

## MOTIVACE LIDSKÉHO CHOVÁNÍ – VÝVOJ A PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJETÍ\*

HANA CHÝLOVÁ, PAVLA RYMEŠOVÁ, LUDĚK KOLMAN

---

Příspěvek předkládá přehled vývoje základních pojetí motivace lidského chování z multidisciplinárního úhlu pohledu. Zdůrazňuje zejména prolínání oborů psychologie a fyziologie. Autoři se snaží poskytnout a systematizovat převažující pohledy na teorii motivace také v rámci psychologických disciplín a předložit některá možná vysvětlení současného poměrně obtížně uchopitelného a komplikovaného stavu v této oblasti. Příspěvek se pokouší usnadnit orientaci v této komplexní problematice. Vzhledem ke komplexnosti problematiky teorie motivace se příspěvek zaměřuje především na nalezení jednotčího pohledu, a proto neaspíruje na úplnost přehledu.

**Klíčová slova:** Motivace, teorie motivace, multidisciplinarita, psychologie, fyziologie.

Pojmu motivace přikládáme v naší době a současném společenském uspořádání čím dál větší důležitost. Proto není jistě překvapující, že studiu motivace bylo v uplynulých zhruba sto letech věnováno nemalé úsilí. Toto úsilí vedlo k mnoha zajímavým a důležitým výsledkům, a přesto ten, kdo se v současnosti začne o motivaci zajímat a studovat, co se o ní dá dozvědět z učebnic a odborných knih, může být zklamán a zmaten. Příčinou toho je, že zpravidla narazí na ne zcela uspořádaný soubor řady pojetí a teorií, z nichž každá vysvětluje něco, žádná však všechno a současně je poměrně obtížné rozpoznat, zda a jak tyto různé teorie vzájemně souvisejí či na sebe navazují. Naopak, leckdy si tyto teorie protiřečí a vykládají stejné jevy dosti odlišným způsobem. Teorie motivace se však dá vykládat také jinak, a to jako komplexní a dynamicky se vyvíjející obraz, který nejen vysvětluje, ale také přivádí k praktickým doporučením, která lze s prospěchem mnohostranně využít. Záměrem předkládané stati je poskytnout přehled převažujících náhledů na problematiku motivace, který by usnadnil orientaci v komplexní a nesnadno přehlednutelné problematice předmětné oblasti. Vzhledem ke komplexnosti problematiky teorie motivace se příspěvek zaměřuje především na nalezení jednotčího pohledu, a proto neaspíruje na úplnost přehledu.

### Multidisciplinární pohled na motivaci

Jeden z důvodů, proč se výklady teorie motivace mohou jevit jako neuspokojivé, spočívá v tom, že pod souhrnnou hlavičku teorie motivace často zahrnujeme jevy a procesy,

---

\* Práce vznikla za podpory grantu GAČR P407/10/1262 Motivace pracovní činnosti, hodnoty a postoje.

kteře spolu souvisí jen okrajově nebo dokonce vůbec ne. Motivaci vedle psychologie studují také jiné obory, například fyziologie. To znamená, že se zkoumání motivace může stejně tak dobře týkat výzkumu postupů, které mohou vést ke zvýšení pracovního výkonu vědeckých pracovníků, jako např. výzkumu některých funkcí mozku holuba. To by ještě samo o sobě nemuselo být matoucí, kdyby mezi těmito odlišnými použitými termíny motivace existovalo jasné odlišení. Avšak ono tomu tak není a dokonce by bylo velmi obtížné se pokusit nějaký takový předěl vytvořit. Fyziologie a psychologie jako obory mají společnou hranici, která však zůstává neostrá. Jsou to zejména psychologové, kteří se pokoušejí své nálezy podepřít nálezy fyziologů kdykoli se mezi jevy, které oni pozorují a popisují, vyjevuje něco jako analogon procesů fyziologických. Například teorie podmiňování, ať již pavlovovská či behavioristická, je především teorií fyziologickou. Byla však rozsáhle uplatňována jako nástroj výkladu duševních jevů i v rámci behavioristických teorií lidského učení. Přitom teorie učení vždy nějakou teorií motivace předpokládá.

Fyziologie a psychologie popisují zhusta jedny a tytéž jevy a projevy organismu, jenže každá z nich na jiné úrovni. Obvykle chápeme věc tak, že projevy mysli jsou složeny či vytvářeny procesy na biologické (tj. též na fyziologické) úrovni. Hnutí mysli mohou podobně vyvolávat či požadovat, aby proběhly některé procesy fyziologické, které pak můžeme (byť v míře omezené) analyzovat na úrovni chemických a případně i fyzikálních procesů.

Přechody mezi úrovněmi dějů a jejich popisy jsou zrádná a záluďná oblast, k jejímuž hlubšímu osvětlení bychom museli využít aparát formální logiky a obecné sémiotiky. Protože takový postup by naše pojednání příliš zatížil a prodloužil, pokusíme se věc přiblížit pomocí příkladu založeného na analogii.

Příkladem, který použijeme je paradox lháře, připisovaný starořeckému mysliteli Ebulidovi (Mortensen, 2002). Ebulides popisuje Kréťana Epimenida, který mu řekl: „Všichni Kréťané jsou lháři.“ Můžeme si zde povšimnout něčeho zvláštního – jestliže všichni Kréťané jsou lháři, pak náš Kréťan také lže a z toho plyne, že Kréťané nejsou lháři. Jestliže však Kréťané nejsou lháři, pak náš Kréťan říká pravdu, a to znamená, že Kréťané skutečně lháři jsou. Počátkem minulého století se tímto paradoxem zabýval anglický logik, filozof a nositel Nobelovy ceny za literaturu Bertrand Russell (1995). Upozornil na skutečnost, že tento paradox má dvě části, z nich každá vypovídá o jiné úrovni reality. Navrhl postup, kterým bylo možno zabránit, aby se v matematice a formální logice takový paradox mohl vyskytnout. Tento postup spočívá v přísném rozlišování úrovní výpovědí. Teorie typů, jak Russell zmíněný postup nazval, ukazuje, jak může být nerozlišování úrovní diskursu problematické.

