

Jiří Plamínek

Tajemství motivace

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



Poradce
pro 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, umisťování 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
<i>Objevovatelé</i>	32
<i>Usměrňovatelé</i>	34
<i>Sladovatelé</i>	36
<i>Zpřesňovatelé</i>	38
2.3 Poznávání motivačních typů	40
<i>Reakce na pochvalu</i>	40
<i>Reakce na kritiku</i>	42
<i>Reakce na zátěž</i>	45
<i>Reakce na nespravedlnost</i>	46
<i>Testování pomocí dotazníků a hodnocení expertů</i>	49
2.4 Vedení motivačních typů	49
<i>Objevovatelé</i>	50
<i>Usměrňovatelé</i>	51
<i>Sladovatelé</i>	52
<i>Zpřesňovatelé</i>	52

2.5	Jednání s motivačními typy	53
	<i>Malý úvod do teorie vyjednávání</i>	53
	<i>Objevovatelé</i>	55
	<i>Usměřňovatelé</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 meditovat, ani vyvolávat duchy.



Nikdo mě tak dobře nepochválí aneb O autorovi

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 užitky umění 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.