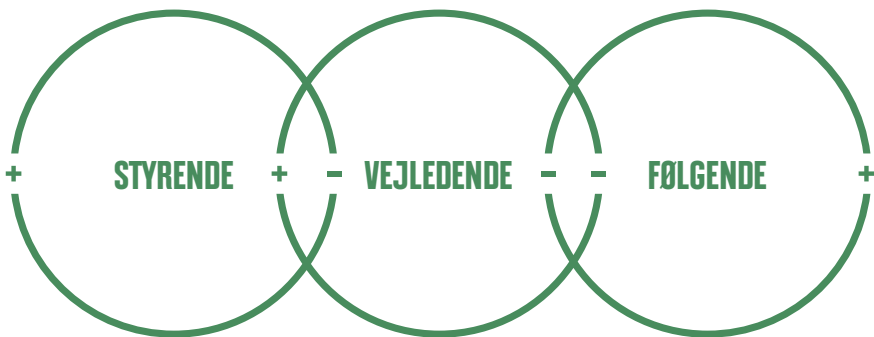


DORTHE BIRKMOSE

MENNESKET *ER* MOTIVERET

DERFOR ER VORES ARBEJDE
SÅ MEGET MERE END STYRING



SYDDANSK UNIVERSITETSFORLAG 2021

INDHOLD

FORORD	11
PROLOG	
VI KAN IKKE HAVE PRØVET ALT, OG NOGET ANDET VILLE NOK KUNNE HJÆLPE	13
"Vi har prøvet alt, og intet virker"	15
Perspektivskifte som metode	16
Paradigmevalg som metode	17
Bogens tre dele	18
Litteratur brugt i prologen	19
KAPITEL 1	
MOTIVATION ER PARATHED TIL HANDLING	23
Det er ikke så vigtigt at inddele motivation i forskellige former	24
Det er til gengæld vigtigt at skelne mellem parathed og handling	28
Somatiske markører af behag og ubehag	37
Kunsten at passe på andres motivation	42
Litteratur, et foredrag og en podcast brugt i kapitel 1	45
KAPITEL 2	
PROFESSIONEL HJÆLPEKUNST	47
Dybde- og breddefaglighed	48
Når den professionelle hjælp ikke hjælper	50
Når den professionelle hjælp er en hjælp	63
Det er indefra-perspektivet, der gør forskellen	75
Litteratur, tre foredrag, fire avisartikler, en radio-udsendelse og to tv-udsendelser brugt i kapitel 2	77
KAPITEL 3	
BLIKKET FOR USYNLIGE VANSKELIGHEDER OG MESTRINGSSTRATEGIER	81
De iøjnefaldende problemer med kost, rygning, alkohol og motion	81
Det Dobbelte KRAM: et dobbelt blik på sundhed	84
Et indefra-perspektiv på problemskabende adfærd	86

At få øje på kognitive vanskeligheder	89
At få øje på psykiske traumer	96
Vi må ikke fjerne et godt symptom, før vi har forstået det	104
Litteratur, en avisartikel og tre foredrag brugt i kapitel 3	112

KAPITEL 4

LEWINS FORSKNING I STYRENDE, VEJLEDENDE OG FØLGENDE LEDELSESSTILE	117
Eksperimenterne	117
De tre paradigmer og tesen om guldkorn i alle teorier	122
Litteratur brugt i kapitel 4.	124

KAPITEL 5

DET STYRENDE PARADIGME SOM ÉN MULIGHED	125
Behaviorismen som det psykologiske fundament for styring	126
Når styringen kipper over i råhed og mistro	127
Konsekvenspædagogikken: Vores handlinger har konsekvenser	133
Man får den adfærd, man belønner – eller gør man?	138
Nudging og adfærdsøkonomi – det nyeste bud på styring	142
Styring som hjælpekunst	151
Den styrende grundtanke er: Vi kan motivere andre	155
Litteratur, et foredrag og en avisartikel brugt i kapitel 5	159