To, že jsme se při výkladu o motivaci dostali k filozofii, není náhoda. Teorie motivace se dotýká jednoho z velkých problémů filozofie, a to otázky determinizmu a indeterminizmu (Popper, 1997). Determinizmus a indeterminizmus představují dva významné proudy evropského filozofického myšlení. Determinizmus tvrdí, že naše činy (stejně jako konání jiných živých tvorů) jsou určeny popudy zvenčí (nebo z našeho těla). Indeterminizmus naopak trvá na tom, že máme svobodnou vůli a rozhodujeme se sami, a to leckdy i proti popudům a vlivům, které na nás působí.

Spor determinizmu a indeterminizmu byl velmi důležitý ve středověku a dodnes zůstává důležitým prvkem evropské filozofie. Ve středověku scholastikové usuzovali, že jestliže je Bůh vševědoucí, tak také ví, co a jak bude každý člověk dělat. Z toho se zdá vyplývat, že naše budoucnost je vlastně v plném rozsahu předurčena a my sami na tom sotva

můžeme cokoli změnit. Takový závěr však byl ve sporu s naukou o hříchu. Vždyť jak by mohl hříšník odpovídat za svůj nesprávný čin, byl-li jeho čin předurčen v božské mysli? Proto se scholastikové pokoušeli dokázat, že člověk či obecně živí tvorové nejednají vždy jen na základě vnějších popudů. Byl to pravděpodobně pařížský učenec Jean Buridan (Lipowski, 1970), kdo použil následující argument: Kdybyste pro hladového osla připravili dvě úplně stejné hromádky sena a on se řídil jen podle vnějších popudů, nedostal by se ani k jedné. A to z toho důvodu, protože by ho obě přitahovaly stejně, a tak by skončil uprostřed mezi nimi neschopen dalšího pohybu.

Buridanova osla dokážeme dnes snadno modelovat pomocí jednoduchého mechanického zařízení. Takové zařízení můžeme naprogramovat tak, aby při detekci dvou žádoucích cílů náhodně vybralo jeden z nich a druhý ignorovalo. Přestože si naše zařízení dokáže vybrat jednu ze dvou možností, sotva to budeme považovat za důkaz toho, že je schopno svobodné volby. Na to je program, který postačí k tomu, aby jeho chování řídil, příliš jednoduchý. Zda máme svobodnou vůli nebo jsme jen vlečeni událostmi, je ovšem důležité pro nás osobně. Především je pro nás důležité hledisko etické – chceme být osobami, které mají svobodnou vůli, protože jenom tak můžeme v sobě nacházet hodnotu a smysl toho, co děláme. Stane-li se však, že provedeme něco nepěkného, nezřídká se svobodné vůle zříkáme a odvoláváme se na vnější popudy a okolnosti.

Již jen tím, že užíváme termín „motivace“, ukazujeme, že se stavíme na pozici determinizmu. Motivace předpokládá ovlivnění zvenčí, z okolního prostředí nebo působení těla na mysl, jako třeba při hladu, žízni apod.

Motivace má, kromě stránek fyziologických, psychologických, filozofických a etických, také aspekty sociální (Wosnitzer et al., 2009). V této souvislosti byly podrobně studovány takové druhy chování, jako jsou konformita, poslušnost, pomáhání a další.

Vzhledem k rozmanitosti látky a problémových okruhů, se kterými se pod souborným označením „motivace“ setkáváme, není překvapující, že se teorie a koncepce, které nám odborníci nabízejí, liší a rozcházejí. Proto je nezbytné všimnout si, kterého oboru či úrovně motivačních procesů se ta či ona koncepce týká. Jak jsme však již zmínili, ne vždy lze určit mezi v úvahu přicházejícími obory, resp. úrovněmi, jasná a jednoznačná hranice.

## Metodologické problémy a otázky spjaté se studiem motivace

Metodologických problémů a otázek souvisejících s výzkumem motivace je celá řada. Probereme je postupně. O jednom z těchto problémů jsme se již zmínili, totiž o problémech spjatých s překračováním hranic oborů. Další metodologický problém, který je třeba mít na zřeteli, je tzv. ekologický klam (*ecological fallacy*). K ekologickému klamu dochází tehdy, když zjišťujeme charakteristiky skupin a pak, na základě těchto zjištění, přisoudíme tyto charakteristiky jednotlivcům z těchto skupin. K tomuto klamu může při psychologickém výzkumu docházet o to snadněji, čím více se výzkumníci zaměřují právě na zkoumání a porovnávání motivačních charakteristik skupin. Výzkum motivace lze provádět jako výzkum *nomotetický* nebo jako výzkum *idiografický* (Thomae, 1999). Nomotetický výzkum se právě na skupiny zaměřuje a na základě studia skupin se pokouší odvodit obecné závěry, tedy co je pro příslušníky skupiny společné. Idiografický výzkum se zaměřuje na jednotlivce a snaží se určit to, čím je jedinec zvláštní. Oba přístupy k výzkumu motivace jsou přípustné, nomotetický však převažuje.

Další důležitou otázkou, na kterou při zkoumání motivace narazíme, je, zda jsou procesy s ní spojené vrozené nebo získané. Rané pokusy o studium motivace na konci devatenáctého století chápaly motivaci jako vrozenou. V průběhu dvacátého století byly nalézány další a další doklady o tom, jak je lidské chování ovlivňováno dědičnou informací, ne vždy je však snadné vrozené a naučené jasně a jednoznačně odlišit.

