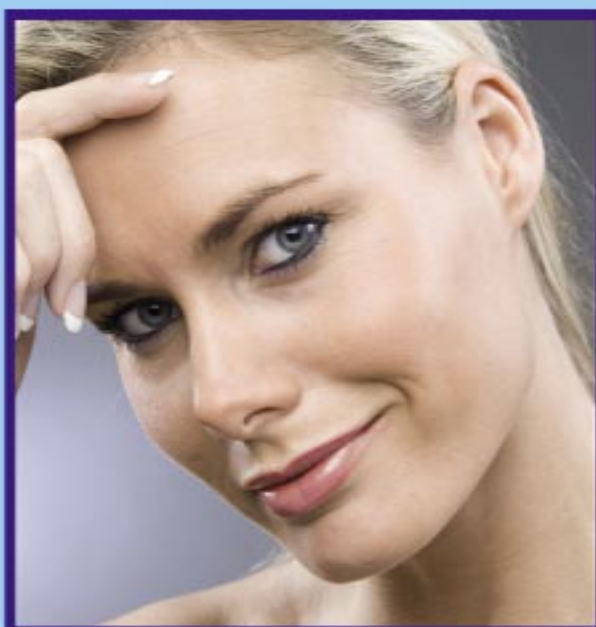


Jiří Plamínek

Tajemství motivace

Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali
2., doplněné vydání



Poradce
ro praxi

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**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



„Dávat radost, dostávat výsledky.“

Knihy edice *Poradce pro praxi* se věnují nejrůznějším tématům z oblastí vedení lidí a řízení firem, marketingu a prodeje, rozvoje pracovních, komunikačních a manažerských dovedností, vztahů v zaměstnání, budování kariéry a rozvoje osobnosti. Edice je určena jak profesionálům z řad odborných pracovníků, manažerů a podnikatelů, kteří si chtějí osvěžit své vědomosti a ověřit si v praxi nabyté znalosti, tak těm, kteří se připravují na svoji budoucí profesi nebo začínají budovat svoji profesní kariéru.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

Tajemství motivace

Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali

2., doplněné 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 3952. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Božena Hrabalová, Mgr. Irena Koušková
Sazba Jan Šístek
Počet stran 128
Druhé vydání, Praha 2010
Vytiskla Tiskárna PROTISK, s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2010
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3447-7 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6824-3 (elektronická verze ve formátu PDF) © Grada Publishing, a.s. 2011

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

Obsah

Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi 9

Úvod ke druhému vydání 11

1. kapitola

Devatero motivačních pravidel 13

1.1 Stimulace a motivace 14

1.2 Zlaté pravidlo motivace 15

1.3 Pravidlo motivační kotvy 17

1.4 Pravidlo diferencovaných podnětů 18

1.5 Pravidlo dvojí cesty 19

1.6 Pravidlo snadnějších alternativ 20

1.7 Pravidlo diagnostické triády 21

1.8 Zaměření na člověka 23

1.9 Struktura motivačního pole 24

2. kapitola

Osobnost a motivace 27

2.1 Inspirace v teorii vitality 28

2.2 Čtyři motivační typy lidí 32

Objevovatelé 32

Usměrňovatelé 34

Sladovatelé 36

Zpřesňovatelé 38

2.3 Poznávání motivačních typů 40

Reakce na pochvalu 40

Reakce na kritiku 42

Reakce na zátěž 45

Reakce na nespravedlnost 46

Testování pomocí dotazníků a hodnocení expertů 49

2.4 Vedení motivačních typů 49

Objevovatelé 50

Usměrňovatelé 51

Sladovatelé 52

Zpřesňovatelé 52

2.5	Jednání s motivačními typy	53
	<i>Malý úvod do teorie vyjednávání</i>	53
	<i>Objevovatelé</i>	55
	<i>Usměřovatelé</i>	55
	<i>Sladovatelé</i>	57
	<i>Zpřesňovatelé</i>	57
2.6	Vztahy mezi motivačními typy	58
	<i>Význam typů</i>	58
	<i>Konfliktní vztahy</i>	61
	<i>Harmonické vztahy</i>	63
2.7	Vztah k jiným typologiím	65
	<i>Typologie MBTI</i>	65
	<i>Typologie vyjednávacích preferencí</i>	67
	<i>Preferované týmové role</i>	68

3. kapitola

Vliv motivačního prostředí	71	
3.1	Psychologický motor chování	72
3.2	Hierarchie potřeb	74
	<i>Pět maslowovských pater</i>	74
	<i>Nulté patro hierarchie</i>	75
3.3	Poznávání motivační polohy	77
	<i>Lidé usilující o bezpečí</i>	78
	<i>Lidé usilující o příslušnost</i>	79
	<i>Lidé usilující o uznání</i>	81
	<i>Sebeaktualizující lidé</i>	83
	<i>Prostředí a osobnost</i>	86
3.4	Jednání s lidmi na úrovni různých motivačních poloh	86
3.5	Vztah motivačního založení a motivační polohy	89

