

Performanceforringende effekter af performance-relateret aflønning i den offentlige sektor?

Kirsten Bregm

Som led i New Public Management er der sket en individualisering af lønningerne i den offentlige sektor. Løntillæg relateret til performance er blevet indført i mange lande, og også i Danmark, hvor kvalifikationstillæg ofte er relateret til vurderinger af den enkeltes præstationer. Mens man har været optaget af de positive virkninger, der kan være forbundet med at give den enkelte tilskyndelse til at øge sin performance, har man kun i mindre grad været optaget af de mulige negative virkninger. Der er imidlertid forskning, som indikerer, at der kan være performanceforringende effekter af at anvende performance-relateret aflønning. Artiklen redegør for sådan forskning og diskuterer betydningen for anvendelse af performance-relateret løn i den offentlige sektor. Især synes oplevede uretfærdigheder i aflønningen at være en undervurderet kilde til performanceforringende effekter af performance-relateret aflønning.

Decentrale og individualiserede lønformer har været en vigtig del af New Public Management, og sådanne lønformer er indført i den offentlige sektor i mange lande (United Nations 2005; OECD 2008). Et centralt element i disse lønformer har været 'performance-related pay' eller 'performance pay', hvor den enkeltes aflønning er relateret til den enkeltes 'performance' (OECD 2005). 80 % af OECD-landene har således indført sådanne lønsystemer (Lah & Perry 2009). Performance kan opgøres på grundlag af objektive målelige resultater og/eller subjektive vurderinger af den enkeltes præstationer. I det følgende anvendes betegnelsen performance-relateret aflønning for denne aflønningsform. Den performance-relaterede løndel kan såvel bestå i permanente tillæg som engangstillæg, f.eks. i form af bonus. Ligeledes kan performance-

relateret løn være både individuel og kollektiv. Det er individuel performance-relateret løn, der er i fokus i denne artikel.

I Danmark muliggør de lønformer, der blev indført i den offentlige sektor i slutningen af 90'erne, at der kan ydes tillæg til grundlønnen i form af funktionstillæg, kvalifikationstillæg og eventuelt resultatløns. Kvalifikationstillæg kan udmøntes i forhold til objektive kvalifikationer som uddannelse, kurser mv. Men de kan også udmøntes på grundlag af subjektive vurderinger af, hvordan den enkeltes kvalifikationer omsætter sig i den enkeltes præstationer eller resultater. Når kvalifikationstillæg udmøntes på denne måde, er der tale om performance-relateret løn, ligesom resultatløns betegnes som performance-relateret løn.

Performance-relateret løn bygger på en forventning om, at når den enkelte ansatte

kan få et tillæg i forhold til sin performance, vil den enkelte få et incitament til at yde en indsats med henblik på at øge performance. Performance-relateret aflønning vil derfor øge effektiviteten i den offentlige sektor. Mens man har været optaget af de mulige fordele ved aflønning i forhold til performance, har man i mindre grad været optaget af de mulige negative virkninger. Der er derfor risiko for, at performance-relateret aflønning anvendes i større omfang, end det er hensigtsmæssigt. I denne artikel redegøres der for forskning, som indikerer skadelige virkninger af økonomiske incitament, og konsekvenserne i forhold til performance-relateret aflønning i den offentlige sektor behandles.

En vedholdende kritik af anvendelse af økonomiske incitament er, at de kan påvirke den motivation, der i forvejen er uden det økonomiske incitament, på en negativ måde (Deci 1971; 1975; Frey 1997; Frey & Jegen 2001; Le Grand 2003; Moynihan 2008; Weibel et al. 2010). Der redegøres i artiklen for argumenter for at der er en negativ virkning af økonomiske incitament på den motivation, der er uden det økonomiske incitament, og for empiri herom med henblik på en vurdering af implikationerne for anvendelse af performance-relateret aflønning i den offentlige sektor (se afsnittet Performanceforringende effekter via virkning på motivation).

Selv om et økonomisk incitament som performance-relateret aflønning ikke i sig selv har en skadelig virkning på den motivation, der i forvejen er til at udføre et godt arbejde, vil et økonomisk incitament alligevel kunne fortrænge tilskyndelsen til at udføre et godt arbejde. Det sker, hvis der i udgangspunktet er en motivation til at udføre et godt arbejde, og det incitament der indføres, giver tilskyndelse til en anden adfærd end den, som er i overensstemmelse med godt arbejde. Betydningen af denne kilde til per-

formanceforringende effekter af performance-relateret aflønning i den offentlige sektor behandles (se afsnittet Performanceforringende effekter via forkerte incitament).

Forskningsresultater fra eksperimentel økonomi (Camerer 2003; Fehr & Schmidt 2003; Falk et al. 2008; Fehr et al. 2009) og også fra neurovidenskaben indikerer, at opfattelsen af manglende fairness er en undervurderet kilde til performanceforringende effekter af performance-relateret aflønning. Artiklen redegør for nogle af disse forskningsresultater og diskuterer deres betydning for performance-relateret aflønning specielt i den offentlige sektor (se afsnittet Performanceforringende effekter via oplevede uretfærdigheder).

Afslutningsvis konkluderes vedrørende risikoen for performanceforringende effekter af performance-relateret aflønning i den offentlige sektor.

Performance-relateret aflønning i den offentlige sektor

Den grundlæggende idé bag performance-relateret løn i den offentlige sektor er enkel og besnærende. Hvis en offentlig arbejdsgiver aflønner en ansat i den offentlige sektor i overensstemmelse med dennes performance, bliver der givet incitament til at vise resultater i forhold til performance og dermed til at øge effektiviteten i den offentlige sektor. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at performancerelaterede aflønningssystemer i praksis har vist sig ofte ikke at opfylde målene med dem, således som det også fremgår også af en omfattende international metaundersøgelse, der analyserer resultaterne af sådanne undersøgelser i perioden 1993-2008 (Perry et al. 2009).

Der har også blandt lønmodtagerne været en betydelig modstand mod performance-relateret aflønning. Et gennemgående problem er, at de vurderinger, der ligger til

grund for udmøntningen, ikke anses for at være fair (Milkovich et al. 1991; Kellough & Nigro 2002; Marsden & French 1998; Prendergast 1999; OECD 2005). I Danmark viste en omfattende undersøgelse foretaget af Personalestyrelsen, at kun meget få af de statsligt ansatte fandt, at fordelingen af tillæg i medfør af de nye lønsystemer var fair (Personalestyrelsen 2006a). Kun 1,5 % af de statsligt ansatte var således "helt enig" i, at den fordeling af tillæg, der foregår i den offentlige sektor, er fair, og kun 11% er "enig" (Personalestyrelsen, 2006b, 8). Denne del er langt mindre, end man fandt i den private sektor, hvor 40 % var enten "helt enig" eller "enig" i, at fordelingen var fair (Personalestyrelsen 2006b, 8).

Til trods for den udbredte opfattelse af at performance-relateret aflønning ikke er fair, har der ikke været større optagethed af de mulige negative konsekvenser heraf. Inden der redegøres for resultater, der begrundes en sådan negativ virkning (se afsnittet Performanceforringende effekter via oplevede uretfærdigheder), skal der først redegøres for forskning, som behandler spørgsmålet om, hvorvidt et direkte økonomisk incitament som performance-relateret aflønning i sig selv kan påvirke motivationen negativt og dermed reducere performance (se afsnittet Performanceforringende effekter via virkning på motivation), og dernæst redegøres der for, hvordan et økonomisk incitament som performance-relateret aflønning uanset virkningen på den underliggende motivation kan fortrænge tilskyndelsen til at udføre et godt arbejde (se afsnittet Performanceforringende effekter via forkerte incitamenter).

