

# Fast er foranderlig?

## Arbejdskontekstens betydning for offentligt ansattes public service-motivation

Anne Mette Kjeldsen, lektor, Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, [annemette@ps.au.dk](mailto:annemette@ps.au.dk)

Stefan Boye, stud.scient.pol., Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, [sboye@ps.au.dk](mailto:sboye@ps.au.dk)

Morten Brænder, lektor, Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, [mortenb@ps.au.dk](mailto:mortenb@ps.au.dk)

Christian Bøtcher Jacobsen, lektor, Institut for Statskundskab,  
Aarhus Universitet, [christianj@ps.au.dk](mailto:christianj@ps.au.dk)

Ulrich Thy Jensen, adjunkt, School of Public Affairs,  
Arizona State University, [ujensen@asu.edu](mailto:ujensen@asu.edu)

Et omdiskuteret spørgsmål i litteraturen om public service-motivation (PSM) er, hvorvidt ansattes motivation til at gøre godt for andre og samfundet er en foranderlig størrelse eller en konstant. På baggrund af fem nyere danske studier af udviklingen i PSM over tid blandt leverandører af offentlige servicier og administrative ydelser bidrager denne artikel med en analytisk ramme til forklaring af denne udvikling. Studierne peger på, at PSM er foranderlig i niveau og sammensætning, og at ændringer i motivationen kan knyttes til forhold på i hvert fald tre niveauer: Individuelle forhold (f.eks. alder og uddannelse), organisatoriske faktorer (f.eks. ledelsesstil) samt politiske forhold og styringstiltag. En prioritet for fremtidig forskning bør derfor være at kortlægge mere præcist, hvordan forhold på disse tre niveauer kan påvirke PSM, samt hvordan samspillet mellem disse forskellige niveauer bidrager til den enkelte serviceleverandørs motivation til at gøre godt for andre mennesker og samfundet.

Perry og Wise definerede oprindeligt begrebet public service-motivation (PSM) som »et individs *prædisposition* til at handle på motiver, der udspringer af offentlige institutioner og organisationer« (1990: 368). De fastslog dog samtidig, at »PSM skal forstås som et *dynamisk* karaktertræk, der kan ændres over tid« (ibid.: 370) [vores oversættelse og fremhævning]. På trods af de seneste to årtiers massive forskningsmæssige interesse i PSM er der imidlertid kun få studier, som har studeret disse tilsyneladende modsatrettede opfattelser af, hvilke egenskaber PSM rummer (Ritz, Brewer og Neumann, 2016): Er PSM statisk eller dynamisk? Og hvis PSM er dynamisk, hvor foranderligt er det så, og hvad kan sådanne forandringer skyldes?

Flere internationale publikationer har på det seneste efterlyst studier, der er egnede til at undersøge sådanne kausale spørgsmål om ændringer i niveau og sammensætning af PSM (Perry, Hondeghem og Wise, 2010; Wright og Grant, 2010; Bozeman og Su, 2014; Vandenabeele, Brewer og Ritz, 2014) public service motivation (PSM). Det indebærer undersøgelser, der følger udviklingen i individers motivation over tid. Sådanne tilgange har netop været anvendt i fem danske studier af PSM, som alle finder, at PSM rent faktisk kan ændres. Ændringerne kan endda være markante og indtræffe inden for en forholdsvis kort tidsramme, hvis individet vel at mærke oplever større forandringer i arbejdsomgivelserne. Disse forandringer kan knyttes til ændringer på tre niveauer: politiske forhold og styringstiltag, organisatoriske forhold, såsom strategier og ledelse, samt individuelle forhold og arbejdsopgaver. Afsættet for denne artikel er at sammenholde disse forskellige nyere danske studier af dynamikkerne omkring PSM og på den baggrund at komme med et bud på en analytisk ramme til forklaringen af PSM's foranderlighed.

Eksisterende forskning peger på, at ansattes motivation er vigtig for deres individuelle adfærd (f.eks. Andersen og Serritzlew, 2012; Jensen og Andersen, 2015) og for den performance, vi kan forvente at se i den offentlige sektor generelt (f.eks. Andersen, Heinesen og Pedersen, 2014; Andersen og Pedersen, 2014). I en offentlig forvaltningskontekst er potentialet ved at understøtte og udvikle de offentligt ansattes PSM derfor blevet fremhævet som et middel til at opnå bedre offentlige ydelser og mere velfungerende offentlige organisationer (Perry og Hondeghem, 2008). Derfor er PSM's foranderlighed værd at holde sig for øje blandt offentlige ledere og beslutningstagere. I det følgende vil vi gennemgå den eksisterende litteratur om foranderligheden af PSM. Derefter opsummerer vi hovedresultaterne fra de fem ovennævnte danske studier. Artiklen afsluttes med en dis-

kussion af PSM's dynamiske karakter og vores bud på en analytisk ramme for fremtidig forskning i PSM's foranderlighed.

### **Teori og litteratur om public service motivations dynamikker**

PSM beskriver et individs motivation til at gøre godt for andre og bidrage til samfundet gennem leveringen af offentlige ydelser (Perry og Hondeghem, 2008: vii). Som nævnt ovenfor definerede Perry og Wise (1990) oprindeligt begrebet som en prædisposition, som individer og især offentligt ansatte kan besidde. Det er på den baggrund, at det ofte antages, at PSM er relativt stabilt forankret i individets grundlæggende værdier og livsanskuelse (Perry og Hondeghem, 2008: 302). Empirisk er denne tilgang til studiet af PSM bl.a. kommet til udtryk i undersøgelser af individuelle karaktertræk og socioøkonomiske faktorer som årsager til forskellen i individers grad af PSM (Perry, 1997; Bright, 2005; Camilleri, 2007) samt i undersøgelser af, om individets job- og organisationsvalg kan tilskrives vedkommendes PSM (Lewis og Frank, 2002; Vandenabeele, 2008). Antagelsen er her, at PSM grundlægges tidligt i livet og/eller under uddannelse i ungdomsårene, hvorefter det får betydning for individers arbejdsrelaterede valg og adfærd. Perry og Wise har midlertidig også fremhævet PSM's mulige dynamiske karakter i samspil med arbejdsomgivelserne (1990: 368-70), hvilket er udgangspunktet for nærværende artikels fem studier af PSM's foranderlighed. Vi vil i det følgende uddybe de forskellige teoretiske og empiriske bidrag, som dette udgangspunkt trækker på.

