

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Teologická fakulta
Katedra pedagogiky

Bakalářská práce

**VÝZNAM POJMU MOTIVACE A MANIPULACE
V PEDAGOGICKÉ PRAXI**

Vedoucí práce: Mgr. Richard Macků, Dis.

Autor práce: Kateřina Obselková
Studijní obor: Pedagogika volného času
Ročník: 2.
Forma studia: prezenční

2011

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

25. března 2011

.....
Kateřina Obselková

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Richardovi Macků za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 ZÁKLADNÍ OBJASNĚNÍ POJMŮ	8
1.1 MOTIVACE	8
1.2 MANIPULACE	9
2 DRUHY MOTIVACE	10
2.1 MOTIVACE VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ.....	10
2.1.1 Vnitřní motivace	10
2.1.2 Vnější motivace	11
2.1.3 Porovnání vnitřní a vnější motivace	11
2.2 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MOTIVACE.....	12
2.2.1 Pozitivní motivace	12
2.2.2 Negativní motivace	12
2.3 MOTIVAČNÍ VZORCE.....	12
3 DRUHY MANIPULACE	14
3.1 PASIVNÍ A AGRESIVNÍ MANIPULACE	14
3.1.1 Pasivní manipulace	14
3.1.2 Agresivní manipulace	15
3.2 DALŠÍ KLASIFIKACE MANIPULACE	15
3.2.1 Dělení manipulace podle obcházené mohutnosti.....	15
3.2.2 Dělení z hlediska zisku	16
3.2.3 Dělení podle manipulovaného objektu	16
3.3 MANIPULÁTOŘI	17
3.3.1 Shostromova typologie manipulace.....	17
3.3.2 Další dělení manipulátorů	19
4 TEORIE MOTIVACE	21
4.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB	23
4.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	26
4.3 ALDERFEROVA TEORIE TŘÍ FAKTORŮ.....	27
4.4 MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEBY DOSÁHNOUT ÚSPĚCHU	28
4.5 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ.....	29
4.6 ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY	30
4.7 SKINNEROVA TEORIE ZESÍLENÝCH VJEMŮ	31
4.8 PARTICIPACE ZAMĚSTNANCŮ NA ROZHODOVÁNÍ	32
4.9 SEBEMOTIVACE MANAŽERŮ	33
5 TEORIE MANIPULACE	34
5.1 PSYCHOLOGICKÝ SMĚR.....	34
5.2 SOCIÁLNĚ-POLITICKÝ SMĚR	35
5.3 LINGVISTICKÝ SMĚR	36
5.4 PEDAGOGICKÝ SMĚR.....	37
6 MOTIVACE VE VÝCHOVĚ A VZDĚLÁVÁNÍ	39
7 MANIPULACE VE VÝCHOVĚ A VZDĚLÁVÁNÍ	41

ZÁVĚR.....	44
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	46
ABSTRAKT.....	48
ABSTRACT.....	49

ÚVOD

„Motivaci nesmíme ztotožňovat s manipulací. Právě naopak. Motivace nemůže zdárně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a férovost.“¹ Již tato základní myšlenka v nás může vyvolat mnoho otázek a spekulací. V pedagogice se často diskutuje o tom, zda by se mělo či nemělo využívat obou těchto technik a zároveň se také zjišťuje, jak to opravdu ve skutečnosti je. Často je velice obtížné se u konkrétních příkladů rozhodnout, zda se jedná o motivaci, nebo už o manipulaci. Nejpodstatnější rozdíl spočívá nejspíš v přístupu k zájmům člověka, na kterého působíme. Motivace jim přikládá značný význam a není s nimi v rozporu, ovšem manipulátor se o tyto zájmy nezajímá a jedná pouze ve svůj prospěch.

Prostřednictvím této práce bych si proto ráda ujasnila rozporuplnou hranici mezi motivací a manipulací. Každý člověk má individuální představu o tom, co lze zařadit ještě pod motivaci a co je již manipulací. Jsou lidé, kteří se domnívají, že manipulaci nikdy nevyužívají, jelikož pod tímto pojmem si představují mnohem horší praktiky, než které jí ve skutečnosti utvářejí. Naopak ale existují i takoví lidé, kteří si myslí, jací nejsou manipulátoři, ale přitom často jednájí ve prospěch ovlivňovaného člověka, čili využívají spíše motivaci. Tento typ se může objevit například i ve školství, kdy se učitelé nezamlouvá, že musí žáky nutit do učení, ale ve většině případů je toto ovlivňování k žákovu prospěchu. Učitel si z toho může následně odnést maximálně dobrý pocit, kdežto žák dobrou známku a zároveň do budoucna i určité užitečné zkušenosti.

Cílem této bakalářské práce tedy je upozornit na problematiku prolínání se motivace s manipulací a zároveň objasnění některých technik jimi využívaných, pro lepší orientaci mezi nimi. Na začátku práce je tedy nutné vysvětlit, co pojmy motivace a manipulace vůbec znamenají, pokusím se proto o určitý souhrn jednotlivých definic.

V další části poukážu na rozmanitost obou pojmů, jelikož neexistuje jen jeden typický model, ale každý tento přístup k působení na člověka má ještě mnoho druhů, které se někdy doplňují, ale mohou si i odporovat. U motivace budu pojednávat o rozdělení na vnitřní a vnější, ale také pozitivní a negativní motivaci, zmíním se rovněž o problematice motivačních vzorců. Manipulace zase poskytne porovnání mezi její pasivní a agresivní charakteristikou a některé další klasifikace podle různých kritérií. V této části také nastíním typologii manipulátorů, která je pro tuto oblast poměrně zásadní.

¹ NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe i své spolupracovníky*, s. 16.

Následující kapitoly nám představí některé zásadní teorie pro motivaci i manipulaci. Pokusím se o jejich porovnání a zároveň se budu snažit, aby všechny z nich byly nějakým způsobem využitelné v pedagogické praxi. Nejznámější a zároveň i nejrozpracovanější teorií je Maslowova hierarchie potřeb, která je poměrně rozšířená a každý z nás se s ní jistě již někdy setkal, ovšem málokdo u ní spatřuje určitou návaznost motivačních prvků.

V závěru práce se pak pokusím nastínit jakým způsobem motivace i manipulace ovlivňují pedagogickou činnost a to jak ze strany učitele, tak i žáka. U motivace se zmíním o prostředcích jejího zvyšování, manipulaci zase doplním o její formy z hlediska vztahu dvou lidí a zároveň o komunikační techniky pomáhající v obraně před manipulací.

Tato práce čerpá z mnoha literárních zdrojů, jelikož ve většině z nich se o motivaci a manipulaci píše pouze okrajově. Informace o motivaci jsou čerpány převážně z literatury pro manažery, ale také z různých psychologických publikací. Informace o manipulaci se opírají především o tvorbu Miroslava Pospíšila, který se touto tematikou poměrně hodně zabývá a dále o knihu Aliny Wróbel, která je zaměřena na manipulaci ve výchově.

1 ZÁKLADNÍ OBJASNĚNÍ POJMŮ

1.1 MOTIVACE

„V *psychologii* je tento pojem obsahově nejednotný. Nejčastěji je vymezován jako psychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace organismu, který se projevuje napětím, neklidem, činností, zaměřeností osobnosti na dosažení cílů.“² V psychologickém slovníku je tato myšlenka rozšířena ještě o skutečnost, že v zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Za nežádoucí motivaci jsou považovány strach, úzkost, bolest aj.³

Odlišná definice Nakonečného říká: „motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věcí, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování. Smyslem chování je pak udržování tohoto stavu, resp. jeho obnova, když došlo k jeho narušení.“⁴

Motivace je důležitou součástí *výchovy*, jedná se o základní otázku pro rozvoj tvořivosti, nadání a schopností každého člověka. Motivace je také velice úzce spjata s city člověka, ty jsou motorem a energií pro lidskou motivaci a vyúsťují do hodnotových systémů osobnosti. Do motivace zahrnujeme: pudy, instinkty, potřeby, zájmy, cíle aspirace, ideály, hodnoty, životní filosofii.⁵

V managementu byla motivace definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“⁶ Dále tuto skutečnost obohacuje myšlenka, že osoba, která je motivována pracuje pilně, bez větších změn a je automaticky orientovaná na důležité cíle. Motivace proto zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Obsahuje přání člověka odvádět výkon.

² VACÍNOVÁ, M.; LANGOVÁ, M. a kol. *Kapitoly z psychologie učení a výchovy*, s. 57.

³ Srov. HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*, s. 328.

⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, s. 27.

⁵ Srov. ZELINA, M. *Strategie a metody rozvoje osobnosti*, s. 71.

⁶ BERELSON, B.; STEINER, C. in DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, s. 366.

Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.⁷

1.2 MANIPULACE

„Manipulací rozumíme vědomé nebo i bezděčné (nevědomé) použití neférových způsobů chování, respektive jednání.“⁸ Proč zahrnujeme do definice také nevědomé formy chování? V manipulaci není možné se zaměřit pouze na lstivé jednání zjevné na první pohled. Často si ani sami neuvědomujeme své manipulativní chování (např. žadonění o soucit či prolévání slz mohou být pokusy o manipulaci, ovšem manipulátor je nepoužívá vědomě). Pochopitelně svým chováním chce něčeho dosáhnout, ale ne vždy se záměrně rozhoduje pro manipulační prostředek, který mu pomůže dosáhnout svého cíle.⁹

„Manipulace je zvláštní druh komunikace. Tento termín se používá buď pro označení triků nebo úskoků v podstatě jakéhokoliv druhu (širší pojetí), nebo označuje ovlivňování lidí, např. indoktrinací, propagandou, klamáním, reklamou apod. (užší pojetí). Manipulace působí na jednotlivce, skupinu a dav (masy). Vždy se uplatňují tendenční nebo přímo falešné informace.“¹⁰

Za manipulaci označujeme takový způsob komunikace, kterým se manipulátor snaží ovládat druhou osobu, za pomoci skrytých a nepřímých manévřů, tak aby manipulovaná osoba dělala, to co manipulátor chce. Takové jednání se většinou používá za účelem sebeprosazení, získání komfortu na úkor druhých, sociální uznání, zlepšení sebevědomí, zastrášení druhého, jeho zesměšnění, získání materiální nebo duchovní hodnoty. Manipulace může vzniknout vždy a všude tam, kde je manipulátor a naivní, chtivý nebo ustrašený člověk.¹¹

⁷ Srov. DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, s. 366-367.

⁸ EDMÜLLER, A.; WILHELM, T. *Nenechte sebou manipulovat: jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*, s. 16.

⁹ Srov. Tamtéž, s. 16.

¹⁰ POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 49.

¹¹ Srov. Tamtéž, s. 49.

2 DRUHY MOTIVACE

2.1 MOTIVACE VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ

Jedním z nejzákladnějších a nejdůležitějších rozlišování motivace je dělení na vnitřní (někde uváděno jako intrinsická) a vnější (extrinsická). Oba typy spolu působí a formují odpovědnost jedince.

2.1.1 Vnitřní motivace

O vnitřní motivaci hovoříme tehdy, vykonává-li člověk určitou činnost jen kvůli ní samé, aniž by očekával jakýkoliv vnější podnět, ocenění, pochvalu nebo jinou odměnu, ale zároveň není nijak ovlivněn hrozbami potrestání za neplnění povinností nebo slabý výkon. Dítě, které čte knihu pro potěšení z obsahu textu, je k této aktivitě vnitřně motivované. „Takové chování je obvykle spontánnější, pružnější a tvořivější.“¹²

Psychologové přijímají hypotézu, že „zvířata i lidé mají přirozený pud zvědavosti, který zřejmě není zacílen na nějaký zjevný hmotný výsledek, nýbrž už od raného věku podněcuje spontánní zkoumání a objevování.“¹³ Postupně jak dítě vyzrává, začíná vnímat reakce od druhých lidí, což vede k usměrnění vývoje tohoto pudu. Jestliže se snahy dětí o zkoumání setkávají s nesouhlasem dospělých a s následující frustrací, pak se takové pokusy pravděpodobně budou vyskytovat méně často a budou nahrazeny netečností nebo možná náhodnými bezúčelnými činnostmi. A naopak, pokud jsou děti často odměňovány a zpevňovány učiněnými objevy, příjemným vzrušením a souhlasem dospělých, budou ve svém zkoumání pravděpodobně pokračovat v postupně zaměřenější a přínosnější podobě.¹⁴

Vnitřní motivaci bychom mohli také porovnat s primární motivací, které k sobě mají poměrně blízko. Řada pedagogických psychologů stojí na stanovisku, že je třeba především vycházet z přirozených potřeb žáka (neboli primární motivace). Za primární potřeby nechápou pouze potřeby biologické, ale i duševní (např. zvědavost dětí jako projev zájmu o vše nové, o sport, o techniku aj.). „Sama úloha, neznámý předmět, vzbuzuje energii člověka, vyvolává v něm potřebu zmocňovat se světa a poznávat jej pro toto poznávání samo. Odtud se činí závěry i pro školní vyučování.“¹⁵

¹² LOKŠOVÁ, I.; LOKŠA, J. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole: cvičení pro rozvoj soustředění a motivace žáků*, s. 15.

