

MOTIVACE



Zpracováno podle: Jiří Plamínek, Synergický management

Zlaté pravidlo motivace

„Nesnažte se přitěsňovat lidi tak, aby se hodili k pracovním úkolům, spíše přizpůsobujte úkoly lidem.“

Objevovatelé

POPIS. U objevovatelů se setkává tendence riskovat s potřebou dosahovat výsledků. Jejich nejvýraznějším rysem je potřeba nezávislosti. Protože středem jejich pozornosti jsou výsledky, mívají objevovatelé jasně vytyčené cíle a schopnost jít přímo za nimi. Bývají sebevědomí, stále připravení řešit problémy. Neodmítají a mnohdy i vyhledávají možnosti testovat vlastní schopnosti. Milují vysoké nároky. Nevadí jim změny, dokáží na ně dobře reagovat. Potřebují dobré a včasné informace. Nezávislost je jim nade vše, a proto se těžko smiřují s tím, že jim šéfuje někdo jiný než oni sami. Ryzí objevovatelé jsou lidé velmi netrpěliví. Chtějí mít výsledky a to nejpozději ihned. Ostatní lidi ke své práci příliš nepotřebují, lidé jsou pro ně spíše faktorem, který jim komplikuje život a práci.

TESTY. Jak poznat objevovatele? Pokud nestačí výše uvedený popis, je možné, stejně jako u ostatních typů, sledovat reakce na specifické podněty, především na pochvalu, kritiku a vyšší zátěž.

Začněme **pochvalou**. Na tu reagují v zásadě všichni lidé pozitivně. Různá však bývá forma jejího přijetí. Objevovatelé reagují na chválu zpravidla nejchladněji. Díky svému zaměření na výsledky pochopili, že jsou úspěšní, a pochvalu nepotřebují jako věcnou informaci. Přijímají ji spíše jako informaci na vztahové rovině a pro svou potřebu nezávislosti nejlépe reagují na pochvaly vyslovené horizontálně (tedy s důrazem na rovnoprávnost) či s mírným obdivem. Chvála pronášená s šéfovským akcentem na ně může přes svůj obsah působit negativně. Typickou reakcí na pochvalu je suché konstatování typu „já vím“ (Vím, že jsem odvedl dobrou práci; vím, že to bylo dobré; vím, že jsem uspěl).

Na **kritiku** reagují objevovatelé rozpačitě a nemají ji rádi, v podstatě ze stejného důvodu, proč bývají odměřeni i v případě chvály. Kritika - i oprávněná - jim připadá zhora zbytečná, protože vědí sami, že nedosáhli dobrého výsledku. Mohou na ni reagovat buď opět suše, s přehledem („Já vím.“), nebo kladením odporu, často nepřiměřeného („Myslíte, že s úmhle vybavením se dá dosáhnout něco víc než usmažit vajíčka?“). U ryzích objevovatelů přítom ani příliš nezáleží na pozici člověka, jehož kritiku vyslechnou, dokáží alergicky reagovat na generálního ředitele stejně jako návratného. Výjimkou nebývají ani protiútoky, které lze potom považovat za typickou reakci objevovatele („Chtěl bych vidět, co byste dokázala vy na mém místě!“).

Na vysokou **zátěž** reaguje objevovatel obvykle oživením a vysokým nasazením.

Typickému objevovateli nevdá nepohodlí, psychická náročnost ani tělesné strádání. Bude mu příjemné dokázat si, že překážku, která před ním stojí, umí zdat.

MOTIVACE. Při motivaci objevovatelů nezapomeňte zdůraznit prvek výzvy („Je to opravdu těžký úkol“, „zatím jsme to ještě nikdy nedělali“, „dosud to nikdo nedokázal.“) nebo nezávislost („Budeš mít úplnou volnost.“). V žádném případě jim zbytečně nesvazujte ruce („Tady máš instrukce. Když se jich budeš držet, dosáhneš úspěchu.“), nezdůrazňujte kontrolu („O postupu práce mne budeš pravidelně informovat.“) ani nezbytné sociální interakce („Výsledek bude záviset především na tvé spolupráci s ostatními.“).

