

# Motivace

zvenčí je jako **smrad**



**Bestseller**  
v Čechách a na Slovensku

Ivo Toman

...za pár hodin se vyvětrá



TAXUS International®

TAXUS International s. r. o., Praha

Tel.: 800 182 987 (8001TAXUS)

© Ivo Toman, Praha, 2010

Úpravy textů: Martina Králíčková, Lucie Králíčková, Marián Murčo

Počítačová sazba a grafická úprava: General Design, 2010

Návrh obálky: © Alexander Klinko, 2010

Ilustrace: © Alexander Klinko, 2010

Vytiskla tiskárna: FINIDR, s. r. o., Český Těšín

2. vydání

# Motivace

zvenčí je jako *smrad*

Ivo Toman



## Obsah:

<b>Předmluva</b>	6
<b>Úvod</b>	14
<b>Motivy</b>	22
<b>Vnitřní motivace</b>	30
Vnitřní motivace je nespokojenost se současným stavem spojená s aktivním odstraňováním příčin nespokojenosti	34
<b>Velká šipka (velká vnitřní motivace)</b>	40
Náhlá změna osobnosti?	46
U lidí s problematickou minulostí také rozhoduje šipka	47
Rozhoduje geniální talent, nebo to musíte vydržít?	49
Kvantita rozhoduje, až pak je kvalita	53
Pravidlo deseti let neboli deseti tisíc hodin	55
<b>Malá šipka</b>	58
Dobíjení baterek – omyl lidí s malou šipkou	62
Nespokojenost nestačí	64
Spoléhání na guru	66
<b>Jak poznáte velikost šipky?</b>	70
<b>Špatný směr šipky</b>	76
1. Prokrastinace	80
2. Předsudky	84
3. Stupidita	88
4. Přehnané nebo nízké sebevědomí	90
5. Přílišná ctižádost	92
<b>Co nás motivuje?</b>	96
1. Základní životní potřeby	98
2. Vyhledávání slasti a vyhýbání se strasti	99
3. Bezpečí a jistota	102
4. Snaha získat a udržet teritorium	105
Jak moc se lišíme od zvířat?	108
Agresivita a zastrašování	114
Dosažení moci	117
Autorita	122
Dosažení vyššího společenského statusu	129
5. Najít smysl života	134
Víra	137
Potřeba kontaktu a dobrých vztahů	139
6. Činnost samotná a uspokojení z ní	141
Motivace k výkonu	141
Úspěch v činnosti	150
Vztah mezi výkonností, spokojeností a angažovaností	151
Rovnováha mezi klidem a neklidem	156
<b>Motivace a prostředí</b>	158
Vnitřní prostředí	162
<b>Motivace druhých (vnější motivace)</b>	164
Oceňování	168
Pohrdání a respekt	174
<b>Motivace a školení</b>	178
Proč školení nefungují?	180
<b>Závěr</b>	184
<b>Použitá literatura</b>	188

---

# Předmluva

---

Coco Chanel (původním křestním jménem Gabrielle) se narodila 19. srpna 1883. Byla prostřední ze tří sester. Její matka měla astma a umřela ve svých 33 letech. Otec pak všechny tři sestry dal do sirotčince.

Gabrielle zkoušela vystupovat v kabaretech, ale byla hubená jako tyčka. Také špatně tančila i zpívala. Nenechala se odradit a platila si soukromé hodiny tance a zpěvu. Přišla tím o úspory, jenže všechno její úsilí bylo marné. Neměla k tomu potřebné vlohy. Naproti tomu klobouky, které někdy pro zábavu vyráběla, se přítelkyním líbily. Cítila, že nastal čas inovací: ženy, které viděla na koňských dostizích, měly na hlavách, jak sama řekla, „obrovité placky, přímo monumenty ošklivosti“. Rozhodla se to změnit a nastolit jednoduchost.

Na jaře 1909 začala v Paříži navrhopvat a prodávat klobouky, které oslnily celé město. Po úspěchu s klobouky si založila módní salon. Opět měla úspěch. 5. května 1921 uvedla na trh parfém *Chanel No. 5*. Výsledkem byl světový triumf tohoto parfému. Na začátku druhé světové války svůj salon zavřela. Od května 1947 dostávala 2 % hrubého zisku ze všech parfémů značky Chanel prodávaných ve světě. Stala se tak jednou z nejbohatších žen planety.

