

## UPOZORNĚNÍ!

TENTO PDF VÝSTUP JE URČEN VÝHRADNĚ VÁM, CASTOŘI 2018. JE VAŠÍM STUDIJNÍM MATERIÁLEM, KTERÝ VÁM UMOŽNÍ VRACET SE K NAŠEMU SETKÁNÍ. PROSÍM RESPEKTUJTE TO A NIKOMU JINÉMU JEJ NEZPŘÍSTUPŇUJTE.

DÍKY ZA TO I ZA SPOLEČNÉ CHVÍLE!

Šp.

## Tři největší nepřátelé českého skautingu:

- Totalitní režimy
- Celotáborové hry
- Bodování
  
- Zatím prohráváme 1:2, protože totalitní režimy jsme už porazili...

## Motivace



CASTOR 2018  
Kaprálův Mlýn 29. 4. 2018  
Tomáš Řehák - Špalek  
[spalek@gewiki.cz](mailto:spalek@gewiki.cz)

## Ze života našich středisek (opus prvý):

- „Vychovný zpravodaj? Jezuskote, kdo je u nás výchovný zpravodaj? Asi Mlok, ne? Já nevím, někoho jsme asi zvolili, ale už si napamatuju koho. Mlok vlastně ne, ten už se ani neregistroval. Jejda, nejsem to nakonec já?“

### Ze života našich středisek (opus druhý):

- „Nejhorší jsou porady. Řeší se tam věci, co mě nezajímají, nebo se hádáme, kdo udělá příští střediskový sraz, protože to nikdo nechce. Nebo nás střediskář honí, abychom měli vyplněnou registraci. A když je registrace hotová, tak zase hlášenky na tábor. Prostě je to pořád jen o lejtrech nebo o penězích a to mě nebaví.“

### Ze života našich středisek (opus třetí):

- „Mladí všichni odcházejí pryč. Nejpozději po maturitě se vytratí, a už je neuvídíme. Takže středisko zachraňuje pár obětavců, kteří už melou z posledního, ale nemá je kdo nahradit...“

### Ze života našich středisek (opus čtvrtý):

- „Hele, je to blbý, ale já už se lidem ze střediska radši vyhýbám. Dlužím už tolik nesplněných úkolů, že na koho se podívám, tam vidím nějaký prošvihnutý termín. Ale oni jsou na tom stejně, takže se snadno vyhýbáme navzájem. Akorát je pak peklo sejít se na radě.“

### Ze života našich středisek (opus pátý):

- „Mladí už neumějí skautovat. Když jsme byli v jejich věku, tak nám skauting byl vším. A dnešní mládež - hanba mluvit. Dělají kde co, nic pořádně a skauting mají až na bůhvíkolikátém místě. Ještě tak jezdit na roverské kurzy, to leda. Ale pořádně zabrat na středisku, toho se nedočkáme...“

### Ze života našich středisek (opus šestý):

- „Náš střediskář je malý diktátor. Všechno si rozhodne sám a nám akorát rozdává úkoly. Máme ho už plné zuby, ale jakž takž to funguje, dělá to už dlouho. Nikdo jiný to dělat nechce, tak ho zase zvolíme. Ale je to fakt opruz.“

### Ze života našich středisek (opus sedmý):

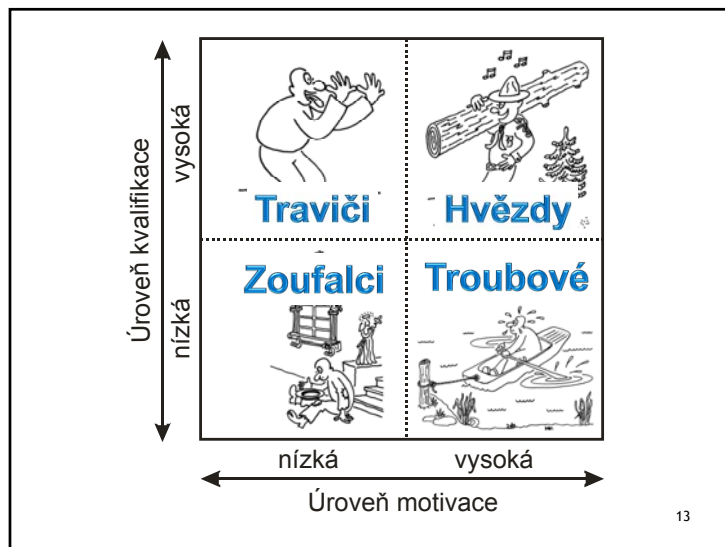
- „Dřív mě to dost bavilo. Teď už tolik ne. Kamarádi už jsou většinou pryč a já jsem zůstal, protože nemám komu předat oddíl. Děti jsou fajn a když jsem s nimi, tak to ze mě spadne. Ale když jedu na schůzku nebo na výpravu, tak se moc netěším...“

