PILOTKI ZMIAN

AI Playbook

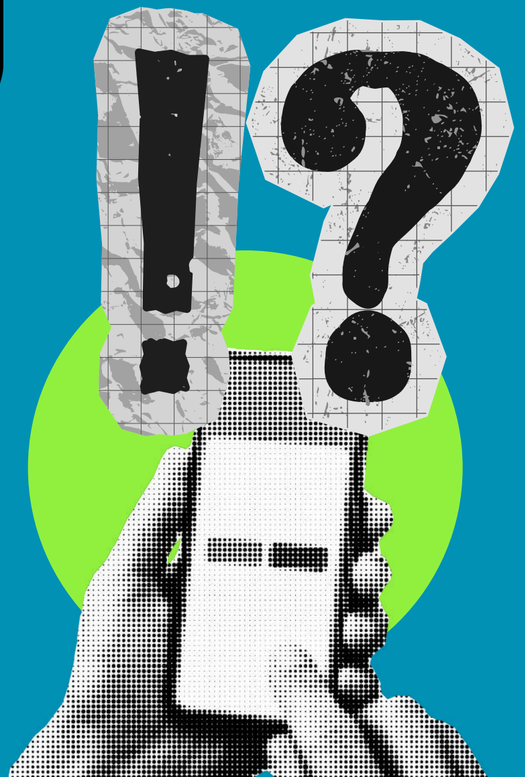
z praktyki Pilotek Zmian











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]

PILOTKI ZMIAN



Bywamy w bardzo różnych pokojach...

W jednym siedzi zespół, który właśnie dostał narzędzia AI - ludzie mają za sobą szkolenie, wiedzą, gdzie kliknąć i jak napisać prompt. Kiedy rzucamy, że z AI można też myśleć — rozkminić decyzję, sprawdzić własny pomysł, poprosić o kontrargument — bywa, że zapada cisza, a po niej: „aha, to tak też można?".

W drugim pokoju siedzą osoby, które wiedzą to doskonale. Same używają AI świadomie: proszą o krytykę, o warianty, o dziurę w całym. I przychodzą z innym pytaniem - jak sprawić, żeby tak myślał cały zespół, a nie tylko ja przy swoim ekranie. Albo po prostu: **jak myśleć jeszcze lepiej. Bo nie trzeba mieć problemu, żeby tego chcieć.**

Oba pokoje łączy jedno rozróżnienie: „gdzie kliknąć" i „jak z tym myśleć" to dwie różne umiejętności — a ta druga zwykle wypada z programu. I dotyczy nie tylko myślenia z maszyną.

Widzimy jeszcze coś. Ten sam lider chętnie każe AI podważać swoje pomysły - prosi o inne warianty, o wypunktowanie słabych miejsc — **a od zespołu tego samego już nie oczekuje**.

Powstaje dziwna dwoistość: krytycznie myślimy z maszyną, ale rzadziej ze sobą nawzajem. A jakość myślenia zaczyna się nie w oknie czatu, tylko między ludźmi.

Zaczęłyśmy się więc zastanawiać: od czego można zacząć, jeśli chcemy o tę jakość zadbać na serio i tak, żeby dało się to zapamiętać.

Stąd PRIME: pięć obszarów, które w badaniach i w praktyce wracają najczęściej: Pokora, Różnorodność, Insight, Mindset, Edukacja. Nie tylko w myśleniu z AI. Też w myśleniu między nami.

Na kolejnych stronach rozkładamy każdą z pięciu liter na czynniki. A gdybyśmy miały wskazać jedną, od której zacząć - to pokora. Reszta ma się wtedy o co oprzeć🙂



Dokładają się do tego pierwsze sygnały z badań. Liczby bywają różne, ale kierunek podobny: **sporo osób korzysta z generatywnej AI bez przygotowania do tego, jak z nią myśleć**, a niemała część ufa jej odpowiedziom bardziej niż własnej analizie - bywa, że bez sprawdzenia.*

Słyszałyśmy to nawet wprost, na szkoleniu z krytycznego myślenia: „AI tak powiedziało, to tak zrobiłem". Kropka.
I tu ważne zastrzeżenie: AI nie jest „biedne" ani niczemu winne. **Działa raczej jak lustro - wyolbrzymia to, o co i tak nie zadbaliśmy wcześniej.**

* To dopiero pierwsze jaskółki badań nad myśleniem z AI - wyniki i procenty zależą od metody, więc trzymamy się skali i kierunku, nie konkretnych liczb.



Liderzy stoją przed zadaniem, które jeszcze kilka lat temu nie miało nazwy: stać się strażnikiem jakości myślenia i decyzji w organizacji.

www.PilotkiZmian.pl



Pokora intelektualna (poznawcza)

Świadomość granic własnej wiedzy i gotowość, żeby je przesunąć, gdy pojawia się nowa informacja. „Nie wiem" jest u nas początkiem rozmowy, nie jej końcem.

Różnorodność poznawcza

Polega na celowym włączaniu różnych perspektyw do procesu decyzyjnego, co normalizuje kwestionowanie i chroni przed błędami grupowego myślenia

Insight (pulse check)

Wiedza o tym, jak zespół naprawdę myśli i decyduje - gdzie AI pomaga, gdzie zmyliło, czego nie sprawdziliśmy. I jak myślimy też bez niego.

Mindset

Wspólna, jawna postawa wobec myślenia i narzędzi - to, co uznajemy za normalne, a co za wstydliwe. Także w tym, jak korzystamy z AI.

Edukacja

Konkretne techniki myślenia, których da się użyć w środę o czternastej ;-) gdy pędzimy ze spotkania na spotkanie. Trenowane w trzech układach: z AI, samodzielnie i człowiek z człowiekiem.

Pięć obszarów, od których zaczynamy, gdy chcemy zadbać o jakość myślenia i decyzji w zespole — nie tylko z AI, także między ludźmi. Strategiczne ramy dla działów menadżerów/liderów, służące do budowania partnerstwa poznawczego i rozwijania krytycznego myślenia w erze sztucznej inteligencji.

Czym jest model PRIME?

PRIME to pięć obszarów, od których warto zacząć, **jeśli chcemy zadbać o jakość myślenia w zespole.**

Nie jest lekarstwem na jedną konkretną dolegliwość - jest raczej soczewką, którą można przyłożyć do bardzo różnych sytuacji.

Momenty, w których zespoły po niego sięgają, bywają na przykład takie:

- wchodzi nowe narzędzie i wiadomo, gdzie kliknąć, ale nie bardzo wiadomo, jak z nim myśleć;
- zmienia się skład zespołu i to, co wcześniej „jakoś się działo samo", przestaje się dziać samo;
- zbliża się decyzja o dużej stawce i chcemy sprawdzić, czy przypadkiem czegoś nie pomijamy;
- coś zgrzytnęło - decyzja zapadła szybko i gładko, a po kilku miesiącach okazało się, że ktoś widział ryzyko, tylko jakoś nie miał gdzie o nim powiedzieć;
- część rozmów przeniosła się na czat i trudniej wyłapać, kto właściwie ma wątpliwości;
- jest dobrze i chcemy, żeby jakość myślenia nie zależała od tego, kto akurat jest tego dnia na spotkaniu.

Ta lista nie jest zamknięta - pewnie dopisałabyś do niej coś swojego. Chodzi o to, że PRIME działa w obie strony: bywa diagnozą, kiedy coś nie gra, **i bywa planem ćwiczeń, kiedy wszystko gra, a chcemy grać lepiej.**

Nie trzeba mieć problemu, żeby chcieć myśleć lepiej :-)

Kilka rzeczy, którymi PRIME nie jest:

- nie jest modelem dojrzałości - nie ma poziomów, punktacji ani certyfikatu do zdobycia;
- nie jest sekwencją - liter nie trzeba przechodzić po kolei; można wziąć jedną, popracować nad nią miesiąc i wrócić po następną;
- nie jest modelem o AI - sztuczna inteligencja sprawia raczej, że nawyki myślowe (te dobre i te słabsze) robią się widoczne szybciej. Same nawyki są w zespołach od dawna.

Nie trzeba brać wszystkiego naraz. Jedna litera i jeden nawyk to już początek. To szybki skan całego zespołu - pięć zdań na pięć obszarów. Pogłębione pytania do każdej litery znajdziesz dalej.



🧠 Najprostsza diagnoza zajmuje kwadrans.

