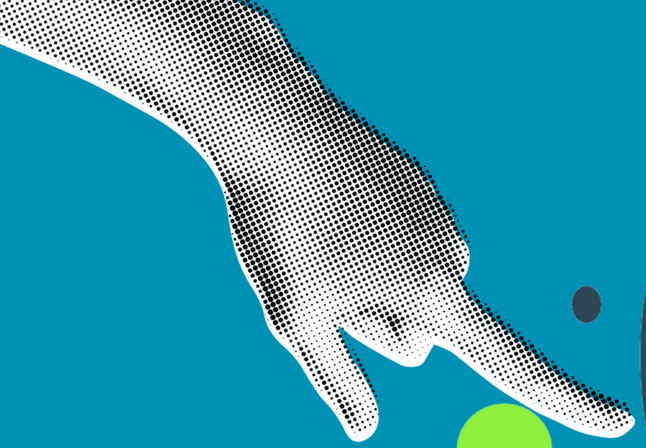
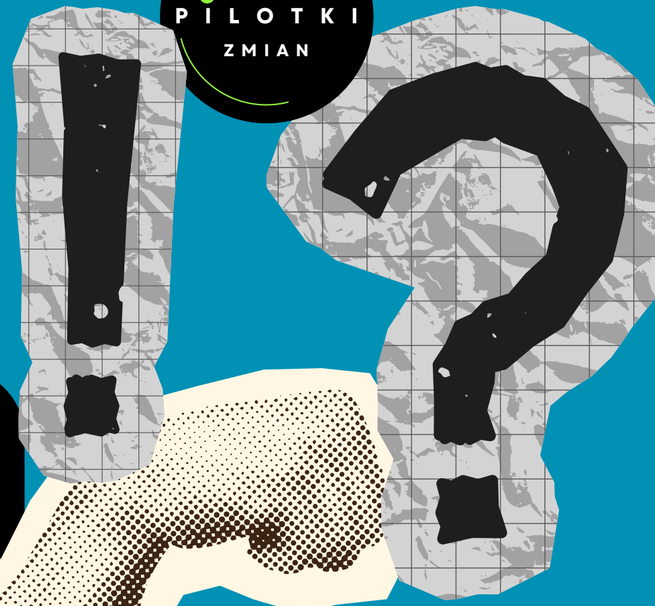
Otwartość na zmiany i ryzyko

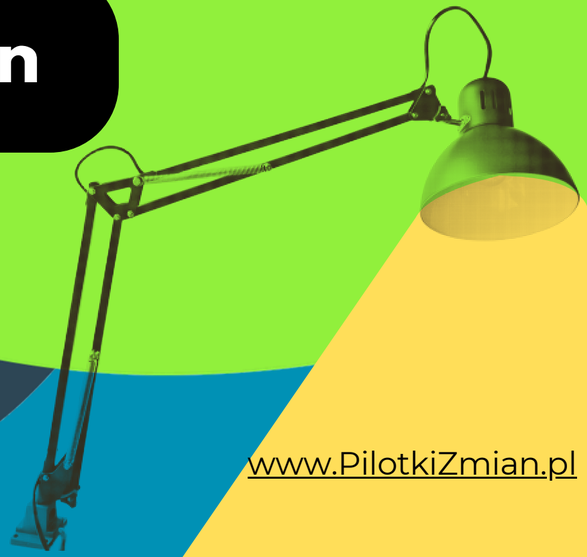
z praktyki Pilotek Zmian













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 i pomagają tworzyć uczące się organizacje.

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]



Otwartość na zmiany i ryzyko jako kompetencja przyszłości?

Żyjemy w erze permanentnej zmiany. Technologia, rynek pracy, klimat, geopolityka- wszystko przyspiesza i staje się coraz mniej przewidywalne.Wiele scenariuszy prognozuje, że do 2030 roku zniknie blisko 85 milionów miejsc pracy, a pojawi się 97 milionów nowych — często w zawodach, które dziś jeszcze nie istnieją.

W tym kontekście zdolność do adaptacji i tolerancja na niepewność przestają być cechą charakteru a stają się kluczową kompetencją zawodową i życiową.

Otwartość na zmianę można trenować!
To nie jest cecha wrodzona.

Co to właściwie oznacza?

Otwartość na zmiany i ryzyko to nie brawura ani brak ostrożności.

To świadoma gotowość do:

- wychodzenia ze słynnej strefy komfortu, czyli (po ludzku) podejmowania działań mimo niepewności wyniku
- uczenia się przez próby i błędy, czyli traktowania porażki jako danych, nie wyroku
- rezygnowania z przestarzałych schematów, nawet jeśli kiedyś działały dobrze
- zadawania pytań "co jeśli" — zamiast zakładania, że obecny stan jest jedynym możliwym

Dlaczego mamy z tym problem?

Bo mózg był budowany dla innego świata

Mózg był budowany dla innego świata

Homo sapiens przez 200 000 lat żył w środowisku, w którym **ryzyko oznaczało jedno: natychmiastową śmierć**. Wychylić się za daleko z kryjówki. Zjeść nieznane jagody. Zbliżyć do obcego plemienia. Ewolucja wykształciła mózg nastawiony na unikanie ryzyka, szybką reakcję na zagrożenie i głęboką konserwatywność wobec nowości. To działało wyśmienicie przez tysiąclecia.

Problem w tym, że **lider XXI wieku podejmuje decyzje tym samym mózgiem.** I choć zagrożenie zmieniło swój kształt, nie jest już lwem, lecz konkurencją, nową technologią czy reorganizacją, mózg reaguje podobnie: lękiem, paraliżem, chęcią powrotu do bezpiecznej rutyny.



Jeśli zajrzysz do mózgu...

Amygdala contra prefrontal cortex

Kiedy napotykamy niepewność, jako pierwsze reaguje ciało migdałowate (amygdala) - część mózgu odpowiedzialna za reakcje emocjonalne i ocenę zagrożeń. Zanim kora przedczołowa (prefrontal cortex) siedlisko logicznego myślenia, zdąży zabrać głos, amygdala już wysłała sygnał: niebezpieczeństwo.

W praktyce oznacza to, że pierwsza reakcja na zmianę jest zawsze emocjonalna, nie racjonalna. Lider, który tego nie rozumie, popełnia błąd: bierze swoją pierwszą reakcję za ostateczną ocenę sytuacji.

Między bodźcem a odpowiedzią jest przestrzeń. W tej przestrzeni leży nasza wolność i możliwość wzrostu." Viktor Frankl

Loss aversion — asymetria bólu i przyjemności

Daniel Kahneman i Amos Tversky w przełomowych badaniach z lat 70. odkryli coś zaskakującego: ból straty jest dla nas psychologicznie około 2–2,5 raza silniejszy niż radość równoważnego zysku. Innymi słowy- strata 1000 złotych boli znacznie bardziej, niż cieszy zysk 1000 złotych.

