

Jiří Plamínek

Tajemství motivace

Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali
3., rozšířené vydání



Poradce
ro praxi

„Dávat radost, dostávat výsledky.“

Jiří Plamínek

Tajemství motivace

Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali
3., rozšířené vydání



Grada Publishing

Knihy edice *Poradce pro praxi* se věnují nejrůznějším tématům z oblasti komunikace, rozvoje osobnosti, budování kariéry a vedení lidí. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, například lektorům, koučům, manažerům či personalistům, tak všem ostatním, kteří chtějí zlepšit své komunikační a jiné dovednosti.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Tajemství motivace jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali

3., rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5854. publikaci

Odpovědná redakce Mgr. B. Hrabalová, Mgr. I. Koušková, Z. Böhmová
Grafická úprava a sazba Jak Šístek
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 160
Třetí vydání, Praha 2015
Vytiskla tiskárna Printo, Ostrava

© Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9745-8 (ePub)
ISBN 978-80-247-9744-1 (pdf)
ISBN 978-80-247-5515-1 (print)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Obsah

Autor o autorovi	9
Úvod ke třetímu vydání	11
1. kapitola	
Zákony motivace	15
1.1 Stimulace a motivace	16
1.2 Zlaté pravidlo motivace	17
1.3 Volba způsobu zadání	19
1.4 Proradný svět manipulace	20
1.5 Pravidlo motivační kotvy	22
1.6 Pravidlo diferencovaných podnětů	23
1.7 Chvála mírného nepohodlí	24
1.8 Pravidlo dvojí cesty	25
1.9 Pravidlo snadnějších alternativ	26
1.10 Pravidlo diagnostické triády	27
1.11 Zaměření na člověka	29
1.12 Nutnost odezvy	30
1.13 Respekt k aktuálnímu vyladění	31
1.14 Potřeba růstu	32
1.15 Vztahová podstata firem	33
1.16 Motivace vzorem	34
1.17 Struktura motivačního pole	36
1.18 Shrnutí	37
1.18.1 <i>Práce se má líbit</i>	38
1.18.2 <i>Lidé se liší</i>	38
1.18.3 <i>Potřebujeme odezvu</i>	38
1.18.4 <i>Máme alternativy</i>	38
1.18.5 <i>Může to jít samo</i>	39
1.18.6 <i>Přehledné schéma</i>	39
2. kapitola	
Vlivný hlas osobnosti	41
2.1 Inspirace v teorii vitality	42
2.2 Čtyři motivační typy lidí	46
2.2.1 <i>Objevovatelé</i>	46
2.2.2 <i>Usměřňovatelé</i>	48
2.2.3 <i>Sladovatelé</i>	50
2.2.4 <i>Zpřesňovatelé</i>	52

2.3	Poznávání motivačních typů	54
2.3.1	<i>Reakce na pochvalu</i>	54
2.3.2	<i>Reakce na kritiku</i>	56
2.3.3	<i>Reakce na zátěž</i>	59
2.3.4	<i>Reakce na nespravedlnost</i>	60
2.3.5	<i>Testování pomocí dotazníků a hodnocení expertů</i>	63
2.4	Vedení motivačních typů	63
2.4.1	<i>Objevovatelé</i>	64
2.4.2	<i>Usměřovatelé</i>	65
2.4.3	<i>Sladovatelé</i>	66
2.4.4	<i>Zpřesňovatelé</i>	66
2.5	Jednání s motivačními typy	67
2.5.1	<i>Malý úvod do teorie vyjednávání</i>	67
2.5.2	<i>Objevovatelé</i>	69
2.5.3	<i>Usměřovatelé</i>	69
2.5.4	<i>Sladovatelé</i>	71
2.5.5	<i>Zpřesňovatelé</i>	71
2.6	Vztahy mezi motivačními typy	72
2.6.1	<i>Význam typů</i>	72
2.6.2	<i>Konfliktní vztahy</i>	75
2.6.3	<i>Harmonické vztahy</i>	77
2.7	Vztah k jiným typologiím	78
2.7.1	<i>Typologie MBTI</i>	79
2.7.2	<i>Typologie vyjednávacích preferencí</i>	79
2.7.3	<i>Preferované týmové role</i>	81