¹³ FONTANA, D. *Psychologie ve školní praxi: Příručka pro učitele*, s. 153.

¹⁴ Srov. Tamtéž, s. 153.

¹⁵ SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*, s. 175.

2.1.2 Vnější motivace

Pokud naše chování není uskutečňované pro nějakou činnost samotnou, pro následné uspokojení, ale především se snažíme mít z ní nějaký prospěch, jde o vnější motivaci. Tímto způsobem se můžeme snažit o získání nějakého materiálního objektu, peněžních prostředků, o sociální prospěch, či o cokoliv, co pro nás představuje odměnu. Jako vnější motivaci můžeme chápat také konání pod nátlakem, nebo snahu vyhnout se něčemu nežádoucímu.¹⁶

„Chování motivované vnějšími motivačními činiteli je ve své podstatě instrumentální – je nástrojem pro dosažení nějakých vnějších motivačních činitelů – např. odměny, nebo vyhnutí se trestu. Při řízeném (školním) učení se žáci často učí pod vlivem vnější motivace.“¹⁷

Známkování, vysvědčení, testy, zkoušení ale i pochvalu, to všechno řadíme mezi vnější motivaci. Na základě úspěšnosti v této oblasti je budována prestiž dětí ve vlastních očích, ale i v očích učitelů, spolužáků a rodičů. Tento fakt napomáhá rozvíjení takzvané výkonové motivace.¹⁸

Stejně jako vnitřní motivaci jsme porovnávali s motivací primární, tak zde je možné srovnání se sekundární motivací. „Sekundární motivace aktivuje žáka tak, aby něčeho dosáhl (pochvala učitele, dobrá známka, různé ideální životní situace), nebo aby se něčemu vyhnul (trest, zákazy, různé kladení podmínek).“¹⁹

2.1.3 Porovnání vnitřní a vnější motivace

Pro rozlišení motivace vnitřní a vnější je potřeba zohlednit dvě hlediska. *Účel participace*, který pro vnitřně motivované lidi leží uvnitř vlastního procesu, zatímco u vnější motivace je podstatnější užitek, který může být získán. Toto rozlišení je užitečné k lepšímu porozumění motivací jedinců angažovaných v různých aktivitách. Pokud vnitřně motivovaná osoba vyhraje velkou sumu peněz, na jejím pracovním procesu to nic nezmění, jelikož pro ni primárním motivátorem nejsou peníze, ale vlastní potěšení z vykonané činnosti. Ovšem stane-li se to osobě ovlivňované vnější motivací, s největší pravděpodobností přestane pracovat, jelikož její výkon jednoznačně směřuje ke konečnému výsledku a především pak platovému ohodnocení. Dále pak intrinsivně a extrinsivně motivovaní jedinci mohou být rozlišení z *fenomenologické perspektivy*.

¹⁶ Srov. VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*. s. 117.

¹⁷ LOKŠOVÁ, I.; LOKŠA, J. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole: cvičení pro rozvoj soustředění a motivace žáků*, s. 15.

¹⁸ Srov. FONTANA, D. *Psychologie ve školní praxi: Příručka pro učitele*, s. 153.

¹⁹ SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*, s. 175.

Osoby vnitřně motivované prožívají pozitivní emoce (potěšení, pocit svobody, relaxace), zároveň však u nich pozorujeme minimální tlak a napětí. Jestliže platové ohodnocení je závislé na aktivitě spojené s výkonem bývají extrinsivně motivované osoby většinou nervózní.²⁰

2.2 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MOTIVACE

2.2.1 Pozitivní motivace

Pěkná známka, pochvala, uznání, ale i úspěch, to vše může vyvolat pozitivní motivaci. Tento typ motivace má posilovat další úsilí, tj. aktivovat poznávací i volní potřeby přes pozitivní citové prožitky. Přesto může mít i pozitivní motivace negativní vliv na učení (např. učitelovo sdělení: „usnul jsi na vavřínech“). Za příčinu považujeme nepřiměřenou pozitivní motivaci, která oslabuje poznávací potřeby a přesycuje volní rovinu osobnosti.²¹

„Výhodou pozitivní motivace je, že nepotřebuje žádný nátlak – je tedy možné ušetřit energii i čas, potřebuje jen minimální kontrolu – takže se klidně můžeme „otočit zády“.“²² Pochopitelně ne u každého pracovníka lze pozitivní motivaci použít, někdy je nutné využít alespoň prostředky, které se k dané situaci vztahují. Pokud se nám neosvědčí motivace pozitivní, máme možnost přejít k negativnímu typu.

2.2.2 Negativní motivace

Vyvolává ji negativní hodnocení, neúspěch, projevy nezájmu, netrpělivosti, apod., následnou reakcí je většinou ztráta zájmu o předmět vyučování, rezignace na učební výkon, negativní postoje k učení, učiteli, škole atd. Negativní motivace ovšem může přinášet i pozitivní vliv na učební aktivity tím, že můžeme vyvolat např. potřebu sociální prestiže, potřebu poznávací i volní.²³

2.3 MOTIVAČNÍ VZORCE

Abychom uspokojili individuální rozdíly, je možné vytvořené všeobecné motivační prostředí vyladovat dle svých představ. Každý z nás má oblíbené způsoby, jak být motivován neboli má svou vlastní představu o okolnostech, které jej přimějí k tomu, že se

²⁰ Srov. ŘEPKA, E. *Motivace žáků ve školní tělesné výchově*, s. 76.

²¹ Srov. VACÍNOVÁ, M.; LANGOVÁ, M. a kol. *Kapitoly z psychologie učení a výchovy*, s. 62.

²² BIRKENBIHLOVÁ, V. F. *Umění komunikace: aneb jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*, s. 87-88.

²³ Srov. VACÍNOVÁ, M.; LANGOVÁ, M. a kol. *Kapitoly z psychologie učení a výchovy*, s. 62.

pro něco nadchne. Je důležité rozpoznat rozdíly mezi lidmi, pokud jde o motivační vzorce, jelikož mohou být zcela protichůdné.²⁴

Představme si několik motivačních vzorců Charvetové.²⁵ První dvojicí je *proaktivní a reaktivní* typ, kdy proaktivní neboli iniciativní lidé rádi uvádějí věci do pohybu, projevují iniciativu, novotářství a netrpělivě se snaží věci zavádět do praxe. Naopak reaktivní (reagující) lidé dávají přednost vyčkávání, do doby, než jsou vyzváni k nějaké činnosti. Tito lidé jsou spokojeni, pokud všemu plně rozumí, jsou velice opatrní a před každou činností si vše pořádně promyslí. Další protiklad tvoří také *interně*, vnitřně motivovaní lidé, kteří dělají jen to, co si myslí, že je pro ně správné a nepřijímají žádné názory okolního světa. Proti tomu *externě* motivovaní lidé se řídí názorem jiných lidí a své jednání podřizují činnostem, které udělají na ostatní dojem, nebo je okolí považuje za správné. Takto orientovaní lidé jsou závislí na zpětné vazbě, jelikož se díky ní dozví, co dělají správně. Následující skupiny tvoří lidé *orientovaní na stejnost a na odlišnost*. Existují lidé, kteří rádi opakuji totožné věci, které již zažili někdy v minulosti (např. každoročně tráví dovolenou na stejném místě). Jiní lidé upřednostňují nové zážitky, aktivity, ale i místa, uspokojuje je pocit poznání. Ve svém okolí dále můžeme nalézt lidi *nezávislé* nebo *kooperativní*. Rozlišují se tím, zda dávají přednost samostatné práci, úkoly si plní sami a kolektiv lidí je může přivádět až do nesnází, nebo zda rádi pracují v týmu, kdy své nápady mohou sdílet a konzultovat s ostatními.

Tyto dvojice představují velice zjednodušené dělení, jsou dvěma extrémy, ovšem jen těžko najdeme lidi, kteří budou pasovat striktně do jedné skupiny. Tyto dvojice mohou ale posloužit jako užitečné vodítko k uvědomění si svých vlastních či cizích motivačních vzorců.

²⁴ Srov. KAMP, D. *Manažer 21. století*, s. 162.

²⁵ Srov. CHARVETOVÁ, S. R. in KAMP, D. *Manažer 21. století*, s. 162

3 DRUHY MANIPULACE

3.1 PASIVNÍ A AGRESIVNÍ MANIPULACE

Manipulace, přestože je slovní záležitostí, může mít charakter agresivní či pasivní. Velice často je zaměňována s agresí (např. fyzické napadení, záměrné rozbití cizí věci, úmyslné ubližování zvířecím miláčků, omezování osobní svobody). Pasivní verbální manipulace, pokud nebylo dosaženo výsledku, snadno přechází v manipulaci agresivní, popřípadě vyústí ve skutečnou agresí.²⁶

3.1.1 Pasivní manipulace

Lidé pasivně manipulující využívají k ovládnutí stydlivost, mlčení, přehnané sebeponižování, přizpůsobování se autoritě, lítost a soucit vyvolané pláčem, nepřiměřenou skromnost, ale i nevhodný smutek. Většinou se vyhýbají lidem, předstírají ochablost, únavu a zbytečně nízký výkon, přestože jejich zdravotní stav je v pořádku. Od svého okolí vyžadují časté kontroly, snaží se zbavit odpovědnosti, nejsou ochotní uzavřít dohodu nebo udělat kompromis, mají malý rozsah zájmů a společenských aktivit, neprojevují snahu si něco zařídit, koupit, obstarat, vše nechávají na ostatních.²⁷

Působení na svědomí a dobré vychování je pro pasivní manipulaci typické, časté je také používání lichotek. Pasivní manipulátor přenáší na ostatní pocity viny za jeho problémy, vchytrale předstírá smutek, ale také „provokuje“ zarytým a chladným mlčením, nebo naopak neustálým mluvením. Zneužívá laskavosti a soucitu druhých, vchytrale je využívá, ovšem sám neposkytne druhému pomoc ani v nouzi. Často používá intriky, obavu z ostudy a hranou nešikovnost. „Shazuje“ sám sebe tím, že předstírá nerozhodnost, chová se nepřírozeně nesměle a ponižuje se, ovšem musí mít nad sebou kontrolu. Rád citově vydírá svou křehkostí i bezmocností, je přecitlivělý a často pláče, fňuká a vzdychá. Před každou překážkou se hned předčasně vzdává, nerad o něčem rozhoduje, je vypočítavý a skrytě agresivní, chová se dětinsky, iracionálně, nepochopitelně a neprůhledně. Dalšími situacemi pasivní manipulace jsou stížnosti na nepřízeň osudu, útek do nemoci, ale také předstíraná bázeň o druhé.²⁸

²⁶ Srov. POSPÍŠIL, M. *Asertivita: aneb jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích*, s. 47.

²⁷ Srov. Tamtéž, s. 47-48.

²⁸ Srov. POSPÍŠIL, M. *Řešení konfliktů a stresů: manipulace v komunikaci aneb jak lépe řešit konflikty, stresy, žít šťastně a odpovědně, posílit svou důstojnost a sebevědomí*, s. 25-26.