### Preamble:

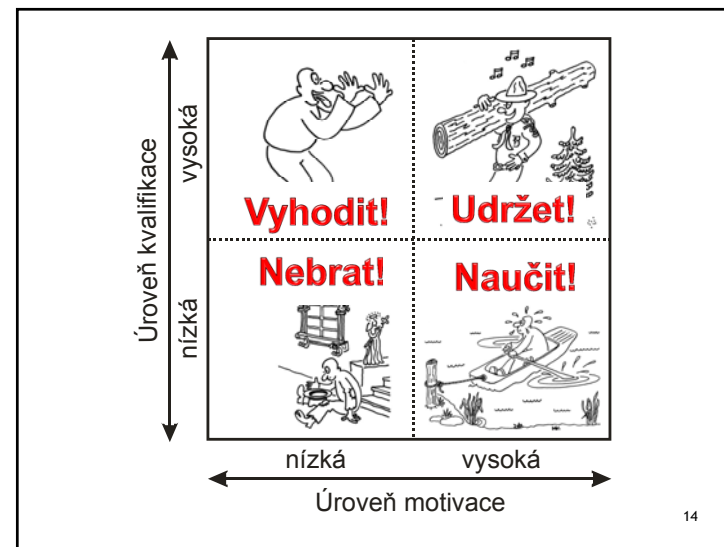
- Na základě zkušeností, které jsem nasbíral;
- na základě chyb, které už jsem udělal;
- na základě toho, co jsem přečetl, slyšel či jinak pochytil...
- ... si myslím - ale mohu se samozřejmě mýlit - že ze všeho nejspíš je to takhle ...
- Neboli:  
Říkám vám, čemu sám věřím.  
Čemu budete věřit vy, je zcela na vás.

### Máme ty správné lidi?

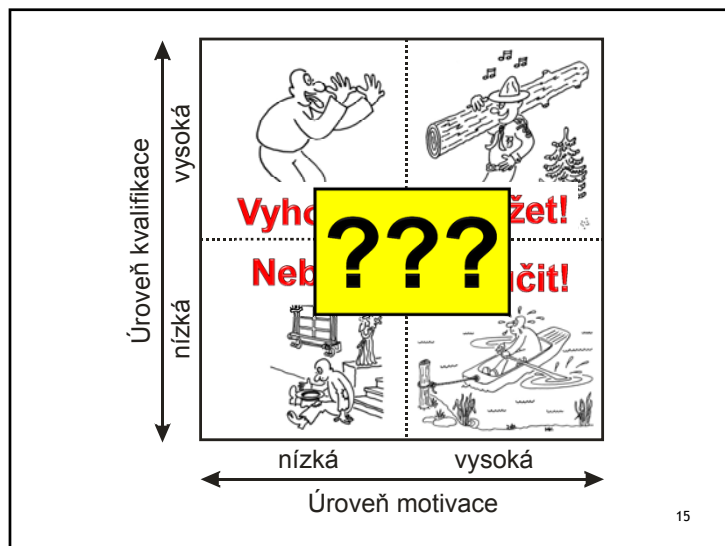
- Lidi, kteří **umí**, tedy mají **kvalifikaci**?
- Lidi, kteří **chtějí**, tedy mají **motivaci**?
- Lidi =
  - Vedení oddílů, střediska, ...
  - Spolupracovníci (i externí, poloexterní,...)
  - Rádci, roveři
  - Skautky, skauti
  - Světlušky, vlčata ???



13



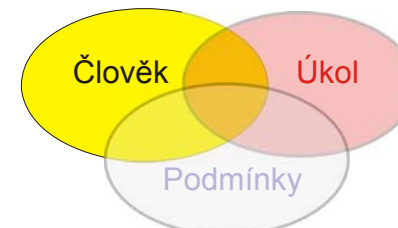
14



15

Není pravda,  
že zoufalci a troubové nemají kvalifikaci

- Každý má kvalifikaci - k něčemu
- „Nekvalifikovaný“ člověk je člověk, který dostal úkol neodpovídající jeho kvalifikaci



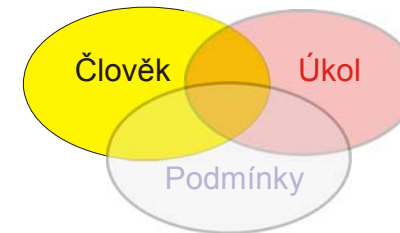
16

### Není pravda, že zoufalci a traviči nemají motivaci

- ❑ Každý má motivaci - k něčemu
- ❑ „Nemotivovaný“ člověk je člověk, jehož motivace se neshoduje s tím, co chce jeho šéf

### Máme ty správné lidi?

- ❑ Lidi, kteří mají kvalifikaci pro *tuto práci*?
- ❑ Lidi, kteří mají motivaci k *této práci*?



