

Våre «myke» prestasjonsvariabler #3:

En psykologisk forståelse av motivasjon og tilhørende effekter.

Forfattere



Jakob Sverre Løvstad
CTO, Diversity Index



Manav Rihel Kumar
CEO, Diversity Index

Kortfattet oppsummering

Denne artikkelen tar for seg hvordan mangfoldsmodenhetsvariabler målt i Diversity Index påvirker motivasjon i arbeid på tvers av flere tusen datapunkter, samt også hvordan mangfold (i betydning interseksjonalitet¹ og opplevd annerledeshet) påvirker motivasjon gjennom såkalte multimediantalyser. Helt kort ser vi at mangfoldsmodenhetsvariablene har en moderat effekt på indre motivasjon i arbeid (altså for alle ansatte, uansett gruppering), og at det å oppleve seg som annerledes enn sine kolleger har en moderat negativ kumulativ effekt på indre motivasjon. Vi diskuterer i forlengelse kort rundt hvorfor dette kan være tilfellet. Siden motivasjon er et noe volatilt og komplekst konstrukt, bruker vi også en del plass på å snakke om hva dette går ut på, både generelt og i kontekst av Diversity Index.

Introduksjon

Ved utgangen av 2023 hadde vi analysert nærmere 3000 datapunkter 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'er²»: 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. Om du ikke er kjent med metodikken brukt i Diversity Index, og tilhørende statistikk, anbefales å se på Løvstad&Kumar (2023a-d).

Denne artikkelen vil da, som nevnt over, fokusere på variabelen motivasjon. Dette er den mest volatile, og forskningsmessig kanskje mest komplekse, variabelen vi måler på i kontekst av KPI'er. Og, kanskje paradoksalt, den som dras frem i alle mulige sammenhenger både i dagliglivet og i jobb. I tillegg er det en variabel som ligger tettere på spesifikk atferd enn mange andre. Derfor må vi også bruke en del plass på å avklare hva det egentlig dreier seg om.

¹ 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)».

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

Motivasjon

Motivasjon som psykologisk konstrukt er svært populært i mange sammenhenger, men også svært komplekst. Komplexiteten ligger i at motivasjon adresserer alt vi kan ende med å utføre av atferd, årsakene til disse handlingene, og i hvilken grad vi ønsker å gjøre dem. Således spenner begrepet fra enkle drifter, som at vi er motivert til å spise mat når vi er sultne, til komplekse målsettinger med abstrakt belønning som kan ta mange år å oppnå. I tillegg er det alltid både sammensatt/flersidig hva som til syende og sist er vår motivasjon. Det kan være alt fra fortidens lite ålreite hendelser som gjør at man føler behov for å bevise seg på et område i livet, til dyriske drifter, til humanistiske/eksistensielle ønsker som bidrar til vekst og lykke.

I så måte er det et umulig prosjekt å gå inn på noe i nærheten av alle relevante perspektiver i et enkelt White Paper - for den interesserte leser kan Diseth (2019) være en god oversikt.

Om vi skal holde oss til et arbeidsperspektiv, som er det mest relevante i vår kontekst, ser man gjerne på motivasjon som mer vedvarende og svært overordnede faktorer som gjør at vi «holder koken» i vårt virke over tid. I så måte har vi valgt et måleverktøy ved navn «Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale» (WEIMS; Tremblay et al, 2010; basert på selvbestemmelsesteori: Deci&Ryan, 1985). Dette er egentlig en ganske omfattende skala som lodder på seks forskjellige faktorer (altså i dette tilfellet: typer motivasjon). Vi har derfor, for å ikke miste respondenter, kortet den ned ved å ta ett spørsmål fra hver faktor, noe som gjør at vi får adekvat statistikk på indre og ytre motivasjon, men vi mister da en del av oppløsningen (altså at analyser ville blitt langt mindre pålitelige om man skulle gå i dybden på mer spesifikke typer motivasjon i skalaen). Vår kortversjon av WEIMS i oversatt form vises i tabell 1.

Tabell 1: Kortversjon av WEIMS.

