

FSpS:bp4017

# MOTIVACE

Mgr. Kristýna Bláhová

FSpS:bp4017

# PROČ POTŘEBUJEME DRUHÉ LIDI MOTIVOVAT? (K ČEMU?)

OTÁZKA NA ÚVOD

# Vyberte si jednu cílovou skupinu

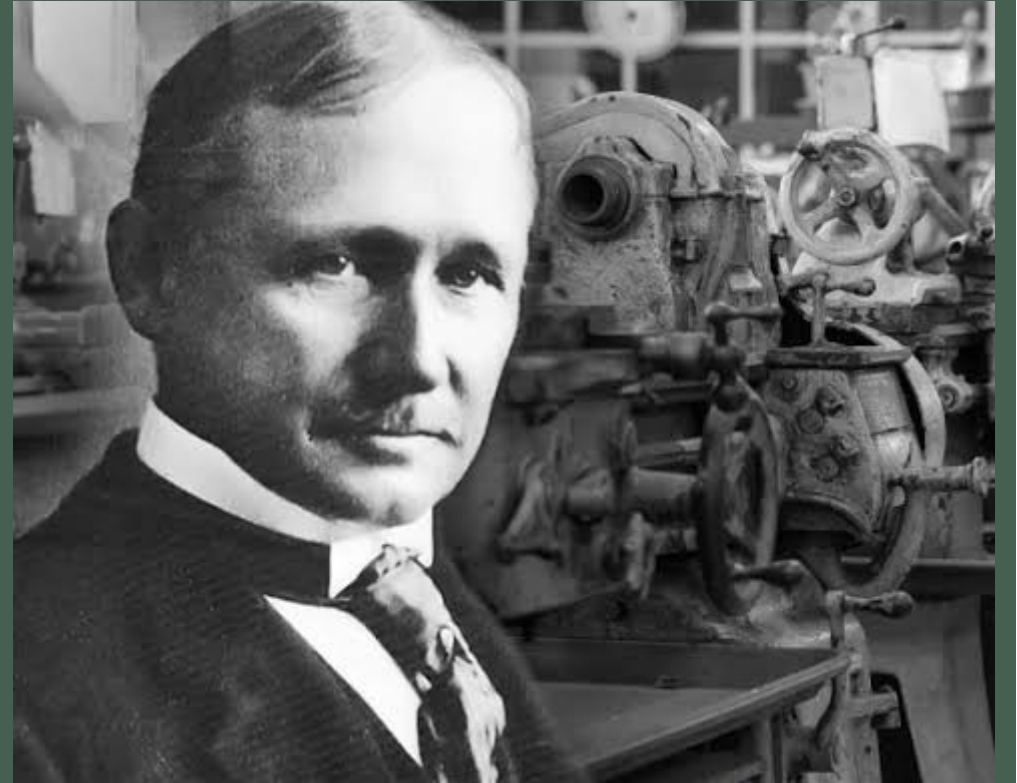
- Třída sedmáků na tělocviku
- Skupina gymnastek a gymnastů ve sportovním klubu
- Klient v posilovně
- Sportovní tým (např. tým basketbalistů/tek)

A chvíli diskutujte ve skupince nad otázkou:

**PROČ POTŘEBUJEME DRUHÉ LIDI MOTIVOVAT?  
(K ČEMU?)**

# Frederick Taylor

- “Lidé jsou ze své podstaty líní.”
- “Jediná efektivní motivace je finanční odměna.”
- “Je potřeba přísná kontrola pracovníků.”
- “Lidé se dělí na manažery (ti, co myslí) a dělníky (ti, co pracují).



- Zavedl systém měření výkonu a odměňování podle výsledků
- Standardizace pracovních postupů, detailní měření výkonu, systém odměn a trestů

(zakladatel vědeckého managementu, začátek 20. století)

# Alfred Adler

- “Lidé jsou schopni převzít odpovědnost za svoje chování.”
- “Lidé jsou kreativní a cílevědomé bytosti.”
- “Lidé jsou společenské bytosti, naplňující stejné životní úkoly, jako ostatní.”
- “Lidé jsou schopni změnit své postoje a/nebo chování.”
- „Lidé mají svoje vlastní cíle, na cestě k jejichž naplnění potřebují dodávat odvahu.“



(20. léta 20. století, zakladatel individuální psychologie)

FSpS:bp4017

# JAK BYSTE VYSVĚTLILI TEENAGEROVI, CO JE TO MOTIVACE?

Aneb, pojďme to vzít od začátku...

# Co je to MOTIVACE?

- Síla, která nás vede k nějaké činnosti
- Důvod, proč něco děláme
- Energie, která nás rozpohybuje

## Souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které

- Aktivují naše chování
- Dávají mu určitý směr
- Udrží ho v chodu
- Vedou k doražení určitého cíle

# Jaká je funkce motivace pro člověka?

- Princip HOMEOSTÁZY
  - Tělo udržuje stálost svého vnitřního prostředí, vnitřní rovnováhu
  - Dojde-li k jejímu narušení, vzniká fyziologická potřeba
- Potřeba může být i sociální
  - Sociální potřeby podle Deciho a Ryana – potřeba vztahovosti, kompetence a autonomie
  - Další teorie - Maslow, Matějček, Dreikurs, ...
- Motivace stojí na počátku chování, zaměřeného na uspokojení našich potřeb
- Dynamika motivace - Požadavek určitého dění, změna výchozího stavu, síla k uskutečnění určitého cílového stavu

Motivace zajišťuje účelné chování, udržující vitální a sociální funkce člověka.



