



Motivasjon og arbeidsglede

Sundvolden Hotel, 01.11.24
Professor Bård Kuvaas
bard.kuvaas@bi.no



Oppfatninger om arbeidsglede ca. 1950-60

- Teori Y-ledere

- motivert av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å utvikle sine ferdigheter og bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål

- Teori X-ledere

- grunnleggende umotivert for jobben – men selger sin arbeidskraft til riktig pris og egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av ikke å miste jobben

McGregor (1960)

Når opplever du mest arbeidsglede?

(A) Når:

Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min

Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

Jobben min er veldig spennende

Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende

Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Indre motivasjon (Teori Y)



(B) Når:

Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats skal jeg ha betalt for det

For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb

Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min

Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb

Ytre motivasjon (Teori X)

Ytre, indre og prososial motivasjon

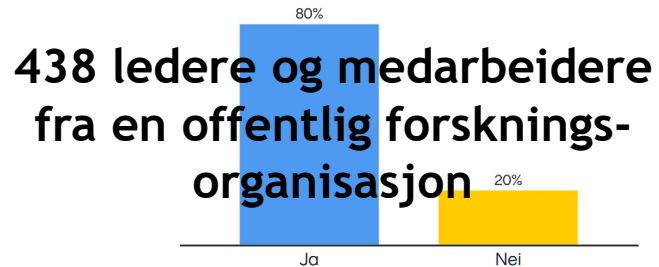
- Ytre motivasjon
 - atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av den
- Indre motivasjon
 - atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører
- Prososial motivasjon
 - atferd utført med et ønske om å gjøre noe fordelaktig for andre eller gjøre en innsats med omtanke for andre
- Mulig skille mellom motivasjon for diskrete valg og dag-til-dag jobbmotivasjon

Konsekvenser av indre motivasjon

- Data fra mer enn 11,000 medarbeidere
- Statistisk kontrollert for en rekke forhold
 - f. eks. lederansvar, utdanning, fastlønn og variabel lønn
- Jo sterkere indre motivasjon
 - jo bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd
 - jo høyere organisasjonsforpliktelse
 - jo lavere turnoverintensjon
 - jo mindre jobbstress og lavere sykefravær
- <https://www.mentimeter.com/app/presentation/al9czd2ms76oidqy6ro72ubptvh2hi7d/2wif2q55d377>

80-92 prosent tror på en kombinasjon

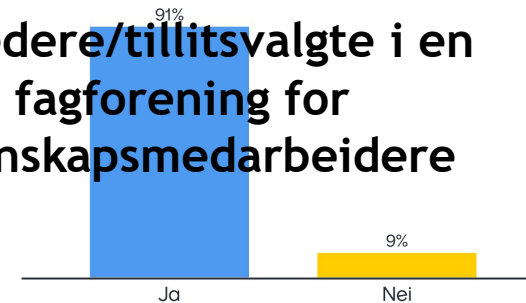
Er det produktivt å forsøke å få det beste fra begge verdener (både indre og ytre motivasjon)?



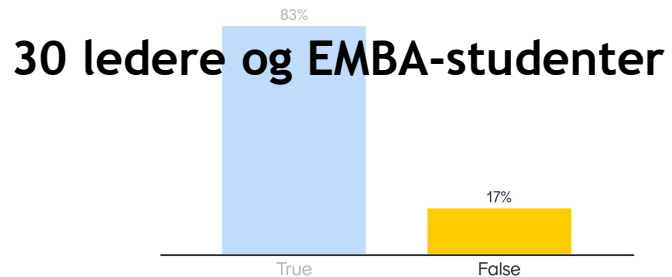
438

Er det produktivt å forsøke å få det beste fra begge verdener (både indre og ytre motivasjon)?

34 ledere/tillitsvalgte i en fagforening for kunnskapsmedarbeidere



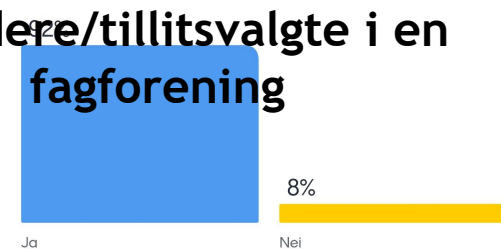
A combination of intrinsic and extrinsic motivation is better than intrinsic motivation alone



30

Er det mest produktivt å forsøke å få det beste fra begge verdener (både indre og ytre motivasjon)?

25 ledere/tillitsvalgte i en fagforening



25

Både og eller enten eller? I

- Blant 552 ansatte på bensinstasjoner finner vi:
 - jo sterkere indre motivasjon, jo bedre ledervurderte arbeiderprestasjoner
 - jo sterkere ytre motivasjon, jo svakere ledervurderte arbeiderprestasjoner
 - statistisk kontrollert for bla. arbeidserfaring og kjønn
 - signifikant negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon

Både og eller enten eller? II

•Ytre motivasjon

- utbrenthet = 0.10***
- arbeid-familie-konflikt = 0.11***
- turnoverintensjon = 0.10***
- affektiv forpliktelse = -0.10***
- kalkulerende forpliktelse = 0.10***

•Indre motivasjon

- utbrenthet = -0.29***
- arbeid-familie-konflikt = -0.09***
- turnoverintensjon = -0.33***
- affektiv forpliktelse = 0.39***
- kalkulerende forpliktelse = -0.20***

Data fra 4,518 medarbeidere i finansbransjen på to tidspunkt, kontrollert for ansattforhold, lønnsnivå, ansiennitet, lederansvar, kjønn og utdanning.
Signifkant negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon

Kuvaas et al. (2017)

Både og eller enten eller? III

- Jo sterkere ytre motivasjonsorientering jo mer negative og jo mindre positive jobbopplevelser (Vansteenkiste et al. 2007)
 - Motsatt for indre motivasjonsorientering
- Jo sterkere ytre motivasjon jo svakere skolerestultater (Taylor et al. 2014)
 - Motsatt for indre motivasjon
- Jo sterkere ytre motivasjon for å søke seg til West-Point Academy jo dårligere karriereutvikling (Wrzesniewski et a. 2014)
 - Motsatt for indre motivasjon
 - Fordelen ved indre motivasjon svekkes av høyere ytre motivasjon
- Ikke tilstrekkelig at den indre motivasjon er høy, den ytre må i tillegg være lav (Grant et al. 2011)

Metaanalyse av 183 utvalg og 212,468 respondenter (idrett, arbeid og skole)

- Indre motivasjon er sterkt positivt relatert til prestasjoner ($\rho = .36$)
 - sterkere for kvalitet enn for kvantitet
- Indre motivasjon er sterkere relatert til prestasjoner for incentiver som «ikke virker» ($\rho = .45$)
- Indre motivasjon er svakere relatert til prestasjoner for incentiver som virker ($\rho = .30$)
- Best vilkår for indre motivasjon når medarbeiderne ikke tenker på penger/lønn mens de gjør jobben

Hvorfor har folk feil oppfatninger om motivasjon?

- Indre motivasjon har ytre motiverende/instrumentelle konsekvenser
- En kognitiv tankefeil
 - Vi overvurderer behovet for ytre motivasjon - hos andre
- Hva er konsekvensene for ledelse, styring og belønning dersom vi tar feil om medarbeidernes motiver?



Hva er den viktigste psykologiske tilstanden for indre motivasjon, arbeidsprestasjoner, ansvarlighet, god fysisk og mental helse..?

Basert på data fra 259 studier og til sammen 219,625 respondenter

<https://www.mentimeter.com/app/presentation/al9czd2ms76oidqy6ro72ubptvh2hi7d/63sgo94n5es4>



Humphrey et al. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.



Opplevd jobbautonomi/selvbestemmelse

- I hvilken grad medarbeidere opplever at jobben gir rom for frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn i planlegging, beslutningstaking og valg av metoder i arbeidet
- Eksempler på påstander
 - Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet
 - Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet
 - Jobben tillater meg å ta egne beslutninger
 - Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

Autonomi som roten til alt godt?

