PILOTKI ZMIAN

DOCENIANIE

WZMOCNIENIE czy OBCIĄŻENIE

O docenianiu, presji i odporności w pracy.









www.PilotkiZmian.pl

Cześć! Co z tego przyda Ci się w pracy?

Czasem potrzebujesz pytania, które pomoże ruszyć rozmowę z miejsca. Innym razem — sposobu na uporządkowanie problemu, przygotowanie spotkania albo spojrzenie na sytuację z innej perspektywy.

Po to tworzymy **TOOLbooki Pilotek Zmian.**

Łączymy wiedzę z doświadczeniami z pracy z liderami i zespołami. Patrzymy na temat z różnych perspektyw i przekładamy go na pytania, narzędzia i praktyki, które możesz wykorzystać w swojej pracy.

Pomagamy zrozumieć, kiedy warto po nie sięgnąć, jak z nich korzystać i na co uważać. Dzielimy się wskazówkami, które ułatwiają dopasowanie ich do Twojej sytuacji — żeby łatwiej było przygotować własną rozmowę, pracę z zespołem lub pierwszy krok w rozwiązaniu problemu.

Zacznij od tego, co jest Ci teraz potrzebne. Wybierz jedno pytanie lub działanie. Wypróbuj je i sprawdź, co zmienia. Do kolejnych pomysłów możesz wrócić, gdy pojawi się nowe wyzwanie.


EDYTA


AGNIESZKA


AGATA


KASIA

Pilotki Zmian.pl

PILOTKI ZMIAN



PILOTKI ZMIAN

Jak Wasi ludzie reagują na presję, wyzwania i zmianę?

W tym TOOLbooku poznajecie sposoby wspierania odporności psychicznej. Jako konsultantki MTQ pomagamy rozpoznać potrzeby osoby lub zespołu i dobrać kierunek dalszej pracy. Korzystamy z modelu 4C:

CONTROL

Poczucie wpływu i zarządzanie emocjami

Gdy napięcie przejmuje kontrolę nad reakcjami, a zmiany odbierają poczucie sprawczości. Pomagamy rozpoznawać własne reakcje, określać obszar wpływu i wybierać sposób działania.

COMMITMENT

Zaangażowanie i wytrwałość

Gdy codzienne przeszkody utrudniają realizację zamierzeń. Pracujemy nad przekładaniem celów na konkretne kroki i podtrzymywaniem działania mimo trudności.

CHALLENGE

Podejście do wyzwań i zmian

Gdy niepewność powstrzymuje przed próbą, a niepowodzenie zniechęca do kolejnych działań. Pomagamy przygotować się do nowych sytuacji, podejmować przemyślane ryzyko i korzystać z doświadczeń.

CONFIDENCE

Pewność siebie i pewność w relacjach

Gdy trudno zaufać własnym kompetencjom, zabrać głos lub przedstawić odmienne zdanie. Pracujemy nad dostrzeganiem swoich zasobów i wyrażaniem stanowiska w wymagających sytuacjach.



Badanie MTQ z indywidualnym omówieniem pomaga nazwać mocne strony i obszary do rozwoju. Na tej podstawie możemy dobrać warsztat lub proces rozwojowy, z praktyką między spotkaniami.

Chcecie sprawdzić, od czego zacząć u Was?
Porozmawiajmy o badaniu MTQ i rozwoju odporności Waszych ludzi.

halo@pilotkizmian.pl
www.pilotkizmian.pl

DOCENIANIE, czyli co?

Docenianie to **komunikowanie, że dostrzegamy i cenimy czyjś wkład, sposób działania lub tę osobę**.
Może wyrażać się w słowach, zachowaniach, gestach.
W tym Toolbooku przyglądamy się nie tylko stronie okazującej docenienie, ale i doświadczeniom odbiorcy:
czy rzeczywiście czuje się zauważony i ceniony?

Kultura doceniania to powtarzalne praktyki, zasady i codzienne zachowania, dzięki którym ludzie mogą doświadczać, że ich wkład i oni sami mają znaczenie. Tworzą ją przełożeni i współpracownicy — poprzez to, co zauważają, jak okazują uznanie i jak traktują się na co dzień.



O docenianiu pisałyśmy już w archiwalnym Toolbooku KUDOS.

Dziś rozwijamy ten temat: przyglądamy się również temu, jakie oczekiwania przekazuje docenianie, czy uwzględnia koszt pracy i jak jest odbierane przez ludzi.

Wybrane praktyki przypominamy w tym materiale — w skróconej i zaktualizowanej formie, z podpowiedziami, jak stosować je z uwzględnieniem zasobów ludzi i warunków pracy.

5 pytań o kulturę doceniania

Przyjrzyj się temu, co docenianie wzmacnia w Waszej firmie.
Na kolejnych stronach znajdziesz pięć perspektyw, które pomogą zauważyć zarówno dobre praktyki, jak i niezamierzone skutki.

01 **Co wzmacniamy, doceniając?**
02 **Dziękujemy czy zobowiązujemy?**
03 **Kiedy ludzie czują się docenieni?**
04 **Czy jesteśmy wiarygodni w docenianiu?**
05 **Czyj wkład zauważamy?**

Po lekturze wykorzystaj kartę przeglądu, żeby wybrać jeden obszar do zmiany.

sprawdź nasze podpowiedzi

Co wzmacniamy doceniając? 01

„Dzięki, że uratowałaś projekt.
Wiem, że przez cały tydzień siedziałaś po nocach”.

W tym podziękowaniu można usłyszeć uznanie wysiłku. Można też odczytać wskazówkę: właśnie tak wygląda tutaj zaangażowanie.
Docenianie pomaga zauważyć, które działania miały znaczenie. Dzięki konkretnej informacji człowiek może lepiej rozpoznać, co zadziałało i z czego warto skorzystać następnym razem. Zespół również otrzymuje sygnał: to jest u nas cenione.
Dlatego warto sprawdzać, **co podkreślamy w podziękowaniach: rezultat, sposób jego osiągnięcia czy może gotowość do pracy kosztem odpoczynku? (to nie jedyne opcje oczywiście)**

„Dziękuję, że doprowadziłaś projekt do końca. Szczególnie pomogło nam uporządkowanie zadań i uzgodnienie zmian z klientem. Widzę też, że kosztowało Cię to kilka wieczorów. ***Chcę z Tobą ustalić, co zmienimy, żeby kolejny projekt nie wymagał takiej pracy”****.*

Nazwij sukces i zauważ jego koszt

Możemy autentycznie docenić czyjś wysiłek w trudnej sytuacji. Jednocześnie potrzebujemy sprawdzić, czy taki sposób pracy da się powtarzać bez narastającego przeciążenia.

W podziękowaniu warto nazwać konkretne działania, które pomogły osiągnąć wynik: uporządkowanie priorytetów, trafną decyzję, współpracę czy zgłoszenie ryzyka. Jeśli sukces wymagał nadgodzin, potrzebna jest również poza zauważeniem obserwacji wyciągnięcie wniosków na przyszłość!

Znaczenie ma dalsze działanie: zmiana priorytetów, zapewnienie wsparcia, inny podział zadań lub poprawienie planowania.

Co wzmacniamy doceniając?

Zauważaj również pracę, dzięki której nie ma pożaru

Spektakularny ratunek łatwo dostrzec. Wcześniejsze zgłoszenie ryzyka, dobra dokumentacja czy poproszenie o pomoc bywają mniej widoczne.



Warto świadomie zadbać o zauważanie:

- **zapobiegania problemom** — „Zgłosiłeś ryzyko na tyle wcześnie, że zdążyliśmy zmienić plan”;
- **współpracy i dzielenia się wiedzą** — „Twoja instrukcja pozwoliła innym samodzielnie wykonać zadanie”;
- **proszenia o pomoc i zgłaszania ograniczeń** — „Dzięki temu, że powiedziałaś o przeciążeniu, mogliśmy inaczej podzielić pracę”;
- **uzgadniania priorytetów z wyprzedzeniem** — „Dzięki temu, że wcześniej ustaliliście, co jest najważniejsze, zdążyliśmy przełożyć część zadań i uniknąć pracy po godzinach”;
- **postępu, uczenia się na błędach i wprowadzania usprawnień** — „Wykorzystałeś wnioski z poprzedniego projektu i wcześniej uzgodniłeś odpowiedzialności”.

To przykłady, z których możecie zbudować własne kryteria doceniania. Wybierzcie działania ważne dla Waszych celów i realiów pracy — również te, dzięki którym problemy nie powstają.

Nie trzeba czekać na wyjątkowy sukces, żeby zauważyć wartościowy wkład.

Od wartości do zachowania

„Cenimy otwartość” to dobry początek, ale trudno na tej podstawie wiedzieć, czego szukać w codziennej pracy.

Jeśli chcesz doceniać otwartość, nazwij jej konkretne przejawy: ktoś zadał pytanie mimo wątpliwości, zaprosił odmienne zdanie, zgłosił błąd albo zmienił decyzję po poznaniu nowych informacji

Ćwiczenie: „Co właśnie wzmacniamy?”

Wybierz trzy ostatnie podziękowania lub wyróżnienia.
Przy każdym zapisz:
Co doceniliśmy? → Co ktoś może chcieć powtórzyć? → Jaki koszt lub wkład pozostał niezauważony?

Wybierz jeden komunikat i popraw go tak, żeby wyraźniej pokazywał wartościowe działanie. Jeśli dostrzegasz koszt wymagający reakcji, zapisz również potrzebną decyzję lub rozmowę.

Do refleksji: Gdyby cały zespół powtarzał sposób działania, który właśnie wyróżniamy, jak wyglądałaby nasza praca za pół roku?

Dziękujemy czy zobowiązujemy?



Jesteś niezastąpiona. Wiedziałam, że jak zwykle mogę na Ciebie liczyć".

