

KAPITTEL 15

Å motivere ansatte: Hva tidligere forskning kan lære oss om arbeidsmotivasjon i fremtiden

Av Erik Andreas Sæther

SAMMENDRAG

Hva er det som motiverer ansatte i møtet med fremtidens arbeidsliv? Og hvordan kan ledere ha en positiv påvirkning på denne motivasjonen? Motiverte ansatte er avgjørende for en virksomhets konkurransekraft, men å støtte og opprettholde motivasjonen til ansatte har alltid vært en utfordring for bedriftsledere. I en tid, og en fremtid, hvor ikke bare måten vi jobber på, men også verden rundt bedriftene endrer seg, vil denne utfordringen fortsette og kanskje øke enda mer.

Økt fokus på kreativitet og innovasjon, for eksempel, fordrer at ledere har kunnskap om hvordan de best kan støtte sine ansatte i møte med disse prosessene. Heldigvis vil mange av prinsippene bak gjeldende motivasjonsteorier fortsatt være gyldige i fremtiden; dette fordi de er basert på menneskets natur. Derfor er det relevant for oss å se på noen av disse teoriene for å gi oss innsikt i hvordan vi kan bidra til økt og bedre motivasjon av ansatte i fremtiden.

Dette kapitlet bygger på forskning om motivasjon av ansatte generelt, og i relasjon til kreativitet. Kapitlet berører flere temaer assosiert med motivasjon, slik som ledelse, insentiver og målsetting. Hvordan motivasjon støttes og opprettholdes vil være et viktig og sentralt tema som fortjener oppmerksomhet i fremtidens arbeidsliv. Derfor bør dette kapitlet være av interesse for ledere som ønsker å få det beste ut av sine ansatte nå og i fremtiden.

15.1 INNLEDNING

Motivasjon i jobbsammenheng er et tema som er viktig for både praktikere og forskere, og vil fortsatt være det i fremtiden. Årsaken til dette er enkel: Motivasjon bidrar til å forklare vår atferd. Motiverte ansatte er avgjørende for en virksomhets konkurransekraft, men hvordan motivasjon støttes og opprettholdes, har alltid vært en utfordring for bedriftsledere. Selv om det er utfordrende – og selv om utfordringen kanskje kommer til å øke enda mer – er det fint å vite at mange av de samme prinsippene og teoriene om ansattes motivasjon fortsatt vil gjelde i fremtiden. Dette er fordi de er basert på menneskets natur.

Selv om det er vanskelig å si med sikkerhet hvordan arbeid og arbeidsplassen vil være i fremtiden, er én ting nesten sikkert: Kreativitet og innovasjon kommer til å bli viktigere. Derfor er motivasjon for kreativitet en av de tingene som dette kapitlet vil fokusere litt ekstra på.

Så, hva er det som motiverer ansatte i møtet med fremtidens arbeidsliv? Og hvordan kan ledere ha en positiv påvirkning på det? Dette kapitlet prøver å gi svar på disse spørsmål ved å se på tidligere forskning om jobbmotivasjon.

Kapittelet gir en oversikt over en rekke teorier og empiriske studier som er relevante for motivasjon i arbeidslivet, og i relasjon til kreativitet. Det er mye forskning som er relevant for jobbmotivasjon, men det er ikke hensiktsmessig å dekke alle teorier og begreper i denne sammenhengen. Jeg har derfor plukket ut noen teorier som jeg synes er spesielt nyttige med tanke på fremtidens arbeidsliv.

Kapittelet er konseptuelt og inneholder ikke metode eller resultater slik som en typisk empirisk forskningsartikkel vil inneholde. Det skal imidlertid bemerkes at metodene som brukes for å samle relevant forskning for kapittelet, inkluderer konsultasjon av andre oversiktsartikler som dekker motivasjonsforskning, forfatterens egen kunnskap om motivasjonsforskning, «snowballing» (ved å bruke referanser fra artikler for å finne ytterligere forskning) og artikkel-søk i Google Scholar og Scopus.

Kapittelet starter med en definisjon av motivasjon, før jeg kort sier litt om hvordan jeg tror arbeidslivet vil bli fremover mot 2050. Deretter presenterer jeg noen utvalgte motivasjonsteorier som er sentrale for jobbmotivasjon. Disse teoriene har jeg delt inn i fem kategorier: universelle behov, individuelle egenskaper, jobbdesign, sosiale påvirkninger og kognitive prosesser. På slutten av hver bolk sier jeg litt om hvordan de nevnte teoriene kan relateres til kreativitet og hvordan de kan benyttes som et praktisk verktøy for ledere som ønsker å få det beste ut av sine ansatte.

15.1.1 HVA ER MOTIVASJON?

Motivasjon kommer opprinnelig fra det latinske ordet «movere», som betyr å bevege seg. Det er blitt gitt mange definisjoner på motivasjon opp gjennom årene. Faktisk identifiserte en studie av Kleinginna og Kleinginna (1981) over 100 forskjellige definisjoner av motivasjon. Både disse og nyere definisjoner deler imidlertid noen fellestrekk, slik som at motivasjon er det som driver, styrer og opprettholder atferd. Siden dette kapittelet er fokusert på arbeidsmotivasjon, vil jeg her ta utgangspunkt i Pinders (1998) definisjon:

Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration (Pinder, 1998, s. 11).

Motivasjon er med andre ord en sentral driver for ansattes atferd. Den forklarer hva de vil oppnå, hvordan de vil oppnå det samt hvor hardt og lenge de vil jobbe for å oppnå det.

I tillegg til de mange definisjonene av motivasjon er det også flere teorier knyttet til ansattes motivasjon. Siden motivasjon er et bredt og sammensatt

konsept som inkluderer mange aspekter, er motivasjonsteorier med på å forklare deler av motivasjon, men ingen kan forklare motivasjon i sin helhet. Det er derfor nødvendig å se på mange teorier for å få en mer helhetlig forståelse av jobbmotivasjon.