Mezi další témata diskuze v průběhu budování teorie motivace patřila otázka, zda motivaci vyvolávají vnitřní potřeby nebo vnější cíle. Jak se ukázalo, v zásadě zde jde o rozlišení motivů, které přitahují a motivů, které postrkují. Je také zřejmé, že někteří výzkumníci upřednostňují jeden druh popisu a jiní zase ten druhý. Lze říci, že při rozlišování motivace vnitřními potřebami a vnějšími cíli jde zhruba jen o úhel pohledu.

Další rozlišení, se kterým se můžeme při studiu motivačních procesů setkat, je zda badatel chápe tyto procesy jako mechanické nebo jako kognitivní. Mechanické pojetí je deterministické, nepředpokládá, že si je subjekt uvědomuje či že je může nějak ovlivnit. Kognitivní pojetí předpokládá aktivní účast subjektu, který vyhodnocuje situaci a na základě toho se rozhoduje a ovlivňuje motivační procesy. Mechanické chápání motivace se zpravidla týká vnitřních a vrozených motivačních procesů, zatímco kognitivní pojetí se uplatňuje většinou při studiu motivačního působení vnějších cílů a osvojených motivačních procesů.

## Filozofické, fyziologické a biologické přístupy

Z historického vývoje filozofických názorů, které vedly k současné koncepci motivace, je pro nás důležitý především pojem asociace. Tento pojem se totiž stal velmi významným při rozvoji teorie podmíněných spojů a behaviorismu jakožto přístupů ke zkoumání motivace. Anglický filozof John Locke (např. Hunt, 2000) zastával, stejně jako Aristoteles, přesvědčení, že lidská mysl je při narození nepopsaná stránka, která se teprve v průběhu života naplňuje na základě zkušenosti a učení. *Asociace* byl pojem, který měl učení vysvětlit.

O podmínování se začalo hovořit na přelomu devatenáctého a dvacátého století zejména v souvislosti s objevy ruského učenice a laureáta Nobelovy ceny za medicínu I. P. Pavlova (1906). Jeho objevům však předcházelo dalších sto let vývoje. Důležitým předpokladem pro další vývoj byl zejména objev nervové tkáně a toho, že nervová vlákna přenášejí informaci. Dokladem toho bylo pro lékaře na začátku devatenáctého století zjištění, že informace ze smyslových orgánů přenášejí jiné nervy, než ty, které vedou podněty k pohybovému aparátu. To pak ve fyziologii vedlo k přijetí modelu podnět–odpověď (S–R), který byl později tak důležitý v psychologické koncepci označované jako behaviorismus. Model podnět–odpověď se stal hlavním výkladovým principem, a důsledkem toho bylo důsledné přijetí determinizmu a motivace namísto vůle.

Fyziologii jsou blízké biologické přístupy k motivaci. Na přelomu devatenáctého a dvacátého století se objevila vlivná koncepce (James a McDougall – např. Plháková, 2005), která se pokoušela vysvětlit motivované chování jako vrozené. K myšlence o vrozeném základu chování se v polovině minulého století vrátili biologové zabývající se vývojovou teorií. Ti přišli s koncepcí, která se nazývá etologie. Byli to Rakušané Frisch a Lorenz a Holanďan Tinbergen, kteří za výzkumy v etologii dostali v r. 1973 Nobelovu cenu (Fraňková a Bičík, 1999). Etologové tvrdí, že chování se vyvíjí současně s evolucí druhu a je pro daný biologický druh specifické, alespoň pokud chování druhu studujeme

v přirozených podmínkách. Výzkumy etologů ukázaly, že jisté vzorce chování zvířat byly při vhodných podmínkách vybaveny automaticky a jakoby mechanicky. Takové vzorce chování jsou ve svých projevech typické pro zkoumaný biologický druh a od případu k případu se jen velmi málo proměňují. Nezdá se, že by tyto vrozené vzorce chování mohlo ovlivnit učení nebo zkušenost. Z hlediska evoluční teorie můžeme chování či mechanizmy motivace považovat za výsledek vývoje druhu, jako to předpokládáme např. u tvaru těla a jeho částí či vybarvení peří nebo srsti.

Sledování tohoto směru vedlo ke vzniku poněkud specifické teoretické koncepce v rámci etologie. Nazývá se sociobiologie a často bývá aplikována nejen na zvířecí, ale i na lidské chování. Sociobiologie před časem přinesla překvapivou a snad extrémní teorii nazývanou teorie sobeckého genu (Dawkins, 1976). Podle ní bychom neměli považovat za jednotky, které se účastní evoluce, jednotlivé živé tvory, ale geny. Geny jsou vystaveny evolučnímu tlaku a zůstávají ty, které díky okolnostem udržují nebo dokonce zvyšují svoji schopnost replikace. V evoluční teorii se běžně předpokládá, že se organizmy vyvíjejí a nezdá se z jednodušších stávají složitějšími. Dawkins předpokládá, že totéž bychom měli hledat u genů – ty se sdružují v genom a vytvářejí si organizmy, které jim pomáhají zvýšit jejich replikační zdatnost. V Dawkinsově pojetí se setkáváme s velmi výrazným determinizmem. Ani lidské chování nelze v tomto pojetí považovat za cokoli jiného než pevně spjatý řetězec příčin a následků.

