

Niklas Hansen och Daniel Hermansson

Erkännandets uttrycksformer och konsekvenser: En kvalitativ fallstudie på en arbetsplats

Trots att erkännande ingår som en komponent i flera motivations- och hälsoteorier är kunskapen om dess uttryck outvecklad. Syftet med artikeln är att genom djupintervjuer och observation öka förståelsen för erkännandeprocessen. Resultatet visar att erkännande yttrar sig i flera former och förmedlas informatoriskt eller som ökat handlingsutrymme av ledning, kollegor och kunder. Erkännande uppgavs leda till höjd motivation och välmående. Avslutningsvis diskuteras erkännande som styrmedel utifrån ett kritiskt modernt arbetslivsperspektiv.

Niklas Hansen, doktorand,
Avdelningen för arbets- och
organisationspsykologi,
Psykologiska institutionen,
Stockholms universitet
nh@psychology.su.se

Daniel Hermansson, fil kand,
Avdelningen för arbets- och
organisationspsykologi,
Psykologiska institutionen,
Stockholms universitet
daniel_hermansson@hotmail.com

Såväl motivationsteori som teorier om hälsa och välbefinnande kan sägas befinna sig i ett tillstånd av stagnation. I en översiktsartikel om motivationsteorins framtid efterlyser Locke och Latham (2004) en teori om motivation som kan ena olika riktningar. Inom det mer klassiska arbetsmiljöfältet har inte mycket hänt sedan krav-kontrollmodellen lanserades för över två decennier sedan (Karasek & Theorell 1990) vilket föranlett en rad forskare under senare tid att undersöka arbetsmiljö med nya glasögon (Humphrey 2011). Ett begrepp som på senare tid rönt allt större uppmärksamhet

är erkännande. På Institutet för social forskning i Tyskland, känt under namnet Frankfurtinstitutet, intar erkännande en central position i att analysera och förstå olika typer av kapitalistiska moderniseringsparadoxer. På grund av samhälleliga förändringar med tilltagande differentiering, individualisering och ett lösgörande

från normsystem på makronivå sker även förskjutningar på meso- och mikroplanet med konsekvenser för såväl kontrollstrukturer som vikten av ett meningsfullt arbete att identifiera sig med (Sichler 2010, Voswinkel 2009). Kan erkännande på arbetsplatsen visa vägen för en nystart även inom arbetsmiljöforskningen?

Vad är erkännande?

I Honneths (1992) kritiska version av erkännandebegreppet handlar det om att få en så stimulerande interaktion med sin omgivning, i form av att bli sedd, bekräftad och respekterad, att den får oss att växa som människor. Om individen på motsvarande sätt i stället upplever respektlöshet i det interpersonella mötet kan detta hota dennes självaktning, personliga drag och tilltro till sin förmåga. Denna interaktionistiska syn på mänskligt varande tangerar den filosofi om människan som utgår från att vi alltid är i en relation till andra människor, där vår uppfattning om oss själva med nödvändighet går genom meningsfulla intersubjektiva erfarenheter (Jaspers 1932/1970).

Enligt Ricoeur (2005) hänger erkännande alltid ihop med en identifierings- och tillskrivningsprocess av någonting som någonting annat. Vid ett erkännande av en arbetsinsats till exempel, måste det till en bedömning av varför just detta var värt att erkännas för att ett erkännande ska komma till stånd. Som Ricoeurs teori om erkännandets konstitution antyder är det lätt att hamna i en fråga om vad som ska erkännas och på vilka grunder. I Siegrists (1996) ansträngning-belöningsmodell fokuseras just på den viktiga upplevelsen av att det ska råda balans mellan å ena sidan ens ansträngningar i arbetet samt känsla av att bidra till organisationen, och å andra sidan det erkännande som individen får tillbaka för sin ansträngning. I Adams rättviseteori (1965) är detta resonemang utvidgat till en interpersonell jämförelse där belöningen för den egna ansträngningen ställs i relation till hur motsvarande ansträngningar hos andra belönats.

Ricoeurs påvisade samband mellan arbete, bedömningen av detta arbete och själva erkännandet tydliggör tolkningsakten i erkännandeprocessen. Men frågan är just vad som ska bedömas. Ska exempelvis individens ansträngning eller talang räknas på ingångssidan, och är det produktens kvalitet, nytta för kund eller försäljningstal som på motsvarande sätt ska erkännas på utfallssidan? Svårigheten i bestämningen av vad som ska räknas som en prestation, och därmed vad som ska erkännas, tenderar dessutom att förstärkas i ett tjänste- och kunskapssamhälle, där arbetsutföranden inte sällan är mer otydliga i vad som ska betraktas som arbetets början och slut (Voswinkel 2009). I en konceptuell översiktsartikel av erkännande av anställda åtskiljs just erkännande av resultat, arbetsprocess och existentiellt erkännande av personen (Brun & Dugas 2008). Vidare skiljs vertikalt (mellan ledning och anställd), horisontellt (mellan medarbetare) och externt (från klienter, leverantörer och partners) erkännande åt. Dessa olika typer

av erkännandemål svarar mot olika former av erkännanden, där de mer arbets-specifika formerna kan handla om att ge återkoppling på arbetet, ge beröm för arbetsprestationer och intressera sig för den anställdes arbetsuppgifter och arbetssituation. När det handlar om mer personbundna och existentiella erkännandeformer handlar det mer om att ge bekräftelse och emotionellt stöd eller uppskattning. Även själva kulturen på företaget eller i organisationen kan vara av mer eller mindre bekräftande slag. Denna övergripande form av socialt erkännande har identifierats som det fundament på vilket övriga erkännandeformer vilar (Brun & Dugas 2008) och ansluter till teorier om människans sociala behov av relationer i form av anknytning, emotionell närhet och intimitet (McAdams 1980, McClelland & Pilon 1983, Ryan & Deci 2000).