15.2 ARBEIDSLIVET I FREMTIDEN

Selv om det er vanskelig å forutsi hvordan arbeidslivet vil være i fremtiden, kan vi likevel gjøre noen antagelser. Hvordan vi jobber har utviklet seg over tid. Nå er det større avhengighet av teknologi, en mer globalisert arbeidsstyrke og større vekt på teamarbeid. Andre trender vi ser er høyere turnover, flere midlertidig ansatte og flere ansatte som jobber hjemmefra. Noen av disse trendene er blitt ytterligere akselerert eller styrket av covid-19-pandemien. For eksempel bemerket en leder som nylig ble undersøkt av konsulentfirmaet Arthur D. Little: «It will be difficult to go back to traditional offices after such a long home-office time» (Bartleby, 2020). Med den økte bruken og viktigheten av kunstig intelligens, roboter og automatiserte prosesser vil mange arbeidsoppgaver i fremtiden dessuten være forskjellig fra i dag.

Det er vanskelig å si helt konkret hvordan, og i hvilken grad, arbeidslivet vil endre seg i fremtiden, men basert på trender og rapporter (f.eks. World Economic Forum, 2018) og mine egne spådommer om hva som vil prege den fremtidige arbeidsplassen, er én ting nokså sikkert: Kreativitet og innovasjon vil være viktig. Rutinejobber som kan erstattes av billigere maskiner og utstyr, vil forsvinne, mens arbeidere som besitter høy tenkekompetanse som kreativitet, vil være etterspurt. Kreativitet er produksjon av nye og nyttige ideer (Amabile, 1996), og det bidrar til innovasjon, som er implementering av nye ideer med hensyn til prosesser, prosedyrer eller produkter (Anderson et al., 2014).

Arbeidslivet har endret seg mye de siste årene, og endringstakten vil trolig øke i fremtiden. Bedrifter som ikke klarer å henge med på det raske tempoet, vil stå i fare for å bli utkonkurrert av raskere og mer innovative selskaper. Dermed vil det bli enda viktigere for bedrifter å være kreative og innovative. Siden de ansatte er kjernen i det bedriftene gjør, er det nødvendig at de ansatte forbedrer sin egen kreativitet og innovative egenskaper. Forskning på motivasjon og kreativitet ble mer populær etter Amabiles (1983) «componential»-modell for kreativitet, som antydte at kreativitet er delvis avhengig av individets indre motivasjon for oppgaven. Hver kategori vil derfor også sette søkelys på noen av sammenhengene mellom motivasjon og kreativitet.

15.3 MOTIVASJONSTEORIER, KREATIVITET OG IMPLIKASJONER FOR LEDERE

I det følgende vil jeg gi en oversikt over noen sentrale motivasjonsteorier. Det er på ingen måte en fullstendig gjennomgang av motivasjonsteori, men jeg har plukket ut noen som jeg mener er relevante for arbeidslivet i dag og fremtiden. I lys av de trendene og endringene som jeg har nevnt, er det nærliggende å anta at ledere blir nødt til å håndtere de ansattes motivasjon annerledes. I dette kapitlet har jeg derfor fokusert på motivasjonsteorier og prinsipper som vektlegger hvordan ansattes motivasjon kan *underbygges* i stedet for bare å drives eller skapes. Sammendraget er informert av flere artikler, anmeldelser og bøker eller bokkapitler relatert til motivasjonsforskning (Latham, 2012; Kanfer & Chen, 2016; Kanfer et al., 2017; Latham & Pinder, 2005; Latham & Ernst, 2006; Meyer et al., 2004; Deci et al., 2017; Porter et al., 2003).

Sammendraget av motivasjonsteori er organisert i fem hovedkategorier: universelle behov, individuelle egenskaper, jobbdesign, sosiale påvirkninger og kognitive prosesser. Jeg dekker først og fremst «content» eller innholdsteorier om motivasjon, men jeg inkluderer også noen få prosessbaserte teorier. Prosess-teorier er stort sett opptatt av kognitive prosesser relatert til motivasjon. De har et internt fokus og vurderer hvordan motivasjon oppstår ved å fokusere på mål og intensjoner. På den andre siden fokuserer innholdsteorier på hvilke behov, ønsker og trekk som fører til handling. De kan også noen ganger spørre hvordan ytre faktorer (f.eks. jobbegenskaper, lederstiler og gruppedynamikk) kan påvirke individers motivasjon og atferd. Dermed kan innholdsteorier både ha et internt og et eksternt fokus.

15.4 UNIVERSELLE BEHOV

Behov er i konstant fluks av å være fornøyd eller utilfreds, og dette hjelper til med å bestemme atferd. Det vil si at behov bare blir tilfredsstilt midlertidig, og at behov som ikke blir møtt, krever tiltak for at de skal bli tilfredsstilt. Noen motivasjonsteorier antyder at alle mennesker har like behov, og at disse behovene er nødvendige for enkeltmenneskers liv og utvikling.

Den mest kjente universelle behovsteorien om motivasjon er sannsynligvis Maslows (1943) behovsteori. Den har til dels vært veldig innflytelsesrik fordi den er ganske forenklet og lett å forstå. Imidlertid er Maslows teori ikke blitt bevist i empirisk testing, og den mangler evnen til å forutsi atferd (Salancik & Pfeffer, 1977; Wahba & Bridwell, 1976). Derfor har jeg valgt å sette søkelys på et par andre perspektiver som jeg mener er mer nyttige.

15.4.1 RETTFERDIGHET

Rettferdighet er et grunnleggende ønske for både barn og voksne. Adams' (1965) «equity theory», eller rettferdighetsteori, blir ofte betraktet som en prosessteori om motivasjon fordi den beskriver hvordan motivasjon oppstår som et resultat av opplevde ulikheter. Den kan også betraktes som en innholdsteori basert på universelle behov, siden den er opptatt av det universelle ønsket om rettferdighet relatert til utfall, for eksempel lønn. Det vil si at ansatte ønsker å bli kompensert for arbeidet sitt, og deres arbeidsinnsats og ytelse avhenger av hvordan kompensasjonen deres sammenlignes med andre lignende ansatte. Hvis det er ulikhet i resultatene (penger, anerkjennelse, arbeidsmiljø osv.) relativt til innspillene (innsats, erfaring, utdanning osv.) sammenlignet med andre, kan det oppstå spenning som motiverer den ansatte til å endre resultatene og/eller innspillene.