Performanceforringende effekter via virkning på motivation

Inden for traditionel økonomisk teori er en grundlæggende antagelse, at en økonomisk belønning relateret til performance vil øge

indsats og performance. Sammenhængen er nærmere udfoldet i principal-agent teori (Holmstrom & Milgrom 1991; Prendergast 1999, Bregm 2007a). Det grundlæggende ræsonnement er, at når den enkelte får mulighed for at få et tillæg i forhold til performance, vil det kunne ændre det valg, som den enkelte i udgangssituationen har gjort sig med hensyn til valg af arbejdsindsats. Det gælder, hvis det udbytte, der er forbundet med at yde en ekstra indsats eller en anderledes indsats, overstiger de omkostninger, der for den enkelte er forbundet med at yde denne indsats. Selv simpel økonomisk teori er altså forenelig med en antagelse om, at andet end et økonomisk incitament motiverer. Såfremt der er en selvstændig motivation knyttet til andet end den økonomiske belønning, antages den motivation, der følger af det økonomiske incitament, imidlertid at være neutral i forhold til den motivation, der er inden det økonomiske incitament tages i anvendelse. Denne antagelse er imidlertid blevet bestridt.

Der er blevet argumenteret, at anvendelse af økonomiske incitamenter kan have underminerende effekter på den motivation, der i forvejen er. Fænomenet er kendt fra Titmuss' (1970) berømte undersøgelse, som viste, at belønning af bloddonorer førte til en formindskelse af den mængde blod, der blev givet.

Inden for psykologi er der en betydelig litteratur, der har beskæftiget sig med de mulige skadelige virkninger, som belønninger kan have på motivation (for oversigt se Deci 1975; Lepper & Greene 1978; Deci & Ryan 1985; Deci et al. 1999; Deci & Ryan 2004, Frey 1997). Inden for denne litteratur argumenteres der for, at brug af økonomiske belønninger kan have skadelige virkninger for en 'intrinsic motivation'. Begrebet 'intrinsic motivation' er ikke veldefineret, og det bruges også i forskellig betydning af forskellige forfattere. Begrebet oversættes her

ved termen 'indre motivation'. Deci (1971; 1975), der er ophav til nogle af pionerarbejderne, har defineret aktiviteter, som er indre motiveret ved, at der tilsyneladende ikke er nogen belønning knyttet til dem ud over aktiviteten i sig selv ("*there is no apparent reward except the activity itself*", jf. Deci 1971, 23). Denne afgrænsning har fundet vid udbredelse. Afgrænsningen rejser imidlertid det problem, at det der fremtræder som 'indre motivation', fordi der ikke er en 'apparent' belønning, kan være motiveret af ydre belønning, hvis man kunne observere de ydre belønninger, der motiverede adfærd. Hvad der f.eks. umiddelbart tager sig ud som adfærd forårsaget af 'indre motivation', kan være motiveret af f.eks. mål om at opnå andres anerkendelse (Kreps 1997).

Den skadelige virkning af en økonomisk belønning er blevet illustreret ved drengen, der slår familiens græsplæne uden at få noget for det. Da han får at vide, at han får et beløb for at slå græsset, slår han græsset, når han bliver betalt for det, men hvis betalingen bortfalder, slår han ikke længere græsset. Det sluttes, at belønningen har fortrængt hans 'indre motivation' (Deci 1971, 105; Frey 1997, 7).

Frey's teori om 'crowding-out' af 'indre motivation'

På grundlag af social-psykologisk teori (Deci 1971; 1975; Deci & Ryan 1985; Lepper & Greene 1978) har Frey (1997; Frey & Jegen 2001) introduceret ideen om fortrængning af 'indre motivation' i økonomi og også i arbejdssammenhænge og har desuden været en central eksponent for ideen om, at økonomiske incitamenter kan føre til 'crowding out' af 'indre motivation'.

'Indre motivation' defineres i overensstemmelse med Deci (1971; 1975) ved, at man er indre motiveret til at udføre en aktivitet, når der tilsyneladende ikke er nogen belønning forbundet med at udføre aktivi-

teten ud over aktiviteten i sig selv (Frey & Jegen 2001, 591). En ekstern intervention som en økonomisk belønning – eller kontrol – kan føre til fortrængning af 'indre motivation' som følge af to processer (Frey & Jegen 2001, 594 ff.). Den ene virker via en forringet selv-bestemmelse. Når individer opfatter en intervention som et tiltag, der begrænser deres selvbestemmelse, vil den 'indre motivation' blive erstattet af ekstern kontrol. Når individer føler, at de bliver presset til at agere på en bestemt måde, vil de føle, at handlingen bliver overbegrundet, 'overjustified', hvis de opretholder deres 'indre motivation', og derfor mindskes den 'indre motivation'. Den anden proces virker via en forringet selvagtelse (self-esteem). Når interventionen får individet til at føle, at individets motivation og kompetence ikke værdsættes, indebærer det en afvisning af den 'indre motivation'. Det forringer selvagtelsen, og som følge af den forringede selvagtelse vil individet reducere indsatsen.

Det afgørende for virkningen af en intervention er, hvorvidt interventionen opfattes som kontrollerende. Hvis interventionen opfattes som kontrollerende, vil det føre til 'crowding out' af 'indre motivation'. En intervention, der opfattes som kontrollerende, vil forringe både selv-bestemmelse og selvagtelse, og individet vil reagere ved at formindske sin 'indre motivation' i forhold til den kontrollerede aktivitet. Hvis på den anden side interventionen opfattes som støttende (supportive), vil det øge selvagtelsen, og individer vil føle, at de får større frihed til at handle og dermed større selvbestemmelse. Det vil føre til en forøgelse af den 'indre motivation'. Disse processer er ubevidste, jf. Frey (2006).

I jo højere grad en belønning afhænger af performance, i jo højere grad vil der være 'crowding out' af 'indre motivation' (Frey 1997, 31). Heroverfor er det indvendt, at en performance-relateret aflønning ikke

behøver at virke kontrollerende, men derimod kan give handlefrihed, idet aflønningen blot afhænger af den valgte indsats (Eisenberger et al. 1999, 1027; Kunz 2002, 289) En vis empirisk støtte for dette findes i Green and Heywood (2008). Overvågningen af den ansatte vil også kunne begrænses, fordi den ansatte selv bærer en del af omkostningerne ved en eventuel indsats. Performance-afhængig aflønning vil derved øge selvbestemmelsen og skulle derfor snarere end at føre til 'crowding out' af den 'indre motivation' føre til 'crowding in'.

Det kontroversielle spørgsmål om en mulig erosion af 'indre motivation' er gennem tiden blevet søgt belyst empirisk ved en lang række eksperimenter med blandede resultater. I et typisk eksperiment til belysning af spørgsmålet om erosion af 'indre motivation' er forsøgspersoner observeret, mens de udfører en aktivitet, der opfattes som interessant, således at den kan være båret af 'indre motivation', og de er derefter blevet lovet en belønning for at udføre aktiviteten i den følgende periode. Efter denne periode er deres adfærd observeret i endnu en periode og herefter sammenlignet med aktiviteten, inden de blev lovet en belønning. De samme observationer gøres for en kontrolgruppe, der ikke bliver lovet nogen belønning. Hvis de forsøgspersoner, der belønnes, udviser en mindre aktivitet efter, at belønningen er ophørt og/eller udtrykker en mindre interesse for aktiviteten, tages det som udtryk for, at deres 'indre motivation' er blevet påvirket på en negativ måde.

