

Våre «myke» prestasjonsvariabler #2:

En psykologisk forståelse av subjektivt velvære og tilhørende effekter.



White paper #8,
årgang 2024.

Forfattere



Jakob Sverre Løvstad
CTO, Diversity Index



Manav Rihel Kumar
CEO, Diversity Index

Kortfattet oppsummering

Denne artikkelen tar for seg hvordan mangfoldsmodenhetsvariabler målt i Diversity Index påvirker subjektivt velvære i arbeid på tvers av flere tusen datapunkter, samt også hvordan mangfold (i betydning interseksjonalitet¹ og opplevd annerledeshet) påvirker subjektivt velvære gjennom såkalte multimediantalyser. Helt kort ser vi at mangfoldsmodenhetsvariablene har en stor effekt på subjektivt velvære i arbeid (altså for alle ansatte, uansett gruppering), og at det å inneha grader av mangfold har en betydelig kumulativ negativ effekt på subjektivt velvære i arbeid. Vi diskuterer i forlengelse noe rundt hvorfor dette kan være tilfellet. I samme åndedrag forklarer vi også hva subjektivt velvære faktisk er, da det som faktor er det aller viktigste vi måler indirekte for prestasjon i arbeid, som også har en betydelig påvirkning på livet generelt for de ansatte.

Introduksjon

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

våre nyeste mangfoldskategorier (revidert sommeren 2023; Løvstad&Kumar, 2023e), fra flere forskjellige typer organisasjoner med tanke på fagområde, størrelse og kultur. Og samtlige respondenter har også svart på de mest oppdaterte psykometriske skalaene våre hva gjelder det vi populært kaller «våre myke KPI'er²»: subjektivt velvære, mening og motivasjon – alt sammen i kontekst av arbeidssituasjon.

Disse psykologiske komponentene er på ingen måte tilfeldig valgt, og med såpass mye data samlet inn, virker det på tide å fortelle litt om betydningen av disse. Ikke minst har vi også gjort noen interessante funn i forlengelse av gjeldende teori/empiri som vi gjerne vil dele. Om du ikke er kjent med metodikken brukt i Diversity Index, og tilhørende statistikk, anbefales det å se på Løvstad&Kumar (2023a-d).

Denne artikkelen vil da, som nevnt over, fokusere på variabelen subjektivt velvære. Dette er den variabelen som har størst sammenheng med mangfoldsmodenhetsvariablene vi måler, og også den som indirekte har mest å si for prestasjon i arbeid.

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

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

Subjektivt velvære

Det var vel professor i psykologi Joar Vittersø som på et tidspunkt uttrykte noe slikt som at «de som ikke søker lykke i livet, vet ikke hva lykke er» (parafasert fra Gupta, 2019). De fleste er nok også enige om at dette er et primært mål i livet, og ser nok også mange av sine prosjekter som direkte eller indirekte forsøk på å oppnå forskjellige fasetter av å ha det godt – selv når det betyr å, paradoksalt nok, gjøre noe ubehagelig på veien dit. Dette har også et dypt evolusjonært aspekt: Det som er viktig for vår overlevelse, prokreasjon og vekst skal også føles godt (se gjerne kapittel 4 i Eid&Larson, 2008) – selv om det rent hedonistiske i dette kan ha et uheldig overslag i det moderne samfunnet (altså å gi etter for mange tilgjengelige fristelser).

Innenfor psykologien som fagfelt, skiller man gjerne mellom det som går inn under *glede og lykke*, og det man tenker på som *velvære*³. Forskningen på førstnevnte har en tendens til å handle om å øke tilfeller av tilstander hvor man har det ekstra godt, være det seg ymse prestasjoner i aktiviteter man er glad i, hedonistiske nytelser, altruistiske prosjekter, øvelse i takknemlighet eller lignende (eksempelvis klassikerne Seligman, 2004, og Csikszentmihalyi, 1990). Den andre retningen, rettet mot subjektivt velvære, ser i større grad på den vedvarende opplevelsen av å være tilfreds og «ha det bra». Her gis gjerne mye ære for innfallsvinkelen til en forsker ved navn Ed Diener (opprinnelig Diener, 1984).