### Jak motivovat lidi?

- ❑ Nejčastější otázka z personalistiky a vedení lidí

### Moje odpověď:

- ❑ Nikoho nemotivujte.
- ❑ Motivovat někoho je totéž jako manipulovat s ním.
- ❑ Snažte se porozumět jeho přirozené motivaci.
- ❑ A moc dobře si hlídejte, abyste ho *nedemotivovali*.

## Člověk a jeho motivace

- Humanistická psychologie, počátky zhruba pol. 20. století
- Abraham Maslow - Pyramida potřeb
- Douglas McGregor - Teorie X a Y
- Frederick Herzberg - dvoufaktorová teorie
- Carl Ransom Rogers
- Mihaly Csikszentmihalyi (Daniel Pink)
- Viktor E. Frankl

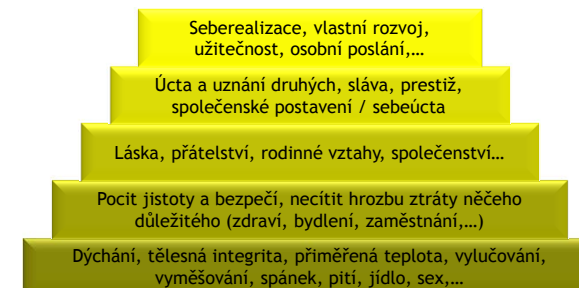
## Maslowova pyramida:



## Maslowova teorie (1943)

- Člověk pořád něco chce
- Má potřeby, které chce uspokojit
- Motivují **neuspokojené** potřeby
- Člověk vždy uspokojuje potřeby v určitém „patře pyramidy“:
  - Nejnižší, kde není spokojen
  - Až je uspokojí, „postoupí o patro výše“

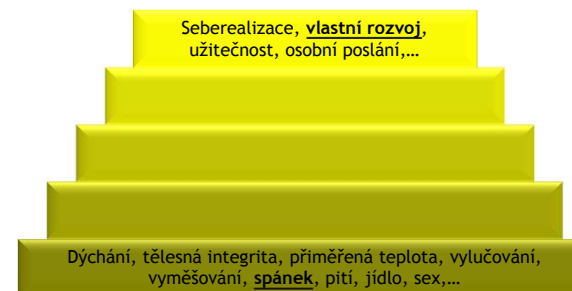
## Maslowova pyramida:



### Maslowova teorie v praxi?

- „Tak sakra poslouchajte, co vám tu vykládám!“  
„Když nám se chce spát...“  
„Spát ?! Já vám tady vykládám o motivaci a vy chcete spát?“
- Tělesné potřeby nepřekacáš...

### Tělesné potřeby nepřekacáš:



### Maslowova teorie v praxi?

- „Pind'o, koukej si už konečně pořádně uklidit! A přestaň fňukat!“  
„Když mě se stejská po mamince.“  
„No jo, to máš blbý. Tak se pusť do toho uklízení...“



### Maslowova teorie v praxi?

- „Xichte, už mám těch tvých pubertálních výlevů tak akorát. Na každém nástupu děláš šaškárny, ostatní se tomu smějí a urážíš tím státní vlajku. To jsi skaut?!“



## Douglas McGregor - Teorie X a Y (1960)

- Studoval názory manažerů na své podřízené
- Definoval dva extrémní pohledy (paradigmata):
  - Teorie X (negativní pohled)
  - Teorie Y (pozitivní pohled)

## Lidé podle teorie X:

- Jsou líní
- K práci musí být donuceni systémem odměn a trestů
- Musí být kontrolováni a pečlivě sledováni
- Vyhýbají se odpovědnosti a raději se nechají řídit



## Lidé podle teorie Y:

- Pro lidi je práce stejně přirozená jako zábava nebo odpočinek
- Lidé rádi přijímají samostatnost a odpovědnost
- Lidé se umí rozhodovat samostatně



## Maslow / McGregor X - V oddíle

- Využívat existujících potřeb a skrz ně lidi manipulovat nebo vytvářet nové ve spodnějších patrech pyramid
  - Fyzický trest = ztráta fyzického komfortu
    - Bití, hlad, žízeň ?!
    - Kliky, dřepy, sklapovačky
  - Strach, emoční nátlak
  - Sociální vyloučení (vyloučení z oddílu)
  - Získání / ztráty prestiže (bodování, soutěže, odznaky,...)