Pięć zdań, każdy ocenia sam, w skali od 1 (raczej nie) do 5 (raczej tak):

P: U nas można powiedzieć „nie zgadzam się" osobie wyżej i nic złego się nie dzieje.
R: Przy ostatnich decyzjach usłyszeliśmy perspektywy, których wcześniej nie braliśmy pod uwagę.
I: Wiemy, jak naprawdę pracujemy i decydujemy — nie tylko jak to opisujemy.
M: Mamy swoje zasady korzystania z AI które są u nas jawne i wszyscy je znają.
E: Mamy techniki myślenia, po które faktycznie sięgamy w codziennej pracy.

Potem porównajcie odpowiedzi. Zwykle nie chodzi o średnią - chodzi o rozrzut. Jeśli lider / liderka postawił(a) przy pierwszym pytaniu piątkę, a połowa zespołu dwójkę, to już jest cały wynik do Waszej wspólnej rozmowy. I całkiem konkretne miejsce, od którego można zacząć.

Pokora intelektualna

Czym jest:

świadomość granic własnej wiedzy i gotowość, żeby je przesunąć, kiedy pojawi się nowa informacja.

Czym nie jest:

tylko skromnością. Umniejszaniem sobie. Mówieniem „ja się na tym nie znam" na spotkaniu, na którym akurat trzeba coś zdecydować.

Pokora poznawcza to nie miękkość, tylko precyzja. Wiedzieć, czego się nie wie, to jedna z trudniejszych rzeczy poznawczych - bo żeby zauważyć lukę, trzeba mieć jakieś pojęcie o jej kształcie.

Co ciekawe, pokora jest widoczna z zewnątrz i zaraźliwa. Owens* ze współpracownikami badał to, co nazwał „pokorą wyrażaną": zachowania, które inni w zespole potrafią zauważyć i nazwać — przyznanie się, że czegoś nie wiem, docenienie mocnych stron innych, otwartość na informację zwrotną o sobie. W badaniach terenowych taka pokora lidera szła w parze z większym zaangażowaniem zespołu — a pośredniczyła w tym orientacja zespołu na uczenie się.



*To dane korelacyjne, więc ostrożnie z wnioskiem o przyczynie. Ale kierunek jest zachęcający: pokora nie jest cechą, którą się ma albo nie ma. Jest zachowaniem, a zachowania widać, więc można je ćwiczyć - i można się nimi zarazić.

Trzy pytania do diagnozy:

- Kiedy ostatnio ktoś u nas zmienił zdanie w trakcie rozmowy i co go do tego przekonało?
- Jak reagujemy, gdy okazuje się, że coś nam umknęło?
- Skąd wiemy, czego jeszcze nie wiemy o sprawie, nad którą pracujemy?

Najmniejszy możliwy ruch:

zapytać „czego nie dostrzegam?".

Tipy z naszej rozmowy:

- A jeśli pierwszy odruch przy trudniejszej sprawie prowadzi Cię do czatu - spróbuj odwrócić kolejność. Zanim zapytasz AI, zapytaj najpierw osobę w zespole, która najpewniej się z Tobą nie zgodzi. Model językowy dorzuci warianty, ale rzadko powie „Twoje pytanie jest źle postawione" - a człowiek czasem powie ;-)
- Warto też zajrzeć w ustawienia swojego narzędzia i wyłączyć w nim domyślnego „yes-mana". Większość modeli da się poprosić na stałe o kontrargument, o słabe punkty, o wersję z perspektywy adwokata diabła — zamiast grzecznego przytakiwania.

To drobna zmiana, a przesuwa AI z roli kibica do roli kogoś, kto realnie sprawdza.



Różnorodność poznawcza

Czym jest:

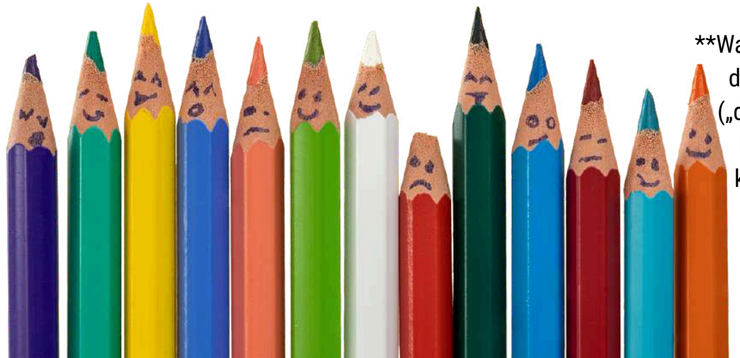
świadome korzystanie z tego, że każdy z nas - przez wykształcenie, doświadczenie, a nawet sposób działania układu nerwowego - zwraca uwagę na co innego w tej samej sytuacji.

Czym nie jest:

Można mieć zespół bardzo zróżnicowany na papierze i całkowicie jednomyślny w głowie.

Różnorodność poznawcza sama w sobie niczego nie załatwia. Potrzebuje jeszcze jednego warunku: zgody na konstruktywny spór i życzliwy sceptycyzm + bezpieczeństwo psychologiczne
(zobacz nasze nagranie na ten temat).

Charlan Nemeth wraz ze współpracownikami przetestowała to eksperymentalnie w Berkeley i w Paryżu. Jedne grupy dostały klasyczną instrukcję burzy mózgów - zgłaszajcie pomysły, nie krytykujcie. Inne otrzymały instrukcję odwrotną: dyskutujcie, spierajcie się, możecie krytykować. Grupy, którym pozwolono się spierać, generowały na ogół więcej pomysłów niż te pracujące według klasycznej zasady „bez krytyki"**



**Warto dodać jedno zastrzeżenie, bo Nemeth sama je stawia: najlepiej działa spór autentyczny, a nie odgrywany. Adwokat diabła z przydziału („dziś Krzysiek będzie się z nami nie zgadzał") wypada słabiej niż osoba, która naprawdę myśli inaczej. To dobra wiadomość dla zespołów, w których ktoś regularnie „psuje nastrój" na spotkaniach ;-)

Trzy pytania diagnostyczne:

- Czyje spojrzenie na ostatnią decyzję różniło się najbardziej od pozostałych i co z tego wyszło?
- W którym momencie procesu zbieramy perspektywy: zanim padnie rekomendacja czy po?
- Które doświadczenia i role w zespole rzadziej dochodzą do głosu przy decyzjach?

Najmniejszy możliwy ruch:

runda trzech perspektyw. Przy większej decyzji trzy osoby patrzą na sprawę z trzech różnych ról. Dziesięć minut, zanim padnie rekomendacja.

Tipy z naszej rozmowy:

- Rozpiszcie mapę: kto jak myśli. Zanim zaczniesz „zarządzać" różnorodnością, warto ją zobaczyć, czyli sprawdzić, kto w zespole na co zwraca uwagę i jak podejmuje decyzje. Kiedy taka mapa jest jawna, łatwiej świadomie zaprosić do rozmowy tę perspektywę, której zwykle brakuje. Przy okazji ułatwia to też pracę z AI - bo wiesz, czego sam/a możesz nie dostrzegać (i co rozwijać). My pracujemy np. FRIS.
- Najpierw indywidualnie, potem wspólnie. Przy trudniejszym temacie daj każdej osobie chwilę, żeby zinterpretowała sprawę po swojemu, z perspektywy swojej roli - zanim zaczniecie łączyć wnioski. Inaczej pierwszy głos, który padnie, zwykle zabiera resztę. Ten sam trik działa przy pytaniu do AI: poproś o kilka wariantów rozwiązań do wyboru, nie o jeden „najlepszy".

Insight

Czym jest:

wspólna, jawna postawa wobec myślenia, podejmowania decyzji i wyborów, generowania pomysłów i rozwiązań oraz wobec narzędzi. To, co zespół uważa za normalne a co za wstydliwe.

Czym nie jest:

motywacyjnym hasłem na ścianie. „Kwestionuj status quo" wydrukowane w ramce nie zmienia nic, jeśli osoba, która zakwestionowała, dostała potem chłodne spojrzenie.

Mindset jest niewidoczny do momentu, w którym ktoś go przetestuje. Dopóki nikt nie podważy pomysłu szefa, wszyscy są przekonani, że w tym zespole można podważać pomysły szefa.

Tu mieszczą się rzeczy, które zespoły ukrywają: korzystanie z AI po kryjomu, nieprzyznawanie się do błędu, trzymanie dobrego promptu dla siebie jako przewagi nad kolegami. Wszystko to bywa całkiem racjonalne - z perspektywy pojedynczej osoby. I kosztowne z perspektywy zespołu.