4. kapitola

Vliv aktuální situace	93	
4.1	Význam emocí	94
4.2	Výbuchy emocí	96
	<i>Křivka spontánních emocí</i>	96
	<i>Zvládání výbuchů emocí</i>	97
	<i>Využívání výbuchů emocí</i>	99
4.3	Zdroje emocí	100
	<i>Sebehodnocení</i>	100
	<i>Hodnocení okolí</i>	101

<i>Nejistota a dezorientace</i>	102
<i>Kolize nálad</i>	103
4.4 Emoční menu	104
<i>Emoce spojené s prožíváním</i>	104
<i>Emoce spojené s předvídáním</i>	105
<i>Emoce spojené s hodnocením</i>	106
4.5 Transakční přístup k motivačnímu naladění	107
5. kapitola	
Literatura o motivaci	113
5.1 Vývoj teorie motivace	114
5.2 Literatura o kontextu motivace	115
5.3 Přehled zajímavé literatury	117
6. kapitola	
Etika a metodika	119
6.1 Motivační pole	120
6.2 Postup motivace	121
6.3 Tři další pravidla na rozloučenou	123
Rejstřík	127

Nepracujte!

Hrajte si.

Uděláte víc!

Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb 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. Ámosova 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 zevněšek, marně vydávaný za nedbalou eleganci, 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 ojedinělé případy 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 druhému vydání

Od prvního vydání knihy Tajemství motivace uplynuly již tři roky. V úvodu prvního vydání jsem Vás požádal o názory a připomínky. Příspěvků mi na mé adresy (jplaminek@seznam.cz, www.jiriplaminek.cz) došlo více než k ostatním knihám. Vůbec se nedivím, téma motivace hýbe světem.

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 selhávají 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 rozhodnete 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. Shrnul 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 devět 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.

Ve druhém vydání knihy *Tajemství motivace* najdete nové a nově zpracované kapitoly, obrázky, poznámky a oproti původnímu vydání jsem na konec knihy zařadil nevelký Rejstřík. Především jsem ale doplnil a rozšířil okruh universálně platných motivačních pravidel. O dvě pravidla se rozrostla kapitola první pojednávající o obecných zásadách motivace jednotlivců. Další trojici nových pravidel najdete na konci knihy, v nové kapitole 6.3, věnované vztahu etiky a efektivity ovlivňování lidí. Nevyzývám v ní k poctivosti přímo a bez zdůvodňování, spíše ukazuji, že to, aby se poctivost vyplácela, 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 druhé 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

Devatero motivačních pravidel

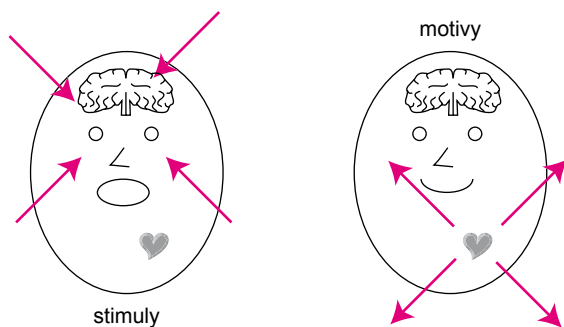
I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé
vždy vycházíme z toho, co motivuje nás.
Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší,
zjistíme, kde ubrat a co přidat.
Pokud k tomu nabídneme
ještě upřímné přesvědčení,
že druhý má právo se od nás lišit,
naše působení bude nejen správné v obsahu,
ale i věrohodné 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 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 nevádí 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.

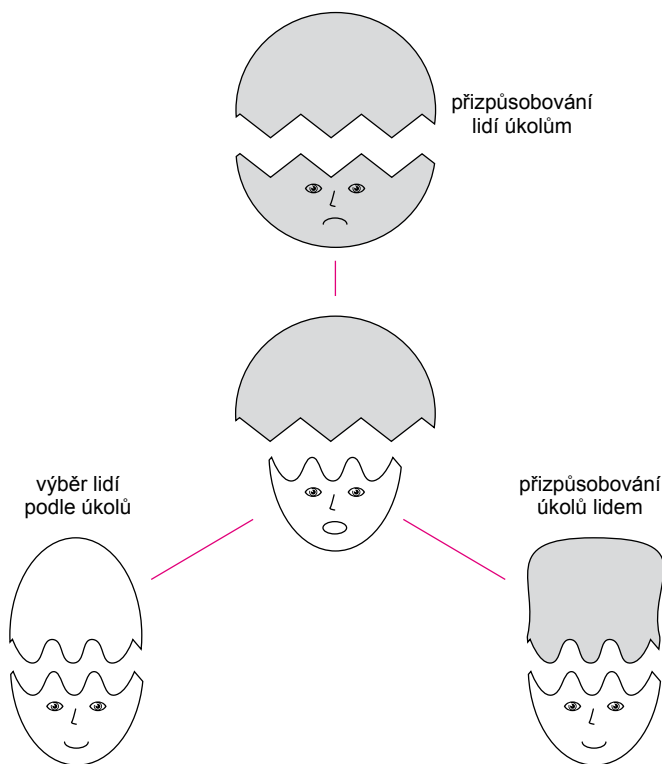


Pravidlo 1: Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.