Dla jednej osoby to ważny wyraz zaufania.
Dla drugiej — przypomnienie, że trudno będzie odmówić następnego zadania.
Znaczenie docenienia zależy od relacji, wcześniejszych doświadczeń i tego, co dzieje się po podziękowaniu.

- Czy można poprosić o pomoc?
- Zgłosić przeciążenie?
- Odmówić kolejnego zadania bez obawy, że straci się uznanie?

Warto przyjrzeć się temu, co człowiek może usłyszeć w naszym podziękowaniu — również wtedy, gdy mamy dobre intencje.

Kiedy uznanie staje się oczekiwaniem?

Docenienie może pomóc człowiekowi zobaczyć własną skuteczność: co zrobił dobrze i jakie znaczenie miało jego działanie. Może również nieść oczekiwanie: „teraz musisz utrzymać ten poziom", „zawsze będziemy na Ciebie liczyć", „nie możesz nas zawieść".
Samo zdanie nie rozstrzyga, jak zostanie odebrane. „Mogę na Ciebie liczyć" może wzmacniać relację, jeśli towarzyszy mu możliwość rozmowy o ograniczeniach. Jeśli jednak po każdej pochwale przybywa zadań, może zacząć oznaczać dodatkowe zobowiązanie.

Zauważ skuteczność, zostaw przestrzeń do wyboru

Pomocne są trzy perspektywy:

Perspektywa	O co zadbać?	Przykład
Kompetencja	Nazwij konkretne działanie i jego znaczenie, żeby osoba wiedziała, co zrobiła wartościowego.	„Twoje zestawienie pomogło nam zauważyć rozbieżność przed wysłaniem oferty".
Autonomia	Zauważ inicjatywę i własny osąd. Dalsze zadania uzgadniaj z uwzględnieniem możliwości i ograniczeń.	„Doceniam, że zaproponowałaś inne rozwiązanie i wyjaśniłaś swoje argumenty".
Relacyjność	Pokaż, komu pomogło działanie i jak wpłynęło na współpracę.	„Dzięki Twojemu wsparciu nowa osoba mogła spokojnie wejść w projekt".

Nie trzeba umieszczać wszystkich trzech elementów w każdym podziękowaniu. Warto sprawdzić, czy codzienny sposób doceniania pomaga ludziom dostrzegać swoją skuteczność, podejmować decyzje i doświadczać więzi z innymi.

Dziękujemy czy zobowiązujemy? 02



Ludzie przestają się “wychylać” z dobrymi pomysłami czy inicjatywami, gdy mają poczucie, że z automatu zostaną nimi “obciążeni”. Jeśli docenianie ma pełnić funkcję wspierającą - doceń, ale ewentualne dalsze oczekiwania uzgodnij zamiast narzucać.

Zamiast:

“Świetnie poprowadziłaś to spotkanie.
Wiedziałam, że mogę na Ciebie liczyć - od dziś prowadź wszystkie spotkania tego typu”

Powiedz:

“Dziękuję, że poprowadziłaś to spotkanie. Twoje pytania pomogły nam wyjaśnić rozbieżności i ustalić następny krok.”

Jeśli chcesz sprawdzić czy to może być kontynuowane - potraktuj to jako osobną rozmowę:

“Chciałabym porozmawiać o prowadzeniu kolejnych spotkań. Jak Ty to widzisz?
Co byłoby potrzebne? Jakie inne zobowiązania musiałybyśmy zmienić/przekazać?”

1. **Nazwij działanie:**
co konkretnie osoba zrobiła?

2. **Pokaż znaczenie:**
co dzięki temu stało się możliwe?

3. **Sprawdź oczekiwanie:**
czy do podziękowania nie dopisujesz kolejnego zadania albo obietnicy stałej dyspozycyjności?

4. **Jeśli chcesz czegoś więcej — uzgodnij to:**
zapytaj o możliwości, potrzebne wsparcie i priorytety.



Do refleksji: Czy osoba, którą doceniamy i nazywamy niezastąpioną czuje komfort w proszeniu o pomoc?

03 Kiedy ludzie czują się docenieni?

Renger, Miché i Casini rozróżniają trzy formy *"recognition"*:



Czy jeśli pracownik nie osiąga oszałamiających wyników i nie jest TOP1 w zespole to nadal jest (czuje się) doceniany?

Ktoś dziękuje za Twoje wyniki, ale pomija Twoje zdanie przy podejmowaniu decyzji.
Chwali za zaangażowanie, ale nie reaguje, gdy prosisz o wsparcie.
Zauważa Cię wtedy, gdy odnosisz sukces — a po błędzie przestaje traktować Cię jak partnera.

Można regularnie słyszeć pochwały i nadal nie czuć się cenionym.
Dlatego warto zapytać: po czym pracownik poznaje, że jego znaczenie w zespole nie kończy się na tym, co właśnie dowiózł?

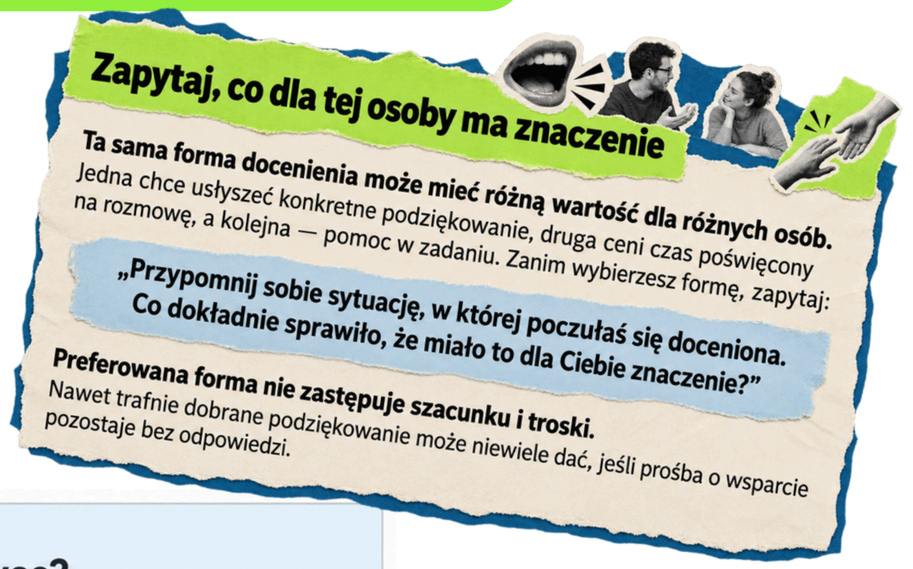
To ważna wskazówka dla HR i liderów: budując kulturę doceniania, warto zadbać zarówno o podziękowania za pracę, jak i o szacunek oraz troskę, których nie trzeba zdobywać kolejnym sukcesem.

W dwóch badaniach przekrojowych te doświadczenia wiązały się z różnymi wymiarami wypalenia:
szacunek szczególnie z niższym wyczerpaniem emocjonalnym, troska z mniejszą depersonalizacją, a uznanie osiągnięć z większym poczuciem dokonań.

03 Kiedy ludzie czują się docenieni?

Sięgnij po poniższą “mapę”, gdy chcesz sprawdzić, czy za podziękowaniami idzie codzienne doświadczenie bycia cenionym.
Przyjrzyj się ostatniemu tygodniowi: kiedy zauważyłaś wkład, potraktowałaś czyjś głos poważnie i uwzględniłaś potrzeby w konkretnej decyzji? Przykłady z tabeli potraktuj jako inspirację.

Następnie zapytaj pracowników, jak oni odebrali te sytuacje — sama intencja nie przesądza o ich doświadczeniu.



Perspektywa	Co człowiek może dzięki niej doświadczać?	Jak może wyglądać w praktyce?
Uznanie wkładu	„Moje działanie zostało zauważone i ma wartość”.	„Wyłapałaś ryzyko, zanim stało się problemem. Dzięki temu zdążyliśmy zmienić plan”.
Szacunek	„Mój głos się liczy. Jestem traktowana poważnie”.	Lider wysłuchuje odmiennego zdania, odnosi się do argumentów i wyjaśnia decyzję.
Troska	„Moja sytuacja i potrzeby mają znaczenie“.	Lider rozmawia o przeciążeniu, uzgadnia możliwe wsparcie i podejmuje decyzję dotyczącą zadań.

04 Czy jesteśmy wiarygodni w docenianiu?

„Dziękujemy za Waszą elastyczność". Co zmienia się po tej wiadomości?

Podziękowanie może być szczere i potrzebne. Równocześnie problem, za który dziękujemy ludziom, może pozostawać nierozwiązany: chroniczne przeciążenie, niejasne priorytety albo brak wsparcia. Dlatego wiarygodność kultury doceniania warto rozpatrywać przez zgodność słów, codziennych praktyk i decyzji.

DEKLARACJA	PRAKTYKA	DECYZJA
„Cenimy współpracę"	Zauważamy pomoc i dzielenie się wiedzą.	Uwzględniamy współpracę w kryteriach ocen i nagród.
„Cenimy zgłaszanie ryzyka"	Wysłuchujemy niewygodnych informacji.	Zmieniamy plan, gdy ryzyko tego wymaga.
„Doceniamy Wasz wysiłek"	Rozmawiamy o koszcie pracy.	Uzgadniamy priorytety, wsparcie i odpoczynek.



Liczba wysłanych podziękowań może opisywać aktywność. Sama nie mówi, czy ludzie czują się docenieni.

Ustal pięć elementów

- **Cel:** po czym poznamy, że ludzie czują się bardziej zauważani i cenieni?
- **Praktyki:** gdzie docenianie ma miejsce w codziennej współpracy?
- **Warunki:** czy liderzy i pracownicy mają możliwość poznawania wkładu innych?
- **Spójność:** czy kryteria ocen, nagród i awansów odpowiadają temu, co deklarujemy?
- **Informacja zwrotna:** jak sprawdzimy doświadczenie odbiorców i poprawimy rozwiązania?