Podmaňovatelé

POPIS. Podmaňovatelé představují kombinaci ochoty riskovat a důrazu na způsob dosahování cílů. Na rozdíl od předchozí skupiny rádi pracují s lidmi. Rádi získávají a uplatňují vliv na ostatní lidi. Vítají závislost ostatních na své osobě. Dostávají se do sedmého nebe, pokud mohou své okolí seznámit s vlastními pocity, nápady a myšlenkami. Bývají poměrně otevření, často jsou tvůrci zábavy. Rádi vymýšlejí a vypravují vtipy, vymýšlejí zábavu pro lidi ve svém okolí a přitom často sprádkají nitky vztahů a závislosti, za které dokáží v pravou chvíli a správným způsobem zatáhnout. Nemají rádi detaily, lehce je pomíjejí a bagatelizují. Nesnášejí kontrolu. Lidé jsou pro ně vždy daleko důležitější než výsledky práce. Výsledky mohou být ovšem důležitým faktorem uplatňování vlivu na své bližní.

TESTY. Podmaňovatelé lze zpravidla lehce určit. Pro případ potíží je možné použít opět osvědčených testů: pochválit nebo lehce zpochybnit. Na **chválu** reagují podmaňovatelé často nějakou umocňující poznámkou („Nebylo to právě lehké.“), mohou se i pokusit využít ji k uplatnění svého vlivu na chváličko („Rád ti vysvětlím, jak jsem to udělal...“, resp. „Můžu tě naučit stejnému postupu.“). Ještě charakterističtější je, pokud reakce na pochvalu směřuje k uplatnění vlivu na vás nebo skupinu („Doufám, že si na to vzpomeneš, až to budu potřebovat.“) nebo když se vás někdo v souvislosti s vaší chválou pokusí vzít pod svá ochranná a výchovná křídla („Asi bych ti měl ukázat, jaký postup považují za nejlepší.“).

Kritiku nemá rád žádný motivační typ, ovšem podmaňovatel ji přímo nesnáší. Kdo se pokusí kritizovat podmaňovatele, zasáhne jej na nejcitlivějším místě. Odpověď může být snaha bagatelizovat kritiku a snížit tak její účinek („O tohle přece vůbec nešlo.“, „Takto přece otázka nestojí.“ nebo „Za těmito větami již opravdu musím vidět zlý úmysl.“) nebo (zejména pokud podmaňovatel cítí, že kritika není oprávněná, což se mu ostatně stává často) přímý přechod do protiútku, zpravidla kombinovaný se snahou zpochybnit kompetenci člověka, který kritiku vyslovil („Až budete mít za sebou to, co já, pak bych možná bral vaši poznámku vážně, ale takto se mohu pouze usmívat.“, „Kdo vlastně jste, že mi říkáte...“). Protože hledisko uplatňování moci je pro vyhraněného podmaňovatele klíčový úhel, ze kterého se dívá na svět, cítí se ohrožen často i poznámkami, které kriticky myšleny nebyly. Takový podmaňovatel již vnímá své okolí především jako ohrožující faktor a při prvním styku s novými lidmi je často již preventivně shazuje. Na rozdíl od objevovatele ovšem podmaňovatel hlouběji rozmyslí následky svého chování. V postavení, kdy si nemůže své typické reakce na kritiku příliš dovolit, se hlídá více než objevovatel. Většina podmaňovatelů mezi námi ovšem nejsou vyhraněné typy. Všude, kde to můžeme dokázat, je uspokojujeme přidělením dostatečně výrazné role.

Podmaňovatel umí stejně jako objevovatel vyvinout vysoké nasazení. Musí však z toho plynout zřejmý mocenský zisk. Podmaňovatel nemá rád nepohodlí a tělesné strádání. Vystavíte-li jej experimentálně **zátěži**, reaguje zpravidla tím, že se pokusí zátěže zbavit. Často se snaží převést nepříjemnější část zátěže na

někoho jiného, aniž by se ovšem zbavoval kontroly nad takovým zvládnáním zátěže (a své části odpovědnosti), a především s ní jdoucí možnosti být u případného úspěchu. Zpravidla se také nevzdává té části zátěže, která, přestože je náročná, je také svou podstatou příjemná.