3.1.2 Agresivní manipulace

Za verbální prvky agresivní manipulace považujeme křik, výčitky, nadávky, úšklebky, ale také snahu druhého zesměšnit a ponižit. Toto všechno pro manipulované osoby může představovat omezování jejich práv, porušování soukromých hranic, zasahování do komfortní zóny, ale i obyčejný bezcitný útok nejen na city. Agresivní manipulátoři se velice rádi skrývají za obecně uznávanou autoritu, soustavně chodí pozdě a ostatní na sebe nechávají čekat, velice přesvědčivě předstírají obrovské pracovní vytížení a také s tím spojenou přepracovanost. Svůj nezáměr a nadřazenost dávají najevo velice arogantně (např. sedáním si zády k druhým, sedáním si na stůl kolegy, prohlížením věcí druhých bez jejich přítomnosti a souhlasu, otevíráním korespondence ostatních, ale také nadměrné čerpání společných peněz pro vlastní potřeby).²⁹

Pro agresivního manipulátora je typické, že se snaží u druhých lidí vyvolat strach, úzkost, nejistotu a zároveň jim vsugerovat své potřeby, názory, hodnoty, ale i nespokojenost. Na druhé lidi působí také výhrůzkami a výčitkami, velice rád je zpochybňuje, bagatelizuje a přehlíží, způsobuje u nich nadměrné obavy a starosti. Často je nutí dělat věci, které sami nechťejí, zesměšňuje a devaluje je. Takový manipulátor je agresivní naprosto otevřeně, používá síly, výhrůžná gesta a rád dělá scény na veřejnosti. Domnívá se, že on má práva a ostatní povinnosti, také zastává postoj, že jedině jeho názor je ten správný. Je povýšenecký, arogantní a přehlíží práva druhých, není mu cizí ani chladný egoismus, udavačství a žalování. Velice rád nadává a provádí další slovní konfrontace a provokace.³⁰

3.2 DALŠÍ KLASIFIKACE MANIPULACE

3.2.1 Dělení manipulace podle obcházené mohutnosti

Pokud manipulátor obchází vůli druhého člověka, jedná se o *přímou* neboli *nátlakovou manipulaci*. Manipulovaný si uvědomuje, že je nucen udělat něco, co sám nechce. Tento typ často pozorujeme mezi lidmi, kde je znatelná autorita (např. rodič/dítě, učitel/žák, policista/občan).³¹

²⁹ Srov. POSPÍŠIL, M. *Asertivita: aneb jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích*, s. 49.

³⁰ Srov. POSPÍŠIL, M. *Řešení konfliktů a stresů: manipulace v komunikaci aneb jak lépe řešit konflikty, stresy, žít šťastně a odpovědně, posílit svou důstojnost a sebevědomí*, s. 25-26.

³¹ Srov. POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyhrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 52.

O *nepřímou (taktizující) manipulaci* se jedná, je-li manipulátorem obcházeno vědomí ovlivňované osoby a tím pádem si manipulovaný člověk neuvědomuje, že se uskutečňuje něco, co je pro něho nevýhodné. Toto jednání je používáno lidmi v podřízené pozici (např. když dítě obchází zákaz rodiče, žák opisuje při zkoušce, občan hraje nevědomost při dopravní kontrole).³²

Z vysvětlení předchozí typologie nám vyplývá, že v praxi manipulátor přímý stojí proti nepřímému. Jeden z nich vždy manipulaci zahájí a druhý se k němu přidá a v započatém procesu pokračuje.

3.2.2 Dělení z hlediska zisku

Jedním typem je *manipulace altruistická*, uskutečňuje se ve prospěch manipulovaného, můžeme ho spatřovat např. v rodičovské manipulaci s dětmi, nebo nadřízené vůči podřízeným. Naproti tomu manipulace, která probíhá ve prospěch manipulátora, se nazývá *egocentrická*, jde například o obchodní manipulace a nadměrný egoismus.³³

3.2.3 Dělení podle manipulovaného objektu

Asi nejčastěji sledovaným typem je *manipulace mezi jednotlivci*, kdy jejich hlavním cílem je vidina osobního prospěchu. Další druh tvoří *manipulace skupin s jednotlivci*, v podobě úmyslného zkreslování informací a názorů (např. pomluvy a fámy ve sdělovacích prostředcích). Dále také poskytování informací na objednávku, nebo jejich zatajování, informační přetěžování, upřednostňování nedůležitých informací před těmi podstatnými, zastrašování lidí, ale i likvidace konkurence pomocí negativního „nálepkování“ – to vše představuje skupinovou manipulaci. Úspěšnost těchto manipulací je ovlivněna tím, zda věrohodné zdroje podporují lidská očekávání, ovšem zároveň lidem není umožněno si je jakkoliv jinak ověřit. Tento typ manipulací je naprosto typický pro média, ovšem většina lidí si není vědoma toho, že jsou tímto způsobem značně ovlivňováni.³⁴

Za třetí skupinu je považována „*globální manipulace*, civilizace, vytváření společné vůle k přežití, svět společenských hodnot, svoboda, víra, altruismus nebo alespoň minimální osobní oběti a ochota ke kooperaci s druhými lidmi a národy, omezení egoismu

³² Srov. POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 52.

³³ Srov. KLIMEŠ, J. in POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 52.

³⁴ Srov. BITMAN, L. in POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 52.

ve jménu vyšší ideje, hledání konsenzu. Zodpovědný a svéprávný člověk je povinen si v rámci globální manipulace tvořit na věci vlastní názor.³⁵

3.3 MANIPULÁTOŘI

Manipulátoři se běžně skrývají za různými maskami. Jsou pravými mistry v obměňování škrabošek podle toho, jak se jim to právě hodí. Je to ovlivněno lidmi v jejich okolí, situacemi nebo také cílem, ke kterému směřují.

3.3.1 Shostromova typologie manipulace

Diktátor se obvykle odvolává na autority, tradici nebo odkazy předků. Díky vhodně voleným citacím tvrdě prosazuje své názory a zájmy. Nejčastěji bývá tento typ zastupován autoritativním šéfem, kazatelem, soudcem či otcem, jehož názor je rozhodující. K manipulaci používá výčitky, příkazy, zákazy, věty, o nichž se nediskutuje, jako by skutečně byl mocným nadřízeným. Ale o této moci rozhodl on sám.³⁶

Chudáček by byl velice rád užitečný, ale nemá na nic dostatek sil, nebo času. Takový člověk důrazně upozorňuje na své potíže a handicap, prezentuje se jako člověk, jehož pocity méněcennosti a ochablé zdraví jsou naprosto oprávněné. Pokud se mu zdá nějaká úloha nepříjemná, velice rád ji „přeslechne“ či „zapomene“. ³⁷ Osoba tohoto typu se vymlouvá na svoji nedokonalost, díky které na spoustu činností nestačí. Tento typ lidí svou neschopností zastírá neochotu, na ostatních lidech je velice závislý, ovšem psychicky je vydírá tím, že pokud mu nepomohou, mají ho na svědomí.

Člověk, který si rychle, snadno a úspěšně spočítá, co je pro něj v dané situaci nejvýhodnější, patří k typu *počtář*. Tento typ přesně ví, kdy je vhodné použít taktiku cukru a kdy taktiku biče, občas se také dá na ústup tím, že raději na všechno zapomene či onemocní. Ovšem to, co chce on sám, nebo co směřuje k jeho cíli, si pamatuje velice dobře. Zapomnětlivost je jeho hlavní manipulační prostředek.³⁸ Rád by něčeho dosáhl, s něčím pomohl, ale vždy se vyskytne nějaká překážka (nebo si ji nalezne či vymyslí sám), která brání realizaci původního úmyslu. Takový manipulátor se obvykle nevyznačuje vysokou inteligencí a plní jen jednodušší úkoly.

³⁵ Klapetek, M. in Pospíšil, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyvrátit nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 53.

³⁶ Srov. Pospíšil, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyvrátit nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 129.

³⁷ Srov. Tamtéž, s. 129.

³⁸ Srov. Tamtéž, s. 129.

Břečťan předstírá naprostou závislost na druhých lidech a tím s nimi manipuluje. Snaží se zajistit si péči od ostatních, aby na nich zároveň mohl do značné míry parazitovat. Těmto lidem je velmi blízká hypochondrie a zároveň velice často dávají druhým na vědomí, jak to mají v životě obtížné (což je způsob citového vydírání).³⁹

Drsňák je typ lidí, kteří své okolí bez ohledů překřičí, k manipulaci využívá také hrubost, neomalenost, agresivitu a bezohlednost. Ústupky okolních lidí vznikají především proto, aby přestalo jeho neomalené zacházení. Tento manipulátor disponuje nehoráznou jistotou, že on sám je ten „nejlepší a nejchytřejší na světě“.⁴⁰ Nepřipouští kompromis ani pouhou diskuzi, prosadí se především akustickou demagogií.

„*Obětavec* je nejhodnější a nejlaskavější, vše dělá pro jiné, pro jejich dobro, nic pro sebe, pro druhé se může rozkrájet, a proto má právo na určité výsady (dožaduje se zpětné vazby – chce svou obětavost vrátit), i nezákonné věci dělá pro dobro společnosti, skupiny, organizace, ostatních.“⁴¹ Tento typ manipulace se poměrně často vyskytuje v rodině (především v osobě matky). Na prvním místě je vždy jen jeho názor a ten váš je až podřadný.

Poslední spravedlivý vyvolává ve svém okolí pocity viny, dojem že jsou špatní, málo charakterní, ledacos zanedbali atd. Podobně jako diktátor sám sebe považuje za bezchybného člověka. Domnívá se, že on je tím nejpovolanějším soudit, kritizovat, kontrolovat, hraje si na konečného arbitra. Jedná se o manipulaci dokonalostí, precizností, bezchybností, perfekcionismem. Tento typ je typický především pro mužské pohlaví.

Opatrovatel (paternalista) či „*táta máma*“ všechna tato pojmenování označují člověka, který před vlivy a nástrahami běžného života ochraňuje své vyvolené. Je velice starostlivý a obětavý, ale příliš se nezajímá o názor druhého. Domnívá se, že sám dobře ví co je nejlepší a tím se také řídí, vyžaduje to ovšem i od svého okolí. Nikdy nepřipouští, že by se mohl jakkoliv mýlit. Manipuluje dobrými skutky i úsluhami, vnucuje svou pomoc, ale žádá za to obdiv, uznání a vděk od ostatních.⁴² Toto je typické zejména pro autoritativní rodiče.

Mafián manipuluje silou jako drsňák, ale zároveň nabízí určitou ochranu a záštitu. Tváří se jako ochránce, ovšem něco za něco. Zpočátku sice skutečně pomůže, avšak chce za to několikanásobnou odplatu. Tento typ manipulace se často používá v politické sféře.

³⁹ Srov. POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 129.

⁴⁰ Srov. Tamtéž, s. 129.

⁴¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*, s. 161.

⁴² Srov. POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 130.

Většina zdrojů uvádí pouze těchto devět typů manipulátorů, ovšem v publikaci Pospíšila je zmíněn ještě *potíživista*, který „obvykle se vším nesouhlasí, z principu vzdoruje, vytváří zbytečné překážky, potíže. Mezi potíživisty je více žen, které komplikují průběh komunikace.“⁴³

3.3.2 Další dělení manipulátorů

Nejčastěji se setkáváme s *takzvaně sympatickým manipulátorem*, který je ale také zároveň nejspíš i tím nejnebezpečnějším, jelikož jeho hra je dokonale skryta. Může před námi stát člověk, který je usměvavý, přívětivý, veselý, hovorný a zároveň pozorný ke svému okolí, ale pod touto maskou se může skrývat manipulátor. Tyto osoby velice snadno pronikají k druhým lidem, navenek se převážně jeví jako milí a vyrovnaní lidé, kteří v nás vyvolávají touhu získat jejich náklonnost a snahu podobat se jim. V jejich chování je velice obtížné manipulaci rozpoznat, velice snadno zanikne mezi ostatními postoji, které se na první pohled jeví jako naprosto přijatelné. Jeho odhalení je proto velice složité. Od skutečně sympatického člověka ho můžeme odlišit až po delší době, kterou s ním trávíme a dospějeme k odhalení jeho pravého cíle.⁴⁴

Okouzující manipulátor bývá sympatický a zajímavý člověk, který má určité osobní kouzlo a „šarm“. K jeho celkovému dojmu přispívá vkusné oblečení, zajímavé doplňky a šperky, ale třeba i drahé auto. Tito manipulátoři nemají problém se dívat lidem přímo do očí, kladou otázky, které ostatní mohou často zaskočit, ovšem sami nemají potřebu se nijak odhalovat a na otázky odpovídají velice vyhýbavě. Využívá předstíraných poklon a lichotek k získání svého okolí, od kterého následně dostane vše, co chce. Velice snadno získává u ostatních zalíbení, dokáže je okouzlit, ba dokonce přímo fascinovat.⁴⁵

Altruistický manipulátor nám velice ochotně pomůže, udělá pro nás všechno, aniž bychom ho o to museli žádat. Ovšem zádrhel je v tom, že následně mu nelze nic odmítnout, abychom nebyli za ty nevděčné, když on nám svou pomoc poskytl samostatně a velice ochotně. Proto uděláme vše, co po nás manipulátor chce, přestože se nám to nezamlouvá, a odporuje to našemu vlastnímu názoru.⁴⁶

Manipulátora můžeme také někdy nalézt ve *vzdělaném* člověku. Často pohrdá lidmi, kteří nedisponují takovými vědomostmi jako on a podivuje se nad neznalostí ostatních u témat, která jsou velice odborná, ale pro něho samozřejmá. Možnost, že by druhým

⁴³ SALAQUARDOVÁ in POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyzrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 130.

