



The  
Diversity Index

Våre «myke» prestasjons-  
variabler #1:

# En psykologisk forståelse av mening og tilhørende effekter

## Forfattere



**Jakob Sverre Løvstad**  
CTO, Diversity Index



**Manav Rihel Kumar**  
CEO, Diversity Index

### Kortfattet oppsummering

Artikkelen tar for seg hvordan mangfoldsmodenhetsvariabler påvirker mening i arbeid på tvers av flere tusen datapunkter, samt også hvordan mangfold (i betydning interseksjonalitet<sup>1</sup> og opplevd annerledeshet) påvirker mening gjennom såkalte multimediatoranalyser. Helt kort ser vi at mangfoldsmodenhetsvariablene har en moderat effekt på mening i arbeid (altså for alle ansatte, uansett gruppering), og at det å inneha grader av mangfold har en betydelig kumulativ negativ effekt på mening i arbeid. Vi diskuterer i forlengelse noe rundt hvorfor dette kan være tilfellet (sosiale faktorer, mulighet til utvikling med mer). Vi forklarer også en del om hva mening er i psykologisk forstand (fra det eksistensielle til det helt hverdagslige), og hvorfor mening er viktig i en arbeidskontekst (beskytter mot sykdom, reduserer stress med mer).

### Introduksjon

Ved utgangen av 2023 hadde vi analysert 3000 datapunkter samlet i henhold til våre

nyeste mangfoldskategorier (revidert sommeren 2023; Løvstad&Kumar, 2023e), fra flere forskjellige typer organisasjoner med tanke på fagområde, størrelse og kultur. Og samtlige respondenter har også svart på de mest oppdaterte psykometriske skalaene våre hva gjelder det vi populært kaller «våre myke KPI'er<sup>2</sup>»: subjektivt velvære, mening og motivasjon – alt sammen i kontekst av arbeidssituasjon.

Disse psykologiske komponentene er på ingen måte tilfeldig valgt, og med såpass mye data samlet inn, virker det på tide å fortelle litt om betydningen av disse. Ikke minst har vi også gjort noen interessante funn i forlengelse av gjeldende teori/empiri som vi gjerne vil dele.

Akkurat i denne artikkelen blir fokuset på *mening* som første variabel som blir omtalt. Påfølgende White Papers vil ta for seg de andre. Om du ikke er kjent med metodikken brukt i Diversity Index, og tilhørende statistikk, anbefales å se på Løvstad&Kumar (2023a-d).

---

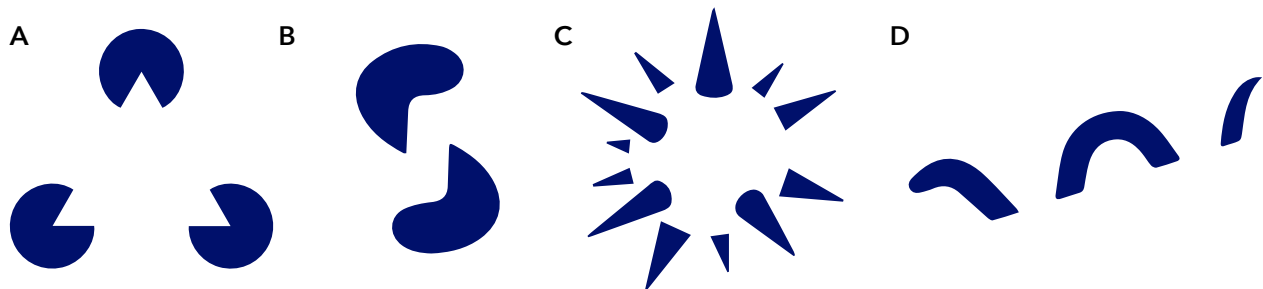
<sup>1</sup> Interseksjonalitet handler om antall kategorier av mangfold et individ innehar samtidig. Eksempelvis «jeg er både en kvinne blant mange mannlige ansatte (kjønnsdimensjon), og jeg er samtidig en økonom blant hovedsakelig psykologer på jobb (faglig dimensjon)».