Resultaterne af de mange eksperimenter er blevet undersøgt i metastudier, der har foranlediget nye metastudier på grundlag af kritik af de tidlige. De forskellige metastudier når da også til modsatrettede konklusioner (Wiersma 1992; Cameron & Pierce 1994; Eisenberger & Cameron 1996; Deci et al. 1999; Cameron et al. 2001; Kunz & Pfaff 2002; Weibel et al. 2010). Resultaterne i de

enkelte undersøgelser varierer blandt andet med udvælgelsen af, hvad der opfattes som relevante eksperimenter samt af operationaliseringen af 'indre motivation' og kategoriseringen af belønninger. Herunder kan kategoriseringen føre til, at effekter bliver skjult, fordi nettoeffekter dækker over forskellige virkninger af forskellige former for belønninger. Det er også indvendt, at der er grund til at forvente en bias i de studier, som publiceres, til fordel for studier, der finder skadelige virkninger af økonomiske belønninger, fordi det er i konflikt med den gængse forventning om positive virkninger af belønninger. Eftersom resultaterne er så påvirkelige af de valg, der gøres af de forskere, som foretager metaundersøgelserne, er der rejst spørgsmål ved, hvorvidt metaundersøgelser overhovedet er egnet til at undersøge, hvorvidt belønninger har negative virkninger på en 'indre motivation' (Lepper et al. 1999).

En svaghed ved teorien om 'crowding out' af 'indre motivation' er udover problemerne med afgrænsning og operationalisering af 'indre motivation', at det ikke er overbevisende forklaret, hvorfor der sker en formindskelse af en 'indre motivation', når der anvendes belønninger (Eisenberger & Cameron 1996; Lindenberg 2001). Vanskelighederne med at operationalisere begrebet 'indre motivation' betyder også, at eksperimenter kan fortolkes på forskellige måder, og at resultaterne ikke nødvendigvis kan henføres til ændringer i 'indre motivation', men have andre årsager (Kunz & Pfaff 2002; Kreps 1997).

Performanceforringende effekter via indvirkning på normer

En forklaring på, at økonomiske incitamenter kan påvirke performance på en negativ måde, er, at de kan ændre motivationen ved at ændre de normer, der er styrende for adfærden.

Introduktion af et økonomisk incitament kan ændre opfattelsen af relationen mellem parterne, således at der handles efter nogle andre normer. I et eksperiment (Gneezy & Rustichini 2000) blev studerende betalt et beløb for at deltage i et eksperiment, hvor de skulle besvare 50 spørgsmål inden for en vis periode. Spørgsmålene var udformet således, at sandsynligheden for en rigtig besvarelse primært afhang af den indsats, der blev gjort for at svare på spørgsmålene. Alle fik et vist beløb for at være med i eksperimentet. En gruppe fik ikke yderligere betaling, en anden gruppe fik en lille yderligere betaling, en tredje gruppe fik en lidt større, og den fjerde og sidste fik en endnu større betaling. Det er bemærkelsesværdigt, at antallet af rigtige svar var signifikant lavere for gruppen med den lille yderligere betaling end for gruppen, der ikke modtog ekstra betaling. Men for de to grupper, der modtog en større betaling lå antallet af rigtige svar signifikant højere end i begge de øvrige grupper. Den skadelige virkning, forstået som det forhold at performance forringes, er her knyttet til, at det økonomiske incitament var lille.

Resultatet kan tolkes som udtryk for, at forsøgspersonerne i udgangspunktet handler efter en social norm, hvor man svarer på spørgsmålene, når man nu har accepteret at være med i eksperimentet. Indførelsen af stykbetalingen ændrer relationen i retning af en markedsrelation, hvor man agerer, som det er optimalt. Når antallet af rigtige spørgsmål afhænger af indsatsen, og der indføres en betaling for rigtige besvarelser, foretages der en afvejning af, om det er indsatsen værd at besvare et ekstra spørgsmål. Når betalingen er meget lille, bliver antallet af korrekte svar derfor lille, men når betalingen øges, betaler det sig at gøre en større indsats, og antallet af rigtige svar bliver større.

En forklaring på, at små økonomiske incitamenter kan have en negativ virkning, er

også, at små belønninger kan virke fornærmende og derved føre til en negativ reaktion ved at antyde, at folks tid eller arbejdsindsats er så lidt værd, at de kan motiveres af småbeløb (Gneezy & Rustichini 2000). De ret beskedne beløb, der ofte er tale om i forbindelse med tillæg i den offentlige sektor, vil med et sådant reaktionsmønster kunne få en negativ virkning.

Det klassiske eksempel, hvor betaling til bloddonorer fører til en mindre mængde donorblod, jf. Titmuss (1970), kan også forklares ved, at en social norm, der tilsiger, at man er bloddonor, erstattes af en opfattelse af, at blod er en vare, der nu købes – og sælges – på et marked. Med en relativt lav pris vil omkostningen ved at give blod ikke blive dækket, og antallet af bloddonorer falder.

Betal nok – er ikke nok.....

Betydningen af normer stiller spørgsmål til relevansen af en række af de eksperimenter, der er foretaget vedrørende erosion af 'indre motivation'. En negativ virkning kan være knyttet til, at der anvendes betaling i en sammenhæng, hvor det er normen, at der ikke er nogen betaling. I arbejdssammenhænge er det normen, at der anvendes en belønning. På den anden side er det i hvert fald på en del områder ikke blevet normen, at der anvendes en performance-relateret aflønning.

Ekspirimenterne omtalt ovenfor har typisk belyst virkningen efter, at et incitament er bortfaldet, fordi kriteriet for erosion af 'indre motivation' har været knyttet til adfærden og/eller opfattelsen af aktiviteten efter, at det økonomiske incitament er bortfaldet. Det kan være relevant at belyse virkningen af at indføre en performance-relateret aflønning og lade den bortfalde igen. Mange ordninger med resultatløn i den danske offentlige sektor er således indført som forsøgsordninger. Men en negativ reaktion på performance ved et ophør kan

her optræde af andre årsager end erosion af en 'indre motivation'. Hvis den performance-afhængige aflønning er blevet oplevet som et tillæg til den løn, der i forvejen er givet, kan en mindre performance være en reaktion på et bortfald af dette tillæg, jf. også Deckard and Cirka (2000).

I arbejdssammenhænge er interessen typisk knyttet til virkningen på motivation og performance, mens incitamentet er i kraft. Når det er virkningen, mens det økonomiske incitament er i kraft, der er af interesse, kan det hævdes, at hvis incitamentet bliver kraftigt nok, vil det overdøve en negativ indvirkning på performance som følge af tab af en motivation, der var i forvejen. Løsningen er derfor: Anvend en kraftig performance-relateret aflønning eller undlad performance-relateret aflønning, eller som det er formuleret i titlen på en artikel "Pay enough or don't pay at all" (Gneezy & Rustichini 2000). Det er rigtigt, hvis der tale om en simpel opgave, hvor resultatet er én-dimensionalt, og f.eks. kan måles som mængde, mens der ikke er nogen kvalitetsdimensioner. I dette tilfælde kan der gives et incitament til den ønskede adfærd – nemlig størst mulig mængde ved at aflønne i forhold til dette ene mål. Hvis der ikke er tale om en simpel aktivitet, men en mere kompleks aktivitet, hvor der f.eks. indgår flere opgaver, som kan løses med varierende grader af indsats i forhold til de forskellige aktiviteter, kan man ikke forvente, at selv kraftige økonomiske incitament vil opveje et tab af ikke-økonomisk motivation til udføre arbejdsopgaverne. Et kraftigt økonomisk incitament vil da snarere end at bidrage til at opveje tabet af den motivation, der eventuelt mistes, når der indføres et økonomisk incitament, kunne forringe performance, fordi skævvridningen af indsatsen i retning af det, der betales, som ikke nødvendigvis er det, der ønskes, øges. I langt de fleste eksperimenter måles

performance på grundlag af et enkelt mål, se dog Weibel et al. (2010).