Do zastosowania: Deklaracja → praktyka → decyzja

Wybierz jedną deklarację, np. „cenimy współpracę". Zapisz praktykę, która ją potwierdza, decyzję organizacyjną, która jest z nią zgodna, oraz jeden element wymagający zmiany.

04 Czy jesteśmy wiarygodni w docenianiu?

Wiarygodność doceniania buduje się także pomiędzy podziękowaniami. Sprawdź, czy codzienna praca potwierdza słowa „cenimy Cię”.

Organizacja pracy

Czy zadania i sposób ich przydzielania potwierdzają szacunek do ludzi?

Wyjaśniaj sens zadań. Reaguj na zbędną pracę i sprzeczne oczekiwania.

Co wiemy z badań?

W podejściu Stress as Offense to Self analizowano zadania odbierane jako niepotrzebne lub nieuzasadnione w danej roli. Mogą one nieść komunikat o braku szacunku.

Codzienne relacje

Czy ludzie czują się zauważani przez przełożonych i współpracowników również poza oficjalnymi wyróżnieniami?

Zapytaj o sytuacje, w których czuli się cenieni lub pomijani.

Co wiemy z badań?

Wahl, Einwiller i Johansen opracowały skalę klimatu doceniania OACS, walidowaną w pięciu badaniach. Ich praca zwraca uwagę na komunikację przełożonych i współpracowników.

Zauważanie na co dzień

Czy dostrzegamy wkład na bieżąco, czy dopiero podczas kampanii?

Zapytaj: „Co w tym tygodniu ułatwiło nam pracę i kto się do tego przyczynił?”

Co wiemy z badań?

W siedmiodniowym badaniu dzienniczkowym docenianie wiązało się z motywacją tego samego dnia; nie wykazano związku z motywacją następnego dnia. Nie określa to „terminu ważności” podziękowania.



Zaplanuj czas na zauważanie. Pozostaw swobodę podziękowania.

Stały moment refleksji nie musi oznaczać obowiązku wysyłania określonej liczby pochwał.

Do refleksji | Gdybyśmy wyłączyli platformę, nagrody i kampanię doceniania, po czym ludzie nadal poznawaliby, że są cenieni?

05

Czyj wkład zauważamy?

Publiczne podziękowanie ma więcej odbiorców niż osoba, do której je kierujemy.

- Ktoś, kto współtworzył rezultat.
- Ktoś, czyja praca jest mniej widoczna.
- Ktoś, kto od dawna nie usłyszał podobnego uznania.

Dlatego decyzja o widoczności jest częścią projektowania doceniania.



Więcej wyróżnień nie zawsze oznacza większe poczucie bycia cenionym

Black, Cecchini i Newman analizowali system uznania między współpracownikami. W badanej firmie po jego wdrożeniu spadło średnie poczucie bycia docenianym przez kolegów. Eksperymenty wskazały rolę porównań społecznych związanych z publicznym strumieniem wyróżnień i rankingiem.

To wynik dotyczący określonych cech systemu. Nie dowodzi, że każde publiczne podziękowanie szkodzi. Pokazuje jednak, że odbiór pojedynczego wyróżnienia i odbiór całego systemu mogą się różnić.

Do refleksji

Co nasz system komunikuje osobie wyróżnionej — a co osobie, której wartościowego wkładu nie pokazano?

05

Czyj wkład zauważamy?

Przed publicznym wyróżnieniem sprawdź:

- Czy odbiorca chce takiej formy i czy możemy uwzględnić jego preferencje?
- Czy opisujemy konkretny wkład oraz jego znaczenie?
- Czy wskazujemy osoby, które współtworzyły rezultat?
- Czy zauważamy również pracę wspierającą, zapobiegawczą i mniej spektakularną?
- Czy konstrukcja systemu zachęca do dostrzegania wkładu, czy do zbierania punktów i porównywania ludzi?

Równe traktowanie nie musi oznaczać identycznej liczby wyróżnień. Warto jednak zadbać o zrozumiałe kryteria oraz możliwość zauważenia wkładu osób z różnych ról, lokalizacji i sposobów pracy.

Pytaj o preferencje

Możesz zapytać:

„Chciałabym podziękować Ci za ten wkład również na spotkaniu zespołu. Czy taka forma Ci odpowiada?"

Albo podczas rozmowy 1:1:

„W jaki sposób lubisz otrzymywać uznanie? Czy są formy, które są dla Ciebie niezręczne albo niewiele Ci dają?"

Preferencje mogą zależeć od sytuacji. Odpowiedź sprzed roku nie musi rozstrzygać każdego kolejnego przypadku.



Do zastosowania: Sprawdź widoczność wkładu

Przejrzyj ostatnie wyróżnienia. Sprawdź, jakie role, zadania i rodzaje wkładu pojawiają się najczęściej. Porozmawiaj z osobami, których pracy jest tam niewiele: co warto lepiej dostrzegać i jaką formę uznania uznałyby za wartościową?

PILOTKI ZMIAN **ODPORNOŚĆ A DOCENIANIE**

Co docenianie wnosi do radzenia sobie z trudnościami?

Może pomagać ludziom rozpoznać własne możliwości, uczyć się po błędach i korzystać ze wsparcia. Znaczenie mają słowa i to, co dzieje się po nich.



WIEM, CO POTRAFIĘ

Konkretne uznanie pomaga przypomnieć sobie, co wcześniej zadziałało. Przy kolejnym wyzwaniu pracownik ma na czym oprzeć wiarę we własne możliwości.

MOGĘ SIĘ UCZYĆ

Gdy błąd nie przekreśla wcześniejszego wkładu, może być łatwiej rozmawiać o poprawie. Feedback staje się wskazówką: co zmienić i czego spróbować.

MOGĘ POPROSIĆ O POMOC

Jeśli współpraca jest ceniona, sięganie po wsparcie staje się jednym ze sposobów rozwiązania problemu. Nie trzeba czekać, aż sytuacja przerodzi się w kryzys.

MOGĘ ZGŁOSIĆ PRZECIĄŻENIE

Gdy rozmowa o ograniczeniach prowadzi do ustalenia priorytetów lub wsparcia, pracownik ma powód, by reagować wcześniej — zanim zabraknie mu sił.

Czy nasze docenianie pomaga radzić sobie z trudnościami bez stałego przekraczania własnych granic?

Docenianie może wspierać odporność. Nie zastępuje odpowiednich warunków pracy, wsparcia ani odpoczynku.

Zrób przegląd kultury doceniania

Dla HR i liderów

Sprawdź, co w codziennej pracy potwierdza, że ludzie są cenieni, a co temu przeczy.

Jak pracować z kartą?

1. Wybierz zespół lub dział i okres, np. ostatnie trzy miesiące.
2. Przy każdym pytaniu zapisz konkretne sytuacje, komunikaty lub decyzje: co potwierdza docenianie, a co mu przeczy.
3. Zaznacz, czego nie wiesz. Ustal, z kim i jak sprawdzisz doświadczenia pracowników.
4. Wybierz jedną zmianę. Ustal odpowiedzialność i termin powrotu do obserwacji.

Pytania do przeglądu:

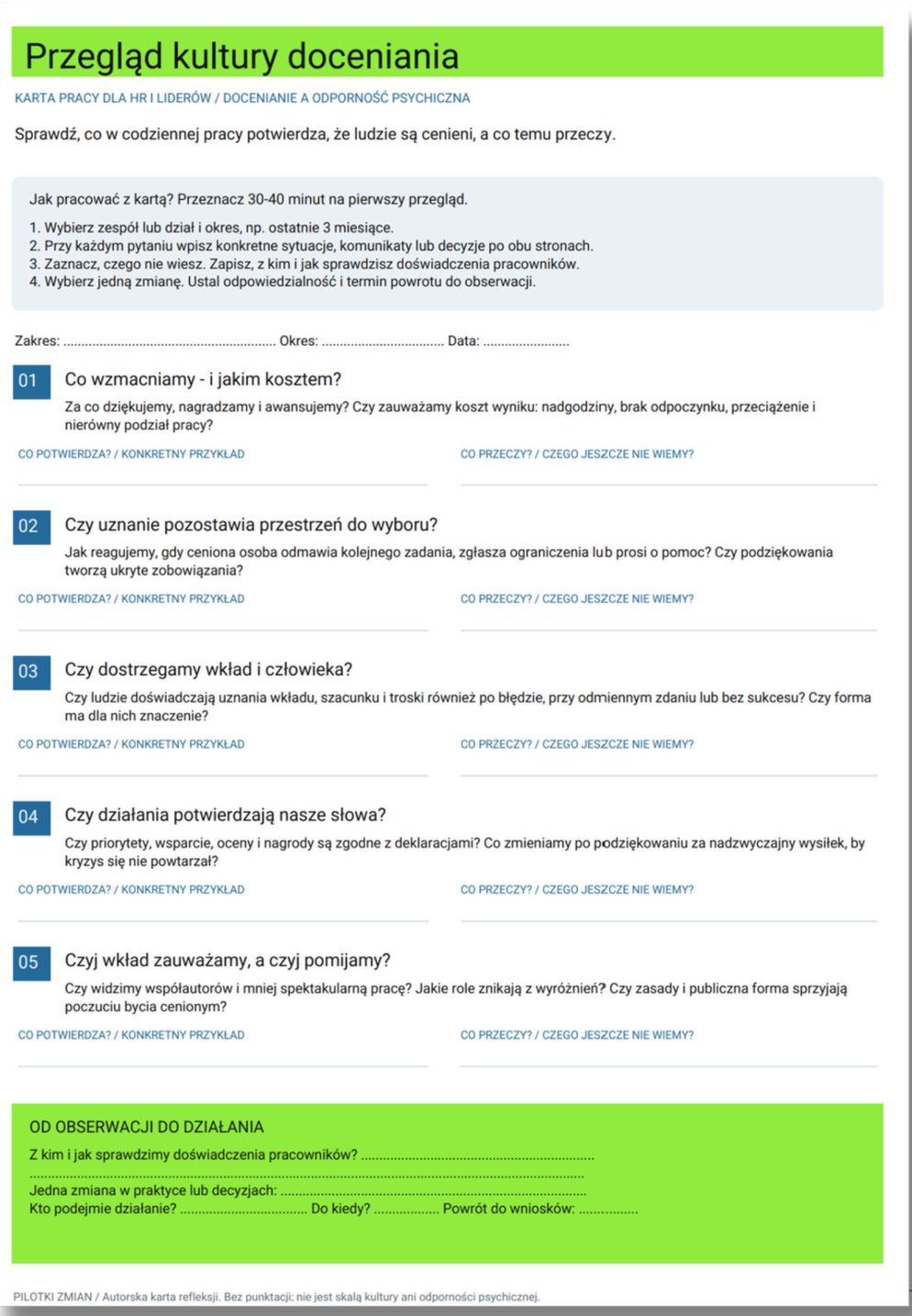
1. Co wzmacniamy — i jakim kosztem?
Za co dziękujemy, nagradzamy i awansujemy? Czy zauważamy koszt wyniku: nadgodziny, brak odpoczynku, przeciążenie i nierówny podział pracy?

2. Czy uznanie pozostawia przestrzeń do wyboru?
Jak reagujemy, gdy ceniona osoba odmawia kolejnego zadania, zgłasza ograniczenia lub prosi o pomoc? Czy podziękowania tworzą ukryte zobowiązania?

3. Czy dostrzegamy wkład i człowieka?
Czy ludzie doświadczają uznania wkładu, szacunku i troski również po błędzie, przy odmiennym zdaniu lub bez sukcesu? Czy forma doceniania ma dla nich znaczenie?

4. Czy działania potwierdzają nasze słowa?
Czy priorytety, wsparcie, oceny i nagrody są zgodne z deklaracjami? Co zmieniamy po podziękowaniu za nadzwyczajny wysiłek, by kryzys się nie powtarzał?

5. Czyj wkład zauważamy, a czyj pomijamy?
Czy widzimy współautorów i mniej spektakularną pracę? Jakie role znikają z wyróżnień? Czy zasady i publiczna forma sprzyjają poczuciu bycia cenionym?



Przegląd kultury doceniania

KARTA PRACY DLA HR I LIDERÓW / DOCENIANIE A ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA

Sprawdź, co w codziennej pracy potwierdza, że ludzie są cenieni, a co temu przeczy.

Jak pracować z kartą? Przeznacz 30-40 minut na pierwszy przegląd.

1. Wybierz zespół lub dział i okres, np. ostatnie 3 miesiące.
2. Przy każdym pytaniu wpisz konkretne sytuacje, komunikaty lub decyzje po obu stronach.
3. Zaznacz, czego nie wiesz. Zapisz, z kim i jak sprawdzisz doświadczenia pracowników.
4. Wybierz jedną zmianę. Ustal odpowiedzialność i termin powrotu do obserwacji.

Zakres: ..... Okres: ..... Data: .....

01 Co wzmacniamy - i jakim kosztem?

Za co dziękujemy, nagradzamy i awansujemy? Czy zauważamy koszt wyniku: nadgodziny, brak odpoczynku, przeciążenie i nierówny podział pracy?

CO POTWIERDZA? / KONKRETNY PRZYKŁAD | CO PRZECZY? / CZEGO JESZCZE NIE WIEMY?

02 Czy uznanie pozostawia przestrzeń do wyboru?

Jak reagujemy, gdy ceniona osoba odmawia kolejnego zadania, zgłasza ograniczenia lub prosi o pomoc? Czy podziękowania tworzą ukryte zobowiązania?

CO POTWIERDZA? / KONKRETNY PRZYKŁAD | CO PRZECZY? / CZEGO JESZCZE NIE WIEMY?

03 Czy dostrzegamy wkład i człowieka?

Czy ludzie doświadczają uznania wkładu, szacunku i troski również po błędzie, przy odmiennym zdaniu lub bez sukcesu? Czy forma ma dla nich znaczenie?

CO POTWIERDZA? / KONKRETNY PRZYKŁAD | CO PRZECZY? / CZEGO JESZCZE NIE WIEMY?

04 Czy działania potwierdzają nasze słowa?

Czy priorytety, wsparcie, oceny i nagrody są zgodne z deklaracjami? Co zmieniamy po podziękowaniu za nadzwyczajny wysiłek, by kryzys się nie powtarzał?

CO POTWIERDZA? / KONKRETNY PRZYKŁAD | CO PRZECZY? / CZEGO JESZCZE NIE WIEMY?

05 Czyj wkład zauważamy, a czyj pomijamy?

Czy widzimy współautorów i mniej spektakularną pracę? Jakie role znikają z wyróżnień? Czy zasady i publiczna forma sprzyjają poczuciu bycia cenionym?

CO POTWIERDZA? / KONKRETNY PRZYKŁAD | CO PRZECZY? / CZEGO JESZCZE NIE WIEMY?

OD OBSERWACJI DO DZIAŁANIA

Z kim i jak sprawdzimy doświadczenia pracowników? .....

.....

Jedna zmiana w praktyce lub decyzjach: .....

Kto podejmie działanie? ..... Do kiedy? ..... Powrót do wniosków: .....

PILOTKI ZMIAN / Autorska karta refleksji. Bez punktacji; nie jest skalą kultury ani odporności psychicznej.

Autorska karta refleksji Pilotek Zmian. Bez punktacji; nie jest skalą kultury ani odporności psychicznej.

Kim są Pilotki Zmian?

www.PilotkiZmian.pl



EDYTA
PAUL

Pilotka zmian, projektantka uczących się organizacji, ekspert transformacji i modeli biznesowych firm. Praktyk biznesu, właścicielka i inwestorka firm w różnych branżach. Inicjuje i koordynuje projekty związane z projektowaniem i wdrażaniem nowych produktów, usług i komunikacją. Wykładowczyni na uczelniach podyplomowych, autorka kursów na Youniversity i Futuryści.



AGNIESZKA
PEŁKA - SZAJOWSKA

Pilotka zmian. Uważa, że mądrzejszy biznes zaczyna się od jakości myślenia. A dobre myślenie zaczyna się od wiedzy, jak pracować z myśleniem mądrze. Pracuje z firmami nad jakością myślenia - bo to ono wpływa na decyzje, współpracę, pomysły, tworzenie rozwiązań i codzienne działanie. Pomaga wychodzić poza automatyzmy, łączyć myślenie krytyczne i twórcze, myśleć pytaniami oraz poszerzać skrzynkę z narzędziami do myślenia, tak by dobierać sposób pracy do sytuacji, a nie używać jednego schematu do wszystkiego (też z AI).



AGATA
WALIGÓRSKA

Pilotka zmian związanych z HR i kulturą organizacji (wprowadzanie kultury feedbacku, doceniania i wartości), propagatorka wzmacniania odporności psychicznej.
Wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu zespołem wspiera ją w roli mentorki liderów, trenerki biznesu i konsultantki; regularnie realizuje programy rozwojowe dla kadry menedżerskiej.
Autorka kart współpracy, Jupitajnia.
Konsultantka odporności psychicznej MTQ.



KATARZYNA
ANDRZEJCZYK-BRIKS

Pilotka Zmian, która przygotowuje firmy do przyszłości. Wspiera zespoły w procesach projektowani nowych produktów i usług oraz innowacji. Obserwuje i analizuje trendy i sygnały zmian z różnych obszarów i uczy jak to robić w biznesie. Wspiera rozwój kompetencji strategicznego myślenia o różnych scenariuszach przyszłości oraz budowanie odporności na zmiany w organizacjach.
Wykładowczyni szkoły wzornictwa School of Form na Uniwersytecie SWPS



Okiem Agnieszki

„Dobra robota !!!”
I co z tego wynika?



Projekt zakończony. Klient zadowolony. Zespół słyszy zasłużone „świetna robota!”.
Miło. Tylko co właściwie było takie świetne? Rezultat? Sposób podjęcia decyzji?
A może kompetencje, które ktoś wykorzystał lub rozwinął po drodze?

Docenianie może być czymś więcej niż podziękowaniem. Może stać się okazją do lepszego rozumienia własnych działań, uczenia się z doświadczenia i zauważania rozwoju.

Przyjrzyjmy się trzem rzeczom, które łatwo przeoczyć, zwłaszcza wtedy, gdy wszystko kończy się dobrze.

1 DOBRY WYNIK NIE ZAWSZE OZNACZA DOBRĄ DECYZJĘ

Wyobraź sobie dwa zespoły, które podejmują podobnie przemyślane decyzje. Jednemu sprzyjają okoliczności i osiąga sukces. Drugiemu nie. Który zespół ocenimy lepiej?
Baron i Hershey zauważają w serii eksperymentów, że znajomość wyniku wpływa na ocenę wcześniejszej decyzji. **Gdy rezultat był korzystny, ludzie mieli skłonność do oceniania samej decyzji bardziej pozytywnie.**

W psychologii decyzji nazywamy to błędem wyniku (*outcome bias*). Czyli, że mamy tendencję do **oceniania jakości myślenia przez pryzmat tego, co wydarzyło się później.**
Tymczasem można podjąć rozsądną decyzję, która nie przyniesie oczekiwanego rezultatu. Można też zdecydować pochopnie i mieć szczęście. Jeżeli doceniamy wyłącznie zwycięzców, łatwo przeoczyć osoby, które wykonały np. świetną pracę analityczną, trafnie oceniły ryzyko albo zakwestionowały błędne założenia, choć ostatecznie projekt się nie powiódł.

Spróbuj: oceń decyzję bez znajomości zakończenia.

Zanim pochwalisz lub skrytykujesz rezultat, zapytaj:

- Co wiedzieliśmy w momencie podejmowania decyzji?
- Jakie alternatywy i ryzyka rozważyliśmy?
- Czy oceniłabym ludzi tak samo, gdyby rezultat był odwrotny?

Do refleksji: Czy potrafimy docenić dobrą decyzję, która nie przyniosła realizacji celu?

Źródło: Baron i Hershey (1988), Outcome Bias in Decision Evaluation.

2 SUKCES TEŻ MOŻE NAS CZEGOŚ NAUCZYĆ. POD WARUNKIEM, ŻE NIE KOŃCZYMY NA GRATULACJACH

Zakończyliśmy projekt sukcesem. Świętujemy, dziękujemy ludziom i przechodzimy do kolejnego zadania.

Ale czy wszystko, co zrobiliśmy, rzeczywiście było dobre?
Badania Ellisa i współpracowników nad uczeniem się z doświadczeń pokazują interesującą rzecz: analizowanie nietrafnych działań również po sukcesie może wspierać uczenie się.

To ważne, bo sukces łatwo potraktować jako potwierdzenie, że obraliśmy właściwą drogę. Tymczasem mogliśmy coś źle oszacować, przeoczyć ryzyko albo zwyczajnie mieć szczęście.

Jeżeli tego nie zauważymy, możemy powtórzyć sposób działania, który następnym razem już się nie sprawdzi.



Okiem Agnieszki

Spróbuj: retrospektywa udanego projektu.

Po podziękowaniu zespołowi zaproponuj krótką rozmowę:

1. Co zrobiliśmy dobrze i warto powtarzać?
2. Co zrobiliśmy nie najlepiej, chociaż tym razem nam się udało?
3. Co zmienilibyśmy następnym razem, nawet gdybyśmy znów osiągnęli równie dobry rezultat?

Nie chodzi o odbieranie ludziom satysfakcji. Chodzi o to, żeby nie zmarnować okazji do uczenia się tylko dlatego, że wszystko dobrze się skończyło (tym razem).

Do refleksji: Czego nie dowiemy się o naszym sposobie pracy, jeżeli będziemy analizować wyłącznie porażki?

Źródła: Ellis i Davidi (2005); Ellis, Mendel i Nir (2006).



3 CZY PO DOCENIENIU ZOSTAJE COŚ WIĘCEJ NIŻ MIŁE WSPOMNIENIE?

Pomyśl o ostatnim roku swojej pracy. Czy potrafisz bez trudu wymienić pięć sytuacji, w których wykazał(a/e)ś się kompetencjami, których kilka lat wcześniej jeszcze nie miał(a/e)ś?
Bywa, że szybciej przypominamy sobie własne potknięcia niż momenty, w których zrobiliśmy coś naprawdę dobrze.
Badania nad przetwarzaniem negatywnych informacji sugerują, że negatywne doświadczenia często wywierają silniejszy wpływ niż pozytywne.

Z kolei badania nad pamięcią zgodną z nastrojem wskazują, że **to, jakie informacje łatwiej przywołujemy, może zależeć również od naszego stanu emocjonalnego.**
Dlatego proponuję potraktować docenianie także jako okazję do zbierania konkretnych dowodów rozwijających się kompetencji. Nie chodzi o kolekcjonowanie komplementów. Chodzi o zapamiętywanie także tego, co naprawdę potrafimy.

Spróbuj: archiwum dowodów kompetencji.

Podczas rozmowy 1:1 lub po zakończonym projekcie pomóż pracownikowi (albo sobie) zapisać trzy rzeczy:

- ZDARZENIE: Co konkretnie zrobiłam/zrobiłem?
- KOMPETENCJA: Jaką umiejętność lub sposób myślenia to pokazało?
- PRZYSZŁOŚĆ: W jakiej kolejnej sytuacji mogę to wykorzystać?

Do takich zapisów można wracać przed nowym wyzwaniem, podczas rozmowy rozwojowej albo w momencie, kiedy trudno dostrzec własne postępy.

Do refleksji: Czy pomagamy ludziom zauważać tylko to, co osiągnęli, czy również to, czego się nauczyli i co już potrafią?

Inspiracja: Baumeister i wsp. (2001); Matt, Vázquez i Campbell (1992).



Okiem Agnieszki

A kiedy doceniłaś / doceniłeś siebie?

Na jednym z warsztatów dla liderek i liderów jednej z największych firm w Polsce zrobiłam pewien eksperyment. Na ścianach sali rozwiesiłam kilka list. Wszystkie zdania zaczynały się tak samo: **„Doceniam się za…" (plus mój przykład w działaniu).**

Ale nie były to listy spektakularnych osiągnięć, awansów czy zrealizowanych celów.
Były na nich rzeczy, których często nie widać w raportach:

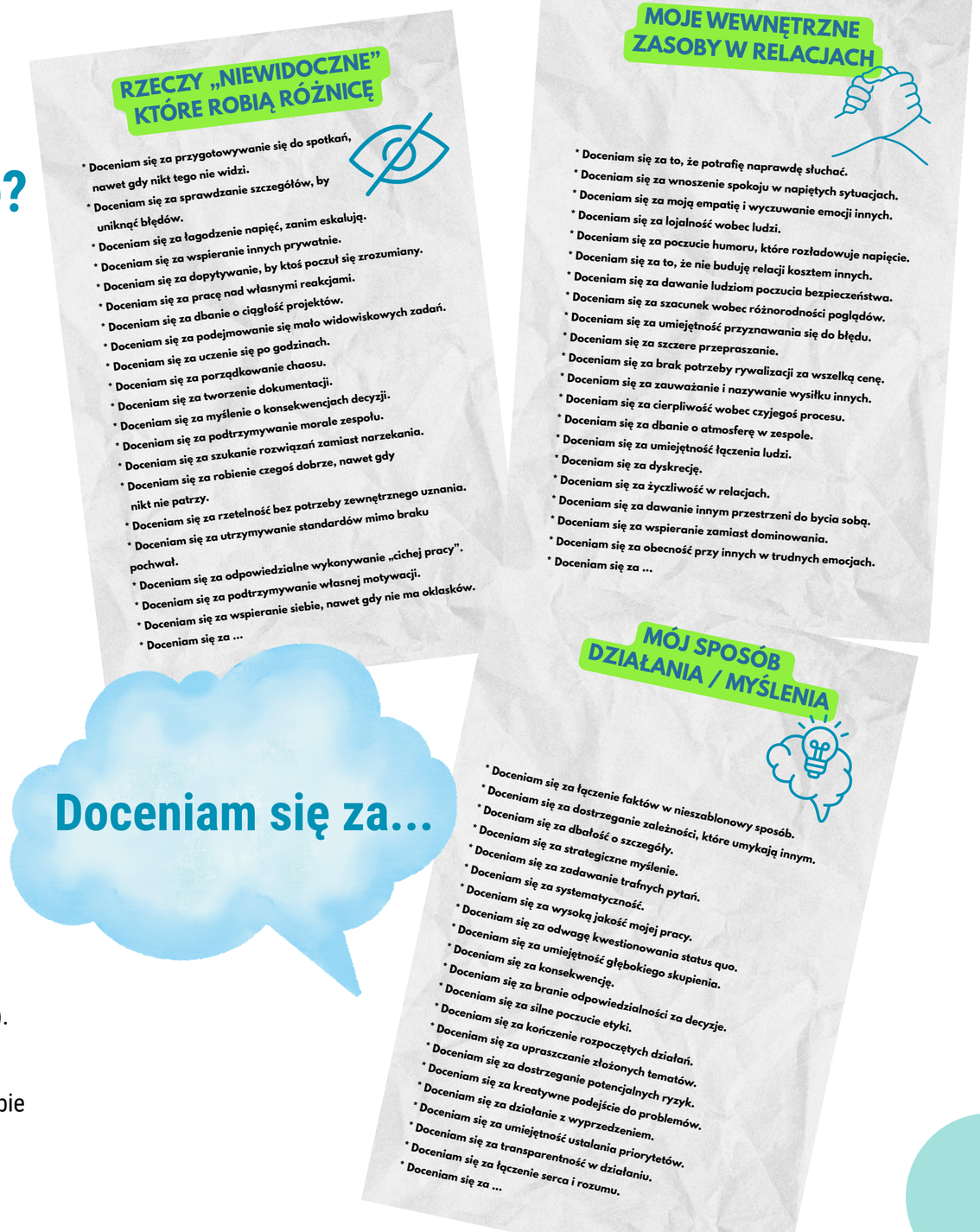
- *„Doceniam się za łagodzenie napięć, zanim eskalują"*
- *„Doceniam się za odwagę kwestionowania status quo"*
- *„Doceniam się za przygotowywanie się do spotkań, nawet gdy nikt tego nie widzi"*
- *„Doceniam się za dawanie ludziom poczucia bezpieczeństwa"*

Poprosiłam uczestników, żeby przeszli między tablicami i wybrali te zdania, które naprawdę mogą powiedzieć o sobie. Nie mieli doceniać swoich zespołów. Tym razem mieli docenić samych siebie.

Byli wzruszeni...

Ta reakcja dała mi do myślenia. W organizacjach sporo uwagi poświęcamy temu, czy ludzie osiągają wyniki. Znacznie łatwiej przeoczyć codzienne zachowania, dzięki którym te wyniki w ogóle są możliwe. A przecież wnosimy do pracy także coś, czego nie da się łatwo policzyć: sposób myślenia, uważność, odpowiedzialność, umiejętność budowania relacji.