KAPITEL 6

DET FØLGENDE PARADIGME SOM ET ALTERNATIV	163
Summerhill-skolens reformpædagogik	164
Knaphedens psykologi	166
Knaphedens psykologi i praksis	169
Den undersøgende samtale er grundstenen i hjælpekunsten	172
Marte Meo og Intensive Interaction:	
Følg mennesket for at skabe udviklende mikro-øjeblikke	176
Mere ansvar end et menneske kan bære	181
Når følgeskabet kipper over i resignation og ansvarsfralæggelse	183
At sige "pyt" og andre former for resignation	185
Den følgende grundtanke er:	
Vi afventer tegn på menneskets motivation	189
Litteratur og en avisartikel brugt i kapitel 6.	195

KAPITEL 7

DET VEJLEDENDE PARADIGME SOM EN TREDJE MULIGHED	197
Hawthorne-eksperimenterne, som forvirrede forskerne	198
Ubetinget accept kan frigøre menneskets motivation	200
Den Motiverende Samtale	203
Perspektivskifte i en konflikt om en hæk	211
Rehabiliteringens formål er selvstændige og meningsfulde liv	215
Når vejledningen kipper over i double-bind-kommunikation	223
Den vejledende grundtanke er: Mennesket <i>er</i> motiveret	229
Litteratur og en avisartikel brugt i kapitel 7	236

KAPITEL 8

PARADIGMEVALG SOM METODE	239
Fem skridt væk fra forråelsen – trods den kognitive reduktion	239
De tre paradigmer er lige legitime	247
Hjælpekunstens muligheder ifølge de tre paradigmer	251
Indfra-perspektivet bør afgøre paradigmet og metoderne	254
De tre paradigmers metoder	258
Litteratur brugt i kapitel 8	259

KAPITEL 9

STYRING SOM MEGA-TREND OG FORSVARMEKANISME	263
Styring som mega-trend	264
Styring som løsningen på problemet med det tunge bureaukrati	266
Der bør holdes styr på økonomien	268
Der bør holdes styr på retssikkerheden	271
Der bør holdes styr på fagligheden	274
Styring som mega-trend fortsætter ufortrødent	278
Styring som forsvarsmekanisme	278
Litteratur, en avisartikel og to foredrag brugt i kapitel 9	283

KAPITEL 10

VI BØR KONSEKVENSBEREGNE, INDEEN VI TAGER STYRING	287
De allerede beskrevne konsekvenser af styring	288
Målstyring kan skabe tunnelsyn og hypermotivation	289
For mange og forkerte mål svækker motivationen for samarbejdet	292
Moralsk stress, når det faglige råderum er for lille	295

“Hvordan motiverer vi andre til at ...?”	299
Adfærdsregulerende mål kan skabe A- og B-hold	301
Vi er ansat til at blande os, men vi må ikke blande os i alt	303
Modstand som konsekvens af grænseoverskridende styring	304
Indlært hjælpeløshed, når styring fjerner råderummet	311
Professionelles nødvendige konsekvensberegning	318
Litteratur og et foredrag brugt i kapitel 10	320
KAPITEL 11	
LEDELSE ER SÅ MEGET MERE END STYRING	323
Vi bør tælle dét, der tæller	324
Perspektivskifte og paradigmevalg i ledelse	327
Ledelse kræver viden om alt dét, der sker i organisationen	336
Litteratur og et foredrag brugt i kapitel 11	345
TAK FOR HJÆLPEN	347

FORORD

Da Dorthe Birkmoses bog *Når gode mennesker handler ondt – tabuet om forråelse* kom frem, fik den en enorm indvirkning på det professionelle hjælpearbejde, herunder også indenfor demensområdet, hvor jeg på det tidspunkt selv arbejdede som leder og konsulent. Med bogen blev forråelse som begreb i den grad sat på dagsordenen. Pludselig fik vi øje på forråelsesprocesserne, på magten og afmagten i relationerne, på de særlige måder at tale og tænke om andre på og på det paradoksale i, at man kan komme til at handle ondt over for dem, som man er sat i verden for at hjælpe.

