beröm på arbetsprestationer. Givetvis innebär det begränsningar i möjligheterna att belysa teorin om beröm som styrinstrument. Studierna kan dock i viss utsträckning tjäna som empiriskt underlag för en analytisk diskussion.

Hewett och Conways (2016) och Lins (2017) enkätundersökningar ger ett direkt stöd till teorin att beröm ökar kontrollerad motivation. Därutöver pekar ytterli-

gare ett antal studier på positiva samband mellan beröm och förbättrade prestationer men när det gäller dessa studier är frågan om effekten på prestationerna beror på att beröm ökar medarbetarnas kontrollerade motivation eller om det handlar om stärkt autonom motivation, bättre vägledning eller något annat. I Baret-Bojmel m.fl:s (2017) studie ges en intressant indikation på att beröm ger kontrollerad motivation eftersom prestationerna faller tillbaka till samma nivå som innan när berömmet tas bort. Hade berömmet förbättrat prestationerna genom att vägleda eller öka autonom motivation är det rimligt att anta att effekterna hade blivit mer varaktiga. På det hela taget finns visst empiriskt stöd för att beröm ökar kontrollerad motivation men stödet hade varit starkare om övriga studier som konstaterade positiva samband mellan beröm och förbättrade prestationer explicit hade visat att effekten gick via kontrollerad motivation.

Om man trots reservationen ovan accepterar att beröm ökar medarbetares kontrollerade motivation är det intressant att denna motivation uppstår trots stora skillnader i berömpraktik, det vill säga vad som ligger till grund för berömmet och hur framträdande berömmet är (se Tabell 2). Exempelvis kan man notera att individuellt beröm till medarbetare som följer etablerade procedurer leder till förbättrade prestationer (Crowell m.fl., 1988; Stajkovic och Luthans, 2001; Peterson och Luthans, 2006; Rice, 2009) och att detsamma gäller när individuellt beröm ges för uppnådda resultat (Earley, 1986; Anderson m.fl., 1988; Lourenco, 2016; Baret-Bojmel m.fl., 2017). Det stöder resonemanget att beröm generellt sett är attraktivt för medarbetare och att det inte spelar så stor roll vad det baseras på. Huvudsaken för medarbetaren är berömmet eftersom det ger (antas ge) upphov till framtida materiella belöningar, socialt anseende eller välbefinnande.

Att det inte verkar spela någon större roll vilken typ av prestation individuellt beröm baseras på innebär emellertid inte att mottagarna är okänsliga för hur berömmet ges. Studien av hockeyspelarna där beröm skulle få dem att tackla mer (Anderson m.fl., 1988) och studien av medarbetare på ett tillverkningsföretag (Stajkovic och Luthans, 2001) visade att beröm blir betydelselöst om inte mottagaren uppfattar det som genuint. Det blir då ingen signal om en framtida konkret belöning eller en källa till ökat socialt anseende och knappast heller något som ökar mottagarens välbefinnande. Samtidigt noteras att positiva effekter kan nås både när berömmet är ganska diffust ("bra jobbat") (Earley, 1986) och när det är väsentligt mer framträdande (Hewitt och Conway, 2016).

Beröm och autonom motivation

Det är av särskilt intresse att få empirisk belysning av sambandet mellan beröm och autonom motivation. Anledningen är att det i flera hänseenden är bättre att

medarbetare är autonomt än kontrollerat motiverade och att det i tidigare forskning har hävdats att beröm är ett hot mot autonom motivation. Därför är bristen på empiriska studier som belyser denna fråga anmärkningsvärd och förvånande. Som redan har behandlats i avsnittet ovan har samband mellan beröm och förbättrade arbetsprestationer konstaterats i empiriska studier men utan att egentligen komma med tydliga belägg för vad förbättringarna beror på.

Två studier gav viss indikation på att beröm ökar medarbetares autonoma motivation. De visade att medarbetarnas prestationsnivå låg kvar på den högre nivån även efter att beröm slutade ges. Upplägget på de båda studierna gör emellertid att det inte kan slås fast om berömmet var orsaken eller om det berodde på att medarbetarna fick utbildning (Rice m.fl., 2009) och feedback (Handgraaf m.fl., 2013).