<sup>2</sup> Key Performance Indicator, altså mål for prestasjon. Uttrykket brukes mest i private virksomheter, men har selvsagt sitt tilsvarende i offentlig sektor.

# Mening

Mening er et av de mer omfattende temaene i psykologien, og også noe som tidvis handler om sentrale eksistensielle spørsmål. De fleste i faget vil nok også være enige i at teoretisering, og etter hvert empirisk forskning, rundt mening i psykologisk forstand begynte med Viktor Frankl. Frankl skrev boken som på norsk heter «Livet er mening» (Frankl, 1946), en beretning om hvordan nettopp mening ble en sentral psykologisk mekanisme for overlevelse da han satt i konsentrasjonsleir under andre verdenskrig. Mening som en måte å tåle livet på, er en noe unyansert, men ikke usann tolkning. Vi kommer tilbake til dette senere.

Fra et rent nevropsykologisk perspektiv, er mening gjerne ansett som noe hjernen skaper litt uansett om vi vil eller ikke. Helt siden gestaltpsykologien<sup>3</sup> kom på banen, ble det tydelig at vi som mennesker lager mønstre hvor enn vi går. Det å se etter sammenhenger og etterstrebe koherens, skjer automatisk. Eksempelvis vil de fleste i bildet under (figur 1) se en trekant, en s-form, en kule og en skrå strek - selv om dette ikke er eksplisitt avbildet. Mønsteret lages av egen persepsjon basert på å ekstrapolere andre deler av bildet.



Figur 1: Illustrasjon av gestaltpsykologiske prinsipper.

Dette er da et annet perspektiv på mening: Behovet for, og automatikken i, å tolke verden og gi den koherens/sammenheng. Når vi mennesker opplever at ting bryter med en følelse av orden, blir det også vanskelig å forholde seg til.

Hva gjelder mening i arbeid, kan man gjerne se det i lys av både Frankls og gestaltpsykologiens perspektiver. Vi vet eksempelvis at stress, frykt og andre slike negative påvirkninger øker kortisolnivået og senker testosteronnivået (eksempelvis Zueger et al, 2023), samt at mening øker med lavere testosteronnivå

<sup>3</sup> Ikke til å forveksle med gestaltterapi, som er noe helt annet.

(Schnell, 2021). I så måte pleier vi å nevne for våre kunder at en side av mening er at den gjør at folk holder ut når det blåser friskt på jobb (lettbeint sagt: «det er tøft nå, men vi ser en viktig mening med det vi gjør, så derfor blir vi her»).

Den andre siden, altså koherens/sammenheng, handler fort om hvorvidt vi merker en dissonans mellom jobben vi gjør og vårt verdensbilde, våre verdier, våre mål i livet og så videre. Om arbeidet vi gjør skurrer opp mot hvordan vi tenker ting skal være, det som «skaper orden i vår indre verden», blir det fort en kilde til mye uro. Dette kan være knyttet til moralske dilemmaer, mulighet til å skape noe, rom for å lære nye ting, hvorvidt jobben er morsom, om det finnes en spennende

karrierevei og en rekke andre fremforskede kilder til slik mening (Schnell, 2011; Schnell, 2021). I så måte kan man si det handler om «alt som gjør at jeg kan rettferdiggjøre å være i jobben, eller ikke». Dette blir da i praksis mening i en mer hverdagslig tolkning.

Til sist kommer vi aldri vekk fra at vi mennesker er svært sosiale dyr. At vi er i et miljø i jobb som gjør at vi føler oss inkludert og anerkjent, at vi er del av et sterkt fellesskap og så videre, gjør at vi føler en mening i form av tilknytning – både til våre kolleger og til organisasjonen for øvrig (Schnell et al, 2019). Dette er nok svært lite overraskende for de fleste: Det er helt grunnleggende menneskelig å søke og skape mening gjennom våre relasjoner, hvor enn vi befinner oss.

