

Skår i (arbejds-) glæden?

Intrinsisk motivation og elevplaner i folkeskolen

Susanne Strandbjerg Nielsen cand.scient.pol., Aarhus Kommun

Christina Vang Jakobsen cand.scient.pol., Aarhus Kommune

Lotte Bøgh Andersen cand.scient.pol., ph.d., lektor, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet og Anvendt Kommunalforskning (AKF)

Motivation crowding-teorien forventer, at regulering skader de ansattes tilskyndelse til at arbejde for arbejdets egen skyld, hvis de opfatter reguleringen som kontrollerende. Det modsatte forventes, hvis reguleringen opfattes som understøttende. Dette viser sig at være tilfældet for kravet om at udarbejde elevplaner, som er en vigtig regulering af folkeskolelærernes arbejde. Elevplaner slår således kun skår i (arbejds-)glæden, hvis kravet om udarbejdelse af elevplaner opfattes som en kontrolforanstaltning.

Indledning

I lighed med store dele af den offentlige sektor er der i de seneste år blevet indført en række reguleringstiltag på folkeskoleområdet. Der er fx kommet krav om kvalitetsrapporter, bindende trinmål, og lærerne skal lave elevplaner. Flere undersøgelser har dog vist, at offentligt ansatte ikke altid reagerer på ydre motivationsfaktorer (såsom regulering og økonomiske incitamenter) på den måde, beslutningstagerne forventer. I stedet for at fremme den ønskede adfærd kan disse tiltag have den stik modsatte virkning (Frey og Osterloh 2006; Andersen og Pallesen 2008). En mulig forklaring er, at medarbejderne føler sig kontrolleret og derfor bliver demotiverede. Eksempelvis kan kravet om udarbejdelse af elevplaner reducere lærernes arbejdsglæde. Lærernes motivation for at udføre arbejdet, fordi arbejdet i sig selv er givende og spændende, risikerer med andre ord at falde. Vi ved imidlertid kun ganske lidt om, hvilken virkning elevplaner og andre

reguleringstiltag har, og det søger denne artikel at råde bod på.

Elevplaner blev indført som led i en større lovpakke, der tilsammen skulle fremme og styrke evalueringskulturen i den danske folkeskole efter, at gentagende PISA-undersøgelser havde påpeget, at en sådan evalueringskultur manglende. Siden august 2006 har det derfor været obligatorisk, at folkeskolelærerne skal evaluere deres elever skriftligt. Derudover skal læreren regelmæssigt (dvs. mindst en gang hvert skoleår) udlevere en elevplan til elevens forældre. Som minimum skal elevplaner fra børnehaveklassen til og med 7. klassetrin indeholde resultater af evaluering og den opfølgning, man beslutter på baggrund af resultaterne, for alle de fag, eleven har på sit skema. For elever på 8. og 9. klassetrin blev elevplan, uddannelsesbog og uddannelsesplan med virkning fra august 2009 samlet i én elev- og uddannelsesplan, men kravene til indholdet af elevplansdelen blev ikke ændret. Den officielle begrundelse for at indføre elevplaner var, at de skulle styrke skolens samarbejde med forældrene. Allerede under Folketingets første behandling blev der imidlertid stillet spørgsmålstegn ved, om de var udtryk for centralisering, og om de kunne risikere at „afvikle lærernes arbejdsglæde“ (Folketingets førstebehandling af lovforslag 170, 28.03.2006 jf. www.ft.dk).

Inden for motivationsforskningen findes der et rigtigt godt bud på, om det kan forventes at have været tilfældet. Ifølge *motivation crowding*-teorien afhænger virkningen af ekstrinsiske styringsforanstaltninger (ydre pålagte styringstiltag som fx regulering og økonomiske incitamenter) på den intrinsiske motivation således af,

om styringsforanstaltningen opfattes som kontrollerende eller understøttende (Frey 1997; Frey og Jegen 2001). Intrinsisk motivation er tilskyndelsen til at arbejde pga. den glæde, man oplever ved at udføre selve arbejdet. Graden af intrinsisk motivation har betydning, fordi der er en positiv sammenhæng mellem de ansattes intrinsiske motivation og deres arbejdsindsats og i sidste ende performance (Ryan og Deci 2000). Litteraturen peger på, at det afgørende for, om den intrinsiske motivation bliver fortrængt eller forstærket af en ekstrinsisk styringsforanstaltning, er den ansattes opfattelse af denne foranstaltning. Hvis den opfattes som kontrollerende, fortrænges den intrinsiske motivation, mens motivationen forstærkes, hvis den ekstrinsiske styringsforanstaltning opfattes som understøttende (Frey 1997; Frey og Jegen 2001). Det er i nogen grad blevet undersøgt, hvordan økonomiske incitamenter opfattes, og hvilken betydning det har for motivation og performance (Frey og Jegen 2001; Bertelli 2006; Andersen og Pallesen 2008; Nørbæk 2007), men der er foretaget meget få undersøgelser, som afdækker effekten af regulering. De få hidtidige studier (Barkema 1995; Møller og Jacobsen 2007; Jacobsen og Andersen 2009) tyder på, at regulering også kan fortrænge intrinsisk motivation, hvis den opfattes kontrollerende, men der er et stort behov for bedre undersøgelser af dette, især fordi regulering er en af de mest udbredte styringsforanstaltninger (Flynn 2007; Miller og Whitford 2007, 214-15).

Folkeskolen et oplagt sted at undersøge, hvordan opfattelsen af regulering påvirker intrinsisk motivation. Dels er der blevet indført en del regulering, dels er lærerne generelt højt motiverede (Andersen og Pedersen 2010), hvilket er en logisk forudsætning for, at der kan ske fortrængning af motivation. Samtidig er folkeskolen en central samfundsinstitution, og effekten af elevplaner har været meget diskuteret både blandt lærere og i offentligheden, så den praktiske relevans af at belyse effekten af elevplaner er også høj. På baggrund heraf ønsker artiklen at undersøge, *hvordan elevplaner påvirker folkeskolelæreres intrinsiske motivation, når lærernes opfattelse af elevplaner tages i betragtning.*

Dette belyses ved hjælp af ti kvalitative interviews og en spørgeskemaundersøgelse blandt lærerne fra 17 folkeskoler i Aarhus Kommune (i alt 257 lærere). Artiklen introducerer først den teoretiske ramme, der giver grundlag for at formulere en hypotese om, hvordan lærernes opfattelse af elevplaner betinger effekten på den intrinsiske motivation. Herefter præsenteres undersøgelsens forskningsdesign og metode, og vi redegør for, hvordan vi måler de centrale begreber. Analyseafsnittet tester artiklens hypotese ved at undersøge sammenhængen mellem elevplanopfattelse og intrinsisk motivation, hvorefter vi