FSpS:bp4017

# CO SE DĚJE V MOZKU?

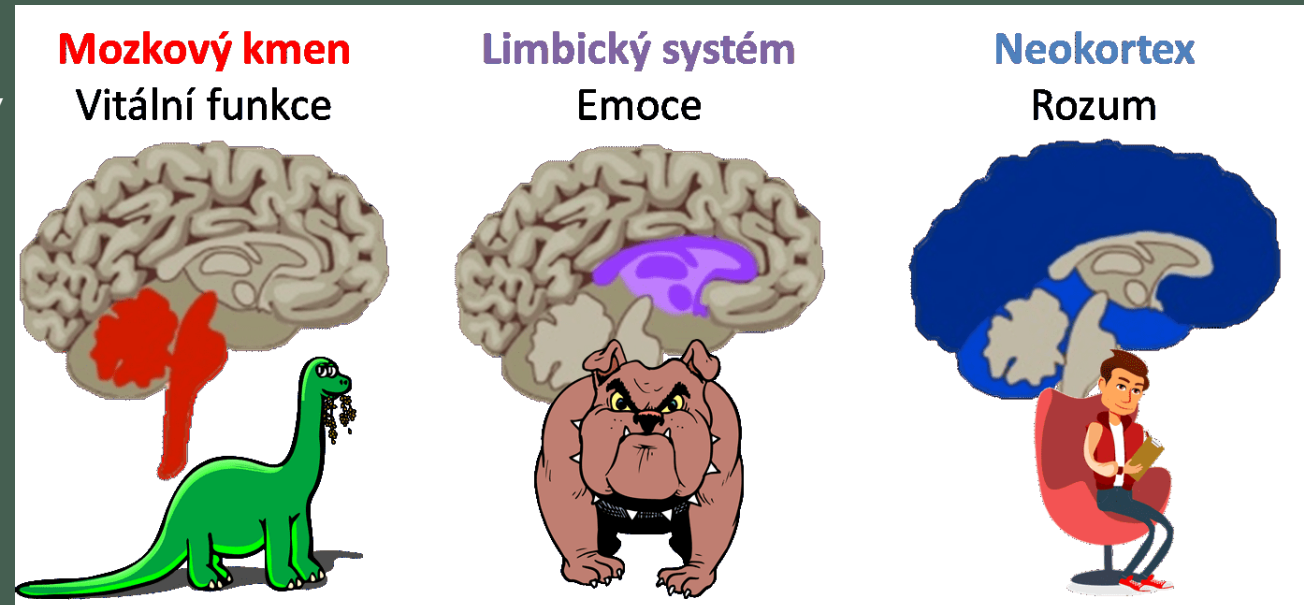
# Hlavní mozkové struktury zapojené do motivace

- Limbický systém ("emoční mozek")

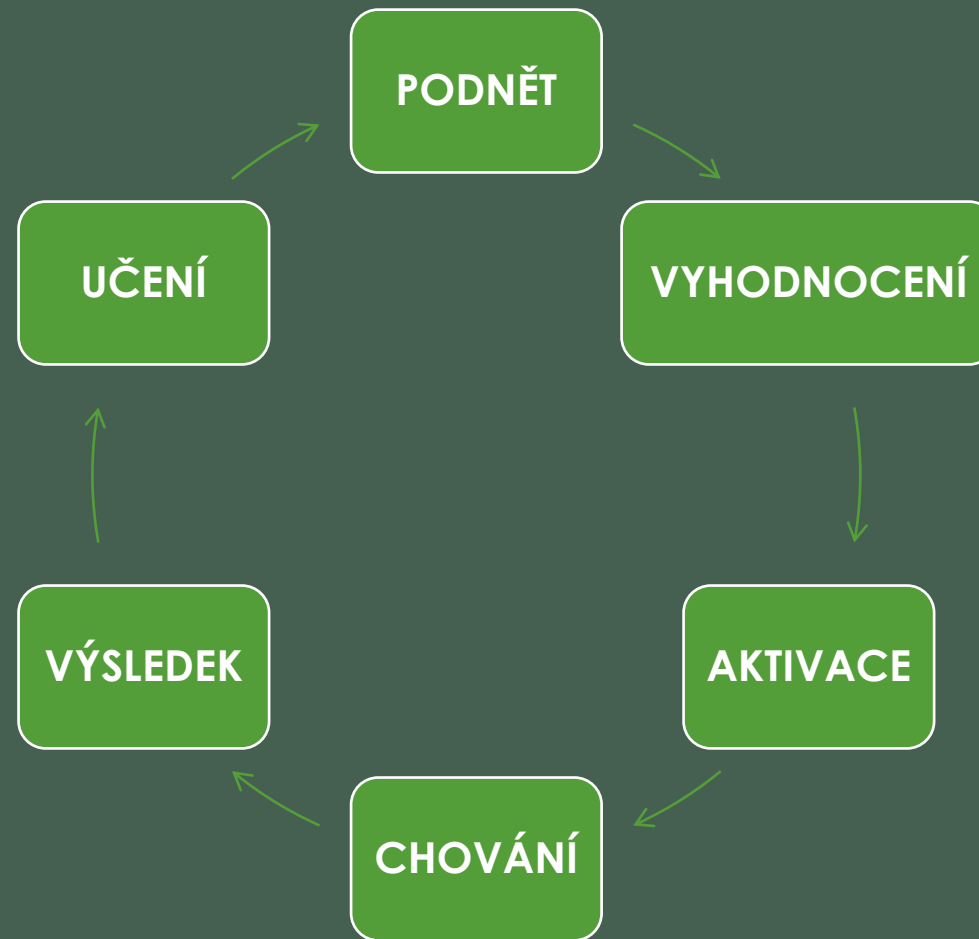
- Amygdala - zpracování emocí a významu podnětů
- Hipokampus - paměť a učení
- Nucleus accumbens - centrum odměny
- Hypothalamus - základní potřeby a pudy

- Prefrontální kortex

- Plánování
- Rozhodování
- Kontrola impulzů



# Základní motivační okruh



# PODNĚT

- Může být vnější (příležitost, výzva, hrozba) nebo vnitřní (pocit hladu, únava, ...)
  - Vědomý i nevědomý
- **Vnější podnět se nemusí stát pobídkou** (incentivou)
- Vnější podněty mohou člověka stimulovat, ale nemusí ho nutně motivovat k určitému jednání
- Stávají se pobídkou (incentivou) jen tehdy, odpovídá-li tomu stav našeho vnitřního prostředí (homeostáza) a stav našich potřeb
  - Není-li vyvíjen tlak z vnitřku, vnější podnět se nestane incentivou, která by podnítila motivaci k jakémukoliv jednání
  - Zažíváme tak odměnu (endogenní opiáty) bez dosažení čehokoliv a zároveň nás k ničemu „nemotivuje“ – může dojít k naší stagnaci (zdánlivý pocit, že máme vše, co potřebujeme, který neodpovídá dysforickým pocitům)

# VYHODNOCENÍ

- Je to vůbec moje potřeba?
- Jak mám tuto potřebu aktuálně nasycenou?
- Význam podnětu – možné zisky/ztráty – dostupné zdroje – pravděpodobnost úspěchu