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 pomínu 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 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. Úplně nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tedy tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem (obrázek 2 vlevo dole). Potom je připravena cesta pro využití motivů, které si s sebou

lidé nosí životem. Nastupuje motivace se svou velkou výhodou relativní nezávislosti na působení vnějších stimulů.

Ne vždy si ovšem můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku, kterého máme pro práci k dispozici. Také tady se otvírá široký prostor pro motivaci, jen je tato motivace daleko obtížnější než v předcházejícím případě. Obsah úkolu – předpokládám – musí zůstat nedotčen. To, co se může měnit, je ovšem forma jeho zadání (obrázek 2 vpravo dole). Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je **forma zadání**, tedy zvolená slova, tón řeči a vlastně i ona pověstná řeč těla, prozrazující například to, zda svá slova myslíte vážně.

Cesta naznačená obrázkem 2 vpravo dole je stejně nadějná jako obtížná. Již jsem nastínil, že motivace sice umí zařídit nečekané výsledky, ale na druhé straně vyžaduje řadu znalostí, dovedností, návyků a v neposlední řadě i pozitivní vyladění motivujícího vůči zadávaným úkolům a lidem, kteří je mají vykonat. Tato knížka je pro všechny, kdo se na takový úkol cítí být připraveni a jsou ochotni vážně se zabývat nejen svými dovednostmi, ale i svým přístupem k jiným lidem.



Pravidlo 2: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.

Při uplatňování tohoto principu můžeme najít velké spojence v šesti následujících pravidlech a v systematickém výkladu v kapitolách 2 až 5.

1.3 Pravidlo motivační kotvy

Hloubání nad tím, zda lidé fungují podle „teorie X“ (v zásadě považují práci za nutné zlo) nebo podle „teorie Y“ (v zásadě je práce lidskou potřebou), které do managementu vnesl Douglas McGregor (*The Human Side of Enterprise*, 1960), má poměrně snadné rozuzlení – některá práce prostě konkrétní lidi baví, jiná ne. Přístup k určité úloze může tedy nabýt obou podob, o přechodných vztazích k práci ani nemluvě. Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci prostě závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje.

Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Naopak pokud něco takového najde, máme solidní naději, že se smíří i se zbytkem povinností. Při zadávání práce by-

chom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou **radost**. Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá více.



Pravidlo 3: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.

To, co člověka při práci baví, představuje jakousi kotvu, která jej poutá k výkonu a znemožňuje okolním proudům, aby jej odnesly do jiných vod (ať již obrazně – tedy aby odváděly jeho pozornost jinam a znemožňovaly soustředění na práci, nebo skutečně – aby jej vedly k úvahám o změně zaměstnání). Zejména u lidí, kteří se nepotýkají se základními existenčními potížemi (viz také kapitola 3), je přítomnost této motivační kotvy nutnou podmínkou jejich kvalitního výkonu.

V kapitole 2, části věnované zpřesňovatelskému motivačnímu založení lidí, uvedu příklad, ze kterého je zřejmé, že pro vytvoření motivační kotvy jsou lidé ochotni i ledacos aktivně udělat – například si dokáží přidávat práci, kterou by jinak nemuseli vykonávat.

1.4 Pravidlo diferencovaných podnětů

Při vlastní motivační praxi na nás číhá jedna nepříjemná past, do níž se často a ochotně chytáme přesto, že je velmi jednoduchá a (teoreticky) všeobecně známá. Míváme tendenci působit na okolí tím, co působí na nás. Prostě rádi podléháme představě, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. Takový přístup by byl účinný za předpokladu, že by všichni **lidé** byli stejní. Lidé jsou ovšem různí a mohou být citliví na **odlišné podněty**. To, co vzrušuje nás, může ostatní nechat chladnými.



Pravidlo 4: Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.

