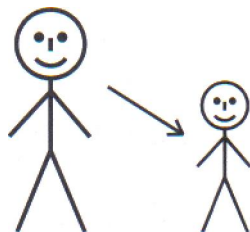


## VII. Když budeš hodný, dostaneš za odměnu... Ty jsi ale šikulka!

Rizika odměn a pochval ve výchově a co namísto nich



V předcházející kapitole jsme hovořili o značných rizicích trestů a možnostech jiných přístupů v případě, že se dítě chová nevhodně.

Trestat není pro zdravou osobnost žádným potěšením, jsou kolem toho samé negativní zážitky. U odměn a pochval je to jiné - tam jde o příjemné situace, kladné emoce, a tak málokoho napadne je zpochybňovat. Jedinou připomínkou bývá, že vše by se mělo dít s mírou a že tedy jejich nadměrné používání dětem asi prospívat nebude. Přesto mají odměny a pochvaly rizika. V této kapitole se je pokusíme ozřejmit a nabídneme alternativy.

Alternativou k odměnám ve výchově je uspořádat podmínky pro činnosti a chování dětí tak, aby mohly prožívat **pozitivní přirozené důsledky těchto činností a chování**.

Alternativou k pochvalám jsou komunikační dovednosti **zpětná vazba a ocenění**.

Tyto postupy vyjadřují partnerský, rovnocenný vztah, na rozdíl od pochval a odměn, které patří k prostředkům výchovy založené na mocenském modelu, byť jde o jeho laskavější podobu.

## Odměny a tresty - dvě strany téže mince

Podobnost působení odměn a trestů je v tom, že **obojí je vnějším popudem, který působí pouze na vnější chování dítěte, ale nedostává se dovnitř**. Chybí-li vnitřní pohnutky, navozené chování vydrží, jen dokud je odměňováno nebo ve vzduchu visí hrozba trestu. Tresty i odměny mívají okamžitý účinek, což mnohým zabraňuje vidět jejich dlouhodobější neblahé dopady na rozvoj osobnosti.

Okamžitý viditelný účinek a propojenost s emocemi (situace trestání nebo odměňování si obě strany většinou dobře pamatují) jsou patrně důvody, proč se **trestům a odměnám ve výchově neoprávněně připisuje dlouhodobý a příznivý účinek. Pozornosti pak může unikat, že součástí každodenní výchovy je kromě trestů a odměn také řada jiných postupů a že právě díky nim se ve skutečnosti daří žádané cíle výchovy naplňovat**. Těmto jiným postupům je společné to, že působí „dovnitř“ dítěte - umožňují mu prožívat pozitivní či negativní důsledky vlastního jednání, zprostředkovávají smysluplnost požadavků, umožňují spolurozhodování a výběr. Tyto postupy odrážejí současně respektující přístup k dětem.

## 1. Odměny pod drobnohledem

V hovorové řeči se slovem „trest“ označují jak skutečné tresty (újma záměrně způsobená člověkem v mocenské pozici druhému člověku jako odplata za jeho nesprávné chování), tak i přirozené důsledky, které z nesprávného chování vyplývají (viz V. kapitola).

Podobně se v různých významech používá i slovo „odměna“:

1. *Při podpisu pracovní smlouvy sjednala firma s pracovníkem odměnu za práci ve výši 20000 korun.*
2. *Pocit dobře vykonané práce je pro mne tou nejlepší odměnou.*
3. *Skvělý výkon pianisty odměnilo publikum dlouhým potleskem.*
4. *Za informaci vedoucí k dopadení zločince byla vypsána vysoká odměna.*
5. *Děti, s tím úklidem jste si opravdu pospíšily. Venku je ještě světlo, tak si za odměnu půjdeme ještě chvíli hrát do parku.*
6. *Vedení firmy odměňuje své zaměstnance při odchodu do důchodu peněžitým darem.*
7. *Jestli nebudeš mít na vysvědčení Žádnou trojku, dostaneš za odměnu kolo.*
8. *Když nebudeš u paní doktorčky plakat, koupím ti za odměnu zákusek.*
9. *Vážený pane, dovoluji, abychom Vám poděkovali za záchranu lidského života. Jako odměnu za váš hrdinský čin vám předáváme tuto poukázku na nákup zboží v hodnotě 3000 korun.*

## Co je a co není „odměna“

Význam slova odměna se v jednotlivých situacích značně liší. **Když hovoříme o rizicích odměn, máme na mysli odměny ve významu „uplácení“ - aby někdo udělal to, co chceme my.** Jsou to situace, které můžeme charakterizovat slovy: *Udělej toto, a já ti za to dám tamto.* Odměnou může být cokoli, co je pro odměňovaného žádoucí - peníze, věci, udělení výhod, umožnění příjemné činnosti nebo něčeho, co je jinak pro člověka obtížně dosažitelné. V uvedených příkladech jsou to situace 4, 7 a 8 (v ostatních příkladech by se slovo „odměna“ dalo nahradit výstižnějším pojmem, jak o tom bude řeč dále). Rizika takovýchto odměn jsou stejná bez ohledu na to, zda cíl, kterého chceme dosáhnout, je pozitivní nebo negativní - odměny ve výchově se samozřejmě dávají ve jménu dobra dítěte.

**Nejpodstatnější charakteristikou odměny je nerovnocenný vztah dvou lidí (naši známí - velký a malý panáček): jeden o něco usiluje a současně má také možnosti poskytnout za to druhému odměnu. Tak ho přiměje udělat něco, co by ten druhý sám od sebe pravděpodobně nedělal a při nepřítomnosti odměny ani dál dělat nebude.**

Odměna může být slíbena předem za vykonání nějaké jasně vymezené činnosti anebo může následovat neočekávaně v situaci, kdy druhý něco udělá „sám od sebe“. V obou případech s cílem, aby se žádoucí chování opakovalo. Například: *Tady máš deset korun za to, žes mi vyžehlila to prádlo.* - Dítě v budoucnu své chování sice zopakuje, ale bude již očekávat další desetikorunu. Pokud ji nedostane, jeho ochota k dobrovolnému žehlení naopak poklesne, pokud nezmizí zcela.

## Nezaměňujme mzdu a odměnu

Když na seminářích probíráme téma odměn, vždy přijde na přetřes mzda. Je to právě nepřesností našeho každodenního vyjadřování, že se o mzdě také mluví jako o „odměně za práci“. **Příslib odměny**, jak o ní hovoříme v této kapitole, **vyjadřuje nerovný vztah** (větší panáček se snaží odměnou přimět menšího panáčka k něčemu, o čem předpokládá, že by to jinak nedělal). **Dohoda o mzdě** oproti tomu **vyjadřuje rovnocenný vztah, kdy obě strany projevují iniciativu a zájem.** Zaměstnanec disponuje nějakými dovednostmi, které chce uplatnit (potřeba seberealizace), a získat za to prostředky pro uspokojení svých dalších potřeb (od jídla, bydlení, ošacení až po kulturní a duchovní potřeby). Rovněž druhá strana má zájem vyrábět, vytvářet, realizovat své záměry a projekty. **Mzda je oboustranně chtěná smlouva.**

Na mzdě za práci se domlouvají dospělí lidé, děti jen v případech, kdy jde o brigádu. Dětem zajišťuje uspokojení jejich základních potřeb rodina.

Nepotřebují dostávat mzdu, ani nepotřebují být upláceny odměnami. Něco jiného je kapesné, které slouží k tomu, aby se děti naučily hospodařit s penězi, a které by nemělo být udělováno za odměnu ani odebíráno za trest.

### **Odměny nezvyšují skutečný zájem, ale snižují ho**

Odměny jsou používány především s manipulativním záměrem - abychom přiměli druhého udělat to, co chceme my, ať je to dítě nebo dospělý. U dětí jsou odměny používány často i ve snaze povzbudit zájem o něco, co dítě začalo dělat samo od sebe, a to na základě tradovaného přesvědčení, že jestliže něco posílíme odměnou, pak se zájem automaticky zvýší.

A. Kohn v knížce „Trestání odměnami“ (žel, tato výjimečná a burcuující kniha v češtině nevyšla) uvádí, že kolem stovky psychologických pokusů potvrdilo fakt, který vžité představě naprosto odporuje: **odměna naopak snižuje vnitřní zájem, vnitřní motivaci.**

Jeden z prvních pokusů, prováděný již v sedmdesátých letech minulého století, byl velice jednoduchý. Stredoškolské studenti měli skládat plošné obrazce z kousků (puzzles). Polovina z nich měla slíbenou peněžní odměnu. Po určitém čase pokusným osobám řekli, že před druhou částí pokusu bude přestávka, v níž si mohly vybrat, jestli chtějí pokračovat ve skládání, číst si časopisy nebo jen tak odpočívat. Ti studenti, kterým byla slíbena odměna, si vybrali další skládání ve volném čase podstatně méně často.

Jiný pokus proběhl v mateřské škole. Psychologové nejprve sledovali, čím děti rády kreslí. Pak řekli jedné skupince dětí, že když nakreslí obrázky s použitím oblíbené velké sady barevných fixů, dostanou diplom se svým jménem, s červenou stužkou a zlatou hvězdičkou. Následující dva týdny potom, co dostaly odměnu, měly tyto děti menší zájem o fixy než děti, kterým nebylo nic slibováno, a dokonce o ně měly menší zájem než před pokusem.

Do třetice uvedeme pokus, který ukazuje, že snižování zájmu se netýká jen věcí a činností, ale také osob. Dětem bylo sHbeno, že si budou moci hrát s nějakou hračkou, pokud si nejdřív budou hrát s určitým dítětem, nebo že dostanou sladkost za to, že si s ním budou hrát. Ukázalo se, že když děti už nemohly očekávat žádnou odměnu, hrály a povídaly si s tímto dítětem méně než předtím. Podobně vysokoškolské studenti, kteří dostali zapláceno za to, že budou komunikovat s cizincem, s ním po skončení pokusu komunikovali méně.

Je to velké varování pro ty, kteří mají chuť dávat dětem obrázky, **sladkosti, razítka, červené puntíky a další odměny** ve víře, že **zvýší jejich zájem**. Má to zcela opačný účinek než jaký zamýšlejí.

### **Skryté poselství odměn: ta činnost sama o sobě nemá valnou cenu**

Proč odměny snižují vnitřní zájem o nějakou činnost? Prvním důvodem je, že se tato činnost spojuje s osobou, která o odměně rozhoduje. Když není v dohledu nikdo, kdo za vykonání činnosti udělí odměnu, snižuje se chuť ji dělat.

Druhá příčina je v tom, že nabízíme-li odměnu, jako bychom předpokládali, že dotyčný by sám o sobě, bez odměny, danou věc neudělal. Aniž bychom to měli v úmyslu, vysíláme skryté poselství: *Ta činnost sama o sobě nemá valnou hodnotu, já však z určitého důvodu potřebuji, abys ji udělal/a, a proto ti nabízím úplatek v podobě odměny.*

**Kdykoliv nabízíme odměnu, snižujeme význam a hodnotu činnosti, která má být za tuto odměnu vykonána** (učení, úklidu, osobní hygieny, slušného chování...).

### **Odměny snižují i původní zájem**

Zvláště znepokojující a varující je, že odměny takto působí i na činnost či chování, které je motivováno skutečným vnitřním zájmem. Dokladem toho je příběh jedné účastnice kurzu, která vyprávěla, že je od dětství velkou čtenářkou. Jednou byla na škole vyhlášena soutěž o nejlepšího čtenáře - spočívala v záznamech o obsahu co největšího počtu přečtených knih. Soutěž vyhrála. *Pamatuji si však, že jsem na pár měsíců po té soutěži přestala číst*, dodala. Naštěstí záliba ve čtení byla hodně silná, a tak se k němu vrátila. **Ne vždy je však původní motivace tak silná, aby překonala ničivý útok odměn.**

### **Jak „odnaučit“ děti zájmu o učení...**

Každý, kdo má možnost pozorovat šestileté děti před nástupem do školy, dosvědčí, že děti se do školy těší (pokud nejsou vůči škole negativně ovlivněny staršími sourozenci nebo rodiči). Těší se, že se naučí číst a nebudou závislé na druhých, aby jim přečetli, co je zajímavá. Také se chtějí naučit počítat, psát a dozvědět se mnoho dalších věcí - vždyť ten svět je tak zajímavý! **Potřeba učit se, dozvídat se, je naší biologicky hluboce zakotvenou potřebou** - máme ji společnou přinejmenším se všemi savci. **Mylná představa, že děti by se samy od sebe neučily, vede k tomu, že paní učitelky začnou dětem dávat hned od prvních dnů ve škole odměny.** Je celkem jedno, co to je. Hvězdičky. Včeličky. Razítka. Červené puntíky. Potom první jedničky. Učitelky prvních tříd bývají laskavé osobnosti, trestání mívá spíš podobu odnětí odměny, v mnohem menší míře se používají černé puntíky, prasátka a podobně. To vše ve jménu udržení, ba zvýšení motivace.