Det er da også subjektivt velvære som gjerne er gjenstand for forskning på samfunnsnivå og på organisasjonsnivå. Det kan være fordi

det rent semantisk kanskje lyder feil at en virksomhet, eller storsamfunnet, står ansvarlig for at vi som individer er lykkelige. Men det er nok også fordi subjektivt velvære har, som forskningsprosjekt, sammenheng med de makrovariablene som man typisk kan se på i større strukturer (slik som «finansielt velvære», «velvære i partnerskap», «helsemessig velvære» og så videre).

Hva gjelder sammenhengen mellom nevnte makrovariabler, gjerne kalt domenespesifikt velvære, og subjektivt velvære i livet, tenker man gjerne at den går begge veier. Om vi tenker «fra toppen og ned», er det å være en tilfreds person noe som kan lede til en rekke positive utfall i livet. Som det står i kapittel 1 i Eid&Larson (2008):

«Another way subjective well-being is important is that it appears to lead to many good outcomes in life. The work of Diener and colleagues has established that happy people are, among other things, more sociable and creative, they live longer and have stronger immune systems, they make more money, are better leaders, and are better “citizens” in their workplace.»

På den annen side, har også velvære i forskjellige domener mye å si for hvordan man har det i livet generelt, «fra bunnen og opp». Eksempelvis med tanke på jobb, har forskning anslått så mye som nærmere 25% forklart varians fra tilfredshet med jobb til livet generelt (Frijns, 2010). Dette er nok et litt i overkant optimistisk estimat siden man typisk anslår at det genetiske bidraget (som

³ Her skal det sies at det finnes flere måter å dra skillelinjen på, og en del velger også å bruke uttrykkene om hverandre. Vårt valg her er akkurat det: Et valg vi måtte ta for klarhetens skyld i den konteksten vi jobber.

anses som det viktigste for velvære) er på samme forklaringsnivå. Men det er logisk at jobbtilfredshet er viktig for generelt velvære siden det berører også andre viktige variabler som finansielt velvære, sosialt velvære og så videre (som er forsket rikelig på).

Hva gjelder Diversity Index, er det punkt-måling av subjektivt velvære i arbeid som gjennomføres. Dette fordi det er viktig for hvordan den ansatte har det på jobb og i livet, og fordi det er en primær manipulerbar psykologisk driver for å gjøre det godt på arbeidsplassen.

Det skal også sies at det å måle velvære er en komplisert utfordring. Vi skal ikke gå veldig mye inn på akkurat det psykometriske her, men det vi kan si er at vårt oppsett (basert på Dieners arbeid) har vist seg å ha god stabilitet over tid (en mulig tilleggsfordel med å fokusere på konstruktet «velvære» over «lykke»). Det er en vanlig måte å gjøre målinger på slik at det stemmer med forskning på effekter av fenomenet for øvrig.

Effekter av subjektivt velvære

Heldigvis har subjektivt velvære vært forsket på såpass lenge at det er en stor enighet om psykometriken involvert, og den har blitt gjennomgått ganske grundig. Det vil si at når man knytter konstruktet til andre faktorer, så er det ganske pålitelige sammenhenger (heller enn at «noen snakker om epler, og andre om pærer» når de bruker begrepet). Hva gjelder sammenhengen mellom subjektivt velvære i arbeid og ytelse i arbeidet, indikerer Salgado et al (2019) et spenn fra 12,3% til 26,9% forklart varians (altså at forskjeller i førstnevnte forklarer angitt prosent forskjeller i sistnevnte). Gitt at mye av prestasjon i arbeid gjerne tilskrives lite plastiske faktorer som kognitivt evnenivå (IQ), personlighet og lignende, bør en slik effektstørrelse være av interesse – spesielt i større virksomheter hvor den typen marginer kan bety mye (!) økonomisk.

I andre enden av skalaen, altså når velvære i arbeid synker, ser vi også at det kan lede til en stor økning i langtidssykmelding (eksempelvis Kuoppala et al, 2019). Sears et al (2013) indikerer også en signifikant effekt av velvære



i jobb på retensjon av ansatte, noe som er viktig gitt hvor dyrt det er å drive nyansettelser i kompetansekrevene stillinger.

For å gjøre det helt enkelt, betyr subjektivt velvære i arbeidet at man (blant annet) får mer prestasjon ut av sine ansatte, mindre sykefravær og mer retensjon av personell. I tillegg til den åpenbare eksistensielle bonusen i at man har det bedre i livet, i sirkellojikkens ånd.

