

# Beröm som styrinstrument

Sven Siverbo



# Beröm som styrinstrument

Sven Siverbo

KFi-rapport nr 152

ISBN 978-91-87454-65-3  
© KFi tillsammans med författarna 2019  
KFi – Kommunforskning i Västsverige  
c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg  
Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)

# Innehåll

Inledning .....	7
Bakgrund.....	7
Problemdiskussion .....	7
Syfte .....	9
Teoretisk referensram .....	11
Definitioner .....	11
Olika sätt att ge beröm .....	12
Olika typer av motivation.....	13
Motivation och beröm och undermineringseffekten.....	15
Beröm och vägledning.....	17
När har beröm effekt? Betydelsen av arbetskomplexitet .....	17
Sammanfattning .....	18
Metod .....	21
Urval och procedur.....	21
Mätning av beröm .....	22
Mätning av övriga variabler .....	24
Kontrollvariabler.....	25
Statistisk styrka (power).....	25
Resultat .....	27
Beskrivande statistik och mätmodell.....	27
Modell 1.....	31
Modell 2.....	31
Moderationsanalys .....	35
Analys .....	37
Omsorgsfullt beröm.....	37

Prestationsvillkorat beröm .....	40
Utvecklingssamtalsberöm .....	41
Kollegialt beröm .....	42
Stöd för självbestämmandeteori .....	44
<b>Slutsatser .....</b>	<b>47</b>
Beröm som styrinstrument.....	47
Slutsatser ur ett praktikerperspektiv.....	48
<b>Referenser .....</b>	<b>51</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>57</b>
Enkätfrågor.....	57
Diagram över modererande effekter av arbetskomplexitet.....	61

# Inledning

## Bakgrund

Många organisationer arbetar med belöningsystem 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 *vägleda* dem genom att peka ut vad som är prioriterat i organisationen (Merchant och Van der Stede, 2017). I den privata sektorn är belöningsystemen i en del 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 kompetenta medarbetare får lite större löneökningar. Men det finns andra belöningar än ekonomiska att dela ut för att erkänna och premiera duktiga medarbetare, både i den privata och den offentliga sektorn. Medarbetare kan ges större befogenheter, större inflytande och ökad autonomi och med tiden kanske befordras. Dessutom, i alla organisationer finns det möjlighet att dela ut ”verbala belöningar” i form av beröm till medarbetare som lyckas bra i sitt arbete.<sup>1</sup> Till skillnad från många andra former av belöningar, som ges vid särskilda tillfällen och kanske bara en eller ett par gånger om året, kan beröm integreras i den dagliga ledningen och styrningen på arbetsplatser, vilket skapar möjlighet till kontinuerlig påverkan på medarbetare (Long och Shields, 2010; Hewett och Conway, 2016). I den här rapporten riktas därför intresset mot hur beröm kan användas som en belöning för att motivera och vägleda medarbetare.

## Problemdiskussion

Flera tidigare forskningsstudier har visat att beröm har gynnsamma effekter på medarbetares prestationer. Beröm har visat sig förbättra det administrativa arbetet (Earley, 1986), förbättra kundbemötandet (Crowell et al, 1988; Peterson och Luthans, 2006; Rice et al, 2009), öka produktiviteten (Stajkovic och

---

<sup>1</sup> Forskning på australiensiska och kanadensiska organisationer visar att det är vanligt förekommande att beröm används för att leda och styra och att många organisationer i den privata sektorn kombinerar finansiella belöningar med verbala (Long och Shields, 2010).

Luthans, 2001; Bareket-Bojmel et al, 2017), öka lönsamheten (Peterson och Luthans, 2006), skapa energibesparingar (Handgraaf et al, 2013) och öka försäljningen (Lourenco, 2016). Det finns även studier som visar att beröm kan minska arbetsfrånvaron (Markham et al, 2002). Än så länge har det emellertid inte genomförts några studier av om beröm kan användas i organisationer för att styra medarbetare, det vill säga för att öka deras motivation och förbättra vägledningen av dem.

Många frågor är av intresse att belysa. En är om beröm verkligen har effekt på medarbetares motivation och vägledning eller om de förbättrade prestationer som noterats i tidigare studier beror på andra faktorer. En annan är vilka olika sätt beröm kan ges på och hur dessa olika sätt inverkar på motivation och vägledning. De studier som hittills har genomförts visar att beröm kan ges på skilda vis men det finns ingen samlad kunskap om vilken betydelse skillnaderna har (Siverbo, 2019). En tredje fråga är vad som förklarar att beröm motiverar och vägleder. Det handlar om att undersöka de underliggande socialpsykologiska processer som förklarar att beröm styr. Ytterligare en fråga är vilken betydelse det har för berömmets effekter om den som tilldelas beröm arbetar med komplexa eller enkla arbetsuppgifter. Tidigare forskning har indikerat att beröm har olika effekt beroende på om arbetskomplexiteten är hög eller låg (Stajkovic och Luthans, 2001; Ryan och Deci, 2017; Hewett och Conway, 2016).

Med enstaka undantag saknas också studier av oönskade effekter av beröm. En central fråga är om beröm kan ge upphov till en undermineringseffekt som innebär att medarbetares uppmärksamhet förflyttas från arbetsuppgifterna i sig till berömmet (Hewett och Conway, 2016). En sådan effekt har konstaterats i forskning om materiella belöningar men då har det gällt andra områden än organisationer (t.ex. skolan) (Gagné och Deci, 2005). Förklaringen är att belöningar får mottagarna att känna sig kontrollerade och därför förlorar en del av den glädje och det intresse och engagemang som de tidigare känt för aktiviteten i sig (Deci och Ryan, 1985; Deci et al, 1999, 2001). När det gäller belöningar i form av beröm är risken för undermineringseffekter inte lika stor men likväl kan de uppkomma, särskilt om berömmet är framträdande på arbetsplatser och medarbetarna arbetar med komplexa arbetsuppgifter (Hewett och Conway, 2016).

Sammantaget konstateras att beröm har potential att vara ett tillämpligt styrinstrument i både privat och offentlig sektor och att forskning om hur olika former av beröm inverkar på medarbetares motivation och vägledning kan användas för att effektivisera styrningen inom organisationer.



## **Syfte**

Det övergripande syftet med den här rapporten är att utforska om beröm kan användas för att styra medarbetare i organisationer. Först kartläggs olika sätt att ge beröm och hur dessa sätt inverkar på medarbetares socialpsykologiska processer och deras motivation och vägledning. Därefter undersöks om effekterna av beröm påverkas av om medarbetare har komplexa eller enkla arbetsuppgifter.



# Teoretisk referensram

## Definitioner

*Beröm.* I den här rapporten definieras beröm som ett *positivt utlåtande från en part till en annan part avseende en prestation*<sup>2</sup> (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 vem som helst men ur ett styrningsperspektiv är beröm från enskilda chefer eller från hela ledningsgrupper särskilt intressant. Mottagare av beröm kan vara enskilda medarbetare, arbetslag eller alla medarbetare i en organisation. Det är viktigt att hålla beröm definitionsmässigt åtskilt från återkoppling (feedback) som handlar om att ge information om grad av måluppfyllelse (Hewett och Conway, 2016). Beröm ska inte heller förväxlas med komplimanger som är positiva utlåtanden om utseende, egenskaper och ägodelar snarare än prestationer.

*Styrinstrument.* Inom företagsekonomisk forskning ses styrinstrument som något som kan användas för att avsiktligt påverka medarbetares beteende så att de arbetar för att förverkliga strategier och uppnå organisatoriska mål (Merchant och Van der Stede, 2017). 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, exempelvis planer, budgetar, uppföljningssystem och monetära belöningsystem. Beröm kan som tidigare diskuterats ses som ett styrinstrument genom att vara en typ av belöning.

*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. "To be motivated means to be moved to do something" (Ryan och Deci, 2000, p. 54). Personer kan vara mer eller mindre motiverade och de kan motiveras på olika sätt. Till exempel

---

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

kan en person vara motiverad att göra ett gott jobb av nyfikenhet och intresse medan en annan drivs av att få uppskattning av sin chef eller löneförhöjning. Båda personerna kan vara lika motiverade, men är det av olika skäl. Olika typer av motivation diskuteras mer utförligt nedan.

*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 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 vägledning är att medarbetares osäkerhet om hur de ska agera eller vad de ska uppnå reduceras (Hartmann, 2000; Locke och Latham, 2013; Merchant och Van der Stede, 2017).

### Olika sätt att ge beröm

I en litteraturstudie om beröm på arbetsplatser skapar Siverbo (2019) en taxonomi för hur beröm kan ges till medarbetare. Syftet med taxonomin är att lyfta fram att det finns många olika sätt att berömma medarbetare på. Taxonomin har två delar där den första delen strukturerar upp *vad* som kan berömmas, vilket delas in i prestationsslag, prestationskriterium och individuell eller kollektiv prestation.

- *Prestationsslag* beskriver vad för slags prestation som ligger till grund för beröm. Beröm kan ges till medarbetare som når ett visst *resultat*, uppvisar en särskild *skicklighet*, lojalt följer uppsatta *regler* och *anstränger sig*.
- *Prestationskriterium* handlar om vilka kriterier som ska vara uppfyllda för att en medarbetare ska ges beröm. Beröm kan ges om medarbetare klarar av att *nå en förbestämd standard*, *förbättra sig över tid* eller *prestera bättre än andra* personer på arbetsplatsen.
- Dessutom kan medarbetare berömmas för sina *individuella prestationer* eller för de *kollektiva prestationer* de uppnår tillsammans med sina arbetskamrater.

I den andra delen av taxonomin beskrivs hur *framträdande* berömmet är. Beröm är framträdande om det är känt bland medarbetarna att goda prestationer ges beröm och medarbetarna beaktar detta under arbetsdagen (Hewett och Conway, 2016). Det kan ha koppling till berömmets förutsägbarhet, styrka,

frekvens, utdelare, om det ges offentligt eller enskilt, om det baseras på objektiva kriterier och om det ges skriftligt eller muntligt.

- *Förutsägbarhet* innebär att medarbetarna vet att goda prestationer belönas med beröm. Under förutsättning att beröm är attraktivt för dem ger det dem incitament att prestera.
- *Styrka* handlar om med vilken inlevelse och betoning beröm ges av den som delar ut det.
- *Frekvens* beskriver hur ofta medarbetare ges beröm.
- Om den som är *utdelare* av berömmet är en överordnad eller en annan särskilt erkänd person inom organisationen är det sannolikt att det upplevs som mer framträdande av mottagarna.
- Om beröm delas ut i *offentliga* sammanhang är det tänkbart att det upplevs som mer framträdande än om det delas ut i enskildhet.
- Om beröm baseras på *objektiva* kriterier som är kända av medarbetarna i förväg kan det påverka dem annorlunda än om *subjektiva* kriterier används.
- Beröm kan ges *skriftligt* och *muntligt*. Det är inte uppenbart vilken av dessa två former som upplevs som mest framträdande av medarbetarna utöver att det sannolikt är allra mest framträdande om det ges både skriftligt och muntligt.

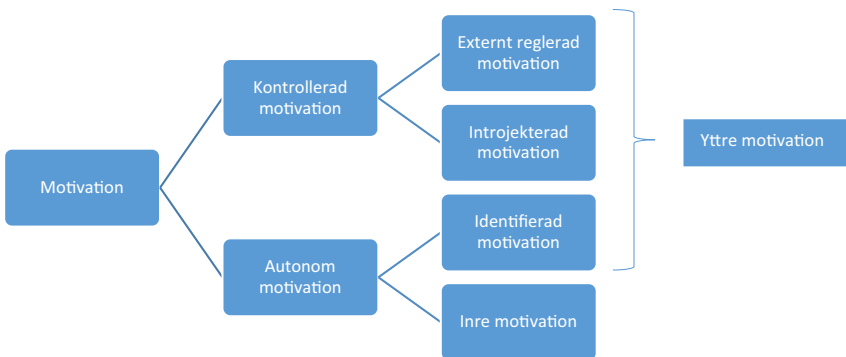
Som framkommer senare i rapporten används taxonomin för att utveckla enkätfrågor som fångar vad som ligger till grund för beröm och hur framträdande det är.

### **Olika typer av motivation**

Inom självbestämmandeteori görs åtskillnad mellan olika typer av motivation (Deci och Ryan, 1985; Deci et al, 2017; Ryan och Deci, 2017). Medarbetare kan vara *kontrollerat motiverade* på två olika men närliggande sätt (se Figur 1.). Det första är att de känner *externt reglerad motivation*, vilket innebär att de drivs framåt i sitt arbete av att de får en ekonomisk kompensation eller för att de vill slippa någon form av sanktion. Det andra är att de är *introjekterat motiverade*, vilket innebär att drivkraften att prestera kommer från att de vill visa sig duktiga och stärka sitt ego eller från att de känner sig oroliga eller skäms om de inte presterar bra.

En annan form av motivation kallas *autonom motivation* och även den rymmer två närliggande motivationstyper. *Identifierad motivation* kommer av att en medarbetare har internaliserat arbetsplatsens regler, mål och normer. Medarbetaren identifierar sig med sitt arbetsuppdrag och anstränger sig på arbetet för att det upplevs som viktigt och betydelsefullt. *Inre motivation* handlar om att arbetstagare känner en drivkraft att prestera eftersom arbetsuppgifterna är roliga, intressanta och engagerande. Autonomt motiverade medarbetare drivs inte framåt av att de har möjlighet att få en belöning – exempelvis beröm – utan av att de anser att deras arbetsuppgifter är rimliga och viktiga eller till och med för att de finner arbetet engagerande, intressant och roligt (Hewitt och Conway, 2016; Deci et al, 2017).

