

Så ska du berömma dina medarbetare!

Sven Siverbo

Karlstads universitet och KFi



Varför är det här intressant?

- Beröm är vanligt på arbetsplatser
- Beröm kan ha gynnsam påverkan på prestationer och social hållbarhet i organisationer
- Beröm är en finurlig form av ”belöning”
 - Kan delas ut i alla typer av organisationer; Billig; Flexibel; Mindre riskabel
- Men, beröm kan också ställa till det!



“Nearly everyone likes to be praised, but this does not mean that all effects of praise are positive.”

(Baumeister et al, 1990, p. 145).

Dagens fokus

- Hur **chefers beröm** inverkar på **medarbetares motivation**
- Hur ska en chef berömma sina medarbetare för att motivera dem så mycket som möjligt?

Underlag

- Forskning om beröm på arbetsplatser
 - Fältexperiment och enkätundersökningar
 - Naturlig miljö
 - Deltagare: yrkesverksamma
 - Ganska liten litteratur
- Generell berömforskning
 - Laboratorieexperiment
 - Vika papper, sortera kortlekar, spela dataspel, leta dolda namn i teckningar ...
 - Deltagare: Vuxna (studenter)
 - Större litteratur

Komma i åtnjutande av en belöning
Undvika en sanktion eller bestraffning
Visa sig duktig och stärka sitt ego
Undvika oro och känsla av skam

Positiv förstärkning
Incitament

Kontrollerad
motivation

?

Beröm

En positiv värdering
av en prestation som
uttrycks av en pa
till en annan

Upplevd kompetens
Upplevd tillhörighet
Upplevt självbestämmande
Arbetsuppgifterna är viktiga,
betydelsefulla, intressanta, spännande
och roliga

Autonom
motivation

Olika typer av beröm

- Genuint beröm

- Tillförlitligt, specifikt, måttligt, ges av respekterad chef, inlevelsefullt

- Ceremoniellt beröm

- Allmänt hållet, inte genuint, ofta kollektivt

- Informerande beröm

- Generellt informerande
- Ansträngningsberöm
- Skicklighetsberöm

- Styrande beröm

- Uppfordrande
- Närvarande
- Prestationsbaserat

Vilken typ av beröm ska chefen använda?

Det beror på:

1. Om kontrollerad eller autonom motivation är prioriterat
2. Om medarbetarna arbetar med komplexa eller icke-komplexa arbetsuppgifter
3. Om medarbetarna är män eller kvinnor, vilket är lite problematiskt



Beröm och kontrollerad motivation

Arbetsplatsforskningen

- "Närvarande" beröm förbättrar prestationer
- Beröm fungerar som incitament
- Beröm fungerar som förstärkningsmekanism

Den generella forskningen

- Beröm förbättrar prestationer

OBS! Stor övervikt av studier på medarbetare med icke-komplexa arbetsuppgifter!

Beröm och autonom motivation

Arbetsplatsforskningen

- Stärkande effekt:
 - Närvarande beröm: Tanken på möjligheten att få beröm gör tråkiga arbetsuppgifter roligare

Den generella forskningen

- Stärkande effekt
 - Generellt informerande beröm
 - Skicklighetsberöm
- Underminerande effekt
 - Uppfordrande beröm
 - Ansträngningsberöm, om det är "viktigt" att uppvisa skicklighet
 - Generellt informerande beröm kan ge paradoxaleffekt

Beröm och autonom motivation

Komplexa
arbetsuppgifter

Arbetsplatsforskningen

- Stärkande effekt
 - Skicklighetsberöm ökar upplevd kompetens
- Underminerande effekt
 - Närvarande och prestationsbaserat beröm reducerar upplevt självbestämmande
 - Frekvent beröm reducerar upplevd kompetens (paradoxaleffekt)

Den generella forskningen

- ?