Lønn, og penger generelt, er absolutt et viktig aspekt for ansatte, men vi har kommet langt siden Taylor (1911) hevdet at penger var den eneste motivasjonsdriveren for ansatte. Som Viteles (1932) observerte, handler det nemlig mer om å holde arbeidstakere fornøyde enn bare å betale dem godt. Nylig er organisasjonsrettferdighetsforskning blitt utvidet til å omfatte aspekter knyttet til prosedyrer, begrunnelser og mellommenneskelig respekt (Folger & Cropanzano, 1998; Leventhal, 1980; Colquitt et al., 2013). Flere forskningsresultater støtter oppfatningen om at når disse aspektene oppfattes som urettferdige, vil det føre til dårligere innsats og ytelse samt mer avvikende atferd (Colquitt et al., 2013). Oppfatningen av rettferdighet spiller altså en viktig rolle i arbeidsmotivasjonen.

15.4.2 AUTONOMI, KOMPETANSE OG TILHØRIGHET

En nyere universell behovsbasert motivasjonsteori som har fått økende støtte, kalles «self-determination theory», eller selvbestemmelsesteori (SDT) (Deci & Ryan, 1985). SDT er kategorisert som en universell behovsteori, men den inkluderer også aspekter knyttet til individuelle forskjeller og kontekst. Jeg vil bruke litt mer plass på SDT enn noen av de andre teoriene i dette kapitlet. Dette er fordi den er mer omfattende, men også fordi den kan integrere mange perspektiver fra de andre motivasjonsteoriene, og har etter min mening særlig relevans for jobbmotivasjon i fremtiden.

SDT er en motivasjonsteori som skiller motivasjon på grunnlag av kvalitet fremfor kvantitet. SDT hevder at det er flere typer motivasjon basert på graden av autonomi eller selvbestemmelse. Større grad av selvbestemmelse er assosiert med motivasjon av høyere kvalitet (Ryan & Deci, 2000). De forskjellige motivasjonstypene kan stort sett deles inn i to hovedkategorier, autonom motivasjon (oppleves når man handler basert på vilje og valg) og kontrollert motivasjon (oppleves når man handler med en følelse av press eller forpliktelse) (Gagné &

Deci, 2005). Høyere nivå av autonom motivasjon er assosiert med bedre resultater enn kontrollert motivasjon når det gjelder innsats, ytelse, engasjement og velvære (Kuvaas et al., 2016; Deci et al., 2017).

SDT hevder også at vi har tre grunnleggende behov som må oppfylles for at autonom eller selvbestemt motivasjon skal skje: «competence» (kompetanse, eller behovet for å utvikle ferdigheter, oppleve mestring og påvirke ens egne utfall), «autonomy» (autonomi, eller behovet for å handle med valg, vilje og kontrollere egne handlinger), og «relatedness» (tilhørighet, eller behovet for å føle tilhørighet med andre) (Ryan & Deci, 2000).

SDT anser disse behovene for å være universelle. I tillegg er kontekstuelle faktorer med på å avgjøre om behov oppfylles eller forhindres, og om selvbestemt og høykvalitetsmotivasjon oppleves. Kontekster som gir valg, utfordring, mellommenneskelig involvering og informativ tilbakemelding er med på å tilfredsstille de grunnleggende psykologiske behovene (Deci et al., 1996). Når disse behovene er tilfredsstilt, vil vi sannsynligvis oppleve autonom motivasjon (Olafsen et al., 2018), som fører til gunstig atferd og utfall, inkludert bedre ytelse og velvære.

SDT betrakter indre motivasjon som den mest autonome motivasjonstypen med den høyeste kvaliteten. Indre motivasjon betyr at man blir motivert av interessen for, eller gleden av, å gjøre en oppgave. Indremotiverte medarbeidere vil sannsynligvis ha høyere arbeidsprestasjoner og engasjement (Kuvaas et al., 2017). Videre er indre motivasjon generelt gunstig for komplekse oppgaver slik som oppgaver som krever dyptenkning eller kreativitet. Kontrollert motivasjon – som kan utløses ved å prøve å oppnå belønning eller unngå straff – er best egnet for enkle eller mindre komplekse oppgaver (Gagné & Deci, 2005). Ekstraordinære belønninger eller bonus kan noen ganger øke motivasjon, ytelse og prestasjon (Rynes et al., 2004), men de har også vist seg å føre til negative utfall, for eksempel lavere arbeidsprestasjoner og høyere omsetningsintensjoner (Kuvaas et al., 2017). Effekten av belønning på motivasjon og ytelse kan imidlertid være mer avhengig av hvordan de blir gitt og hvordan de oppfattes (Kuvaas et al., 2016; Thibault Landry et al., 2018).

15.4.3 UNIVERSELLE BEHOV OG KREATIVITET

Det er lite forskning som spesifikt ser på hvordan behovsoppfyllelse påvirker kreativitet. I en studie på ansatte som undersøkte de grunnleggende behovene til SDT, fant de imidlertid en positiv og betydelig effekt på kreativiteten (Rosen et al., 2014). Når man tilfredsstiller SDTs grunnleggende behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse, vil det sannsynligvis resultere i indre motivasjon, og det er mange studier som har undersøkt hvilken effekt indre motivasjon har

på kreativitet. Flertallet av studiene som inkluderer mål for indre motivasjon og kreativitet, har vist at indre motivasjon faktisk bidrar til økt kreativitet (Liu et al., 2016).

Min egen forskning har også vist et positivt forhold mellom indre motivasjon og idéproduksjon i en idékampanje (Saether & Sætre, 2017) og mellom indre motivasjon og innovativ arbeidsatferd (Saether, 2019). Forskningen min har også vist at former for rettferdighet kan øke indre motivasjon og dermed øke kreativiteten (Saether, 2020). Indre motivasjon bidrar sannsynligvis til kreativitet og innovativ arbeidsatferd fordi det får oss til å bli mer utholdende (Oldham & Cummings, 1996) og at fokuset vårt rettes mot originale løsninger (Grant & Berry, 2011).

15.4.4 HVA KAN DISSE TEORIENE OM UNIVERSELLE BEHOV LÆRE OSS?

Vi har alle grunnleggende psykologiske behov som det er viktig å ta hensyn til. Selv om det må forskes mer på behovene på tvers av kulturer – spesielt i forhold til SDT-teoriens forskning om grunnleggende behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse – har forskning hittil vist at disse grunnleggende behovene er likeverdige på tvers av kulturer. Rettferdighet eller urettferdighet handler ikke bare om barns velvære på lekeplassen. Det er også et viktig aspekt knyttet til mange funksjoner i arbeidslivet og har betydelige konsekvenser for de ansattes motivasjon og oppførsel. Dermed bør ledere sørge for at prosesser, beslutninger, resultater, kommunikasjon og tilbakemeldinger er så rettferdige som mulig.

15.5 INDIVIDUELLE EGENSKAPER

I tillegg til universelle behov og ønsker er det også verdt å vurdere hvordan forskjeller hos individer kan påvirke motivasjonen for atferd. Universelle behovsbaserte teorier tar ikke hensyn til individuelle forskjeller i mennesker. Derfor har noen motivasjonsteorier i stedet fokusert på hvordan behov kan variere mellom individer. Disse behovene blir ofte referert til som egenskaper eller orienteringer.

15.5.1 MÅLORIENTERING

Motivasjonsforskning på individuelle egenskaper er blitt mer populær de siste tiårene. Individuelle egenskaper forstås her både som personlighetstrekk og orienteringer. En innflytelsesrik orienteringsteori som er blitt mye brukt i forskning på organisasjoner, er «goal-orientation theory», eller målorienteringsteori

(Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988). Teorien stammer fra pedagogisk psykologiforskning, men er også blitt brukt på arbeidsforskning. Den fastslår at mennesker uttrykker forskjeller i to primære målorienteringer – *prestasjon* og *læring*.

Å ha en *prestasjonsorientering* betyr at man er motivert for å vise kompetanse i forhold til andre. Denne orienteringen er ofte basert på en tro på at evner er stabile eller faste. Prestasjonsorientering kan deles i to typer (Vandewalle, 1997). Den ene typen er bevis-orientering. Dette er for eksempel at noen er opptatt av å vise hvor flinke de er for å få ros. Den andre typen er unngå-orientering. Her er man mer opptatt av å unngå å bli sett på som inkompetent og å unngå dårlige tilbakemeldinger. *Læringsorientering*, derimot – noen ganger omtalt som *mestringsorientering* – betyr at man motiveres av å utvikle kompetanse. Denne orienteringen er basert på troen på at evner kan forbedres. Forskning har generelt vist at en orientering om læringsmål forbedrer ytelsen, at en unngå-orientering ofte fører til dårlig ytelse, og at en bevis-orientering er marginalt forbundet med god ytelse (Payne et al., 2007). Videre, som forventet, bidrar læringsorientering til høyere motivasjon, innsats og bedre resultater i lærings- eller treningssituasjoner (Fisher & Ford, 1998).

Det er uklart hvorfor folk kan være mer tilbøyelig for et bestemt tankesett. Uansett, selv om man primært har en prestasjonsorientering, er det mulig å bli mer læringsorientert eller mestringsorientert med fokus og trening.

15.5.2 PERSONLIGHETSTREKK

I tillegg til at vi mennesker har ulike orienteringer, har vi også ulike personlighetstrekk. Big Five-modellen er den mest kjente kategoriseringen av personlighetstrekk (Goldberg, 1981). De fem personlighetstrekkene kan huskes ved å bruke akronymet «OCEAN», som står for «openness» (åpenhet, f.eks. nysgjerrig og oppfinnsom), «conscientiousness» (samvittighetsfullhet, f.eks. grundig og organisert), «extraversion» (ekstroversjon, f.eks. utgående og energisk), «agreeableness» (behagelighet, f.eks. omtenksom og medfølende) og «neuroticism» (nevrotisisme, f.eks. følsom og engstelig). Selv om personlighetstrekk er relativt stabile over tid, kan de også endre seg gradvis når vi eldes, ofte til det bedre. Noen trekk har vist seg å øke gradvis når vi blir eldre. Dette gjelder for eksempel samvittighetsfullhet, behagelighet og emosjonell stabilitet (Roberts & Mroczek, 2008, Soto et al., 2011). I tillegg er vi også i stand til å endre våre personlighetstrekk hvis vi har et sterkt ønske om det og legger inn en stor innsats (Hudson & Fraley, 2015).

En metaanalyse av de fem personlighetstrekkene og deres forhold til jobbprestasjoner viste at personlighetstypen samvittighetsfullhet kunne forutsi

jobbytelse i de fleste jobber, mens andre personlighetstyper som ekstroversjon er med på å forutsi ytelse i spesifikke jobber som salg og ledelse (Barrick & Mount, 1991). Senere forskning på Big Five-modellen har demonstrert at personlighetstrekk er relatert til jobbprestasjoner siden de har innflytelse på motivasjon (Judge & Ilies, 2002).

Big Five-modellen er fremdeles mye brukt, men nylig har en annen personlighetskategorisering fått oppmerksomhet. HEXACO-modellen (Honesty-humility, Emotionality, eXtraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness) (Lee & Ashton, 2004) foreslår et sjette personlighetstrekk som kalles «honesty-humility», eller ærlighet/ydmykhet. Denne egenskapen har vært knyttet til høyere arbeidsprestasjoner for ansatte, spesielt de som har omsorgsroller (Johnson et al., 2011). Ansatte som har lav ærlighet og ydmykhet, har derimot vist seg å ha ikke-produktiv eller dårlig oppførsel (Lee et al., 2005). Så i tillegg til Big Five-modellen kan HEXACO-modellen brukes til bedre å forstå arbeidsmotivasjon og atferd hos de ansatte.

15.5.3 INDIVIDUELLE EGENSKAPER OG KREATIVITET

Når det gjelder personlighetstrekk, har studier gang på gang funnet at åpenhet konsekvent forutsier kreativitet (Batey et al., 2010; Dollinger et al., 2004; Benedek et al., 2012). Imidlertid har andre studier funnet sammenhenger mellom nevrotisisme og kreativitet, samt mellom ekstroversjon og kreativitet (Feist, 1998; Aguilar-Alonso, 1996). Funn om forholdene mellom personlighetstrekk og kreativitet kan avhenge av konteksten og emner som er studert, og det er ikke klart om motivasjon er direkte knyttet til sammenhengene mellom personlighetstrekk og kreativitet.

