

UMĚNÍ MOTIVACE

OLGA MEDLÍKOVÁ

NÁVODY A TIPY
PRO PRACOVNÍ
I RODINNÝ ŽIVOT



UMĚNÍ MOTIVACE

OLGA MEDLÍKOVÁ

NÁVODY A TIPY
PRO PRACOVNÍ
I RODINNÝ ŽIVOT



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.

PaedDr. Olga Medlíková

Umění motivace

Návody a tipy pro pracovní i rodinný život

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8100. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Ilustrace depositphoto: pomolchim

Počet stran 136

První české vydání, Praha 2021

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2021

ISBN 978-80-271-4337-5 (ePub)

ISBN 978-80-271-4336-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-3005-4 (print)

OBSAH

O AUTORCE	7
PODĚKOVÁNÍ	8
PŘEDMLUVA	9
1. MOTIVACE ANEB CO NÁS BERE	13
Motivace a motivátory	13
Zákonitosti motivace	17
Motivace k učení	18
Pět cest sebemotivace	20
Tři každodenní nutnosti	24
2. MOTIVACE GENERACÍ – OD TICHÝCH TRADICIONALISTŮ KE GENERACI Z	29
Tiší tradicionalisté (70–90 let)	30
Baby boomers (50–70 let)	31
Generace X (35–50 let)	32
Generace Y (22–35 let)	33
Generace Z (méně než 18–22 let)	35
3. JAK VYUŽÍT NAŠI JINAKOST	39
Motivační vzorce	40
Obecná motivační pravidla	45
4. MOTIVAČNÍ KAPITOLA PŘEVÁŽNĚ MANAŽERSKÁ (ALE NEJENOM)	47
Situační vedení a jak ho umět využít	47
Co motivuje lidi různého zaměření	51

Motivace zpětnou vazbou	54
(Nejen) manažerské nástroje motivace	57
5. MOTIVACE PODLE POTŘEB	61
Stimuly a motivace	62
Jak nasytit hladové patro	65
6. HODNOTY JAKO MOTIVÁTOR	81
O hodnotách obecně a v Česku zejména	81
Tři autoři podrobněji	86
Hodnoty ve firmě	89
Hodnoty v rodině	91
7. MŮŽE CHYBA MOTIVOVAT?	99
Druhy chyb a jejich motivační potenciál	100
Chyba jako motivátor	108
8. CO FUNGUJE, KDYŽ PRACUJEME SAMI ANEB MOTIVACE PRO HOME OFFICE A „VOLNÉ NOHY“	111
Home office: ano, či ne?	112
„Volná noha“ a její půvaby	117
Práce a doba koronavirová	126
NĚKOLIK POSTŘEHŮ K MOTIVACI	129
POUŽITÁ LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE	133

O AUTORCE



PaedDr. Olga Medlíková je lektorka, mentorka a facilitátorka. Pracuje pro business a státní správu. Na volné noze je od roku 1996, předtím pracovala jako manažerka a pedagožka. Vystudovala Pedagogickou fakultu v Ústí nad Labem a absolvovala mnoho osob-

nostně rozvojových výcviků a tréninků. Přednáší na několika vysokých školách, píše knihy a e-booky, přispívá do řady periodik a časopisů.

V roce 2013 získala cenu Osobnost roku v oblasti andragogiky vyhlašovanou Asociací institucí manažerského vzdělávání, Českou andragogickou společností a vzdělávacím institutem London International Graduate School. Specializuje se na trénink managementu v měkkých dovednostech, na sociální dovednosti, přípravu prezentérů a lektorů a společenský protokol. V posledních letech se věnuje zejména facilitaci strategického plánování v neziskových organizacích a řešení problémů uvnitř týmů ve firmách a institucích.

Bližší informace o autorce najdete na www.olga-lektorka.cz.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému manželu Jirkovi za trpělivost, kterou už několik desetiletí našeho společného života osvědčuje zejména tehdy, když mě to popadne a s nepřítomným výrazem buším hlasitě do klávesnice.