⁴⁴ Srov. NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*, s. 18-23.

⁴⁵ Srov. Tamtéž, s. 23-26.

⁴⁶ Srov. Tamtéž, s. 26-28.

danou informaci objasnil on sám, ovšem nepřipouští a raději je nechá i nadále v neznalosti a na pochybách. Již způsob a tón řeči nám mohou napovědět, že se jedná o velmi vzdělaného člověka, kterého pokládáme za nesmírně inteligentního a sami se neodvažujeme na nic zeptat. Pokud je mu nějaká otázka položena zareaguje překvapeně, podrážděně nebo vyhýbavě.⁴⁷ Tento typ manipulátora působí svým vzděláním, společenským statutem, věkem a zkušenostmi.

Nesmělý manipulátor (někde uváděn jako *konfliktní manipulátor*) jde rozpoznat jen velmi obtížně, ale zároveň se vyskytuje jen velmi výjimečně. Manipulaci obvykle ukrývá za předstíranou nesmělost, drží se v pozadí a je poměrně nemluvný, svým mlčením a pátravými pohledy si nás otypovává. Jeho přítomnost nám někdy může připadat jako tíživá, ovšem může se také stát, že někdy jeho osobu začneme přehlížet. Od běžného nebo pasivního manipulátora se liší tím, že lidi odsuzuje nepřímou, tak nějak bez jejich vědomí a tím mezi kolektiv vnáší rozpaky, nedůvěru a rivalitu. Říká o sobě, že nesnáší konflikty, ale přitom je obratně sám vyvolává.⁴⁸ Má radost, pokud se jiní lidé dostanou do konfliktů a ještě je vzájemně proti sobě popuzuje a štve. Rád používá polopravdy, pomluvy a fámy, ale také rád blafuje. Zpravidla bývá tento typ zastoupen ženami, které se na veřejnosti projevují nenápadně, nebo dokonce nejistě.

Manipulátor diktátor je typ, který snadno poznáme, jeho chování je obvykle velice prudké, přináší ostrou kritiku druhých a zároveň je rád slovně napadá. Potřebuje-li něčí pomoc, uchýlí se k lichotkám, ale komplimentu se od něho nedočkáme. Bývá velmi podrážděný, nepříjemný, autoritativní, často až agresivní. Jelikož lidé v jeho okolí se ho většinou bojí a málokdo se mu pokusí klást odpor, snadno dosáhne svého. V očích ostatních je považován za člověka zvláštního, s velmi podivnou povahou, se kterým je velmi obtížné vyjít. Že se jedná o manipulaci, dojde jen málokomu. Tento typ manipulátora bývá velice zvrácený. Většinou má naprosto jasné představy o svých cílech a je si vědom své nadřazenosti, kterou také aktivně zneužívá, ale nepřijde mu to nijak zvláštní. Jeho názor je založen na přesvědčení, že podléhání citům k profesionálním ani osobním vztahům nepatří. Ani náznak jakéhokoli citu nesmí ovlivnit směřování k vytčenému cíli.⁴⁹

⁴⁷ Srov. NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*, s. 28-33.

⁴⁸ Srov. Tamtéž, s. 33.

⁴⁹ Srov. Tamtéž, s. 34-35.

4 TEORIE MOTIVACE

„Teorie motivace jsou rozsáhlým zásobníkem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Pomůže mu to kvalifikovaně odhadnout, jak budou v rozmanitých situacích jednat za působení různých motivačních podnětů i bez nich.“⁵⁰

L. Vodáček a O. Vodáčková se ztotožňují s moderním západním managementem, který dnes obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace:

a) teorie zaměřené na poznání motivačních příčin – jako základní myšlenku této teorie spatřujeme skutečnost, že lidské potřeby jsou nejčastějším spouštěčem motivace a mohou nás ovlivňovat jak vědomě, tak i nevědomě. Obecně mají potřeby značný vliv na naše myšlení a jednání. Motivace tedy vzniká v případě, že nám někdo vytvoří podmínky pro naplnění našich potřeb. Do této skupiny řadíme následující teorie:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova teorie dvou faktorů
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu

b) teorie zaměřené na průběh motivačního procesu – se zabývají procesem motivačního jednání (jeho vyvoláním, průběhem, usměrňováním, udržováním i ukončením). V porovnání s předchozími teoriemi mohou být uplatňovány jen v méně případech. Největší význam mají následující teorie:

- Vroomova teorie očekávání
- Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání
- Adamsova teorie spravedlivé odměny
- Skinnerova teorie zesílených vjemů

c) teorie zaměřené na speciální účely – tyto teorie navazují a doplňují předchozí dvě skupiny o speciální metody a přístupy k motivaci, vhodné především pro manažery. Obvykle se k nim přiřazují následující motivační přístupy:

- participace zaměstnanců na rozhodování
- pro sebemotivaci manažerů
- rozmanité další, resp. ostatní

⁵⁰ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 162.

Oproti tomu autoři *J. Donnelly, J. Gibson a J. Ivancevich* zastávají pouze dvě skupiny teorií motivace:

a) teorie zaměřené na obsah – tyto teorie se pokouší rozpoznat jedince a pracovní prostředí poněkud hlouběji. Snaží se spatřit, co se v nich nachází. Také zjišťují příčiny, které nejprve vyvolávají a později také udržují určité chování. Patří sem tyto teorie:

- Maslowova hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie

b) teorie zaměřené na proces – u této skupiny teorií můžeme spatřovat značnou podobnost s Vodáčkem. Úkolem těchto teorií je rovněž vysvětlit a popsat proces chování. Ovšem dále se také pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti. Toto splňují teorie:

- teorie spravedlnosti
- Vroomova expektační teorie
- stimulační teorie

Další rozdělení teorií motivace předkládá *M. Veselský*, který udává následující skupiny:

a) fyziologické přístupy k motivaci

- homeostatická teorie
- teorie nabuzení

b) behaviorální přístupy k motivaci – ve svých výzkumech se zaměřují především na učení. Domnívají se, že není nutné oddělovat motivaci od učení. Zastávají názor, že motivace vychází z učení, konkrétně z jeho výsledků.

c) humanistické přístupy k motivaci – specifické lidské motivy jsou základním prvkem tohoto přístupu. Zabývají se jedinečností osobnosti každého člověka, ale také jeho svobodou, osobní volbou, snahou po naplnění potenciálu vlastních možností, rozvojem jeho schopností, tvořivosti, moudrosti a jeho seberealizací. Nejvýznamnější teorií tohoto směru je:

- Maslowova hierarchie potřeb

d) kognitivní přístupy k motivaci

- autodeterminační teorie
- atribuční teorie

4.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB

Jednou z nejznámější, ale zároveň i nejvýznamnější motivační teorií je teorie hierarchie potřeb. Vypracoval ji v 40. až 50. letech 20. století americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow (1908 -1970). I v dnešní době je chápána jako součást „zlatého fondu“ poznatků o motivaci lidí, ale pochopitelně má i určité nedostatky. Za její základ je považována představa, že člověk není motivován pouze vnějšími podněty (odměna a trest), ale především vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby tvoří určité „vrstvy“, je-li jedna tato vrstva uspokojena, objeví se jiná, která byla dříve upozaděna. Pokud nějakou potřebu uspokojíme, již nás dále k ničemu nemotivuje a tím pro nás ztrácí na významnosti.

Většina autorů uvádí, že Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii. Jedná se o fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální (společenské) potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Přestože mohou být trochu odlišně pojmenovány, jsou ve své podstatě rozděleny totožně. První tři skupiny potřeb jsou někdy označovány jako potřeby nižší úrovně, čtvrtá a pátá skupina jsou pak potřeby úrovně vyšší.

Ovšem Veselský říká, že A. Maslow označil čtyři hierarchicky nejnižší druhy potřeb (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky a potřeby uznání) jako nedostatkové neboli deficitní potřeby. Tyto potřeby uspokojují nedostatky, které jsou v životě naprosto běžné a základní, což znamená, že je i poměrně jednoduché je naplnit. Jakmile jsou uspokojeny, ztrácí na svém předchozím významu a důležitosti. Druhou skupinu potřeb tvoří potřeby narůstající (patří sem potřeby kognitivní, estetické a potřeby seberealizace). Tyto potřeby většinou není možné nikdy plně uspokojit. Naopak čím větší je náš zájem danou potřebu naplnit, o to větší je intenzita a naléhavost s kterou se znovu dostává do popředí a získává na motivační síle.⁵¹

FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY

Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla jako např. potřeby potravy, vody, vzduchu, ale i spánku a zajištění rodiny (reprodukční funkce). Jejich uspokojení souvisí s přežitím jednotlivce, ale i člověka jako druhu. Tyto fyziologické potřeby je možné oddálit, nebo také krátkodobě nahradit uspokojení jedné potřeby, potřebou jinou (např. jídlo nahradit pitím tekutin).

⁵¹ Srov. VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*, s. 125-126.

POTŘEBY JISTOTY A BEZPEČÍ

„Vzhledem k tomu, že dospělí mají obvykle zábrany při vyjádření obav, a mají-li pocit ohrožení, skrývají ho, je tento aspekt snáze pozorovatelný u dětí, které reagují naprosto otevřeně na jakékoli narušení jejich světa.“⁵² Děti získávají pocit bezpečí a jistoty pokud se nachází ve známém prostředí, které je organizované dle určitých pravidel. Jedná se většinou o prostředí, ve kterém nevládne chaos a neočekávané změny. Také je pro ně akceptovatelnější, pokud jim rodiče nebo učitelé nedovolí vše, ale vyžadují dodržování určitých pravidel, ale zároveň i oni se v přístupu k nim řídí nějakými zásadami.⁵³

U dospělých můžeme pozorovat potřebu bezpečí projevující se v touze po stálém zaměstnání, po majetku, důchodu, zajištění budoucnosti a po zlepšování podmínek v práci. Mezi potřeby bezpečí můžeme zařadit také ochranu před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami.

SOCIÁLNÍ (SPOLEČENSKÉ) POTŘEBY

V této úrovni jsou u jedince převládající potřeby lásky, citů a touhy někam patřit. Lidé, kteří pocítují společenské potřeby, nemohou být bez rodiny a přátel, cítí se mnohem lépe, mají-li kolem sebe mnoho lidí, na které se mohou obrátit. Budou proto vyhledávat kontakt s lidmi a „své místo ve skupině“. Společenské potřeby jsou pro člověka naprosto přirozené. Již od útlého věku se každý z nás vyskytuje minimálně v jedné sociální skupině, kterou je rodina. Postupem času si každý z nás kolem sebe vytvoří nějaký kolektiv kamarádů, v širším pojetí také spolužáků a později kolegů z práce. Každá sociální skupina má pro člověka značný společenský přínos.⁵⁴

Nesmíme ovšem zapomínat, že nejpodstatnější není jen lásku a náklonnost druhých přijímat, ale stejnou váhu má také schopnost tyto pocity předávat ostatním. Naše hluboká potřeba někam patřit, začlenit se do sociálních skupin, participovat na jejich činnostech, je snahou zabránit naší vlastní osamělosti a odcizení. A. Maslow se domnívá, že s potřebou sounáležitosti můžeme spojit mnohé psychické poruchy a problémy lidí, které jsou způsobeny právě nenaplněním této touhy.⁵⁵

⁵² ADAIR, J. *Efektivní motivace*, s. 31.

⁵³ Srov. VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*, s. 126.

⁵⁴ Srov. ADAIR, J. *Efektivní motivace*, s. 33-34.

⁵⁵ Srov. VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*, s. 126.

POTŘEBY UZNÁNÍ

Do této kategorie Maslow zahrnul potřebu či přání jak vlastního velice významného sebehodnocení (sebeúcty), tak i ohodnocení od druhých lidí. Rozdělil tyto potřeby do dvou podskupin: ⁵⁶ První jako touhu po síle, úspěchu, rovnosti, schopnosti něco zvládnout, kompetentnosti, důvěře ve tvář světa, nezávislosti a svobodě, která je zaměřena spíše na vlastní náhled. A druhou jako touhu po reputaci, prestiži, statutu, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti, která je ovlivněna názorem okolí.

