

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



**Naše znalosti
pro Váš úspěch**

e-Seminář

Motivace a hodnocení zaměstnanců ve školství

4. lekce: Motivace učitelů a pedagogických pracovníků

Mgr. Miloslav Hubatka

Autor: Mgr. Miloslav Hubatka

Redakční a jazyková úprava: Mgr. Zuzana Indrová

Vedoucí projektu: Mgr. Eliška Michálková

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 - Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018

Obsah

1 Úvod	4
2 Motivace – problémy a mýty	5
2.1 Problém vnější motivace	5
2.2 Výkon, sebedůvěra, kontrola.....	6
2.3 Mýty a polopravdy	7
2.4 Na co si dávat pozor	8
2.5 Doporučení.....	9
3 Rozvoj optimálních podmínek	10
4.1 Status.....	11
4.2 Co tedy učitelé ve své práci chtějí?.....	12
5 Zóna pohodlí, učení, chaosu	13
5.1 Zóna pohodlí	13
5.2 Zóna učení.....	13
5.3 Zóna chaosu.....	14
5.4 Indikátory zóny pohodlí.....	15
6 Závěrem	16

1 Úvod

Pojem motivace a otázka, jak motivovat druhé, je dnes asi **jedním z nejskloňovanějších pojmů v oblasti vedení lidí a týmů**. Je ale skutečně motivace tak důležitá a nutná? Je možné i bez ní efektivně postupovat k cíli? Co to vlastně motivace je a jak ji vytvořit? Pojdme se v závěrečném dílu e-semináře podívat na motivaci z jiného úhlu pohledu.



2 Motivace – problémy a mýty

Především je třeba si říci, že **motivace není samospásná** a také není vždy po ruce v neomezeném množství. Je tomu spíše naopak a čekání na správnou motivaci může být někdy spolehlivou cestou do problémů.

Důležité je také vědět, že **se motivace opírá o pocity**. Je tedy podmíněná pocitovou složkou, a je tedy silně situačně i jinak proměnná, **a tím pádem i nevypočitatelná**. To, co mě motivuje nyní, mě už nemusí motivovat příště, a co více, může to působit přesně obráceně.

2.1 Problém vnější motivace

Vnější motivace pochází od jiných osob, aktivit atp. zvnějšku. Takováto motivace je však **krátkodobá** a rychle vyprchá. A co hůře, pokud ji tím pádem budete dodávat zas a znovu zvnějšku, začne takováto vnější motivace devalvovat a ztrácet na síle. Bude méně a méně účinná a postupně i méně užitečná.

V konečném výsledku **může vést k „závislosti na chvále“**. Co tím myslíme? **Pokud nejsem neustále a soustavně motivován zvnějšku (dnes se myslí především chválen a povzbuzován), tak nepracuji, nekonám, nejsem správně naladěn a připraven podat očekávaný a potřebný výkon**. De facto jde o to, že pokud nejsem ve správném duševním rozpoložení, kdy cítím, že mohu, a hlavně chci aktivně sám pracovat, reagovat či jinak konat, tak prostě nekonám.

Jenže realita všedního dne je odlišná. Konám, protože musím, mám povinnost, zodpovědnost atp. Činím tak často, i když se mi nechce. Pozor, to potom není **MOTIVACE**, ale jedná se o **SEBEKÁZEŇ!**

Takže v konečném výsledku to není tak, že:

→ **nekonám pouze až ve chvíli, kdy se cítím motivován** – tedy jsem v takovém duševním a citovém rozpoložení, kdy se cítím dobře a chci daný úkol, povinnost vykonat, ale konám, ačkoliv se mi nechce, nebo se necítím v ideálním rozpoložení. Nedělám to, protože jsem motivován, ale protože **mám sebekázeň**. Cítím se potom dobře a to

v okamžiku, kdy jsem i přes předchozí nechuť, obavy (ba i strach) konal, tím překonal sám sebe. Mám ve výsledku **dobry pocit ze mnou skutečně odvedené práce** a dosaženého výsledku. Dobry pocit a vnitřní motivace přichází, protože je tento výsledek můj a je plně zasloužený. A co víc, **překonal jsem sám sebe** = stoupla mi tedy i **sebedůvěra**.

2.2 Výkon, sebedůvěra, kontrola

Pojďme se podívat na schéma, které již před mnoha lety prezentoval **psycholog H. W. Smith**. Otázka je, který ze tří faktorů je nejdůležitější, resp., který z nich je hlavní v tom, že začíná proces našeho konání? Je to Sebedůvěra? Výkon? Či Kontrola?