Co możesz z tym zrobić?
Spróbuj podobnego ćwiczenia ze swoim zespołem. Przygotuj listy (moje 3 przykładowe z kilkunastu masz obok). Niech każdy wybierze zdania, w których rozpoznaje siebie, i przypomni sobie konkretną sytuację, która je potwierdza. Nie trzeba dzielić się nimi publicznie (choć osoby na szkoleniu chciały o tym porozmawiać, więc podzieliliśmy się w parach i każdy opowiadał o sobie, a druga osoba jej jeszcze zauważała to, czego sama w sobie nie docenia). Docenianie siebie nie zastąpi uznania ze strony innych. Może jednak pomóc nam zobaczyć coś, co w codziennym biegu uznajemy za oczywiste. **A ty co wybierzesz z list obok o sobie? Spróbuj.**





Okiem Edyty

Docenianie pod lupą. Co ciekawego mówią badania?

Który z tych punktów najbardziej podważa to, jak docenia się w Twojej firmie?

1 Nie doceniamy siły „dziękuję”
Autorzy listów z podziękowaniem zaniżali radość odbiorców i zawyżali ich zakłopotanie.
Kumar i Epley (2018), Psychological Science
→ **Nie dziękujemy, bo źle szacujemy efekt.**

2 Przemilczenie działa prawie jak zniszczenie
W eksperymencie z Lego praca, której nikt nie zauważył, zniechęcała do dalszego angażowania się niemal tak, jak ta zniszczona na oczach autora.
Ariely, Kamenica i Prelec (2008), Journal of Economic Behavior & Organization
→ **Minimum to zauważyć.**

3 Pochwała wygrała z premią
W fabryce Intela SMS z pochwałą szefa i voucher na pizzę podniosły wydajność. Po bonusie pieniężnym następnego dnia spadła.
Bareket-Bojmel, Hochman i Ariely (2017), Journal of Management
→ **Pieniądz zamienia relację w transakcję.**

4 Niespodzianka działa, obietnica szkodzi
Nagrody zapowiedziane z góry osłabiają motywację wewnętrzną. Niespodziewane – nie.
Deci, Koestner i Ryan (1999), Psychological Bulletin
→ **Docenienia nie da się wpisać w KPI.**

5 System potrafi zaszkodzić
Nagroda za frekwencję w pralni przemysłowej obniżyła wydajność. Najwięcej stracili ci, którzy byli sumienni bez niej.
Gubler, Larkin i Pierce (2016), Organization Science
→ **Program często nagradza nie tych, co trzeba.**

6 Dziękujący też zyskuje
Regularne praktykowanie wdzięczności poprawia samopoczucie tego, kto dziękuje.
Emmons i McCullough (2003), Journal of Personality and Social Psychology
→ **To także praca nad dobrostanem liderów.**

7 Doceniasz jedną osobę, patrzy cały zespół
Każde wyróżnienie mówi wszystkim, co się tu naprawdę liczy.

→ **Wybiórcze pochwały uczą szybciej niż ich brak.**

8 Wdzięczność idzie dalej
Osoby, którym podziękowano, ponad dwa razy częściej pomagały potem komuś zupełnie innemu
Grant i Gino (2010), Journal of Personality and Social Psychology
→ **Docenianie działa jak sieć, nie jak wymiana 1:1.**

9 Pochwała za talent hamuje
Dzieci chwalone za inteligencję wybierały łatwiejsze zadania i częściej zawyżały swoje wyniki.
Mueller i Dweck (1998), Journal of Personality and Social Psychology
→ **„Nasza gwiazda” może przestać ryzykować.**

10 Szef widzi inny obraz niż zespół
Liderzy deklarują, że doceniają częściej, niż odczuwają to ich ludzie.

→ **Rozstrzyga odbiorca, nie nadawca.**

11 Magiczna proporcja miedzy pochwałą a krytyką nie istnieje
Słynny „współczynnik Losady” 2,9 : 1 został obalony, a fragment pracy wycofany.
Brown, Sokal i Friedman (2013), American Psychologist
→ **Zamiast liczyć pochwały, dbaj o ich trafność.**

12 Kto chwali wszystkich, nie chwali nikogo
Pochwała dla każdego traci wartość. „Kanapka feedbackowa” uczy, że po miłym przyjdzie krytyka.

→ **Inflacja pochwał działa jak inflacja pieniądza.**

13 Brak uznania wypala
W modelu Maslach i Leitera to jeden z sześciu obszarów pracy prowadzących do wypalenia.
Leiter i Maslach (1999), Journal of Health and Human Services Administration
→ **Docenianie to profilaktyka, nie dodatek.**

14 Najmniej widać tych, dzięki którym nic się nie psuje
Łatwo zauważyć spektakularny wynik, trudniej pracę zapobiegawczą i wspierającą.

→ **Zapytaj: czyjej pracy nie widać, bo działa?**

Źródła:
- *Kumar i Epley (2018);*
- *Ariely, Kamenica i Prelec (2008);*
- *Bareket-Bojmel, Hochman i Ariely (2017);*
- *Deci, Koestner i Ryan (1999);*
- *Gubler, Larkin i Pierce (2016);*
- *Emmons i McCullough (2003); Grant i Gino (2010);*
- *Mueller i Dweck (1998);*
- *Brown, Sokal i Friedman (2013);*
- *Maslach i Leiter (1997).*



Okiem Kasi

Czy na pewno wiesz, jak doceniać ludzi?



Cztery sytuacje z mojego życia, które mnie zaskoczyły. Cztery osoby. I kilka przekonań, które większość z nas prawdopodobnie uznałaby za całkiem rozsądne.
Przecież pochwała ma dodawać odwagi. Kontakt wzrokowy pomaga budować relację. Spotkanie jest po to, żeby rozmawiać. A elastyczność i otwartość na niespodzianki ułatwiają współpracę.



Okiem Kasi

Czy na pewno wiesz, jak doceniać ludzi?

Sytuacje z mojej pracy ze studentami neuroatypowymi przypomniały mi, jak łatwo pomylić własne wyobrażenie o tym, co jest dobre dla ludzi, z tym, czego rzeczywiście potrzebują.
Nie chodzi o to, że pochwały są złe, spotkania niepotrzebne, a kontakt wzrokowy należy wykreślić z zasad komunikacji.

Chodzi o coś znacznie ciekawszego: **dlaczego tak często zakładamy, że to, co działa na nas i co uznajemy za normę w naszej kulturze, będzie działało tak samo na innych?**
A co, jeśli za tymi przyzwyczajeniami kryją się niepisane zasady, które nie wszystkim dają takie same szanse?

Neuroróżnorodność pozwala spojrzeć na te zasady z nowej perspektywy.
Przypomina, że różnimy się sposobem przetwarzania informacji, reagowania na bodźce, komunikowania się i funkcjonowania w sytuacjach społecznych. Nie istnieje przy tym jeden profil osoby neuroatypowej ani uniwersalna lista potrzeb, która pasowałaby do wszystkich.



Dlatego warto wyjść poza pytanie: „Jak powinniśmy traktować osoby neuroatypowe?”.
I zapytać: **jakie wyobrażenia o tym, jak powinniśmy pracować, komunikować się i doceniać, uznaliśmy za tak oczywiste, że przestaliśmy je kwestionować?**



Okiem Kasi

Oczywistości, którym warto się przyjrzeć

1. Przecież zaangażowani ludzie zabierają głos
Na spotkaniu jedna osoba od razu zgłasza pomysły, komentuje i podsumowuje dyskusję. Druga słucha, robi notatki, a swoje wnioski przesyła następnego dnia w dobrze przemyślanym mailu.
Która wydaje się bardziej zaangażowana?
Jeśli zaangażowanie mierzymy aktywnością podczas spotkania, odpowiedź może przyjść automatycznie. A przecież jakość myślenia nie zawsze widać w czasie rzeczywistym.

Pytanie do HR: Czy potrafimy dostrzec wkład osób, które nie zabierają głosu jako pierwsze, ale wnoszą do zespołu ważne analizy, pytania i rozwiązania?

2. Przecież każdy lubi być doceniony publicznie
Wyobraźmy sobie pracownika, który kończy trudny projekt. Podczas zebrania szefowa ogłasza jego sukces, a zespół nagradza go brawami. Wszyscy są zadowoleni. Oprócz niego. Nagłe skupienie uwagi całej grupy jest dla niego źródłem silnego stresu.
Czy to znaczy, że nie chce być doceniony?
Niekoniecznie. Być może wolałby otrzymać konkretną wiadomość, spokojną rozmowę albo informację, co dokładnie zrobił dobrze. Uznanie nie musi oznaczać publicznego wyróżnienia.

Pytanie do HR: Czy sposób okazywania uznania jest u nas jedną, z góry ustaloną praktyką, czy uwzględnia również preferencje pracownika?





Okiem Kasi

Oczywistości, którym warto się przyjrzeć

3. Przecież widać, kiedy ktoś się cieszy
Po otrzymaniu pochwały jedna osoba się uśmiecha, dziękuje i natychmiast opowiada o kolejnych pomysłach. Druga odpowiada krótko i wraca do pracy.
Łatwo pomyśleć, że pierwsza bardziej docenia uznanie. Ale widoczna reakcja nie jest wiarygodną miarą wdzięczności, satysfakcji ani zaangażowania.
Ludzie różnią się ekspresją emocji, potrzebą kontaktu wzrokowego i sposobem reagowania w sytuacjach społecznych. Czasem potrzebują też chwili, żeby w ogóle przetworzyć to, co usłyszeli.

Pytanie do HR: Czy pozwalamy ludziom reagować po swojemu, czy nieświadomie oczekujemy, że będą okazywać emocje w sposób, który sami uznajemy za właściwy?