Externt reglerad, introjekterad och identifierad motivation skiljer sig åt med avseende på hur mycket medarbetaren har internaliserat organisationens regler, mål och normer men de är alla exempel på yttre motivation eftersom medarbetarens fokus ligger på vad som ska uppnås snarare än på arbetsuppgifterna i sig. Inre motivation skiljer sig från de andra tre typerna av motivation genom att vara den enda typen där medarbetaren motiveras av arbetsuppgifterna i sig.



**Figur 1.** Olika typer av arbetsmotivation.

Sammanställningar av ett antal empiriska studier visar att autonom motivation är att föredra framför kontrollerad motivation eftersom det 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

av studier i Deci et al, 2017). Det finns också anledning att anta att autonomt motiverade medarbetare tar större självständigt ansvar för att nå arbetsplatsens mål.

## Motivation och beröm och undermineringseffekten

Som framgick av inledningsavsnittet är forskningen om vilken roll beröm på arbetsplatser spelar för medarbetarnas motivation än så länge outvecklad och behov finns av utforskande studier som kan ligga till grund för teorigenerering och formulering av testbara hypoteser. Trots det kan vissa övergripande teoretiska resonemang föras om huruvida beröm ökar eller kanske till och med minskar motivation.

Tidigare forskning ger ett visst stöd för att beröm ökar medarbetares kontrollerade motivation (se exempelvis Hewett och Conway, 2016; Bareket-Bojmel et al, 2017; Lin, 2017) men ger egentligen inga detaljerade förklaringar till varför. Utifrån förväntansteori (Lawler och Suttle, 1973; Ronen och Livingstone, 1975) är det rimligt att anta att beröm ökar kontrollerad motivation under förutsättning att det lever upp till två villkor. Det första är att berömmet är förväntat i så motto att medarbetarna känner till att goda prestationer belönas med beröm, vilket kräver att beröm är framträdande på arbetsplatsen. Det andra är att berömmet är attraktivt för medarbetarna, det vill säga har ett värde för dem.

Det finns åtminstone tre skäl till varför beröm kan vara värdefullt för medarbetare. Det första är ekonomiskt och handlar om att beröm är en signal om att konkreta belöningar är att vänta längre fram i tiden (Ilgen, Fisher och Taylor, 1979; Bandura, 1986, 1997; Stajkovic och Luthans, 2001; Ellingsen och Johannesson, 2008). Det andra är socialpsykologiskt och utgår ifrån att det är ett mänskligt behov och en stark drivkraft att ha socialt anseende (Maslow, 1947; McClelland, 1961; Alderfer, 1972; Ellingsen och Johannesson, 2007; Lourenco, 2016). Eftersom beröm kan öka personers sociala anseende blir det attraktivt. Det tredje skälet har konstaterats i neurovetenskapliga studier. Beröm fungerar som en psykologisk belöning som påverkar hjärnans belöningscentrum, troligtvis genom att framkalla signalsubstansen dopamin (Spreckelmeyer et al., 2009; Albrecht et al, 2014). Beröm blir attraktivt helt enkelt genom att det skapar ett välbefinnande hos mottagaren.

När det gäller hur beröm inverkar på autonom motivation ger självbestämmandeteori viss vägledning. Enligt teorin påverkas medarbetares autonoma motivation av i vilken utsträckning tre grundläggande psykologiska behov är tillgodosedda. Dessa är tillhörighetskänsla, upplevd kompetens och upplevt

självbestämmande (eller autonomi) (Deci et al, 2017; Ryan och Deci, 2017). Medarbetare som känner *tillhörighet* till sin arbetsgrupp tenderar att imitera sina medarbetare och internalisera gruppens regler, mål och normer. Medarbetare som upplever att de är *kompetenta* är benägna att ställa upp höga mål för sig själva och har förmåga att förstå arbetsplatsens regler, mål och normer, vilket ökar sannolikheten för att de internaliserar dem. Upplevt *självbestämmande* är en viktig förutsättning för autonom motivation eftersom det ökar sannolikheten för att medarbetare internaliserar organisatoriska regler, mål och normer. Om medarbetare upplever sig kontrollerade är risken stor att de istället externaliserar de externa regleringarna, vilket innebär att de följer regler och normer och strävar mot mål endast om det finns kontrollsystem. Enligt Gagné och Deci (2005) är tillhörighetskänsla och upplevd kompetens nödvändigt för att medarbetare ska internalisera regler, normer och mål men för att internaliseringen ska bli så stark att medarbetare känner autonom motivation krävs också att de upplever självbestämmande. Förklaringen är att långtgående internalisering av olika former av regleringar förutsätter att medarbetaren uppfattar att det sker frivilligt.

I vilken grad beröm inverkar på autonom motivation handlar utifrån självbestämmandeteori om i vilken utsträckning beröm bidrar till att tillgodose de tre psykologiska behoven. Det är möjligt att beröm skapar tillhörighetskänsla genom att förmedla till medarbetare att de bidrar till den gemensamma prestationen, att de är accepterade av gruppen och därför ingår i gemenskapen (Brun och Dugas, 2008). Det är också tänkbart att medarbetare uppfattar beröm som ett uttryck för generositet, vilket skapar en positiv attityd till och en samhörighetskänsla med arbetsgivaren. Att medarbetare som ges positiva utlåtanden om deras prestationer känner sig mer kompetenta än de som inte mottar sådana utlåtanden är rimligt (Bordonaro, 1976; Bandura, 1986) och därför finns det anledning att anta att det finns ett samband mellan beröm och upplevd kompetens.

Det är svårare att förutse vilken inverkan beröm har på medarbetares upplevda självbestämmande. En möjlighet är att det minskar på grund av att beröm i likhet med andra belöningar skapar en känsla av press eller tvång och förflyttar medarbetarens drivkraft från "jag vill" till "jag måste" (Deci och Ryan, 1985). Den risken är särskilt stor när beröm är framträdande på arbetsplatser (Hewett och Conway, 2016), exempelvis när de delar ut utmärkelser såsom månadens anställda baserat på kända prestationskriterier (Kohn, 1993). En annan möjlighet är att beröm inte påverkar det upplevda självbestämmandet eftersom



medarbetare inte uppfattar beröm som försök att styra dem (Deci et al, 1999, 2001). En tredje möjlighet är att beröm ökar det upplevda självbestämmandet men än så länge saknas en teoretisk förklaring till ett sådant samband.

Att beröm kan minska medarbetares autonoma motivation genom att skada deras upplevda självbestämmande har beskrivits som en *undermineringsseffekt* (Hewett och Conway, 2016). Innebörden är att beröm, och andra former av belöningar, kan ha avsedd effekt på medarbetares kontrollerade motivation – de arbetar hårdare som en följd av att de ges beröm – men samtidigt ha en oönskad negativ effekt på deras autonoma motivation. I de fall undermineringsseffekten uppstår skiftas alltså två olika motivationsformer. Eftersom autonomt motiverade medarbetare är att föredra i många situationer, inte minst när det behövs självständighet och kreativitet, och dessutom tenderar att må bättre på sina arbetsplatser är skiftet sannolikt oönskat i många fall.

## Beröm och vägledning

Belöningar har en vägledande roll i organisationer eftersom medarbetare förstår att prestationer som belönas är prioriterade (Merchant och Van der Stede, 2017). På motsvarande sätt kan beröm i egenskap av en verbal belöning reducera medarbetares osäkerhet om organisatoriska prioriteringar och därigenom vägleda dem, speciellt när de är utsatta för många olika och inkonsistenta styrsignaler. Det som talar emot att beröm reducerar osäkerhet är att det istället för att klargöra prioriteringar endast blir en styrsignal till för medarbetarna att hålla reda på. Avgörande kan vara i vilken utsträckning beröm fångar medarbetares uppmärksamhet mer än andra styrsignaler (Ocasio och Wohlgezogen, 2010).

Hur vägledande beröm är har än så länge inte varit föremål för studier och särskilt inte hur den vägledande funktionen varierar beroende på hur beröm delas ut. Som noteras av Siverbo (2019) kan flera aspekter av vad som beröms och hur framträdande berömmet är inverka på vägledning och därför är utforskande studier nödvändiga.

## När har beröm effekt? Betydelsen av arbetskomplexitet

En situation där beröm i tidigare forskning har antagits ha goda förutsättningar att motivera medarbetare är när arbetsuppgifterna är förhållandevis enkla. Omvänt har effekterna av beröm förmodats bli svagare eller helt utebli om arbetsuppgifterna är komplexa (Stajkovic och Luthans, 2001; Ryan och Deci, 2017; Hewett och Conway, 2016). Med arbetskomplexitet avses i vilken utsträckning orsak och verkan-sambanden är kända i verksamheten, det vill säga om man

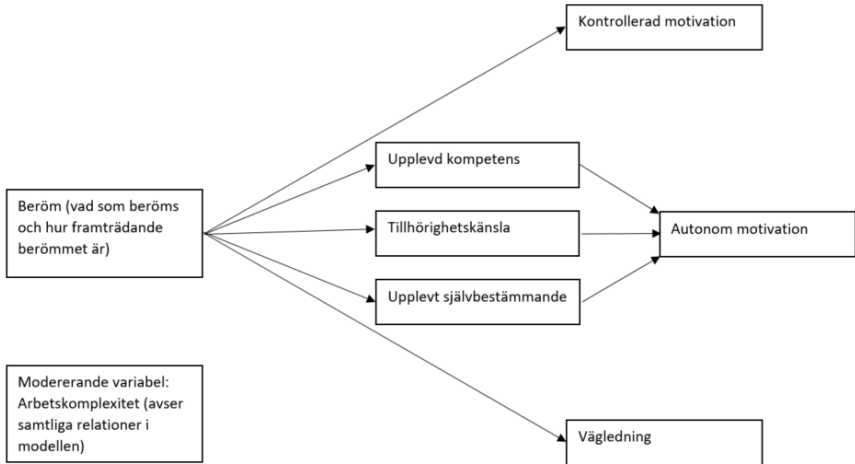
på arbetsplatsen äger kunskap om kopplingen mellan arbetets utförande och en hög måluppfyllelse. Ju mer komplex en verksamhet är desto mindre är på förhand känt om vad som skapar måluppfyllelse. Ofta måste därför arbetsuppgifter utföras med en kombination av tumregler, kvalificerade gissningar, intuitiva bedömningar och sunt förnuft. Det skapar en utmanande och krävande arbetssituation som ställer höga krav på tankearbete och problemlösning.

Det finns åtminstone tre anledningar till att beröm har mindre effekt på arbetsmotivation om arbetskomplexiteten är hög. Den första är att komplexa arbetsuppgifter brukar medföra att organisationer rekryterar medarbetare med hög professionell kompetens, det vill säga medarbetare som har goda förutsättningar att klara av arbetet. Vad som utmärker dessa arbetstagare är att de redan från början har en hög autonom motivation eftersom en lång utbildning och utmanande arbetsuppgifter skapar ett förhållandevis stort intresse för arbetsuppgifterna i sig (Stajkovic och Luthans, 2001). Det innebär att medarbetarna redan från början är autonomt motiverade och att möjligheten att öka denna ytterligare med beröm är begränsad. Samtidigt är medarbetare med hög autonom motivation särskilt utsatta för berömmets eventuella undermineringseffekt.

Den andra, och relaterade, förklaringen är att komplexa arbetsuppgifter i sig själva kräver kreativitet av medarbetarna vilket gör arbetsuppgifterna mer intressanta och engagerande (Amabile et al., 2005). Den tredje anledningen är att arbetskomplexitet försvagar effekten av beröm på kontrollerad motivation. Förklaringen, som har sin grund i förväntansteori (Lawler och Suttle, 1973; Ronen och Livingstone, 1975), är att komplexiteten gör medarbetare osäkra på om det är någon idé att anstränga sig eftersom det är så många opåverkbara faktorer som inverkar på om resultatet blir bra och målet nås (Bonner och Sprinkle, 2002). Om medarbetare förväntar sig att stora ansträngningar från deras sida ett flertal gånger kommer att gå obemärkta förbi, exempelvis inte uppmärksammas med beröm, kommer de inte att känna större kontrollerad motivation.

## **Sammanfattning**

I den här rapporten riktas intresset mot beröm som styrinstrument, det vill säga om beröm kan användas i organisationer för att motivera och vägleda medarbetare. Den teoretiska referensramen ger viktiga utgångspunkter för en empirisk undersökning som inriktas mot att utforska om beröm ger styreffekter. Merparten av begreppen och de relationer som utforskas framgår av Figur 2.



**Figur 2.** Sammanfattande modell av beröm som styrinstrument.

Frågan om huruvida beröm motiverar och vägleder har getts teoretisk belysning genom att förklara att 1) beröm ökar kontrollerad motivation genom att vara attraktivt, 2) beröm kan öka autonom motivation genom att tillgodose medarbetares grundläggande psykologiska behov av tillhörighetskänsla, upplevd kompetens och upplevt självbestämmande och 3) beröm kan vara vägledande genom att fånga medarbetares uppmärksamhet. Effekterna av beröm kan dock förmodas vara olika beroende på vad som beröms och hur framträdande berömmet är för medarbetarna och hur komplexa arbetsuppgifterna är.