MOTIVACE. Úspěšná motivace může spočívat zejména na zdůraznění podmaňovatelovy role („My všichni teď závisíme pouze na tobě.“) nebo možnosti při plnění úkolu společensky vyniknout („Čekám, že se stanete neformálním lídrem skupiny.“, „Ta práce bude mimořádná zábava.“). Podmaňovatele demotivuje především nezáměr o jeho osobu. Protože je soustředěn na svou hodnotu, může vnímat jako útok na svou pozici i poměrně nevinné poznámky typu „Teď opravdu nemám čas bavit se o vašem návrhu.“ či „Mohl byste ty papíry s vašimi výsledky dát mé sekretářce?“, vůbec přitom nemluvě o poznámkách kalibru silnějšího („Kdy už se naučíte zachovávat úřední postup?“, nebo dokonce „Byl bych nerad, kdybyste ostatní opět překřičel jako minule.“).

Slaďovatelé

POPIS. Slaďovatelé v sobě nesou potřebu jistoty v kombinaci s upřednostňováním lidských a procesních aspektů. Jsou apoštoly vzájemné závislosti. Mají potřebu pocitu spolehlivého zázemí a sounáležitosti. Vzhledem ke svému zaměření na způsoby, metody, lidi a procesy (ne na výsledky) hledají bezpečí a sounáležitost především ve svém okolí. Usilují o stálost, bezpečnost a dokonalost společenského prostředí, ve kterém žijí a pracují. Prostředkem k dosažení této stálosti jsou pro ně zejména stabilní vztahy mezi lidmi. Stejně jako podmaňovatele rádi pracují s lidmi, i když vycházejí z jiných pohnutek. Nejde jim o uplatnění vlivu, ale o to, aby skupina spolupracovala a stávala se fungujícím týmem.

S ostatními lidmi slaďovatelé zhusta navazují přátelské vztahy, rádi jim pomáhají. Obvykle umí dobře naslouchat, problémy a starosti ostatních je zajímají. Přes svůj zájem o lidi typičtí slaďovatelé nikdy neusilují o převzetí moci ve skupině, jde jim spíše o spolupráci a harmonické vztahy. Jako přesvědčení demokraté respektují názory ostatních. Nevyhledávají příliš změny (které jsou spojeny s nejistotou), ale pokud se skupina na změně dohodne, potom změnu uznají a respektují. Slaďovatelé bývají oporou demokratického řešení problémů a oponenty řešení nezávislých či autoritativních (proto, jakkoliv jsou ve své podstatě nekonfliktní, mohou pěkně jít na nervy zejména objevovatelům a podmaňovatelům).

TESTY. **Pochvalu,** pokud ji nepřejde mlčením, slaďovatel spíše rozmělní. Může se stát, že zdůrazní zásluhy ostatních lidí („Copak já, ale kluci si pěkně mákli.“), nebo se dokonce v souvislosti s pochvalou zmíní i o kvalitách chválicího, byť by s výsledkem přímo nesouvisely („Hele, já vím moc dobře, že tys kvůli tomu seděl u prkna do tří do rána.“, „Nepřeháněj. S tím, jak jsi sehnal toho daňového poradce, se to nedá ani trochu srovnávat.“). Typický slaďovatel pozorně a trpělivě vyslechne veškerou vaši **kritiku**. Pravděpodobně ji i přijme, a to i v situaci, kdy by se každý jiný ozval. Chápe a uznává, že nikdo (tedy ani vy, ani on) není dokonalý. Důvodem je jeho založení - respektuje, že situaci vidíte jinak než on a máte na svůj pohled plné právo („Myslím, že vím, jak to vidíte.“, „Chápu, jak ses musel cítit.“, „Asi máš pocit, že jsem ti to pěkně zavařil.“).

Slaďovatelé reagují na pokusnou zvýšenou **zátěž** spíše vlažně. Nejsou zpravidla příliš kreativní, proto, zejména je-li zátěž intelektuální povahy, se nebudou v zátěžové situaci cítit dobře. Jejich úsilí se při všech typech zátěže obvykle příliš nezvyší, od úkolu si zachovávají odstup. Zátěž je pro ně příležitostí, aby se pokusili vybrat úroky z toho, co zatím vložili do svého okolí. Jejich okolí ovšem netvoří jen slaďovatelé, ale i ostatní motivační typy lidí. Proto jsou tyto úroky často malé (rozhodně ve srovnání s tím, co by očekávali).

Výsledkem může být deziluze. Z těchto důvodů není vhodné slaďovatelé testu nadměrné zátěže vystavovat. Většinou je to ostatně zbytečné, poznat slaďovatelé nebývá nijak obtížné.