Erkännandets mekanismer

På motsvarande sätt som erkännandet tycks ha en mängd olika uttrycksformer som spänner mellan snävare prestationsfokuserade till mer personbundna och allmänna bekräftelser, har tidigare forskning visat på hur dessa yttrandeformer hänger samman med individens arbetsförmåga, psykologiska och sociala behov; teorier som i sin tur är en del av mer allmänna motivations- och hälsoteorier. I Maslows (1943) behovshierarki postuleras till exempel erkännande som det fjärde behovet i hierarkin som behöver uppfyllas innan det femte steget självförverkligande kan realiseras. Erkännandet är enligt Maslow baserat på två delar. Den första är människans egna upplevda kapacitet, förmåga och prestationer för dennes känsla av självständighet och frihet. Den andra är respekten detta ger från andra människor genom erkännande, uppmärksamhet, uppskattning och känslan av att vara betydelsefull. Maslows behovshierarkis sekventiella logik har under lång tid kritiserats för att inte hålla empiriskt. I en metaanalys med data från 88 länder får dock den sekventiella behovsordningen stöd, vilket alltså bekräftar bilden av att erkännande föregår och är ett nödvändigt försteg till det slutliga självförverkligandet (Hagerty 1999). Att tidigare studier inte funnit detta samband menar Hagerty kan bero på så kallad beskuren spridning där variationen i samplen inte var tillräckligt stora för att gå från mer grundläggande till mer självutvecklande behov.

En mer arbetsplatspecifik motivationsteori med inslag av erkännande är Herzbergs (1987) tvåfaktorteori som dikotomiserar arbetsmiljön. De två delarna är dels det som kan generera tillfredsställelse i arbetet vid förekomst, motivationsfaktorer, dels det som kan leda till missnöje vid avsaknad, hygienfaktorer. Bland de motiverande faktorerna räknar Herzberg bland annat erkännande från sin chef, vilket definierades som verbalt erkännande från ledningen fokuserat på arbetstagarens prestation och bidrag arbetsmässigt. Motsvarande erkännande från kollegor däremot såg Herzberg snarare som en hygienfaktor, vilket även

gällde synen på lön. Liksom Maslows teori har även Herzbergs fått utstå stark kritik gällande klassificeringen av arbetsplatskaraktäristika som endera hygien- eller motivationsfaktorer. Dock har stöd givits för hans klassificering av erkännande som en motivationsfaktor, samtidigt som klassificeringen av lön som hygienfaktor inte visat sig hålla (Lundberg m fl 2009). Just sociala former av erkännande i förhållande till lönen som motivationsfaktor har varit föremål för omfattande diskussion. I en metaanalys av Stajkovic och Luthans (1997) framkom att erkännande i form av sociala belöningar och uppmärksamhet hade lika stor påverkan på anställdas prestationer som ekonomiska belöningar.

I Ryan och Deci (2000) självbestämmandeteori, vilket är en teori om mänsklig motivation, delas människans behov in i tre komponenter – autonomi, kompetens och relaterande – vilka samtliga kan kopplas till erkännande. Att berömma någons framsteg, uppmuntra någons ansträngning och erkänna andras perspektiv bidrar till att skapa autonomistödande miljöer (Reeve 2009). I en studie gjord av Vallerand m fl (1997) framkom att autonomistödande betingelser också bidrog till högre upplevd kompetens, vilket handlar om behovet att få känna sig effektiv (Ryan & Deci 2000). I många av de centrala teorierna om motivation och hälsa påvisas just betydelsen av att individen har en tro på sig själv (självkompetens), upplever sig som kompetent och har kontroll (Bandura 1997, Karasek & Theorell 1990, Ryan & Deci 2000). För att uppnå det psykologiska tillståndet av självförtro i att bemästra en viss situation har tidigare forskning pekat på flera olika faktorer som helt avgörande, såsom positiv återkoppling, socialt stöd och upplevelsen av utveckling (Karasek & Theorell 1990, Reeve & Deci 1996, Schunk 1991). Även i Locke och Lathams målsättningsteori (2002), som förutsäger vikten av målsättningar för motivation och prestation, regleras måluppfyllelsen med återkoppling vilket gör målen meningsfulla och ger en indikation på arbetsprestationen. Utan återkoppling kan arbetet eller prestationen kännas som emotionellt oviktig för individen och en brist på involvering kan upplevas vilket fungerar demotiverande (Reeve 2009). Behovet av sociala relationer slutligen, har visat sig tillfredsställas genom uppskattning och erkännande från andra människor (Baumeister & Leary 1995, McClelland & Pilon 1983, Reeve 2009, Winter 1973).

Erkännandet är som synes ett mångsidigt och dynamiskt begrepp (Sichler 2010) som mer eller mindre explicit är nära sammankopplat med motivation och välbefinnande (Härenstam & Bejerot 2010, Oxenstierna m fl 2008). Vad samtliga av dessa teorier emellertid saknar är en mer systematisk genomgång av erkännandeprocessen, hur och i vilka former erkännande går till i en faktisk, upplevd arbetslivskontext.

Kunskapsluckor och syfte

Som påtalas av ledande forskare inom erkännande behövs mer empirisk forskning som ökar förståelsen av de faktiska, komplexa och dynamiska relationerna i vilket erkännande förmedlas i företag och organisationer (Brun & Dugas 2008, Honneth 1992, Voswinkel 2009). Att olika erkännandeformer dessutom har klas-sats på så olika sätt i förhållande till deras verkan som motivatorer visar på behovet av att tänka nytt i förhållande till hur de förmedlas och vilken funktion de har i erkännandeprocessen. Detta gäller inte minst lön som erkännandeform, som omväxlande klassats såsom hygienfaktor eller extern motivation. Men lön kan också ses som internt motiverande för individen då pengar kan möjliggöra drömmar och livsprojekt och verkar därmed som en förlängning av ens jag (Deutschmann 2001). Även den antydda men fortfarande underbeforskade betydelsen av vad som egentligen skiljer olika källor i erkännandeförmedlandet, liksom deras betydelse för olika typer av reaktioner hos de anställda, har lyfts fram som angelägna forskningsfrågor (Humphrey 2011). Syftet med föreliggande artikel är därför att öka förståelsen för motivationsfaktorn erkännande hos anställda genom följande frågeställningar: I vilka former framträder erkännande? Hur och av vilka förmedlas erkännande? Vilka upplevda konsekvenser har erkännande?

