

# Indhold

Dansk forord . . . . .	7
Kapitel 1: Hvad er positiv motivation? . . . . .	13
Kapitel 2: Forståelse af motivationens „hvorfor“ og „hvad“: introduktion til selvreguleringsteorien . . . . .	33
Kapitel 3: En målsystemisk tilgang til motivation . . . . .	59
Kapitel 4: Teorier om forklarings- og opnåelsesmål . . . . .	85
Kapitel 5: Hvordan man motiverer andre . . . . .	107
Kapitel 6: Hvad har folk i virkeligheden brug for? . . . . .	125
Om forfatteren . . . . .	143
Bogens centrale begreber . . . . .	144



# Dansk forord

Bogen, du sidder med, handler om motivation. Det er en praktisk anvendelig, forskningsbaseret bog, hvilket er lidt usædvanligt. Mange forskningsartikler kan være dybt kedelige, og mange praktiske håndbøger kan være dårligt underbygget. Med den her bog er det lykkedes forfatteren at ramme plet i forhold til det, mange mennesker efterspørger – nemlig en lille bog, der er nem at læse, og som samtidig giver et godt og velunderbygget indblik i et spændende og evigt aktuelt emne: motivation.

I bogen præsenterer Kennon Sheldon dig for en motivationssteori, som på dansk kan kaldes selvreguleringsteori. Teorien går kort fortalt ud på, at mennesker har tre grundlæggende behov: behov for frivillighed, behov for at du til noget og behov for mellemmenneskelige forhold. Vores forsøg på at opfylde de tre grundlæggende behov driver vores adfærd. Lykkes det os at opfylde de tre behov, trives og præsterer vi optimalt. Hvis vi derimod af den ene eller anden grund ikke får opfyldt et eller flere af vores grundlæggende behov, bliver vi mindre motiveret og fungerer dårligere.

Som en måde at skabe overblik over bogens indhold på introducerer Kennon Sheldon fire spørgsmål til motivation, som du inviteres til at overveje:

1. *Hvor* motiveret er du til at handle, yde en indsats eller bruge ressourcer på at forfølge et mål?
2. *Hvilket* mål er det, du ønsker at nå?

3. *Hvorfor* forfølger du netop det mål?
4. *Hvordan* vil du nå dit mål?

Undervejs i bogen beskrives forskning, der relaterer sig til de fire spørgsmål, og forfatteren refererer løbende tilbage til spørgsmålene, så du som læser kan bibeholde overblikket.

Kennon Sheldon introducerer også modellen motivationskontinuummet. Motivation er nemlig ikke bare noget, du har mere eller mindre af. Der findes forskellige typer motivation, og det er bestemt ikke lige meget, hvilken form for motivation du eller andre oplever. F.eks. kan du være:

5. Uden motivation.
6. Motiveret udefra af belønning og/eller straf – kaldet ekstern motivation.
7. Motiveret af dårlig samvittighed, som er tillært og derfor på dansk kan kaldes introjiceret motivation.
8. Motiveret af de værdier, du identificerer dig med – kaldet identificeret motivation.
9. Motiveret af din indre lyst, som på dansk kan kaldes indre motivation.

Ekstern, introjiceret og identificeret motivation er alle udefrakommende former for motivation. De er typisk ikke nær så stærke eller gavnlige som din indre motivation. Det er derfor mest hensigtsmæssigt, hvis det er lysten, der driver værket. Det er ofte tilfældet, hvis du selv får lov til at vælge – eller i det mindste frivilligt accepterer – de mål, du forfølger, og dermed oplever et ejerskab til målene.

Kennon Sheldon nævner også en lang række andre forhold, som har betydning for din motivation. Det er f.eks. ikke lige meget, om du er motiveret af at opnå noget eller at undgå noget. Dit mål kan handle om at opnå noget ydre eller noget indre. Mål kan

desuden være i konflikt med hinanden. Din tillid til, at du kan nå dine mål, har betydning for din motivation. Det har også betydning, om du arbejder hen imod et mål – f.eks. et vaskebræt på maven – eller væk fra et mål – f.eks. *love handles*. Det er vigtigt, at dine mål er i overensstemmelse med dine værdier, interesser og dispositioner – snarere end med andres krav og forventninger. Din forklaring på succeser og fiaskoer påvirker din motivation. Din tro på, om du kan forbedre dine færdigheder, spiller ind. Der har også betydning, om du har sat dig læringsmål eller præstationsmål. Desuden er der forskel på, om ros rettes mod indsats eller egenskaber og resultater. Alt sammen har det indflydelse på din motivation, og alt sammen bliver det præsenteret her i bogen.

Selvreguleringsteorien, som Kennon Sheldon præsenterer, er dog langt fra den eneste teori om motivation. Du har sikkert hørt om andre teorier. F.eks. er Burrhus Frederic Skinner kendt for adfærdspsykologisk forskning i effekten af belønning og straf på menneskers motivation. Det svarer til det, der i selvreguleringsteoriens motivationskontinuum kaldes for ekstern motivation. Du har måske også hørt om Douglas McGregors teori X og Y, som svarer til det, der i modellen kaldes ekstern og indre motivation.

Sigmund Freuds teori om det, man lidt forenklet kan kalde samvittigheden, egoet og lysterne, overlapper også med selvreguleringsteorien. I motivationskontinuummet passer samvittigheden ind under introjiceret motivation. Egoet kan med lidt god vilje passe ind under identificeret motivation, og lysterne passer ind under kategorien indre motivation.

Dele af Abraham Maslows behovspyramide er også inkluderet. F.eks. svarer sociale behov til selvreguleringsteoriens grundlæggende behov for mellemmenneskelige forhold. Desuden minder selvreguleringsteorien om Erik Eriksons udviklingspsykologiske stadieteori, hvad angår udvikling hen imod

større grad af selvregulering og autonomi – det, jeg tidligere kaldte frivillighed, hvilket vil sige, at dine handlinger er i overensstemmelse med dine egne ønsker.

Summa summarum overlapper og inkluderer selvreguleringsteorien delvist flere tidligere teorier om motivation – vel at mærke kun de dele af teorierne, der er underbygget af målbar, empirisk forskning. På den måde kan du ved at læse bogen få et godt overblik over mange af de vigtigste teoretiske begreber, forskningsresultater og praktiske metoder i forhold til motivation.

Selvreguleringsteorien bliver i dag betragtet som en af de centrale teorier inden for positiv psykologi. Positiv psykologi er et paraplybegreb for den del af forskningen i psykologi, der har med sundhed og udvikling at gøre – i modsætning til et mere traditionelt fokus inden for psykologisk forskning på sygdom og behandling. Selvreguleringsteorien har eksisteret længe før begrebet positiv psykologi blev formuleret i slutningen af 90'erne. Med sit teoretiske fokus på det positive – f.eks. behovstilfredsstillelse og udvikling – og sit forskningsmæssige grundlag hører selvreguleringsteorien hjemme under den lange række af teorier, der tilsammen bliver kaldt positiv psykologi.

Ved at læse bogen bliver du introduceret til adskillige begreber fra forskningen i motivation. Begreberne bliver illustreret med let forståelige eksempler fra uddannelses- og arbejdsliv. Bogen indeholder en lang række refleksionsøvelser, der giver dig mulighed for at forholde dig personligt og fagligt til stoffet og samtidig øge din egen motivation. Du får også en række konkrete råd om, hvordan du kan hjælpe andre, så de kan øge deres motivation. Alle bogens hovedbudskaber opsummeres meget pædagogisk i slutningen af hvert kapitel. Der er desuden adskillige referencer til litteratur, hvor du kan lære mere.

Jeg vil faktisk gå så langt som til at sige, at det er den bedste bog om motivation, jeg nogensinde har læst. Efter mange års studier i ind- og udland på forskellige universiteter, kurser og

konferencer har jeg udviklet en stor respekt for fagpersoner, der kan formidle deres kundskaber på en lettilgængelig måde. Det viser, at de har styr på stoffet. Det er lige præcis det, Kennon Sheldon gør i denne lille bog. Bogen har netop de kvaliteter, som jeg ønsker, at bøger skal have: pædagogisk, praktisk anvendelig og samtidig baseret på velunderbygget dokumentation.

Bogen egner sig især til professionelle, studerende og privatpersoner med interesse for deres egen og/eller andres motivation. Med bogen kan ledere få konkrete råd til, hvordan de kan skabe bedre rammer for, at deres medarbejders indre motivation kan folde sig ud. Virksomhedsinterne og -eksterne konsulenter kan lære, hvad de skal være opmærksomme på i forhold til motivation, og hvordan arbejdsforhold kan forbedres, så ansatte trives og præsterer optimalt. Studerende kan få et overblik over store dele af forskningen i motivation og et indblik i mange af feltets kernebegreber. Som privatperson får du samtidig en masse inspirerende refleksionsøvelser, som du kan bruge til personlig udvikling. Alt i alt kan du derfor forvente en udbytterig bog, hvor du både lærer, hvordan du motiverer dig selv, og hvordan du kan hjælpe andre med at blive mere motiveret.

Som sagt: en pædagogisk, praktisk anvendelig og forskningsbaseret bog. Intet mindre! Rigtig god fornøjelse.

Sydney 2. april 2012

*Ebbe Lavendt*

Autoriseret psykolog og Master i Anvendt Positiv Psykologi,

Center for Positiv Psykologi

Ph.d.-stipendiat ved Institut for Idræt, Københavns Universitet