Hewett och Conways (2016) studie är den enda som explicit har undersökt sambandet mellan beröm och autonom motivation. Deras studie visade att det inte spelade någon roll hur framträdande berömmet var för medarbetares autonoma motivation, utom när det handlade om komplexa arbetsuppgifter. De antog, men undersökte inte empiriskt, att de komplexa arbetsuppgifterna var autonomt motiverande i sig men att motivationen skadades av att medarbetarna kände sig kontrollerade av det framträdande berömmet. Man kan spekulera i att arbetstagarna i komplexa verksamheter många gånger är högt utbildade (kanske tillhör professioner) och därför är särskilt benägna att uppfatta beröm som försök att kontrollera. Det kan också handla om att det är svårt för överordnade chefer i komplexa verksamheter att ge beröm på ett sätt att medarbetarna upplever sig mer kompetenta.

Beröm och vägledning

I de behandlade studierna ges *indikationer* på att beröm vägleder genom att reducera osäkerhet om prioriteringar. Det är dock svårt att veta hur mycket av de förbättrade prestationerna som beröm skapar som beror på att medarbetarna är bättre vägleda och hur mycket det handlar om en motivationseffekt. Ingen studie undersöker explicit om effekten av beröm på prestationer går via bättre vägledning. På det hela taget kan alltså konstateras att det behövs mer empiriska studier av hur beröm vägleder.

Li m.fl.s (2016) studie ger dock vissa inblickar i hur publikt beröm kan vägleda medarbetare som inte själva mottar beröm men som befinner sig nära kollegor som gör det. Deras studie är unik genom att undersöka hur individuellt beröm påverkar grupper men den bekräftar inte antagandet att kollektivet förbättrar sina prestationer genom att imitera personer som ges beröm. Det behövs emellertid

fler empiriska studier innan det kan uteslutas att medarbetare vägleds av att personer i deras närhet ges beröm.

De genomförda studierna ger indikationer på att beröm i interaktion med andra former av styrning förbättrar vägledningen av medarbetare. Det är möjligt att beröm understödjer den vägledning som ges på annat sätt genom instruktioner, feedback och mål, vilket noterades i studien av hockeytacklingar (Anderson m.fl., 1988), bankpersonal (Crowell m.fl., 1988), snabbmatpersonal (Peterson och Luthans, 2006) och butikspersonal (Rice m.fl., 2009). Det går emellertid inte att säkerställa om berömmet främst ger ytterligare vägledning om prioriteringar eller om det skapar motivation hos medarbetarna att arbeta hårt i den riktning som pekats ut av andra styrinstrument, exempelvis mål, instruktioner och feedback. Det är alltså tänkbart att beröm i sig inte vägleder särskilt mycket men förstärker den vägledande effekten av andra styrinstrument. Det handlar då om att beröm är ett komplement till vägledning som sker med andra administrativa verktyg. Förklaringen skulle vara att beröm skapar motivation att arbeta i den väggledda riktningen.

Några studier visar att medarbetarnas benägenhet att följa arbetsinstruktioner ökar om beröm ges dagligen (Stajkovic och Luthans, 2001; Peterson och Luthans, 2006; Rice m.fl., 2009). En spekulation är att frekvent beröm inverkar positivt på medarbetares uppmärksamhetsvaksamhet, det vill säga att de behåller fokus på det som är viktigt. Det är emellertid en spekulation som behöver undersökas vidare i framtida forskning. Det bör också undersökas vilket betydelse arbetskomplexitet har i sammanhanget eftersom det kan inverka på överordnades förmåga att ge relevant vägledning.

Sammanfattning

De empiriska studier som har genomförts ger viss belysning av hur beröm fungerar som styrinstrument men det dominerande intrycket är att det behövs väsentligt fler empiriska studier, inte minst av kopplingen mellan beröm och autonom motivation och mellan beröm och vägledning. I nästa kapitel ges några förslag på sådana forskningsprojekt.