Våre funn i subjektivt velvære for ansatte generelt

Først av alt kan det være nyttig å se utformingen av skalaen for velvære i arbeid, basert på Dieners arbeid (opprinnelig Diener et al, 1985), som vi har validert grundig i flere runder nå. Tabell 1 viser spørsmålene vi bruker, og velvære er i denne modellen satt opp som en enkelt faktor (heller enn å bruke en multifaktormodell). Dette kan man alltid diskutere om gir best mening, men det er slik det oftest behandles i øvrig forskning i

fagfeltet, så da gjør vi det slik inntil vi ser en god måte og grunn til å dele opp konstruktet gitt vår kontekst. Merk også at skalaens punkt 4 og 5 har en retrospektiv ordlyd, noe som til dels er et forsøk på å lodde velvære på tvers av tid (som er et vanlig, og litt «billigere», alternativ til å gjøre flere målinger og ta et gjennomsnitt). Ofte faller dog disse to testleddene ut når vi validerer skalaen for en organisasjon opp mot et nåtidsperspektiv.

Tabell 1: Måleverktøy for subjektivt velvære i arbeidet.

Faktor målt	Spørsmål med tilhørende nummerering
Subjektivt velvære i arbeid	<ol style="list-style-type: none">1. Stort sett er mitt arbeidsliv nær mitt ideal.2. Betingelsene for mitt arbeidsliv er glimrende.3. Jeg er fornøyd med arbeidslivet mitt.4. Så langt har jeg fått det som er viktig for meg i mitt arbeidsliv.5. Jeg er fornøyd med hvordan min karriere har utviklet seg.

I organisasjonene vi har vært inne i så langt, ser vi at spennet for påvirkning fra mangfoldsmodenhetsvariablene våre på subjektivt velvære i arbeid er ca. 52-65%. Dette er en stor effektstørrelse, og antyder hvor viktige faktorene i Diversity Index er for denne KPI'en. Sagt enkelt: Når man kan finne faktorer som avgjør over halvparten av forskjellene i hvor godt ansatte har det på jobb på tvers av tusenvis av ansatte og flere organisasjoner, er det et svært viktig funn. Dette spesielt siden mangfoldsmodenhetsvariablene og de påfølgende kvalitative undersøkelsene

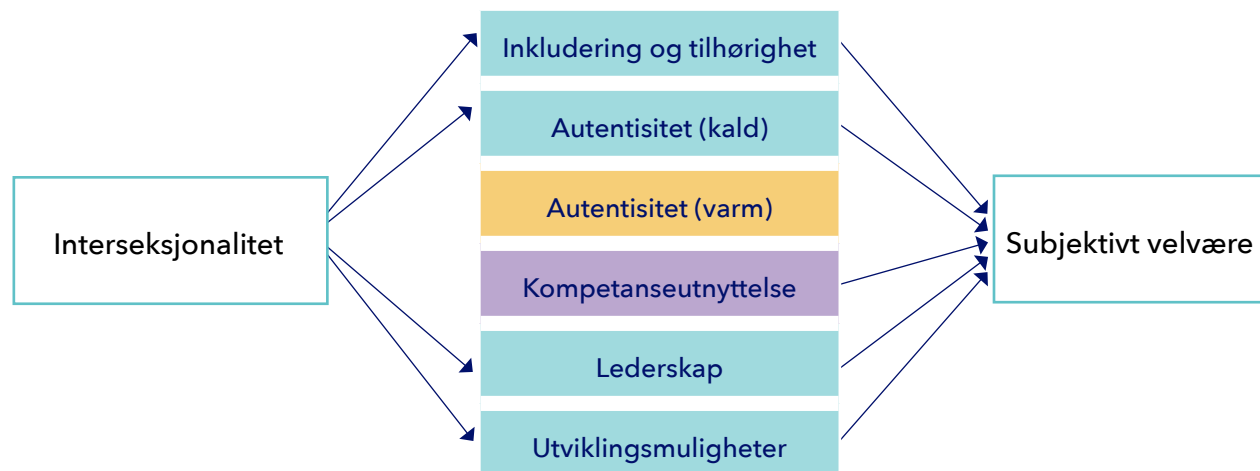
våre gir veldig tydelige indikasjoner for veien videre i organisasjonens utvikling (altså konkrete tiltak og ny atferd). Det hele lar seg omsette til ny praksis, noe mange ledere har påpekt som viktig, kanskje spesielt gitt at mange undersøkelser har en tendens til å lede ut i abstrakt refleksjon heller enn handling.