3. kapitola

Vliv motivačního prostředí	85	
3.1	Psychologický motor chování	86
3.2	Hierarchie potřeb	88
3.2.1	<i>Pět maslowovských pater</i>	88
3.2.2	<i>Nulté patro hierarchie</i>	89
3.3	Poznávání motivační polohy	91
3.3.1	<i>Lidé usilující o bezpečí</i>	92
3.3.2	<i>Lidé usilující o příslušnost</i>	93
3.3.3	<i>Lidé usilující o uznání</i>	95
3.3.4	<i>Sebeaktualizující lidé</i>	97
3.3.5	<i>Prostředí a osobnost</i>	100
3.4	Jednání s lidmi na úrovni různých motivačních poloh	100
3.5	Vztah motivačního založení a motivační polohy	103

4. kapitola

Vliv aktuální situace	107
4.1 Význam emocí	108
4.2 Výbuchy emocí	110
4.2.1 Křivka spontánních emocí	110
4.2.2 Zvládnání výbuchů emocí	111
4.2.3 Využívání výbuchů emocí	113
4.3 Zdroje emocí	114
4.3.1 Sebehodnocení	114
4.3.2 Hodnocení okolí	115
4.3.3 Nejistota a dezorientace	116
4.3.4 Kolize nálad	117
4.4 Emoční menu	118
4.4.1 Emoce spojené s prožíváním	118
4.4.2 Emoce spojené s předvídáním	119
4.4.3 Emoce spojené s hodnocením	120
4.5 Transakční přístup k motivačnímu naladění	121

5. kapitola

Motivace v teorii a praxi	127
5.1 Teorie motivace	128
5.1.1 Základní směry v psychologii	129
5.1.2 Významné přístupy k motivaci	130
5.1.3 Manažerská syntéza	133
5.1.4 Postup motivace	135
5.2 Používání motivace	137
5.2.1 Motivace „dolů“	137
5.2.2 Motivace „do strany“	139
5.2.3 Motivace „vzhůru“	141
5.2.4 Motivace „dovnitř“	143
5.3 Etický a společenský kontext motivace	146
5.3.1 Etický rámec motivace	147
5.3.2 Společenský rámec motivace	148
5.4 Doporučené zdroje	151
5.4.1 Literatura o kontextu motivace	152
5.4.2 Motivace a vitalita	153
5.4.3 Přehled zajímavé literatury	155

Univerzální nástroj motivace	157
---	------------

Rejník	159
---------------------	------------

Nepracujte!

Hrajte si.

Uděláte víc!

Autor o autorovi

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Ve své poradenské praxi se hrdě hlásím k myšlenkám tří českých velikánů – Jana Ámose Komenského, Josefa Švejka a Jára Cimrmana. Biskupova hravost, Švejkova prostota a Cimrmanova všestrannost – to jsou ideály, ke kterým nemotorně směřuji.

Zatím jsem pod jejich vlídným vlivem dospěl v zarostlé individuum, jež bývá pro svůj zanedbaný zevnějšek odháněno od vrat firem a přednáškových síní, dokud se nelegitimuje.

Protože jsem naprosto neschopný uživit se rukama, zkusil jsem to hlavou. Z podobnosti dějů v přírodních a ekonomických systémech jsem odvodil teorii vitality, která dnes sice skromně, ale stále spolehlivěji pomáhá identifikovat a odstraňovat problémy našich firem a institucí.

Vedle managementu se věnuji i řešení konfliktů. Moji kamarádi dokonce tvrdí, že konflikty vytvářím, abych je potom mohl řešit. Dlouho jsem to považoval za povedený bonmot – než jsem si uvědomil, že v teorii vitality skutečně takový postup existuje pro případ, že je firma příliš nehybná a konzervativní. Řešení konfliktů je totiž podstatou vývoje.

Jako zatvrzelý pacifista jsem se zamiloval do nenásilného řešení sporů. Z výletů do USA jsem přivezl do tehdejšího Československa mediaci – řešení sporů za pomoci neutrálního odborníka – a stal se prvním českým mediátorem. Na tu dobu rád vzpomínám – občas jsem musel vysvětlovat, že v rámci mediace nebudeme ani medítovat, ani vyvolávat duchy.

Vystřídal jsem devatero řemesel – rád jsem byl prospektorem v poušti, českým koordinátorem programu řešení konfliktů a rozhodování při OSN, ředitelem odboru na federálním ministerstvu, koordinátorem vzdělávání trenérů při Johns Hopkins University v Baltimoru, ale třeba i členem komise pro vyčíslování škod po okupaci Československa v letech 1968–1991.