Förslag på fortsatt forskning

Studie av berömpraktik

Ett första förslag på forskning om beröm är att göra en studie av rådande berömpraktik. För närvarande saknas kunskaper om hur vanligt det är med beröm på våra arbetsplatser. Det är inte känt vad beröm vilar på för prestationsslag och kriterier och inte hur framträdande det är. Dessa kunskaper kan inhämtas genom enkätstudier riktade till medarbetare i olika branscher och i organisationer med olika storlek. När enkäten utformas bör den omfatta frågor som fångar den potentiella variationen i berömpraktik som beskrivs i kapitel 3. Det innebär att en stor mängd data samlas in som med hög sannolikhet måste hanteras med metoder för datareduktion, exempelvis faktoranalys. Det kan bli aktuellt att tillämpa klusteranalys för att undersöka om det finns distinkt olika berömpraktiker. Genom att inventera förekomsten av beröm i organisationer nås kunskaper om huruvida beröm har en framträdande eller undanskymd roll i organisationer.

Orsaker till beröm

Ett andra förslag är att ta reda på varför beröm ges på olika sätt, vilket är en naturlig följd om studien som föreslås ovan visar att det finns olika berömpraktiker. I den här rapporten har betoningen inte lagts på att förklara skillnader i hur beröm ges, därför måste forskningsprojektet sannolik inledas med teoretiskt arbete för att identifiera potentiella förklaringsvariabler. Man kan dock redan här spekulera i ett antal förklaringar till varför beröm ges i större eller mindre omfattning totalt sett. En relativt självklar förklaring är att organisationer som upplever sig som framgångsrika berömmar sina medarbetare mer. En annan förklaring skulle kunna vara i vilken utsträckning det i organisationen finns andra styrinstrument som syftar till att motivera och vägleda. Exempelvis skulle beröm kunna vara vanligare i offentlig sektor än i privat eftersom det i offentlig sektor är svårt att införa andra typer av (ekonomiska) belöningssystem. En tredje förklaring kan vara vilka kunskaper som finns bland cheferna om effekter av att berömma. I den mån tillräcklig teoretisk vägledning inte står att finna får forskningen inledas med explorativa studier.

Är beröm en effektiv belöning?

Det brukar framhållas att belöningar ska leva upp till vissa kriterier för att vara effektiva i styrningshänseende (se exempelvis Merchant och Van der Stede, 2017). Kriterierna är:

- Belöningen ska ha ett värde för mottagaren

- Belöningar ska vara stora nog för att ha en påverkan
- Vad som ligger till grund för belöningen måste vara begripligt
- Belöningen ska komma i rättan tid. Det får inte gå för lång tid mellan en prestation och en belöning
- Belöningen ska ha långvarig påverkan
- Belöningen ska vara reversibel
- Belöningen ska vara kostnadseffektiv

En angelägen forskningsuppgift är att föra en teoretiskt vägledad diskussion om i vilken utsträckning beröm lever upp till kriterierna och därefter testa antagandena genom empiriska studier. Lämpligast förefaller det vara med semi-strukturerade intervjuer med yrkesverksamma personer som har lång yrkeserfarenhet och många perspektiv på beröm på arbetsplatser.

Effekter av beröm

Den fråga som har ställts i centrum i den här rapporten är vilka effekter beröm ger på motivation och vägledning. Även om teoretiska insikter finns och en del empiriskt arbete har avrapporterats så återstår många viktiga studier att genomföra. Nedan behandlas först kontrollerad motivation, följt av autonom motivation och sist vägledning. Avslutningsvis föreslås även studier av icke önskvärda effekter av beröm.

Kontrollerad motivation

Analysen av sambandet mellan beröm och kontrollerad motivation ger stöd för föreställningen att beröm är ett funktionellt styrinstrument. Beröm värdesätts av medarbetare och får dem att göra saker som de annars inte hade gjort, eller i alla fall mer av samma sak. Trots det behövs mer forskning för att ge ytterligare stöd till teorin och inte minst dess ingående mekanismer.