Trzy pytania diagnostyczne:

- Skąd wiemy, jak podejmujemy decyzje - z obserwacji czy z założenia?
- Kiedy ostatnio rozmawialiśmy o tym, jak nam się pracuje z AI, a nie o tym, co zrobiliśmy?
- Po czym poznalibyśmy, że jakość naszych decyzji zaczyna się zmieniać - w którąkolwiek stronę?

Najmniejszy możliwy ruch:

raz w miesiącu kwadrans i 4 pytania: gdzie mi pomogło, gdzie mnie zmyliło, czego nie sprawdziłem, czego się nauczyłem i chcę też to Wam powiedzieć. Lider(ka) odpowiada pierwszy. To jest właśnie ten kanarek: nie audyt, tylko trzy zdania powiedziane na głos, zanim problem zdąży urosnąć.

Tipy z naszej rozmowy:

- Zbierajcie też listę „tego nie rób". Obok tego, co działa, wymieniajcie się ślepymi uliczkami: „ten prompt nie ma sensu", „tu się zafiksowałam", „tędy nie warto". Ludzie chętniej dzielą się nieudanym podejściem niż sukcesem, a to oszczędza innym błądzenia po tej samej drodze.
- Namierz „freaka technologii" i daj mu scenę. W wielu zespołach jest ktoś, kto naturalnie jest z przodu i lubi grzebać w narzędziach. Zrób okazjonalną giełdę praktyk - jak kto korzysta z AI, też poza firmą - i pozwól tej osobie dzielić się z resztą :-)

Mindset

Czym jest:
wiedza o tym, jak zespół naprawdę myśli i decyduje. Nie jak deklaruje w ankiecie.

Czym nie jest:
badaniem satysfakcji. Kwartalnym formularzem z pytaniem, czy czujesz się doceniony w skali od 1 do 5.

To najbardziej niepozorna litera i chyba najczęściej pomijana. Bez niej pozostałe cztery działają na ślepo - wprowadzasz zmiany, nie wiedząc, czy cokolwiek się zmienia.

Insight ma jedną nieoczywistą właściwość: im bardziej formalny, tym może być mniej prawdziwy. Ludzie nie napiszą w firmowym formularzu, że wysłali klientowi analizę, której nie sprawdzili. Powiedzą to natomiast na retrospektywie, jeśli ktoś powie to pierwszy (zobacz nasze nagranie o retrospektywie).

Kiedyś w kopalniach trzymano kanarki. Po to, żeby zauważyć zagrożenie, zanim urośnie: ptak reagował na metan wcześniej niż człowiek. Insight działa podobnie.



Nie chodzi o wielki pomiar raz na kwartał, tylko o kilka miejsc, w których łatwo wychwycić pierwszy sygnał: że ktoś zaczyna ufać maszynie odrobinę za bardzo, że coś poszło w bok, że wysłaliśmy dalej rzecz, której nikt nie sprawdził. Im wcześniej to widać, tym taniej kosztuje.

Trzy pytania diagnostyczne:

- O czym rozmawiamy u nas swobodnie, a o czym raczej nie?
- Co jest u nas uznane za normalne przy korzystaniu z AI, a co za „ułatwianie sobie"?
- Gdyby ktoś dołączył do nas jutro - czego musiałby się domyślić sam, bo nigdzie tego nie zapisaliśmy?

Najmniejszy możliwy ruch:
spisać wspólnie jedną stronę zasad. Jawnie, z datą przeglądu i osobą, która o niej przypomni.

Tipy z naszej rozmowy:

- Sprawdź, czy nie masz podwójnego standardu. Bywa, że chętnie prosisz AI, żeby rozbijał Twoje pomysły - a od zespołu/szefa tego samego już nie oczekujesz. Umów się, że to, czego wymagasz od maszyny (kontrargument, słabe punkty, „co tu się może wywalić"), jest równie mile widziane od ludzi.
- Mów o AI otwarcie i konkretnie. „Mnie ostatnio sprawdziło to i to", „tu ustawiłam sobie tak" - nie regulamin, tylko regularna wymiana na głos. Im więcej takiej zwykłej rozmowy, tym mniej „tajnych cyborgów", którzy korzystają po cichu i nie dzielą się tym, co (nie)działa.

Edukacja

Czym jest:
konkretne techniki myślenia i twórczego rozwiązywania problemów — takie, które da się użyć w środę o czternastej, gdy się pędzi ;-)

Czym nie jest:
szkoleniem z obsługi narzędzia. „Gdzie kliknąć" i „jak z tym myśleć" to dwie różne umiejętności, choć bywają sprzedawane pod jedną nazwą.

Warto tu zaznaczyć jedną rzecz, którą łatwo przeoczyć: edukacja nie dotyczy tylko myślenia z AI. Trenować warto w trzech układach - z AI, samodzielnie i człowiek z człowiekiem.

Ten trzeci najczęściej wypada z programów, a bywa najtrudniejszy: model językowy nie ma ego, nie obrazi się i nie zapamięta, że ktoś podważył jego pomysł przy wszystkich.



Jak zacząć?
Proponujemy szkolenie z Krytycznego myślenia oraz Creative Problem Solving. Praktycznie.

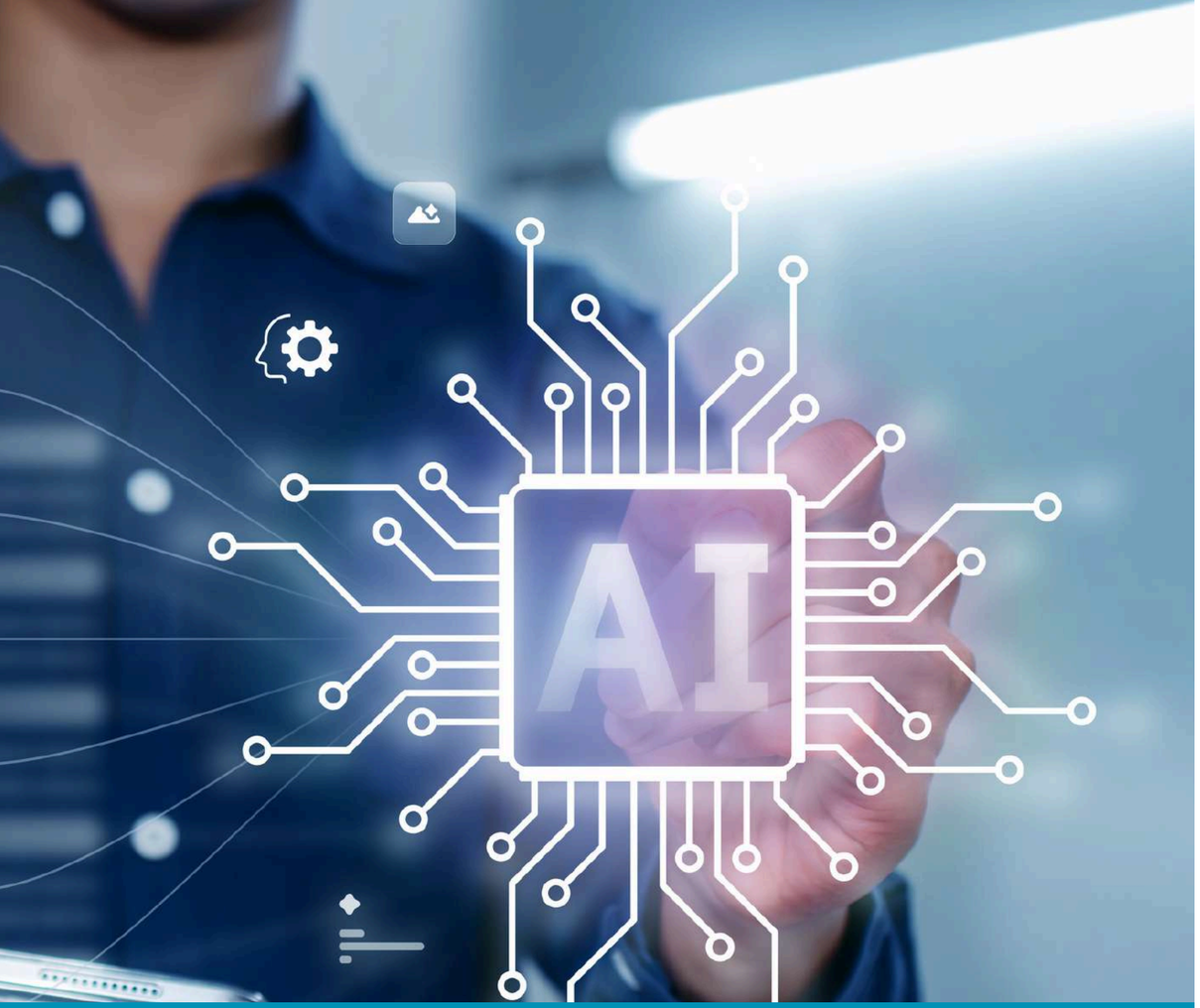
Trzy pytania diagnostyczne:

- Jaką technikę myślenia potrafimy wymienić z nazwy i użyć bez ściągi?
- Kiedy ostatnio ćwiczyliśmy myślenie na czymś, co nie było pilne?
- Czego uczymy się razem, a czego każdy z nas uczy się sam?