Posledních zhruba 15 let jsem nezávislým lektorem a konzultantem. Píšu tradiční a e-learningové tréninkové programy, snažím se být užitečný jako facilitátor a mediátor. Tato praxe je neuvěřitelně bohatá na ojedinelé přípa-



dy a neobvyklé zkušenosti. Jejich tíhy se zbavuji psaním příruček. Pokud dobře počítám, tato je již dvanáctá. Vůči našim krutě zkoušeným lesům jsem se provinil i několika knihami s přírodovědeckou tematikou.

Vzděláním se hlásím k jilemnickému gymnasiu, pražské Universitě Karlově a marylandské JHU, teritoriálně ke zbylým lesům, vodám a skalám v širokém okolí Krkonoš. Celý život mne neopustil pocit, že kdo si při práci hraje, udělá víc.

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

Úvod ke třetímu vydání

Od prvního vydání knihy Tajemství motivace uplynulo již 7 let. V obou předcházejících vydáních jsem Vás požádal o názory a připomínky. Příspěvků mi od té doby na mé adresy (jplaminek@seznam.cz a www.jiriplaminek.cz) došlo více než k ostatním knihám. Příliš se nedivím, téma motivace do značné míry hýbe světem lidí.

Za Vaše připomínky a komentáře jsem velice vděčný. I díky nim jsem mohl text knihy pro toto třetí vydání doplnit a upravit. Je krásné vědět, že nejsem sám, kdo v knize popsané postupy testuje v praxi a sbírá zkušenosti. Tak jen doufám, že bohatý proud Vašich zpráv neustane ani po třetím vydání knihy.

Do situace, kdy potřebujeme někoho ovlivnit a zároveň nechceme nebo nemůžeme použít ani násilí, ani podvodu, se všichni dostáváme zcela pravidelně – při výchově dětí, zadávání úkolů podřízeným, při výuce na školách všech typů a stupňů, ale i ve vyrovnaných partnerských vztazích vždy, chceme-li od někoho něco, na co nemáme oprávněný nárok.

Motivace je v takových a jiných případech nejen slušnější, ale i účinnější alternativou jak k uplatňování síly, tak i k podlézání nebo manipulacím. Její podstatou je nabídka zisku na obou stranách vztahu. Místo abychom volili násilí, což je primitivní, nebo druhého obelhávali, což je neslušné, hledáme při motivaci nějakou hodnotu, již bychom mohli s partnerem směnit za to, co potřebujeme. Je-li hledanou hodnotou nějaký skutečný, preexistující, umělé a účelově nevyvolaný zájem partnera, vstoupili jsme do světa motivace.

Motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomáhá tam, kde sehlávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům, a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe.

Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby při tom vše, co má být vykonáno ve Vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby tohle

bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace Vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě.

Nároky úspěšné motivace jsou ovšem ještě vyšší – nestačí se zajímat, je třeba chápat. Zájem je věcí postojů, které k lidem máte, a je založen na hodnotách, kterým věříte. Příručky mohou zájem o lidi povzbudit, ale o jeho vznik se postarat nemohou. O tom, zda se uhnízdí ve Vašem nitru, definitivně rozhodujete jen Vy.

Pochopení je z trochu jiného těsta. Má blíže znalostem a dovednostem – proto, shrne-li kniha teoretické informace a praktické zkušenosti, může být užitečná. Příručka, kterou Vám nabízím, má právě takové ambice. Shrnuł jsem v ní zkušenosti, které jsem převážně nezískal studiem učebnic (i když se na psychologickou a manažerskou literaturu občas odvolávám), ale dlouholetou praxí při vedení lidí.

V první kapitole knihy nabízím sedmáct pravidel, která mi při motivaci nejvíce pomáhají. Každé z nich někdy způsobilo zásadní zlom ve vztahu nějakého člověka k práci, kterou měl vykonávat, všechna bez výjimky prošla testem aplikace v různých prostředích – od cvičení kluků v Sokole přes výchovu vlastních dětí, vedení firemních zaměstnanců a řešení konfliktů pomocí mediace až po vzdělávání dospělých pomocí tréninků nebo koučování.