Důležité jsou ovšem obě tyto části. Potřebu uznání, která je pro nás velice významná, nelze naplnit povrchním a účelovým projevováním obdivu a sympatií druhých lidí. Je podstatné mít víru sám v sebe, ale také určitou nezávislost našeho myšlení, abychom dokázali ocenit a projevit uznání jiných lidí. Pokud jedinec nemá potřebu uznání uspokojovanou, cítí se značně bezmocný, slabý a podřadný.⁵⁷

POTŘEBY SEBEREALIZACE

Tyto potřeby se projevují jako touha člověka stát se něčím víc než je. Většinou se vyskytují u člověka, který se domnívá, že má ještě určité rezervy ve svém talentu i schopnostech, a rád by se o to podělil s ostatními. Nezáleží na tom, v jaké sociální roli se nacházíme. Každý z nás pociťuje potřebu ukázat okolí, že je dobrý v tom co je mu vlastní. Maslow zastává názor, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině v případě, že všechny ostatní potřeby jsou již uspokojeny. Navíc se domnívá, že po uspokojení potřeb seberealizace nastane nárůst síly i u ostatních potřeb.⁵⁸

Adair⁵⁹ se u potřeby seberealizace zmiňuje, že souhrn potřeb, které mají co dělat s našimi touhami a přáními, pojmenoval Maslow potřebami konativními. Také ale naráží na dva další spřízněné souhrny potřeb, které nazval kognitivními potřebami (potřeba vědět a porozumět) a estetickými potřebami (potřeba krásna).

Teorie motivace A. Maslowa je velice významná pro pedagogiku. Chtějí-li učitelé zajistit co nejvýznamnější dopad výukových a vyučovacích programů na žáka, měli by se při motivování žáků zamyslet nad jejich potřebami a zároveň si uvědomit pozici

⁵⁶ Srov. ADAIR, J. *Efektivní motivace*, s. 34-35.

⁵⁷ Srov. VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*, s. 126-127.

⁵⁸ Srov. DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, s. 373.

⁵⁹ Srov. ADAIR, J. *Efektivní motivace*, s. 36.

jednotlivých potřeb ve výše definované hierarchii. Jen tímto způsobem je možné dosáhnout toho, že se žáci přiblíží nebo i dosáhnou úrovně svých učebních a rozvojových možností.⁶⁰

4.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Další teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin je teorie dvou faktorů amerického psychologa Fredericka Herzberga (nar. 1923). I když vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let, je v současné době v manažerské praxi velmi populární. Herzberg na základě svých výzkumů identifikoval dvě významné skupiny faktorů, které ovlivňují chování lidí a úroveň uspokojení jejich potřeb. První skupinu označil jako motivátory a druhou jako hygienické vlivy.

MOTIVÁTORY

Do skupiny motivátorů řadíme činitele, kteří uspokojují lidské potřeby a zároveň u pracovníků aktivují zájem a úsilí o zlepšení jejich vlastního výkonu (např. motivace k vyššímu výkonu, vyšší kvalitě práce, tvůrčí aktivitě, vnitřní podnikatelské činnosti). „Zatímco motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky jejich satisfakce. A satisfakce je pak dosaženým cílem motivace, tj. uspokojení uvažované potřeby.“⁶¹

J. Donnelly, J. Gibson a J. Ivancevich ve své knize uvádí šest motivačních faktorů (motivátorů) neboli satisfaktorů, které Herzberg popsal: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost.

HYGIENICKÉ VLIVY

K hygienickým vlivům patří prostředky nebo podmínky, ve kterých se pracovník realizuje a které značným způsobem ovlivňují jeho spokojenost či nespokojenost. Pokud jsou naplňovány, pracovník se nad nimi příliš nepozastavuje. Ovšem při nesplnění spodní úrovně jejich uspokojení dochází k výrazné nespokojenosti a možnému konfliktu se zaměstnavatelem. Toto neuspokojení následně velice ovlivní zhoršení našeho výkonu i kvality práce.⁶²

I zde je možné vyjmenovat deset udržovacích faktorů (jiný název pro hygienické faktory), které uvedl Herzberg: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy

⁶⁰ Srov. VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*, s. 128.

⁶¹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 166.

⁶² Srov. Tamtéž, s. 166-167.

s nadřazeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná a na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně. Platí též, že motivátory se aplikují především na jednotlivce, zatímco o hygienických vlivech je vhodnější uvažovat u dílčích kolektivů.

Práce je velmi důležitým prvkem pro Herzbergovy motivační faktory. Jsou na ní soustředěné, ale také se vztahují k individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti, rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory považujeme pouze za okrajové, více se orientují na podmínky a prostředí. Proto se může stát, jsme-li dostatečně motivováni, nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů nám příliš nevadí.⁶³

Musím poznamenat, že tato teorie má značné nedostatky, jelikož Herzberg ve svých studiích vycházel ze zkoumání techniků a účetních. Výsledky jsou proto ovlivněny tím, že tito jedinci jsou motivováni skutečností, čím kvalitnější odvedou výkon, o to hodnotnější bude jejich odměna a také případná vidina kariérního postupu. Podíváme-li se na tuto problematiku z pohledu méně kvalifikovaných pracovníků, nemusí se tyto závěry vždy plně potvrdit, jejich motivace a výkon většinou bývají ovlivněny jinými faktory. Na základě několika pokusů o ověření tohoto modelu mezi manuálními pracovníky, máme potvrzenou skutečnost, že faktory, které Herzberg považuje za udržovací (např. plat a jistota zaměstnání) jsou mezi manuálními pracovníky chápány jako motivační prvky.⁶⁴

4.3 ALDERFEROVA TEORIE TŘÍ FAKTORŮ

Autorem je Clayton P. Alderfer, který lidské potřeby dělí do tří skupin - zajištění existence, zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí a zajištění dalšího osobního, respektive profesního a kvalifikačního růstu. Co do jednotlivých skupin potřeb spadá, je zřejmé již z názvů, navíc lze zpozorovat určitou podobnost s hierarchií potřeb A. Maslowa. Stejně jako u Maslowovy teorie i Alderfer předpokládá, že potřeby nižšího řádu, které zapříčiňují zajištění existence člověka, musí být při uspokojování upřednostňované před zbývajícími dvěma skupinami motivačních faktorů vyššího řádu.

Alderferova teorie motivace striktně nelpí na hierarchii dvou skupin potřeb vyššího řádu. Existují různé skupiny pracovníků, které mají každá odlišné představy a požadavky

⁶³ Srov. DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, s. 377.

⁶⁴ Srov. Tamtéž, s. 379.

a proto je možné připustit různé modifikace podmínek. Dále se zabývá otázkou, zda když jedna ze jmenovaných skupin potřeb není pro pracovníka dostatečně uspokojena, nepřidá na své intenzitě působení potřeba druhá. Tak např. určitá neuspokojenost potřeby ve služebním postupu se může projevit v potřebě většího společenského uplatnění.⁶⁵

4.4 MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEBY DOSÁHNOUT ÚSPĚCHU

Teorie Davida McClellanda staví na třech pilířích potřeb a je využívána především manažery. Ovlivněna je pak hlavně skutečností, že organizace mohou na své pracovníky působit na základě tří hierarchicky uspořádaných úrovní motivace, které jsou založeny na potřebách sounáležitosti, prosazení se, úspěšného uplatnění se, ale také na schopnosti mít poziční vliv.⁶⁶ Provedeme-li obsahový rozbor McClellandových tří skupin potřeb, zjistíme značnou podobnost s klasifikací potřeb A. Maslowa (konkrétně s třetí, čtvrtou a pátou úrovní).

Max A. Eggert tyto potřeby pojmenovává trochu odlišně:

POTŘEBA ÚSPĚCHU

Máme snahu převzít osobní odpovědnost za vyřešení problému a za dokončení dané činnosti. Podaří-li se nám to, dostaví se u nás pocit osobní úspěšnosti. Pokud někdo pociťuje velkou potřebu úspěchu, má zároveň tendenci určovat si takové cíle, které bude pro něho snadné naplnit a tím pádem bude úspěšný. Pro tyto lidi je velmi důležitá zpětná vazba týkající se nejen závěrečných výsledků, ale zároveň i jejich průběžného výkonu, jelikož chtějí znát, zda se ke svému cíli ubírají správnou cestou.

POTŘEBA MOCI

Tito lidé pociťují touhu kontrolovat, ovlivňovat, nebo dokonce ovládat své okolí. Nejprve jdou nekompromisně za svým cílem získat výhodnou pozici, ze které následně mohou uplatňovat svůj vliv a moc nad ostatními. Jedná se o skutečnou potřebu řídit ostatní bez ohledu na danou situaci.

⁶⁵ Srov. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 168.

⁶⁶ Srov. Tamtéž, s. 168.

POTŘEBA NÁKLONNOSTI

Je to touha být uznáván, milován a respektován lidmi kolem nás. Tito lidé se domnívají, že by je ostatní měli uctívat už jen pro to, jací jsou a co ovládají. Tato potřeba se od předchozích naprosto odlišuje, jelikož nás nijak nenabádá k jakékoli změně. U pocitu náklonnosti se pouze snažíme přesvědčit okolí, že to co děláme je naprosto ohromující.

4.5 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Teorie očekávání vychází z práce psychologa Victora H. Vrooma, který předpokládal, že motivace je značně závislá na subjektivní volbě jedince a její průběh je ovlivněn individuálním výběrem metod, priorit a cílů. Domníval se, že chceme-li zaměstnance přesvědčit, aby se chovali námi požadovaným způsobem, je nejprve důležité, aby oni sami uvěřili, že toto chování je adekvátní k co nejlepšímu dosažení jejich cíle. Pokud chceme dosáhnout námi vytčeného cíle, musíme věřit, že máme na to, k němu dospět. Zároveň také že cesta, kterou jsme se k němu vydali, je ta správná. Velice důležité pro naplnění motivačního procesu dle této teorie je, aby zaměstnanec věřil slibu vedoucího a zároveň aby vedoucí své slovo důsledně a včas plnil.⁶⁷

Třemi základními prvky této teorie motivace jsou volba, očekávání a preference.⁶⁸

VOLBA

Každý člověk má celou řadu možností, jak své chování uzpůsobí (např. zda bude pomalý či rychlý, pracovitý nebo lenivější). Zaměstnanec má také naprostou svobodu při volbě, zda vůbec do práce půjde, nebo raději zůstane doma. Jelikož se všechny tyto aspekty nějak odrazí na jeho závěrečném hodnocení, je proto velice důležité znát faktory, které ovlivňují výši platu. Někdo spíše přihlíží na odvedenou práci, jiného spíše zajímají techniky a metody při jeho dosahování.

OČEKÁVÁNÍ

Jedná se o víru, že určité chování bude či nebude úspěšné, což ovšem spočívá v subjektivní pravděpodobnosti. Pokud jsme přesvědčeni, že něco nezvládneme, pak naše očekávání bude mít hodnotu nulovou, ovšem jestliže máme jistotu, že zadanou činnost jsme schopni zvládnout, naše míra očekávání stoupne.

⁶⁷ Srov. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 170.

⁶⁸ Srov. DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, s. 383.

PREFERENCE

Vroomem jsou označovány také jako valence, jedná se o hodnoty, které člověk přiřazuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům).

Tuto teorii je možné aplikovat i do pedagogického procesu, kdy je rovněž velice důležité, zda žák dokáže odhadnout významnost jednotlivých prvků a metod, a současně ty privilegovanější upřednostnit. Také očekávání hraje při studiu významnou roli, nejsme-li přesvědčeni, že nějakou činnost jsme schopni zvládnout, bude naše motivace k této činnosti jen mizivá.

Rozšířený model teorie očekávání byl vypracován psychologem *Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem* a ve většině případů bývá udáván jako samostatná teorie. Její přínos do motivačního procesu spočívá v zavedení tzv. následnosti hodnotících myšlenkových postupů, kterou u motivovaného vyvolává nadřazený. Pro sílu motivačního úsilí je také rozhodující zaměstnancův osobní názor na očekávanou odměnu ve srovnání s obtížností procesu, který k tomuto cíli vede.⁶⁹

4.6 ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY

Tato teorie je někdy také nazývána teorií nespravedlivé odměny a spojujeme ji především se statemi J. Stacy Adamse. Její základ je tvořen myšlenkou, že většina zaměstnanců své pracovní pozice, výkony, ale především odměny porovnává se svými kolegy, kteří jsou na stejném postu a dostávají srovnatelné úkoly. Dle této skutečnosti pak považují odměnu za spravedlivou tehdy, pokud podle subjektivního žebříčku srovnání odpovídá jejich a kolegova odměna v poměru k vykonané práci. Pokud zpozorujeme určitou nespravedlnost jednou, jsme schopni ji tolerovat. Ovšem pokud tuto skutečnost sledujeme již delší dobu a nedochází k žádné změně i přes naše upozornění, může nás to značně rozladit a následně ztrácíme i motivaci k další činnosti.⁷⁰

Tato teorie bývá často odsuzována z důvodu, že se spíše věnuje závistí pracovníků než jejich snaze o spravedlnost. Zároveň nám také nedává návod, jak bychom mohli k této spravedlnosti dospět. Pouze upozorňuje na to, že by měl vedoucí pracovník sledovat a porovnávat také úsilí a nejen dosahovaný výkon zaměstnanců. Rovněž by se měl zaměřit

⁶⁹ Srov. MÜLLEROVÁ, L.; DOULÍK, P. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*, s. 135.