4. Przecież dobry pracownik dobrze odnajduje się w zespole
Jest osobą, która chętnie rozmawia przy kawie, spontanicznie dołącza do integracji i łatwo nawiązuje kontakty. Jest też ktoś, kto rzadko uczestniczy w nieformalnych spotkaniach, ale jest rzetelny, pomocny i świetnie współpracuje przy realizacji zadań.
W organizacjach pojęcie „dopasowania do zespołu” bywa bardzo pojemne. Czasem opisuje rzeczywistą zdolność współpracy. Innym razem oznacza po prostu podobieństwo do ludzi, którzy już w nim są.

Pytanie do HR: Kiedy mówimy, że ktoś pasuje do zespołu, czy mamy na myśli jego wkład i sposób współpracy, czy również to, jak bardzo przypomina pozostałych?





Okiem Kasi

Czy na pewno wiesz, jak doceniać ludzi?

Neuroróżnorodność nie daje nam instrukcji, jak doceniać każdego człowieka.
Pomaga za to zakwestionować założenie, że istnieje jeden właściwy sposób okazywania uznania.

Czy doceniamy ludzi za wartość, którą wnoszą, czy za to, jak dobrze potrafią pokazać ją w sposób, który sami uznajemy za właściwy?

To pytanie wykracza poza neuroróżnorodność.
Dotyczy również introwersji, różnic kulturowych, stylów komunikacji i pracy, której efekty nie zawsze widać na pierwszy rzut oka.

Bo może największym wyzwaniem nie jest nauczyć się doceniać inaczej.
Jest nim zauważyć, jak wiele naszych wyobrażeń o tym, kto i co zasługuje na uznanie, nigdy nie poddaliśmy w wątpliwość.

Muzyczna inspiracja
Piosenka Vito Bambino

ODPORNOŚĆ A DOCENIANIE

Posłuchaj, zanim wdrożysz kolejny pomysł na docenianie.

Po co sięgnąć po naszą rozmowę?

Żeby spojrzeć na docenianie z różnych perspektyw i wybrać, co warto zmienić w Waszych firmach i zespołach

- Kiedy uznanie wywołuje niepotrzebną presję?
- Co pomaga ludziom czuć się docenionym?
- Jak projektować docenianie, aby wzmacniać odporność psychiczną pracowników?



Obejrzyj rozmowę na YouTube

Interesuje Was wsparcie w przełożeniu tego na praktykę Waszej firmy?

Pomagamy diagnozować, projektować, wdrażać kulturę feedbacku i doceniania oraz rozwijać niezbędne kompetencje liderów.

Porozmawiajmy o Waszych potrzebach

halo@pilotkizmian.pl



Z naszego archiwum:
KUDOS

Kilka inspiracji, do których warto wrócić

O docenianiu pisałyśmy już w **TOOLbooku KUDOS.**
W tym materiale przypominamy wybrane praktyki —
w skróconej i zaktualizowanej formie.

Dodajemy też nowy scenariusz spotkania przed
wdrożeniem tablicy KUDOS. Pomoże ustalić z zespołem,
po co Wam taka tablica i jak chcecie z niej korzystać.

KUDOS = konkretne podziękowanie za czyjś wkład.

Znasz poprzedni TOOLbook? To przypomnienie.
Nie znasz? Wszystko, czego potrzebujesz, znajdziesz tutaj.

Pobierz archiwalny TOOLbook

Zasady, które warto uwzględnić w KUDOS

Jurgen Appelo proponuje 6 zasad,
które dają największą szansę na zwiększenie efektywności i satysfakcji z pracy, przy jednoczesnym wzmacnianiu motywacji wewnętrznej:

✔️Nie obiecuj nagród z góry
✔️Niech oczekiwane nagrody będą niewielkie
✔️Nagradzaj stale, nie jednorazowo (szukaj nawet małych okazji)
✔️Nagradzaj publicznie
✔️Nagradzaj za zachowania a nie za wyniki
✔️Niech ludzie nagradzają siebie nawzajem, nie tylko hierarchicznie (menedżer pracownika).

Dodatkowe zasady,
które my proponujemy:

✔️ Chwal zaraz po wykonaniu zadania lub podczas podsumowania projektu (a nie na ocenie rocznej)
✔️ Podawaj konkretne przykłady zachowań, które doceniasz
✔️ W wersji rozbudowanej wyjaśnij jak na Ciebie i Twoją pracę wpłynęło zachowanie chwalonej osoby.
✔️ Nie łącz tego z obowiązującymi w firmie systemami bonusowymi, aby nie wypaczyć idei ciągłego, ale drobnego doceniania.

ZAKTUALIZOWANY KOMENTARZ

Zasady proponowane przez Jurgena Appelo mogą być punktem wyjścia do projektowania praktyk doceniania. Warto jednak dopasować je do ludzi i warunków pracy.

„Publicznie” nie zawsze znaczy „lepiej”.
Uwzględnij preferencje odbiorcy i sprawdź, czy wybrana forma pokazuje wkład, czy zachęca do porównywania ludzi.

Docenianie zachowań wymaga świadomego wyboru. Pomoc, inicjatywa i współpraca mogą wyglądać podobnie jak przejmowanie cudzych zadań czy stała dostępność po godzinach. Nazwij dokładnie, co cenisz.

Regularność nie oznacza obowiązkowej liczby pochwał. Twórz okazje do zauważania wartościowego wkładu, pozostawiając ludziom swobodę wyrażania uznania.

Zanim wdrożysz zasadę, zapytaj: co może ona wzmacniać w naszym zespole — i jak sprawdzimy, czy ludzie rzeczywiście czują się docenieni?

W jednym z zespołów, którym kierowałam utworzyliśmy wirtualną tablicę, na której dawaliśmy sobie kudosy. Każdy miał swój kawałek oznaczony imieniem i regularnie umieszczaliśmy tam pochwały i podziękowania dla wszystkich członków zespołu. Gdy jedna z osób odchodziła z zespołu wydruk tych karteczek okazał się świetnym pomysłem na prezent pożegnalny.





Jak uruchomić wymianę podziękowań

Klasyczne KUDOS to po prostu karty (papierowe lub wirtualne), na których można napisać krótką pochwałę dla innego pracownika.

Zrób sobie swoją tablicę KUDOS, na której możesz takie kartki umieszczać. Spersonalizuj ją pod swój zespół. Zacznij od bycia przykładem: napisz KUDOSa dla każdego członka zespołu.





NAGRANIE ARCHIWALNE

Szukasz pomysłów na wymianę podziękowań w zespole?

W naszej wcześniejszej rozmowie o KUDOS znajdziesz inspiracje do zauważania wkładu i przekazywania podziękowań.

Sięgnij po nią, jeśli chcesz poszerzyć repertuar praktyk.

Przy ich wyborze **wykorzystaj pytania z tego TOOLbooka:**
co wzmacniamy, kogo zauważamy i jak odbierają to ludzie?



NAGRANIE ARCHIWALNE

Interesuje Was wsparcie w przełożeniu tego na praktykę Waszej firmy?
Pomagamy diagnozować, projektować, wdrażać kulturę feedbacku i doceniania oraz rozwijać niezbędne kompetencje liderów.

Porozmawiajmy o Waszych potrzebach

halo@pilotkizmian.pl



Okiem Agaty

Zanim uruchomisz tablicę podziękowań

Tablica KUDOS może pomóc zauważać wkład, który na co dzień umyka. Może też stać się kolejnym miejscem, w którym kilka najbardziej widocznych osób otrzymuje pochwały, a reszta zastanawia się, czy i co powinna napisać. Dlatego zanim wybierzesz narzędzie, porozmawiaj z ludźmi, którzy mają z niego korzystać. Sprawdźcie, co warto zauważać, jakie formy mają dla Was znaczenie i czego chcecie uniknąć.

25 MINUT • DLA LIDERA LUB HR

Wybierzcie jedną praktykę doceniania do sprawdzenia przez 2 tygodnie.

01	**Powiedz, po co się spotykacie** Ustalcie, co ma sens dla ludzi, zanim wybierzecie tablicę lub rytuał.	3 min
02	**Sprawdźcie, co warto zauważać** Zbierzcie przykłady pomocy, współpracy i zapobiegania problemom.	5 min
03	**Zapytajcie o preferencje** Co sprawia, że podziękowanie ma znaczenie? Jaka forma odpowiada odbiorcy?	6 min
04	**Wybierzcie sposób i zasady** Uzgodnijcie formę, dobrowolność i sposób pytania o zgodę na publiczne uznanie.	7 min
05	**Ustalcie pierwszy krok** Kto co przygotuje, do kiedy i kiedy wrócicie do rozmowy?	4 min

PO 2 TYGODNIACH: Co zostawiamy, zmieniamy lub kończymy?



Okiem Agaty

Zanim uruchomisz tablicę podziękowań

01 WYJAŚNIJ CEL · 3 MIN

Powiedz zespołowi:

“Chcę, żebyśmy częściej zauważali, co sobie nawzajem ułatwiamy w pracy. Zanim wybierzemy tablicę lub inny zwyczaj, ustalmy, co miałoby dla nas sens. Wybierzemy jeden sposób na dwa tygodnie, a potem sprawdzimy, czy go zostawić, zmienić czy odpuścić.”

Dziś rozmawiamy o podziękowaniach. Tematy wynagrodzeń i premii zapisz do osobnej rozmowy i ustal, kto do nich wróci.

02 CO WARTO ZAUWAŻAĆ? · 5 MIN

Poproś, by każdy zapisał działania z ostatnich tygodni, które ułatwiły pracę, ale łatwo było je przeoczyć.

- pomoc w rozwiązaniu problemu
- dzielenie się wiedzą
- wczesne zgłoszenie ryzyka
- zapobieganie problemom

Zapytaj: Kto lub co pomogło, zanim pojawił się kryzys?

Zapisz rodzaje wkładu, które chcecie lepiej dostrzegać.



