

Częstochowa 21 10 2024

Szanowny Pan

Prof. dr hab. Przemysław Bąbel

Przewodniczący Rady Dyscypliny Psychologia w UJ

Dziękuję za zaproszenie do recenzowania rozprawy doktorskiej **mgr. Grzegorza Gustawa pt. Empiryczna weryfikacja wybranych aspektów teorii autodeterminacji z uwzględnieniem czynników motywujących w miejscu pracy**". W załączeniu przesyłam recenzję tej pracy oraz związane z nią dokumenty.

Z poważaniem

Romuald Derbis



RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr. Grzegorza Gustawa pt. *Empiryczna weryfikacja wybranych aspektów teorii autodeterminacji z uwzględnieniem czynników motywujących w miejscu pracy*, napisanej pod kierunkiem dr. hab. Sławomira Śpiewaka, prof. UJ.

Motywowanie w miejscu pracy jest stałym, poznawczo i społecznie ważnym, a więc godnym wyzwaniem dla badaczy oraz pracodawców. Teoria autodeterminacji E. Deciego i R. Ryana, testowana w recenzowanej dysertacji doktorskiej, jest natomiast rozwiniętą propozycją uwzględnienia roli podstawowych potrzeb psychicznych, tj. kompetencji, autonomii i relacji międzyludzkich, w budowaniu motywacji.

Ocena części teoretycznej

W części teoretycznej rozprawy Doktorant podjął się ambitnego i szeroko zakrojonego zadania przeglądu psychologicznych teorii motywacji od wczesnych podejść (Darwin, McDougall, Woodworth), poprzez podejście behawiorystyczne (Watson, Thorndike, Hull, Skinner), poznawcze (Rotter, Tolman, Bandura), podejście oparte na wewnętrznych źródłach i potrzebach psychicznych (Harlow, Montgomery, Butler, Hebb, White, De Charms, Deci, Ryan) aż do ewolucyjnych podstaw motywacji (Tooby i Cosmides, Buss, Willson).

Z jednej strony, biorąc pod uwagę temat i cel dysertacji, praca nie straciłaby na wartości gdyby ta część była mniej obszerna i mniej szczegółowa. Natomiast wartościowy jest ten nurt rozważań, który dotyczy krytycznego opisu teorii stosowanych we współczesnych systemach motywowania z perspektywy rozwoju SDT. Szczególnie zaś, szeroki opis SDT jako metateorii syntetyzującej sześć mini teorii, dotyczących oceny poznawczej, integracji organizmu, orientacji przyczynowych, zawartości celów, podstawowych potrzeb psychicznych i motywacji w relacjach. Natomiast z innej strony jest potrzebna, ponieważ:

1. Wyniki analizy teorii psychologicznych dokonanej przez Pana Grzegorza Gustawa wskazują na obecność składników SDT (teorii autodeterminacji) we wcześniejszych rozważaniach psychologów. Np. kompetencji w propozycjach White'a i Woodworth'a ,

autonomii w pracach de Charmsa, kontynuatora myśli White'a, relacyjności (przynależności) w pracach Baumeistera oraz autorów koncepcji opanowania trwogi - Greenberga, Pyszczynskiego i Solomona.

2. Doktorant trafnie akcentuje rozwój idei różnicowania motywacji zewnętrznej i wewnętrznej w psychologii oraz dobrze opisuje proces osłabienia poszukiwań zewnętrznych motywatorów behawiorystycznych na rzecz podejścia poznawczego, motywatorów wewnętrznych i wrodzonych potrzeb psychicznych.

3. Także trafnie wskazuje różnice innych teorii potrzeb i SDT, która wyjątkowo ujmuje podstawowe potrzeby psychiczne (autonomii, kompetencji oraz relacyjności) jako wrodzone, wspólne dla wszystkich ludzi (choć o zróżnicowanej indywidualnie sile) i wspierające rozwój psychiczny oraz dobrostan, ale nie nabywane przez całe życie.

4. Zauważa, że współczesne psychologiczne teorie motywacji i interdyscyplinarne systemy motywowania uwzględniają dynamikę relacji motywów wewnętrznych i wzmocnień zewnętrznych.

