

Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet

Forfatter: [Anja H. Olafsen](#) Publisert: [2/2018](#) s. (54-61) Fagfellevurdert



ANJA H. OLAFSEN er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Hun har doktorgrad i strategi og ledelse fra Norges Handelshøyskole. Hennes forskningsfelt ligger innen ledelse og arbeidsmotivasjon.

Sammendrag

Motivasjon er et viktig fenomen for å forstå hva som driver mennesker i ulike aktiviteter og oppgaver. Det er ofte søkelys på mengden motivasjon, sterk eller svak, mye eller lite, mens ulike typer motivasjon får lite oppmerksomhet. Forskning indikerer imidlertid at ulike typer motivasjon har svært ulike implikasjoner. Denne artikkelen redegjør for ulike typer motivasjon innenfor selvbestemmelsesteorien og ser på hvordan optimal motivasjon kan fremmes i arbeidslivet gjennom et autonomistøttende psykososialt arbeidsmiljø. Et autonomistøttende arbeidsmiljø tilfredsstiller menneskers grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Tilfredsstillelse av disse behovene bidrar til å utvikle «autonom motivasjon», noe som har positive konsekvenser for både arbeidstakere og organisasjoner.

Mengde versus type motivasjon

I arbeids- og organisasjonspsykologien er motivasjon et sentralt tema. Motivasjon handler primært om energi, det vil si den energien som får oss til å handle. Av denne grunn har både forskere og praktikere lenge vært opptatt av hva vi motiveres av, og hvordan, i jobbsammenheng. I dagens kunnskapssamfunn blir de ansatte sett på som en viktigere og viktigere del av organisasjonens ressurser og som en nøkkelressurs for å oppnå konkurransefortrinn. Samtidig ser vi økning i jobbrelevante helseplager. Det er derfor essensielt å utvikle vår forståelse for hvordan ansatte motiveres til å yte sitt beste samtidig som de har det bra både fysisk og mentalt.

I norske lærebøker omtales ofte motivasjon som et endimensjonalt begrep når vi skal forklare hva som motiverer, hvordan vi motiveres, og hvordan motivasjon opprettholdes over tid. På denne måten blir motivasjon ofte omtalt som en mengde – hvor mye eller lite motivasjon vi har for å gjøre en oppgave. Det er lite oppmerksomhet på ulike typer motivasjon eller kvalitet på motivasjon. Dette til tross for at forskning viser at motivasjonens kvalitet er vel så viktig som mengden motivasjon. Det tradisjonelle skillet mellom indre og ytre motivasjon er riktignok viet noe plass, men vi kan drives av andre typer motivasjon enn den som stammer utelukkende fra ytre insentiver slik som belønning og straff (ytre motivasjon), eller den som stammer fra interesse og glede ved å engasjere seg i en spesifikk oppgave (indre motivasjon). Dette skillet er derfor et forenklet syn på et komplisert fenomen, og det er fortsatt mer å hente på et mer differensiert syn på motivasjon, hvordan ulike typer motivasjon utvikles, og ikke minst implikasjonene av ulike typer motivasjon i arbeidslivet.

Denne artikkelen søker å bidra til nettopp dette ved å tilnærme seg temaet arbeidsmotivasjon gjennom selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) er en