Hvordan skulle alt dette håndteres? Dorthe Birkmoses svar var, at fagligheden måtte være det bedste værn mod forråelsen. Men hvordan? Hvilken slags faglighed? På baggrund af Dorthes bog forsøgte jeg i min egen konsulentpraksis at udvikle metoder, som kunne modvirke forråelsen. Det førte mig frem til 'perspektivskifte som metode', som er den metode, som Dorthe har taget afsæt i og videreudviklet i nærværende bog, hvori hun under inddragelse af et stort bagkatalog af psykologiske teorier og metoder kritisk diskuterer spørgsmålet om, hvordan forråelse kan modvirkes.

Hvordan kan fagligheden værne mod forråelsen? Hvad er kernen i det professionelle hjælpearbejde? Hvad kan guide os i de mange svære valgsituationer, vi som professionelle uundgåeligt kommer til at stå i? Hvad skal vi have øje for, når vi ser på det menneske, der skal hjælpes, på den professionelle selv og på de strukturer, som vi er en del af? Hvilken etik og faglig tænkning skal vi trække på? Og hvilken faglig ledelse er der behov for, når vi skal sætte ind imod forråelsen og sikre kvaliteten i hjælpearbejdet?

Bogen er skrevet med disse spørgsmål for øje. Den er en tour de force igennem psykologisk forskning og teori, igennem grundbegreber og konkrete metoder, som vendes og drejes og sættes sammen, så der opstår nye, nuancerede begreber til hjælpearbejdet. Grundtanken er, at mennesket *er* motiveret, og at det er vores opgave som professionelle at få øje på denne motivation og at tage udgangspunkt i menneskets indefra-perspektiv, så vi undgår at komme til at hjælpe for meget eller for lidt eller forkert.

Det er en tankevækkende, grundig, nuanceret, provokerende og bevægende bog, og som læser kan man ikke undgå undervejs at tænke på mennesker, som man selv har forsøgt at hjælpe. Den udfordrer vante måder at tænke på,

inviterer til et kritisk blik på egen praksis og giver inspiration til de konkrete møder mellem menneske og professionel, men også til den overordnede tænkning om hjælpearbejdet og ikke mindst den faglige ledelse, som er afgørende. Den faglige tilgang må ikke blive et individuelt ansvar, tværtimod kan faglighed betragtes som en organisatorisk holdsport, som noget, vi sammen har ansvar for kontinuerligt at arbejde med på mange forskellige niveauer. Det faglige arbejde slutter aldrig, og derfor er der brug for en bog som denne – så vi som professionelle kan hjælpes til at fastholde vores egen motivation i arbejdet med andre.

Iben Ljungmann

Autoriseret psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi.

PROLOG

VI KAN IKKE HAVE PRØVET ALT, OG NOGET ANDET VILLE NOK KUNNE HJÆLPE

Denne bog er en opfølgning på *Når gode mennesker handler ondt*, som er en bog om, at vi som professionelle risikerer at ende med at krænke mennesker, der har brug for vores hjælp. Jeg undrede mig over, hvorfor vores gode intentioner ikke er nok til at sikre andre mod vores krænkelser. Med afsæt i ondskabens psykologi søgte jeg en forståelse for forrælsen. Min konklusion blev, at forrælse er et forsøg på at dæmpe ens egne ubehagelige følelser af afmagt og udmattelse ved at gøre sig mindre empatisk, mere hård og mere ligeglad. Vi kan – ved at tænke og føle mindre – holde afmagtsfølelserne på afstand og dermed beskytte os selv mod at blive følelsesmæssigt overvældede. Forrælse er altså et forsøg på at holde sig selv og situationen ud, når vi er presset helt i bund. Det er desværre en mestringsstrategi, der fører til, at vi krænker andre.

Siden udgivelsen af *Når gode mennesker handler ondt* i 2013 har jeg brugt al min arbejdstid på at drøfte forrælsesrisikoen. De fleste drøftelser har været med andre professionelle, men jeg har også løbende talt og skrevet med børn, borgere og pårørende om deres gode, dårlige og blandede oplevelser med at modtage professionel hjælp. Det er både barsk og sårbart at tale om, at professionelle kan begå så alvorlige fejl, at andre krænkes og ydmyges. Alligevel møder jeg eftertænksomhed og lydhørhed, når jeg siger, at forrælse er resultatet af, at nogle professionelle er blevet overladt til for komplekse opgaver for længe uden at få den hjælp og støtte, som de har brug for. Det er opløftende at mærke, at for hvert år, der går, er det, som om professionelles parathed til at tale om fejlene og problemerne bliver større og større.