Fakt, že je někdo k něčemu motivován, představuji v knize jako souhrn tří faktorů, které o motivaci rozhodují – osobnosti člověka, podmínek, v nichž žije, a aktuální situace, v níž se právě nachází. To jsou tři klíče k lidské vstřícnosti. Jsou-li s citem a rozumem použity, otevírají zámky, jimiž mohou být zamčeny dveře vedoucí k ochotě lidí udělat to, co od nich potřebujeme.

Třetí vydání knihy *Tajemství motivace* jsem výrazně změnil zejména v jeho první a páté kapitole. Počet pravidel, která v první kapitole „vytýkám“ před systematický výklad práce s osobnostmi, prostředími a situacemi, se rozrostl téměř na dvojnásobek, což si vynutilo nové roztrídění zásad a jejich zobrazení v novém přehledném schématu.

Vzhledem k tomu, že popsany přístup k motivaci používám již dvacet let, hromadí se mi nejen obecná pravidla, jež lze při motivaci používat pro všechny typy osobností, ale i různé teoretické a praktické souvislosti.

Těm jsem věnoval pátou kapitolu. V ní jsem se konečně dostal k tomu, abych zde doporučené postupy pečlivěji porovnal s tím, co k motivaci nabízí současná psychologie a teorie managementu. Ostatně, čtyři významné postavy těchto oborů – Sigmund Freud, Eric Berne, Abraham Maslow a Frederic Herzberg – mi svými myšlenkami poskytly inspiraci pro sestavení kapitoly 3 a 4.

V páté kapitole nově ukazují na širší situací, ve kterých lze motivaci využít. Upozorňují také na vztah mezi etikou a motivací. Snažím se prokázat, že důvody pro etické chování mohou být nejen vznešené, ale i ryze pragmatické.

Tohle téma je pro mne důležité. Prázdné apely mají vždy skromný dopad, a proto se v kapitole o společenském kontextu motivace snažím doložit, že etické chování se může vysloveně vyplácet, a zároveň ukazuji, že to, aby se nám poctivost vyplatila, si musíme zasloužit.

Knížka *Tajemství motivace* je samostatnou příručkou, ale také učebními skripty ke kursu na téma motivace a vedení lidí, který vedu se zvláštní radostí, protože se jeho dílčí užítky umějí projevit již při výuce, ještě dříve, než účastníci kursu odejdou uplatňovat osvojené principy do svých firem a rodin. Jako autor nemám privilegium lektora pozorovat a korigovat výsledky svého působení, proto mohu jen doufat, že Vy, čtenáři, přijmete toto třetí vydání knihy jako užitečné a budete mi dále posílat postřehy, které s motivací lidí souvisejí.

Váš

Jiří Plamínek
jplaminek@seznam.cz
www.jiriplaminek.cz

7

Zákony motivace

I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé
vždy vycházíme z toho, co motivuje nás.

Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší,
zjistíme, kde ubrat a co přidat.

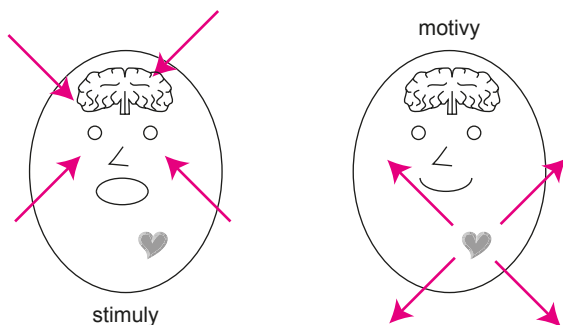
Pokud k tomu nabídneme
ještě upřímné přesvědčení,
že druhý má právo se od nás lišit,
naše působení bude nejen správné v obsahu,
ale i věrohodné formou.

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup). V dalších kapitolách jsem se pokusil napsat jakousi motivační kuchařku. Pro stejně netrpělivé čtenáře, jako bý-
vám já, jsem před výklad doporučených metod předsunul několik obecných pravidel, která se mi v motivační praxi osvědčují. Najdete je v této kapitole.

1.1 Stimulace a motivace

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem **vnějších podnětů** (stimulů), nebo pod vlivem **vnitřních pohnutek** (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci (obrázek 1). V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.



Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Stimulace (obrázek 1 vlevo) má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

Také **motivace** (obrázek 1 vpravo) je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. Tato příručka může sloužit jako malý průvodce touto spleťtou cestou.