MOTIVACE. Slaďovatel slyší především na nabídku interakce s ostatními lidmi („Bude to týmová práce.“, „Ta věc se dá udělat jen společným úsilím všech.“, „Když začne mezi lidmi něco skřípat, budu alespoň klidný, že tam mám tebe.“). Demotivuje jej nejen nedostatek sociální interakce („Je to důvěrná záležitost.“, „Ta věc vyžaduje velkou tvořivost a samostatný přístup.“), ale i zdůrazňování individuální odpovědnosti („Budeš se muset dobře rozhodovat.“, „Máš plnou odpovědnost za výsledek.“).

Zpřesňovatelé

POPIS. Zpřesňovatelé vyzývají jistotu a výsledky jsou pro ně důležitější než vztahy, které s nimi souvisí. Zatímco slaďovatelé usilovali o dokonalost svého prostředí, zpřesňovatelé usilují o svou vlastní dokonalost, měřenou schopností dosahovat výsledků. I oni potřebují pocit bezpečí a jistoty. Protože však k nim mluví jasnějšími slovy výsledky a cíle než procesy, způsobují a cesty, nehledají jistotu ve svém okolí jako slaďovatelé, ale snaží se ji nalézt u sebe. Mají rádi pořádek v práci i v osobním a rodinném životě, kvalitní organizaci práce, jasně a přesně zadané úkoly. Nadřazené zpravidla respektují, i když s nimi nesouhlasí. Stěžejním předmětem jejich zájmu zůstává úkol a jeho splnění. Vztahy k úkolům a nadřazeným mohou přerůst až do určitého typu závislosti.

Zatímco objevovatelé, s nimiž mají zpřesňovatelé společný cit pro výsledky, si cíle a metody práce rádi určují sami, zpřesňovatelé očekávají jasné úkoly, srozumitelná zadání a zavedení pořádku právě od svých nadřazených. Necítí se dobře, když se musí příliš zabývat procesem, kterým se dosahuje výsledků. V rámci „shůry“ daných mantinelů bývají ovšem velmi výkonní, protože mají pro plnění úkolů patřičné schopnosti. Bývají nadáni uměním analyzovat a posuzovat věci podle předem daných kritérií. Jsou racionální, nemají rádi emoce. V centru jejich zájmu stojí úkol a dosažení výsledků. Neradi se zabývají lidmi. Musí-li s nimi pracovat, vyhledávají sobě podobné jedince. Zpřesňovatelé také upřímně nesnášejí změny, které jsou pro ně symbolem nejistoty.

TESTY. Reakce na různé typy vypuštěných „pokusných chroustů“ jsou střízlivé. Za **pochvalu** zpřesňovatel nejspíše poděkuje a bezpochyby si pochvaly a projevu uznání bude silně vážit. **Kritiku** rozhodně nebere na lehkou váhu a její přijetí závisí na tom, zda ji vidí jako spravedlivou (jeho zaměření mu dovoluje posuzovat svou úspěšnost z hlediska výsledků). Přijímají nejspíše diplomaticky, není-li podle jeho měřítek oprávněná, a s upřímnou lítostí, posoudí-li ji jako oprávněnou.

Test vysokým **zatížením** není pro zpřesňovatele příliš vhodný. Zátěž mu způsobuje nepohodlí, nutnost vypořádat se s ní jej vyvádí z rytmu a způsobuje chaos v jeho práci. Výsledkem je zmatkování, časté chyby, velký stres a při dlouhodobé vysoké zátěži i největší nebezpečí zhroutilí ze všech popisovaných typů.

MOTIVACE. Zpřesňovatel potřebuje dobré instrukce. To, co by u objevovatelé způsobilo podráždění, zpřesňovatele dokáže zaujmout. („Můžeš postupovat podle příručky. Přečti si strany 12 až 46, a pokud se budeš držet postupu, který je tam uveden, neměl bys mít problémy“, „Tady na tom papíře máš postup, informace jsou v pořadači. Nezapomeň, že součty ve sloupcích nemohou přesáhnout ani v jednom případě 144 bodů. Výsledek potřebuji do konce týdne.“). Přirozeně jej není dobré strašit ani lidmi („Ta práce bude vyžadovat hodně kontaktů s lidmi.“), ani metodickými nároky („Očekávám od tebe originální řešení.“).