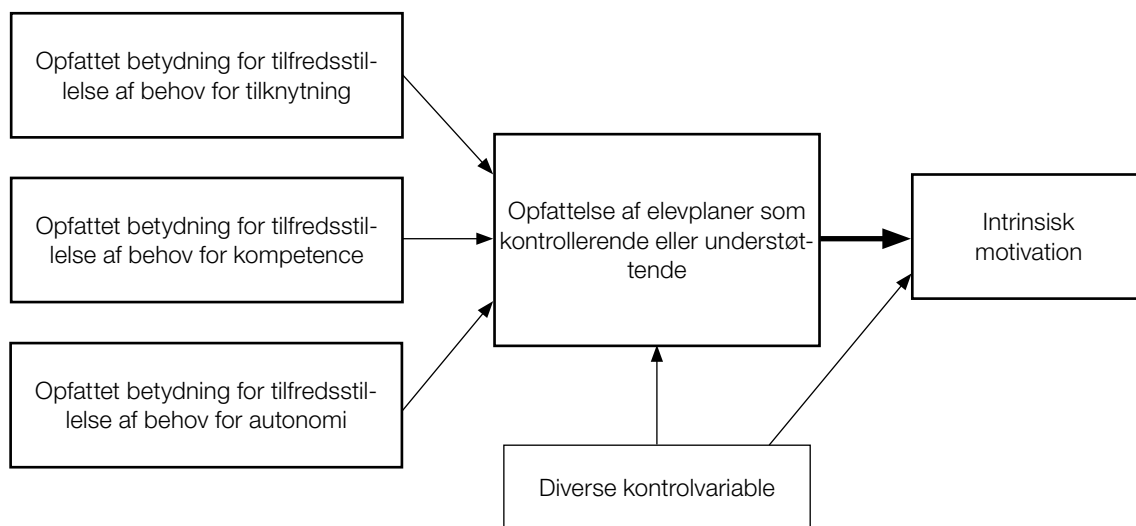
diskuterer, hvad der kan have betydning for, om lærerne opfatter elevplaner som kontrollerende eller understøttende. Endelig afrundes artiklen med en uddybning af artiklens teoretiske, empiriske og metodiske bidrag samt en diskussion af, hvordan fremtidige analyser kan belyse problematikken yderligere.

Teori: Betydningen af regulering for intrinsisk motivation

Ledere kan bruge enten regler eller incitamenter til at få deres ansatte til at gøre det, de gerne vil have dem til. Især regler indsnævrer de ansattes valgmuligheder (Mitnick 1980, 9), hvilket nemt kan blive opfattet som kontrollerende. Men selv regler kan være (og blive opfattet som) en hjælp, og det teoretiske argument i denne artikel er, at denne opfattelse af et reguleringsinstrument (konkret kravet om udfærdigelse af elevplaner) har stor betydning for de ansattes intrinsiske motivation. Regulering forstås her som krav til de ansattes indsats eller resultater kombineret med monitorering og sanktionering ved manglende efterlevelse.

En person er intrinsisk motiveret, når vedkommende har „interest in or enjoyment of the work for its own sake“ (Le Grand 2003, 53). Ryan og Deci (2000, 71) har vist, at medarbejdere med høj intrinsisk motivation oplever en større tilfredshed ved deres arbejde, hvorved de bliver bedre til at løse problemer og yder en større arbejdsindsats. Ansatte kan være både ydre og indre motiveret til at udføre deres arbejde, og pointen i *motivation crowding-teorien* er, at intrinsisk motivation kan blive fortrængt (eller forstærket) af en ekstern styringsforanstaltning (Frey 1997, 18). Det forventes at være individets opfattelse af denne eksterne intervention, der er afgørende for, om den intrinsiske motivation mindskes eller øges. Såfremt en reguleringsordning opfattes som kontrollerende, forventes den at fortrænge den intrinsiske motivation (*crowding out*), hvorimod den forventes at forøge den intrinsiske motivation, hvis den opfattes som understøttende (*crowding in*) (Frey og Jegen 2001, 592).

Opfattelsesbegrebet er altså centralt i *motivation crowding-teorien*, og teorien siger, at denne opfattelse dannes via nogle dybtliggende psykologiske processer. *Motivation crowding-teorien* bygger her på selvbestemmelsesteori, som er en retning inden for psykologisk behovsteori, der argumenterer for, at opfyldelsen af tre basale menneskelige behov er afgørende for niveauet af intrinsisk motivation (Ryan og Deci 2000: 70-1). De tre basale behov er den enkeltes oplevelse af autonomi, af kompetence og af tilknytning. Oplevelsen af autonomi afhænger af, om man føler, at man har herredømmet over sin interaktion med omverdenen, og at man selv er

Figur 1: Artiklens analysemodel

udgangspunkt for eget virke (Deci og Ryan 2000, 234). Oplevelsen af kompetence afhænger af evnen til at interagere effektivt med omgivelserne og kapaciteten til at udrette noget (Deci 1976, 55). Oplevelsen af tilknytning afhænger af, at man oplever at have et tilhørsforhold til personer og institutioner (Deci og Ryan 2000, 235).

Det afgørende ved eksterne styringstiltag er ifølge selvbestemmelsesteorien, om de kan omsættes til personligt anerkendte værdier og selvregulering, og denne proces faciliteres af, hvordan den enkelte oplever, at reguleringen påvirker dennes tilfredsstillelse af de tre basale behov (Ryan og Deci 2000, 73). Hvis processen lykkes (og den eksterne styringsforanstaltning internaliseres), opfattes den eksterne styringsforanstaltning som en understøttelse og i modsat fald som en kontrolforanstaltning. Der er altså to led i argumentet: Reguleringens (opfattede) påvirkning af opfyldelsen af de tre basale behov har betydning for opfattelsen af reguleringen som enten kontrollerende eller understøttende, og denne opfattelse er afgørende for reguleringens virkning på den intrinsiske motivation. Egentlig implicerer Freys argument en interaktionseffekt mellem reguleringsgrad og opfattelse af reguleringsinstrumentet, men når reguleringen er ens for alle modtagerne (som det er tilfældet med kravet om elevplaner), kan argumentet illustreres som vist i figur 1 (artiklens analysemodel).