## Effekter av mening

Relevante effekter av mening på arbeidsplassen er flere, og sammensatte (det følgende er alt tatt fra Schnell, 2019). For å begynne med helse og sykdom i kontekst av mening, så viser det seg at mening fungerer som en «buffer», en beskyttende faktor, mot stress. Dette skjer blant annet gjennom nedsatt inflammasjonsrespons fra kroppen og lavere opplevd uro/lidelse. Motsatt ser man at stress kombinert med meningskrise (altså sterk opplevelse av meningsløshet) i større grad kan føre til negative mestringsmekanismer som alkohol- og rusmisbruk.

Dette samstemmer med all eksisterende forskning på kobling mellom kropp og sinn, og også hvordan vi har omtalt mening over: Som noe som oppstår med en høyere mening i det man gjør, som en rekke oppgaver i tråd med eget verdensbilde og som noe som

oppstår med støtte fra og positiv dynamikk med andre mennesker.

Samtidig er det viktig å også påpeke at man kan ha et overslag av mening med tilhørende negative effekter. Spesielt i ideelle organisasjoner med et sterkt meningsperspektiv, kan det simpelthen gå for langt ved at ansatte nærmest er tilbøyelige til å bli martyrer for å få til det som oppleves som så viktig og meningssskapende. I det vi omtaler her, er det stadig viktig å huske på at mening primært bør være en ressurs som sameksisterer med høyt subjektivt velvære. Som vi alltid påpeker, er det et rødt flagg om en virksomhet har høy mening med komparativ lavere trivsel: Da er det en sannsynlighet for at folk ofrer seg selv for oppgaven og holdes gående på usunt vis.

## Våre funn i mening for ansatte generelt

Generelt ser vi at sammenhengen mellom våre mangfoldsmodenhetsvariabler og mening helhetlig har en forklart varians på 32-35% ( $R^2$ ). Dette er en moderat effekt, og angår da alle ansatte i virksomheten (majori-

tet, minoriteter og ledere). Verktøyet vi bruker for å måle mening i arbeid, er «The Work and Meaning Inventory» (WAMI; Steger et al, 2012). Vår norske oversettelse av skalaen er vist i tabell 1.

Tabell 1: WAMI på norsk.

Faktor målt	Spørsmål med tilhørende nummerering
Positiv mening	1. Jeg har funnet en meningsfull karriere. 4. Jeg forstår hvordan jobben min bidrar til meningen i livet mitt. 5. Jeg har en god forståelse for hva det er som gjør jobben min meningsfull. 8. Jeg har funnet en jobb som har en tilfredsstillende hensikt.
Meningsskapning gjennom arbeid	2. Jeg anser at jobben min bidrar til min personlige vekst. 7. Jobben min hjelper meg med å forstå meg selv. 9. Jobben min hjelper meg med å gi mening til verden rundt meg.
Høyere mening	3. Jobben min gjør virkelig ingen forskjell i verden. 6. Jeg vet jobben min utgjør en positiv forskjell i verden. 10. Det er en høyere mening/hensikt med arbeidet jeg gjør.

Som fremgår, er WAMI da en multifaktormodell som måler tre forskjellige typer/ tolkninger av mening. De to første, «positiv mening» og «meningsskapning gjennom arbeid», kan henholdsvis ses på som en generell oppfatning av mening med sitt arbeid, og arbeid som en kilde til personlig vekst og utvikling. Den siste faktoren, «høyere mening», ligger nærmere den klassiske tolkningen til Frankl hvor arbeidet på et vis ses i kontekst av noe større enn en selv.

Fra analyser med Diversity Index ser vi at mangfoldsmodenhetsvariablene i verktøyet gjerne forklarer 30-40% av positiv mening,

25-30% av meningsskapning gjennom arbeid og 6-10% av høyere mening. Dette gir god mening (no pun intended) med tanke på at mangfoldsmodenhetsvariablene beskriver nettopp grunnlag for egen utvikling/karriere, sosial dynamikk horisontalt og vertikalt, og lignende. Således er den solide sammenhengen med de to første faktorene å forvente. Samtidig er det på andre siden veldig lite, eller ingenting, i Diversity Index som adresserer tematikk knyttet til høyere mening i jobben, og effekten er da tilsvarende veldig liten. Det kan også godt være at akkurat denne sammenhengen er ganske tilfeldig og bør helt ignoreres.