Læringsorienteringer ser imidlertid ut til å ha effekt både på motivasjon og kreativitet. For eksempel har man funnet at denne orientering førte til en økning av ansattes kreativitet (Huang & Luthans, 2015; Hirst et al., 2009). Videre kan en slik orientering med høyere læring styrke den positive effekten av indre motivasjon på kreativiteten (Malik et al., 2019). Læringsmål kan føre til indre motivasjon (Elliot & Harackiewicz, 1996), eller omvendt, da læringsmål også kan være et resultat av indre motivasjon og til slutt påvirke ulike typer prestasjoner (Cerasoli & Ford, 2014). Med andre ord kan en læringsorientering bidra til delvis å forklare den positive effekten av indre motivasjon på kreativiteten. Til syvende og sist virker en læringsorientering mer positiv for indre motivasjon og kreativitet enn en prestasjonsorientering.

15.5.4 HVA KAN DISSE TEORIENE OM INDIVIDUELLE EGENSKAPER LÆRE OSS?

Individuelle personlighetstrekk og målorientering kan bidra til å forutsi motivasjon og atferd på jobben, inkludert arbeidsprestasjoner, læring, innsats og kriminell atferd. En læringsorientering er ofte å foretrekke fremfor en prestasjonsorientering. Heldigvis er det mulig for mennesker å bli mer læringsorienterte. Her er noen råd fra Dweck (2017) som du kan gi til dine ansatte for hvordan de kan jobbe med dette:

- 1 Omfavn den prestasjonsorienterte tankegangen: Den kan ikke slettes, så det er bedre å heller bli bevisst på den.
- 2 Bli klar over hva som trigger denne tankegangen: Forstå når den oppstår og hvorfor. Da blir det lettere å håndtere den.
- 3 Identifiser og navngi den: Ved å personifisere den prestasjonsbaserte tankegangen er det lettere å behandle den mer objektivt.
- 4 Utform en konkret mål- og handlingsplan: Planen bør inkludere når, hvor og hvordan en skal bli, og være mer læringsmålorientert.

15.6 JOBBDESIGN

Nå har vi altså sett at både universelle behov og individuelle egenskaper kan påvirke ansattes motivasjon. Mange motivasjonsteorier påpeker imidlertid at også de ytre faktorene er avgjørende for motivasjonen. I motivasjonsforskning på arbeidsplassen har disse teoriene fokusert på arbeidskarakteristikker, spesielt måten jobber utformes på.

15.6.1 JOBBEGENSKAPER

Den mest kjente og mest brukte motivasjonsteorien om jobbdesign er «job characteristics theory» (JCT), eller jobbkaraktéristikateori, foreslått av Hackman og Oldham (1976). JCT antyder at fem jobbkaraktéristika, eller -egenskaper, gir grunnlag for motivasjonspotensialet i en jobb. De fem egenskaper i JCT er følgende:

- 1 *Ferdighetsvariasjon*: hvor mye en jobb krever variasjon i ferdigheter gjennom forskjellige og utfordrende oppgaver.
- 2 *Oppgaveidentitet*: hvor tydelig en arbeidsoppgave er definert.
- 3 *Oppgavebetydning*: hvor mye en jobb påvirker andre mennesker, enten i eller utenfor organisasjonen.

- 4 *Autonomi*: hvor mye en ansatt har frihet og mulighet til å bestemme hvordan jobben gjøres, og i hvilken grad de er ansvarlig for resultatet.
- 5 *Tilbakemelding*: hvor mye jobben gir mulighet for tydelig informasjon og tilbakemeldinger om ansattes prestasjon.

De fem egenskapene fører til tre psykologiske tilstander i varierende grad. Ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og -betydning fører til en opplevelse av at arbeidet er *meningsfullt*. Samtidig fører autonomi til *opplevd ansvar*, mens tilbakemelding fører til *kunnskap om resultater*. Hvis de fem egenskapene er tilfredsstillende, kan jobben føre til høyere resultater som arbeidsmotivasjon, jobbtilfredshet, prestasjon og produktivitet gjennom disse tre psykologiske tilstandene. Dessuten kan individuelle forskjeller i for eksempel «growth need strength» (vekstbehov, f.eks. personlig behov for prestasjon, læring og utvikling) påvirke hvor mye eller lite en ansatt opplever de tre psykologiske tilstandene og resultatene som stammer fra dem.

De fem egenskapene har vist seg å være relatert til arbeidsmotivasjon og tilfredshet (Fried & Ferris, 1987), og JCT har vist seg å være praktisk nyttig siden ledere kan bruke den for å tilrettelegge jobber. Hvis de gjør det med disse fem egenskapene i tankene, kan de få ansatte som er mer motiverte og produktive.

15.6.2 JOBBDESIGN OG KREATIVITET

Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikteori vektlegger altså at flere egenskaper ved arbeidsoppgaver kan bidra til å tilfredsstille behovene i SDT. Dette kan hjelpe ansatte til å oppleve bedre motivasjon og økt kreativitet. For eksempel, hvis organisasjoner utfordrer og oppmuntrer til arbeidernes autonomi, kan det føre til bedre motivasjon og kreativitet (Liu et al., 2011). I tillegg, som jeg går nærmere inn på i neste del, bør vi redegjøre for sosiale aspekter i utformingen av arbeidet (Morgeson & Humphrey, 2006). Ved å forbedre sosiale interaksjoner på jobb vil man sannsynligvis øke tilfredsheten med det universelle behovet for tilhørighet. Dermed kan nøye oppmerksomhet på jobbegenskaper som sosial interaksjon, autonomi, oppgaveidentitet og tilbakemeldinger fremme indre motivasjon og bidra til mer kreativitet og innovasjon.