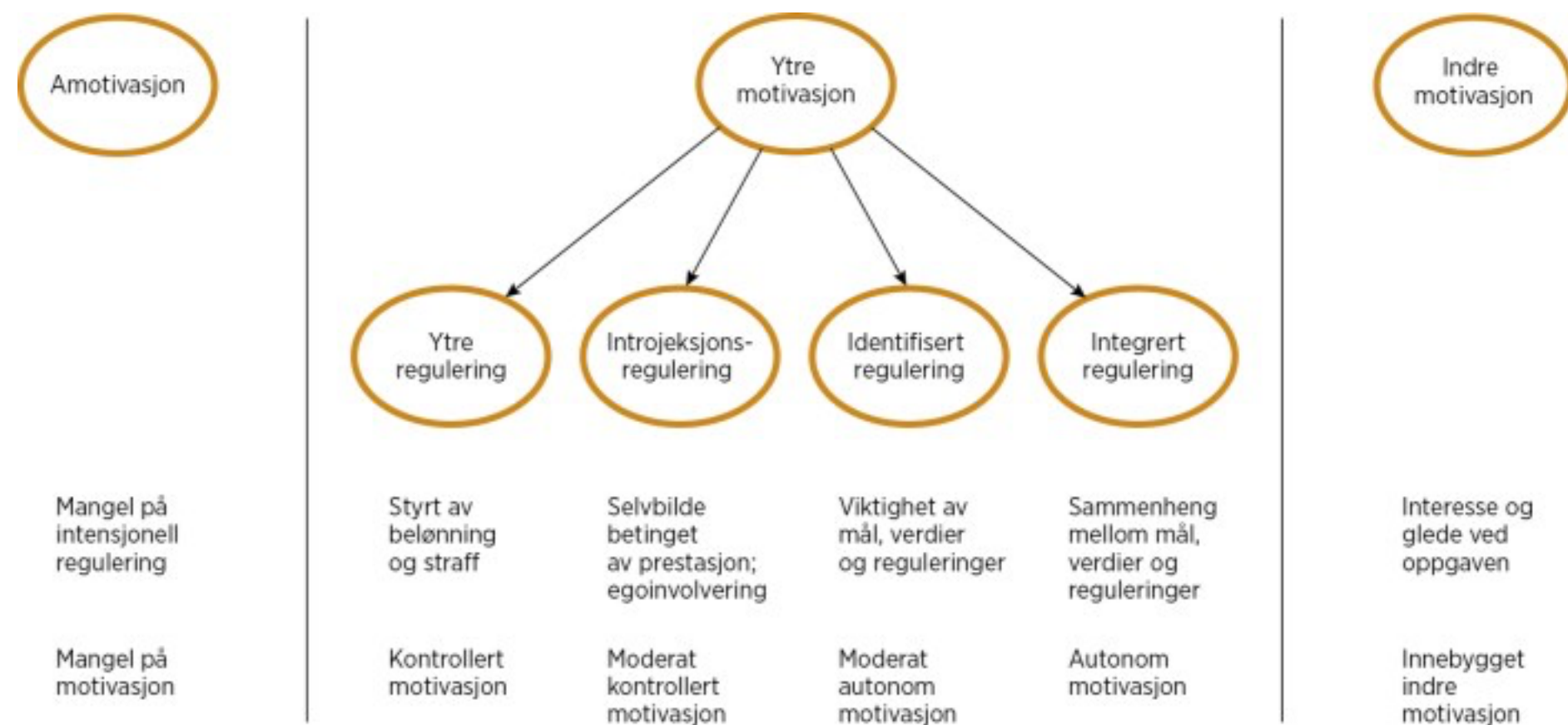
motivasjonsteori som gjennom en lang rekke empiriske studier har funnet støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon. Videre viser forskning ved hjelp av denne teorien at egenskaper ved den sosiale konteksten er med på å bestemme type motivasjon gjennom å tilfredsstille eller undergrave grunnleggende psykologiske behov. I tillegg viser forskningen at innsatsen, resultatet og helsen de ansatte og organisasjonen oppnår, vil variere med ulike typer motivasjon. Selvbestemmelsesteorien har i de senere år fått økende oppmerksomhet innen motivasjonsforskning i organisasjoner og kan være særdeles viktig i dette domenet. Det ikke slik at alle arbeidsoppgaver i seg selv nødvendigvis er indre motiverende. Samtidig har gulrot og pisk-metoden vist seg å kunne medføre uheldige konsekvenser. Nettopp fordi ulike typer motivasjon til dels har svært ulike konsekvenser for vår jobbatferd og arbeidsrelaterte helse, kan et slikt perspektiv bidra til økt forståelse for arbeidsmotivasjon der både høy prestasjon og god helse kan ivaretas på samme tid. Det følgende er dedikert til en gjennomgang av ulike typer motivasjon, hvilke implikasjoner ulike typer motivasjon kan ha for ansatte og organisasjoner, og hvordan optimal motivasjon kan fremmes og opprettholdes.