Selv om en negativ virkning på en motivation, der i forvejen er til stede, vil kunne overdøves ved kraftigere aflønning, kan erosion af motivation betyde, at et økonomisk incitament kan blive en dyr måde at motivere på. Det gælder især, hvis den motivation, der er i forvejen, er betydelig.

Empiri fra den offentlige sektor

Idéen om, at økonomiske incitament kan have en negativ indvirkning på den motivation, der er uden det økonomiske incitament, har en intuitiv appel. På trods af den relevans en afklaring har, må det dog konstateres, at empiri, der belyser spørgsmålet i arbejdssammenhænge og især i den offentlige sektor, er meget begrænset (Prendergast 1999, 18; Fehr & Falk 2002, 716; Forest 2008, 330).

I en undersøgelse på 162 danske forskningsinstitutioner vedrørende virkningen af tillæg, der i forskellig grad belønnede publikationer, blev det konkluderet, at der var støtte for Freys tese om 'crowding out' og 'crowding in' (Andersen et al. 2006). 'Crowding in' og 'crowding out' blev her operationaliseret ud fra virkningen på antallet af publikationer. Tillidsrepræsentanterne blev i et spørgeskema bedt om at forholde sig til graden af enighed i udsagn som, at "ledelsen bruger løntillæg til at give medarbejderne et velfortjent klap på skulderen", "tillæg for publicering er et klap på skulderen til den enkelte forsker", og "sammenkobling af løn og publikationsbonus er en kontrolforanstaltning fra ledelsens side". Jo mere positivt tillægget blev opfattet af tillidsrepræsentanten, og jo stærkere incitamentet var, desto mere steg publikationsomfanget mellem 2000 og 2005. Og omvendt gjaldt, at i jo højere grad tillidsrepræsentanten opfattede tillægget som kontrollerende, og jo stærkere tillægget var relateret til pub-

licering, desto stærkere negativ effekt havde det på udviklingen i produktionsomfanget. Samvariationen er interessant, men spørgsmålet er, hvad forklaringen på den er. Det er også et spørgsmål om, hvorvidt de generelt små tillægsstørrelser, der er tale om, kan være af betydning. Uanset om de ansatte anser tillægget for kontrollerende eller ej, ville det være nærliggende at antage, at hvis tillæggene når en vis størrelse, vil det give en tilskyndelse til at yde en større indsats i forhold til den belønnede aktivitet. Det er også værd at nævne, at selv på de forskningsinstitutioner, hvor tillægget opfattes positivt, betyder det større publikationsomfang ikke nødvendigvis, at performance generelt er steget. På universiteterne kan systemet f.eks. have betydet, at de ansatte allokerer deres arbejdsindsats til forskning på bekostning af undervisning. Tilsvarende kan et større publikationsomfang f.eks. være udtryk for, at artikler bliver opdelt i flere mindre.

Bertelli (2006) fandt i en amerikansk undersøgelse i skatteforvaltningen en vis støtte for erosion af motivation som følge af performance-relateret aflønning, når motivation blev operationaliseret ud fra en række spørgsmål vedrørende den enkeltes tilfredshed med arbejdet og arbejdspladsen.

Forest (2008) argumenterer på grundlag af en række udvalgte undersøgelser vedrørende virkningen af performance-relateret aflønning for, at der er negative effekter for offentligt ansattes motivation. I hvilket omfang virkningen skyldes lønsystemet i sig selv eller forhold vedrørende udformningen og anvendelsen af lønsystemet, er imidlertid et spørgsmål.

I den videre udforskning af sammenhængen mellem performance-relateret aflønning og mulige negative virkninger på motivation, er det vigtigt at søge at afklare, om en negativ virkning er knyttet til det økonomiske incitament *an sich*, eller om en negativ virkning er knyttet til den måde,

som den performance-relaterede aflønning er udformet og administreret på. Og i forlængelse heraf er det en udfordring at søge at identificere de konkrete aspekter ved udformning og administration, der har af afgørende betydning for konsekvenserne.

Performanceforringende effekter via forkerte incitament

En grundlæggende kilde til performanceforringende effekter af performance-relateret aflønning er, at den performance-relaterede løn er udformet således, at de kriterier, der aflønnes i forhold til, afviger fra dem, der afspejler det ønskede mål. De ansatte kan i udgangspunktet være motiveret til at disponere deres indsats på grundlag af f.eks. professionelle normer eller et alment ønske om at udføre et fornuftigt arbejde (Le Grand 2003, Perry & Hondeghem 2008). Et økonomisk incitament vil betyde, at der også bliver en tilskyndelse til at disponere sin indsats efter, hvad der kan betale sig. Hvis incitamentet belønner en anden adfærd end den, der er i overensstemmelse med et godt arbejde, vil det fortrænge tilskyndelsen til at handle i overensstemmelse med den motivation, der i udgangspunktet var til at udføre et godt arbejde. Det skal præciseres, at den skadelige virkning herved indtræffer *uden*, at selve den underliggende motivation til at udføre et godt arbejde ændres. Denne motivation bliver blot modificeret af en tilskyndelse til anden adfærd, nemlig den der følger af det økonomiske incitament. Det skal også præciseres, at den skadelige virkning af et økonomisk incitament her alene opstår som følge af 'forkerte' incitament og ikke incitamentet i sig selv.

Der er en righoldig litteratur, som viser, at performance-relateret aflønning kan få betydelige forvriddende effekter (Kerr 1975; Dixit 2000; Burgess & Ratto 2003). Velkendt er f.eks., at en performance-relateret afløn-

ning af lærere i forhold til elevernes resultater ved prøver fører til *“teaching to the text”* (Bregn 2007b).

Den skadelige virkning afhænger af, hvor stærk motivationen i udgangspunktet er. Det er den motivation, der i udgangspunktet er til at udføre et godt arbejde, som skal være det bolværk, der modvirker performanceforringende effekter af ‘ukorrekte’ økonomiske incitamenter. Hvis lærere aflønnes i forhold til elevernes resultater, er det lærerens motivation til at udføre et generelt godt arbejde, der skal modvirke, at der alene lægges indsats i, at eleverne udviser resultater i forhold til de aktiviteter, der måles og aflønnes. Styrken af bolværket er ikke alene afhængig af hvilke grupper af ansatte, der er tale om, men også den kultur der er på den enkelte arbejdsplads og de bestræbelser, der udfoldes for at fremme motivationen til at udføre et godt arbejde.

At man næppe skal overvurdere styrken af bolværket illustreres af, at alene målinger af performance kan føre til forvriddinger af adfærd, der må beskrives som umoralske, herunder inden for sundhedsvæsenet (Fisher & Downes 2008; Hood 2006).

Et spørgsmål er, om det at blive motive-ret til at gøre noget andet end det rigtige – eventuelt over tid – kan få videre negative konsekvenser for den underliggende motivation til at gøre det rigtige. I så fald vil det forstærke den negative effekt der er forbundet med virkningen af incitamentet.

