

PRZESTAŃ MOTYWOWAĆ, ZANIM BĘDZIE ZA PÓŹNO

Marek Matkowski, MBM Business Consulting, sierpień 2026

Anna i Piotr pracują w tym samym dziale. Oboje przychodzą punktualnie, dowożą cele, odpowiadają klientom i nie protestują, kiedy szef prosi o coś dodatkowego. W ostatniej ocenie rocznej oboje usłyszeli, że są cennymi pracownikami dla firmy, szef docenił ich zaangażowanie i odpowiedzialność. Z perspektywy menedżera są dwoma dobrymi pracownikami. Jednak za pół roku jedno z nich złoży wypowiedzenie, a szef do końca nie będzie rozumiał co się stało.

Anna i Piotr to nie wymyślone na potrzeby artykułu osoby. To złożenie kilkudziesięciu osób, których przez ponad trzydzieści lat pracy z menedżerami spotykałem w bankach, fabrykach, szpitalach i firmach handlowych. Różnica między nimi ukryta jest głęboko, poniżej warstwy zachowań. Anna myśli: muszę dowieźć wynik, nie mogę zawieść, jeśli sobie nie poradzę, szef uzna, że się nie nadaję. Piotr myśli: chcę to dowieźć, jest trudne, ale rozumiem, po co jest, i mam pomysł, jak się za to zabrać.

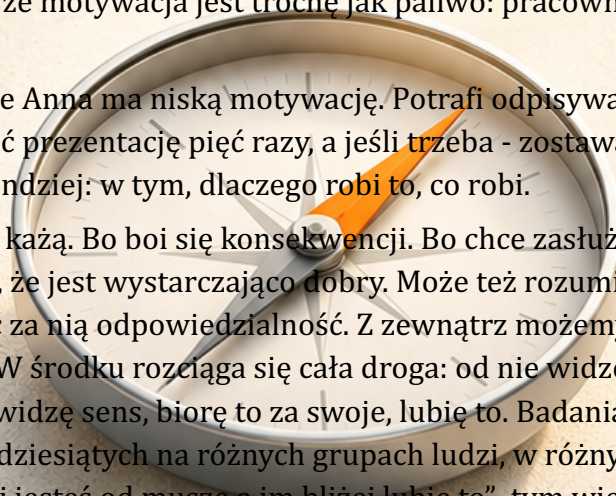
Te same zachowania a jednak zupełnie inny mechanizm napędowy. I od tej różnicy zaczyna się jedno z największych nieporozumień w myśleniu o zarządzaniu.

ILE CZY DLACZEGO?

„Jak mam zmotywować ludzi?” To pytanie słyszę jako konsultant na spotkaniach biznesowych częściej niż jakiegokolwiek inne. Zadają je kierownicy produkcji, dyrektorzy sprzedaży, ordynatorzy i prezesi, a sens jest zawsze taki sam: mam dobrych ludzi, ale czegoś im brakuje, jak w nich to zaszczepić. Firmy odpowiadają systemami motywacyjnymi, premiami motywacyjnymi, konkursami motywacyjnymi, rankingami. Za tym wszystkim stoi założenie, że motywacja jest trochę jak paliwo: pracownik ma go za mało, więc trzeba dolać.

A jednak trudno powiedzieć, że Anna ma niską motywację. Potrafi odpisywać na maile o dwudziestej trzeciej, sprawdzać prezentację pięć razy, a jeśli trzeba - zostawać w pracy dłużej. Jej problem leży gdzie indziej: w tym, dlaczego robi to, co robi.