## Zapojí se

- Emoční centra
- Prefrontální kortex (Rozhodování)
- Paměťové struktury (předchozí zkušenosti)

# AKTIVACE

- Aktivace organismu, mobilizace energie
  - Biochemická reakce (vyplavení neurotransmiterů, aktivace nervových okruhů)
  - Fyzická příprava (změny v těle, mobilizace energie)
- Následuje Pud (drive)
- Může být vyvolán také vnější pobídkou (incentivou)
- Vyvolá interakci s objektem, schopným odstranit nedostatek - tím pud sám sebe redukuje

# CHOVÁNÍ

Typy motivovaného chování

- Přibližovací (směrem k cíli)
- Vyhybavé ( pryč od ohrožení)

Možné komplikace

- Prokrastinace - Konflikt motivů - Nedostatek zdrojů - Vnější překážky - Vnitřní bloky

Podpůrné mechanismy

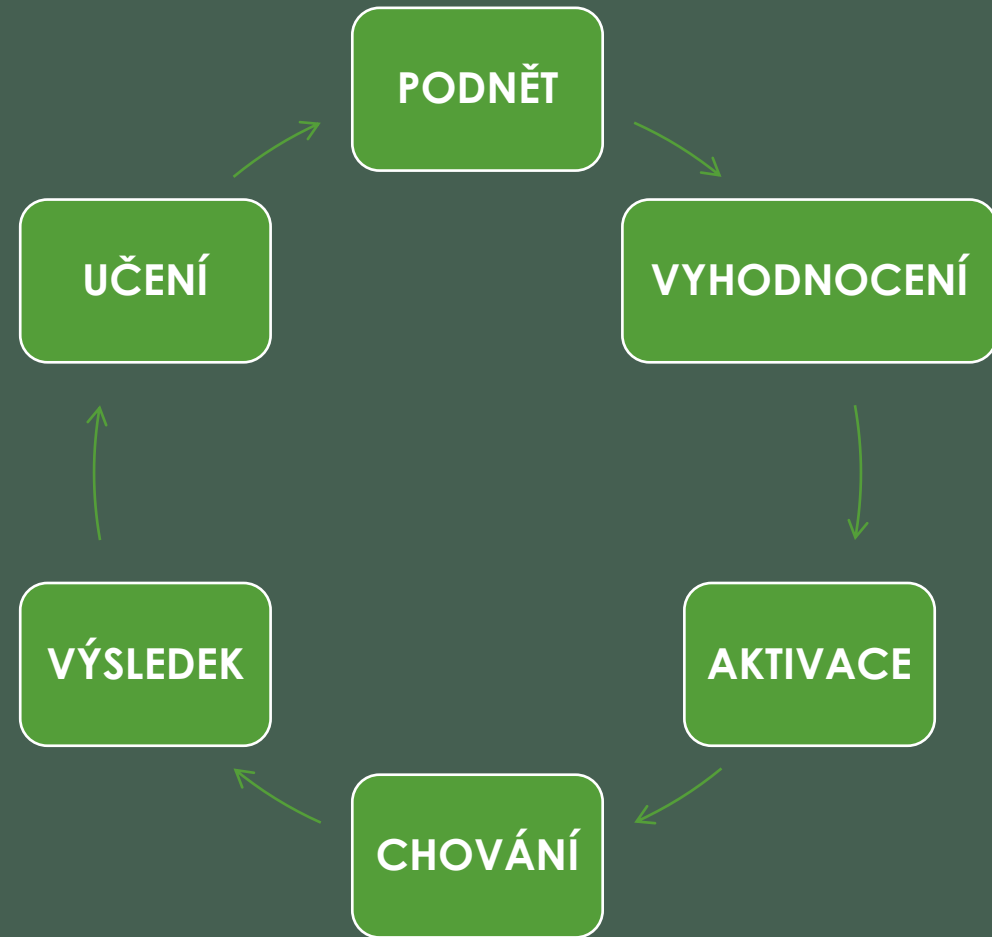
- Pozornost – vůle – emoční podpora – sociální podpora – zpětná vazba

# VÝSLEDEK

- (Ne)dosažení cíle
- Získání zpětné vazby
- Prožití důsledků

# UČENÍ

- Vyhodnocení efektivity
- Uložení zkušenosti
- Úprava budoucích strategií
- Vytvoření nebo posílení návyků