För det första behövs det, trots allt, studier av den direkta effekten av olika former av beröm på kontrollerad motivation. Det beror dels på att det finns för lite kunskap om hur olika sätt att berömma inverkar på kontrollerad motivation och dels på att tidigare studier inte har undersökt hur beröm påverkar medarbetares motivation, utan deras prestationer.

För det andra behövs kunskaper om effekter av beröm i komplexa sammanhang. Här är avsaknaden av empiriska studier nästan total. Intressanta komplexa verksamheter som kan studeras är utbildning, hälso- och sjukvård och social omsorg. Ett annat sätt att komma åt arbetstagare med komplexa arbetssituationer är att studera chefer eftersom dessa oftare ägnar sig åt arbetsuppgifter där de måste

hantera problem som saknar färdiga och uppenbara lösningar (Hewett och Conway, 2016).

För det tredje behövs studier om kopplingen mellan beröm och upplevd kompetens eftersom upplevd kompetens kan öka effekten av beröm på den kontrollerade motivationen. Som berörts tidigare beror det på att medarbetare som tror att de kommer att vara framgångsrika och därför kommer att kvalificera sig för beröm, kommer att motiveras mer av utsikter att få beröm, precis som av andra typer av belöningar.

För samtliga tre typer av studier behövs metodmässiga upplägg som skapar förutsättningar för att uttala sig om orsak och verkan, det vill säga om det är beröm som ger kontrollerad motivation eller om det är kontrollerad motivation som leder till beröm via bra prestationer. Ett alternativ till kvasiexperiment som kan vara svåra att genomföra i praktiken och kräver särskilda forskningsetiska överväganden, är longitudinella studier. Dessutom, för att nå mer detaljerad kunskap om sambandet mellan beröm och kontrollerad motivation förefaller kvalitativ forskning vara lovande. Det kan ske i form av djupintervjuer där medarbetare berättar hur de reagerar på och tänker om olika former av beröm som de fått för sina arbetsprestationer, hur det inverkar på deras motivation och varför det gör det. Kvalitativa studier skapar goda förutsättningar för att öka förståelsen för *varför* beröm ökar kontrollerad motivation.

För det fjärde finns det goda skäl att ta reda på mer om varför beröm egentligen är attraktivt. Det är inte klarlagt vad det är som gör beröm till en drivkraft. Är det förväntan om framtida materiella belöningar, socialt anseende, välbefinnande eller en kombination? Sannolikt skiljer det sig åt beroende på medarbetarnas situation. Mer kunskap om vad som är attraktivt i olika situationer skulle hjälpa organisationer att berömma ”rätt”. Det är till exempel möjligt att medarbetare som vill öka sitt sociala anseende motiveras av offentligt beröm, kanske i form av utmärkelser. Av litteraturgenomgången framgår att beröm påverkar medarbetares beteende både när det ges enskilt och när det ges offentligt men underlaget är otillräckligt för att dra detaljerade slutsatser om effekten av offentligt beröm i specifika situationer. Särskilt intressant att ta reda på är i hur stor utsträckning beröm ses som en framtida materiell belöning. Det väcker nyfikenhet på vad som händer med medarbetares långsiktiga motivation om det visar sig att beröm inte efterföljs av materiella fördelar. Om ett villkor för att beröm ska vara motiverande är att det i slutändan leder till en materiell belöning kan det knappast anses korrekt att hävda att beröm är kostnadsfritt annat än på kort sikt.