Kontrollert og autonom motivasjon

I likhet med enkelte andre motivasjonsteorier startet også selvbestemmelsesteorien med et skille mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon refererer til atferd og deltakelse i aktiviteter for aktivitetens skyld. Det vil si at vi har en glede av, en interesse for, eller en oppfatning av at aktiviteten er spennende. Ytre motivasjon henviser til atferd som er instrumentelt drevet av et ønske om å oppnå belønning eller å unngå straff (Gagné & Deci, 2005). I selvbestemmelsesteorien er skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon imidlertid mer sentralt enn skillet mellom indre og ytre motivasjon. Kontrollert motivasjon er motivasjon som knytter seg til aktiviteter og atferd som er drevet av en følelse av press til å måtte utføre en handling. Autonom motivasjon er knyttet til handlinger og atferd som resultat av en følelse av egen vilje og en opplevelse av valg (Gagné & Deci, 2005). Selvbestemmelsesteorien antar at kontrollert og autonom motivasjon er forskjellige både i hvordan de oppstår og i påfølgende opplevelse av den handlingen som utføres. I tillegg beskriver selvbestemmelsesteorien amotivasjon. I motsetning til kontrollerte og autonome former for motivasjon, som begge er intensjonelle, henviser amotivasjon til fullstendig mangel på motivasjon (Gagné mfl., 2015).

Skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon er viktig fordi teorien antar at mennesker drives av ulike typer ytre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien skiller mellom fire typer ytre motivasjon – 1) ytre regulering, 2) introjeksjon, 3) identifisert regulering, og 4) integrert regulering. De ulike typene ytre motivasjon er mer eller mindre autonome og har derav ulikt opphav og ulike konsekvenser (Ryan & Deci, 2002), som er nærmere forklart i det følgende: 1) Ytre regulering refererer til handlinger og atferd som er initiert og opprettholdt av ytre betingelser. Denne motivasjonsreguleringen er den som vanligvis forbindes med ytre motivasjon, der vi utfører en handling for eksempel for å få en belønning eller for å unngå straff. 2) Introjeksjon beskriver atferd eller handlinger som bunner i at vi vil oppnå en følelse av stolthet eller unngå en følelse av skam eller skyldfølelse. Introjeksjon er derfor en motivasjonsregulering som er delvis internalisert ved at det ikke er ytre betingelser som belønner eller straffer. Vi belønner eller straffer oss selv gjennom egen selvfølelse knyttet til vår atferd. Allikevel er denne reguleringen, sammen med ytre regulering, en kontrollert form for motivasjon fordi atferden eller handlingen ikke har blitt fullstendig akseptert av den enkelte. 3) Identifisert regulering omhandler en følelse av frihet og vilje fordi atferden her er i tråd med vår identitet og egne mål, og på den måten reflekterer denne reguleringen en del av en selv. 4) Integrert regulering, som representerer den sterkeste graden av internalisering, betyr at identifiseringen blir en integrert del av en selv, ved at verdien av handlingen eller atferden passer med våre overordnede verdier og mål i livet. På denne måten identifiserer vi oss ikke bare med verdien av handlingen isolert sett, men verdien av handlingen vil være integrert med andre aspekter av vårt arbeid og liv. Sammen med indre motivasjon representerer identifisert og integrert regulering autonome former for motivasjon. De ulike typene ytre motivasjonsreguleringer kan plasseres på et kontinuum som viser grad av autonomi. Dette kontinuumet, som er illustrert i figur 1, impliserer at desto mer en atferd er internalisert, jo mer blir den en del av en selv, og jo

mer gir det grunnlag for autonom selvregulering.



Figur 1 Motivasjonskontinuumet (Gagné & Deci, 2005).

Betydningen av motivasjonstype i arbeidslivet

I arbeidslivsforskning med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien finnes det i dag mye støtte for betydningen av ulike typer arbeidsmotivasjon. En lang rekke studier viser til at autonom arbeidsmotivasjon har sammenheng med positiv arbeidsatferd, for eksempel økt arbeidsinnsats (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte, 2013), bedre jobbprestasjoner (Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, 2015), økt forpliktelse til jobben (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012), økt jobbtilfredshet (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002), økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009), økt kreativitet (Hon, 2012) og mindre intensjoner om å bytte jobb (Güntert, 2015). Samtidig har autonome former for arbeidsmotivasjon blitt assosiert med bedre arbeidsrelatert helse, eksempelvis i form av mindre utbrenthet og færre fysiske symptomer, som igjen gir lavere sykefravær (Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci, & Williams, 2017; Williams mfl., 2014). På den annen side er kontrollert arbeidsmotivasjon knyttet til mer jobbstress og utbrenthet (Fernet mfl., 2012), økte intensjoner om jobb-bytte (Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013) og svakere jobbprestasjoner (Trépanier mfl., 2015).