Det er udelukkende relevant at inddrage kontrolvariable, som kan tænkes at påvirke såvel opfattelse af elevplaner som intrinsisk motivation, idet vi tester relationen mellem disse to variable frem for at forklare variationen i lærernes intrinsiske motivation. I en undersøgelse af

en enkelt faggruppe vil der ikke være variation i mange oplagte kontrolvariable (såsom jobtype og professionalisme), og de mest relevante kontrolvariable i denne artikel knytter sig derfor til den enkelte lærer. Det drejer sig om anciennitet (lærere med højere anciennitet forventes at opfatte elevplanerne som mere kontrollerende, samt at have større intrinsisk motivation) og undervisningstrin. Indskolingslærere kan tænkes at opfatte elevplanerne som mere understøttende, fordi disse lærere i særlig grad har kontakt til forældrene (hvor elevplanerne forventes at give den største støtte). De forventes desuden at have højere intrinsisk motivation pga. det tætte arbejde med børnene. Vi kontrollerer også for antallet af elevplaner, lærerne skal udarbejde, fordi vi forventer, at det har betydning for elevplanopfattelsen, og vi kan ikke udelukke en påvirkning af den intrinsiske motivation. Denne kontrolvariabel havde dog ikke signifikant betydning for den intrinsiske motivation og vises derfor ikke i analysen af sammenhængen mellem elevplanopfattelse og intrinsisk motivation. Endelig kontrolleres der for indsamlingsmetoden, hvilket begrundes i næste afsnit. Undersøgelsens centrale hypotese lyder således: *Den enkelte lærers opfattelse af elevplaner betinger, hvordan elevplaner påvirker vedkommendes grad af intrinsisk motivation.*

Det vil sige, at jo mere lærerne opfatter elevplaner som understøttende, desto højere er deres grad af intrinsisk motivation alt andet lige, og jo mere lærerne opfatter elevplaner som kontrollerende, desto mindre er deres grad af intrinsisk motivation alt andet lige. Hvordan denne hypotese testes, uddybes nedenfor.

Metode: Indsamling af kvalitative og kvantitative data om opfattelse og intrinsisk motivation

Artiklen undersøger elevplaner på folkeskoler i Aarhus Kommune. Der er fem grunde til, at vi har valgt elevplaner i folkeskolen og mere specifikt skoler i Aarhus Kommune som undersøgelsesfelt. For det første sikrer undersøgelsen af skoler i samme kommune, at lærerne har været udsat for samme påvirkning fra kommunalpolitikere og forvaltning. Selve kravene til elevplanerne holdes med andre ord konstant for at sikre en god test af, hvad variationer i opfattelsen af elevplanerne betyder. For det andet giver det konkrete valg af Aarhus Kommune et tilstrækkeligt antal skoler og lærere til at muliggøre statistiske analyser. For det tredje kræver en undersøgelse af regulerings effekter på intrinsisk motivation, at medarbejderne initialt har høj grad af intrinsisk motivation, hvilket ifølge en undersøgelse af 3000 danske lønmodtagere (Andersen og Pedersen 2010) gælder for folkeskolelærerne. For det fjerde skal den indførte regulering være rettet imod de enkelte medarbejdere, hvilket kravet om udfærdigelse af elevplaner er i forhold til læreren. For det femte skal opfattelsen af den undersøgte reguleringsordning variere, og denne betingelse er også opfyldt, idet artiklens data demonstrerer stor variation i lærernes elevplanopfattelse.

Det empiriske materiale består af en kvalitativ del og en kvantitativ del. Det primære formål med den kvalitative del er at opnå tilstrækkelig baggrundsviden til at kunne konstruere gode mål til den kvantitative undersøgelse. Derfor består det kvalitative materiale af semistrukturerede interviews med ti folkeskolelærere fra udvalgte skoler i Aarhus Kommune i efteråret 2009. Udvælgelsen af interviewpersoner skete ved, at den pædagogiske leder på skolerne henviste os til en eller to lærere. Kønsfordelingen mellem de interviewede lærere var helt ligelig, og der var også spredning i, hvor lang tid interviewpersonerne havde været lærere, samt i, om de var klasselærere eller ej. Interviewguide, kodeliste mv. kan ses i Jakobsen og Nielsen (2010). Formålet med den kvantitative del er at teste artiklens hypotese ved at undersøge, om der findes en statistisk signifikant sammenhæng mellem lærernes opfattelse af elevplanerne og deres intrinsiske motivation. Den kvantitative del består af en spørgeskemaundersøgelse i efteråret 2009 af 257 folkeskolelærere fra Aarhus Kommune. Idet resultaterne fra begge dele af materialet peger i samme retning, rapporteres de kvantitative data i tabeller, som illustreres med citater fra interviewene. I det nedenstående diskuteres caseudvælgelse og operationaliseringer kort, mens Jakobsen og Nielsen (2010) redegør detaljeret for dataindsamlingen.

Spørgeskemaundersøgelsen omfattede 745 folkeskolelærere i Aarhus Kommune svarende til lærerne på de

17 skoler (ud af 49 mulige), der ønskede at deltage i undersøgelsen. Idet kun 1/3 af skolerne har deltaget, kan en vis selektionsbias på skoleniveau ikke udelukkes, så man skal være varsom med at generalisere niveauet af de undersøgte variable (hvorimod konklusionerne vedrørende sammenhænge mellem variable vurderes at have et større generaliseringspotentiale). Af praktiske årsager var det kun muligt at få adgang til lærernes e-mailadresser på 11 af de 17 folkeskoler. På fem af skolerne lagde den pædagogiske leder et link til spørgeskemaet på intranettet, mens vi uddelte spørgeskemaet i papirform i forbindelse med et fællesmøde på den sidste skole. Den samlede svarprocent var 35 pct. (svarende til 263 besvarelser), men seks besvarelser er frasorteret, fordi de pågældende lærere pga. deres specifikke jobfunktion ikke skal udfylde elevplaner. Dermed bygger de kvantitative analyser på besvarelser fra 257 lærere. Pga. variation i svarprocenten mellem udelingsmetoderne kontrolleres analyserne for, om data er indhentet via e-mail, intranet eller papirspørgeskema. Spørgeskemaet i sin helhed kan ses i Jakobsen og Nielsen (2010). Nedenfor viser tabel 1 og 2 spørgsmålsformuleringer, faktorloadings og reliabilitetstests for de konstruerede indeks for henholdsvis intrinsisk motivation og opfattelse af elevplaner.

Tabel 1: Intrinsisk motivation. Spørgsmålsformuleringer og loadings. 2009.