Performanceforringende effekter via oplevede uretfærdigheder

I den tilgang til erosion af ‘indre motivation’, der er behandlet ovenfor, bliver der lagt afgørende vægt på, om det økonomiske incitament opfattes som kontrollerende. Et undervurderet tema er spørgsmålet om, hvorvidt den performance-relaterede aflønning er fair. Der er således forskning,

som indikerer, at spørgsmålet om, hvorvidt økonomiske incitamenter er fair, kan have afgørende betydning for adfærd. Herunder synes eksperimenter at give væsentlige bidrag til spørgsmålet om de mulige performanceforringende effekter af performance-relateret aflønning.

I et eksperiment, der betegnes ultimatumspillet, bliver der stillet et beløb til rådighed for to spillere (Güth et al. 1982). Den ene spiller skal tilbyde den anden, respondenteren, en andel af dette beløb. Hvis respondenteren accepterer tilbuddet, kan det tilbudte beløb beholdes, og forslagsstilleren får resten. Hvis respondenteren derimod afviser det tilbud, der gives, får hverken respondenteren eller forslagsstilleren noget. Begge er på forhånd gjort bekendt med disse betingelser.

Ifølge standard økonomisk teori skulle respondenteren acceptere ethvert positivt beløb, fordi respondenteren derved vil opnå et økonomisk udbytte, mens respondenteren intet økonomisk udbytte får, hvis tilbuddet afslås. Respondenteren agerer imidlertid typisk ikke som en ‘economic man’, der kun er interesseret i sit eget økonomiske udbytte. Det viser sig, at hvis tilbuddet til respondenteren er på under 20 %, bliver tilbuddet afvist omkring halvdelen af de gange, som eksperimentet foretages (Camerer 2003). For at undgå at forslagsstilleren får en andel, der vurderes som unfair, er respondenteren altså parat til at ofre det beløb, der kunne være opnået ved at acceptere fordelingen.

Det er bemærkelsesværdigt, at respondenterens adfærd bliver foregrebet, og de tilbud, der gives, er typisk ikke de mindst mulige. De typiske tilbud er på 40-50 %, og ofte tilbydes halvdelen af det beløb, der er til rådighed. Eksperimentet er gentaget med samme resultater i en række industrialiserede lande med beløb, der svarer til op til flere måneders løn (Camerer 2003). (I andre kulturer kan der findes helt andre resulta-

ter, jf. Henrich et al. 2001). Betydningen af beløbsstørrelsen har været diskuteret. Anvendelsen af rigtige penge begrænser de beløb, der kan indgå i eksperimenterne. Generelt har større beløb kun en begrænset virkning på resultatet, omend der er en tendens til at acceptere mindre beløb, når der er større beløb på spil (Camerer 2003; Fehr & Schmidt 2003).

Respondentens adfærd viser, at ikke kun det økonomiske udbytte, men også opfattelsen af fairness i fordelingen er afgørende for vurderingen af en situation. Dette bryder afgørende med standard økonomisk teoris antagelse om 'economic man', der alene er interesseret i at maksimere sit eget økonomiske udbytte. Respondentens adfærd er betegnet ved reciprocitet, og i dette tilfælde negativ reciprocitet, det vil sige en tilbøjelighed til at reagere fjendtligt på en handling, der opfattes som fjendtlig, selv om der er omkostninger forbundet med at gøre det (Fehr & Gächter 2000).

Andre eksperimenter viser, at det ikke kun er de fordelingsmæssige konsekvenser, der tillægges betydning, men også den hensigt, der ligger bag fordelingen (Falk et al. 2008; Bolton & Ockenfels 2005). I eksperimenter, hvor respondenter bliver fortalt, at tilbuddet til respondenter ikke er et resultat af forslagsstillerens bevidste valg, men i stedet bestemt af en tilfældighedsmekanisme, accepterer respondenter i højere grad en ulige fordeling (Blount 1995).

Negativ reciprocitet understøttes af neurologiske studier (Camerer et al. 2005; De-Quervain et al. 2004). Man har f.eks. undersøgt hjernescanninger af respondenter, der får en lille andel (10-20 %) med andre, der får tilbudt en lige fordeling og fundet, at de unfair tilbud aktiverede områder i hjernen, der forbindes med vrede og afsky. Og den gruppe respondenter, der havde den kraftigste aktivitet, var mere tilbøjelige til at afvise de tilbud, som de fik (Sanfey et al. 2003).

Negativ reciprocitet indikerer, at såfremt lønnen ikke vurderes som fair, vil det kunne udløse negative reciproke reaktioner, der reducerer effektiviteten. Reciprocitet kan også være en forklaring på de eksperimenter, der er omtalt ovenfor, hvor aktiviteten bliver mindre, efter at en belønning er introduceret og derefter trukket tilbage i en følgende periode. En mindre aktivitet kan være et reciprok svar på, hvad der opfattes som en fjendtlig handling, nemlig tilbage-trækningen af belønningen. Den skadelige virkning er ikke en konsekvens af performance-relateret aflønning i sig selv, men en reaktion på en handling der anses for ikke at være fair.

En række eksperimentelle spil, hvor der indgår henholdsvis ansatte og arbejdsgivere, viser, at ansatte reagerer på størrelsen af deres løn på en måde, der kan fortolkes som reciprocitet (Fehr, Kirchsteiger & Riedl 1993; Fehr & Gächter 1998; 2000). I eksperimentelle spil, hvor interaktion ikke bare finder sted en enkelt gang som i ultimatumspillet, men gentages, bliver tilbøjeligheden til at handle på en måde, der svarer til reciprocitet, intensiveret (Fehr et al. 2009).

Frey har fortolket eksperimenter, der indikerer reciprocitet, som udtryk for, at der sker 'crowding out' af 'indre motivation' (Frey and Jegen 2001, 598). Det anføres således, at reciprocitet kan anskues som en særlig form for 'indre motivation'. Hvis en præference for reciprok handling fortolkes som 'indre motivation', støtter eksperimenterne ikke en svækkelse af 'indre motivation' i form af en svækkelse af præferencen for reciprocitet. Tværtimod er reaktionen et resultat af reciproke præferencer, og der kan ikke i eksperimenterne findes støtte for en svækkelse af præferencen for reciprocitet. Mere fundamentalt kan det indvendes, at hvis enhver ændring i aktivitet bliver tolket som udtryk for 'crowding out' af 'indre motivation', bliver

forklaringen tom (Fehr & Falk 2002; Kunz & Pfaff 2002).

Reciprocitet er også i overensstemmelse med sociologisk 'equity' teori (Adams 1965), hvorefter den enkelte vil søge at etablere balance mellem bidrag og belønning. At give ansatte en aflønning, de anser for at være unfair, svarer til, at arbejdsgiveren 'bider den hånd, der fodrer' (Deckop & Circa 2000).

Fairness, reciprocitet og performance

Der er nogle interessante studier, som illustrerer relevansen af reciprocitet. Krueger og Mas (2004) fandt således, at en lang konfliktfyldt strejke på Bridgestone/Firestone, der også indebar, at de ansatte under strejken blev erstattet af andre ansatte, som fortsatte efter at strejken var afsluttet, førte til ringere kvalitet af de fremstillede dæk. Og Mas (2008) fandt, at kvaliteten af produktionen fra en af verdens største producenter af blandt andet maskiner til byggeri og anlæg, Caterpillar, faldt under en periode med langvarig konflikt, som også indebar flere strejker og trusler om permanent at erstatte de strejkende arbejdere med andre.