I deres argumentation om PSM's foranderlighed bygger Perry og Wise implicit på teorier om »person-environment fit« (Kristof-Brown, Zimmerman og Johnson, 2005). Person-environment fit-teorier lægger op til, at individuelle forhold, f.eks. PSM, kan ændres over tid afhængigt af samspillet med faktorer på arbejdspladsen generelt og i den enkelte

medarbejders job. Udgangspunktet er, at individet i beslutningen om at træde ind i og forblive i en bestemt organisation vil gå efter at opnå den bedst mulige overensstemmelse mellem vedkommendes egen motivation, værdier og præferencer og så det, arbejdsomgivelserne kan tilbyde (Kristof, 1996: 3). I relation til PSM vil det betyde, at individer, der oplever, at de ikke i deres nuværende arbejdsomgivelser kan få opfyldt deres præferencer for at gøre godt for andre og bidrage til samfundet, enten vil revidere disse præferencer eller søge nye arbejdsomgivelser (Perry og Wise, 1990: 370). Førstnævnte er Perry og Wise's kerneargument for, at PSM også kan vise sig at være foranderligt.

Flere studier har anvendt dette teoretiske udgangspunkt til at undersøge, hvilke positive effekter PSM kan have på en række individuelle og organisatoriske forhold såsom jobtilfredshed, tilknytning til organisationen og performance (Andersen og Kjeldsen, 2013; Crewson, 1997). Resultaterne viser her konsistent, at et oplevet match mellem arbejdsopgaver og organisatoriske omgivelser er afgørende for, at motivationen kan have disse positive konsekvenser (f.eks. Andersen og Kjeldsen, 2013; Steijn, 2008). Andre studier har ligeledes anvendt Person-Environment Fit-teorien til teoretisk at begrunde og empirisk at undersøge, i hvilket omfang PSM kan forudsige, hvilke sektorer og hvilke public service-relaterede arbejdsopgaver inden for disse sektorer individet vil føle sig tiltrukket af (f.eks. Kjeldsen og Jacobsen, 2013; Vandenabeele, 2008; Christensen og Wright, 2011). I kontrast hertil står det meget begrænsede antal studier, der anvender PSM som afhængig variabel og dermed åbner op for en undersøgelse af, hvordan motivationen kan ændres som følge af organisatoriske socialiseringsprocesser samt ændringer i individets livsbane og arbejdsomgivelser.

Et helt centralt bidrag kommer fra Moynihan og Pandey (2007), som undersøger, hvilken

rolle forskellige individuelle og intra-organisatoriske faktorer spiller for niveauet og sammensætningen af PSM. Deres analyser viser, at offentlige ledere, der oplever et højt niveau af unødigt og besværende bureaukrati i deres organisation, har lavere PSM, mens ledere, der opfatter en innovativ og reformorienteret kultur i organisationen, har højere PSM. Derudover finder de også, at der er en negativ sammenhæng mellem anciennitet i organisationen og PSM. Disse resultater peger på, at PSM kan udvikle sig over tid, og at arbejdsomgivelserne kan have betydning for niveauet af PSM blandt organisationsmedlemmerne. Et vigtigt mål for offentlige ledere bliver dermed at indrette organisationen, så den bedst muligt understøtter motivationen, og at italesætte, hvordan organisationens mål og bidrag er i tråd med PSM. I forlængelse heraf har flere studier således også fundet en positiv sammenhæng mellem PSM og udøvelsen af transformationsledelse (Park og Rainey, 2008; Wright, Moynihan og Pandey, 2012; Bellé, 2013; se også Jensen, Jacobsen og Andersens artikel i dette temanummer).

Alle de ovennævnte internationale studier bygger dog hovedsageligt på tværsnitsundersøgelser. Vi kan derfor ikke med sikkerhed sige, om resultaterne rent faktisk er udtryk for, at arbejdsomgivelserne har *påvirket* PSM, eller om det snarere er udtryk for, at ansatte med bestemte motivationsprofiler *tiltrækkes* af organisationer med bestemte karakteristika. For at kunne sandsynliggøre, at udefrakommende faktorer faktisk påvirker PSM (eller omvendt), skal man vælge en anden type forskningsdesign. Enten kan man anvende undersøgelser over tid, som følger udviklingen i de samme individers PSM, når de udsættes for ændringer i arbejdsomgivelserne. Eller også kan man anvende en form for eksperimentelt design, hvor der ydermere tages højde for eventuelle tredjevariables betydning.

Wards (2014) undersøgelse af PSM blandt

unge amerikanere, der deltog i AmeriCorps-programmerne i 1999-2007, og de danske studier, der er omdrejningspunktet i denne sammenhæng, er eksempler på studier over tid. Eksperimentelle studier er først for nyligt begyndt at optræde i den internationale PSM-litteratur. Et tidligt eksempel herpå findes dog i Adam Grants (2008) kvasi-eksperimentelle studie af en gruppe amerikanske fundraisere. En gruppe af fundraiserne mødte konkrete modtagere, som nød godt af deres arbejde (indsatsgruppen), mens kontrolgruppen ikke fik mulighed for direkte at se, hvad deres arbejde bidrog positivt med hos modtagerne. Studiet viste, at fundraiserne i indsatsgruppen efterfølgende indsamlede flere penge og modtog flere positive tilkendegivelser om donationer. Grant fortolker resultatet sådan, at motivationen for at bidrage til andre menneskers velvære blandt fundraiserne i indsatsgruppen blev stimuleret af den (kunstige) ændring i arbejdsomgivelserne, der gav fundraiserne mulighed for at konkret at se, hvordan deres arbejde gør en forskel for andre menneskers liv. Med andre ord indikerer resultaterne, at PSM rent faktisk kan ændres (i hvert fald kortvarigt) ved at »skrue« på arbejdsomgivelserne; i dette tilfælde det personlige møde med dem, der havde behov for pengene.

Dette og andre eksperimentelle studier fokuserer således på, hvordan ændrede arbejdsomgivelser kan ændre individers motivation (se f.eks. Bellé, 2013). Dermed bygger de på en form for »relational job-design«-teori, ifølge hvilken udviklingen og understøttelsen af de ansattes prosociale motivation afhænger af, om arbejdsopgaverne er tilrettelagt på en sådan måde, at de ansatte faktisk kan se, hvilken betydning deres arbejdsindsats konkret har for andre mennesker (Grant, 2007). Disse studier fokuserer hovedsageligt på jobtyper, hvor de ansattes opgaver er ønskværdige for både samfund og brugere. Ud fra teorien forventes det imidlertid også, at denne mekanisme kan være udfordret i de jobtyper, hvor

de ansatte løser en samfundsgavnlig opgave, som borgerne ikke ønsker (f.eks. tvangsforanstaltninger i fængsler eller andre lukkede institutioner). Det forventes altså, at motivation til at gøre en forskel er vigtig i disse typer job, men at den også kan være udfordret af de negative oplevelser, de ansatte får i mødet med borgerne. Hertil kommer også, at de eksperimentelle studier udelukkende er i stand til at undersøge ændringer i motivationen på kort sigt, mens panelstudierne, som er genstandsfelt i denne artikel, i højere grad kan afdække et mere langsigtet perspektiv. Endelig er det også væsentligt at bemærke, at navnlig når vi befinder os i en offentlig kontekst, så er det ikke kun forhold inden for organisationen, der har stor betydning for de ansattes arbejdsbetingelser. Det har i særdeleshed også de rammer for leveringen af offentlige ydelser, som udstikkes af politikerne.