Człowiek może działać, bo mu każą. Bo boi się konsekwencji. Bo chce zasłużyć na premię albo udowodnić sobie i innym, że jest wystarczająco dobry. Może też rozumieć sens, uznawać rzecz za ważną i brać za nią odpowiedzialność. Z zewnątrz możemy dostrzegać bardzo podobne zachowania. W środku rozlega się cała droga: od nie widzę sensu, poprzez muszę, powinienem, widzę sens, biorę to za swoje, lubię to. Badania prowadzone już od lat siedemdziesiątych na różnych grupach ludzi, w różnym wieku potwierdzają to samo: im dalej jesteś od muszę a im bliżej lubię to” tym większa wytrwałość, głębsze uczenie się, lepsze radzenie sobie z porażkami (2, 5, 6, 11). Ten sam wzorec oglądam z bliska, w rozmowach rozwojowych, na warsztatach, przy wdrożeniach.



Sensowniejsze od pytania „jak zwiększyć motywację” jest więc inne: jakiego rodzaju motywację wzmacnia kultura zarządzania, którą budujemy w firmach?

„MUSZĘ” DZIAŁA. I WŁAŚNIE DLATEGO JEST GROŻNE

Powiedzmy sobie coś, co w dyskusjach o nowoczesnym przywództwie bywa pomijane: presja naprawdę działa. Jeśli powiem „raport ma być jutro do dwunastej, inaczej masz problem”, jest spora szansa, że o 11.57 raport wyląduje w mojej skrzynce. Nagrody, kary i rankingi też działają. Gdyby nie działały, nikt by ich nie stosował.

Kłopot zaczyna się, gdy z krótkoterminowej skuteczności wyciągamy wniosek, że zbudowaliśmy motywację. W rzeczywistości człowiek nauczył się reagować na kontrolę. Metaanaliza 128 eksperymentów pokazała, że warunkowe nagrody obniżają zainteresowanie zadaniami, które wcześniej autentycznie ciekawiły (4). Podobnie działa nadzór i narzucone bez uzasadnienia terminy (4, 5). Gdy kontrola znika, zachowanie często znika razem z nią.

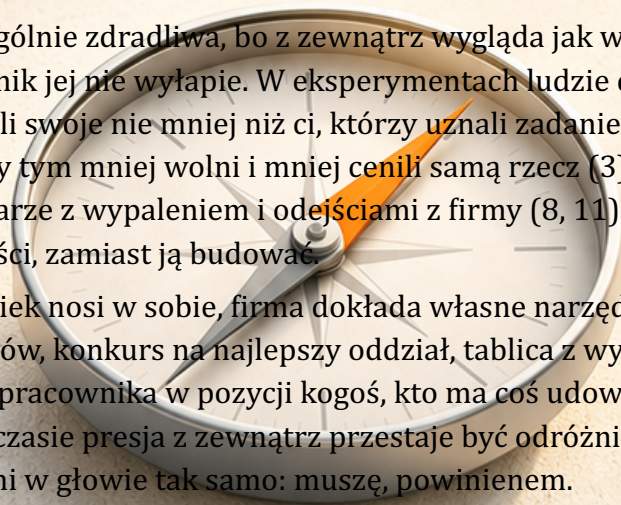
A jeśli nie znika, dzieje się coś jeszcze ciekawszego. Pracownik zaczyna kontrolować się sam. Szef nie musi już mówić „nie możesz zawieść”, bo człowiek ma to już w sobie: muszę być najlepszy, nie mogę popełnić błędu, co oni sobie pomyślą, jeśli poproszę o pomoc. Szef przeprowadził się do jego głowy.

W pracy z menedżerami wyższego szczebla widuję ten mechanizm nagminnie. Ludzie, którzy od dziesięciu lat nie mają nad sobą kontrolującego przełożonego, pracują tak, jakby ten wciąż stał im za plecami. Kiedy na warsztacie proszę uczestników, żeby dokonczyli zdanie „dobry menedżer powinien...”, lista rośnie zwykle do kilkunastu pozycji, zanim ktokolwiek się zawaha.: Powinien być dostępny. Powinien mieć na wszystko odpowiedź. Nie powinien pokazywać zmęczenia, Nie może okazywać słabości. (...). Pytam wtedy: Skąd to wiecie?. Zapada cisza, bo niewielu zdaje sobie sprawę, że to przekonania ich rodziców, nauczycieli, byłych szefów.