Studium budících funkcí vedlo k propojení teorie motivace, prožívání emocí, spánku a odpovědi na stres, to vše na úrovni fyziologické. Sami o sobě víme, že naše vlastní tělesná a duševní činnost může probíhat na rozličných úrovních excitace. Úroveň excitace se týká intenzity, kvantity. Kromě toho však je každý prožívaný stav vztažen k nějaké konkrétní kvalitě. První pokusy tyto souvislosti hlouběji prozkoumat, které pak vedly k teorii označované jako Lange-Jamesova (Nakonečný, 2000), byly uskutečněny na konci devatenáctého století. James a Lange předpokládali, že prožívaná emoce a motivace jsou důsledkem změny v úrovni excitace. Za podstatnou a hlavní považovali tělesnou reakci na excitující situaci. Tato jednosměrná příčinná souvislost vedoucí od tělesné reakce k emoci a motivaci se nakonec nepotvrdila.

Výzkumy souvislostí mezi tělesnou reakcí, emocí a motivací vedly k řadě dalších zjištění týkajících se úlohy a funkcí mozku kmene při prožívání emocí a při motivačních procesech. Jeden poznatek z této oblasti je široce aplikovatelný a lze jej prakticky využít například při výchově nebo vedení lidí. Je to zjištění, že křivka vyjadřující vztah mezi úrovní excitace a výkonem, má tvar obráceného U. Tato funkce, označovaná někdy též jako Yerkes-Dodsonův zákon (Nakonečný, 1996), popisuje skutečnost, že s úrovní excitace se zvyšuje výkon, ale jen do jistého bodu, kdy s dalším zvyšování excitace výkon začíná klesat.

Zkoumání úlohy excitační úrovně v motivačních procesech přispělo k poznání dvou dalších oblastí, spánku a stresu. Je zřejmé, že spánek a excitační úroveň spolu souvisí. Obvykle předpokládáme, že úroveň excitace je při spánku velmi nízká. Zjistilo se však, že ve fázi spánku, označované REM podle rychlých očních pohybů, které lze za zavřenými víčky spící osoby sledovat, to neplatí. V této fázi spánku, kdy se zdají sny, může úroveň excitace odpovídat té, se kterou se setkáváme v bdělém stavu. Při zkoumání změn a rozdílů excitačních úrovní v různých situacích nešly pozornosti badatelů ani změny v excitaci v odpovědi na stres. Tuto oblast důkladně prozkoumal a popsal ve svých pracích v polovině minulého století Hans Selye (1966). Je třeba si připomenout, jak mnoho podobné výzkumy přispěly vedle psychologie zejména k rozvoji medicíny a biologického poznání.

## Psychologické přístupy k motivaci

Psychologické přístupy k motivaci můžeme rozdělit do dvou obsažných kapitol, a to na přístupy behavioristické na straně jedné, a na teorie kognitivní a humanistické na straně druhé.

### Behaviorismus a behavioristické přístupy k motivaci

Behaviorismus (Gross, 2009) se jako myšlenkový proud objevil na přelomu devatenáctého a dvacátého století. Jeho počátky jsou spojovány s americkým psychologem Johnem B. Watsonem, který odmítl obě tehdy obvyklá a vzájemně protikladná stanoviska, totiž na jedné straně přesvědčení, že chování je určeno geneticky, a tedy je instinktivní, a na straně druhé přesvědčení opačné, předpokládající existenci svobodné vůle. Watson na místo instinktu i vůle dosadil učení. Watson (podle Hoskovce, 1992) ve svém článku „*Psychology as the Behaviourist Views It*“ formuloval koncepci behaviorismu jako vědy o chování, které lze chápat jako zřetězení podnětů a odpovědí na ně. Protože podnět se nazývá v angličtině (a latině) „stimulus“ a odpověď „response“, byl jejich přístup označován též jako S–R psychologie. Podstatou učení pak bylo nacházení vhodných spojení (asociací) mezi dvojicemi podnětů a odpovědí. Behavioristická koncepce, jak začalo být brzy toto pojetí označováno, potřebovala nějakou sílu, která by učení nastartovala a udržovala v běhu. Tou silou byla motivace, v behavioristické teorii zastoupená konstruktem označovaným jako *drive*.

Nepřesně, ale stručně, můžeme „drive“ překládat jako „pud“, někteří čeští autoři nabízejí termín „popud“ (Nakonečný, 1996). Koncept pudu rozpracoval Američan Clark L. Hull (Bindra, Stewart, 1996), který chápal motivaci jako sled podnětu z organismu, vyvolaného potřebou, následovaného uspokojením po získání vhodných prvků (potravy, vody apod.) z prostředí. Tak např. nedostatek tekutin vyvolal potřebu (žízeň), což následně organismus vedlo k vyhledání zdroje vody a po uspokojení potřeby k ukončení příslušného chování.

Behaviorismus byl velmi vlivný až do šedesátých let minulého století, ale poměrně brzy se objevily kritické hlasy upozorňující, že např. získávání informací nabývá mnohem složitějších forem, než jen prosté řetězení stimulů a reakcí. Nicméně, koncepce behaviorismu měla snad díky této jednoduchosti dosti síly, aby podnítila velké množství výzkumu. Tento výzkum byl mnohem častěji prováděn na zvířatech než na lidech. Používaly se různé druhy pokusných zvířat, ale nejběžnější byly laboratorní krysy. Protože latinsky se krysa nazývá „*rattus*“, někteří kritici tehdejší psychologie říkali, že to není psychologie, ale rattologie.