⁷⁰ Srov. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 172-173.

na jejich vzájemné hodnocení i vztahy a zamýšlet se nad reakcemi pracovníků při výběrovém zvyšování mezd a platů či udílení odměn.⁷¹ Spravedlnost nebo spíše nespravedlnost hodnocení je také velice diskutované téma ve školství, kdy se žáci často cítí neprávem ublíženi za nepřiměřenou klasifikaci.

4.7 SKINNEROVA TEORIE ZESÍLENÝCH VJEMŮ

Americký psycholog Frederic Skinner ve své teorii předpokládá, že dříve získané poznatky, zkušenosti a dojmy velkou měrou ovlivňují naše reakce na obdobné aktuální situace. Stimulační (nebo také aktivační) teorie se zaměřuje na použití pozitivních nebo negativních prvků k motivování lidí, případně k vytváření nějakého motivujícího prostředí. Tato teorie neuvažuje nad potřebami, ale spíš se zaměřuje na prostředí a jeho vliv na jedince. Chování je zde tedy chápáno jako důsledek vlivu prostředí.⁷²

Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:⁷³

POZITIVNÍ MOTIVACE

Je založena na vědomém i podvědomém vytváření dojmu pozitivní zkušenosti. Snaží se pracovníka namotivovat k opakování jednání, za které byl dříve nějak odměněn. Tato stimulace by tedy měla zahrnovat odměny, jako např. pochvalu, uznání nebo finanční odměnu.

NEGATIVNÍ MOTIVACE

Pracovník je vědomě či podvědomě varován před návratem k činnosti, která se již v minulosti neosvědčila a měla za následek pouze nějaký postih. Ovšem i zde se jedná o povzbuzení chování, které je očekáváno.

UTLUMENÍ URČITÉ AKTIVITY

„Této „demotivace“ se dosahuje např. lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činnosti určitého pracovníka. Aplikace vyžaduje opatrnost a určitý takt při provádění. Tento postup by měl být používán jen tehdy, když negativní přímé či vedlejší účinky určité aktivity převažují nad očekávanými výsledky.“⁷⁴

⁷¹ Srov. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 173.

⁷² Srov. DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, s. 386.

⁷³ Srov. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 174-175.

⁷⁴ Tamtéž, s. 174.

PLNĚ NEGATIVNÍ TRESTÁNÍ

Jedná se o přímý pokus zabránit problémovému či nevhodnému jednání zaměstnance (např. v podobě krádeže) a zároveň ho za něj nějak potrestat. V tomto případě je důležitá otázka přiměřenosti trestu a zvážení následného dopadu na zaměstnancovo chování.

Při používání pozitivní stimulace pro motivování manažerů k požadovanému jednání, je možné aplikovat různé programy. Program kontinuálního stimuluování odměňuje žádoucí chování kdykoliv se vyskytne (zpravidla znamená rychlejší učení se žádoucímu chování). Program periodického stimuluování odměňuje žádoucí chování pouze periodicky (sice znamená pomalejší učení se žádoucímu chování, ale vede k pevnějšímu osvojování a udržování toho, co bylo naučeno).⁷⁵

V pedagogickém procesu můžeme pozorovat rovněž všechny tyto stupně motivace. Pozitivní a negativní typ je ovlivňován převážně známkováním, kdy by se žáci měli opakovaně snažit o získání lepších známek. Utlumování aktivit bývá využíváno především u dětí hyperaktivních, kdy je občas nutné přistoupit i k negativním trestům.

4.8 PARTICIPACE ZAMĚSTNANCŮ NA ROZHODOVÁNÍ

„Vhodná participace zaměstnanců na rozhodování a na ni navazující systémy odměňování mají výrazný motivační vliv na iniciativu a vnitřní i vnější podnikatelské činnosti, na výkonnost a kvalitu práce.“⁷⁶ Důležité je, aby následné odměňování účastníků bylo ovlivněno jak dobrými výsledky, tak i chybami a jejich dopadem. Je také důležité pohlídat si, aby podíl na chybách neměl charakter negativní motivace.

Chceme-li se ujistit, zda je participace úspěšná a především také pro společnost prospěšná, musíme se zamyslet nad závažností řešených problémů pro organizační jednotku. Zároveň i nad vlivem na kolektiv, požadovanými nároky na odbornost řešení i na informační zabezpečení rozhodování a realizace, ale rovněž také nad předpoklady variant participace z hlediska kvality, času, nákladů apod.⁷⁷ Příkladem spoluúčasti pracovníků na rozhodování může být zapojení učitelů do zpracování školních vzdělávacích programů.

⁷⁵ Srov. DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*, s. 388.

⁷⁶ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 175-176.

⁷⁷ Srov. Tamtéž, s. 176.

4.9 SEBEMOTIVACE MANAŽERŮ

Správný manažer by měl umět motivovat nejen své spolupracovníky a podřízené, ale musí si také dokázat vytvořit podmínky, které jsou vhodné pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci, na dosahovaném výkonu i na potřebě překonávat rizika namáhavé a zodpovědné činnosti. Pracovník by měl být motivován ze strany vlastníků firmy či jeho přímých nadřízených. Ve skutečnosti tomu tak ale vždy není. Proto se ukazuje velmi důležitým prvkem, pro získání správného nadšení k práci, sebemotivace.⁷⁸ Jako příklad pro časté uplatnění potřeby sebemotivace může být i školství, kdy učitel jen málokdy získá nějaký motivační prvek zvenčí a proto je převážně odkázán na vlastní iniciativu.

⁷⁸ Srov. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 176.

5 TEORIE MANIPULACE

Teorie manipulace není příliš rozpracovaná, povětšinou jsou rozvíjeny pouze praktické návody jak se manipulativnímu chování bránit. Zaměříme se proto na dílo A. Wróbel, která dělí přístupy na:

- a) **psychologický směr**
- b) **sociálně-politický směr**
- c) **lingvistický směr**
- d) **pedagogický směr**

5.1 PSYCHOLOGICKÝ SMĚR

Psychologové, analyzující mechanismy působení na druhé, bývají inspirováni metodou „uzavřeného kruhu sociální psychologie“, kterou navrhl sociální psycholog Robert Cialdi. Tato metoda doporučuje badateli, aby nejprve lidi pozoroval ve svém přirozeném prostředí a sledoval, jak se pokouší ovlivňovat ostatní ve svém okolí. Nejvíce se toto pozorování uplatňuje u profesí, kterým je vedení jiných lidí předurčeno, jedná se např. o politiky, pojišťovací agenty, prodejce, autory reklam, marketingové pracovníky, vyjednavče, právníky, ale také pedagogy.⁷⁹

Při zkoumání mechanismů manipulace využívá psychologie poznatků svých jednotlivých disciplín. Uvádí se, že na manipulace je možné nahlížet jako na problematiku působení na druhé, ale zároveň i jako dispozice k rozhodování. Může se proto stát, že odborníci na rozhodování zastávají odlišné názory, nebo používají jinou terminologii, než odborníci na manipulaci. Existuje mnoho oblastí, které se v porovnání těchto dvou hledisek překrývají.⁸⁰

Pojem manipulace nám popisuje způsoby záměrného ovlivňování člověka, skupiny, či celé společnosti, které vyplývá z názorů manipulující osoby. Podíváme-li se na psychologickou manipulaci jako na předmět zkoumání psychologie, zjistíme, že tento pojem je mnohem užší a zahrnuje ty mechanismy ovládní, které ve své podstatě dodržují základní psychologická pravidla pro ovládní lidského jednání. Je tedy možné oddělit dva různé náhledy na toto chování. Jednak může jít o psychické procesy, které jsou podřizovány manipulátorovi, nebo o techniky využívané jako nástroj psychologické

⁷⁹ Srov. WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 48-49.

⁸⁰ Srov. WITKOWSKI in WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 49.

manipulace.⁸¹ Je nutné doplnit, že v psychologii jsou zkoumány také individuální lidské sklony pro manipulaci a situační faktory, které proměňují lidskou motivaci na manipulativní prvky.

5.2 SOCIÁLNĚ-POLITICKÝ SMĚR

Tento typ jednání je používán především v sociálním inženýrství, které se řadí mezi sociotechniky. Ve výchovném a právním systému, ale i způsobech vynucování moci, tam všude je možné pozorovat využití sociotechnik.⁸²

Sociotechnické sdělení je možné přirovnat ke třem formám jednání. Prvním je jednání persvazivní, kdy se mluvčí pokouší za pomoci přesvědčovacích metod změnit názory a postoje ovládaného člověka. Můžeme u něho pozorovat značnou otevřenost jeho záměru, ale zároveň také využití pestrobarevných jazykových prostředků. Další způsob sociotechnického sdělení představuje manipulativní chování, které se rovněž zaměřuje na změnu názorů, chování a postojů ovládaného, ovšem v tomto případě je to činěno proti jeho vůli, nebo minimálně bez jeho vědomí. Poslední formou je facilitace jednání, což znamená, že vytváříme reálné situace, které nám následně pomohou přetvořit názory či postoje druhých. Pokud přijmeme toto rozdělení sociotechnického ovlivňování, je následně možné manipulaci zařadit mezi sociotechnické mechanismy. Jedná se tedy o metodu účinného dosahování sociotechnických cílů.⁸³

Nacházené prvky manipulace v sociotechnickém jednání, nám způsobují, že záměry ovládajícího a ovládaného se nám značně rozcházejí. Sociotechnika musí přinášet správnou volbu mechanismů jednání, které nám zaručeně pomohou k dosažení vytčeného cíle. Můžeme se setkat také s jednáním, kdy je s osobami, které jsou ovládány zacházeno jako s pouhým nástrojem a ne lidskými bytostmi. Jedná se o řízení lidí za účelem dosažení vytčených cílů. Sociotechniku popisujeme jako proces, který na základě druhu použitého nástroje vyplývá na pozadí jiných způsobů ovlivňování. Sociotechnické sdělení je totiž vztahem mezi ovládajícím subjektem a ovládaným předmětem.⁸⁴

„Když M. Karwat charakterizuje manipulaci jako předmět zkoumání, popisuje ji jako manipulativní akreditaci čili vylákání společenského mandátu, vytváření zdání vlastní oprávněnosti ve hře zdání a klamů – v podobě koketerie, pochlebování, lichocení, svádění,

⁸¹ Srov. WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 50.

⁸² Srov. Tamtéž, s. 51.

⁸³ Srov. Tamtéž, s. 51.

⁸⁴ Srov. Tamtéž, s. 51.

stupňování slibů a také formou demagogie, která obratně spojuje všechny tyto zázraky.⁸⁵ Mezi nejtýpickejší metody ovlivňování je zařazena mimo jiné také lživá diskreditace a provokace.

5.3 LINGVISTICKÝ SMĚR

Pokud se zaměříme na jazyk jako na prostředek manipulace, můžeme předpokládat, že jde o konvenční subjektivní jev. Tato skutečnost nám v informačním procesu poskytuje mnoho možností realizace, které v jazykovědě nazýváme variacemi. Často můžeme u variace pozorovat podobnost s pojmem styl, který je chápán velice široce. Zaměříme-li se na projevy variability jazyka a zároveň také na jeho stylistickou stránku, je nejčastěji popisovaným jevem *newspeak*. Jedná se o jazykovou manipulaci, která variabilitu připouští pouze z hlediska sémantického.⁸⁶

Newspeak můžeme chápat jako jazyk, který z důvodu vyvolání určitých psychických procesů v posluchači změni běžný význam slov, ve kterém jsou obvykle chápány. Tento jazyk má destrukční charakter vzhledem k reálné skutečnosti a zároveň má i persvazivní význam. Za *newspeak* tedy můžeme považovat řeč, která vede mluvčího k vytčenému cíli, ale zároveň v očích posluchače zkresluje popisovanou skutečnost. Podstatou tohoto způsobu řeči je skutečnost, že nejprve falšují výrazy a až následně komunikáty. *Newspeak* také chápeme jako uzavřený jednotný komunikační systém, a nikoliv pouze jednání jedince. Ze společenského fungování tohoto typu sdělení vychází snížení důvěryhodnosti samotného jazyka jako komunikačního prostředku, neboli jeho informativní funkce.⁸⁷

Pokud používání *newspeaku* má jako svůj záměr vědomé falšování informací, či úmyslné uvedení posluchače v omyl s cílem dosažení jistých předem očekávaných výhod, nejedná se již pouze o lingvistický jev, ale zároveň také o prostředek nepřímého a skrytého působení na lidskou psychiku prostřednictvím předpřipravené řeči.⁸⁸ Jazyk můžeme chápat také jako funkci lidské a společenské psychiky. Pokud nahradíme pravdivý jazyk jazykem falešným, může dojít ke zkreslení společenského vědomí, a to podle míry otřesení dané společností. Hlavním prostředkem společenského vědomí je manipulace s lidmi, kterou musíme vnímat jako protiklad k procesu otevřeného přesvědčování, které

⁸⁵ KARWAT in WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 51-52.

