

O marnieniu człowieka — ciche zagrożenie dla liderów i organizacji

Marek Matkowski, MBM Business Consulting

W literaturze na temat motywacji wiele miejsca poświęca się kryzysom psychicznym i wypaleniu zawodowemu jako kluczowym czynnikom wymagającym wczesnego rozpoznania i przeciwdziałania. Tymczasem, patrząc z perspektywy lidera, to nie te stany są najgroźniejsze dla efektywności zespołów lecz stan, określony przez Adama Granta słowem: *languishing* czemu w języku polskim odpowiada słowo „marnienie”. Ten stan znany jest od dawna. Romantycy używali w odniesieniu do niego słowa *spleen* i wiązali go z melancholią oraz poczuciem bezsensu w świecie, w którym pozornie jest wszystko, co potrzeba. Baudelaire pisał o „ennui” – znużeniu, które zjada duszę od środka. Jak pisał: „*Jest w mej duszy pustynia, ponura i zimna.*”

Ten stan nie boli, nie krzyczy, nie zatrzymuje. On po prostu wygasza energię. Pojawia się uczucie stagnacji i pustki. Łatwo go przegapić, bo nie towarzyszą mu żadne dramatyczne objawy. Ot po prostu ludzie stopniowo tracą kontakt z energią życia, zachwytem, sensem. Przekłada się to na niższy poziom zaangażowania, mniejszą kreatywność, osłabienie motywacji i poczucia przynależności, niski poziom zadowolenia z życia. Niby nic złego się nie dzieje, jakoś tam jest a jednocześnie narasta poczucie pustki, braku kierunku, emocjonalnej mgły. Jeśli lider przegapi ten stan to talenty „wyciszają się”, zamiast rosnąć, wzrasta cynizm, spada zaangażowanie, kreatywność zamienia się w konformizm a zespoły działają „na autopilocie” — bez serca i bez poczucia sensu.

Największa ironią jest to, że wyniki zespołów mogą jeszcze przez długi czas wyglądać OK. choć zespół coraz bardziej działa na „pół gwizdka”. Nie ma się do czego przyczepić ale silnik pracuje na coraz wolniejszych obrotach, a rzeczy dzieją się trochę siłą bezwładu.

Jak Ty, jako lider, możesz przeciwdziałać marnieniu i u siebie i u swoich ludzi? Adam Grant wskazuje na 3 kluczowe mechanizmy, które przeciwdziałają marnieniu: **Robienie postępów, Obecność, Poczucie sensu** (*Mastery, Mindfulness i Mattering*).

Co się pod tym kryje?

Po pierwsze, ludzie potrzebują czuć, że:

- robią postępy,
- uczą się czegoś nowego,
- ich kompetencje rosną.

Pisze o tym obszernie, podpierając się twardymi wynikami badań, Teresa Amabile w książce: *Zasada postępu*.

Co możesz zrobić jako lider:

- wyznaczaj krótkie, jasne cele, które dają szybki rezultat
- świętuj nawet małe postępy a nie tylko wielkie rezultaty
- dawaj zadania zgodne z talentami i poziomem wyzwań (flow!)

Pamiętaj, że poczucie braku postępów prowadzi do stagnacji i marnienia a nawet drobne postępy dają poczucie sensu i przywracają energię.

Po drugie, ludzie potrzebują przestrzeni na skupienie i regenerację. Jak pisze Adam Grant: *Kiedy ludzie przeznaczają czas na pracę bez przerw i rozproszeń, mogą wejść w stan flow. (Mihály Csíkszentmihályi) Zanurzają się całkowicie w wykonywanych zadaniach. Tracą poczucie czasu, miejsca, a nawet świadomość siebie. To właśnie tam wykonujemy naszą szczytową, najbardziej kreatywną pracę — która sprzyja wysokiej produktywności.*

Przewlekłe rozproszenie zabija zaangażowanie. Nie można wejść w stan przepływu (flow) jeśli co 5 minut naszą uwagę zakłóca mail, Teams czy Slack. Badania Leslie Perow na uniwersytecie w Michigan pokazały, że efektywność inżynierów, którym zapewniono możliwość pracy w pełnym skupieniu (*Quiet protocol*) wzrosła o 65%.

Co możesz zrobić jako lider:

- blokuj w kalendarzu czas na skupioną pracę: bez spotkań, bez powiadomień
- pokazuj innym zdrowe nawyki:
 - krótkie przerwy
 - reset po dużym wysiłku
 - higiena snu i pracy
- na spotkaniach zaczynaj od 2 minut uważności: oddech, zatrzymanie, obecność

I wreszcie, **po trzecie** ludzie potrzebują poczucia, że to, co robią, naprawdę ma znaczenie.

Poczucie wpływu jest największym katalizatorem energii. Ludzie potrzebują wiedzieć:

- komu służy ich praca,
- jaki mają wkład,
- jak ich praca zmienia rzeczywistość.

Co możesz zrobić jako lider:

- regularnie pokazuj wpływ pracy zespołu na klienta, społeczeństwo, organizację
- doceniaj *wkład*, nie tylko osiągnięcia
- łącz zadania z narracją odwołującą się do większego sensu: „*Nie obrabiamy kamieni. Budujemy katedrę.*”
- Pomóż ludziom przejść od pytania: „*Po co w ogóle to robię?*” do poczucia: „*Jestem ważną częścią czegoś większego.*”

Literatura cytowana:

„There’s a Name for the Blah You’re Feeling: It’s Called Languishing”, The New York Times, kwiecień 2021.

How to shift from languishing to flourishing: Q&A with Adam Grant, Team Asana, 13 lipca 2025

Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy, Teresa Amabile, Steven Kramer, 2013

Finding time, stopping the frenzy. Perlow LA.Bus Health. 1998 Aug;16(8):31-5.