En undersøgelse vedrørende amerikanske politibetjente bekræfter også en sammenhæng mellem fairness og performance (Mas 2006). Når forhandlinger om nye overenskomster for politibetjente brød sammen, var det tidligere i New Jersey sådan, at konflikten blev afgjort ved såkaldt 'final offer arbitration'. Det vil sige, at betjentene og deres arbejdsgivere hver især indgav et forslag til løsning til en dommer, som var begrænset til at vælge mellem disse to forslag. Når afgørelsen gik betjentene imod, blev antallet af forbrydelser pr. indbygger, der fører til anholdelse, formindsket. Desuden blev sandsynligheden for, at de anholdte blev fængslet lavere og varigheden af fængslingen kortere. Og jo større afstand der var mellem betjentenes krav og resulta-

tet, jo mere blev betjentenes performance forringet.

I den private sektor vil en negativ reciprok reaktion ramme den modpart, der er ansvarlig for den uretfærdighed, der reageres mod. Når kvaliteten forringes, rammes tredjepart dog også. I forbindelse med offentlige serviceydelser vil reciprokke reaktioner fra de ansatte direkte ramme borgerne. Man kan spørge om en motivation rettet mod at udføre et godt arbejde vil være et bolværk, der vil begrænse negativ reciprokke reaktioner. Det er dog værd at bemærke, at betjentenes reaktioner omtalt ovenfor også rammer borgerne. Det sker imidlertid mere indirekte end for grupper som hjemmehjælpere, pædagoger, lærere osv. Selv om en særlig motivation kan være et værn, er der også indikationer af, at en altruistisk motivation kan blive påvirket negativt af erfaringer og kulturen på virksomheden (Taylor 2007).

I en undersøgelse af konsekvensen af et performance-relateret aflønningsprogram på et amerikansk non-profit college med religiøs tilknytning fandt Deckop and Circa (2000), at performance-relateret aflønning førte til en formindskelse af 'indre motivation' for ansatte, der opfattede deres løn som unfair. Den 'indre motivation' blev her operationaliseret på grundlag af de ansattes besvarelser vedrørende især den værdi, de tillægger det at kunne hjælpe andre.

Udover direkte ukonstruktive reaktioner, er en anden risiko ved ansatte, der føler, at de bliver snydt for tillæg, mere indirekte konsekvenser i form af apati og utilfredshed, som derved kan mindske performance (Camilleri & van der Heijden 2007).

Hindringer for fairness i den offentlige sektor

Når det er vigtigt at undgå, at performance-relateret løn opleves uretfærdig, er det relevant at overveje de hindringer, der kan være for, at performance-relateret løn ople-

ves som retfærdig og i særdeleshed de hindringer, der kan være i den offentlige sektor (Bregm 2010).

Et generelt problem i forbindelse med performance-relateret løn i den offentlige sektor er, som nævnt indledningsvis i denne artikel, at den enkelte vurderer, at lønnen ikke er fair. Der er da også en række særlige forhold, som kan hindre, at en performance-relateret aflønning i den offentlige sektor opleves som fair.

Den komplekse karakter, mange offentlige serviceydelser har, vanskeliggør en vurdering og tilhørende udmåling af løntillæg, der opfattes som retfærdig. Typisk er der ikke noget objektivt mål, som er dækkende for performance. De serviceydelser, der produceres af lærere, pædagoger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenten mv., er ikke umiddelbart målelige. Når der ikke er et objektivt kriterium for den enkeltes performance, må denne baseres på et skøn. Meget arbejde i den offentlige sektor sker i et samarbejde, hvad der yderligere vanskeliggør en vurdering af den enkeltes performance. Disse forhold skaber en indlysende grobund for, at performancevurderinger ikke anses for fair.

En almen tendens til vurderinger i egen favør vil bidrage til, at den enkelte ikke mener, at aflønningen i forhold til performance er fair. Der er foretaget en lang række undersøgelser, som bekræfter en tendens til vurderinger i egen favør (Babcock & Loewenstein 1997). En undersøgelse, hvor amerikanske skoleledere skulle vurdere sig selv i forhold til andre skoleledere, viste f.eks., at *alle* mente, at de hørte til den bedste halvdel af skolelederne. 74 % mente, at de hørte til i top-10 og 42 % i top-5 (Richards & Height 1988). Der er oplagt grundlag for, at performancerelaterede tillæg vil føre til opfattelsen af at tillæg fordeles unfair.

Med offentlighed i forvaltningen vil det endvidere ikke være muligt at indskrænke

mulighederne for sammenligning af lønnen, som det kan ske i den private sektor. Åbenheden i den offentlige sektor kan bidrage til at begrænse misbrug. Men samtidig kan åbenheden på grund af den betydning, som relative lønforskelle tillægges (Solnick & Hemenway 1998; Carlsson et al. 2007; Clark et al. 2008), føre til stærkere reaktioner på tillæg, der ikke anses for at være fair. Det forhold, at der ikke har været en tradition for individualiseret aflønning i den offentlige sektor, kan betyde, at tolerancen over for lønforskelle, der ikke anses for fair, er mindre end i den private sektor.

I den offentlige sektor er der typisk begrænsede midler til performance-relateret løn (Perry 2009; Marsden & Richardson 1994; Makinson 2000; Cutler & Waine 2004). Det kan derfor være vanskeligt at imødekomme selv berettigede forventninger til performance-relateret aflønning, for selv om performance øges, følger midlerne til større løn ikke nødvendigvis med. I den private sektor vil en bedre performance i højere grad kunne finansieres gennem en øget indtjening. En generel tendens til optimistiske vurderinger (Gilovich et al. 2002) kan bidrage til at skabe en konflikt mellem den forventede performance-relaterede løn og den løn, som den enkelte rent faktisk får. Større midler til performance-relateret aflønning kunne øge mulighederne for at imødekomme berettigede forventninger. På den anden side vil det kunne forstærke negative reaktioner, hvis de større tillæg fordeles på en måde, der anses for uretfærdig.

De lønforskelle, der er uden et performance-relateret lønsystem, kan også anses for ikke at være fair, herunder lønforskelle relateret til anciennitet. Disse lønforskelle er imidlertid systembetingede, mens de lønforskelle, der opstår med et performance-relateret lønsystem, er en konsekvens af en hensigt. Reaktionen kan derfor forventes at være kraftigere, jf. eksperimenterne om-

talt ovenfor. Når der for at skabe opbakning til performance-relaterede lønsystemer argumenteres for, at de nye lønsystemer er mere retfærdige, kan denne appel til retfærdighedssansen være en boomerang. Mobilisering af retfærdighedssans kan nemlig samtidig mindske tolerancen for, hvad der opfattes som uretfærdigheder. Desuden kan en større opmærksomhed på retfærdighed skabe forventninger om en retfærdighed i aflønningen, som harmonerer meget dårligt med mulighederne for at foretage vurderinger på en måde, der anses for retfærdig, og den arbejdsindsats som ledere overhovedet ønsker at lægge i vurderinger med henblik på at opnå denne retfærdighed.

Hvis ansatte ikke får de tillæg, som de forventer, vil det svække tilskyndelsen til at udvise resultater og dermed effektiviteten af et performance-relateret lønsystem. Men en meget væsentlig konsekvens af de indsigter, der er redegjort for ovenfor, er direkte negative reaktioner udover de mere indirekte negative konsekvenser, der kan være forbundet med oplevelsen af uretfærdighed.

At oplevelsen af manglende fairness også er belastende for et arbejdsmiljø og for de enkelte ansatte er, omend det er kendt, måske undervurderet. Forskning peger således på, at ubalancer mellem indsats og belønninger kan øge risikoen for stress og hjertesygdom (Siegrist 1996).