Také děkuji své milé rodině, která je pro mě vždy prvoplánovým tréninkovým materiálem a prubířským kamenem mých pokusů, nápadů a myšlenek.

PŘEDMLUVA

Co mě v životě opravdu bere? Tuhle otázku si občas položí asi každý z nás. Většinou rychle vysypeme: láska, peníze, hezké věci, zážitky, dělat něco neobvyklého, krásná dovolená, psí kamarád...

A to je všechno?

Když si dáme trochu načas a půjdeme hlouběji, začnou se dít věci:

„Najednou si uvědomím, že úplně nejvíc mám ráda, když jsme všichni spolu. Všichni moji milí.“

„Já rád něco vyrábím. Rukama. Sám. Abych zažil ten úžasný pocit, že to dokážu. Že nemusím hračky pro syna kupovat, protože je umím vyrobit.“

„My byli nejšťastnější, když jsme rekonstruovali šumavskou chalupu. Všechna ta dřina nás vlastně moc a moc bavila. Hádali jsme se u toho, ale pracovali jsme na všem společně. To bylo to nejhezčí.“

Bylo zajímavé povídat si s lidmi o motivacích v jejich životě. Číst knížky a poslouchat webináře je prima, ale nejvíc se stejně dozvíte od lidí. Víte, co ze všech těch rozhovorů vyšlo jako nejvíc motivační? Většinou pocit, že **odpovídáme za svůj život**. Že si můžeme vybrat, co budeme dělat, jakou cestou půjdeme, s kým budeme život sdílet. Že je to na nás. A že ten výběr by měl být vědomý a uvážený.

Tak jsem se rozhodla, že půjdu jinou cestou než vědci zkoumající zákonitosti lidské motivace, i když si jich velmi vážím a ráda je cituju. Analýza je výborná pomůcka, ale pak musíte její výsledky překlomit do konkrétních situací. Třeba do toho, že budete vědět, na co my, lidé, vlastně startujeme, co je palivem naší energie.

Stavím hodně na příbězích a k nim vždy přidávám pár zrníček teorie a hrst osvědčených doporučení. Nejsou závazná a už vůbec ne dogmatická. Prostě je nabízím – berte, nebo nechte být. V prvních kapitolách tedy najdete stručný rámec fenoménu zvaného motivace a dál už spíš věci praktické. Střídám příběhy pracovní, partnerské a rodinné, abyste mohli porovnat, jak to chodí s motivací v různých rovinách životní reality.

Říká se, že v současném pracovním světě se střetávají velmi vyhraněné generace. Věnovala jsem proto jednu kapitolu zkoumání, jaké jsou motivace různých generací a jestli a jak se dokážou pochopit a dohodnout. Dobrá zpráva je, že to jde, když se chce. Jako vždy a všude. Když máte motivaci...

Rok 2020 v mnoha ohledech vybočil z řady. Vyzkoušel naši pružnost, schopnost přizpůsobit se, naskočit do jiného vlaku. Řada lidí, kteří žili v běžném režimu chození do práce, najednou musela změnit svoje návyky, mnoho firem udělalo udivující zkušenost, že produktivita lidí na home office je kupodivu vysoká, značný počet freelancerů si uvědomil, že na volné noze to je ve chvílích krize sakra náročné, někteří zaměstnanci, kteří byli odejít z práce, uvažují o samostatném podnikání v odvětví, které je vůči krizi víceméně rezistentní, pokud se to o nějaké oblasti dá říct.

Přála bych si, aby kapitola o motivaci při volné práci byla malou podporou takových úvah.

Možná s leccím v knize nebudete souhlasit. Přesto prosím, dočtete ji, protože:

*„To, na čem záleží,
je poselství, nikoliv posel.“*

– Mabel Katz

1.