Ta forma motywacji jest szczególnie zdradliwa, bo z zewnątrz wygląda jak wzorcowe zaangażowanie i żaden wskaźnik jej nie wyłapie. W eksperymentach ludzie działający z wewnętrznego przymusu robili swoje nie mniej niż ci, którzy uznali zadanie za sensowne, tyle że czuli się przy tym mniej wolni i mniej cenili samą rzecz (3). Motywacja bazująca na kontroli idzie w parze z wypaleniem i odejściami z firmy (8, 11). Człowiek w tym trybie broni swojej wartości, zamiast ją budować.

Do tego wszystkiego, co człowiek nosi w sobie, firma dokłada własne narzędzia. Premia kwartalna, ranking sprzedawców, konkurs na najlepszy oddział, tablica z wynikami przy wejściu. Każde z nich ustawia pracownika w pozycji kogoś, kto ma coś udowodnić albo czegoś uniknąć, i po pewnym czasie presja z zewnątrz przestaje być odróżnialna od tej z wewnątrz. Jedno i drugie brzmi w głowie tak samo: muszę, powinienem.

Jest proste pytanie, które pozwala sprawdzić, co takie narzędzia naprawdę dają. Co dzieje się z nagradzanym zachowaniem miesiąc po rozdaniu nagród? Jeśli wróciło do poziomu sprzed konkursu, kupiliśmy je na czas trwania konkursu i nic więcej. Warto



przy okazji popatrzeć, w którą stronę idzie dawka. Czy z roku na rok potrzeba coraz mocniejszych bodźców, żeby uzyskać ten sam efekt, czy przeciwnie: pewne zachowania weszły już do zwyczaju zespołu i można przestać je nagradzać.

Nie znaczy to, że premie trzeba likwidować. Nie każda premia jest „marchewką”. Jeśli zasady są stałe, jawne i jednakowe dla wszystkich, a osiągnięcie wyniku automatycznie oznacza ustaloną wypłatę, można je traktować raczej jako zmienną część wynagrodzenia niż narzędzie motywowania. Problem zaczyna się, gdy pieniądze mają sterować zachowaniem albo sprzedawca optymalizuje swoje działania pod premię kosztem tego, co firma naprawdę ceni, na przykład długofalowej relacji z klientem.

NIE TRZEBA KOCHAĆ RAPORTÓW

Łatwo stąd popaść w przeciwną skrajność: skoro presja psuje, sprawmy, żeby ludzie robili wyłącznie to, co lubią. Absurd widzieć od razu. Mało kto ma życiową pasję wypełniania CRM-u albo obowiązkowego szkolenia BHP.

Dobra motywacja nie musi brzmieć „uwielbiam to”. Wystarczy: nie przepadam, ale rozumiem, po co to jest, i uznaję, że warto (5, 6, 11). Między „robię, bo każą” a „robię, bo kocham” rozciąga się ogromna przestrzeń. Po trzydziestu latach pracy z liderami jestem przekonany, że to w niej rozgrywa się większość ich realnej pracy, choć niemal cała literatura motywacyjna zajmuje się skrajnościami.

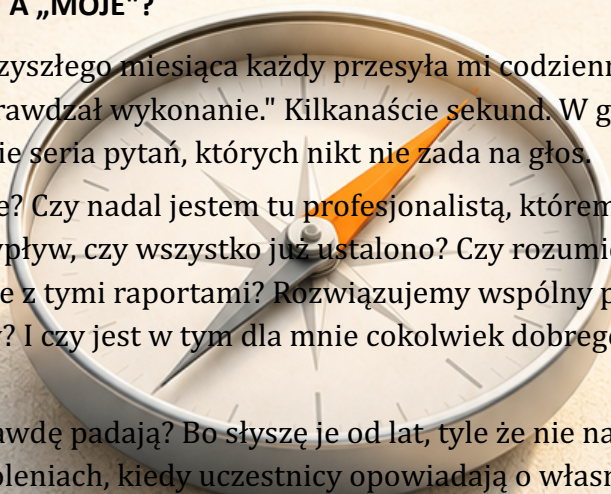
Cel może przyjść z zewnątrz i mimo to z czasem stać się własny. Firma ogłasza: zmniejszamy liczbę reklamacji o 20 procent. Pracownik najpierw myśli „znowu coś wymyślili”, potem „muszę, bo mnie rozliczą”. Może jednak dojść do „rozumiem, dlaczego to problem”, a w końcu „zależy mi, chcę znaleźć sposób”. Cel organizacji nie drgnął ani o milimetr. Zmieniła się relacja człowieka z tym celem (3).

