Uczenie się z doświadczenia: RETROSPEKTYWA

z praktyki Pilotek Zmian



www.PilotkiZmian.pl

Cześć!

czytasz Toolbook Pilotek Zmian – praktyczny materiał do pracy z ludźmi i zespołami.

To nie jest książka do „przeczytania i odłożenia”, tylko **narzędzie** do używania:
na spotkaniach, w rozmowach, po warsztacie albo w swojej codziennej pracy.

W środku znajdziesz wiedzę, nawyki i praktyki, które wspierają budowanie odporności psychicznej liderów i zespołów.

Nie chodzi o to, żeby wiedzieć więcej: chodzi o to, żeby próbować, sprawdzać i działać – po swojemu, w swoim tempie.


EDYTA


AGNIESZKA


AGATA


KASIA

Pilotki Zmian.pl

PILOTKI ZMIAN



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 - także z użyciem AI (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) oraz EB. Wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu zespołem oraz rozwoju pracowników wspiera ją w roli mentorki liderów, trenerki biznesu i konsultantki; specjalizuje się w tematach: feedbacku, trudnych rozmów, zarządzania zmianą oraz odporności psychicznej. 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

Buduj z nami odporność psychiczną swoją i zespołu

Odporność psychiczna to zdolność skutecznego działania wtedy, gdy warunki nie są idealne.
Pod presją czasu, w zmianie, przy sprzecznych oczekiwaniach i wysokiej odpowiedzialności.
Nie chodzi o „radzenie sobie ze wszystkim” ani o bycie twardym.

Chodzi o to, jak myślimy, decydujemy i reagujemy w realnych sytuacjach pracy.

W organizacjach odporność psychiczna:

- istotnie wpływa na efektywność,
- wpływa na jakość decyzji pod presją
- różnicuje liderów i zespoły w warunkach zmienności, m.in.:
  - decyduje o tym, czy ludzie biorą odpowiedzialność czy się wycofują,
  - warunkuje konsekwencję w realizacji celów,
  - wspiera uczenie się z błędów zamiast unikania ryzyka,
  - chroni przed kosztami przeciążenia, napięcia i wypalenia.

ZAMÓW BADANIE MTQ
(Mental Toughness Questionnaire)
dla siebie lub zespołu

MTQ
Accredited Licensed User

Control = Kontrola
„Na ile czuję, że mam wpływ i radzę sobie z emocjami”
- poczucie sprawczości („mam wpływ” vs „to się dzieje samo”)
- regulacja emocji w stresie

Commitment = Zaangażowanie
„Na ile dowożę to, co zaczynam”
- wyznaczanie celów
- wytrwałość i konsekwencja w realizacji

Challenge = Wyzwania
„Jak reaguję na zmianę i się z niej uczę”
- podejmowanie ryzyka
- uczenie się z doświadczeń (także porażek)

Confidence = Pewność siebie
„Na ile wierzę w siebie i radzę sobie z ludźmi”
- wiara we własne kompetencje
- pewność w relacjach i w zabieraniu głosu

Odporność psychiczna jest względnie stabilna, ale możliwa do rozwijania i wzmacniania poprzez świadomą pracę nad kompetencjami, zachowaniami, strategiami i środowiskiem pracy (rytuały, narzędzia, procesy).

Co to jest RETRO?



RETRO, czyli retrospektywa, to okazja do analizy, podsumowania pracy zespołu w celu udoskonalenia pracy i poprawy efektywności. Metoda wywodzi się z metodyki SCRUM, ale jest **WARTOŚCIOWA DLA KAŻDEGO ZESPOŁU!**

BARDZO PROSTE RETRO

Co poszło dobrze?



Co poszło źle?



Jakie działania podejmiemy?



Efekt?

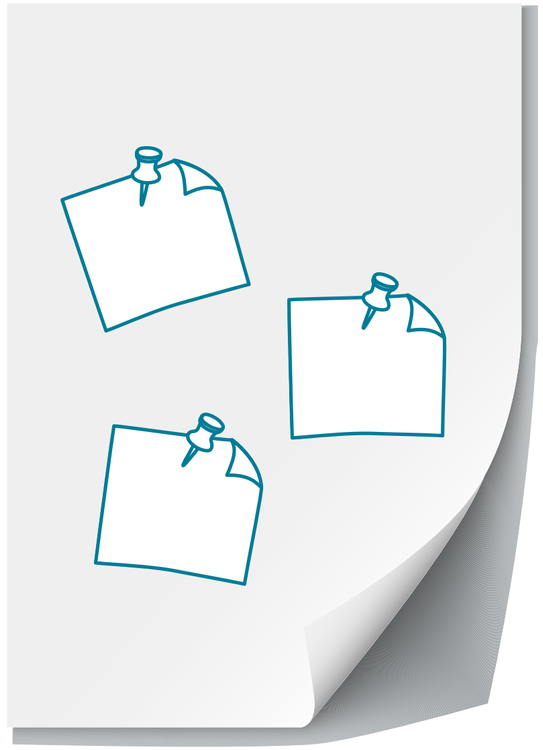
Z czasem retro przestaje być narzędziem. Staje się kulturą rozmowy.

➡ Co warto było dziś usłyszeć, a czego zwykle się nie mówi?
➡ Co wyciągamy z tego doświadczenia jako zespół?
➡ Jak zadbać, by trudne tematy nie trafiały „za plecy”?

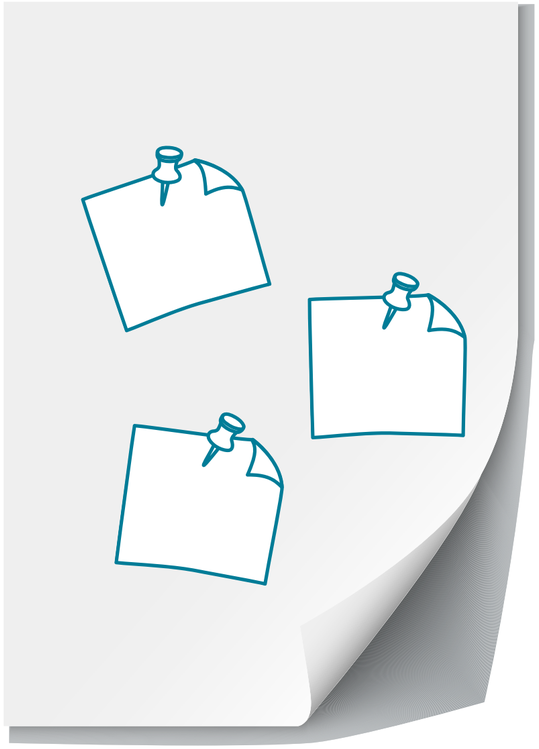
Dobre retro to nie raport.
To rozmowa, która ma sens.
I jeśli ją powtarzasz, zmienia się zespół.
I styl pracy. I Ty.

BARDZO PROSTE RETRO

Start



Stop



Kontynuuj



Jakie działania podejmiemy?

Jak retrospektywa buduje odporność psychiczną?

Retrospektywa to ustrukturyzowany proces uczenia się z doświadczenia, który bezpośrednio wzmacnia kluczowe elementy odporności psychicznej.

Dobrze poprowadzona retrospektywa:

- **odzyskuje poczucie wpływu -** zamiast „to się wydarzyło”, pojawia się „co z tego wynika i co możemy zmienić”,
- **reguluje napięcie emocjonalne** - pozwala nazwać doświadczenia, zanim zamienią się w frustrację lub wycofanie,
- **zmienia porażkę w informację zwrotną**, a nie w zagrożenie dla poczucia wartości,
- **wzmacnia uczenie się z doświadczeń**, zamiast unikania ryzyka i trudnych tematów,
- **buduje psychologiczne bezpieczeństwo**, w którym ludzie mogą myśleć, a nie tylko reagować.



Z perspektywy odporności psychicznej retrospektywa przesuwa ludzi z trybu przetrwania do trybu refleksji i decyzji.

Dlatego organizacje, które regularnie pracują retrospektywą:

- szybciej adaptują się do zmiany,
- rzadziej utkwią w błędnych schematach,
- lepiej wykorzystują doświadczenia — także te trudne.

Jak regularne RETRO zmienia sposób myślenia i działania?

(czyli: mądrze, a nie więcej)

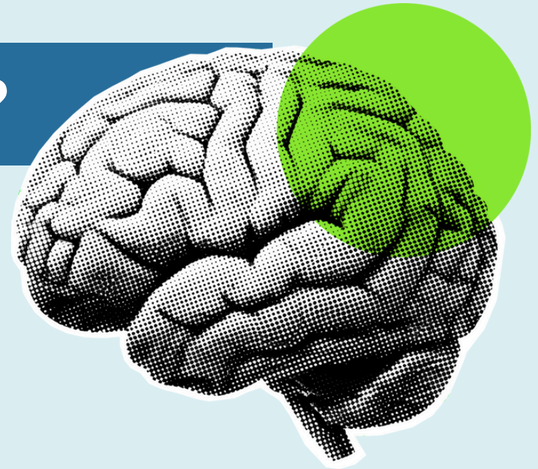
W świecie, który lubi komplikować i zamiatać trudne tematy pod dywan, retrospektywa przypomina: to, co ważne, zasługuje na rozmowę - nie musi być ani idealne, ani oficjalne.

Retrospektywa jako rytuał zespołowy oznacza:

- **Regularne zatrzymanie się i nazwanie tego, co dzieje się w zespole**
- **Rozmowę o faktach i potrzebach - nie o domysłach**
- **Tworzenie bezpiecznej przestrzeni do dzielenia się perspektywą**
- **Ćwiczenie odwagi w zadawaniu (nawet) trudnych pytań – i słuchaniu odpowiedzi**

Kiedy robisz retrospektywę:

- dajesz sygnał, że głos każdego członka zespołu ma znaczenie,
- rozwijasz zespół w kierunku otwartości i współodpowiedzialności,
- tworzysz kulturę, w której zespół **uczy się od siebie i z doświadczeń** a feedback nie zaskakuje – bo jest na co dzień.



I to myślenie zaczyna się rozlewać na inne obszary:

Świadome spotkania

- Bo pojawia się pytanie: „Po co się spotykamy i co chcemy z tego wynieść?”
- Bo ludzie uczą się mówić rzeczy trudne bez atakowania
- Bo moderacja oznacza nie tylko plan, ale i dbałość o atmosferę

Transparentne procesy

- Bo można wspólnie nazwać, co już nie działa lub nie ma sensu
- Bo przestajemy dopowiadać sobie historie – pytamy zamiast zgadywać
- Bo wyłapujemy rzeczy, które obciążają, a nie wspierają

Otwarte komunikowanie

- Bo mówienie „potrzebuję” zastępuje „czepianie się”
- Bo uczymy się nazywać fakty i emocje, zamiast interpretować
- Bo retro to trening empatii, nie prezentacja argumentów

Scenariusz retro

Struktura retrospektywy jest tak prosta :-)



ETAP 1: USTAL KONTEKST I KONTRAKT

Na początku retro zespół wspólnie ustala:

- **Temat**: „O czym dziś rozmawiamy?” – ostatni sprint, komunikacja, konkretne spotkanie, proces czy współpraca z klientem?
- **Cel:** „Czego chcemy się dowiedzieć / usprawnić?”
- **Zasady:** kontrakt zespołowy, główna Dyrektywa Kertha („każdy zrobił najlepiej, jak potrafił…”), formy wypowiedzi (rundki, karteczki, anonimowość).

Im węższy temat, tym prostsze i konkretniejsze wnioski.

ETAP 2: ZBIERZ DANE

Czas na indywidualną refleksję i podzielenie się obserwacjami. Każdy pisze na karteczkach lub w aplikacji Mural/czacie etc. (może być anonimowo):

START – Co warto zacząć robić?

STOP – Co warto przestać robić?

CONTINUE – Co działa i warto to kontynuować?

Ale czy zawsze musi być tak samo?

Z czasem może okazać się, że powtarzalne retrospektywy, prowadzone wciąż w tej samej formie, przestają przynosić rezultaty i nie cieszą się zaangażowaniem uczestników. Zespoły traktują je jak kolejne obowiązkowe i męczące spotkanie. Żeby tak się nie stało, forma RETRO powinna się zmieniać - sprawdź nasze alternatywne scenariusze w dalszej części.

ETAP 3: GENERUJ SPOSTRZEŻENIA

Teraz patrzymy wspólnie na zebrane dane,
by wyciągnąć z nich sens.

- **Grupujcie karteczki według tematów** – facylitator(ka) może zaproponować nazwy dla zgrupowań.
- **Dopytujcie o ogólniki:** „Co to znaczy ‘zła komunikacja’? Gdzie dokładnie?”
- **Szukajcie powtarzających się wzorców:** „Aha, to nie tylko ja to widzę!”
- **Wzmacniajcie też to, co działa:** „Widzę, że wiele osób docenia nasze codzienne spotkania – kontynuujmy to!”

Na tym etapie nie szukamy jeszcze rozwiązań, tylko lepiej rozumiemy obraz.

ETAP 4: ZOBOWIĄZANIE I ZAMKNIĘCIE

To najważniejszy krok retro – bo bez decyzji to tylko „pogadanka”.

Wybierzcie 1-3 konkretne działania, które:

- **realnie coś usprawnią,**
- **są proste do wdrożenia,**
- **można je zrealizować do kolejnego retro,**
- **mają „właściciela” i jasne kryterium sukcesu.**

Zadajcie sobie pytania:

- Co konkretnie robimy inaczej?
- Kto się tym zajmuje?
- Jak poznamy, że to działa?
- Kiedy do tego wracamy?

Przykład zamiast ogólnika:
❌ „Poprawić komunikację”
✅ „Codzienne 5-minutowe standupy o 9:00 – testujemy przez 2 tygodnie”
Zapiszcie ustalenia w miejscu dostępnym dla wszystkich.





KONTEKST RETROSPEKTYWY

Ustal kontekst na początku każdego spotkania.
Zadbaj o to, żeby uczestnicy zrozumieli, na czym skupia się spotkanie - tylko wtedy będzie ono efektywne.

Masz dwie opcje:

możesz przyjść z już zdefiniowanym kontekstem
i podzielić się nim z zespołem

możecie definiować go wspólnie w czasie rzeczywistym
z uczestnikami, pytając:
„Jaki jest kontekst tej retrospektywy?”

Ustalając kontekst, nie tylko kierujesz uczestników do wspólnego celu. Zawężasz również dyskusję do kolejnych kroków.

Co może być kontekstem?

Etap, w którym jesteście z zespołem, czas w jakim jest projekt.
Przykłady:

- "Jako zespół zaczynamy pracować nad nowym projektem i zaczniemy od retro z naszej dotychczasowej współpracy."
- "Ta retrospektywa jest cykliczną co dwa tygodnie retrospektywą dla zespołu X."
- "Jesteśmy na sprincie / spotkaniu nr 12."
- "Pracowaliśmy razem przez ostatni kwartał. Będziemy pracować razem przez kolejny."
- "Skończyliśmy projekt X zgodnie z harmonogramem. Porozmawiajmy, jakie były czynniki, które pomogły nam odnieść sukces."

GŁÓWNA DYREKTYWA

„Bez względu na to, co odkrywamy, rozumiemy i naprawdę wierzymy, że każdy wykonał najlepszą pracę, jaką mógł, biorąc pod uwagę to, co było wówczas znane, ich umiejętności i zdolności, dostępne zasoby i obecną sytuację”.

Norman Kerth w “Project Retrospectives” opisał główną dyrektywę. To ważna deklaracja, która miała pomóc przygotować grunt pod retrospektywę. Warto ją przypomnieć, bo bardzo pomaga nastawić się wszystkim na współpracę i określa oczekiwaną podczas retro postawę.

W razie potrzeby możesz ją dopasować, aby pasowała do twojego zespołu - przeczytaj z zespołem tę zaproponowaną przez Kertha i napiszcie własną. Przypominaj o niej na początku waszych spotkań.
Niech będzie to waszą formą kontraktu, do którego możesz się odnieść, aby przypomnieć uczestnikom, że w przypadku tego spotkania zespół powinien odłożyć na bok osądy.



www.PilotkiZmian.pl

Zbierz JAKOŚCIOWE DANE

CZYLI JAKOŚĆ ROZMOWY = JAKOŚĆ RETROSPEKTYWY

Retrospektywa nie jest lepsza niż dane, na których się opiera.
Jeśli zespół przynosi ogólniki, interpretacje lub żale bez kontekstu – to z tego nie powstanie dobra decyzja.

Co to znaczy „jakościowe dane”?

To takie informacje, które są:

- **konkretne** – odnoszą się do konkretnych sytuacji, nie uogólnień,
- **obserwowalne** – opisują zachowania, nie intencje, wskazują fakty a nie interpretacje
- **kompleksowe**– pokazują, jaki był efekt, nie tylko co się wydarzyło.

Ogólnik	Lepsza wersja (jakościowa)
„Komunikacja leży”	„Na spotkaniu we wtorek nie ustaliliśmy, kto kontaktuje się z klientem – przez to klient napisał do kilku osób jednocześnie.”
„Ludzie się nie angażują”	„W ostatnim retro nikt nie zabrał głosu bez pytania - forma prowadzenia utrudnia mi wypowiedzenie się”





TWOJE PIERWSZE KROKI

Dziś:
umów pierwsze retro na przyszły tydzień

Za tydzień:
zrób to pierwsze, 45-minutowe spotkanie retro

Za dwa tygodnie:
sprawdź, czy wdrożyliście ustalenia z pierwszego retro

Za miesiąc:
świętuj, doceń siebie i innych
(a jak nie poszło? zrób retrospektywę do retrospektywy!)

Pamiętaj: nie musisz być ekspertem, żeby zacząć. Wystarczy tylko zacząć i zbierać doświadczenie. Retrospektywa to nie kolejne skomplikowane narzędzie. Keep it simple!

PROSTA CHECKLISTA: CZY TWOJE RETRO ZADZIAŁAŁO?

- [ ] Ustaliliśmy jasny temat
- [ ] Zebraliśmy głosy wszystkich uczestników
- [ ] Nazwaliśmy wspólne wątki
- [ ] Wyszliśmy z max 3 działaniami
- [ ] Wiemy kto / co / kiedy
- [ ] Zapisaliśmy ustalenia
- [ ] Zrobimy follow-up na kolejnym retro

pomysły
na scenariusze RETRO





2 inspiracja scenariusza RETRO

Retrospektywa Kotwic i Silników

Retrospektywa kotwic i silników to świetne ćwiczenie, **gdy chcesz skupić się na szybkości.** Ten szablon ma na celu zidentyfikowanie czynników, które blokują, spowalniają lub przyspieszają.

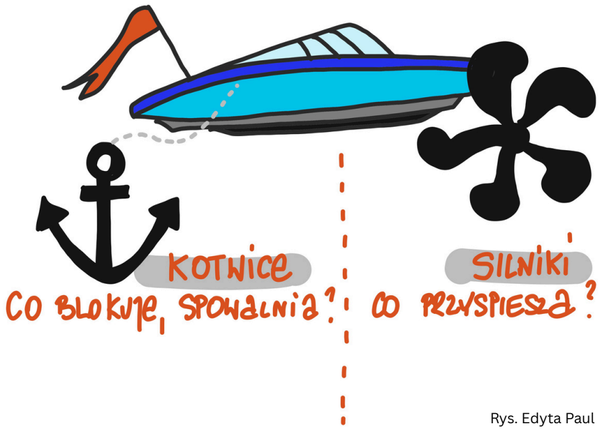
Ten format retrospektywny najlepiej sprawdza się w przypadku problemów z trzymaniem się ścieżki krytycznej, problemów z realizacją celów sprintu lub zmian w terminach.

Jak to zrobić?
Używając metafory bycia na motorówce, zespół wyobraża sobie, że zmierza w kierunku wyspy.

Kotwice - są to wszystkie rzeczy, które spowalniają ludzi lub spowalniają procesy. Poproś zespół, aby wymienił wszystkie rzeczy, które ich powstrzymują. Niektóre spowalniacze będą niezbędne, pamiętajcie o tym!

Silniki - to rzeczy, które napędzają nas do przodu. Poproś ich, aby wymienili, co ich napędza i popycha do przodu.

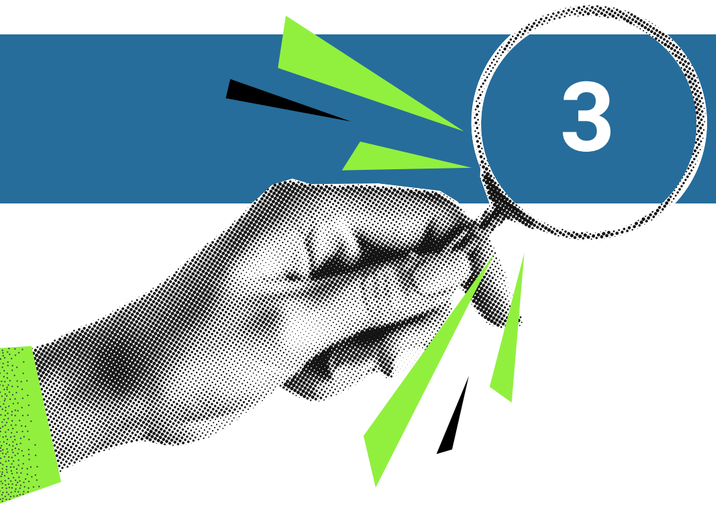
Zawsze będzie równowaga obu elementów i jest to z pewnością ważne. Odpowiednie proporcje są kluczem do udanej współpracy.



Rys. Edyta Paul

RETROSPEKTYWA KOTWIC I SILNIKÓW

Co nas spowalnia? 	Co nas przyspiesza? 



3 inspiracja scenariusza RETRO

Retrospektywa Podróż Plemienna

Retrospektywa w postaci Podróży Plemiennej po projekcie sprawdzi się, gdy macie więcej czasu. Kanwa, której używamy, pozwala na identyfikację tego, co blokowało Was we współpracy, pozwala wyciągnąć wnioski i lekcje,
ale też pochylić się nad zespołem
i docenić poszczególnych członków.

Jest baaardzo motywująca!

Polecamy kroki 1-3 zrobić indywidualnie i omówić, a potem zacząć wspólną dyskusję nad punktami 4-5.

Jak to zrobić?

Używając metafory podróży, zespół przepływa od wyspy do wyspy, aby zdobywać po drodze skarby wiedzy i doświadczenia.

- **Projekt:** zanim przejdziecie do pracy indywidualnej, przypomnijcie główne założenia / cele omawianego projektu.
- **Blokery:** zastanówcie się, co Was na różnych etapach współpracy blokowało na poziomie organizacji, współpracy, wiedzy i w innych obszarach? Zaznaczcie innym kolorem na co macie wpływ - to nad tymi aspektami warto się szczególnie pochylić.
- **Lekcje:** zapiszcie wszystko, czego się nauczyliście: nową wiedzę, o sobie samych, o współpracy, o innych, o prowadzeniu projektów, itp.
- **KUDOS:** czyli dajcie sobie głaski! Doceńcie, podziękujcie sobie nawzajem podając konkretne sytuacje, zachowania, które były dla Was ważne
- **Inaczej:** Co warto zrobić inaczej następnym razem?
- **Działania:** ważne, aby nie próbować zmieniać wszystkiego, wybierzcie priorytety! Zadbajcie o informacje: kto, co i do kiedy wykona w związku z ustaleniem.

RETROSPEKTYWA PODRÓŻ PLEMIENNA

Co nas blokowało?

Czego się nauczyliśmy?

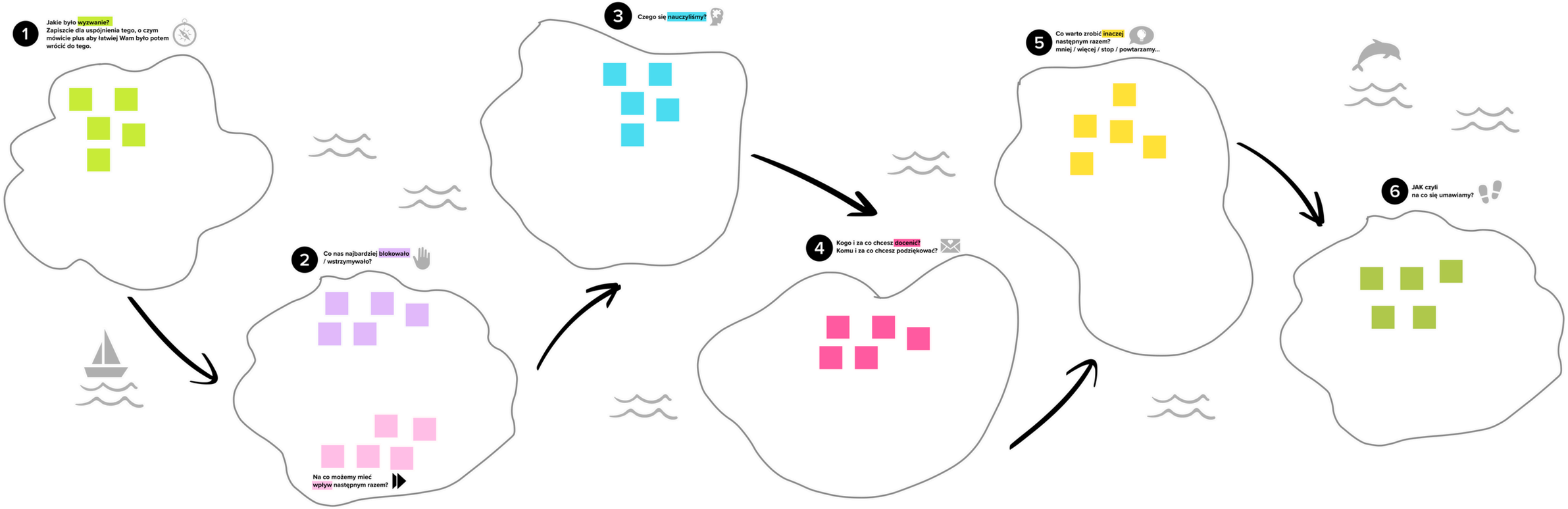
Kogo i za co chcę docenić?

Co warto zrobić inaczej?

DZIAŁANIA - na co się umawiamy?



A taką Podróż Plemienną znajdziesz na naszym Muralu :-)





4 inspiracja scenariusza RETRO

PRE-Retrospektywa

A to element retro który możecie dodać do (prawie) każdego Waszego retro jakie tworzycie lub będziecie tworzyć.

Przydatne zwłaszcza do tego, **by dać konstruktywną przestrzeń do rozmowy o OBAWACH.**

Te obawy, lęki i strachy nie zawsze muszą byc następstwem realnie dziejących się rzeczy, lecz mogą być czyimiś interpretacjami albo wspomnieniami doświadczeń z poprzedniej pracy ("u nas szef zawsze wpadał po czymś takim w furię"). Warto więc o tym rozmawiać!

Przykład: szef mówi i powtarza, że można do niego przyjść i się poradzić w każdym momencie, a mimo wszystko ktoś to interpretuje inaczej np. “jak przyjdę to obawiam się zbłaźnić”.

Jak to zrobić?
Najczęściej pracujemy tym na początek anonimowo (1 karteczka to jedna obawa i zawieszamy na tablicy).
Następnie każdy indywidualnie dopisuje do karteczek (II kolumna) propozycje działań, jak łagodzić daną obawę.
W kolejnym kroku wspólnie przegadujemy każdą karteczkę z obawą oraz propozycjami działań i razem zastanawiamy się (III kolumna), co będziemy zrobić jako zespół.
Ważne by nie szukać autora karteczki, chyba, że sam się zgłosi.

Przykładowa wypowiedź z preRETRO:

- **obawa** = *“nie lubię wystąpień publicznych i obawiam się, że nie dam rady dobrze nas reprezentować, a to wpłynie na to, jak mnie będziecie postrzegać*".
- **jak można łagodzić?** = "*Pomoże to, by móc to oswajać, na początek wystąpienie przed 1-3 osobami na próbę, ale nie ciśnijcie mnie od razu przed tłum! Mnie to paraliżuje.”* (jeden z pomysłów który padł).
- **co robimy?** = "*pamiętamy by nie cisnąć każdego do wystąpień publicznych i to jest OK!*".

PRE-RETRO

Czego się obawiam? 	Co można w związku z tym zrobić? 	Jak moglibyśmy, jako zespół, zacząć działać? 



5 inspiracja scenariusza RETRO

retro-ENERGIA

To retro, które możesz zrobić dla samej/samego siebie lub też wspólnie
w zespole. Przydaje się jako szybkie retro, "pulse check", jak tam energia w zespole, nawet np. podczas spotkania.

Zapytaj o poziom... naładowania :-)

Możesz także po prostu narysować baterię, a każdy zaznaczy swój poziom. Wtedy pytania, które widzisz obok traktuj jako pomocnicze.

Jak to zrobić?



Co dało/daje Ci pełne naładowanie? Skąd masz tyle energii? Co Ci pomaga? Jakimi dobrymi radami w tym zakresie możesz się podzielić?



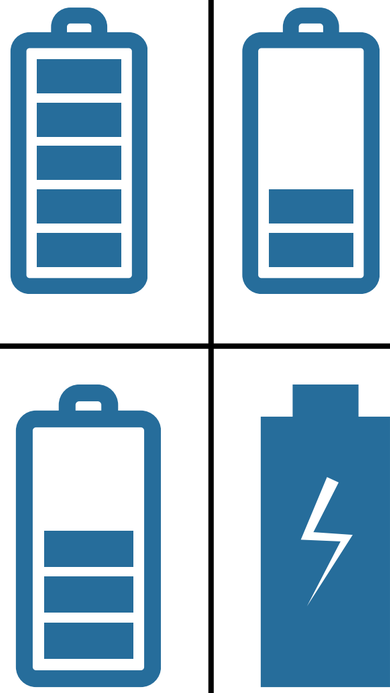
Co Cię ładuje? Co pozwala Ci utrzymać energię na satysfakcjonującym poziomie? Czy to Ci wystarcza i dlaczego?

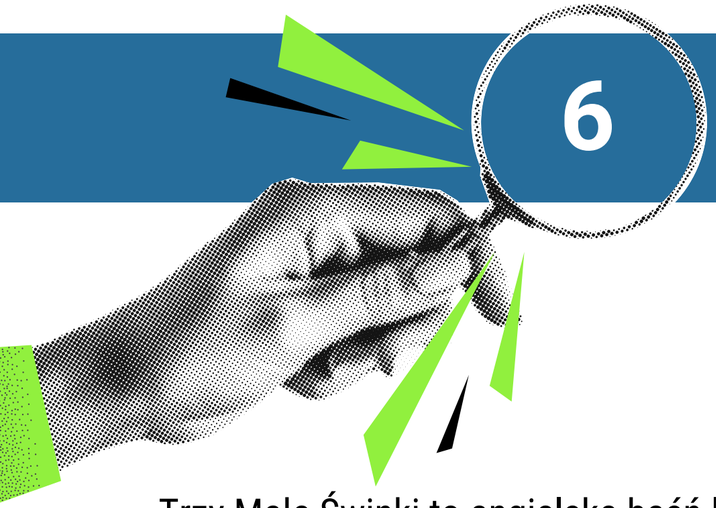


Co Cię rozładowuje? Co zabiera energię i na co? Jak Ci z takim poziomem naładowania? Jak i czy możemy Ci pomóc? Skąd masz jeszcze energię?

A z jaką baterią wchodzisz w kolejne działanie (do kolejnego retro)? Co Ci ją daje/zabiera? Co pomaga? Co może pomóc?

RETRO-ENERGIA





6 inspiracja scenariusza RETRO

3 ŚWINKI

Trzy Małe Świnki to angielska baśń ludowa, której głównymi bohaterami są trzy świnki (i zły wilk). Wysłane przez mamę w świat świnki mają się usamodzielnić i każda z nich buduje własny dom:

- **murowany**, solidny i trwały wykonany jest przez najbardziej pracowitą
- **drewniany** przez świnkę, która zna swoje mocne strony, ale wie, że domek mógłby być trwalszy
- **słomiany** - domek zbudowany przez ostatnią świnkę gotowy upaść od najmniejszego powiewu wiatru
- **wilk** reprezentuje przeciwności losu

Kto powiedział, że rozmawiając o poważnych sprawach nie możemy się uśmiechnąć? ;-)

Jak to zrobić?

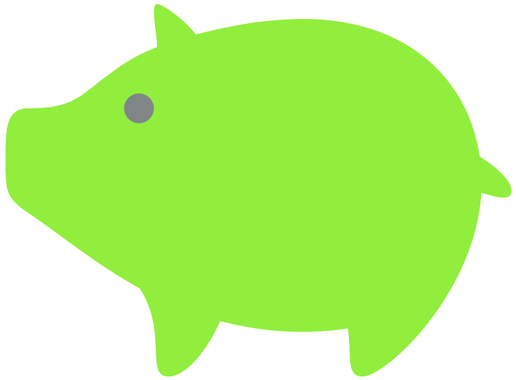
Przykładowe pytania, jakie można zadać podczas RETRO.

DOM MUROWANY
Co jest solidne i dobrze się sprawdziło?

DOM DREWNIANY
Co wymaga więcej pracy? Jakiej?

DOM SŁOMIANY
O co nie zadbaliśmy?

WILK
Jakie widzisz inne zagrożenia?



DOM MUROWANY



Co jest solidne i dobrze się sprawdziło?

DOM DREWNIANY



Co wymaga więcej pracy? Jakiej?

DOM SŁOMIANY



O co nie zadbaliśmy?

WILK



Jakie widzisz inne zagrożenia?

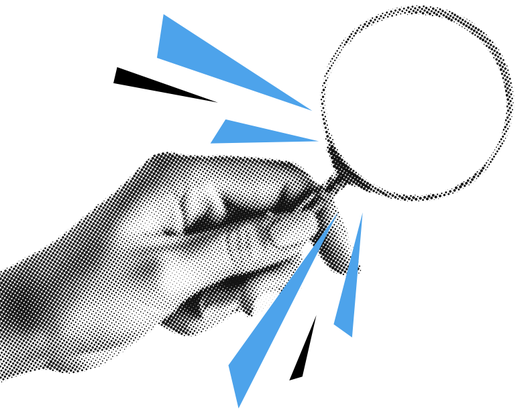
www.PilotkiZmian.pl



Okiem Agaty

PROBLEMY Z RETRO i jak je rozwiązać

JEŚLI RETROSPEKTYWA...	TO MOŻE ZNACZYĆ, ŻE	CO WARTO ZROBIĆ?
...kończy się "fajną rozmową" bez decyzji	brakuje nawyku zamykania spotkania konkretem	Zacznij wcześniej niż zwykle pytaniem "Co robimy z tego od jutra?"
...ciągle poruszacie te same problemy	zespół nie podejmuje działań między spotkaniami	Ustal: kto odpowiada za wdrożenie, nawet jeśli to mała rzecz.
...słychać tylko 2 osoby z zespołu	część osób nie czuje się bezpiecznie, by zabierać głos	Ustal zasady, np. pisemne zbieranie głosów, rundka każdy po kolei.
...wszyscy milczą i mówią: „wszystko gra"	brakuje zaufania lub narzędzi, by mówić o trudnościach	Spróbuj zacząć od retrospektywy w parach, potem przejść do grup.
...jest przerywana „ważniejszymi tematami"	brakuje szacunku do tej formy pracy	Pokaż i wyraź na głos że te spotkania są tak samo ważne jak operacyjne.
...ciągle wychodzicie z 10 pomysłami	brakuje priorytetyzacji, zespół się frustruje brakiem wdrożeń	Wybierajcie jedno działanie, które da największy efekt.
zamienia się w „pity party" albo wzajemne obwinianie	brakuje struktury i bezpiecznego klimatu	Wprowadź strukturę spotkania i zasady wypowiedzi – np. zaczynaj od docenienia, korzystaj z rundek i pytań wspierających refleksję, zamiast oceny.





Jak naprawdę budować (retrospektywą) odporność psychiczną: 4 dźwignie

Okiem Agaty

Retrospektywa buduje odporność psychiczną tylko wtedy,
gdy zmienia sposób myślenia i reagowania ludzi w kolejnych trudnych sytuacjach.

PRZESUNIĘCIE Z „CO SIĘ STAŁO” → „JAK MY FUNKCJONUJEMY POD PRESJĄ”

❌ **Słabe retro:**
„Co poszło nie tak w projekcie?”

✅ **Retro budujące OP:**
„Jak myśleliśmy i reagowaliśmy, kiedy robiło się trudno?”
Dlaczego to działa:

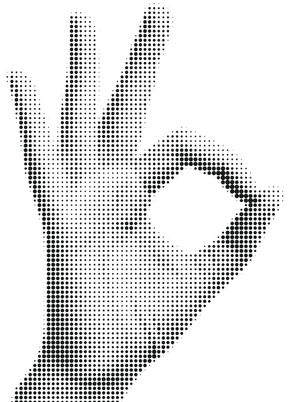
- odporność psychiczna nie dotyczy zdarzeń, tylko reakcji,
- uczysz ludzi rozpoznawać własne wzorce pod presją,
- to pierwszy krok do zmiany zachowania, nie tylko wniosku.

Dźwignia : samoświadomość reakcji, nie tylko analiza faktów.

ODBUDOWA POCZUCIA WPŁYWU (NIE MOTYWACJI)

Największy sabotaż odporności psychicznej w retro:
❌„To było poza naszą kontrolą.”

OP-budujące pytanie brzmi inaczej:
✅„Na co jednak mieliśmy wpływ – nawet częściowy?”
I jeszcze mocniej:
✅„Gdzie oddaliśmy wpływ, choć mogliśmy go zachować?”
Dźwignia: przypisanie wpływu sobie, nie światu.



ZAMIANA „WNIOSKÓW” NA ZMIANĘ REAKCJI W PRZYSZŁOŚCI

❌ **Klasyczne retro:**

- lista wniosków, usprawnień

✅ **Retro budujące OP:**
„Jaką jedną reakcję (pod presją) chcemy zmienić następnym razem?”
Przykłady:

- „Gdy pojawia się chaos → zatrzymujemy się na 5 minut zamiast przyspieszać”
- „Gdy pojawia się błąd → nie szukamy winnego, tylko decyzji”

Dźwignia : przewidywalna reakcja zamiast automatycznej.

UCZENIE SIĘ Z DOŚWIADCZENIA, A NIE OCENA DOŚWIADCZENIA

Retro ❌ NIE buduje OP, gdy:

- doświadczenie jest oceniane („to było złe / dobre”),
- ludzie bronią się lub usprawiedliwiają.

✅ Buduje, gdy doświadczenie jest źródłem danych o sobie.
Najmocniejsze pytanie MT:
✅„Czego to doświadczenie nauczyło nas o nas samych w trudnych warunkach?”
To:

- zmienia porażkę w zasób,
- zmniejsza lęk przed kolejnym wyzwaniem,
- wzmacnia gotowość do ryzyka.

Dźwignia: challenge jako informacja, nie zagrożenie.



Okiem Agnieszki

Trzy rzeczy, które mogą NIE zdarzyć się na spotkaniu. I dlaczego retrospektywa może to zmienić

Wyobraźmy sobie, że jesteśmy na spotkaniu zespołowym. Szef(owa) pyta: „Czy ktoś ma jeszcze jakieś uwagi?". Cisza. Wszyscy patrzą w laptopy. Spotkanie się kończy, ludzie wychodzą i nagle przy ekspresie do kawy wybucha dyskusja o wszystkim tym, *co naprawdę myślą*.

Brzmi znajomo?
Często to o nie jest kwestia złej woli ani braku zaangażowania. To są mechanizmy, które psychologia i neurobiologia badają od dekad. I co ciekawe, dobrze poprowadzona retrospektywa może je odwrócić. Ale żeby to zrobić świadomie, warto najpierw zrozumieć, z czym tak naprawdę się mierzymy.

1/ POWIDOK ORGANIZACYJNY

Zacznijmy od prostego eksperymentu, który pewnie znasz ze szkoły. Patrzysz przez 30 sekund na czerwony kwadrat, a potem przenosisz wzrok na białą ścianę. Co widzisz? Zielony kwadrat - kolor dopełniający. To się nazywa powidok. To, co widzieliśmy wcześniej, dosłownie zmienia to, jak postrzegamy „teraz".W organizacjach często działa dokładnie ten sam mechanizm, tylko zamiast kolorów mamy doświadczenia.

Nowa osoba przychodzi do zespołu z poprzedniej firmy, gdzie szef publicznie krytykował mocno ludzi za błędy. Ty, jako obecny lider/liderka, mówisz: „Przyjdźcie do mnie, jeśli coś nie wychodzi to razem to rozwiążemy".
I co słyszy ta osoba? Prawdopodobnie: „Przyjdźcie, żebym wiedział(a), kogo obwinić". Nie dlatego, że tak powiedziałeś. Dlatego, że jej mózg automatycznie nakłada stary filtr na nową sytuację.

Albo inny przykład: zespół dostaje konstruktywny feedback od klienta. Zamiast spokojnie go przeanalizować, ludzie wpadają w tryb obronny, bo „feedback" w ich poprzednich doświadczeniach oznaczał atak. To nie jest świadomy wybór - to automatyczna reakcja, której często sami nie zauważamy.
Sama kiedyś byłam w takim zespole.

Amy Edmondson, badaczka z Harvard Business School, która przez dekady zajmuje się bezpieczeństwem psychologicznym w zespołach *(zajrzyj do jednego z naszych poprzednich toolbooków na ten temat)*, opisuje to zjawisko w kontekście tego, jak zespoły uczą się (lub nie uczą się) z błędów.

W swoich badaniach pokazała, że w niektórych zespołach ludzie otwarcie mówili o pomyłkach i wspólnie szukali rozwiązań, podczas gdy w innych - dokładnie te same błędy były ukrywane, bo członkowie zespołu mieli „automatyczne, przyjmowane za pewnik przekonania" o tym, że mówienie o problemach jest ryzykowne.
Te przekonania często nie mają nic wspólnego z obecną rzeczywistością. Są powidokiem - obrazem z przeszłości nałożonym na teraźniejszość.

Co może zrobić retrospektywa?
Retrospektywa, prowadzona regularnie i w bezpiecznej atmosferze, działa jak "kalibracja" percepcji. Gdy zespół co jakiś czas zatrzymuje się i rozmawia o tym, co się naprawdę wydarzyło (fakty) i jak to interpretujemy (perspektywy), powoli buduje wspólne rozumienie rzeczywistości. Stare powidoki zaczynają blaknąć, bo są zastępowane nowymi, aktualnymi doświadczeniami.



2/ SYNDROM ŚCIŚNIĘTEGO ŚRODKA

W 2024 roku badania zauważały, że aż 54% pracowników średniego szczebla deklaruje, że doświadcza wypalenia zawodowego (High5Test, 2024). W tym samym roku Gallup odnotował, że zaangażowanie menedżerów spadło z 30% do 27%, i to w ciągu zaledwie jednego roku. Młodzi menedżerowie (poniżej 35 lat) i kobiety-menedżerki doświadczyły największych spadków (Gallup, 2024).

Dlaczego akurat środek?
Bo menedżerowie średniego szczebla są „zgniatani" z dwóch stron. Od góry: presja na wyniki, KPI, strategia, budżety. Od dołu: potrzeby zespołu, konflikty, oczekiwania elastyczności, wellbeing. McKinsey nazywa to „ściśniętym środkiem" („*squeezed middle*") i to nie jest metafora, to dokładny opis mechanizmu.



Okiem Agnieszki

Co może zrobić retrospektywa?
Po pierwsze, retrospektywa odzyskuje poczucie wpływu. Zamiast „wszystko spada na moją głowę", pojawia się pytanie: „co mogę zmienić, a co jest poza moją kontrolą?". To rozróżnienie jest ważne dla odporności psychicznej.

Po drugie, retrospektywa wspiera odpowiedzialność. Gdy zespół wspólnie analizuje, co poszło dobrze, co źle i co z tym robią - decyzje stają się własnością grupy, nie tylko lidera / liderki. To zmniejsza obciążenie.



Po trzecie, regularna retrospektywa buduje zespół, który sam się reguluje. Z czasem ludzie uczą się rozwiązywać konflikty, nazywać problemy, dawać sobie feedback bez pośrednictwa menedżera. A to oznacza, że menedżer / menadżerka nie musi być filtrem dla każdej trudnej rozmowy.

I wreszcie – retrospektywa daje osobom pełniącym funkcje menadżerskie przestrzeń do powiedzenia: „Hej, ja też potrzebuję wsparcia". W kulturze, gdzie „menedżer(ka) musi być silny/silna", to często (bywa!) jedyna taka przestrzeń.

3/ STRONNICZOŚĆ INFORMACJI PODZIELANYCH

W 1985 roku psychologowie Garold Stasser i William Titus przeprowadzili eksperyment, który zapoczątkował całą gałąź (ciekawych!) badań. Poprosili grupy studentów, żeby wspólnie wybrali najlepszego kandydata na prezydenta samorządu studenckiego. Każdy kandydat miał listę cech - pozytywnych i negatywnych. Jeden z kandydatów był obiektywnie najlepszy: miał więcej pozytywnych cech niż pozostali. Haczyk polegał na tym, jak informacje były rozłożone. W grupie kontrolnej wszyscy mieli wszystkie informacje i 83% grup wybrało właściwego kandydata.

Ale w grupie eksperymentalnej informacje były podzielone: część cech znali wszyscy (informacje „podzielane"), a część znała tylko jedna osoba (informacje „niepodzielane"). Żeby odkryć najlepszego kandydata, zespół musiał połączyć wiedzę wszystkich członków.

I co się stało? Grupy drastycznie rzadziej wybierały właściwego kandydata (18%). Dlaczego? Bo spędzały zdecydowanie więcej czasu na dyskutowaniu tego, co wszyscy już wiedzieli, a pomijały informacje, które miała tylko jedna osoba. Okazuje się, że występuje stronnicze „próbkowanie" informacji: informacje wspólne mają dużo większą szansę zostać poruszone i powtarzane niż informacje unikalne.

To zjawisko nazwano „stronniczością informacji podzielanych" (*„shared information bias"*).Późniejsza metaanaliza (Lu, Yuan & McLeod, 2012) potwierdziła, że zespoły systematycznie koncentrują się na informacjach wspólnych kosztem niepodzielanych.

Pomyślmy, co to może oznaczać w praktyce. Zespół projektowy siedzi na spotkaniu. Każdy ma fragmenty wiedzy, których inni nie mają. Razem mogliby złożyć pełen obraz. Ale zamiast tego przez godzinę omawiają to, co wszyscy już wiedzą, a unikalne perspektywy zostają przy ekspresie do kawy. Albo w ogóle nie zostają wypowiedziane.



Co może zrobić retrospektywa?
Retrospektywa - szczególnie dobrze zaprojektowana - aktywnie przeciwdziała temu mechanizmowi. Pisemne zbieranie obserwacji (karteczki, anonimowe wpisy) daje głos tym, którzy nie przebijają się w dyskusji werbalnej. Rundki zapewniają, że każdy ma przestrzeń do wypowiedzi. Pytania typu *„Co widzisz Ty, czego inni mogą nie widzieć?"* celowo sięgają po unikalne perspektywy. A zasada *„nie przerywamy, nie oceniamy"* chroni przed wygaszaniem wypowiedzi. Ja lubię też dziękować za wypowiedzi, szczególnie te najcichsze.

Badania pokazują, że gdy członkowie grupy są świadomi, kto posiada jaką wiedzę, i gdy są zachęcani do pełnienia roli „ekspertów" (i że nikomu to nie zagraża np. szef(owa) nie czuje się z tym źle) w swoich obszarach, efekt ukrytego profilu słabnie.

Myślę sobie, że żadne z tych zjawisk nie zniknie po jednym retro.
Ale regularna praktyka (nawet prosta, nawet 15-minutowa) zaczyna zmieniać kulturę zespołu.
I to jest może najważniejsze: retrospektywa nie jest jednorazowym wydarzeniem.
Jest procesem. **A ten proces ma szansę zmieniać rzeczywistość.**



Okiem Edyty

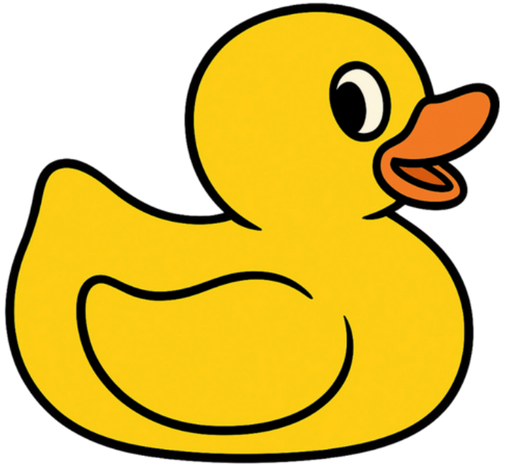
Retrospektywa jako gumowa kaczuszka zespołu

Metoda gumowej kaczuszki polega na głośnym i szczegółowym tłumaczeniu problemu nieożywionemu obiektowi, co zmusza mózg do uporządkowania chaotycznych myśli w logiczną strukturę. W trakcie tego „wyjaśniania samemu sobie" błędy i luki w rozumowaniu stają się nagle oczywiste, bo musimy przełożyć intuicję na konkretne słowa. To najtańszy i najbardziej cierpliwy „konsultant", który pomaga znaleźć rozwiązanie bez angażowania innych osób.

Wielu z nas zna ten moment dobrze. Podczas rozmowy z kolegą opowiadasz o problemie. I nagle urywasz w pół zdania. „Dobra, już widzę, gdzie to się sypie".

Nie dlatego, że rozmówca podał genialną ripostę. Często nie zdążył powiedzieć nic. To zdarza się lekarzom omawiającym przypadki, terapeutom w superwizji, nauczycielom na radach pedagogicznych. Rozwiązanie pojawia się w trakcie opowiadania, nie po burzy mózgów.

Retrospektywa zespołowa aspiruje do dokładnie tej samej roli. I czasem (wciąż zbyt rzadko) naprawdę ją spełnia.



Dlaczego mówienie działa (kiedy działa)

Dopóki problem istnieje wyłącznie w czyjejś głowie, może być chaotyczny. Sprzeczne hipotezy, niejasne przyczyny, emocje podszywające się pod fakty - wszystko to współistnieje bez bólu. Mózg toleruje niekonsekwencję, o ile nie musi jej komunikować. Wypowiedzenie problemu na głos zmienia reguły gry.

Psychologia poznawcza opisuje to jako self-explanation effect.

Badania Michela Chi pokazują, że osoby, które werbalizują własne rozumowanie, częściej:

- wykrywają luki w rozumowaniu,
- korygują błędne założenia,
- dochodzą do rozwiązania bez zewnętrznej pomocy.

Kluczowe jest nie „aktywowanie logiki", lecz wymuszenie narracji. Opowieść narzuca sekwencję zdarzeń, relacje przyczynowo-skutkowe, konieczność wyboru tego, co naprawdę istotne.

W tym sensie retrospektywa może działać jak gumowa kaczuszka: lustro, które porządkuje myślenie przez samo mówienie.

Ale teraz część, o której zwykle się nie mówi

Ten sam mechanizm poznawczy nie jest neutralny społecznie. W badaniach Chi osoby werbalizujące nie były oceniane, nie miały przełożonych w pokoju, ich słowa nie miały konsekwencji.

Retrospektywa w wielu zespołach łamie każdy z tych warunków. W organizacji wypowiedź jest publiczna, bywa zapamiętana, może zostać użyta w ewaluacji, wchodzi w relacje władzy i lojalności. W tym momencie mówienie przestaje służyć myśleniu, a zaczyna służyć zarządzaniu wizerunkiem.

Kiedy narracja przestaje odkrywać, a zaczyna chronić

Psychologia społeczna zna ten mechanizm od dawna. Badania Irvinga Janisa nad myśleniem grupowym pokazują, że w grupach obciążonych hierarchią lub presją spójności werbalizacja nie prowadzi do korekty a prowadzi do ujednolicenia narracji.

W retrospektywach często dzieje się dokładnie to. Zespół nie odkrywa przyczyn, tylko stabilizuje wersję wydarzeń, z którą wszyscy mogą żyć. Mówienie nadal ma strukturę narracji — ale jej funkcją nie jest poznanie, lecz redukcja napięcia.

Dlaczego efekt „gumowej kaczuszki” może zabijać retrospektywy?

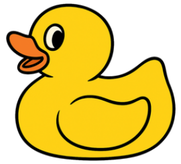
Rozmowa nie wystarczy
Katastrofy lotnicze z lat 70. pokazały, że młodsi piloci często widzieli problem, ale nie werbalizowali go wystarczająco jasno z powodu hierarchii.Rozwiązaniem nie były „lepsze retrospektywy”, lecz checklisty, jasno zdefiniowane frazy, struktury CRM wymuszające mówienie w określony sposób.

Samo mówienie nie generuje wglądu. Liczy się kontekst, forma i brak kary za niespójność.
I tu oczywiście musi wkroczyć bezpieczeństwo psychologiczne, które nie jest „miłym dodatkiem” do retrospektywy.



Amy Edmondson, badając zespoły medyczne i lotnicze, wykazała coś pozornie paradoksalnego: zespoły zgłaszające więcej błędów często popełniają ich obiektywnie mniej. Nie dlatego, że są gorsze. Dlatego, że mogą mówić bez strachu.

Problem polega na tym, że większość organizacji deklaruje bezpieczeństwo ale strukturalnie go nie zapewnia. Retrospektywa miałaby być jedynym „bezpiecznym miejscem” - co jest iluzją. W takich warunkach mechanizm self-explanation nie zanika. Pojawia się autocenzura: **„Czy to brzmi wystarczająco sensownie, żeby nie robić sobie kłopotów”.**



Fani retrospektywy lubią opowiadać piękne historie. Że „otwierają rozmowę”, że „uruchamiają refleksję”, że „zespół sam dochodzi do rozwiązań”. Czasem to prawda. Często nie.

Paradoks polega na tym, że dokładnie ten sam mechanizm poznawczy, który w sprzyjających warunkach prowadzi do wglądu, czasem w zespołach zostaje zneutralizowany lub odwrócony. Nie dlatego, że ludzie nie chcą myśleć, lecz dlatego, że warunki społeczne zmieniają funkcję mówienia.

Do braku bezpieczeństwa psychologicznego dorzucamy racjonalizację po fakcie. W źle zaprojektowanej retrospektywie problem jest już znany, zakres rozwiązań jest ograniczony, decyzje zapadły wcześniej.
Wtedy werbalizacja nie służy odkrywaniu, lecz uzasadnianiu (post-hoc rationalization — tworzenie spójnej historii po fakcie).

Jeśli to wszystko weźniemy pod uwagę, to efekt „gumowej kaczuszki”:

- nie jest naturalną właściwością retrospektywy,
- nie pojawia się automatycznie, gdy ludzie mówią,
- nie działa w warunkach oceny, hierarchii i presji narracyjnej.

W większości organizacji retrospektywa oswaja problem, wygładza napięcia, produkuje akceptowalną historię. A nie — wgląd.
Prawdziwy efekt poznawczy pojawia się rzadko i wbrew strukturze, nie dzięki niej.

O rany, co robić (jeśli jednak chcesz robić zespołowe retro)?

Jeśli chcesz retrospektywy zespołowej, musisz projektować ją jak narzędzie poznawcze, a nie rytuał organizacyjny.

1. Najpierw zdecyduj, do czego retrospektywa NIE służy

Jeśli retrospektywa ma coś raportować, ma „domknąć sprint”, ma być śladem audytowym, ma zasilać roadmapę decyzyjną, to z definicji nie będzie narzędziem wglądu.

Albo retrospektywa = myślenie albo retrospektywa = zarządzanie. Jeśli próbujesz mieć oba naraz, dostaniesz teatr.

2. Rozbij retrospektywę na dwie warstwy: prywatną i publiczną

Efekt „gumowej kaczuszki” zaczyna się przed spotkaniem, albo na nim, ale jeszcze przed dyskusją.
Warstwa 1: myślenie bez stawki (przed)
Zanim ludzie coś powiedzą publicznie, muszą móc ułożyć narrację, zauważyć własne sprzeczności, dojść do „to nie ma sensu, jak to piszę”.
Jak to zrobić praktycznie:

- krótka, pisemna refleksja 10–15 min, każdy pisze sam
- pytania przyczynowe, nie ocenne, znane przed/ na początku
- nikt tego nie komentuje ani nie ocenia.

To jest nasza indywidualna gumowa kaczuszka. Bez tego etap publiczny będzie autoprezentacją.

3. Ogranicz władzę w trakcie mówienia

Jeśli ktoś, kto ocenia, zatwierdza, decyduje o zasobach, jest obecny i aktywny — retrospektywa jest skażona poznawczo. To nie kwestia intencji, tylko neurologii społecznej. **To nie znaczy wcale, ze retrospektywa ma się odbywać bez szefa!**
Co możesz zrobić realnie?

- lider słucha, nie interpretuje,
- lider mówi na końcu albo wcale,
- brak natychmiastowych decyzji („wrócimy do tego osobno”).

4. Zmień pytania: z „co poszło nie tak” na „jak to miało sens”

Pytania typu:

- „co było problemem?”
- „co zawiodło?”

uruchamiają obronę. Zamiast tego pytaj:

- „co w tamtym momencie wydawało się racjonalne?”
- „jaką logikę miały te decyzje wtedy?”
- „co dziś wiemy, czego wtedy nie mogliśmy wiedzieć?”

To technika z safety science (Sidney Dekker, Just Culture): ludzie nie popełniają błędów — działają zgodnie z lokalną racjonalnością.Dopiero gdy ją nazwiesz, możesz zobaczyć jej granice.

Sidney Dekker-profesor i badacz bezpieczeństwa systemowego znany z podejścia Safety-II (skupienie na tym, dlaczego rzeczy zazwyczaj działają, a nie tylko czemu czasem zawodzą).

Just Culture (wg Dekkera) to kultura organizacyjna, w której nie karze się ludzi za uczciwe błędy, potknięcia i decyzje podejmowane w warunkach niepewności. Odpowiedzialność nadal istnieje, ale dotyczy umyślnego łamania zasad, rażącej lekkomyślności a błędy są traktowane jako symptom problemów systemowych, a nie dowód „złych ludzi”

5.Oddziel wgląd od działania w czasie

Jeśli retrospektywa kończy się częścią ustalania działania, wgląd się zamyka, narracja natychmiast przechodzi w uzasadnianie rozwiązania.

Lepszy układ, **jeśli dopiero zaczynacie robić retrospektywy dziel spotkanie na 2 wyraźne części (albo nawet 2 spotkania).**

- spotkanie 1: rozumienie systemu,
- spotkanie 2 (osobno): decyzje i zmiany.

To są dwa różne tryby poznawcze. **Wgląd / rozumienie systemu** to eksploracja, tolerancja niepewności, sprzeczności, „jeszcze nie wiemy”. **Decyzja / działanie** to konwergencja, domykanie, redukcja opcji, wybór jednej narracji.
W momencie, gdy mówisz „OK, to co z tym robimy?” uruchamiasz tryb decyzyjny, a tryb eksploracyjny zostaje neurokognitywnie zamknięty.

Jeśli chcesz retrospektywy zespołowej, która:

- naprawdę uruchamia myślenie,
- a nie tylko domyka narrację,

to pomyśl, jak możesz:

- ograniczyć stawkę mówienia,
- rozdzielić refleksję od decyzji,
- osłabić władzę w trakcie narracji,
- zaakceptować wnioski, które nie dają się „przerobić na task”.

Bez tego format będzie działał ale na rzecz spokoju organizacyjnego, nie wglądu.

Rozdzielenie w czasie robi jedną kluczową rzecz. Chroni narrację przed koniecznością bycia użyteczną tu i teraz.
Daje zespołowi prawo do:

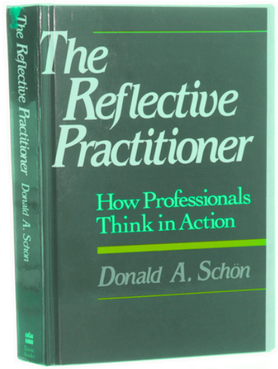
- niezamkniętych wniosków,
- niewygodnych obserwacji,
- problemów bez właściciela.

Dopiero później można zapytać: „OK, co z tego chcemy zrobić?”
To nie spowalnia organizacji. To zapobiega podejmowaniu szybkich decyzji na fałszywym rozumieniu.



Okiem Edyty

Klub książkowy w akcji: o ukrytej wiedzy



Co ciekawego można zabrać z tej książki do pracy z retrospektywą?

Wyobraź sobie dwa sposoby uczenia się. Pierwszy: wracasz z bitwy, gasną emocje, ktoś rozwija mapę na stole i mówi: „Dobra, to teraz omówmy, co poszło nie tak”. Wojsko nazywa to After Action Review. Sensowne. Potrzebne. Tylko że to już jest świat po fakcie. Krew wyschła, kurz opadł, a decyzje dawno zostały podjęte.

Drugi sposób to moment w trakcie akcji, kiedy ktoś czuje, że „coś tu nie gra”, choć nie potrafi jeszcze powiedzieć co. Donald Schön mówi: tu właśnie zachodzi prawdziwe uczenie się. Nie przy stole z raportem, tylko w ogniu zdarzeń.

Książka Schöna: The Reflective Practitioner (1983) to jedna z kluczowych książek o refleksyjnej praktyce w pracy profesjonalnej. Badał dwa rodzaje refleksji:

- **Reflection-in-action** – refleksja w trakcie działania. Profesjonalista myśli, testuje hipotezy i koryguje działania „na żywo”, nie tylko po fakcie.
- **Reflection-on-action** – refleksja po działaniu. Analiza tego, co się wydarzyło, dlaczego, co zadziałało, a co nie – podstawa uczenia się.

Nie czekaj na koniec projektu

Najważniejsze uczenie się zachodzi w trakcie działania, nie po nim
Jeśli zespół nie ma przestrzeni na reflection-in-action, to:

- będzie powtarzał te same błędy,
- retrospektywa stanie się raportem, nie narzędziem uczenia się.

Wniosek: dojrzałe zespoły „retrospektywują się” na bieżąco (micro-refleksje, pauzy decyzyjne).

Eksperci nie rozwiązują problemów — oni je przeformułowują

Schön pokazuje, że kluczowa kompetencja to framing problemu, a nie jego optymalizacja. Wniosek: Jeśli na retrospektywie pytanie brzmi „jak to zrobić lepiej?”, to jesteśmy za późno. Lepsze pytanie brzmi: „Dlaczego uznaliśmy, że to w ogóle jest właściwy problem?”

Procedury zabijają refleksję, gdy problemy są „nieczyste” (wicked)

W świecie złożonym checklisty dają poczucie kontroli, ale jednocześnie wypierają myślenie.
Wniosek: Im bardziej złożony problem, tym mniej należy ufać „best practices” i checklistom a bardziej eksperymentom i rozmowie, w której pojawi sie “tajna wiedza”.

Błędy są źródłem wiedzy tylko wtedy, gdy nie są racjonalizowane

Ludzie naturalnie usprawiedliwiają swoje decyzje po fakcie. Retrospektywa, która szuka winnych lub „logicznych wyjaśnień”, niszczy uczenie się. Uczenie zaczyna się tam, gdzie można powiedzieć: „Wydawało mi się to dobrym pomysłem — i się myliłem.”

Retrospektywa ujawnia tylko to, co zespół dopuszcza do świadomościu

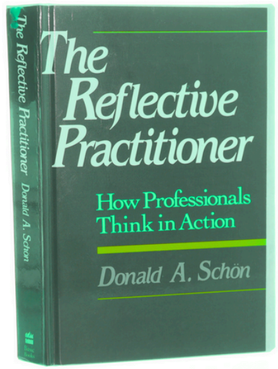
Schön podkreśla rolę wiedzy ukrytej (tacit knowledge).
Jeśli retrospektywa kręci się wokół procesów, narzędzi, terminów, a nie dotyka założeń, lęków, konfliktów, to zespół niczego fundamentalnego się nie uczy.

Wiedza ukryta (tacit knowledge)
wiedza, której nie da się w pełni zapisać w procedurach, checklistach czy podręcznikach. Profesjonaliści często „wiedzą, co robić”, zanim potrafią to jasno wyjaśnić. Schön pokazuje, że tę wiedzę można wydobyć przede wszystkim w rozmowie: poprzez zadawanie pytań o konkretne decyzje, momenty zawahania, improwizacje i wyjątki od reguł. Nie chodzi o deklaracje typu „jak powinno być”, lecz o rekonstrukcję rzeczywistych działań w realnym kontekście.



Okiem Edyty

Klub książkowy w akcji: o ukrytej wiedzy



Co ciekawego można zabrać z tej książki do pracy z retrospektywą?

Wyobraź sobie dwa sposoby uczenia się. Pierwszy: wracasz z bitwy, gasną emocje, ktoś rozwija mapę na stole i mówi: „Dobra, to teraz omówmy, co poszło nie tak”. Wojsko nazywa to After Action Review. Sensowne. Potrzebne. Tylko że to już jest świat po fakcie. Krew wyschła, kurz opadł, a decyzje dawno zostały podjęte.

Drugi sposób to moment w trakcie akcji, kiedy ktoś czuje, że „coś tu nie gra”, choć nie potrafi jeszcze powiedzieć co. Donald Schön mówi: tu właśnie zachodzi prawdziwe uczenie się. Nie przy stole z raportem, tylko w ogniu zdarzeń.

Książka Schöna: The Reflective Practitioner (1983) to jedna z kluczowych książek o refleksyjnej praktyce w pracy profesjonalnej. Badał dwa rodzaje refleksji:

- **Reflection-in-action** – refleksja w trakcie działania. Profesjonalista myśli, testuje hipotezy i koryguje działania „na żywo”, nie tylko po fakcie.
- **Reflection-on-action** – refleksja po działaniu. Analiza tego, co się wydarzyło, dlaczego, co zadziałało, a co nie – podstawa uczenia się.

Nie czekaj na koniec projektu

Najważniejsze uczenie się zachodzi w trakcie działania, nie po nim
Jeśli zespół nie ma przestrzeni na reflection-in-action, to:

- będzie powtarzał te same błędy,
- retrospektywa stanie się raportem, nie narzędziem uczenia się.

Wniosek: dojrzałe zespoły „retrospektywują się” na bieżąco (micro-refleksje, pauzy decyzyjne).

Eksperci nie rozwiązują problemów — oni je przeformułowują

Schön pokazuje, że kluczowa kompetencja to framing problemu, a nie jego optymalizacja. Wniosek: Jeśli na retrospektywie pytanie brzmi „jak to zrobić lepiej?”, to jesteśmy za późno. Lepsze pytanie brzmi: „Dlaczego uznaliśmy, że to w ogóle jest właściwy problem?”

Procedury zabijają refleksję, gdy problemy są „nieczyste” (wicked)

W świecie złożonym checklisty dają poczucie kontroli, ale jednocześnie wypierają myślenie.
Wniosek: Im bardziej złożony problem, tym mniej należy ufać „best practices” i checklistom a bardziej eksperymentom i rozmowie, w której pojawi sie “tajna wiedza”.

Błędy są źródłem wiedzy tylko wtedy, gdy nie są racjonalizowane

Ludzie naturalnie usprawiedliwiają swoje decyzje po fakcie. Retrospektywa, która szuka winnych lub „logicznych wyjaśnień”, niszczy uczenie się. Uczenie zaczyna się tam, gdzie można powiedzieć: „Wydawało mi się to dobrym pomysłem — i się myliłem.”

Retrospektywa ujawnia tylko to, co zespół dopuszcza do świadomościu

Schön podkreśla rolę wiedzy ukrytej (tacit knowledge).
Jeśli retrospektywa kręci się wokół procesów, narzędzi, terminów, a nie dotyka założeń, lęków, konfliktów, to zespół niczego fundamentalnego się nie uczy.

Wiedza ukryta (tacit knowledge)
wiedza, której nie da się w pełni zapisać w procedurach, checklistach czy podręcznikach. Profesjonaliści często „wiedzą, co robić”, zanim potrafią to jasno wyjaśnić. Schön pokazuje, że tę wiedzę można wydobyć przede wszystkim w rozmowie: poprzez zadawanie pytań o konkretne decyzje, momenty zawahania, improwizacje i wyjątki od reguł. Nie chodzi o deklaracje typu „jak powinno być”, lecz o rekonstrukcję rzeczywistych działań w realnym kontekście.



Okiem Kasi

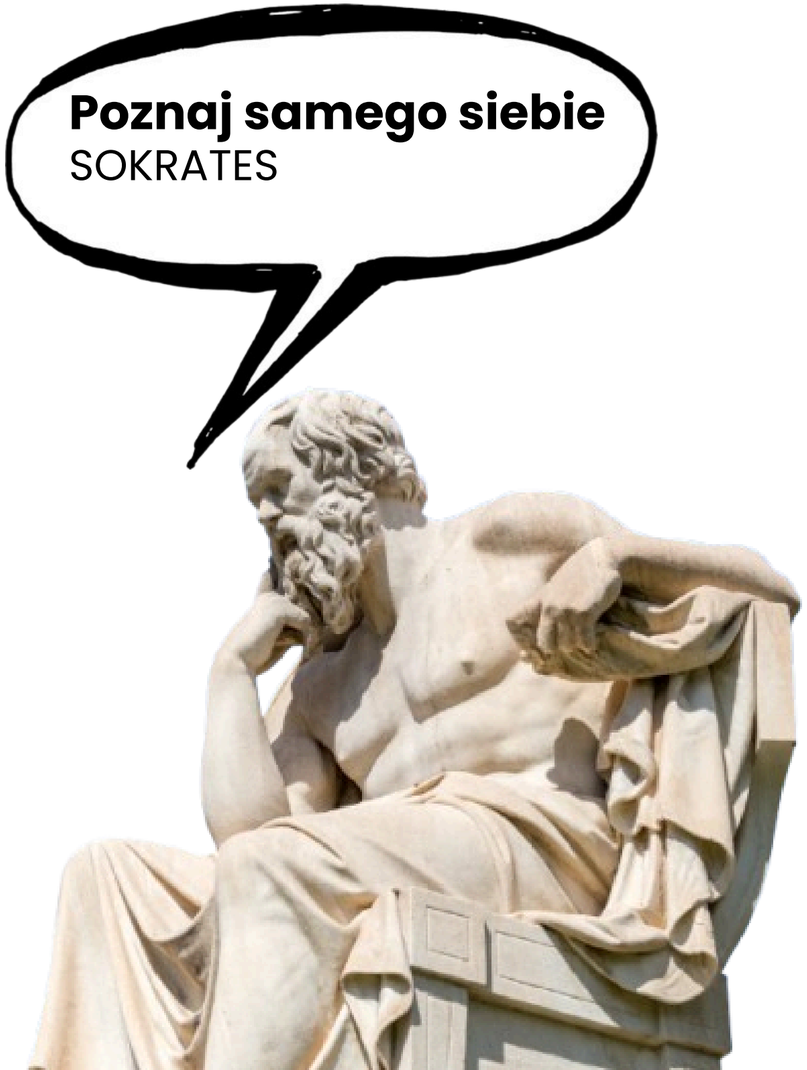
Samoświadomość i retrospektywa

Na drzwiach do świątyni w Delfach widniał napis: **„Poznaj samego siebie”**. Sokrates uważał, że to najwyższy cel ludzkiego życia. Zastanawiam się, czy umiemy rozwijać samoświadomość i doceniamy jej znaczenie tak jak powinniśmy? Według mądrości Pytii odpowiedzi na najważniejsze pytania o życie i decyzje często tkwią w nas samych.

Raport ”Future of Jobs 2025" WEF wymienia tę umiejętność obok motywacji jako (Motivation and self-awareness) jedną z pięciu umiejętności przyszłości, ale moim zdaniem **samoświadomość powinna być na podium.**
Jest kluczem do osiągnięcia wszystkich innych umiejętności. Niczym **bezpiecznik** w systemie daje nam znaki, kiedy rozwój nas służy, kiedy szkodzi, kiedy coś dzieje się za szybko lub za wolno, co za szybko.

Samoświadomość to zrozumienie własnych procesów myślowych, schematów myślenia, które ukryte są często w naszym języku i opowieści o sobie samymi. To świadomość emocji, które wpływają na działania i motywację, czyli wewnętrzny napęd do osiągania celów. Samoświadomość nabywamy dzięki doświadczeniu, ale wymaga ona także nawyków i narzędzi.
W praktyce może być to: retrospektywa, feedback, coaching, dziennik refleksji, sesje mastermind.

Jeśli damy sobie czas, pozwolimy sobie i zespołowym zatrzymać się, przyjrzeć własnym reakcjom będziemy bardziej świadomie decydować o swoich wyborach i reakcjach.**Te chwile, to nasze „drzwi do wyroczni Pytii” – momenty, w których zatrzymujemy się, patrzymy na siebie np. oczami innych ludzi i uczymy się świadomie, a nie mechanicznie.**
Wymaga to jednak odwagi i uczciwości wobec siebie i innych oraz kultury bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy.

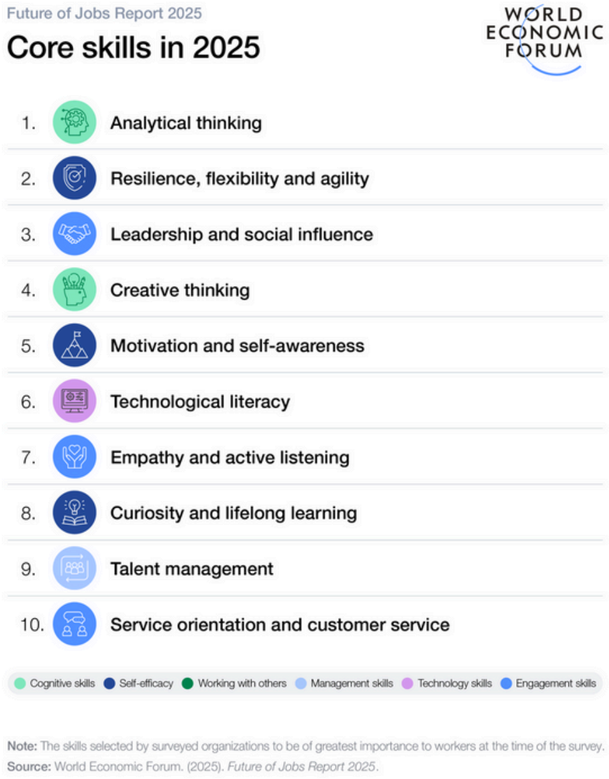




Okiem Kasi

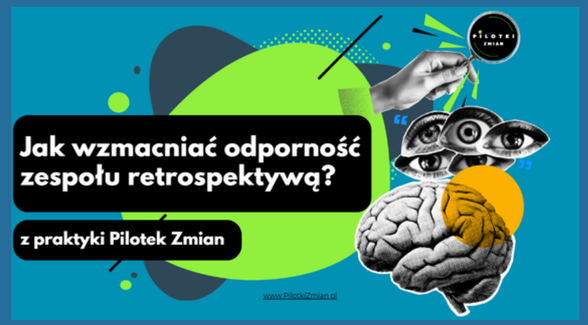
Samoświadomość jest umiejętnością przyszłości

- Myślenie analityczne
- Odporność, elastyczność i zwinność
- Przywództwo i wpływ społeczny
- Kreatywne myślenie
- **Motywacja i samoświadomość**
- Biegłość technologiczna
- Empatia i aktywne słuchanie
- Ciekawość i uczenie się przez całe życie
- Zarządzanie talentami
- Orientacja na usługi i obsługę klienta



Raport Future of Jobs 2025
„Motivation and self-awareness” zajmuje bardzo wysoką pozycję w top 5 umiejętności uznawanych za kluczowe dla pracowników, wskazywaną przez około 52 % respondentów jako „core skill” (tj. umiejętność niezbędna w miejscu pracy).