Autonom motivation

Litteraturgenomgången visade att sambandet mellan beröm och autonom motivation på arbetsplatser saknar empirisk belysning, både i form av utforskande studier och hypotestestning. Eftersom kopplingen mellan de tre psykologiska faktorerna – upplevd kompetens, tillhörighetskänsla och upplevt självbestämmande – och autonom motivation har studerats i samband med utvecklingen av självbestämmandeteorin (även om det är begränsat när det gäller arbetsplatser) är det framförallt sambanden mellan olika varianter av beröm och de tre psykologiska faktorerna som måste klarläggas. Eftersom dessa relationer är svåra att prediktera ex ante, inte minst beroende på att beröm kan ges på många olika sätt, är det rimligt att börja med explorativ, kvalitativ forskning. Därefter kan det bli aktuellt med kvantitativa studier som testar sambanden. Mätskalor för centrala variabler har utvecklats av forskare intresserade av självbestämmandeteorin och kan återfinnas på självbestämmandeteorins webbplats (<http://selfdeterminationtheory.org/>). Särskilt angeläget är studier av sambandet mellan beröm och autonom motivation i komplexa verksamheter.

Vägledning

Litteraturgenomgången visar stor avsaknad av empiriska studier av sambandet mellan beröm och vägledning. Teoriutvecklingen är också eftersatt, åtminstone i jämförelse med sambandet mellan beröm och motivation. En rimlig början är att börja med explorativa studier av sambandet. I intervjustudier kan medarbetare ge intressanta exempel på när beröm har reducerat deras osäkerhet; både när det gäller hur verksamheten ska bedrivas och vad som är prioriterat. Intervjuer av chefer och medarbetare kan också ge kunskaper om i vilka situationer beröm kan vara negativt för vägledning, till exempel om beröm kan göra medarbetare så självsäkra att de blir svåra att styra.

Negativa sidoeffekter

Beröm tycks fungera som styrinstrument även om det fortfarande behövs mer detaljerad kunskap om hur och varför. Att ett styrinstrument ger eftersökta effekter innebär emellertid inte alltid att den totala effekten är positiv. Anledningen är att instrumentet samtidigt kan ge oönskade effekter (Merchant och Van der Stede, 2017). Av litteraturgenomgången framgår att det ännu inte har gjorts några studier av i vilken utsträckning beröm orsakar mål- och beteendeförskjutningar, manipulation av prestationsbedömningarna och negativa attityder. Det förefaller finnas behov av både utforskande kvalitativa studier och teoritestande kvantitativa undersökningar. Förmodligen i den ordningen.

Sammanfattande avslutning

Syftet med den här rapporten var att utveckla en struktur för att beskriva olika berömpraktiker, att utveckla teori om beröm som styrinstrument och att sammanställa befintliga empiriska studier om beröm på arbetsplatser. Syftet var också att identifiera kunskapsluckor avseende beröm som styrinstrument och ge förslag på fortsatt forskning.

Strukturen för att beskriva berömpraktiker utvecklades i kapitel 3. Där framkom att en viktig fråga är vad som ska berömmas. Beröm kan ges för olika slags prestationer, utifrån olika kriterier och för individuella eller kollektiva prestationer. Det framkom också att beröm kan vara mer eller mindre framträdande. Hur framträdande beröm är beror på förutsägbarhet, styrka, frekvens, vem som delar ut berömmet, om det delas ut offentligt eller enskilt, om det baseras på objektiva eller subjektiva bedömning och (kanske) om det är skriftligt eller muntligt.

En teori om beröm som styrinstrument utvecklades i kapitel 4. Separata resonemang fördes för tre beroende variabler, tillika viktiga utfallsmått för styrning: kontrollerad motivation, autonom motivation och vägledning. Beröm leder till kontrollerad motivation om det är känt på förhand att goda prestationer leder till beröm och om beröm är attraktivt, vilket det är om det signalerar en framtida materiell belöning, ökar det sociala anseendet och/eller skapar välbefinnande. I organisationer där beröm är framträdande och attraktivt har beröm potential att motivera alla medarbetare, inte bara dem som ges beröm vid en viss tidpunkt. För att beröm ska öka medarbetares kontrollerade motivation måste medarbetarnas förväntningar vara att de kan prestera på en tillräckligt hög nivå för att få beröm och att deras prestation kommer att noteras. Om deras drivkraft är ekonomisk måste de även förvänta sig att beröm ger upphov till en materiell belöning i framtiden.