CO SIĘ DZIEJE MIĘDZY „MUSZĘ” A „MOJE”?

Szef mówi na zebraniu: „Od przyszłego miesiąca każdy przesyła mi codziennie zestawienie do 16.00. Będę sprawdzał wykonanie.” Kilkanaście sekund. W głowach słuchających rusza w tym czasie seria pytań, których nikt nie zada na głos.

Co ta decyzja oznacza dla mnie? Czy nadal jestem tu profesjonalistą, któremu można ufać? Czy mam na cokolwiek wpływ, czy wszystko już ustalono? Czy rozumiem, po co ta zmiana i co się właściwie stanie z tymi raportami? Rozwiązujemy wspólny problem, czy wykonuję kolejną decyzję góry? I czy jest w tym dla mnie cokolwiek dobrego, czy po prostu więcej biurokracji?

Skąd wiem, że te pytania naprawdę padają? Bo słyszę je od lat, tyle że nie na zebraniach, gdzie ludzie milczą, ale na szkoleniach, kiedy uczestnicy opowiadają o własnych szefach. Ten sam skan uruchamia się przy delegowaniu, feedbacku, ocenie rocznej, zmianie procedury, rozmowie o słabych wynikach. Odpowiedzi rozstrzygają, w którą stronę pójdzie uwaga człowieka. Kierunki są dwa. Pierwszy: co mogę tu osiągnąć. Drugi: przed czym muszę się ochronić.



TO, CO NAZYWAMY OPOREM, CZĘSTO JEST OCHRONĄ

„Ludzie są oporni wobec zmian.” Powtarzamy to zdanie tak często, że przestaliśmy sprawdzać, co ono znaczy. Towarzyszyłem jako konsultant wielu dużym wdrożeniom, od systemów informatycznych po reorganizację całych pionów, i jeszcze nie spotkałem „oporu”, który po rozmowie z ludźmi nie okazałby się obroną czegoś konkretnego.

Firma ogłasza wdrożenie sztucznej inteligencji: część zadań od przyszłego roku wykona chatbot. Na zebraniu doświadczony pracownik mówi: „To się nie sprawdzi.

Próbowaliśmy już podobnych rozwiązań.” Czego ten człowiek broni?

Może wartości: przez dwadzieścia lat byłem tu ekspertem, czy moja wiedza przestaje być potrzebna. Może wpływu: czy system będzie teraz decydował za mnie. Może orientacji: nie mam pojęcia, jak za pół roku będzie wyglądała moja praca. Może przynależności: czy w nowym układzie jest dla mnie miejsce. A może zwyczajnie satysfakcji, bo najbardziej lubi akurat tę część pracy, którą firma chce zautomatyzować.

Pięć osób powie „nie podoba mi się ta zmiana” i każda będzie mówiła o czymś innym. Jeśli potraktujemy wszystkie jako opornych, zaczniemy przekonywać. Im mocniej przekonujemy, tym mocniej się bronią, bo perswazja uderza dokładnie w to, czego strzegą. Zamiast pytać „jak przełamać opór”, warto zapytać: czego ten człowiek w tej chwili broni. Obrony nie da się przełamać argumentem, da się ją rozbroić, usuwając zagrożenie.