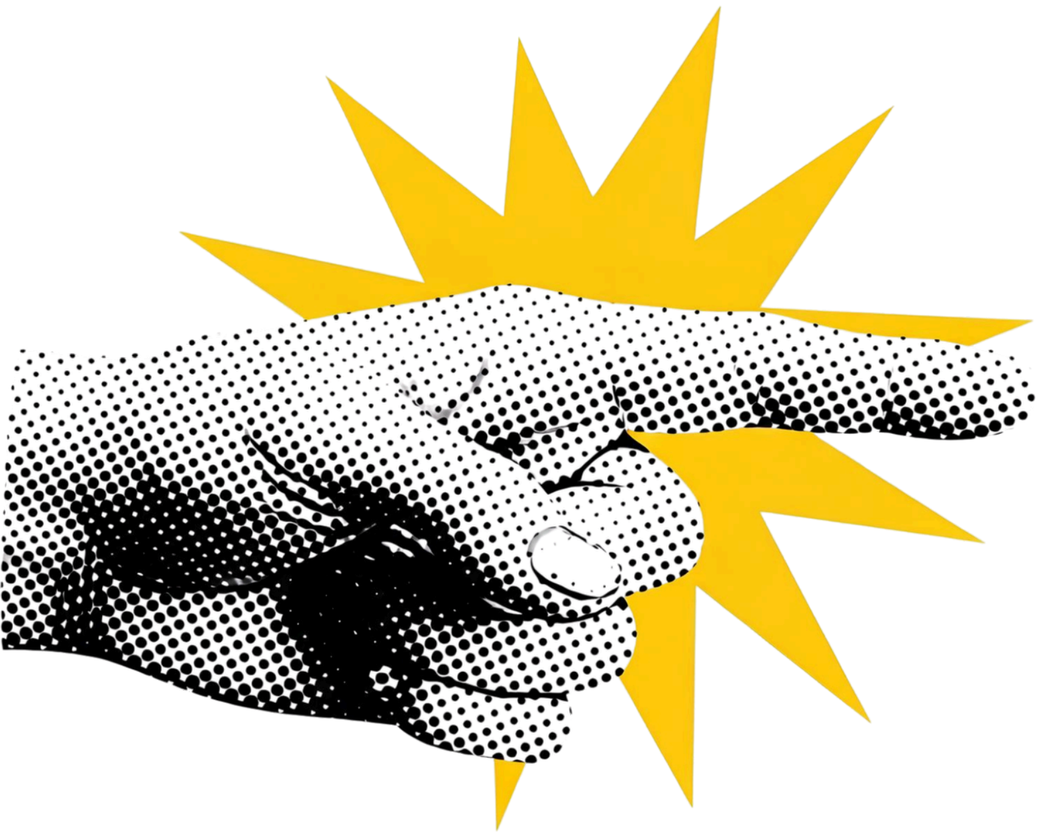
Dla lidera ma to daleko idące konsekwencje.

Decyzje, które wiążą się z możliwą stratą (inwestycja w nieznany produkt, reorganizacja działu, porzucenie działającego projektu) będą automatycznie wyglądały gorzej niż są - bo mózg przekręca skalę.

Status quo bias — przyciąganie siły bezwładu

Kolejny mechanizm, który utrudnia liderom adaptację, to status quo bias, tendencja do preferowania obecnego stanu rzeczy, nawet gdy obiektywnie zmiana byłaby korzystna. Mózg aktywnie koduje obecny stan jako punkt odniesienia i traktuje każde odejście od niego jako stratę, nawet jeśli to odejście oznacza zysk. Badania pokazują, że status quo bias jest szczególnie silny w warunkach złożoności i niepewności, czyli dokładnie w tych, w których liderzy muszą podejmować strategiczne decyzje o zmianie.

Nie potrzebujesz odwagi. Potrzebujesz architektury.



Popularne podejście do ryzyka w biznesie brzmi mniej więcej tak: **bądźmy bardziej odważni**. Stwórzmy kulturę innowacji. Nagradzajmy eksperymenty.

To wszystko brzmi dobrze.
I nie działa, bo ignoruje fundamentalny problem.
Mózg nie zmienia się przez hasła.

Architektura decyzji, czyli sposób w jaki są zaprojektowane procesy, spotkania, struktury informacyjne i bodźce, ma większy wpływ na jakość decyzji niż jakakolwiek interwencja kulturowa. Można zmienić świat bez zmieniania serc i umysłów. Czasem wystarczy zmienić warunki, w których te umysły pracują.



Zbuduj swoją architekturę decyzji



Pomysły na kolejnych stronach

Czy lider może przeprogramować siebie?

Jednym z najpotężniejszych narzędzi w rękach lidera jest świadome “re-framingowanie” problemu. Sposób, w jaki sformułujemy pytanie decyzyjne, determinuje jakość odpowiedzi i aktywuje różne części mózgu.

Ramy decyzji
zmień pytanie, zmień odpowiedź



Cztery typy pytań, które zmieniają decyzje:

1.Zamiast: **Czy powinniśmy to zrobić?**
Pytaj: Co musiałoby być prawdą, żeby ta decyzja była słuszna? (zmusza do analizy założeń, nie oceny gut-feeling)

2.Zamiast: **Co tracimy jeśli zaryzykujemy?**
Pytaj: Co tracimy jeśli NIE zaryzykujemy? (neutralizuje loss aversion przez równoważne pytanie po drugiej stronie)

3.Zamiast: **Jak nam idzie ten projekt?**
Pytaj: Gdybyśmy zaczynali od zera, czy uruchomilibyśmy ten projekt dzisiaj? (eliminuje sunk cost fallacy)

4.Zamiast: **Czy jesteśmy zgodni?**
Pytaj: Kto ma inne zdanie i dlaczego? (aktywuje różnorodność perspektyw, przeciwdziała myśleniu grupowemu)

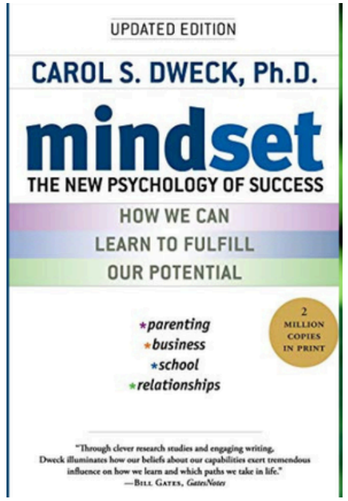
Umysł odkrywcy (Exploratory mindset)

Carol Dweck rozróżniła dwa fundamentalne nastawienia do wyzwań: growth mindset (nastawienie na wzrost) i fixed mindset (nastawienie na stałość).

Ale w kontekście ryzyka warto dodać trzeci wymiar: nastawienie odkrywcy- traktowanie każdej decyzji nie jako oceny własnej wartości, lecz jako eksperymentu dostarczającego danych.

Lider z nastawieniem odkrywcy nie pyta: Czy mi sie uda? Pyta: Czego się dowiem? Ta pozornie drobna zmiana ma ogromne konsekwencje. Eliminuje lęk przed oceną, skraca cykl uczenia się i sprawia, ze porażka przestaje zagrażać poczuciu własnej wartości.

Najniebezpieczniejszy moment to ten, gdy mamy rację. Bo wtedy przestajemy szukać.





Jak rozwijać zdolność radzenia sobie z niepewnością w zespołach (kiedy nie masz na to... czasu, zasobów i pieniędzy?)

Zalegalizuj niewiedzę!

Zespół musi mieć prawo mówić „nie wiemy” bez sankcji.

Jak to robić?