I disse empiriske funnene ser vi et tydelig mønster i konsekvensene av ulik type motivasjon. Dersom ansatte utfører sine arbeidsoppgaver med grunnlag i at jobben er av personlig verdi, eller at de er interessert i arbeidet som utføres, ser vi tilnærmet utelukkende positive konsekvenser i form av bedre innsats og prestasjon, men også bedre arbeidsrelatert helse. Det er også her selvbestemmelsesteorien skiller seg fra enkelte andre motivasjonsteorier ved at den legger like stor vekt på ytelse og prestasjon på den ene side og det å ha det bra fysisk og psykisk på den andre. For organisasjonene vil dette naturligvis ha store implikasjoner. De vil tjene på autonomt motiverte og produktive ansatte, mens eksempelvis jobb-bytte og sykefravær knyttet til kontrollert motivasjon er forbundet med betydelige kostnader. Det er derfor liten tvil om at organisasjoner har interesse av å forstå konsekvensene av ulike typer arbeidsmotivasjon, og at det kan ligge store gevinster i å tilrettelegge for autonom arbeidsmotivasjon blant ansatte.

Hvordan fremme autonom motivasjon hos arbeidstakere?

I lys av forskning på betydningen av ansattes motivasjonsreguleringer blir neste spørsmål hvordan autonom arbeidsmotivasjon kan fremmes. Sentralt i selvbestemmelsesteorien er antakelsen om at mennesker har grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles. Videre antas det at våre omgivelser skaper forutsetningene for tilfredsstillelse eller undergraving av disse behovene. Akkurat som planter trenger sol, vann og riktig temperatur for å vokse og utvikle seg, må våre psykologiske behov tilfredsstilles for at vi skal vokse og utvikle oss, og for at vi skal ha det bra både fysisk og mentalt. Nedenfor beskrives de tre basale psykologiske behovene som er sentrale i selvbestemmelsesteorien. Deretter redegjøres det for hvordan de kan tilfredsstilles på arbeidsplassen.

De tre basale psykologiske behovene

De tre basale psykologiske behovene som selvbestemmelsesteorien vektlegger i sammenheng med menneskelig motivasjon, utvikling og velvære, er behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet. Disse antas å være iboende behov som gjelder uavhengig av kjønn, alder og kultur. Behovet for autonomi (deCharms, 1968) refererer til at vi skal kunne handle med en følelse av egen vilje og på bakgrunn av egne valg. Behovet for kompetanse (White, 1959) handler om det å føle at vi mestrer omgivelsene og samtidig har muligheten til å bruke og utvikle vår kompetanse. Behovet for tilhørighet (Baumeister & Leary, 1995) henviser til det å føle en tilknytning til andre, føle at andre bryr seg om og respekterer oss, samt at vi bryr oss om og respekterer andre. Tilfredsstillelse av disse tre grunnleggende behovene bidrar til internaliseringsprosessen som er illustrert i figur 1, og som beskriver hvordan vår atferd blir internalisert, og hvordan autonome former for motivasjon oppstår (Deci & Ryan, 2000). Undergraves derimot disse behovene, kan det resultere i kontrollerte former for motivasjon og derigjennom uheldige konsekvenser for både jobbrelatert atferd og arbeidsrelatert helse, slik vi så ovenfor. I tillegg viser studier at grad av tilfredsstillelse av disse basale behovene i jobbsammenheng også har en direkte sammenheng med ytelse og ikke minst arbeidsrelatert helse (f.eks. Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci mfl., 2001; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). De tre behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan således ses på som de psykologiske mekanismene som forklarer hvordan den sosiale konteksten vi er en del av på arbeidsplassen, gir retning til motivasjon og således er bestemmende for jobbatferd og helse. Det vil si at ved å reflektere over hvordan ulike faktorer i arbeidsmiljøet gir støtte til eller undergraver disse behovene, vil vi kunne si noe om kvaliteten på den motivasjonen som fremmes, og derigjennom hvilke konsekvenser disse faktorene gir for organisasjonen og den enkelte ansatte.

Kompetanse

**AUTONOM
MOTIVASJON**

Tilhørighet

Autonomi



Figur 2 Basale behov: fundamentet for vedvarende autonom motivasjon (Stone, Deci, & Ryan, 2009).