# Metod

För att utforska om beröm fungerar som styrinstrument på arbetsplatser genomförs en kvantitativ studie där data samlas in med en webbenkät.

## Urval och procedur

Studiens dataunderlag består av två bekvämlighetsurval. Det första är 52 studenter som under våren 2019 läste en metodkurs vid Högskolan Väst. Det andra är 297 arbetstagare i olika privata och offentliga organisationer som två kandidatstudenter hade direkt eller indirekt kontakt med och använde som underlag i sin kandidatuppsats (Silvstrand och Tengblad, 2019). Av de 297 personerna i det andra urvalet besvarade 123 personer enkäten, vilket betyder en svarsfrekvens på 41,4 procent. Från det totala antalet svarande i de två bekvämlighetsurvalen, 175 personer, uteslöts de som arbetade mindre än halvtid. Det slutliga antalet respondenter blev då 120 personer där samtliga arbetade minst halvtid. Urvalsproceduren och svarsfrekvensen innebär att dataunderlaget inte kan användas för att skatta enskilda variablers medelvärden i populationen av arbetstagare som helhet. Med andra ord, det går inte att säga något säkert om förekomst av beröm, motivation och vägledning på svenska arbetsplatser baserat på underlaget. Däremot kan data användas för att utforska samband mellan å ena sidan beröm och å andra sidan motivation och vägledning i syfte att generera teori som kan testas i efterföljande studier.

Deltagarna besvarade en webbenkät som innehöll 20 frågor varav flera rymde ett antal underfrågor. I en inledande text informerades deltagarna om att forskare och studenter vid Högskolan Väst stod bakom undersökningen och att det var i egenskap av medarbetare eller chef på en svensk arbetsplats som de ombads besvara enkäten. Deltagarna meddelades att syftet med studien var att kartlägga hur vanligt det är med beröm på svenska arbetsplatser, vad för slags prestationer som leder till att anställda får beröm, hur beröm delas ut och hur det upplevs av medarbetare och chefer. De informerades även om att de svar som de lämnade skulle användas för forskningsändamål, för studentuppsatser och i undervisningssyfte. Vidare fick deltagarna veta att deras svar var anonyma och att det var frivilligt att delta i undersökningen. Förutom att denna infor-

mation av forskningsetiska skäl är obligatorisk att ge bidrar den sannolikt till studiens reliabilitet genom att minska bortfall och öka deltagarnas benägenhet att svara sanningsenligt.

När enkäten utarbetades valdes i så stor utsträckning som möjligt etablerade frågekonstruktioner för att fånga de teoretiska begreppen. I de fall sådana konstruktioner inte fanns tillgängliga utvecklades nya. I syfte att stärka begreppsvaliditet och ytvaliditet granskades enkäten av forskningskollegor vid ett seminarium och deras förslag beaktades i den slutliga justeringen av enkäten.

I samband med ett seminarium för metodkursstudenter genomfördes ett test-retest av webbenkäten i syfte att undersöka dess stabilitet. Studenterna besvarade enkäten två gånger med ca två timmar emellan och därefter undersöktes samstämmigheten i svaren med hjälp av korrelationsanalys (Pearson's  $r$ ). En hög korrelation innebär att studenterna har svarat på samma sätt båda gångerna, vilket indikerar att enkäten är stabil. Testet påvisade att vissa delfrågor hade stabilitetsproblem. Dessa kunde inte hanteras inom ramen för den här pilotstudien utan måste analyseras vidare och hanteras i en senare bearbetning av enkäten. Det var dock ovanligt att respondenter ändrade sina svar mer än ett skalsteg uppåt eller nedåt. Intressant nog uppvisade även de etablerade frågekonstruktionerna vissa stabilitetsproblem.

## Mätning av beröm

Som framgår av den teoretiska referensramen finns det många variationsmöjligheter när det kommer till vad som ska ligga till grund för beröm på arbetsplatser och hur framträdande beröm ska vara. I enkäten ställdes därför tjugo delfrågor om beröm (se frågorna 8-13 i appendix). Samtliga frågor hade fasta svarsalternativ. För två av delfrågorna användes frekvensformat, i övrigt tillämpades femgradiga skalor med verbalt responsformat.

Att analysera sambanden mellan varje delfråga och varje beroende variabel skulle medföra ett alltför komplicerat analysarbete och skapat en så komplex modell att den inte hade kunnat testas med det tillgängliga empiriska underlaget ( $n=120$ ). För att reducera antalet oberoende variabler och undersöka förekomsten av bakomliggande (latenta) variabler genomfördes en explorativ faktoranalys<sup>3</sup> (EFA). Faktoranalysen genomfördes stegvis genom att delfrågor som hade höga faktorladdningar på mer än en latent variabel (cross loadings)

---

3 Principal Component Analysis med Varimax rotation.

exkluderades. Efter fyra steg återstod 13 delfrågor som sammantaget reflekterade fyra latenta variabler (se Tabell 1).

**Tabell 1.** Resultat av faktoranalys.

	Omsorgsfullt beröm	Prestationsvillkorat beröm	Utvecklings-samtalsberöm	Kollegialt beröm
På ett ungefär, hur ofta får du beröm på din arbetsplats?	0,828	0,121	-0,034	-0,332
Att du har nått ett bra resultat	0,777	0,09	0,105	-0,087
På ett ungefär, hur ofta hör du att någon medarbetare får beröm på din arbetsplats?	0,723	0,117	-0,04	-0,279
Beröm ges på ett sätt att jag känner mig uppskattad	0,645	-0,254	0,308	0,096
Att du har följt instruktioner och regler	0,474	0,033	0,389	0,251
Jag måste ha presterat bättre än tidigare	-0,087	0,874	0,005	-0,055
Jag måste ha nått eller överträffat mina mål	0,149	0,788	0,017	-0,303
Jag måste ha presterat bättre än mina kollegor	-0,228	0,787	0,021	0,09
Jag får beröm i enrum	-0,118	-0,001	0,769	0,18
Berömmet jag får baseras på en objektiv mätning av min arbetsprestation	0,225	0,01	0,676	-0,287
Jag får beröm av överordnade chefer	0,325	0,034	0,618	0,082
Jag får beröm utan att ha presterat bra	0,14	-0,004	0,07	0,774
Jag får beröm av kollegor	0,3	-0,207	0,01	0,646

*Principal Component Analysis; Varimax rotation; AVE=62,8%*

**Omsorgsfullt beröm.** Den första latenta variabeln består av fem delfrågor. Två delfrågor handlar om berömmets frekvens medan tre delfrågor handlar om att beröm ges för uppnådda resultat och respekt för regler och riktlinjer och att det ges på ett sätt som får mottagaren att känna sig uppskattad. De positiva laddningarna på samtliga delfrågor innebär att beröm som baseras på resultat och respekt för restriktioner och som uppskattas samvarierar med att berömmet ges förhållandevis frekvent. En tolkning är att den latenta variabeln fångar i vilken utsträckning beröm ges på ett omsorgsfullt sätt. Ett högt värde på variabeln innebär att medarbetare ges beröm ofta och att det baseras på resultat och regelefterlevnad och att berömmet uppskattas. Motsatsen, det vill säga ett

lågt värde på variabeln, innebär att medarbetare ges beröm sällan, att berömmet saknar koppling till resultat och regelefterlevnad och att berömmet inte uppskattas. Att omsorgsfullt beröm bland annat utmärks av att det ges frekvent och baseras på resultat talar för att det är en ganska framträdande form av beröm.

*Prestationsvillkorat beröm.* Den andra latent variabeln är enklare att tolka eftersom den tydligt reflekterar tre aspekter av när medarbetare tilldelas beröm. Variabeln fångar i vilken utsträckning medarbetarna upplever att beröm är villkorat till att de gör goda arbetsprestationer i förhållande till mål, tidigare prestationer och kollegors prestationer. Att medarbetarna är väl medvetna om att beröm förutsätter goda prestationer gör att prestationsvillkorat beröm är en förutsägbar och därmed framträdande form av beröm (Hewett och Conway, 2016).

*Utvecklingssamtalsberöm.* Den tredje latent variabeln reflekterar beröm som ges i enrum av en överordnad och som baseras på att medarbetarens arbetsprestation har mätts på ett objektiva sätt. En möjlig tolkning är att det handlar om beröm som ges vid ett planerat tillfälle och där den överordnade förberett sig väl inför mötet och i enrum med medarbetaren förmedlar sin uppfattning. Det påminner om hur utvecklingssamtal går till i de flesta organisationer. Att berömmet ges av en överordnad och baseras på objektiva kriterier innebär att det är en form av beröm som blir förhållandevis framträdande för medarbetare.

*Kollegialt beröm.* Som framgår av Tabell 1 består den fjärde latent variabeln endast av två delfrågor. Variabeln reflekterar dels beröm som kommer från kollegor (alltså inte från överordnade) och dels beröm som ges utan att medarbetarna själva upplever att de har presterat bra. En tolkning är att variabeln fångar i vilken utsträckning arbetskamrater är generösa med att uppmärksamma medarbetarens handlingar, förhållningssätt och resultat som dock medarbetarna själva inte uppfattar som ”bra prestationer”. Det är emellertid troligt att kollegorna som delar ut berömmet tycker att medarbetaren har gjort något bra. Möjligen baseras det på i vilken utsträckning en medarbetare är en god kollega snarare än en lojal anställd som bidrar med prestationer som leder till organisatorisk måluppfyllelse. Att berömmet inte baseras på prestation skapar en föreställning om att det är kopplat till kollegialitet. Kollegialt beröm kan inte betraktas som en särskilt framträdande form av beröm.

## Mätning av övriga variabler

Utgångspunkten för mätningen av *motivation* var Hewett och Conways (2016) anpassning av “the Multidimensional Work Motivation Scale” utvecklad av



Gagné et al (2015). Externt reglerad motivation mättes med en delfråga medan introjekterad, identifierad och inre motivation mättes med två delfrågor var (se fråga 14 i appendix). I Hewett och Conways mätskala används egentligen två delfrågor även för externt reglerad motivation men eftersom den andra delfrågan var tydligt kopplad till förekomsten av kritik på arbetsplatsen snarare än beröm valdes den bort.

Begreppet *rollklarhet* får i studien representera om medarbetare känner sig vägledda. Rollklarhet, är en andra ordningens konstruktion som utvecklats av Sawyer (1992) och därefter har tillämpats inom styrningsrelaterad forskning av bland andra Hall (2008) och Cäker och Siverbo (2018). Begreppet består av delbegreppen målklarhet, som mäts med fem delfrågor, och processklarhet som mäts med fyra delfrågor (se fråga 15 i appendix).

Utgångspunkten för mätningen av de tre psykologiska behoven *upplevd kompetens*, *tillhörighetskänsla* och *upplevt självbestämmande* var en mätskala utvecklad av Van den Broeck et al (2010) (se fråga 13 i appendix). De tre begreppen fångades med tre delfrågor vardera.

*Arbetskomplexitet* mättes med en mätskala innehållande fyra delfrågor utvecklad av Maynard och Hakel (1997) (se fråga 16 i appendix).

Vid mätningen av motivation, rollklarhet, tillhörighetskänsla, upplevd kompetens, upplevt självbestämmande och arbetskomplexitet användes femgradiga Likert-skalor med verbalt responsformat.

## Kontrollvariabler

För att utesluta alternativa förklaringar till noterade samband inkluderades ett flertal kontrollvariabler. Dessa är sektor (privat eller offentlig), förekomst av ekonomiskt belöningsystem, hur länge den svarande har arbetat i organisationen och om den svarande är chef eller inte (se appendix för frågekonstruktioner). Även arbetskomplexitet inkluderas som kontrollvariabel eftersom komplexitet sannolikt har samband mellan hur beröm ges och hur motiverade medarbetarna är.

## Statistisk styrka (power)

Som beskrevs ovan uppgår antalet respondenter till 120 och frågan är vilka begränsningar det medför i termer av statistisk styrka (power). Som kommer att framgå i nästa avsnitt görs statistiska analyser av modeller som innehåller fem, nio respektive tolv oberoende variabler. I moderationsanalysen ökar antalet variabler ytterligare. Det väcker frågan om huruvida den statistiska styrkan är till-

räcklig för att minimera typ 2-fel, det vill säga att verkliga samband tillbakavisas eftersom de inte når statistisk signifikans.

En analys av den statistiska kraften med hjälp av G\*Power (Version 3.1.9.2) i en modell med nio oberoende variabler visar att risken för typ 2-fel är 20 procent (80 procents statistisk styrka) för små effektstorlekar ( $f^2 < 0.052$ ) om en 10-procentig signifikansnivå väljs. Om en 5-procentig signifikansnivå väljs ökar risken för typ 2-fel till 30 procent för samma effektstorlek. Risken för typ 2-fel är endast 0,5 procent för moderata effektstorlekar ( $f^2 = 0.15$ ) men att endast uppmärksamma moderata effektstorlekar är vanligtvis alltför snävt i samhällsvetenskaplig forskning. Givet storleken på det empiriska underlaget är det därför i den här studien rimligt att uppmärksamma samband som är signifikanta på 10-procentsnivån.<sup>4</sup> Eftersom den statistiska styrkan främst påverkas av effektstorleken och mindre av antalet oberoende variabler i modellen blir den statistiska kraften i praktiken densamma i modellerna med ett större antal oberoende variabler.