15.6.3 HVA KAN DENNE TEORIEN OM JOBBDESIGN LÆRE OSS?

Hvordan jobber utformes påvirker altså vår motivasjon, prestasjoner og trivsel. Ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding bør vurderes av ledere som er ansvarlige for å utforme jobber og for å ansette og beholde ansatte. Siden individer er forskjellige, vil selvfølgelig

ikke alle jobber appellere til alle mennesker. Det er imidlertid viktig å prøve å skreddersy jobber til folk, i stedet for omvendt.

15.7 SOSIALE PÅVIRKNINGER

Motivasjonsteorier som tar sosiale påvirkninger med i betraktninger, for eksempel teorier som er relatert til lederstiler og team, er også viktig for jobb-motivasjon. Hackman og Oldhams JCT har hatt relativt bred empirisk støtte (Humphrey et al., 2007), men den har også opplevd en del kritikk. En kritikk av JCT er at den ikke gjør rede for sosiale aspekter på jobben (Grant & Parker, 2009). Som svar på denne kritikken erkjente Oldham og Hackman (2010) at modellen deres ikke tok høyde for de sosiale spørsmålene knyttet til arbeid. De hevdet at dette i stor grad skyldtes at jobbene var relativt ensomme og mindre sosiale på det tidspunktet teorien ble utviklet. Imidlertid hevdet de at det sosiale samspillet på jobb har økt etter hvert som jobbene er blitt mer team- og serviceorientert. Derfor tok de til orde for mer arbeidsdesignforskning for å utvide JCT og redegjøre for sosiale aspekter knyttet til arbeid og motivasjon.

15.7.1 GRUPPE- OG TEAMARBEID

Når sosiale aspekter ved arbeid er blitt mer fremtredende, særlig siden mer arbeid nå blir gjort i team, er arbeidsmotivasjonsforskning blitt mer fokusert på jobber som sosiale, snarere enn individuelle, bestrebelser. Så langt har forskning antydnet at å jobbe i grupper eller team enten kan redusere individuell motivasjon og ytelse eller forbedre den avhengig av visse forhold. For eksempel oppstår «free-riding effects» når individer ikke er motivert til å bidra fordi de føler at andre gruppemedlemmer vil gjøre nok uten deres anstrengelse (Kerr & Bruun, 1983). Identifiserbarhet eller ansvarlighet (dvs. i hvilken grad individenes atferd kan observeres av andre) for teammedlemmer forbedrer samarbeidet i team (Wagner III, 1995). Hvis det mangler ansvarlighet eller ansvar for resultater på gruppenivå, er det større sannsynlighet for at individer bruker mindre krefter, men når gruppemedlemmer har en delt identitet, eller deler felles mål eller trusler, vil sannsynligvis individuell motivasjon bli forbedret (Price, 1987; Kanfer & Chen, 2016). Videre kan gruppe- eller teaminnstillinger også være til fordel for enkeltpersoners motivasjon og atferd ved å øke positiv konkurranse og bidra til fellesskapsfølelse.

15.7.2 LEDELSE

I tillegg til mer forskning på gruppe- og teamnivå relatert til motivasjon, har teoriene også fokusert spesifikt på hvordan lederstiler kan påvirke motivasjon og ytelse på jobben. For eksempel «transformational leadership», eller transformasjonsledelse (Bass, 1985), er en form for ledelse der ledere inspirerer sine ansatte gjennom lidenskap, etablerer en visjon, fremmer tillit, holder seg til verdier og styrker ansatte. Dette står i kontrast til transaksjonsledelse som fokuserer på å bruke belønning og straff for å holde de ansatte motivert (Judge & Piccolo, 2004). Ledere som bruker transformasjonsledelse kan hjelpe de ansatte til å finne mer mening i jobbene sine, inspirere dem til å sette mer utfordrende individuelle mål samt få dem til å konsentrere på langsiktige organisatoriske mål. Dette kan bidra til økt motivasjon og forbedre organisatoriske resultater.

15.7.3 SOSIALE PÅVIRKNINGER OG KREATIVITET

Fra et lederskapssynspunkt vil transformasjonsledelse bidra til indre motivasjon og kreativitet på grunn av dets individuelle vurdering (Deci et al., 2017). Transformasjonsledelse har vist seg å tilfredsstillende SDTs universelle behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi (Hetland et al., 2011), og er også blitt demonstrert å føre til indre motivasjon (Conchie, 2013; Graves & Sarkis, 2018). Dermed er det ikke overraskende at transformasjonsledelse også stimulerer ansattes kreativitet og innovasjon (Hughes et al., 2018; Gong et al., 2009).

15.7.4 ET NOTAT OM BELØNNINGER

Indre motivasjon er generelt gunstig for kreativiteten. I tillegg har ytre motivasjon vist seg å være skadelig for kreativiteten i flere studier (Liu et al., 2016). Likevel har det vært en pågående debatt om effekten av belønning, og særlig monetære insentiver, på motivasjon, prestasjoner og kreativitet. (Gerhart & Fang, 2015). Som nevnt i selvbestemmelsesteoridelen i dette kapittelet, er det mulig at det ikke nødvendigvis er tilstedeværelsen eller fraværet av belønninger som påvirker motivasjon, prestasjoner og kreativitet, men heller *måten* belønningen blir gitt.

Mange aspekter kan påvirke effekten av belønning på indre motivasjon og kreativitet, inkludert rettferdigheten av prosedyrene som brukes for å bestemme belønning (Saether, 2020), viktigheten som legges på belønning (Malik et al., 2015), og hvilken type belønning som er gitt og hvordan de oppfattes (Yoon et al., 2015). Kreativitetsbaserte belønninger kan faktisk styrke kreativiteten (Byron & Khazanchi, 2012), men belønningens type og kontekst må bli tatt i

betraktning, samt hvordan belønningen blir gitt slik at de ikke oppfattes som kontrollerende (Feist, 1998).

15.7.5 HVA KAN DISSE TEORIENE OM SOSIALE PÅVIRKNINGER LÆRE OSS?

Lederstiler og arbeid i team kan ha varierende effekter på individers motivasjon og atferd. Det er viktig å lede på en måte som får frem det beste hos de ansatte. Transformasjonsledelse bør heller benyttes enn transaksjonsledelse. Videre, når de jobber i team, skal ansatte gis, eller i det minste oppmuntres til å lage, felles mål og sørge for ansvarlighet. En delt identitet, ansvarlighet og felles mål er viktig for individuell motivasjon og prestasjoner i team.