Do tego TOOLbooka mamy dla Ciebie także nagrania z naszymi podpowiedziami.



nagranie z live 20/01/2026

Znajdziesz je także na Spotify



nagranie Dlaczego HR potrzebuje retrospektywy grudzień 2024



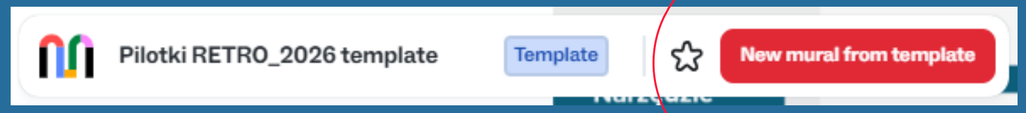
nagranie Retrospektywa nie tylko dla zespołów IT styczeń 2022

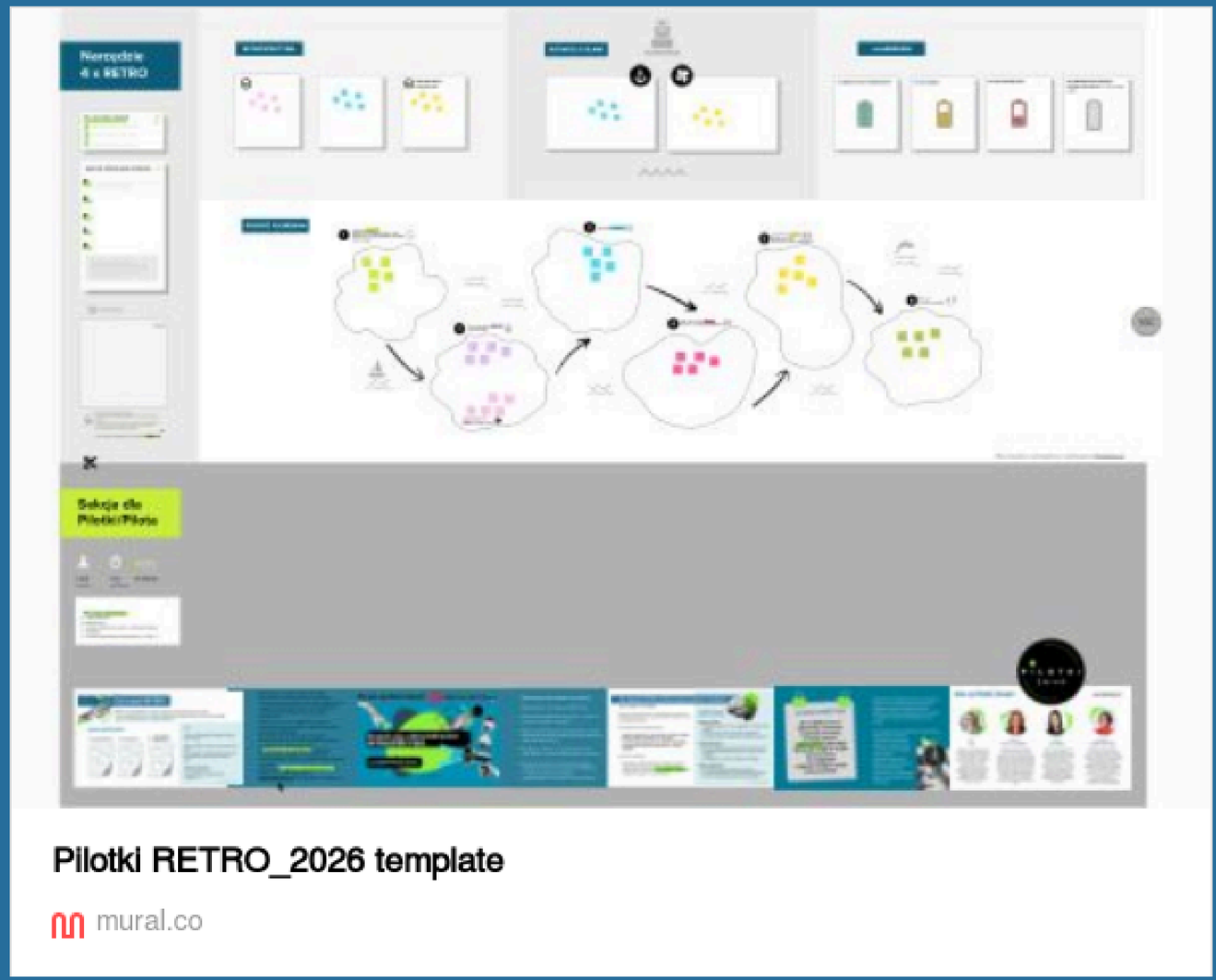
www.PilotkiZmian.pl

Skorzystaj z przygotowanego przez nas szablonu do retrospektywy online (Mural):

Link:
https://app.mural.co/template/b826ba6f-9b47-46b9-8c62-1eed95a51f12/1b8cb915-9550-43c2-8775-fcb83f1d1cea

Po wejściu na szablon utwórz swoją kopię edytowalna klikając “new mural from template”





MINIKURS VIDEO DLA FIRM

NAPISZ DO NAS

zamów na halo@pilotkizmian.pl

CO? nagrania wideo naszego gotowego kursu o retrospektywie. Krótkie mini lekcje ok. 10-15 minut.
Kup dostęp do nagrań video do umieszczenia na Waszej platformie dla pracowników.













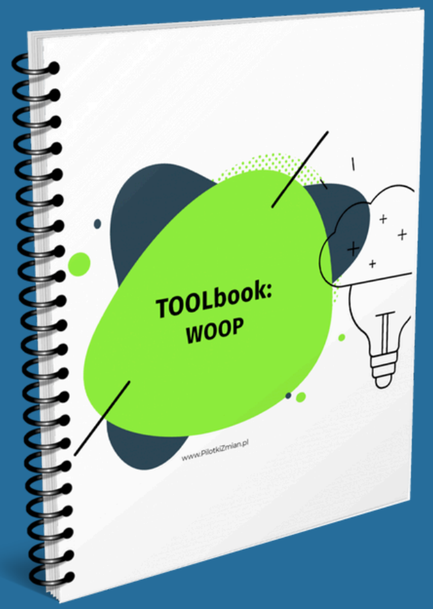


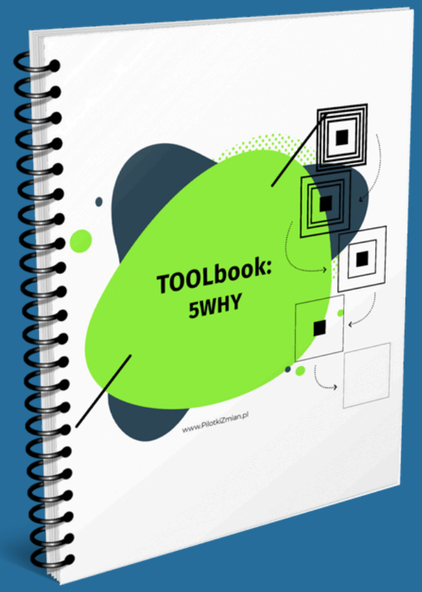
- Retrospektywa - co to jest?
- Retrospektywa - prosta struktura
- Retrospektywa. Scenariusz: kontekst i kontrakt
- Retrospektywa. Scenariusz: zbieranie danych
- Retrospektywa. Scenariusz: wyciąganie wniosków
- Retrospektywa. Scenariusz: stwórz plan
- Retrospektywa. Rola facylitatora

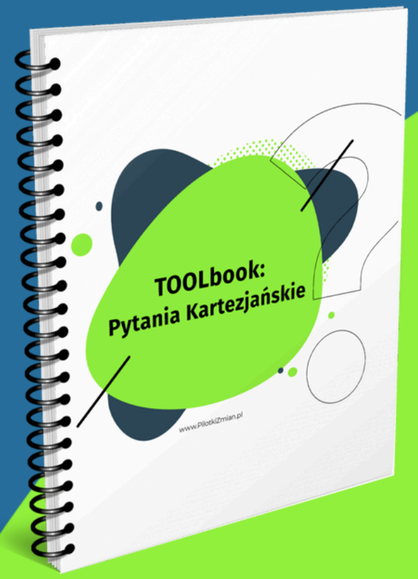
krótkie max. 15 minutowe video

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.)

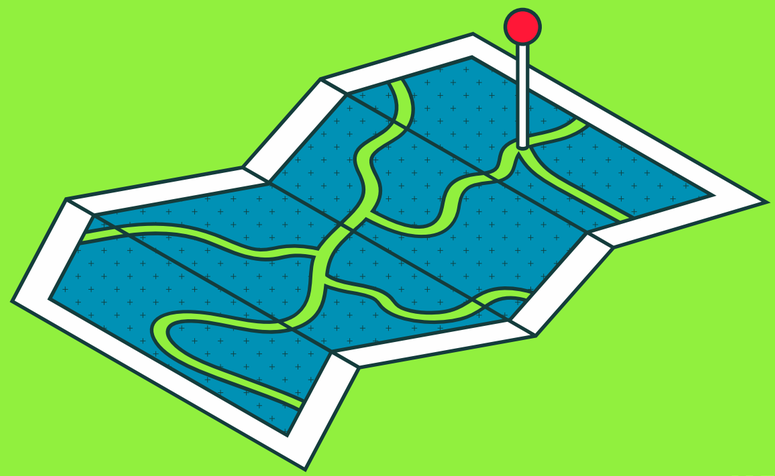
Umów się z nami

na bezpłatną konsultację

Napisz maila, umówimy się na spotkanie online
i porozmawiamy o tym, jak możemy ci pomóc w
działaniach rozwojowych Twoich pracowników

halo@pilotkizmian.pl





www.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

Gdzie nas znajdziesz (oprócz Pilotek Zmian)?



EDYTA
PAUL

Linked in

EDYTA PAUL
KAŻDY RODZAJ MYŚLENIA



AGNIESZKA
PEŁKA - SZAJOWSKA

Linked in

APELKASZAJOWSKA.pl
SOLVE



AGATA
WALIGÓRSKA

Linked in

AGATA Waligórska



KATARZYNA
ANDRZEJCZYK-BRIKS

Linked in

www.PilotkiZmian.pl

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