Metod och empiriskt material

För att kunna besvara frågeställningarna har vi använt oss av intervjuer och observationer. Observationerna har använts som ett sätt att berika situationsbeskrivningen och för att inte enbart behöva förlita oss på intervjupersonernas perceptioner, uppfattningar och redogörelser. Som arena valdes ett företag. Anledningen var att erkännande som styrmedel och praktik förväntades vara mer utpräglat i en kommersiell verksamhet jämfört med en ickekommersiell (statlig, kommunal eller ideell). Vidare söktes ett litet företag med relativt sett lägre grad av formaliserade och rutiniserade arbetsuppgifter (jämfört med ett större), där relationen mellan ledning och anställd var mer direkt och observerbar med mindre byråkratisk kontroll. Ett tillgänglighetsurval gjordes, där en av oss (DH) fick kontakt med företaget genom en vän som arbetat där och även är ytligt bekant med många av medarbetarna på kontorsavdelningen. Då syftet inte var att generalisera utan snarare få en djupare förståelse för själva processen som sådan, gjordes bedömningen att den valda urvalsmetoden kunde underlätta såväl tillträdet till "scenen" som uppriktigheten i svaren genom viss insikt i kulturen och förståelse för medarbetarna (Alvesson & Deetz 2000). Företaget som valdes är ett grossistföretag med kunder som butiker, restauranger och större företag som ICA, Coop och Hemköp. Det har ett trettio-tal anställda varav merparten arbetar i Stockholm och ett mindre antal distansanställda på annan ort.

Företaget har två huvudavdelningar; kontor och lager. På kontorsavdelningen är arbetsområdena fokuserade på marknadsföring, ordermottagning, försäljning, ekonomi, inköp, reklamation och retur. På lageravdelningen är arbetsområdena huvudsakligen orderplockning och varuupplockning. Att inkludera båda avdelningarna i undersökningen motiveras med att det därigenom blir möjligt att synliggöra eventuella skillnader i erkännandepraktiker som skulle kunna vara relaterade till hierarkisk och fysisk närhet till vd.

Urvalet av undersökningsdeltagare gjordes för att få variation i ålder, kön, anställningstid och arbetsuppgifter. Totalt intervjuades sju personer, fem kvinnor och två män. Förutom företagets ägare/vd intervjuades fyra personer från kontorsavdelningen och två från lageravdelningen. Intervjudeltagarnas ålder varierade mellan 21 och 56 år och deras anställning i företaget varierade mellan sex månader och 18 år.

Till intervjuerna utformades två intervjuguider; en för ägaren/vd:n och en för de anställda. Intervjuguiden utgjordes av öppna frågor kring fenomenet erkännande för att minimera påverkan på intervjupersonernas svar. Under intervjun ställdes också följdfrågor för att ge en så stor mättnad i data som möjligt och därmed en djupare förståelse. Intervjuerna gjordes i företagets konferensrum som ligger avskilt så att ljud och annan distraktion kunde undvikas. Varje intervju varade omkring en timme. Intervjuerna spelades in så att full uppmärksamhet kunde ägnas åt intervjudeltagaren för att säkerställa att få med allt som sades och underlätta senare användning av citat.

För observationerna skapades en observationsguide med inspiration av Alvesson och Deetz (2000) som anger vad som bör fokuseras på i observerandet av situationer (vad, vem, varför, hur och i vilket sammanhang handlingar utfördes och interaktioner mellan medarbetare). Observationerna genomfördes under tre dagar och omfattade samtliga på huvudkontor/lager (cirka 25 personer). De gick oftast till så att observatören stod i dörröppningarna och iakttog interaktioner, placerade en stol i något hörn med mycket uppsikt, gick runt på lagret och i alla utrymmen där samspel mellan personal pågick eller följde med anställda när de var på väg till någon med ett ärende.

Såväl intervjuinspelningarna som observationsanteckningarna har transkriberats för att lättare kunna analysera materialet och skapa en helhetsbild (Hayes 2000) och omfattar tillsammans cirka 100 sidor. Hänsyn har tagits till Vetenskapsrådets etiska principer (2011) gällande information om undersökningen, hur data hanteras samt deltagarnas rätt att när som helst avbryta medverkan.

En blandning mellan induktiv och deduktiv tematisk analys gjordes på datamaterialet. Huvudtemana är deduktivt utformade utifrån frågeställningarna medan dess underteman är induktivt framtagna efter vad som framträdde i empirin (Braun & Clarke 2006). Analysen gjordes av båda författarna oberoende av

varandra. Överlag var interbedömarreliabiliteten mycket god, och där skillnader funnits har konsensus erhållits genom diskussion och jämförelser med originaldata.

Resultat

Nedan tecknas bilden av den erkännandestruktur som framträdde på det undersökta företaget. De yttrandeformer som erkännandet visade sig genom var uppskattning, stöd, återkoppling, bekräftelse och socialt umgänge. Dessa erkännandeyttringar gavs av ledning, medarbetare och kunder/leverantörer. Förmedlingsformerna för erkännandet var antingen informatoriskt eller i form av erhållande av handlingsutrymme/resurser. Medarbetarna uppgav både välmående och högre motivation som upplevda konsekvenser av erkännandet.