Arbeidsmiljøet som behovsstøttende

Omgivelsene har en sentral betydning for hvorvidt vi får våre basale psykologiske behov tilfredsstilt, og for hvordan vår motivasjon utvikles. En større litteraturgjennomgang av selvbestemmelsesteorien i organisasjonsforskningen viser til en rekke faktorer i arbeidsomgivelsene som har sammenheng med de tre basale psykologiske behovene og internaliseringsprosessen som er beskrevet over (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Olafsen, 2016). Disse faktorene faller i hovedsak inn i hovedkategoriene arbeidsklima, jobbkarakteristikk og lønn.

Arbeidsklima. En lang rekke studier viser at autonomistøttende ledelse er forbundet med større behovstilfredsstillelse (f.eks. Baard mfl., 2004) og mer autonom arbeidsmotivasjon (f.eks. Williams mfl., 2014), men forskning indikerer også at autonomistøttende kollegaer har lignende konsekvenser (f.eks. Jungert, Koestner, Houfort, & Schatke, 2013). Autonomistøtte handler om å kunne forstå og anerkjenne andres perspektiver, legge til rette for at andre har et handlingsrom med hensyn til å kunne ta selvstendige valg, for eksempel om hvordan ting skal gjøres, samt å inkludere andre i beslutningsprosesser. Autonomistøtte innebærer også det å støtte andres utforskning av nye ting og fremgangsmåter, og å oppfordre andre til å ta initiativ. Om du ber om at det utføres spesifikke oppgaver, er det i tillegg viktig å formidle en meningsfull begrunnelse for at disse oppgavene skal utføres, slik at andre kan forstå viktigheten av oppgaven og på den måten internalisere aktiviteten slik at den blir en del av deres eget verdisystem (Deci, Eghrari, Patrick, & Leone, 1994).

Også litteraturen som omhandler lederstiler, har vært sett i sammenheng med selvbestemmelsesteorien, der det er vist at transformasjonsledelse er forbundet med større behovstilfredsstillelse hos ansatte, mens transaksjonsledelse har blitt satt i sammenheng med underminering av de basale psykologiske behovene

(f.eks. Hetland, Hetland, Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011). Mer spesifikt omhandler transformasjonsledelse ledelsesstrategier med vekt på mennesket, der ledelse skjer gjennom visjoner og inspirasjon, der den enkelte ansatte blir sett og tatt hensyn til, og der lederen fungerer som en rollemodell som skal stimulere til dialog og kritisk tenkning for å nå organisasjonens mål (Bass & Avolio, 1995). Dette står i motsetning til transaksjonsledelse, som i større grad er opptatt av oppgavene som skal utføres, gjennom vektlegging av det bytteforholdet som gjør seg gjeldende mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, ved bruk av eksempelvis kompensasjon basert på ytelse eller ved kontroll og overvåkning. Ut fra disse beskrivelsene er transformasjonsledelse nært knyttet til ideen om autonomistøtte, som beskrevet over. Generelt kan resultatene av lederstilstudier tolkes i lys av viktigheten av ledere som støtter opp under de ansattes tre basale behov, da dette fremmer autonom motivasjon og engasjement for arbeidsoppgavene og således bidrar til å få det beste ut av de ansatte.