MOTIVACE

ANEB CO NÁS BERE

*„Svůj život můžeš jednoduše změnit tak,
že se na něj začneš dívat z jiného úhlu.“*

MOTIVACE A MOTIVÁTORY

ZÁKONITOSTI MOTIVACE

MOTIVACE K UČENÍ

PĚT CEST SEBEMOTIVACE

TŘI KAŽDODENNÍ NUTNOSTI

MOTIVACE A MOTIVÁTORY

Motivace je důvod, proč věci děláme. Hybná síla. Jádru našeho chtění. Vnitřní kompas. Proces, který dává organismu energii. Smysl nějaké činnosti. Nástroj k uspokojení potřeby. Pohon. A někdy i důsledek úspěšně vykonávané činnosti (např.: začal jsem brigádníčit jako číšník, zalíbilo se mi to a dneska provozuju restauraci s výbornou kuchyní a vynikající pověstí).

Motivovaný člověk je cílevědomější, podává dlouhodobě kvalitnější výkon. Ale pozor – motivace nemusí mít jenom ten

žádoucí pozitivní vliv! Negativní dopady nastávají tehdy, když je motivace příliš vysoká („Dřepím tady u počítače a hraju tuhle děsnou hru, protože prostě musím dosáhnout vyšší úrovně! Sice je půl třetí v noci a ráno mám v sedm vstát, ale tohle přece dám!“).

Negativní důsledky můžeme čekat i v případě, že je motivace příliš nízká („Měla bych jet za mámou na zahradu nasbírat švestky, slibuju to už od pondělí. Ale ono se to nakonec nezblázní, když tam pojedu jindy.“). Člověk prokrastinuje, pak má výčitky a špatný pocit ze sebe sama.

Naše motivy jsou určité psychologické tendence, které vedou k narovnání nějakého nevyváženého stavu, buď nedostatku (nejsem dost vyspalý, jsem hladová...), nebo přetlaku (musím se vyřvat, protože jsem hrozně vzteklá; děti se perou, aby se uklidnily...).

Motivaci dělíme na vnější (cizí impuls) a vnitřní (vlastní chtění). Obě potřebujeme, ale jenom ta vnitřní vydrží dlouho.

Jaké jsou zajímavé vnější motivátory?

- **Kvantifikovatelné hodnocení podle známých pravidel** (např. peníze a jiné odměny, známky ve škole).
- **Incentivy v zaměstnání i jinde** (např. sbírání bodů za nákupy, společné cestování – třeba výlety na zámky s obědem, odměny za debetní karty, dárkové poukazy jako odměna za vysoký výkon v práci).
- **Zajímavé, příjemné a cílevědomé prostředí** (např. různorodý kolektiv, vybavení pro relaxaci – kulečník, pytle na sezení nebo matrace, systém kvalifikací – postup podle kvalifikačních stupňů, odměny za postup).

- **Pokroky, výsledky, úspěchy** (např. osobnost měsíce, žebříčky popularity, diplomy, večírek na vaši počest, medaile za umístění v soutěži).
- **Motivační prostředky** (např. řečník, kouč, seminář, kniha, nahrávka, citát).
- **Vytváření sítí** (např. networkingové portály, facebookové skupiny, profesní týmy, zájmová sdružení, hobby kluby; mohou být formálně i neformálně organizované a všechny fungují na principu získávání informací, výměny zkušeností, podpory a spojení sil).

Vnější motivace je nezbytná, protože občas každý z nás potřebuje „nakopnout“. Navíc působí poměrně rychle a jejím prostřednictvím potkáme zajímavé lidi i zážitky. Jenomže je krátkodobá, nevydrží.

Příklad 1.1

Školila jsem pracovníky call centra jednoho mobilního operátora. Když skončila pracovní část dne, šli jsme společně na večeři. V jídelně stál krásně upravený stůl a na něm misky se studeným předkrmem. Mladík vedle mě se na ně podíval a znechuceně prohlásil: „Jé, zase krevety!“

Zaměstnanci mobilního operátora byli zvyklí na hýčkání. Sportovní vyžití, opulentní jídlo, kulturní aktivity, vzdělávání zdarma... Už to pro ně nemělo hodnotu, byla to norma, očekávaný standard.