Dette ovennevnte er også da effekter som gjelder alle ansatte, ikke kun organisasjonens minoriteter.

Sammenheng mellom subjektivt velvære og mangfold

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

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



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

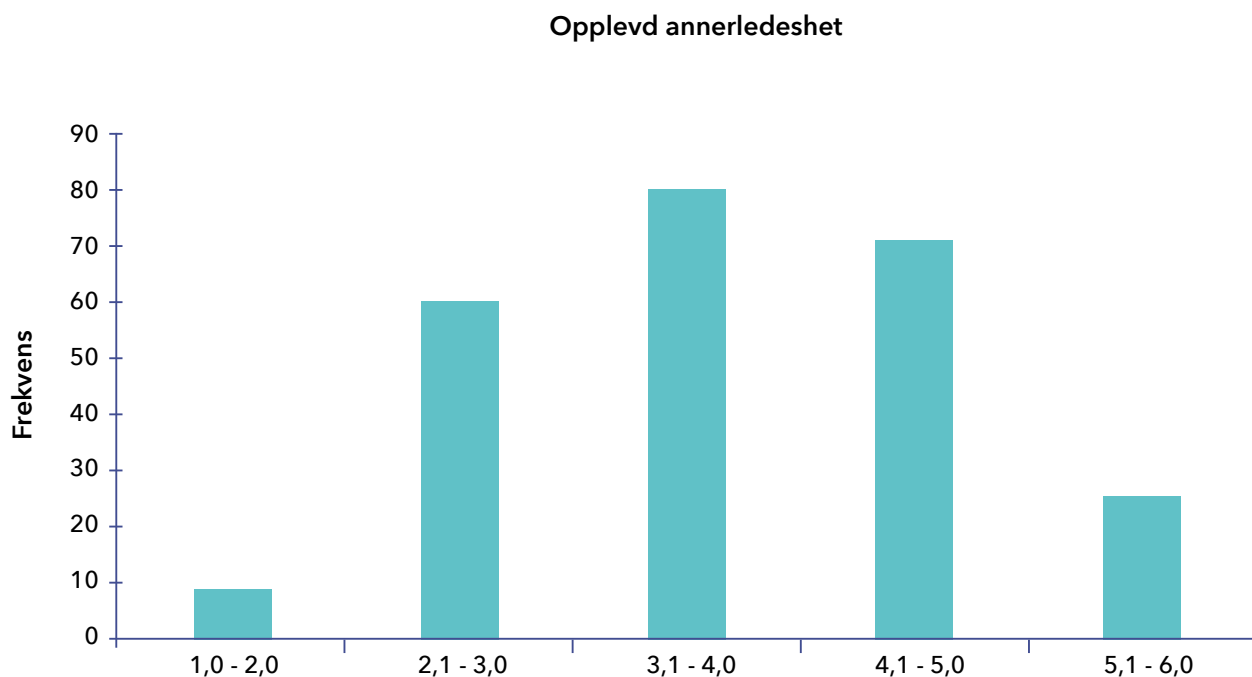
Hva gjelder interseksjonalitet, er nedgangen i subjektivt velvære i arbeid på ca. 2-7% per grad av interseksjonalitet. Dette har ikke all verden å si hvis man har en eller to grader av mangfold, men som vi alltid påpeker, kan man ha fra en til ti kategorier av interseksjonalitet, så totalt sett vil det kunne ha mye å si for en del ansatte. Her bør man, som alltid, se på organisasjonens mangfoldsprofil for å

vurdere omfanget (da særlig interseksjonalitet og mangfoldsintensitet, som vi leverer i form av deskriptiv statistikk).

Vi måler også grad av hvor annerledes man tenker og føler seg sammenlignet med sine kolleger, som en indikasjon på grad av konformitet versus friksjon (se figur 2 for eksemplifisering). Skalaen går fra 1 til 6, og her

ser vi at hver grad av annerledeshet gir en reduksjon i subjektivt velvære i arbeid på ca. 7-23%. Det er med andre ord ganske kostbart å være forskjellig fra de fleste av sine kolleger

i mange organisasjoner (dette kan dreie seg om alt fra åpenbart mangfold til å ha andre politiske meninger, annerledes personlighet og alt annet som potensielt skaper avstand).