- **Jawne rozróżnianie na spotkaniach:**
  - „to wiemy”
  - „to zakładamy”
  - „tego nie wiemy”
- **Lider publicznie nazywa własną niewiedzę.**



Zmiana kryteriów „dobrej decyzji”

Błąd klasyczny to ocena decyzji po wyniku:

- „wyszło – dobra decyzja”
- „nie wyszło – zła decyzja”



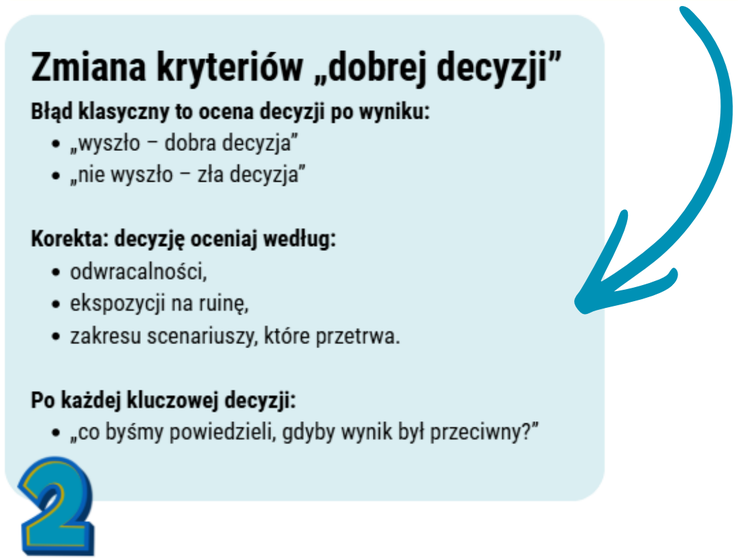
Decyzję oceniaj według:

- odwracalności,
- ekspozycji na “ruinę”,
- zakresu scenariuszy, które przetrwa.

Po każdej kluczowej decyzji:

- „co byśmy powiedzieli, gdyby wynik był przeciwny?”

O tym warto wiedzieć więcej!



Chodzi o to, żeby w świecie niepewności oceniać jakość decyzji, a nie szczęście do wyniku.
Możesz podjąć świetną decyzję i przegrać (np. przez czynnik zewnętrzny), oraz podjąć złą decyzję i wygrać (bo „się udało”).
Jeśli uczysz się tylko z wyniku, organizacja uczy się błędnie.
Klasyczny błąd: „ocena po wyniku”

- „Wyszło znaczy dobra decyzja”
- „Nie wyszło znaczy zła decyzja”

To rodzi 2 patologie:

- kara za rozsądne ryzyko (ludzie przestają próbować)
- nagradzanie hazardu (lylko dlatego, że raz się udało)

Nowe kryteria „dobrej decyzji”

Odwracalność (reversibility)
Pytanie: Czy możemy się wycofać bez dużych strat?

- Decyzje odwracalne warto podejmować szybciej i testować.
- Nieodwracalne wymagają wolniejszego tempa, większej analizy i zabezpieczeń.

Praktycznie:

- „drzwi dwukierunkowe”: pilot, wersja beta, umowa na 3 miesiące, mały zakres.
- „drzwi jednokierunkowe”: przejęcie firmy, duża zmiana architektury, wejście w rynek z ryzykiem reputacyjnym.

Ekspozycja na ruinę (ruin risk)
Pytanie: Czy istnieje scenariusz, który nas „kasuje” (finansowo, prawnie, reputacyjnie)?
Dobra decyzja to taka, która:

- może nie wypalić,
- ale nie ma drogi do katastrofy.

Praktycznie: zanim „idziemy”, identyfikujemy czerwone linie:

- maksymalna strata, jaką akceptujemy,
- warunki STOP,
- obszary, w które nie wchodzimy.

Zakres scenariuszy, które przetrwa decyzja
Pytanie: W ilu różnych przyszłościach ta decyzja nadal ma sens?
To jest myślenie strategiczne: **nie „czy mamy rację?”, tylko „czy przetrwamy, jeśli nie mamy racji?”.**
Dobra decyzja:

- działa w kilku wariantach
- ma wbudowaną elastyczność (można skalować w górę/w dół),
- daje opcje na przyszłość (otwiera drzwi, a nie je zamyka).

Jak to wdrożyć w zespole?

Przy każdej decyzji większej niż ustalony koszt/ryzyko odpowiadacie na pytania (zapiszcie odpowiedzi)

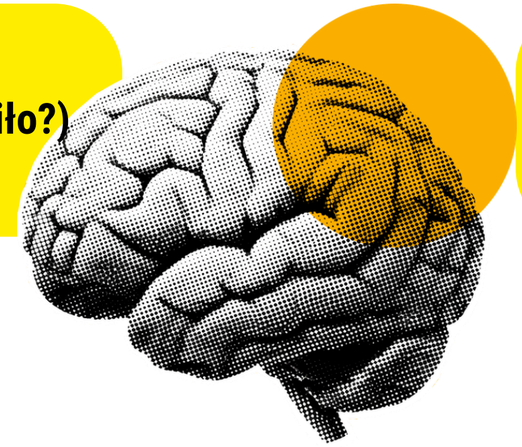
Czy to odwracalne? (tak/nie, jak odkręcimy?)



Jakie 3 scenariusze przyszłości bierzemy pod uwagę?



Gdzie jest potencjalna „ruina”? (co by nas zabiło?)



Jakie są warunki STOP i sygnały ostrzegawcze?



Małe, odwracalne eksperymenty



Niepewności nie da się zredukować analizą — tylko kontaktem z rzeczywistością.

Zasady eksperymentów

- mały koszt porażki,
- krótki czas trwania,
- możliwość szybkiego zatrzymania.

Pytanie zamiast celu

Nie: „czy to zadziała?” tylko: „czego się dowiemy, jeśli nie zadziała?”

Trening myślenia scenariuszowego

Błąd: scenariusze jako

- „optymistyczny / realistyczny / pesymistyczny”.

Lepsze podejście

- scenariusze jako różne światy, nie warianty prognozy,
- pytanie: „co by nas zabiło?” zamiast „co jest mało prawdopodobne?”

Praktyka zespołowa

- regularne ćwiczenia typu:
  - „co by nas dziś zniszczyło w 30 dni?”
  - „które założenie jest najgroźniejsze, jeśli jest fałszywe?”



O tym warto wiedzieć więcej!



Myślenie scenariuszowe to umiejętność, którą można ćwiczyć systematycznie, nie tylko na warsztatach.

Co buduje tę umiejętność najgłębiej?

Regularny kontakt z różnymi perspektywami — ludźmi spoza branży, futurystami, historykami, naukowcami. Myślenie scenariuszowe nie jest techniką — to efekt "ciekawej głowy", który można świadomie rozwijać.

Zobacz inne **codzienne nawyki myślowe**

Technika "A co jeśli"

Kiedy czytasz newsa, raport, słyszysz decyzję szefa, zadaj sobie pytanie: co jeśli to się potoczy inaczej niż wszyscy zakładają? To proste ćwiczenie wyrywa z myślenia liniowego.

Pisanie pre-mortem

Przed ważną decyzją wyobraź sobie, że za rok projekt kompletnie się posypał. Co poszło nie tak? To odwrócenie perspektywy ujawnia założenia, które normalnie pozostają niewidoczne.

Dziennik założeń

Zapisuj, jakie założenia o przyszłości tkwią u podstaw Twoich decyzji. Raz w tygodniu sprawdzaj, czy coś je podważa.

"Dwa światy"

Krótkie, 30-minutowe ćwiczenie: weź bieżący problem i opisz dwa skrajnie różne konteksty, w których będziesz go rozwiązywać za 3 lata. Nie buduj pełnych scenariuszy — chodzi o rozciąganie wyobraźni.

Przegląd tygodnia przez pryzmat sił napędowych

Raz na dwa tygodnie zespół przegląda newsy i pyta: co to mówi o kierunkach zmian w naszym otoczeniu? Buduje to wspólną czujność na słabe sygnały.

Lektura i materiały

Warto czytać nie tyle książki o metodzie, co teksty, które pokazują jak myśleć — raporty Shell (pionierzy scenariuszy), prace Petera Schwartza, ćwiczenia IFTF (Institute for the Future). Sama metoda jest prosta — trudna jest jakość myślenia, które za nią stoi.