Drøftelserne om forrælse kredser om, hvad der er gangbart, og hvad der ikke er gangbart i mødet med andre. Drøftelserne handler dermed om, hvor grænserne for det fagligt forsvarlige arbejde går, og hvordan vi som professionelle kan være nogenlunde sikre på at holde os indenfor disse grænser. Også selvom vi er pressede, og også når vi bliver en del af en forrået kultur. *Mennesket*

er motiveret følger op på Når gode mennesker handler ondt ved at sætte fokus på gråzonerne mellem det faglige og det forråede. Mennesket er motiveret handler mere om det fagligt forsvarlige arbejde og mindre om forråelsesrisikoen. Det er dog stadig bekymringen for forråelsen, der er min drivkraft.

Når gode mennesker handler ondt tog udgangspunkt i handicap- og psykiatriområderne, hvor jeg mest arbejdede dengang. Siden da har jeg besøgt de andre velfærdsområder og erfaret, at forråelsesrisikoen er den samme uanset målgruppe og speciale. Jeg ser den samme psykiske slitage, uanset om jeg besøger vuggestuer, forsorghjem, skoler eller demensafsnit. Jeg hører den samme bekymring for at komme til at hjælpe for meget og dermed komme til at passivere. Ligeledes mærker jeg den samme bekymring for at hjælpe for lidt og dermed komme til at svigte. Jeg møder den samme respekt for andres leve-måder og leveregler. Jeg møder også den samme mistro, der kan dukke op i personalegruppernes fortællinger om, at andre er "umotivérbare" og "opmærksomhedskrævende". Jeg ser den samme insisteren på at ville gøre en forskel for andre. Og jeg lægger øre til den samme forundring over, at andre løser deres problemer på en anden måde, end man selv ville. Derfor vil jeg i denne bog tillade mig at skrive om motivationsarbejdet for alle professionelle, der på en eller anden måde er ansat til at hjælpe andre mennesker.

Jeg breder mig altså udover alle velfærdsområder, hvor mennesker har brug for professionelle. Det vil sige fra fødselsforberedelse til terminal pleje. Eller med lidt flere eksempler fra de områder, hvor jeg underviser: sundhedsplejen, vuggestuer, dagplejen og børnehaver; privat-, fri-, folke- og specialskoler, skolefritidsordninger, klubber og ungdomsuddannelser; PPR (Pædagogisk Psykologisk Rådgivning), plejefamilier, behandlingshjem for anbragte børn og unge; jobcentre; bosteder, dagtilbud, støttecentre, visitation og hjemmevejledning indenfor handicap og psykiatri; tandplejen; STU (Særlig Tilrettelagt Uddannelse) og FGU (Forberedende Grunduddannelse); herberger, forsorghjem, væresteder og opsøgende teams indenfor social udsathed; rusmiddelbehandlingstilbud; rådgivninger og telefonlinjer; fængsler, arrester og kriminalforsorgen i frihed; de privatpraktiserende læger, fysioterapeuter, logopæder, ergoterapeuter, psykoterapeuter, psykologer, kiropraktorer, audiologer, diætister og psykomotoriske terapeuter; folkekirker; krisecentre; præhospitaller og vagtcentraler; psykiatriske hospitaler; somatiske hospitaler; asylcentre; hjemmeplejen; plejecentre samt hospices.

Kort sagt skriver jeg om og til professionelle, der er ansat til at hjælpe andre mennesker. Alle, der har eller har haft brug for professionel hjælp, er også mere end velkomne til at læse med og forhåbentlig blande sig i den efterfølgende debat om, hvordan vi kan sikre, at professionel hjælp er hjælpsom og ikke krænkende. Det er jeres stemmer, som vi har brug for at høre.