Konklusion

Om performance-relateret aflønning i sig selv har en performanceforringende effekt gennem en skadelig virkning på den motivation, der er i forvejen, er empirisk uafklaret. At det er mindre relevant, fordi en virkning vil blive overdøvet af det økonomiske incitament, er ikke rigtigt, da det netop er vanskeligt at give et incitament til den rigtige adfærd gennem performance-relateret aflønning i forbindelse med så mange job

i den offentlige sektor. Da der er grund til at antage, at ansatte i den offentlige sektor i større eller mindre grad har en motivation til at udføre et godt stykke arbejde, er en fortsat udforskning relevant.

Selv om der ikke er en skadelig virkning på den motivation, der er i forvejen, kan performance-relateret aflønning imidlertid fortrænge tilskyndelsen til at udføre et godt arbejde. Det sker, hvor ansatte, der i udgangspunktet er motiveret til at gøre et godt arbejde, bliver aflønnet efter performance i forhold til nogle kriterier, som ikke afspejler godt arbejde. Tilskyndelsen til at udføre godt arbejde bliver her fortrængt af, at det bliver fordelagtigt at gøre noget andet end det, der er i overensstemmelse med det rigtige. Der opstår herved det paradoks, at den performance-relaterede aflønning svækker betydningen af den motivation, der i udgangspunktet er, til at gøre det rigtige, samtidig med at det netop er denne motivation, som skal beskytte mod, at det økonomiske incitament får for u hensigtsmæssige konsekvenser.

Forskningsresultater vedrørende betydningen af oplevet fairness indikerer, at oplevede uretfærdigheder er en undervurderet kilde til performanceforringende effekter af performance-relateret aflønning. Betydningen af fairness får særlig betydning i den offentlige sektor, fordi der her er en række forhold, som øger risikoen for, at den enkelte ikke vurderer sin performance-relaterede løn som fair. Manglende fairness vil kunne føre til reciprokke reaktioner, der forringer indsatsen. I den offentlige sektor vil reciprokke reaktioner imidlertid kunne ramme børn, gamle og syge, og igen er det styrken af den motivation, der i forvejen er til at udføre et godt arbejde, som skal være et bolværk mod negative reaktioner. Dette skal dog næppe overvurderes, da mere ubevidste virkninger på motivationen også kan svække indsats og resultater, ligesom der

over tid kan ske en demoralisering, som også påvirker den oprindelige motivation. Samtidig med at oplevede uretfærdigheder giver arbejdsmiljømæssige problemer, og at en manglende balance mellem indsats og resultater kan have konsekvenser for den enkeltes sundhed, er det en vigtig pointe, at manglende fairness ikke kun er de ansattes problem, men også kan få negative virkninger på effektiviteten i den offentlige sektor.

Krav om, at de incitamenter, der er indeholdt i performance-relateret aflønning, skal være i overensstemmelse med dem, som er forbundet med godt arbejde, samt at den performance-relaterede løn af de ansat-

te skal kunne accepteres som fair, betyder, at rummet for anvendelse af performance-relateret aflønning i den offentlige sektor bliver begrænset. Mulighederne for at opfylde kravet må dog vurderes i den konkrete sammenhæng, hvor de mulige fordele må afvejes med de mulige omkostninger.

Mere generelt peger de tværfaglige indsigter, der er redegjort for ovenfor, på, at der er grund til at lægge et bredere perspektiv på udforskningen af virkninger af performance-relateret aflønning. En udforskning, der bestemt ikke kun er af akademisk interesse, men i høj grad også af praktisk interesse som grundlag for valg af aflønningssystemer.

REFERENCER

- Adams, J. Stacy (1965): Inequity in Social Exchange, i Leonard Berkowitz (red.): *Advances in Experimental Psychology*, 2, 267-99.
- Andersen, Lotte et al. (2006): Arbejder forskere just for the money? En analyse af Ny Løn på universiteter og sektorforskningsinstitutioner, i *Politica*, 38, 4, 380-91.
- Babcock, Linda & George Loewenstein (1997): Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases, i *Journal of Economic Perspectives*, 11,1, 109-26.
- Bertelli, Anthony M. (2006): Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service, i *International Public Management Journal*, 9, 1, 3-23.
- Blount, Sally (1995): When Social Outcomes Aren't fair: The Effect of Causal Attributions on Preferences, i *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 2, 131-44.
- Bolton, Gary E. & Axel Ockenfels (2005): A Stress Test of Fairness Measures of Social Utility, i *Economic Theory*, 25, 4, 957-982.
- Bregm, Kirsten (2007a): Principal-agent teori, i Anders Chr. Hansen (red.): *Uden for hovedstrømmen*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Bregm, Kirsten (2007b): Resultatrelateret løn for lærere som middel til en bedre folkeskole? i *Økonomi og Politik*, 80 (4), 26-44.
- Bregm, Kirsten (2010): The Logic of the New Pay Systems Revisited - in the Light of Experimental and Behavioral Economics, i *International Journal of Public Administration*, 33(4).
- Burgess, Simon & Marisa Ratto (2003): The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, i *Oxford Review of Economic Policy*, 19, 2, 285-300.
- Camerer, Colin F. (2003): *Behavioral Game Theory*, Princeton, Princeton University Press.
- Camerer, Colin, George Loewenstein & Drazen Prelec (2005): Neuroeconomics: How Neuroscience can Inform Economics, i *Journal of Economic Literature*, 43, 1, 9-64.
- Cameron, Judy & W. David Pierce (1994): Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis, i *Review of Educational Research*, 64, 3, 363-423.
- Cameron, Judy, Katherine M. Banko & W. David Pierce (2001): Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues, i *The Behavior Analyst*, 24, 1, 1-44.
- Camilleri, Emanuel & Beatrice I.J.M. van der Heijden (2007): Organizational Commit-