---

4 Ytterligare ett skäl är att studien är explorativ vilket innebär att alla samband som konstateras måste studeras vidare i framtida forskning.

# Resultat

Sambanden mellan beröm och de mellanliggande och beroende variablerna utforskas med strukturell ekvationsmodellering (SEM). Den ansats som väljs är PLS och mjukvaran SmartPLS 3.0 som utvecklats av Ringle et al (2005) och använts i ett stort antal styrningsstudier (Nitzl, 2016). PLS-SEM är en kausal modelleringsansats som påminner om multivariat regression och som syftar till att maximera den förklarade variansen i beroende variabler. Statistisk signifikans testas genom bootstrapping med 5000 repetitioner.

PLS rekommenderas vid explorativ forskning, vid små dataunderlag, när data inte är normalfördelad och den teoretiska modell som undersöks är komplex. Det innebär att PLS är lämplig för den här studien. Som har framgått tidigare är forskningen explorativ och dataunderlaget begränsat till 120 svarande. En analys av data visar att data inte är normalfördelad, både vid formella test (Kolmogorov-Smirnov och Shapiro-Wilk) och vid granskning av kurtosis och skevhet. Därtill kännetecknas studien av att samband mellan en förhållandevis stor mängd variabler utforskas, det vill säga att modellen är komplex.

## Beskrivande statistik och mätmodell

Som framgår av max- och minvärdena och standardavvikelsen i Tabell 2 finns variation i samtliga centrala variabler. Medelvärdena för prestationsvillkorat beröm, utvecklingssamtalsberöm och kollegialt beröm ligger strax över tre medan genomsnittet för omsorgsfullt beröm är 4,2. Förklaringen till det högre värdet för omsorgsfullt beröm är att två av fem delfrågor har nio skalsteg istället för fem. Det är noterbart att de svarande i minst utsträckning känner externt reglerad motivation och i högre utsträckning upplever introjekterad, identifierad och inre motivation.

Av Tabell 2 framgår att den interna reliabiliteten i alla variabler som mäts med flera indikatorer (delfrågor) är tillfredsställande. Kompositreliabiliteten är över 0,7 för alla begrepp. Den absoluta majoriteten av indikatorerna har faktorladdningar högre än 0,7 (rapporteras inte i tabellen), vilket är det kon-

ventionella tröskelvärden för indikatorreliabilitet. Undantagen är en indikator för omsorgsfullt beröm (0,66), en för utvecklingsamtalsberöm (0,66), en för kollegialt beröm (0,60), en för introjekterat beröm (0,59) och en för upplevt självbestämmande (0,67). I enlighet med Hair et al (2011) behövs dessa indikatorer eftersom de ligger över det absoluta tröskelvärdet på 0,4 och det inte var nödvändigt att ta bort dem för att uppnå tröskelvärdet för kompositreliabilitet.

**Tabell 2.** Beskrivande statistik.

	CR	AVE	Medel- värde	SD	Min	Max
<b>Oberoende variabler</b>						
Omsorgsfullt beröm	0,86	0,56	4,2	0,9	1,3	5,8
Prestationsvillkorat beröm	0,87	0,68	3,1	0,9	1,0	5,0
Utvecklingsamtalsberöm	0,76	0,51	3,4	0,7	1,3	5,0
Kollegialt beröm	0,77	0,63	3,5	0,8	1,0	4,8
<b>Beroende och mellanliggande variabler</b>						
Externt reglerad motivation			2,9	1,2	1,0	5,0
Introjekterad motivation	0,79	0,66	4,1	0,8	1,0	5,0
Identifierad motivation	0,91	0,84	3,8	0,9	1,0	5,0
Inre motivation	0,96	0,93	4,0	0,8	1,0	5,0
Rollklarhet	0,89	0,69	3,9	0,6	2,0	5,0
Tillhörighetskänsla	0,82	0,60	4,0	0,7	1,7	5,0
Upplevd kompetens	0,86	0,67	4,2	0,6	1,7	5,0
Upplevt självbestämmande	0,82	0,60	3,9	0,6	1,4	5,0
<b>Moderatorvariabel</b>						
Arbetskomplexitet			4,1	0,7	1,8	5,0
<b>Kontrollvariabler</b>						
Arbetad tid i organisationen			3,7	1,9	1,0	6,0
Chefsposition (1=ja, 2=nej)					Ja: 10%	Nej: 90%
Ekonomiskt belöningsssystem (1=ja, 2=nej)					Ja: 20%	Nej: 80%
Sektor (offentlig=1, privat=2)					Ja: 40%	Nej: 60%

CR=Kompositreliabilitet; AVE=Average Variance Extracted; SD=standardavvikelse

Av Tabell 2 framgår även att AVE överstiger 0,5 för samtliga variabler vilket innebär att de uppvisar god eller tillräcklig konvergensvaliditet. Ett AVE över 0,5 innebär att variabeln förklarar mer än hälften av indikatorernas varians.

I korrelationsanalysen (se Tabell 3) noteras positiva korrelationer mellan omsorgsfullt beröm, utvecklingsamtalsberöm och kollegialt beröm. Prestationsvillkorat beröm skiljer ut sig genom att vara negativt korrelerat

med övriga berömvariabler. I den offentliga sektorn är det vanligare med omsorgsfullt beröm och kollegialt beröm medan det i den privata sektorn är vanligare med prestationsvillkorat beröm och utvecklingssamtalsberöm. Ju längre en medarbetare har arbetat i organisationen desto vanligare är det med prestationsvillkorat beröm och desto ovanligare är det med omsorgsfullt beröm och kollegialt beröm.

Tillhörighetskänsla, upplevd kompetens och upplevt självbestämmande korrelerar i storleksordningen 0,36–0,46 vilket är i samma nivå som har noterats i tidigare forskning (Van den Broeck et al, 2016). Korrelationsanalysen visar höga inbördes korrelationer mellan flera av motivationsvariablerna. Som väntat korrelerar inre motivation starkt med identifierad motivation, lite svagare med introjekterad motivation och inte alls med externt reglerad motivation, vilket är i enlighet med förväntningarna i självbestämmandeteori (Gagné och Deci, 2005). Externt reglerad motivation korrelerar med introjekterad motivation men inte alls med de båda andra motivations typerna. I allt väsentligt är mönstret i korrelationerna mellan motivationsbegreppen detsamma som konstaterades i en liknande enkätundersökning genomförd av Hewett och Conway (2016).

Andra särskilt starka korrelationer är mellan å ena sidan rollklarhet och å andra sidan identifierad och inre motivation.

Variablernas diskriminantvaliditet utvärderas med två kriterier. Det första är med Fornell-Larcker-kriteriet där kvadratroten ur varje variabels AVE ska överstiga variabelns korrelation med alla andra variabler. Kvadratroten ur samtliga variabelers AVE redovisas i den översta diagonalen (i fetstil) i Tabell 3. Där framgår att Fornell-Larcker-kriteriet uppfylls. Det andra kriteriet är att alla indikatorers faktorladdningar ska ladda högst på de variabler som de hänför till. Även detta kriterium uppfylls (redovisas inte i Tabell 3).

Sammantaget uppvisar alltså mätmodellen tillfredsställande reliabilitet och validitet.

Tabell 3. Korrelationsstabell och Fornell-Larcker-analys.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1. Omsorgsfullt beröm	<b>0,746</b>																	
2. Prestationsvillkorat beröm	-0,242	<b>0,827</b>																
3. Utvecklingssamtals-beröm	0,394	-0,024	<b>0,715</b>															
4. Kollegialt beröm	0,44	-0,254	0,113	<b>0,796</b>														
5. Externt reglerad motivation	0,056	0,296	0,154	0,068	-													
6. Introjekterad motivation	0,085	-0,074	0,225	0,165	0,194	<b>0,815</b>												
7. Identifierad motivation	0,313	-0,14	0,245	0,148	0,000	0,469	<b>0,916</b>											
8. Inre motivation	0,297	-0,205	0,291	0,097	0,048	0,467	0,753	<b>0,962</b>										
9. Rollklarhet	0,237	-0,096	0,214	-0,011	-0,068	0,261	0,588	0,529	<b>0,688</b>									
10. Tillhörighetskänsla	0,366	-0,225	0,181	0,472	-0,017	0,16	<b>0,181</b>	<b>0,126</b>	0,227	<b>0,773</b>								
11. Upplevd kompetens	0,035	-0,002	-0,048	0,004	-0,01	0,131	0,28	0,264	0,353	0,383	<b>0,817</b>							
12. Upplevt självbestämmande	0,252	-0,274	0,08	0,202	-0,072	0,068	0,376	0,491	0,392	0,368	0,457	<b>0,775</b>						
13. Chefposition (1=ja, 2=nej)	-0,035	-0,09	-0,13	0,074	-0,178	-0,109	-0,151	-0,178	-0,185	0,043	-0,118	-0,115	-					
14. Ekonomiskt belöningssystem (1=ja, 2=nej)	0,099	-0,28	-0,038	0,062	-0,296	-0,09	-0,017	-0,051	-0,1	0,091	-0,027	-0,046	0,268	-				
15. Arbetad tid i organisationen	-0,301	0,178	-0,026	-0,248	0,167	0,125	0,173	0,219	0,195	-0,006	0,323	0,221	-0,163	-0,09	-			
16. Arbetskomplexitet	0,106	0,007	0,086	0,003	0,105	0,19	0,478	0,468	0,277	0,166	0,173	0,154	-0,132	-0,062	0,156	<b>0,855</b>		
17. Sektor (offentlig=1, privat=2)	-0,098	0,309	0,156	-0,208	0,336	-0,027	-0,196	-0,026	-0,114	-0,029	-0,058	-0,053	-0,195	-0,148	0,246	-0,128	-	

Korrelationer > 0,19 och < -0,19 är statistiskt signifikanta på 5%-nivån.

## Modell 1

I den första modellen redovisas sambanden mellan kontrollvariablerna och de beroende variablerna (Modell 1, Tabell 4). Den förklarade variansen för identifierad och inre motivation är över 20 procent men lägre för övriga variabler. Flera av kontrollvariablerna har förväntade signifikanta samband med olika aspekter av motivation och rollklarhet.

Arbetskomplexitet är positivt relaterat till autonom motivation (identifierad och inre) och rollklarhet, vilket indikerar att medarbetare med komplexa arbetsuppgifter finner dem viktiga, intressanta och roliga (Stajkovic och Luthans, 2001) och att de vet vad de ska uppnå i sitt arbete och hur de ska uppnå det. Anställda i den privata sektorn har högre externt reglerad motivation medan personer som arbetar inom den offentliga sektorn har högre identifierad motivation. Svarande som omfattas av ett ekonomiskt belöningsystem upplever högre externt reglerad motivation än de som inte gör det. Det framgår också att ju längre personer har varit anställda desto mer autonomt motiverade är de (identifierad och inre) och ju större rollklarhet känner de. Det förefaller också som att chefer känner mer identifierad motivation och större rollklarhet än andra medarbetare. På det hela taget stöder Modell 1 antagandet att intressanta och utmanande arbetsuppgifter gör medarbetare mer autonomt motiverade (Gagné och Deci, 2005).

## Modell 2

I den andra modellen redovisas sambanden mellan de fyra berömvariablerna och de beroende variablerna (Modell 2, Tabell 4). När berömvariablerna inkluderas i modellen ökar den förklarade variansen för samtliga beroende variabler. På det hela taget noteras tydliga samband mellan beröm och motivation och i någon utsträckning rollklarhet.

*Omsorgsfullt beröm* har positiva samband med autonom motivation och rollklarhet.

*Prestationsvillkorat beröm* uppvisar ett positivt samband med externt reglerad motivation och ett negativt samband med inre motivation men båda sambanden är endast signifikanta på 10-procentsnivån. Tillsammans är sambanden intressanta eftersom de ger stöd till tesen att beröm som ökar kontrollerad motivation samtidigt kan underminera autonom motivation.

*Utvecklingssamtalsberöm* har positiva samband med introjekterad motivation, inre motivation och identifierad motivation, men för den sistnämnda variabeln är signifikansen endast på 10-procentsnivån.

*Kollegialt beröm* uppvisar ett samband med externt reglerad motivation som är statistiskt signifikant på 10-procentsnivån.

Tabell 4. Resultat av sambandsanalyserna.