Faktor målt	Spørsmål med tilhørende nummerering
Indre motivasjon	Jeg gjør mitt beste i jobb... 8. ...for tilfredstillelsen jeg opplever av å ta på meg interessante oppgaver. 5. ...fordi det er en sentral del av den jeg er. 11. ...fordi jeg vil være veldig dyktig i det jeg gjør, ellers blir jeg veldig skuffet.
Ytre motivasjon	Jeg gjør mitt beste i jobb... 1. ...fordi dette er en type arbeid jeg gjør for å vedlikeholde en livsstil jeg ønsker. 2. ...for inntekten den gir meg.
Motivasjonsmangel (står i sammenheng med både indre og ytre)	Jeg gjør mitt beste i jobb... 17. ...jeg vet ikke hvorfor, det forventes altfor mye av oss. (reversert).

Hva gjelder selve definisjonen på indre og ytre motivasjon, har Diseth (2019) sagt det nær perfekt:

«Indre motivasjon handler om at en aktivitet eller oppgave vekker interesse og engasjement. Ytre motivasjon har sitt grunnlag i opplevd sammenheng mellom stimuli i omgivelsene og påfølgende konsekvenser av egen atferd.»

Selv om indre motivasjon har mange fordeler, er det mye atferd som styres av ytre kilder til motivasjon. Vi kan utføre kjedelige oppgaver fordi det lønner seg på lang sikt, eller jobbe lange dager for å få en god lønn ved neste utbetaling. Mens indre motivasjon oppleves som en belønning her og nå fordi en aktivitet er lystbetont, interessant eller viktig, er ytre motivasjon styrt av den belønningen som kommer etter at aktiviteten er utført.»

Effekter av motivasjon

I motsetning til våre andre myke KPI'er (Løvstad&Kumar, 2024a-b), er motivasjon ikke primært noen beskyttende faktor i kontekst av helse eller retensjon av ansatte eller lignende. Det er heller ikke nødvendigvis noe som alltid behøver å være positivt: De fleste har antageligvis følt på å være motivert for (i betydning drevet mot) atferd som ikke nødvendigvis hverken føles bra eller gir personlige oppsider. Akkurat i WEIMS er noe av det positive tatt med i den indre motivasjonen, men det må ikke være slik. Foruten ledd #8, kan du legge merke til at de andre testleddene ikke tar for seg hvorvidt opplevelsen av motivasjon er positiv eller negativ. Og selv ordet «tilfredsstillelse» brukt i ledd #8 kan ha en viss ambivalens.

Dette er ikke nødvendigvis så underlig: Forskningen på motivasjon i psykologisk

forstand stammer tilbake til fagfeltets spede begynnelse, og mye av denne belyser nettopp at driverne for vår atferd hverken behøver å være positiv (eller ha valens i det hele tatt), eller være noe vi er bevisst (eksempelvis Braun et al, 2021). I nevropsykologisk forstand er poenget at vi har en dopaminrespons i hjernen (eksempelvis Wise, 2004), som kommer av en opplevd belønning, knyttet enten til et faktisk behov (alt mennesket grunnleggende sett trenger) eller et kvasi-behov (altså der behovet er for noe indirekte, eksempelvis penger, som igjen kan brukes til å dekke reelle behov).

Samtidig er det åpenbart viktig med motivasjon nettopp fordi det er en KPI knyttet tett på atferd, og det er antageligvis også derfor det oppfattes som svært viktig av både individer, organisasjoner og storsamfunnet.

Våre funn i motivasjon for ansatte generelt

Mangfoldsmodenhetsvariablene fra Diversity Index har, helt kort fortalt, en moderat effektstørrelse ($R^2=22-25\%$) knyttet til indre motivasjon, en liten effektstørrelse ($R^2=12-18\%$) knyttet til motivasjonsmangel og ingen betydelig effektstørrelse ($R^2=1-3\%$) knyttet til ytre motivasjon. Dette gir god mening siden mangfoldsmodenhetsvariablene adresserer sosiale forhold, muligheter for videre utvikling, anvendelse av egen kompetanse og lignende - faktorer som naturlig nok vil påvirke hvor godt man liker å holde på med oppgavene man har i sin stilling/rolle (i hvilken grad oppgaven er sin egen belønning). Og siden faktoren motivasjonsmangel har et overlapp med både indre og ytre motivasjon, er det også naturlig at denne effektstørrelsen havner et sted mellom de to.