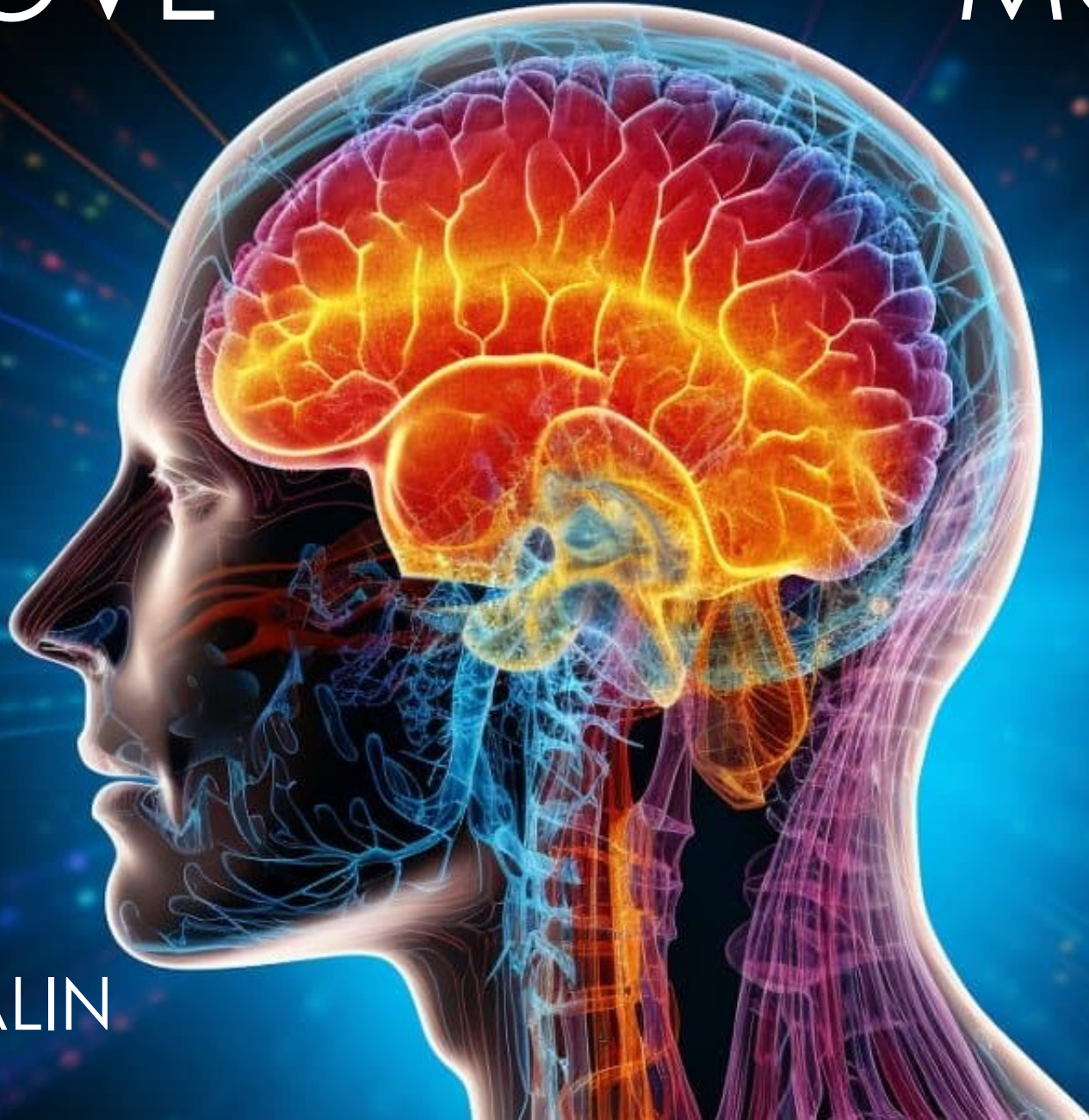
# HRDINOVÉ

# MOTIVACE

DOPAMIN

SEROTONIN

NORADRENALIN



# SEROTONIN

- Ovlivňuje náladu, pocit spokojenosti, kvalitu spánku
- Důležitý pro dlouhodobou motivaci, emoční stabilitu

## PSYCHOLOGICKÉ SPOUŠTĚČE

- Pocit úspěchu, sociální uznání
- Příjemné zážitky, pozitivní sociální interakce
- Pocit kontroly nad situací

## SITUAČNÍ FAKTORY

- Bezpečné prostředí, známé prostředí, příjemná atmosféra
- Rituály a rutiny, předvídatelnost

# NORADRENALIN

## VYPLAVUJE SE

- během aktivního řešení problémů
- Při překonávání překážek
- V situacích, vyžadujících mentální a fyzické úsilí
- Během učení a získávání nových dovedností
- V situacích, vyžadujících pozornost a soustředění

## ÚČINKY NA MOTIVACI

- Zvyšuje bdělost a ostražitost, podporuje zaměření pozornosti
- Zlepšuje paměť a učení
- Podporuje vytrvalost a zvyšuje ochotu překonávat překážky