15.8 KOGNITIVE PROSESSER

Til slutt må vi også ta med kognitive prosesser siden de er viktig for motivasjonen. Teorier som ser på kognitive prosesser, er ofte rettet mot et spørsmål om *hvordan* motivasjon virker. De fokuserer ofte på hvordan mål og intensjoner blir satt.

15.8.1 MÅLSETTING

Mål er et viktig element i motivasjonen. Målsettingsteori blir ofte kreditert til Locke og Latham (1990), selv om forskning på målsetting i stor grad startet på 1960-tallet, med Lockes (1968) innflytelsesrike artikkel. Teorien er basert på en stor mengde forskning og har følgende hovedelementer:

- 1 Vanskelige mål fører til bedre ytelse oftere enn enkle mål, forutsatt at målene er akseptert av den enkelte.
- 2 Spesifikke mål fører oftere til høyere ytelse enn generelle «gjør ditt beste»-mål.
- 3 Tilbakemelding (kunnskap om resultater) er viktig hvis mål skal gi mest mulig potensial for ytelse.
- 4 Fordelene med målsetting er avhengig av at den enkelte aksepterer målet og forpliktelsen overfor det.

15.8.2 MESTRINGSTRO

Banduras (1977) «self-efficacy», eller mestringstroteori, angår individets oppfatning av sine egne evner, eller tro på mestringsevne. Mestringstro kan ganske

enkelt betraktes som en form for selvtillit. Tro på egen mestring springer ut fra fire primære kilder: *tilbakemeldinger, tidligere erfaringer, opplevelser av andre og sosial innflytelse*. Mestringstro er generelt funnet å være positivt relatert til motivasjon (Stajkovic & Luthans, 1998), noe som betyr at personer med høyere mestringstro for en bestemt oppgave er mer sannsynlig å bli motivert, sette utfordrende mål, utvise høy innsats og prestere bedre på oppgaven. Det er mulig å øke en persons eller en gruppes mestringstro gjennom følgende tiltak:

- 1 *Modellering*: å ha en kjent person som har mestret en oppgave til stede og diskutere prosessen og opplevelsen deres.
- 2 *Sekvensering*: å sekvensere oppgaver i rekkefølge av vanskeligheter slik at mennesker bygger selvtillit tidlig.
- 3 *Overtalelse*: å vise tro på en person og forventninger til suksess.

15.8.3 KOGNITIVE PROSESSER OG KREATIVITET

Som tidligere nevnt, å sette mål og å ha mestringstro har gunstige implikasjoner for motivasjon og ytelse, både på individuelt nivå og gruppenivå. Som en følge av dette, å sette spesifikke mål for kreativitet og ha mestringstro knyttet til kreativitet også, er gunstig for oppgaver som involverer kreativitet. Spesifikt er det større sannsynlighet for at folk som er trygge på sine kreative evner, lykkes med kreative oppgaver (Liu et al., 2016), og når individer setter sine egne kreativitetsmål, kan de føre til større kreativitet (Shalley, 1991; 1995).

15.8.4 HVA KAN DISSE TEORIENE OM KOGNITIVE PROSESSER LÆRE OSS?

Når du setter mål for ansatte, bør de være spesifikke, utfordrende (men oppnåelige), og tilbakemeldinger bør gis om resultater. Mestringstro er ofte fordelaktig når det gjelder oppgaver, og å øke en persons eller gruppens mestringstro innebærer modellering, overtalelse og sekvensering.

15.9 KONKLUSJON

Dette kapitlet har gitt innsikt i noen innflytelsesrike og relevante arbeidsmotivasjonsteorier. Du er blitt introdusert til en håndfull teorier som hjelper å forklare hvordan og hva som motiverer ansatte på jobben. Disse inkluderer universelle behov, individuelle egenskaper, jobbdesign, sosiale påvirkninger og kognitive prosesser. Som leder vil du komme langt ved å behandle ansatte rettfærdig, gi dem valg, utfordringer og konstruktive tilbakemeldinger, fremme

tillit og respekt i organisasjonen din, samt gi rom for de ansattes egen vekst og utvikling. Ved å sette mål og støtte mestringstro vil de ansatte motiveres på jobb. I tillegg kan du jobbe med lederstil og jobbdesign slik at de best mulig tilfredsstiller de grunnleggende behovene for tilhørighet, autonomi og kompetanse.

Når tenker på det fremtidige arbeidslivet, er det betryggende å vite at menneskets natur ikke vil endre seg og at motivasjonen til de ansatte derfor fortsatt vil hvile på mange av de samme prinsippene. I et fremtidig arbeidsliv hvor relasjonen mellom ansatte og organisasjonen kanskje vil endres, vil motivasjonen fortsatt være viktig, men måten ledere *håndterer* motivasjon på, vil kanskje være annerledes. Kunnskapen om arbeidsmotivasjon vil selvsagt fortsette å utvikle seg basert på evolusjonen av teori og praksis, men når det gjelder de ansattes motivasjon nå og i lang tid fremover, vil det imidlertid tjene ledere å tenke igjennom aspekter ved motivasjonen som dekkes i dette kapitlet.

ABSTRACT

What will motivate employees in the work of the future? Moreover, how can managers have a positive impact on that motivation? Motivated employees are essential for a company's competitive advantage yet fostering employees' motivation has always been a challenge for managers. This challenge will persist and may even become greater in years to come.

Work of the future, with its increasing focus on creativity and innovation, for example, requires managers to have knowledge about how to best support their employees in these processes. Fortunately, many of the principles from current motivation theories will continue to be applicable in the future, as they are based on fundamental human characteristics. Hence, it is relevant for us to explore some of these theories to gain insight into how we can contribute toward employee motivation in a better way. The issue of how to strengthen and sustain employee motivation deserves much attention and is a central theme of this chapter. The chapter builds upon research on employee motivation in general, and in relation to creativity. It touches upon several concepts associated with managing employee motivation, including leadership, incentives, and goal setting. Ultimately, this chapter would be interesting for managers who want to get the best out of their employees today, tomorrow, and beyond.