**Během několika málo týdnů či měsíců se z dětí nadšených pro učení a vědění stanou sběratelé známek.**

A přitom je to zbytečné! **Učení je životně důležitým nástrojem organismu pro přežití, a proto si ho příroda „pojistila“.** Výzkumy ukazují, že ve chvíli, kdy člověk něco pochopí, propojí se mu věci do souvislostí, má takzvaný „aha“ zážitek. V té chvíli se do krve uvolňují **endorfiny** - látky vzbuzující příjemné pocity. (Tyto látky se uvolňují také při dlouhém běhu a v řadě dalších situací.) Každý jsme si ten příjemný pocit mnohokrát prožili. Učitelé i rodiče znají rozzářené oči dítěte, které říká, že už na něco přišlo, že už něčemu rozumí, něco umí.

**Učení nepotřebuje odměny ani tresty - potřebuje však bezpečné prostředí, smysluplnost, přiměřený čas, zapojení více smyslů než jen zrak a sluch, zapojení a využití emocí - abychom jmenovali alespoň některé z podmínek efektivního a kvalitního učení.**

Jak píše Susan Kovaliková v knize „Integrovaná tematická výuka“, nedostatek smysluplnosti, nedostatek propojení s reálným světem, metody, které nerespektují individuální styl učení, individuální vývojové tempo dítěte ani jeho individuální možnosti (nároky jsou „jednotné“, pro některé děti příliš vysoké, pro jiné příliš nízké) - to jsou příčiny, proč děti ztrácí o **takové učení zájem. Místo zdokonalování systému trestů a odměn bychom měli napřít síly ke změně obsahu i metod výuky.**

Ze to nebude snadná cesta, naznačuje ona tradiční otázka *Co jsi dnes dostal?*, která sděluje dítěti opakovaně informaci, že dostat známku (tedy odměnu) je důležitější než jeho zájem o učení - odměnu lze získat i bez vnitřního zájmu. Odměna je důležitější než to, co se dítě naučilo, co zvládlo. Každý, kdo chodil do školy, si asi pamatuje, jakou roli pro získání dobré známky hraje náhoda, štěstí, zdatnost dítěte říkat to, co chce učitel slyšet, a někdy i podvod.

Výsledky toho, co bylo zašíváno od prvních dní ve škole, se dostávají spolehlivě. Pokud mají děti dělat něco „jen tak“, jejich zájem je minimální. *Bude to na známku?* je otázka, která dobré učitele nejspíš straší i ve snu - jestliže je odpověď záporná, pro většinu žáků tím současně mizí důvod se snažit.

Dokládá to historka z výstavy. V rámci výtvarné výchovy na ni přišla celá třída. Jedno z dětí se zastavilo před obrazem a bylo vidět, že ho obraz zaujal. Začalo si dělat poznámky. Druhé dítě to zpozorovalo a upozornilo: *Tenhle nemáme za úkol. Tím se nezdržuj. Pojd' dál.* Obě děti přešly k dalšímu obrazu - jednomu z těch, který dětem určila paní učitelka pro získání známky.

Některé děti (většinou ty nadprůměrně nadané) si mohou udržet vnitřní motivaci k učení navzdory známkování. Ale i u nich může zaměření na

známky představovat velké riziko - naučí se vydávat jen minimální námahu, „jedou“ v závislosti na svém nadání jen na 50 či 70 procent svých skutečných možností. Víc úsilí na získání odměny - jedničky - nemusí vynakládat.

**Pokud chtějí rodiče svému dítěti pomoci udržet vnitřní motivaci k učení, měli by do značné míry známky ignorovat** - jen tak se sníží jejich význam. To znamená nejen nehubovat dítě za špatnou známku, ale ani nechválit či jinak neodměňovat za dobrou - chvála je signálem, že na známkách hodně záleží. Tím nemíníme, že by se rodiče z ničeho nic měli přestat úplně zajímat o známky, zejména jestliže je dosud kontrolovali. Spíš mohou s dítětem **hovořit o tom, co vlastně známka vypovídá o jeho učení, a tomu pak případně vyjádřit uznání a ocenění.** *Vím, že ses na tu písemku včera připravoval/a... Můžeš mi povykládat, co to bylo za učivo... Jak by se to dalo použít?... Zajímalo by mě, jakým způsobem jsi se to tak dobře naučil/a...*

Podle školského zákona platného od ledna 2005 může škola místo známkování používat od 1. až do 9. třídy slovní hodnocení. Tento způsob hodnocení není bez rizik, je ale pokrokem oproti známkám.

### **Odměny představují rizika pro morální vývoj**

V 5. třídě měly děti vybrat ze tří spolužáků dva do školního kola recitační soutěže. Jedna soutěžící nabídla ostatním dětem bonbóny, když ji budou volit, a skutečně pak postoupila. Když na to dívka, která nebyla vybrána, poukázala učiteli, odbyl ji se slovy, ať si to děti vyřídí mezi sebou.

Děti, které mají zkušenost, že je dospělí mohou odměnou přimět k nějaké činnosti, pravděpodobně zkusí tento způsob ovlivňování druhých použít zase k dosahování svých **cuů**. Pokud zjistí, že funguje, otevírá se **cesta k vytvoření návyku kupovat si druhé odměnami**, který může přetrvat až do dospělosti.

Důsledkem toho je také **přijímání morálky úplatků** jako něčeho, co vlastně k životu patří. Korupce dospělých má kořeny ve zkušenostech z dětství: *Děti, dnes večer k nám přijde návštěva, když nebudete zlobit, půjdeme v neděli do ZOO.* Mezi touto situací a situací: *Paní referentko, já bych potřeboval tady to potvrzení, potřebuji to do zítřka - dovolil jsem si přinést malou pozornost,* není v principu žádný rozdíl. Snad jen v tom, že dětem důvěřujeme méně, a tak jim odměnu dáme až po splnění žádaného, zatímco dospělé uplácíme často už předem.

Princip odměn se všemi uváděnými riziky a dopady funguje i u soutěží. **Potřeba úspěchu a uznání je přirozenou lidskou potřebou každého člověka, dospělého i dítěte.** Dobré sociální prostředí má proto poskytovat **všem dětem** dostatek příležitostí k prožívání úspěchu (že se něco daří, že úsilí má pozitivní výsledky) a uznání okolí. Při soutěži je potřeba úspěchu vlastně zneužita. Pokud dospělí uspořádají prostředí pro učení a výchovu dětí

tak, že uspět mohou jen nemnozí, tedy jako soutěž, děti se do soutěží zapojovat budou. **Ne proto, že by rády soutěžily, jak to bývá interpretováno, ale proto, že mohou uspokojovat jednu ze svých základních potřeb.**

Uspokojování potřeby úspěchu a uznání ani dalších základních lidských potřeb by se nemělo dít za odměnu. Nechtěně se tak vytváří i prostor pro chování, které může ohrožovat morální vývoj dětí - drobné či větší podvody, poškození soupeře, lhaní.

Takové chování často není odhaleno a děti tak nemají možnost zažít a uvědomit si, že je nepřijatelné, ani nedostanou příležitost věc napravit.

### **Cesta ke kvalitě přes odměny nevede**

Děti v družině vyráběly vánoční ozdoby. První den vychovatelka řekla, co budou dělat, dala dětem potřebný materiál, ukázala několik postupů a vyzvala je, aby zapojily svoji vynalézavost a pracovaly, jak nejlépe umí. Druhý den nabídla dětem, že za každou ozdobu dostanou bonbón.

Je asi jasné, k čemu došlo druhý den - **množství vystřídalo kvalitu.**

Některé děti si však zachovaly dobrou kvalitu práce, i když dostaly odměnu. **Podobně jako u trestů odvedly dobrou práci** ne proto, že byly odměněny, ale **přesto, že dostaly odměnu.** U těchto dětí byla vnitřní motivace odvést kvalitní práci silnější než touha po odměně, bylo pod jejich úroveň to odbýt. Ale u kolika z nich a jak dlouho to může vydržet? Zejména, když mají kromě pokušení odměny ještě čelit tlaku vrstevníků, kteří se již stali na odměnách závislí (*Nebud' hloupá, co se s tím tak děláš?!).*

Odměnami můžeme přimět druhé, aby udělali, co chceme. Kvalitu však může zaručit jenom vnitřní chtění, zaangażovanost, vnitřní přesvědčení.

A. Kohn popisuje výzkum, ve kterém devítiletí chlapci měli říct, zda dvě kresby obličejů jsou úplně stejné nebo ne. Jedna skupina dostávala za správnou odpověď vždy malý obnos peněz, chlapci ve druhé skupině dostávali po každé odpovědi jen zpětnou vazbu, zda odpověděli správně nebo ne. Předpoklad experimentátorů byl, že chlapci, jimž šlo o peníze, podají lepší výkon. K jejich překvapení však právě tato skupina udělala podstatně více chyb. Výše odměny přitom nehrála již žádnou roli. Ať chlapci za správnou odpověď dostávali jeden cent nebo deset centů, jejich odpovědi byly horší než odpovědi chlapců, kteří nedostávali nic.

V dalším pokusu měla děvčata z šesté třídy naučit mladší dívky novou hru, příliš náročnou pro daný věk. Dívky ve skupině, která měla za tuto práci slíbeny lístky do kina, vysvětlovaly hru neohrabaněji, častěji se rozčilovaly kvůli nechápavosti „žáků", a skončily stejným neúspěchem, jako skupina, která neměla slíbeno nic.



## Odměny potlačují tvořivost a chuť zabývat se věcmi do hloubky

Součástí příslibu odměny bývá sdělení požadavku, jak má daná práce či chování vypadat. Děti jsou dobrými pozorovateli. Když žáci ve škole zjistí, co chce vidět a slyšet učitel, aby dostali dobrou známku nebo jinou odměnu, **budou se snažit především dostat této představě. Uplatnit vlastnit originální řešení nebo dát najevo, že něčemu nerozumí, a zeptat se - k tomu v mnoha případech nedojde, protože by to ohrozilo získání odměny.**

### Stále víc a víc

*Děti na letním táboře za mnou přišly s tím, že by chtěly, aby se počet bodů za úklid stanů zvedl z 10 na 15, vyprávěla jedna skautská vedoucí.*

*Kolega v práci mi nedávno vyprávěl, jak ho syn žádal, aby mu za každou jedničku vyplácel ne pět korun, ale sedm. Poukazoval na to, že na druhém stupni je už těžší získat jedničku a taky, že je inflace, navázal jiný účastník kurzu při debatě o rizicích odměn.*

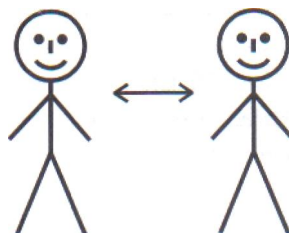
Kdo se vydá na cestu odměn, musí s tímto faktem počítat. Závislost na odměnách, podobně jako jiné závislosti, se vyznačuje také tím, že je potřeba jejich dávky zvyšovat, aby přinesly kýžený efekt. Když děti budou dostávat odměnu stále ve stejné výši, může se stát, že žádané činnosti či chování už nedosáhneme.