Erkännandets yttrandeformer

Trots att de olika yttrandeformerna till stor del gled in i varandra och var svåra att hålla isär, framkom ändå en skillnad i huruvida erkännandet refererade till själva arbetsinsatsen eller själva personen. Nedanstående teman speglar denna indelning och går från mer specifikt arbetsrelaterat erkännande till mer allmänna former.

Återkoppling

Återkoppling fungerade som erkännande genom att medarbetarna fick reda på hur deras arbete gick och därmed blev mer involverade i företaget. Ju sakligare återkopplingen var, desto mer arbetsrelaterad blev den. På motsvarande sätt upplevdes återkopplingen mer röra den egna personen ju mer emotionell underton återkopplingen hade, och kunde då likna uppskattning. Till skillnad från erkännandeformen bekräftelse var återkopplingsdimensionen inriktad på denna evaluerande kommunikativa process kring någon form av resultat där erkännandet skapades i det att någon annan såg, värderade och responderade på ens arbete som en sorts avstämning.

Uppskattning

I intervjuerna framkom att uppskattning var den yttrandeform som mest var förknippat med erkännande, som ett uttryck för att förmedla att någon har varit duktig. När det förmedlas var det som ett tack för ett bra arbete. Ett exempel är vd som vill tacka för att en medarbetare har ställt upp: ”Du har varit jätteduktig här, du har löst det här jättebra!” Eller en kollega som vill visa uppskattning för att någons handling underlättat ens arbete eller bara för att uppmuntra personen och lätta upp tillvaron: ”Bra jobbat, kämpa på!” Hos vissa medarbetare fungerade uppskattning som ett mått på deras kompetens och tjänade därmed

som ett intyg på ett väl utfört arbete. En intervjuperson uttryckte sig såhär: ”Får man inte den uppskattningen, då känner man inte att man gjort någonting”. En annan anställd påtalade dock den uppenbara risken för ett instrumentellt användande av ledningen: ”ett redskap som [x] använder, tomma ord som får mig att smälta lite för att få mig att ta på mig besvärliga uppdrag”. Uppskattningen på företaget skedde i många olika former. I intervjuerna nämndes allt från e-post, sms, telefon, personlig kontakt, löneförhöjning, mer ansvar, mer kvalificerade arbetsuppgifter, att medarbetares idéer tillämpas och även tillställningar som personalfester. Merparten av dessa former användes av ledningen, speciellt de som bestod av en mer handlande och konkret karaktär. Mellan medarbetare skedde uppskattningen främst verbalt genom den personliga kontakten och i andra hand genom de andra kommunikationsmedlen.

Stöd

Erkännande i form av stöd gavs till en person som kände sig osäker, irriterad eller tyckte någonting var svårt, och tjänade till att uppmuntra denne i självförtroende och tilltro till sin förmåga. Detta gällde både arbetsrelaterade och inte minst privata ärenden. Vikten av att ha någon på arbetsplatsen att falla tillbaka på privat var något som togs upp som betydelsefullt. Även besök i hemmet vid långtids-sjukskrivning angavs vara uttryck för att de var saknade på jobbet och ansågs vara mycket viktigt för att få dem att trivas och må bra. Stöd kunde också användas för att motivera eller att peppa medarbetare inför ett kommande arbete som kräver energi, då något blivit fel eller inför ett stundande jobbigt kundsamtal. Oftast användes stöd för att uppmuntra personen i ett proaktivt syfte. Medarbetarna beskrev det som att sprida glädje, att tillföra något positivt till arbetet. Ett exempel på detta var när en person sa att ”vi inte hinner plocka upp detta idag”, varpå den andra uppmuntrande svarade med glimten i ögat ”kan vi inte få upp det idag? Vi löser det här, vi grejar det här”.

Bekräftelse

Den stora skillnaden mellan bekräftelse och stöd, uppskattning och återkoppling var att bekräftelse handlade om att personen ville bli accepterad och betraktad som betydelsefull människa av sin omgivning, som ett erkännande av ens existens. Många gånger handlade denna typ av bekräftelse om en övergripande kommunikation och känsla som kunde förmedlas via den goda stämningen på företaget och som var summan av alla små situationer. Bekräftelsen ingick också i ett spel av sociala regler som medarbetarna var väl medvetna om och förhöll sig till. Ett belysande exempel på detta spel var när en person kom och ställde sig i dörröppningen till en annans kontor enbart för att invänta en form av bekräftelse på ett skämt som tidigare sänts via e-post. Ett annat exempel var då en

person skämtsamt ville påpeka ett fel i arbetet för en annan genom att titta på personen på ett klagande men finurligt sätt och då fick en nick av denna person som en bekräftelse för att sedan avlägsna sig. Det var många sådana typer av interna utväxlingar av bekräftelser på arbetsplatsen. En del bekräftelser skedde också när medarbetarna bara gick förbi varandra och endast möttes med blicken och med en nick förmedlade ”tja, hur går det” som visade på acceptans och att du syntes och fanns här. När en bekräftelse förväntades av någon men inte gavs blev stämningen obekvämt. Ofta sökte personen bekräftelsen genom att fånga den andres blick eller säga dennes namn som en vink om att det nu förväntades av denne att ge bekräftelse. Detta hände många gånger efter att någon påstått eller sagt något. I en observerad situation kom en person A och tog upp vissa problem med person B på arbetsplatsen. B verkade ta åt sig personligt av kritiken och valde att som respons ignorera A. Resultatet blev då att en obekvämt situation uppstod där A sökte bekräftelse på att B hört vad A sagt. Det slutade med att A, som sökte bekräftelsen, fick i stället rädsla situationen med att skämta för att avleda det som hänt för att sedan gå iväg.