⁸⁶ Srov. WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 52.

⁸⁷ Srov. Tamtéž, s. 52-53.

⁸⁸ Srov. Tamtéž, s. 53.

spočívá v nehlídaném a podvědomém přetváření jeho vědomí za účelem dosahování určitých cílů.⁸⁹

Newspeak, jakožto společenský jev, je možné zkoumat různými způsoby. Dva možné přístupy představuje M. Głowiński. Za svůj hlavní předmět zájmu považuje především vlastnosti jazyka a jeho významové mechanismy, kdy pozornost je soustředěna na samotný jazyk. Druhý přístup je nazýván znakovým čtením newspeaku. V tomto případě je newspeak považován za znak, ze kterého při správné interpretaci a zohlednění případné presupozice, můžeme získat mnoho poznatků o společenském vědomí, o technice moci atd. Pokud je newspeak rozebíráný z hlediska těchto kategorií, považujeme ho za důležitý zdroj historických, sociologických a psychologických poznatků.⁹⁰

5.4 PEDAGOGICKÝ SMĚR

Manipulace v pedagogických vědách nebyla dosud podrobně zkoumána. I přesto se tento termín velice často vyskytuje v úvahách na téma teorie výchovy (především jako výraz metody působení) a také v sociologii vzdělávání. Můžeme se také setkat se spojením „pedagogická manipulace“, jehož rozbor byl zařazen v pedagogickém slovníku. Vysvětlení pojmu pedagogická manipulace se zaměřuje především na mechanismy a účinky tohoto chování. Klade se v ní důraz na instrumentálnost a orientaci na dosahování cílů stanovených manipulátorem.⁹¹

V sociologii vzdělávání je manipulace považována za projev společenských struktur vládnutí. Tvorba uznání pro stávající mocenské struktury je možná pouze tehdy, bude-li využíváno všech dostupných prostředků k manipulaci, včetně oblasti výchovy, vzdělávání a pedagogické vědy.⁹²

Dále je v pedagogice pro zkoumání mechanismů manipulace typické ujasňování skrytých významů přítomných ve vzdělávání. „Koncepce skrytých školních osnov rozšiřuje znalosti o různých rozměrech manipulace: pedagogickém, sociologickém, psychologickém, ideologickém atd. Interpretace vzdělávacích jevů z hlediska skrytých školních osnov umožňuje zaznamenat důsledky výchovy v kontextu intencionálního působení, které je příkladem manipulace.“⁹³

⁸⁹ Srov. HEINZ in WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 53.

⁹⁰ Srov. GŁOWIŃSKI in WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 53.

⁹¹ Srov. WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 55-56.

⁹² Srov. KWIECIŃSKI in WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 56.

⁹³ WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 56.

Pro pedagogiku se manipulace stává předmětem zájmu zejména z hlediska svých výsledků. Manipulace představuje určitou hrozbu pro rozvoj osobnosti jedince. Tuto myšlenku podporuje zkušenost, že použití manipulace má negativní dopad na teorii výchovy, ale i výchovnou praxi. Manipulace zabraňuje správnému rozvoji osobnosti, a zároveň v ní vyvolává nepříznivé změny. V pedagogice je manipulace chápána jako výzva a je tedy zkoumána také z perspektivy působení masových sdělovacích prostředků a hrozeb, které jsou s nimi spojeny.⁹⁴

⁹⁴ Srov. LEPA in WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*, s. 56-57.

6 MOTIVACE VE VÝCHOVĚ A VZDĚLÁVÁNÍ

Motivace je velmi důležitou součástí výchovného a vyučovacího procesu, ovšem v literatuře je kladen větší důraz na školní vyučování. Škola se soustředí na měřitelný výkon žáků, jejich zařazení do skupin a pořadí, podle jejich výkonnosti, čímž podporuje soutěživou atmosféru. Spíš by se ale měla zajímat o pochopení látky, dovednosti a kompetence řešení smysluplných a praktických úkolů a problémů ze strany žáka. V takto zaměřeném školském systému jsou žáci ovlivňováni výkonovou orientací (zajímají je více cíle výkonové než výukové). Žáci, upřednostňující poznávací motivaci (typická pro cíle výukové), projevují snahu pochopit látku, osvojit si způsoby a dovednosti k řešení problémů, ale také chtějí vědomosti získané ve škole i mimo ní umět využívat.⁹⁵

Učitel musí motivaci přizpůsobit mnoha proměnným faktorům, jako jsou např. cíl a obsah výuky, ale také věk, osobnost žáka i jeho momentální psychický a zdravotní stav. „Vhodná motivace může vyvolávat a udržovat zájem dítěte o učení vůbec, o daný předmět, určitou učební činnost. V jiných případech však může učitel nevhodným používáním motivačních činitelů rozvíjení žákova vztahu k učení brzdit nebo přímo vyvolávat nezájem, indifferenční postoj, či dokonce odpor.“⁹⁶ Důležitými faktory pro podporu motivace žáka jsou motivace učitele a důvěra v pokrok. K tomu, abychom mohli dobře motivovat druhé, je zapotřebí být sám správně motivován. Pro učitele je nejlepší motivací skutečnost, že se mu správně podařilo namotivovat žáky a pozoruje u nich chuť do učení, či nějakou změnu v chování. Špatně se motivuje v případě, že učitel nevěří ve schopnosti svých žáků. Tato nedůvěra je pak snadno přenesena i na samotné žáky. V motivačním procesu je pozitivní pohled a kvalita vztahů mezi učitelem a žákem velice zásadní. Stejně jak žák vycítí negativní impulzy ze strany učitele, je schopen rozeznat i víru v jeho schopnost dále se rozvíjet.⁹⁷

Ke správné motivaci žáků přispívá vysvětlení smyslu zadaného úkolu neboli umění odpovědět na otázku: „K čemu mi to bude?“ Pokud učitel má pocit, že učivo nemá využití v budoucím životě, jen těžko o tom přesvědčí své žáky. Učitel by také měl utvářet takové podmínky, které umožní žákům vybudovat si své poznatky samostatně. Žáci tedy musí vynaložit samostatnou aktivitu, nejlépe v podobě užitečné činnosti pro další profesní život a nejen poslouchat výklad učitele, ze kterého si ve většině případů nic neodnesou. Přínosná

⁹⁵ Srov. VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*, s. 138.

⁹⁶ LOKŠOVÁ, I.; LOKŠA, J. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole: cvičení pro rozvoj soustředění a motivace žáků*, s. 9.

⁹⁷ Srov. AUGER, M.-T.; BOUCHARLAT, CH. *Učitel a problémový žák: strategie pro řešení problémů s kázní a učením*, s. 77-78.

je také práce v malých skupinkách a to nejen z hlediska sociálního při upevňování a získávání rolí mezi spolužáky, ale rovněž i z pohledu učitele, který se v této situaci stává poradcem a průvodcem v učebním procesu a současně se může věnovat ve větší míře osobnímu kontaktu s žáky. Důležité pro motivaci je využití formativního hodnocení, které nelpí na striktním klasifikování, ale spíš se uskutečňuje jako písemné či ústní hodnocení procesu učení z pohledu učitele i žáka. Je mu rovněž umožněno rozebrat s učitelem, co se v něm při učení odehrává a často dochází k přechodu na sebehodnocení.⁹⁸

Pro zvyšování motivace je podstatná nejen zpětná vazba, která přispívá k dosahování pozitivních výsledků, eliminování chyb a nevhodných výkonů, ale rovněž praktické úkoly, které vedle tvořivosti rozvíjejí také samostatnost a motivaci. Důležité zároveň je, aby si žák mohl stanovit vlastní cíle a nemusel pouze akceptovat předem dané, pro něj třeba i nepřijatelné. Žák by měl také dostat prostor k porovnání vlivu motivace na příčinu svých úspěchů a neúspěchů. Motivaci také velice ovlivní klima třídy - to, jaké jsou vztahy mezi učitelem a žákem, ale i žáky navzájem.⁹⁹

Možností zvyšování motivace žáků k učení je mnoho a záleží jen na učiteli, které použije ve své praxi. Mezi nejpodstatnější motivační metody patří *problémové vyučování*, kdy jde o vyvolání zájmu o problém a jeho následné řešení, vše zakončené zpětnou vazbou. Již Komenský prosazoval *školu hrou* a tato metoda je populární i v současnosti. Slouží k tomu didaktické hry motivačně využívající prvek soutěživosti, radosti ze hry, uvolněné atmosféry a nezávislosti. Pokud žák spatřuje dramatičnost, tajuplnost a vědecké objevování v nějakém úkolu, jedná se o metodu *zajímavého úkolu*. Také samotná *dramatizace činnosti* je považována za další motivační metodu, která se využívá v živém a názorném, pro žáka zajímavém způsobu, podání učební látky. V *programovém učení* pak jde o využití samostatné práce, zpětné informace o řešeních a volbu vlastního tempa práce. Jako další metody bych ještě jmenovala *rozmanitost ve vyučování*, *koncentraci pozornosti*, *regeneraci sil*, *tvořivost a imaginaci*, *výcvik a rozvíjení citového vztahu k problémům*, *soutěže*, ale také *odměnu a trest*.¹⁰⁰

⁹⁸ Srov. AUGER, M.-T.; BOUCHARLAT, CH. *Učitel a problémový žák: strategie pro řešení problémů s kázní a učením*, s. 78-80.

⁹⁹ Srov. LOKŠOVÁ, I.; LOKŠA, J. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole: cvičení pro rozvoj soustředění a motivace žáků*, s. 34.

¹⁰⁰ Srov. Tamtéž, s. 43-45.

7 MANIPULACE VE VÝCHOVĚ A VZDĚLÁVÁNÍ

Manipulace pedagoga se projevuje různými způsoby, nastává například v situacích, kdy pedagog tlumí žákovu snahu o sebezprosažení a nutí ho pouze naslouchat výkladu. Další manipulativní jednání pozorujeme v situaci, kdy pedagog neprojevuje ochotu hovořit s dětmi o průběhu výuky a závěrečném hodnocení, ale rovněž předávání látky bez nadhledu či nudně a bez zájmu. Za manipulaci chápeme také to, když si pedagog vyslechne názory a postoje žáků, ale nebere je nijak v úvahu. Zároveň pokud lpí pouze na samostatné práci a nepovolí uskutečňovat činnost ve skupinách, podtrhává zájem dítěte. Rozkazování silným tónem, agresivní a okázalé nařizování, vytváření atmosféry strachu a úzkosti, vyhrožování, nepřiměřené tresty, to vše žáka zbytečně sužuje a trápí. Často se stává, že učitel zkoušení a známkování používá jako mstu: hrozí žákovi každou hodinu, že bude známkován; předem neoznámí látku, či celé zkoušení; nebo také když se snaží žáka nachytat při nevědomosti a zesměšnit ho před okolím. Může se také naskytnout případ, že učitel žáka pomlouvá, nebo vypráví o jeho problémech každému „na potkání“, přestože s danou věcí nemá dotyčný nic společného.¹⁰¹

A. Edmüller a T. Wilhelm uvádějí čtyři typické manipulační strategie. Na základě *strategie blokády*, by manipulátor v rozhovoru rád zamezil dosažení cíle druhé osoby, jelikož se domnívá, že nemá smysl v rozhovoru pokračovat. Tato blokáda může být naplňována jak pasivním, tak aktivním způsobem. U *prosazovací strategie* se manipulátor snaží všemi možnými prostředky dosáhnout svého cíle, může se při tom orientovat na přesvědčovací postup (použije přesvědčování či přemlouváním pomocí zdánlivých argumentů). Další strategií je *sabotáž během rozhovoru*, kdy manipulátor zapříčiní nepřiměřenou, někdy až neovladatelnou, gradaci rozhovoru, ale nechce za to převzít odpovědnost. Mnohem zákeřnější je *sabotáž po rozhovoru*. Manipulátor se většinou během hovoru či řešení problému příliš nezapojuje, nebo se jeví jako součástí kolektivu a spolupracuje, ovšem po ukončení rozhovoru vše co bylo předtím dohodnuto a vyřešeno překazí.¹⁰²

Podíváme-li se na formy manipulace z hlediska vztahu dvou lidí, nacházíme prvek *lichocení*, kdy jde o určitou počáteční přetvářku (např. usměvavost, obětavost, štedrost), než budeme „na oplátku“ něco požadovat. Také se setkáváme s *výčitkami a obviňováním*,

¹⁰¹ Srov. POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyvrát nad lži a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*, s. 63-65.