Modell 1	Kontrollerad motivation			Autonom motivation			Tillhörig- hetskänsla	Rollklarhet	Upplevd kompetens	Upplevt självbestäm- mande	VAF
	Externt reglerad	Introjek- terad	Identifierad	Inre	Identifierad	Inre					
Arbetskomplexitet	0.100	0.169	0.387***	0.421***	0.208*	0.208*					
Sektor (offentlig=1, privat=2)	0.303**	-0.066	-0.195*	-0.035	-0.155	-0.155					
Chesposition (1=ja, 2=nej)	-0.032	-0.062	-0.100†	-0.093	-0.141†	-0.141†					
Ekonomiskt belöningsystem (1=ja, 2=nej)	-0.211*	-0.046	0.036	0.018	-0.055	-0.055					
Arbetad tid i organisationen	0.019	0.148	0.174*	0.178*	0.176*	0.176*					
<i>R2 (justerad)</i>	<i>0.138</i>	<i>0.032</i>	<i>0.222</i>	<i>0.219</i>	<i>0.100</i>	<i>0.100</i>					
<b>Modell 2</b>											
Omsorgsfullt beröm	0.075	-0.103	0.236**	0.214*	0.247*	0.247*					
Prestationsvillkorat beröm	0.189†	-0.011	-0.045	-0.210†	-0.084	-0.084					
Utvecklingsamtalsberöm	0.025	0.290*	0.168†	0.183*	0.112	0.112					
Kollegialt beröm	0.235†	0.234	0.100	0.030	-0.019	-0.019					
<i>R2 (justerad)</i>	<i>0.195</i>	<i>0.101</i>	<i>0.342</i>	<i>0.361</i>	<i>0.170</i>	<i>0.170</i>					
<b>Modell 3</b>											
Omsorgsfullt beröm	0.116	-0.061	0.201*	0.164†	0.187†	0.187†	0.173	0.156	0.258*		
Prestationsvillkorat beröm	0.155	-0.112	-0.034	-0.158	-0.024	-0.120	-0.120	-0.000	-0.276*		
Utvecklingsamtalsberöm	0.055	0.225	0.166	0.200*	0.145†	0.048	0.048	-0.101	-0.046		
Kollegialt beröm	0.228*	0.193	0.067	0.060	-0.183	0.408***	0.408***	0.021	0.118		
Tillhörighetskänsla	-0.092	0.016	-0.137	-0.258*	0.067	0.067					
Upplevd kompetens	0.025	0.115	0.123	0.104	0.155	0.155					
Upplevt självbestämmande	-0.135	-0.126	0.179	0.337**	0.200†	0.200†					
<i>R2 (justerad)</i>	<i>0.190</i>	<i>0.046</i>	<i>0.365</i>	<i>0.458</i>	<i>0.244</i>	<i>0.256</i>	<i>0.256</i>	<i>0.085</i>	<i>0.192</i>		
Signifikanta indirekta effekter:											
Omsorgsfullt beröm via Självbestämmande				0.09†						36%	
Prestationsvillkorat beröm via Självbestämmande				-0.093†						37%	
Kollegialt beröm via Tillhörighet				-0.105*						64%	



Moderationsanalys			
Omsorgsfullt beröm * Arbetskomplexitet	-0.170†	-0.151†	0.194*
Prestationsvillkorat beröm * Arbetskomplexitet			
Kollegialt beröm * Arbetskomplexitet	-0.273*		-0.187*

*Kontrollvariablerna i Modell 1 är inkluderade i Modell 2 och 3 men redovisas inte av utrymmesskäl*

*†, \*, \*\*, \*\*\* = signifikant på 10-, 5-, 1- och 0,1-procentnivån*

*VAF= Variance Accounted For*

*I moderationsanalysen rapporteras enbart signifikanta effekter*

### Modell 3

I den tredje modellen redovisas resultatet när variablerna för de tre grundläggande psykologiska behoven – tillhörighetskänsla, upplevd kompetens och upplevt självbestämmande – inkluderas som mellanliggande (medierande) variabler (se Figur 2). Den förklarade variansen ökar för identifierad motivation, inre motivation och rollklarhet men minskar för externt reglerad och introjekterad motivation. Detta är i enlighet med förväntningarna i självbestämmandeteorin eftersom behovet främst förklarar förekomst av autonom motivation (identifierad och inre). Den ökade rollklarheten återstår dock att förklara.

För kontrollerad motivation är den lägre förklarade variansen en konsekvens av att fler variabler inkluderas i modellen utan att förklaringskraften ökar. Ingen av de mellanliggande variablerna har någon signifikant effekt på motivation och rollklarhet. Av den anledningen används resultaten i Modell 2 i diskussionen nedan om hur beröm påverkar kontrollerad motivation.

För autonom motivation och rollklarhet är den högre förklarade variansen tecken på att de mellanliggande variablerna har förklarande kraft, det vill säga att de av egen kraft, som inte härör från beröm, adderar till förklaringen av de beroende variablerna (Wood et al, 2008; Nitzl et al, 2016).

*Tillhörighetskänsla* har en intressant men oväntad statistiskt signifikant negativ relation till inre motivation. *Upplevd kompetens* har ingen statistiskt säkerställd relation till motivation eller rollklarhet. *Upplevt självbestämmande* är som väntat positivt relaterat till inre motivation men inte till identifierad motivation. Av de tre grundläggande psykologiska behoven är det därmed på det hela taget bara upplevt självbestämmande som i någon grad förhåller sig till motivation på det sätt som predikteras i självbestämmandeteorin. Självbestämmande är för övrigt också positivt relaterat till rollklarhet.

*Omsorgsfullt beröm* har direkta effekter på autonom motivation och rollklarhet även i Modell 3. Vidare är omsorgsfullt beröm positivt relaterat till upplevt självbestämmande. Testet av den indirekta effekten av omsorgsfullt beröm via upplevt självbestämmande på de beroende variablerna visar att effekten på inre motivation är statistiskt signifikant på 10-procentsnivån (se "Signifikanta indirekta effekter" i Tabell 4). Eftersom även den direkta effekten är signifikant och både den direkta och indirekta effekten är positiv är slutsatsen att upplevt självbestämmande partiellt och komplementärt medierar effekten av omsorgsfullt beröm på inre motivation (se Zhao et al, 2010). En indikation på storleken på den partiella medieringen erhålls av det så kallade VAF-värdet (Variance Accounted For) som beräknas genom att dividera den indirekta effekten med den totala effekten. VAF-värden under 20 procent indikerar att medieringen i princip är obefintlig medan värden mellan 20 och 80 procent är typiska för partiell mediering (Hair et al., 2016). VAF-värdet för den partiella medieringen av upplevt självbestämmande uppgår till 36 procent.

Det förefaller alltså som att omsorgsfullt beröm ökar rollklarhet, identifierad motivation och inre motivation och att den ökade inre motivationen delvis beror på att omsorgsfullt beröm ökar medarbetarens upplevda självbestämmande.

*Prestationsvillkorat beröm* har inga statistiskt säkerställda samband med autonom motivation men däremot ett säkerställt negativt samband med upplevt självbestämmande. Testet av den indirekta effekten av prestationsvillkorat beröm på de beroende variablerna via upplevt självbestämmande visar en indirekt effekt på inre motivation som är statistiskt signifikant på 10-procentsnivån. Eftersom den direkta effekten av prestationsvillkorat beröm på inre motivation är insignifikant skulle en slutsats i enlighet med Zhao et al (2010) vara att medieringen är fullständig. Vad som talar emot fullständig mediering är emellertid att VAF-värdet uppgår till 37 procent, vilket är under den gräns på 80 procent som Hair et al (2016) satt upp för att mediering ska kunna betraktas som full-

ständig. Dessutom kan den statistiskt insignifikanta direkta effekten förklaras med att datamaterialet inte har tillräcklig statistisk styrka (Rucker et al., 2011; Nitzl et al, 2016). Sannolikt är alltså medieringen partiell. Därtill är den komplementär eftersom den direkta och indirekta effekten har samma tecken (båda effekterna är negativa i det här fallet).

Sammantaget tycks det alltså som att prestationsvillkorat beröm ökar externt reglerad motivation samtidigt som det minskar inre motivation, delvis genom att reducera medarbetares upplevda självbestämmande.

*Utvecklingssamtalsberöm* har ett positivt samband med inre motivation men är i praktiken och i statistisk mening orelaterat till de mellanliggande variablerna som därför inte bidrar till att förklara varför utvecklingssamtalsberöm har effekt på inre motivation.

*Kollegialt beröm* har i Modell 3 inga statistiskt säkerställda samband med autonom motivation eller rollklarhet men ett starkt positivt statistiskt signifikant samband med tillhörighetskänsla som i sin tur är negativt relaterat till inre motivation. Den indirekta negativa effekten av kollegialt beröm på inre motivation via tillhörighet är statistiskt signifikant. På samma sätt som för prestationsvillkorat beröm finns indikationer på att medieringen är fullständig men också på att den är partiell. Å ena sidan är den direkta effekten insignifikant men å andra sidan är VAF-värdet för den indirekta effekten 64 procent och dataunderlaget begränsat.

Kollegialt beröm förefaller alltså öka externt reglerad motivation men minska inre motivation, delvis genom att öka medarbetarnas tillhörighetskänsla. Åtminstone den indirekta effekten är omvänd mot vad om kunde förväntas baserat på självbestämmandeteorin. Ändå är det ytterligare ett exempel på hur beröm kan öka kontrollerad motivation samtidigt som det minskar den autonoma.

## Moderationsanalys

Moderationsanalysen visar att effekterna av tre av de fyra olika sätten att berömma påverkas av arbetskomplexitet (se nederst i Tabell 4 och Diagram A1-A6 i appendix).

Effekten av omsorgsfullt beröm på externt reglerad motivation och inre motivation modereras negativt av arbetskomplexitet. Det betyder att effekten av omsorgsfullt beröm på motivation minskar om arbetsuppgifterna är komplexa. En närmre analys visar att omsorgsfullt beröm ökar externt reglerad motivation och inre motivation bara när arbetsuppgifterna är enkla, inte när de är kom-

plexa (se Diagram A1 och A2). Det förefaller till och med som att den externt reglerade motivationen minskar om omsorgsfullt beröm ges vid hög arbetskomplexitet men minskningen är så liten att den är praktiskt betydelselös och beaktas inte vidare. När det gäller tillhörighetskänsla och upplevd kompetens är den modererande effekten positiv. Omsorgsfullt beröm ökar endast tillhörighetskänslan när arbetskomplexiteten är hög (se Diagram A3). Effekten av omsorgsfullt beröm på upplevt självbestämmande är positiv både när arbetskomplexiteten är låg och hög men effekten är starkare när arbetskomplexiteten är hög (se Diagram A4).

Effekten av prestationsvillkorat beröm på rollklarhet modereras negativt av arbetskomplexitet. En fördjupad analys visar att prestationsvillkorat beröm endast ökar rollklarheten när det handlar om enkla arbetsuppgifter. När arbetskomplexiteten är hög medför prestationsvillkorat beröm istället att rollklarheten minskar (se Diagram A5).

Effekten av kollegialt beröm på externt reglerad motivation modereras negativt av arbetskomplexitet. När arbetskomplexiteten är hög har kollegialt beröm ingen effekt på externt reglerad motivation, bara när den är låg (se Diagram A6).

# Analys

Resultaten från enkätundersökningen indikerar att beröm både är användbart och problematiskt om ambitionen är att motivera och vägleda medarbetare. I det här avsnittet analyseras, tolkas och förklaras resultaten. I avsnittet behandlas i tur och ordning omsorgsfullt beröm, prestationsvillkorat beröm, utvecklingsamtalsberöm och kollegialt beröm. Analysen sammanfattas övergripande i Tabell 5.

**Tabell 5.** Övergripande sammanfattning av effekter.

	Kontrollerad motivation	Autonom motivation	Vägledning
<i>Låg komplexitet</i>			
Omsorgsfullt beröm	Ökar	Ökar*	Bättre
Prestationsvillkorat beröm	Ökar	Minskar	Bättre
Utvecklingsamtalsberöm	Ökar	Ökar	Bättre
Kollegialt beröm	Ökar	Minskar	Opåverkad
<i>Hög komplexitet</i>			
Omsorgsfullt beröm	Opåverkad	Ökar**	Bättre
Prestationsvillkorat beröm	Ökar	Minskar	Sämre
Utvecklingsamtalsberöm	Ökar	Ökar	Bättre
Kollegialt beröm	Opåverkad	Minskar	Opåverkad

\* Avser både inre motivation och identifierad motivation

\*\* Avser inre motivation

## Omsorgsfullt beröm

*Omsorgsfullt beröm* utmärks av att det ges frekvent, att det uppskattas av mottagaren när det väl ges och att det baseras på uppnått resultat och att medarbetaren följt givna regler och restriktioner. Denna form av beröm har inverkan på medarbetares motivation och rollklarhet och är därigenom ett exempel på hur beröm kan användas för att styra, men effekterna skiljer sig åt beroende på om medarbetarna arbetar med enkla eller komplexa arbetsuppgifter.

### *Autonom motivation*

Omsorgsfullt beröm har en generell effekt på autonom motivation genom att öka den identifierade motivationen. En tänkbar förklaring är att medarbetare som får beröm som de uppskattar och som baseras på relevanta prestationskriterier utvecklar en form av organisatoriskt medborgarskap (Bateman och Organ, 1983) där organisationens regler, mål och normer internaliseras, vilket gör att arbetet upplevs som viktigt och betydelsefullt om än inte nödvändigtvis roligt och intressant (Gagné och Deci, 2005).

Omsorgsfullt beröm tycks därtill ha effekt på medarbetares autonoma motivation i form av inre motivation genom att öka det upplevda självbestämmandet. Det är tänkbart att det är så enkelt som att medarbetare som får omsorgsfullt beröm tycker att det blir roligare på jobbet medan det är tvärtom för dem som inte får det.