Zmiana języka zespołowego

Sygnały ostrzegawcze

- „na pewno”
- „praktycznie niemożliwe”
- „model to uwzględnia”



Zamienniki

- „zakładamy, że…”
- „nie widzimy teraz…”
- „to działa, o ile…”
- „nie testowaliśmy…”

Język to system wczesnego ostrzegania.

Retrospekcje skoncentrowane na założeniach

Klasyczna retrospekcja

- co poszło dobrze / źle?

Retrospekcja “antyniepewnościowa”

- które założenia były błędne?
- które były kruche?
- co nas zaskoczyło najbardziej?
- gdzie zabrakło bufora?



Cel: uczyć się struktury błędu, nie jego wyniku.

Wprowadź stały mikro-rytuał

Przykład (5 minut na spotkaniu)

- Co dziś jest największą niewiadomą?
- Które założenie, jeśli jest fałszywe, zabije projekt?
- Czy mamy bufor?

Mało czasu, duży efekt.

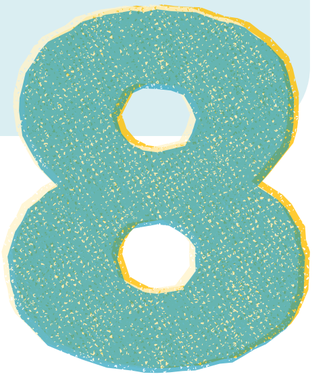


Rola lidera jako „trenera niepewności”

Lider:

- publicznie zmienia zdanie, gdy dane się zmieniają,
- przyznaje się do błędnych założeń,
- chroni ludzi przed presją „musimy być pewni”.

Bez tego żadna metoda nie zadziała.



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). 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 Insights Discovery oraz 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 Edyty

“Na pewno". Dwa słowa, które kosztują fortunę

Scena, którą znasz

Sala konferencyjna. Ktoś z autorytetem mówi: „To na pewno nie zadziała."
W pokoju zapada cisza. Kilka osób kiwa głowami. Ktoś zamyka notatnik. Właśnie wydarzyło się coś, czego nikt nie wpisze do protokołu.

Mózg szuka uśmierzenia, nie prawdy

Zacznijmy od chemii. Stan niepewności jest interpretowany przez ciało migdałowate dokładnie tak samo jak zagrożenie fizyczne. „Nie wiem" generuje wyrzut kortyzolu. Realny dyskomfort. Ewolucja przez dwieście tysięcy lat uczyła nas, że niepewność zabija. I tu pojawia się pułapka.

Wypowiedzenie słów „na pewno" działa jak natychmiastowy zastrzyk dopaminy.

Mózg znalazł wzorzec, zamknął pętlę, nagrodził się spokojem. Zanim kora przedczołowa zdąży zabrać głos, ciało migdałowate już odetchnęło z ulgą.
Ludzie nie używają kategorycznego języka dlatego, że są aroganccy. Robią to, żeby uśmierzyć własny lęk. Walka z „pewnością" to de facto walka z biologicznym odruchem. Nie można jej wygrać apelami do odwagi. Można ją wygrać tylko zmieniając warunki, w których ten odruch się pojawia.

System, który nagradza mówiących bez wahania

Wyobraź sobie dwa typy lidera na tym samym spotkaniu. Pierwszy mówi: „Szacuję to na sześćdziesiąt procent, ale musimy sprawdzić zmienną X." Drugi mówi: „To się nie uda. Sprawdzałem." Który z nich wydaje się bardziej kompetentny?

Jeśli odpowiedziałeś „drugi" — właśnie stałeś się ofiarą **Confidence Heuristic**. Podświadomie ufamy osobom, które mówią głośno i bez wahania, nawet jeśli statystycznie częściej się mylą. Philip Tetlock przez dwadzieścia lat badał trafność prognoz ekspertów. Odkrył prawidłowość, która powinna niepokoić każdego menedżera: najgorsi progności mówili kategorycznie. System nagradza fałszywą pewność.



Okiem Edyty

Każde „na pewno" to niewidzialna ściana.

Językoznawcy opisują pojęcie modalności epistemicznej - stopnia pewności wbudowanego w wypowiedź. Każde zdanie można umieścić gdzieś na skali.

Różnica jest głębsza niż estetyka.

Język kategoryczny jest binarny: zero albo jeden. Język probabilistyczny jest spektralny. Tylko ten drugi pozwala budować. Gdy ktoś mówi „to niemożliwe" — rozmowa się kończy. Gdy mówi „widzę poważne przeszkody w obszarze X" — ktoś inny może zapytać: „a co, gdybyśmy ominęli właśnie X?"
Jedno zdanie. Zupełnie inny świat możliwości.

Cmentarzysko alternatyw

W każdej firmie jest taka niewidoczna przestrzeń pełna pomysłów, które nigdy nie zostały wypowiedziane. Projektów, które umarły nie dlatego, że były złe, ale dlatego że nikt nie odważył się zapytać o datę ważności przekonania, które je zabiło. Wydobywanie ukrytych założeń jest proste: gdy słyszysz kategoryczne stwierdzenie, pytaj „skąd to wiemy?" albo „kiedy ostatnio to sprawdzaliśmy?"

Trzy narzędzia, które rozbijają beton

Zmiana języka jest najtańszą interwencją w architekturze decyzji.
Nie wymaga budżetu ani reorganizacji.

Spróbuj trzech rzeczy:

- **Zakład intelektualny.** Gdy ktoś mówi „na pewno"- pytasz: „Za ile byłbyś w stanie się założyć?" Mózg natychmiast przechodzi z trybu opinii do trybu analizy ryzyka. Pewność musi skonfrontować się z konsekwencjami.

- **Gradacja.** Zamiast „czy jesteś pewien?", pytaj „na ile w skali od zera do dziesięciu?" Różnica między osiem a dziesięć to często różnica między rozsądną pewnością a zamkniętym myśleniem.

- **Pre-mortem**. Gdy ktoś mówi „to na pewno zadziała", pytaj „Załóżmy, że minął rok i to była katastrofa. Co poszło nie tak?" Technika legalizuje szukanie słabych punktów bez atakowania rozmówcy. Odwraca perspektywę. Ujawnia założenia, które w innym przypadku pozostają niewidoczne aż do momentu, gdy jest za późno.



Okiem Edyty

Pointą jest precyzja, nie zwątpienie

Na końcu ważne zastrzeżenie.
Celem nie jest zastąpienie pewności wiecznym „może". To byłoby równie paraliżujące.

Celem jest precyzja epistemiczna.

To umiejętność dokładnego określenia, co wiemy, co zakładamy i czego nie wiemy. Prawdziwa ekspertyza nie polega na posiadaniu odpowiedzi. Polega na **precyzyjnym określeniu granic własnej niewiedzy.**
Bo najniebezpieczniejszy moment w historii każdego projektu, każdego zespołu, każdej organizacji — to ten, gdy wszyscy są pewni.



always know

Wtedy przestają szukać.



Okiem Agnieszki

Czy warto unikać „nie wiem”?

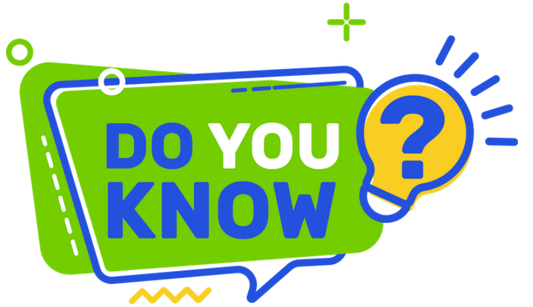
Jest taki moment na spotkaniach (i w głowie), który może znamy wszyscy. Ktoś mówi... „nie wiem”. A to uczestników spotkania brzmi to… jak porażka. Jak brak kompetencji. Jak odsłonięcie brzucha w środku korporacyjnej dżungli.

A przecież żyjemy w czasach, w których „nie wiem” może też być po prostu realistycznym opisem rzeczywistości. Tyle że my, z pełnym przekonaniem, próbujemy tę rzeczywistość dopowiedzieć, domknąć, zaokrąglić. Może żeby bolało mniej. Może żeby było szybciej. Może żeby właśnie było *profesjonalnie*. Tylko czy na pewno warto?

Skąd ta alergia na nie-wiedzę?



Kiedy robi się niepewnie (a umówmy się, pewność to w dzisiejszych czasach luksus rzadszy niż wolny termin u dobrego dentysty na NFZ), nasz umysł często robi coś bardzo ludzkiego: szuka oparcia. Trzyma się informacji, które pasują do tego, co już wiemy albo zgrabnych narracji. Albo do tego, co mówi ktoś, komu ufamy - nawet jeśli to „zaufanie” wynika wyłącznie z tonu głosu, stanowiska lub pewności siebie.



Do tego dochodzi jeszcze jeden numer, który psychologia grup lubi opisywać bardzo konkretnie: w dyskusjach zespołowych mamy skłonność, by przerabiać w kółko to, co już jest „wspólne”, znane większości.

Informacje unikalne, które ma tylko jedna osoba (lub niewiele), wypadają z obiegu, bo są trudniejsze (trzeba wyjaśniać i tłumaczyć), mniej oczywiste (może skoro ja tylko wiem to jest to mniej ważne?), wymagają dopytania, czasem konfrontacji.

W meta-analizie badań nad tym zjawiskiem wyszło, że grupy faktycznie częściej omawiają informacje „podzielane” niż „niepodzielane” czyli unikalne (choć skala efektu zależy od warunków sytuacji). Choć to właśnie te „niepodzielane” informacje często są kluczowe, żeby podjąć lepszą decyzję. Innymi słowy: grupa może gadać długo, mądrze i zgodnie… a i tak minąć się z tym, co ważne.

Może więc warto dopytywać “a czego jeszcze nie wiemy?”.

A opór przed przyznaniem się do niewiedzy ma głębokie korzenie, np. naruszenie poczucia sensu i kontroli może boleć wręcz fizycznie. Dosłownie. Badania nad wykluczeniem społecznym pokazują, że mózg przetwarza odrzucenie (a za takie często uznajemy bycie „tym, który nie wie”) w tych samych obszarach, co także ból fizyczny...



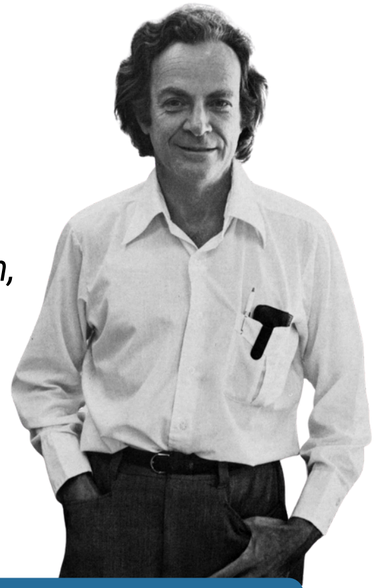
Okiem Agnieszki

Czy warto unikać „nie wiem”?

„Nie wiem” jako narzędzie, nie wymówka

Richard Feynman powiedział kiedyś, że

"*Każdy naukowiec ma wiele doświadczeń z niewiedzą, niepewnością i wątpliwościami. Uważam, że takie przeżycia mają bardzo wielką wagę. Gdy naukowiec nie zna odpowiedzi na nurtujące go pytanie, po prostu nie wie. Gdy ma przeczucie, jaki będzie wynik, czuje niepewność. Nawet gdy jest już prawie pewien, zawsze ma jakieś wątpliwości.*



Uznaliśmy za rzecz pierwszej wagi to, że aby posuwać się naprzód, musimy pogodzić się z własną niewiedzą i pozostawić miejsce na wątpliwości [..]

Jeśli zdusimy wszelką dyskusję, twierdząc: "Oto odpowiedź, przyjaciele, człowiek jest ocalony!", to na długo zakujemy się w okowy autorytetu ograniczonego naszą obecną wyobraźnią."

A Wisława Szymborska w swoim Odczycie Noblowskim dodaje:

"*Natchnienie nie jest wyłącznym przywilejem poetów czy artystów w ogólności. Jest, była, będzie zawsze pewna grupa ludzi, których natchnienie nawiedza. To ci wszyscy, którzy świadomie wybierają sobie pracę i wykonują ją z zamiłowaniem i wyobraźnią. Bywają tacy lekarze, bywają tacy pedagodzy, bywają tacy ogrodnicy i jeszcze setka innych zawodów. Ich praca może być bezustanną przygodą, jeśli tylko potrafią w niej dostrzec coraz to nowe wyzwania.*

Pomimo trudów i porażek, ich ciekawość nie stygnie. Z każdego rozwiązanego zagadnienia wyfruwa im rój nowych pytań. Natchnienie, czymkolwiek ono jest, rodzi się z bezustannego NIE WIEM”.

W praktyce to oznacza coś często mało oczywistego:

„Nie wiem” nie musi zamykać tematu.
„Nie wiem” może go otwierać.

Problem zaczyna się dopiero wtedy, gdy „nie wiem” jest używane jak koc termiczny: owijamy nim dyskomfort i udajemy, że sprawy nie ma.
Z tej miękkości kocyka nie wynika, że mamy uciekać w udawane „wiem”.
Raczej: warto nauczyć się rozmawiać o niewiedzy
tak, żeby ona była do ogarnięcia.
I by się w takiej właśnie rozmowie o tym czuć bezpiecznie.



Fot. Autorstwa Nieznany - The Big T (yearbook of the California Institute of Technology), Domena publiczna, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=77882256

No „nie wiem” - jak to wdrożyć?



Zapraszam. Zróbcie mały eksperyment, taką małą zmianę podczas kolejnego spotkania, w którym zaczynacie rozwiązywać jakiś problem albo przed zespołową burzą mózgów. Metodę tę stosuję np. podczas warsztatów Creative Problem Solving albo krytycznego myślenia.

Oprócz zapisania tego, co wiemy (fakty, dane oraz spostrzeżenia, ale tylko te, które możemy uznać za w miarę pewne - ja jeszcze dzielę to na źródła informacji i dajemy im oceny w skali 1-10 "pewniaków")
zapytajcie jeszcze "A CZEGO NIE WIEMY?".

Warto i ten drugi obszar podzielić jeszcze na kilka części i doprecyzować.
Ja dzielę to tak:

1. **Nasze hipotezy, nasze zdanie, nasze sądy, nasze interpretacje** (oraz czy damy radę, czy nie, je zweryfikować i jakim kosztem).

Przy rozmowie na ten temat często rozpoczyna się dyskusja np. ***A co jest faktem a co naszym domysłem / założeniem / interpretacją? Jak możemy to szybko sprawdzić? A może jakiś test?***

Jeden z zespołów z którym pracowałam, ukuł w tym momencie także stwierdzenie "j*eńców nie bierzemy*" na dodatkową zasadę procesu, by w takiej dyskusji odrzucić hierarchię stanowisk, aby członkowie zespołu nie ulegali lider(k)om :-)

2. **Czego nie wiemy i raczej się nie dowiemy** (jakie ryzyko to za sobą niesie?). Tutaj także zespół zaczyna być bardziej świadomy, jaki poziom ryzyka przyjmujemy oraz czego nie zauważył (!), pracując nad projektem.

3. **Czego nie wiemy, ale możemy się dowiedzieć** (u kogo? jak? na kiedy?). Bardzo lubię ten moment, kiedy zespół zaczyna kombinować, do kogo zadzwonią (może wiedzą to nasi dostawcy? sprzedawcy?), jak coś zbadają (może sprawdźmy, co wyszukują nasi klienci w Google?) itd. Nawet jeśli nie będą na 100% pewni, to przybliżają, szacują, ale **przede wszystkim myślą, nie jak potwierdzać swoje domysły czy pomysły, ale także szukają dziury w całym. To świetne pole, by zapisać jak najwięcej pytań i swoich wątpliwości.**

Więc… unikać „nie wiem”?
Unikać warto szczególnie tego jednego: „nie wiem” wypowiedzianego tak, żeby odciąć temat i umyć ręce. Ale „nie wiem” jako początek zdania np.:

- **„Nie wiem jeszcze...”**
- **„Nie wiem, ale mogę sprawdzić to w taki sposób / zapytać...”**
- **„Mam taką myśl, ale może to jeszcze sprawdźmy, że...”**
- **„Moim zdaniem...” / „Może przetestujmy...” / „Moja robocza hipoteza brzmi...”**
- **„Nie wiemy i to jest dokładnie ten punkt, który musimy nazwać...”**
- **„Gdybyśmy musieli udowodnić, że to, co wiemy, jest błędem - jak byśmy to zrobili?”**
- **„Czego o tej sytuacji nie wie nikt z nas w tym pokoju?”**
- **„To, co wiemy, starczyło nam do tego miejsca. Co musimy wiedzieć, żeby ruszyć dalej?”**

…to jest nie słabość. To jest po prostu higiena myślenia :-)
A może czegoś nie wiem?



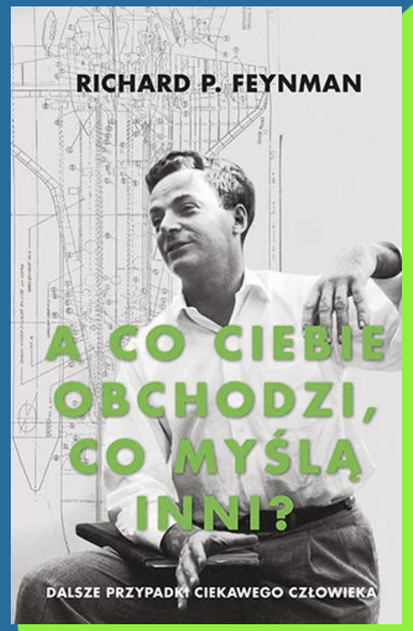
Okiem Agnieszki

Książki o “nie wiem” i nie tylko :-)

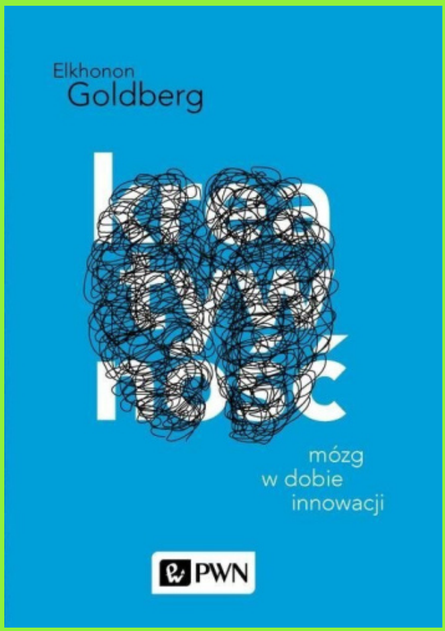
Cytat pochodzi z książki o Richardzie Faynmanie ***„A co Ciebie obchodzi, co myślą inni?”*** (choć polecam najpierw zacząć od *"Pan raczy żartować, Panie Feynman"*). To nie tylko książka o nauce, ale także o podejściu do ciekawości, tworzenia oraz poznawania świata, a i cudownego humoru przy okazji (i np. bycia mistrzem bębnów oraz włamań do sejfów ;-)).

Dużo wiedzy o niepewności, jej źródłach, ale także tłumaczenia jak działać i dlaczego - znajdziecie w naukowej książce ***„Tolerancja w czasach niepewności”*** M.Kossowskiej, E.Szumowskiej i P.Szwed. Bardzo mądra i wnikliwa empirycznie książka. Z niej sama czerpałam wiedzę o niepewności i inspiracje do dalszych poszukiwań.

A jak ludzki mózg radzi sobie z nowością i niepewnością? Polecam ***„Kreatywność. Mózg w dobie innowacji”*** E. Gildberga. To książka dla ciekawych tego, jak rodzą się nowatorskie idee. Bo nasze mózgi, czy tam się to podoba czy nie, będą musiały coraz częściej stawiać czoła czemuś nowemu. I akceptować „nie wiem’.







www.PilotkiZmian.pl



Okiem Kasi



Niekończące się wyzwania: pułapki liderów za bardzo lubiących zmiany

Wyobraź sobie lidera, który wchodzi rano do biura, patrzy na sprawnie działający proces i myśli:
„Hmm… działa. To podejrzane. Może by to trochę… zmienić?”

W modelu odporności psychicznej 4C komponent Wyzwanie (Challenge) oznacza skłonność do traktowania trudności i wyzwań jako szansy rozwoju. To piękna cecha. Dzięki niej ludzie podejmują ambitne projekty, wychodzą ze strefy komfortu i wprowadzają innowacje.

Ale jak każda supermoc – bez samoświadomości potrafi zamienić się w… katastrofę organizacyjną.

Wysoka odporność psychiczna bez samoświadomości i odpowiedniej architektury może stać się dla organizacji niszcząca.

Zmiana dla sportu

Osoby z bardzo wysokim poziomem otwartością na wyzwania często czują się nieswojo w stabilnym środowisku.
Kiedy wszystko działa płynnie, pojawia się niepokojąca myśl:
„Czy my na pewno rozwijamy się wystarczająco?”
W efekcie mogą prowokować zmiany nie dlatego, że są potrzebne, ale dlatego, że… są możliwe. To trochę jak przestawianie mebli w salonie o drugiej w nocy – nie dlatego, że było źle, tylko dlatego, że można.



Okiem Kasi

Tsunami inicjatyw

Liderzy mający bardzo wysoką otwartość na wyzwania mają zwykle głowy pełne pomysłów. Problem w tym, że ich tempo zmian bywa znacznie szybsze niż tempo adaptacji zespołu.

Efekt?
W poniedziałek startuje projekt A, we wtorek pilotaż B, w środę „eksperyment strategiczny” C, a w czwartek wszyscy zastanawiają się,
czy projekt A jeszcze istnieje.

Uważaj:
Dla osób o niższej odporności psychicznej taka dynamika może nie być inspirująca, lecz paraliżująca.

Ryzyko jako przyprawa do życia

Ludzie o bardzo wysokim poziomie w obszarze “Wyzwania” często traktują ryzyko jak ekscytujący element gry. Problem pojawia się wtedy, gdy adrenalina zaczyna zastępować analizę.

Może to prowadzić do:

- niedoszacowania realnych zagrożeń,
- zbyt odważnych decyzji strategicznych,
- albo projektów, które są fascynujące… ale tylko do momentu, gdy trzeba zapłacić rachunek.





Okiem Kasi

Wysoka odporność psychiczna i otwartość na wyzwania to ogromny zasób. Jednak prawdziwa dojrzałość pojawia się dopiero wtedy, gdy towarzyszy im moment zatrzymania i refleksja.