V roce 1953 oslavila sedmdesátku. Žila sama. Navíc v tomto věku neustále ztrácela přátele a známé, kteří postupně umírali. Už čtrnáct let nebyla v oboru. Kromě starší generace znali mnozí jméno Chanel jen jako značku parfému.

Právě na sklonku života, ve věku, kdy téměř všichni končí s aktivním životem, se rozhodla, že salon znovu otevře... Ne proto, aby se na stáří nějak zaměstnala, ale aby obnovila jeho předválečný lesk, jeho mezinárodní věhlas.

Co ji k tomu vedlo? Proč to udělala?

???

Byla bohatá, nemusela hnout prstem. Do smrti se mohla povalovat v nejluxusnějších hotelech světa a večery trávit na recepcích. Nebyla ani zdravá. Celý život trpěla záchvaty náměsíčnosti, které se stářím zhoršovaly. Musela se proto nechávat ke své malé měděné posteli přivazovat popruhy.

**Proč vůbec riskovala svou pověst? Co kdyby její kolekce nebyla přijata kladně? Co kdyby si jen uřízla ostudu?**

???

Její návrat opravdu začal ostudou. Po měsících příprav uvedla svou kolekci v únoru 1954. Přes dva tisíce osob se 5. února 1954 marně pokoušelo na přehlídku dostat. Rozhodla se předvést sto třicet modelů. Zaměstnala okolo sedmdesáti osob: švadleny, modelky, prodavačky,...

Přestože byl pro přehlídku z pověrčivosti vybrán pátý den v měsíci, byla to katastrofa, alespoň z pohledu francouzských a anglických novinářů. Šaty Chanelové se obdivovatelům Diora jevily jako přežitky z 20. nebo 30. let. Tisk byl krutý, pohrdavý a zlomyslný. Například titulky „U Coco Chanelové v Husí Lhotě v roce 1930“.

Jenže několik jejích modelů získali 5. února američtí nákupci z luxusních obchodů z Páté avenue v New Yorku. Redaktorku *Vogue* Bettinu Ballardovou kolekce Chanelové tak zaujala, že z ní ve svém časopise uveřejnila tři stránky fotografií. Přesvědčila americké obchodníky argumentem, že přísná jednoduchost Chanelové je vhodná pro kopírování, a tudíž pro masovou obchodní distribuci. Přestože Chanelové neporozuměla její Francie ani Anglie, ve Spojených státech uspěla. A to zpětně přitáhlo Evropu a nakonec sklídila ovace i doma.

Coco Chanel zemřela v osmdesáti sedmi letech, 11. ledna 1971.\*

\* Gidel Henry: Coco Chanel, Garamond, Praha, 2008



Ještě jednou zopakují stejné otázky:

**Proč vůbec riskovala svou pověst? Co kdyby její kolekce nebyla přijata kladně? Co kdyby si jen uřízla ostudu? Stálo jí to za to?**

???

Uvedu ještě jeden příklad.

Albert Schweitzer (1875–1965) se proslavil svou pomocí slabým, chudým a bezmocným. Přitom byl sám neduživým, často nemocným a podceňovaným studentem.

Jako dítě Schweitzer rozhodně nebyl žádný génius. Jeho studijní výsledky byly tak bídné, že sám ředitel gymnázia v Mylhúzách mu doporučil, aby ukončil studia. Pak ale Schweitzer dostal nového třídního profesora, doktora Wehmana. Ten v něm probudil touhu po vzdělání i sebekázeň.

Mladý Albert pak všechny šokoval tím, že získal hned dva doktoráty – z filozofie (1899) a teologie (1900). Od roku 1900 působil jako vikář v kostele sv. Mikuláše ve francouzském Štrasburku. A krásně tam hrál na varhany.

„Nemám ambice stát se velkým vědcem, chci mnohem víc; být prostě člověkem,“ stěžoval si Schweitzer, který přitom vlastně nevěděl, jak by toho měl dosáhnout.

V roce 1904 to objevil. V novinách četl o otřesných podmínkách, ve kterých žijí lidé v rovníkové Africe. Také četl, že nutně potřebují lékaře. Jenže on nebyl lékař. A tak se rozhodl vystudovat medicínu. Jakmile to oznámil známým, mysleli si, že se zbláznil. Totéž si mysleli také studenti a profesori lékařské fakulty.

Třicetšestiletý Schweitzer ale v roce 1911 získal lékařský diplom. Jenže neměl peníze na výstavbu malé nemocnice. Aby na ni vydělal, vyrazil na koncertní turné a hrál na varhany.

A pak v roce 1913 opustil další slibnou kariéru – varhaníka. Předtím byl úspěšný jako spisovatel i docent teologie na univerzitě. To vše vyměnil za nejistotu v rovníkové Africe. Jeho první ordinací byl vysloužilý slepičí kurník. Za léčbu mu kromě peněz platili kuřaty, banány nebo vejci.

Albert Schweitzer se do Evropy vrátil jen na několik přednáškových nebo koncertních turné. V Africe také ve věku více než 90 let zemřel. Za svou práci získal v roce 1952 Nobelovu cenu míru.

Zase položím několik otázek:

**Proč to Schweitzer udělal? Proč opustil jistotu?** Měl přece skvěle rozjetou kariéru a společenské uznání. **Proč šel do nebezpečných končin, kde ho mohli zabít? Proč riskoval, že zemře na tehdy nevyléčitelné nemoci? A proč to udělal, když na tom nevydělával?**

???

Vrátím se k těm otázkám, které byly napsány tučným písmem.

Na tyto otázky lidé neumí odpovědět. A nejspíše by to neuměla ani sama Coco Chanel ani Albert Schweitzer. Ovšem určitá skupina lidí ví, že to prostě museli udělat. A jiní lidé zase nechápou tuto skupinu lidí. Nemohou to pochopit. Proč?

???

Protože ti, co to nechápou, mají malou vnitřní motivaci.

Co nutí lidi, aby každý den znovu a znovu dělali to, co dělají? Co je nutí, aby se neustále za něčím hnali? A proč jiní lidé ani za nic na světě ten svůj zadek nezvednou?

???

Jak to, že někteří lidé vynikají nad jinými? A jak to, že někteří z nich vynikají i přesto, že měli špatné dětství nebo mají zdravotní problémy či odlišnou sexuální orientaci?

???

Oni mají nějaký **motor, který je žene**, aby se vyrovnali těm ostatním. A mnoho „normálních“ lidí si jen stěžuje na špatné podmínky.

## Motivace není jen o penězích

V této knize píšete o motivaci většinou ve spojitosti s úspěchem a s penězi. Je to proto, že se pohybujete v oblasti podnikání a tam se úspěch měří penězi.

Avšak u silné motivace nejde vždy jen o peníze. Pokud se někdo rozhodne spojit svůj život s charitou jako Albert Schweitzer, uměním nebo službou nějakému náboženskému řádu, i tam jde o vnitřní motivaci. Úspěch se pak měří něčím jiným.

Úspěch ve školství je o tom, kolik dětí dokážete připravit na život. V medicíně jde o to, kolika lidem pomůžete zdravotně. V novinářině jde o to, jak dokážete informovat svou cílovou skupinu. Někdo sbírá známky, někdo je rybář. Úspěšní jste, pokud ve svém oboru vyniknete.

Já mohu mluvit a psát jen o tom, co znám. Nejsem umělec. Nejsem členem církve. Nejsem učitel ani lékař ani novinář. Nesbírám známky a nerybařím. Já jsem podnikatel. Proto v této knize mluvím o materiálním úspěchu. Tuto cestu totiž znám...

Vždy ale jde o to, zda a jak velkou máte vnitřní motivaci pro danou činnost. A pak také, zda jdete správným směrem.

Člověk je v podstatě líný tvor. Proč ale někteří usilují o úspěch? Proč nakonec mají úspěch jen někteří? A proč se jiní lidé vůbec o úspěch ani nepokouší?

???

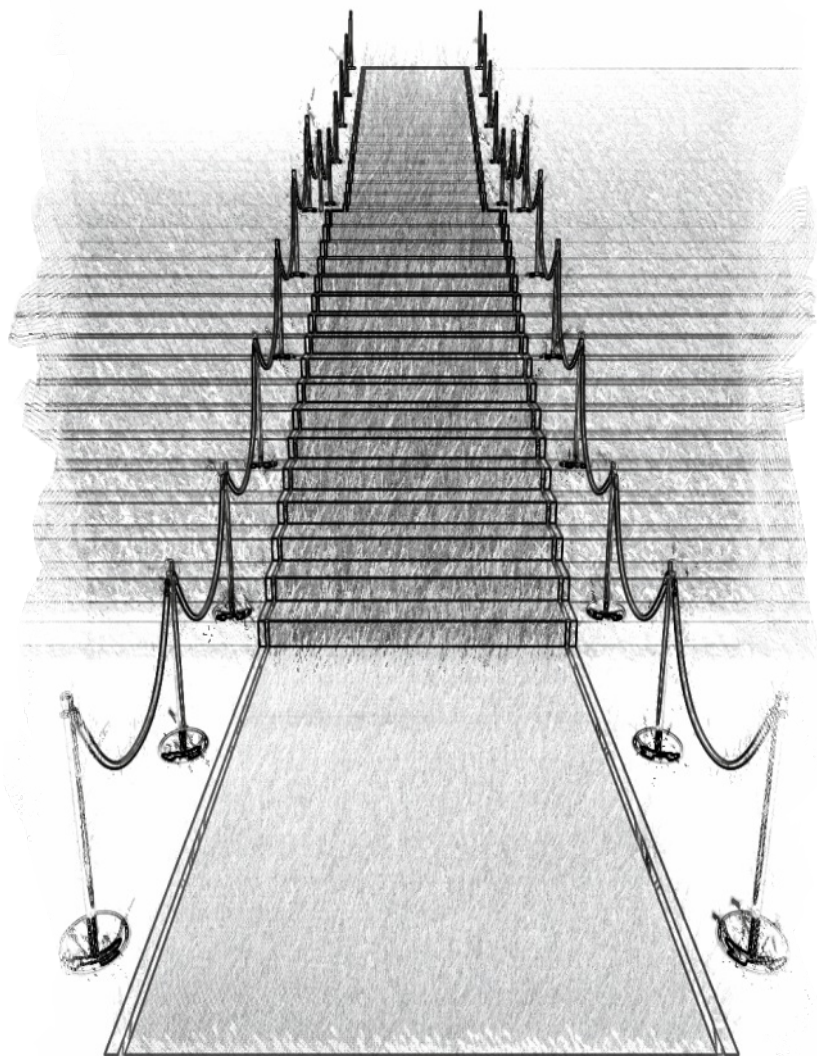
O tom je tato kniha. Myslím si, že zažijete několik překvapení. Budu vám vyvracet to, co jste si dodnes mysleli o lidské motivaci.

Pokud jde o motivaci, myslím si, že lidé jsou přímo ohlupováni. V mnoha knihách o motivaci najdete návody, jako je například tento:

„Na oslavu skvělého výkonu společnosti, například splnění cílů prodeje apod., vezměte nejvyšší vedení společnosti a stravte den umýváním aut zaměstnanců na parkovišti. Je to skvělý způsob, jak komunikovat, že v tom jedeme spolu. Zaměstnanci také mají příležitost říci generálnímu řediteli: „Hej, tam jste nechal flek.““ \*

Nevím, proč tyto hlouposti různí autoři stále opisují jeden od

\* Gostick Adrian, Elton Chester: Motivační princip, Eastone Group, Bratislava, 2010)



druhého. Proto, že jsou líbivé?

???

Už několikrát mi s úplně vážnou tváří někteří lidé řekli, že v jedné společnosti přijali toho pracovníka, který měl v osobních papírech napsáno, že zdraví jako první...

Všichni ti lidé, co mi to říkali, byli na první pohled neúspěšní. Znam osobně mnoho velice úspěšných lidí. Nikdo z nich se ale ne-soustředí na to, aby pozdravili jako první, a nikomu nemyjí auto. Je odlišuje něco úplně jiného. Co?

???

O tom je tato kniha.

---

# Úvod

Proč jsem přesvědčený, že motivace *zvenčí* je jako smrad?

???

Tento poznatek mám ze své zkušenosti. Jelikož trpím vrozeným Tourettovým syndromem a mám tiky, jsem pro mnohé firmy velmi vhodným motivátorem pro jejich lidi. Zavolají mi a řeknou:

„Pane Tomane, máme firemní akci. Potřebujeme, abyste k nám přijel a naše lidi namotivoval. Zblbněte je tak, aby šli hned makat.“

Můj rekord (do roku 2010) je přednášet najednou pro obecnostvo čítající 6 500 lidí. Ten den jsem lidi v obecnstvu tak *vydivočil*, že na konci mé řeči začali dělat mexické vlny. A co se stalo potom?

???

To, co vždy. Naprostá většina lidí několik dní opravdu více pracovala, ale do týdne se vrátila do starých kolejí. To znamená, že nepracovali tak, jak měli. Vrátili se tam, kde byli před tímto *vymýváním mozků*. Tento scénář se opakuje neustále.

Pak je musíte začít motivovat znovu. A pak zase a zase a zase a... až do smrti – buď jejich, nebo své.

Tito lidé po motivační akci zvýší svůj výkon jen krátkodobě. U nich **motivace zvenčí působí jako smrad**. Za několik dní, nebo dokonce hodin sama zmizí. Vždy tam také byla skupina lidí, kteří se nepřetrhli ani předtím ani potom.

Ale byla tam ještě jedna skupina. A ti mě začali zajímat stále více a více. Tito lidé měli po motivační akci téměř stejný výkon jako předtím – stejný a přitom nadprůměrný. Výkon této malé skupiny vlastně vůbec nezávisel na nějakém vnějším motivačním působení. Zjistil jsem, že tito úspěšní lidé se od neúspěšné většiny liší hlavně tím, že mají silnější vnitřní motivaci.

Začal jsem hledat odpovědi na otázky:

Na čem závisí výkon lidí, kteří nepotřebují vnější motivaci?

Na čem závisí výkony všech lidí?

Dá se nahradit vnější motivace něčím jiným?

Pokud ano, čím?

Jak poznám velikost vnitřní motivace u jiných lidí?

Jak poznám velikost vnitřní motivace u sebe?

Je nějaký postup, jak najít lidi, kteří nepotřebují vnější motivaci?

Odpověďmi na tyto otázky jsem se zabýval mnoho let. Zjistil jsem několik zajímavých věcí.

V prvé řadě **se stále žvaní a spoléhá se na vnější motivaci**. Opravdu musí být dodána motivace zvenčí?

???

Ne! Ale téměř všude slyšíte a dočtete se, že ano – a přitom je to špatně. Znímá to jak mezi těmi nahoře, tak i mezi těmi dole. Ti nahoře nepotřebují ke zvýšení své výkonnosti žádné **motivační kecy**.

Motivace zvenčí je past na neschopné. Neschopní chtějí, aby je nejdříve někdo jiný namotivoval. Pak prý změní své chování. Jenže tak to nefunguje! Motivace není nějaký startér, který vás nakopne na začátku nějaké činnosti. To je hluboký omyl! Motivace je uvnitř nás během celé činnosti: na začátku, v průběhu i na konci. Činnost samotná nás motivuje – líbí se nám nebo nás štve.

Motivace k vám nepřijde jako osvětlení. Motivaci vám nedodá ani nikdo z vašich blízkých, lékař či farář. Celá **myšlenka motivování druhých je jenom zrádná past**.

Pozor, aby nedošlo k nedorozumění. Motivace všeobecně není jako smrad. Ale motivace **zvenčí** je jako smrad. To je ta motivace, kdy se jeden člověk snaží motivačně působit na jiného člověka, který ale z nějakého důvodu nedělá to, co má dělat.



## Další zajímavá věc je, že „odborníci“ to strašně komplikují

Co je to motivace?

???

Slovník cizích slov říká: Motivace je souhrn pohnutek jednání.

Tato „sofistikovaná“ věta mi nic neříká. Podívejme se na teorii. Neexistuje jednotná, všeobecná teorie motivace. Nejpopulárnější je zatím hierarchická teorie potřeb amerického psychologa Abrahama H. Maslowa. Maslowovu pyramidu najdete v každé učebnici psychologie, protože se dá pěkně graficky znázornit a je působivá. Jenže vzápětí v každé z nich najdete příklady, že tato teorie neplatí vždy.

Existují i další teorie týkající se motivace. Teorie evoluce Charlese Darwina (1859) říká, že se přizpůsobujeme životním podmínkám. Psychoanalytická teorie motivace zase tvrdí, že u člověka rozhodují pudy a touha po slasti. Pak je ještě mnoho dalších teorií. Nebudu se jimi zabývat. Jsou už mnohokrát popsány. Navíc každá je hned zkritizována autory jiných teorií. A to hlavně proto, že podle nich nejsou dostatečně „komplexní“. „Odborníci“ to totiž chtějí mít dostatečně (z)komplikované, aby vypadali jako odborníci.

To, co se oficiálně učí na školách, je však většinou nepoužitelné v praxi. Ukážu vám svoje zkušenosti z praxe. Jde o moje pravdy, kterým nemusíte věřit, avšak dnes nemám problémy s motivací svou ani svých spolupracovníků.

Zjistil jsem, že **snaha manažerů o motivaci podřízených je většinou bez výsledků. Proč?**

???