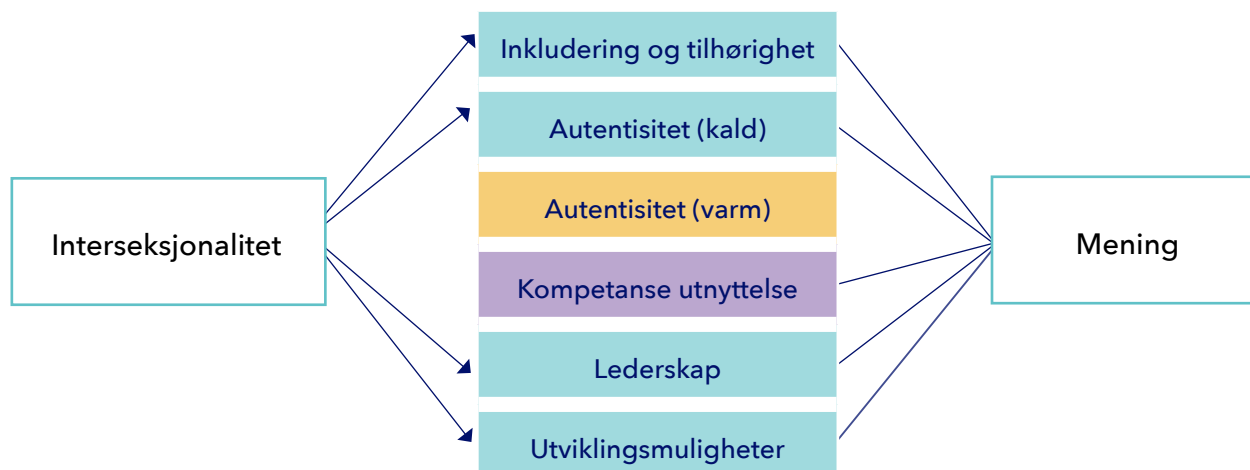
En annen litt snodig effekt vi ser i flere selskaper, er at mangfoldsmodenhetsvariabelen «Lederskap», som beskriver kvalitet på relasjon med egen leder og i hvilken grad man tenker leder har ens beste for øye, har en negativ sammenheng med mening, helhetlig sett. Her er det veldig tvilsomt at hypotesen bør være «relasjonelt sterke ledere fører til

mindre mening på jobb». Snarere er det mer sannsynlig, siden vi her snakker korrelater hvor effekt kan gå begge veier, at de som kanskje ikke ser mening med egen jobb får mer oppfølging og tett relasjon til nærmeste leder. Uansett er det en spennende tematikk å reflektere over videre siden sammenhengen går igjen hos flere organisasjoner.

## Sammenheng mellom mening og mangfold

Sammenhengen mellom grad av interseksjonalitet og mening, er stadig negativ i alle våre analyser. Dette betyr i praksis at hver kategori av mangfold man oppfyller fører til en nedgang i opplevd mening på omtrent 2-6% generelt. Dette igjen skjer gjennom en eller flere mangfoldsmodenhetsvariabler, i det som kalles multimediantoranalyse (altså analyser der en variabel påvirker en annen gjennom en eller flere mellomliggende variabler; Hayes, 2012). Eksempel på en slik analyse vises i figur 2, med tilhørende forklaring i bildeteksten.

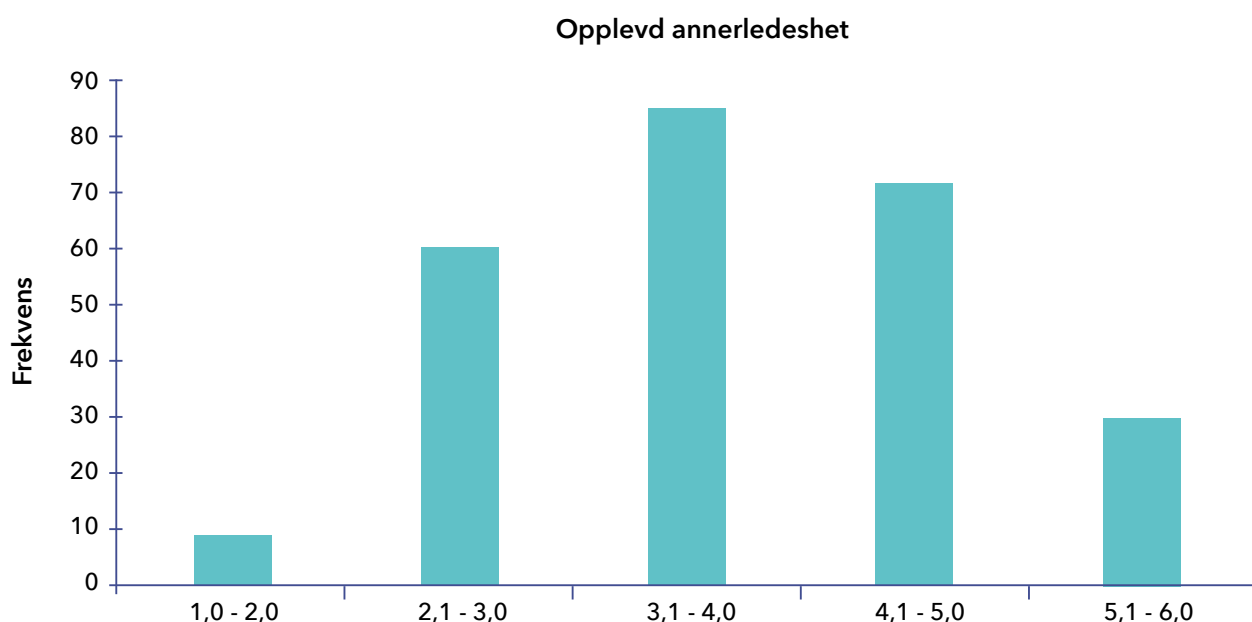
Som vi pleier å påpeke, er det ikke her en så veldig stor effekt om man kun har en eller to mangfoldskategorier oppfylt, men med tanke på at man kan ha opptil 10, er det en kumulativ effekt her som bør tas med i beregning. Her kan man også se hvor høy grad av interseksjonalitet ansatte i en gitt organisasjon har, for å anslå påvirkningens omfang (dette leverer vi som del av vår deskriptive statistikkpakke).



**Figur 2:** Eksempel på diagram fra en multimediantoranalyse. Her ser vi at mangfoldsmodenhetsvariablene "Inkludering og tilhørighet", "Autentisitet (kald)", "Lederskap" og "Utviklingsmuligheter" medierer effekten av "Interseksjonalitet" på "Mening". "Kompetanseutnyttelse" påvirker her «Mening», men er ikke en mediator. Og til sist ser vi at "Autentisitet (varm)" ikke har noen signifikant sammenheng med mening i denne organisasjonen.

Av langt større betydning i denne sammenheng, er det vi kaller «opplevd annerledeshet». Dette er en skala (1-6 Likertskala) som fanger opp hvor forskjellig hver enkelt ansatt føler seg sammenlignet med sine kolleger, uten å tilskrive dette spesifikt til mangfoldskategorier (det kan handle om politisk standpunkt, personlighetsforskjeller, annet faglig standpunkt eller egentlig hva enn som skaper forskjell/friksjon). Her ser vi en negativ

effekt på mening på 6-18% per grad av hvor annerledes man føler seg. På en 6-punktskala kan dette ha en veldig stor effekt på mening i eget arbeid. Det er da også lurt å se på fordelingsgrafene for opplevd annerledeshet for å anslå hvor mye dette har å si for den enkelte organisasjon (igjen, dette blir levert som deskriptiv statistikk til våre kunder, se eksempel i figur 3).