Najmniejszy możliwy ruch:
jedna technika miesięcznie, dwadzieścia minut, przećwiczona na realnym zadaniu - nie na przykładzie z prezentacji. Np. Pre-mortem (zobacz nasze nagranie o tym).

Tipy z naszej rozmowy:

- Ćwiczcie. Raz na jakiś czas weźcie jedną technikę i przećwiczcie ją na spotkaniu na przykład pre-mortem: wyobraźcie sobie, że decyzja już zapadła i się wywaliła, a potem szukajcie, dlaczego. Łatwiej sięgnąć po narzędzie w gorącej chwili, jeśli raz zrobiło się to na spokojnie.
- Nie zapomnijcie o układzie człowiek–człowiek. Z modelu językowego łatwo się uczyć - nie ma ego, nie obrazi się, wytrzyma dziesiąte „a inaczej?". Bywa że trudniej ćwiczyć wspólne myślenie z ludźmi i właśnie dlatego to ten trening najczęściej wypada z programów. Warto część czasu poświęcić na to, jak myślimy razem (oraz indywidualnie) - bez AI. Tego nie uczą jakoś w szkole...

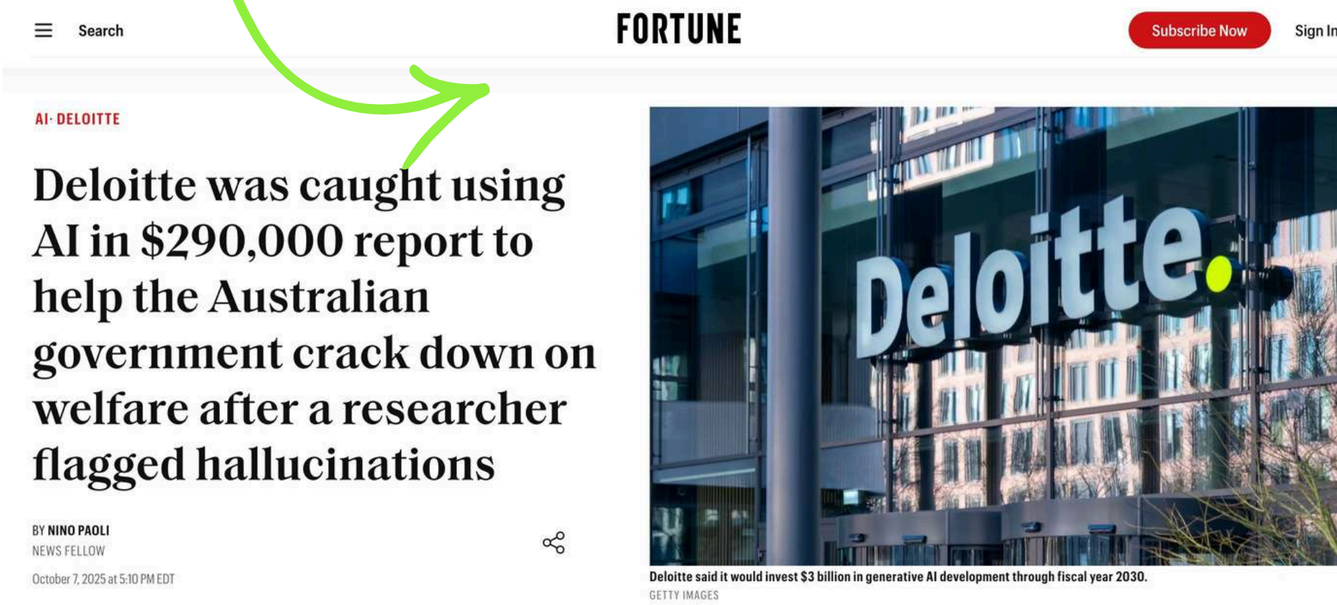


Wkraczamy w erę, w której „bezpieczeństwo kognitywne" może ważyć tyle, co cyberbezpieczeństwo

Nasz mózg bywa kiepski w radzeniu sobie z nadmiarem informacji i niepewnością. Ewolucja raczej premiowała szukanie skrótów niż weryfikowanie źródeł.

AI pasuje do tego wzorca idealnie: daje szybkie, pewne siebie, dobrze sformułowane odpowiedzi. Bywa że usypia nas jak środek przeciwbólowy ;-) Tyle że ból czasem jest sygnałem. Przestając go czuć, możemy przegapić coś ważnego.

Głośny przykład: raport dla australijskiego rządu za ok. 290 tys. dolarów, w którym badacz wychwycił zmyślone przez AI źródła.


Search

FORTUNE

Subscribe Now

Sign In

AI · DELOITTE

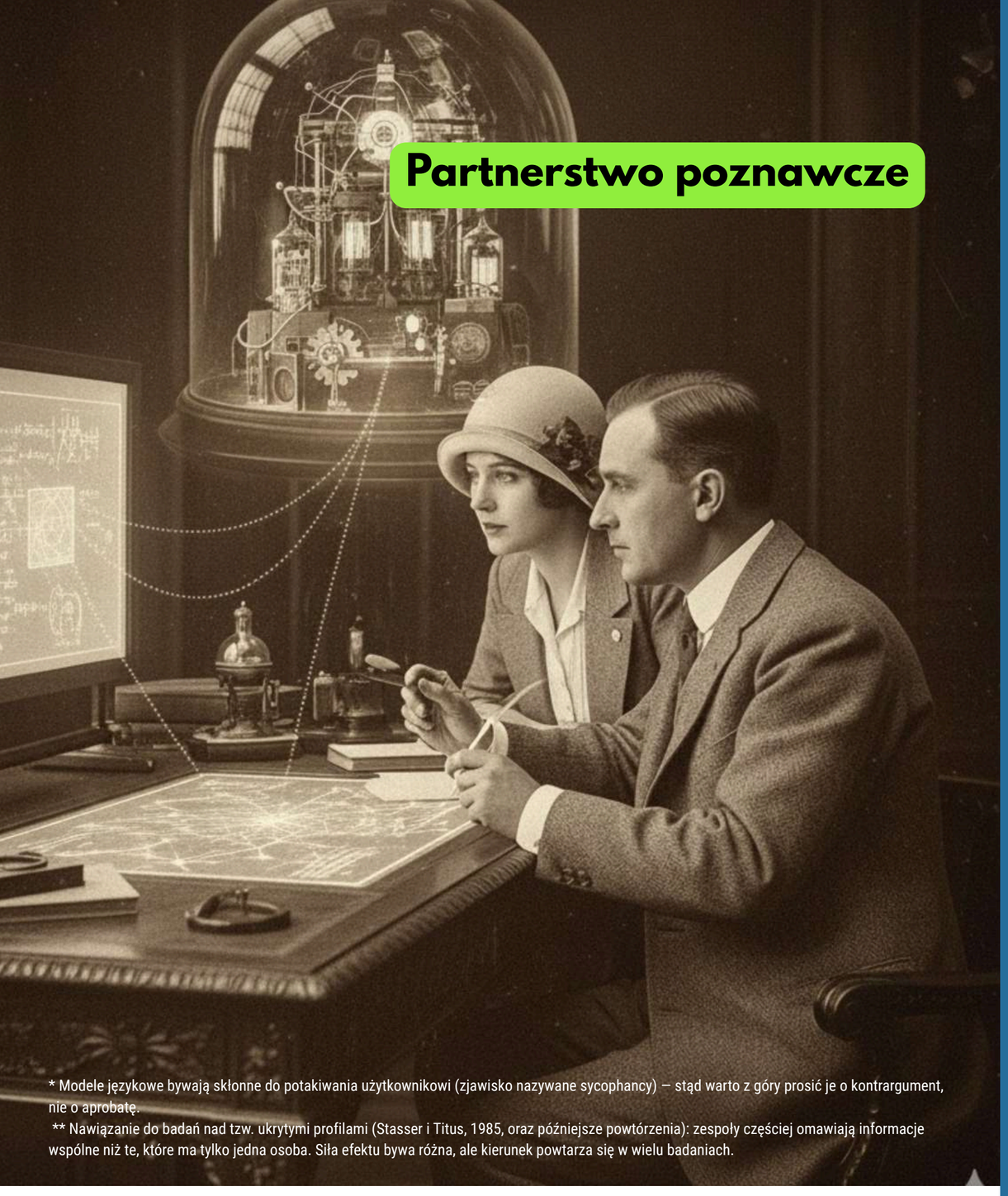
Deloitte was caught using AI in $290,000 report to help the Australian government crack down on welfare after a researcher flagged hallucinations