Hva gjelder ytre motivasjon, er dette primært da knyttet til opplevd post hoc belønning for arbeid utført, noe vi på ingen måte så langt kartlegger i Diversity Index (dette ville i så fall krevd et uttrekk fra organisasjonens lønnsystem med tilhørende regresjonsanalyse opp mot ytre motivasjon). Det er godt mulig vi legger til dette av ren nysgjerrighet på et tidspunkt, dersom kunden også har interesse for dette. Det som i alle tilfeller kan være greit å merke seg på generelt grunnlag, er at forskning viser stigende glede og motiva-

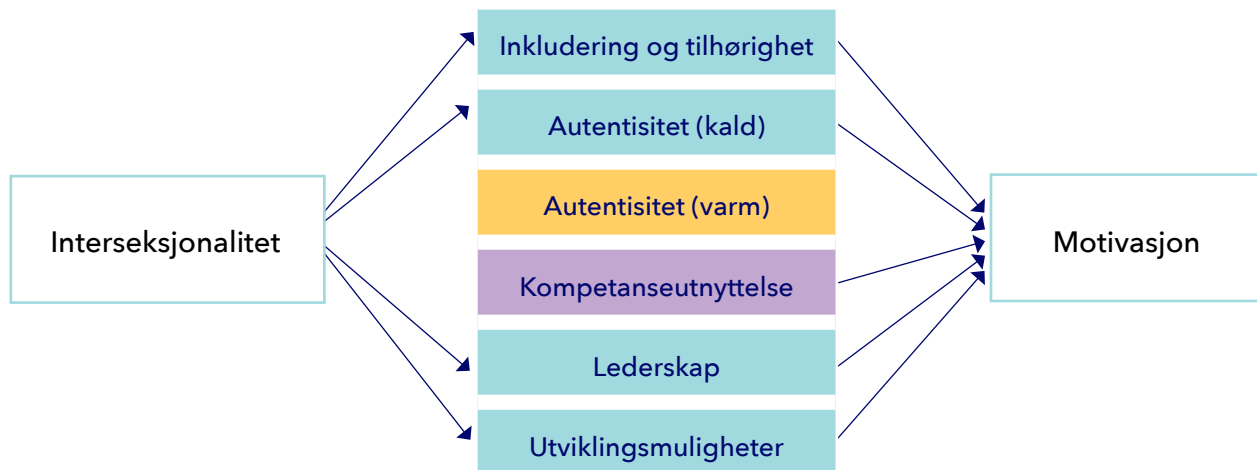
sjon knyttet til økt lønn. Det har eksistert en tanke om at dette kun gjaldt opp til et visst lønnsnivå (noe som har blitt gjentatt av ledere i mange år som en slags akseptert sannhet, gjerne i kontekst av å ikke øke lønnen siden «det ikke har noe å si»). Dette er basert på Kahneman&Deaton (2010), samt tidligere forskning av samme gruppe. Nå har det dog kommet nyere forskning som viser at, ja, det er en liten avflating av «gledeskurven» på et punkt i lønnsstigningen, men så fortsetter den oppover (Killingsworth et al, 2023). Kort sagt: Å tjene mer fortsetter å være en kilde til lykke og motivasjon uansett hvilket nivå man ligger på. Dette er også fornuftig i et lærings- og nevropsykologisk perspektiv siden det nok ikke vil oppfattes som en belønning (med tilhørende økt dopaminutskillelse i hjernen) om man fortsetter å ligge på samme lønnsnivå. Snarere motsatt. I tillegg kommer naturligvis en del mindre konkrete belønningssystemer som anerkjennelse, statusøkning og så videre.