Když zvednete dítěti kapesné o sto korun, první měsíc bude jásat, druhý měsíc bude rádo a třetí měsíc to bude brát jako samozřejmost.

Když už zvolíme pro motivaci peníze, daleko výhodnější je používat coby odměnu spíše jednorázové částky a vždycky vysvětlit, proč a za co to je. A jak říká Rolf Dobelli v *Umění správného rozhodování* – nejhorší je, když peněžní motivace přebije tu vnitřní. U dětí jako u dospělých.

Má-li něco motivovat, peníze to většinou nejsou. A vždy má být jasno, proč ten druhý od nás něco dostává. Co je důvodem, čím nám pomohl. Že je to náš dík za pomoc. Největší efekt mají nečekanosti. S vysvětlením.

Existují vnitřní motivátory? Samozřejmě.

- **Silná osobní vize, touha, cíl** (např.: do pěti let mít vlastní firmu, zhubnout dvacet kilo, získat lukrativní zaměstnání ve svém oboru v Austrálii).
- **Vědomí dalších výhod/pozitiv, jež přijdou spolu s naplňováním velkého cíle** (např.: naučím se být víc samostatný/á, kromě zhubnutí poznám zajímavé lidi, posílím si imunitu, budu konečně žít v teple).
- **Postupné odměny za splnění dílčích cílů, velká odměna za celkový výsledek** (např.: vždy po ztrátě pěti kilo si udělám jeden „prasoden“ a sním, na co přijdu; až budu mít vysněnou váhu, koupím si ten báječný zelený kostým a pojedu v něm na třídní sraz, ať holky prasknou závistí; do Austrálie se podívám napřed na dovolenou, abych si udělal/a představu, jak tam žít).

Vnitřní motivace nás udrží na cestě. Posílí naši vůli, sebevědomí a pocit lidské hodnoty. Pomůže nám být konzistentní a autentičtí. Lidsky řečeno: Víc vydržíme a okolí nám bude víc věřit.

ZÁKONITOSTI MOTIVACE

Stejně jako všechno i motivace má svoje zákonitosti. Když je respektujeme, výsledky se dostaví dříve a snáze.

- Musíte hořet, abyste mohli zapálit – neboli musí vás bavit to, co děláte.
- Identifikujte lidi, kteří mohou pomoci.
- Oslavujte úspěchy.
- Ukažte lákavý cíl a proberte s lidmi cesty, jak ho dosáhnout.
- Oceňujte a děkujte, uznání potřebujeme všichni.
- Motivační nástroje se mohou měnit, ale motivace je cesta nepřetržitá.
- Buďte angažovaní, účastněte se, jděte s lidmi.
- Zviditelňujte pokroky.
- Dávejte lidi dohromady.
- Myšlenky představujte jednoduše, přitažlivě, s jasnými výhodami.
- Vyzývejte k akci, pokud vidíte možnost, že se to povede.

*„Každý má v sobě dva vlky.
Jeden je spravedlivý, veselý, moudrý a milý.
A druhý zlý, vzteklý, závistivý, protivný.
Vyhraje ten, kterého krmíš.“*

MOTIVACE K UČENÍ

Teď se na chvíli zastavíme u motivace k učení. Předchozí rok nás vystavil mnoha omezením, ale jedno z nich intenzivně zasáhlo děti – zavírání škol. Rodiče museli převzít roli vzdělavatelů a pro mnohé to nebyla procházka růžovou zahradou. Přesto za silnější fenomén považuju omezení dětí, zejména jejich vztah k učení, a s tím související otázku, jak pracovat s motivací k učení. Protože bez přímého kontaktu se školou, kamarády, kolektivním procesem učení se a společného trávení času šla motivace spousty dětí k ledu.

K hlavním faktorům vnitřní motivace k učení patří:

- smysluplnost, užitečnost toho, co se učím;
- porozumění principům;
- úkoly jsou výzvou;
- svoboda vybrat si obor, téma, způsob, jak svoje téma zpracuju;
- míra pokroku v dovednostech;
- prostor pro kreativitu, nové přístupy;
- možnost spolupracovat v týmu.

Tohle ovšem předpokládá jiné způsoby práce ve vzdělávacím procesu, např. projektové vyučování a průběžné, formativní hodnocení. Jistě to v některých případech šlo i teď, i když třeba spolupráce přes Teams, Google Meet nebo jiný vzdálený přístup ztrácí šťávu, zábavnost a teplo lidské přítomnosti.

Děti jsou přirozeně zvědavé, a pokud se podaří v nich vzbudit zájem, dokážou se do věci „zažrat“ až neuvěřitelně. Příkladem budiž paní učitelka, která v době koronakrize učila žáky matematiku pomocí přípravy receptu na palačinky, které oni sami potom doma usmažili. Museli si spočítat poměry surovin, pak palačinky vyrobit a s výsledky se pochlubit ve videu. Nebo tatínek, který v téže době učil dcerku biologii během ošetřování lesních porostů proti okusu zvěře. Natírali stromečky, povídali si o tom, jak se který jmenuje, jak roste, kolika let se dožívá, která zvířata ho vyhledávají a proč, a nenásilně, přirozenou cestou si to holčička zapsala do hlavy. Protože ji to bavilo. Vnitřně motivované dítě nepotřebuje odměnu v podobě jedničky na vysvědčení.

Ale abychom nezůstávali jenom u mladší generace, motivace k učení se týká nás všech. Třeba našemu vnitřnímu chtění (sebe-motivaci) pomůže, když si uvědomíme:

- proč to dělám a co mi to přinese;
- v čem mi učení, studium pomůže;
- jaké budu mít pocity, až dosáhnu svého cíle;
- jak mi učení pomůže v získání finančního zázemí;
- čím a jak se milepší život.

Pravda, někdo se učí rád jaksi sám od sebe. Ale většina nás ostatních občas potřebuje nějakou vzpruhu. Buď stačí pomyšlení, jak se budu mít, až dokončím školu či projekt nebo složím zkoušku, anebo je třeba intenzivněji zapracovat na sebmotivaci.

PĚT CEST SEBEMOTIVACE

O tom se v poslední době hodně mluví. Většina autorů uvádí, že člověka nejvíc motivuje následující pětice faktorů.

- 1. Výzva.** Inu, ano i ne. Pravda, někdo v podstatě jede na výzvách, je to pro něho palivo, aktivizátor, nachází v tom sebehodnotu, realizuje se v překonávání překážek.

Jenže když vás ze dne na den vyhodili z práce, máte k tomu hypotéku a čtyři děti, asi to jako výzvu moc brát nebudete. Souhlasím s tím, že někdo se „hecne“, právě taková situace uvolní jeho skryté rezervy a rozjede se na plný plyn. Ale není to běžný recept na sebemotivaci, nejde ho nabízet jako řešení.

Pro mnoho lidí – a zejména v situacích otřesů a krizí – je dostatečně namáhavé vůbec přežít. Nedávejte si vinu, když právě vy nebudete „typ na výzvy“.

- 2. Krátké, drobné, jednoduché, ale splněné úkoly.** Někdo nabírá sílu pomalu a postupně a jeho sebemotivace roste geometrickou řadou. A tyhle drobné změny se vůbec nemusí týkat jenom práce – mohou to být úpravy životního stylu (jídelníčku, pohybových aktivit, spánku) nebo třeba sociálních kontaktů (více se potkávat s kamarády, kolegy, širší rodinou).

Navíc motivace není něco, co se dá vynutit, přijde většinou sama od sebe.

A když nedorazí? Zamyslete se: Jsem na správné cestě? Žiju život, jaký jsem chtěl/a? Co není v pořádku? Co mi chybí? V čem jsem silný/á a kde je moje slabina? S kým bych mohl/a spolupracovat, začít něco budovat nebo třeba jenom sdílet svoje starosti?