### Závislost na odměnách - na prvním místě *Co za to?*

Každý z nás se někdy setkal s nekvalitně odvedenou prací, a nikomu se to asi nelíbilo. Taková práce nás zlobí a působí nám potíže. Je pro ni typické, že **chybí snaha odvést ji co nejlépe**, je odbyta co nejrychleji, jen natolik, aby ji nebylo možno prohlásit za nedostačnou. Takový přístup k práci je příznačný pro lidi, kteří si navykli **být řízeni vnějšími pobídkami - tresty a odměnami**. Lidí, kteří se na prvním místě ptají: *A co z toho budu mít?* nebo říkají: *Dělám jen do výše svého platu.*

## 2. Pozitivní chování bez úplatků

Alternativou k trestům byl dopad negativních přirozených důsledků, které následovaly po nesprávném chování. Jejich součástí bylo zaangažování dítěte na řešení situace a náprava. Jestliže se ptáme, co namísto odměn, můžeme odpovědět v podobném duchu: **Vytvořit takové podmínky, aby děti mohly prožívat přirozené pozitivní důsledky svých činností a svého chování.**



Víme, že hned po zhodnocení situace z hlediska bezpečí se mozek „ohlíží“ po smyslu. **Odměny jsou náhražkou smysluplnosti. Namísto příslibu odměny** dětem pomůže, když jim v situacích, kde je to potřeba, **zprostředkujeme smysl požadované činnosti nebo chování a poskytneme jim prostor pro spoluúčast na rozhodování.** Namísto vnější odměny se pak již děti „odmění“ samy - tím, že mohly být aktivní, a především tím, že **vidí, k čemu byla jejich aktivita dobrá.** Nemáme v záloze žádnou jinou nabídku.

### **Pozitivní přirozený důsledek**

Jedním ze způsobů, jak přiblížit dětem smysluplnost nějakého počínání, je poukázat na vztah příčiny a důsledku. **Když v běžném hovoru nazýváme přirozené důsledky odměnami,** nejen že je to pro děti hodně matoucí, ale také to působí neblaze na jejich vývoj.

Dítě například rychle a samostatně zvládne večerní hygienu a převlečení do pyžama. Jedna z běžných reakcí by mohla být třeba: *No vidíš, jak jsi šikovný. Za odměnu ti přečtu dvě pohádky, ne jen jednu.* Správná reakce naopak **popíše přirozený vztah** mezi rychlým zvládnutím povinností a ušetřeným časem: *Dnes jsi se umyl a převlékl rychle, to znamená, že máme ještě dost času, než zhasneme a půjdeš spát. Chceš si ještě chvíli hrát a pak přečíst pohádku, nebo si přečteme dvě pohádky? Nebo bys chtěl dělat ještě něco jiného?* (Komunikační dovednosti: popis, informace, výběr.) Můžete teď na chvíli přerušit čtení a odpovědět na otázku: Co se dítě učí, které kompetence má možnost rozvinout v prvním a druhém případě?

Díky druhé reakci má dítě možnost ujasnit si vztah mezi vlastní aktivitou a časem. Tím, že dospělý opouští mocenskou pozici a dává na výběr, mu také umožňuje rozhodnout se, co s ušetřeným časem udělá.

**Pokud bychom nazvali pozitivní přirozený důsledek odměnou, dítě to tak bude vnímat a bude se podle toho také chovat.** Bude se učit, jak se zavděčit dospělému, aby získalo odměnu, nikoliv jak samo sebe řídit, aby se dostavily pozitivní přirozené důsledky.

V našem příkladu se namísto pochopení řádu může dítě učit spíše vypočítavosti: *Když to zítra zvládnu ještě rychleji, budu si moci říct o tři pohádky.*

Je to podobné jako s trestem: když se o negativním přirozeném důsledku hovoří mocenským způsobem jako o trestu, dítě ho tak také bude vnímat.

## Oslava

Jednou z typických situací, kdy se nešetří odměnami, je konec školního roku s vysvědčením, pokud je aspoň trochu pro rodiče a širší příbuzenstvo přijatelné. Ačkoliv dítě častokrát vyslechne otřepaný výrok, že se učí pro sebe, skrytá poselství dalších reakcí rodičů a učitelů mu naopak nesčetněkrát sdělují, že **učit se není svěřeno do jeho zodpovědnosti**. Jsou to dospělí, kteří všechno řídí a kontrolují, a povinností dítěte je dělat především to, co se po něm chce. Odměny za vysvědčení jsou jen jedním z kamínek do této mozaiky.

**Za vysvědčení ani za známky v průběhu roku by dítě nemělo dostávat žádné odměny.** Když skončí školní rok nebo se podaří něco, co dalo dost práce, je dobře to společně oslavit.

Slavnostní oběd či večeře doma nebo v restauraci, společný výlet, návštěva kina - to jsou oslavy, které **posilují soudržnost rodiny a dávají dítěti najevo, že rodině na něm a na tom, co dělá, záleží.**

Uznání a ocenění můžeme dítěti samozřejmě vyjádřit i slovy. O dovednostech, které k tomu můžeme použít, bude řeč dále.

## Dar jako výraz přátelství, zájmu či lásky

Dar má vyjadřovat vzájemný pozitivní vztah mezi hdmi. Dar nem ničím podmínovaný, patří buď ke společenským zvyklostem, nebo je dáván z lásky či přátelství, tedy ne za odměnu. I z dárku se může tím, jak se o něm mluví, stát odměna.

Otec se vrací ze služební cesty, na nádraží koupí dětem pár sladkostí. Když přijde domů, ptá se manželky, zda děti byly po dobu jeho nepřítomnosti hodné. Po kladné odpovědi jim dá sladkosti se slovy: *No, když jste byly hodné, tak si zasloužíte čokoládu. Tady máte každý jednu.*

Už slovo „hodný“ je záluďné. I když si ho budeme vykládat jen jako klidné, vstřícné chování bez vzájemné agresivity, skryté poselství této věty je, že chovat se takto máme především proto, abychom z toho potom něco měli. Celá situace by dostala zcela odlišný význam, kdyby otec místo toho řekl třeba: *To jsem rád, že jsem zase s vámi doma. Děti, myslel jsem na vás a koupil jsem vám něco na mlsání.*

Stejně jako u pozitivních přirozených důsledků, i zde velmi záleží na tom, jak se o věcech mluví - sladkost může být jak odměnou, tak dárkem.

**Také dárky k svátkům či narozeninám, na Vánoce a na Mikuláše by neměly být spojovány s dobrým nebo špatným chováním dítěte.**

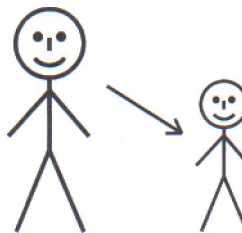
(Mikuláš podle tradice naděloval potřebným nepoznán a bez jakýchkoliv nároků, nekšeftoval s dárky „za odměnu“ za dobré chování, jak to dělá mnoho rodičů svým dětem.)

## Dar jako výraz uznání

V devíti výrocích na začátku kapitoly, v nichž bylo použito slovo „odměna“, jsou situace 3 (pianista), 6 (odchod do důchodu) a 9 (záchrana života) podobné. Jejich společným jmenovatelem je, že odměna nebyla dopředu nabízeným úplatkem, kvůli němuž by se něco udělalo, ani nebyla dávána s cílem, aby se činnost zopakovala. Uvádíme to pro vyjasnění pojmů - v tomto případě jde o výraz uznání, je to ocenění, které má buď formu věci (dárku, květin) nebo oceňujícího chování (potlesk).

### 3. Chválit, chválit, chválit???

Pochvala se obvykle považuje za vítaný a účinný výchovný prostředek. Snad se ještě připustí, že všeho moc škodí, a myslí se tím, že nadměrná pochvala vede ke „zpychnutí“. Příklady, které dále uvádíme, jsou záměrně vybrány tak, aby navodily pochybnosti o „pozitivních“ dopadech pochval.



- *S tou mojí třídou je to strašné. Jen co je trochu pochválím, už abych zase čekala nějaké vylomeniny, říká paní učitelka o své 7. B.*
- *Já nevím, co toho našeho kluka popadlo. Ta angličtina mu tak dobře šla, všichni ho tak chválili, za chvíli by nám mohl dělat tlumočníka - no a on toho nechal!*
- *Paní učitelko, mám to hezké? Ten den je to už po sedmé, co Maruška z předškolního oddělení přichází se svým výkresem za paní učitelkou.*
- *Byla jsem v dětství hodně chválená, vlastně za každou maličkost. Teď v dospělosti, když nejsem pochválená, mám pocit, že jsem to udělala špatně. Já vím, že ne, rozumově to mám zvládnuto, ale ten pocit, víte, ten pocit vždycky přijde.*
- *V jednom výzkumu se zjistilo, že děti, které byly svými matkami častěji chváleny za to, že se o něco rozdělily s jinými dětmi, byly mimo domov méně štědré než děti, jejichž matky je za to nechválily.*
- *Když jsem byla malá, jedna naše sousedka mě vždycky moc chválila, jak hezky zdravím, že jsem moc šikovná. Já jsem se jí začala vyhýbat, když šla, tak jsem se schovala, abych ji nemusela pozdravit, a nakonec jsem ji zdravit přestala.*
- *Nějaký čas jsme žili v zahraničí a náš syn měl při přechodu do české školy potíže. To, co šlo dosud docela hladce, tady nějak drhlo. Bylo nám jasné, že zdejší školu nezměníme, tak jsme se snažili pomáhat synovi v adaptaci, jak to šlo. No a vysloužila jsem si za to od paní učitelky do notýsku pochvalu: „Vážená paní, musím Vás pochválit za Vaši snahu,*

*Váš syn se už zlepšil. "Opravdu jsem v té chvíli nevěděla, zda se smát nebo se urazit.*

- *V hodině výtvarné výchovy jsme jednou dělali ozdobné písmo. Mirkova práce byla velice nápaditá, čistě provedená, opravdu se zálibou jsem se na ni zadívala. Sáhla jsem po výkresu, že ho ukážu ostatním ve třídě, když tu si Mirek výkres zakryl a s prosebným výrazem zavrtěl hlavou. Paní učitelka, která tuto příhodu vyprávěla, pochopila, že chlapec se obává její pochvaly před celou třídou. Tak jsem mu jen tiše řekla, že to písmo je moc hezké.*
- *Maminka vždycky říkala: „Ty mi děláš takovou radost.“ Byla jsem na světě pro maminčino štěstí.*

### **Proč používáme pozitivní vyjádření vůči druhým (dětem i dospělým)**

Chceme navodit příjemnou atmosféru.

Chceme druhé potěšit, udělat jim radost, protože k nim máme dobrý vztah. Chceme se zavděčit, zvýhodnit své postavení u těch, kteří mají moc nám nějak prospět.

Chceme přimět druhé, aby udělali něco, co je potřeba, nebo co potřebujeme my. Chceme druhé povzbudit, aby pokračovali v určité činnosti nebo chování. Chceme druhým vyjádřit, že nám na nich záleží.

Chceme vyjádřit, že jsme si vědomi toho, co dobrého či správného druzí dělají, a že si toho vážíme.

Chceme dát příklad, co považujeme za správné a co by měly podle našeho mínění další osoby dělat také.

Chceme dát najevo, že jsme si všimli úsilí, dobrého postupu, výsledku nějaké činnosti.

Chceme se od druhé osoby také dočkat pochvaly.

Je zřejmé, že tak různé záměry budeme vyjadřovat odlišnými způsoby. Něco jiného řekneme, když chceme dát najevo, že jsme si vědomi úsilí a dobrých výsledků druhého Člověka, něco jiného, když se chceme někomu vlichotit. Přesto pro tato pozitivní sdělení používáme v běžné řeči téměř výlučně jediné slovo - pochvala. Když mluvíme o tom, že někdo někoho pochválil, z hovoru a dalších okolností bývá patrné, o co jde.

V této kapitole chceme ukázat, že ne každé pozitivní vyjádření je dětem (i dospělým) prospěšné, i když převládá obecné mínění, že se tím nedá nic zkazit. Považujeme za nutné si teď **rozlišit pojmy**, které budeme dál používat v určitých přesně vymezených významech.