KEYWORDS

Work motivation; Creativity; Motivation

Referanser

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. Amsterdam: Elsevier.
- Aguilar-Alonso, A. (1996). Personality and creativity. *Personality and Individual Differences*, 21(6), 959–969.
- Amabile, T.M. (1983). The social psychology of creativity. A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context*, Boulder, CO: Westview Press.
- Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance. A meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1–26.
- Bartleby (2020, 18. april). Lessons from the front line. How managers have coped with the pandemic. *The Economist*.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press; Collier Macmillan.
- Batey, M., Furnham, A. & Safiullina, X. (2010). Intelligence, general knowledge and personality as predictors of creativity. *Learning and Individual Differences*, 20(5), 532–535.
- Benedek, M., Könen, T. & Neubauer, A.C. (2012). Associative abilities underlying creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 6(3), 273.
- Byron, K. & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance. A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809.
- Cerasoli, C.P. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation. A test of self-determination theory. *The Journal of Psychology*, 148(3), 267–286.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later. A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Conchie, S.M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust. A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 198.

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations. The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. & Williams, G.C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and Individual Differences*, 8(3), 165–183.
- Dollinger, S.J., Urban, K.K. & James, T.A. (2004). Creativity and openness. Further validation of two creative product measures. *Creativity Research Journal*, 16(1), 35–47.
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040.
- Dweck, C.S. (2017). *Mindset. Changing the Way You Think to Fulfil Your Potential*. London: Little, Brown Book Group.
- Dweck, C.S. & Leggett, E.L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.
- Elliot, A.J. & Harackiewicz, J.M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation. A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461.
- Feist, G.J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290–309.
- Fisher, S.L. & Ford, J.K. (1998). Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes. *Personnel Psychology*, 51(2), 397–420.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forum, W.E. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Geneva: World Economic Forum.
- Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model. A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287–322.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace. Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
- Goldberg, L.R. (1981). Language and individual differences. The search for universals in personality lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2(1), 141–165.

- Gong, Y., Huang, J.-C. & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity. The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Grant, A.M. & Berry, J.W. (2011). The necessity of others is the mother of invention. Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). 7 redesigning work design theories. The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- Graves, L.M. & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 196, 576–587.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work. Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- 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.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity. Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280–293.
- Huang, L. & Luthans, F. (2015). Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship. The role of positive psychological capital. *Applied Psychology*, 64(2), 444–472.
- Hudson, N.W. & Fraley, R.C. (2015). Volitional personality trait change. Can people choose to change their personality traits? *Journal of personality and social psychology*, 109(3), 490–507.
- Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A.W., Newman, A. & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation. A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (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.
- Johnson, M.K., Rowatt, W.C. & Petrini, L. (2011). A new trait on the market. Honesty–humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857–862.

- Judge, T.A. & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation. A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership. A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior. History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
- Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R.E. (2017). Motivation related to work. A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
- Kerr, N.L. & Bruun, S.E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses. Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 78–94.
- Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345–379.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C.G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Latham, G.P. (2012). *Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Latham, G.P. & Ernst, C.T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181–198.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
- Lee, K. & Ashton, M.C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358.
- Lee, K., Ashton, M.C. & De Vries, R.E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human Performance*, 18(2), 179–197.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. I: K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (red.), *Social Exchange. Advances in Theory and Research* (s. 27–55). New York: Plenum Press.

- Liu, D., Chen, X.-P. & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity. A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 294–309.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C.E., Keem, S. & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity. A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 137*, 236–263.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(2), 157–189.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Malik, M.A.R., Butt, A.N. & Choi, J.N. (2015). Rewards and employee creative performance. Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 59–74.
- Malik, M.A.R., Choi, J.N. & Butt, A.N. (2019). Distinct effects of intrinsic motivation and extrinsic rewards on radical and incremental creativity. The moderating role of goal orientations. *Journal of Organizational Behavior, 40*(9–10), 1013–1026.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation. A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007.
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ). Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1321–1339.
- Olafsen, A.H., Deci, E.L. & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation. A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion, 42*(2), 178–189.
- Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity. Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634.
- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be. The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2–3), 463–479.
- Payne, S.C., Youngcourt, S.S. & Beaubien, J.M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 128–150.

- Pinder, C.C. (1998). *Motivation in Work Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Porter, L.W., Bigley, G.A. & Steers, R.M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Price, K.H. (1987). Decision responsibility, task responsibility, identifiability, and social loafing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(3), 330–345.
- Roberts, B.W. & Mroczek, D. (2008). Personality trait change in adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 31–35.
- Rosen, C.C., Ferris, D.L., Brown, D.J., Chen, Y. & Yan, M. (2014). Perceptions of organizational politics. A need satisfaction paradigm. *Organization Science*, 25(4), 1026–1055.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Rynes, S.L., Gerhart, B. & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation. Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394.
- Saether, E.A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior. Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *The Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 100350.
- Saether, E.A. (2020). Creativity-contingent rewards, intrinsic motivation, and creativity. The importance of fair reward evaluation procedures. *Frontiers in Psychology*, 11, 974.
- Saether, E.A. & Sætre, A.S. (2017). The impact of individual motivations on idea submission and future motivation to participate in an organization's virtual idea campaign. *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 379–390.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427–456.
- Shalley, C.E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179–185.
- Shalley, C.E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483–503.
- Soto, C.J., John, O.P., Gosling, S.D. & Potter, J. (2011). Age differences in personality traits from 10 to 65. Big Five domains and facets in a large

- cross-sectional sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 330–348.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance. A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Thibault Landry, A., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D. & Boucher, É. (2018). The carrot or the stick? Investigating the functional meaning of cash rewards and their motivational power according to self-determination theory. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 9–25.
- Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995–1015.
- Viteles, M.S. (1932). *Industrial Psychology*. New York: W.W. Norton.
- Wagner III, J.A. (1995). Studies of individualism-collectivism. Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152–173.
- Wahba, M.A. & Bridwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered. A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240.
- Yoon, H.J., Sung, S.Y. & Choi, J.N. (2015). Mechanisms underlying creative performance. Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. *Social Behavior and Personality. An International Journal*, 43(7), 1161–1179.