“VI HAR PRØVET ALT, OG INTET VIRKER”

Jeg har lagt mærke til, at vi som professionelle kan blive så afmægtige, at vi om et samarbejde med et barn, en borger eller en pårørende kan tænke: “Vi har prøvet alt, og intet virker”. Vi kan virkelig selv tro på, at vi har prøvet *alt*. Og det er, som om *intet* af det virker. Det er ubehageligt at havne i en sådan faglig blindgyde, hvor der ikke er flere muligheder. Udsagnet bør tages dybt alvorligt, da det er udtryk for handlingslammelse.

Hvis vi kommer til at tro, at vi har prøvet alt, og tydeligt kan se, at intet af det hjælper, så ligger forråelsen ligefor. Tilstanden kan nemlig være så frustrerende, at vi retter vores frustration mod de mennesker, som vi har svært ved at hjælpe. I stedet for at fokusere på problemet kan vi komme til at gøre andre til problemet. Hvis vi overbeviser os selv om, at andre ikke kan hjælpes, så kan det desværre blive logisk for os at opgive at hjælpe. Vi risikerer endda at opgive at hjælpe dem, som har mest brug for vores hjælp.

Prøv igen at se på sætningen: “Vi har prøvet alt, og intet virker”. Med første halvdel af udsagnet hævdes det, at vi har prøvet alt. Med “alt” refereres til de utallige metoder, der er udviklet for det professionelle samarbejde. Vi kan bestemt have følelsen af at have prøvet alt, fordi vi ikke kan komme i tanke om mere. Det er dog ikke muligt, at vi kan have nået at prøve alt på den tid, som vi har haft til vores rådighed. Desuden kan vi som professionelle ikke vide alt. Ikke engang hvis vi afgrænser os til teorier og metoder fra sygepleje, ergoterapi, pædagogik, audiologopædi, psykologi, medicin, fysioterapi og psykiatri eller nøjes med de seneste 100-150 år, ville det være muligt for én professionel eller én personalegruppe at kende alle metoder. Derfor kan vi ikke have prøvet alt, og derfor er der heller ikke belæg for anden halvdel af udsagnet. At “intet” skulle kunne hjælpe, er en konklusion fuld af resignation.

Fordi vi ikke kan have prøvet alt, vil der være – som jeg vil bruge denne bog på at vise – en rig variation af uprøvede metoder. Der vil være noget, som vi

endnu ikke har tænkt på. Derfor vil der være mulighed for at tænke og gøre noget andet end det, vi allerede har tænkt og gjort. Måske fordi vi har glemt det, eller måske fordi vi ikke vidste det. Det skaber håb. Håb om, at der i ethvert samarbejde er mere at vide, mere at tænke på og mere at gøre for at hjælpe.

Du kan måske allerede nu tænke: "Ja ja, det er meget godt, at der findes utallige metoder, men hvordan er det så lige, at vi finder de metoder?" Det er netop spørgsmålet, for hvad gør vi i praksis, når vi er frustrerede over et samarbejde; når vi ikke aner, hvad vi skal stille op, og når vi måske endda er ved at være irriterede på det menneske, som vi er ansat til at hjælpe? Hvordan kan vi undgå de faglige blindgyder, hvor vi enten bliver ved med at gøre mere af det samme (selvom det ikke virker) eller opgiver at gøre noget? Hvordan kan vi komme i tanke om, at der kunne være andre tankerækker end dem, som vi har tænkt igen og igen? Jeg vil bruge denne bog til at argumentere for, at perspektivskifte og paradigmevalg er svarene på spørgsmålene.

PERSPEKTIVSKIFTE SOM METODE

Jeg er dybt inspireret af psykolog Iben Ljungmanns (2018) tanker om perspektivskifte som metode. Hun præciserer, at vi som professionelle kan arbejde med at skifte mellem vores eget perspektiv og andres perspektiv. Det er en øvelse i at skifte fra at se på et andet menneske udefra til at forestille os, hvordan det hele må opleves indefra af netop dette menneske. Perspektivskifte handler altså om at arbejde med en mental bevægelse væk fra udefra-perspektivet og henimod et indefra-perspektiv. Det er samtidig en bevægelse væk fra vores motivation og henimod en forståelse af andres motivation. Hvis vi tænker mindre på, hvad vi måtte have af ønsker til andres adfærd, og til gengæld tænker mere på den motivation, som de fortæller om og udviser gennem deres adfærd, så kan det hjælpe os til at få nogle andre tanker om, hvad vi kan bidrage med. Bogen handler derfor om vores forståelse af andres motivation, og denne bog skal – i modsætning til *Når gode mennesker handler ondt* – fokusere mest på, når det lykkes for os at være en hjælp for andre. Derved skal *Mennesket er motiveret* være en beskrivelse af alternativerne til forråelse – og skridtene væk fra forråelsen, når den alligevel dukker op.