I övrigt påverkas effekterna av omsorgsfullt beröm på inre motivation av graden av arbetskomplexitet (se Tabell 5). Det visade sig att omsorgsfullt beröm bara har effekt på inre motivation när arbetskomplexiteten är låg. Förklaringen är att hög arbetskomplexitet i sig innebär att medarbetare har en hög inre motivation eftersom komplexiteten gör arbetet mer engagerande och intressant (Stajkovic och Luthans, 2001). Det finns inte samma utrymme för dem som för medarbetare med enkla arbetsuppgifter att öka den inre motivationen. Det är rimligt att personer som tilldelas omsorgsfullt beröm upplever sina arbetsuppgifter som mer intressanta, engagerande och roliga (inre motiverande) och lika rimligt att medarbetare som redan känner denna motivation inte påverkas på samma sätt.

Det visade sig också att omsorgsfullt beröm har effekt på medarbetarnas tillhörighetskänsla när arbetskomplexiteten är hög men inte när den är låg. Vad som förklarar denna skillnad är inte uppenbart. Möjligen behövs omsorgsfullt beröm på komplexa arbetsplatser för att medarbetare ska känna att de är accepterade av gruppen, har förmåga att bidra till den gemensamma prestationen och är med i gemenskapen (Brun och Dugas, 2008). Men frågan är i så fall varför inte effekten är densamma på arbetsplatser med låg arbetskomplexitet. En spekulation är att beröm på arbetsplatser med enkla arbetsuppgifter ses som ett resultat av inställsamhet och leder till att den berömde får svårare att komma in i arbetsplatsens gemenskap. Detta resonemang fördjupas i anslutning till diskussionen om kollegialt beröm nedan. Observationen att omsorgsfullt beröm stärker tillhörighetskänslan för medarbetare med komplexa arbetsuppgifter är viktigt eftersom sambandet mellan tillhörighetskänsla och inre motivation är

statistiskt signifikant negativt. Det innebär att omsorgsfullt beröm paradoxalt nog kan ha en indirekt negativ effekt på inre motivation.<sup>5</sup> Under rubriken "Stöd för självbestämmandeteori" nedan diskuteras sambandet mellan tillhörighets-känsla och inre motivation i särskild ordning.

I sammanhanget bör nämnas att moderationsanalysen visar att sambandet mellan omsorgsfullt beröm och upplevt självbestämmande är starkare när arbetskomplexiteten är hög.

### *Kontrollerad motivation*

Resultatet att omsorgsfullt beröm generellt sett inte ökar medarbetares kontrollerade motivation kan förefalla överraskande eftersom beröm som värdesätts av medarbetare borde vara värt att anstränga sig för. Modereringsanalysen ger här viktiga insikter genom att visa att omsorgsfullt beröm faktiskt ökar den externt reglerade motivationen, men bara för arbetstagare som arbetar med enkla arbetsuppgifter (låg komplexitet) (se Tabell 5). Frågan är varför detsamma inte gäller för medarbetare som arbetar med komplexa arbetsuppgifter. Skillnaden kan åtminstone delvis förklaras med hjälp av förväntansteori (Lawler och Suttle, 1973; Ronen och Livingstone, 1975). För medarbetare med komplexa arbetsuppgifter råder större osäkerhet om sambandet mellan ansträngning och resultat (Bonner och Sprinkle, 2002) vilket innebär att de i lägre utsträckning kan förvänta sig att hårdare arbete ger det resultat som belönas med beröm, särskilt om berömmet delvis baseras på resultat. Hög arbetskomplexitet gör det dessutom svårt för överordnade att bedöma medarbetarnas arbete (Drucker, 1993), vilket inverkar negativt på medarbetarnas förväntningar om att deras prestationer kommer att uppmärksammas. Eftersom komplexiteten gör det svårt för överordnade att berömma rättvist ökar det heller inte på samma sätt medarbetarnas välbefinnande eller sociala anseende. Även om omsorgsfullt beröm i någon utsträckning tycks uppskattas medför hög arbetskomplexitet att det inte ökar viljan att anstränga sig.

### *Vägledning*

Att omsorgsfullt beröm är vägledande genom att öka anställdas rollklarhet kan förklaras av att det ges frekvent och med omsorg, vilket innebär att det ur informationsperspektiv tydliggör prioriteringar. Förtydligandet minskar risken för

---

5 Än så länge är det emellertid inte möjligt i SmartPLS att göra ett test av om denna indirekta effekt är statistiskt signifikant.

att medarbetare upplever för många och eventuellt inkon-sistenta styrsignaler som i tidigare forskning har visat sig minska medarbetares rollklarhet (Cäker och Siverbo, 2018). Istället blir berömmet en signal som fångar medarbetarnas uppmärksamhet, vilket är ett första villkor för att det ska ha styrande effekt (Ocasio och Wohlgezogen, 2010). Eventuellt kan det också vara betydelsefullt att berömmet baseras på resultat och regelefterlevnad eftersom det tydliggör att resultat står i fokus och att det ska nås utan att överträda det organisatoriska regelverket.

### *Summering*

I verksamheter där medarbetarna har komplexa arbetsuppgifter är effekten av omsorgsfullt beröm inte oväsentlig eftersom det ökar identifierad motivation och ger vägledning. När arbetskomplexiteten är låg har omsorgsfullt beröm dessutom effekt på externt reglerad motivation och inre motivation. På det hela taget ger alltså omsorgsfullt beröm större styreffekt på medarbetare med enkla arbetsuppgifter.

### **Prestationsvillkorat beröm**

*Prestationsvillkorat beröm* är beröm som ges när medarbetare presterar bra på arbetet, där prestationsbedömningen sker i förhållande till mål, tidigare prestationer och kollegors prestationer. Som framfördes i metodavsnittet är prestationsvillkorat beröm exempel på en förhållandevis framträdande form av beröm. Av den anledningen är det ganska väntat att prestationsvillkorat beröm ökar medarbetares kontrollerade (externt reglerade) motivation. Prestationsvillkorat beröm ses som en belöning för väl utfört arbete och är tillräckligt attraktivt för att medarbetarna ska vara beredda att anstränga sig för att komma i åtnjutande av det.

Samtidigt finns stöd i datamaterialet för att prestationsvillkorat beröm har en undermineringseffekt på autonom motivation. Både direkt och indirekt reducerar prestationsvillkorat beröm medarbetares inre motivation. Studien bekräftar därför farhågorna om att beröm, om det har en framträdande roll, minskar medarbetares autonoma motivation (Deci och Ryan, 1985; Kohn, 1993; Hewett och Conway, 2016).<sup>6</sup> Studien bekräftar också att det delvis beror på att prestationsvillkorat beröm minskar medarbetares upplevda självbestämman-

---

<sup>6</sup> I Hewett och Conways (2016) studie modererade komplexitet även relationen mellan beröm och identifierad motivation.



de, vilket inte är oväntat eftersom medarbetares känsla av självbestämmande lätt skadas när de upplever att de utsätts för kontroll, vilket framträdande beröm är ett exempel på. Studien bekräftar emellertid inte att undermineringseffekten är större vid hög arbetskomplexitet än låg, vilket antagits i tidigare forskning (Deci et al, 1999; Hewett och Conway, 2016) (se Tabell 5). Oroväckande nog innebär det att den lägre nivån på autonom motivation som finns bland medarbetare med enkla arbetsuppgifter reduceras ytterligare om de ges prestationsvillkorat beröm.

Sammantaget är resultaten intressanta eftersom de visar att en framträdande form av beröm (prestationsvillkorat) både ökar och minskar motivation. Studien ger därigenom ett viktigt bidrag till kunskapsutvecklingen kring beröm och motivation genom att bekräfta tesen att beröm generellt sett är positivt för kontrollerad motivation, särskilt för medarbetare med enkla arbetsuppgifter, men att det har en underminerande effekt om det är framträdande.

Prestationsvillkorat beröm har ingen generell vägledande effekt men moderationsanalysen visar att det vägleder arbetstagare som arbetar med enkla uppgifter. Förklaringen torde vara att prestationsvillkorat beröm för dessa medarbetare innebär ett tydliggörande av arbetsplatsens prioriteringar. För personer som arbetar med komplexa uppgifter innebär prestationsvillkorat beröm tvärt om att de upplever sig sämre vägleda (deras rollklarhet minskar). Det kan bero på att berömmet utgör en styrsignal som skapar istället för reducerar osäkerhet. På grund av verksamhetens komplexitet har medarbetarna redan ett flertal styrsignaler att förhålla sig till och prestationsvillkorat beröm innebär en till. De kan också uppleva att den styrsignal som prestationsvillkorat beröm innebär står i strid med vad de själva anser är viktigt utifrån sina roller som professionella yrkesutövare.

## Utvecklingssamtalsberöm

*Utvecklingssamtalsberöm* utmärks av att beröm delas ut när chef och medarbetare träffas i enrum och pratar om medarbetarnas arbetsprestationer utifrån en objektiv mätning av deras prestationer. Denna form av beröm är den enda i studien som ökar medarbetares introjekterade motivation, det vill säga får dem att anstränga sig på arbetet för att de ska känna sig nöjda med sig själva och inte må dåligt över att de inte lägger manken till. Förklaringen till sambandet ligger sannolikt i den möjlighet till socialisering av medarbetare som utvecklingssamtalsberöm skapar. I en situation där chef och underordnad möts i enskildhet och diskuterar den anställdes prestation baserat på en objektiv mätning och

chefen i det sammanhanget delar ut beröm till medarbetaren är det rimligt att det uppkommer en känsla av moralisk förpliktelse hos medarbetaren att göra ett gott jobb. Att utvecklingssamtalsberöm ges i enrum kan emellertid sänka värdet av berömmet för medarbetare som attraheras av socialt anseende, vilket möjligen bidrar till att förklara varför utvecklingssamtalsberöm inte ökar externt reglerad motivation.

Det positiva sambandet mellan utvecklingssamtalsberöm och autonom motivation förklaras inte av att utvecklingssamtalsberöm tillgodoser de tre grundläggande psykologiska behoven som lyfts fram i självbestämmandeteorin: tillhörighetskänsla, upplevd kompetens och upplevt självbestämmande. Istället kan förklaringen vara att personer som i lugn och ro får beröm för sitt arbete och där berömmet vilar på objekt grund känner ett ytterligare intresse för och lust inför att fullgöra sina arbetsuppgifter.

Att utvecklingssamtal ökar medarbetares rollklarhet är naturligt utifrån att grunden för berömmet är en objektiv mätning och att den i kombination med samtalet med chefen tydliggör arbetsplatsens prioriteringar. I likhet med omsorgsfullt beröm men till skillnad från de båda andra berömformerna stimulerar utvecklingssamtalsberöm uppmärksamhet, vilket är ett nödvändigt men inte tillräckligt kriterium för att beröm ska bli vägledande (Ocasio och Wohlzogen, 2010).

## Kollegialt beröm

*Kollegialt beröm* är en speciell form av beröm eftersom det delas ut av kollegor, inte överordnade, och inte är baserat på prestation. Studien indikerar att kollegialt beröm ökar medarbetares kontrollerade motivation. Resultatet kan förefalla oväntat eftersom berömmet inte ges av en överordnad chef, vilket innebär att kopplingen till en framtida materiell belöning för mottagaren blir svag. Förklaringen är sannolikt att berömmet är attraktivt av andra skäl, exempelvis ökar det sociala anseendet (Maslow, 1947; McClelland 1961; Alderfer 1972; Ellingsen och Johannesson, 2007; Lourenco, 2016) eller skapar ett välbefinnande (Spreckelmeyer et al., 2009; Albrecht et al., 2014).

Att just beröm från kollegor är attraktivt kan ha olika förklaringar. På vissa arbetsplatser kan det vara ett särskilt erkännande att få beröm av sina kollegor eftersom det finns en föreställning om att kollegor har bättre kompetens än överordnade att bedöma vem som är en bra medarbetare. Det är också tänkbart att kollegialt beröm jämfört med beröm från överordnade innebär en lägre risk för att bli beskylld för inställsamhet mot överordnade eller att ägna sig åt "ack-

ordsbryteri”, det vill säga förändra överordnades uppfattningar om vad som är en rimlig arbetsprestation (Mayo, 1933). Ytterligare en möjlig förklaring är att kollegialt beröm upplevs som mer genuint och trovärdigt än beröm från överordnade. Beröm från överordnade kan upplevas som pliktskyldigt eftersom de har ett formellt ansvar för att skapa arbetstrivsel och därför ser det som sin roll att uppmuntra. Medarbetare har däremot ingen anledning att tro att kollegor är förpliktigade att berömma och därför upplevs berömmet som ärligt givet, vilket är en förutsättning för att det ska ha motiverande effekt (Anderson et al, 1988; Kohn, 1993).