Pytania dla lidera

- Czy tempo zmian, które planuję, jest realistyczne dla mojego zespołu?
- Czy każdy w zespole rozumie cel nowych inicjatyw i swoje zadania?
- Czy nie przeciążam zespołu zbyt wieloma pomysłami naraz?
- Czy potrafię docenić i utrzymać stabilne procesy, które działają dobrze?
- Czy moje decyzje dotyczące eksperymentów i ryzyka wspierają zespół, a nie tylko moją potrzebę wyzwań?



Okiem Agaty

Metoda parasolki - odzyskaj poczucie wpływu

Metoda parasolki zaczyna się w tym miejscu, w którym zwykle zaczyna się spirala: coś idzie nie tak, napięcie rośnie, w głowie pojawia się milion obaw, które jeszcze nie są prawdziwe, ale potęgują panikę. Metoda parasolki to sposób na przerwanie tego mechanizmu przez szybkie zrobienie czegoś, co psychika lubi najbardziej: odzyskanie poczucia wpływu.

Logika jest prosta: skoro nie mogę zatrzymać deszczu (niepewności, ryzyk, cudzych decyzji), to mogę przygotować parasolkę – czyli minimum działań ochronnych, które sprawiają, że przestaję moknąć. Jak to działa?

Krok 1. Nazwij „deszcz” jednym zdaniem – sam fakt.

Nie interpretacja („oni znowu”) ani potencjalne ryzyko w przyszłości, tylko fakt:

- „Klient zgłosił problem i chce zmian do piątku.”
- „Mamy 20% absencji w zespole w tym tygodniu.”
- „Centrala zmieniła priorytety i musimy przeplanować pracę.”



Krok 2. Zrób trzy pola: kontroluję / mam wpływ / nie kontroluję.

To klucz, bo bez tego mózg miesza wszystko w jeden worek „zagrożenie”.

- Kontroluję: moje decyzje, komunikację, priorytety, to jak organizuję pracę.
- Mam wpływ: mogę zwiększyć szanse (negocjacje, argumenty, budowanie poparcia), ale nie mam gwarancji.
- Nie kontroluję: decyzje centrali, reakcje klienta, tempo rynku, choroby.

Krok 3. Parasol: wybierz 1–3 zabezpieczenia na to, czego nie kontrolujesz.

Tu nie chodzi o perfekcyjną analizę ryzyka. Chodzi o minimum ochrony, żeby psychicznie przestać „stać pod chmurą”.
Przykłady zabezpieczeń:

- „Jedna osoba filtruje eskalacje i zbiera informacje, reszta pracuje.”
- „Ustalamy jedną wersję planu na dziś do 15:00, bez pięciu równoległych dyskusji.”
- „Przygotowuję dwa warianty dla klienta (minimum / optimum), żeby nie negocjować w chaosie.”

Krok 4. Zrób pierwszy krok z pola ‘kontroluję’ w horyzoncie 30–60 minut.

Parasol nie kończy się na uspokojeniu. Ma uruchomić działanie. To musi być coś konkretnego: telefon, mail, lista priorytetów, decyzja o odcięciu zadań, przygotowanie komunikatu dla zespołu. Metoda działa, bo zamyka temat w głowie: „mam zabezpieczenie, wiem co robię, resztę obserwuję”.



Okiem Agaty

Jeszcze więcej sprawczości

1 Koło wpływu i troski.

Jak to działa w skrócie: Rysujesz dwa koła: wewnętrzne (Krąg Wpływu) i zewnętrzne (Krąg Troski). Wypisujesz stresory. Te z Kręgu Troski (np. "inflacja") delegujesz do mentalnego archiwum (nie tracisz na nie energii). Te z Kręgu Wpływu (np. "moje wydatki") stają się listą zadań.

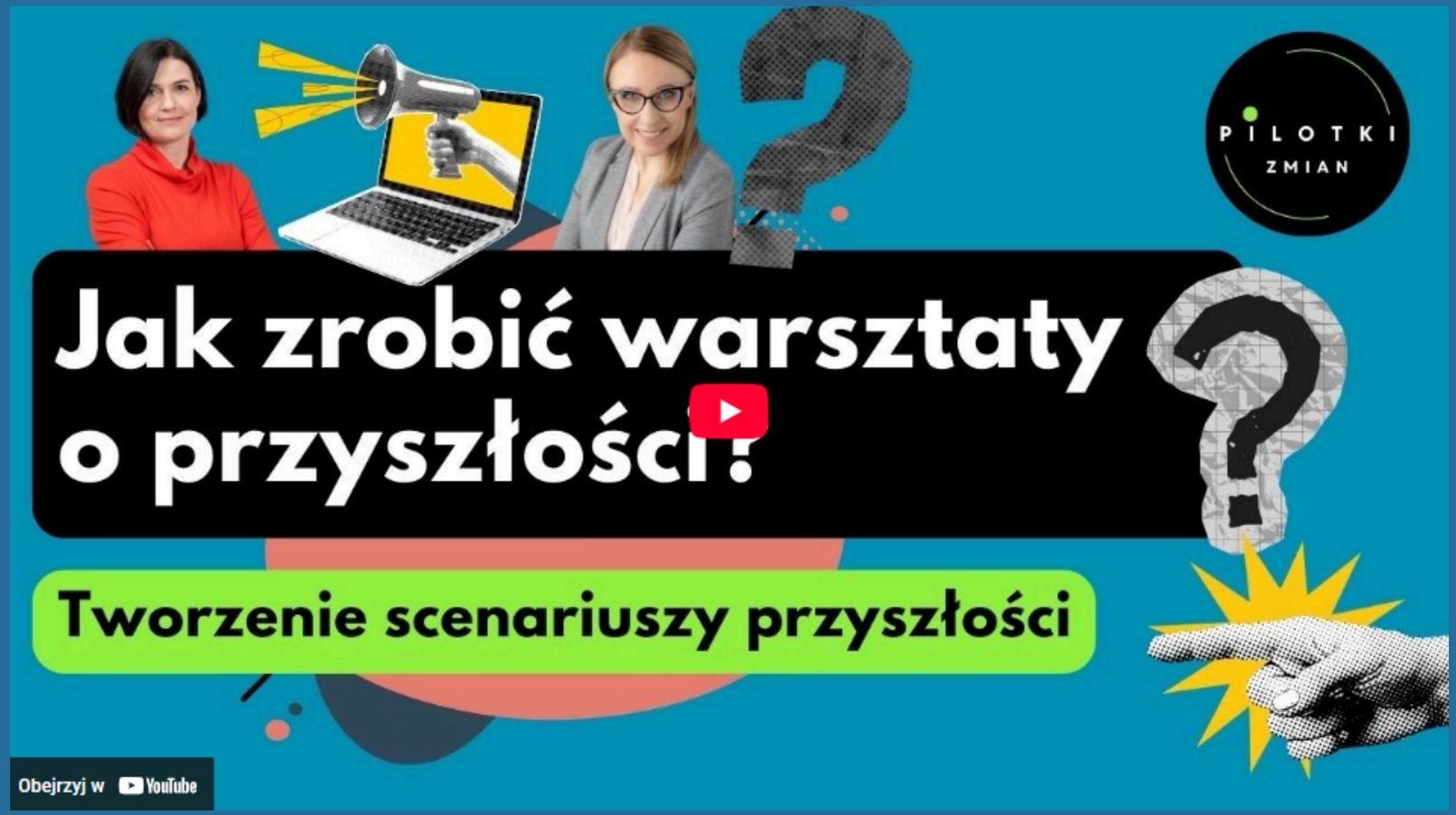
2 Metoda "Najmniejszego Kroku Sprawczego" (Micro-wins)

Jak to działa w skrócie: W sytuacji paraliżującego ryzyka (gdzie czujemy się pionkiem), zadaj sobie pytanie: „Jaka jest najmniejsza możliwa rzecz, którą możesz kontrolować w ciągu najbliższych 15 minut?”. Może to być wykonanie telefonu, uporządkowanie jednej tabeli, zrobienie kawy. Każdy zakończony mikro-krok to sygnał dla mózgu: „Mam wpływ”. To obniża poziom kortyzolu i pozwala na podjęcie większego ryzyka.