Et andet perspektiv på foranderligheden af PSM tager derfor udgangspunkt i den såkaldte »policy feedback«-litteratur (Moynihan og Soss, 2014). Kerneargumentet er her, at offentligt vedtagne politikker ikke kun har betydning for de ydelser, der leveres af det offentlige, men også virker tilbage på de offentligt ansatte, som skal implementere dem. Det kan være i form af ændrede praksisser og rutiner, men også ændrede motivationsfaktorer og organisationskulturer (Moynihan og Soss, 2014: 324-5). Soss, Fording og Schram (2011) har eksempelvis undersøgt implementeringen af nye arbejdsmarkedspolitikker udarbejdet med fokus på at sanktionere og disciplinere de ledige til at komme i arbejde som en del af et større velfærdsprogram i staten Florida, USA. I denne undersøgelse viste de, hvordan sådanne politikker kan »virke tilbage« på socialarbejdernes motivation og adfærd og bevirke, at de – for at afbøde virkningerne for klienterne – begynder at kompensere og pålægge sig selv ekstra opgaver.

For at undersøge og vurdere eventuelle effekter af ændrede politikker på de ansattes

motivation og øvrige individkarakteristika er det imidlertid vigtigt at holde sig karakteren af politikken for øje. Der er god grund til at tro, at et politisk tiltag eksempelvis har meget forskellige virkninger på motivationen til at gøre godt for andre og bidrage til samfundet afhængigt af, om det er en politik drevet af behov for nedskæringer, eller om det er en positivt italesat velfærdsreformerende politik. Et studie af Wright, Christensen og Isett (2013) har dog vist, at offentligt ansatte med en høj grad af selvopofrelse er relativt mere tilbøjelige til at støtte politiske reformer, der har nedskæringer og reduktion i arbejdsstyrken som mål. Sammenholdt med Soss, Forthing og Schrams studie (2011) kan det være en indikation på, at individers motivation til at ofre sig selv for at bidrage til samfundet og hjælpe andre kan blive styrket, når de står for implementeringen af politikker, som netop – efter deres opfattelse – truer ønsket om at levere de bedst mulige offentlige ydelser i modtagernes interesse.

Disse resultater knytter også an til en tilgrænsende teoretisering om betydningen af styringstiltag, »motivation crowding«-teorien. Det centrale argument i denne teori er, at opfattelsen af et givet styringstiltag er central, fordi opfattelsen af styringen som enten kontrollerende eller understøttende bestemmer, hvordan medarbejdernes indre motivation (herunder PSM) påvirkes (Frey, 1997; Jacobsen, 2012). Hvis medarbejderne opfatter sig som underlagt kontrol, fortrænges deres motivation. Omvendt kan den faktisk styrkes, når medarbejderne opfatter styringstiltaget som understøttende. Danske studier har vist, at efter indførelsen af elevplaner i folkeskolen var der inden for skoler en sammenhæng mellem lærernes opfattelse af elevplaner som enten kontrollerende eller understøttende og lærernes PSM (Jacobsen, Hvitved og Andersen, 2013). Hvor policy feedback-litteraturen bredt fokuserer på politikkers overordnede karakter, fokuserer motivation crowding-teorien på de specifikt individuelle aspekter

heraf. Som vi vender tilbage til, kan begge perspektiver derfor være vigtige for at forstå foranderligheden af PSM i lyset af policyforandringer.

Opsummerende har denne litteraturgennemgang sat fokus på flere forskellige teoretiske argumenter for, hvordan PSM kan vise sig at være foranderligt. Hvorvidt disse sammenhænge også findes, når vi anvender forskningsdesigns, der bedre kan isolere effekten af ændringer i arbejds konteksten på de ansattes motivation og handlinger, samt om der som følge heraf kan være forskel på de kort- og langsigtede effekter af sådanne ændringer, er dog stadig relativt underbelyst.

### **Hvad danske studier kan lære os om forandring af PSM over tid**

I dette afsnit præsenterer vi kort de fem danske studier, der er foretaget af forandringer i PSM. Alle studierne er designet som panelstudier, hvori den samme gruppe studeres, før og efter at en forandring i arbejdsomgivelserne er indtruffet. Casene er kendetegnet ved, at de ansatte alle varetager offentligt finansierede funktioner, men også favner bredden i udbuddet af sådanne ydelser. Der er således både offentligt og privatansatte repræsenteret i udvalget af cases. Dertil kommer, at de også fokuserer på grupper, der tilvejebringer meget forskellige offentlige ydelser, fra sundhed (læger og fysioterapeuter) over undervisning (skolelærere og pædagogisk personale) til sikkerhed (soldater) og administrative ydelser (skattemedarbejdere). Ydermere er der tale om studier af forskellige typer forandringsprocesser. I to af de valgte cases – blandt praktiserende læger og blandt skolelærere – finder målingen af PSM sted før og efter implementeringen af politikker, der har medført en arbejdsmarkedskonflikt. Studierne af fysioterapeuter og soldater knytter derimod an til fysiske forandringer i arbejdsopgaverne i form af henholdsvis overgangen fra studie til arbejdsmarked og udsendelse til et krigsområde. Endelig fokuserer et femte

studie på opfattelsen af de lokale leders brug af visioner og belønninger som redskab til at øge medarbejdernes PSM og opnå større målopfyldelse.