Jobbkarakteristikker. Jobbkarakteristikker har vært et sentralt tema i motivasjonsforskningen i flere tiår og har sammenheng med behovstilfredsstillelse og type arbeidsmotivasjon. Spesielt studier av jobbkrav–ressursmodellen (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) har benyttet selvbestemmelsesteorien for å belyse underliggende mekanismer som gjør seg gjeldende i relasjonen mellom organisatoriske faktorer, karakteristikker ved arbeidsoppgaven og lignende på den ene siden, og arbeidsrelaterte konsekvenser på den andre (f.eks. Olafsen & Halvari, under utgivelse; Trépanier mfl., 2015; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Resultatene av slike studier indikerer at jobbkrav i form av eksempelvis rollekonflikt, rolleklarhet, konflikt mellom jobb og hjem, fysiske og emosjonelle krav i jobben, ofte er relatert til negative arbeidskonsekvenser slik som utbrenthet. Slike konsekvenser oppstår fordi disse jobbegenskapene er forbundet med vedvarende fysisk eller mental innsats som tapper den ansattes krefter (Demerouti mfl., 2001). Dette kan forklares med at slike jobbkrav bidrar negativt til den ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet i arbeidssituasjonen. Dermed skapes det mer kontrollerte former for arbeidsmotivasjon, og dårlig tilpasning, utvikling og prestasjon. På den annen side viser det seg at jobbressurser, slik som oppgaveautonomi, muligheter for kompetanseutvikling, positive tilbakemeldinger, eksempelvis fører til større arbeidsengasjement fordi de kan bidra til å redusere de kostnadene jobbkrav kan føre med seg, og/eller stimulerer til personlig vekst og utvikling og oppnåelse av arbeidsmål (Demerouti mfl., 2001). Igjen kan dette forklares ved at slike jobbressurser fører til at de grunnleggende behovene tilfredstilles, og at autonome former for motivasjon skapes for arbeidet. På denne måten vil våre grunnleggende psykologiske behov forklare hvordan og hvorfor ulike egenskaper ved jobben enten gir eller stjeler energi, og således hvordan disse påvirker vår motivasjon, ytelse og helse i jobbsammenheng. De er derfor viktig at organisasjoner er bevisst på konsekvensene av hvordan arbeidet er organisert, og at det legges mest mulig til rette for å fremme tilstedeværelse av ulike jobbressurser i de ansattes arbeid.

Lønn og belønning. Et debattert tema i motivasjonsforskningen har vært betydningen av lønn. Ved å benytte selvbestemmelsesteorien kan et nyansert bilde av effekten av kompensasjon fremkomme. Herunder er det den enkeltes tolkning av lønnens betydning eller hensikt som er viktig for motivasjon. Resultatavhengig belønning kan være ødeleggende for indre motivasjon fordi det kan oppfattes som en form for kontroll som undergraver behovet for autonomi. Dette er støttet i en lang rekke studier (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Allikevel gikk nylig Shaw og Gupta (2015) så langt som å si at debatten er avgjort til fordel for dem som hevder at prestasjonsbasert belønning bidrar til økte prestasjoner og samtidig ikke er ødeleggende for ansattes indre motivasjon. Det disse forfatterne imidlertid utelot, er nyere forskning som tilsier at prestasjonslønn har sammenheng med kontrollerte former for arbeidsmotivasjon, men er urelatert eller negativt relatert til autonom arbeidsmotivasjon (Kuvaas, 2006; Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik, & Forest, 2016). Slike studier viser også at selv om både autonom og kontrollert arbeidsmotivasjon kan bidra til høyere arbeidsinnsats, har autonom arbeidsmotivasjon en mye sterkere sammenheng med arbeidsytelse (Kuvaas mfl., 2015). I forlengelsen av dette tilsier nyere studier at ytre arbeidsmotivasjon har en negativ sammenheng med indre arbeidsmotivasjon (Kuvaas, Dysvik, & Buch, 2014). Dette støtter opp under antakelsen om den potensielt skadelige effekten av ytre belønning på indre motivasjon. Når i tillegg en rekke studier viser at autonome former for arbeidsmotivasjon har sammenheng med både høyere selvrapportert og lederrapportert

arbeidsytelse, synes bastante konklusjoner om utelukkende positive effekter av prestasjonsbasert belønning å trekke i feil retning. Til slutt er det viktig også å inkludere den store forskningslitteraturen som viser de positive konsekvensene av autonom arbeidsmotivasjon for arbeidsrelatert helse og velvære, i diskusjonen om lønn og belønning.