Intressant nog visar moderationsanalysen att kollegialt beröm bara ökar externt reglerad motivation när arbetskomplexiteten är låg (se Tabell 5). Det väcker frågan varför medarbetare med enkla arbetsuppgifter motiveras av kollegialt beröm men inte medarbetare med komplexa arbetsuppgifter. Resultatet är delvis oväntat eftersom det är just i komplexa verksamheter som kollegor vore bättre skickade än chefer att skilja mellan bra och dåliga insatser. En spekulering som ligger i linje med två av resonemangen ovan är att medarbetare med enkla arbetsuppgifter förhåller sig distanserat till sina chefer men inte till sina kollegor. Att medarbetare med komplexa uppgifter inte påverkas av kollegialt beröm behöver inte betyda att de är oberörda av kollegors positiva utsagor, bara att de inte inverkar på deras kontrollerade motivation. Kanske har de som arbetar med komplexa arbetsuppgifter redan goda ekonomiska villkor, ett arbete som skänker dem socialt anseende och en förmåga att själva utvärdera sina arbetsresultat som gör att de känner välbefinnande. Då är utrymmet för kollegialt beröm att ytterligare öka välstånd, socialt anseende och välbefinnande marginellt. Kollegialt beröm blir inte tillräckligt attraktivt för medarbetare med komplexa arbetsuppgifter att anstränga sig för.

Ett intresseväckande men ganska oväntat resultat är att kollegialt beröm har en indirekt negativ effekt på inre motivation via tillhörighetskänsla. Det är ytterligare ett exempel på att beröm kan ha en undermineringseffekt på autonom motivation. Sambandet mellan kollegialt beröm och tillhörighetskänsla är det förväntade men inte – som tidigare berörts – sambandet mellan tillhörighetskänsla och inre motivation. Det starka sambandet mellan kollegialt beröm och tillhörighetskänsla är naturligt eftersom kollegor som berömmar varandra utan att det nödvändigtvis är kopplat till prestationer mycket väl kan utveckla vänskapsband, förtroendefulla relationer och samhörighetskänsla. Det oväntade sambandet mellan tillhörighetskänsla och inre motivation diskuteras i särskild ordning nedan.

På det hela taget förefaller kollegialt beröm vara problematiskt ur ett styrningsperspektiv. Den drivkraft som skapas är inte i första hand att prestera bra ur organisationens synvinkel utan att agera på ett sätt som upplevs som kollegialt. En viktig fråga är vilka regler, normer och mål som internaliseras som en följd av kollegialt beröm. Enligt självbestämmandeteori är tillhörighetskänsla en förutsättning för att organisationens regler, normer och mål ska internaliseras men det förutsätter att det är tillhörighetskänsla med organisationen som utvecklas. Kollegialt beröm kan istället leda till att det skapas tillhörighetskänsla inom en subgrupp av medarbetare där dominerande personers beteende imiteras och subgruppens regler, mål och normer internaliseras snarare än organisationens.

### **Stöd för självbestämmandeteori**

En central fråga inför fortsatt forskning är i vilken utsträckning det är fruktbart att använda självbestämmandeteori för att prediktera och tolka effekter av olika former av beröm på olika typer av motivation. Å ena sidan får självbestämmandeteorin visst stöd av studien. Den förklarade variansen för identifierad och inre motivation (autonom motivation) ökar när variablerna tillhörighetskänsla, upplevd kompetens och upplevt självbestämmande från självbestämmandeteorin införs i analysen (Modell 3). Att den förklarade variansen minskar för kontrollerad motivation är en konsekvens av att de tre variablerna inte tillför någon förklaring samtidigt som det justerade  $R^2$ -värdet är konstruerat för att "straffa" modeller med många variabler. Eftersom de tre variablerna enligt självbestämmandeteorin inte ska förklara kontrollerad motivation utan autonom motivation står även denna del av resultatet i enlighet med självbestämmandeteorin. Det kanske viktigaste stödet för självbestämmandeteorin är emellertid att den mest framträdande formen av beröm, prestationsvillkorat beröm, underminerar autonom motivation.

Å andra sidan visar studien att det bara är upplevt självbestämmande som har väntade positiva samband med autonom motivation. Eftersom omsorgsfullt beröm ökar upplevt självbestämmande är självbestämmande en viktig mekanism som förklarar varför beröm ger önskade eller oönskade effekter. Att upplevt självbestämmande är den viktigaste faktorn av de tre för att skapa autonom motivation var väntat (Gagné och Deci, 2005) men det var inte väntat att upplevd kompetens skulle ha svaga och statistiskt insignifikanta samband med autonom motivation eller att sambandet mellan tillhörighetskänsla och inre motivation skulle vara negativt. Det innebär att bara en av tre av de grund-

läggande psykologiska behoven hade den effekt som självbestämmandeteorin förutser.

Särskilt anmärkningsvärd är den starka negativa effekten av tillhörighetskänsla på inre motivation eftersom den så tydligt strider mot självbestämmandeteorins antagande att tillhörighetskänsla är en förutsättning för att regler, mål och normer ska internaliseras och autonom motivation skapas. Vid närmare eftertanke är emellertid inte det negativa sambandet alltför märkligt, för vad är det som säger att medarbetare som känner grupptillhörighet och har sociala relationer på sina arbetsplatser känner ett större engagemang och intresse för arbetsuppgifterna i sig? Det kan tvärt om vara så att personer som har ett genuint intresse för sina arbetsuppgifter störs av sådana relationer. Istället för att få vara ifred med sina arbetsuppgifter måste de hantera sina kollegors uppmärksamhet. Det är uppenbart att det behövs mer forskning om kopplingen mellan tillhörighetskänsla och autonom motivation.



# Slutsatser

## Beröm som styrinstrument

Det övergripande syftet med den här rapporten var att utforska om beröm kan användas för att styra medarbetare i organisationer. Studien visar att det går att styra med beröm. Beröm kan användas för att öka medarbetares motivation och för att vägleda dem genom att öka deras rollklarhet. Dessvärre kan beröm också ge negativa styreffekter, vilket aktualiserar frågan om hur olika sätt att berömma påverkar medarbetare.

I studien identifieras fyra sätt att ge beröm: omsorgsfullt beröm, prestationsvillkorat beröm, utvecklingssamtalsberöm och kollegialt beröm. Omsorgsfullt beröm ökar medarbetares autonoma motivation, delvis för att de upplever ett större självbestämmande, och delvis av skäl som måste sökas i framtida studier. Autonom motivation i form av inre motivation ökar dock endast när arbetskomplexiteten är låg, vilket förklaras av att medarbetare med komplexa arbetsuppgifter redan från början har inre motivation. Omsorgsfullt beröm ökar medarbetares kontrollerade motivation men bara när arbetskomplexiteten är låg. En förklaring är att hög arbetskomplexitet ökar medarbetares osäkerhet om huruvida ökade ansträngningar kommer att ge resultat som blir föremål för beröm. Slutligen noteras att omsorgsfullt beröm har en vägledande funktion, sannolikt genom att fånga medarbetares uppmärksamhet och tydliggöra prioriteringar.

Prestationsvillkorat beröm är tillräckligt attraktivt för att stimulera medarbetarnas kontrollerade (externt reglerade) motivation men ger samtidigt en undermineringseffekt på autonom motivation, vilket delvis förklaras med att det är en förhållandevis framträdande form av beröm. Prestationsvillkorat beröm vägleder medarbetare med enkla arbetsuppgifter men har omvänd effekt när arbetsuppgifterna är komplexa.

Utvecklingssamtalsberöm ökar medarbetares kontrollerade (introjekterade) motivation, sannolikt genom att initiera en socialiseringsprocess där medarbetare internaliserar organisatoriska regler, mål och normer som får dem att känna moraliska förpliktelser att prestera. Utvecklingssamtalsberöm ökar även den autonoma (inre) motivationen men det förklaras inte av att det stärker

de tre psykologiska behoven, vilket innebär att förklaringar får sökas i fortsatt forskning. Utvecklingssamtalsberöm vägleder medarbetare, sannolikt genom kombinationen av att vara baserat på objektiva mätningar och innehålla samtal med överordnad chef, vilket både reducerar osäkerhet, skapar uppmärksamhet och tydliggör prioriteringar.

Kollegialt beröm ökar medarbetares kontrollerade motivation, men bara när arbetskomplexiteten är låg. Sannolikt är kollegialt beröm attraktivt genom att det stärker medarbetares sociala anseende och skapar välbefinnande men det behövs mer forskning om varför det bara sker bland medarbetare med låg arbetskomplexitet. Kollegialt beröm minskar autonom motivation genom att öka medarbetares tillhörighetskänsla och det är ytterligare ett exempel på att beröm kan ha en undermineringseffekt. Att högre tillhörighetskänsla minskar autonom motivation är ett överraskande resultat i studien och sätter ett frågetecken efter en viktig del av självbestämmandeteorin.

På det hela taget kan det konstateras att beröm som styrinstrument fungerar bättre på medarbetare med enkla arbetsuppgifter än på medarbetare med komplexa.

## **Slutsatser ur ett praktikerperspektiv**

Ur en praktikers perspektiv är en viktig fråga hur och när beröm kan användas för att motivera och vägleda medarbetare. Här sammanfattas hur beröm kan användas för att öka kontrollerad motivation och autonom motivation och för att vägleda medarbetare.

Medarbetares *kontrollerade motivation* stimuleras av utvecklingssamtalsberöm och prestationsvillkorat beröm. Medarbetare som arbetar med enkla arbetsuppgifter motiveras även av omsorgsfullt beröm och kollegialt beröm. I övrigt förefaller beröm inte ha negativa effekter på kontrollerad motivation, vilket innebär att beröm användbart för organisationer där det är viktigt att öka den kontrollerade motivationen.

Medarbetares *autonoma motivation* påverkas av omsorgsfullt beröm och utvecklingssamtalsberöm men medarbetare med komplexa arbetsuppgifter är ofta redan från början autonomt motiverade och påverkas därför inte i samma utsträckning av omsorgsfullt beröm. Organisationer bör därför undersöka vilket behov det finns av att stärka den autonoma motivationen innan de börjar utbilda sina chefer i hur man ger omsorgsfullt beröm. Prestationsvillkorat beröm minskar medarbetares autonoma motivation, delvis genom att reducera deras upplevda självbestämmande. I komplex verksamhet har även kollegialt



beröm en negativ inverkan på inre motivation eftersom den tillhörighetskänsla som det skapar tycks öka medarbetares fokus på gruppen och minska intresset och engagemanget för arbetsuppgifterna i sig. Men medan det utan tvivel står i en organisations makt att avstå från att dela ut prestationsvillkorat beröm är det svårare att se hur en organisation i praktiken skulle gå till väga för att begränsa kollegialt beröm.

För att *vägleda* medarbetare kan omsorgsfullt beröm och utvecklingssamtalsberöm tillämpas. Även prestationsvillkorat beröm vägleder när medarbetare arbetar med enkla arbetsuppgifter men det har omvänd effekt när arbetskomplexiteten är hög.



# 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.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.

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.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.

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.

- 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. (2018). Effects of performance measurement system inconsistency on managers' role clarity and well-being. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 256-266.
- 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.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141-163.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Sage, Thousand Oaks, CA.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172.
- 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.
- Markham, S. E., Scott, K. D., & McKee, G. H. (2002). Recognizing good attendance: A longitudinal, quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 55(3), 639-660.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- Maynard, D. C., & Hakel, M. D. (1997). Effects of objective and subjective task complexity on performance. *Human Performance*, 10(4), 303-330.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Nitzl, C., 2016. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in Management Accounting Research: Directions for Future Theory Development. *Journal of Accounting Literature* 37, 19-35.
- Ocasio, W., & Wohlgezogen, F. (2010). Attention and control. In *Organizational Control* (pp. 191-221). Cambridge University Press.

- 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.
- 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.
- Ringle, C., Wende, S., & Will, A. (2005). Smart-PLS Version 2.0 M3. University of Hamburg.
- Ronen, J., & Livingstone, J. L. (1975). An expectancy theory approach to the motivational impacts of budgets. *The Accounting Review*, 50(4), 671.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- 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.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 130-142.
- Silvstrand, B. & Tengblad, R. (2019). Hur ges beröm i organisationer? Designen av berömssystem och dess effekter på motivation. Kandidatuppsats i företagsekonomi. Högskolan Väst.
- Siverbo, S. (2019). *Kan man styra med beröm? Trollhättan: Rapport Högskolan Väst (kommande)*.
- Spreckelmeyer, K. N., Krach, S., Kohls, G., Rademacher, L., Irmak, A., Konrad, K., ... & Gründer, G. (2009). Anticipation of monetary and social reward differ-

ently 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.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.

Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N., & Cook, A. (2008). Mediation testing in management research: A review and proposals. *Organizational research methods*, 11(2), 270-295.

Zao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.



# Appendix

## Enkätfrågor

Av utrymmesskäl komprimeras svarsalternativen. För mindre centrala frågor utesluts svarsalternativen helt.

1. Vilken bransch är du verksam inom?

2. Hur många personer arbetar i din organisation?

3. Har du en chefsposition?

4. Är du kvinna eller man?

5. Hur många timmar arbetar du i genomsnitt varje vecka?

6. På ett ungefär, hur ofta hör du att någon medarbetare får beröm på din arbetsplats? (Med beröm avses ett positivt utlåtande om en arbetsprestation)

(Nio svarsalternativ från "Flera gånger varje dag" till "Mer sällan än en gång om året eller aldrig".)

7. På ett ungefär, hur ofta får du beröm på din arbetsplats? (Med beröm avses ett positivt utlåtande om din arbetsprestation)

(Nio svarsalternativ från "Flera gånger varje dag" till "Mer sällan än en gång om året eller aldrig".)