I kraft af dette brede udvalg af cases får vi ikke blot en indsigt i, om PSM er foranderligt. Vi kommer også nærmere en viden om, hvorvidt sådanne ændringer er kontekstspecifikke, og om, hvad det egentlig er, der ændrer sig, og hvordan det teoretisk kan forklares. Her fokuserer vi ikke kun på PSM generelt, men også på hvordan de enkelte underdimensioner hertil – commitment to the public interest, compassion, attraction to policy making, og self-sacrifice – forskyder sig i kølvandet på de forandringsprocesser, der studeres i de fem cases. De enkelte dimensioner afspejler, at motivationen til at gøre godt for andre og samfundet hviler på forskellige psykologiske processer og adfærdsdeterminanter som f.eks. normative, affektive og instrumentelle/rationelle hensyn. Commitment to the public interest dækker således over pligt og loyalitet til at bidrage til samfundet, mens compassion afspejler en følelsesbundet motivation til at hjælpe andre og samfundet. Attraction to policy making er derimod en mere instrumentelt funderet motivation, hvor ønsket om at bidrage til samfundet og hjælpe andre udspringer af rationelle overvejelser om gennem politiske kanaler at kunne forbedre offentlige ydelser. Endelig er self-sacrifice et udtryk for villigheden til at opgive materielle goder for altruistisk motiverede handlinger (for yderligere beskrivelse af PSM-dimensionerne se også artiklen af Jensen, van Loon og Vandnabeele i dette temanummer).

Det første studie fokuserer på overenskomster for praktiserende læger. I foråret 2013 strandede forhandlingerne om en fornyelse af overenskomsten mellem Danske Regioner og de Praktiserende Lægers Organisation (PLO). Forløbet var præget af konflikt mellem de forhandlende parter, og Folketinget greb i juli ind og forlængede ved lov den

eksisterende overenskomst med et år. Jensen, Kjeldsen og Feeding (2015) foretog en undersøgelse af lægernes motivation umiddelbart før og umiddelbart efter konflikten og Folketingets tilsidesættelse af forhandlings-systemet. Undersøgelsen viser, at lægerne havde lavere niveauer af PSM-dimensionerne public interest, policy making og self-sacrifice, end de havde før. Omvendt observeredes en gennemsnitlig stigning i compassion på næsten 8 på en 0-100-skala. Betydningen af, at »systemet« således knægtede lægernes rettigheder, syntes altså at være, at de vendte sig bort fra den generelle samfundsnytte og i stedet anlagde et brugerfokus. Det, der nu motiverede dem, var ønsket om at gøre en forskel for patienterne. Umiddelbart efter konflikten var denne stigning i den empatiske motivation stærk nok til at ophæve det samlede fald målt på de strukturelle dimensioner. I en senere undersøgelse foretaget knap to år senere var lægernes compassion imidlertid tilbage på det initiale niveau, mens der forsat var tale om et fald med hensyn til de øvrige PSM-dimensioner, og derfor også et samlet fald i PSM.

Det andet studie fokuserer på indførelsen af arbejdstidsregler og implementeringen af den nye folkeskolereform for de danske folkeskolelærere. Folkeskolereformen, der første gang blev diskuteret i medierne i sommeren 2011, affødte forhandlinger om ændrede arbejdstidsregler mellem Kommunernes Landsforening (KL) og Lærernes Centralorganisation (LC). Disse forhandlinger brød sammen i marts 2013, og den 1. april begyndte den varslede lockout af omkring 70.000 overenskomstansatte lærere. Efter godt tre ugers lockout greb et flertal i Folketinget ind og afsluttede konflikten med vedtagelsen af et lovforslag, der i store træk efterkom KL's oprindelige ønske om en ophævelse af den centrale fastsætning af retningslinjer for lærernes arbejdstid. Andersen, Boye og Laursen (2015) undersøgte lærernes motivation, lige før folkeskolereformen overhovedet kom på tale og

lige efter konflikten, og fandt et generelt fald i de ansattes PSM. I modsætning til den parallelle case med de praktiserende læger betød konflikten forløb og indgrebet til fordel for modparten imidlertid ikke, at medarbejderne her valgte at fokusere på målgruppen og den empatiske motivation. Det afspejler formentlig den omstændighed, at lærerne ikke mødte uforbeholden støtte fra målgruppen af børn og forældre, et forhold, der muligvis også vil kunne forklare, hvorfor lærerne efterfølgende rapporterede højere personlig opofrelse (self-sacrifice) end før: Der var intet andet at læne sig op ad. Omvendt bør det bemærkes, at denne stigning ikke var stærk nok til at ophæve den generelt negative betydning af konflikten på lærernes PSM.

Det tredje studie undersøgte ved hjælp af et panelstudie fra 2009 til 2011, hvorvidt overgangen fra studieliv til arbejdsmarked påvirkede fysioterapeuters PSM (Kjeldsen og Jacobsen, 2013). Generelt betød indtrædelsen på arbejdsmarkedet en svækkelse af både den overordnede PSM og af de enkelte PSM-dimensioner på op mod 10 point på en 0-100 skala. Dog var denne svækkelse kun signifikant, hvis respondenterne fik job i en privat organisation. Resultaterne antyder et mindre fald i motivationen blandt offentligt ansatte. Mødet med verden uden for studierne ser altså ud til at lægge en dæmper på motivationen til at gøre en forskel for samfundet og for andre, i særlig grad for dem, som kommer til et job i det private. Ydermere lader denne forskel til at være mest udtalt i forhold til public interest-dimensionen. Det er altså den abstrakte motivation – samfundssindet – der svækkes mest af introduktionen til det private arbejdsmarked. Denne observation er i overensstemmelse med et andet, kvalitativt, studie af Kjeldsen, som demonstrerer, at privatansatte i højere grad drives af ønsket om at gøre en forskel for den konkrete anden, end de af deres kolleger, der er ansat i samme funktioner i det offentlige, for hvem netop

PSM-dimensionerne spiller en mere central rolle (Kjeldsen, 2012).

I det fjerde studie undersøgte Brønder og Andersen i 2011, hvordan soldaters udsendelse til krig påvirker PSM. Helt omvendt af casen med de praktiserende læger viste det sig her, at soldaterne efter deres hjemkomst rapporterede en markant lavere grad af empatiske motivation – compassion – end før deres afrejse. Dette fald blev delvist modsvaret af en moderat stigning i deres samfundssind (public interest). Studiet indeholdt imidlertid ikke data om policy making-motivationen, da denne dimension ikke blev betragtet som relevant i den pågældende case, og der lod ikke til at være signifikant forskel på deres self-sacrifice før og efter udsendelsen. En af de mest interessante observationer i den henseende er, at faldet i graden af medfølelse ikke blot gælder forholdet til de civile afghanere, dvs. de umiddelbare modtagere af den ydelse – sikkerhed – som soldaterne tilvejebringer. Soldaterne rapporterer endvidere et lavere niveau af empati over for alle udenforstående, inklusive andre danskere og soldater, som de ikke var udsendt med.