Spørgsmålsformuleringer	Loadings
Jeg nyder i høj grad mit daglige arbejde	0,778
At være sammen med eleverne giver mig arbejdsglæde	0,716
Mit arbejde er meget spændende	0,769
Jeg nyder i høj grad at undervise	0,768
Jeg glæder mig altid til at tage på arbejde om morgenen	0,807
Jeg føler en stor personlig tilfredsstillelse ved at udføre mit arbejde	0,829

Note: Principal komponentanalyse. $n=259$. Indekset for intrinsisk motivation er konstrueret som et additivt indeks. Høj score er høj intrinsisk motivation. Cronbachs alpha er 0,87.

Tabel 2: Opfattelse af elevplaner som hhv. kontrollerende eller understøttende. Spørgsmålsformuleringer og loadings. 2009.

Spørgsmålsformuleringer	Loadings
Elevplanerne er et godt redskab til løbende evaluering af den enkelte elevs udbytte af undervisningen	0,781
Elevplaner skaber et godt overblik over elevernes udvikling	0,818
Elevplaner giver en tryghed for mig som lærer, fordi så ved jeg, at jeg kommer rundt om hver enkelt elev	0,769
Elevplaner er med til at understøtte min interesse i arbejdet	0,771
Udarbejdelsen af elevplaner er en stressfaktor (R)	0,699
Elevplaner er en overdreven formalisering af noget, som vi gjorde tidligere (R)	0,762
Elevplaner er dokumentation uden indhold (R)	0,814
Elevplaner flytter fokus væk fra væsentligere ting (R)	0,791
Elevplaner giver mig en følelse af, at man ikke har tillid til det arbejde, jeg udfører (R)	0,768
A siger: Elevplaner er en meget ufleksibel evalueringsform, så den enkelte elevplan bliver alt for upersonlig B siger: Elevplaner kan justeres, så de passer på den enkelte elev (A klassificeres som lav, B som høj)	0,753
A siger: Kravet om elevplaner er en kontrolforanstaltning (A klassificeret som lav, B klassificeret som høj) B siger: Kravet om elevplaner opmuntrer mig på en god måde til løbende at evaluere eleverne	0,805
A siger: Udarbejdelsen af elevplaner fører til mindre kreativ undervisning B siger: Elevplaner forbedrer kvaliteten af min undervisning (A klassificeret som lav, B som høj)	0,718
A siger: Den tid, jeg bruger på at udfylde elevplaner, er godt givet ud B siger: Det er spild af tid at udfylde elevplaner (A klassificeret som høj, B klassificeret som lav)	0,884
A siger: Elevplanerne er et brugbart redskab, der hjælper i mit arbejde som lærer (A klas. som høj, B som lav) B siger: Elevplaner er unødvendige, og jeg udfylder dem kun, fordi det er en pligt	0,881

Note: R= reversed dvs. kodningen er vendt om, så „enig“ klassificeres som lav. Principal komponentanalyse. n=259. Indekset for elevplanopfattelse er konstrueret som et additivt indeks. Høj score er opfattelse af elevplaner som understøttende, lav score er opfattelse af elevplaner som kontrollerende. Cronbachs alpha er 0,96.

Som nævnt forudsatte vi, at der var variation i lærernes opfattelse af elevplanerne. Det viser sig at holde stik.

På en skala fra 0 til 100 er gennemsnittet 42,6, mens standardafvigelsen er 25,6. Det vil sige, at lærerne i gennemsnit betragter elevplaner mere kontrollerende end understøttende, men at deres opfattelse varierer meget. Lærernes intrinsiske motivation varierer ikke helt så meget. Det empiriske minimum er 25, selvom skalaen går fra 0 til 100, og mange har maksimal intrinsisk motivation. Gennemsnittet er 83,1, og standardafvigelsen er 14,6.

Resultater: Betingelser opfattelse af elevplaner deres virkning på den intrinsiske motivation?

Vores forventning er, at jo mere lærerne opfatter elevplaner som understøttende, desto højere er deres grad af intrinsisk motivation, som omvendt forventes at være mindre, hvis de opfatter elevplanerne som kontrollerende. Denne sammenhæng mellem lærernes elevplanopfattelse og deres grad af intrinsisk motivation er undersøgt ved hjælp af OLS- og tobit-regressionsanalyser i tabel 3. Vi anvender tobit-regression i model 3.3, fordi en stor del af respondenterne som nævnt opnåede den maksimale værdi i indekset for intrinsisk motivation. Analysemetoden tager højde for dette ved at estimere den latente funktion ved censorede afhængige variable (Cameron og Trivedi 2009, 522). Ud over metoden er model 3.2 og 3.3 identiske, og tobit-modelleringen styrker udelukkende analyseresultaterne i forhold til OLS regressionen.

Tabel 3: Regressionsanalyser (OLS og tobit) af lærernes intrinsiske motivation. Ustandardiserede regressionskoefficienter. 2009.

	Model 3.1 (OLS)	Model 3.2 (OLS)	Model 3.2 (tobit)
Konstant	79,755**	78,568**	80,625**
Elevplanopfattelse	0,110**	0,105**	0,131**
Anciennitet		0,232**	0,257**
Undervisningstrin			
Udskoling		-2,409	-3,584
Mellemtrin		-5,015*	-5,609*
Indskoling		Ref.	Ref.
Indsamlingsmetode			
Intranet	-5,398**	-4,867*	-5,523**
Papirspørgeskema	2,203	3,259	4,637
Webspørgeskema	Ref.	Ref.	Ref.
R ² (adj.)	0,070	0,100	0,121 ¹
N	253	243	243

Note: **: p<0,01, *: p<0,05. Intrinsisk motivation og elevplanopfattelse er målt med additive indeks indeholdende spørgsmålene i tabel 1 og 2. Alle analyserne er kontrolleret for skoleeffekter, men skoledummyerne er af overskuelighedshensyn ikke vist i tabellen.

1 Beregnet ud fra forudsagte værdier i forhold til observerede værdier.

Model 3.1 undersøger sammenhængen mellem lærernes elevplanopfattelse og deres intrinsiske motivation kontrolleret for indsamlingsmetode, mens model 3.2 og 3.3 derudover inddrager lærernes anciennitet, samt det trin læreren underviser på. Som nævnt har forhold knyttet til elevplanarbejdet (såsom antal udfyldte elevplaner) ikke betydning for graden af intrinsisk motivation og indrages derfor ikke i tabellen. I alle regressionsanalyserne indgår der skoledummyer (som dog af ikke er vist i tabel 3), og især to skoler skiller sig markant (og signifikant) ud fra de øvrige ved, at lærerne på disse skoler har relativt lav intrinsisk motivation. Det er der som sagt taget højde for med skoledummyerne.