- Rolleusikkerhet
- Rollekonflikt
- Stress
- Angst
- Utbrenthet / -utmattelse
- Fravær
-
- Tilfredshet med jobb, lønn, ledelse, kolleger, karriere-muligheter, vekst og utvikling....
- Arbeidsprestasjoner
- Ansvarlighet
- Indre motivasjon

Journal of Applied Psychology
2007, Vol. 92, No. 5, 1332-1356

Copyright 2007 by the American Psychological Association
0021-9010/07/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332

Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature

Stephen E. Humphrey
Florida State University

Jennifer D. Nahrgang and Frederick P. Morgeson
Michigan State University

The authors developed and meta-analytically examined hypotheses designed to test and extend work design theory by integrating motivational, social, and work context characteristics. Results from a summary of 259 studies and 210,625 participants showed that 14 work characteristics explained, on average, 43% of the variance in the 19 worker attitudes and behaviors examined. For example, motivational characteristics explained 25% of the variance in subjective performance, 2% in turnover perceptions, 84% in job satisfaction, 24% in organizational commitment, and 24% in role perception outcomes. Beyond motivational characteristics, social characteristics explained incremental variances of 9% of the variance in subjective performance, 24% in turnover intentions, 17% in job satisfaction, 40% in organizational commitment, and 18% in role perception outcomes. Finally, beyond both motivational and social characteristics, work context characteristics explained incremental variances of 4% in job satisfaction and 16% in stress. The results of this study suggest numerous opportunities for the continued development of work design theory and practice.

Keywords: work design, job design, satisfaction, performance, social support

Interest in work design has a long history. Early writings focused on how the division of labor could increase worker efficiency and productivity (Babbage, 1835; Smith, 1776). The first systematic treatment of the topic was conducted in the early part of the 20th century by Gilbreth (1911) and Taylor (1911), who focused on specialization and simplification in an attempt to maximize worker efficiency. Yet, one of the problems of designing work to maximize efficiency was that it tended to result in decreased employee satisfaction, increased turnover and absenteeism, and difficulties in managing employees in simplified jobs (Hackman & Lawler, 1971).

Reacting to this, researchers developed theories focusing on the motivating features of work (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975; Herzberg, Maslow, & Snydelman, 1959; Turner & Lawrence, 1965). The motivational approach forwarded by these scholars has been influential over the past 30 years (Morgeson & Campion, 2003). For example, the key articles summarizing Hackman and Oldham's job characteristics model and measures have been cited nearly 2,000 times by researchers (ISI Web of Knowledge, 2006). Although the model is more than 30 years old and there are several criticisms of its key propositions and measures (Johns, Xie, & Pang, 1992; Morgeson & Humphrey, 2006; Roberts & Glick, 1981; Taber & Taylor, 1990), it remains a central

place in work design theory today. Yet the success of the motivational approach has had two curious effects on work design research over the past 30 years.

First, it has focused research attention on a limited set of motivational work features (e.g., skill variety, autonomy). Although these are important work characteristics, other important aspects of work (such as the social environment and work context) have been neglected. As a consequence, social and contextual aspects of work have received less attention. This is unfortunate, as research in other areas has documented the importance of both the social environment and work context for a wide range of outcomes.

Second, the success of the motivational approach has likely contributed to a general decline of research and theorizing on work design in the fields of industrial/organizational (IO) psychology and management. Because the motivational approach is widely accepted, it appears that many in the fields of IO psychology and management concluded that it was "case closed" with respect to work design. As Figure 1 demonstrates, work design research published in top IO psychology and management journals began to decline in the late 1980s and has remained at a low level ever since. However, work design research appears to be alive and well outside of the top journals in the fields of IO psychology and management. Such a decline is not entirely unexpected, as scholars in philosophy of science have noted that programs of research traditionally have highly fertile periods, followed by the accumulation of unsolved problems that require changes to the traditional perspective or the introduction of a radically new perspective in order to advance and spur new research (Bechtel, 1988; Kuhn, 1970; Laudan, 1977).

One way to invigorate an area of research is to use meta-analytic techniques to clarify and synthesize existing empirical findings,

Stephen E. Humphrey, Department of Management, Florida State University; Jennifer D. Nahrgang and Frederick P. Morgeson, Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University.
Thanks to Anne Downey for her proofreading and editing assistance.
Correspondence concerning this article should be addressed to Stephen E. Humphrey, Department of Management, Florida State University, Tallahassee, FL 32306-1110. E-mail: stephen.humphrey@fsu.edu

1332



Humphrey et al. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.