**Pochvalu zůžeme na nadřazené, mocenské, manipulativní využívání nějakého pozitivního vyjádření. Alternativami k pochvalám jsou zpětná vazba, uznání a ocenění.**

## Co je pochvala

Nadřazenost, kontrola, manipulace (byť velmi laskavá) nejde s úctou dohromady. Pojem pochvala budeme používat pro **pozitivní vyjádření** o činnosti, chování nebo vlastnostech druhé osoby, které současně **vyjadřuje nerovný vztah** - velký panáček chválí malého. Pochvalou se vyjadřuje skutečnost, že se jeden člověk cítí **v pozici, v níž může hodnotit druhé**. Dobře to vystihuje slovní spojení „udělit pochvalu“. Sotva bychom řekli, že zaměstnanec udělil pochvalu řediteli podniku, dítě rodičům, vrstevníci sobě navzájem. Podstata pochvaly vyvstane jasněji, když si uvědomíme, že **kdo dnes chválí, může zítra kritizovat**.

Nadřazenost nemusí být v pochvalě vyjádřena pouze hodnocením. **Skryté poselství pochval zní: *Děláš věci k mé spokojenosti***. O toho druhého, o jeho přání a potřeby vlastně ani moc nejde. Důležité je, že druzí dělají věci tak, jak to vyhovuje nám.

## Znaky pochvaly

*Vy jste taková inteligentní, vy to určitě zvládnete.  
Ten obrázek je moc hezký, vidíš, jaká jsi šikovná.  
Ty jsi tak nadaný na tu angličtinu, tobě to jde úplně samo!  
No tys to všechno snědl. To jsi hodný chlapeček!  
Tys to tady tak krásně vyluxoval. Tos mi udělal radost.  
Anička a Frantík už mají všechno připravené na lavici, výborně. Kdo mi ještě chce udělat radost?*

Na prvním místě jsou to **neverbální projevy** - tón hlasu, mimika jasně vyjadřují nadřazenou pozici.

Dalším častým znakem pochvaly je, že **neoprávněně zobecňuje** - z jedné skutečnosti dělá něco trvalého. Dítě v mateřské škole si třeba s velkým zájmem hraje s kostkami. Prostý popis této skutečnosti by byl: *Ten váš Honzík vydrží u těch kostek tak dlouho. Je vidět, že ho to baví*. Dávali bychom tak najevo zájem, který maminku určitě potěší. Pochvala by mohla znít: *Ten váš Honzík je tak šikovný, úplný stavitel*. Je to hodnocení osobnostních charakteristik dítěte, k němuž většinou ani nemáme dostatečné podklady. Z jednoho nebo několika projevů dítěte vyvozujeme ukvapeně více méně stálou charakteristiku - šikovný, stavitel, statečný, čestný, hodný...

Z těchto neoprávněných zobecnění pak pocházejí různé **laciné fráze** o hodných holčičkách, šikovných klucích, milých dívkách, roztomilých děťátkách... - v nejrůznějších situacích používáme stále tytéž formální pochvaly.

Zobecňování někdy přechází do **přehánění**, o němž obě strany vědí, že není reálné - statečný hrdina, nádherně namalovaný obrázek, velký silák, úžasné šaty, vynikající přítel... Nedůvěru k takovým slovům výstižně popsala jedna učitelka mateřské školy: *Když mi nějaká maminka řekne, že její dítě sem*

*chodí rádo, tak je to pro mě mnohem významnější, než nějaké pochvaly a lichotky, jaká jsem úžasná učitelka.*

Zvláštním případem je **kombinace pochvaly s kritikou**. *No vidíš, teď je to konečně hezké. Ale že ti to trvalo!... Ano, tak si to představuji. Ne abys to příště zase odbyl, jak míváš ve zvyku!* Chválící také často hovoří o **své spokojenosti** (ať přímo, nebo nepřímo), kterou mu připravil druhý svým chováním nebo činností. Jako by tím sděloval, že jeho spokojenost je v celé situaci to hlavní: *Tos mi udělala radost, žes to tak rychle vypočítala.* Nebo: *Jsem na tebe hrdý, žes tu těžkou zkoušku zvládl na jedničku.* Všichni máme potřebu uznání, úspěchu a tato potřeba je naplňována i takovými pochvalami. Vedle toho se ale děti učí něco velmi problematického, co je asi učit nechceme: že dělat věci dobře se má na prvním místě proto, abychom se zavděčili autoritě, to že je důležité! Tento druh pochvaly často používají v tom nejlepší úmyslu rodiče i učitelky a učitelé u menších dětí (mateřská škola, první stupeň ZŠ). Kromě návyku zavděčovat se představují tyto pochvaly **riziko zejména v situacích, kdy se děti učí cokoli nového, co je důležité umět**. Když nebude nablízku osoba, která bude chválit výkon, motivace učit se bude klesat. Později, když děti povyroستou a o pochvalu od autority už nebudou tolik stát, nebude na čem stavět, protože se děti nenaučily vidět hodnotu v učení samotném.

Pochvaly se používají také ke srovnávání a dávání za vzor v rodině i ve škole. O negativních dopadech těchto způsobů jsme hovořili už v II. kapitole.

### **Bezprostřední důsledky pochvaly**

Pochvaly většinou vzbuzují příjemné pocity. Je to lepší než slyšet kritiku nebo obviňování, takže méně příjemným skutečností spojeným s chválením se tolik nevěnuje pozornost. Stojí za to si je uvědomit.

**Příjemné pocity se mohou mísit s rozpaky**, s nejistotou (*Proč to říká?*), s nedůvěrou k tomu, kdo pochvalu vysloví (*Co tím sleduje?*), s nepříjemným pocitem, že druhý přehání. (Často reagujeme uvedením věcí na pravou míru, někdy až „shozením“ či odmítnutím pochvaly.)

Jindy zůstáváme emocionálně celkem nedotčeni, víme, že to druhá strana říká jen ze zdvořilosti, zejména, když je pochvala povrchní, obecnou a otřepanou frází. Právě z oné povrchnosti a klišé je nám jasné, že **toho, kdo chválí, ve skutečnosti ani moc nezajímá, co se nám povedlo nebo jak jsme se zachovali**. K tomu, aby vyslovil frázi, se ani nemusel podívat, co jsme dokázali.

Po pochvalě se někdy stáhneme a raději se už **dál neprojevíme, abychom nepokazili dojem**. Někdy ale stažení nebo dokonce zlostná reakce naznačují, že je nám nepříjemné, že si někdo osobuje právo hodnotit nás.

Pochvalu si můžeme podle okolností vyložit i jako faleš, neupřímnost, dokonce ironii.

**Pochvala za banální věc může naznačovat, že chválicí ani moc nerozumí tomu, o čem mluví. Můžeme z ní také však vyrozumět, že očekávání chválicího vůči nám nejsou nijak vysoká.**

Specifickým případem jsou **veřejné pochvaly**. Ačkoliv je může provázet příjemný pocit, **mohou vést k zhoršení vztahů s ostatními**. Děti na druhém stupni někdy reagují na pochvalu zhoršením chování, protože dobré vrstevnické vztahy jsou pro ně důležitější. Na „tabulích cti“ s fotografiemi nejlepších žáků se pravidelně objevují propíchané oči, přimalované kníry a podobně. Tento druh pochvaly navíc jasně říká všem, kdo tam nejsou, že jsou druhořadí.

### **Dlouhodobé důsledky pochval**

Bezprostřední dopady pochval přimíchávají k pozitivním pocitům menší či větší kapky nepohody, kterou děti většinou jen těžko vyjadřují slovy. Dospělí to zvládají podle zralosti své osobnosti. Pochvaly mají však rizika hlavně z dlouhodobého hlediska rozvoje osobnosti dětí, zejména jsou-li jim „uštěďrovány“ ve větší míře.

Pochvaly vytvářejí závislost. Je to **závislost na vnějším hodnocení, na druhých lidech, především pak na těch, kteří představují autoritu**, což omezuje vnitřní svobodu člověka. Je to provázáno přijetím představy, že lidé se dělí na ty, kteří zastávají nadřazené pozice a mají moc (autority), a na ty, kteří jsou jim podřízeni (nejen v zaměstnání). Je třeba nepohněvat si mocné, zalíbit se, zavděčit, získat jejich přízeň - a pochvala je důkazem této přízně. Přímé vynucování pochvaly (*A byl jsem dnes hodný?*) je varovným znakem.

Lidé závislí na autoritě jsou snáze **manipulovatelní**. Jejich touha být zajedno s autoritami, které mají moc udělovat odměny, pochvaly nebo tresty, potlačuje kritičnost a při rozporu s vlastním přesvědčením umlčuje případné výčitky svědomí. Druhou stranou mince pak bývá, že **manipulované děti se samy stávají manipulátory, a to nikoli až v dospělosti, ale už v dětství**. Jednou z takových manipulací je předstírání neúspěchu (*Mně se to nepovedlo! Já mám tak strašnou postavu!*).

Manipulací je i hodně rozšířený postup učitelek menších dětí, kdy pochválí jedno dítě (že už je potichu, že má už uklizenou lavici...) a ostatní děti se snaží mu vyrovnat. Splnění úkolu je sice dosaženo, ovšem za cenu újmy pro rozvoj osobnosti dětí - děti se učí něco udělat proto, aby se zavděčily autoritě a nikoliv pro podstatu věci.



**Pochvala je vlastně druhem odměny** a platí o ní to, co jsme uváděli v 1. části této kapitoly. **Pochvala se stává cílem, samotná činnost je druhořadá.** Pokud není v dohledu autorita, která udělí pochvalu, a pokud chybí i vnitřní motivace, není důvod chovat se správně, dělat něco dobře či dokonce vůbec něco dělat. **Z řady činností tak mizí přirozený prožitek a radost, což je velké ochuzení života.**

Jsou případy, kdy dítě **opouští činnost, za níž bylo hodně chváleno.** Pochvalu můžeme cítit jako závazek, jako břemeno, že musíme dostat vysoko nastavené laťce. Úzkost, jak to dopadne příště, obavy z vývoje do budoucna, snaha nezklamat očekávání - to všechno nakonec může představovat stres. Vysvobozením je zanechat činnosti, v níž je dítě úspěšné. Jak to vyjádřila jedna dospívající dívka: *Na jedné straně je ten prožitek, že mě druzí berou, na druhé straně strach, abych byla šikovná pořád, abych nesehlala.*

Zobecňující pochvaly jako „šikulka“, „vzorný žák“, „zodpovědná starší sestra“, „sluníčko“, „náš malý Einstein“ se mohou stát **nálepkami.** Nálepky zavazují a svazují, neumožňují být dítěti tím, kým opravdu je. Všechny nálepky jsou velmi zrádné, nejen ty negativní (kazisvět, problémový žák, nepořádník, darebák...). Nálepky žijí svým životem a vedou dítě v jeho vývoji umělou cestou.

Nejrozšířenější představou o určitém riziku pochval je, že v nadměrných dávkách způsobují nepřiměřené sebevědomí, nerealistické vidění svých schopností, dovedností, osobnostních kvalit - asi jako v pohádce Pyšná princezna. Domníváme se, že tyto důsledky se vyskytují v menší míře, než se obecně soudí, a že jsou méně škodlivé než vytvoření závislosti na autoritě - **manipulovatelní občané jsou vždy vysokým rizikem pro demokracii a humanitu.**

## **Od hodnocení k sebehodnocení**

Alternativou k závislosti na hodnocení autoritou je **sebehodnocení:** realistický pohled na to, jací jsme a co děláme, schopnost porovnávat svůj výkon či chování s dostupnými kritérii a vyvodit z toho závěry.

Lidé závislí na pochvalách a odměnách se často o takový proces ani nepokoušejí, čekají, až jim autorita sdělí, zda je něco dobře nebo ne. *To já nemůžu říct, to musí zhodnotit až druzí,* jsou častá slova lidí s nedostatečně rozvinutým sebehodnocením.

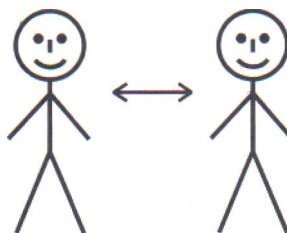
Během školní docházky si učitelé ponechávají hodnocení ve svých rukou, protože je to velice **významný mocenský nástroj.** Moderní směry ve vzdělávání zdůrazňují **význam sebehodnocení a prosté zpětné vazby namísto hodnocení učitelů.** (Zpětnou vazbu může dát učitel, ostatní děti, nebo vyplyne ze situace samotné.)

