Potřebuji, aby lidé kolem vás dělali to, co od nich očekáváte? Svazek klíčů ke dveřím lidské motivace vám poskytní již třetí vydání úspěšně knížky Tajemství motivace. Uznávaný autor přichází s osmi novými pravidly motivace a nově se zabývá vztahem motivace a manipulace. Ve čtivé a prakticky zaměřené knížce:

- Poznáte univerzálně platná pravidla motivace stejně jako vliv konkrétních situací, povahy prostředí a lidských osobností na motivaci.
- Dozvíte se, jak zjistit, který vliv v konkrétní situaci dominuje, a jak toho využít k motivaci.
- Odhalíte, jak fungují vztahy mezi různými motivačními typy lidí v různých motivačních situacích – například při zvládání emocí, vyjednávání, zadávání úkolů, řešení konfliktů nebo hodnocení lidí.

Kniha je určena manažerům, podnikatelům, politikům všech úrovní, učitelům a lektorům, rodičům, ale i všem ostatním, kteří chtějí ve své práci nebo v osobním životě využít nečekanou sílu motivace.

Jiří Plamínek

Tajemství motivace

Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali

3., rozšířené vydání
„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 témátům z oblastí 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.
## 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 dvojjí cesty .............................................................................. 25
1.9 Pravidlo snadnějších alternativ .............................................................. 26
1.10 Pravidlo diagnosticke 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 Práce se má líbit .................................................................................. 38
    1.18.2 Lidé se liší .......................................................................................... 38
    1.18.3 Potřebujieme odezvu ......................................................................... 38
    1.18.4 Máme alternativy .............................................................................. 38
    1.18.5 Může to jít samo ................................................................................ 39
    1.18.6 Přehledné schéma .............................................................................. 39

### 2. kapitola

**Vlivný hlas osobnosti** .......................................................................................... 41

2.1 Inspirace v teorii vitality ........................................................................... 42
2.2 Čtyři motivační typy lidí .......................................................................... 46
    2.2.1 Objevovatelé ..................................................................................... 46
    2.2.2 Usměrňovatelé ................................................................................ 48
    2.2.3 Sladovatelé ....................................................................................... 50
    2.2.4 Zpřesňovatelé .................................................................................. 52
### Tajemství motivace

#### 2.3 Poznávání motivačních typů
- **Reakce na pochvalu**: 54
- **Reakce na kritiku**: 56
- **Reakce na zátěž**: 59
- **Reakce na nespravedlnost**: 60
- **Testování pomocí dotazníků a hodnocení expertů**: 63

#### 2.4 Vedení motivačních typů
- **Objevovatelé**: 64
- **Usměrňovatelé**: 65
- **Sladovatelé**: 66
- **Zpřesňovatelé**: 66

#### 2.5 Jednání s motivačními typy
- **Objevovatelé**: 69
- **Usměrňovatelé**: 69
- **Sladovatelé**: 71
- **Zpřesňovatelé**: 71

#### 2.6 Vztahy mezi motivačními typy
- **Význam typů**: 72
- **Konfliktní vztahy**: 75
- **Harmonické vztahy**: 77

#### 2.7 Vztah k jiným typologiím
- **Typologie MBTI**: 79
- **Typologie vyjednávacích preferencí**: 79
- **Preferované týmové role**: 81

### 3. kapitola

#### Vliv motivačního prostředí

- **Psychologický motor chování**: 86
- **Hierarchie potřeb**: 88
  - **Pět maslowovských pater**: 88
  - **Nulté patro hierarchie**: 89
- **Poznávání motivační polohy**: 91
  - **Lidé usilující o bezpečí**: 92
  - **Lidé usilující o příslušnost**: 93
  - **Lidé usilující o uznání**: 95
  - **Sebeaktualizující lidé**: 97
  - **Prostředí a osobnost**: 100
- **Jednání s lidmi na úrovni různých motivačních poloh**: 100
- **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 Zvládání 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 předvídaním .................................. 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!
Ve své poradenské praxi se hrdě hlásím k myšlenkám tří českých velikánů – Jana Ámose Komenského, Josefa Švejka a Járy 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 řítem a přednáškových síní, dokud se nelegitimuje.

Protože jsem naprosto neschopný uživat 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 – 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.


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 ojedinělé přípaa-
dy a neobvyklé zkušenosti. Jejich tíhy se zbavují 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 příšerně - při výchově dětí, zadávání úkolů podřízeným, při výuce na školách všech typů a stupňů, ale i ve vyrovnancích partnerských vztazích vždy, chce-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, uměle a účelově nevyvolaný zájem partnera, vstupíme 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 vepsánu 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 nabízíme člověku, od kterého něco potřebujeme, uspokojení jeho zájmů. A činit 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 vzniku 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. Shrnil jsem v ní zkušenosti, které jsem převážně nezískal studiem učebnic (i když se na psychologickou a manažerskou literaturu občas odvolávám), ale dlouholetou praxi při vedení lidí.

V první kapitole knihy nabízím sedmnáct 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 souhrnu 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 dvěře 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 roztřídění zásad a jejich zobrazení v novém přehledném schématu.

Vzhledem k tomu, že popsaný 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 pečlivě 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 Frederick Herzberg – mi svými myšlenkami poskytly inspiraci pro sestavení kapitol 3 a 4.
V páté kapitole nově ukazuji na šíři situací, ve kterých lze motivaci využít. Upozorňuji 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 kurсу na téma motivace a vedení lidí, který vedu se zvláštní radostí, protože se jeho dílčí užitky umějí projevit již při výuce, ještě dříve, než účastníci kurсу 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*
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 bývám 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 ziskem nějakých zvenčí přícházejících 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 atrakтивními 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 přínosných 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 spletitou cestou.

Dá se tedy říci, že všude, kde není nutný samostatný výkon a nevadí nutnost stálé kontroly, můžeme místo motivace použít její jednoduší alternativu – stimulaci. Toto zjednodušování může pokračovat až na úroveň násilí (vynucování, nátlak, vydírání) nebo klamání (manipulace, podvody, úskoky). Podobné alternativy jsou pochopitelně odsouzené, nicméně bylo by naivní v této knize nebo dokonce v reálném životě předstírat, že jen proto neexistují. Jsou tady, a jejich nejčastějšími obětimi 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 okrajů se a ne a ne zapadnout do přípraveného lidského tvaru.

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, nebude mít důvod úkol dál 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 popsaný 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 povyšená 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 výbíráme do zaměstnání přesně tak, aby se pokud možno měli s prací, již budou vykovávat, rádi.


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 předchozí situaci.

Obsah úkolu – předpokládám – musí zůstat nedotčen. Co se ještě může měnit, je forma jeho zadání (obrázek 2 vpravo dole). Lidé totiž velmi citlivě vnímaní, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je proto forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a vlastně i ona pověstná řeč těla, prozražující 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. Někому 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 zařídit 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 připravení 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 některého motivujícího působení. Pokud budeme přizpůsobovat formu zadání úkolu motivačním potřebám konkrétního člověka, může se stát, že se nám postaví do cesty objektivní fakta.


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 řádě forem a situací. Například když muž říká ženě, která se mu nelíbí, jak je dnes krásná, jenom proto, že se jí nechce dotknout. Lhát nevyléčitelně 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, ubereeme 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.