¹⁰² Srov. EDMÜLLER, A.; WILHELM, T. *Nenechte sebou manipulovat: Jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*, s. 23-27.

manipulátoři tohoto typu nejčastěji útočí na lidi, které již od dětství pronásleduje strach z výčitek, obviňování a proto se raději podřídí. *Svalování zodpovědnosti* je částečně úhybný manévr, kdy se manipulátor chce vyhnout případnému neúspěchu, ale v případě, že se ani druhé osobě nezadařilo, velice rád ho zkritizuje. V případě *vytváření závislosti a „pseudoaltruismu“* si manipulátor svou pozici buduje prostřednictvím dáreků, povzbuzení, lichotek, či pomocí. Tato podpora ovšem nemůže zůstat příliš dlouho nezištná, dříve nebo později manipulátor začne vyžadovat něco na oplátku a těží z pocitu dluhu. Velice oblíbenou formou manipulace je *porovnávání s druhými*, ovšem tento způsob není příliš úspěšný. Dítě se po tomto hodnocení v lepším případě alespoň zastydí, ale málokdy si z toho odnese nějaké ponaučení, ovšem v dospělosti je to navíc velice ponižující. Osobě, která má „navrch“, při *poučování* stoupne sebevědomí, ovšem osobě podřadné sebevědomí klesne, jelikož je často podceněn. Této metodě se velice podobá *moralizování*, ale účinek na sebedůvěru a sebepřijetí je mnohem větší. Zjevný nátlak je využíván při *zастраšování a vyhrožování*, což je velice agresivní manipulace, pro kterou není omluva. Především muži často při manipulaci využívají *ironie a despektu*, což se projevuje jednak obsahem věty, ale také pouhým tónem hlasu nebo odmlčením. Ženy spíše *předstírají nesmělost*, aby se ve společnosti mohly schovat za někoho jiného, ovšem v případě, že jedná špatně, mu to vyčtou. *Přímá agrese*, je projevem diktátora, který k manipulaci využívá obav a strachu z něho samého. Lidé většinou reagují na projevy emocí druhých, čehož manipulátor využívá *předstíráním emocí* a pak snadno dotyčného zmanipuluje. Někteří manipulátoři se *stavějí do role oběti*, tato pozice jim přináší řadu zisků (všichni mu musí pomáhat, odpouštět mu, přebírat za něho zodpovědnost), pokud mu ovšem někdo něco odmítne, může být velice agresivní.¹⁰³

Manipulaci je možné zabránit pomocí komunikačních technik, jako je například kladení správných *otázek a naslouchání*, používání *věcného rozhovoru*: „*upřesňující trychtýř*“, kdy ke konkrétním faktům a skutečnostem docházíme kladením zpřesňujících otázek. *Ignorování a pokračování dále* je velice zdrženlivá metoda, jak manipulátorovi naznačit, že víme o jeho záměrech. Odlišně zareaguje člověk, který *předstírá prostoduchost*, ten na pokus o manipulaci zareaguje, ale interpretuje ho jako nějaké nedorozumění. *Porouchaná gramofonová deska* manipulátorovi nedovolí, aby se nějak odchýlil od tématu a tím nás tedy zastrašil. Na pokus o manipulaci můžeme zareagovat tím, že vyzveme manipulátora, aby se na situaci podíval našima očima, nebo z pohledu někoho jiného

¹⁰³ Srov. PRAŠKO, J. *Asertivita v partnerství*, s. 139-143.

a tím vědomě umožníme manipulátorovi *změnu perspektivy*. Někdy se jako správná obrana před manipulací ukáže *vystoupení ze hry*, neboli přerušení rozhovoru a jasné pojmenování manipulace. V případě, že nás manipulátor „zažene do kouta“ je třeba použít *ochranu před blokováním*, k čemuž lze uplatnit snahu porozumět, předpokládat, ale také signalizovat spolupráci, férově použít sílu a na blokádu poukázat. Někdy se stane, že manipulace je již neúnosná a my musíme zakročit *přerušením rozhovoru*.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce pomůže nejen objasnit pojmy motivace a manipulace, či získat určitý přehled o některých jejich formách a možnostech využití, ale zároveň napomáhá čtenáři utvořit si názor, kde je hranice mezi těmito pojmy. Domnívám se, že tato skutečnost bude mít velký přínos pro pedagogickou praxi, která jak motivační, tak i manipulační techniky hojně využívá. Já sama pozoruji, že po získání těchto informací při své praxi aplikuji větší množství motivačních technik, které jsou zároveň také „vybroušenější“ a možná i proto efektivnější. Myslím si, že by tato práce mohla být nápomocná nejen pedagogickým pracovníkům, kteří v této problematice nemají příliš jasno, ale svůj přínos může mít i pro jiné pracovníky, kteří přicházejí do styku s lidmi a někdy se musí uchýlit i k jejich ovládnutí.

Začátek práce se věnuje definicím motivace i manipulace a vytváří určitou základní představu o těchto pojmech. Další kapitola zaměřená na motivaci nám objasní rozdíl mezi situacemi, v níž je člověk ovlivňován vidinou odměny, nebo pouze vlastním výkonem, ale zároveň také odlišnost motivace z pozitivního a negativního hlediska. Dále je zde vymezen prostor pro představení motivačních vzorců a jejich odlišností. Kapitola o manipulaci nám objasňuje odlišnost pasivního a agresivního ovlivňování, dále pak způsoby manipulace s přihlédnutím k zisku, jejímu objektu a čitelnosti od okolí. Tato pasáž pojednává rovněž o různých typech manipulátorů. V další části se můžeme seznámit s nejdůležitějšími motivačními teoriemi - přestože některé se věnují převážně manažerské činnosti, je možná jejich aplikace i v pedagogice. Následující kapitola se věnuje teoriím manipulace z hlediska psychologie, pedagogiky, lingvistiky a sociální politiky. Problém ovšem je v tom, že toto zhodnocení je podpořeno názory pouze jediného autora, čili není příliš objektivní. Další část naznačuje strategie a praktické techniky, které pedagogům pomáhají při zvyšování motivace žáka, ale zároveň také napovídá, jaký přístup by pedagog měl mít a to nejen k žákovi, ale zároveň i učivu samotnému. Poslední kapitola vyjmenovává některé způsoby manipulace, které pedagogové využívají, ale zároveň nám poskytuje přehled komunikačních technik, které můžeme zahrnout do obrany před ní.

Problematika motivace je poměrně značně rozpracovaná a to jak z hlediska obecného, tak i se zaměřením na různé oblasti, především pak pedagogiku, psychologii a management. Shodně to však nelze tvrdit o manipulaci. Míru její rozpracovanosti (především na poli pedagogiky) hodnotíme na základě dosavadního studia jako velice malou. Autoři se spíše zaměřují na způsoby jak se před manipulací bránit, než na to, jakým

způsobem lidi ovládnout. Tuto skutečnost můžeme omluvit tím, že nechtějí manipulátorům předkládat návody jak lidi ovládat. Ovšem na druhou stranu ne každý manipulátor možná tuší, že on je ten, kdo používá manipulační techniky. To může být ovlivněno tím, že se pořádně nikde nedozvíme, co všechno vlastně pod toto chování spadá. Ve většině případů není řádně ujednoceno manipulační chování, a proto je velmi obtížné ujasnit si onu hranici mezi motivací a manipulací.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Přel. Vorlíčková L. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

AUGER, M.-T.; BOUCHARLAT, CH. *Učitel a problémový žák: strategie pro řešení problémů s kázní a učením*. Přel. Hučínová L. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-907-0.

BIRKENBIHLOVÁ, V. F. *Umění komunikace: aneb jak úspěšně utvářet mezilidské vztahy*. Bratislava: AKTUELL, 1999. ISBN 80-88915-21-X.

DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

EDMÜLLER, A.; WILHELM, T. *Nenechte sebou manipulovat: Jak rozpoznat manipulaci a prosadit svou vůli*. Přel. Kunst P. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0410-2.

EGGERT, M. A. *Motivace: management do kapsy 3*. Přel. Simonová L. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.

FONTANA, D. *Psychologie ve školní praxi: Příručka pro učitele*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-063-4.

HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

KAMP, D. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0005-0.

LOKŠOVÁ, I.; LOKŠA, J. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole: cvičení pro rozvoj soustředění a motivace žáků*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-205-X.

MÜLLEROVÁ, L.; DOULÍK, P. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2001. ISBN 80-7044-374-X.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAZARE-AGA, I. *Nenechte sebou manipulovat*. 2. vyd. Přel. Prousková H. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-049-6.

NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe i své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

POSPÍŠIL, M. *Asertivita: aneb jak ze slepé uličky v mezilidských vztazích*. Vydáno vlastním nákladem, 1996. ISBN 80-85424-88-6.

POSPÍŠIL, M. *Slovní manipulace v komunikaci, jak vyvrát nad lží a chytráctvím: aneb jak rychle, vtipně reagovat a vyhrát, jak bravurně zvládat těžké situace*. Plzeň: Pospíšilová Alena, 2008. ISBN 978-80-903529-2-6.

POSPÍŠIL, M. *Řešení konfliktů a stresů: manipulace v komunikaci aneb jak lépe řešit konflikty, stresy, žít šťastně a odpovědně, posílit svou důstojnost a sebevědomí*. Plzeň: Pospíšilová Alena, 2007. ISBN 978-80-903529-1-9.

- PRAŠKO, J. *Asertivita v partnerství*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1246-6.
- ŘEPKA, E. *Motivace žáků ve školní tělesné výchově*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2005. ISBN 80-7040-808-1.
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2.aktual.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1821-7.
- VACÍNOVÁ, M.; LANGOVÁ, M. a kol. *Kapitoly z psychologie učení a výchovy*. 2.vyd. Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-42-6.
- VESELECKÝ, M. *Pedagogická psychológia: Teória a prax*. Univerzita Komenského v Bratislave, 2005. ISBN 80-223-1911-2.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WRÓBEL, A. *Výchova a manipulace*. Přel. Koky F. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2337-2.
- ZELINA, M. *Stratégie a metody rozvoja osobnosti*. 2.vyd. Bratislava: IRIS, 1996. ISBN 80-967013-4-7.

ABSTRAKT

OBSELKOVÁ, K. *Význam pojmu motivace a manipulace v pedagogické praxi*. České Budějovice 2011. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Mgr. Richard Macků.

Klíčová slova: motivace, manipulace, manipulátor, potřeby, vnitřní/vnější motivace, pozitivní/negativní motivace, pasivní/agresivní manipulace, sebemotivace, klasifikace

V úvodu práce jsou objasněny dva základní pojmy - motivace a manipulace. Oba jsou dále porovnávány vzhledem k jejich působení na člověka. Jsou uvedeny jednotlivé druhy motivace a manipulace na základě kritérií, u manipulace je tato část práce doplněna typologií manipulátorů. Další pasáž této bakalářské práce se věnuje objasnění nejdůležitějších teorií obou těchto působících přístupů a podrobněji porovnává názory různých autorů. V závěru je pak nastíněno možné využití motivace i manipulace ve výchově i vzdělávání, a to jak ze strany učitele, tak i žáka. V této části práce autorka představuje i strategie a praktické techniky motivace a manipulace.

ABSTRACT

OBSELKOVÁ, K. *Importance of motivation and manipulation in pedagogical practice.* České Budějovice 2011. Bachelor thesis. University of South Bohemia in České Budějovice. Faculty of Theology. Department of Pedagogy. Bachelor leader: Mgr. Richard Macku.

Key words: motivation, manipulation, manipulator, needs, internal/external manipulation, positive/ negative motivation, passive/active manipulation, selfmotivation, classification

In the introduction two basic things - motivation and manipulation - are explained. Both of them are compared how they affect to people. Individual kinds of motivation and manipulation are introduced according to different criterions. Typology of manipulators is added in the chapter explaining manipulation. The next chapter of this bachelor's study explains the most important theory of both these causing approaches and compares opinions of different authors. In conclusion of this work the possibility of using motivation and manipulation for teachers and pupils is described. In this part of study author also introduces strategies and practical methods of motivation and manipulation.