Behaviorismus získal velmi silnou podporu díky objevům ruského fyziologa I. P. Pavlova (1960) a jeho teorii podmíněného spoje. Pavlov rozvinul studium podmíněných reflexů v jemné umění a navrhl celou řadu experimentálních postupů. Především byly zkoumány procesy vytváření podmíněných spojení. Zkoumalo se, jak probíhá vytváření spoje různých druhů podmíněných podnětů a odpovědí. Z těchto výzkumů vyplynuly poznatky o tom, jak jsou účinná různá schémata posilování podmíněné odpovědi a také poznatky o rozdílech při vytváření spoje mezi posilováním pozitivním a negativním podnětem. Pozitivní podnět můžeme také označit jako odměnu, negativní jako trest. Poznatky v těchto experimentech získané mají širší platnost a pomáhají nám i dnes pochopit rozdíly mezi

odměňováním a trestáním a též rozdíly mezi různými způsoby odměňování i u lidí na pracovištích. Základní schéma vytvoření podmíněného spoje bylo možné využít v řadě dalších experimentů. Pavlova zajímalo, jak rychle se spoj vytvoří a také jak dlouho bude existovat, jestliže se posilování přeruší. Kdybychom podobné pokusy prováděli s lidmi (což se, samozřejmě, také dělo), mohli bychom říci, že experimenty zjišťovaly rychlost odhalení souvislosti, stálost přesvědčení či postoje a rovněž některé funkce paměti. Při popisu chování laboratorních zvířat by však použití podobných termínů nemuselo být vhodné, a proto Pavlov navrhnul i celý komplex termínů vhodných k popisu pozorovaného chování.

Operantní podmiňování, označované též jako instrumentální učení, byl nový a čistě americký přínos. Jak uvádějí např. Hoskovec, Nakonečný a Sedláková (2002), jde o chování posilované svými důsledky v průběhu provádění určitých činností. Je tak tedy určitým způsobem ovlivňována budoucí pravděpodobnost vybavení žádoucí odpovědí.

Rozsáhlé výzkumy, které byly v souvislosti s oběma typy podmiňování prováděny, prokázaly nade všechnu pochybnost, že podmiňování je součástí lidského chování. Instrumentální učení se podílí na procesech, jimiž si osvojujeme dovednosti. Procesy klasického (pavlovovského) podmiňování se nepochybně podílejí na vzniku problematických návyků u dětí, vzniku fobií, strachů, averzí a idiosynkratických projevů. I přes značné úspěchy se behavioristický přístup nevyhnul problémům. Jednak se postupně stále jasněji ukazovalo, že chování je složitějším jevem, než by z behavioristické koncepce mělo vyplývat, jednak se jako neuspokojivá ukázala výchozí behavioristická teorie motivace založená na teoretickém konstraktu *drive*.

Na místo anglického „drive“ lze užívat české slovo „pud“. To se může někdy hodit, někdy to však vede k nepřesnostem a nesprávnému chápání. Zatímco pudů (resp. instinktů) zpravidla známe celou řadu, *drive* je jediný a stále stejný. Mění se jen jeho intenzita. Tento teoretický konstrukt v řadě ohledů připomíná Freudovu motivační sílu *libido*. *Drive* i *libido* jsou vybudovány na předpokladu, že základní funkcí organismu je zachovávat rovnovážný stav, *homeostázi*.

Podle Hullova modelu (Gross, 2009) je *drive* vyvolán specifickým podnětem, který se liší podle konkrétního motivu a zaměřuje chování tak, aby redukovalo příslušnou potřebu (tedy vlastně nerovnováhu v organismu). Zvýšení hnací síly pudu mělo podle této teorie vést ke zvýšení aktivity. Dále k učení mohlo dojít pouze tehdy, jestliže odpověď následovalo snížení intenzity hnací síly pudu nebo ji vyvolávajícího podnětu. Redukce intenzity tedy v tomto modelu vykonávala podobnou funkci jako posílení u Pavlova.

Přestože Hullova teorie vyvolala obrovskou spoustu výzkumů a laboratorních experimentů, nepodařilo se dokázat, že by vysvětlovala výzkumná data lépe, než jiné koncepce. Na Hullově teorii je přitažlivé to, že lidé často popisují svoje prožitky motivačních sil jako puzení, pohánění k něčemu. Při ověřování této koncepce ve výzkumu se však teoretický konstrukt *drive* neosvědčil. Je otázkou, nakolik se mohou teorie klasického a operantního podmiňování bez nějakého podobného konceptu obejít. Někdy se říká, že obě teorie podmiňování ukazují, že motivy jsou naučené, a tím vlastně původní koncepci Hullovu překonávají. Na druhé straně Pavlova koncepce předpokládá posílení, které je velmi blízké redukci *drive*. Instrumentální učení zase počítá s tím, že učící se subjekt je permanentně excitován a učení se pouze mění zaměření a obsah jeho aktivit. To je poměrně zvláštní předpoklad, který může být splněn jen za dosti specifických okolností. Tyto a podobné otázky vedly k odhalení dvou dalších druhů učení a pro ně specifické motivace, a to učení se na základě pozorování a motivaci vyvolanou incentivy.

Učení se na základě pozorování jako by přímo vyvracelo Hullovu koncepci. Přitom to je jeden z velmi důležitých typů učení, který se uplatňuje jak u lidí, tak i u zvířat. Učení se na základě pozorování (resp. nápodoby) spočívá prostě v tom, že pozorujeme druhé lidi a sledujeme jejich úspěchy i omyly. Albert Bandura (1977) zkoumal, jak si děti osvojují agresivní chování a získal podklady dokazující, že děti napodobují agresivní projevy dospělých. Pozorováním se ovšem neučí jen lidé, ale všechna mláďata sledují chování svých rodičů a osvojují si tak vzorce chování důležité pro jejich další život. Učení se na základě pozorování jako by nepotřebovalo posilování či redukci drive. Možná však je v tomto případě posílení získáváno právě připodobněním se vzoru.

Motivace vyvolaná incentivy je mnohem blíže podmiňování, než učení se pozorováním. Incentiv je pobídka či odměna a výtečně zapadá do pavlovovského schématu. Jestliže však chápání motivace vyvolané incentivem rozšíříme, dostaneme se k otázce, jak vlastně naše cíle ovlivňují či určují naše chování. Incentivy, na rozdíl od pudů, jsou zpravidla naučené. Jestliže toužím po penězích, nenarodil jsem se s touto touhou. V průběhu života jsem se naučil spojovat peníze s mnoha dalšími věcmi, které považuji za žádoucí, a peníze mohou být cestou k nim nebo se dokonce mohou v důsledku takového učení stát něčím, co už je žádoucí samo o sobě. Zdá se, že každé zaměření může již samo o sobě motivovat. Tuto skutečnost je možno vysvětlovat různě, jak v rámci teorie podmiňování, tak v souvislosti s kognitivními teoriemi motivace, jimiž se budeme zabývat dále.