Det femte og sidste studie fokuserede på medarbejderes opfattelse af deres leders brug af visioner og belønninger i organisationen og selv samme medarbejderes PSM (jf. Jacobsen m.fl. 2016, som også indgår som en del af grundlaget for artiklen af Jensen, Jacobsen og Andersen i dette temanummer). 2.648 medarbejdere fordelt på 340 daginstitutioner, folkeskoler, gymnasieskoler og skattekontorer besvarede med et års mellemrum spørgsmål vedrørende deres leders brug af transformations- og transaktionsledelse og deres eget niveau af PSM. I tråd med forfatterens forventning udtrykte medarbejderne større PSM, hvis de i det foregående år havde oplevet, at deres ledere anvendte en kombination af visioner og verbal ros til at motivere dem. Resultaterne er interessante i lyset af de øvrige studier, da det viser, at den organisa-

Tabel 1: De fem studiers fund af ændringer af generel PSM og enkelte PSM-dimensioner

Case	Forandring	PSM	Compassion	Public interest	Policy making	Self-sacrifice
Læger	Arbejdsmarkeds-konflikt	0 <sup>(1)</sup>	+ <sup>(2)</sup>	÷	÷	÷
Skolelærere	Arbejdsmarkeds-konflikt	÷	÷	÷	÷	+
Fysioterapeuter	Indtrædelse på arbejdsmarkedet	÷ <sup>(3)</sup>	÷ <sup>(3)</sup>	÷ <sup>(3)</sup>	÷ <sup>(3)</sup>	... <sup>(4)</sup>
Soldater	Udsendelse til krig	0	÷	+	... <sup>(4)</sup>	0
Skolelærere, pædagogisk personale og skatte-medarbejdere	Forandringer af ledelses-adfærd	+	+	0	0	+

<sup>1)</sup> Studiet måler forandringer på både kort og langt sigt. Skønt der umiddelbart ingen forandring sker af PSM, kan et samlet markant fald heraf observeres i den sene måling.

<sup>2)</sup> Ændringen i graden af compassion på kort sigt er væk i den sene måling.

<sup>3)</sup> Svækkelsen er kun signifikant for de fysioterapeuter, der får et job i den private sektor.

<sup>4)</sup> Der foreligger ikke paneldata til at måle denne dimension i det pågældende studie.

toriske kontekst (her ledelse) kan øge medarbejdernes PSM over tid, mens resultaterne for de politisk initierede ændringer i casene med de praktiserende læger og folkeskolelærere generelt viste lavere niveauer af PSM over tid.

### Hvornår er PSM dynamisk?

De gennemgåede panelstudier, hvis resultater er opsummeret i tabel 1, peger på PSM som et dynamisk fænomen. Resultaterne af de fem danske studier viser, at individers PSM kan ændre sig over tid. Men hvad skyldes sådanne ændringer? Med udgangspunkt i de gennemgåede studier og PSM-litteraturen mere generelt vil vi nu diskutere tre typer faktorer, som tilsammen kan danne en teoretisk ramme for at forstå, hvornår og hvordan PSM kan forventes at forandre sig. De tre typer faktorer knytter sig til henholdsvis 1) *individet*, 2) *det politiske niveau* og 3) *organisatoriske forhold*.

Opdelingen mellem disse niveauer er analytisk. I praksis vil ændringer på ét niveau (f.eks. hvilken organisatorisk kontekst man indgår i) ofte samvariere med forhold på de andre niveauer (f.eks. om man er kvinde eller mand, og i hvilket omfang og hvilken form

det relevante område er underlagt politisk styring). Ud over at ændringer på et niveau derfor kan betinge ændringer på de øvrige niveauer i forklaringen af PSM's foranderlighed, så kan det heller ikke udelukkes, at andre faktorer end dem, der fokuseres på i de ovennævnte studier, også kan påvirke PSM. I sit arbejdsliv og i sit privatliv indgår man eksempelvis i andre institutionelle sammenhænge end rent organisatoriske (tænk bare på betydningen uformelle hierarkier). Eftersom sådanne sammenhænge påvirker ens organisatoriske tilknytning og personlige velbefindende i øvrigt, kan de derfor også påvirke ens PSM.

### Forklaringer på ændringer i PSM: individ-niveau

Individuelle karakteristika kan opdeles i biologisk og ikke-biologisk betingede aspekter. Køn og alder er eksempler på biologisk bestemte, individuelle karakteristika. Kvinder rapporterer generelt en højere PSM end mænd. Ældre rapporterer højere PSM end unge (Pandey og Stazyk, 2008). Sidstnævnte kan skyldes, at opmærksomheden på fremtidige generationers ve og vel – og dermed motivationen for at bidrage til samfundet – forstærkes med alderen. Uddannelse udgør



et eksempel på et ikke-biologisk, individuelt forhold, som ikke desto mindre også kan påvirke ens PSM. I lighed med alder forandres uddannelse over en længere periode, og PSM kan derfor ændre sig mere gradvist som følge af disse forhold (Kjeldsen, 2012a). Omvendt viser to af de ovenfor gennemgåede studier, at PSM også kan undergå mere pludselige forandringer som respons på vidtgående ændringer i individets umiddelbare kontekst, eksempelvis ændringer af arbejdssituationen.

Casen med soldaterne viste således, hvordan en forandring i arbejdskonteksten (udsendelse til krig) ændrede soldaternes PSM. At det markante fald i soldaternes empatiske motivation delvist blev modsvaret af en stigning i deres samfundssind, kan antyde, at soldaterne »kompenserede« for deres tab af idealer på et punkt (at gøre en forskel for afghanere i nød) ved at tilskrive idealer på et andet punkt (den omstændighed, at deres udsendelse spillede en meget klar samfundsmæssig interesse) endnu større betydning. Fysioterapeuterne blev udfordret på deres generelle PSM ved skiftet fra uddannelse til arbejdsmarked. Dette kan umiddelbart virke overraskende, da fysioterapeuterne netop blev sat i en situation, hvor de faktisk kunne gøre en forskel, men som studiet viste, opstod der et såkaldt 'realitetschok' blandt mange nye fysioterapeuter. Mødet med brugere, som stillede krav, var utilfredse og ikke nødvendigvis sagde tak, samt et system, der stillede krav til produktivitet, processer og ressourceforbrug, harmonerede ofte ikke med fysioterapeuternes motivation til at gøre en forskel. Reaktionen i forhold til motivationen var derfor også negativ. Soldater- og fysioterapeutstudierne peger således på, at vi ud over at inddrage individets baggrund (f.eks. køn, alder og uddannelse) også bør tage betydningen af pludselige forandringer i individets omgivelser i betragtning, når vi ønsker at forstå, hvordan PSM kan formes og forandres.