3 Metoda ABCDE (za Seligmanem)

ABCDE to protokół „mentalnego debugowania”, który pozwala zatrzymać lawinę czarnowidztwa w sytuacjach, gdy podjęte ryzyko nie przyniosło oczekiwanego skutku. Narzędzie to pomaga rozbić emocjonalną reakcję i przekonania na czynniki pierwsze i odzyskać sterowność tam, gdzie Twój mózg podpowiada Ci bezradność.
Jak z tym działać:
A (Adversity) Przeciwność/porażka: Nazwij suchy fakt, bez interpretacji i emocji.
Przykład: „Zaryzykowaliśmy nowy kanał sprzedaży i przez miesiąc nie pozyskaliśmy żadnego leada”.
B (Belief) Przekonanie: Złap to, co Twój mózg podpowiada na „automatycznym pilocie” – to Twoja wewnętrzna ocena sytuacji.
Przykład: „Przestaliśmy rozumieć rynek, ta strategia to porażka, tylko przepalamy budżet”.
C (Consequence) Konsekwencja: Zauważ, jak ta myśl na Ciebie wpływa – co czujesz i co robisz (lub czego nie robisz).
Przykład: „Czuję lęk przed kolejną decyzją, unikam rozmowy z zarządem o wynikach, mam ochotę wstrzymać wszystkie innowacje”.
D (Disputation) Podważenie: To kluczowy krok – wejdź w rolę adwokata diabła i merytorycznie zakwestionuj swoje przekonanie (B). Szukaj dowodów, że nie masz racji.
Przykład: „Czy moje przekonanie jest prawdziwe w 100%? Czy to na pewno brak zrozumienia rynku? Inne kanały działają. Może po prostu ten jeden kanał wymaga innej komunikacji? Miesiąc to też krótki czas na wyciąganie ostatecznych wniosków”.
E (Energization) Energizacja: Zaobserwuj zmianę poziomu energii po przeprowadzeniu logicznej argumentacji i zaplanuj działanie.
Przykład: „Skoro to tylko błąd w komunikacji w jednym kanale, to zamiast go zamykać, zmienimy kreacje na tydzień testowy. Wracam do gry”.

Do tego TOOLbooka mamy dla Ciebie także nagranie z naszymi podpowiedziami - jak możesz sam_ zorganizować warsztaty scenario thinking. Obejrzyj (YouTube)



www.PilotkiZmian.pl

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

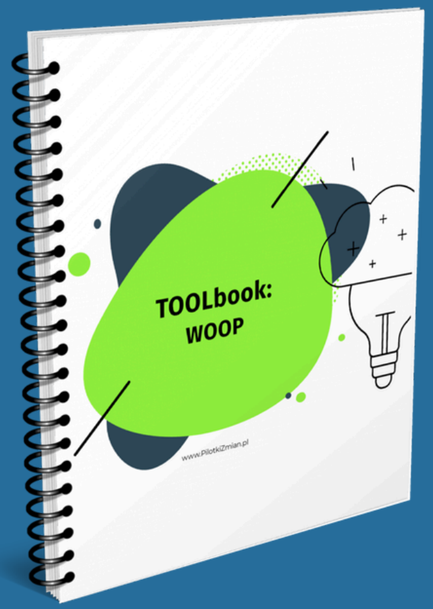
Challenge = Wyzwania
„Jak reaguję na zmianę i się z niej uczę”
- podejmowanie ryzyka
- uczenie się z doświadczeń (także porażek)

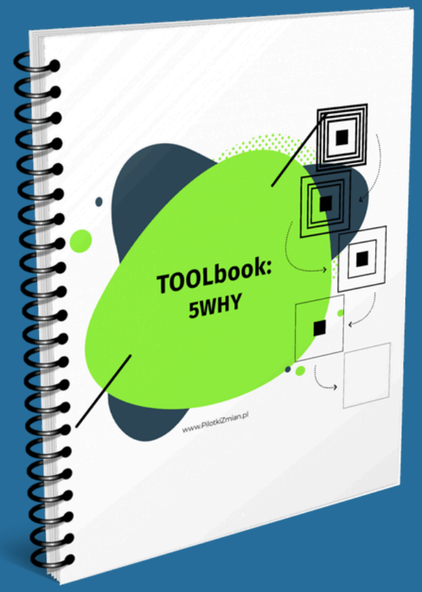
Confidence = Pewność siebie
„Na ile wierzę w siebie i radzę sobie z ludźmi”
- wiara we własne kompetencje
- pewność w relacjach i w zabieraniu głosu

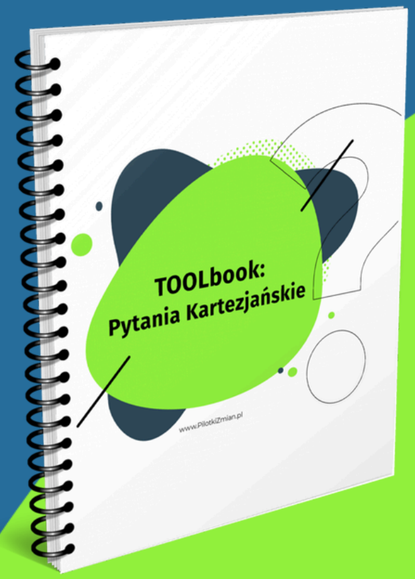
Odporność psychiczna jest względnie stabilna, ale możliwa do rozwijania i wzmacniania poprzez świadomą pracę nad kompetencjami, zachowaniami, strategiami i środowiskiem pracy (rytuały, narzędzia, procesy).

Co 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.)

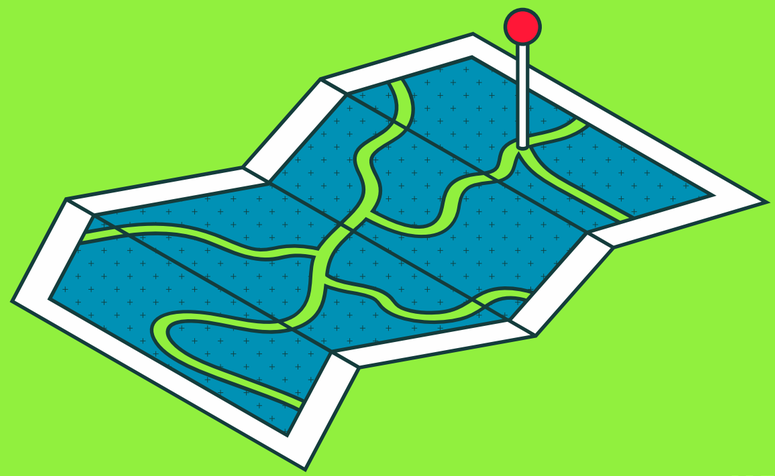
Umów się z nami

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





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

SOLVERSI



AGATA
WALIGÓRSKA

Linked in

AGATA Waligórska

¡upitania
ambasada dobrych relacji



KATARZYNA
ANDRZEJCZYK-BRIKS

Linked in

www.PilotkiZmian.pl

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