Det vil derfor være naturlig for ledere å vie tilstrekkelig med tid for å skape indre motivasjon blant ansatte for å ikke måtte kompensere for mye med ytre motivasjonsfaktorer, av åpenbare grunner. Likevel kan ikke ytre motivasjon avskrives som en viktig del av regnestykket.

Sammenheng mellom motivasjon og mangfold

I alle organisasjoner vi har analysert, som har ligget på mellom 1,9 og 2,6 på mangfoldsindeksen (altså selve «Diversity Index'en»), har økt grad av interseksjonalitet og økt grad av å føle seg annerledes bidratt til lavere

motivasjon i arbeid. Dette måles da med våre multimediantoranalyser hvor nevnte variabler for mangfoldsgrad påvirker KPI'er gjennom mangfoldsmodenhetsvariablene (se figur 2 for eksemplifisering).

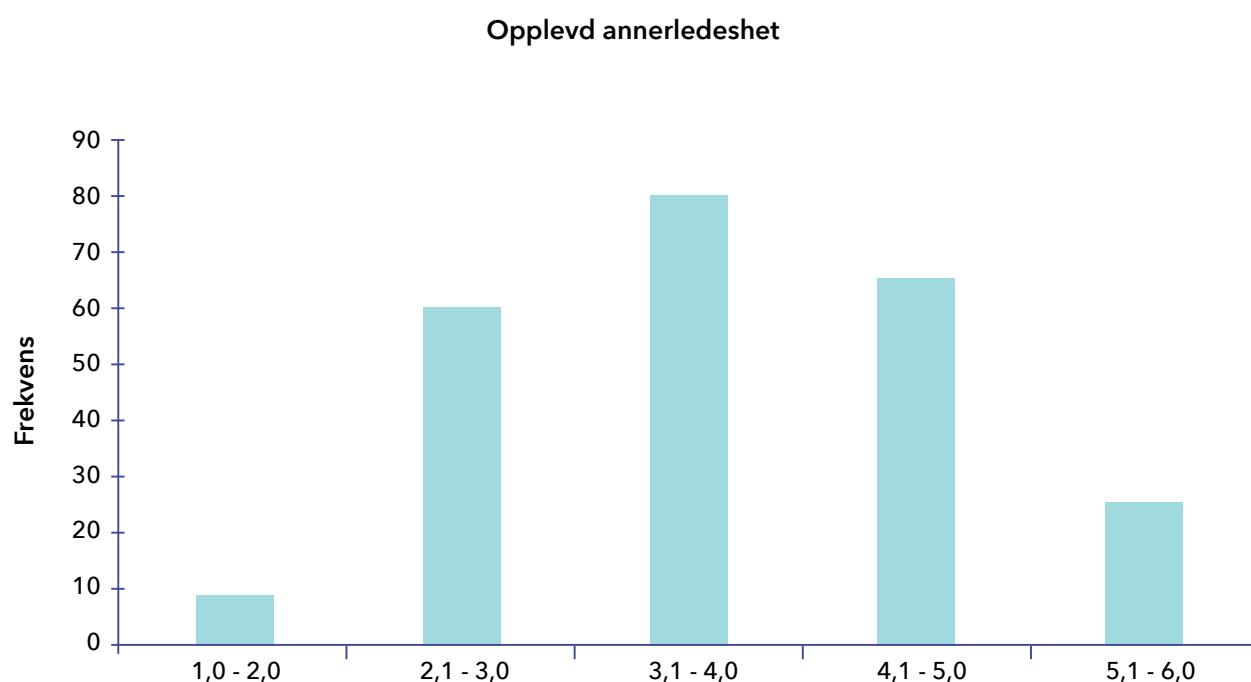


Figur 1: Eksempel på diagram fra en multimediantoranalyse. Her ser vi at mangfoldsmodenhetsvariablene "Inkludering og tilhørighet", "Autentisitet (kald)", "Lederskap" og "Utviklingsmuligheter" medierer effekten av "Interseksjonalitet" på "Motivasjon". "Kompetanseutnyttelse" påvirker her «Motivasjon», men er ikke en mediator. Og til sist ser vi at "Autentisitet (varm)" ikke har noen signifikant sammenheng med motivasjon i denne (fiktive) organisasjonen.