- 1) Protože se klade obrovský **důraz na motivaci zvenčí**. Lidé říkají: „Namotivujte mě.“ To je ale alibismus. Lidé chtějí dodat motivaci podobně, jako se dobíjejí baterky – zvenčí. Jenže pak se stejně jako slabé baterky sami rychle vybijí.
- 2) Protože místo výsledků se hraje na **libivost**. Motivace zvenčí se lidem líbí. A to jak většině lidí bez silné vnitřní motivace, tak i těm jedincům, kteří v sobě mají velkou motivaci. Jenže lidé

s velkou vnitřní motivací prostě pracují více než ostatní. A to bez ohledu na to, zda jsou zvenčí někým nebo něčím motivováni. Tito lidé vlastně nepotřebují *nakopnout* někým jiným, i když se to líbí i jim.

- 3) Protože zde nejde o plošnou motivaci všech. Jde o to, jak najít **ty lidi, které nemotivovat**. Nesouhlasím s tím, že každý může být vítěz a že každý se dá vyškolit. Školil jsem desítky tisíc lidí a vím, že **většina lidí nevynikne**. Když už chcete lidi motivovat a školit, nejdříve musíte vybrat jen ten typ lidí, kteří na to mají.
- 4) Protože **motivace je v rozporu s hodnocením**. Bude-li mě někdo hodnotit, bude mi to vadit. Budu-li naopak já hodnotit vás, bude vás to demotivovat. Jak se budete cítit, když vám řeknu, že jste v nějaké oblasti špatní?

???

To vás naštve. Vy přece sami víte, jaké máte slabiny. Pokud vám je někdo jiný připomene, nenamotivuje vás tím, ale „vytočí“. A to i kdyby měl pravdu. Uvědomte si, že přestože hodnocení jiných lidí musíte dělat, rozhodně je to demotivující.

- 5) Protože je zde příliš **moc vlídnosti**. Dobré slovo nestačí. Dobrým slovem a bičem v ruce toho zmůžete více než jenom dobrým slovem. Musíte mít nějaký „systém nepohody“.
- 6) V literatuře jsou **knižní návody, jak motivovat** – 4bodové, 6bodové, dokonce 12bodové...

Například:

1. Sepište si seznam svých cílů (snů).
2. Sepište si seznam kroků ke splnění cílů (snů).
3. Sepište si kvality jednání, které potřebujete pro splnění snů.
4. Sepište si ty vlastnosti, které vám ještě chybí.

To je pitomost. To jsou postupy pro ty, co vymetají všechna školení o pozitivním myšlení. Motivace ve vás prostě je, nebo není. Nezmění to ani několikabodový systém.

- 7) Protože **lidé si neuvědomují, že nějakou motivaci už mají** v sobě. Všichni lidé na světě jsou nějak motivováni k nějakým činům. Buď sami sebou, nebo prostředím.

Výsledkem je, že podle statistik asi 80 % větších podnikových iniciativ končí neúspěchem. Asi 40 % nově jmenovaných vedoucích pracovníků se už během 18 měsíců setká s neúspěchem. Jen několik společností přežije čtyřicet let – asi polovinu lidského života. Pouze několik desítek společností se dožilo více než sta let. Na světě existuje pouze asi dvacet firem, které jsou starší než dvě stě let. Většina nových společností zkrachuje do pěti let – taková je realita.

**A největší tragédií je, že naprostá většina lidí bohužel nerada dělá to, čím se živí. Proč?**

???

Protože:

1. Nevěří, že to, co dělají, má pro ně nějaký smysl.
2. Je to nebaví.
3. Nevěří, že jsou spravedlivě odměňováni.

Práce ve skutečnosti baví asi jen tři procenta lidí. Většina lidí nemá zaměstnání, ale práci za trest.

Platí to i pro podnikatele. Podnikají, aby měli více času, aby měli svobodu a aby měli peníze. Výsledkem ale je, že se jim z jejich firmy stane vězení. Jsou otroky své firmy. Nejsou svobodní a nejsou pány svého času. Přitom původně začali podnikat proto, aby měli více času, svobodu a více peněz. Peníze možná mají, ale kolik hodin pracují? Workholici říkají své ženě: „Já to dělám pro tebe!“ A říkají to tak dlouho, až zjistí, že mají na stole žádost o rozvod.

Často nemají nic z toho, co původně chtěli. Jako řešení zavádějí různé motivační programy – založené na motivaci zvenčí. Jenže ta u většiny lidí funguje jako smrad.

Už léta vedu školení na téma *Základy vedení lidí*. Některé myšlenky v této knize jsou z tohoto školení. Na začátku každého školení se ptám všech zúčastněných, proč vůbec přišli. Co od tohoto školení očekávají? V následující tabulce najdete nejčastější odpovědi účastníků: