Edyta Paul

Pilotki Zmian, pilotkizmian.pl, edytapaul.pl

Szablon dla zespołu HR i L&D. Materiał po wykładzie „Każda organizacja się uczy. Pytanie: czego i po co?", Effect HR 2026

~~Not~~-to-learn list

Istotą strategii jest decyzja, czego nie robimy. Ten szablon pomaga podjąć ją w rozwoju ludzi: świadomie odłożyć część tematów, zamiast udawać, że wszystkie są jednakowo ważne. Not-to-learn list nie jest listą rzeczy nieważnych. To lista rzeczy, na które teraz nie mamy miejsca.

Odejmowanie przed

Not-to-learn list: decyzja, czego nie będziemy rozwijać. Części 1 i 2.

Odejmowanie po

Oduczanie: rezygnacja z tego, co już opanowaliśmy, a co przestało służyć. Część 3.

Jak używać

1. Warsztat zespołu HR lub L&D, 60–90 minut. Przygotujcie aktualny katalog szkoleń albo plan rozwojowy na rok.
2. Na not-to-learn list mają się znaleźć najwyżej trzy pozycje (limit dotyczy listy, nie katalogu). Dłuższa lista przestaje być decyzją i staje się drugim katalogiem.
3. Gotową listę pokażcie organizacji razem z powodami. Decyzja ogłoszona to strategia. Ta sama decyzja przemilczana wygląda jak zaniedbanie.

Przykład wpisu, decyzja rozwojowa 2026

W tym roku nie rozwijamy systemowo zaawansowanej analityki w całej organizacji. Nie dlatego, że nie będzie potrzebna, tylko dlatego, że większym ograniczeniem jest dziś jakość danych. Zamiast tego robimy podstawy interpretacji danych dla kluczowych zespołów. Wracamy do tej decyzji po uporządkowaniu raportowania.

Test rozczarowania

Dobra pozycja kogoś rozczaruje. Jeśli nikogo, na liście są rzeczy, których i tak nikt nie chciał. To nie jest wybór.

Test powodu

Powód odnosi się do ograniczenia („teraz blokuje nas X"), a nie do wartości tematu („to mniej ważne").

1 Audyt katalogu

Wypiszcie pozycje z katalogu lub planu. Przy każdej zaznaczcie, czy służy doskonaleniu tego, co organizacja już umie (eksploatacja), czy szukaniu tego, czego jeszcze nie umie (eksploracja). Potem wpiszcie, z jakiej decyzji strategicznej wynika.

Obie osie są potrzebne. March pokazał, że organizacje systematycznie przesuwają się w stronę eksploatacji, bo jej efekty są szybsze i pewniejsze. Katalog zwykle pokazuje to czarno na białym.

Pozycja z katalogu	Typ	Z jakiej decyzji strategicznej wynika?	Kandydat
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐
	E X ?		☐

E eksploatacja **X** eksploracja **?** nie wiadomo

Eksploatacja	Eksploracja	Nie wiadomo	Co mówią te proporcje?

Kandydaci na listę: pozycje, przy których nie da się wskazać decyzji strategicznej, powtarzane „bo zawsze było", albo dodane w reakcji na trend. Pusta rubryka w trzeciej kolumnie mówi więcej niż wypełniona.

2 Not-to-learn list

Z kandydatów wybierzcie najwyżej trzy pozycje na not-to-learn list. Limit dotyczy listy, a nie katalogu: w katalogu zostaje tyle pozycji, ile potrzebujecie, ale świadomie odkładacie najwyżej trzy. Każda pozycja wymaga odpowiedzi we wszystkich polach. Bez „kiedy wracamy" lista zamienia się w cmentarz tematów.

1 Co odkładamy

Dlaczego jakie ograniczenie jest dziś ważniejsze?

Co robimy zamiast na co idą uwaga i budżet

Kiedy wracamy data albo warunek powrotu

Kto ogłasza i komu żeby decyzja była widoczna

Kto będzie rozczarowany tą decyzją? _____

2 Co odkładamy

Dlaczego jakie ograniczenie jest dziś ważniejsze?

Co robimy zamiast na co idą uwaga i budżet

Kiedy wracamy data albo warunek powrotu

Kto ogłasza i komu żeby decyzja była widoczna

Kto będzie rozczarowany tą decyzją? _____

3 Co odkładamy

Dlaczego jakie ograniczenie jest dziś ważniejsze?

Co robimy zamiast na co idą uwaga i budżet

Kiedy wracamy data albo warunek powrotu

Kto ogłasza i komu żeby decyzja była widoczna

Kto będzie rozczarowany tą decyzją? _____

3 Zasada odejmowania

Wdrażamy nową praktykę, więc wskazujemy przynajmniej jedną starą, którą usuwamy albo skracamy.

Z właścicielem i terminem.

W ośmiu eksperymentach Adamsa i współpracowników (Nature, 2021) ludzie domyślnie szukali rozwiązań przez dodawanie, nawet gdy odjęcie było darmowe i skuteczniejsze, a najsilniej wtedy, gdy byli obciążeni poznawczo. Odejmowanie nie przegrywało w porównaniu. Po prostu nie przychodziło do głowy. Wystarczyło przypomnieć, że jest opcją, żeby wybierali je częściej. Ta tabela jest takim przypomnieniem.

Nowa praktyka	Co usuwamy lub skracamy	Właściciel	Termin

Czego się oduczyć

Najtrudniej odjąć to, co kiedyś zadziałało. Leonard-Barton nazwała to sztywnością rdzenia (core rigidities): te same kompetencje, które dały przewagę, w nowych warunkach blokują zmianę. Zapiszcie też założenie, które za tym stało.

Kontrole

Wprowadzone po dawnym błędzie, dziś głównie spowalniają decyzje.

Role i nawyki

Nagradzane w kryzysie, dziś odbierają zespołom samodzielność.

Wskaźniki

Mierzą to, co decydowało o wyniku kiedyś, a nie dziś.

Na czym opiera się szablon

1. Porter, M.E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. hbr.org/1996/11/what-is-strategy
2. March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi.org/10.1287/orsc.2.1.71
3. Adams, G.S., Converse, B.A., Hales, A.H., Klotz, L.E. (2021). People systematically overlook subtractive changes. *Nature*, 592, 258–261. doi.org/10.1038/s41586-021-03380-y
4. Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. W: P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (red.), *Handbook of Organizational Design*, t. 1: *Adapting Organizations to Their Environments* (s. 3–27). New York: Oxford University Press.
5. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. doi.org/10.1002/smj.4250131009

Edyta Paul, Pilotki Zmian, edyta@pilotkizmian.pl, pilotkizmian.pl, edytapaul.pl