## Kritické zhodnocení behavioristických přístupů

Problémem psychologie, ale i dalších věd o člověku je, že se tyto disciplíny pokoušejí zkoumat toho, kdo zkoumá. Tento problém má přinejmenším dvě úrovně. Podstata problému spočívá v tom, že pozorování není jen pasivní činnost. Pozorování vždy působí na pozorované a současně pozorované působí na pozorovatele. V důsledku toho se pozorované i pozorovatel v průběhu pozorování pozměňují. Jak mysl pozorované poznává, vytváří si poznatky a mění způsob poznávání. To je první úroveň, na které poznávané mění poznávajícího.

Když lidská mysl pozoruje lidskou mysl, samotný proces pozorování pozorované pozměňuje, a to mnohem výrazněji, než by snad mohl naše pozorování pozměňovat neživý předmět. Behaviorismus byl smělým pokusem jak se všem těmto obtížím vyhnout. Behavioristé se vyhýbali všem mentalistickým termínům jako „představa“, „pocit“ či „myšlenka“. Soustředili se na chování, které bylo možné pozorovat, a odmítali se pouštět do spekulací o tom, co se v organizmu děje po působení stimulu a před vybavením odpovědi. Ani v tom však nebyli zcela úspěšní. Kupříkladu Hullův koncept *drive* znameenal zavedení teoretického konstruktů, který nebyl přímo pozorovatelný. Behaviorismus byl kritizován již ve dvacátých letech minulého století, zejména německými představiteli tvarové psychologie, jako byli Kurt Koffka a Wolfgang Köhler, kteří argumentovali, že získávání informací z prostředí vyžaduje více aktivity a odmítli vysvětlení lidského i zvířecího chování pomocí řetězců S–R.

Velmi významným způsobem přispěl ke kritice behaviorismu Edward C. Tolman, který v roce 1948 publikoval článek nazvaný *Cognitive maps in men and rats*. Tolman navrhl a provedl důmyslný experiment, ve kterém sledoval, jak se krysy učí v bludišti nacházet cestu k potravě. Experiment jasně ukázal, že krysy nejsou hloupé, ale mají o bludišti



určitou představu, podle Tolmana mají v mozku uloženu kognitivní mapu. Tyto výzkumy později poskytly cenné informace o orientaci v prostoru i u lidí (Sedláková, 2004).

Vývoj vědy je někdy zřejmější, více patrný, když se na něj díváme z větší vzdálenosti. Když budete sledovat usilování vědců ze sedmáctého, osmnáctého či devatenáctého století, nezáleží na tom, v kterém oboru, víte předem, jaké problémy řešili a k čemu je to přivedlo. To vám umožní porozumět některým jejich činům nebo publikacím, které možná jejich současníkům mohly připadat zvláštní. Když se zabýváte vědou z doby méně vzdálené, nalézt takové porozumění bývá obtížnější. Behaviorismus měl své odůvodnění a budoucí věda o motivaci chování bude s vysokou pravděpodobností deterministická a spíše biochemická, než blízká filozofům. To zde neuvádíme proto, že bychom to vítali nebo považovali za správné či nesprávné. Poznání biochemických základů života a chování se v posledních desetiletích rozvíjí velkým tempem, zejména v souvislosti s genetikou. Příští desetiletí psychologie budou ve značném rozsahu ovlivněna tímto trendem. To, samo o sobě, není ani dobře, ani špatně. Je to jen další stupeň, po kterém vystupujeme k plnějšímu, ale vždy alespoň z části nenaplněnému poznání toho, co my lidé jsme a jak fungujeme.

Než přistoupíme k popisu a rozboru kognitivních teorií motivace, uvedeme jeden citát, který, zdá se, výstižně osvětluje, k jakým nebezpečím vede pozorování pozorovatele, a tedy ukazuje, čemu se to chtěli behavioristé vyhnout. O Bertrandu Russellovi jsme se již jednou zmínili. Ve svém *Outline of Philosophy* (1995, s. 23–24) napsal: „*Způsob, jak se zvířata učí, byl v posledních letech intenzivně studován [...] Jeden ze způsobů, jak můžeme získané poznatky shrnout, je poukázat na to, že všechna zvířata, která byla tak bedlivě pozorována, se chovala tak, aby potvrdila filozofii, v níž pozorovatel věřil předtím, než se svým pozorováním začal. No, dokonce lze říci, že všechna zvířata předváděla národní charakteristiky pozorovatele. Zvířata studovaná Američany freneticky pobíhala s neuvěřitelným množstvím vydávané energie a nakonec dosáhla požadovaného výsledku náhodou. Zvířata pozorovaná Němci tiše seděla a přemýšlela a nakonec odvodila řešení ve svém vnitřním vědomí.*“ Russell v této stati dovozuje, že situace, které měla zvířata zvládnout, se výrazně lišily a jejich jednotlivé typy vyžadovaly jiné chování. Nicméně to byli badatelé, kteří tyto situace volili a tak, aniž by si toho byli vědomi, předem určovali průběh a výsledky experimentů.