Et annet spørsmål er hvorvidt fastlønn har betydning for vår arbeidsmotivasjon. Man kan tenke seg at fordi fastlønn ikke har en direkte sammenheng med arbeidstakers prestasjoner, er den ikke ødeleggende for følelsen av autonomi, samtidig som høyere lønn vil reflektere et visst nivå av kompetanse. Derigjennom kan fastlønn øke vår indre eller autonome motivasjon for arbeidet (Kuvaas, 2006). Empiriske studier er imidlertid noe sprikende. Kuvaas (2006; 2016) har fått støtte for en slik antakelse, mens Olafsen, Halvari, Forest og Deci (2015) ikke fant noen sammenheng mellom lønnsnivå og behovstilfredstillelse, og derigjennom ingen sammenheng mellom lønnsnivå og indre arbeidsmotivasjon. I tråd med sistnevnte studie fant Stynen, Forrier og Sels (2014) at ansatte som var drevet av relativ autonom motivasjon, var mindre sensitive for lønnsnivå, noe som kan indikere at lønnsnivå ikke er sterkt relatert til ansattes autonome arbeidsmotivasjon. Dette kan forklares ved at selv om fastlønn ikke har den potensielt samme negative effekten på opplevelsen av autonomi som prestasjonsbasert lønn, vil ikke fastlønn direkte signalisere kompetanse fordi den nettopp ikke er knyttet til enkeltprestasjoner og derfor ikke har positiv (eller negativ) effekt på indre eller autonom arbeidsmotivasjon (Olafsen mfl., 2015). Ulikhet i resultater kan også skyldes utvalg. For eksempel kan en positiv sammenheng mellom lønnsnivå og autonom arbeidsmotivasjon forklares ved at enkelte jobber har karakteristikk som bidrar til høy autonom motivasjon. Det er sannsynlig at enkelte jobbkaraktistikk kan øke autonom motivasjon hos arbeidstakere i yrker der lønnsnivået generelt er høyt.

I forlengelse av diskusjonen av betydningen av lønn er spørsmålet hva opplevd rettferdighet av lønn har å si for arbeidsmotivasjon. For eksempel er det funnet sammenheng mellom opplevelse av rettferdighet i prosedyrene som blir brukt for å bestemme ansattes lønn, og større behovstilfredstillelse og derigjennom indre arbeidsmotivasjon, mens opplevd rettferdighet knyttet til selve lønnsnivået ikke har vist seg å være av betydning (Olafsen mfl., 2015). Allikevel er det vist at opplevelse av et rettferdig lønnsnivå er av større betydning hvis arbeidsmiljøet ikke er autonomistøttende (Olafsen mfl., 2015). Slik sett kan det synes som lønn er av større betydning dersom behovstilfredstillelse fra andre faktorer mangler. Funn tyder også på at sammenhengen mellom opplevd lønnsrettferdighet og indre motivasjon påvirkes av hvor transparent forholdene rundt lønn er i organisasjonen. Dette innebærer at prosedyrere rettferdighet er av større betydning når lønnen til andre ansatte i liten grad er kjent, mens det ved høy grad av gjennomsiktighet i fordelingen av lønn i organisasjonen er slik at opplevelsen av et rettferdig lønnsnivå har større betydning for ansattes indre motivasjon (Hartmann & Slapničar, 2012).

Ut fra denne diskusjonen er det mange aspekter å ta hensyn til i vurderingen av lønnens motiverende potensial. Dette kompliseres av at lønn er en stor del av arbeidskontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. På bakgrunn av de studiene som er presentert her, kan det likevel synes som om lønn ikke er den mest sentrale faktoren når det er snakk om å skape optimal arbeidsmotivasjon. Det betyr ikke at lønn ikke kan motivere, men at lønn har ulike implikasjoner for ulike typer motivasjon, og en organisasjon bør vurdere hvilke signaler lønnen gir. Da vi har sett en rekke studier som viser til autonom arbeidsmotivasjon som en vedvarende type motivasjon som skaper positive konsekvenser både for ansatte og organisasjoner, synes det som løsningen kan være å lønne de ansatte tilstrekkelig i lys av et rettferdig lønnsnivå, og ikke minst at den måten lønnen er fastsatt på, oppleves rettferdig. På den måten er det grunn til å tro at fokuset skifter fra lønn til det arbeidet en får lønn for.

Seks prinsipper for optimal arbeidsmotivasjon

Stone, Deci og Ryan (2009) utpekte seks prinsipper som ledere kan ta i betraktning for å tilfredsstille ansattes basale psykologiske behov og for å fremme optimal motivasjon for arbeidet. Disse prinsippene gjenspeiler i

stor grad definisjonen av autonomistøtte slik den ble presentert overfor.

- Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning.
- Lytte aktivt til og anerkjenne den ansattes perspektiver.
- Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder.
- Gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke-dømmende tilbakemelding om problemer.
- Minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre.
- Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi.

Å implementere en motivasjonsstrategi basert på disse prinsippene kan kreve avlæring av eksisterende motivasjonsstrategier fordi denne tilnærmingen til arbeidsmotivasjon ofte kan stå i kontrast til lederes grunnleggende antakelser om menneskelig motivasjon. Imidlertid kan disse prinsippene skape langvarig verdi for organisasjoner ved at de støtter de ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet. I tillegg trenger ikke bedriften å velge mellom det å fremme de ansattes helse og velvære på den ene siden, og produktivitet på den andre – begge deler fremmes av å tilrettelegge for tilfredsstillelse av de ansattes psykologiske behov.



Figur 3 Prosessmodell for arbeidsmotivasjon.

Konklusjon

Ved å vektlegge kvaliteten på de ansattes motivasjon tilbyr selvbestemmelsesteorien et nyansert perspektiv på hvordan vi påvirkes, handler og presterer i arbeidslivet. Perspektivet synes fruktbart å ta i bruk for å ivareta, utnytte og beholde de menneskelige ressursene i organisasjoner til det beste for både organisasjonene selv så vel som den enkelte ansatte. Dette med bakgrunn i en relativt stor forskningslitteratur som vektlegger menneskers basale psykologiske behov for å skape optimal (les: autonom) motivasjon hos ansatte. Det etterspørres derfor større vekt på dette perspektivet i norsk pensumlitteratur om arbeidsmotivasjon. På den måten kan vi bevege diskusjonen bort fra «hvor mye eller hvor lite motivasjon» de ansatte har, til kvaliteten på arbeidsmotivasjon og hvordan organisasjoner kan tilrettelegge for at arbeidstakere danner optimal motivasjon for sitt arbeid. Dette er mulig selv om de ansatte ikke til enhver tid har en egeninteresse i arbeidsoppgavene de utfører. Et slikt perspektiv kan også belyse konsekvensene av gulrot og pisk-metoden for å fremme motivasjon. Det handler ikke nødvendigvis om hvordan ledere skal motivere ansatte, men snarere om hvordan ledere kan skape et optimalt miljø der arbeidstakere kan motivere seg selv.

- Baard, P.P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). *Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings*. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). *How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort*.

- Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342–1352.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
 - Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119–142.
 - Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
 - Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: State of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
 - Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
 - Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
 - Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands—resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
 - Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R.J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the *jd-r* model. *Work and Stress*, 26(3), 213–229.
 - Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871–893.
 - Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
 - Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A., ... Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
 - Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460.
 - Güntert, S. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74–87.
 - Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300.
 - Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C.S., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507–523.
 - Hon, A.H.Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53–64.
 - Jungert, T., Koestner, R.F., Houliort, N., & Schattke, K. (2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6), 651–666.
 - Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
 - Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intentions and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680.
 - Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). The relative impact of extrinsic and intrinsic motivation on employee outcomes. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
 - Olafsen, A.H. (2016). Work motivation through the lens of self-determination theory (PhD-avhandling). Norwegian School of Economics, Bergen, Norway.

- Olafsen, A.H., & Halvari, H. (under utgivelse). *Motivational mechanisms in the relation between job characteristics and employee functioning*. *The Spanish Journal of Psychology*.
- Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L. (2015). *Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation*. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457.
- Olafsen, A.H., Niemiec, C.P., Halvari, H., Deci, E.L., & Williams, G.C. (2017). *On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory*. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.
- Richer, S.F., Blanchard, C., & Vallerand, R.J. (2002). *A motivational model of work turnover*. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). *Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective*. I E.L. Deci & R.M. Ryan (red.), *Handbook of self-determination research* (s. 3–33). Rochester, New York: The University of Rochester Press.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Autonomy and basic psychological needs in human motivation, social development, and wellness*. New York: Guilford.
- Shaw, J.D., & Gupta, N. (2015). *Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought*. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281–293.
- Stone, D.N., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2009). *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory*. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.
- Stynen, D., Forrier, A., & Sels, L. (2014). *The relationship between motivation to work and workers' pay flexibility*. *Career Development International*, 19(2), 183–203.
- Trépanier, S.G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). *On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory*. *Work and Stress*, 29(3), 286–305.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). *Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction*. *Work and Stress*, 22(3), 277–294.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.
- White, R.W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Williams, G.C., Halvari, H., Niemiec, C.P., Sjørebø, Ø., Olafsen, A.H., & Westbye, C. (2014). *Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective*. *Work and Stress*, 28(4), 404–419.