### Bodování - východiska:

- Naše činnost je nezajímavá, musíme hledat vnější motivační nástroje, aby ji děti dělaly:
  - Naše hry jsou natolik nudné, že je musíme začlenit do nějaké větší hry (celotáborovka, celoroční bodování,...), aby je někdo chtěl hrát
  - Schůzky a výpravy jsou opruz, musíme dávat body za docházku
  - Seznam vybavení na akce obsahuje spoustu zbytečností, proto musíme ocenit, že je někdo s sebou tahá



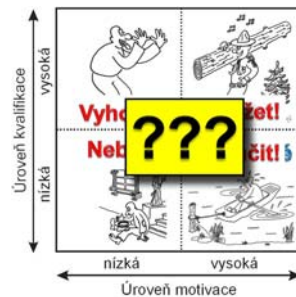
### Bodování - východiska:

- Spolupráce je pro losery, silní vyhrávají souboje
- Kdyby pokaždé vyhrál někdo jiný, měli bychom zmatek v tom, koho obdivovat a komu se posmívat



### Bodování - východiska:

- Všichni mají stejné výchozí podmínky
- Člověka lze spravedlivě komplexně ohodnotit



### Lidé podle teorie X:

- Jsou líní
- K práci musí být donuceni systémem odměn a trestů
- Musí být kontrolováni a pečlivě sledováni
- Vyhýbají se odpovědnosti a raději se nechají řídit

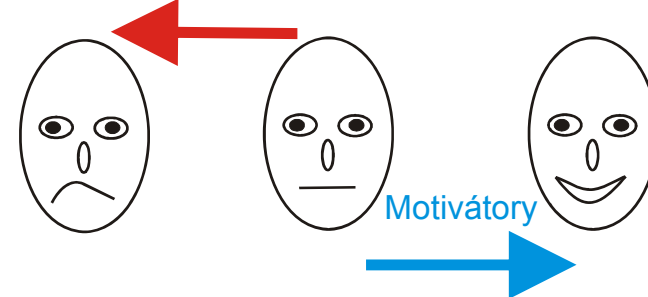


## Lidé podle teorie Y:

- Pro lidi je práce stejně přirozená jako zábava nebo odpočinek
- Lidé rádi přijímají samostatnost a odpovědnost
- Lidé se umí rozhodovat samostatně

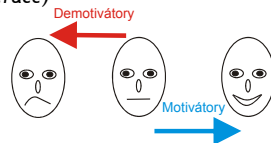


## Demotivátory



## Herzbergova dvoufaktorová teorie v oddíle

- Motivace a demotivace netvoří kontinuum, neodvívají se od stejných skutečností
- Demotivátory
  - Nepořádek, špína, ošklivé prostředí
  - Ubližují mi, šikanují mě
  - Vedoucí / řádce je nespravedlivý
  - Nefunkční a zbytečná pravidla (buzerace)
  - Nemají mě tu rádi
  - Posmívají se mi
  - ...
- Motivátory
  - Zlepšuji se, rozvíjím se
  - Je to na mně, cítím se svobodně, mám zodpovědnost
  - Dělám něco užitečného; něco, co má smysl



## Maslowova pyramida ve světle teorie Y



## Co dělat?

### Autonomie - Růst - Smysluplnost



## Potřeba autonomie

- Přirozená potřeba mít **důležité** věci pod kontrolou
- „Vzít život do svých rukou“
- Business: 3M, Google, Atlassian, GE, ...
- Vzdělávání: Unschooling
- Skauting?

## Potřeba autonomie - tábor:

- „Zítra máte službu, co byste chtěli vařit?“
- „Co by ses chtěl na táboře naučit nového?“
- „V pondělí máte družinové volno - dohodněte se, co budete dělat.“
- „Kdo by chtěl postavit táborový oheň?“
- „Zaříd'te si svůj stan jak chcete!“

## Potřeba růstu

- Být v něčem dobrý
- Učit se nové věci
- Překonávat se

## Potřeba růstu

- ❑ Úkoly pro „chytrou horákyni“
  - ❑ Ani moc lehké
  - ❑ Ani moc těžké
  - ❑ Ani moc naléhavé
  - ❑ Ani moc vzdálené
- ❑ Pracovat s talentem a rozvíjet ho

