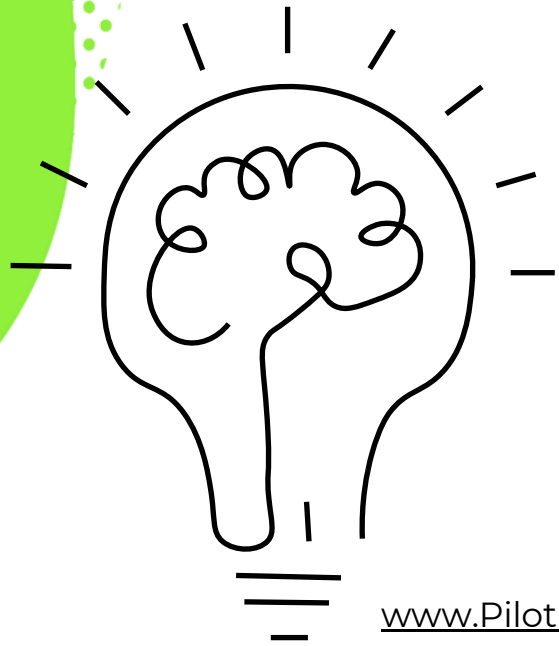
PILOTKI ZMIAN

TOOLbook

Meta kompetencje



www.PilotkiZmian.pl

Cześć!

Wiedza jest naszą mocą tylko wtedy, gdy jest wprowadzana w życie.

Nie chodzi o to, żeby odbębnić setki godzin szkoleń albo zachłysnąć się milionem książek, lecz by także

wdrażać, robić, eksperymentować, działać.

Jak zacząć?

Skorzystaj z naszych **gotowych narzędzi i praktycznych podpowiedzi**, które maksymalizują efekty pracy zespołowej, bez zbędnego wydawania pieniędzy.



Pilotki Zmian.pl

Do tego TOOLbooka mamy dla Ciebie także nagranie z naszymi podpowiedziami.
Obejrzyj (YouTube) lub posłuchaj (Spotify).





www.PilotkiZmian.pl

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, uczy twórczego myślenia i metod tworzenia rozwiązań, narzędzi krytycznego myślenia i lepszego podejmowania decyzji (decision thinking): zespoły, liderów i zarządy. Wykorzystuje do tego także praktyczną wiedzę o mózgu, psychologię społeczną, ekonomię behawioralną i "myślenie o jakości myślenia". Wspiera firmy w tworzeniu, rozwoju i działaniu zespołów, (współ)tworzeniu produktów i usług oraz complex problem solving. Wierzy (i widzi to w badaniach), że inwentyki i mądrości (poznawczej) można się uczyć.



AGATA
WALIGÓRSKA

Pilotka zmian związanych z HR i kulturą organizacji (wprowadzanie kultury feedbacku, wartości). Wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu zespołem wspiera ją w roli mentorki liderów, trenerki biznesu i konsultantki; regularnie realizuje programy First Time Manager. Autorka kart współpracy, Jupitajnia. HR Menedżerka i konsultantka EB w Albedo Marketing.



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

metakompetencje czyli co?

Metakompetencje to umiejętności wyższego rzędu, które pozwalają na skuteczne zarządzanie i rozwijanie innych kompetencji.

To swego rodzaju **"kompetencje o kompetencjach"** - umiejętności, które pomagają nam lepiej wykorzystywać, łączyć i doskonalić nasze konkretne zdolności zawodowe i życiowe.



Po co określać metakompetencje?

Dobre pytanie! W końcu świat nie potrzebuje kolejnego korporacyjnego buzzworda. Ale jeśli spojrzeć na to pragmatycznie, określanie metakompetencji ma kilka konkretnych, mierzalnych korzyści (i kilka pułapek, których warto unikać).

Konkretne korzyści

Rozwiązanie problemu "ghost skills"

Większość organizacji ma problem z "duchami" – ludźmi, których utrata sparaliżowałaby zespół, ale nikt nie wie dlaczego. Określenie metakompetencji pozwala zidentyfikować te niewidoczne umiejętności. To różnica między "Kowalski jest niezastąpiony" a "Kowalski ma wyjątkową umiejętność zarządzania konfliktami w stresie".

Inteligentna rekrutacja

Zamiast zatrudniać na podstawie CV pełnego pięknych kompetencji, możesz testować rzeczywiste zdolności adaptacyjne. Kandydat z 10-letnim doświadczeniem może być mniej wartościowy niż junior z silnymi metakompetencjami.

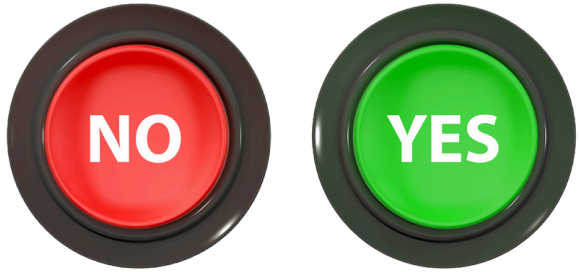
ROI na rozwoju

Inwestycja w metakompetencje "procentuje" przez całą karierę. To jak różnica między kupowaniem ryby a nauczeniem się łowienia.

Przewidywalność w nieprzewidywalności

Gdy rynek się zmienia, ludzie z rozwiniętymi metakompetencjami szybciej się adaptują. To zmniejsza koszty związane z rotacją i przekwalifikowaniem.

Kiedy warto określić w zespole i firmie metakompetencje?



Warto określać metakompetencje, gdy

- Działasz w branży szybkich zmian
- Masz problemy z adaptacją zespołów do nowych wyzwań
- Chcesz budować kulturę zespołowego uczenia się
- Planujesz długoterminowo
- Borykasz się z wysoką rotacją kluczowych ludzi

Nie warto, gdy

- Szukasz szybkich rozwiązań (metakompetencje to inwestycja długoterminowa)
- Masz bardzo stabilne, rutynowe procesy
- Brakuje ci zasobów na konsekwentne wdrażanie
- Traktujesz to jako kolejną "inicjatywę HR"

Pułapki do uniknięcia



"Metakompetencyjna inflacja"
Nie rób z każdej umiejętności metakompetencji. Jeśli wszystko jest "meta", to nic nie jest.
Abstrakcyjność
"Elastyczność poznawcza" brzmi mądrze, ale jak to przetłumaczyć na konkretne zachowania? Bez operacyjnych definicji to tylko żargon.
Brak kultury
Najlepszy katalog metakompetencji to nic, jeśli kultura organizacji karze za eksperymenty i błędy.
Bottom line
Określanie metakompetencji ma sens, jeśli traktujesz to jako narzędzie, a nie cel sam w sobie. To sposób na nazwanie i systematyczne rozwijanie tego, co i tak już robią najlepsi pracownicy.

Jeśli szukasz magicznej pigułki na problemy organizacyjne albo chcesz mieć ładny framework na prezentację, to **prawdopodobnie stracisz czas i pieniądze.**

Kluczowe pytanie nie brzmi "Po co określać metakompetencje?", ale **"Co konkretnego chcesz dzięki temu osiągnąć?"**

Jeśli masz jasną odpowiedź – warto.
Jeśli nie – lepiej zainwestuj ten czas w coś innego.



Okiem Edyty

Katalog kompetencji nieautomatyzowalnych

Dla mnie meta kompetencje to głównie kompetencje nieautomatyzowalne. W świecie, w którym sztuczna inteligencja przejmuje coraz więcej zadań rutynowych, nieautomatyzowalne kompetencje stanowią obszar, gdzie ludzie zachowują przewagę nad maszynami. Te zdolności są szczególnie cenne w sytuacjach nowych, nietypowych, zmiennych i nieprzewidywalnych.

W przeciwieństwie do kompetencji "twardych" czy eksperckich – potrzebnych do wykonywania zadań powtarzalnych w stabilnym środowisku, w których AI osiąga coraz lepsze wyniki – kompetencje nieautomatyzowalne okazują się kluczowe w warunkach skrajnej niepewności.

Przykłady?

- **Zarządzanie złożonością i niepewnością:** umiejętność działania w złożoności i oswajania się z wieloznacznością, niepanikowanie w sytuacjach dezorientacji, gotowość do eksperymentowania bez gwarancji sukcesu.
- **Kompetencje relacyjne**: umiejętność współpracy w warunkach niepewności, głęboka empatia, aktywne słuchanie, budowanie relacji umożliwiających szybką komunikację i efektywne współdziałanie.
- **Kreatywność i myślenie strategiczne**: niegeneryczna kreatywność wytwarzana przez ludzki umysł, abstrakcyjne i strategiczne myślenie, myślenie systemowe o charakterze wieloaspektowym.
- **Przywództwo w niepewności:** angażowanie ludzi, rozwiązywanie konfliktów, prowadzenie w warunkach nieprzewidywalnych i kryzysowych, skuteczne działanie w sytuacjach kryzysowych.
- **Transfer wiedzy ukrytej:** przekazywanie “tajnej wiedzy” (tacit knowledge) i know-how, które ekspert posiada nieświadomie i które można transferować głównie w długotrwałej, bezpośredniej interakcji.

Wyzwania? Całkiem sporo

Kompetencje nieautomatyzowalne są trudne do mierzenia, ewaluacji i rozwoju tradycyjnymi metodami. Ich efektywne wykorzystanie zależy w dużej mierze od mindsetu jednostki – szczególnie growth mindset, czyli otwartości na rozwój i uczenie się. Skuteczność tych kompetencji jest silnie uwarunkowana kulturą zespołu i organizacji. Osoba kreatywna w niekreatywnej organizacji może stracić swoją kreatywność, podczas gdy osoba niekreatywna w kreatywnym środowisku może rozwinąć te zdolności. Wspieranie kompetencji nieautomatyzowalnych wymaga więc inwestycji w kulturę organizacyjną, systemy zarządzania i zasoby takie jak zaangażowanie pracowników.

Strategiczna wartość dla przyszłości

Choć automatyzacja eliminuje wiele zadań powtarzalnych, gospodarka myśląca długoterminowo wciąż potrzebuje ludzi zdolnych do radzenia sobie w sytuacjach, których maszyny nie potrafią obsłużyć. Rozwijanie tych kompetencji staje się kluczowe dla budowania trwałych przewag konkurencyjnych w świecie zdominowanym przez AI.



Nie ma gotowców! Jak zrobić katalog kompetencji nieautomatyzowalnych?

Dobrze stworzony katalog kompetencji nieautomatyzowalnych to nie tylko lista umiejętności – to strategiczna mapa tego, co czyni twoją organizację unikalną i przyszłościową. To przewodnik, który pomoże ci budować zespoły odporne na automatyzację i gotowe na wyzwania, których jeszcze nie znamy. Pamiętaj: nie chodzi o to, żeby stworzyć idealny katalog od razu. Chodzi o to, żeby zacząć proces ciągłego odkrywania i rozwijania ludzkiego potencjału w twojej firmie.

Tworzenie katalogu kompetencji nieautomatyzowalnych to jak mapowanie DNA organizacji – musisz zidentyfikować te elementy, które czynią ją wyjątkową i odporną na automatyzację.

Krok 1: Zrób audyt rzeczywistości (nie teorii)
Zamiast zaczynać od książkowych definicji, przyjrzyj się temu, co dzieje się w twojej firmie na co dzień.

Metoda "Dzień z życia pracownika"

Wybierz reprezentatywną grupę pracowników z różnych działów i poziomów. Przez tydzień niech dokumentują:

- Sytuacje, w których musieli "myśleć nie automatycznie"
- Momenty, gdy standard procedury nie wystarczył
- Interakcje wymagające intuicji, empatii lub kreatywności
- Decyzje podejmowane w warunkach niepewności

Technika "Krytycznych incydentów"

Poproś zespoły o opisanie 3-5 sytuacji z ostatnich 6 miesięcy, gdy:

- Uniknęli katastrofy dzięki ludzkiej interwencji
- Rozwiązali problem, którego nie było w podręcznikach
- Przekonali klienta w sytuacji beznadziejnej
- Znaleźli innowacyjne rozwiązanie pod presją czasuodukcyjnej firmie rodzinnej. Każda organizacja ma unikalne DNA.

Krok 2: Zidentyfikuj "momenty prawdy"

To te chwile, gdy automatyzacja zawodzi, a sukces zależy od człowieka.
Szukaj wzorców na sytuacje typowo nieautomatyzowalne:

- Pierwsze spotkanie z nowym, wymagającym klientem
- Rozwiązywanie konfliktów w zespole
- Adaptacja do nieoczekiwanych zmian rynkowych
- Kreowanie nowych produktów lub usług
- Zarządzanie kryzysem komunikacyjnym
- Mentoring i rozwijanie talentów

Krok 3: Stwórz mapę kompetencji "bottom-up"

Zamiast narzucać gotowy katalog, pozwól mu wyrosnąć z rzeczywistych potrzeb.

Warsztat "Supermoce zespołu"
Przeprowadź sesje z każdym zespołem:

- "Co robimy, czego robot nie zrobi?" – niech zespół wskaże unikalne zdolności
- "Kiedy jesteśmy nie do zastąpienia?" – identyfikacja sytuacji krytycznych
- "Co by się stało, gdyby..." – scenariusze testujące odporność na automatyzację

Metoda "Punktów bólu" Zadaj pytania:

- Gdzie w procesach pojawiają się "dziwne" sytuacje?
- Które zadania wymagają "wyczucia"?
- Co robią najlepsi pracownicy inaczej niż procedury?
- Gdzie potrzebna jest "ludzka ręka"?



Nie ma gotowców!
Jak zrobić katalog kompetencji nieautomatyzowalnych?

Krok 4: Kategoryzuj i nazywaj
Na podstawie zebranych danych stwórz strukturę katalogu. Podpowiedzi:

Kompetencje poznawcze
- Myślenie krytyczne i analityczne
- Rozwiązywanie problemów złożonych
- Myślenie systemowe
- Kreatywność i innowacyjność

Kompetencje interpersonalne
- Komunikacja w sytuacjach trudnych
- Budowanie relacji i zaufania
- Negocjacje i perswazja
- Współpraca w różnorodnych zespołach

Kompetencje adaptacyjne
- Radzenie sobie z niepewnością
- Elastyczność i otwartość na zmiany
- Uczenie się z błędów
- Rezyliencja i zarządzanie stresem

Kompetencje przywódcze
- Inspirowanie i motywowanie
- Podejmowanie decyzji w kryzysie
- Zarządzanie zmianą
- Coaching i mentoring

Krok 5: Dodaj kontekst i przykłady
Każda kompetencja powinna mieć:
Definicję operacyjną, np: Kreatywność: zdolność do generowania niestandardowych rozwiązań w sytuacjach, gdy standardowe podejścia nie działają

Konkretne przykłady z życia firmy "Jak Anna z działu obsługi klienta przekształciła skargę rozwścieczonego klienta w rekomendację, używając empatii i kreatywnego myślenia"

Wskaźniki behawioralne Jak poznać, że ktoś ma tę kompetencję?
- Zadaje pytania, które inni nie zauważyli
- Znajduje połączenia między pozornie niepowiązanymi problemami
- Pozostaje spokojny w sytuacjach kryzysowych

Krok 6: Przetestuj w praktyce
Pilotaż z wybranymi zespołami
Wybierz 2-3 zespoły o różnych profilach. Przez miesiąc testuj katalog:
- Czy kompetencje są zrozumiałe?
- Czy pokrywają rzeczywiste potrzeby?
- Czy są mierzalne?
- Co jest niejasne?
- Czego brakuje?
- Co jest niepotrzebne?



Okiem Agnieszki

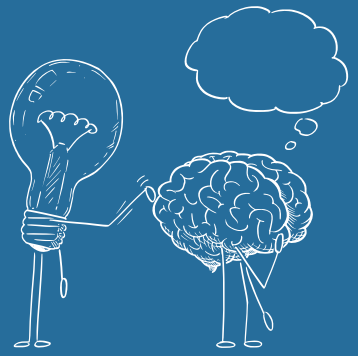
Metapoznanie
czyli myślenie o myśleniu

Obecnie w mojej “bańce” czytam i widzę, że poświęcamy setki godzin na zrozumienie algorytmów AI analizujemy jego (jej?) "halucynacje" i ograniczenia. Tymczasem nasze własne "halucynacje poznawcze" – błędy i automatyzmy w myśleniu, które popełniamy codziennie – pozostają w cieniu. Paradoks polega na tym, że próbujemy stworzyć sztuczną inteligencję na wzór ludzkiej, nie poświęcając wystarczająco dużo uwagi zrozumieniu oryginału. Uczymy się “promptowania” by AI nas lepiej zrozumiało i rozumowało (*reasoning*), ale jak rozumiemy sami siebie?

Metakognicja (zwana też metapoznaniem) to umiejętność myślenia o własnym myśleniu . Jedno z kluczowych odkryć współczesnej psychologii brzmi: sama wiedza o błędach / automatyzmach poznawczych nie wystarcza do ich przezwyciężenia i podejmowania lepszych decyzji. Nasza świadomość posiadania uprzedzeń nie czyni nas mniej podatnymi na nie. To jak próba leczenia złamanej nogi poprzez czytanie o ortopedii.

Potrzebujemy więc konkretnych narzędzi i strategii. Organizacje, które wprowadzają systematyczne podejście do redukcji błędów poznawczych w procesach decyzyjnych, osiągają zwroty wyższe nawet o siedem punktów procentowych *(Kahneman, D., Lovallo, D., Sibony, O. “Before You Make That Big Decision”, Harvard Business Review)*. Świadomość więc to za mało –

POTRZEBUJEMY SYSTEMÓW I METOD.



Praktyczne narzędzia metakognicji - przykłady:

TECHNIKA TRZECH SZACUNKÓW

Zamiast podawać pojedynczą prognozę, stwórz trzy scenariusze: pesymistyczny (10% prawdopodobieństwa), realistyczny i optymistyczny (10% prawdopodobieństwa). Ta metoda zmusza nas do szerszego myślenia i redukuje nadmierną pewność siebie.

PRE-MORTEM – WYOBRAŹ SOBIE PORAŻKĘ

Przed podjęciem ważnej decyzji poproś zespół: *"Wyobraźmy sobie, że jest rok 2026 i nasz projekt spektakularnie się nie powiódł. Co poszło nie tak?"*
Badania z 1989 roku wykazały, że przewidywanie wsteczne – wyobrażanie sobie rezultatu i szukanie jego przyczyn – zwiększa zdolność do poprawnej identyfikacji przyczyn przyszłych wyników o 30%. Sporo.

RZETELNA DEBATA ZAMIAST FAŁSZYWEGO KONSENSUSU

Przy kluczowych decyzjach podziel grupę na zespoły argumentujące przeciwstawne stanowiska. Badania pokazują, że decyzje podjęte po rzetelnej debacie są conajmniej 2 razy bardziej prawdopodobne, że zakończą się sukcesem.



Okiem Agnieszki

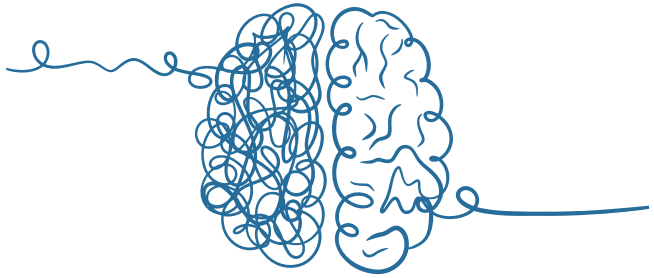
Metapoznanie
czyli myślenie o myśleniu

Paradoksalnie więc, najlepsi decydenci to ci, którzy najmniej ufają swojej intuicji. Regularnie kwestionują swoje założenia, aktywnie szukają przeciwnych dowodów i tworzą systemy chroniące przed własnymi ograniczeniami.

Metakognicja to w istocie bycie choć trochę bardziej świadomym "kapitanem własnego umysłu" - posiadanie świadomości tego, jak myślimy, dlaczego tak myślimy i jak możemy myśleć lepiej.

Rozwój metakognicji wymaga czasu i systematycznej pracy. To ciągły proces doskonalenia, który wymaga pokory intelektualnej i gotowości do kwestionowania własnych założeń. I tak sobie myślę, że **gdy jedna zła decyzja może kosztować miliony, inwestycja w metapoznanie ma szansę zwrócić się wielokrotnie.**

To metakompetencja bez terminu przydatności do użycia.



SKŁADNIKI METAKOGNICJI (METAPOZNANIA)

METAKOGNICJA OBEJMUJE TRZY KLUCZOWE KOMPONENTY:

1. **Świadomość metakognitywną** - wiedza o (własnych) procesach myślowych, mocnych i słabych stronach poznawczych, aktualizacja wiedzy
2. **Monitorowanie metakognitywne** - bieżące śledzenie i ocenianie jakości własnego myślenia podczas wykonywania zadań, refleksja & retrospektywa
1. **Kontrolę metakognitywną** - aktywne regulowanie i dostosowywanie strategii myślowych w odpowiedzi na wykryte problemy / wyzwania / wnioski / feedback

METAKOGNICJA TO ZDOLNOŚĆ DO:

- **Rozpoznawania**, kiedy nie rozumiemy problemu / zadania
- **Identyfikowania** własnych błędów / skrótów w rozumowaniu
- **Wybierania** odpowiednich strategii i narzędzi rozwiązywania problemów (problem solving tools)
- **Oceniania** skuteczności zastosowanych metod i refleksji
- **Dostosowywania** podejścia w przypadku niepowodzenia, ciągłego uczenia się

W kontekście zarządzania i podejmowania decyzji w biznesie metakognicja oznacza także:

- Projektowanie systemów decyzyjnych bardziej odpornych na zniekształcenia (także teraz w kontekście pracy z AI i wnioskowania AI, jak również wnioskowania przez człowieka z odpowiedzi AI)
- Tworzenia kultury organizacyjnej wspierającej refleksyjne, **krytyczne myślenie**



Okiem Kasi

Elastyczność poznawcza: jak ją rozwijać?

„Elastyczny mózg to nie ten, który zna wszystkie odpowiedzi – tylko ten, który potrafi się przełączyć, kiedy świat przestaje grać według starych reguł."

Leonard Mlodinow, "Elastyczny mózg. Kreatywne myślenie w czasach niepewności i chaosu".

Elastyczność poznawcza to **zdolność naszego umysłu do zmiany perspektywy i dostosowania się**, gdy rzeczy nie idą zgodnie z planem. Pomaga nam zauważać nowe możliwości tam, gdzie wcześniej ich nie widzieliśmy – zwłaszcza w sytuacjach trudnych czy nieoczywistych.

Gdy ćwiczymy wyobrażanie sobie różnych **scenariuszy przyszłości**, przygotowujemy się na to, co nieprzewidywalne.
Dzięki temu łatwiej przyjmujemy zmiany i mniej się ich boimy – bo choć przyszłość może być niepewna, my jesteśmy na nią bardziej gotowi.

Ważne jest to, że elastyczność poznawczą można rozwijać poprzez proste praktyki, które warto włączyć do swoich codziennych działań.

Jedną z nich jest kwestionowanie własnych założeń.
Regularne podważanie własnych przekonań i przyzwyczajeń pomaga wyjść poza utarte schematy myślenia.



www.PilotkiZmian.pl

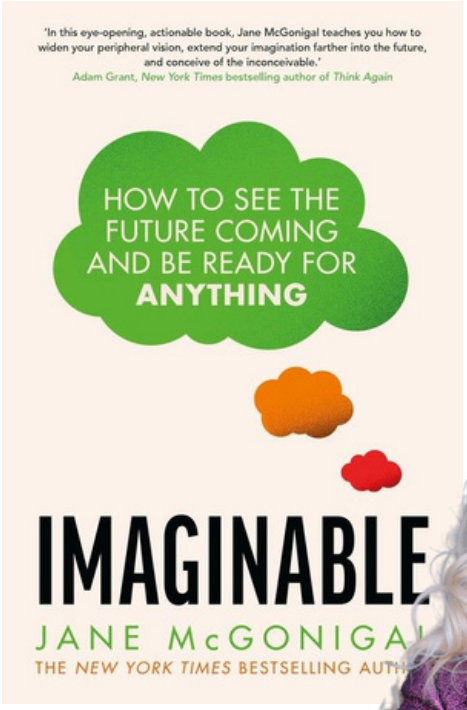


Okiem Kasi

Ćwiczenie: “Odwróć świat do góry nogami”

Ćwiczenie na motywach książki:
“Imaginable: How to See the Future Coming and Feel Ready for Anything”
Jane McGonigal

Cel: Wzmocnienie elastyczności poznawczej, zdolności scenariuszowego myślenia i wyjścia poza utarte schematy w myśleniu o przyszłości pracy i organizacji.



🎯 Do czego HR może wykorzystać to ćwiczenie?

- Warsztaty strategiczne z liderami
- Rozwój zespołów innowacyjnych
- Wdrażanie myślenia scenariuszowego w planowaniu zmian
- Budowanie otwartości na eksperymenty i przyszłość

🛠️ Co będzie potrzebne?

- Kartki / notatki online
- Mazaki / długopisy
- Czas: 45–60 minut
- Zespół: od 3 do 12 osób





Okiem Kasi

Ćwiczenie: “Odwróć świat do góry nogami”

Instrukcja krok po kroku

Krok 1: Zbierz fakty

Poproś uczestników, by samodzielnie lub w parach zapisali 5 faktów o obecnym świecie pracy.
To mogą być rzeczy „oczywiste” lub powszechnie akceptowane, np.:

- *„Pracujemy od poniedziałku do piątku”*
- *„Manager zatwierdza urlopy”*
- *„Benefity to pakiet medyczny i karta sportowa”*
- *„Feedback daje się raz na kwartał”*

Obszary do eksploracji:

- Organizacja pracy (czas, miejsce, rytm)
- Kultura firmy i styl zarządzania
- Relacje z klientami i zespołem
- Technologia i komunikacja
- Rozwój kompetencji
- Wynagrodzenia i benefity



Okiem Kasi

Ćwiczenie: “Odwróć świat do góry nogami”

Krok 2: Odwróć fakty do góry nogami

Poproś, aby każda osoba / para przekształciła każdy z zapisanych faktów na jego przeciwieństwo.
Skorzystajcie z pytań pomocniczych:

- Co byłoby zupełnie odwrotne?
- Co wydaje się absurdalne, nie do pomyślenia?
- Co byłoby „światem na opak”?

Przykład:
Fakt: *„Pracujemy zawsze 5 dni w tygodniu”*
Odwrócenie: *„Pracujemy tylko 2 dni w tygodniu, ale w różnych porach dnia i nocy”*

Krok 3: Zanurzcie się w odwróconym świecie

Wybierzcie 1–2 odwrócone fakty i wyobraźcie sobie, że to nowa rzeczywistość. Pracujcie w małych grupach lub wspólnie.
Zastanówcie się:

- Jak wygląda codzienna praca?
- Co zmienia się w relacjach, procesach, narzędziach?
- Jakie nowe kompetencje są potrzebne?
- Jak wygląda liderstwo? Co z motywacją i zaangażowaniem?

Podpowiedź: Dajcie się ponieść wyobraźni – im bardziej odważne wizje, tym lepiej!



Okiem Kasi

Ćwiczenie: “Odwróć świat do góry nogami”

Krok 4: Znajdźcie trendy i sygnały zmian

Teraz pora na refleksję i zderzenie z rzeczywistością.
Zapytajcie:

- Czy istnieją sygnały zmian, które wskazują, że taki scenariusz już się dzieje?
- Czy widzieliśmy coś podobnego w startupach, innych kulturach, branżach?
- Kto już testuje coś podobnego?

Przykłady:
• 4-dniowy tydzień pracy testowany w Nowej Zelandii, Polsce
• Feedback ciągły (tzw. continuous feedback) w firmach IT
• Urlopy bez limitu w firmach technologicznych, urlopy dla pracowników niezależnie od stażu Ikea

Krok 5: Podsumowanie i refleksja

Na zakończenie zadajcie sobie pytania:

- Co to ćwiczenie mówi o naszym nastawieniu do zmian?
- Jakie nowe pytania powinniśmy sobie zadać jako zespół?
- Które pomysły były najbardziej inspirujące / niepokojące?
- Co możemy wdrożyć, przetestować, zbadać?



Okiem Agaty

Silny, bo pokorny

Być może w świecie, który nieustannie się zmienia, najsilniejszy lider to ten, który umie powiedzieć: „Nie wiem – jeszcze”. I zrobić z tego przestrzeń do wspólnego szukania odpowiedzi.

Dlaczego pokora to jedna z najbardziej niedocenianych metakompetencji lidera?
Gdy mówimy o metakompetencjach – czyli umiejętnościach, które wzmacniają wszystkie inne – trudno pominąć temat pokory. Szczególnie tej, która wpływa na sposób podejmowania decyzji, prowadzenia rozmów, uczenia się i reagowania na zmiany. Tak jak elastyczność poznawcza odpowiada na pytanie “Czy mogę myśleć inaczej?” tak pokora odpowiada na “Czy mogę się w tym wypadku mylić?”.

To właśnie **pokora reguluje jakość myślenia i współpracy**, czyli dwa podstawowe „wejścia” do każdej innej kompetencji: od rozwiązywania problemów po przywództwo w zmianie. A jednak – wciąż rzadko traktujemy ją jako coś, co warto rozwijać.
Dlaczego?
Bo intuicyjnie wciąż wierzymy, że lider powinien być przede wszystkim przebojowy – stanowczy, szybki w decyzjach, przekonujący. Przebojowość wydaje się gwarancją wpływu. A pokora… no cóż, często brzmi jak wycofanie albo wahanie.
I tu właśnie pojawia się największe nieporozumienie.

🎯 **Pokora nie wyklucza przebojowości – ale nadaje jej kierunek**
Nie chodzi o to, by lider był niepewny. Chodzi o to, by był świadomy swoich ograniczeń – poznawczych i relacyjnych. O gotowość, by zapytać zamiast narzucić. Przyznać się do niewiedzy. Poszukać lepszego rozwiązania niż własne.
To nie umniejsza autorytetu – przeciwnie. Buduje zaufanie i daje ludziom przestrzeń do myślenia i działania.

Pokora jest dziś jedną z lepiej udokumentowanych cech skutecznego lidera. Badania pokazują, że to właśnie ona koreluje z jakością decyzji, odpornością zespołu, zdolnością do adaptacji, chęcią do uczenia się i otwartością na różnorodność



Okiem Agaty

Silny, bo pokorny

🧠 Dwa oblicza pokory lidera

🔍 Pokora poznawcza

To metakompetencja, która zaczyna się w Twoim umyśle.
Polega na świadomości, że Twoje myślenie może być niepełne, a Twoje decyzje – obarczone błędami.
Lider z pokorą poznawczą nie ufa bezwarunkowo swoim pierwszym myślom – zamiast tego zadaje pytania, weryfikuje założenia, zaprasza do współrefleksji.

💬 Pokora intelektualna

To postawa społeczna. Zakłada gotowość do słuchania innych, uznanie, że cudza perspektywa może być wartościowa – a czasem lepsza.
Lider z pokorą intelektualną nie buduje pozycji na dominacji, ale na dialogu i szacunku. Dzięki temu nie tylko sam myśli lepiej – sprawia, że cały zespół myśli odważniej. To również ważny składnik kultury feedbacku - potrzebujemy ją rozwijać, aby przyjmować konstruktywnie feedback.

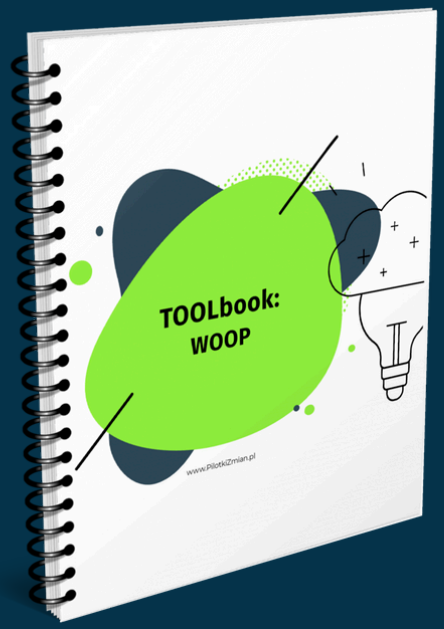
🧩 Co to znaczy w praktyce?

- Lider z pokorą nie potrzebuje być najmądrzejszy w pokoju – ale potrafi tak prowadzić rozmowę, by wydobyć mądrość z innych.
- Zamiast mówić: „Wiem, jak to zrobimy”, mówi: „*Sprawdźmy razem, co będzie działać najlepiej*”.
- Wprowadza decyzje zespołowe z refleksją: „*Co może być tutaj naszą ślepą plamką?”*
- Zamiast szybkich odpowiedzi – zostawia przestrzeń na niedopowiedzenia, pytania, zmianę zdania.
- Nie buduje pozycji na pewności, ale na zdolności do ciągłego uczenia się.

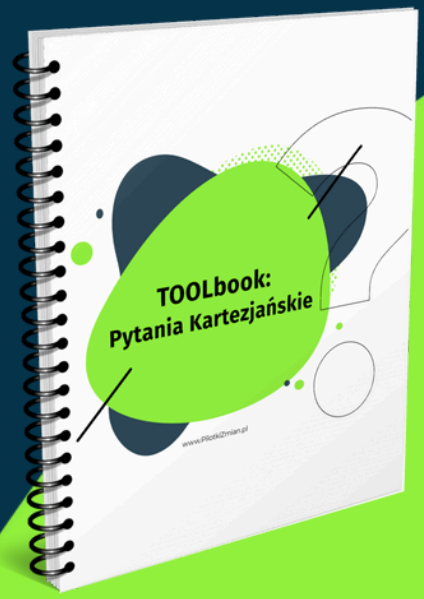
W ten sposób tworzy kulturę współodpowiedzialności i zaufania, w której ludzie nie boją się mówić „*nie wiem” i „mam inny pomysł*”.

Co miesiąc nowe TOOLbooki

dostajesz je w TOOLetterze !







Zaproś znajomych
do bezpłatnego dołączenia
do TOOLettera PilotkiZmian.pl

Do każdego **TOOLbooka**
otrzymujesz **wideo ze wskazówkami**
(możesz ich posłuchać w formie
podkastu.)

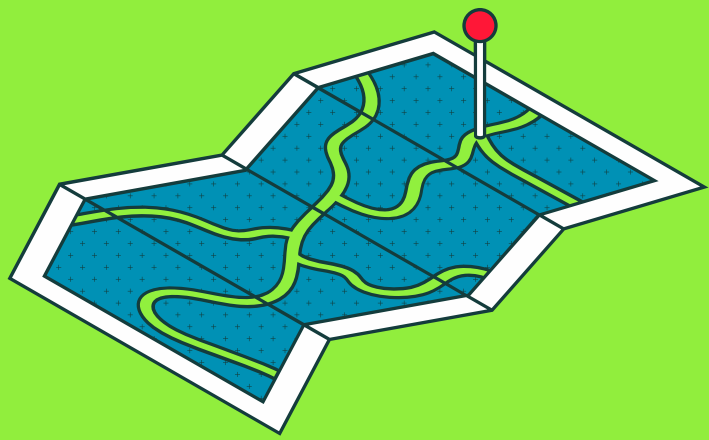
Umów się z nami

na bezpłatną konsultację

Napisz maila, umówimy się na spotkanie online
i porozmawiamy o tym, jak możemy ci pomóc
tworzyć uczącą się firmę.

halo@pilotkizmian.pl





Jak pracujemy?

Przykładowo:



SCENARIUSZE / ZADANIA PRAKTYCZNE - przygotowany wcześniej materiał edukacyjny w formie mieszanej (tekst + video lub tekst), który daje zadanie do wykonania, które wspiera rozwój danej kompetencji; zobacz przykłady



WEBINAR - wystąpienie online, gdy chcesz do dużej liczby osób dotrzeć z nową wiedzą lub inspiracją; obejrzyj jak z nich lepiej korzystać --->> VIDEO



KURS ONLINE - gotowe kursy, uczestnik zapoznaje się z materiałami w swoim tempie, dostępne na platformie lub jako pliki do e-learningu firmowego, np. jak prowadzić RETROSPEKTYWĘ



WARSZTATY - spotkanie grupy 10-15 osób w celu treningu konkretnych umiejętności lub sposobu wykorzystania konkretnego narzędzia



LEARNING GAMES - warsztaty oparte o grywalizację wskazujące od czego zacząć wdrożenie i uczące wybranych narzędzi i wiedzy



DESIGN THINKING PRO - proces projektowy, gdy zależy Ci na rozwiązaniu konkretnego wyzwania w swojej firmie i spersonalizowanym podejściu do zbudowania uczącej się organizacji lub rozwiązania realnego problemu



KONSULTACJE z wybraną Pilotką / Pilotkami

... poza tym merytorycznie plotkujemy czyli poznaj PLOTKI PILOTKI :-)

W podkaście na Spotify dzielimy się inspiracjami rozwojowymi.



Gdzie nas znajdziesz (oprócz Pilotek Zmian)?



EDYTA
PAUL

Linked in

EDYTA PAUL
KAŻDY RODZAJ MYŚLENIA

FUTURYŚCI

Twoje Houston w usługach online



AGNIESZKA
PEŁKA - SZAJOWSKA

Linked in

APELKASZAJOWSKA.pl
SOLVE

SOLVERSI



AGATA
WALIGÓRSKA

Linked in

upitalnia
ambasada dobrych relacji

AGATA Waligórska



KATARZYNA
ANDRZEJCZYK-BRIKS

Linked in

www.PilotkiZmian.pl

jesteśmy **TU**. Wpadnij, by nic Cię nie ominęło: