

NEW YORK TIMES  
BESTSELLER

Daniel H. Pink

# DRIVE POHON



Překvapivá pravda  
o tom, co nás motivuje!

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozmnožována, uložena v rešeršním systému nebo dále předávána, a to v jakékoliv formě, jakýmkoliv způsobem, elektronicky, mechanicky, kopírováním, nahráváním apod., bez předchozího písemného souhlasu vydavatele. Osoba, která by učinila jakékoliv neoprávněné kroky v souvislosti s touto publikací, může být vystavena trestnímu stíhání a vymáhání náhrady za způsobenou újmu.*

Copyrights © 2009 Daniel H. Pink

Originally published in 2009 by Riverhead Books, a member of Penguin Group, USA.

Překlad © Mgr. Veronika Poláková

© Nakladatelství ANAG, 2017

ISBN 978-80-7554-104-8

# OBSAH

## ÚVOD

Záhadné hlavolamy Harryho Harlowa a Edwarda Deciho .....	7
--	---

*„Z vědeckého hlediska to bylo podobné pohybu ocelové koule po nakloněné rovině, abychom změřili její rychlost – jen místo toho se ona koule začala vznášet ve vzduchu. Naznačovalo to, že aplikace gravitačních zákonů na naše chování je nesprávná – to, o čem jsme si mysleli, že je pevně daný zákon, mělo spoustu děr.“*

## ČÁST PRVNÍ

<b>NOVÝ OPERAČNÍ SYSTÉM .....</b>	<b>15</b>
-----------------------------------	-----------

### KAPITOLA 1

Vzestup a pád motivace 2.0.....	16
---------------------------------	----

*„Avšak v prvních deseti letech tohoto století, v období značného snížení úspěšnosti v obchodu, technologiích a sociálním rozvoji, jsme zjistili, že tento odolný starý operační systém už tak dobře nefunguje. Začíná se hroutit – často a nepředvídatelně. Nutí lidi vymýšlet takové pracovní podmínky, aby obešli jeho trhliny, a navíc se ukazuje, že je neslučitelný s mnoha aspekty současného světa obchodu.“*

### KAPITOLA 2

Sedm důvodů, proč metoda cukru a biče (často) nefunguje... ..	29
---	----

*„Jinak řečeno, odměny mohou představovat podivný druh behaviorální alchymie – dokáží ze zajímavého úkolu udělat dřinu. Mohou proměnit hru v práci.“*

### KAPITOLA 2A

...a zvláštní okolnosti, kdy fungují.....	48
---	----

*„Operační systém, který se soustředil na odměny a tresty, se sice přežil a nevyhnutelně potřebuje upgrade, neznamená to však, že bychom měli zavrhnout každíčký jeho kousek.“*

### KAPITOLA 3

Typ I a typ X.....	55
--------------------	----

*„Obraz může být popsán pomocí tisíce slov – někdy to ovšem není tak účinné jako pouhá dvě písmena.“*

**ČÁST DRUHÁ****TŘI PRVKY ..... 63****KAPITOLA 4****Autonomie ..... 64**

*„Možná nastal čas vyhodit slovo ‚management – řízení‘ jako takové na lingvistické smetiště ke slovům typu ‚tranzistorák‘ nebo ‚velocipéd‘. Tato éra nehledá lepší management. Hledá renesanci řízení sebe sama.“*

**KAPITOLA 5****Mistrovství ..... 82**

*„V kancelářích a ve třídách je po nás vyžadováno příliš mnoho poslušnosti a málo aktivního zájmu. To první vám možná pomůže nějak přežít den, ale pouze to druhé vám pomůže přežít noc.“*

**KAPITOLA 6****Smysl..... 98**

*„Hledat smysl je naše přirozenost. Tato přirozenost je však nyní odhalena a vyjádřena v měřítku, které je z demografického hlediska nebývalé a až do této doby téměř nepředstavitelné. Výsledky mohou obrodit naše firmy a přetvořit náš svět.“*

**ČÁST TŘETÍ****PRŮVODCE TYPEM I..... 109**

Typ I pro jednotlivce:

**Devět metod jak probudit vaši motivaci..... 112**

Typ I pro organizace:

**Devět způsobů jak vylepšit vaši firmu, kancelář nebo pracovní tým..... 119**

Osvícená odměna za práci:

**Jak platit lidem metodou typu I ..... 125**

Typ I pro rodiče a učitele:

**Devět nápadů jak pomoci našim dětem..... 128**

Seznam četby pro typ I:

**Patnáct nezbytných knih ..... 136**

---

Naslouchejte svým guru: Šest myslitelů v oblasti byznysu, kteří na to přišli .....	144
Fitness plán pro typ I: Čtyři tipy jak získat (a udržet si) motivaci ke cvičení .....	148
DRIVE/POHON: Rekapitulace .....	150
DRIVE/POHON: Slovníček pojmů.....	154
Průvodce diskuzí s knihou DRIVE/POHON: Dvacet příkladů jak začít konverzaci, která vás donutí myslet a mluvit .....	156
Zjistěte více o sobě a o tomto tématu.....	159
PODĚKOVÁNÍ .....	160
Poznámky.....	162
Rejstřík.....	171

## DRIVE/POHON: REKAPITULACE

*Tato kniha měla poměrně široký záběr – a možná si nebudete schopni všechno hned zapamatovat. Zde tedy naleznete tři různá shrnutí podstaty DRIVEu/POHONU. Berte je jako témata k hovoru, opakovací kurz nebo jako osvěžovač paměti.*

### Shrnutí pro Twitter<sup>\*)</sup>

Cukr a bič patří do minulého století. *DRIVE/POHON* se vyslovuje pro práci dvacátého prvního století, potřebujeme upgrade, abychom se dostali k autonomii, mistrovství a smyslu.

### Shrnutí pro koktejlovou párty<sup>\*\*)</sup>

Pokud jde o motivaci, existuje propast mezi vědeckými zjištěními a praxí. Náš současný operační systém byznysu – který je postaven na vnějších motivátorech typu cukr a bič – nefunguje a často i škodí. Potřebujeme upgrade. A věda nám ukazuje, jak na to. Tento nový přístup má tři nezbytné prvky: (1) *autonomii* – touhu řídit si sami své životy; (2) *mistrovství* – nutkání být lepším a lepším v něčem, na čem opravdu záleží; a (3) *smysl* – touhu dělat to, co děláme ve službách něčeho většího, než jsme my sami.

### Shrnutí po kapitolách

#### Úvod

#### Záhadné hlavolamy Harryho Harlowa a Edwarda Deciho

Lidské bytosti mají biologický hnací pohon, k němuž patří hlad, žízeň a sex. Máme také další pohon, který je znám dlouhou dobu: schopnost reakce na odměny a tresty. Avšak v polovině dvacátého století začalo několik vědců zjišťovat, že lidské bytosti mají také třetí pohon: *DRIVE* – to, co někteří nazývají „vnitřní motivací“. Po několika desetiletích zkoumali behavioristé dynamiku a vysvětlovali sílu třetího *DRIVEu*. Avšak byznys se k těmto novým poznatkům nepřiklonil. Pokud chceme posílit své firmy, pozvednout své životy a zlepšit svět, potřebujeme uzavřít propast mezi vědeckými poznatky a praxí.

---

<sup>\*)</sup> Maximálně 140 znaků, jak vyžaduje Twitter (podívejte se na [www.twitter.com](http://www.twitter.com)). Klidně si přepište toto shrnutí nebo si vytvořte svoje vlastní.

<sup>\*\*)</sup> Maximálně 100 slov, méně než minuta mluvení.

## ČÁST PRVNÍ – Nový operační systém

### Kapitola 1

#### Vzestup a pád motivace 2.0

Společnosti, stejně jako počítače, mají operační systémy – soubor většinou neviditelných instrukcí a protokolů, podle kterých všechno funguje. První lidský operační systém – nazvěme jej motivace 1.0 – se týkal pouze přežití. Jeho následovník, motivace 2.0, byl postaven na vnějších odměnách a trestech. Pro rutinní úkoly dvacátého století fungoval dobře. Ale ve dvacátém prvním století se motivace 2.0 ukázala jako neslučitelná s tím, jak organizujeme to, co děláme, jak přemýšlíme nad tím, co děláme, a jak děláme to, co děláme. Potřebujeme upgrade.

### Kapitola 2

#### Sedm důvodů, proč metoda cukru a biče (často) nefunguje...

Když se cukr a bič setkají s naším DRIVEm, začnou se dít divné věci. Tradiční odměny typu „jestli..., pak...“ nám mohou začít dávat méně, než chceme – mohou zničit vnitřní motivaci, snížit výkonnost, potlačit kreativitu a dobré chování. Mohou nám také dát víc toho, co nechceme – mohou podnitit neetické chování, vytvořit závislosti a podporovat krátkodobě zaměřené myšlení. To jsou chyby našeho současného operačního systému.

### Kapitola 2A

#### ... a zvláštní okolnosti, kdy fungují

Metoda cukru a biče není jen špatná. Může být efektivní v případě rutinních úkolů, které jsou založeny na předem daných pravidlech – protože v těchto případech existuje jen malé množství vnitřní motivace, která by mohla být potlačena, a žádná kreativita, kterou by bylo možno zničit. A mohou být ještě efektivnější, pokud ti, kdo je udělují, podají vysvětlení, proč je daný úkol nezbytný, uznají, že je nudný, a dají lidem autonomii v tom, jak jej vykonají. V případě nerutinních, koncepčních úkolů jsou odměny poněkud riskantnější – především variace na odměny typu „jestli..., pak...“. Ovšem odměny „nyní, když už...“ – nenáhodné odměny, které jsou udělovány až poté, co je úkol hotový – si mohou v některých případech najít své místo, zvláště, když se jedná o kreativnější, pravomozkové práce, především pokud poskytují užitečné informace o provedeném výkonu.

## Kapitola 3

### Typ I a typ X

Motivace 2.0 závisela a podporovala chování typu X – chování, které je poháněné spíše vnějšími než vnitřními touhami a které se zajímá méně o vnitřní satisfakci z určité činnosti a více o externí odměny, ke kterým tato činnost vede. Motivace 3.0, upgrade, který je nezbytný pro hladké fungování byznysu ve dvacátém prvním století, podporuje a závisí na chování typu I. Chování typu I se méně zabývá vnějšími odměnami, které s sebou daná činnost přináší, a více vnitřním uspokojením z činnosti samotné. Pro profesionální úspěch a naplnění potřebujeme, abychom se my i naši kolegové přesunuli od typu X k typu I. Dobrá zpráva je, že typ I je získaný, nikoliv vrozený – a chování typu I vede k vyššímu výkonu, lepšímu zdraví a celkově uspokojivější duševní i fyzické pohodě.

## ČÁST DRUHÁ – Tři prvky

### Kapitola 4

#### Autonomie

Naše „standardní nastavení“ je být autonomní a řídit sami sebe. Naneštěstí nás okolnosti – včetně zastaralých názorů na „management“ – nutí, abychom změnili toto standardní nastavení z typu I na typ X. Prvním bodem, který potřebujeme k podpoře chování typu I a vysoké výkonnosti, kterou zajišťuje, je autonomie. Lidé potřebují autonomii v případě úkolů (co dělají), času (kdy to dělají), týmu (s kým to dělají) a způsobu (jak to dělají). Společnosti, které autonomii nabízí, často v radikálních dávkách, předstihují svoje konkurenty.

### Kapitola 5

#### Mistrovství

Zatímco motivace 2.0 vyžadovala poddajnost, motivace 3.0 vyžaduje zaujetí. Pouze zaujetí může vyprodukovat mistrovství – stát se lepším v něčem, na čem záleží. A snaha o mistrovství, důležitá, avšak často dřímající součást DRIVEu, se stala nezbytnou pro to, aby si každý mohl najít v ekonomii svou vlastní cestu. Mistrovství začíná „prouděním“ – optimálním zážitkem, kdy výzvy, kterým čelíme, jsou dokonale v souladu s našimi schopnostmi. Chytrá pracoviště tedy doplňují každodenní aktivity „úkoly pro chytrou horákyňu“ – ne příliš těžkými a ne příliš jednoduchými. Mistrovství se však také řídí třemi nezvyklými pravidly. Mistrovství



je způsob myšlení – vyžaduje schopnost vidět svůj potenciál ne jako konečný, ale jako nekonečně zdokonalovatelný. Mistrovství je bolest – vyžaduje úsilí, vytrvalost a dobře uvážené procvičování. A mistrovství je také asymptota – není možné ho plně dosáhnout, což vede současně k frustraci, a je i přitažlivé.

## Kapitola 6

### Smysl

Lidé ze své podstaty hledají smysl – poslání větší a trvalejší, než jsou oni sami. Tradiční firmy však dlouho braly smysl jako pouhou dekoraci – dokonale krásný doplněk, ovšem jen do té doby, než zkřížil cestu důležitým věcem. To se však mění – částečně díky přílivu stárnoucích příslušníků generace baby-boomu, kteří si začínají uvědomovat svoji smrtelnost. V motivaci 3.0 stojí maximalizace smyslu po boku maximalizace zisku a aspiruje na pozici vedoucího principu. V organizacích se tento nový „motiv smyslu“ projevuje třemi způsoby: prostřednictvím *cílů*, které používají zisk, aby dosáhly smyslu; prostřednictvím *slov*, která kladou důraz na víc než jen na vlastní zájem; a prostřednictvím *strategií*, které dovolují lidem, aby šli za smyslem podle svého. Toto hnutí, které provází maximalizaci zisku s maximalizací smyslu, má v sobě potenciál obrodit naše firmy a přetvořit náš svět.

# DRIVE POHON

Většina z nás věří, že nejlepším způsobem jak motivovat sebe i ostatní kolem je použití externích odměn například peněz – tedy metody cukru a biče. Ve své provokativní a přesvědčivé knize **DRIVE POHON: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje** však tvrdí Daniel H. Pink, že to je chyba. Tajemstvím vysokého výkonu a uspokojení – v práci, ve škole i doma – je hluboká lidská potřeba řídit si své životy, učit se, vytvářet nové věci a činit dobro sobě i celému světu. Autor odkazuje na čtyřicet let trvajících výzkum o lidské motivaci a upozorňuje na rozpor mezi vědeckými poznatky a praxí a jak tento nesoulad ovlivňuje všechny stránky našeho života. Názorně ukazuje, že i když metoda cukru a biče úspěšně fungovala ve dvacátém století, v dnešní době je to přesně ten způsob jak lidi nemotivovat. Ve své knize zkoumá tři prvky skutečné motivace – autonomii, mistrovství a smysl – a nabízí chytré a překvapivé techniky, jak je uvést do praxe. Svou teorii demonstruje na příkladech firem, které používají nové přístupy k motivaci, a rovněž nám představuje vědce a podnikatele směle mířící kupředu.

**DRIVE POHON** překypuje velkými myšlenkami – je to ojedinělá kniha, která změní váš způsob myšlení i života.



**DANIEL H. PINK** je autorem knihy Úplně nová mysl, která je dlouhou dobu na žebříčku bestsellerů New York Times a Business Week a byla přeložena do dvaceti jazyků. Pink dále napsal úspěšné knihy The Adventures of Johnny Bunko a Free Agent Nation a přispívá do novin a časopisů The New York Times, Harvard Business Review, Fast Company a Wired. Přednáší o ekonomické transformaci a novém pracovním prostředí pro korporace, asociace a univerzity na celém světě. Žije se svou rodinou ve Washingtonu D.C. Vybízí všechny své čtenáře, aby mu napsali na email [dhp@danpink.com](mailto:dhp@danpink.com).



9 788075 1541048

Doporučená cena 299 Kč

[www.anag.cz](http://www.anag.cz)

**ANAG**  
ANDRAGOGOS  
AGENCY