*Figur 3: Histogram som viser hvordan ansatte i en gitt organisasjon svarer på skjema som kartlegger opplevelse av å være annerledes. Her ser vi at svarene er normalfordelt, noe som vil si at det er betraktelig andel som vil påvirkes av effekten av å være annerledes (i kontekst av mening).*

Gitt hvordan vi har forklart mening i psykologisk forstand, er det rimelig å tenke at en negativ sammenheng mellom denne og mangfold betyr at de som er del av en/flere minoriteter og/eller føler seg annerledes har en relasjonell avstand til majoriteten og i mindre grad får mulighet til å utvikle seg på forskjellige vis (faglig, karrierevei eller lignende). Det kan også være at minoritetenes verdi-/tankesett skiller seg en del fra

majoritetens og følgelig også tillegger en grad av dissonans, som igjen skaper en grad av meningsbrudd.

Denne siste paragrafen over er selvsagt hypotetisk, og vil kreve kvalitative studier i den gitte organisasjonen vi analyserer for å avklare siden detaljnivået er høyere enn det Diversity Index i seg selv legger opp til.

## Oppsummering

Det bør først sies helt tydelig at temaene tatt opp i denne artikkelen er så omfattende at det har blitt skrevet bøker og vitenskapelige artikler i flere tiår rundt dem. I så måte er det ovenstående bare et bittelite drypp av kunnskap som vi håper gir lyst til å utforske mer, snarere enn at man tenker at dette er en helhetlig behandling av det psykologiske konstruktet mening.

Når det er sagt, er det viktig å ta med seg at mangfoldsmodenhetsvariablene har en moderat effekt på mening for alle ansatte i organisasjonene vi har analysert. Dette dreier seg om mening i en generell kontekst («jobben gir meg mening/retning») og i et utviklingsperspektiv («jobben bidrar til vekst

og forståelse for egen del»). Det vi analyserer i Diversity Index har lite eller ingenting å bidra med hva gjelder «høyere mening» (som nok primært mer har å gjøre med virksomhetens mål og samfunnsbidrag).

Hva gjelder mangfoldets påvirkning, så ser vi en negativ effekt på individets mening i arbeid både i takt med økt interseksjonalitet og økt opplevd annerledeshet, hvor da sistnevnte har en mye sterkere effekt enn førstnevnte. Dette kan blant annet, som nevnt, skyldes grad av sosial/relasjonell avstand og utviklingsmuligheter for de som tilhører en/flere minoriteter sammenlignet med majoriteten i organisasjonen.

*“Hva gjelder mangfoldets påvirkning, så ser vi en negativ effekt på individets mening i arbeid både i takt med økt interseksjonalitet og økt opplevd annerledeshet..”*



## Referanser

Frankl, V. (1946). Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. Verlag für Jugend und Volk (Austria)

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <https://imaging.mrc-cbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/SobelTest?action=AttachFile&do=get&target=process.pdf>

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023a). Pålitelighetsanalyse #1 av «Diversity Index»: Måleverktøy for mangfold og mangfoldsledelse i organisasjoner. The Diversity Index.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023b). Mangfold og velvære på jobb: Et første steg i måling av myke KPI'er med Diversity Index. The Diversity Index.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023c). Opplevd og kategorisert mangfold: En mer nyansert analyse. The Diversity Index.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023d). Teoretisk rammeverk for Diversity Index (v1.0). The Diversity Index.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023e). Måling og forståelse av arbeidshelse og mangfold. The Diversity Index.

Schnell, T. (2011). Individual differences in meaning-making: Considering the variety of sources of meaning, their density and diversity. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 667-673. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.06.006>

Schnell, T., Höge, T., Weber, W. G. (2019). 'Belonging' and its relationship to the experience of meaningful work. In R. Yeoman, K. Bailey, A. Madden & M. Thompson (Eds.), *The Oxford handbook of meaningful work* (pp. 165-185). Oxford: Oxford University Press.

Schnell, T. (2021). *The Psychology of Meaning in Life*. Routledge.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Zueger, R., A. Hubert & Ehlert, U. (2023). Testosterone and cortisol responses to acute and prolonged stress during officer training school, *Stress*, 26:1, DOI: 10.1080/10253890.2023.2199886