Beröm och genus

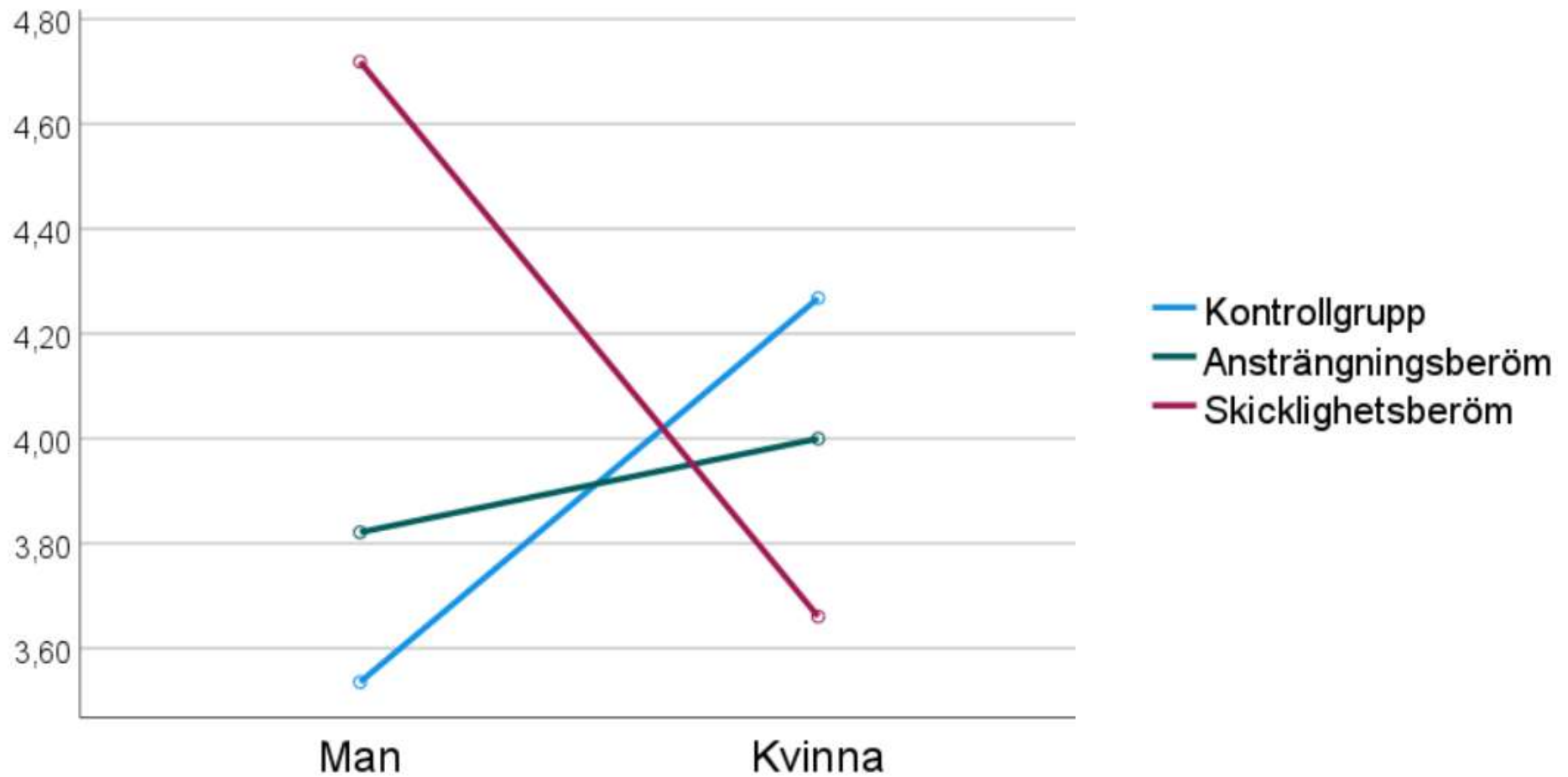
Arbetsplatsforskningen

- ?

Den generella forskningen

- Kvinnor upplever beröm som mer styrande än män
- Män är generellt sett mer autonomt motiverade om de får beröm
- Kvinnor är generellt sett mer autonomt motiverade om de **slipper** beröm

Autonom motivation



Så ska du berömma dina medarbetare

- Genuint beröm är alltid bäst
- Om prioritet är kontrollerad motivation
 - Beröm på!
- Om prioritet är autonom motivation för icke-komplexa uppgifter
 - Gör beröm "närvarande", helst med skicklighetsberöm
 - Undvik uppfordrande beröm och beröm som ger paradoxaleffekter
- Om prioritet är autonom motivation för komplexa uppgifter
 - Satsa på skicklighetsberöm
 - Undvik: att göra beröm "närvarande", att berömma för ofta, att ge uppfordrande och prestationsbaserat beröm
- När du berömmar, var vaksam för genuskillnader i motivationseffekt

A grayscale photograph showing several hands from different people, all making a thumbs-up gesture. The hands are raised at various heights and angles, creating a sense of a crowd or group celebration. The background is a plain, light gray. Overlaid in the center of the image is the word "Tack!" in a large, black, sans-serif font.

Tack!