Když se děti naučí sebehodnocení, je to velký vklad pro jejich budoucnost. Budou spokojené i hrdé, když něco udělají dobře. Když uvidí dobrý výsledek, bude jim to stačit a nebudou potřebovat obdiv ostatních. Tento přístup učí děti **zaměřovat se na činnost samotnou**, mít z ní potěšení, nečekat, až co na to řekne okolí. **Zakládá se tím návyk dobré, poctivé práce.**

Součástí sebehodnocení dětí je pak také to, že si samy pomyslí a někdy i nahlas řeknou: *Jsem šikovný, Tohle jsem zvládl, Ten obrázek se mi povedl, To jsem dobrá...* **Pro děti je mnohem cennější, když zařídíme věci tak, aby se mohly cítit úspěšné a pochválily se samy, než když jim pochvalu udělíme my.**

#### 4. Všimnout si toho, co je pozitivní, a vyjádřit to

Co tedy místo pochval? Rozhodně by nemělo nastat to, co slycháváme na seminářích jako poměrně častou vzpomínku z dětství: *Když bylo všechno v pořádku a dělal/a jsem věci dobře, tak si toho nikdo nevšiml, to bylo bráno jako samozřejmost. Zato jakmile jsem pochybil/a, byl oheň na střeše...*



Na to, co je v pořádku, co se podařilo, bychom měli reagovat. Často stačí **všimnout si a popsat to** (*Vidím, že sis obalila knihy a ještě to vylepšila obrázky*). Už to samotné je vyjádřením zájmu a respektu. A můžeme přidat i **vyjádření pozitivního vztahu či pozitivních emocí**, jak o tom bude řeč dále.

#### Zpětná vazba

**Věcné vyjádření**, že jsme si něčeho všimli (nejčastěji pomocí popisu nebo informace) patří do oblasti zpětné vazby. Samotný pojem zpětná vazba je však širší. Protože je zpětná vazba pro každého člověka životně důležitá, vyjasníme si podrobněji, co znamená.

Kdykoliv něco děláme nebo se nějak chováme, má to určité důsledky a my se potřebujeme dozvědět, jaké. Platí to jak pro děti, tak pro dospělé. Potřebujeme informace týkající se průběhu i výsledku, protože na nich záleží, zda a jak bude naše činnost nebo chování pokračovat. **Tuto informaci nazýváme zpětnou vazbou.** Dozvídáme se z ní, že něco je správně a my můžeme podle okolností v daném směru pokračovat, skončit, opakovat totéž znova... Nebo se dozvídáme, že něco není správně, a v tom případě měníme směr, postup, hledáme příčiny a souvislosti, něco přerušíme nebo ukončíme, víckrát neopakujeme nebo opakujeme s úpravami.

**Zpětnou vazbu můžeme dostat od člověka, který o dané činnosti něco ví** (dospělý například řekne dítěti, že nějaké slovo není napsáno správně). Můžeme si ji ale také **odvodit z průběhu či výsledku činnosti samotné** (ochutnáme jídlo, které vaříme, zkusíme zapnout přístroj, který opravujeme). A konečně si zpětnou vazbu pro sebe můžeme **odečíst z reakcí druhých** na naše slova či chování (rozpačité ticho po určitých slovech, radostné přijetí návrhu, vděčný úsměv za pomoc).

**Pro zpětnou vazbu je podstatné, že se zaměřuje na činnost nebo chování, nehodnotí však osoby - jejich kvality či zápory, jejich trvalé vlastnosti!**

Pokud je zpětná vazba poskytována druhou osobou, její charakteristikou je **věcnost**. V rámci zpětné vazby se nevyjadřují pozitivní nebo negativní vztahy, které panují mezi dotyčnými osobami. (Respektující komunikační dovedností, která vyjadřuje pozitivní vztah mezi zúčastněnými, je **ocenění**.)

### **Příklady vystihující rozdíly mezi zpětnou vazbou a hodnocením**

*Tvá úvaha o přátelství je napsána přehledně, je členěna do odstavců podle toho, co k sobě patří, myšlenky se neopakují a ty citáty jsou opravdu neotřelé,* je **pozitivní zpětná vazba**. Hovoří se o výsledku (úvaha o přátelství), uvádí se řada objektivních údajů.

*Ty jsi opravdu literárně nadaný, napsal jsi to moc krásně, tu úvahu o přátelství pošleme do soutěže,* je **pochvala** (pozitivní hodnocení). Podstata je v hodnocení osoby (zde kladném), vyjadřuje se k trvalým kvalitám (literární nadání), přitom však autorovi dává málo konkrétních informací o tom, co je v jeho práci dobré a o co se může opírat i příště. Nadřazenost chválicího je zde ještě podtržena rozhodováním za druhého.

*Tvá úvaha o přátelství je napsána dost nepřehledně, myšlenky na sebe nenavazují, některé zůstávají nedokončené - například tady v druhém a pátém odstavci,* je **negativní zpětná vazba**. Není zde ani zmínka o tom, jak je autor nadaný či nenadaný. Pokud pisatel zaměří pozornost na to, co se dozvěděl ze zpětné vazby - tedy na dokončování myšlenek a lepší členění úvahy, celá práce patrně získá na kvalitě. Nebo se tyto informace mohou využít v další práci.

*Ty se snad nikdy nenaučíš napsat ani obyčejnou úvahu. Je to fakt slátanina, jak se v tom člověk má vyznat, je to hop sem, hop tam,* je **kritika** (negativní hodnocení). Základem je hodnocení osoby (zde záporné), vyjádření se týká jejich trvalejších charakteristik - neschopnosti naučit se psát úvahy. Často se v kritice používá i nadsázka či negativní citově zabarvené výrazy. Kritizující se tím staví do nadřazené pozice. Negativní hodnocení práce (*slátanina*) neposkytuje žádné informace, co a jak zlepšit.

### **Cui bono? - V čí prospěch?**

Tuto latinskou otázku možná známe z detektivních románů. Kladou si ji kriminalisté, když se snaží pochopit motiv zločinu. Může být užitečná i nám, když se chceme orientovat v tom, co je zpětná vazba a co ne. Čemu nebo komu sdělení slouží - to je významný rozlišovací činitel.

**Zpětná vazba slouží tomu, kdo něco dělá, nějak jedná, něco se učí.** Je to informace především pro něj, pro jeho další rozhodování.

**Hodnocení druhé osoby** - vyslovování soudů o tom, jaký kdo je, jak se chová nebo jak co dělá (nejčastěji pochvala nebo kritika), naopak **slouží tomu, kdo hodnotí**. Slouží jako mocenský nástroj k dosažení jeho cílů, k rozhodování o druhých, k upevnění nadřazené pozice.

### **Efektivní učení potřebuje zpětnou vazbu, nikoliv pochvalu nebo kritiku**

**Bez zpětné vazby není učení!** Zpětnou vazbu pro učení nezbytně potřebujeme, hodnocení naší osoby nikoliv, to si obstaráme sami. K tomu, že jsou přátelské, manuálně šikovné, slušné, ochotné, trochu sobci, občas líné, vznětlivé, pomalé - k tomu všemu mohou děti **dospět samy na podkladě četných zpětných vazeb, aniž by je někdo takto hodnotil a nálepkoval.**

Při učení je důležité dostat zpětnou vazbu pokud možno **okamžitě**. Opožděná zpětná vazba může přijít v době, kdy se už v mozku vytvořil poměrně silný nesprávný spoj, který se bude obtížně odstraňovat. Zpětná vazba posiluje smyslnost a udržuje zájem. Její nedostatek může naopak zájem utlumit.

Na gymnáziu dostali studenti za úkol napsat referát z přečtené knihy. Učitelka úkoly jen oznámkovala a nedala žádnou zpětnou vazbu o tom, co považuje v referátech za dobré a co nikoliv. *Řekla mi jen, že to mám za tři Ostatní spolužáci to opsali z internetu, já to opravdu četla. To se na to příště můžu vykašlat,* stěžovala si jedna ze studentek.

### **Oceněním vyjadřujeme své uznání**

Když si na seminářích vyjasňujeme pojmy, dáváme účastníkům otázku: *Co byste raději: aby vám někdo vyjádřil uznání nebo udělil pochvalu? A proč?* Než budete číst dál, můžete si na ni zkusit odpovědět i vy sami.

Zpětná vazba je emocionálně neutrální (označení „pozitivní“ nebo „negativní“ zpětná vazba se vztahuje k výsledku nějaké činnosti, nikoliv k emocím a vzájemnému vztahu). Jsou ale situace, kdy chceme dát najevo víc: nejen, že jsme si něčeho pozitivního všimli, ale i pozitivní emoce a to, že máme k druhému dobrý vztah.

Už v I. kapitole jsme hovořili o našem přesvědčení, že nestačí mít děti jen rád, že za skutečný základ výchovy považujeme respekt. Dalo by se říct, že pokud bychom zůstali jen u vyjádření vztahu „mít rád“ bez toho, že by ve vztahu byl i respekt, stačila by nám k tomu pochvala.

Pokud však chceme v pozitivních situacích komunikovat tak, aby to vyjadřovalo respekt a uznání, tedy rovnocenný vztah, pak je třeba používat jinou komunikační dovednost. **Používáme pro ni slovo ocenění.** Ocenění můžeme

dávat jak lidem, které máme rádi, tak lidem, s nimiž nás tento cit nepojí, jeho **podstata je v našem respektujícím postoji k druhému člověku.**

Odpovědi na úvodní otázku, zda bychom dali přednost vyjádření uznání nebo pochvaly, bývají snad až v 90 procentech případů jednoznačné: chceme uznání, chceme se dozvědět, že druzí uznávají, že jsme vyvinuli nějaké úsilí, že se nám podařilo něco dokázat, chceme vědět, že si nás druzí váží, i za co si nás váží. Potřeba uznání patří k našim základním potřebám.

Rovnocenný vztah není záležitostí věku. *-Jednou se mi velmi povedla hodina, vyprávěla paní učitelka z druhého stupně, a děti mi na konci hodiny spontánně zatleskaly.* Potlesk byl vyjádřením uznání - oceněním, v tomto případě neverbálním.

Lidé si někdy stěžují, že je nadřizený (vedoucí, ředitel) „nepochválí“. Je to jen nepřesné vyjádření. To, co postrádají, je spíš zpětná vazba nebo ocenění. Potřebujeme, aby nám byl dáván najevo respekt - je nám nepříjemné, když nás druzí přehlížejí, když se s námi zachází jen jako s anonymními vykonavateli práce. Nedostatek zpětné vazby je pocítován jako nevyslovená kritika. Záměrné přehlížení, nepřítomnost jakékoli reakce je vnímáno jako forma trestu. Z hlediska kvality práce (ať je to na jakémkoliv pracovišti) je nedostatek zpětné vazby a ocenění velmi negativním činitelem.

Ačkoliv máme potřebu uznání v každém věku, vyjádření uznání potřebují děti víc než dospělí - ti si většinou již umí zhodnotit své chování i činnosti s větší nezávislostí na druhých. **Pro děti jsou ocenění významnými stavebními kameny při budování jejich sebeúcty.** Ocenění nemají negativní účinky jako pochvaly, které posilují závislost na mínění druhých.

### Jak tedy dávat ocenění?

*Vidím, že jsi už obutý. Pravá i levá bota jsou správně a bačkůrky jsou taky uklizené.* (Namísto pochvaly: *No ty jsi ale šikulka! Vidíš, že se už umíš about sám, když chceš.*)

*Ta skladba byla zahrána čistě a s citem. Musela jsi tomu věnovat hodně času, než jsi to nacvičila.* (Namísto pochvaly: *To bylo úžasné, ty jsi už úplný virtuóz.*)

*To musíš mít dobrý pocit, že jsi odolala chuti sníst tu čokoládu najednou.*

Rovnocenný vztah, zájem o druhého člověka, které významně odlišují ocenění od pochvaly, vyjadřujeme do značné míry **neverbálně** - tónem hlasu, mimikou prostou veškeré nadřazenosti a blahosklonnosti, úsměvem. Ocenění lze vyjádřit i gesty - palec vzhůru, uznalé pokývání hlavou, mrknutí.

Základem vět, které při oceňování druhých používáme, je nejčastěji **popis či informace. Na rozdíl od klišé, kterým je často pochvala, by ocenění mělo být výrokem šitým na míru dotyčnému člověku a situaci.**

Popis vyžaduje přece jen trochu více času i přemýšlení než povrchní pochvaly typu *To je krásné.* Ten čas, který druhému věnujeme, je také výrazem

našeho zájmu. **Pozitivní popis přináší dítěti opěrné body, na něž se dá spolehnout při opakování činnosti.** Zejména malým dětem se řada věcí podaří poprvé spíše náhodou. Popis jim umožní uvědomit si, co bylo při dané činnosti nebo chování podstatné.

Menší děti velmi často ukazují dospělému obrázky nebo své výrobky (z plastelíny, z papíru, vyšívání...). Když předkládanou věc popíšeme a dítě přesto naléhá: *A je to hezké?*, je vhodné reagovat otázkou: *Co myslíš ty? Tobě se to líbí?* **Pokud chce i nadále slyšet naše hodnocení, je důležité vyjadřovat jen svůj názor.** Můžeme použít já-výrok: *Myslím si, že... zdá se mi, že... mně se na tom líbí...* a případně se ještě vrátit k popisu. Měli bychom se snažit vyhnout hodnotícím soudům typu *Ano, je to hezké.*

Pokud hovoříme o pocitech (radosti, hrdosti, spokojenosti), tak **na prvním místě o pocitech druhé strany** (dítěte i dospělého) - je to vlastně empatická reakce.

*Máš asi pořádnou radost, že už dokážeš přeplavat celý bazén. Ze začátku se ti do toho moc nechťelo, ale pak ses do toho pustil a vytrval jsi.* Pokud by nám to nedalo, můžeme dodat: *Já mám samozřejmě radost spolu s tebou.*

Rodiče s desetiletou dcerou byli o víkendu na horách zalyžovat si. Sjezdovka byla dost prudká a dívka měla strach ji sjet. Matka ji povzbuzovala, až si dodala odvahy a spustila se dolů. Zvládla to velmi dobře. Když matka sjela za ní, už-už ji chtěla pochválit, jaká je šikovná a jak to výborně sjela, ale včas se zarazila a řekla jen: *To musíš být na sebe pyšná, že jsi překonala ten strach a sjela to.* Dívka se rozzářila a sjezdovku sjela ten den ještě mnohokrát. Matka, která tuto příhodu vyprávěla, dodala, že si uvědomila, že kdyby dceru pochválila, pravděpodobně by svůj pokus už nezopakovala.

### **Výrazem ocenění je také poděkování**

*Bylo vidět, že jsi přišla odpoledne po tréninku unavená. Přesto jsi ještě šla s bráškou na hřiště, když já jsem nemohla. Díky, pomohlo mi to, a Honzík byl tak rád.*

Pozdravit, poprosit, poděkovat - to jsou první sociální dovednosti, které učíme děti, jen co začnou trochu mluvit. Součástí tohoto učení není jen, že to děti vidí ve vzájemném chování dospělých, ale také, že to od dospělých zažívají vůči sobě.

Jedna paní učitelka vyprávěla: *Uvědomila jsem si, že když mi nějaký žák vyřizuje vzkaz od kolegyně nebo přinese něco do kabinetu, tak většinou pochválím, jaký je šikovný, ale vlastně nepoděkuji. K dospělému bych se chovala jinak. Tam bych na prvním místě poděkovala.*

### **Souhrnné pojmenování chování**

Slova, kterými označujeme dovednosti, žádoucí chování nebo postoje, jsou pro děti často velmi nejasnými pojmy. Co to je vlastně trpělivost, úsilí, statečnost, zodpovědnost, pružnost, vstřícnost...? I pro dospělého může být obtížné je definovat. Součástí ocenění může být souhrnné označení toho, jak se právě dítě zachovalo - **po popisu můžeme použít právě ony abstraktní pojmy, aby si s nimi dítě mohlo propojit své konkrétní chování.** Místo pochvaly *Ty jsi ale statečný chlapec* lze popsat chování dítěte a pojmenovat

dove&xiost, kterou pvokázaW. Bylo vidět, že máš ze zubaře strach, ale překonal jsi to, otevřel pusu a nechal si ten zub ošetřit. Tomu říkám statečné chování. „Statečný chlapec“ je nálepka, která může vést k tomu, že dítě bude příště potlačovat pocity, které s touto nálepkou nejsou v souladu, nebo se bude dokonce návštěvě u zubaře vyhýbat, aby si pověst statečného chlapce nepokazilo. „Statečné chování“ dává informaci, jak se dítě v tu chvíli zachovalo, a nezakládá „povinnost“ statečného chování do budoucna.

Pro pochvaly je typické používání přídavných jmen (šikovný, odvážný, hezký, hodná...). Pro souhrnné pojmenování chování jsou charakteristická podstatná jména nebo příslovce (*To jsi projevil odvahu. Zachoval jsi se čestně.*).

## Povzbuzení

Co byste raději slyšeli?

*Neboj, to je lehké, tu násobilku se naučíš snadno! Vždyť ty jsi taková šikovná holčička.* Nebo: *Naučit se dobře násobilku dá docela práci a člověk to nebude umět hned. Ale dá se to zvládnout. Zkusíš to sám, nebo chceš, aby ti někdo dával příklady?*

Do kapitoly o pozitivních přístupech patří i situace, kdy dítěti nebo dospělému něco nejde a my - v nejlepší snaze ho povzbudit - tvrdíme, že to, co mu dává „zabrat“, je vlastně lehké. Místo dobře míněného povzbuzení je tu vlastně skryté poselství o malých schopnostech dotyčného, i když to tak samozřejmě nemyslíme. A když násobilka bude už zvládnutá - také žádná sláva: vždyť to bylo lehké, a mně to stejně trvalo tak dlouho! **Zásadou je připustit obtížnost nějaké činnosti nebo učení, a pak teprve povzbudit k pokračování.** Tento postup používáme až tehdy, když dítěti něco jde obtížněji. Předem se o snadnosti nebo náročnosti nějaké činnosti raději nevyjadřujeme.

## Cvičení

V následujících situacích si můžete nejprve zkusit uvědomit, co si asi pomyslí dítě nebo dospělý, když uslyší pochvalu. Poté zkuste nahradit pochvaly zpětnou vazbou a oceněním. Možné alternativy jsou na konci kapitoly.

1. Dítě přinese obrázek, s nímž si dalo dost práce.

Pochvala dospělého: *Máš to moc pěkné.*

2. Dítě v mateřské škole sní celý oběd a jde ukázat prázdný talíř paní učitelce.

Učitelka: *Ty si šikovný. Mám z tebe radost.*

(Nabízí se otázka: Jaká jsou rizika pochval v situacích jídla?)

3. Žákyně v druhé třídě napíše úhledně a bez chyby cvičení z češtiny.

Učitelka: *Tys to krásně napsala. Úplně vzorně. Děti, podívejte se, jak to má Evička krásně napsané. Tak to má vypadat. Za to si zasloužíš jedničku s hvězdičkou. Děti, zatleskáme Evičce!*

4. Gymnazista hlásí, že dostal výbornou ze čtvrtletní anglické písemky.  
Rodiče: *To jsi teda pašák. Děláš nám opravdu radost!*
5. Zvládl/a jste náročný pracovní úkol.  
Šéf to před ostatními spolupracovníky hodnotí slovy: *To je perfektní práce. Kdyby každý pracoval jako tady kolega, kde už by naše firma byla! Tak nějak bych si to představoval i od ostatních.*
6. Rádi fotografujete a ukazujete svým známým své nové snímky.  
Jeden z nich vás chválí: *Ty jsi úplný profesionál. To může jít rovnou na výstavu. Já jsem vždycky říkal, že jsi moc nadaný.*

Na závěr uvádíme několik postřehů, o které se s námi podělili účastníci našich seminářů. Především je třeba říct, že **téma odměn a pochval je značně náročné, protože nabourává představy o snadném a zaručeném výchovném nástroji.** Časté stesky se týkají toho, jak snadno „šikulky“ vyklouznou z úst. Pokud se tak stane, lze ještě „šikulku“ doplnit oceňujícím popisem, poděkováním nebo popisem emocí druhé strany. Z mnoha podobných zkušeností vybíráme aspoň dvě.

*Po nějakém čase, kdy jsem se snažila používat ocenění namísto pochval, dcera přišla a řekla mi, abych se šla podívat, jak se jí něco povedlo. Předtím by přišla s otázkou, zda to má hezké. Jsem moc ráda, že je schopna ocenit svou práci sama a nečeká na pochvalu druhých.*

*Dříve jsem říkala: „Vy jste ale šikovné děti, moc se mi líbilo, jak jste cvičily.“ Dnes už říkám: „Dnes to bylo bezvadné, jak jsme si zacvičili.“ Navenek není nic vidět, děti jsou rády tak i tak, ale já vím, že tím, že to říkám jinak, dělám něco pro jejich budoucnost.*

### Cvičení - ukázky možných reakcí

#### **Alternativy s použitím ocenění ke cvičení na str. 177-178:**

1. **S tím obrázkem sis dal docela práci. Vidím tady stromy, lišku, domeček má rozsvícená okna. Tak to je Budulínek asi doma...**
2. **Vidím, že máš prázdný talíř. Asi ti chutnalo...**
3. **Všechna písmenka mají stejný sklon, takové písmo se dá dobře číst. Všechno je napsáno správně. Určitě máš z toho sama radost.**
4. **To jsi na sebe asi docela pyšný! A muselo to být dost náročné, když jsi strávil přípravou několik večerů. Blahopřeji!**
5. **Šéf vám sděluje mezi čtyřma očima: Děkuji, že jste odvedl tu práci tak pečlivě. Myslím, že jsme teď dobře připraveni na další fázi našeho projektu.**
6. **To sis musel skoro lehnout, abys to vyfotil z tohoto úhlu. A ten kontrast s pozadím hned připoutá pozornost.**



## VIII. Cukr a bič nebo vlastní chtění?

### Vnější a vnitřní motivace

Slovo motivace pochází z latinského movere - hýbat. Motivem je, stručně řečeno, něco, co s námi „pohne“ k nějaké činnosti.

**Součástí naší vrozené biologické a psychické výbavy je, že můžeme fungovat na základě vnitřních pohnutek, na základě vlastního zhodnocení toho, co chceme, potřebujeme nebo máme dělat.** Toto pojetí vychází z teorie základních lidských potřeb, kterým věnujeme LX. kapitolu. Když vidíme jasný smysl a užitečnost svého konání, děláme, co je třeba dělat, aniž bychom čekali, že (nebo až) nám za to někdo něco dá. Platí to pro celý náš život, jak v dětství, tak v dospělosti. Zejména u předškolních dětí můžeme vidět, že k tomu, aby se zajímaly o svět kolem sebe a učily se (chodit, mluvit, běhat, zacházet s věcmi, navazovat kontakty s druhými lidmi a domlouvat se s nimi...), nepotřebují čekat, až jim někdo řekne, že to mají dělat, ani nečekají, že jim za to někdo dá odměnu. Nejintenzivnější učení v celém našem životě probíhá právě v předškolním věku.

Přesto si řada dospělých myslí, že děti by samy od sebe nedělaly, co je pro ně dobré, že nemají žádné vnitřní pohnutky k osobní hygieně, pořádku, ochotě a zdvořilosti, že by se samy od sebe ve škole neučily... Z toho se odvozuje, že ve jménu jejich dobra je musíme přinutit - po dobrém nebo po zlém, aby to všechno dělaly. Pod slovem „motivace“ chápe mnoho dospělých právě toto přinucení. Podle způsobů, jaké při tom používáme, se pak o motivaci obvykle hovoří jako o negativní nebo pozitivní a převaha jednoho nebo druhého typu ovlivňuje celkový styl výchovy. „Přísná“ výchova používá spíš příkazy, vyhrožování a tresty, „laskavá“ staví spíš na pochvalách a odměnách.

**Rozlišování motivace na pozitivní a negativní je slepou uličkou,** protože neopouští předpoklad, že děti je třeba už od malička nutit, po dobrém nebo po zlém, aby dělaly, co je správné. Teprve pojetí, které uvažuje o **vnitřních**

**a vnějších motivačních zdrojích**, nám osvětlí, jak funguje motivace u dětí i u dospělých, a pomůže nám řešit problémy s motivací, na které při výchově a vzdělávání narážíme.

Naším přesvědčením je, že **děti na začátku svého vývoje sice nemají řadu informací, dovedností a návyků, ale nepostrádají chuť a zájem - tedy vnitřní pohnutky - se to vše naučit**. Nepotřebují, abychom je upláceli nebo trestali, aby se opravdu naučily, co se naučit potřebují. Pokud to však děláme, je velké riziko, že dosáhneme v řadě ohledů opaku - lhostejnosti, nechuti až odporu. A to vše může přetrvávat až do dospělosti.

## 1. Vnitřní motivace:

### *Tak to chci! nebo Tak je to správné!*

Které činnosti děláme z vnitřní motivace? Odpověď se zdá na první pohled snadná: to, **co sami chceme, co nás zajímá, co nás baví**. Vypadá to, jako bychom z vnitřní motivace dělali hlavně příjemné činnosti. Vnitřní motivace velmi úzce souvisí s našimi potřebami - ať jsou to základní lidské potřeby nebo potřeby druhotné - a uspokojování potřeb bývá spojeno vesměs s příjemnými pocity.

Z vnitřní motivace nemusíme dělat vždy jen „správné“ věci - někdo například shazuje druhé nebo jim vnucuje své rady, a uspokojuje tak svou potřebu cítit se důležitý, mít hodnotu, být úspěšný. Pohnutky toho, co děláme z vnitřní motivace, nemusí být vždycky ani plně uvědomované - dítě třeba „šáškuj“, protože nemá dostatečně uspokojenu potřebu zájmu a pozornosti, ale samo by to takto samozřejmě neformulovalo.

Denně ale děláme také hodně věcí, které **nejsou příliš zajímavé nebo příjemné, a přesto je děláme z vnitřní motivace**: udržování pořádku, osobní hygiena, čekání v řadě, překonání únavy a dokončení práce, která nás moc nebaví, ale o níž víme, že je potřebná pro někoho druhého, a podobně. Z vnitřní motivace tedy děláme také ty činnosti, které pro nás sice nejsou nijak atraktivní, ale o kterých **jsme přesvědčeni, že jsou potřebné a správné**. Důvody, pro které se takové činnosti dělají nebo pro které se chováme určitým způsobem, jsme přijali za vlastní, zvnitřnili jsme je, zařadili mezi své hodnoty. Někdy říkáme, že něco „musíme udělat“, a myslíme tím, že je to něco jako naše povinnost, a uděláme to, i když nebude na blízku nikdo, kdo by o tom věděl nebo na nás „dohlížel“.

Pro větší porozumění motivaci dětí i dospělých mějme na mysli, že **vnitřní motivace má silné zdroje v základních lidských potřebách a také ve zvnitřněných hodnotách**.

## 2. Vnější motivace:

### *Udělám to pro odměnu nebo abych se vyhnul/a nepříjemnostem.*

Které činnosti děláme z vnější motivace? Stručně řečeno to, co bychom jinak nedělali, v čem nevidíme valný smysl, co neuspokojuje naše potřeby, ale co **uděláme, abychom se vyhnuli nepříjemnostem (vyčítání, vyhrožování, kázání, trestům...)** nebo abychom **získali odměnu**. Typické je, že Činnosti, které děláme pouze z vnější motivace, **děláme jen do té doby, dokud trvá hrozba nepříjemností nebo příslib odměny či pochvaly.**

#### V životě je vnitřní a vnější motivace často namíchaná

Jsou situace, kde se dá celkem jednoznačně říci, zda za určitou činností nebo chováním je vnitřní nebo vnější motivace. Ale jsou také situace, kdy se motivace prolínají, jsou přítomny obě - například dítě rádo čte, ale přesto mu někdo za přečtené knížky slibuje odměnu. **Lidé tak někdy mylně přičítají úspěch v nějaké činnosti vnější motivaci a nerozpoznávají nebo podceňují tu vnitřní.** Vnitřní motivace, pokud je silná, může odolat i vlivu vnější motivace - v uvedeném příkladě dítě nečte proto, ale přesto, že bylo odměňováno!

#### Z „musíš“ se „chci“ nestává

Mnoho lidí je přesvědčeno, že **když přimějeme děti pohrůzkou nebo příslibem odměny, aby něco dělaly, a budou to dělat dostatečně dlouho, přijdou tomu na chuť a nakonec to budou dělat samy od sebe (tedy z vnitřní motivace).** To je velmi závažný omyl, který přinesl hořké ovoce řadě rodičů i učitelů.

Občas slyšíme, že je někdo vděčný svým rodičům, že ho v dětství k něčemu přinutili, například hrát na hudební nástroj. Opět je velmi důležité nezaměňovat pojmy: **pocit vnějšího tlaku, donucování, je něco jiného než pocit nezbytnosti.** Pocit nezbytnosti, nutnosti má zdroj uvnitř nás samých - v tom, že smysl a hodnota nějaké činnosti jsou nám zřejmé a že se s ní ztotožňujeme, i když nám třeba připadá zpočátku obtížná.

Donucování je náhražkou chybějící smysluplnosti (máme na mysli **smysluplnost z hlediska dítěte**). Přirozená reakce na to je snaha uniknout, vyhnout se, a když to nejde, tak vyhovět - ne však pro věc samotnou, ale proto, abychom to už měli za sebou, a tedy bez skutečného nasazení.

Pomocí vnější motivace lze naučit děti různým dovednostem, otázkou však je, zda a jak je později opravdu využijí, když jejich osvojování bylo spojeno s emočními zážitky nechuti a přinucení. A ještě větší otázkou zůstává, zda

Respektovat a být respektován

to stálo za ty vedlejší účinky - například návyk dělat věci jen do té míry, aby člověk „proplul“ a neměl problémy.

### **Počkám, až mi řeknou**

Používání prostředků vnější motivace může vést k **vytvoření návyku čekat na signál, pokyn od okolí**, od druhých lidí, zda máme či nemáme něco dělat. Důsledkem může být, že dítě (později dospívající a dospělý) se z vlastní iniciativy téměř do ničeho samo nepouští.

Dalším negativním dopadem je **návyk dělat věci jen do té míry, aby bylo dosaženo odměny nebo byl odvrácen trest**. O nic víc či lépe! Všichni máme zkušenosti s odbytou prací, provedenou s různými nedostatky, které však nebyly tak závažné, aby bylo možné odmítnout práci proplatit.

**Souhrnně se tyto návyky dají nazvat závislostí na vnější motivaci.** Vnější motivací nelze vychovat děti k poctivé práci. Jejím předpokladem je motivace vnitřní.

### **Negativní vnější motivace je přijatelnější než úplný nezájem**

Sociální podstata lidské existence je důvodem, proč nezájem okolí, nezájem blízkých snášíme velmi špatně. V tom případě i tresty mohou být vnímány jako zájem. Některé děti „zlobí“ proto, aby si jich vůbec někdo všiml. Hraničí to však již s oblastí patologie lidských vztahů.

## **3. Podmínky pro udržení vnitřní motivace: tři S a jedno Z**

**Smysluplnost**  
**Spolupráce**  
**Svobodná volba**  
**Zpětná vazba**

Je dobré vědět, co udržuje vnitřní motivaci, a dbát, aby učení dětí (učení v tom nejširším slova smyslu) provázely právě tyto podmínky. Alfie Kohn, autor řady knih na téma motivace, popsal tři z nich jako tři S vnitřní motivace.

### **Smysluplnost**

- **Matka synovi - varianta 1:** *Za trest, že jsi přišel pozdě, už dnes nepůjdeš na hřiště.*
- **Matka synovi - varianta 2:** *V případě, že si potřebuješ něco cestou ze školy zařídit, je třeba se o tom domluvit předem nebo mi dát vědět mobilem. Když nepřijdeš v obvyklou dobu, mám samozřejmě obavy.*

- **Učitelka matematiky - varianta 1:** *Všichni za domácí úkol vypočtete cvičení 3 na straně 36.*
- **Učitelka matematiky - varianta 2:** *Za domácí úkol budeme procvičovat výpočet procent. Víte, Že jsme mluvili o tom, že procenta jsou v běžném životě velmi užitečná - třeba abyste si vypočítali třicetiprocentní slevu na zboží ve výprodeji V učebnici jsou na to příklady ve cvičení 3 na straně 36, ale také si můžete vymyslet a vypočítat vlastní příklady. Vy nejlépe víte, co ještě potřebujete dotáhnout. Každý by měl mít alespoň pět příkladů.*

**Náš mozek je uzpůsoben tak, že pokud se má něčím vážně zabývat, potřebuje v tom vidět smysl** - potřebuje dostat odpověď na otázku: *Proč je zrovna tohle důležité? Jak a kde se to dá využít?* Poznání, že něco má přijatelné důvody, že věci mají logiku a souvislosti, je samo o sobě vysoce motivující.

Smysluplnost je **do určité míry individuální záležitostí**. Co je pro jednoho vysoce smysluplné, může druhému připadat nezajímavé a zbytečné. Také když o něčem víme ještě málo, může nám smysluplnost unikat. Ve škole se děti často ptají: ***K čemu mi to bude? Je to naprosto oprávněná otázka.*** Abychom ji nebrali na lehkou váhu, pomůže představit si, že k této otázce vybízí děti program, kterým je vybavený jejich mozek a který velí najít smysl, význam nějaké činnosti. Teprve potom je ochoten se touto činností zabývat naplno. Neurčitá odpověď, že se to dítěti „jednou v životě bude hodit“, je naprosto neuspokojivá. Vlastně v té chvíli jen chceme, aby nám věřilo, a nechtěně tak můžeme přispívat k tomu, že se dítě postupně přestane pít po argumentech. I později, v dospělosti, se pak může nechat snadno napálit. Či bude slepě důvěřovat, jakmile autorita řekne, že je něco správné či nesprávné. Takovými odpověďmi mu zavíráme cestu k tomu, aby uvidělo smysluplnost, kterou vidíme my.

**Potřebujeme, aby věci dávaly smysl „zde a teď“.** **Potřebujeme vědět, že jsou využitelné v blízké době a v situacích skutečného života.**

K smysluplnosti přispívá i přesvědčení, že vynaložená námaha a činnost nám pomohou dosáhnout cílů, o něž usilujeme, nebo že tak můžeme prospět někomu jinému. K smysluplnosti patří báječný pocit, že jsme něčemu přišli na kloub, porozuměli něčemu, naučili se něco užitečného.

Vzpomeňme na situace, kdy nás někdo nutil do nějaké činnosti, která se zdála zbytečná a u níž jsme nenacházeli rozumné důvody, proč ji dělat. V takových chvílích se v nás vzedne vlna odporu a protestujeme nebo činnost vykonáme jen proto, abychom měli klid (tedy z vnější motivace). Rozhodně ne s plným nasazením, spíš cestou nejmenšího odporu. Přesně to se stává příčinou řady problémů v rodinách i ve škole. Pokud v nějaké činnosti sami nevidíme smysl nebo ho nedokážeme dětem zprostředkovat, neměli bychom ji po dětech vyžadovat.

Není to ale jen otázka výchovy dětí. **Smysluplnost je hnacím motorem našeho snažení po celý život.** Knihy, které zachycují zkušenosti s procesem změny, zdůrazňují, že **stěžejní krok, který podmiňuje úspěšnost nebo neúspěšnost změny, spočívá v aktivitách umožňujících těm, kterých se změna týká, „uvidět“ její smysluplnost.** John Kotter v knize „Vedení procesu změny“ uvádí, že když se podniky snaží provést změnu, zdaleka největší chybou je, že se do tohoto procesu vrhají, aniž by předem přesvědčily své spolupracovníky a zaměstnance o její naléhavosti.