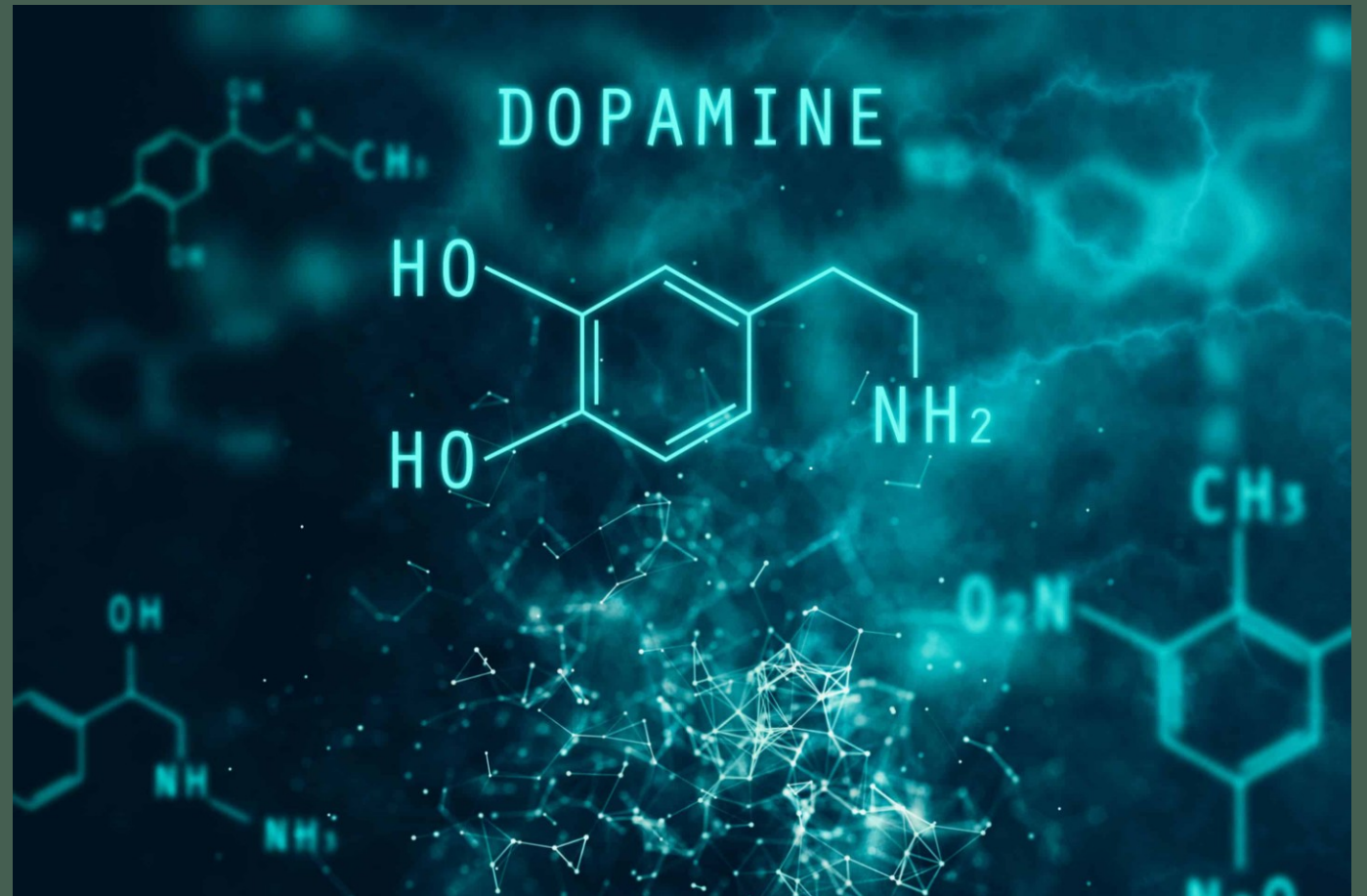
# DOPAMIN

VYPLAVUJE SE PŘI

- Očekávání odměny
- Dosažení cíle
- Nových příjemných zkušenostech

PODPORUJE

- Učení
- Zapamatování úspěšných strategií
- Opakování chování



## Vnitřní zdroj motivace a touhy

Zdroj obrázku: <https://hickorytreatmentcenters.com/2022/09/how-long-does-it-take-for-dopamine-to-reset/>

# DOPAMIN „Base line“

- Vyvíjí se už v prenatálním období (od 1. trimestru)
  - Vliv má výživa matky, genetika, prostředí v děloze, stres matky, příp. toxiny
- Po narození – systém je funkční, ale nezralý
  - Základní podněty – jídlo, teplo, dotek, blízkost pečující osoby
- V raném dětství – systém se výrazně vyvíjí prostřednictvím
  - interakcí s pečujícími osobami
  - Explorace prostředí
  - Hry
  - Učení
  - Sociálních vazeb
- Systém se ale může měnit celý život - NEUROPLASTICITA

# Co ovlivňuje vývoj

## POZITIVNĚ

- Bezpečná vazba k pečující osobě
- Stabilní prostředí
- Přiměřená stimulace
- Zdravá výživa
- Dostatek spánku

## NEGATIVNĚ

- Trauma
- Zanedbávání
- Nadměrný stres
- Toxiny
- Některé léky

System zůstává adaptabilní celý život. Lze ho přeučit – regulovat. Důležitá je postupnost změn, pravidelnost – konzistence.

# Anna Lembke – Dopaminový deficit

- Žijeme v blahobytu – nemusíme vynakládat úsilí pro zajištění našich základních potřeb
- V dnešním světě číhá mnoho podnětů, které přinášejí abnormální dopaminovou odezvu (sociální média, návykové látky, fastfood, ...) a navíc jsou silně návykové
  - Pro jejich zisk není potřeba vynaložit úsilí – snižuje se tak tvorba dopaminu
- Čím více vyhledáváme potěšení, tím méně jsme schopni jej přirozeně zažívat
- Jsme schopni sami sebe přepodnětovat – cítíme se zcela nemotivovaní, bez nálady, přirozené radosti už nefungují – nemáme žádnou motivaci jít je hledat ven
- Mozek se snaží udržet rovnováhu – homeostázu
- Po vysoké hladině dopaminu následuje pokles pod základní hladinu
  - Paradoxní experiment s ledovou koupelí (UK Praha) – po bolestivém ledovém stimulu se množství dopaminu zvýší na 2,5 hod na 250% nad základní hladinu (Base line)

# DOPAMIN jako most, ne odměna

- Problém není potěšení samo, ale vyvolávání potěšení bez předchozího požadavku
- Závislost znamená postupné zužování podnětů, které mi přinášejí potěšení
- Dobrý život znamená naopak rozšiřování palety podnětů, které nám zajišťují potěšení (dnes už víme, že nejlépe ve spojení s motivací a tvrdou prací 😊)
- Mezi potěšením a psychickou bolestí je rovnováha

CÍLEM JE VYUŽÍVAT DOPAMINE JAKO MOTIVÁTOR, NE JAKO AUTOMAT NA ODMĚNY, KTERÝCH MÁME KOLEM SEBE HROMADU.



# Když klesne moje motivace...

- Možná to je realita – už jsem z daného zdroje vyčerpal/a, co se dalo
- Možná jsem jen v nějakém dopaminovém kolotoči
  - Už mě netěší věci, co mi dříve přinášely potěšení
  - Když vysadím aktivitu, vrátím dopamin zpět na základní hodnotu – může přijít znovu potěšení z menšího množství podnětů, z přirozeného prostředí atp.

## **DOPAMINOVÝ DETOX**

- Vysadit aktivitu alespoň na 30 dní
- Vědomé odkládání odměn
- Vystavování se občasnému nepohodlí
- Hledání radosti v jednoduchých věcech
- Budování zdravějších zdrojů dopaminu

*Seberegulace  
Mírný diskomfort  
Přirozené zdroje*

# Přirozené zdroje dopaminu

- Pohybové aktivity
- Sociální interakce
  - Příjemné rozhovory, fyzický kontakt s blízkými, společné aktivity, pocit sounáležitosti
- Dosahování cílů
  - Dokončení úkolu, učení se novému, překonání výzvy, drobné úspěchy
- Přírodní prostředí
  - Sluneční svit, pobyt v přírodě, kontakt se zvířaty, fyzická práce venku
- Odpočinek a relaxace
  - Kvalitní spánek, meditace, dechová cvičení, masáž

# ZÁŽITEK VRCHOLU

„Zamyslete se na chvíli nad tím, kdy jste se cítili být na vrcholu svého výkonu. Sdílejte mezi sebou, jaké to bylo.“