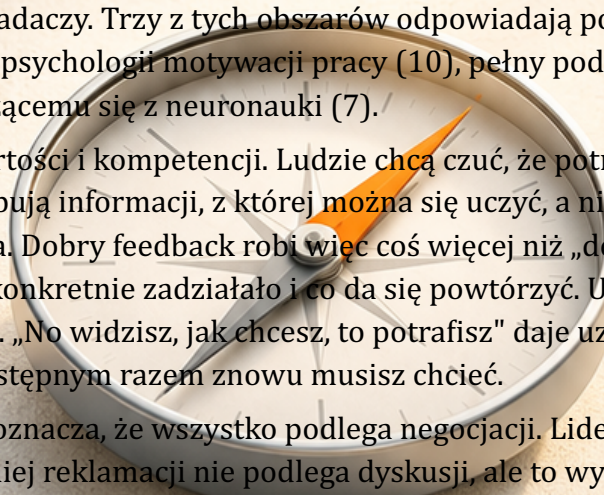
PIĘĆ OBSZARÓW POD OPIEKĄ LIDERA

Dobre warunki dla motywacji nie wymagają kolejnego systemu nagród. Wymagają przyjrzenia się środowisku, które lider tworzy codziennie, zdanie po zdaniu. Pięć obszarów, które opisuję niżej to efekt lat doświadczeń wspartych rzetelną wiedzą naukową gromadzoną przez badaczy. Trzy z tych obszarów odpowiadają potrzebom psychologicznym opisanym w psychologii motywacji pracy (10), pełny podział na pięć jest bliższy modelowi wywodzącemu się z neuronauki (7).

Pierwszy obszar: poczucie wartości i kompetencji. Ludzie chcą czuć, że potrafią, i widzieć postęp (1, 10). Potrzebują informacji, z której można się uczyć, a nie wyłącznie oceny, czy spełnili oczekiwania. Dobry feedback robi więc coś więcej niż „dobrze zrobiłeś”: pomaga odkryć, co konkretnie zadziałało i co da się powtórzyć. Uwaga przy tym na pochwałę kontrolującą. „No widzisz, jak chcesz, to potrafisz” daje uznanie i jednocześnie zaciska pętlę: następnym razem znowu musisz chcieć.

Drugi: wpływ. Autonomia nie oznacza, że wszystko podlega negocjacji. Lider może powiedzieć: cel 20 procent mniej reklamacji nie podlega dyskusji, ale to wy zdecydujecie, gdzie są źródła problemu i jak go rozwiążemy. Granice zostały, a wewnątrz granic pojawiła się możliwość decydowania (9, 10).

Trzeci: orientacja. Człowiek potrzebuje rozumieć, co się dzieje, dlaczego, czego się od niego oczekuje i co będzie dalej. W zmianie ta potrzeba wybija na pierwszy plan, bo



niepewność błyskawicznie przestawia uwagę z działania na ochronę. Bywa, że więcej niż „wierzę, że sobie poradzicie” daje zdanie: nie znam jeszcze wszystkich odpowiedzi, powiem wam, co wiemy, czego nie wiemy i kiedy będę mógł powiedzieć więcej (7).

Czwarty: relacja. Czy pracownik doświadcza szefa jako kogoś po tej samej stronie? To nie ma nic wspólnego z pobłażliwością. Najlepsi liderzy, z którymi pracowałem, potrafili stawiać bardzo wysokie wymagania i równocześnie komunikować: zależy mi na wyniku i zależy mi na tobie. Bezpieczna relacja zwalnia energię, która inaczej szłaby na ochronę siebie (7, 10).

Piąty: satysfakcja. Praca nie musi być zabawą, ale ciekawość, poczucie postępu, dobry problem do rozwiązania czy zwykła przyjemność współpracy to potężne źródło energii (1, 7). Zamiast pytać, jaką nagrodę dać za wykonanie zadania, sensowniej zapytać, co można zmienić w samym zadaniu, żeby dawało więcej satysfakcji.

DWIE ROZMOWY O TYM SAMYM CELU

Wersja pierwsza: „Od następnego kwartału macie zmniejszyć liczbę reklamacji o 20 procent. To będzie wasz KPI i będę rozliczał każdego z wyniku.” Komunikat jasny, prawdopodobnie uruchomi działanie.