Okiem Agaty

Zanim uruchomisz tablicę podziękowań

03 ZAPYTAJ O PREFERENCJE • 6 MIN

Poproś o chwilę refleksji:

> **„Przypomnij sobie sytuację, w której poczułaś lub poczułeś się doceniony. Co dokładnie miało znaczenie?"**

1. Jakie formy podziękowania są dla Was wartościowe?
2. Kiedy wolicie rozmowę lub wiadomość zamiast publicznego wyróżnienia?
3. Co byłoby niezręczne albo niewiele by wnosiło?

Nie wymagaj osobistych historii. Poproś o same wnioski i zapisz różne odpowiedzi.

04 WYBIERZCIE SPOSÓB • 7 MIN

Wybierzcie jedną praktykę na dwa tygodnie, np. tablicę, wiadomość 1:1 lub podsumowanie współpracy.

1. Jak i kiedy będzie działać?
2. Jak nazwiemy konkretny wkład i jego znaczenie?
3. Jak zapytamy o zgodę na publiczne podziękowanie?
4. Jak zadbamy o dobrowolność i mniej widoczny wkład?

Gdy pada: «Każdy napisze coś dla wszystkich» — zapytaj: Jak nikogo nie pominąć bez obowiązku pisania?



Okiem Agaty

Zanim uruchomisz tablicę podziękowań

05 USTALCIE PIERWSZY KROK · 4 MIN

Podsumuj, co testujecie, jakie przyjęliście zasady i kiedy wrócicie do rozmowy.

Powiedz zespołowi:

„Przez dwa tygodnie sprawdzimy wybrany sposób. Kto przygotuje pierwszy krok, do kiedy i kiedy sprawdzimy doświadczenia zespołu?"

Uzgodnij czas i zakres pracy osoby przygotowującej praktykę. Zapytaj, czy coś nadal budzi wątpliwości.

PO 2 TYGODNIACH

Spotkajcie się na krótkie sprawdzenie:

- Czy podziękowania miały znaczenie? Co o tym zdecydowało?
- Czy forma była wygodna i dobrowolna?
- Czy zauważyliśmy mniej widoczny wkład? Kogo nadal pomijamy?
- Co zostawiamy, zmieniamy lub kończymy?

Daj możliwość przekazania uwag także indywidualnie. Obciążenie, brak wsparcia lub nierówne traktowanie wymagają osobnej rozmowy i ustaleń.



Okiem Edyty

Nie lubię kudosów



Nie lubię, jeśli są kolorową pocztówką, na której wśród gwiazdek i serduszek mamy już nawet gotowy tekst. Wystarczy wpisać adresata i odbiorcę. I zaliczone. Cały "kudosowy" przemysł wprawdzie jeszcze nie dotarł do polskiego rynku z taką siłą, z jaką jest obecny na przykład na amerykańskim - ale pewnie i na nas nadejdzie czas.

Kolorowe pocztóweczki, gotowe aplikacje do wysłania emotki trywializują docenianie, sprawadzając je do "zaliczenia" samego gestu, bez konieczności postarania się o sformułowanie osobistych podziękowań.



Okiem Edyty



Kudosy dla Ciebie, za to, że chcesz się z nami uczyć :) Dedykuję ci 'Learning to fly" - możesz kliknąć i posłuchać :)

MUZYCZNY POMYSŁ NA KUDOSY

Piosenka z dedykacją

Jeden z zespołów projektowych na kanale Slacka stworzył **Koncert Kudosów**. Możecie zadedykować komuś piosenkę z informacją za co mu dziękujecie, co doceniacie. Wszystkie piosenki trafiają na firmową listę przebojów, która jest wykorzystywana w różnych momentach życia zespołu - na przykład w czasie celebracji.

Przydało Ci się?

Miej pod ręką więcej takich narzędzi.

Przygotowujesz trudną rozmowę, spotkanie zespołu albo szukasz sposobu na uporządkowanie problemu?

W bezpłatnym TOOLetterze Pilotek Zmian dostajesz konkretne pytania, struktury rozmów i scenariusze pracy, które możesz dopasować do swojej sytuacji.

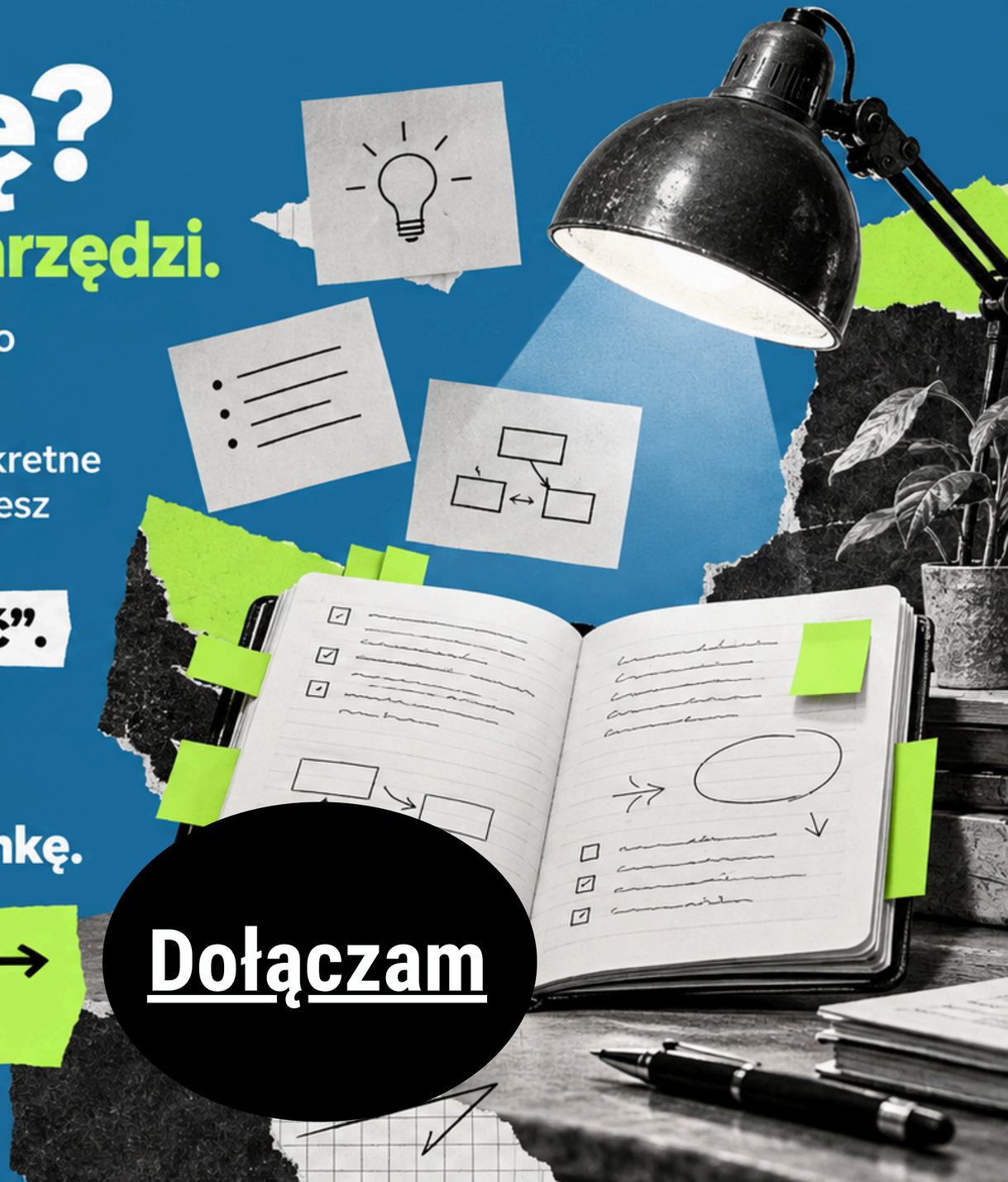
Od „znam tę metodę” do „wiem, jak jej użyć”.

W TOOLbookach i nagraniach pokazujemy, kiedy sięgnąć po narzędzie, jak z niego korzystać i na co uważać.

Co miesiąc nowy TOOLbook na Twoją skrzynkę.

Dołącz bezpłatnie do TOOLettera →
PilotkiZmian.pl

Znasz kogoś, komu przyda się ten materiał? Prześlij mu TOOLbook.



PILOTKI ZMIAN

TOOLbooki to jeden ze sposobów, w jakie Was wspieramy

Chcecie dopasować narzędzia do Waszej organizacji i przygotować ludzi do korzystania z nich?

Łączymy specjalizacje Pilotek w warsztaty i programy dopasowane do Waszych wyzwań. Uczestnicy ćwiczą na sytuacjach z pracy i wybierają konkretne zastosowania.

W procesach rozwojowych wracamy do prób uczestników, żeby omówić, co działa i co wymaga zmiany.

01 Otwartość na zmiany i nowe rozwiązania

02 Przemyślane decyzje i rozwiązywanie problemów

03 Współpraca i ucząca się organizacja

04 Przywództwo i odporność w codziennej pracy



Nie musicie mieć gotowego programu.
Porozmawiajmy o Waszych potrzebach.

Jeden warsztat, proces rozwojowy lub stałe wsparcie Waszej akademii.

halo@pilotkizmian.pl

www.pilotkizmian.pl

Gdzie nas znajdziesz (oprócz Pilotek Zmian)?



EDYTA
PAUL

Linked in

EDYTA PAUL
KAŻDY RODZAJ MYŚLENIA



AGNIESZKA
PEŁKA - SZAJOWSKA

Linked in

APELKASZAJOWSKA.pl
SOLVE

FOCUS
CANVAS.pl



AGATA
WALIGÓRSKA

Linked in

AGATA Waligórska



KATARZYNA
ANDRZEJCZYK-BRIKS

Linked in