Socialt umgänge

Mest allmän av de hittills beskrivna erkännandeformerna var det sociala umgänget. Det kan beskrivas som företagets ”grundkultur” som tycktes utgöra den allmänna sociala kod av rutiner som föreskriver hur anställda var och betedde sig mot varandra. På ett sätt kunde denna yttrandeform sägas ligga till grund för de andra, då denna typ av erkännande lade grunden för mänsklig samvaro och satte ramarna för vilken typ av mänsklig interaktion som ägde rum på arbetsplatsen. På företaget präglades det sociala umgänget av en trygg sfär av ömsesidig värme; ofta förekom beröring i form av klappar eller kramar, ett ständigt utdelande av komplimanger eller på den mer fysiskt krävande lageravdelningen som vänliga kommentarer, ofta med en informell och ledig prägel. Den sociala tonen på företaget uppvisade en tydligt smittande effekt, en vanligtvis blixtsnabb kalibrering till samma våglängd och ton vid interaktioner.

Erkännandets avsändare

På det undersökta företaget framkom att erkännande gavs av tre olika aktörer: ledning, medarbetare och leverantörer/kunder. Vilken form av erkännande som gavs respektive förväntades och eftersträvades skiljde sig åt beroende på aktör.

Ledning

På företaget förmedlade vd erkännande främst i form av uppskattning, bekräftelse och stöd. Vd berättade att medarbetarna är olika och att det gällde att hitta rätt sätt att erkänna och visa uppskattning. Vissa ansågs mer ambitiösa där mer

ansvar och mer kvalificerade uppgifter kunde vara ett bättre sätt medan andra behövde mer stöd beroende på hur man var som person. Detta berodde också enligt vd på hur relationen såg ut. Vid en nära relation kunde det till exempel vara okej att krama om personen och använda lite mer kroppskontakt och omvänt vid ytligare relationer. Medarbetarna ville gärna visa upp för ledningen vilket arbete de gjort och att de varit duktiga. Uppskattning från ledningen fick dem att växa och känna sig mer betydelsefulla. Vd å sin sida beskrev relationen mellan anställd och ledning som ett ge-och-ta-förhållande, där det var lättare att ge ett erkännande till dem som faktiskt ställde upp, vilket gjorde erkännandeprocessen ömsesidig, där de som (visade upp att de) presterade väl fick mer erkännande. Det var stor skillnad på vilka medarbetare som ofta träffade ledningen. De som jobbade närmare ledningen, i praktiken de på kontoret, fick också oftare uppskattning än de som jobbade med andra arbetsuppgifter. I intervjuerna fokuserade både medarbetare och vd på uppskattning som erkännandeform, där samtliga menade att det var det som oftast förmedlades av ledningen och att det också var det som var det viktigaste att få från denna funktion. Observationerna visade att de flesta erkännanden från vd skedde när hon gick runt bland medarbetarna och bara samtalade med dem, eller när medarbetarna kom till de ansvariga för de olika avdelningarna och berättade lite om hur arbetet går, om det varit en problematisk situation eller om något i arbetet varit jobbigt och behövde ventileras. Ledningens roll i det hela blev då att finnas där, lyssna och hålla med. I och med detta skapades också bekräftelse, socialt stöd och en visad förståelse för medarbetarna och deras arbete. Erkännandet till ledningen fungerade inte på samma sätt. Medarbetarna berättade att det inte var ofta någon visade sin chef uppskattning, vilket gjorde relationen i erkännande ojämlig i detta avseende.

Medarbetare

Betydelsen av erkännande från kollegor upplevdes olika beroende på var i företaget de befann sig. Detta gällde på såväl kontor som lager. På lageravdelningen, där det fysiska avståndet till vd var större och besöken färre, var en vanlig uppfattning att det viktigaste erkännandet inte kom från vd utan från kollegor vilket förklarades med att det är dessa man träffar och vet vad de gör:

De som har indirekt kontakt med dig, de kommer sist, för att det jobbet jag gör påverkar inte dem på samma sätt. Då blir erkännandet ju heller inte lika viktigt, för om de säger att du gjort ett bra jobb, då blir det 'hur vet du det?' Så ju närmare de sitter mig desto viktigare blir det.

Medarbetarna berättade att de som jobbade och ansträngde sig mer också uppskattades mer av sina kollegor än de som ansträngde sig mindre och exempelvis

tog fler och längre raster. Detta menade medarbetarna märktes mer på stämningen, en uttryckte sig så här:

Det som märks det är att man går och grymtar bakom ryggen ungefär, ingen vågar gå direkt på personen, det är ledningens jobb, inte vårt.

Leverantörer/kunder

Enligt medarbetarna skedde erkännande som kom från leverantörer och kunder främst genom uppskattning men också återkoppling, framför allt via e-post och telefon. Det kunde vara när medarbetare fick ett extra e-postmeddelande där det stod "Tack för trevligt bemötande" eller när en leverantör var nöjd med samarbetet och förmedlade det. Medarbetarna beskrev det som väldigt roligt och uppmuntrande när uppskattning kom från kunder eller leverantörer, dels för att det gav en bekräftelse på att de gjort ett bra jobb, dels för att uppskattningen upplevdes starkare när det kom från någon som de inte kände så bra i jämförelse med någon de hade en nära relation till. Detta går stick i stäv mot resonemanget om erkännande från nära kollega respektive avlägsen chef (se under *Medarbetare*). Förklaringen var att det blev lättare att tolka uppskattningen från personer man inte kände så bra som mer anknutet till själva prestationen, medan det var svårare att veta om det inte var andra faktorer som spelade in när man fick uppskattningen från en nära vän. Som en medarbetare uttryckte det:

Folk som du inte har kontakt med, om de kommer fram, 'shit vilket bra jobb du gjorde', det betyder ju mer, då har de ju på något vis kommit i kontakt med vad du gjort, de har sett vad du gjort... då är det prestationen, för i annat fall blir det lätt att du väver in din personlighet, hur du är, er relation och på så sätt tar upp något som egentligen inte hade märkts.