Beröm leder till ökad autonom motivation genom att öka medarbetarnas upplevda kompetens och känsla av tillhörighet till sin grupp (arbetslag, avdelning eller organisation) om det inte samtidigt minskar deras upplevda självbestämmande. Ju mer framträdande berömmet är desto mer ökar risken för att det inverkar negativt på självbestämmandet. Till skillnad från effekten av beröm på kontrollerad motivation ger beröm bara effekt på den autonoma motivationen hos de personer som får ta del av berömmet.

Beröm har potential att vägleda medarbetare genom att rikta in medarbetares uppmärksamhet mot de grunder och kriterier som ger upphov till beröm. Beröm kan upplevas som en extra vägledning av vad som är prioriterat och på så vis utgöra en finjustering av styrsystem som rymmer många och emellanåt konflikterande

styr signaler. Det kan ses som att beröm inverkar på medarbetares uppmärksamhetsselektion. Det är också möjligt att beröm, om det ges upprepat för samma typer av prestationer, inverkar på medarbetares uppmärksamhetsvaksamhet. Därmed minskar risken för att styr signalen faller i glömska och medarbetare förlorar inriktningen i sitt arbete. Ett tänkbart problem är att beröm kan öka medarbetares upplevda kompetens så att de själva börjar definiera organisatoriska prioriteringar och därmed gör vägval som inte är de bästa för organisationen.

De empiriska studier som genomförts om beröm på arbetsplatser behandlades i kapitel 5 och 6. Det empiriska stödet för att beröm har gynnsamma effekter i organisationer är starkt men i vilken utsträckning beröm förbättrar prestationer genom att öka kontrollerad motivation, autonom motivation eller förbättra vägledning är oklart. Det som förefaller ha belysts mest är att beröm ökar kontrollerad motivation men även av det sambandet behövs fler studier.

I kapitel 7 gavs förslag på fortsatt forskning om beröm som styrinstrument. På det hela taget behövs empirisk belysning av samtliga relationer i den teori som presenterades i kapitel 4. Konkreta förslag är att undersöka hur beröm ges i olika organisationer och vad som förklarar skillnader. Förslag ges även på studier av de tre huvudrelationerna – mellan å ena sidan beröm och å andra sidan kontrollerad motivation, autonom motivation och vägledning – och på eventuella oönskade sidoeffekter av beröm.

Referenser

- Albrecht, K., Abeler, J., Weber, B., & Falk, A. (2014). The brain correlates of the effects of monetary and verbal rewards on intrinsic motivation. *Frontiers in neuroscience*, 8, 303.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York, NY: Free Press.
- Anderson, D. C., Crowell, C. R., Doman, M., & Howard, G. S. (1988). Performance posting, goal setting, and activity-contingent praise as applied to a university hockey team. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 87.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman and Company.
- Bareket-Bojmel, L., Hochman, G., & Ariely, D. (2017). It's (not) all about the Jacks: Testing different types of short-term bonuses in the field. *Journal of Management*, 43(2), 534-554.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.
- Bordonaro, F. P. (1976). The dilemma created by praise. *Business Horizons*, 19(5), 76-81.
- Bracken, C. C., Jeffres, L. W., & Neuendorf, K. A. (2004). Criticism or praise? The impact of verbal versus text-only computer feedback on social presence, intrinsic motivation, and recall. *Cyberpsychology & Behavior*, 7(3), 349-357.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Crowell, C. R., Anderson, D. C., Abel, D. M., & Sergio, J. P. (1988). Task clarification, performance feedback, and social praise: Procedures for improving the customer service of bank tellers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 21(1), 65-71.
- Cäker, M., & Siverbo, S. (2014). Strategic alignment in decentralized organizations—The case of Svenska Handelsbanken. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 149-162.
- Cäker, M., & Siverbo, S. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 256-266.
- Davis, J. H., F. D. Schoorman, and Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review* 22 (1): 20–47.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, *125*(6), 627.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of educational research*, *71*(1), 1-27.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19-43.
- Drucker, P. F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: HarperCollins Publishers.
- Earley, P. C. (1986). Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management*, *12*(4), 457-473.
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2007). Paying respect. *Journal of Economic Perspectives*, *21*(4), 135-150.
- Farson, R. E. (1963). Praise reappraised. *Harvard Business Review*, 61-66.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, *7*(2), 117-140.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, *26*(4), 331-362.
- Handgraaf, M. J., de Jeude, M. A. V. L., & Appelt, K. C. (2013). Public praise vs. private pay: Effects of rewards on energy conservation in the workplace. *Ecological Economics*, *86*, 86-92.
- Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, *25*(4-5), 451-482.
- Hewett, R., & Conway, N. (2016). The undermining effect revisited: The salience of everyday verbal rewards and self-determined motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(3), 436-455.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *46*, 53-62.
- Horngren, C. T. (1995). Management accounting: this century and beyond. *Management Accounting Research*, *6*(3), 281-286.
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*(4), 349.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, *3*(4), 305-360.

- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, *119*(2), 254.
- Koestner, R., Zuckerman, M., & Koestner, J. (1987). Praise, involvement, and intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, *53*(2), 383.
- Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Boston and New York: Houghton Mifflin Company.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, *9*(3), 482-503.
- Li, N., Zheng, X., Harris, T. B., Liu, X., & Kirkman, B. L. (2016). Recognizing “me” benefits “we”: Investigating the positive spillover effects of formal individual recognition in teams. *Journal of Applied Psychology*, *101*(7), 925.
- Lin, Y. T. (2017). Praise sales personnel for talent or effort? Person versus process-focused feedback, goal orientation and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *32*(8), 1073-1086.
- Lizzio, A., Wilson, K., & MacKay, L. (2008). Managers' and Subordinates' Evaluations of Feedback Strategies: The Critical Contribution of Voice 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *38*(4), 919-946.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal setting theory, 1990. In E. A. Locke, & G. P. Latham (Eds.). *New developments in goal setting and task performance*. New York and London: Routledge.
- Loewy, S., & Bailey, J. (2007). The effects of graphic feedback, goal setting, and manager praise on customer service behaviors. *Journal of Organizational Behavior Management*, *27*(3), 15-26.
- Lourenço, S. M. (2015). Monetary incentives, feedback, and recognition—Complements or substitutes? Evidence from a field experiment in a retail services company. *The Accounting Review*, *91*(1), 279-297.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*, 370–396.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand
- Merchant, K. A. (1988). Progressing toward a theory of marketing control: A comment. *Journal of Marketing*, *52*(3), 40-44.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Naylor, J. C. , Pritchard, R. D. , & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York, NY: Academic Press Inc.
- Nelson, B. (2001). *Please don't just do what I tell you, do what needs to be done: Every employee's guide to making work more rewarding*. New York: Hyperion.
- Ocasio, W., & Wohlgezogen, F. (2010). Attention and control. In *Organizational control* (pp. 191-221). Cambridge University Press.

REFERENSER

- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither?. *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156.
- Pitkänen, H., & Lukka, K. (2011). Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research*, 22(2), 125-137.
- Prue, D. M., & Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management: A review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 1-16.
- Rice, A., Austin, J., & Gravina, N. (2009). Increasing customer service behaviors using manager-delivered task clarification and social praise. *Journal of applied behavior analysis*, 42(3), 665-669.
- Ronen, J., & Livingstone, J. L. (1975). An expectancy theory approach to the motivational impacts of budgets. *The Accounting Review*, 50(4), 671.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 450.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Publications.
- Spreckelmeyer, K. N., Krach, S., Kohls, G., Rademacher, L., Irmak, A., Konrad, K., ... & Gründer, G. (2009). Anticipation of monetary and social reward differently activates mesolimbic brain structures in men and women. *Social cognitive and affective neuroscience*, 4(2), 158-165.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580-590.