Hva gjelder interseksjonalitet, er nedgangen i indre motivasjon på 1-3,5% per kategori man oppfyller (totalt 10 mulige man kan krysse av på samtidig). Dette er ikke noen stor påvirkning.

Derimot ser vi 3-9% negativ endring av indre motivasjon avhengig av hvor annerledes man føler seg sammenlignet med sine kolleger

(som kan bety alt som gjør at man skiller seg fra andre - være det seg personlighet, politiske meninger, musikksmak eller hva enn). Siden vi her bruker en 6-punkt Likertskala, er det da snakk om en betydelig effekt om man skiller seg en del fra organisasjonens prototyper (de som er «mest like resten»). Figur 2 viser et eksempel på histogram for *opplevd annerledeshet*.



Figur 2: 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 motivasjon i arbeid).

Årsaksforklaring vil nok være mer sammensatt på detaljert nivå, men overordnet er det så enkelt som at man tar mindre glede av å utføre sine oppgaver om man skiller seg mye fra sine kolleger. Og at dette nok er fordi man

da får i mindre grad komme med sine synspunkter, utvikle seg videre, føle seg som del av teamet og alt annet som bidrar til å «kose seg med sitt virke».

Oppsummering

I organisasjoner på indeks 1,9-2,6 på Diversity Index sin skala blir indre motivasjon redusert med både grad av interseksjonalitet og grad av å føle seg annerledes enn sine kolleger. Men den første størrelsen er såpass liten at det kan være lurt å ha fokus på selve opplevelsen av annerledeshet i denne konteksten. I tillegg ser vi en moderat effektstørrelse på indre motivasjon når vi ser på hvordan hele organisasjonen påvirkes av det vi måler i våre mangfoldsmodenhetsvariabler (sosiale forhold, utviklingsmuligheter, mulighet til å benytte egen kompetanse og så videre). Sånn sett vil arbeid med disse variablene komme alle til gode hva gjelder indre motivasjon.

Ytre motivasjon har så å si ingen sammenheng med mangfoldsmodenhetsvariablene

eller interseksjonalitet/opplevd annerledeshet. Dette er ikke spesielt underlig siden ytre motivasjon per definisjon er knyttet til belønning for utført arbeid, i forskjellige former (med lønn som noe man vet øker denne faktoren uansett nåværende nivå).

Siden motivasjon er knyttet tett på atferd, er det naturlig å ha en interesse for denne KPI'en selv om effektstørrelsen er moderat. Det å kunne påvirke rett i overkant av 20% av forskjellene i ansattes indre motivasjon, har nok en hel del å si, og er på en måte det man har å gå på utenom å øke belønninger (som til sammenligning er en veldig ukomplisert prosedyre).



Referanser

Braun, M. N., Wessler, J., & Friese, M. (2021). A meta-analysis of Libet-style experiments. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 128, 182-198. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2021.06.018>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum

Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi: Hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]*. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

Kahneman, D. & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.* 107, 16489-16493 (2010).

Killingsworth MA, Kahneman D, Mellers B (2023). Income and emotional well-being: A conflict resolved. *Proc Natl Acad Sci U S A*. 2023 Mar 7;120(10):e2208661120. doi: 10.1073/pnas.2208661120. Epub 2023 Mar 1. PMID: 36857342; PMCID: PMC10013834.

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

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2024a). Våre «myke» prestasjonsvariabler #1: En psykologisk forståelse av mening og tilhørende effekter. *The Diversity Index*.

Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2024b). Våre «myke» prestasjonsvariabler #2: En psykologisk forståelse av subjektivt velvære og tilhørende effekter. *The Diversity Index*.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2010). "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research": Correction to Tremblay et al (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(1), 70. <https://doi.org/10.1037/a0018176>

Wise, R. (2004). Dopamine, learning and motivation. *Nat Rev Neurosci* 5, 483-494 (2004). <https://doi.org/10.1038/nrn1406>