Figur 2: Histogram som viser hvordan ansatte i en gitt organisasjon svarer på skjema som kartlegger opplevelse av å være annerledes. Her ser vi at svarene er normalfordelt, noe som vil si at det er betraktelig andel som vil påvirkes av effekten av å være annerledes (i kontekst av subjektivt velvære i arbeid). En graf dreid mot venstre vil tyde på en konform kultur, mens en graf dreid mot høyre vil tyde på en kultur med stort friksjonspotensial.

Årsaksforklaring her vil variere fra organisasjon til organisasjon. Det er nettopp derfor det å se på hvilke mangfoldsmodenhetsvariabler som slår ut er essensielt, og følge opp med kvalitative intervjuer. Men kort fortalt vil det å ha grader av mangfold kunne stå i veien for å få muligheter til utvikling,

tilby sin kompetanse, få god relasjon til leder og så videre. Dette kan igjen påvirke subjektivt velvære i arbeid på grunn av faktorer som typisk er forsket på som viktig for å ha det bra (inntekt, sosiale forhold, opplevelse av fremgang med mer).

Oppsummering

Subjektivt velvære er et viktig konsept både i livet generelt og i arbeid spesifikt. Ikke minst er det en betydelig sammenheng mellom nettopp hvordan man har det på jobb og i livet, samt en sammenheng mellom hvordan man har det og hvordan man presterer (for å nevne noe). Det er sånn sett viktig både for individet og for organisasjonen.

Diversity Index som verktøy har gjennom sine mangfoldsmodenhetsvariabler en stor effekt på subjektivt velvære i arbeid, noe som både gir solide statistiske innsikter, og muligheter for å gjøre veldig spesifikke tiltak som har mye å si for endring. I tillegg ser vi hele veien at for organisasjoner på indeks 1,9-2,6 blir subjektivt velvære redusert med både grad av interseksjonalitet og grad av å føle seg annerledes enn sine kolleger.

Det er med andre ord god grunn til å måle og jobbe med faktorene kartlagt i Diversity Index om velvære i arbeid er viktig for organisasjonen, noe det rent driftsmessig og humanistisk nok bør være, gitt forskning på fenomenet over mange tiår.

Til sist: Forskingen på subjektivt velvære strekker seg tilbake mange tiår i psykologisk forstand, og mye lenger om vi tenker i kontekst av filosofi og lignende tankeverk. I så måte bør denne artikkelen være en smakebit og gryende innsikt i temaet i kontekst av mangfold, men det er også å så vidt skrape i overflaten.



Photo by Redd F on Unsplash

Referanser

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York, Harper & Row.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener E, Emmons RA, Larsen RJ, Griffin S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *J Pers Assess*. 1985 Feb;49(1):71-5. doi: 10.1207/s15327752jpa4901_13. PMID: 16367493.
- Eid, M., & Larsen, R. J. (Eds.). (2008). *The science of subjective well-being*. Guilford Press.
- Frijns, M. (2010). *Determinants of life satisfaction*. Maastricht University School of Business and Economics Academic Year 2009/1010 Master of Science in International Business Concentration: Organisation Final Thesis.
- Gupta, S. (2019). Jakta på det gode livet. CNN.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Väänänen-Tomppo, I. & Hinkka, Katariina. (2011). Employee Well-being and Sick Leave, Occupational Accident, and Disability Pension. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 53. 633-40. 10.1097/JOM.0b013e31821aa48c.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023a). Pålitelighetsanalyse #1 av «Diversity Index»: Måleverktøy for mangfold og mangfoldsledelse i organisasjoner. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023b). Mangfold og velvære på jobb: Et første steg i måling av myke KPI'er med Diversity Index. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023c). Opplevd og kategorisert mangfold: En mer nyansert analyse. *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023d). Teoretisk rammeverk for Diversity Index (v1.0). *The Diversity Index*.
- Løvstad, J. S. & Kumar, M. R. (2023e). Måling og forståelse av arbeidshelse og mangfold. *The Diversity Index*.
- Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective Well-being and Job Performance: Testing of a Suppressor Effect. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 93-102. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a9>
- Sears L. E., Shi Y., Coberley C. R., Pope J. E. (2013). Overall well-being as a predictor of health care, productivity, and retention outcomes in a large employer. *Popul Health Manag*. 2013 Dec;16(6):397-405. doi: 10.1089/pop.2012.0114. Epub 2013 Mar 12. PMID: 23480368; PMCID: PMC3870481.
- Seligman, M. (2004). *Authentic Happiness*. Simon & Schuster.