#### *Forklaringer på ændringer i PSM: det politiske niveau*

Aktører i og omkring den offentlige sektor er på ingen måde isolerede individer – de præges tværtimod af kontekstuelle faktorer på flere niveauer. En væsentlig kontekstfaktor er det politiske niveau, hvor styring i bred forstand spiller væsentligt ind på de ansattes muligheder for og oplevelse af at gøre en forskel. Det centrale er altså ikke blot, hvordan beslutninger truffet af politikere øverst i den parlamentariske styringskæde påvirker niveauet af PSM blandt medarbejdere længere nede i hierarkiet. Det centrale er i lige så høj grad at spørge til, hvordan PSM påvirkes af måden, der styres på. Her fokuserer vi således både på den politiske og den administrative styring.

Årsager til forandringer af PSM forankret i den hierarkiske struktur er stærkt underbelyste i den eksisterende litteratur. Dette er overraskende i den forstand, at styring er et grundvilkår for leveringen af offentlige ydelser, og at styring derfor sætter rammerne for den virkelighed serviceproducenterne agerer inden for. To af de fire gennemgåede studier i denne artikel bidrager med viden ved at belyse betydningen af rammevilkår for leveringen af offentlige services for individers PSM. I forlængelse af disse studier peger vi på tre centrale variable til at forstå samspillet mellem politiske ændringer af rammevilkårene for leveringen af offentlige service og PSM: 1) den substantielle størrelse af forandringen af rammevilkårene, 2) graden af konflikt knyttet til forandringen og 3) forandringens betoning af hensyn til brugere og/eller samfundet.

For det første viser studierne, at reformerne kan have stor betydning for serviceproducenteres PSM. Samtidig ser reaktionerne dog kun i nogen grad ud til at afspejle ændringernes faktiske størrelse. I forandringens litteratur skelnes mellem inkrementelle og transformationelle forandringer (Nadler og

Tushman, 1995). Inkrementelle forandringer er løbende tilpasninger eller justeringer af gældende praksis. Transformationelle forandringer er brud med organisationens eksisterende grundlag (Andersen m.fl., 2016). Transformationelle forandringer ændrer radikalt grundlaget for at kunne levere en indsats, som gør en forskel for borgere eller samfund. Det er derfor oplagt at forvente, at sådanne forandringer af rammevilkårene har den største indvirkning på PSM. Dette var på mange måder tilfældet med folkeskolereformen og arbejdstidsreglernes indførelse på skoleområdet, som grundlæggende lagde styring og organisering af området om, og hvor virkningerne på lærerens PSM var markante. Baseret på policy feedback-litteraturen og forandringslitteraturen har vi en forventning om, at især transformativ forandringer kan føre til ændringer i PSM. Studiet af folkeskolelærerne viste et fald i PSM som følge af en forandring knyttet til omstrukturering, kompetencetab, koordinationsudfordringer og usikkerhed, der gjorde det vanskeligere for serviceproducenterne at se muligheden for at bidrage til samfundet og borgerne. Ligeledes støttede studiet det teoretiske argument om, at dimensionen self-sacrifice kan stige som reaktion på, at medarbejderne oplever at måtte ofre sig selv endnu mere under det, de oplever som vanskeligere arbejdsbetingelser.

Forandringslitteraturen peger dog også på, at selv inkrementelle forandringer kan opleves som indgribende, hvis de tager fat på centrale værdier eller normbelagte områder. Det lader netop til at have været tilfældet med de praktiserende lægers konflikt omkring overenskomsten, som trods en relativt begrænset ændring havde meget store indvirkninger på lægernes PSM. Dette understøttes af policy feedback-litteraturen, der anerkender vigtigheden af signalet i en policy. Motivation crowding-teorien kan yderligere kvalificere dette perspektiv. Her er et argument, at serviceproducenterens opfattelse af forandringen – som henholdsvis understøttende eller

kontrollerende – er afgørende for, om deres motivation styrkes eller fortrænges. Dette peger på, at samspillet mellem den substantielle ændring og graden af konflikt omkring ændringen er vigtig at forstå, når vi ønsker at forklare eller forudsige, hvordan politiske ændringer af rammevilkår for offentlige services påvirker PSM. Hertil kommer selvfølgelig organisatoriske forhold omkring den lokale implementering, hvilket i høj grad er et ledelsesspørgsmål på decentralt niveau. Baseret på bl.a. casene med lærerens arbejdstidsregler og lægernes overenskomstændring er det således vores teoretiske forventning, at politiske ændringer – transformationelle eller inkrementelle – kan resultere i lavere PSM, når sådanne ændringer er præget af stor konflikt mellem politikere og serviceproducenter. Forventningen understøttes af, at der findes eksempler på transformationelle forandringer, som er blevet implementeret nærmest uden konflikt. I denne sammenhæng er det oplagt at pege på arbejdstidsaftalen på gymnasierne efter OK13, der indeholdt næsten lige så vidtgående forandringer som på folkeskoleområdet. Det samme gør sig gældende for mange inkrementelle forandringer, der glider ind i organisationens funktionsmåde med kun lidt eller ingen konflikt. Det er derfor vigtigt for fremtidig forskning at belyse ændringen (om nogen) af PSM i sådanne tilfælde.

Endelig udleder vi på baggrund af studierne af lærerne og lægerne en forventning om, at serviceproducenterens PSM bliver påvirket forskelligt af forandringerne afhængigt af, om de oplever, at disse forandringer substantielt ændrer deres forhold til brugerne eller til det omgivende samfund. Hvor lægernes PSM faldt på alle dimensioner undtagen compassion, var der tendens til, at lærernes PSM faldt på alle dimensioner undtagen selvpofrelse. Disse ændringer kan teoretisk kobles tilbage til forandringens orientering mod henholdsvis brugerne og samfundet. I lægernes tilfælde betoner forandringen samfundets betydning, da et af kravene var, at data fra de

praktiserende læger skulle deles med det øvrige sundhedsvæsen. Mange læger oplevede derfor forandringen som et overgreb fra samfundet på bekostning af lægen og patienten, og reaktionen var øget compassion. Blandt lærerne skete det modsatte; lærerne oplevede forandringerne som udtryk for samfundets indgreb på fagprofessionens område og det oven i købet på en måde, som fjernede dem fra brugerne (eleverne). Lærernes reaktion var derfor reduceret PSM på både de brugerorienterede og samfundsorienterede dimensioner, mens deres selvopførelse, som er rettet mod dem selv, blev øget. For teoretisk at forstå forandringernes betydning for PSM er det således vigtigt at inddrage, om en given forandring opleves som noget, der positivt eller negativt berører henholdsvis brugerne og samfundet, eller om forandringen er neutral ift. disse dimensioner.