Det overordnede resultat i tabel 3 er, at der er en positiv og statistisk signifikant sammenhæng mellem lærernes opfattelse af kravet om elevplaner og deres grad af intrinsisk motivation. Resultatet viser, at jo mere understøttende lærerne opfatter elevplaner, desto højere er deres grad af intrinsisk motivation. Det bekræfter hypotesen i den forstand, at den statistiske sammenhæng svarer til forventningerne i *motivation crowding*-teorien. Eftersom det er tværsnitsdata, siger resultatet imidlertid ikke noget om, hvilken variabel der påvirker hvilken (dog tyder kontrollen for andre variable på, at de ikke begge er bestemt af en bagvedliggende variabel). Vi kan imidlertid komme det lidt nærmere ved at se på, hvordan lærerne selv omtaler koblingen mellem de to begreber i de kvalitative interviews. Blandt de 10 interviewpersoner gav flere af de, som opfatter elevplaner som understøttende, udtryk for, at elevplaner har en positiv effekt på deres glæde ved arbejdet, som disse to citater illustrerer:

Hvis elevplaner ikke havde været der, så skulle man selv til at tænke alle de der tanker om eleverne inde i hovedet [...] elevplaner har skabt ro i mit lærerarbejde ... ro og overblik har de skabt, og så får jeg mere lyst til at komme hen på skolen. (lærer 3)

Elevplaner giver mig det, at jeg kan se, at barnet vokser med opgaven, og det er så fantastisk at se, hvordan børn rykker sig. Så en elevplan, hvor målene hele tiden rykker sig, det gør, at det er godt at være lærer og se, at man gør den forskel. (lærer 7)

Modsat tenderer de lærere, der opfatter elevplanerne som kontrollerende, til at fremstille elevplaner som særdeles hæmmende for deres glæde ved lærerjobbet. En lærer siger desuden direkte, at det er hans klare opfattelse, at elevplanerne forringer lærernes engagement og lyst til at

fortsætte som lærer. Holdningen illustreres med disse to citater:

Elevplaner har forandret min totale arbejdssituation ... [og] tager simpelthen energien fra det at lave god og spændende undervisning. (lærer 4)

Det kan jo være ekstremt energidræbende for sådan en organisation som vores, hvis lærerne går og bruger kræfter på at være irriteret over sådan noget [elevplaner]. Så bliver undervisningen fuldstændig som en metervare, og sygdommeldingerne vælter ind. (lærer 5)

Interviewene rummer desuden eksempler på konkrete situationer, hvor lærerne beskriver, at de har ændret adfærd som følge af forringet arbejdsglæde pga. elevplanerne. Således fortæller en lærer, at han på grund af elevplaner ikke længere laver sit eget materiale til undervisningen, og en anden lærer mener, at han har fået bundet hænderne så hårdt, så han ikke længere tager temperaturen på klassen, men i stedet fokuserer på de mål, som børnene skal vurderes på i elevplanen. Der findes dog også lærere, der ikke mener, at elevplanerne har påvirket dem i anden henseende end, at de „fylder en anelse på computeren“. De fleste peger dog på, at udarbejdelsen af elevplaner som minimum er en stressfaktor, fordi det er meget tidskrævende.

Samlet set tyder de kvalitative interviews således på, at påvirkningen sker fra opfattelse til intrinsisk motivation, således at arbejdsglæden formindskes hos lærere med en kontrollerende opfattelse af elevplaner, mens det modsatte sker for lærere, der opfatter elevplaner som understøttende. En endegyldig klarlæggelse af tidsrækkefølgen mellem de to variable kræver paneldata, men kombinationen af kvantitative og kvalitative data må siges at støtte hypotesen om, at den enkelte lærers opfattelse af elevplaner betinger, hvordan elevplaner påvirker vedkommendes grad af intrinsisk motivation. Vi finder som forventet, at jo mere lærerne opfatter elevplaner som understøttende, desto højere er deres grad af intrinsisk motivation, og jo mere lærerne opfatter elevplaner som kontrollerende, desto mindre er deres grad af intrinsisk motivation. Det gør det meget relevant at diskutere, hvorfor nogle lærere ser elevplanerne som kontrollerende, mens andre ser dem som understøttende.

Diskussion: Mekanismerne bag lærernes opfattelse af elevplaner

Eftersom opfattelsen af en reguleringsordning lader til at være vigtig for dens effekter på den intrinsiske motivation,

Tabel 4. Regressionsanalyser (OLS) af lærernes opfattelse af elevplaner (høj værdi: understøttende, lav værdi: kontrollerende). Ustandardiserede regressionskoefficienter. 2009

	Model 4.1	Model 4.2	Model 4.3
Konstant	51,207**	52,548**	7,643*
Anciennitet	-0,307*	-0,332*	-0,080
Undervisningstrin			
Udskoling	-6,721	-4,411	-4,453*
Mellemtrin	-4,503	-1,269	1,023
Indskoling	Ref.	Ref.	Ref.
Antal elevplaner			
Over 100		-12,085*	-0,705
Mellem 80 og 99		-11,945	-1,765
Mellem 60 og 79		-4,336	2,793
Mellem 30 og 59		0,507	1,113
Under 30		Ref.	Ref.
Elevplaners betydning for tilfredsstillelse af behovet for autonomi			0,315**
Elevplaners betydning for tilfredsstillelse af behovet for kompetence			0,491**
Elevplaners betydning for tilfredsstillelse af behovet for tilknytning			0,179**
Indsamlingsmetode			
Intranet	-4,409	-3,990	-3,010
Papirspørgeskema	10,984	9,831*	-3,760
Webspørgeskema	Ref.	Ref.	Ref.
R ² (adj)	0,036	0,054	0,692
N	244	241	238

Note: **: $p < 0,01$, *: $p < 0,05$. Intrinsisk motivation og elevplanopfattelse er målt med reflektive indeks indeholdende spørgsmålene i hhv. tabel 1 og 2. Behovstfredsstillelsesindeksene måles som additive indeks ud fra følgende Likert-spørgsmål: For *autonomi* „Kravet om elevplaner begrænser mit professionelle råderum“, „Elevplaner medfører, at min undervisningsfrihed begrænses“ og „Elevplaner giver mig mere selvbestemmelse“ (Cronbachs alpha 0,70), for *kompetence* „Elevplanen skaber rammer, hvor jeg føler mig mere kompetent til at løse mine opgaver“, „Elevplaner sætter mig i stand til at udnytte mine evner som lærer bedre“ og „Kravet om elevplaner medfører, at mine faglige kompetencer bliver udnyttet dårligere“ (Cronbachs alpha 0,74), samt for *tilknytning* „Elevplaner sikrer en god relation til forældrene“, „Elevplaner forbedrer mit forhold til eleverne“ og „Arbejdet med elevplaner medfører, at jeg får en tættere relation til mine kollegaer“ (Cronbachs alpha 0,80). Alle tre indeks er vendt, således at høj værdi er et positivt bidrag fra elevplanerne til behovstfredsstillelsen.

bliver det interessant fra både et praktisk og et teoretisk perspektiv at se nærmere på, hvad der har betydning for denne opfattelse. Som nævnt forventer selvbestemmelsesteorien, at det er afgørende, hvordan lærerne oplever, at elevplanerne påvirker deres autonomi, kompetence og tilknytning til andre mennesker. Lærere, der oplever, at elevplaner øger deres tilfredsstillelse af disse basale behov, forventes at opfatte elevplaner som understøttende, hvorimod lærere, der oplever, at elevplaner hæmmer deres tilfredsstillelse af de basale behov, forventes at opfatte elevplaner som kontrollerende. Selvom lærernes oplevelse af, hvordan elevplaner tilgodeser deres basale behov, ligger begrebsmæssigt tæt på elevplanopfattelsen som enten kontrollerende eller understøttende, er der tale om to operationelt og teoretisk forskellige begreber. Lærernes elevplanopfattelse er udtryk for holdningen til, hvordan elevplaner påvirker deres arbejdssituation, hvorimod lærernes oplevelse af, hvordan elevplaner tilgodeser de basale be-

hov, handler om almene psykologiske behov (målingen af disse fremgår af noten til tabel 4). Ved at se på, hvordan elevplaner påvirker lærernes oplevede tilfredsstillelse af de basale behov, går vi med andre ord længere ind i lærerens „indre“ mentale verden og undersøger de psykologiske processer med betydning for lærerens elevplanopfattelse.

Lærernes oplevelse af, hvordan elevplanerne påvirker deres basale behov er næppe det eneste, der har betydning for deres elevplanopfattelse. Som nævnt kan lærernes anciennitet, undervisningstrin og antallet af udfyldte elevplaner tænkes at have betydning. Tabel 4 inddrager derfor disse faktorer i undersøgelsen af, hvad der bestemmer elevplanopfattelsen. Disse analyser er desuden i lighed med analyserne i tabel 3 kontrolleret for indsamlingsmetode.

Model 4.1 i tabel 4 viser, at ud af de forskellige forhold vedrørende lærernes personlige karakteristika og arbejds-

forhold er det alene anciennitet, der har betydning. Ældre lærere opfatter som forventet elevplaner som mere kontrollerende. Det svarer også til, hvad vi finder i interviewene. Eksempelvis siger en nyuddannet lærer, at elevplanerne hjælper hende til at tilrettelægge undervisningen, mens en erfaren lærer anfører, at man altid har vidst det, der nu skal nedskrives i elevplanerne. Model 4.2 i tabel 4 viser, at antallet af udfyldte elevplaner har ganske stor betydning i den forstand, at lærerne ser elevplanerne som mere kontrollerende, jo flere de skal udfylde. Det er typisk lærere, som underviser i flere mindre fag, der udfylder mange elevplaner, og deres typiske argument i interviewene og i de åbne spørgsmål i spørgeskemaet er, at det er umuligt at forholde sig til over 100 børn, især hvis man kun har dem i fx håndarbejde. Det er forståeligt nok, at sådanne lærere opfatter elevplanerne som kontrollerende.

De tre variable, der måler lærernes oplevelse af, hvordan elevplaner påvirker deres basale behov (for autonomi, kompetence og tilknytning), påvirker alle lærernes elevplanopfattelse positivt. Hvis elevplanerne med andre ord opleves som fremmede i forhold til disse behov, opfattes elevplanerne som understøttende, og omvendt hænger en oplevelse af, at elevplanerne hæmmer behovsopfyldelsen, sammen med en opfattelse af elevplaner som en kontrolforanstaltning. Ligesom at der er ret stor variation i opfattelsen af elevplanerne som hhv. kontrollerende eller understøttende, varierer oplevelsen af elevplanernes betydning for den basale behovstilfredsstillelse meget, og for alle tre behov finder vi lærere, der ser elevplanerne som hhv. meget hæmmende og meget fremmede for behovsopfyldelsen.

Resultaterne i model 4.3 tyder på, at især relationen til behovet for at føle sig kompetent er vitalt i forhold til elevplanopfattelsen som enten kontrollerende eller understøttende. Interviewene bidrager med en vis forståelse af, hvorfor det er tilfældet. Nogle lærere beskriver således i interviewene, hvordan elevplaner har givet dem en følelse af, at de udretter noget og bliver bedre til at rykke eleverne. Modsvarende argumenterer andre lærere for, at elevplaner begrænser deres mulighed for at udnytte deres pædagogiske og faglige evner, og dette opleves som en hæmsko i forhold til at få tilfredsstillet behovet for at føle sig kompetent. Et eksempel er en lærer, som ser sin „pædagogiske evne som værende amputeret“ efter indførelsen af elevplanerne.

Model 4.3 tyder på, at elevplanernes oplevede betydning for behovet for autonomi er næstvigtigst, hvilket også kan genfindes i interviewene. En lærer argumenterer for, at elevplanerne giver øget selvbestemmelse, fordi „det er dig som lærer, der går ind og vælger, hvad du vil beskrive, og hvilke udviklingspunkter du vil præsentere

for eleven“. Sådanne udsagn tyder på en oplevelse af at have herredømmet over interaktionen med omverdenen og peger i retning af, at nogle lærere faktisk internaliserer de eksternt regulerede aktiviteter og processer, som er forbundet med elevplanarbejdet til personlige anerkendte værdier og selvregulering (i overensstemmelse med Ryan og Deci 2000, 73). Andre interviewede lærere oplever modsat, at elevplanerne styrer deres undervisning i en retning, de ikke selv ønsker, hvorved deres selvbestemmelse svækkes.

Oplevelsen af tilknytning afhænger af, hvorvidt den enkelte lærer føler, at vedkommende har et tilhørsforhold til andre mennesker, og alle interviewpersonerne på nær to er enige om, at elevplaner øger deres oplevelse af tilknytning til forældrene. Disse otte lærere forklarer næsten samstemmende, at elevplaner forbedrer skolehjem samtalerne, mens en af de to undtagelser har oplevet flere konflikter og mindre samhørighed med forældrene efter, elevplaner er blevet indført. Kun få interviewpersoner beskriver, at elevplaner har haft nogen betydning for deres forhold til kollegaer, mens der ikke er enighed om betydningen for relationen til eleverne. Det generelle billede fra interviewene er imidlertid, at oplevelsen af tilknytning primært er relevant i forhold til forældrene, og eftersom tilknytningen til dem vurderes at være mindre vigtig end tilknytningen til elever og kolleger, kan det bidrage til at forstå, hvorfor dette behov fremstår som det mindst vigtige basale behov i model 4.3.

Opsamlende tyder vores undersøgelse på, at lærernes anciennitet sammen med det antal elevplaner, de skal udfylde, har en vis betydning for elevplanopfattelsen, og at disse effekter medieres af lærernes oplevelse af, hvordan elevplanerne påvirker opfyldelsen af de grundlæggende behov for (især) kompetence, autonomi og i nogen grad tilknytning til andre. Det peger i retning af, at det kan være relevant at være opmærksom på, hvordan kravet om elevplaner (og andre styringsforanstaltninger) internaliseres hos de ansatte.

Konklusion

Artiklen satte sig for at undersøge, hvordan elevplaner påvirker folkeskolelæreres intrinsiske motivation, når lærernes opfattelse af elevplaner tages i betragtning. Det teoretiske grundlag var *motivation crowding*-teori, som gav anledning til en hypotese om, at den enkelte lærers opfattelse af elevplaner som hhv. kontrollerende eller understøttende betinger, hvordan elevplaner påvirker graden af arbejdsglæde. Mere specifikt forventede vi, at jo mere lærerne opfatter elevplaner som understøttende, desto højere er deres grad af intrinsisk motivation, mens vi modsat forventede, at en opfattelse af elevplanerne som

kontrollerende gav mindre intrinsisk motivation. Disse forventninger viste sig at holde stik. Lærerne var udsat for samme krav til elevplanerne, men de havde alligevel vidt forskellige opfattelser af disse, og der var en markant sammenhæng mellem elevplanopfattelsen og lærernes intrinsiske motivation. Denne sammenhæng kan selvfølgelig potentielt gå begge veje, men lærernes udsagn i interviewene tyder på, at elevplanopfattelsen har en betydning for den intrinsiske motivation. Hvis kravet om udfærdigelse af elevplaner opfattes som en kontrolforanstaltning, kan det med andre ord slå skår i (arbejds-) glæden, men det sker ikke nødvendigvis, fordi mange lærere faktisk ser kravet om elevplaner som en hjælp og understøttende for deres arbejde.

Dette empiriske fund støtter *motivation crowding*-teoriens tese om, at virkningen af ekstrinsiske styringsforanstaltninger på den intrinsiske motivation og derigennem på arbejdsindsats og performance afhænger af, om styringsforanstaltningen opfattes som kontrollerende eller understøttende. Det skal dog erindres, at denne artikel undersøger lærernes intrinsiske motivation og hverken indsats eller performance. Resultaterne indikerer imidlertid, at folkeskoleområdet et oplagt sted at undersøge de sidste led i denne kausalkæde. Fremtidig forskning kunne fx undersøge, om lærernes elevplansopfattelse har betydning for elevernes karakterer kontrolleret for relevante socioøkonomiske forhold. I forlængelse heraf kunne man med fordel undersøge, om regulering og opfattelsen deraf har betydning for andre indre motivationsformer. Public service motivation, som kan forstås som individers orientering mod at levere service med det formål at bidrage samfundsmæssigt og hjælpe andre mennesker (Hondegem & Perry, 2009), har således også betydning for offentligt ansattes performance (Petrovsky & Ritz 2010). Det har vidtrækkende konsekvenser, hvis reguleringsopfattelsen har betydning ikke alene for den motivation, der er knyttet til offentligt ansattes glæde ved at udføre opgaverne, men også for deres motivation til at bidrage samfundsmæssigt og hjælpe andre mennesker og i sidste ende for de leverede resultater. I en situation, hvor den centrale styring af folkeskolen er stigende, er systematisk viden om reguleringskonsekvenser meget nyttig, og denne artikels påvisning af sammenhængen mellem lærernes opfattelse af elevplanerne som understøttende frem for kontrollerende og deres intrinsiske motivation er et skridt på vejen.

På baggrund af dette resultat påbegynder artiklen samtidig arbejdet med at undersøge, hvorfor elevplansopfattelsen varierer. Resultaterne tyder på, at forskellige især stammer fra forskellige oplevelser af elevplanernes betydning for, om lærerne får opfyldt deres grundlæggende

behov for at føle sig kompetente, autonome og tilknyttet andre mennesker. Teoretisk viser dette, at vi med fordel kan arbejde videre med selvbestemmelsesteoriens argument om, at ekstrinsiske styringsforanstaltningers succes afhænger af, om de kan transformeres til personligt anerkendte værdier og selvregulering – altså om der sker en internaliseringsproces. Vores resultater viser ret store forskelle i lærernes intrinsiske motivation mellem de undersøgte skoler (håndteret med skoledummyer), og det kunne tyde på, at skolelederen spiller en ret stor rolle for, om reguleringen internaliseres. Det er også muligt, at disse variationer skyldes forskelle i dynamikken på de enkelte lærerværelser. For lærerne, der har ret stærke faggruppenormer og en relativt specialiseret, teoretisk viden (Andersen & Pedersen, 2010), betyder fagfællerne meget. Eksisterende undersøgelser af faggrupper med endnu større professionaliseringsgrad end lærerne kommer frem til resultater, der i høj grad svarer til denne artikels (Jakobsen & Andersen, 2009), men det kunne også være interessant at undersøge mindre professionaliserede faggrupper. Regulering påvirker måske ikke i så høj grad deres intrinsiske motivation, dels fordi de formodentligt starter på et lavere niveau (hvorved der ikke er så meget intrinsisk motivation at fortrænge), og dels fordi der ikke er så stor fare for, at reguleringen er i konflikt med faggruppenormer. I forlængelse heraf er det en forventning i dele af litteraturen, at *crowding out* især er en fare for medarbejdere, der løser interessante opgaver (Weibel, Rost & Osterloh, 2010: 391-2). Hvilke opgaver, der er interessante og dermed „intrinsically rewarding“ (ibid.), ved vi imidlertid mindre om. Der er altså stadig spørgsmål at undersøge for fremtidig forskning, og artiklen her tyder på, at det er frugtbart at gøre det.

Metodisk har artiklen både styrker og svagheder. De to væsentligste svagheder vedrører generaliserbarheden og muligheden for at undersøge ændringer over tid. Sidstnævnte relaterer sig til, at undersøgelsen anvender tværsnitsdata, mens førstnævnte skyldes frafaldet af skoler og den relativt lave svarprocent på de undersøgte skoler. Deskriptivt kan niveauerne af de undersøgte variable ikke generaliseres, fordi der er selektionseffekter på både skole- og lærerniveau, men der er ingen grund til at tro, at *sammenhængene* mellem variablene ikke skulle gælde i en bredere kontekst (både for andre lærere og på andre områder). Artiklen har to væsentlige metodiske styrker. For det første formår vi at måle de teoretiske variable meget reliabelt, og vi vil også argumentere for, at vi faktisk indfanger de teoretiske begreber med vores operationelle måleredskaber. Det skyldes især kombinationen af det kvalitative og kvantitative materiale. For det andet er artiklen et af de første danske bud på at trænge længere

ned i de teoretiske mekanismer bag *crowding*-argumentet. Ikke alene måles intrinsisk motivation (frem for blot at antage, at det er denne motivationsform, der påvirkes af styringsforanstaltningen), vi belyser også styringsforanstaltningens oplevede virkning på selvbestemmelsesteoriens tre grundlæggende behov, og vi forholder disse indsigter til variationen i lærernes elevplanopfattelse.

Artiklen er også et indspark i den aktuelle debat om, hvordan offentlige organisationer i almindelighed og folkeskolen i særdeleshed skal styres. Resultaterne implicerer, at god offentlig styring i høj grad handler om at bruge regulering rigtigt (og med forståelse for styringens virkning på de ansattes grundlæggende behovsopfyldelse). Hvis dette mål ikke indfries, er der fare for, at lærernes arbejdsglæde lider et alvorligt knæk, og man kan derfor frygte, at indførelsen af elevplaner i sidste ende kan få negative konsekvenser for fastholdelse af de lærere, der opfatter elevplaner som kontrollerende. Dertil kommer, at andre undersøgelser har vist, at ansattes arbejdsglæde generelt er tæt forbundet med deres performance. Hvis kravet om elevplaner opfattes som kontrollerende, kan det altså også have negative konsekvenser for undervisningskvaliteten.

Det er dog også vigtigt at påpege, at selvom den offentlige diskussion om elevplaner har været præget af mange negative udmeldinger fra folkeskolelærerne, findes der lærere, der internaliserer kravet om udfærdigelse af elevplaner og bruger elevplanerne konstruktivt, hvorved deres intrinsiske motivation i hvert fald ikke skades af styringstiltaget. Dette åbner op for, at regulering virker forskelligt alt efter, hvordan de ansatte opfatter reguleringen. Vi er næppe færdige med at undersøge, hvorfor dette sker for nogle og ikke for andre, og i den forbindelse kommer vi ikke uden om betydningen af ledelse. Som nævnt var der markante niveauforskelle mellem skolerne i den intrinsiske motivation, og næste skridt kunne være at koble vores indsigter om individniveauet med den eksisterende viden om det organisatoriske niveau.

Referencer

- Andersen, L B og Pallesen, T 2008, "Not Just for the Money?" How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions', *International Public Management Journal*, vol. 11, no. 1, pp. 28-47.
- Andersen, L B og Pedersen, L H 2010, 'Public service motivation and professionalism', paper fremlagt ved 14. IRSPM Conference i Bern, 7.-9.4.
- Barkema, H G 1995, 'Do Top Managers Work Harder When They're Monitored?', *Kyklos*, vol. 48, no. 1, pp. 19-42.
- Bertelli, A M 2006, 'Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service', *International Public Management Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 3-23.
- Cameron, A C og Trivedi, P K 2009, *Microeconometrics Using Stata*, Stata Press, Texas.
- Deci, E L 1976, *Intrinsic Motivation*, Plenum, New York.
- Deci, E L og Ryan, R M 2000, 'The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of behavior', *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227-68.
- Flynn, N 2007, *Public Sector Management*, 5th ed, Sage Publications, London.
- Frey, B S 1997, *Not just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Frey, B S og Jegen, R 2001, 'Motivation Crowding Theory', *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, no. 5, pp. 589-611.
- Frey, B S og Osterloh, M 2006, 'Evaluations: Hidden Costs, Questionable Benefits, and Superior Alternatives', *Working Paper No. 302*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Hondeghem, A & L Perry (2009): „EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction“, i *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, pp. 5-9.
- Jacobsen, C B og Andersen, L B 2009, 'Regulating research: Crowding in or crowding out?' Paper presented at the EGPA Conference 2009 „The Public Service: Service Delivery in the Information Age“, 2.-5. September.
- Jakobsen, C V og Nielsen, S S 2010, *Regulering og arbejdsglæde i folkeskolen. Hvilken betydning har folkeskolelæreres opfattelse af elevplaner for deres indre motivation?* Speciale på Institut for Statskundskab, AU. Findes på: http://www.specialer.sam.au.dk/stat/2010/20020440_20041190.pdf
- Le Grand, J 2003, *Motivation, Agency, and Public Policy*, Oxford University Press, Oxford.
- Miller, G J og Whitford, A B 2007, 'The Principal's Moral Hazard: constraints on the Use of Incentives in Hierarch', *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 17, no. 2, pp. 213-33.
- Mitnick, B 1980, *The Political Economy of Regulation, Creating, Designing, and Removing Regulatory Forms*, Columbia University Press, New York.
- Møller, A L og Jacobsen, C B 2007, *Kan regulering øge forskeres arbejdsindsats?* Speciale ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Nørbæk, A 2007, *Resultatlon og motivation blandt folkeskoleledere: en undersøgelse af effekten af præstationsafhængig løn på motivationen til at arbejde hos offentligt ansatte*. Speciale ved Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.
- Petrovsky, N & A Ritz (2010): *Do Motivated Elephants Gallop Faster? An Assessment of the Effect of Public Service Motivation on Government Performance at the Individual and Organizational Levels* Paper præsenteret på The International Conference on Public Service Motivation (PSM) and Public Performance in a Globalized World, Huazhong University of Science & Technology, Wuhan Kina, 15.-17. juli, 2010.
- Ryan, R M og Deci, E L 2000, 'Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being', *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, pp. 68-78.
- Weibel, A, K Rost & M Osterloh (2010). 'Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs', *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (2): 387-412.