Nepochybuji o tom, že tuto prostou pravdu by odsouhlasila většina populace a velká část populace by ji také ochotně odříkala za mne. Vždyť jde o aplikaci zdravého rozumu. Na úrovni znalostí je tedy v zásadě všechno křišťálově jasné, a snad právě proto nastávají potíže, když se mají znalosti projevit v praxi jako dovednosti, nebo dokonce návyky. Je tedy třeba pra-

vidlo diferencovaných podnětů přijmout nejen rozumem jako racionálně založený fakt, ale vpustit jej tak hluboko do vlastního nitra, aby nám začalo skutečně pomáhat v každodenní komunikaci s jinými lidmi.

Poznámka

*V mírné modifikaci je pravidlo 3 jednou z nejcennějších věcí, kterou můžete poskytnout partnerům, kteří žijí ve vztazích, které jsou současně konfliktní i dostatečně závažné (typicky například v manželství). Prostá pravda, že jiní lidé se nemusejí chovat jinak, než chcete, proto, aby vás naštvali, ale proto, že jsou **jiní**, již zachránila mnoho manželských vztahů – ovšem jen za předpokladu, že ji lidé nejen racionálně pochopili, ale i vnitřně přijali a začali používat. Že zavedli do svých vztahů „presumpci nevinny“ při posuzování úmyslů toho druhého nebo těch druhých.*

Lidé se tedy liší v citlivosti na různé podněty. Pro motivaci je klíčové vědět, na které podněty je konkrétní člověk citlivý, najít takové podněty, které jsou pro něho důležité nebo příjemné, a začít je – samozřejmě s citem – používat. Je tedy třeba poznávat jakési motivační pole, které s sebou každý z nás nosí tímto světem.

1.5 Pravidlo dvojí cesty

Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity na široké škále od velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Nejméně se v chování projevují pocity neutrální, nacházející se ve středu této škály. Čím dále od jejího středu, tím je reakce na podnět výraznější. Tak vznikají dva základní psychologické vztahy člověka k prostředí, ve kterém žije.

Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm generuje příjemné pocity. Potom vzniká vzorec chování, jemuž se v psychologii říká **apetence**. Člověk takový podnět vyhledává, „přibližuje se k němu“, je motivován k chování, které k němu vede (například přijímá potravu nebo se věnuje sexu). Jiné podněty člověka odpuzují, generují v něm pocity nepříjemné – takovému vztahu se v psychologii říká **averze**. Nepříjemným situacím se člověk vyhýbá (například se snaží uniknout nebezpečí).

Přirozená přítomnost apetencí a averzí v lidském chování se odnepaměti promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů. Lidé reagují nejen na podněty, kterými jim nabízíme něco příjemného, ale i na podněty, které jsou jim nepříjemné.



Pravidlo 5: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.

V zásadě se tedy dá říci, že vyvolat žádoucí reakci (chování) můžeme u člověka jak tím, že mu budeme něco dávat, tak i tím, že mu něco vezme. Pokud ke vzniku motivace nestačí dávat, můžeme také brát.

Mezi lidskými potřebami, jak nás upozornil již Frederick Herzberg, jsou takové, jejichž nenaplnění může způsobit v zásadě pouze nespokojenost (typicky fyziologické potřeby typu potřeby přijímat potravu). Jsou-li naplněny (jsme sytí), jako patrná příčina chování aktuálně nepůsobí. Jiné potřeby (například potřeba úspěchu a uznání okolím) jsou v jistém smyslu opačné – dosažení každé další mety (například zvýšení platu) působí spokojenost – ale současně se brzy začíná projevovat existence mety další, takže pocity spokojenosti bývají v těchto případech dočasné.

Nejistota – zpochybnění již dosaženého – může zvyšovat hodnotu vnímání získané pozice a tím podpořit její motivující roli. U některých osobností, jejichž požadavky dokáží růst nad všechny meze, je nastavení určité dynamické rovnováhy mezi opatrným nabízením hodnot a neokázalým zpochybňováním jistot jediným funkčním modelem motivace, který může obstát v reálné praxi.

1.6 Pravidlo snadnějších alternativ

Skutečnost, že lidem chybí motivace k práci, nemusí být vždy důvodem ke složitým zásahům na úrovni psychologie. Až překvapivě často můžeme vidět, že příčiny demotivace jsou velmi jednoduché a jejich odstranění nevyžaduje žádné velké lidoznalectví.

Motivace jako výsledek manažerského úsilí se projevuje příznivou skutečností – harmonií zájmů jednotlivců a potřeb příslušné firmy. Pokud se to nepovede, neznamená to vždy, že příslušný manažer selhal na úrovni individuálního působení na dlouhodobý a aktuální stav duší svých zaměstnanců.

Poměrně často se například stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili bytostný odpor nebo lhostejnost. Potom je přirozenou, snadnější a levnější alternativou k motivaci poskytnutí relevantních informací o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku (a případně i žádoucím způsobu provedení) a poskytování relevantní zpětné vazby – někdy už v průběhu plnění úkolu a vždy alespoň po jeho splnění. V teorii vitality se