#### *Forklaringer på ændringer i PSM: organisatoriske faktorer*

I det ovenstående har vi fokuseret på, hvordan »vertikale« faktorer i form af de politiske omgivelser kan påvirke PSM. Nu går vi over til betydningen af de »horisontale« faktorer af den organisatoriske kontekst, som individet indgår i. Også organisatoriske forhold kan nemlig i høj grad forme PSM og ikke mindst interessant er disse forhold som oftest også lettere at forandre og arbejde aktivt med sammenlignet med forhold på individuelt og politisk niveau. Som nævnt bidrager Moynihan og Pandey (2007) i deres undersøgelse af offentlige ledere med et centralt eksempel på, hvilken betydning regler og organisationskultur kan have for PSM: Jo højere niveauer af unødigt og besværligt bureaukrati lederne gav udtryk for, desto lavere var deres PSM. Omvendt var opfattelsen af en innovativ og reformorienteret kultur forbundet med højere PSM. I forlængelse heraf indikerer resultaterne fra det femte studie, at medarbejdere under danske ledere, der både leder ved hjælp af en organisatorisk vision og anvender verbal belønning, oplever at være mere public

service-motiverede. Visionen anskueliggør organisationens fælles bidrag til andre mennesker og til samfundet. Den verbale belønning, der er afhængig af medarbejdernes præstationer, benyttes til at understøtte arbejdet med at realisere den fremsatte vision. I tillæg til de internationale studier, argumenterer denne artikel dermed for, at organisatoriske forhold som ledelse og regler kan være væsentlige faktorer, når vi ønsker at forstå, hvordan medarbejders PSM kan ændre sig (se artiklen af Jensen, Jacobsen og Andersen i dette temanummer for en omfattende diskussion af ledelse som årsag til PSM).

Det organisatoriske niveau kan endvidere spille en central rolle i mellemløbet mellem det overordnede politiske niveau og den enkelte ansatte. I et studie af skolelederes implementering af elevplaner viser Mikkelsen, Jacobsen og Andersen (2015) således, at da Folketinget i 2006 vedtog brugen af elevplaner som nationalt styringsredskab af skolelærernes opfølgning og tilbagemelding til eleverne og deres forældre, blev implementeringen i væsentlig grad overladt til skolelederne. Nogle skoleledere anvendte en relativt hård implementeringsstil baseret på krav og opfølgning, andre førte en blød stil baseret på forslag og dialog, mens en mindre gruppe undlod at implementere elevplanerne. Resultaterne viste, at lærere, som var blevet udsat for enten hård eller ingen implementeringsstil, i væsentlig højere grad opfattede elevplanerne som kontrol, mens lærere, som var udsat for den bløde implementering, i højere grad så elevplaner som et understøttende redskab. I forhold til motivation er dette et væsentligt resultat, fordi kontrollerende opfattelser af styring er blevet forbundet med lavere PSM (Jacobsen, 2012; Jacobsen, Hvidtved og Andersen, 2014). Styring kan med andre ord fortrænge PSM, hvis det opleves som kontrollerende snarere end understøttende, og ledelsen har således væsentlig indflydelse på, hvordan styringen opfattes.

### **Politiske, organisatoriske og individuelle forhold gør PSM dynamisk**

Denne artikel har med udgangspunkt i fem danske studier vist, at PSM er foranderligt, og i forlængelse heraf givet en række teoretiske bud på, hvordan vi skal forstå offentligt ansattes ændrede PSM som følge af markante ændringer i de politiske rammer, organisatoriske forhold som ledelse samt kritiske begivenheder på individniveau i det konkrete job. Artiklens væsentligste bidrag er således afmærkningen af de sigtelinjer, inden for hvilke sådanne forandringer kan forklares.

For det første argumenterer vi for, at de politiske rammer spiller en markant rolle for, hvordan PSM kan udledes, idet de signalerer over for de ansatte, hvordan de betragtes af det samfund, de tjener. For folkeskolelærere og praktiserende læger peger resultaterne på, at reformer, som serviceproducenterne tolker som mistillid til deres arbejde, kan have negative implikationer for PSM. Resultaterne peger dog også på, at dynamikkerne kan tage sig forskelligt ud på kort og langt sigte, og der er derfor brug for flere panelstudier, der kan evaluere både den kortsigtede og den langsigtede udvikling i PSM.

For det andet kan organisatoriske forhold såsom ledelse have betydning for udviklingen i PSM. Det ser dog også ud til, at disse forandringer sker over et relativt langt forløb, og det kalder på en bedre forståelse af, hvordan og under hvilke betingelser ledelse og andre organisatoriske forhold kan påvirke PSM. Den eksisterende litteratur peger f.eks. på, at et »fit« mellem den enkelte ansatte og organisationen er en væsentlig betingelse, men der er stadig relativt få panelstudier af sådanne forventninger.

For det tredje sætter vi fokus på, hvordan markante forandringer i den enkelte medarbejders job kan have betydning for PSM. Undersøgelserne af soldaterne og fysioterapeuterne viser f.eks., at udsendelse til en

krigszone eller overgang til arbejdsmarkedet begge er oplevelser, der kan have ganske stor indvirkning på niveauet og sammensætningen af PSM. Ikke desto mindre ved vi hverken teoretisk eller empirisk meget om, hvilken rolle eksempelvis forventninger spiller, hvordan opfattelser dannes, og præcist hvilke faktorer i de markante forandringer der har størst betydning. Det vil derfor være relevant for fremtidige studier at adressere, hvordan mødet med krævende brugere, arbejdspress og manglende ressourcer spiller ind på PSM.

Endelig er det meget relevant at overveje, hvordan faktorer på de tre niveauer kan tænkes at spille sammen. I en tværsektorsundersøgelse af indførelsen af elevplaner i folkeskolen finder Mikkelsen m.fl. (2015) en sammenhæng mellem skoleledernes implementeringsstil og lærernes opfattelse af elevplaner som kontrolforanstaltninger; en opfattelse der igen er tæt forbundet med lærernes PSM. Dette indikerer, at beslutninger på det politiske niveau (såsom politisk initierede reformer) kan præges lokalt i organisationerne med forskellige opfattelser blandt medarbejderne til følge. I analyser af og konkrete tiltag til at præge udviklingen i offentlige serviceproducenters PSM er det således vigtigt at være opmærksom på ændringer på alle tre niveauer.

### **Litteratur**

- Andersen, Lotte B. og Anne Mette Kjeldsen (2013), »Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?«, *International Public Management Journal*, 16(2): 252-74.
- Andersen, Lotte B. og Lene Holm Pedersen (2014), *Styring og motivation i den offentlige sektor*, København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Andersen, Lotte B. og Søren Serritzlew (2012), »Does public service motivation affect the behavior of professionals?«, *International Journal of Public Administration*, 35(1): 19-29.
- Andersen, Lotte B., Stefan Boye og Ronni Laursen (2015), »Folkeskolelærernes motivation og opfattelse af arbejdstidsreglerne«, *Baggrundsno-*

- tat, kan findes på [www.leap-projekt.dk](http://www.leap-projekt.dk), tilgængeligt 15.06.2016.
- Andersen, Lotte B., Anne Bøllingtoft, Martin Christensen og Ida B. Hald (2016), »Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer«, *Politica*, 48(2): 228-50.
- Andersen, Lotte B., Eskil Heinesen og Lene H. Pedersen (2014), »How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3): 651-71.
- Bozeman, Barry og Xuhong Su (2014), »Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique«, *Public Administration Review*, 75 (5): 700-10.
- Bright, Leonard (2005), »Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?«, *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 138-54.
- Brænder, Morten og Lotte B. Andersen (2013), »Does deployment to war affect public service motivation? A panel study of soldiers before and after their service in Afghanistan«, *Public Administration Review*, 73(3): 466-77.
- Camilleri, Emanuel (2007), »Antecedents affecting public service motivation«, *Personnel Review*, 36(3): 356-77.
- Christensen, Robert K. og Bradley E. Wright (2011), »The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4): 723-43.
- Crewson, Philip E. (1997), »Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Frey, Bruno S. (1997), *Not just for the money: an economic theory of motivation*, Cheltenham: Edward Elger.
- Grant, Adam M. (2007), »Relational job design and the motivation to make a prosocial difference«, *Academy of Management Review*, 32(2): 393-417.
- Grant, Adam M. (2008), »Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public services«, *International Public Management Journal*, 11(1): 48-66.
- Jacobsen, Christian B. (2012). *Management interventions and motivation crowding effects in public service provision*. Ph.d. afhandling, Aarhus: Politica.
- Jacobsen, Christian Bøtcher, Ulrich Thy Jensen og Lotte Bøgh Andersen (2016) Leadership and Public Service Motivation: How the Combination of Transformational Leadership and Contingent Verbal Rewards Can Motivate Employees. Præsenteret ved International Research Society on Public Management Conference, 13-15. april 2016, Hong Kong.
- Jacobsen, Christian B., Johan Hvitved og Lotte B. Andersen (2013), »Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation«, *Public Administration*, 92(4): 790-806.
- Jensen, Ulrich T. og Lotte B. Andersen (2015), »Public service motivation, user orientation, and prescription behaviour: Doing good for society or for the individual user?«, *Public Administration*, 93(3): 753-68.
- Jensen, Ulrich T., Anne Mette Kjeldsen og Christian V. Feeding (2015) »Back to motivation? A longitudinal study on policy change and public service motivation«, Revideret version af paper præsenteret på Public Management Research Association Conference, 11.-13. juni, Minneapolis, Minnesota, USA.
- Kjeldsen, Anne Mette (2012a). »Sector and Occupational Differences in Public Service Motivation: A Qualitative Study«, *International Journal of Public Administration*, 35(1): 58-69.
- Kjeldsen, Anne Mette (2012b), »Vocational study and public service motivation: Disentangling the socializing effects of higher education«, *International Public Management Journal*, 15(4): 500-524.
- Kjeldsen, Anne Mette og Christian B. Jacobsen (2013), »Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?« *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4): 899-926.
- Kristof, Amy L. (1996), »Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications«, *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman og Eric C. Johnson. 2005. »Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit«, *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Lewis, Gregory B. og Sue A. Frank (2002), »Who

- wants to work for the government?«, *Public Administration Review*, 62(4): 395-404.
- Mikkelsen, Maria F., Christian B. Jacobsen og Lotte B. Andersen (2015), »Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation«, *International Public Management Journal*, online before print, DOI: 10.1080/10967494.2015.1043166.
- Moynihan, Donald P. og Sanjay K. Pandey (2007), »The role of organizations in fostering public service motivation«, *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.
- Moynihan, Donald P. og Joe Soss (2014), »Policy feedback and the politics of administration«, *Public Administration Review*, 74(3): 320-32.
- Nadler, David A. og Michael L. Tushman (1995), »Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation«, i David A. Nadler, Robert B. Shaw og Elise A. Walton, red., *Discontinuous change. Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., pp. 14-34.
- Pandey, Sanjay K. og Edmund C. Stazyk (2008), »Antecedents and correlates of public service motivation«, *Public Administration*, 88(1): 101-17.
- Park, Sung Min og Hal G. Rainey (2008), »Leadership and public service motivation in US federal agencies«, *International Public Management Journal*, 11(1): 109-42.
- Perry, James L. (1997), »Antecedents of public service motivation«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-97.
- Perry, James L. og Annie Hondeghem (2008), *Motivation in public management: The call of public service*, New York: Oxford University Press.
- Perry, James L. og Lois R. Wise (1990), »The motivational bases of public service«, *Public Administration Review*, 50(3): 367-73.
- Perry, James L., Annie Hondeghem og Lois R. Wise (2010), »Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future«, *Public Administration Review*, 70(5): 681-690.
- Rainey, Hal G. (2009), *Understanding and managing public organizations*, 4. udg. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ritz, Adrian, Gene A. Brewer og Oliver Neumann (2016), »Public service motivation: A systematic literature review and outlook«, *Public Administration Review*, 76(3): 414-26.
- Soss, Joe, Richard C. Fording og Sanford Schram (2011), *Disciplining the poor: Neoliberal paternalism and the persistent power of race*, Chicago: University of Chicago Press.
- Steijn, Bram (2008), »Person-environment fit and public service motivation«, *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Vandenabeele, Wouter (2008), »Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice«, *Public Administration*, 86(4): 1089-1105.
- Vandenabeele, Wouter, Gene A. Brewer og Adrian Ritz (2014), »Past, present, and future of public service motivation research«, *Public Administration*, 92(4): 779-89.
- Ward, Kevin D. (2014), »Cultivating public service through AmeriCorps Service: A longitudinal study«, *Public Administration Review*, 74(1): 114-25.
- Wright, Bradley E. og Adam M. Grant (2010), »Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects«, *Public Administration Review*, 70(5): 691-700.
- Wright, Bradley E., Robert K. Christensen og Kimberley Roussin Isett (2013), »Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change«, *Public Administration Review*, 73 (5): 738-747.
- Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan og Sanjay K. Pandey (2012), »Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence«, *Public Administration Review*, 72(2): 206-15.