8. För vilken typ av prestationer får du beröm på din arbetsplats?

Att du har nått ett bra resultat

Att du har ansträngt dig

Att du har uppvisat skicklighet

Att du har följt instruktioner och regler

(Fem svarsalternativ från "I mycket hög utsträckning" till "I mycket låg utsträckning")

9. Hur bra måste du prestera för att få beröm?

Jag måste ha nått eller överträffat mina mål

Jag måste ha presterat bättre än tidigare

Jag måste ha presterat bättre än mina kollegor

Jag får beröm utan att ha presterat bra

Fem svarsalternativ från "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt och hållet"

10. Är det främst individuella eller kollektiva prestationer som ges beröm på din arbetsplats?

(Fem svarsalternativ från "Främst individuella prestationer" till "Främst kollektiva prestationer".)

11. Enligt din mening, i vilken utsträckning stämmer följande påståenden om hur du får beröm på din arbetsplats?

Jag vet att om jag presterar bra så får jag beröm

Beröm ges på ett sätt att jag känner mig uppskattad

Jag får beröm av överordnade chefer

Jag får beröm av kollegor

Jag får beröm i enrum

Jag får beröm i offentliga sammanhang

Jag får beröm skriftligt

Jag får beröm muntligt

Berömmet jag får baseras på en objektiv mätning av min arbetsprestation

(Fem svarsalternativ från "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt och hållet")

12. Jag omfattas av ett belöningssystem som innebär att jag får extra ekonomisk ersättning om jag presterar bra

13. Hur bra stämmer nedanstående påståenden om hur du upplever ditt arbete och din arbetsplats?

Jag känner att jag kan vara mig själv på mitt arbete

Jag bemästrar mina arbetsuppgifter

Jag känner att jag tillhör en grupp på jobbet

Mina arbetsuppgifter ligger i linje med vad jag vill göra på jobbet

Jag känner mig kompetent på mitt arbete

Jag känner mig fri att utföra mitt jobb på det sätt jag tycker det bäst utförs

På jobbet kan jag prata med medarbetare om saker som är betydelsefulla för mig

Några av mina medarbetare är nära vänner till mig

Jag känner att jag kan klara även de svåraste arbetsuppgifterna på min arbetsplats

(Fem svarsalternativ från "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt och hållet")

14. Vad är det som gör att du anstränger dig i ditt arbete?

Jag anstränger mig inte, jag känner att jag slösar bort min tid på den här arbetsplatsen

För att få erkännande eller belöning för mitt arbete.

För att undvika att bli kritiserad av andra (exempelvis chefer eller kollegor) [exkluderad]

För att jag skulle ha mått dåligt över mig själv annars

För att det får mig att känna mig nöjd med mig själv

För att det är viktigt för mig personligen

För att mitt arbete är viktigt för mig

För att arbetet är intressant

För att jag gillar mitt arbete

(Fem svarsalternativ från "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt och hållet")

15. Hur tydligt eller otydligt upplever du att följande är för dig på arbetet?

Målen för verksamheten jag arbetar i

Mina plikter och ansvar

Målen för mitt arbete

Hur mitt arbete är relaterat till de övergripande målen för den verksamhet jag arbetar i

Vilka resultat som kan förväntas av mitt arbete

Hur jag ska fördela min tid på mina arbetsuppgifter

Hur jag ska planera min arbetsdag

Vilket tillvägagångssätt jag ska använda för mina arbetsuppgifter

Att de metoder jag använder för att utföra mitt jobb är relevanta och korrekta

(Fem svarsalternativ från "Mycket otydligt" till "Mycket tydligt".)

16. I vilken utsträckning stämmer nedanstående påståenden om ditt arbete?

Mitt arbete är komplext

Mitt arbete är mentalt krävande

Mitt arbete kräver mycket tankearbete och problemlösning

Mitt arbete är utmanande

(Fem svarsalternativ från "Stämmer inte alls" till "Stämmer helt och hållet")

17. Vid mitt senaste medarbetarsamtal med min chef tyckte han/hon att min arbetsprestation var

(Fem svarsalternativ från "Mycket tillfredsställande" till "Mycket otillfredsställande")

18. Vilken är din högsta fullgjorda utbildning?

## Diagram över modererande effekter av arbetskomplexitet

I diagram A1-A6 redovisas effekten av beröm på den beroende variabeln för olika nivåer av arbetskomplexitet (låg, medel och hög).

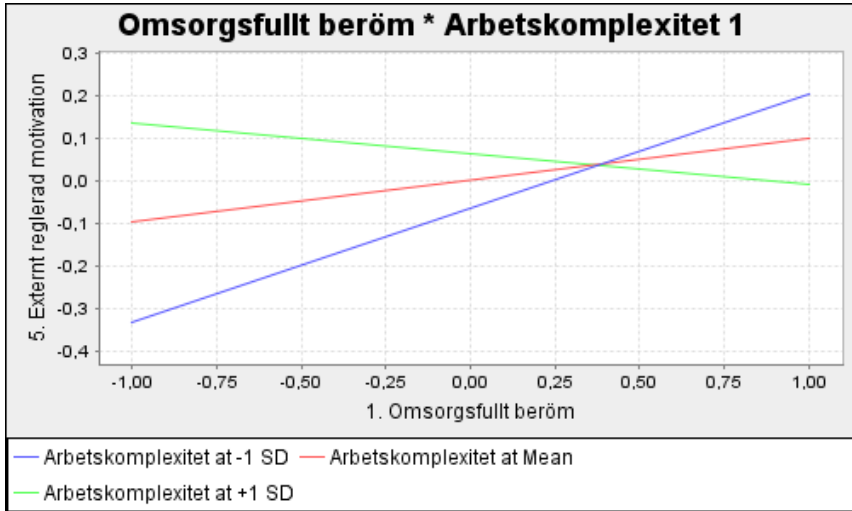


Diagram A1.

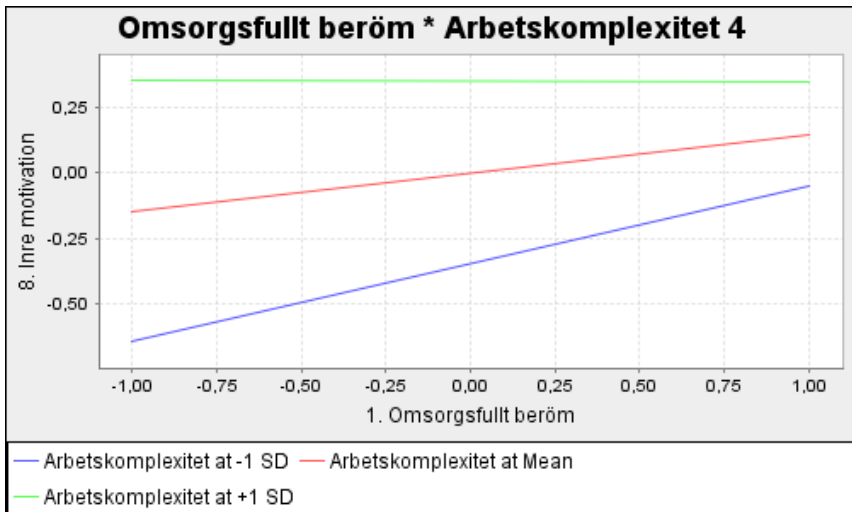


Diagram A2.

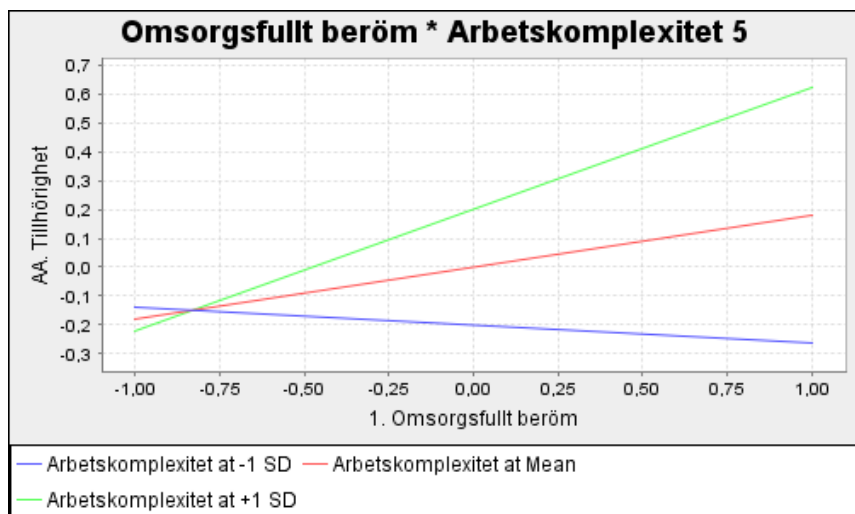


Diagram A3.

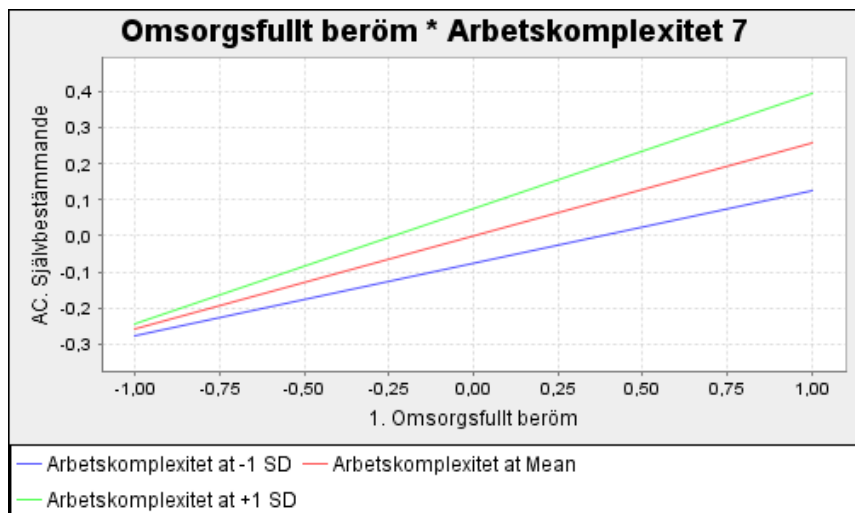


Diagram A4.

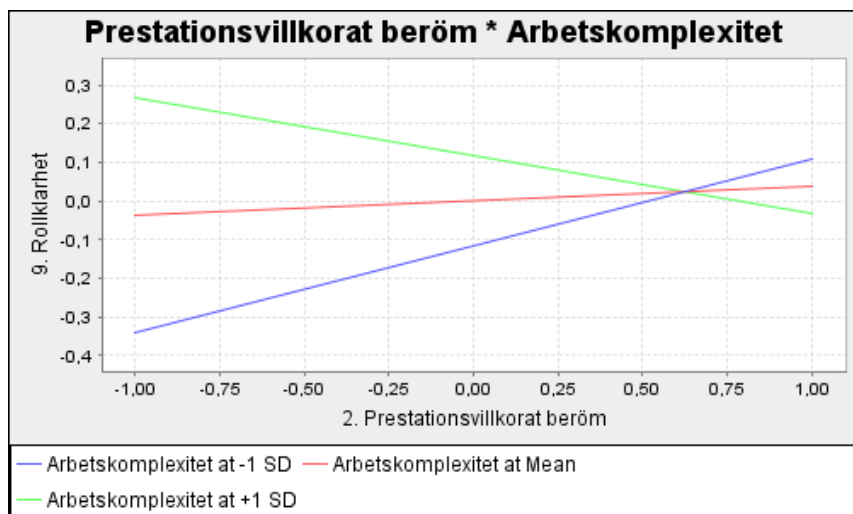


Diagram A5.

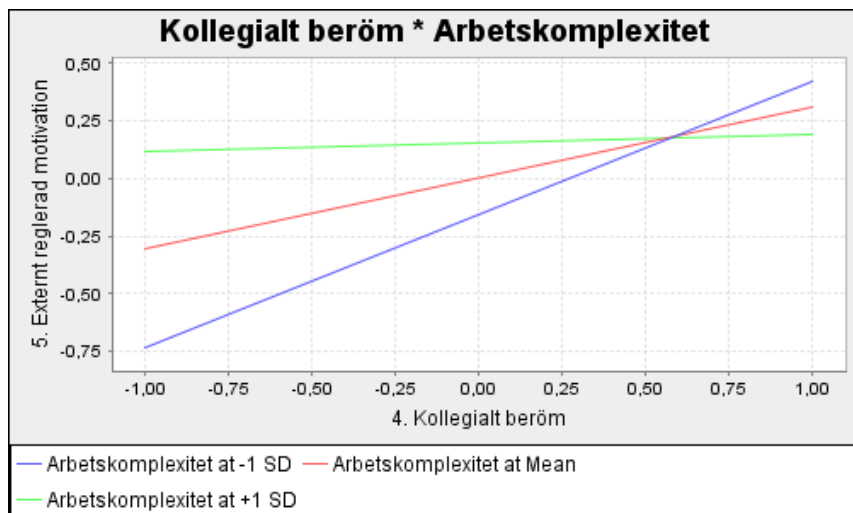


Diagram A6.







**Kommunforskning i Västsverige, KFi**, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och regioner.

**Verksamheten** utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö



**KommunForskning  
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet  
Box 665  
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00  
E-post [kfi@kfi.se](mailto:kfi@kfi.se)  
[www.kfi.se](http://www.kfi.se)