Dá se tedy říci, že všude, kde není nutný samostatný výkon a nevdáí nutnost stálé kontroly, můžeme místo motivace použít její jednodušší alternativu – stimulaci. Toto zjednodušování může pokračovat dál a dostat se až na úroveň násilí (vynucování, nátlak, vydírání) nebo klamání (manipulace, podvody, úskoky). Podobné alternativy jsou pochopitelně odsouzeníhodné, nicméně bylo by naivní v této knize nebo dokonce v reálném životě předstírat, že jen proto neexistují. Jsou tady, a jejich nejčastějšími oběťmi jsou lidé, kteří na ně nejsou připraveni.

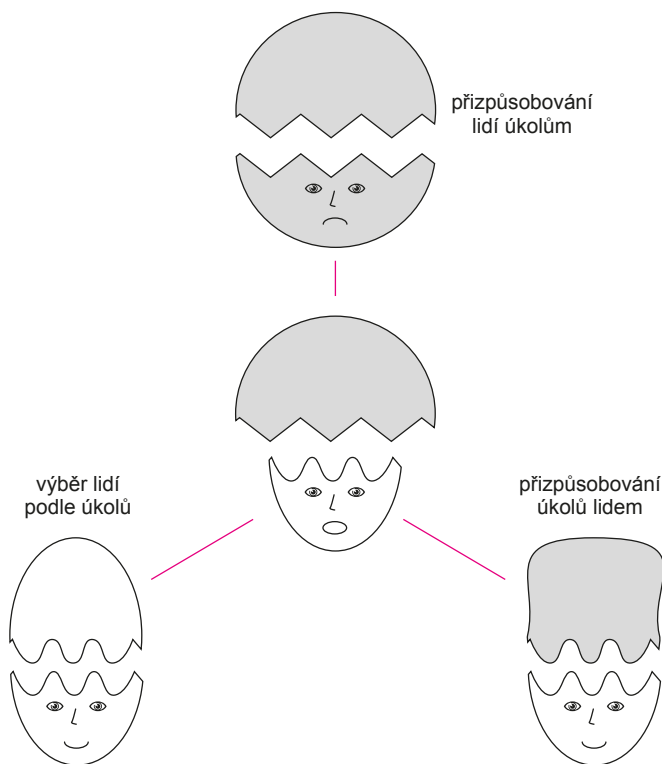


Pravidlo 1. Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.

1.2 Zlaté pravidlo motivace

Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Může to vypadat jako na obrázku 2 uprostřed, kde úkol drtí člověka nejen svou evidentní hmotou, ale i tím, že svými zubatými okraji ne a ne zapadnout do připraveného lidského tvaru.

Tuto potíž – když pominu různá přechodná řešení, která ovšem v praxi nakonec často používáme – můžeme odstranit v zásadě dvěma způsoby – buď vyjdeme vstříc lidem, nebo úkolům. Podívejme se nyní na obě možnosti trochu podrobněji.



Obrázek 2 Lidé a úkoly

Především se můžeme pokusit **přizpůsobit lidi úkolům** – v zásadě je donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Taková situace je znázorněna na obrázku 2 nahoře. Vyžaduje značnou míru stimulace, tedy vlastně působení jakéhosi tlaku zvenčí. Lidé se pochopitelně přizpůsobují okolnostem neradi, což vede k větším nárokům na kontrolu. Navíc je zřejmé, že v okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, nebudou mít důvod úkol dále plnit. Zároveň je pravděpodobné, že potíže mohou rychle vznikat i tehdy, když pouze přestaneme kontrolovat plnění úkolu.

Je zřejmé, že můžeme-li si to dovolit, je lepší vyjít vstříc lidem. Už proto, že úkoly neremcají, kdežto lidé zhusta ano. Pokud lidé dostanou takové úkoly, které jim vyhovují, zvýší se šance, že budou motivováni je splnit. Zároveň se přirozeně sníží náklady na sledování a kontrolu jejich práce.

I když hned v kapitole 1.3 připustím, že vyvolat popsany efekt není vždy snadné, přesto je pro vedení lidí natolik důležitý, že následující zásadu budu v této knize bez rozpaků považovat za zlaté pravidlo motivace.



Pravidlo 2. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.

1.3 Volba způsobu zadání

Zlaté pravidlo motivace může na první, ba i na druhý pohled vypadat jako typická povýšená rada někoho, kdo nikdy nepřišel do styku s žádnou reálnou firmou. V praxi přece nemůžeme přidělovat práci tak, abychom každému vyhověli.