## Kognitivní a humanistické teorie motivace

V teorii motivace se opakovaně objevuje pojetí *očekávání a hodnoty* a bývá zařazováno do různých souvislostí. Základem této koncepce je představa, že chování je určeno jednak tím, jaký výsledek jedinec očekává, jednak tím, jakou hodnotu spatřuje v cíli, kterého by měl daným chováním dosáhnout. Předpokládá se, že v situaci, kdy může subjekt dělat několik různých věcí, vybere si tu, u níž je nejvyšší očekávání úspěchu a současně hodnoty, kterou lze dosáhnout. Toto pojetí se osvědčilo při vysvětlování sociálního chování, výkonové motivace a také v psychologii práce (např. Locke et al., 1982). Předpokládá se, že to, co může jedinec očekávat a co může v daném konkrétním případě dosáhnout, se osvojuje pomocí zkušenosti a učení. Model očekávání a hodnoty předpokládá, že potřeba výkonu, dosahování výsledku (*need for achievement*) a od ní odvozený motiv má dvě složky. První z nich můžeme charakterizovat jako potřebu uspět, druhou jako potřebu vyhnout se selhání. Kromě toho musí být pro subjekt také možné odhadnout

pravděpodobnost úspěchu či selhání v dané situaci. Předpokládá se, že v dospělosti je potřeba úspěchu celkem stálou charakteristikou osobnosti jedince. Jestliže je tato charakteristika určena zkušenostmi a předchozím učením, pak bude potřeba výkonu velmi vysoká u toho, kdo v minulosti měl velmi často úspěch. Podobně je tomu i s potřebou vyhnout se selhání, a proto se očekává, že ten, kdo v životě častokrát selhal, bude mít vyvinutu vysokou potřebu selhání se vyhnout. Výklad výkonové motivace, založený na očekávání a hodnotě, vede k představě, že potřeba výkonu má dvě složky, které působí proti sobě navzájem a záleží na tom, která z nich je silnější.

Atribuční teorie (např. Furnham, 1997) odmítá vysvětlení motivace pomocí očekávání a hodnoty a navrhuje vysvětlení jiné. Tato teorie vychází z poznatku, že lidi mnohdy více zajímá, co věci či události způsobilo, než je zajímaví ony věci či události samé. Při analýze atribucí se nejčastěji používá koncepce Kelleyho (1971), který navrhl schéma základních atribucí, s jehož pomocí bylo možné zkoumat písemné materiály nebo výpovědi dotazovaných osob. Kelleyho metoda se tak stala jednou z hlavních metod tzv. kvalitativní analýzy. Ukázalo se, že při posuzování svého vlastního chování mají lidé tendenci nacházet příčinu svých úspěchů či neúspěchů buď v sobě, např. ve svých schopnostech nebo vynaloženém úsilí, nebo mimo sebe, v podmínkách či situaci. V tom druhém případě mohou třeba říci, že měli štěstí nebo smůlu nebo že je o úspěch připravil někdo druhý. Analýza výkonové motivace vycházející z atribuční teorie bude dosti odlišná od té, kterou jsme uvedli výše v souvislosti s koncepcí očekávání a hodnoty. Jestliže osoba přisuzuje svůj úspěch schopnostem, je pravděpodobné, že příště se opět do podobné věci pustí. Jestliže se domnívá, že dobrého výsledku dosáhla díky vynaloženému úsilí, pak bude její ochota svůj výkon v budoucnosti zopakovat záležet na tom, zda bude ochotna znovu vynaložit takové úsilí. Ve třetím případě se osoba domnívá, že výsledek sama nemohla ovlivnit. V takovém případě by úspěch či selhání nemělo mít žádný vliv na úroveň její výkonové motivace.

Festingerova teorie kognitivní disonance byla velmi populární v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století (např. Gross, 2009). Festinger dokládá, že lidé pociťují nelibě nesoulad mezi svými postoji a svým chováním. Tato nelibost je podle jeho teorie motivační silou, která vede lidi k tomu, aby nesoulad odstranili. K tomu, aby byla nějaká idea označena za vědeckou teorii, musí být možné ji potvrdit nebo vyvrátit a k tomu je nezbytné stanovit, co jsou to postoje a jak se budou určovat či měřit. Podobně musí být stanoveno, jak se bude zaznamenávat chování a jak se bude určovat stupeň disonance. Pojetí sebepercepce představuje alternativu k Festingerově koncepci. Zatímco o disonanci předpokládáme, že působí jakoby mechanicky a nejspíše nevědomě, koncepce sebepercepce předpokládá, že lidé sami vědomě vyhodnocují výsledky, jichž dosáhli a na základě toho dospívají k závěrům.

Pojem seberealizace, který bychom mohli též označit jako sebeuskutečnění, se rozšířil společně se známou Maslowovou hierarchií potřeb. Maslow (cit. podle Arnold et al., 2005) se ve svých dílech pokusil popsat, jací jsou lidé, kteří sami sebe uskutečňují. Jako příklad použil jak lidi, která osobně znal, tak i historické osobnosti, např. Abrahama Lincolna a Thomase Jeffersona. Je otázkou, proč někteří lidé nalézají smysl a účel v tom, co dělají, zatímco jiní jej nenalézají buď vůbec, nebo jen v zahálce a požitkářství. Je ovšem zřejmé, že oněm usilovným, kteří nepřestávají uskutečňovat cosi, co pramení z hlubin jejich vlastní duše, vděčí lidská společnost a vlastně celá civilizace za mnohé.

Na druhé straně bývá Maslowova koncepce kritizována s tím, že odráží individualistické ideály Západu a sotva ji lze aplikovat na lidi a národy mimo Severní Ameriku a Evropu.

Maslowovy myšlenky poznamenal duch Západu. K duchu Západu však také patří přijetí změny a ideje vývoje. Maslowovy myšlenky byly možná jen dalším krůčkem k pochopení toho, čeho podstata nám dosud ve značném rozsahu uniká.

## Závěr

Pokusili jsme se objasnit, proč teorie motivace představuje tak početný soubor relativně nezávislých a vnitřně rozmanitých koncepcí. Snažili jsme se ukázat, že tomu tak je zejména proto, že teorie motivace byly vytvářeny v různých oborech (filozofii, psychologii, biologii) a tyto různé úrovně procesů, které nás v souvislosti s motivací zajímají, zhusta nelze čistě a jednoznačně odlišit. Bylo možná vhodné ukončit tuto stať odkazem na práci a myšlenky Abrahama H. Maslowa, protože vývoj myšlení v této oblasti byl od počátku, tj. od třicátých let dvacátého století veden humanistickou ideou. Nebyla to ovšem idea jediná, a byť se v současnosti vyjevuje jisté propojení jednotlivých myšlenkových proudů, vývoj chápání motivace pracovní činnosti zajisté není ještě u konce.

---

## LITERATURA

- Arnold, J. et al. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. London: Pitman Publishing.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, (84), 191–215.
- Bindra, D., Stewart, J. (eds.) (1966). *Motivation*. Middlesex: Penguin Books.
- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. New York: Oxford University Press.
- Fraňková, S., Bičík, V. (1999). *Srovnávací psychologie a základy etologie*. Praha: Karolinum.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. Hove: Psychology Press.
- Gross, R. (2009). *Psychology, the science of mind and behaviour*. Oxon: Hodder Arnold.
- Hoskovec, J. (1992). *Tajemství experimentální psychologie*. Praha: Academia.
- Hoskovec, J., Nakonečný, M., Sedláková, M. (2002). *Psychologie XX. století*. Praha: Karolinum.
- Hunt, M. (2000). *Dějiny psychologie*. Praha: Portál.
- Kelley, H. H. (1971). *Attribution in Social Interaction*. Morristown: General Learning Press.
- Lipowski, Z. J. (1970). The conflict of Buridan's ass or some dilemmas of affluence: The theory of attractive stimulus overload. *The American Journal of Psychiatry*, 127(3), 273–279.
- Locke, E. A. (1982). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125–52.
- Mortensen, Ch. (2002). Paradoxes inside and outside language. *Language and communication*, (22), 301–311.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2000). *Lidské emoce*. Praha: Academia.
- Pavlov, I. P. (1960). *Conditional Reflexes*. New York: Dover Publications.
- Plhánková, A. (2005). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Popper, K. R. (1997). *Logika vědeckého zkoumání*. Praha: Oikoymene.
- Russell, B. (1995). *An outline of philosophy*. Oxon: Routledge.
- Sedláková, M. (2004). *Výbrané kapitoly z kognitivní psychologie*. Praha: Grada.
- Selye, H. (1966). *Život a stres*. Bratislava: Obzor.
- Tolman, E. C. (1948). Cognitive maps in rats and men. *Psychological Review*, (55), 189–208.
- Thomae, H. (1999). The nomothetic-idiographic issue: Some roots and recent trends. *International Journal of Group Tensions*, 28(1), 187–215.
- Wosnitzer, M. et al. (2009). *Contemporary motivation research: From global to local perspectives*. Ashland: Hogrefe and Huber Publishers.

## MOTIVATION OF HUMAN BEHAVIOUR – ITS DEVELOPMENT AND BASIC PRINCIPLES

H. CHÝLOVÁ, P. RYMEŠOVÁ, L. KOLMAN

### ABSTRACT

The paper presents an overview of the basic principles of motivation of human behaviour from a multidisciplinary perspective. It particularly highlights the overlapping fields of psychology and physiology. The authors try to systematize insights into the prevailing theory of motivation in psychological disciplines and provide some possible explanation of recent complicated situation in this area. The paper further attempts to facilitate orientation in this complex issue. However, due to the complexity of the issue of motivation theory, it primarily focuses on finding a unified approach but does not aspire to offer a complete review.

**Key words:** Motivation, theory of motivation, multidisciplinary, psychology, physiology.

## MOTIVATION DES MENSCHLICHEN VERHALTENS – ENTWICKLUNG UND ÜBERSICHT DER GRUNDLEGENDEN ANSÄTZE

H. CHÝLOVÁ, P. RYMEŠOVÁ, L. KOLMAN

### ABSTRAKT

Der Artikel gibt einen Überblick über die Entwicklung der grundlegenden Konzepte der Motivation des menschlichen Verhaltens aus einer fachübergreifenden Perspektive. Er betont insbesondere überlappende Bereiche der Psychologie und Physiologie. Die Autoren versuchen die herrschenden Theorien der Motivation in den psychologischen Disziplinen zu systematisieren und bieten einige mögliche Erklärungen für die gegenwärtige ziemlich schwierig erfassbare und komplizierte Situation in diesem Bereich. Dieser Beitrag versucht die Orientierung in diesem komplexen Thema zu erleichtern. Mit Hinsicht auf die Komplexität des Themas Motivationstheorie konzentriert sich der Beitrag auf die Suche nach einem einheitlichen Ansatz, und deshalb strebt er nicht nach Vollständigkeit der Übersicht.

**Schlüsselwörter:** Motivation, Motivationstheorie, fachübergreifend, Psychologie, Physiologie.

*Mgr. Hana Chýlová působí na Katedře psychologie Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze jako odborný asistent, věnuje se především oblasti Psychologie osobnosti a sociální psychologie a Duševní hygieny, e-mail: chylova@pef.czu.cz*

*PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D., je vedoucí Katedry psychologie a proděkanka pro studijní a pedagogickou činnost Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity. Věnuje se především Manažerské psychologii a Dopravní psychologii.*

*Doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc., v současnosti pracuje na téže katedře. Věnuje se problematice psychologie práce a organizace, zejména úsekům souvisejícím s managementem lidských zdrojů. Druhou oblastí jeho zájmu je interkulturní psychologie.*