Motivationsarbejdet er et etisk minefelt, og derfor bør vi som professionelle hver eneste dag tænke omhyggeligt over, hvor grænserne går for vores ind-

blanding. Gennem motivationsarbejdet er vi inde og røre ved noget så vigtigt som andres drivkraft. Når vi ønsker at påvirke andres motivation, bør det ske med nænsomhed og omtanke, fordi vores påvirkninger kan få store konsekvenser for både vores videre samarbejde og det menneske, der har brug for vores professionelle hjælp. Vi har hovedansvaret for at få samarbejdet til at fungere, fordi vi som professionelle bør have det største mentale overskud til at tænke anderledes, til at konsekvensberegne og til at ændre på et til tider vanskeligt samarbejde.

Perspektivskifte som metode kan hjælpe os til at forstå, hvad der motiverer et andet menneske, og at vi nok ikke har prøvet "alt". Efter perspektivskiftet venter arbejdet med at vælge det paradigme¹, hvorfra nogle af teorierne og metoderne kan være en hjælp for netop det menneske. For at kunne vælge og vrage mellem metoderne kræver det, at vi som professionelle har kendskab til så mange metoder som muligt. Det kræver også et overblik, hvilket paradigmerne kan give os.

PARADIGMEVALG SOM METODE

Der findes tre store paradigmer indenfor motivationsarbejdet: det styrende paradigme, det vejledende paradigme og det følgende paradigme. Nogle gange kan vi arbejde os så dybt ned i en bestemt måde at tænke på, at vi ikke kan komme i tanke om andet end at gøre mere eller mindre af det samme. Når vi arbejder indenfor ét paradigme, kan det være overraskende svært at komme i tanke om de to andre paradigmer. Hvis vi for eksempel har fået en styrende idé om, at vi gerne vil motivere et andet menneske til en bestemt adfærd, så kan det være svært at se, at det menneske allerede udviser tegn på motivation – især hvis vedkommende er motiveret for noget andet end dét, som vi har i tankerne. Hvis vi i den situation gennemskuer, at vi har afgrænset os selv til et enkelt paradigme, kan vi måske lettere komme i tanke om de to andre paradigmer med hver deres arsenal af teorier og metoder. Ved at få adgang til de vejledende metoder og de følgende metoder opstår et øget råderum i form af metoder, som endnu ikke er overvejet. Dette øgede råderum bør kunne afværge den resignerede konklusion om, at "vi har prøvet alt, og intet virker".

1 Et paradigme består af en masse forskellige teorier, der har fælles grundantagelser og menneskesyn. Der kan være uenigheder teorierne imellem, men der er enighed om det grundlæggende.

BOGENS TRE DELE

Jeg troede, at jeg ville skrive to bøger: en bog til medarbejderne om motivation og hjælpekunst og en anden bog til lederne om ledelse som mere og andet end styring. Undervejs gik det op for mig, at hvis ledelse skal kunne føre til forandringer i praksis, så er ledernes arbejde nødt til at være nøje afstemt med medarbejdernes arbejde. Lederne kan ikke lede, hvis de ikke forstår kompleksiteten i det professionelle møde med børn, borgere og pårørende. Det er tilsvarende svært for medarbejdere at lade sig lede, hvis de ikke har indsigt i det ledelsesmæssige arbejdes problemer og udfordringer. Derfor er de første otte kapitler oprindeligt skrevet til medarbejderne og deres nærmeste ledere, mens de afsluttende tre kapitler primært er henvendt til chefer, topledere og konsulenter. Ledere og konsulenter vil dog ikke få noget ud af at nøjes med at læse de tre sidste kapitler, da hele argumentationen for et parallelt perspektivskifte og et ledelsesmæssigt paradigmevalg fremføres i de første otte kapitler. Medarbejdere kan heller ikke nøjes med de første otte kapitler, da der er brug for, at de – sammen med lederne – forholder sig til blandt andet moralsk stress, skyggearbejde og målstyringens tunnelsyn.

De første tre kapitler danner fundamentet for resten af bogen ved at handle om: motivation, hjælpekunst og blikket for andres usynlige vanskeligheder og mestringsstrategier. Motivation er parathed til handling, og derfor er motivation på den ene side af afgørende betydning for, hvordan man lever sit liv. På den anden side er motivation kun parathed, og derfor er der ingen garanti for, at motivation fører til handling. Så selvom mennesket *er* motiveret, kan der være brug for professionel hjælp for at opnå et hverdagsliv fuld af de aktiviteter og relationer, som man er motiveret for. Vi kan dog komme til at hjælpe for meget, for lidt, forkert eller mest for vores egen skyld. Vi kan også komme til at hjælpe med det mest synlige i stedet for det vigtigste, hvis ikke vi har et skarpt blik for andres usynlige vanskeligheder og deres mestringsstrategier. Kunsten for os som professionelle er at være en hjælp og ikke en barriere i andres liv.

De næste fem kapitler handler om, at vi umuligt kan have prøvet alt, når der er så mange metoder at vælge imellem. Det styrende paradigme, det følgende paradigme og det vejledende paradigme tilbyder os en alsidig buffet af teorier og metoder. De tre paradigmer har hver deres indsigtsfulde teorier om motivation og brugbare metoder i det professionelle motivationsarbejde. Paradig-

merne har dog også hver deres særlige risiko for at kippe over i forråelse. Det er altså denne del af bogen, der sætter fokus på gråzone-områderne mellem faglighed og forråelse – og afslutningsvist gør jeg mig tanker om fem skridt væk fra forråelse.

De sidste tre kapitler er skrevet på baggrund af min bekymring for styring som mega-trend. Jeg er bekymret for, om vi som professionelle er konsekvensberegrende nok, når styring opfattes som løsningen på forskellige problemer – herunder endda på problemer, som styringen selv har skabt. Heldigvis reagerer en del medarbejdere og ledere med modstand mod målstyringen og dens konsekvenser. Desværre reagerer andre medarbejdere og ledere med indlært hjælpeløshed, som ofte legitimeres med et opgivende udsagn om, at "sådan er vilkårene". Jeg ønsker at udfordre resignationen og styringstrenden – og forhåbentlig kvalificere modstanden – ved at argumentere for et ledelsesmæssigt parallelt perspektivskifte, inden der vælges paradigme og metoder. Ledelse er så meget mere end styring.

Jeg har gjort, hvad jeg kunne for at sætte mig ind i så mange teorier og metoder som muligt; men jeg kender ikke alle teorier eller metoder – heller ikke selvom jeg afgrænser mig til de seneste hundrede års psykologiske teorier om motivation og motivationsarbejde. Der er så meget mere, jeg skal lære. Derfor er denne bog ikke en grundbog i motivationsarbejdet. Mit håb er dog, at bogen kan hjælpe med til at holde fast i, at der findes et væld af andre tankegange, hvoraf nogle måske har ligget ubrugte eller været ukendte lidt for længe. Når du har læst bogen færdig, håber jeg, at du fremover vil tænke: "Vi kan ikke have prøvet alt, så måske ville et perspektivskifte eller et andet paradigme kunne hjælpe os videre". Mit håb er også, at bogens titel, *Mennesket er motiveret*, kan minde os om, at andre kan have en motivation, som vi endnu ikke har fået øje på. Første kapitel skal derfor handle om motivation.

LITTERATUR BRUGT I PROLOGEN

- Birkmose, D. (2013): *Når gode mennesker handler ondt – tabuet om forråelse*. Syddansk Universitetsforlag.
- Ljungmann, I. (2018): Perspektivskifte som metode. *Systemisk Narrativt Forum*, nr. 4, 2018, side 10-23.