Interpretovat lze na všechny způsoby.

A/ Podávám správný výkon, proto se cítím dobře a mám sebedůvěru, a tím dostávám věci pod kontrolu?

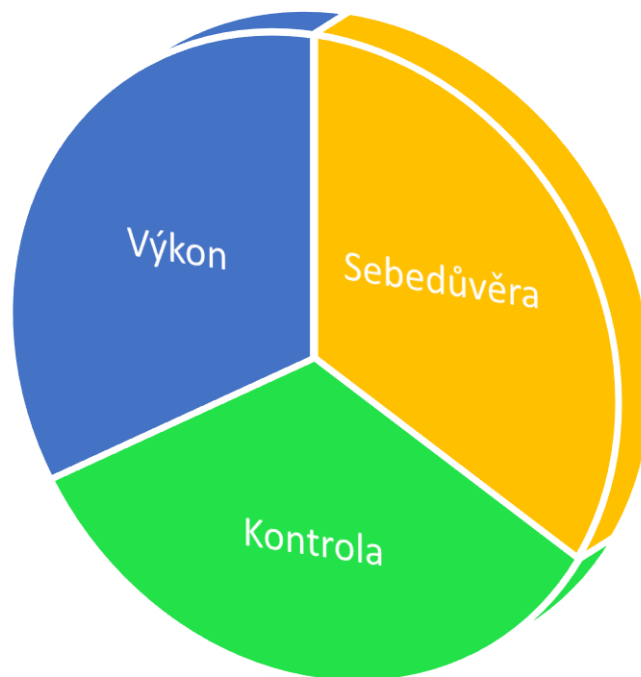
B/ Mám správnou sebedůvěru, z toho důvodu mám věci pod kontrolou, a proto podávám i správný výkon?

C/ Mám věci pod kontrolou, proto podávám správný výkon, a tím pádem podporuji a vytvářím i zdravou sebedůvěru.

Která varianta je podle vás ta správná? Je to A, B nebo C? Ačkoliv všechny mají svoji logiku a správnost, tak **skutečně hlavní a správná je varianta C**. Mít věci pod kontrolou. Mimo jiné, říká to i jeden ze společenských zákonů:

Cítíš se tak dobře, jak moc máš svůj život pod kontrolou.

A platí to samozřejmě i obráceně. Pokud nemám okolnosti a svůj život pod kontrolou, necítím se dobře. Může to generovat i stres a další nepříjemnosti.



2.3 Mýty a polopravdy

Bohužel kolem motivace a všeho, co s ní souvisí, je **hodně humberku, ale i mýtů a tendenčních polopravd**. Uvádím několik publikovaných informací:

- V letech 1970–2000 – publikováno až 15 000 článků o motivaci, ale závěry jsou často protichůdné.
- Z 15 000 studií jen 200 vyhovělo vědeckým standardům – výzkum motivace je zaplevelen množstvím chyb.
- Preferovány byly pozitivní závěry – tendenční výklad + „korektnost“ neprezentovat nežádoucí výsledky.
- Existují i kvalitní studie dokazující pozitivní výsledky u negativní motivace a trestů.
- Vysoká sebedůvěra nezajistí lepší známky ani kariérní postup.
- Výsledky naopak dokazují, že např. u VŠ studentů opakujících daný předmět chvála spíše škodí.

- Potřeba rodičů chválit své děti plyne z vnitřní potřeby – potřeba být hrdí na své děti – chválím své děti, chválím tím i sám sebe.
- Pozitivní vliv chvály funguje, ale když je zaměřen na konkrétní a specifické věci – to co chceme podpořit nebo je nějak důležité (u sportu např. konkrétní akce – obrana hráče...)

✓ **Chvála musí být upřímná** – neupřímná a účelová chvála funguje obráceně (schopnost rozlišit tuto skutečnost mají již děti od 7 let) + zbytečná a nadměrná chvála devaluje.

✓ **U některých osob např. v pubertě může chvála a podpora snižovat sebedůvěru** („Musím ji dostat, protože na to nemám“). Naopak kritika znamená: „Máš na to.“

Zde je třeba zdůraznit jeden důležitý fakt: **Chvála, povzbuzení, vnější motivace zaměřená na konkrétní osobu a její vlastnosti („jsi skvělý, chytrý“, atp.) selhává. Spíše pozitivní a požadované výsledky přináší naopak hodnocení a chvála za konkrétní a skutečný výkon a výsledek.**

2.4 Na co si dávat pozor

- ✓ Zdůraznění **důležitosti úsilí** – **chvála za výkon** – ukazuje, na co se zaměřit.
- ✓ Zaměření na úsilí podporuje návyk zaměřit se na samotný výkon a zvýšit úsilí = dosažení výsledku nebo alespoň zlepšení.
- ✓ Navíc **podporuje sebedůvěru** (v sebe a své schopnosti).
- ✓ **Chvála může i škodit** – vzbuzování důležitosti „chytrosti“ a zdůrazňování vrozených schopností vzbuzuje **dojem, že sami nemůžeme nic ovlivnit** – je to dáno.
- ✓ Takováto chvála také neposkytuje žádný návod, jak si počínat, když u podřízeného, dítěte atp. vznikne dojem, že vrozené dispozice nestačí – **rezignuje**.

- ✓ Upřednostňování potenciálu chytrosti vzbuzuje **dojem, že vynaložené úsilí je méně důležité.**
- ✓ **Chybný dojem** – „jsem chytrý = nepotřebuji se tak namáhat“. To ve výsledku může vypadat tak, že nejsem dost talentovaný, schopný...

Nesprávná motivace nebo povzbuzení z vnějšku potom může přinést **řadu nežádoucích důsledků**. Zde je několik častých, kdy jedinec následně:

- nepouští se do dovedností, kde nemá okamžitý úspěch,
- nemá dostatek sebedůvěry řešit běžné úkoly,
- podceňuje důležitost vynaloženého úsilí,
- přeceňuje pomoc zvnějšku – tím pádem podceňuje své vlastní výkony.

2.5 Doporučení

Zde uvádím doporučené **postoje a návody, které je dobré pěstovat a rozvíjet**, abychom dosáhli požadovaného úspěchu:

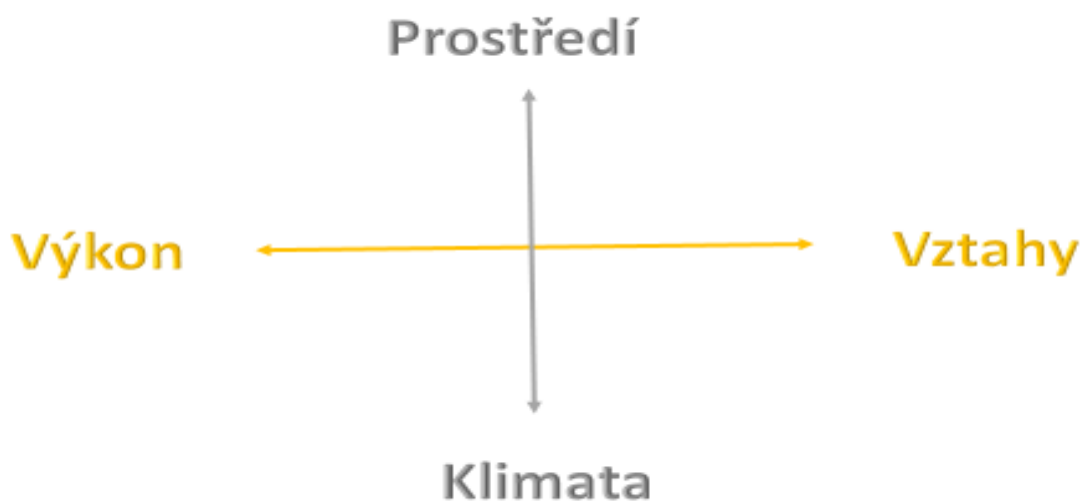
- ✓ **Snažit se, snažit se, snažit se** – vytrvalost je vědomá reakce – schopnost vydržet i v neúspěchu + rychle se z něj vzpamatovat.
- ✓ **Chválit**, ale jiným způsobem – především za správný výkon, snahu. Ne: „Jsi chytrý“, ale: „Jednáš chytře.“
- ✓ **Přerušované odměňování** – problémem je časté odměňování a odměny ihned po výkonu – naučit se, že přes frustrující období je možné se dostat.
- ✓ **Vyhnout se společenským klišé** – chválí zbytečně ostatní, tak musím také.
- ✓ Když chválit, tak také **za velmi konkrétní dovednosti, aktivity** atp. Ne univerzální a obecné chvály typu: „Jsi skvělý...“

3 Rozvoj optimálních podmínek

Pokud chceme vytvářet optimální podmínky pro naše týmy a spolupracovníky, **je třeba aktivně působit na čtyři základní podmínky**. Ty je potom třeba systematicky rozvíjet a moderovat požadovaným směrem.

Je nezbytné **současně rozvíjet výkon i správné vztahy**. Rovnováha těchto dvou faktorů je stejně zásadní a důležitá jako jejich nutné zastoupení.

Neméně důležité je se současně zaměřit i na rozvoj **podnětného prostředí i správných růstových klimat** v našich týmech.



Můžeme si to názorně ukázat na prezentovaném **statusu**, tedy **cíli, ke kterému by vedení vašeho týmu mohlo vést** a ve kterém jsou zastoupeny jmenované složky.



4.1 Status

- Odvádím **kvalitní a vyrovnaný pracovní výkon.**
- Stanovuji si sám **vysoké cíle a úkoly**, které umím dosahovat bez potřeby vnějších sankcí a tlaků a přijímám plnou odpovědnost za své výkony a výsledky. Z případných neúspěchů a chyb se umím poučit a vyvodit takové závěry, že mi jsou vždy ku prospěchu.
- Jsme ve svých výkonech **důsledný, náročný a spravedlivý.**
- Ke svým kolegům jsem **tolerantní, otevřený a upřímný.** Nikdy nedomýšlím a neprovádím soudy, o kterých nemám dostatek informací.
- **JSME VLCI, A NE OVCE.**

V dotaznících i dílčích šetření v učitelských sborech se ukazuje, že **dobře a zdravě fungující tým tyto oblasti také preferuje.** Není to většinou promyšlená a cílevědomá analýza, ale jde spíše o pocitově a intuitivně prezentované závěry, ale to jim nijak neubírá

na pravdivosti. Spíše naopak. Také je zde patrné, že určitou preferenci mají právě vztahové aspekty a oblast celkového klimatu, jakožto výchozí podmínky pro optimální prostředí a správný výkon.

4.2 Co tedy učitelé ve své práci chtějí?

Co v práci chci – chcete

1. Spolupráci a pomoc
2. Podporu a uznání
3. Více důslednosti všech kolem
4. Více volnosti a samostatnosti
5. Více tolerance
6. Méně byrokracie a zbytečných úkonů

5 Zóna pohodlí, učení, chaosu

A závěrem se zastavme ještě u jednoho fenoménu souvisejícího s naším efektivním řízením týmu. Pokud jsme si totiž řekli, že optimálním motivátorem a podmínkou úspěchu každého jednotlivce je důležitá sebekázeň, pak je třeba si říci, co ji zpravidla brání. Je to určitá forma lenosti a strachu – je to naše **neschopnost vystoupit ze zóny pohodlí**.

Zóně pohodlí jsme se sice již věnovali, ale jelikož se jedná o častý problém, pojďme si důležité zopakovat a něco doplnit.

Abychom mohli lépe pochopit a rozlišit, co je a co už není zóna pohodlí, připravil jsem malou **analogii se schopností učit se plavat**. Vždy, když se učíme něco nového, je to nejdříve obtížné a s největší pravděpodobností nám to bude vytvářet oprávněné obavy, strachy, a tím i určité obranné postoje.

5.1 Zóna pohodlí

Zde je bezpečno a příjemně, ale **nijak se nerozvíjíme a nerosteme**. Je to příjemná zóna naší stagnace. Když učíme dítě plavat a necháme ho na mělčině, tak je mu tam dobře. Cachtá se v teplé vodě, staví hrady, baví se. Je tam i v bezpečí, ale **má to háček – nenaučí se plavat**.



5.2 Zóna učení

Je to zóna s určitým nepohodlím a nároky. Není tak úplně příjemná a někdy ani bezpečná. **Zde se chybuje, ale tím i učí**. Zde rosteme, ale trochu to bolí.

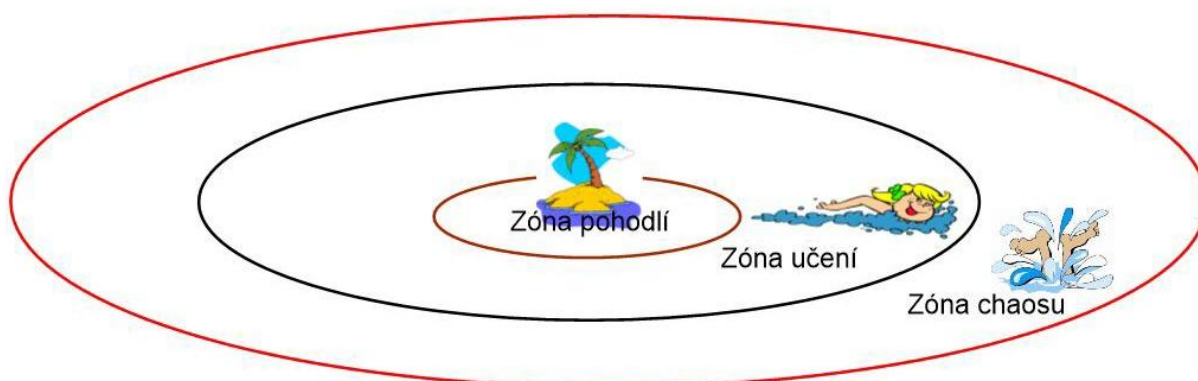
Když učíme dítě plavat, tak jej vezmeme do větší hloubky. Zde už musí zkoušet plavat. Sice z počátku s naší pomocí a podporou, ale musí to zkoušet. To však znamená i to, že jej budou bolet ručičky i nožičky, dost možná si i několikrát lokne. Nebude to příjemné, ale **pokud vytrvá, tak se to naučí**. A bude následně hrdé, že to zvládlo a naučilo se to.



5.3 Zóna chaosu

To je oblast, která je **nad naše síly, zde nerosteme**, ale ani se necítíme dobře. Tato oblast není nijak přínosná pro další rozvoj.

Pokud při výuce plavání dítě vezmeme do velké hloubky, navíc daleko od břehu a ještě k tomu do velkých vln, tak se také plavat nenaučí. Přecenili jsme jeho schopnosti, ale bohužel i ty naše, protože i zde je vnější pomoc málo platná. Nic se nenaučí, a pokud se neutopí, tak určitě příště **nebude mít chuť to znovu zkoušet**. Zastavili jsme jeho růst i rozvoj.



5.4 Indikátory zóny pohodlí

Jak poznáme, že je jedinec v zóně pohodlí a nechce ji opustit? A že jej tím pádem bude obtížné dostat do zóny učení?

- **Kladení podmínek**, za kterých se změní nebo je ochoten pracovat
- **Úhybné manévry** – vymlouvá se, nebo přechází na jinou „nutnou“ práci
- **Prokrastinace** – odkládá úkoly, povinnosti (někdy až za únosnou mez)
- **Ignorování** – pozice „mrtvého brouka“
- **Otevřený odpor** – od skryté formy (škodit postranně, trousit dezinformace) až po otevřenou agresi (slovní, fyzickou)

Jak efektivně bojovat se zónou pohodlí, resp. s jeho projevy a negativními důsledky?
Zopakujte si to nejdůležitější!

Boj se zónou pohodlí:

- Opakovaný a soustavný proces – tvoření návyku
- Opřít o postoje a hlavně hodnoty
- Využít rituály
- Vytvořit formu podpory a pomoci
- Ukázat finální podobu – výsledek – optimální stav
- Nastavit malé reálné kroky, indikátory postupu
- Nespoléhat se na vnější motivaci

Pozor na nejčastější chyby v boji se zónou pohodlí:

- Akceptování stavu nebo úhybných manévrů
- Dvojí přístup – jeden ano, druhý ne
- Umetání cestičky
- Odložení řešení

6 Závěrem

Posun vašich týmů a lidí v nich je skutečně záležitostí spíše **malých drobných krůčků**. Ovšem pouze, když jich bude dostatek (a to ještě správným směrem), vám zajistí kýžený výsledek a splní váš záměr. To, že se někdy budou jednotlivci aktivně jakékoliv změně bránit, je nad slunce jasnější, ale **vaše schopnost vytrvat je důležitá**. I když se jedná často o dva kroky dopředu a jeden zpět, pořád hovoříme o posunu vpřed.

Proto více než spoléhat na iluzorní vnější motivaci, **je lepší budovat požadované a správné pracovní návyky** a potřebná klimata, protože ty jsou v konečném výsledku užitečnější než cokoli jiného. A co více. Jsou-li pod vaší kontrolou a vaší taktovkou, tak jste to vy, kdo udává tempo, směr i konečný cíl.

Přeji hodně úspěchů na této cestě!

Mgr. Miloslav Hubatka