5. SDT jest przedstawiona refleksyjnie jako teoria, która od wąskiej koncepcji motywacji wewnętrznej rozwinęła się do ogólnej teorii osobowości, motywacji i dobrostanu, weryfikowanej empirycznie przez różne dyscypliny naukowe.

6. Rozważania prowadzą Doktoranta do interesującego pytania badawczego o stopień zaspokojenia podstawowych psychicznych przez określone czynniki motywujące. Chodzi o zbadanie preferencji w zakresie czynników, które zaspokajają podstawowe potrzeby psychiczne i czynników, które te potrzeby zaspokajają słabo.

Jednakże w rozważaniach Doktoranta jest mała luka, gdyż podstawowa analiza współczesnych koncepcji motywacji nie akcentuje istotnego wątku, tzn. rozróżnienia między motywacją dążenia i unikania (Elliot, 1999, 2005), które wiążą się odpowiednio z potrzebą sukcesu i unikania porażki. W procesie rozwoju tej propozycji wyróżniono początkowo trzy rodzaje motywacji osiągnięć – nastawienie na wynik (*performance-approach orientation*), unikanie porażki (*performance-avoidance orientation*) oraz nastawienie na mistrzostwo (*mastery orientation*). Wkrótce w konstrukcie mistrzostwo uwzględniono (Elliot, McGregor, 2001) unikanie niekompetencji (*mastery avoidance*) i powstała struktura czterowymiarowa. Konstrukty motywacji osiągnięć w ujęciu Elliota i McGregora jest dla recenzowanej dysertacji o tyle ważny, że mocno akcentuje wysoką wagę regulacyjną celów

związanych z mistrzostwem, ale i pozytywną zależność efektywności działań od nastawienia na wyniki. Tym samym dostarcza dodatkowych przesłanek do krytyki innych koncepcji motywacji, skategoryzowanych w recenzowanej dysertacji doktorskiej jako współczesne, zwłaszcza uwzględniających motywacyjną rolę celu (np. Locke i Lathman, Vroom). Poza tym konstrukt nastawienie na mistrzostwo i posiadanie kompetencji jest zbieżny zakresowo z wymiarem kompetencji w SDT.

Inna moja uwaga wyraża wątpliwość, co do potrzeby tak szczegółowego przedstawienia wszystkich sześciu koncepcji składających się na SDT z tego powodu, że do tej pory razem nie były omawiane. Wszak tylko jedna z nich, podstawowych potrzeb psychicznych – BNPT, w przedstawionej dysertacji jest testowana empirycznie. Nie czynię jednak z tej uwagi zarzutu, zwłaszcza, że sama BNPT przedstawiona jest wnikliwie.

Podsumowując uwagi nt. części teoretycznej chcę podkreślić, że jej treść nie jest prostym odwórczym przeglądem koncepcji i badań nt. motywacji, ale pokazuje rozwój myśli psychologicznej w obszarze, którego recenzowana dysertacja dotyczy, co sobie wysoko cenię i co we współczesnych pracach na stopień jest coraz radsze. Doktorant uwzględnia konsekwencje satysfakcji i frustracji podstawowych potrzeb psychicznych dla budowania motywacji wewnętrznej, wzrostu, internalizacji motywacji zewnętrznej, dobrostanu czy zaangażowania w pracę z uwzględnieniem złożoności rozumienia oraz znaczenia w tym względzie potrzeby autonomii. Konsekwencje te stały się uzasadnioną podstawą doboru narzędzi wykorzystanych w części empirycznej. Rozważania Doktoranta są dobrym fundamentem do projektu badań własnych, opartych na teorii podstawowych potrzeb psychicznych.

Ocena części empirycznej

Doktorant szeroko i poprawnie zakroił projekt badawczy, który realizował etapami: 1. Przegląd narzędzi do pomiaru poziomu zadowolenia i frustracji podstawowych potrzeb psychicznych oraz wybór optymalnych narzędzi do pomiaru zaspokojenia i frustracji podstawowych potrzeb psychicznych w pracy, 2. Stworzenie w przydatnej konsultacji z K.M. Sheldonem kompleksowej listy motywatorów uwzględniających stopień zaspokojenia podstawowych potrzeb psychicznych (badania pilotażowe). 3. Przeprowadzenie cyklu badań eksperymentalnych na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie menedżerów. Realizacja tego cyklu metodą online przez panel Ariadna, mimo znanych słabości tej metody, sprzyjała zachowaniu rygorów metodologicznych takich jak np: pozyskanie próby menedżerów z

firm odzwierciedlających strukturę polskich przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia, weryfikacja tożsamości osób badanych, kontrola czasu udzielania odpowiedzi w zadaniach o narastającym stopniu trudności, kontrola uwagi, czy kontrola mocy testu przez odpowiednią wielkość próby badanej.

Doktorant w części empirycznej podjął się trudnego wyzwania, które przedstawia w formie celów i kroków do realizacji. Cel ogólny jest zakrojony szeroko, ale niebyt precyzyjnie, jako odpowiedź na apel autorów SDT o „poszerzenie wiedzy na temat weryfikacji i praktycznego zastosowania SDT w kontekście czynników motywujących w miejscu pracy”. Zaś praktycy mają otrzymać rzetelną wiedzę i wskazówki, dotyczące możliwości zastosowania BPNT w codziennym działaniu. Doktorant stawia sobie za cel także określenie, które czynniki motywujące mogą wpływać na zaspokojenie podstawowych potrzeb psychicznych. Przekonującym uzasadnieniem celu jest rozwój wiedzy w tym zakresie i możliwość jej wdrożenia do organizacji, co mogłoby doprowadzić do poprawy dobrostanu pracowników oraz wzrostu efektywności organizacji

Cykl badań przeprowadzono w celu sprawdzenia, wg Autora, założeń, czy: 1) autonomia, relacyjność i kompetencja są odczuwane przez wszystkich jako jednakowo ważne, 2) zaspokojenie podstawowych potrzeb psychicznych pozytywnie wiąże się z miarami dobrostanu, a frustracja potrzeb wiąże się z nimi ujemnie, 3) atrakcyjność czynników motywujących natury finansowej jest istotnie mniejsza dla osób, które posiadają wyższe dochody.

Moje zastrzeżenie wzbudza stosowanie (s. 93 -96) terminu „testowanie założenia” podczas gdy jak wiadomo testowaniu podlegają jedynie hipotezy, a założenia z metodologicznego punktu widzenia nie są testowalne. Bywa, niestety, że termin założenie jest niekiedy odnoszony w tekstach psychologicznych do stwierdzeń, które de facto są hipotezami. Takie praktyki nie powinny być upowszechniane. Poza tym redundantne jest, wg mnie, raportowanie procesu wyboru narzędzia do pomiaru satysfakcji i frustracji podstawowych potrzeb psychicznych w pracy oraz opis narzędzi istniejących, a także raportowanie procesu tworzenia listy czynników motywujących do pracy. Brakuje natomiast definicji dobrostanu, zmiennej *explicite* zawartej w H4. Temat pracy nie uzasadnia przeglądu narzędzi dla wygody praktyków. Bardziej przydatna wydaje się w tym względzie lista motywatorów. A jak Doktorant opisałby proces wyboru gdyby narzędzi do wyboru było kilkanaście i czy praktycy zarządzania mają kompetencje do stosowania takich narzędzi? Ilu z nich może znać

SDT ? Wprowadzenie do Badania 2 adaptowanego w Polsce narzędzia (skala BPNSFS-DW - Basic Psychological Needs Satisfaction Frustration Scale – Domain Work) w polskiej adaptacji Szulawskiego i in. (2021) było trafne, gdyż narzędzia uwzględnia warunki pracy. Jednakże nie zmieniło to wyników z Badaniu 1 - badani nie waloryzowali bardziej czynników, które zaspokajały sfrustrowane potrzeby. Jak już wspomniałem wyżej opracowana lista motywatorów jest niewątpliwie nowatorska i kompleksowa.

Jednakże operacjonalizacja dobrostanu za pomocą samooceny i skali SES nie jest poprawna, co nie neguje możliwej dodatniej korelacji samooceny z zaspokajaniem podstawowych potrzeb psychicznych. Samoocena, co najwyżej, może być traktowana jako jego korelat. Dlatego zastąpienie w kolejnym badaniu tej miary przez zastosowanie *Oksfordzkiego Kwestionariusza Szczęścia*, OKS – 26 jest dobrym krokiem. Podobnie jak wprowadzenie KAS dla sprawdzenia rzetelności wyników z panelu Ariadna oraz dwóch poziomów przetargu, różniących się wysokością „budżetu” niskiego, średniego i wysokiego dla zweryfikowania, czy zwiększenie przetargu wpływało na decyzje badanych. Wyeliminowanie w Badaniu 2 czynnika *premia za wyniki*, było wręcz konieczne.

Poprawnie zidentyfikowano 298 czynników motywujących w miejscu pracy. Jednakże procedura ich oceny pod kątem zaspokajania podstawowych potrzeba psychicznych przez sędziów „kompetentnych” budzi moje obawy mimo raportowania wskaźnika zgodności W Kendalla = .59. Było to tylko troje studentów, a więc młode osoby bez istotnych doświadczeń zawodowych, i jak wynika z opisu na s. 115, siłą rzeczy dosyć pobieżnie (tylko prezentacja na zajęciach promotora) zapoznanych z projektem oraz samą mini teorią BPNT. Właśnie m.in. w charakterystyce demograficznej tej grupy, jej słabym przeszkoleniu i doświadczeniu życiowym oraz zawodowym, widzę jakąś możliwość wytłumaczenia oceny czynnika *premia za wyniki* i jego dużego znaczenia dla zaspokajania potrzeby kompetencji oraz problemów z potwierdzeniem hipotezy równoważności podstawowych potrzeb – jaki Doktorant zaobserwował w Badaniu 1 i 3, opartym na eksperckiej liście motywatorów.

Powstała lista czynników motywujących w miejscu pracy, uwzględniająca stopień zaspokajania każdej z podstawowych potrzeb psychicznych, którą wykorzystano w części eksperymentalnej projektu do poprawnego przeprowadzenia serii trzech badań, zrealizowanych online na reprezentatywnej ogólnopolskiej próbie osób zarządzających personelem. Walorem tworzenia listy motywatorów jest zastosowanie oprogramowania Qualtrics 2023 i MAXQDA 2022.

Eksperymenty skonstruowane w oparciu o interesujący paradygmat nasycania, wykorzystywane wcześniej np. w badaniach przez Li i współpracowników w badaniach nad kryteriami doboru partnera, są wysoce oryginalne. A to dlatego, że osoby badane miały skonstruować system motywacyjny w firmie, w której chciałyby przepracować długie lata, przy czym w pierwszych dwóch eksperymentach dokonywały wyboru pomiędzy czynnikami, które w wysokim stopniu zaspokajały jedną z trzech podstawowych potrzeb psychicznych, a równocześnie w małym stopniu zaspokajały dwie pozostałe. W trzecim wybór poszerzono o czynniki finansowe, jak pisze Autor „nieładujące wysoko żadnej z podstawowych potrzeb psychicznych”. Wg mnie warunki trafności wewnętrznej tych badań są dochowane, może nieco mniej trafności psychologicznej.

Jednakże termin „ładowanie” właściwy dla statystycznych analiz czynnikowych w przypadku zaspakajania potrzeb jest wg mnie niezręcznym żargonem. Dlaczego Autor nie poprzestaje na pięknym polskim określeniu - zaspokajanie potrzeb? Natomiast warto pozytywnie podkreślić, że procedury eksperymentalne podlegały modyfikacji z uwzględnieniem wyników poprzednich badań, zgodnie z modelem Systematycznie Modyfikowanych Autoreplikacji. Badacz zadbał o wyłączenie różnic indywidualnych z wariacji błędu planując ekonomiczny sposób badań z powtarzalnym pomiarem, który ogranicza minimalną liczbę osób, konieczną do uzyskania akceptowalnej mocy testów. W celu równoważenia wprawy między osoby badane brały udział w każdym warunku tylko raz, ale warunek ten był prezentowany w różnej kolejności.

Warunki różniły się liczbą żetonów, która tworzyła budżet niski, średni i wysoki, pozwalający „nabywać/oceniać” odpowiednie motywy z ich listy porangowanej wg stopnia zaspokojenia potrzeb. Nie wnoszę uwag do „metody konsultacji ekspertów” jaka posłużyła do ustalenia listy motywatorów do finalnej wersji zadań.

Natomiast włączenie języka operacjonalizacji zmiennych do hipotez nie jest poprawne. Hipotezy powinny mieć postać językową twierdzenia, które może wejść do nauki w przypadku potwierdzenia hipotezy. Tak więc treść np. H3: *Badani będą kompensować potrzeby psychiczne, podlegające frustracji. Przejawia się to alokowaniem wyższych odsetków budżetów na grupy czynników motywujących, zapewniających satysfakcję potrzeb, podlegających frustracji.* nie jest poprawnie sformułowana. W drugiej części hipoteza zawiera operacjonalizację i wskaźnik. Jej pierwsza część jest językowo i merytorycznie

poprawna. Podobnie niezręcznie sformułowana jest H1 i H2. Natomiast H4 i H5 są poprawne językowo i merytorycznie.

Jak wspomniałem wyżej Doktorant w Badaniu 2 dokonał dużym nakładem pracy własnej modyfikacji słabych stron metody, zidentyfikowanych w Badaniu 1. Zmiany wprowadzenia warunków wyższego przetargu (max. 5 żetonów czynnik motywujący) i niskiego (10 żetonów) oraz rezygnacja z czynnika *premia za wyniki* (wysoko zaspokajał potrzebę kompetencji, ale jest czynnikiem finansowym, wysoko wartościowanym przez osoby badane), zgodnie z przewidywaniami dostarczyły dowodu na rzecz hipotezy, że podstawowe potrzeby psychiczne w warunkach dużych ograniczeń budżetowych zaspokajane są zgodnie z teorią SDT (równomiernie) , tzn. tak jakby były dobrami podstawowymi.

Zastąpienie w Badaniu 2 ogólnej skali BPNSFS (Tabiś i in., 2021), narzędziem uwzględniającym podstawowe potrzeby psychiczne w pracy (Szulawski i in., 2021) nadal nie dało wyników wspierających hipotezę o kompensowaniu sfrustrowanych potrzeb psychicznych poprzez preferowanie motywatorów, które je zaspokajają. Natomiast zmiana operacjonalizacji zmiennej dobrostan potwierdziła, wynikające z SDT przewidywania o jego pozytywnym związku z zaspokajaniem podstawowych potrzeb i negatywnym z ich frustracją. Niestety zidentyfikowana wysoka potrzeba aprobaty społecznej (KAS) osłabia trafność uzyskanych wyników. Próby Doktoranta podważenia wartości psychometrycznej KAS wydają mi się dokonywane trochę pod obronę własnych tez. Także sędziowie kompetentni w badaniach własnych Autora byli studentami psychologii, a tym argumentem podważana jest wartość próby normalizacyjnej narzędzia KAS.

Drażąc problem Doktorant w Badaniu 3 pomysłowo uwzględnił dodatkowo grupę czynników, które są materialne, ale nisko zaspokajają podstawowe potrzeby i pozostawił czynniki, które w Badaniu 2 zachowały się zgodnie z teorią. Uczynił tak, aby kontynuować metodą autoreplikacji testowanie BPNT, gdyż nie wszystkie wcześniej uzyskane wyniki autorskie były z nią zgodne. Te z Badania 3 pozwoliły podtrzymać tezę o podstawowej naturze potrzeb psychicznych w pracy oraz wzmocnić argumenty przeciw wysokiemu wartościowaniu motywatorów finansowych w kształtowaniu systemów motywacyjnych w organizacjach. Potwierdzone zostały w kontekście pracy pozytywne związki satysfakcji z dobrostanem, mierzonym tym razem poprawnie skalą SWLS oraz zaangażowaniem w pracę, mierzonym poprawnie popularnym kwestionariuszem UWES.

Za redundantne uważam opisy powstawania skali UWES, a zwłaszcza SWLS, przy jednocześnie stosunkowo płytkim potraktowaniu zmiennych, które mierzą. Sama procedura Badania 3, łącznie z utrzymaniem warunków wyższego i niższego przetargu (odpowiednio mniejsza i większa liczba środków/zetonów do podziału w poszczególnych warunkach budżetowych) jest poprawna, podobnie jak procedura Badania 1 i 2. Warunki wyższego i niższego przetargu okazały się kluczowe dla wyjaśnienia efektu premii i nagród finansowych. Włączając do analiz także test Bayesowski RMANOVA Doktorant wykazał, że efekt przeznaczania najwyższego odsetka zasobów/budżetu na czynnik *premie i nagrody finansowe* wystąpił w obu warunkach, ale zdecydowanie silniej w warunkach wysokiego przetargu (mniejsze zasoby) niż w warunkach przetargu niskiego.

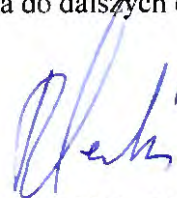
Jednakże wyższemu poziomowi frustracji potrzeby relacyjności, towarzyszyło przeznaczanie niższego odsetka budżetu na czynniki motywujące zaspokajające tę potrzebę, co nie jest zgodne z hipotezą. Nie zaobserwowano ujemnych korelacji dobrostanu z frustracją podstawowych potrzeb psychicznych, ale zaobserwowano dodatnie z satysfakcją potrzeb i zaangażowaniem. Także nie stwierdzono istotnych różnic między odsetkami budżetu niskiego, średniego i wysokiego przeznaczanego przez menedżerów na czynniki natury materialnej, ani istotnej interakcji odsetka budżetów przeznaczanych przez badanych na czynniki natury finansowej z deklarowanymi przez badanych dochodami.

Uzyskane wyniki są nowatorskie i stanowią ważny wkład do psychologii jako nauki oraz dają podstawy do praktycznych aplikacji. Szeroka dyskusja wyników potwierdzających oczekiwania, potwierdzających umiarkowanie lub w ogóle nie potwierdzających, prowadzi Doktoranta do wniosku, który dzielam. Mianowicie, cel empirycznej weryfikacji mini-teorii BPNT w kontekście czynników motywujących w miejscu pracy w znacznym stopniu został osiągnięty, podobnie jak cel aplikacyjny dostarczenia praktykom praktycznych wskazówek zastosowanie teorii SDT. Natomiast mam pytanie do Doktoranta – na jakiej psychologicznej podstawie opiera wyjaśnienie niezgodnego z BPNT wysokiego wartościowania przez menedżerów pieniężnych czynników materialnych, sytuacją rosyjskich działań wojennych na terytorium Ukrainy? Czy SDT jest ograniczona zależnością od konsekwencji finansowych sytuacji trudnych? Pytanie dotyczy także słusznych sugestii przeprowadzenia kolejnych badań w innych krajach, które doznają podobnych skutków tego konfliktów i tych, które ich nie doznają.

Tytułem uzupełnienia tej i tak przydługiej recenzji dodam tylko, że strona formalna przedstawionej dysertacji, raportowanie graficzne, tabelaryczne i opisowe wyników, zawartość i konstrukcja załączników, a także język dysertacji są na wysokim poziomie i nie budzą moich zastrzeżeń.

Konkluzja

Rozprawa doktorska Pana Grzegorza Gustawa pt. *Empiryczna weryfikacja wybranych aspektów teorii autodeterminacji z uwzględnieniem czynników motywujących w miejscu pracy*, napisanej pod kierunkiem dr. hab. Sławomira Śpiewaka, prof. UJ, spełnia w wysokim stopniu wymogi stawiane rozprawom doktorskim (art. 31 Ustawy o tytule i stopniach naukowych z dnia 14 marca 2003 r.). Konkluzji tej nie zmieniają wskazane w recenzji niedoskonałości występujące w pracy. Zdecydowanie przeważają jej walory, a zwłaszcza szeroka wiedza teoretyczna, metodologiczna i kompetencje statystyczne Doktoranta oraz refleksyjna postawa do przedstawianych treści, wyników badań cytowanych i raportowanych wyników badań własnych. Przedstawiona rozprawa doktorska świadczy o samodzielności naukowej jej Autora, jest oryginalnym i twórczym rozwiązaniem problemu naukowego oraz pozwala na zastosowanie raportowanych wyników w sferze społecznej. Dlatego z przekonaniem wnioskuję o dopuszczenie mgr. Grzegorza Gustawa do dalszych etapów przewodu doktorskiego.



Romuald Derbis

Literatura spoza dysertacji doktorskiej cytowana w recenzji.

- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational psychologist*, 34(3), 169-189. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403_3
- Elliot, A. J. (2005). A Conceptual History of the Achievement Goal Construct. W: A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation*, 52-72. Guilford Publications.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2×2 achievement goal framework. *Journal of personality and social psychology*, 80(3), 501.