BY NINO PAOLI
NEWS FELLOW

October 7, 2025 at 5:10 PM EDT

Deloitte said it would invest $3 billion in generative AI development through fiscal year 2030.

GETTY IMAGES



Partnerstwo poznawcze

Myślenie rzadko bywa sportem indywidualnym - nawet wtedy, gdy wydaje się, że myślimy sami. Zwykle myślimy z kimś: z drugim człowiekiem albo z maszyną. A dobry partner do myślenia to nie ten, który przytakuje. To trochę jak partner treningowy w sparingu — jego zadaniem nie jest dać nam wygrać, tylko sprawić, żebyśmy byli lepsi. Stawia opór, ale jest po naszej stronie.

Z AI ten sparing bywa łatwy. Model nie ma ego, nie obrazi się, nie zapamięta, że podważyliśmy jego pomysł przy wszystkich, i wytrzyma dziesiąte „a inaczej?". Ma jednak swoją słabość: jeśli mu pozwolimy, chętnie przytaknie — zamienia się w uprzejmego yes-mana, który utwierdza nas w tym, co już myślimy.* Dlatego z maszyną warto umówić się inaczej: poprosić o kontrargument, o warianty, o wersję adwokata diabła — zamiast grzecznego „świetny pomysł".

Z rozmową między ludźmi jest odwrotnie. Tu ego jest prawdziwe - więc potrzebujemy bezpieczeństwa, żeby ktoś w ogóle odważył się powiedzieć „nie zgadzam się". **Ale człowiek potrafi coś, czego maszyna zwykle nie: powiedzieć, że samo nasze pytanie jest źle postawione. Widzi to, czego my nie widzimy, bo zwraca uwagę na co innego.**

W klasycznym badaniu nad pracą zespołów okazało się, że grupy poświęcają więcej czasu na to, co wszyscy już wiedzą, niż na informacje, które ma tylko jedna osoba — nawet gdy to właśnie te unikalne kawałki są potrzebne, żeby rozwiązać problem**. **Partnerstwo poznawcze polega w dużej mierze na tym, żeby te kawałki miały gdzie wybrzmieć.**

I tu wraca dwoistość, którą łatwo przeoczyć: bywa, że chętnie każemy AI się z nami spierać, ale od zespołu tego samego już nie oczekujemy. Albo odwrotnie. Partnerstwo poznawcze jest wtedy, gdy oba treningi działają - i zaczynają się nawzajem napędzać. **To w gruncie rzeczy miejsce, w którym spotyka się kilka liter PRIME: pokora („nie widzę wszystkiego"), różnorodność („ty widzisz co innego") i mindset („u nas podważanie jest normalne, nie ryzykowne").**

Może najlepszy partner - człowiek czy maszyna - to nie ten, który mówi nam, że mamy rację? Tylko ten, dzięki któremu widzimy problem, którego samemu czy samej byśmy nie zobaczyli? 🙂

* Modele językowe bywają skłonne do potakiwania użytkownikowi (zjawisko nazywane sycophancy) — stąd warto z góry prosić je o kontrargument, nie o aprobatę.

** Nawiązanie do badań nad tzw. ukrytymi profilami (Stasser i Titus, 1985, oraz późniejsze powtórzenia): zespoły częściej omawiają informacje wspólne niż te, które ma tylko jedna osoba. Siła efektu bywa różna, ale kierunek powtarza się w wielu badaniach.

Kim są Pilotki Zmian?

www.PilotkiZmian.pl



EDYTA
PAUL

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



AGNIESZKA
PEŁKA - SZAJOWSKA

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



AGATA
WALIGÓRSKA

Pilotka zmian związanych z HR i kulturą organizacji (wprowadzanie kultury feedbacku, 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

Ucząca się organizacja 2.0. (Wszyscy się uczą, organizacja nic o tym nie wie)

Scena, którą znasz

Firma kupiła licencje. Zrobiła szkolenie. Pół roku później każdy ma w laptopie asystenta i swoje ulubione prompty. Produktywność rośnie (zawsze da się to jakoś wykazać).
A teraz pytanie kontrolne: czego ta firma nauczyła się przez te pół roku - jako firma?
Marta z marketingu odkryła sposób na briefy, który oszczędza jej trzy godziny w tygodniu. Wie o tym Marta. Tomek z zakupów dwa razy poszedł za błędną rekomendacją AI i nauczył się, kiedy jej nie ufać. Wie o tym Tomek.
Organizacja nie wie nic.

Tysiąc uczących się ludzi to jeszcze nie ucząca się organizacja

Peter Senge opisał uczącą się organizację 35 lat temu. Przez trzy dekady był to szlachetny ideał: warto, ale można bez tego żyć. AI zmieniła jej status - z aspiracji na warunek przetrwania. Z dwóch powodów naraz.

Powód pierwszy:

AI prywatyzuje uczenie się. Każdy pracownik dostał osobistego tutora, dostępnego całą dobę. Uczy się szybciej niż kiedykolwiek, ale w pojedynkę, w oknie czatu, którego nikt inny nie widzi. Kiedyś odkrycia i wpadki krążyły naturalnie: przy biurku, na wspólnym projekcie, przez podpatrywanie. Dziś każde odkrycie i każda wpadka umiera w prywatnej rozmowie z maszyną. Paradoks jest brutalny: im więcej ludzie uczą się z AI, tym mniej może uczyć się organizacja - jeśli nikt nie zaprojektuje obiegu.

Powód drugi:

wszystko inne właśnie się wyrównuje. Za chwilę każda firma będzie miała dostęp do podobnie potężnych modeli. Gdy narzędzie jest towarem, zostaje jedna przewaga, której nie da się kupić w licencji: tempo, w jakim organizacja zamienia doświadczenia swoich ludzi we wspólną wiedzę. Dwie firmy z tym samym modelem będą się różnić dokładnie tym, jak szybko odkrycie Marty staje się praktyką całego marketingu, a lekcja Tomka - zasadą weryfikacji w całych zakupach.

Dlaczego to ląduje na biurku HR albo L&D? Bo nikt inny po to nie sięgnie.

Zrób szybki przegląd, kto mógłby się tym zająć.
IT? Wdraża narzędzia i pilnuje bezpieczeństwa danych - obieg uczenia się nie jest w jego zakresie i nigdy nie będzie. Biznes? Liczy produktywność, czyli efekt - nie mechanizm, który go wytwarza. Sami pracownicy? Uczą się chętnie, ale prywatnie: nikt z własnej woli nie zbuduje rytuału dla całej organizacji. Zarząd? Zatwierdzi budżet, jeśli ktoś przyniesie mu projekt.

Zostaje jedna funkcja, która ma jednocześnie mandat (rozwój ludzi to jej formalna odpowiedzialność), narzędzia (programy, rytuały, wskaźniki, projektowanie procesów) i dostęp do całej organizacji naraz. HR i L&D. Nie dlatego, że „wypada". Dlatego, że uczenie się organizacji nie ma dziś w firmie żadnego innego właściciela a proces bez właściciela nie istnieje.

I jest drugi powód, mniej wygodny.