Hur erkännandet förmedlas

Från intervjuerna och observationerna blev det tydligt att erkännandet förmedlades i två former: 1) Som information i bemärkelsen överföring av tolkningsbart verbalt eller ickeverbalt budskap med någon typ av sanningsanspråk. 2) Som ett tillkännagivande av något reellt och eftersträvsansvärt som ökar mottagarens handlingsutrymme/resurser.

Informatoriskt erkännande

Medarbetarna beskrev att erkännandet på arbetsplatsen främst skedde via ord eller genom kroppsspråk/kroppskontakt, vanligtvis vid möten öga mot öga eller via informationsteknologi (IT). I intervjuerna framkom att samtliga tyckte att den personliga kontakten gav mest erkännande i jämförelse med IT. En av intervjudeltagarna gav uttryck åt detta på följande vis:

Den personliga kontakten är ju starkast, självklart. För då möts man, då kan också personen se mina ögon, de kan se hela min kropp hur jag agerar. Det vet man ju att om jag säger en sak som jag inte menar, så visar hela min kropp det.

Observationerna visade att tonen i rösten användes för att förmedla en extra dimension i budskapet, till exempel när en person fick uppskattning från ledningen efter att ha lyckats få en leverantör att vilja skriva ett förmånligt kontrakt med företaget. I responsen från ledningen förmedlades en lättnad i tonen och det lyste fram en form av glädje som därmed bidrog till att mottagaren tolkade uppskattningen som starkare. I intervjuerna berättade medarbetarna att de gärna hade ögonkontakt med avsändaren för att utröna huruvida denne verkligen menade vad hon eller han sa, alltså som en sorts sanningsdetektor. Om detta var fallet upplevdes själva budskapet och meningsinnehållet förstärkt. Observationerna visade att ögonkontakten var olika viktig beroende på vilken erkännandeform som användes. Handlade det om stöd var ögonkontakten mycket viktig. Samma sak när en person förmedlade uppskattning för att få medarbetaren att förstå att informationen var seriöst menad. Observationerna visade emellertid att när interaktionerna handlade om triviala vardagssituationer behövdes många gånger ingen ögonkontakt så länge en annan bekräftelse förmedlades. Dock kunde ögonkontakten vara viktigare när ord inte användes i kommunikationen, som när medarbetarna gick förbi varandra, möttes med blicken och gav varandra en nick eller att man sökte bekräftelse från en annan enbart genom blicken eller kroppshållningen. Ögonkontakten/kroppshållningen användes då som ett medel att förmedla ickeverbal information såsom känslor, sinnesstämningar eller en gemensam förståelse.

Erhållande av handlingsutrymme/resurser

Trots att informatoriskt erkännande uppskattades mycket av de anställda, var det ändå erkännande i form av ökat handlingsutrymme och ökade resurser som skattades som viktigast om erkännandet kom från ledningen. Den verbala uppskattningen fick då mer mening och betydelse om det dessutom följdes upp med något reellt, till exempel befordran eller löneökning. Lönen var enligt intervjupersonerna något av det viktigaste för att visa uppskattning. Medarbetarna beskrev att det konkret visade hur mycket deras arbete var värt och att lönen talade om hur bra jobb de utfört. Detta stärktes av vd:s utsagor som vittnade om kraftfull positiv respons hos medarbetarna när de fått löneförhöjning. Andra resursutökande förmedlingsformer var befordran, mer autonomi och ansvar i arbetet, samt anammande och implementering av medarbetares idéer och arbetsätt.

Erkännandets konsekvenser

Att få erkännande för sina prestationer eller sin person angavs av personalen vara nära sammankopplat med såväl det allmänna välmåendet som högre motivation i arbetet.

Välmående

Medarbetarna upplevde det som att erkännande bidrar till välmående och bra relationer på arbetsplatsen. En person förklarade att uppskattningen var extremt viktig och bidragande till en god atmosfär på arbetsplatsen:

Du bygger ju ett starkare band i hela företaget, för att du får en positivare atmosfär genom att ge varandra uppskattning och uppmärksamhet.

Medarbetarna menade också att erkännande mellan människor underlättade arbetet, att man hittar en grupp som man fungerar med och kan arbeta bra med. De förklarade att det även blev lättare att göra en tjänst för någon du känner och inte drar sig för att ställa frågor. Medarbetarna förklarade att erkännande också stärkte självkänslan, att veta att man var kompetent och duktig på sitt arbete var något av det viktigaste för att man skulle må bra. Uteblivet erkännande kunde å sin sida leda till känslor av förvirring och obehag, särskilt när det förväntades i enlighet med regelföljande och sociala skript.

Motivation

Att välmående och trivsel bland medarbetarna hängde samman med den upplevda motivationen var något som blev tydligt i intervjuerna. Mådde medarbetarna bra blev de mer motiverade inför sitt arbete:

Får man uppskattning, så trivs man mycket bättre och det känns roligt att jobba, även om det är tungt många gånger och får man den uppskattningen så jobbar man kanske på ännu bättre.

Vissa påstod till och med att arbetet skulle vara helt meningslöst utan erkännandet. Medarbetarna beskrev det också som att erkännandet bidrog till en enhetskänsla på företaget som gjorde att de själva ville prestera mer. Att identifiera sig med sitt företag menade medarbetarna bidrog till att de ansträngde sig lite mer. Vidare uppfattades autonomi i arbetet vara ett uttryck för erkännande och ansågs leda till motivation på grund av lusten att själv få utforma arbetet. Att vara autonom stimulerade också nyskapande och påhittighet, kreativa aspekter som också ansågs vara motiverande.

Diskussion

Artikeln syfte är att öka förståelsen för motivationsfaktorn erkännande: i vilka former erkännande framträder, hur och av vilka det förmedlas samt upplevda konsekvenser av erkännande. Nedan diskuteras kort huvudresultaten av studien.

Det som förknippas mest med erkännande är uppskattning som förklarades med att det höjde personens känsla av sin egen kompetens. Enligt Ryan och Deci (2000) är kompetens en huvudkomponent i vår motivation vilket medarbetarna gång på gång påpekar. Skillnaden mellan teorin och resultatet är att teorin inte tar hänsyn till hur upplevelsen av kompetensen förmedlas. Samtidigt visar resultatet tydligt på att erkännande är ett mångdimensionellt begrepp som är sammanflätat i ett intrikat interpersonellt meningsutbyte.

Resultatet visade att medarbetarna genomgående hellre ville ha erkännande i form av utökat handlingsutrymme och resurser i stället för rent informatoriskt erkännande om erkännandet kom från ledningen. Lönen pekades ut som en sådan central erkännandefaktor, vilket går emot tidigare forskning som sett den antingen som en hygienfaktor (Herzberg 1987) eller extern faktor (Reeve 2009) men går i linje med konceptualiseringar av lön som indikator på arbetets värde (Brun & Dugas 2008) och som "möjlighetsrum" (Deutschmann 2001, s 135). Medarbetarna tar också upp att det är viktigt att de känner att de blir betalda i relation till sitt ansvar, arbetsområde och ansträngning. De berättar att frustration skapas om medarbetare har liknande lön men mycket mindre ansvar. Resultatet tangerar både rättviseteori och ansträngning-belöningsmodellen som föreskriver hur rättvisupplevelser respektive upplevelser av belöning efter prestation reglerar personens motivation och hälsa liksom vilja att anstränga sig (Adams 1965, Siegrist 1996).

Olika personer i medarbetarnas omgivning förväntas vidare förmedla olika erkännandeformer. Ledningen förväntas främst att ge uppskattning, bekräftelse, godkännande, återkoppling och stöd medan kollegor mer förväntas ge bekräftelse, stöd och socialt umgänge. Från leverantörer och kunder förväntas inget erkännande men är väldigt uppskattat om det händer. Då handlar det främst om uppskattning och återkoppling. Det verkar också spela in hur nära relationerna är för vilken form av erkännande som ges. Uppskattning och bekräftelse kan lätt ges till en person även om man inte känner personen på ett personligt plan, medan till exempel socialt stöd och umgänge normalt fordrar en närmare social relation, vilket visar på vikten av erkännande från medarbetare som motivations- och hälsofaktor (Härenstam & Bejerot 2010, Karasek & Theorell 1990, Voswinkel 2009), inte minst i miljöer där chefen mestadels är frånvarande. Enligt House (1981) är det just den emotionella sidan av stöd som ger den bästa hälsofrämjande effekten jämfört med om stödet är mer instrumentellt.

Erkännande som det perfekta styrmedlet?

Erkännande kan tyckas vara det perfekta styrmedlet på arbetsplatsen; en kostnadsfri klapp på axeln och ett ”bra jobbat!” som får en hög och omedelbar verkningssgrad på medarbetarnas motivation och välbefinnande. En av medarbetarna ger uttryck för denna instrumentella syn på hur uppskattning kan användas av ledningen som ett redskap för att motivera och jobba hårt. I en accelererande globaliserad marknadsekonomi finns det uppenbara incitament för en systematisk exploatering av erkännande (se exempelvis Hochschild 1983). Även personer med en prestationsbaserad självkänsla, som enligt forskning löper större risk för stress och ohälsa (Blom 2011), riskerar att absorberas i en erkännandekultur och ond spiral av ett outtröttligt sökande efter den ultimata bekräftelsen, den uppskattande ”blicken” från chefen. Samtidigt finns tydliga indikationer i resultatet på att erkännandets relationella karaktär inrymmer en kritisk potential och en motvikt till maktutövning (Honneth 1992, Ricoeur 2005). Då det avgörande steget i erkännandeprocessen är mottagarens skapande av mening (Weick 1995) innebär detta att det åligger mottagaren att avkoda huruvida budskapet är autentiskt i fråga om samstämmighet mellan verbala utsagors sanningsanspråk och ickeverbal kommunikation (till exempel mimik, ögonkontakt, tonläge). Mottagaren måste också realitetspröva det erhållna erkännandet i förhållande till trovärdigheten i avsändarens kunskap om mottagarens arbetsuppgifter. Vissa av medarbetarna menade också att informatoriskt erkännande hade mindre verkan jämfört med om erkännandet förmedlades i form av ökat handlingsutrymme eller resurser, vilket går emot synen på erkännande som ett uteslutande ickemonetärt och resurseffektivt managementverktyg (Herzberg 1987, Stajkovic & Luthans 1997).

Metodologiska begränsningar och fortsatt forskning

Trots att de redogjorda faktorerna möjligen kan antyda en viss implicit riktning i sambanden, till exempel att erkännande från chefen leder till bättre prestationer, kan självfallet inga sådana slutsatser dras med föreliggande tvärsnittsdesign baserad på intervju- och observationsdata analyserade med kvalitativ metodik. I själva verket skulle mycket väl den omvända logiken kunna vara möjlig, där de som är arbetsmotiverade presterar bra och som följd av detta får erkännande från chef, kollegor och kunder, vilket kan öka motivationen och välbefinnandet ytterligare. I viss mån pekar resultatet i denna riktning, vilket fodrar en undersökningsdesign som kan fånga upp denna typ av kausalitetsproblematik. På grund av studiens begränsade omfattning krävs fler och större studier av erkännande sett som en resurs samt komparativa studier av huruvida yttrande-, förmedlande- och betydelsepraktiken ser olika ut beroende på samhällssektor eller organisationsform (Hansen m fl 2009). Vidare behövs kvantitativa studier som kan fastställa betydelsen av olika former av erkännande för olika arbetsutfall, samt

betydelsen av erkännande gentemot andra mer beforskade faktorer, vilket reser frågan om skalutveckling. Mer forskning om hur olika typer av interpersonella erkännandepraktiker samspelar med mesonivåer vore också ett välbehövligt bidrag (Brun & Dugas 2008).