## Potřeba růstu - na táboře:

- ❑ „Petře, vloni jste s družinou postavili moc hezkou bránu. Uděláte to i letos? A co kdyby byla spojená s hlídkovou věží?“
- ❑ „Lidko, naučíš ostatní nějakou novou písničku?“
- ❑ „Kuře na klacku je nuda. Nezkusíme Setonův hrnec?“
- ❑ „Co myslíte, dal by se na táboře péct kváskový chleba?“

## Potřeba smyslu

- ❑ Potřeba dělat to, co dělám, ve službách něčeho většího, než jsem sám
- ❑ Musím věřit:
  - ❑ Ve vytčený cíl
  - ❑ Ve správnost cesty
- ❑ *Michelangelo*

## Potřeba smyslu - na táboře

- ❑ „Petře, Filípek je na táboře poprvé a nedaří se mu udržet si ve stanu alespoň trochu pořádek. Věčně nemůže nic najít. Bojím se, že mu tam možná začnou plesnivět mokré věci. Myslíš, že by ses mu mohl odpoledne věnovat a ukázat mu, jak se to dělá?“
- ❑ **Petr** musí věřit:
  - ❑ Ve vytčený cíl - Filípek bude suchý a spokojený
  - ❑ Ve správnost cesty - musí ho to někdo naučit a Petr to zvládne

### Družina Vyder staví pagodu

- Postavte na večerní oheň pagodu. A snažte se s tím neflákat celý den, jak je vaším dobrým zvykem. Hele, když to stihnete rychle, můžete se pak jít vykoupat s ostatními. Čím dřív to budete mít z krku, tím dřív můžete být ve vodě. Ale udělejte to pořádně. Jestli uděláte takového chcípáčka, jako minule Bobři, tak máte zítra službu v kuchyni místo etapovky.

*Bratr vůdce Motivátor*

### Nenápadná zrada:

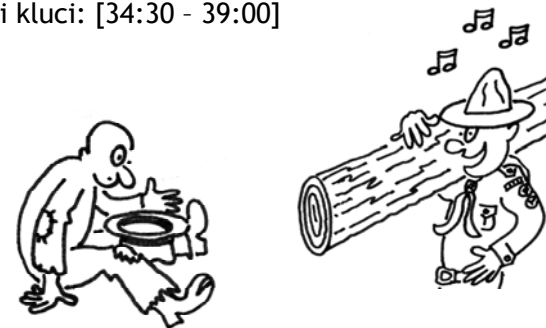
- Postavte na večerní oheň pagodu. A snažte se s tím neflákat celý den, jak je vaším dobrým zvykem. Hele, když to stihnete rychle, můžete se pak jít vykoupat s ostatními. Čím dřív to budete mít z krku, tím dřív můžete být ve vodě. Ale udělejte to pořádně. Jestli uděláte takového chcípáčka, jako minule Bobři, tak máte zítra službu v kuchyni místo etapovky.

### Pozor na to:

- Kdykoliv nabízíme odměnu za práci, říkáme tím, že ta práce není nic moc.
- Když za něco vyhrožujeme trestem, říkáme tím, že to něco je asi žádoucí.
- Odměny a tresty oslabují vnitřní motivaci.
- Kdykoliv motivujeme, likvidujeme tím zároveň vnitřní motivaci a zaděláváme si na problém v budoucnu.

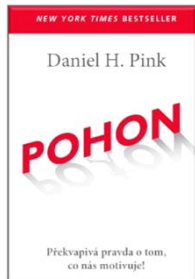
### Vnitřní a vnější motivace

- Sawyerův efekt odměn a trestů
- Páni kluci: [34:30 - 39:00]



## Daniel H. Pink - Motivace X a I

- Motivace X = vnější
  - Odměny a tresty, transakce (něco za něco)
- Motivace I = vnitřní

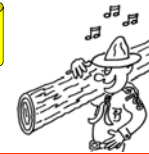


www.gewiki.cz

53

## Co dělat?

Autonomie - Růst - Smysluplnost



Sebeaktualizace

Bezpodmínečný respekt

Bezpodmínečné přijetí

Bezpečí ✓

Tělesné potřeby ✓



www.gewiki.cz

54



Děkuji!

## BONUS NA ZÁVĚR:

NAŠE POVÍDÁNÍ SE NENAHRÁVALO. ALE VELMI PODOBNOU PŘEDNÁŠKU JSEM MĚL I V LISTOPADU 2017 NA SETKÁNÍ ODBORŮ VRJ V PRAZE V SI. VIDEO Z NÍ JE NEVEŘEJNÉ, ALE TADY MÁTE ODKAZ:

<https://tinyurl.com/Spalek-Motivace-2017>

Šp.



www.gewiki.cz

56