S dětmi můžeme pracovat na ozřejmování smysluplnosti našich požadavků a současně trvat na jejich provedení. **Z efektivních dovedností** přijdou ke slovu především **informace**. Dobře použitelné je i **vracení otázek**, samozřejmě bez ironického tónu (*Proč to mám dělat? - Co myslíš, proč to po tobě žádám?*).

### Spolupráce

Ve dvou se to lépe táhne. Víc hlav víc ví. - V těchto úslovích je vyjádřena běžná lidská zkušenost. Člověk je tvor společenský a pracovat společně tam, kde to jde a kde to má smysl, uspokojuje naše základní potřeby. (Ty, jak bylo již řečeno, jsou zdrojem naší vnitřní motivace).

**Zejména tam, kde je potřebná činnost monotónnější a nepříliš záživná, posiluje vnitřní motivaci možnost komunikace, vzájemná blízkost a pocit sounáležitosti.**

Ve škole to především znamená nahrazovat individuální práci prací ve dvojicích (a posléze v 4-5 členných skupinách). Mimo jiné je třeba změnit instrukci tak, aby vybízela ke spolupráci. Namísto: *Každý si teď udělá cvičení 7a* může učitelka říct: *Ve dvojicích si teď společně uděláte cvičení 7a nebo 7b, dohoda je na vás. Oba členové dvojice budou umět odůvodnit, proč napsali takový výsledek.*

### Svobodná volba

Svobodná volba je vlastně nám známý výběr - jedna z efektivních komunikačních dovedností ze III. kapitoly. **Mít možnost rozhodnout o tom, zda něco dělat, jakým způsobem, kdy nebo s kým, je třetí podmínkou udržení vnitřní motivace.** Vysvětlení opět najdeme v základních lidských potřebách: součástí potřeby seberealizace je dělat si věci po svém. Když nám dáva někdo vybrat, dáva najevo víru v naše schopnosti, je to projev respektu, úcty - uspokojuje se tím potřeba uznání. Do způsobu, jakým něco děláme, se promítají naše temperamentové charakteristiky, míra zátěže, která nám vyhovuje - a to patří již mezi fyziologické potřeby. (Viz kapitola IX.)

Při výchově a vzdělávání dětí nespočívá jejich volba většinou v tom, zda něco budou či nebudou dělat; spíše jim nabízíme, aby rozhodovaly o tom, o čem za daných okolností rozhodovat lze - kdy, jak, s kým, v jakém pořadí, kolik...

## Zpětná vazba

Ke třem S, které pomáhají udržet vnitřní motivaci, bychom chtěli doplnit ještě jedno Z - zpětnou vazbu. **Informace o správnosti postupu nebo o výsledcích naší činnosti, o našem snažení a chování se významně podílejí na tom, zda budeme v činnosti nebo chování pokračovat.** Chybějící informace mohou původní vnitřní motivaci tlumit, dostatečná (a nejlépe okamžitá) zpětná vazba nám naopak pomáhá setrvat i u namáhavé či nezáživné činnosti. Znovu zdůrazňujeme, že zpětná vazba je něco jiného než pochvala.

## Tři S + jedno Z ve škole

Pro učitele se mohou tři S a jedno Z stát **vynikajícími pomocníky pro přípravu hodiny.** Lze je použít jako kritéria pro zjištění, zda a v čem by plánovaná výuka potřebovala „dotáhnout“. Nabízíme několik otázek, které mohou pomoci zvýšit kvalitu vyučovací hodiny:

- Bude žákům jasné, co se mají učit a proč - k čemu jim to bude? Lze zařadit nějaké propojení s reálným životem?
- Budou mít příležitost v hodině spolupracovat - ve dvojicích nebo ve skupinách? Dala by se nějaká činnost změnit ze samostatné na spolupráci?
- Co budou mít žáci na výběr? Kolikrát za hodinu si budou moci vybrat?
- Jak a čím získají okamžitou zpětnou vazbu ke své činnosti?

## Tři S a jedno Z ve firmách

Tři S můžeme rozpoznat i v knihách, které se zabývají motivací na pracovištích, i když tak nejsou označena. Uvádí se, že pokud mzda umožňuje vést zaměstnancům spokojený život, přestávají být peníze významnou motivační pohnutkou. Do motivační sféry pak vstupují další složky, například:

- dostatečné množství včasných informací,
- možnost vyjádřit svůj názor na pracovní záležitosti a zpětná vazba, informace, jak se s tímto názorem naložilo,
- projevy respektu a ocenění od nadřízených i kolegů,
- dostatek zpětné vazby k samotné práci (nedostatek zpětné vazby je vnímán jako nezáměr, nebo dokonce jako trest).

Dobří manažeři také vědí, že pokud jde o **kvalitu práce**, dosáhne se s vnitřní motivací lepších výsledků než s motivací vnější.

Co funguje u dospělých, platí i u dětí - i ony potřebují dostatek informací o tom, co se děje a co se chystá, i ony by měly mít možnost podílet se na spolurozhodování o tom, co se jich týká, i ony potřebují projevy respektu a ocenění a dostatečnou míru zpětné vazby.

#### 4. Návrat od vnější motivace k vnitřní

Alfie Kohn napsal: „Všichni jsme začínali svůj život fascinováni světem kolem nás a s touhou jej prozkoumat, bez jakýchkoliv vnějších motivací. Skutečně není nejmenší důvod se domnívat, že potřeba vnější motivace je vrozená. **Závislost na vnější motivaci je naučená a předpokládá se, že ji lze také odnaučit.**” Mnoho psychologických výzkumů mu dává za pravdu. A také zkušenost řady rodičů i učitelů.

Pokud jsou děti již závislé na vnější motivaci, nedocílíme žádoucí změny tím, že ze dne na den přestaneme používat celý ten arzenál jejích prostředků (počínaje příkazy a pokyny přes pochvaly a odměny a konče tresty). Obnova vnitřní motivace není snadná, protože závislost na vnější motivaci jde ruku v ruce s přijetím mocenského modelu vztahů, který v naší knize vyjadřujeme dvěma nerovnocennými panáčky. **Nástroje vnější motivace jsou současně mocenskými nástroji.**

**Malý panáček netouží po tom, aby se vztahy staly rovnocennými, ale po výměně rolí. Když velký panáček přestane používat své mocenské nástroje, malý panáček to interpretuje jako jeho slabost a snaží se zvrátit poměr sil ve svůj prospěch.**

Ze tří S a jednoho Z vnitřní motivace vyplývá, že **nejdřív se musíme snažit, aby děti pochopily smysl změny, která nastala v přístupu dospělého.** To znamená především s dětmi mluvit, diskutovat - v rodině, ve škole, samozřejmě přiměřeně jejich věku: O tom, proč lidé dělají různé věci - dobré i nedobré, a jak se při tom cítí. Jaké pocity doprovázejí činnost, kterou děláme, protože ji chceme dělat, a jaké pocity jsou spojeny s činností, kterou děláme, protože nás do ní někdo nutí. Jakou kvalitu práce bychom chtěli přijímat od druhých, co pomáhá dělat věci dobře - a o dalších podobných tématech. **Pravidelné přibírání dětí ke spoluúčasti na rozhodování a řešení toho, co se jich týká, odpovídá principu spolupráce (spoluúčasti) a svobodné volby.** (Otázky: *Tak co s tím uděláš/uděláme? Co navrhuješ, aby to bylo pro tebe přijatelné a aby to bylo hotovo?*). A konečně, **projevy odpovědnosti, respektu a partnerského přístupu na straně dětí je potřeba upevnit pozitivní zpětnou vazbou a oceněním.**

**Efektivní komunikační dovednosti jsou současně nástroji pro rozvíjení vnitřní motivace**

Při obnově vnitřní motivace pomůže používání všech efektivních dovedností a postupů, o nichž byla řeč v předchozích kapitolách. Znamená to:

Vyjadřovat svá očekávání jasně a s přiměřenými nároky. (*Očekávám, že tu podlahu vytřeš tak, aby nikde nebyly šmouhy - jak to uděláš, je na tobě.*)



Nespokojenost dávat najevo popisem, informací nebo já-výrokem.

Namísto trestů nechat dopadnout přirozené důsledky, co nejvíce využít spolupráci při řešení situace a umožnit nápravu.

Když je to třeba, použít kategorické „ne“.

Co nejvíce používat okamžitou zpětnou vazbu a ocenění.

Při poskytování výběru u dětí závislých na vnější motivaci častěji nabízet, zda to dítě chce dělat samo, nebo zda chce, abychom to začali dělat společně s ním. To poskytuje možnost modelovat dobrou práci, doučovat děti návykům, které se při používání vnější motivace neupevnilo nebo jen málo či nesprávně.

Společným rysem nástrojů vnější motivace je nahodilost a libovůle v jejich používání. Je to silně spojeno s osobou, která představuje autoritu, s její náladou, s jejím hodnocením situace. Významným prvkem osvobodování od vnější motivace jsou proto pravidla a dohody vytvářené společně s dětmi (více o tom v XI. kapitole o prevenci a ve XII. kapitole o škole).

Odnaučovat či přeučovat je vždy namáhavější, než učit správně od začátku. Viděli jsme třídy, kde se děti trochu zaktivizovaly jen tehdy, když učitelka pohrozila písemkou či zkoušením. Viděli jsme školy s podrobně vypracovaným seznamem odměn i sankcí a s nešťastnými učiteli, kteří se cítili bezmocní, když některé děti okatě dávaly najevo, že s nimi žádné tresty nehnu. *Já už nevím, jak je mám motivovat, aby aspoň trochu něco dělaly*, říkali.

Viděli jsme ale také třídy, kde děti zaujatě pracovaly bez jediného dotazu na známku a kde samy hodnotily svou práci. Jejich učitelé se ovšem neptali: *Jak máme motivovat děti?*, ale: **Čím můžeme přispět, aby si děti udržely (neztratily) svou vlastní vnitřní motivaci?**

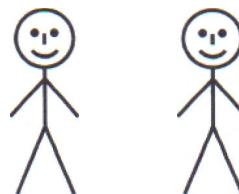
## 5. Grafický přehled motivačních nástrojů

Na další stránce je graficky znázorněno, jak základní postoje (partnerský nebo mocenský přístup k druhému člověku) souvisí s motivačními nástroji. Mocenský přístup vede k vytváření a upevňování závislosti na vnější motivaci, partnerský přístup vede naopak k udržení a podpoře motivace vnitřní. Efektivní komunikační dovednosti popsány v této knize jsou zároveň nástroji pro udržování a rozvíjení vnitřní motivace.

## Komunikační dovednosti jako motivační nástroje

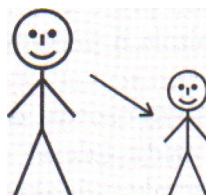
### VNITRNÍ MOTIVACE

ZODPOVĚDNOST,  
INICIATIVA,  
VYSOKÁ SEBEÚČTA



popis, informace  
spoluúčast, výběr  
empatie, já-výroky  
ocenění...

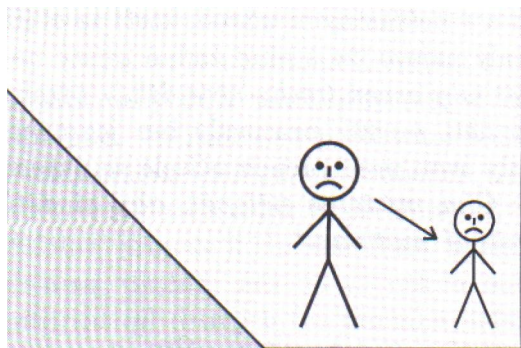
Základními  
podmínkami pro  
udržení vnitřní  
motivace jsou:  
smysluplnost  
spolupráce  
svobodná volba  
zpětná vazba



pochvaly  
odměny  
(„laskavá  
manipulace“)

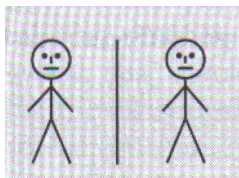
### VNĚJŠÍ MOTIVACE

POSLUŠNOST,  
ZÁVISLOST NA AUTORITĚ



### ŽÁDNÁ MOTIVACE

pokyny  
příkazy, zákazy  
moralizování  
srovnávání  
vyčítání  
shazování, ironie  
vyhrožování  
tresty...



nezájem  
lhostejnost  
ignorování