Trafikkregulering – ett alternativ



Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken
type informasjon?

Bjarte Bogsnes
Chairman Beyond Budgeting Roundtable Institute

Trafikkregulering – et annet alternativ

Hvem har kontrollen?

Basert på hvilken
type informasjon?

Bjarte Bogsnes
Chairman Beyond Budgeting Roundtable Institute



Hva gir best trafikkflyt og er mest effektivt?



<https://www.mentimeter.com/app/presentation/al9czd2ms76oidqy6ro72ubptvh2hi7d/dqxu6efk1fn6>



For hvilket alternativ er det mest autonomi/selvbestemmelse?



Bjarte Bogsnes, Equinor og
Chairman Beyond Budgeting Roundtable Institute

§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,

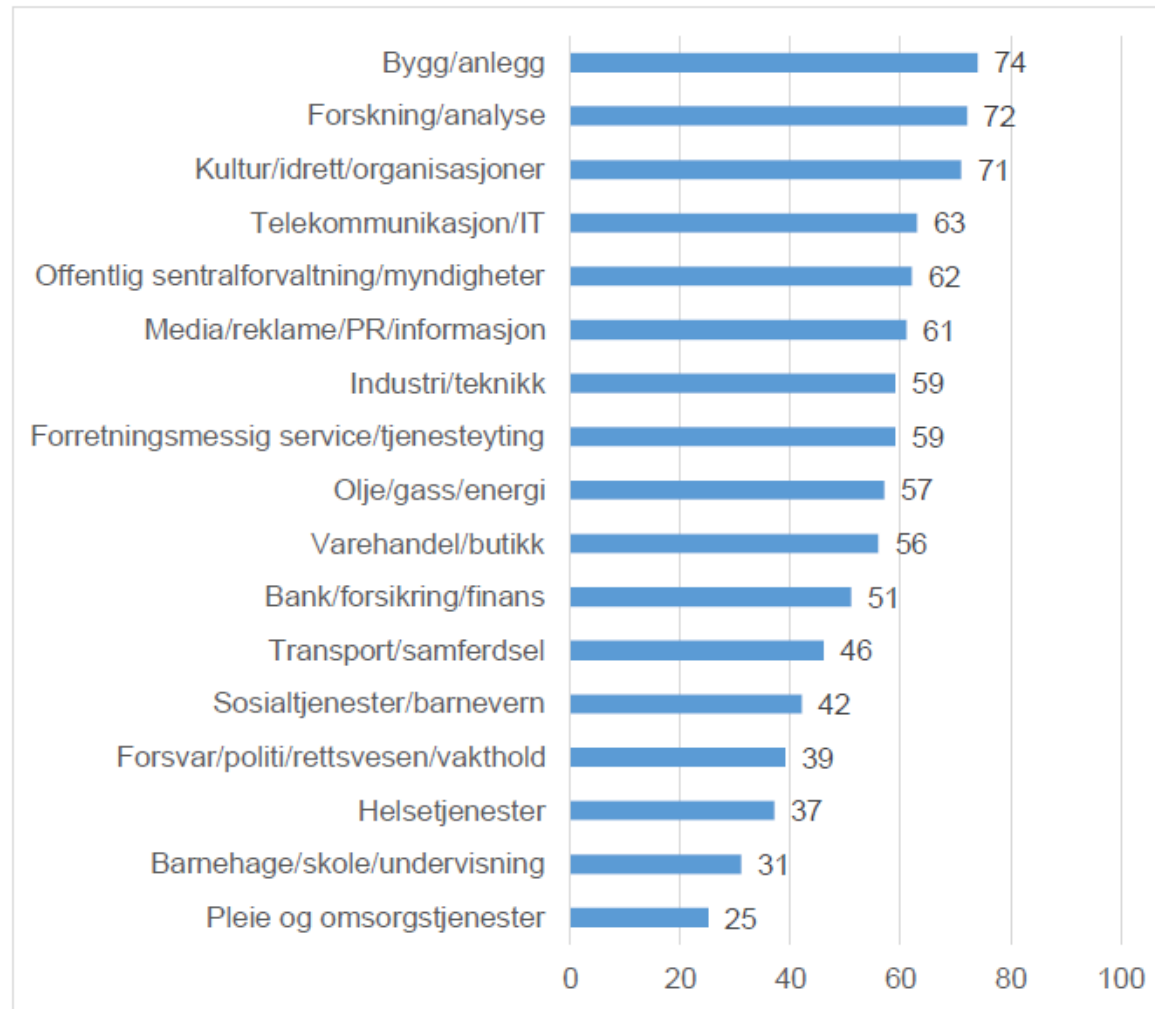
d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,