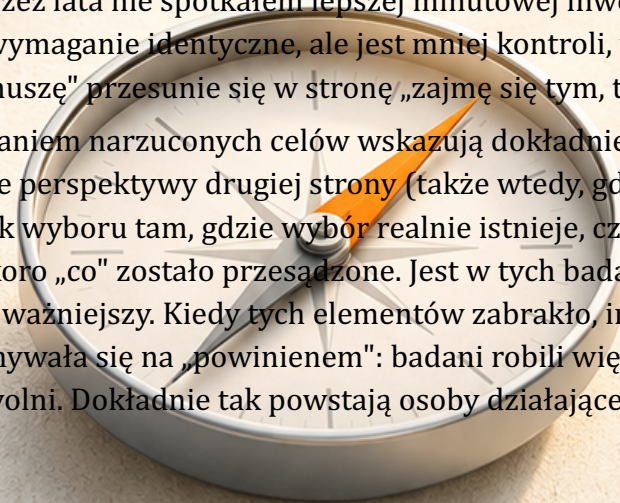
Wersja druga: „W ostatnim kwartale reklamacje wzrosły o 18 procent. Klienci są niezadowoleni, a jest i drugi koszt: spędzacie coraz więcej czasu na naprawianiu problemów, które nie musiały powstać. Musimy zejść przynajmniej o 20 procent i sam cel nie podlega negocjacji. Zależy mi natomiast na tym, żebyśmy wspólnie zobaczyli, skąd biorą się problemy. Znacnie ten proces lepiej ode mnie. Zastanówmy się, co zmienić i czego potrzebujecie, żeby to zrobić.”

Kiedy pokazuję te dwie wersje na szkoleniach, ktoś zwykle zauważa, że druga trwa o minutę dłużej. To prawda, i przez lata nie spotkałem lepszej minutowej inwestycji w zarządzaniu. Cel identyczny, wymaganie identyczne, ale jest mniej kontroli, więcej motywacji, szansa na to, że „muszę” przesunie się w stronę „zajmę się tym, to ma sens”.

Eksperymenty nad przyjmowaniem narzuconych celów wskazują dokładnie te elementy: uczciwe uzasadnienie, uznanie perspektywy drugiej strony (także wtedy, gdy brzmi ona „to zadanie jest nudne”) i język wyboru tam, gdzie wybór realnie istnieje, czyli zwykle w „jak” i „w jakiej kolejności”, skoro „co” zostało przesadzone. Jest w tych badaniach jeszcze jeden wynik, może najważniejszy. Kiedy tych elementów zabrakło, internalizacja i tak zachodziła, tylko zatrzymywała się na „powinienem”: badani robili więcej i jednocześnie czuli się mniej wolni. Dokładnie tak powstają osoby działające jak Anna (3).

WRÓĆMY DO ANNY I PIOTRA

Na początku wyglądali jak bliźniacze wersje pracownika. Różnica ujawni się przy pierwszej poważnej trudności. Anna prawdopodobnie zwiększy wysiłek, jeszcze mocniej



się skontroluje, jeszcze bardziej będzie się bała błędu. Może ukryć problem, żeby nie stracić opinii osoby kompetentnej. Piotr ma większą szansę powiedzieć głośno: nie działa, próbuję inaczej.

I to Anna złoży wypowiedzenie. Dla szefa będzie to grom z jasnego nieba: najsumienniejsza osoba w zespole, wzorowa ostatnia ocena, żadnych sygnałów. W rozmowie pożegnalnej Anna powie, że potrzebuje zmiany, może wspomni o lepszej ofercie. Prawdziwego powodu szef się nie dowie, bo Anna sama go sobie nie nazwała: nie da się latami pracować w trybie ochrony. Tryb „powinienem” do ostatniego dnia wysyła na zewnątrz wyłącznie wyniki, a sygnały ostrzegawcze zostają w środku. Takich wypowiedzeń widziałem przez lata sporo i niemal zawsze towarzyszyło im to samo zdanie menedżera: kompletnie się tego nie spodziewałem.