- ment, Public Service Motivation, and performance within the Public Sector, i *Public Performance & Management Review*, 31, 2, 241-74.
- Carlsson, F., O. Johansson-Stenman & Peter Martinsson (2007): Do You Enjoy Having more than Others? Survey Evidence of Positional Goods, i *Economica*, 74, 296, 586-598.
- Clark, Andrew E., Paul Frijters & Michael A. Shields (2008): Relative Income, Happiness, and Utility: An Explanation for the Easterlin Paradox and Other Puzzles, i *Journal of Economic Literature*, 46, 1, 95-144.
- Cutler, T. & Barbara Waine (2004): Performance without Pay? Managing School Budgets under Performance Related Pay: Evidence from the First Year of PRP, i *Financial Accountability and Management*, 20, 1, 57-75.
- Deci, Edward L. (1971): Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, i *Journal of Personality and Social Psychology*, 18,1, 105-15.
- Deci, Edward L. (1975): *Intrinsic Motivation*, New York, Plenum Press.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, Plenum Press.
- Deci, Edward L. & Richard M. Ryan (red.) (2004): *Handbook of Self-Determination Research*, The University of Rochester Press.
- Deci, Edward L., Richard Koestner & Richard M. Ryan (1999): A Meta-Analytical Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, i *Psychological Bulletin*, 125, 6, 627-68.
- Deckop, John & Carol C. Cirka (2000): The Risk and Reward of a Souble-Edged Sword: Effects of a Merit Pay Program on Intrinsic Motivation, i *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 3, 400-418.
- DeQuervain, Dominique et al. (2004): The Neural Basis of Altruistic Punishment, i *Science*, 305, 5688, 1254-58.
- Dixit, Avinash (2002): Incentives and Organizations in the Public Sector, i *The Journal of Human Resources*, 37, 4, 696-727.
- Eisenberger, Robert & Judy Cameron (1996): Detrimental Effects of Reward. Reality or Myth?, i *American Psychologist*, 51, 11, 1153-66.
- Eisenberger, Robert, Rhoades & Judy Cameron (1999): Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and intrinsic Motivation, i *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 5, 1026-40.
- Falk, Armin, Ernst Fehr & Urs Fischbacher (2008): Testing theories of fairness—Intentions matter, i *Games and Economic Behavior*, 62, 1, 287-303.
- Fehr, Ernst & Armin Falk (2002): Psychological Foundations of Incentives, i *European Economic Review*, 46, 4-5, 687-724.
- Fehr, Ernst & K.M. Schmidt (2003): Theories of Fairness and Reciprocity – Evidence and Economic Applications, i M. Dewatripoint et al. (red.): *Advances in Economics and Econometrics*, 1, New York, Cambridge University Press, 208-57.
- Fehr, Ernst & Simon Gächter (1998): Reciprocity and Economics: The Economic Implications of Homo Reciprocanans, i *European Economic Revue*, 42, 3-5, 845-59.
- Fehr, Ernst & Simon Gächter (2000): Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity, i *Journal of Economic Perspectives*, 14, 3, 159-81.
- Fehr, Ernst, Georg Kirchsteiger & Arno Riedl (1993): Does Fairness Prevent Market Clearing? An Experimental Investigation, i *Quarterly Journal of Economics*, 108, 2, 437-60.
- Fehr, Ernst, Lorenz Goette & Christian Zehnder (2009): A Behavioral Account of the Labor Market; The Role of Fairness Concerns, i *Annual Review of Economics*. 1, 355-84.
- Fisher, Colin & Bernadette Downes (2008): Performance measurement and metric manipulation in the public sector, i *Business Ethics: A European Review*, 17, 3, 245-58.
- Forest, Virginie (2008): Performance-related pay and work motivation: Theoretical and empirical perspectives for the French civil service, i *International Review of Administrative Sciences*, 74, 2, 325-39.
- Frey, Bruno S. (1997): *Not Just for The Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Frey, Bruno S. (2006): Institutions shape preferences: The approach of "Psychology and

- Economics”, i Christian Schubert & Georg von Wangenheim (red.): *Evolution and Design of Institutions*, London, Routledge.
- Frey, Bruno S. & Reto Jegen (2001): Motivation Crowding Theory, i *Journal of Economic Surveys*, 15, 5, 589-611.
- Gilovich, Thomas, Dale Griffin & Daniel Kahneman (red.) (2002): *Heuristics and Biases*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gneezy, Uri & Aldo Rustichini (2000): Pay enough or don't pay at all, i *The Quarterly Journal of Economics*, 791-810.
- Green, Colin & John S. Heywood (2008): Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? i *Economica* 75, 710-28.
- Güth, Werner, Rolf Schmittberger & Bernd Schwarze (1982): An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining, i *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 4, 367-88.
- Henrich et al. (2001): In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-scale Societies, i *American Economic Review*, 91, 2, 73-78.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1991): Multitask Principal Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design, i *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, Special Issue, 24-52.
- Hood, Christopher (2006): Gaming in Target World: The Targets Approach to Managing British Public Services, i *Public Administration Review*, 66,4, 515-21.
- Kellough, J. Edward & Lloyd G. Nigro (2002): Pay for Performance in Georgia State Government. Employee Perspectives on GeorgiaGain After 5 Years, i *Review of Public Personnel Administration*, 22, 2, 146-66.
- Kerr, S. (1975): On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B, i *Academy of Management Journal*, 18, 4, 769-783.
- Kreps, David M. (1997): Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives, i *American Economic Review*, 87, 2, 359-64.
- Krueger, Alan B. & Alexandre Mas (2004): Strikes, Scabs, and Tread Separations: Labor Strife and the Production of Defective Bridgestone/Firestone Tires, i *Journal of Political Economy*, 112, 2.
- Kunz, Alexis H. & Dieter Pfaff (2002): Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation, i *Accounting, Organizations and Society*, 27, 3, 275-295.
- Lah, T. J. & James L. Perry (2008): The Diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD Countries: A Tale of Two Paths to Reform, i *Review of Public Personnel Administration*, 28, 3, 282-299.
- Le Grand, Julian (2003): *Motivation, Agency and Public Policy*, Oxford.
- Lepper, Mark R. & David Greene (1978): *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives in the Psychology of Human Motivation*, New York, John Wiley and Sons.
- Lepper, Mark R., Jennifer Henderlong & Isabella Gingras (1999): Understanding the Effects of Extrinsic rewards on Intrinsic Motivation – Uses and Abuses of Meta-Analysis: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999), i *Psychological Bulletin*, 125, 6, 669-76.
- Lindenberg, Siegwart (2001): Intrinsic Motivation in a New Light, i *Kyklos*, 54 (2-3).
- Makinson, John (2000): *Incentives for Change, Rewarding Performance in National Government Networks*, Public Service Productivity Panel.
- Marsden, David & Ray Richardson (1994): Performing for Pay? The Effects of “Merit Pay” on Motivation in a Public Service, i *British Journal of Industrial Relations*, 32, 2, 243-261.
- Marsden, David & Stephen French (1998): *What a Performance. Performance Related Pay in the Public Services*, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Mas, Alexandre (2008): Labour Unrest and the Quality of Production: Evidence from the Construction Equipment Resale Market, i *Review of Economic Studies*, 75, 229-58.
- Mas, Alexandre (2006): Pay, Reference Points, and Police Performance, i *Quarterly Journal of Economics*, 121, 3, 783-821.
- Milkovich, George T. et al. (red.) (1991): *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay. Committee on Performance Appraisal for Merit Pay*, Commission on Behavioral and Social Sciences and Education,

- National Research Council Washington, D.C. Moynihan, Donald P. (2008): The Normative model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance, i Perry, James L. and Annie Hondeghem (Eds.), i *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, Oxford University Press, 251-67.
- OECD (2005): *Performance-related Pay Policies for Government Employees*.
- OECD (2008): *The State of the Public Service*.
- Perry, James L. & Annie Hondeghem (red.) (2008): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, Oxford University Press.
- Perry, James L., Trent A. Eberts & So Yun Jun (2009): Back to the Future? Performance-related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence, *Public Administration Review*, 69, 1, 29-38.
- Personalestyrelsen (2006a): *Motivationsundersøgelsen 2006*.
- Personalestyrelsen (2006b): *Undersøgelse blandt statsansatte*, frekvenstabeller.
- Prendergast, C. (1999): The Provision of Incentives in Firms, i *Journal of Economic Literature* 37(1), 7-64.
- Richards, Craig E. & Robert Height (1988): Accountability and Performance Incentives for School Principals, i *Public Productivity Review*, 12, 1, 15-27.
- Sanfey, Alan G. et al. (2003): The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game, i *Science*, 300, 1755-58.
- Siegrist, J (1996): Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work, i *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.
- Solnick, Sara J. & David Hemenway (1998): Is More Always Better? A Survey on Positional Concerns, i *Journal of Economic Behavior & Organization* 37, 3, 373-383.
- Taylor, Jeanette (2007): The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-dimensional Analysis, i *Public Administration*, 85, 4, 931-59.
- Titmuss, Richard (1970): *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, London, George Allen & Unwin.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2005): *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*, World Public Sector Report 2005, New York.
- Weibel, Antoinette, Katja Rost & Margit Osterloh (2010): Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs, i *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20: 387-412.
- Wiersma, Uco J. (1992): The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A meta-analysis, i *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101-14.

Kirsten Bregm, cand.polit., ph.d., er lektor ved Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde Universitet
e-mail: bregm@ruc.dk