e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

Kompe-
tanse



Autonomi



**Utdanningsnivå?
Medarbeidere
med fagbrev på
topp - og på bunn**

Figur 12 Prosentandeler som sier de har mye innflytelse på arbeidsorganiseringen (skårer 4 eller 5 på skala fra 1 = ingen til 5 = mye) (prosenttall)

Hva skaper indre motivasjon?

Dekning av tre grunnleggende behov

- **Autonomi ($\rho = .64$)**
- **Tilhørighet/psykologisk trygghet ($\rho = .44$)**
- **Kompetanse ($\rho = .32$)**

Men medarbeiderne kan ha forskjellige behovsstyrke

- F.eks. på grunn av ulik personlighet og kompetanse/erfaring

Journal of Management
Vol. 42 No. 5, July 2016 1195-1229
DOI: 10.1177/0149206316652058
© The Author(s) 2016
Reprints and permissions:
sagepub.com/journalsPermissions.nav

A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work

Anja Van den Broeck
KU Leuven
North-West University
D. Lance Ferris
The Pennsylvania State University
Chu-Hsiang Chang
Michigan State University
Christopher C. Rosen
University of Arkansas

Self-determination theory (SDT) conceptualizes basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness as innate and essential for ongoing psychological growth, internalization, and well-being. We broadly review the literature on basic psychological need satisfaction at work with three more specific aims: to test SDT's requirement that each basic psychological need should uniquely predict psychological growth, internalization, and well-being; to test whether use of an overall need satisfaction measure is appropriate; and to test whether the scale used to assess basic psychological needs influenced our results. To this end, we conducted a meta-analytic review of 99 studies with 119 distinct samples examining the antecedents and consequences of basic need satisfaction. We conclude with recommendations for addressing issues arising from our review and also identify points for future research, including the study of need frustration and culture. Integrating the basic needs with other motivation theories, and a caution regarding the measures and methods used.

Keywords: needs; motivation; meta-analysis; review; self-determination theory

Acknowledgments: We would like to dedicate this manuscript to Willy Lens. We thank Daniel Beal and two anonymous reviewers for their helpful comments and advice in the review process. A portion of the work on this manuscript was completed while the fourth author was a visiting faculty member at Texas Christian University.

Supplemental material for this article is available at <http://jpm.sagepub.com/supplemental>

Corresponding author: Anja Van den Broeck, Faculty of Economy and Business, KU Leuven, Waremossberg 25, 1000 Brussels, Belgium.

E-mail: anja.vandenbroeck@kuleuven.be

Downloaded from jpm.sagepub.com by guest on June 12, 2016

1195



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.



Prososial motivasjon

- Atferd utført med et ønske om å gjøre noe fordelaktig for andre eller gjøre en innsats med omtanke for andre
- Har ofte en betydelig personlighetsdimensjon
 - men også påvirket av arbeidsmiljø og andre forhold
- Svakere relatert til arbeidsprestasjoner enn indre motivasjon
 - arbeidsprestasjoner ($\rho = .20$, $\rho = .36$ for indre motivasjon)
 - prososial atferd ($\rho = .35$)
 - psykologisk velvære ($\rho = .23$)
 - karrieresuksess ($\rho = .08$)

Ledelse for indre motivasjon: Tillitsbasert ledelse

Hva er så tillitsbasert ledelse?