Případů, kdy skutečně můžeme vybírat úkoly na míru jednotlivým lidem – tedy určovat obsah práce podle toho, jaké máme lidi, je opravdu poměrně málo. Přesto existují. Ostatně, zcela teoreticky si přece lidi vybíráme do zaměstnání přesně tak, aby se pokud možno měli s prací, již budou vykovávat, rádi.

Na obrázku 2 na existenci této možnosti upozorňuji vlevo dole. Pokud tato žádoucí situace nastane, je připravena cesta pro **přímé využití motivů**, které si lidé s sebou již nosí životem. Nastupuje motivace se svou velkou výhodou relativní nezávislosti na působení vnějších stimulů.

Zdaleka ne vždy si však můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby svým obsahem seděl člověku, jehož máme pro práci k dispozici. I potom se ovšem otevírá široký prostor pro motivaci, jen je tato motivace daleko obtížnější než v předcházejícím případě.

Obsah úkolu – předpokládám – musí zůstat nedotčen. Co se ještě může měnit, je forma jeho zadání (obrázek 2 vpravo dole). Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je proto forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a vlastně i ona pověstná řeč těla, prozrazující například to, zda svá slova myslíte vážně.



Pravidlo 3. Nelze-li přizpůsobit obsah úkolu, změňte alespoň způsob zadání.

Způsob zadání (a také formu hodnocení) práce můžeme lidem přizpůsobovat v poměrně širokých mezích. Někdo potřebuje podrobnosti, jiného

by se příliš detailní zadání třeba i dotklo. Někdo potřebuje slyšet, jak je jeho úkol odpovědný, druhý uklidnit, že jde o běžnou rutinu. Někomu prospívá pocit nenápadné užitečnosti, jiný má potřebu být centrem pozornosti.

Cesta naznačená obrázkem 2 vpravo dole je stejně nadějná jako obtížná. Již jsem nastínil, že motivace sice dokáže zařadit nečekané výsledky, ale na druhé straně předpokládá řadu znalostí, dovedností, návyků a v neposlední řadě i **pozitivní vyladění** motivujícího ve vztahu k zadávaným úkolům a zejména vůči lidem, kteří mají úkoly vykonat.

Tato knížka je pro všechny, kdo se na takovou výzvu cítí být připraveni a jsou ochotni vážně se zabývat nejen svými dovednostmi, ale i svým přístupem k jiným lidem. Při praktickém uplatňování třetího pravidla můžeme totiž najít velké spojence nejen v pravidlech následujících, ale především v systematickém výkladu kapitol 2, 3 a 4.

1.4 Proradný svět manipulace

Přijetím třetího pravidla jsme vstoupili na tenký led etické přijatelnosti našeho motivujícího působení. Pokud budeme přizpůsobovat formu zadání úkolu motivačním potřebám konkrétního člověka, může se stát, že se nám postaví do cesty objektivní fakta.

Třetí pravidlo nás může nutit k formulacím, jež nejsou zcela objektivní. Bude vyžadovat, abychom informace podávali **subjektivně**. Možná neřekneme všechno, co víme. Nezmíníme se o tom, co by vykonavatele úkolu mohlo odrazovat. Možná i něco přidáme. Vytvoříme novou dimenzi skutečnosti (například důležitost úlohy) nebo celý příběh, který motivovaného zaujme. Možná dokonce upravíme fakta. Nejen neřekneme plnou pravdu, ale budeme pravdu upravovat, tedy vlastně lhát.

Tohle všechno se v praxi poměrně běžně děje. Stává se to nejen v práci, ale i v soukromém životě. Možná znáte pojem „pia fraus“, tedy zbožná či svatá lež. Můžeme se s ní setkat v řadě forem a situací. Například když muž říká ženě, která se mu nelíbí, jak je dnes krásná, jenom proto, že se jí nechce dotknout. Lhát nevyčísitelně nemocnému člověku o povaze nebo pokročilosti jeho choroby může být přímo nezbytné – například u psychicky labilních pacientů.

To vše je „pia fraus“. Je „svatá“, protože splňuje jednu zásadní podmínku: je pronášena **v zájmu toho druhého**. Pokud něco přidáme, ubereme nebo jen (s)prostě lžeme pouze ve vlastním zájmu (nebo třeba v zájmu firmy), o svatou lež už nejde a jít nemůže. V takovém případě nemotivujeme, ale manipulujeme.