„Bez čeho by se tato událost nestala?“

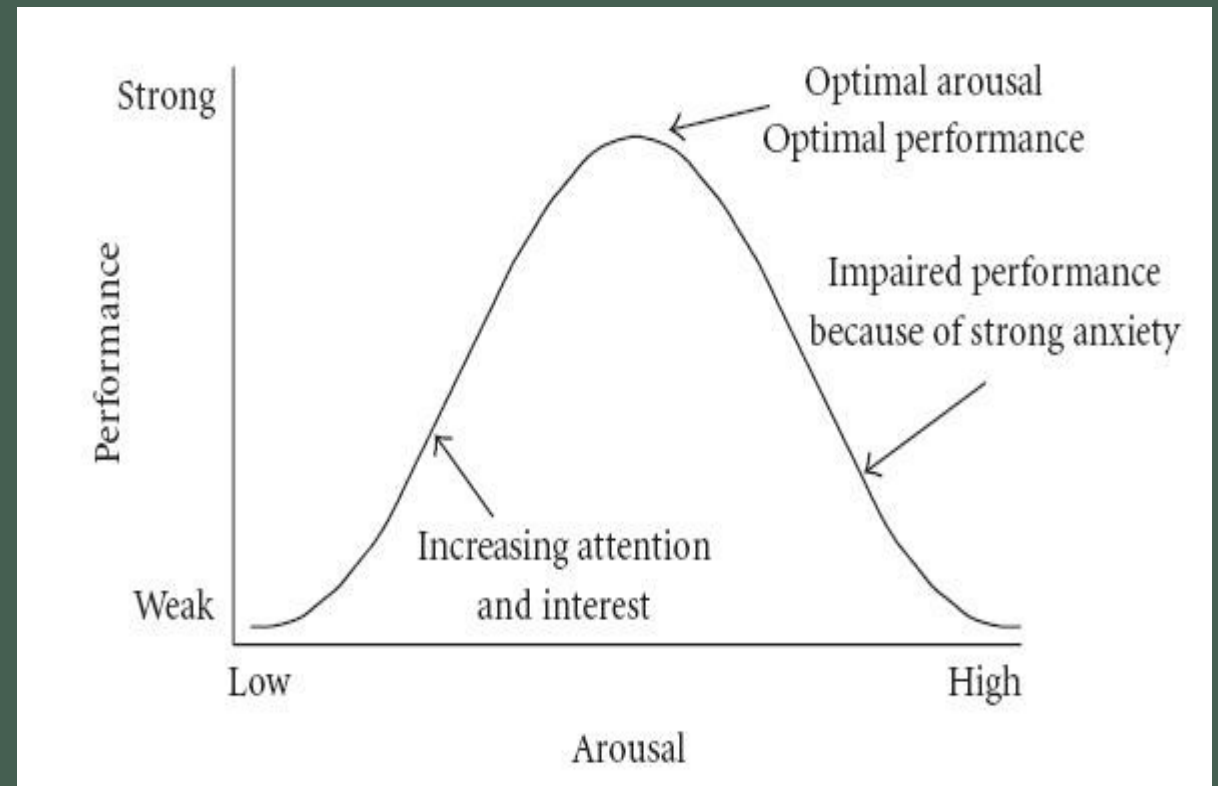
„Co následovalo po tomto zážitku?“

# Yerkes – Dodsonův zákon

Se zvyšujícím se nabužením (arousal) se výkon zvyšuje pouze do určitého bodu. Pokud se nabužení nadále zvyšuje, výkon začíná naopak klesat.

Optimální úroveň motivovanosti, tedy nabužení, je bod, ve kterém je člověk schopen nejvyššího výkonu.

Liší se u různých činností.



FSpS:bp4017

# PRÁCE S MOTIVACÍ

To už si necháme na příště ☺

# MOTIVACE

## VNITŘNÍ

- Činnosti, které sami chceme dělat
- Děláme je
  - Pro uspokojení potřeby
  - Protože nás baví
  - Protože nám dávají smysl
- ČINNOST SAMA JE DŮLEŽITÁ

## VNĚJŠÍ

- Činnosti, které sami nechceme dělat
- Děláme je protože
  - Se vyhneme trestu
  - Získáme odměnu
- ČINNOST SAMA JE JEN PROSTŘEDKEM

# PŘÍBĚH CESTY K VNITŘNÍ MOTIVACI

- Harry Harlow – objev vnitřní motivace (50. léta 20. století)
  - Opice luští hlavolam, aniž by za to dostaly odměnu?
- Edward Deci – experiment se Soma cubes
  - „Jsou-li peníze použity jako **vnější odměna** za nějakou činnost, ztratí subjekt o tuto činnost přirozený zájem.“
  - „Odměny mohou přinést krátkodobý nárůst motivace. Účinky však po nějaké době přestanou působit a mohou člověku snížit dlouhodobou motivaci k pokračování v projektu.“
- Gneezy a Rustichini – experiment v denních centrech pro děti
  - **sankce** za pozdní vyzvedávání dětí vedla k nárůstu pozdního vyzvedávání (logika „můžu si koupit čas navíc“)
- Suvorov – **návykovost odměny**
  - Když už jednou dáme odměnu, musíme s ní počítat i pro příště, nejlépe ji jednou za čas zvýšit

# 7 chyb cukru a biče

- Mohou zadusit vnitřní motivaci
- Mohou snížit výkon
- Mohou poničit naši kreativitu
- Mohou vytěsnit správné chování
- Mohou vést naopak k podvádění, obcházení pracovního postupu a neetickému jednání
- Mohou se stát návykovými
- Mohou vypěstovat krátkodobě zaměřené myšlení

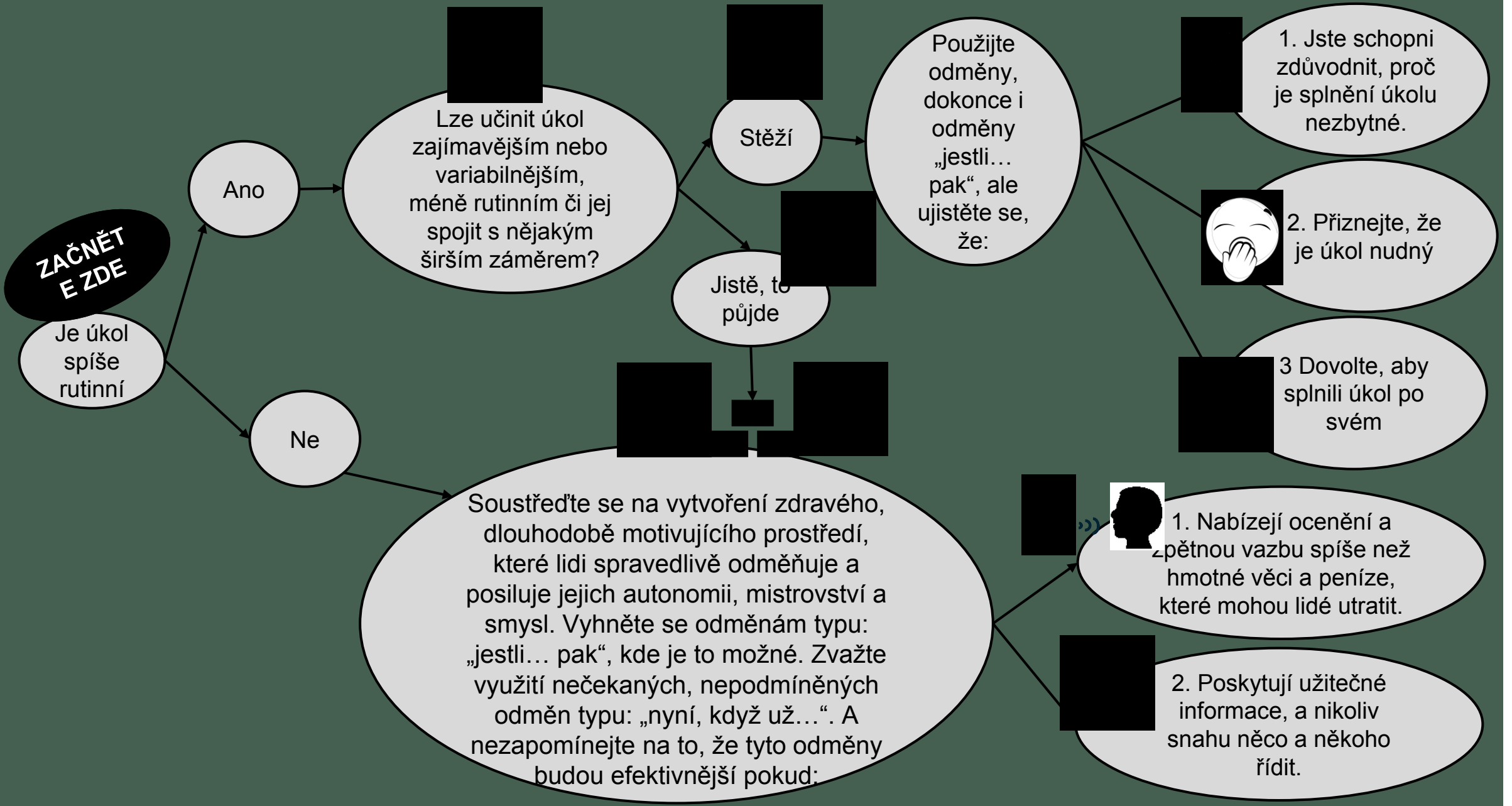


# Algoritmické vs. Heuristické úkoly

- Algoritmické – práce, která má jasné, opakující se kroky (např. jednoduché cviky pro rozvoj kondice)
- Heuristické – vyžadují kreativitu, hledání nových řešení, myšlení „out of the box“ (např. hledání nových možností obejití protihráče)
- U algoritmických úkolů nemusí odměna narušit vnitřní motivaci, pokud
  - Přidáme logické odůvodnění, proč je rutinní činnost potřeba
  - Uznáme, že úkol není extra atraktivní
  - Dáme člověku šanci udělat úkol po svém (co jde, nechat na nich)
- U heuristických úkolů může mít odměna devastující účinek
  - Zcela ničí naši kreativitu

# U odměn se dále vyplatí

- Udělovat je po dokončení úkolů
  - Logika „Když už jsi to zvládl/a...“ místo „Jestliže uděláš toto, pak...“
- Zvážit nemateriální odměny
  - Ocenění, vyjádření vděku
  - Poskytnout zpětnou vazbu
    - Vyberte vhodnější výrok:
      - „Udělali jste to přesně tak, jak jsem chtěl.“
      - „Líbilo se mi, kolik jste do toho dali energie, jak jste si vzájemně pomohli a teď z vaší snahy může čerpat celý tým.“



**ZAČNĚT E ZDE**

Je úkol spíše rutinní

Ano

Ne

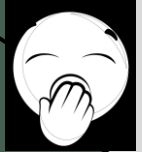
Lze učinit úkol zajímavějším nebo variabilnějším, méně rutinním či jej spojit s nějakým širším záměrem?

Stěží

Jistě, to půjde

Použijte odměny, dokonce i odměny „jestli... pak“, ale ujistěte se, že:

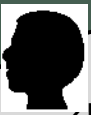
1. Jste schopni zdůvodnit, proč je splnění úkolu nezbytné.



2. Přiznejte, že je úkol nudný

3. Dovoďte, aby splnili úkol po svém

Soustředte se na vytvoření zdravého, dlouhodobě motivujícího prostředí, které lidi spravedlivě odměňuje a posiluje jejich autonomii, mistrovství a smysl. Vyhněte se odměnám typu: „jestli... pak“, kde je to možné. Zvažte využití nečekaných, nepodmíněných odměn typu: „nyní, když už...“. A nezapomínejte na to, že tyto odměny budou efektivnější pokud:



1. Nabízejí ocenění a zpětnou vazbu spíše než hmotné věci a peníze, které mohou lidé utratit.

2. Poskytují užitečné informace, a nikoliv snahu něco a někoho řídit.

# Slovy Kačky (situace z posilovny)

“Lidé jsou mi vděční za to, když je motivuju, jdu do nich, hecuju je - dají ještě dvě série. Mně to taky vyhovovalo, když mi trenér v posilce tohle říkal - dala jsem ještě dvě série, měla jsem pak dobrý/lepší pocit.“

Jak této situaci rozumíte na základě předchozích tvrzení?

# Co vnitřní motivaci vyživuje

Edward Deci a Richard Ryan

autonomie

pravomoc

Touha  
někam  
patřit

Rudolf Dreikurs (4B)

(SOUNÁLEŽITOST)

Být součástí  
vztahů

Být schopný

Být důležitý

Odvaha být  
nedokonalý

# Malé cvičení 😊

- Vezměte jednu ze 4 potřeb Rudolfa Dreikurse
- Hledejte, kde, kdy a jak ji může naplňovat cílová skupina Vašeho oboru („sportovec“, žák, klient)
  - Hledejte přirozené situace, které jsou příležitostí k naplnění některé potřeby
  - Zkuste vymyslet konkrétní aktivitu, která by zapadala do Vaší činnosti a zároveň naplňovala tuto potřebu

# TYP I (intrinsic) a TYP X (extrinsic)

## CHOVÁNÍ TYPU I

- Hlavním motivátorem je svoboda, náročnost a účel úkolu
- Vnitřní motivace je obnovitelný zdroj
  - Nepřináší vedlejší škody
- Podporuje větší fyzickou a psychickou pohodu
  - Větší sebeúcta, kvalitnější vztahy
- Neopovrhne penězi, ani uznáním
- Závislé na třech principech – **autonomii, mistrovství a smyslu**