- Å ta *sjansen* på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon
 - hvor mange er motiverte til å gjøre en dårlig jobb?
- Kommer til uttrykk først når medarbeiderne opplever høye nivåer av jobbautonomi
 - og lave nivåer av å bli *unødvendig* kontrollert
- Er selvfølgelig avhengig av styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer
 - og av autonomistøttende ledelse

Tillitsbasert ledelse som autonomistøttende ledelse

Ledelse preget av:

- Aktiv lytting
- Anerkjennelse av medarbeiderens opplevelser og perspektiver
- Konstruktive tilbakemeldinger - hvis relevant og nødvendig
- Det å overlate til medarbeideren å finne en løsning

Motivation and Emotion (2018) 42:705–724
<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>

ORIGINAL PAPER



Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review

Gavin R. Slemp¹ · Margaret L. Kern¹ · Kent J. Patrick² · Richard M. Ryan^{2,3}

Published online: 17 May 2018
© The Author(s) 2018

Abstract

Leader autonomy support (LAS) refers to a cluster of supervisory behaviors that are theorized to facilitate self-determined motivation in employees, potentially enabling well-being and performance. We report the results of a meta-analysis of perceived LAS in work settings, drawing from a database of 754 correlations across 72 studies (83 unique samples, $N=32,870$). Results showed LAS correlated strongly and positively with autonomous work motivation, and was unrelated to controlled work motivation. Correlations became increasingly positive with the more internalized forms of work motivation described by self-determination theory. LAS was positively associated with basic needs, well-being, and positive work behaviors, and was negatively associated with distress. Correlations were not moderated by the source of LAS, country of the sample, publication status, or the operationalization of autonomy support. In addition, a meta-analytic path analysis supported motivational processes that underlie LAS and its consequences in workplaces. Overall, our findings lend support for autonomy support as a leadership approach that is consistent with self-determination and optimal functioning in work settings.

Keywords Autonomy support · Leadership · Motivation · Meta-analysis · Self-determination theory

Introduction

Since the industrial revolution, there has been prevalent interest in how leaders can facilitate and sustain motivation and optimal functioning in employees. Arising from various

leadership theories over the past century and by building on *self-determination theory* (SDT; Ryan and Deci 2000, 2017), one line of inquiry has suggested that *leader autonomy support* (LAS)—a leadership style that is thought to nurture the inner motivational resources of employees—is well suited to such an objective. LAS is characterized by leaders who take interest in the perspectives of their employees, provide opportunities for choice and input, encourage self-initiation, and avoid the use of external rewards or sanctions to motivate behavior. While this management style has generally been found to yield increased engagement, performance, and well-being (Baard et al. 2004; Deci et al. 2001; Hardré and Reeve 2009), there are some mixed effects across the literature. Further, if LAS is indeed beneficial to employee functioning, clarity is needed as to the theoretical processes involved.

Thus, we appraise the relevant literature by conducting a meta-analytic review of studies that have examined associations between perceived LAS and a variety of employee outcomes, including autonomous and controlled work motivation, basic psychological needs, a range of work-based consequences, and employee well-being. Meta-analysis can provide a quantitative summary of the observed correlations in a literature, identify moderators of those correlations, test theoretical mechanisms, and highlight areas of inquiry that

Electronic supplementary material The online version of this article (<https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>) contains supplementary material, which is available to authorized users.

✉ Gavin R. Slemp
gavin.slemp@unimelb.edu.au
Margaret L. Kern
Peggy.Kern@unimelb.edu.au
Kent J. Patrick
kent.patrick@unimelb.edu.au
Richard M. Ryan
Richard.Ryan@acu.edu.au

¹ Centre for Positive Psychology, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne, Level 2, 100 Leicester Street, Parkville, VIC 3010, Australia

² Institute for Positive Psychology and Education, Australian Catholic University, Level 9, 33 Barry Street, PO Box 968, North Sydney, NSW 2060, Australia

³ University of Rochester, Meliora Hall, Rochester, NY 14627, USA

Springer



Å konsultere eller å delegere?