Praktiska och teoretiska implikationer

Denna undersökning är ett exempel på hur erkännande praktiskt går till på en arbetsplats. Resultatet berikar tidigare forskning genom att påvisa erkännandets komplexa, dynamiska och interaktiva karaktär, liksom för dess nära upplevda koppling till personalens motivation och välbefinnande. På så sätt har erkännande potential att bidra till progression inom arbetsmiljöforskningen, såväl teoretiskt som empiriskt. Resultatet från observationernas många små möten, där livliga informations- och meningsutbyten ägde rum och erkännande skapades, visar på den fina väv av betydelse vad gäller kroppsspråkets roll. Det pekar i sin tur på behovet av att på person- och situationsnivå undersöka arbetsplatser med fler instrument än gängse intervjuer och enkäter, vars krav på diskursiv medvetenhet inte alltid fångar in fenomenvärldens rika spektra i vilket erkännande äger rum (Magnusson & Stattin 2007, Merleau-Ponty 1999). Avslutningsvis förtjänar denna faktor mer uppmärksamhet utifrån dess relevans i dagens arbetsliv som alltmer präglas av interpersonella identitetssökande kontakter i form av team- och tjänstearbeten där kraven på att vara fri, förverkligad och välmotiverad aldrig varit större.

Referenser

- Adams JS (1965): "Inequity in social exchange". *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, s 267–299.
- Alvesson M, Deetz S (2000): *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Bandura A (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: WH Freeman.
- Baumeister RF, Leary MR (1995): "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human emotion". *Psychological Bulletin*, 117, s 497–529.
- Blom V (2011): *Striving for self-esteem, conceptualizations and role in burnout*. Akademisk doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms universitet.
- Braun V, Clarke V (2006): "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3, s 77–101.
- Brun J-P, Dugas N (2008): "An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices". *The Internat J of Human Resource Management*, 19, s 716–730.
- Deutschmann C (2001): "Die Verheißung des absoluten Reichtums: Zur religiösen Natur des Kapitalismus". Frankfurt/New York: Camus Verlag.
- Hagerty MR (1999): "Testing Maslow's hierarchy of needs: National quality-of-life across time". *Social Indicators Research*, 46, s 249–271.
- Hansen N, Sverke M, Näswall K (2009): "Predicting burnout from demands and resources at three hospitals run with different ownership types: A questionnaire study among nurses". *International Journal of Nursing Studies*, 46, s 96–107.
- Hayes N (2000): *Doing psychological research: Gathering and analyzing data*. Trowbridge: Open University Press.
- Herzberg F (1987): "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 65, s 109–120.

- Hochschild AR (1983): *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Honneth A (1992): *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- House J (1981): *Work, stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Humphrey SE (2011): "What does a great meta-analysis look like?" *Organizational Psychology Review*, 1, s 99–103.
- Härenstam H, Bejerot E (2010): "Slutord – mening, makt och möjligheter." I: Härenstam H, Bejerot E (red): *Sociala relationer i arbetslivet* (s 203–208). Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Jaspers K (1932/1970): *Philosophy. Vol. II*. Chicago: University of Chicago Press.
- Karasek R & Theorell T (1990): *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Locke EA, Latham GP (2002): "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation." *American Psychologist*, 57, s 705–717.
- Locke EA, Latham GP (2004): "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century." *Acad of Management Rev*, 29, s 388–403.
- Lundberg C, Gudmundson A, Andersson TD (2009): "Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism." *Tourism Management*, 30, s 890–899.
- Magnusson D, Stattin H (2007): "The person in context: A holistic-interactionistic approach". I: Lerner RM (red): *Handbook of child psychology. Volume One: Theoretical models of human development* (s 400–464). New York: Wiley.
- Maslow AH (1943): "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50, s 370–396.
- McAdams DP (1980): "A thematic coding system for the intimacy motive." *Journal of Research in Personality*, 14, s 413–432.
- McClelland DC, Pilon DA (1983): "Sources of adult motives in patterns of parent behavior in early childhood." *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, s 564–574.
- Merleau-Ponty M (1999): *Kroppens fenomenologi*. Göteborg: Daidalos.
- Oxenstierna G, Widmark M, Finnholm K, Elofsson S (2008): *Psykosociala faktorer i dagens arbetsliv och hur man mäter och beskriver dem*. Stressforskningsrapporter, nr 320. Stockholm: Stressforskningsinstitutet.
- Reeve J (2009): *Understanding motivation and emotion*. 5:e uppl. New York: John Wiley & Sons.
- Reeve J, Deci EL (1996): "Elements of competitive situation that affect intrinsic motivation." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, s 24–33.
- Ricoeur P (2005): *The course of recognition*. London, England & Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Ryan RM & Deci EL (2000): "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist*, 55, s 68–78.
- Schunk DH (1991): "Self-efficacy and academic motivation." *Edu Psychologist*, 26, s 207–231.
- Sichler R (2010): "Anerkennung im Kontext von Arbeit und Beruf." *J für Psych*, 18, 1–38.
- Siegrist J (1996): "Adverse health effects of high effort/low reward conditions." *J Occup Health Psychol*, 1, s 27–41.
- Stajkovic AD, Luthans F (1997): "A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance 1975–95." *Acad of Management J*, 40, s 1112–1149.
- Vallerand RJ, Fortier MS, Guay F (1997): "Self-determination and persistence in a real-life setting: Toward a motivational model of high school dropout." *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, s 1161–1176.
- Vetenskapsrådet (2011): *God forskningssed*. Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Voswinkel S (2009): "Anerkennung – was ist das?" Vortrag auf der Tagung "Anerkennung und Vertrauen als Wettbewerbsfaktoren in unsicheren Zeiten", 18–19 mars 2009, Frankfurt.
- Weick K (1995): *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publishing.
- Winter DG (1973): *The power motive*. New York: Free Press.