AI właśnie zjada tradycyjny rdzeń L&D. Kurs, e-learning, baza wiedzy - to wszystko wiedza skodyfikowana, a tę model poda każdemu pracownikowi taniej, szybciej i na żądanie. L&D, który zostanie przy katalogu szkoleń, za trzy lata będzie działem obsługi zamówień na coś, co firma ma w abonamencie. L&D, który weźmie na siebie projektowanie uczenia się organizacji, staje się tym, do czego zachęca każdy raport o przyszłości L&D i HR - strategicznym partnerem biznesu. To nie jest dodatkowe zadanie dla L&D. To jest jego nowa definicja.

Co konkretnie może zrobić HR/L&D. 6 pomysłów



🧠 Zbuduj obieg odkryć - rytuał, nie platformę.

Retrospektywa AI raz w miesiącu, w każdym zespole: co zadziałało, gdzie przeszacowaliśmy AI, co włączamy do księgi praktyk. Rola HR: dostarczyć format, przeszkolić prowadzących, pilnować rytmu. Godzina miesięcznie, która zamienia tysiąc prywatnych lekcji w jedną wspólną.

🧠 Zostań kuratorem księgi praktyk - nie jej autorem.

Żywy dokument z prompt-patentami, checklistami weryfikacji i case'ami udanymi i nieudanymi pisze organizacja, nie dział. Ale ktoś musi go prowadzić: usuwać martwe wpisy, łączyć duplikaty, nagłaśniać perełki, pilnować, żeby wpis z zakupów znalazł marketing. Kurator to rola, nie etat - godziny w tygodniu, nie nowe stanowisko.

🧠 Zrób z błędów aktywo - proceduralnie, nie hasłowo.

W większości firm wpadka z AI jest ukrywana, bo kto się przyzna, że poszedł za halucynacją? Tymczasem każdy taki ukryty błąd zostanie powtórzony przez kogoś innego, na koszt firmy. Konkret: stały punkt retrospektywy „moja najlepsza wpadka miesiąca", omawiany zaczynając od lidera - bo pokora intelektualna z modelu PRIME działa tylko wtedy, gdy pierwszy stosuje ją ten, kto ma najwięcej do stracenia.

🧠 Wymień wskaźniki: mierz uczenie się, nie używanie.

Liczba licencji i wysłanych promptów mówi o adopcji narzędzia - nie o uczeniu się. Zaproponuj zarządowi trzy nowe miary: ile praktyk w księdze pochodzi od pracowników (i ile z nich ktoś realnie przejął), ile decyzji lub procesów zmieniliśmy po retrospektywach, oraz (najtrudniejsza i najważniejsza) czy zespoły umieją wskazać, gdzie AI podnosi u nich jakość decyzji, a gdzie ją po cichu psuje. To jest Insight z PRIME w wersji operacyjnej: puls organizacji, nie licznik logowań.

🧠 Wbuduj to w programy liderskie.

Lider zespołu to pierwsze ogniwo obiegu: jeśli on nie pyta „czego się w tym miesiącu nauczyliśmy?", żaden rytuał nie przetrwa kwartału. Do istniejących programów rozwoju liderów dołóż jeden moduł: prowadzenie retrospektywy AI, reagowanie na błąd (którym ktoś się pochwalił), zadawanie pytań weryfikujących. To tańsze niż nowy program i ważniejsze niż większość tego, co w starych.

🧠 Przeprojektuj własną ofertę: od kursów do doświadczeń.

Skoro wiedzę skodyfikowaną poda AI, L&D przesuwa się tam, gdzie AI nie sięga: wspólna praca na realnych przypadkach, communities of practice, peer learning między zespołami, kliniki decyzji, cień eksperta. Test na każdą pozycję w przyszłorocznym planie szkoleń: czy to mógłby zrobić model za 100 zł miesięcznie? Jeśli tak - wytnij i zastąp doświadczeniem, którego model nie zrobi.

Senge pisał, że jedyną trwałą przewagą jest zdolność organizacji do uczenia się szybciej niż konkurencja. Przez 35 lat to zdanie wisiało na ścianach sal szkoleniowych. Właśnie przestało być tylko dekoracją. Bo uczenie się w Twojej firmie trwa w najlepsze. Teraz, w tej chwili, w tysiącu prywatnych okien czatu. Marta znów coś odkryła. Tomek znów się sparzył. Organizacja znów nie wie nic.

I nie dowie się, dopóki ktoś nie weźmie tego procesu na własność.



Okiem Agnieszki

PRIME: pięć nawyków, od których można zacząć dbanie o jakość myślenia

Wrzuciłam do czata AI koncepcję warsztatu i poprosiłam o opinię. Odpisał, że pomysł jest przemyślany, dobrze osadzony w potrzebach klienta i ma czytelną strukturę.
Poczułam się świetnie :-). Zamknęłam laptopa.

Dwa dni później zorientowałam się, że o jedno nie zapytałam: **co jest z tym pomysłem nie tak**. Wiedziałam, że można było zapytać inaczej. Uczę tego innych. A i tak nie zapytałam, bo odpowiedź, którą dostałam, była przyjemna, a ja miałam tego dnia jeszcze trzy inne rzeczy do zrobienia.

🧠 Wzmacniacz, nie nauczyciel

Nie sądzę, żeby problemem była dziś niewiedza. Prawie wszyscy już słyszeli, że AI można poprosić o kontrargumenty, o adwokata diabła, o dziury w rozumowaniu. Część osób nawet to robi - tyle że raz, pobieżnie i zwykle wtedy, gdy i tak są przekonani, że mają rację.

Między „wiem, że tak można" a „robię to w środę o czternastej, kiedy się śpieszę" leży spory dystans. Ten dystans nazywa się nawyk. I to on, a nie znajomość promptów, decyduje o tym, co się dzieje z jakością myślenia w zespole ale też naszym samodzielnym.

Bo mam wrażenie, że AI działa w organizacji jak wzmacniacz. Gitara elektryczna podłączona do wzmacniacza nie gra lepiej. Gra głośniej. Jeśli struny są rozstrojone - słychać to wyraźniej (wybaczcie jakby co, nie grałam nigdy na takiej gitarze!).

Zespół, który ma nawyk sprawdzania, ze wzmacniaczem sprawdza jeszcze skuteczniej. Zespół, który chodzi na skróty, chodzi na nie szybciej... i w większej skali. Nikt niczego nie zepsuł. Po prostu wszystko, co było, zrobiło się głośniejsze.

Dane sugerują, że strojeniem zajmuje się mniejszość. W globalnym badaniu KPMG i Uniwersytetu w Melbourne (ponad 32 tysiące pracowników z 47 krajów) mniej niż połowa badanych tj. 47% zadeklarowała, że przeszła jakiekolwiek szkolenie czy edukację z zakresu AI. Narzędzie mamy. Nawyki - chyba rzadziej...

Jest jeszcze jeden paradoks, na który ostatnio zwracam uwagę na warsztatach.
O kontrargumenty potrafimy poprosić model językowy - przyjmujemy je spokojnie, bo przecież to tylko algorytm. **Ale na spotkaniu zespołu ta sama otwartość jakoś rzadziej przechodzi przez drzwi.**

Model PRIME to pięć nawyków, od których można zacząć strojenie.



🧠 P jak Pokora poznawcza

Pokora poznawcza to nie skromność i nie umniejszanie sobie. To świadomość granic własnej wiedzy i gotowość, żeby je przesunąć, kiedy pojawi się nowa informacja.

Igor Grossmann, kanadyjski psycholog badający **„mądre rozumowanie", umieszcza intelektualną pokorę wśród jego kluczowych składników - obok uwzględniania różnych perspektyw i rozpoznawania niepewności.**

Co ciekawe, jego badania sugerują, że **mądre rozumowanie bywa mocno zależne od sytuacji:** ktoś może być mądry w jednej rozmowie i zupełnie nie w kolejnej. To dobra wiadomość - skoro to nie stała cecha, można nad tym pracować.



W praktyce zespołowej pokora zaczyna się od jednego pytania i jednej zasady. Pytanie: „Czego w tej sytuacji nie dostrzegam?"

Zasada: kiedy padnie odpowiedź - warto spróbować nie tłumaczyć się na ile to możliwe. Ta druga część jest trudniejsza niż pierwsza. Sama się na tym łapię - pytam, słyszę coś niewygodnego i już mam gotowe wyjaśnienie albo potrzebę wytłumaczenia się ;-)

🧠 R jak Różnorodność poznawcza

Ze względu na wykształcenie, doświadczenie, a nawet sposób działania układu nerwowego (i jeszcze kilka innych elementów tej układanki), każdy z nas może zwracać uwagę na coś innego w tej samej sytuacji. Nie wyciszajmy tego, jak szumu. To informacja. Problem w tym, że grupy same z siebie nie sięgają po to, co unikalne.



Praktyczny nawyk: Edward de Bono zaproponował proste narzędzie - „sześć kapeluszy myślowych". Chodzi w nim o to, żeby na tę samą sprawę spojrzeć po kolei z różnych ról, zamiast mieszać wszystko naraz. Każdy kapelusz to jedna perspektywa: biały - fakty i dane, czego nam brakuje; czerwony - przeczucia i emocje, bez tłumaczenia się z nich; czarny - ryzyka, co może pójść nie tak; żółty - korzyści, co może się udać; zielony - pomysły i alternatywy; niebieski - sam proces, „gdzie jesteśmy i co dalej".
Przy decyzji powyżej ustalonego progu (zespół sam go definiuje — kwota, liczba osób, nieodwracalność) przejdźcie na głos przez kilka kapeluszy. Sztuka polega na tym, że wszyscy zakładają w danym momencie ten sam — patrzymy razem z jednej roli, zamiast bronić swojej. Nie trzeba wszystkich sześciu; czasem wystarczy założyć te, których nikt sam z siebie nie zakłada.

To samo działa z AI - pod warunkiem, że poprosimy ją o coś innego niż potwierdzenie. Zamiast „napisz, dlaczego ten pomysł jest dobry", spróbuj: „wciel się w dyrektora finansowego, który nie chce tego sfinansować. Podaj trzy powody" :-)

🧠 I czyli Insight, czyli regularny puls

Insight to niby prosta rzecz: wiedzieć, jak zespół naprawdę decyduje w duecie z AI. Nie jak deklaruje w ankiecie.

Rozróżnienie jest istotne, bo z badań wynika, że o AI mówimy chyba jednak wciąż niechętnie. W globalnym badaniu (KPMG i Uniwersytet w Melbourne, 2025) 61% pracowników przyznało, że unikało ujawniania, kiedy korzysta z AI, a 55% podawało treści wygenerowane przez AI jako własne. Więc może jeśli ludzie nie mówią o tym szefowi, to raczej nie napiszą tego w firmowym formularzu?

Praktyczny nawyk: AAR to krótka, ustrukturyzowana rozmowa po jakimś działaniu — projekcie, kwartale, większej decyzji. Wojsko amerykańskie używa jej od dekad, dziś robią to też zespoły medyczne i lotnicze. Trzon to cztery pytania:

- Co miało się wydarzyć?
- Co się wydarzyło naprawdę?
- Skąd wzięła się różnica?
- Co zostawiamy, a co robimy inaczej następnym razem?



Na potrzeby Insight przekładamy te same cztery pytania z rezultatu na sposób myślenia, który do niego doprowadził:

- Jak sądziliśmy, że podejmiemy tę decyzję - na jakiej wiedzy, z jakim udziałem AI?
- Jak naprawdę ją podjęliśmy - gdzie AI (ale też człowiek) pomogło, gdzie nas zmyliło, czego nie sprawdziliśmy?
- Skąd wzięła się różnica między jednym a drugim?
- Co w sposobie myślenia zostawiamy, a co robimy inaczej następnym razem?

Piętnaście, dwadzieścia minut. To nie ankieta satysfakcji i nie audyt - im mniej formalnie i im bezpieczniej, tym (najczęściej) prawdziwsze odpowiedzi.

🧠 M czyli Mindset, czyli koniec z tajnymi cyborgami

To zjawisko nazywa się „tajnymi cyborgami": ludzie w firmach korzystają z AI po cichu, często na prywatnym sprzęcie, poza firmowymi systemami i... nie mówią o tym nikomu.

Często słyszę od uczestników moich szkoleń, że nie chodzi o nielojalność ale słyszę historie o wstydzie i o braku zasad. Ktoś boi się usłyszeć: „to ty sobie ułatwiasz?". Ktoś inny nauczył się świetnie promptować i traktuje to jako swoją przewagę nad kolegami...



Antidotum? Może warto spróbować stworzyć proste i wspólne „AI Manifesto" (albo nazwijcie to po swojemu). Jedna strona, spisana przez zespół (nie przez dział compliance): do czego używamy AI, gdzie kończy się rola maszyny, a zaczyna odpowiedzialność człowieka, jak mówimy o tym na zewnątrz, jak się wspólnie uczmy i rozwijamy w “myśleniu” - z AI i bez.
Przegląd raz na kwartał, bo to, co ustaliliśmy w marcu, w czerwcu bywa już nieaktualne. Kiedy zasady są jawne, dzielenie się promptem często przestaje być przyznaniem się do winy...

🧠 E czyli Edukacja, czyli hands on, minds on

Szkolenia z AI odpowiadają zwykle na pytanie „gdzie kliknąć". Rzadziej ktoś pyta: jak z tym myśleć. A to zupełnie inne umiejętności.
Zaznaczę tu jedną rzecz, bo łatwo ją przeoczyć: edukacja nie dotyczy tylko myślenia z AI.



Krytycznego myślenia i twórczego rozwiązywania problemów warto uczyć się w trzech układach, i każdy z nich trenuje coś innego:

- **z genAI -** jak zadać pytanie, które nie prosi o poklask, jak zweryfikować odpowiedź, jak rozpoznać, czego model nie wie, jak tworzyć “skille” i “projekty” które pomagają itd.
- **samodzielnie -** jak podważyć własne założenie, kiedy nikogo nie ma obok i nie ma do czego się podłączyć (praca z AI i bez AI).
- **człowiek z człowiekiem** - jak zbudować pytanie, na które druga osoba naprawdę zechce odpowiedzieć, i jak przyjąć odpowiedź, która się nie podoba. Jak myśleć pytaniami, jak myśleć krytycznie i umieć twórczo rozwiązywać zadania / problemy / wyzwania (znowu z AI i bez).

„AI Manifesto"

Nazwa brzmi poważniej, niż jest w rzeczywistości. To po prostu kartka (albo rozmowa) z ustaleniami: do czego w tym zespole używamy AI, gdzie kończy się rola maszyny, a zaczyna odpowiedzialność człowieka, i jak o tym mówimy.

Nie jest to polityka bezpieczeństwa ani regulamin. Manifest pisze zespół w około półtorej godziny i potem faktycznie się do niego odwołuje, bo pamięta, kto co powiedział. Jedna umowna strona. Nie więcej. Jeśli wychodzą trzy - to pytanie, czy będziecie wszystko pamiętać bez czytania :-)

Myślę, że na początek mniej tekstu ale za to wdrożone rzeczy z tego dokumentu, niż długi elaborat do którego... nikt jutro nie wróci.

Osiem pytań, na które warto sobie odpowiedzieć na początek. Nie trzeba odpowiadać na wszystkie. Warto zacząć od tych, które w zespole budzą najwięcej niepewności. I zmieniajcie i dopasowujcie do siebie!



1. **Do czego używamy AI - konkretnie?** Nie „do wsparcia pracy". Do czego dokładnie: pierwsze wersje tekstów, podsumowania spotkań, burza pomysłów, przeszukiwanie dokumentów, tłumaczenia, kod?

2. **Do czego świadomie nie używamy?** Ocena ludzi? Decyzje o zatrudnieniu? Rozmowy o wynagrodzeniach? Komunikacja w sytuacji kryzysowej? Warto to nazwać, zanim ktoś spróbuje.

3**. Czego nie wrzucamy do modelu?** Dane osobowe, dane klientów, treści objęte NDA, dokumenty finansowe przed publikacją.

4. **Kto odpowiada za efekt?** Odpowiedź jest zwykle taka sama: człowiek, który to wysłał. Warto ją jednak zapisać, bo „ale to AI tak napisała" pojawia się szybciej, niż byśmy chcieli.

5. **Jak weryfikujemy?** Co sprawdzamy zawsze (liczby? cytaty? źródła? nazwiska?), a co możemy odpuścić przy pierwszej roboczej wersji.

6. **Jak o tym mówimy - wewnątrz i na zewnątrz?** Czy oznaczamy materiały tworzone z AI? Czy mówimy o tym klientowi? Czy w ogóle musimy?

7. **Jak dzielimy się tym, czego się nauczyliśmy, odkryliśmy?** Np. gdzie trafiają dobre prompty. Kto je zbiera. Czy w ogóle ktoś je zbiera.