- Å konsultere er å «lytte til» medarbeideren uten å gi fra seg kontrollen
- Å delegere er å reelt overføre kontrollen til medarbeideren - autonomi i praksis
- Jo mer delegering, jo høyere bemyndiggjøring (inkludert autonomi) og dermed bedre arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd
- Motsatt for konsultasjon - liksomautonomi



Richardson, H. A., Kluemper, D. H., & Taylor, S. G. (2021). Too little and too much authority sharing: Differential relationships with psychological empowerment and in-role and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1099-1119.



Tillitsbasert mål- og resultatstyring?

- Spesifikke og vanskelige resultatmål gir IKKE bedre prestasjoner enn gjør-det-så-godt du kan mål (Welsh og Ordóñez 2014)
 - men mer uetisk atferd
- Resultatmål fører til bekymring for måloppnåelse og mer uetisk atferd (Welsh et al. 2019)
 - motsatt for læringsmål (prosess- og forbedringsmål)
- Jo mer spesifikke og ufravikelige mål oppleves
 - jo lavere autonomi og svakere prestasjoner (Kuvaas et al., 2014)
 - jo høyere overbelastning og turnoverintensjon og svakere prestasjoner (Kuvaas & Buch, 2017)

Hva skjer hvis vi ikke har tillit medarbeidernes kompetanse og motivasjon?

- Uten slik tillit
 - lager man hierarkier, regler og spesifikke og kvantitative mål for å kontrollere medarbeiderne
- Når medarbeideren ikke opplever autonomi og tillit
 - mister hen den indre motivasjonen og ansvarlighetsfølelsen og leverer på det som blir kontrollert og målt - og ofte lite annet
- Og leveransen blir
 - mindre treffsikker, levert med dårligere kvalitet og uten engasjement som gir flere avvik, høyere sykefravær og turnoverintensjon med mer

På veien hjem..

- Tenk på en leder du har eller hatt tidligere som fikk deg til å føle arbeidsglede, en glede av å være på jobben og et ønske om å «gi noe ekstra»
- Hadde lederen tillit til deg og din kompetanse og ga deg autonomi?
 - En Teori Y-leder som forsto betydningen av indre motivasjon
- Eller målstyrte, kontrollerte og sjekket lederen hvordan du gjorde jobben din?
 - En Teori X-leder som feilaktig trodde på den ytre motivasjonens nødvendighet

Bård Kuvaas
Anders Dysvik

Lønnsomhet gjennom **menneskelige** ressurser

Evidensbasert HRM

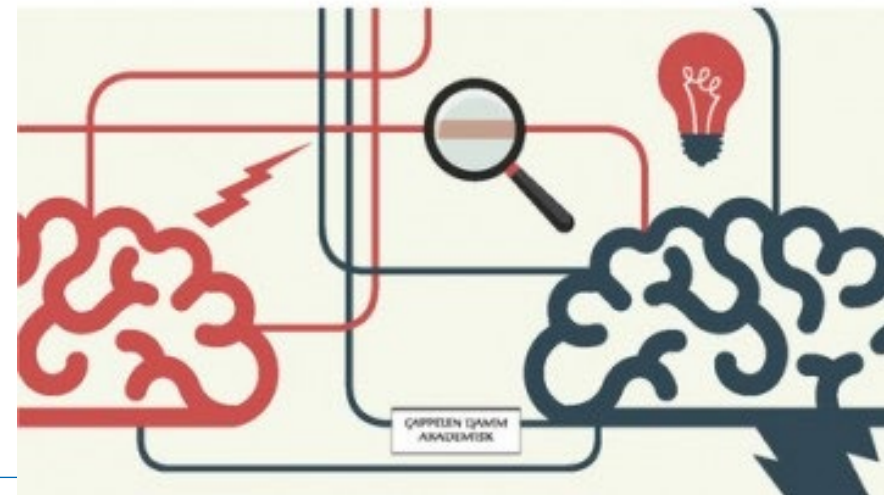
4. utgave

FAGBOKFORLAGET



ROBERT BUCH,
ANDERS DYSVIK OG BÅRD KUVAAS (RED.)

PRODUKTIV MOTIVASJON I ARBEIDSLIVET



BI

AACSB
ACCREDITED

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
ACCREDITED

<https://www.mentimeter.com/app/presentation/al9czd2ms76oidqy6ro72ubptvh2hi7d/psk8tcizrzc>