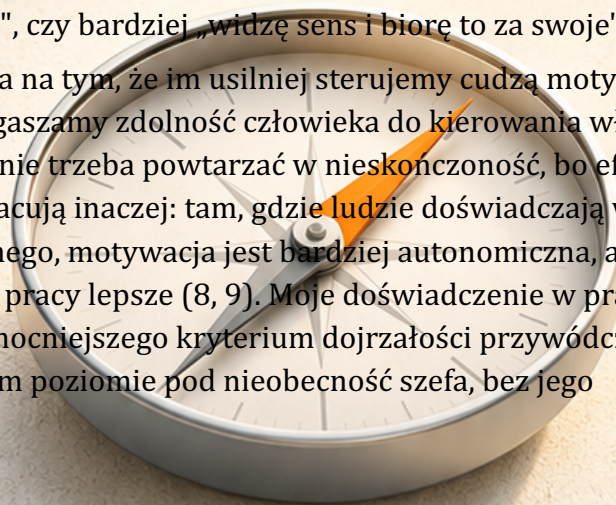
Widziałem też organizacje, w których problemy przez miesiące krążyły w kuluarach, zanim dotarły do zarządu, i takie, w których zła wiadomość szła na górę tego samego dnia. Różnica prawie nigdy nie leżała w procedurach raportowania. lecz w tym, ilu ludzi pracowało tam w trybie Anny.

PRZESTAŃ MOTYWOWAĆ!

Może więc warto wykreślić z języka zarządzania pytanie „jak mam zmotywować tego człowieka”. Nie dlatego, że motywacja nie ma znaczenia. Dlatego, że ma go zbyt wiele, żeby sprowadzać ją do marchewki, kija i inspirującej przemowy.

Przy najbliższym delegowaniu, feedbacku albo komunikowaniu zmiany zadaj sobie zamiast tego kilka pytań. Czy mój sposób działania wzmacnia, czy podważa poczucie wartości i kompetencji tego człowieka? Gdzie zostawiam mu rzeczywisty wpływ? Czy pomagam mu zrozumieć, co się dzieje, dlaczego i czego od niego oczekuję? Czy doświadczam mnie jako kogoś po tej samej stronie? Czy znajdzie w tym działaniu coś interesującego albo satysfakcjonującego? I szóste, kontrolne: czy po naszej rozmowie będzie myślał bardziej „muszę”, czy bardziej „widzę sens i biorę to za swoje”?

Paradoks motywowania polega na tym, że im usilniej sterujemy cudzą motywacją z zewnątrz, tym skuteczniej wygaszamy zdolność człowieka do kierowania własnym działaniem (5, 6, 11). Popychanie trzeba powtarzać w nieskończoność, bo efekt gaśnie razem z bodźcem. Warunki pracują inaczej: tam, gdzie ludzie doświadczają wsparcia autonomii ze strony przełożonego, motywacja jest bardziej autonomiczna, a samopoczucie i zachowania w pracy lepsze (8, 9). Moje doświadczenie w pracy z liderami pokazuje, że nie ma mocniejszego kryterium dojrzałości przywódczej niż to, jak długo zespół działa na wysokim poziomie pod nieobecność szefa, bez jego „motywującego” nadzoru.



BIBLIOGRAFIA

1. Amabile, T., & Kramer, S. (2013). Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy (tłum. M. Czub). Gliwice: Onepress. (Wyd. oryg.: The Progress Principle, Harvard Business Review Press, 2011.)
2. Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84(6), 740–756.
3. Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119–142.
4. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
5. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
6. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
7. Habermacher, A., Ghadiri, A., & Peters, T. (2014). The case for basic human needs in coaching: A neuroscientific perspective – The SCOAP Coach Theory. *The Coaching Psychologist*, 10(1), 7–16.
8. McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428.
9. Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724.
10. Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
11. Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273.