## CHOVÁNÍ TYPU X

- Může dosáhnout krátkodobě lepších výsledků
- Vyžaduje dodávání vnějších odměn
- Může narušovat psychickou pohodu
  - Po dosažení cíle se nedostaví kýžený pocit, což vede k logice nastavení vyššího cíle...
  - „úzkostný cyklus“ (ať dělám, co dělám, pořád to není dost)

Podle Daniela Pinka

# AUTONOMIE

- Vnímat lidi jako partnery – potřebují svoje životy řídit sami
- Snažit se dívat jejich očima, slyšet jejich ušima
- Volba co, kdy a jak budou dělat
  - „Dny Fed-Exu“ – projektově, nebo např. 20% času (Google)
- Odpovídající zpětná vazba a informace
- Podpora vlastní iniciativy, účasti na nových projektech
- Svoboda ve čtyřech oblastech – úkol, čas, způsob a tým (co, kdy, jak a s kým)
- Opakem je kontrola (poslušnost vs. závazek)

Podpora autonomie neznamená popírání osobní odpovědnosti.



# MISTROVSTVÍ

- Touha stále se zlepšovat v něčem, na čem mi záleží
- Pocit „FLOW“ (Mihalyi Csikszentmihalyi)
  - Vztah mezi můžu a musím je dokonalý
  - Úkol je tak akorát složitý, krůček nebo dva nad moje schopnosti – vyburcuje moje tělo a mysl způsobem, který je sám odměnou
  - Ponoření do momentu a pocit maximální kontroly
- Mistrovství je dlouhodobý proces, flow je tady a teď
  - Flow je pro mistrovství nezbytné, nezaručuje ale jeho dosažení
- 3 zákony mistrovství
  - MISTROVSTVÍ JE **ZPŮSOB MYŠLENÍ** (vzdělávací vs. výkonnostní cíl)
  - MISTROVSTVÍ JE **BOLEST** (vyžaduje úsilí)
  - MISTROVSTVÍ JE **ASYMPTOTA** (nikdy se ho doopravdy nedotkneme)

# SMYSL

- Dodává životu aktivační energii
- Dříve maximalizace zisku, dnes maximalizace smyslu
  - Příklad – Blake Micoskie (USA) a firma TOMS
- Dnes strategie jako:
  - Udělat z části zisku charitativní příspěvek – nechat na zaměstnancích rozhodnutí, komu bude věnován
  - nechat lidi určitou část pracovní doby věnovat čemukoliv, co jim dává smysl (např. dobrovolnictví, studium, výzkum, ...)
- Smysl je druhá kritická brána k započetí učení
  - My ho v činnosti vidíme často, je nám zřejmý (nepochybujeme o něm) – druhé straně být zřejmý nemusí – vysvětlujme, popisujme, neberme si osobně otázky typu „K čemu mi tohle bude?!“

# Co místo odměn?

- PŘIBLÍŽIT SMYSL
  - Pomozte jim vidět věci v širších souvislostech
    - Proč se učím právě toto? Jak to souvisí se světem, ve kterém žiji?
    - Vezměte je někam, kde to mohou aplikovat
- OCEŇOVAT
  - Snahu a strategii (ne inteligenci)
  - Konkrétní věc (raději než „Jsi šikovný.“)
  - V soukromí
- PŘÍLEŽITOST UČIT DRUHÉ
  - Např. každý zpracuje část a pak o ní učí ostatní
- VLASTNÍ HODNOCENÍ
  - Dobré kombinovat s hodnocením průvodce (samostatně – potom porovnat)

# Co namísto trestů?

- Přirozené nebo sociální důsledky
- Místo „Kdo to udělal?“ – „Co s tím uděláme?“
  - Zvládněme svoje emoce
  - Nabídněme empatii tomu, kdo něco „provedl“
  - Dejme si tu práci zjistit, co se doopravdy stalo a proč
  - Hledejme cestu k reálné nápravě věcí
- Hlídejme míru, s jakou důsledky na aktéry dopadnou

# TIPY PRO SPORT

- Stanovte si své vlastní cíle
  - Klidně ve spolupráci s trenérem, ale Vy máte poslední slovo
- Dělejte ten sport (pohyb), při kterém zažíváte „flow“
- Myslete na mistrovství – zdroj obnovitelné energie je „zlepšování“
- Dávejte si správné odměny (nepravidelné „když už...“ raději než „jestliže – pak“)
- Moje vlastní tipy:
  - ?
  - ?
  - ?

# Rozhovor s Markem na semináři

- „Co je to, co děláte opravdu čistě proto, že chcete?“ (otázka pro skupinu)
- M: “Pro mě je to basket.”
- K: „Aha, jasně. A co konkrétně v basketu?“
- M: “Snažím se zlepšovat, být pořád lepší. Nejvíc bych si přál být nejlepší ze všech, ale to vím, že nemůžou být všichni. Chci být ale nejlepší, jaký já můžu být.”
- K: “A zažíváš ten pocit, kdy se povede zlepšit - vnímáš u sebe ten posun?”
- M: “Jo, to určitě.”
- K: „To je dobré. Je skvělé najít něco, v čem můžu sám sebe vnímat jako lepšího a lepšího.“

○ který princip se jedná?

# ZDROJE

- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 270s., ISBN 80-200-0592-7
- Pink, D. H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: Anag, 187s., ISBN 978-80-7263-671-6
- Lembke, A. (2022). *Jak přežít blahobyt a neubavit se k smrti*. Praha: Triton, 280s., ISBN 978-80-7684-008-9
- Plháčková, A. (2005). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 472s., ISBN 80-200-1387-3
- Nováčková, Jana, Nevolová, Dobromila. *Respektovat a být respektován: Cesta k sebeúctě a zodpovědnosti*. Praha: Peoplecomm, 2020, 367s. ISBN 978-80-87917-50-3.
- Ke shlédnutí videa
  - Andrew Huberman – After skool: How to maximize dopamine and motivation (<https://www.youtube.com/watch?v=ha1ZbJIW1f8>)
  - Andrew Huberman – How to increase motivation and drive ([https://www.youtube.com/results?search\\_query=huberman+motivation](https://www.youtube.com/results?search_query=huberman+motivation))

FSpS:bp4017

# DĚKUJI ZA VAŠI POZORNOST



Těším se na naše příští setkání.