8. **Czego jeszcze nie wiemy i kiedy do tego wracamy?** To pytanie robi z manifestu żywy dokument, a nie pomnik. Data przeglądu jest ważniejsza niż połowa ustaleń powyżej.

www.PilotkiZmian.pl

Przydatne nawyki:

Jaka perspektywa jest pominięta?

Podaj3 argumenty przeciwko tej rekomendacji.

Jaki jest najbardziej prawdopodobny negatywny skutek tej decyzji?

…nie udzielaj tylko pozytywnej odpowiedzi, wskaż też krytyczne aspekty i ograniczenia”

… czy odpowiadam właściwie na pytanie czy odpowiadam na właściwe pytanie?

Czego nie wiem(y)?

www.PilotkiZmian.pl

Co możesz zrobić od poniedziałku?

Nie wszystko naraz. W zespołach, z którymi pracuję, najlepiej przyjmowały się dwa nawyki na start, nie pięć —-i jedna osoba, która pilnuje, żeby się odbywały. Nie musi to być lider(ka), czasem lepiej, gdy nie jest. Przykłady poniżej.

Jeśli jesteś w HR



- Weź na siebie rolę strażnika jakości myślenia - bo za wdrożenie techniczne odpowiada IT, za cele biznesowe zarząd, a za to, jak ludzie z tymi narzędziami myślą... często nie odpowiada nikt (albo lider zespołu). Ale i tak nie ma tego w żadnym opisie stanowiska.
- Zbadaj style poznawcze w zespołach. Trudno korzystać z różnorodności, której się nie widzi (np. badanie FRIS).
- Zaproponuj płodozmian intelektualny - blok bez ekranu, wpisany w tydzień, na którym nikt nie musi się tłumaczyć. Umysł przeciążony przetwarzaniem tekstu w pewnym momencie przestaje wnosić cokolwiek własnego. Zadbaj o poznanie metod “dobrej produktywności i higieny jakości myślenia”.
- Nie rób tego sam(a). Szkolenia bez zaangażowania liderów zostają ładną, ale odciętą wyspą.

Jeśli jesteś liderką lub liderem



- Zadaj pytanie „czego nie dostrzegam?" i nie odpowiadaj na odpowiedź. Zapisz.
- Zapytaj człowieka, zanim zapytasz AI.
- Wyłącz tryb *yes-man* u siebie i u modelu. Zamiast „co sądzisz o tym pomyśle?" spróbuj: „nie zgadzaj się ze mną. Znajdź trzy słabe punkty i jedno ukryte założenie".
- Zbuduj piaskownicę: przestrzeń, w której zespół testuje narzędzia i metody (oraz hipotezy) bez natychmiastowego rozliczania z efektywności.

Jeśli jesteście zespołem

- Spiszcie jednostronicowe „AI Manifesto" (i nazwijcie po swojemu).
- Wprowadźcie rundę wielu perspektyw przy większych decyzjach.
- Raz w miesiącu zróbcie puls check - krótkie pytania, kwadrans, bez formularza.
- Dzielcie się promptami i inspiracjami tak, jak dzielicie się dobrym ciastem w kuchni ;-)
- Raz na jakiś czas rozwiążcie problem bez wtyczki - kartka, cisza, potem rozmowa. Dopiero na końcu AI, żeby poszukała tego, co Wam umknęło.
- Krytykujcie (siebie nawzajem i siebie samych) życzliwie i z troską :-)

🧠 Na koniec

Wierzę w skrzynkę z narzędziami - taką, do której zespół sięga w środę o czternastej, kiedy trzeba podjąć decyzję, dane są niepełne, termin krótki, a AI właśnie zaproponowała coś, co brzmi bardzo przekonująco.

Na niektóre z tych narzędzi trudno wpaść samemu. Dlatego warto je zbierać — jedno po drugim, powoli. A potem, w odpowiednim momencie, zadać sobie jedno pytanie:

A co, jeśli…?



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

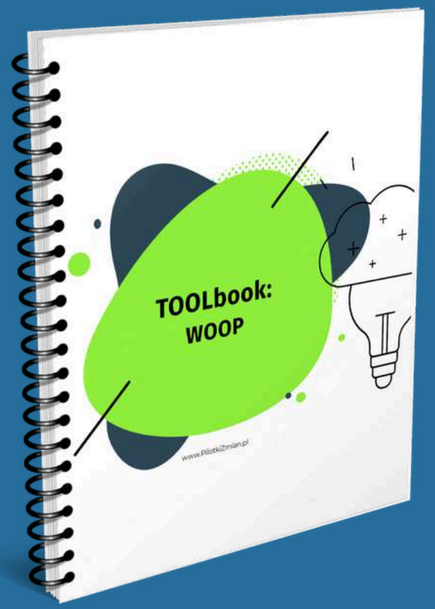


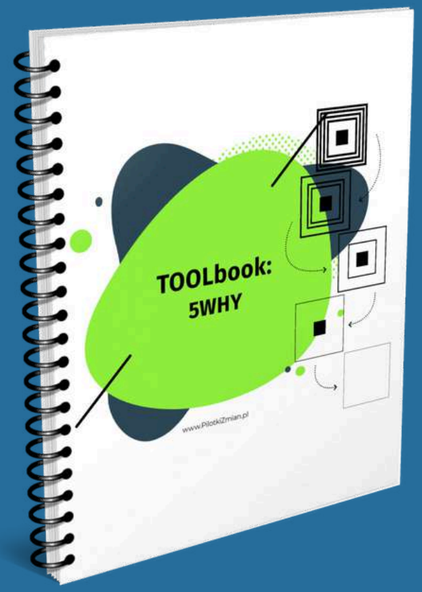


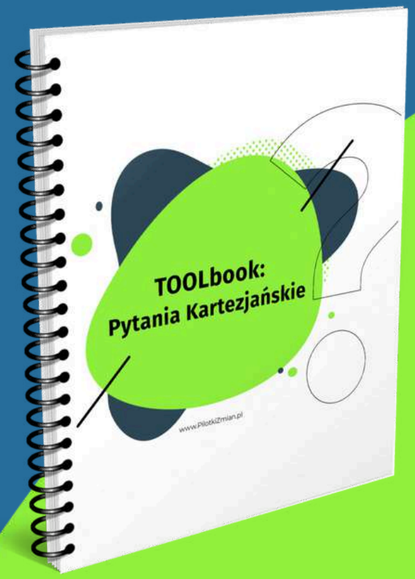
www.PilotkiZmian.pl

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 je posłuchać także w formie
podkastu)

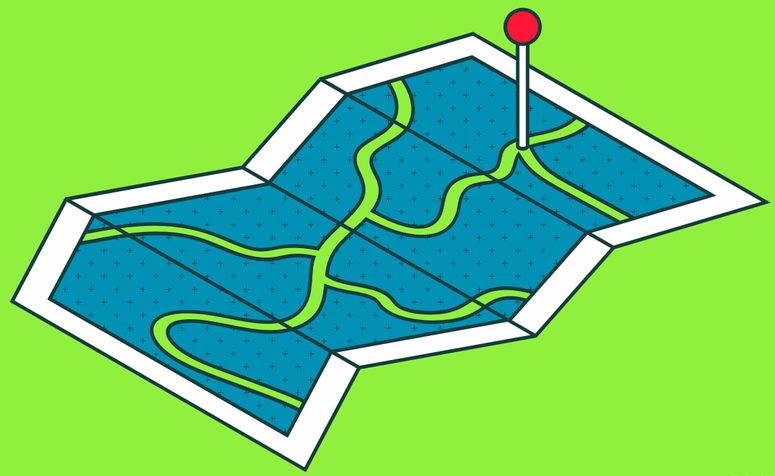
Umów się z nami

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





Gdzie nas znajdziesz (oprócz Pilotek Zmian)?



EDYTA
PAUL

Linked in

EDYTA PAUL
KAŻDY RODZAJ MYŚLENIA



AGNIESZKA
PEŁKA - SZAJOWSKA

Linked in

APELKASZAJOWSKA.pl
SOLVE

FOCUS
CANVAS.pl



AGATA
WALIGÓRSKA

Linked in

AGATA Waligórska

¡upitania
ambasada dobrych relacji



KATARZYNA
ANDRZEJCZYK-BRIKS

Linked in

www.PilotkiZmian.pl

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