FINIDA ADVISORY

ODPORNOŚĆ LIDERA

21 dni pracy
nad decyzjami pod presją

METODA A.R.T.

A · Audyt

R · Restrukturyzacja

T · Transformacja

KATARZYNA TWAROWSKA

MENTORKA WŁAŚCICIELI FIRM I ZARZĄDÓW · FINIDA.PL

Odporność Lidera

21 dni pracy nad decyzjami pod presją

Metoda A.R.T.

Katarzyna Twarowska

Wydanie 3 · październik 2026

Finida Advisory · finida.pl

Spis treści

O autorce 5

Skąd wziął się ten program 7

Metoda A.R.T. w tym programie 8

Jak korzystać z tego ebooka 9

Wskaźnik Odporności Lidera – Autotest 10

TYDZIEŃ 1 z 3: AUDYT – CO NAPRAWDĘ SIĘ DZIEJE 12

Dzień 1: Akceptacja rzeczywistości i kontrolowanie reakcji 14

Dzień 2: Reakcja przesadzona, pesymistyczna, realistyczna 16

Dzień 3: Dziesięć minut przed pierwszą decyzją 18

Dzień 4: Pilne czy tylko głośne 20

Dzień 5: Ciało jako warunek dobrej decyzji 22

Dzień 6: Technika oddechowa „Box Breathing" 24

Dzień 7: Co wciąż działa 26

TYDZIEŃ 2 z 3: RESTRUKTURYZACJA – ZMIANA SPOSOBU DECYDOWANIA 28

Dzień 8: Porażka jako due diligence 29

Dzień 9: Cel, przeszkoda, plan 31

Dzień 10: Fakty przed obawami 33

Dzień 11: Odpoczynek jako decyzja zarządcza 36

Dzień 12: Plan aktywności i regeneracji 38

Dzień 13: Gdzie podejmujesz najlepsze decyzje 40

Dzień 14: Podsumowanie tygodnia – co zmieniam w sposobie decydowania 42

TYDZIEŃ 3 z 3: TRANSFORMACJA – ZMIANA, KTÓRA ZOSTAJE 44

Dzień 15: Mózg uczy się przez powtarzanie 45

Dzień 16: Przekonania, które udają fakty 47

Dzień 17: Dostępność a jakość decyzji 49

Dzień 18: Stres jako sygnał 51

Dzień 19: Wewnętrzny dialog lidera 53

Dzień 20: Twój protokół decyzyjny pod presją 55
Dzień 21: Zadanie końcowe – Twój plan na przyszłość 57

Biblioteka Badań 59
Badania cytowane w poszczególnych dniach 60

Co dalej 63
Kiedy warto pracować dalej ze mną 64
Prośba do Ciebie 65

O autorce



Katarzyna Twarowska

Nazywam się Katarzyna Twarowska. Od ponad 20 lat pracuję w zarządzaniu i doradztwie: strategia, finanse, fuzje i przejęcia, transformacja organizacji. Prowadzę Finida Advisory, w której doradzam właścicielkom i właścicielom firm oraz zarządom w momentach, w których decyzja waży więcej, niż doświadczenie pozwala unieść w pojedynkę.

Byłam członkinią zarządów i rad nadzorczych, od startupów po organizacje z miliardowymi przychodami. Jestem Partnerem CDI Global, sieci doradztwa M&A działającej w ponad 30 krajach. Wcześniej w praktyce audytu EY odpowiadałam za rynek nieruchomości w Europie Środkowo-Wschodniej i Południowej, przez lata pracując ze spółkami z indeksu WIG20. Zarządzałam też family office.

Jestem biegłą rewidentką oraz certyfikowanym Executive Mentorem i Coachem EMCC na poziomie Professional. To połączenie perspektywy finansowej, zarządczej i mentorskiej wyznacza sposób, w jaki pracuję: naj-

pierw fakty, potem decyzja, potem wdrożenie. Decyzje na liczbach, nie na motywacji.

Jestem współzałożycielką Fundacji Liderek Biznesu, którą przez pierwsze lata prowadziłam jako CEO. Za działania na rzecz ekonomicznej równości kobiet otrzymałam nagrodę TIAW World of Difference 100 (2015). Prywatnie jestem mamą czwórki dzieci.

Skąd wziął się ten program

Przez lata pracy w zarządach i radach nadzorczych widziałam ten sam wzorzec: problem, z którym właściciel firmy albo członek zarządu przychodzi, rzadko jest tym, który naprawdę trzeba rozwiązać. Presja sprawia, że trudniej to zobaczyć. Z tych obserwacji powstała metoda A.R.T., z którą pracuję z klientami Finida Advisory. Ten program to jej wersja do samodzielnej pracy: 21 dni, w których uczysz się podejmować dobre decyzje pod presją.

Odporność lidera nie polega na wytrzymałości ani na zaciskaniu zębów. Polega na tym, że pod presją nadal widzisz sytuację jasno, decydujesz świadomie i wracasz do równowagi, zanim zmęczenie zacznie decydować za Ciebie.

Ten ebook pracuje nad Tobą jako osobą, która decyduje. Dlatego w każdym tygodniu jest też jedno ćwiczenie na liczbach Twojej firmy: presja najczęściej ukrywa właśnie to, co da się policzyć.

Metoda A.R.T. w tym programie

- **A – Audyt (dni 1–7).** Nazywasz, co naprawdę jest problemem. Sprawdzasz, jak reagujesz pod presją, co jest w Twojej mocy, które sprawy są pilne, a które tylko głośne. Fakty oddzielasz od interpretacji.
- **R – Restrukturyzacja (dni 8–14).** Zmieniasz sposób, w jaki podejmujesz decyzje pod presją: jak przygotowujesz się do trudnych rozmów, jak wyciągasz wnioski z porażek, jak planujesz regenerację, żeby nie decydować w stanie wyczerpania.
- **T – Transformacja (dni 15–21).** Utrwalasz nowy sposób działania tak, żeby działał także w kryzysie, bez stałego wysiłku i bez wsparcia z zewnątrz. Kończysz z własnym protokołem decyzyjnym na sytuacje presji.

Tak samo pracuję z klientami w Diagnozie A.R.T. i w mentoringu dla właścicieli firm. Różnica polega na tym, że tam stosujemy metodę wspólnie, na konkretnych decyzjach i liczbach Twojej firmy.

W programie znajdziesz historie liderów. Część to udokumentowane historie znanych postaci biznesu, część to postaci złożone z doświadczeń wielu liderów, z którymi pracowałam, opisane z zachowaniem poufności. Każdy dzień opiera się na badaniach. Przy każdym badaniu podaję, czego dotyczyło i jakie ma ograniczenia. Pełną bibliografię znajdziesz na końcu.

Jak korzystać z tego ebooka

- **CODZIENNA PRAKTYKA** – każdy dzień to jedno ćwiczenie, zwykle na 10–20 minut. Nie przeskakuj do przodu: zmiana sposobu działania wymaga powtarzalności.
- **DZIENNIK TRANSFORMACJI** – na końcu każdego dnia znajdziesz miejsce na notatki. Wypełniaj je od razu, nie odkładaj na później.
- **NA LICZBACH** – raz w tygodniu (dni 4, 10 i 20) ćwiczenie łączy się z liczbami Twojej firmy. Przygotuj dostęp do podstawowych danych: stanu gotówki, przychodów, marży i należności.
- **BEZ PRESJI** – jeśli opuścisz dzień, wróć następnego. To program do pracy, nie egzamin.

Wskaźnik Odporności Lidera – Autotest

Ten autotest pozwala określić Twój aktualny poziom odporności jako lidera, czyli zdolności do jasnego decydowania pod presją, zanim rozpoczniesz 21-dniowy program. Oceń każde stwierdzenie w skali 1–5 (1 = zdecydowanie się nie zgadzam, 5 = zdecydowanie się zgadzam), zsumuj punkty i zapisz wynik. Wrócisz do niego po zakończeniu programu, aby zmierzyć postęp.

1. Potrafię jasno odróżnić sytuacje, na które mam wpływ, od tych, na które wpływu nie mam. (1–5) _____
2. Zanim zareaguję na trudną wiadomość, potrafię się na chwilę zatrzymać. (1–5) _____
3. W ostatnim miesiącu znajdowałem/am czas na regularny odpoczynek bez poczucia winy. (1–5) _____
4. Traktuję porażki jako źródło informacji, a nie powód do samokrytyki. (1–5) _____
5. Mój wewnętrzny dialog pod presją jest wspierający, a nie karzący. (1–5) _____
6. Mam wypracowany, powtarzalny sposób radzenia sobie z nagłym stresem. (1–5) _____
7. Regularnie odłączam się od telefonu i poczty służbowej poza godzinami pracy. (1–5) _____
8. Mam jasny plan na to, jak reaguję w różnych typach sytuacji kryzysowych. (1–5) _____

Suma punktów: _____ Data: _____

Jak czytać wynik:

- **8–18 pkt – Strefa Alarmowa:** Twoja odporność wymaga pilnej uwagi. Potraktuj ten program jako priorytet, nie dodatek do kalendarza.

- **19–29 pkt – Strefa do Wzmocnienia:** Masz solidne podstawy, ale reagujesz niespójnie. 21 dni pozwoli Ci to ustabilizować.
- **30–40 pkt – Solidny Fundament:** Twoja odporność już działa. Program pomoże Ci ją utrzymać i świadomie przekazać dalej swojemu zespołowi.

Autotest ma charakter narzędzia samoobserwacji wspierającego pracę z tym programem — nie jest to test psychologiczny ani narzędzie diagnostyczne w rozumieniu klinicznym.

TYDZIEŃ 1 z 3: AUDYT – CO NAPRAWDĘ SIĘ DZIEJE

W metodzie A.R.T. każda praca zaczyna się od audytu, czyli od nazwania, co naprawdę jest problemem. Często jest to coś innego niż to, z czym przychodzisz. W tym tygodniu audytujesz nie firmę, tylko siebie jako decydenta: swoje reakcje, nawyki pod presją i to, co w ostatnich tygodniach naprawdę odbierało Ci jasność myślenia.

Stres jest naturalną reakcją organizmu na wyzwania, które nas otaczają, ale długotrwałe napięcie – nierozpoznane i niezarządzane – prowadzi do wypalenia, spadku efektywności i kosztownych błędów w decyzjach. Dla właścicieli firm i członków zarządów stres rzadko bierze się z jednej rzeczy. To suma: presji wyników, decyzji podejmowanych w niepewności oraz odpowiedzialności za ludzi i wyniki, które nie są tylko Twoje.

Problem w tym, że ten stres rzadko puka do drzwi z zapowiedzią. Narasta w tle, między jednym telefonem a drugim, między decyzją o zwolnieniu a decyzją o kolejnej inwestycji. Lider, który nie nauczy się go rozpoznawać, budzi się pewnego dnia z diagnozą wypalenia, chociaż jeszcze tydzień wcześniej był przekonany, że „daje radę". To nie słabość charakteru – to brak narzędzi do wczesnego wychwycenia sygnałów, które ciało i umysł wysyłają na długo przed kryzysem.

Zanim zaczniesz cokolwiek zmieniać, musisz zobaczyć, z czym naprawdę masz do czynienia. Audyt, który przeprowadzisz w tym tygodniu, to nie kolejny test do wypełnienia i zapomnienia. To codzienne, uważne przyglądanie się temu, jak reagujesz – żeby za siedem dni mieć nie ogólne przeczucie, ale konkretną mapę: co Cię wyprowadza z równowagi, jakie masz automatyczne wzorce reakcji i które z nich faktycznie Ci służą, a które kosztują więcej, niż dają.

Dobra wiadomość jest taka, że diagnoza to już połowa rozwiązania. Przez najbliższych siedem dni nie będziesz walczyć ze stresem – nauczysz się go czytać: rozpoznawać, skąd realnie pochodzi, co jest w Twojej mocy, a co tylko zabiera energię. To fundament, na którym zbudujemy resztę programu. Lider, który zna własne wzorce reakcji, przestaje być ich zakładnikiem.

Dzień 1: Akceptacja rzeczywistości i kontrolowanie reakcji

Nie kontrolujesz połowy rzeczy, które Cię dzisiaj zestresują. Klient, który odpuści w ostatniej chwili. Rynek, który zmieni się z dnia na dzień. Zespół, który potrzebuje decyzji, zanim zdążysz dokończyć kawę.

Nie musi Cię to jednak wytrącać z równowagi.

Emilia, właścicielka 15-osobowej agencji marketingowej z Poznania, przez dwa lata traciła więcej energii na złość, że coś poszło nie tak, niż na szukanie wyjścia. Zmieniło się to w jednym momencie – kiedy zamiast pytać „dlaczego mnie to spotyka", zaczęła pytać „co teraz mogę z tym zrobić".

To cała różnica między liderem, który się wypala, a takim, który się rozwija.

CO MÓWI NAUKA: W klasycznym eksperymencie Ellen Langer i Judith Rodin (1976) mieszkańcom domu opieki dano realną kontrolę nad drobnymi codziennymi decyzjami: jak urządzić pokój, kiedy oglądać film. W badaniu kontrolnym po 18 miesiącach (Rodin i Langer, 1977) ta grupa wykazywała nie tylko lepsze samopoczucie, ale też niższą śmiertelność niż grupa, o którą „dbano" bez pytania o zdanie. Badanie objęło niewielką grupę, ale kierunek jest wyraźny: poczucie sprawczości, nawet w drobiazgach, wpływa na to, jak radzimy sobie z resztą, na którą wpływu nie mamy.

Marek, CFO firmy logistycznej, przez pół roku po utracie dużego kontraktu obwiniał rynek, konkurencję i pecha. Dopiero na sesji z zarządem zauważył, że ani razu nie zapytał, co on sam mógł zrobić inaczej przy negocjacji warunków płatności. Gdy to zrobił, znalazł trzy konkretne zmiany do wdrożenia od razu.

To rozróżnienie – między tym, co mogę zmienić, a tym, co tylko obserwuję – nie jest jednorazowym olśnieniem. To mięsień, który trzeba trenować codziennie, bo pod presją naturalnym odruchem jest właśnie szuka-

nie winnego na zewnątrz. Im częściej świadomie zadajesz sobie to pytanie, tym szybciej staje się ono automatyczne – dokładnie w momencie, w którym najbardziej go potrzebujesz.

DO PRZEMYŚLENIA: Ile Twojej dzisiejszej frustracji dotyczy rzeczy, które faktycznie mogłeś/aś zmienić, a ile to wygodne szukanie winnych na zewnątrz?

ZADANIE DNIA: Weź trzy ostatnie sytuacje, które wyprowadziły Cię z równowagi. Przy każdej odpowiedz sobie brutalnie szczerze:

- Co realnie było w mojej mocy?
- Co i tak by się wydarzyło, niezależnie od tego, co bym zrobił/a?
- Gdzie traciłem/am energię na coś, na co nie miałem/am wpływu?

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Sytuacja 1: _____ Kontrola: ☐ TAK ☐ NIE

Sytuacja 2: _____ Kontrola: ☐ TAK ☐ NIE

Sytuacja 3: _____ Kontrola: ☐ TAK ☐ NIE

Jedna rzecz, na którą przestaję dziś marnować energię: _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Gdybyś przestał/a reagować na rzeczy poza Twoją kontrolą, ile godzin tygodniowo byś odzyskał/a?*

Dzień 2: Reakcja przesadzona, pesymistyczna, realistyczna

W zarządzie nie liczy się to, co czujesz w pierwszej sekundzie kryzysu. Liczy się to, co zrobisz w drugiej.

Problem w tym, że większość ludzi nigdy świadomie nie rozdziela tych dwóch momentów. Reagują, zanim pomyślą – a potem żyją z konsekwencjami reakcji, która nigdy nie powinna zobaczyć światła dziennego.

W psychologii nazywa się to przeformułowaniem poznawczym (cognitive reappraisal) – świadomą zmianą interpretacji sytuacji, zanim zdąży ona wywołać automatyczną reakcję emocjonalną. To nie tłumienie emocji ani udawanie, że nic się nie stało. To decyzja, którą z trzech możliwych narracji – katastroficzną, defetystyczną czy trzeźwą – wybierasz, zanim ona wybierze Ciebie.

CO MÓWI NAUKA: Badania Jamesa Grossa z Uniwersytetu Stanforda nad regulacją emocji (1998) pokazują, że osoby, które przeformułowują stresującą sytuację, zanim na nią zareagują, wykazują słabszą reakcję fizjologiczną niż osoby, które próbują jedynie stłumić emocje. Tłumienie nie zmniejsza napięcia, tylko je ukrywa, i to kosztem dodatkowego obciążenia organizmu. Sam sposób, w jaki nazywasz sytuację w głowie, katastrofa czy wyzwanie, zmienia fizjologię, nie tylko samopoczucie.

Zarząd sieci handlowej, który stracił kluczowego dostawcę z dnia na dzień, miał na sali trzy typy reakcji: jeden członek zarządu od razu mówił o bankructwie, drugi bagatelizował problem, trzeci zapytał, jakie mamy dziś opcje. Wygrała trzecia postawa – w ciągu 48 godzin znaleziono zastępczego dostawcę.

Trzy narracje, o których mowa, nie są równie dostępne w każdej chwili. Im wyższe zmęczenie i im mniej czasu na reakcję, tym łatwiej ześlizgnąć się w stronę katastrofy albo bagatelizacji – i tym większy świadomy wysi-

łek potrzebny jest, żeby sięgnąć po trzeci głos. Dlatego liderzy, którzy najlepiej radzą sobie w kryzysie, nie są ci, którzy nigdy nie czują pierwszego odruchu paniki, tylko ci, którzy nauczyli się go rozpoznawać jako sygnał, a nie jako instrukcję do działania.

DO PRZEMYŚLENIA: Który głos w Twojej głowie odzywa się pierwszy w kryzysie – katastrofista, ten co bagatelizuje, czy strateg? Ile razy dziś dałeś/aś się poprowadzić temu pierwszemu?

ZADANIE DNIA: Weź ostatnią sytuację, która wywołała u Ciebie napięcie. Napisz trzy scenariusze: reakcję całkowicie przesadzoną, reakcję pesymistyczną, reakcję realistyczną.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Sytuacja: _____

_____

Reakcja przesadzona: _____

_____

Reakcja pesymistyczna: _____

_____

Reakcja realistyczna: _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Która z tych trzech wersji byłaby najbliższa temu, jak faktycznie zareagowałeś/aś, zanim przeczytałeś/aś to ćwiczenie?*

Dzień 3: Dziesięć minut przed pierwszą decyzją

Wiem, co teraz myślisz: „medytacja, super, akurat mam na to czas między czterema spotkaniami zarządu a deadline'em raportu".

Rozumiem sceptycyzm. Ale spójrz na Ariannę Huffington – współzałożycielkę The Huffington Post, sprzedanego za 315 milionów dolarów. W 2007 roku zasłabła w swoim biurze z wyczerpania i uderzyła głową o biurko. Dopiero to ją zatrzymało. Dziś prowadzi firmę, która uczy ludzi robić dokładnie to, co ona zignorowała przez lata: odpoczywać, zanim ciało zmusi ich do tego siłą.

Nie musisz doprowadzać się do ściany, żeby nauczyć się tej lekcji wcześniej.

CO MÓWI NAUKA: Zespół Sary Lazar z Harvard Medical School i Massachusetts General Hospital w dwóch badaniach sprawdzał osiem tygodni treningu uważności, średnio 27 minut dziennie. Praktyka wiązała się ze wzrostem gęstości istoty szarej w hipokampie, obszarze ważnym dla pamięci i uczenia się (2011, „Psychiatry Research: Neuroimaging"). U osób, które zgłaszały największy spadek stresu, zmniejszała się gęstość istoty szarej w ciele migdałowatym, kluczowym dla reakcji na zagrożenie (2010, „Social Cognitive and Affective Neuroscience"). To badania na niewielkich grupach, ale kierunek jest wyraźny: krótka, regularna praktyka zmienia nie tylko samopoczucie, i to w czasie krótszym niż jeden kwartał sprawozdawczy.

Jedna z prezesek, z którą pracowałam, przez lata zaczynała dzień od telefonu sprawdzającego notowania spółki. Kiedy zamieniła te pierwsze 10 minut na ciszę i oddech, zauważyła coś nieoczekiwanego: decyzje podejmowane po południu przestały być gorsze niż te poranne – bo przestała zaczynać dzień w trybie alarmowym.

Nie chodzi o to, żeby zamienić się w mnicha buddyjskiego albo spędzać godzinę dziennie w ciszy – większość zarządów, z którymi pracowałam,

nie ma na to ani czasu, ani chęci. Chodzi o krótkie, powtarzalne momenty, w których umysł przestaje reagować na każdy bodziec z automatu. Nawet kilka minut, powtarzanych konsekwentnie, zmienia to, ile miejsca zostaje w głowie na przemyślaną decyzję zamiast odruchu.

DO PRZEMYŚLENIA: Co robisz w pierwszych dziesięciu minutach po przebudzeniu? Czy to świadomy wybór, czy odruch?

ZADANIE DNIA: 10 minut. Usiądź, oddychaj, wracaj myślami do oddechu, kiedy uciekają. Tyle. A potem: wypisz wszystko, co Cię dziś stresuje. Odłóż listę na 5 minut i tylko oddychaj. Wróć do niej. Zobacz, ile z tych punktów naprawdę wymaga Twojej uwagi w tej sekundzie.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Moje 3 stresory: 1) _____

_____

2) _____

_____

3) _____

_____

Ile z nich przetrwało 5 minut oddychania jako „pilne”? _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Co by się stało, gdybyś dawał/a sobie te 10 minut każdego dnia, zanim w ogóle otworzysz maila?*

Dzień 4: Pilne czy tylko głośne

Nie każdy pożar wymaga Twojej obecności na miejscu zdarzenia. Część z nich zgaśnie sama, jeśli dasz jej 24 godziny.

Widziałam to na niemal każdym projekcie restrukturyzacyjnym: zarząd, który reaguje na każdy sygnał z taką samą intensywnością, w ciągu kilku tygodni traci zdolność odróżniania kryzysu od niedogodności. Tomasz, prezes firmy produkcyjnej spod Wrocławia, przez rok odpowiadał na każdego maila w ciągu pięciu minut – niezależnie od tego, czy dotyczył reklamacji kluczowego klienta, czy niedziałającej drukarki na drugim piętrze. Kiedy wprowadził prostą zasadę – TERAZ albo MOŻE POCZEKAĆ – odzyskał kilka godzin dziennie, a jego zespół przestał czekać z każdą decyzją na jego reakcję.

Ten sam mechanizm działa w skali całej organizacji: zarząd, który reaguje na każdy sygnał z tą samą intensywnością, systematycznie wyczerpuje zdolność swoich ludzi do odróżniania sygnału od szumu.

CO MÓWI NAUKA: Shai Danziger, Jonathan Levav i Liora Avnaim-Pesso (2011, „PNAS") przeanalizowali ponad tysiąc decyzji izraelskich komisji ds. zwolnień warunkowych. Odsetek decyzji korzystnych dla wnioskodawcy spadał z około 65% na początku sesji niemal do zera pod jej koniec i wracał do 65% zaraz po przerwie na posiłek. Późniejsze analizy (Weinshall-Margel i Shapard, 2011) pokazały, że część tego efektu mogła wynikać z kolejności rozpatrywania spraw, dlatego wynik warto traktować jako ostrzeżenie, a nie prawo natury. Wniosek praktyczny pozostaje jednak rozsądny: długi ciąg decyzji bez przerwy nie służy jakości osądu, niezależnie od kompetencji decydenta.

Dyrektor operacyjny w firmie produkcyjnej prowadził kiedyś dzień z 47 nieprzeczytanymi wiadomościami oznaczonymi jako „pilne". Gdy policzył, ile z nich faktycznie wymagało reakcji w ciągu godziny, wyszły trzy. Reszta poczekała – i nikt tego nie zauważył.

Zasada TERAZ / MOŻE POCZEKAĆ działa tylko wtedy, gdy stosujesz ją konsekwentnie, a nie jedynie w spokojne dni. To właśnie w najbardziej chaotycznych momentach – kiedy wszystko wydaje się pilne jednocześnie – ta prosta segregacja daje największą przewagę, bo zwalnia uwagę na te nieliczne sprawy, które naprawdę wymagają natychmiastowej decyzji.

DO PRZEMYŚLENIA: Kto ustalił, że to jest pilne – sytuacja, czy Twój nawyk reagowania na wszystko z tą samą prędkością?

ZADANIE DNIA: Wypisz wszystko, co ostatnio wywołało u Ciebie napięcie. Przy każdym punkcie zdecyduj: TERAZ czy MOŻE POCZEKAĆ.

NA LICZBACH

Przy każdej sprawie oznaczonej jako TERAZ dopisz jedną liczbę: ile realnie kosztuje firmę odłożenie jej o tydzień – w złotych, w dniach opóźnienia albo w utraconej marży. Jeśli nie umiesz podać żadnej liczby, to najczęściej znak, że sprawa jest głośna, a nie pilna.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Spis stresorów: _____

_____

Ile z nich naprawdę wymagało reakcji w ciągu godziny? _____

_____

Sprawa TERAZ i koszt jej odłożenia o tydzień: _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Ile decyzji podejmujesz dziennie z poczuciem pilności, która nie jest realna, tylko wyuczona?*

Dzień 5: Ciało jako warunek dobrej decyzji

Ciało, które nigdy nie odpoczywa, zaczyna podejmować decyzje za Ciebie – gorsze, szybsze, mniej przemyślane.

Widziałam to wielokrotnie w projektach restrukturyzacyjnych: zarządy pracujące pod presją tygodniami bez przerwy podejmowały decyzje, które później trzeba było odkręcać. Ruch nie jest luksusem w takich momentach – jest narzędziem utrzymania jasności myślenia.

To nie jest kwestia dyscypliny sportowej. To kwestia tego, czy Twój mózg – dosłownie, na poziomie tkanki – ma zasoby, żeby podejmować dobre decyzje pod koniec długiego dnia, a nie tylko na jego początku.

CO MÓWI NAUKA: W randomizowanym badaniu Kirka Ericksona i zespołu (2011, „PNAS") osoby starsze, które przez rok trzy razy w tygodniu ćwiczyły aerobowo, zwiększyły objętość hipokampa o około 2%, podczas gdy grupa wykonująca tylko rozciąganie straciła w tym czasie około 1,4% objętości tej struktury. Regularny ruch nie tylko poprawia nastrój – odwraca fizyczny proces starzenia się obszaru mózgu odpowiedzialnego za pamięć i uczenie się. Badanie dotyczyło osób po 55. roku życia, więc u młodszych efekt może wyglądać inaczej.

Prezes firmy budowlanej przez dwa lata odwoływał trening biegowy, bo „zawsze było coś ważniejszego". Gdy w końcu wrócił do regularnego ruchu, zauważył, że jego popołudniowe spotkania przestały kończyć się impulsywnymi decyzjami, których żałował następnego dnia.

Nie musisz przebiegać maratonu, żeby odczuć różnicę. Nawet krótki, regularny ruch – spacer między spotkaniami, kilka minut rozciągania przed trudną rozmową – wystarcza, by obniżyć napięcie na tyle, by myśleć wyraźniej. Kluczem nie jest intensywność, tylko regularność: ciało, które od czasu do czasu dostaje sygnał odpoczynku poprzez ruch, radzi sobie z długotrwałym obciążeniem znacznie lepiej niż ciało, które albo pracuje, albo stoi w miejscu.

DO PRZEMYŚLENIA: Ile decyzji w Twojej karierze podjąłeś/aś w stanie fizycznego wyczerpania, którego dziś byś sobie nie życzył/a?

ZADANIE DNIA: 15 minut ruchu dziś. Cokolwiek to jest.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Aktywność: _____

_____

Stan przed: _____

_____

Stan po: _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Czy Twój kalendarz traktuje ruch jak priorytet, czy jak coś, co „zrobisz, jak znajdziesz czas”?*

Dzień 6: Technika oddechowa „Box Breathing”

Zanim wejdziesz na trudną rozmowę ze wspólnikiem, z bankiem czy z kluczowym klientem, wystarczy Ci minuta, żeby zmienić stan swojego układu nerwowego.

Znam zarządy, które stosują tę technikę dosłownie w windzie, minutę przed wejściem na salę negocjacyjną. To różnica między wejściem z podniesionym tętnem a wejściem z jasną głową – a druga strona stołu zawsze to wyczuwa, nawet jeśli nie potrafi nazwać dlaczego.

CO MÓWI NAUKA: Przegląd systematyczny Andrei Zaccaro i współautorów (2018, „Frontiers in Human Neuroscience”) zebrał badania nad wolnym oddechem, czyli tempem poniżej około 10 oddechów na minutę. Takie tempo wiązało się z większą zmiennością rytmu serca (HRV), większą aktywnością przywspółczulnej części układu nerwowego i z poczuciem spokoju i większej czujności. Jeden cykl box breathing trwa 16 sekund, czyli daje niecałe cztery oddechy na minutę, więc mieści się w badanym zakresie. Badania w przeglądzie były zwykle niewielkie i różniły się metodą, dlatego traktuj ten wynik jako dobrze uzasadniony kierunek, nie gwarancję.

Inwestor, który negocjował trudne warunki wejścia do spółek, wyrobił sobie nawyk stosowania box breathing w windzie – dosłownie w drodze na spotkanie. Powiedział mi kiedyś, że różnica nie jest w tym, co mówi, tylko w tym, jak szybko potrafi przestać reagować, a zacząć słuchać.

Ta technika działa najlepiej wtedy, kiedy ćwiczysz ją, zanim będzie Ci naprawdę potrzebna – nie w środku najgorszego kryzysu zawodowego. Kilka minut dziennie w spokojnych momentach buduje nawyk, który w chwili prawdziwej presji uruchamia się niemal automatycznie, bez konieczności przypominania sobie, co i jak robić.

DO PRZEMYŚLENIA: Ile ostatnich trudnych rozmów zacząłeś/aś z podniesionym pulsem, nie dając sobie nawet minuty na spowolnienie?

ZADANIE DNIA: Wdech 4 sekundy, zatrzymanie 4, wydech 4, zatrzymanie 4. Cztery cykle, około minuty. Zastosuj to przed jedną konkretną, wymagającą sytuacją dzisiaj.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Sytuacja, w której zastosowałem/am technikę: _____

_____

Co się zmieniło: _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Ile decyzji podjąłeś/aś w tym roku pod wpływem napięcia, a nie jasnego umysłu?*

Dzień 7: Co wciąż działa

To nie jest ćwiczenie z poradnika o pozytywnym myśleniu. To narzędzie regulujące uwagę – a uwaga lidera jest jego najcenniejszym zasobem.

W jednym z zarządów, z którymi pracowałam, wprowadzenie trzech minut wdzięczności na koniec cotygodniowego spotkania zmieniło ton całych rozmów – z listy problemów na listę postępu. Ludzie zaczęli zauważać, co działa, zanim skupili się na tym, co jeszcze wymaga naprawy.

CO MÓWI NAUKA: Robert Emmons i Michael McCullough (2003, „Journal of Personality and Social Psychology") w serii eksperymentów wykazali, że osoby prowadzące cotygodniowy dziennik wdzięczności zgłaszały lepsze samopoczucie, więcej optymizmu wobec nadchodzącego tygodnia, mniej dolegliwości fizycznych i częściej ćwiczyły fizycznie niż grupy opisujące swoje utrapienia albo neutralne wydarzenia. Wyniki opierają się na deklaracjach uczestników, nie na pomiarach.

Zespół zarządzający firmy technologicznej, która przechodziła przez rundę cięć budżetowych, wprowadził rytuał: każde spotkanie kończyło się jednym zdaniem wdzięczności od każdej osoby. W najtrudniejszym kwartale w historii firmy to właśnie to ćwiczenie – jak mówili później – utrzymało zespół razem.

Wdzięczność, o której tu mowa, nie ma nic wspólnego z udawaniem, że wszystko jest w porządku, kiedy nie jest. To nie zaprzeczanie trudnościom – to świadome poszerzenie pola widzenia, które w kryzysie zwęża się niemal wyłącznie do zagrożeń. Zauważenie tego, co wciąż działa, nie eliminuje problemów, ale daje umysłowi zasoby potrzebne, żeby się nimi skutecznie zająć.

DO PRZEMYŚLENIA: Czy potrafisz teraz, bez namysłu, wymienić trzy rzeczy, za które jesteś wdzięczny/a, czy umysł od razu ucieka do tego, czego brakuje?

ZADANIE DNIA: Zapisz trzy rzeczy, które w Twojej firmie lub w Twoim sposobie pracy działają dobrze i na których możesz oprzeć najbliższe decyzje. Konkretne, nie ogólnikowe. Na koniec dnia dopisz jedną rzecz, za którą jesteś wdzięczny/a osobie z Twojego zespołu, i powiedz jej o tym.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

1. _____

2. _____

3. _____

Co okazało się prawdziwym problemem, innym niż ten, który widziałem/am na początku tygodnia: _____

Która technika z tego tygodnia zostanie ze mną na dłużej i dlaczego: _____

TYDZIEŃ 2 z 3: RESTRUKTURYZACJA – ZMIANA SPOSOBU DECYDOWANIA

Audyt dał Ci diagnozę. Restrukturyzacja to moment, w którym przestajesz tylko obserwować i zaczynasz przebudowywać.

W metodzie A.R.T. restrukturyzacja nie oznacza zwolnień ani cięcia kosztów. Oznacza zmianę sposobu, w jaki podejmujesz daną klasę decyzji, tak żeby przy kolejnej podobnej sytuacji nie zaczynać od zera. W tym tygodniu zmieniasz to, jak decydujesz pod presją: jak przygotowujesz się do trudnych rozmów, jak wyciągasz wnioski z porażek i jak planujesz regenerację, żeby ważne decyzje nie zapadały w stanie wyczerpania.

W restrukturyzacji firmy nigdy nie chodzi o to, żeby nic się nie zmieniało. Chodzi o to, żeby zmiana wzmacniała organizację, a nie ją wyniszczała. Dokładnie to samo robisz teraz ze swoim sposobem decydowania: przez najbliższy tydzień przebudujesz reakcje, które od dawna Ci nie służą, na takie, które będą pracować na Twoją korzyść – w kryzysie, pod presją i w codziennym zarządzaniu. To praca wymagająca dyscypliny, ale to właśnie ona odróżnia liderów, którzy przetrwają następny kryzys, od tych, którzy się w nim wypalą.

Ta przebudowa nie oznacza udawania, że trudne doświadczenia nie miały miejsca. Oznacza świadome wyciąganie z nich tego, co da się wykorzystać – a odrzucanie tego, co jedynie zostawia gorycz. Zarząd, który po każdym kryzysie robi taki bilans, po kilku latach dysponuje zestawem sprawdzonych reakcji, jakiego brakuje konkurencji wciąż reagującej instynktownie.

Dzień 8: Porażka jako due diligence

W swojej praktyce transakcyjnej widziałam projekty M&A, które upadały na tydzień przed podpisaniem umowy – po miesiącach pracy całych zespołów. Zarządy, które wychodziły z takich sytuacji silniejsze, różniły się od pozostałych jednym: traktowały nieudaną transakcję jak raport z due diligence własnej organizacji. Nie pytały „kto zawinił", tylko „czego się właśnie dowiedzieliśmy – o rynku, o partnerze, o nas samych".

Odporność to nie brak porażek. To szybkość, z jaką wyciągasz z nich użyteczny wniosek.

CO MÓWI NAUKA: Steven Southwick i Dennis Charney (Yale, Icahn School of Medicine at Mount Sinai) przez lata badali weteranów wojny w Wietnamie przetrzymywanych w niewoli, instruktorów jednostek specjalnych oraz cywilnych ocalałych z traumy. Ich wnioski, opisane w książce „Resilience" (2012), wskazują dziesięć wspólnych cech najbardziej odpornych ludzi – jedną z kluczowych jest elastyczność poznawcza: zdolność do przeformułowania porażki jako źródła informacji, a nie wyroku.

To nie jest odosobniona obserwacja. Isaac Galatzer-Levy, Sandy Huang i George Bonanno (2018) w przeglądzie 54 badań nad reakcją na potencjalnie traumatyczne zdarzenia wykazali, że to właśnie odporność – a nie załamanie – jest najczęstszą trajektorią: około 65% osób po poważnym kryzysie utrzymuje stabilne funkcjonowanie psychiczne bez długotrwałych zaburzeń. Zdolność do wyjścia z kryzysu nie jest więc rzadkim wyjątkiem zarezerwowanym dla nielicznych – to najbardziej prawdopodobny scenariusz, o ile nie zablokuje go chroniczne unikanie i obwinianie.

Założyciel firmy technologicznej, którego pierwsza runda finansowania upadła tydzień przed podpisaniem, spędził miesiąc analizując, co poszło nie tak – nie po to, by się obwiniać, tylko żeby zbudować lepszy proces due diligence na przyszłość. Drugą rundę zamknął szybciej, niż planował.

Różnica między zarządem, który się rozpada po porażce, a takim, który wychodzi z niej silniejszy, rzadko leży w samej skali problemu. Leży w tym, jak szybko organizacja przechodzi od szukania winnych do szukania wniosków. Im szybciej ten proces się rozpoczyna, tym mniej energii traci zespół na wzajemne obwinianie się, a tym więcej zostaje na faktyczną naprawę.

DO PRZEMYŚLENIA: Czy Twoja ostatnia porażka biznesowa ma już spisaną listę wniosków, czy wciąż jest tylko niewygodnym wspomnieniem, którego unikasz?

ZADANIE DNIA: Opisz ostatnią porażkę. Jakie konkretne lekcje z niej wyniosłeś/aś?

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Opis porażki: _____

_____

Lekcje: _____

_____

Jak wykorzystam je w kolejnym projekcie: _____

_____

Dzień 9: Cel, przeszkoda, plan

Zanim zaczniesz negocjować wejście inwestora, przejęcie czy restrukturyzację, zobacz, jak wygląda dobrze zakończony proces i co najpewniej stanie Ci na drodze. Przygotowany umysł podejmuje w trakcie rozmowy lepsze decyzje.

Widziałam to w praktyce przy niejednej rundzie finansowania: założyciele, którzy wchodzili na spotkanie z inwestorem, już „widząc" podpisany term sheet, prowadzili rozmowę zupełnie inaczej niż ci, którzy wchodzili z lękiem przed odmową. Nie chodzi o naiwny optymizm – chodzi o to, że mózg przygotowany na sukces zadaje w trakcie rozmowy lepsze pytania.

Uwaga: samo „widzenie sukcesu" to za mało, a czasem wręcz szkodzi. Liczy się to, co robisz z tym obrazem zaraz potem.

CO MÓWI NAUKA: Gabriele Oettingen (New York University) w wieloletnich badaniach nad wizualizacją wykazała, że samo wyobrażanie sobie sukcesu – bez konfrontacji z realnymi przeszkodami – obniża energię i motywację do działania, bo mózg częściowo „konsumuje" satysfakcję z góry. Jej metoda mentalnego kontrastowania (WOOP: Wish, Outcome, Obstacle, Plan) łączy żywy obraz celu z równie żywym obrazem przeszkody i konkretnym planem jej pokonania – i to właśnie ta kombinacja, a nie sam optymizm, daje najsilniejsze efekty.

To zjawisko ma potwierdzenie także na poziomie fizjologicznym. Guang Yue i Kelly Cole (1992, Uniwersytet Iowa) wykazali, że osoby trenujące wyłącznie poprzez wyobrażanie sobie maksymalnego skurczu mięśnia – bez jakiegokolwiek realnego ruchu – zwiększyły jego siłę o 22% w ciągu czterech tygodni. Badanie było małe i dotyczyło jednego mięśnia dłoni, ale pokazuje, że mózg, który regularnie „przećwiczy" w wyobraźni określone działanie, przygotowuje się do jego wykonania – podobnie jak wtedy, gdy w głowie przygotowujesz się do trudnej rozmowy czy negocjacji.

Zespół sprzedaży, który przed każdą dużą prezentacją dla klienta odgrywał scenariusz zamknięcia kontraktu – łącznie z podaniem ręki i podpisaniem umowy – zamykał transakcje częściej niż zespół, który „po prostu szedł i sprzedawał". Różnica nie była w produkcie. Była w przygotowanym umyśle.

To połączenie obrazu celu z obrazem przeszkody jest kluczowe – sama wizualizacja sukcesu bez uwzględnienia tego, co może pójść nie tak, tworzy fałszywe poczucie gotowości. Prawdziwa siła tej techniki polega na tym, że zmusza Cię do przygotowania konkretnej reakcji na przeszkodę, zanim jeszcze się ona pojawi, zamiast improwizować w chwili, gdy będzie już za późno na spokojne myślenie.

DO PRZEMYŚLENIA: Ile ważnych rozmów w tym kwartale zacząłeś/aś bez przygotowanej odpowiedzi na najbardziej prawdopodobną przeszkodę?

ZADANIE DNIA: Wybierz jedną ważną rozmowę lub decyzję z najbliższych dni. Przez 10 minut przejdź przez cztery kroki metody WOOP: czego chcesz, jak wygląda dobry wynik, jaka przeszkoda najpewniej się pojawi i co zrobisz, gdy się pojawi.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Cel i dobry wynik: _____

_____

Najbardziej prawdopodobna przeszkoda: _____

_____

Mój plan – jeśli ... to ...: _____

_____

Dzień 10: Fakty przed obawami

Najbardziej wymagające decyzje zarządcze zapadają zwykle nie wtedy, gdy masz komfort czasu, tylko wtedy, gdy go nie masz. To, na czym oprzesz decyzję w tym momencie, decyduje o jej jakości.

Widziałam zarządy, które w ciągu kilku godzin musiały zdecydować o losie całej transakcji – bez czasu na dodatkowe analizy, konsultacje czy drugie podejście. Te, które radziły sobie najlepiej, miały jedną wspólną cechę: nie pytały „co jeśli się nie uda", tylko „jakie mam dziś dane i co z nimi zrobię".

CO MÓWI NAUKA: Robert Yerkes i John Dodson (1908) w eksperymentach na myszach zaobserwowali, że zarówno zbyt słaby, jak i zbyt silny bodziec utrudnia uczenie się trudnych zadań. Psychologia uogólniła to później do modelu odwróconej litery U: zbyt niskie pobudzenie oznacza brak mobilizacji, zbyt wysokie – paraliż i błędy, a optymalna wydajność pojawia się w środkowym przedziale. To uogólnienie jest uproszczeniem pierwotnego wyniku, ale dobrze opisuje praktykę: zarządzanie kryzysem to w dużej mierze zarządzanie własnym poziomem pobudzenia tak, by zostać w środkowym paśmie, zamiast dać się zepchnąć w stronę paniki.

Ekonomista Sendhil Mullainathan i psycholog Eldar Shafir (2013, „Scarcity") opisali dodatkowy mechanizm, który nasila się dokładnie w takich chwilach: pod presją czasu czy ograniczonych zasobów umysł wchodzi w „tunelowanie" – zawężenie uwagi wyłącznie do najpilniejszego problemu, kosztem szerszej perspektywy i długoterminowych konsekwencji. To dlatego decyzje podjęte w ostatniej chwili bywają technicznie poprawne, ale strategicznie krótkowzroczne – umysł w tunelu widzi tylko to, co płonie najbliżej.

Właściciel firmy produkcyjnej zatrudniającej ponad sto osób, w środku kryzysu płynności, miał jeden dzień na decyzję: zwolnienia albo wstrzymanie inwestycji. Zamiast pytać „co jeśli się nie uda", spisał dokładnie to,

co wiedział na pewno – stan gotówki, terminy płatności, należności od trzech największych klientów – i podjął decyzję na tej podstawie, nie na emocjach.

W praktyce oznacza to konkretną dyscyplinę: zanim zaczniesz decydować, spisz to, co wiesz na pewno, oddzielnie od tego, czego się obawiasz. Te dwie listy prawie nigdy nie są tej samej długości – a decyzja podjęta na podstawie pierwszej z nich jest zwykle znacznie trafniejsza niż ta podjęta pod wpływem drugiej.

DO PRZEMYŚLENIA: W ostatniej trudnej decyzji – ile czasu poświęciłeś/aś na fakty, a ile na wyobrażanie sobie najgorszego scenariusza?

ZADANIE DNIA: Wybierz jedną decyzję, która czeka na Ciebie w najbliższych tygodniach. Na jednej kartce zrób dwie kolumny: co wiem na pewno oraz czego się obawiam.

NA LICZBACH

W kolumnie „co wiem na pewno" wpisz co najmniej trzy liczby z Twojej firmy, które dotyczą tej decyzji, na przykład: na ile tygodni starcza gotówka, jaka jest marża na sprzedaży, której dotyczy decyzja, ile wynoszą należności przeterminowane. Przy każdej obawie dopisz, jaka liczba by ją potwierdziła albo obaliła.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Decyzja: _____

Co wiem na pewno (z liczbami): _____

Czego się obawiam: _____

Która obawa ma pokrycie w liczbach, a która nie: _____

Pytanie na koniec dnia: *Na której kolumnie oparł(a)byś tę decyzję, gdybyś podejmował/a ją jutro rano?*

Dzień 11: Odpoczynek jako decyzja zarządcza

Zarząd, który nigdy nie odpuszcza, nie jest bardziej efektywny – jest bliżej wypalenia. Świadomy odpoczynek to decyzja strategiczna, nie słabość.

Pracowałam z prezeską, która przez dwa lata nie wzięła ani jednego wolnego weekendu – bo „firma tego wymagała". Kiedy w końcu zaczęła planować regenerację z taką samą dyscypliną, z jaką planowała kwartalne wyniki, jej decyzje stały się szybsze i trafniejsze, nie wolniejsze.

CO MÓWI NAUKA: W przełomowym badaniu K. Andersa Ericssona i współautorów (1993, „Psychological Review") nad skrzypkami z berlińskiej akademii muzycznej odkryto, że to, co odróżniało najlepszych od przeciętnych, nie była wyłącznie liczba godzin ćwiczeń, ale ich struktura – najlepsi ćwiczyli w skoncentrowanych sesjach z przerwami i deklarowali więcej snu, w tym drzemek, niż pozostali. Odpoczynek nie był nagrodą za pracę. Był jej integralną częścią.

Jim Loehr i Tony Schwartz, autorzy „The Power of Full Engagement", rozwinęli tę obserwację w koncepcję zarządzania energią, a nie czasem – argumentując, że wydajność lidera zależy od rytmicznego naprzemiennego wydatkowania i odnawiania energii fizycznej, emocjonalnej, umysłowej i duchowej. To koncepcja praktyków, nie wynik jednego badania, ale dobrze opisuje to, co widać w kalendarzach zarządów: kalendarz pełen spotkań bez choćby jednej przerwy działa jak sprint, który firma próbuje rozciągnąć na cały rok – a każdy sprint prędzej czy później się załamuje.

Partner zarządzający kancelarią prawną przez lata nosił swój telefon nawet na wakacjach „na wszelki wypadek". Kiedy w końcu zaczął brać realne przerwy, jego zespół – wbrew jego obawom – wcale nie stracił tempa. Wręcz przeciwnie: nauczył się podejmować decyzje bez niego.

Paradoks polega na tym, że im wyżej w hierarchii, tym trudniej uwierzyć, że organizacja przetrwa bez naszej stałej obecności – i tym bardziej warto to sprawdzić. Zespół, który nigdy nie ma szansy podjąć decyzji bez li-

dera zaglądającego mu przez ramię, nigdy się tego nie nauczy. Odpoczynek lidera bywa więc, wbrew pozorom, najskuteczniejszym programem rozwojowym dla zespołu.

DO PRZEMYŚLENIA: Czy Twoja stała dostępność naprawdę chroni firmę, czy tylko chroni Twoje poczucie niezastąpioności?

ZADANIE DNIA: Zaplanuj dziś realną przerwę bez poczucia winy.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Trzy sposoby na odpoczynek bez wyrzutów sumienia: 1) _____

2) _____

3) _____

Jak to wpłynie na moje samopoczucie: _____

Dzień 12: Plan aktywności i regeneracji

Regeneracja, tak jak strategia, działa najlepiej wtedy, gdy jest zaplanowana, a nie zostawiona przypadkowi. Zarząd, który wpisuje odpoczynek do kalendarza z taką samą stanowczością jak spotkanie z kluczowym klientem, rzadziej doświadcza wypalenia – i rzadziej podejmuje decyzje w stanie chronicznego zmęczenia.

CO MÓWI NAUKA: Drew Dawson i Kathryn Reid (1997, „Nature") wykazali, że po 17–19 godzinach bez snu sprawność psychomotoryczna spada do poziomu porównywalnego ze stężeniem alkoholu we krwi na poziomie 0,05%, a po 24 godzinach – do poziomu odpowiadającego około 0,10%. Zarząd, który „jeszcze tylko dokończy ten raport" o trzeciej w nocy, podejmuje decyzje w stanie porównywalnym z nietrzeźwością – tyle że nikt nie robi mu alkomatu przy wejściu na salę zarządu.

Nathaniel Kleitman, odkrywca fazy REM, opisał jeszcze jeden mechanizm: podstawowy cykl odpoczynku i aktywności (BRAC) – rytm trwający około 90 minut, w którym poziom czujności faluje także w ciągu dnia. Dowody na dzienny cykl są słabsze niż na nocny, ale praktyczny wniosek jest prosty: zarząd, który planuje pracę w blokach z krótką przerwą co półtorej godziny, częściej pracuje z biologią niż przeciwko niej.

Dyrektorka finansowa średniej firmy rodzinnej zaczęła wpisywać bloki regeneracji do kalendarza z takim samym priorytetem jak spotkania zarządu – i broniła ich równie twardo. Po kwartale zauważyła, że rzadziej odkłada analizy na wieczór, a jej zespół rzadziej dostaje zadania po godzinach.

Regeneracja zaplanowana z wyprzedzeniem różni się jakością od regeneracji „jeśli zostanie czas" – ta druga w praktyce nigdy się nie zdarza, bo zawsze znajdzie się coś pilniejszego. Zarezerwowany w kalendarzu blok na odpoczynek ma taką samą wagę jak spotkanie z klientem tylko wtedy,

gdy traktujesz go z taką samą stanowczością – łącznie z odmową jego przełożenia.

DO PRZEMYŚLENIA: Gdyby ktoś zajrzał do Twojego kalendarza z ostatniego miesiąca, ile czasu zobaczyłby naprawdę zarezerwowanego na regenerację, a nie „jeśli zostanie czas"?

ZADANIE DNIA: Zaplanuj tydzień: kiedy ruch, kiedy świadomy odpoczynek.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Plan aktywności: _____

_____

Plan przerw: _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Co się zmieni w jakości Twoich decyzji, jeśli regeneracja stanie się stałą pozycją w kalendarzu, a nie wyjątkiem?*

Dzień 13: Gdzie podejmujesz najlepsze decyzje

Nie każdy sukces mierzy się w wynikach finansowych. Chwile, w których czułeś/aś się w pełni sobą – kompetentny/a, obecny/a i zgodny/a z własnymi wartościami – są równie ważnym wskaźnikiem tego, czy droga, którą idziesz, rzeczywiście Cię buduje, czy tylko wyczerpuje.

Mihaly Csikszentmihalyi, twórca koncepcji „flow", nazwał ten stan optymalnym doświadczeniem – momentem pełnego zaangażowania, w którym umiejętności idealnie odpowiadają wyzwaniu, a poczucie czasu znika.

CO MÓWI NAUKA: Badania Csikszentmihalyiego i LeFevre (1989, Uniwersytet Chicagowski), w których uczestnicy wielokrotnie w ciągu dnia zapisywali, co robią i jak się czują, pokazały, że stan flow pojawia się częściej w pracy niż w czasie wolnym i wiąże się z wyższą jakością przeżywanego doświadczenia. Liderzy, którzy potrafią rozpoznać własne momenty flow, wiedzą też, w jakich warunkach pracy myślą najjaśniej, i mogą świadomie je odtwarzać.

Christopher Peterson i Martin Seligman, twórcy klasyfikacji VIA (Values in Action), zidentyfikowali 24 uniwersalne mocne strony charakteru – od ciekawości poznawczej po przywództwo. Późniejsze badania wskazują, że regularne korzystanie z własnych mocnych stron wiąże się z większą satysfakcją zawodową i poczuciem sensu. Moment flow najczęściej pojawia się właśnie wtedy, gdy zadanie angażuje jedną z Twoich naturalnych mocnych stron – to nie przypadek, że najbardziej wyczerpują nas zadania wymagające kompetencji, których po prostu nie mamy.

Właścicielka firmy usługowej zatrudniającej kilkadziesiąt osób zauważyła, że najlepiej decyduje nie podczas comiesięcznych przeglądów wyników, tylko w pracy jeden na jeden z kierownikami zespołów. Ta obserwacja zmieniła sposób, w jaki prowadzi firmę: przegląd liczb przygotowuje teraz

dyrektor finansowy, a ona poświęca ten czas rozmowom, w których zapadają decyzje.

Warto zauważyć, że te momenty flow rzadko pokrywają się z tym, co formalnie uznajemy za największy sukces zawodowy. Awans, duży kontrakt czy prestiżowe stanowisko mogą wcale nie dawać tego poczucia pełnego zaangażowania – a codzienna, mniej efektowna czynność może dawać go w nadmiarze. Rozpoznanie tej różnicy to jeden z ważniejszych kroków w budowaniu roli, która faktycznie regeneruje, a nie tylko wyczerpuje.

DO PRZEMYŚLENIA: Czy Twoja obecna rola w firmie daje Ci więcej takich momentów, czy oddala Cię od nich w imię kolejnych obowiązków?

ZADANIE DNIA: Wypisz momenty, w których czułeś/aś się w pełni sobą i w których Twoje decyzje były najtrafniejsze. Co je łączy: pora dnia, rodzaj zadania, ludzie wokół, poziom presji?

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Moment 1: _____

Moment 2: _____

Moment 3: _____

Co łączy te momenty: _____

Dzień 14: Podsumowanie tygodnia – co zmieniam w sposobie decydowania

Tydzień restrukturyzacji dobiega końca. Tak jak w każdym projekcie zmian, ten moment to nie czas na kolejne działanie, tylko na uczciwe spojrzenie wstecz: co faktycznie zadziałało, a co było tylko ruchem bez efektu.

CO MÓWI NAUKA: Giada Di Stefano i współautorzy (Harvard Business School, badanie z 2014 roku) sprawdzili pracowników call center, którzy pod koniec dnia poświęcali 15 minut na spisanie wniosków z tego, czego się nauczyli. Grupa, która regularnie spisywała wnioski, radziła sobie później wyraźnie lepiej w testach wyników niż grupa, która w tym czasie po prostu pracowała dalej.

David Kolb (1984), twórca modelu cyklu uczenia się przez doświadczenie, opisał ten proces w czterech krokach: konkretne doświadczenie, refleksyjna obserwacja, konceptualizacja oraz aktywne eksperymentowanie. Podsumowanie tygodnia, które za chwilę zrobisz, to właśnie ten drugi krok – bez niego doświadczenie zostaje tylko wspomnieniem, a nie źródłem realnej zmiany w działaniu.

To podsumowanie ma sens tylko wtedy, gdy jest szczere – łącznie z przyznaniem, że część ćwiczeń nie zadziałała albo że zabrakło konsekwencji w ich stosowaniu. Tydzień restrukturyzacji nie kończy się sukcesem każdego dnia z osobna, tylko sumą wniosków, które faktycznie zabierzesz ze sobą dalej.

DO PRZEMYŚLENIA: Gdybyś miał/a ocenić ten tydzień nie po tym, ile zrobiłeś/aś, ale po tym, ile się nauczyłeś/aś – jaka byłaby Twoja ocena?

ZADANIE DNIA: Które ćwiczenie z dni 8–13 dało Ci najwięcej? Co było najtrudniejsze?

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Największe odkrycie tygodnia: _____

_____

Co zabieram do tygodnia 3: _____

_____

TYDZIEŃ 3 z 3: TRANSFORMACJA – ZMIANA, KTÓRA ZOSTAJE

Audyt pokazał Ci, gdzie tracisz energię. Restrukturyzacja zmieniła sposób, w jaki decydujesz pod presją. Trzeci tydzień to transformacja – moment, w którym nowe nawyki przestają wymagać świadomego wysiłku i zaczynają działać tak, jak dobrze zaprojektowany proces w dojrzałej organizacji: samodzielnie, w tle, bez Twojego stałego nadzoru.

To najtrudniejszy i najważniejszy etap każdej zmiany – ten, w którym większość ludzi odpuszcza, bo pierwsza fala entuzjazmu już opadła, a nawyk jeszcze się nie utrwalił. Liderzy, którzy naprawdę zmieniają swoje organizacje, wiedzą, że transformacja nie kończy się w dniu ogłoszenia nowej strategii – kończy się wtedy, gdy nikt już o niej nie musi przypominać, bo stała się sposobem działania.

W metodzie A.R.T. transformacja oznacza jedno: nowy sposób decydowania działa także wtedy, gdy nikt Cię nie wspiera i gdy presja jest największa. Te siedem dni to nie meta, tylko moment, w którym zmiana budowana przez trzy tygodnie zaczyna pracować dla Ciebie bez stałego wysiłku. Dokończ tę pracę tak, jak dokańczasz każdy ważny projekt: do końca.

Nie oczekuj, że ten tydzień będzie łatwiejszy niż poprzednie dwa – często jest odwrotnie, bo mija już początkowa mobilizacja, a nawyk jeszcze nie działa sam. To normalna faza każdej trwałej zmiany, nie sygnał, że coś idzie źle. Trzymaj się procesu nawet wtedy, gdy motywacja opada – to właśnie wtedy buduje się prawdziwa automatyzacja.

Dzień 15: Mózg uczy się przez powtarzanie

Mózg, który regularnie ćwiczy nowy wzorzec reakcji, zaczyna go używać automatycznie. To nie jest ezoteryka – to mechanika uczenia się, ta sama, która pozwala nauczyć się nowej kompetencji zarządczej.

CO MÓWI NAUKA: Bogdan Draganski i zespół (2004, „Nature") nauczyli grupę dorosłych, którzy nigdy wcześniej tego nie robili, żonglować trzema piłeczkami. Po trzech miesiącach regularnej praktyki rezonans magnetyczny wykazał wzrost istoty szarej w obszarze mózgu odpowiedzialnym za przetwarzanie ruchu wzrokowego – zmiana częściowo cofała się, gdy uczestnicy przestawali ćwiczyć. Badanie objęło kilkanaście osób, ale pokazuje, że mózg dorosłego człowieka fizycznie zmienia swoją strukturę pod wpływem nowej, powtarzanej umiejętności – i to w ciągu tygodni, nie lat.

Dyrektor finansowy, który przez dekadę unikał nauki nowych narzędzi analitycznych, tłumacząc się brakiem czasu, w wieku 52 lat postanowił nauczyć się budować własne modele finansowe od zera. Sześć miesięcy później sam przygotowywał analizy, które wcześniej zlecał zespołowi – nie dlatego, że musiał, tylko dlatego, że mózg, jak się okazało, wciąż potrafił się uczyć.

To, co u dorosłego mózgu wygląda na ograniczenie, często jest tylko brakiem praktyki, nie brakiem zdolności. Różnica między „już się tego nie nauczę" a „jeszcze się tego nie nauczyłem/am" bywa jedyną rzeczą oddzielającą lidera, który wciąż się rozwija, od takiego, który zatrzymał się w miejscu na dekadę przed emeryturą.

DO PRZEMYŚLENIA: Jaką umiejętność odkładasz od lat, tłumacząc się, że „to już nie ten wiek"?

ZADANIE DNIA: Wybierz jeden nawyk decyzyjny z dwóch poprzednich tygodni, np. listę faktów przed decyzją, zasadę TERAZ / MOŻE POCZEKAĆ

albo box breathing przed trudną rozmową. Zastosuj go dziś świadomie co najmniej raz.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Nawyk decyzyjny, który dziś ćwiczę: _____

_____

Sytuacja, w której go zastosowałem/am: _____

_____

Dzień 16: Przekonania, które udają fakty

Ten sam mechanizm ograniczających przekonań, który blokuje decyzje osobiste, blokuje też decyzje o cenach, klientach i kierunku firmy. Zarządy, które pytają „jak możemy to sprawdzić", wyprzedzają te, które powtarzają „u nas to się nie sprawdzi".

CO MÓWI NAUKA: Carol Dweck (Uniwersytet Stanforda) w dekadach badań nad nastawieniem wykazała, że osoby z nastawieniem na rozwój – przekonaniem, że zdolności można rozwijać poprzez wysiłek – częściej podejmują wyzwania i traktują porażkę jako informację zwrotną, a nie wyrok. Nowsze, duże analizy pokazują, że ten efekt jest w praktyce mniejszy, niż sugerowały pierwsze badania, ale kierunek się utrzymuje. To ten sam mechanizm, który decyduje, czy zarząd pyta „jak to sprawdzić", czy „po co to zmieniać".

Zarząd firmy dystrybucyjnej przez dwa lata odkładał podwyżkę cen, powtarzając „nasi klienci odejdą do konkurencji". Kiedy w końcu ktoś zaproponował, żeby sprawdzić to na jednej grupie klientów, okazało się, że odeszli nieliczni, a marża na tej grupie wyraźnie wzrosła. Opór nie był po stronie rynku – był po stronie sali zarządu.

Ograniczające przekonania rzadko przedstawiają się jako przekonania – brzmią jak fakty, jak „tak to po prostu działa w naszej branży". Dlatego pierwszym krokiem nie jest ich zwalczanie, tylko ich zauważenie: rozróżnienie między tym, co zostało faktycznie sprawdzone, a tym, co zarząd powtarza sobie od lat bez weryfikacji.

DO PRZEMYŚLENIA: Ile decyzji w Twojej firmie blokuje realny opór klientów, a ile – niesprawdzone założenie zarządu na ich temat?

ZADANIE DNIA: Zamień ograniczające przekonania na pytania otwierające:

Stare przekonanie	Nowe pytanie

„Nie stać nas na to”	„Jak możemy to sfinansować?”
„To zbyt ryzykowne”	„Jakie zabezpieczenia możemy wprowadzić?”
„Nie mamy na to czasu”	„Co jest teraz priorytetem?”
„Klienci nie zaakceptują wyższej ceny”	„Na jakiej grupie klientów możemy to sprawdzić?”
„Ten klient jest za duży, żeby go stracić”	„Jaki udział w przychodach ma największy klient i co się stanie, jeśli odejdzie?”

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Moje powracające ograniczające przekonanie: _____

Jego nowa wersja: _____

Jaka liczba by je potwierdziła albo obaliła: _____

Dzień 17: Dostępność a jakość decyzji

Lider, który jest dostępny 24/7, nie jest bardziej odpowiedzialny. Jest bliżej podejmowania gorszych decyzji z powodu chronicznego przebodźcowania.

Widziałam to w wielu zarządach: prezes, który odpowiada na wiadomości o 23:00 w niedzielę, nie buduje kultury zaangażowania – buduje kulturę lęku przed odłączeniem się. Zespół uczy się, że dostępność 24/7 jest normą, a jakość myślenia spada u wszystkich, łącznie z liderem.

CO MÓWI NAUKA: Gloria Mark (Uniwersytet Kalifornijski w Irvine) z zespołem obserwowała przez kilka dni pracę menedżerów, analityków i programistów. Przerwane zadanie wracało na biurko średnio po około 23–25 minutach, a w tym czasie ludzie zajmowali się zwykle dwiema innymi sprawami. To nie jest czas potrzebny na odzyskanie koncentracji, tylko czas do powrotu do przerwanego zadania. Badanie było małe i dotyczyło jednej organizacji, ale dobrze pokazuje, jak łatwo przerwania rozbijają dzień na fragmenty – a lider, który sprawdza komunikator co kilka minut, rzadko ma okazję długo myśleć nad jednym problemem.

Właściciel agencji kreatywnej wprowadził zasadę: żadnych powiadomień służbowych po 20:00, dla siebie i dla zespołu, bez wyjątków poza realnym kryzysem. Pierwsze tygodnie były niekomfortowe. Po trzech miesiącach zespół zgłaszał więcej pomysłów, a rotacja była mniejsza niż rok wcześniej.

Opór, jaki poczujesz w pierwszych dniach takiej zasady, jest sygnałem, jak silny stał się nawyk stałej dostępności – nie dowodem, że firma naprawdę tego wymaga. Większość kryzysów, które wydają się wymagać natychmiastowej reakcji o 23:00, równie dobrze poczeka do rana bez żadnych realnych konsekwencji.

DO PRZEMYŚLENIA: Czy Twoja dostępność 24/7 rzeczywiście przyspiesza firmę, czy tylko przyspiesza Twoje wypalenie i wypalenie zespołu?

ZADANIE DNIA: Minimum 2 godziny bez telefonu i powiadomień dziś.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Stan na początku detoksu: _____

_____

Stan po zakończeniu: _____

_____

Co realnie umknęło w tym czasie: _____

_____

Dzień 18: Stres jako sygnał

Ktoś Ci powiedział, że stres to zawsze zły znak. To nieprawda i wiesz to, jeśli kiedykolwiek dobrze wypadłeś/aś pod presją.

Stres mobilizujący i stres wyniszczający to dwie różne rzeczy, które lubimy wrzucać do jednego worka. Pierwszy daje Ci ostrość i szybkość decyzji. Drugi Cię paraliżuje. Różnica nie jest w sile odczucia – jest w tym, co ono z Tobą robi.

CO MÓWI NAUKA: Abiola Keller i zespół (2012, „Health Psychology") przeanalizowali dane ponad 28 tysięcy dorosłych Amerykanów i odkryli, że to nie sam poziom stresu przewidywał przedwczesną śmierć, ale kombinacja wysokiego stresu z przekonaniem, że stres szkodzi zdrowiu – taka kombinacja wiązała się z 43-procentowym wzrostem ryzyka zgonu. To badanie obserwacyjne, więc pokazuje związek, nie dowodzi przyczyny. Alia Crum, Peter Salovey i Shawn Achor (2013) sprawdzili, czy nastawienie do stresu można zmienić. Pracownicy instytucji finansowej, którzy przez tydzień oglądali krótkie filmy przedstawiające stres jako mobilizujący, zgłaszali potem mniej dolegliwości i lepsze funkcjonowanie w pracy niż pozostali. W innym badaniu tego zespołu osoby z takim nastawieniem miały w stresującym zadaniu umiarkowaną, a nie skrajną reakcję kortyzolu i chętniej prosiły o informację zwrotną.

Negocjator fuzji i przejęć, znany z niezachwianego spokoju przy stole, przyznał kiedyś, że wcale nie czuje mniej stresu niż inni – po prostu nauczył się odczytywać go jako sygnał, że sprawa jest ważna, a nie że coś jest nie tak. Ta jedna zmiana interpretacji, jak twierdzi, dała mu przewagę w każdej trudnej rozmowie.

Ta zmiana interpretacji nie usuwa fizjologicznej reakcji – przyspieszone tętno i napięcie zostają. Zmienia się tylko znaczenie, jakie im nadajesz, a to wystarcza, żeby ciało zaczęło działać na Twoją korzyść zamiast prze-

ciwko Tobie. To jedna z niewielu technik, która nie wymaga eliminacji stresu, tylko renegocjacji relacji z nim.

DO PRZEMYŚLENIA: Czy stres przed ważnym spotkaniem traktujesz jako wroga, czy jako dowód na to, że stawka jest wysoka i warto się zmobilizować?

ZADANIE DNIA: Przy najbliższej sytuacji stresowej zadaj sobie jedno pytanie: mobilizuje mnie czy paraliżuje? Mobilizuje – działaj, dopóki masz tę energię. Paraliżuje – box breathing z dnia 6, teraz.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Sytuacja: _____ ☐ Mobilizowała ☐ Paraliżowała

Co zrobiłem/am z tą energią: _____

_____

Pytanie na koniec dnia: *Kiedy ostatnio stres pomógł Ci podjąć lepszą decyzję, a nie gorszą?*

Dzień 19: Wewnętrzny dialog lidera

To, jak mówisz do siebie w kryzysie, jest usłyszane przez cały zespół – nawet jeśli nigdy nie powiesz tego na głos. Twój wewnętrzny ton staje się tonem organizacji.

Pracowałam z prezesem, który w kryzysie mówił do siebie dokładnie tak, jak nigdy nie odezwałby się do najsłabszego członka zespołu – ostro, z pogardą, bez wyrozumiałości. Kiedy zaczął zauważać ten wzorzec, zauważył też, że dokładnie taki sam ton zaczynał przenikać do jego rozmów z ludźmi w chwilach napięcia.

CO MÓWI NAUKA: Ethan Kross i zespół (Uniwersytet Michigan, 2014, „Journal of Personality and Social Psychology") poddali uczestników silnie stresującemu zadaniu – przemówieniu ocenianemu przez ekspertów. Ci, którzy w przygotowaniu mówili do siebie w drugiej lub trzeciej osobie, używając własnego imienia zamiast „ja", wypadali w ocenie lepiej i zgłaszali mniej lęku niż grupa mówiąca do siebie w pierwszej osobie. Ten sam dystans językowy, który stosujesz wobec zaufanego członka zespołu, działa – zaskakująco skutecznie – także wobec samego siebie.

Founderka fintechu, opisując swój najgorszy tydzień w firmie, przyznała, że jej wewnętrzny komentarz brzmiał: „kompletnie to zawaliłaś". Kiedy zaczęła zwracać się do siebie po imieniu – „Aniu, co teraz możesz z tym zrobić" – zauważyła, że jej myśli stawały się szybciej konstruktywne, a nie tylko krytyczne.

Ten dystans nie jest sztuczką językową bez znaczenia – zmusza mózg do przetwarzania sytuacji tak, jakby dotyczyła kogoś innego, co automatycznie włącza tryb doradczy zamiast obronnego. To dokładnie ten sam mechanizm, po który sięgasz, doradzając zestresowanemu członkowi zespołu – tyle że rzadko stosujesz go wobec siebie.

DO PRZEMYŚLENIA: Czy zniósłbyś/zniosłabyś, gdyby ktoś inny mówił do Ciebie tak, jak Ty mówisz do siebie w kryzysie?

ZADANIE DNIA: Zauważ dziś krytyczny wewnętrzny komunikat. Przeformułuj go tak, jakbyś mówił/a do zaufanego członka zespołu.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Krytyczny komunikat: _____

_____

Wersja wspierająca: _____

_____

Dzień 20: Twój protokół decyzyjny pod presją

To dzień, w którym przestajesz gasić pożary techniką dobraną na chybił trafił, a zaczynasz działać jak dojrzała organizacja z gotowym planem kryzysowym: wiesz dokładnie, po którą technikę sięgnąć w zależności od sytuacji, zanim jeszcze napięcie się pojawi.

CO MÓWI NAUKA: Peter Gollwitzer (New York University) w badaniach nad „intencjami wdrożeniowymi" (implementation intentions) wykazał, że osoby formułujące konkretny plan w formacie „jeśli wydarzy się X, wtedy zrobię Y" realizują swoje zamiary istotnie częściej niż osoby mające jedynie ogólny cel. Metaanaliza Gollwitzera i Sheerana (2006), obejmująca 94 badania, potwierdziła średni do dużego efekt tej metody w bardzo różnych obszarach życia. Protokół, który budujesz dzisiaj, działa właśnie dlatego, że wcześniej – na spokojnie – zdecydowałeś/aś, co zrobisz w konkretnej sytuacji.

Właścicielka sieci kilku placówek usługowych spisała sobie osobisty „protokół kryzysowy" – dokładnie, którą technikę stosuje przy nagłym stresie, którą przy przeciążeniu zadaniami, którą po porażce, i które trzy liczby sprawdza, zanim podejmie decyzję finansową pod presją. Kiedy przyszedł prawdziwy kryzys, nie musiała się zastanawiać – po prostu sięgnęła po gotowy plan.

System, który dziś zbudujesz, ma wartość tylko wtedy, gdy wracasz do niego regularnie, zanim kryzys go zweryfikuje w praniu. Plan kryzysowy, który leży zapomniany w szufladzie, jest tak samo bezużyteczny jak jego brak – liczy się to, czy w decydującym momencie odruchowo po niego sięgniesz.

DO PRZEMYŚLENIA: Gdyby jutro spadł na Ciebie największy możliwy kryzys zawodowy, czy wiesz dokładnie, po którą technikę sięgniesz w pierwszej godzinie i które liczby sprawdzisz najpierw?

ZADANIE DNIA: Zbuduj zestaw 3–5 technik na konkretne sytuacje.

NA LICZBACH

Dopisz do protokołu trzy liczby, które sprawdzasz przed każdą decyzją finansową podejmowaną pod presją, i miejsce, w którym je znajdziesz w ciągu pięciu minut. Na przykład: na ile tygodni starcza gotówka, marża brutto z ostatniego miesiąca, należności przeterminowane powyżej 30 dni. Jeśli którejś z nich nie umiesz dziś znaleźć w pięć minut, to też jest wynik audytu.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Nagłe napięcie przed spotkaniem: _____

Przytłoczenie liczbą zadań: _____

Analiza porażki: _____

Potrzeba regeneracji: _____

Trzy liczby przed decyzją finansową i gdzie je znajdę: _____

Dzień 21: Zadanie końcowe – Twój plan na przyszłość

Trwały sukces nie wynika wyłącznie z wiedzy czy strategii. Wynika z umiejętności łączenia odwagi, odpowiedzialności i odporności z konsekwentnym działaniem. Te 21 dni to nie koniec – to punkt startowy nawyku, który albo zostanie z Tobą, albo zniknie razem z zamkniętą książką.

CO MÓWI NAUKA: Phillippa Lally i zespół (2010, „European Journal of Social Psychology", University College London) zmierzyli rzeczywisty czas, w jakim nowe zachowanie staje się automatyczne – i wyszło im w medianie 66 dni, z rozrzutem od 18 do aż 254 dni, w zależności od osoby i nawyku. Nie 21. Ten program to nie koniec drogi do automatyzmu – to jej zapłon. Techniki, które dziś wybierzesz do dalszej praktyki, potrzebują jeszcze około miesiąca–dwóch konsekwentnego stosowania, zanim przestaną wymagać świadomego wysiłku.

To oznacza jedno konkretne zobowiązanie: wybierz nie więcej niż dwie lub trzy techniki z całego programu i wracaj do nich świadomie przez najbliższe sześć do ośmiu tygodni, zanim ocenisz, czy działają. Rozproszenie uwagi na wszystkie dwadzieścia jeden technik naraz to najpewniejszy sposób, żeby żadna z nich nie zdążyła się utrwalić.

DO PRZEMYŚLENIA: Za rok, kiedy ktoś zapyta Cię, co zmieniło się w sposobie, w jaki prowadzisz siebie i firmę – jaka będzie Twoja odpowiedź?

ZADANIE DNIA: Które techniki z tego programu zostają z Tobą na stałe? Wróć też do autotestu z początku ebooka i porównaj wynik.

DZIENNIK TRANSFORMACJI

Technika, którą zachowuję: _____

Pora dnia jej stosowania: _____

Jak sprawdzę postęp za miesiąc: _____

Wynik autotestu na początku i teraz: _____

Jedna decyzja w firmie, którą chcę teraz podjąć na liczbach: _____

KONIEC PROGRAMU 21 DNI.

Biblioteka Badań

Poniżej znajdziesz pełny wykaz badań i publikacji przywołanych w tym programie – dzień po dniu – wraz z pracami uzupełniającymi, które doprecyzowują lub ograniczają przywołane wyniki.

Badania cytowane w poszczególnych dniach

Dzień 1: Langer, E. J., & Rodin, J. (1976). The effects of choice and enhanced personal responsibility for the aged. Journal of Personality and Social Psychology, 34(2), 191–198.

Dzień 1 (uzupełnienie): Rodin, J., & Langer, E. J. (1977). Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. Journal of Personality and Social Psychology, 35(12), 897–902.

Dzień 2: Gross, J. J. (1998). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. Journal of Personality and Social Psychology, 74(1), 224–237.

Dzień 3: Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., & Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. Psychiatry Research: Neuroimaging, 191(1), 36–43.

Dzień 3 (uzupełnienie): Hölzel, B. K., Carmody, J., Evans, K. C., Hoge, E. A., Dusek, J. A., Morgan, L., Pitman, R. K., & Lazar, S. W. (2010). Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala. Social Cognitive and Affective Neuroscience, 5(1), 11–17.

Dzień 4: Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. PNAS, 108(17), 6889–6892.

Dzień 4 (uzupełnienie): Weinshall-Margel, K., & Shapard, J. (2011). Overlooked factors in the analysis of parole decisions. PNAS, 108(42), E833.

Dzień 5: Erickson, K. I. i in. (2011). Exercise training increases size of hippocampus and improves memory. PNAS, 108(7), 3017–3022.

Dzień 6: Zaccaro, A., Piarulli, A., Laurino, M., Garbella, E., Menicucci, D., Neri, B., & Gemignani, A. (2018). How breath-control can change your life: A systematic review on psycho-physiological correlates of slow breathing. Frontiers in Human Neuroscience, 12, 353.

Dzień 7: Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens. Journal of Personality and Social Psychology, 84(2), 377–389.

Dzień 8: Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges. Cambridge University Press.

Dzień 8 (uzupełnienie): Galatzer-Levy, I. R., Huang, S. H., & Bonanno, G. A. (2018). Trajectories of resilience and dysfunction following potential trauma: A review and statistical evaluation. Clinical Psychology Review, 63, 41–55.

Dzień 9: Oettingen, G. (2014). Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation. Current.

Dzień 9 (uzupełnienie): Yue, G., & Cole, K. J. (1992). Strength increases from the motor program: comparison of training with maximal voluntary and imagined muscle contractions. Journal of Neurophysiology, 67(5), 1114–1123.

Dzień 10: Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18(5), 459–482.

Dzień 10 (uzupełnienie): Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). Scarcity: Why Having Too Little Means So Much. Times Books/Henry Holt and Co.

Dzień 11: Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100(3), 363–406.

Dzień 11 (uzupełnienie): Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). The Power of Full Engagement. Free Press.

Dzień 12: Dawson, D., & Reid, K. (1997). Fatigue, alcohol and performance impairment. Nature, 388, 235.

Dzień 12 (uzupełnienie): Kleitman, N. (1982). Basic rest-activity cycle – 22 years later. Sleep, 5(4), 311–317.

Dzień 13: Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper & Row.

Dzień 13 (uzupełnienie): Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. Journal of Personality and Social Psychology, 56(5), 815–822.

Dzień 13 (uzupełnienie): Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification. Oxford University Press.

Dzień 14: Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. P., & Staats, B. R. (2014). Learning by Thinking: How Reflection Aids Performance. Harvard Business School Working Paper 14-093.

Dzień 14 (uzupełnienie): Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.

Dzień 15: Draganski, B. i in. (2004). Neuroplasticity: Changes in grey matter induced by training. Nature, 427, 311–312.

Dzień 16: Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. Random House.

Dzień 16 (uzupełnienie): Sisk, V. F., Burgoyne, A. P., Sun, J., Butler, J. L., & Macnamara, B. N. (2018). To what extent and under which circumstances are growth mind-sets important to academic achievement? Two meta-analyses. Psychological Science, 29(4), 549–571.

Dzień 17: Mark, G., Gonzalez, V. M., & Harris, J. (2005). No task left behind? Examining the nature of fragmented work. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '05), 321–330.

Dzień 18: Keller, A. i in. (2012). Does the perception that stress affects health matter? Health Psychology, 31(5), 677–684.

Dzień 18 (uzupełnienie): Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. Journal of Personality and Social Psychology, 104(4), 716–733.

Dzień 19: Kross, E. i in. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters. Journal of Personality and Social Psychology, 106(2), 304–324.

Dzień 20: Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. Advances in Experimental Social Psychology, 38, 69–119.

Dzień 21: Lally, P., van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998–1009.

Co dalej

Jeśli przeszedłeś/aś przez 21 dni, masz już własny protokół decyzyjny na sytuacje presji. Teraz liczy się jedno: czy będzie działał za trzy miesiące, w najtrudniejszym tygodniu kwartału.

Ten ebook pracował nad Tobą jako osobą, która decyduje. Kolejny krok pracuje nad firmą: nad liczbami, decyzjami i rolami, na których opiera się każda decyzja zarządu.

KOLEJNY KROK

Program online „Decyzje na liczbach”

Audyt Twojej firmy metodą A.R.T. w 30 dni: liczby z trzech lat, mapa decyzji, role i plan na najbliższy rok. Dla właścicielek i właścicieli firm z zespołem oraz członków zarządów. Pierwsza edycja rusza w styczniu 2027 r. Ten ebook jest w programie bonusem „Decyzje pod presją”.

Pobrałeś/aś ebook z newslettera, więc o starcie programu dowiesz się jako jedna z pierwszych osób. Jeśli ebook dostałeś/aś od kogoś innego, zapisz się tutaj: finida.pl/odpornosc-lidera

Kiedy warto pracować dalej ze mną

Ten program uczy stosować metodę A.R.T. samodzielnie. W pracy z klientami stosujemy ją wspólnie, na konkretnych decyzjach i liczbach Twojej firmy. Mentoring, nie coaching. Odpowiadam wprost, nie tylko zadaję pytania.

> **Diagnoza A.R.T.**
>
> Dwa tygodnie pracy na liczbach Twojej firmy z trzech lat. Mapa decyzji i raport z trzema priorytetami: co zrobić najpierw.
>
> finida.pl/diagnoza-art

> **Mentoring dla właścicieli firm**
>
> Stała praca nad decyzjami, które ważą: kierunek firmy, zarząd, wspólnicy, przekazanie decyzji zespołowi. Pracuję jednocześnie z najwyżej czterema osobami.
>
> finida.pl/executive-mentoring

> **Skalowanie, sukcesja i sprzedaż firmy**
>
> Trzy ścieżki budowania wartości firmy: skalowanie, sukcesja albo sprzedaż lub wejście inwestora, we współpracy z siecią CDI Global.
>
> finida.pl/skalowanie-sukcesja-sprzedaz-firmy

Jeśli pracujesz nad decyzją, której nie możesz przetestować na nikim w swojej organizacji, zacznij od krótkiej rozmowy wstępnej, bez zobowiązania: finida.pl/#kwalifikacja

Prośba do Ciebie

Chcę, żeby ten program z każdym kolejnym wydaniem rósł o doświadczenia ludzi, którzy naprawdę zarządzają pod presją. Dlatego proszę Cię o dwie rzeczy:

1. Podziel się opinią o programie – kilkoma zdaniami o tym, co zmienił w Twoim sposobie decydowania i zarządzania firmą.
2. Opisz własny sposób działania pod presją – technikę, rytuał czy zasadę, która sprawdza się w Twojej praktyce, nawet jeśli nie pojawiła się w tym programie.

Za Twoją zgodą obie rzeczy trafią do kolejnych wydań, z podaniem imienia, nazwiska i stanowiska w takiej formie, jaką wskażesz.

Napisz na adres: katarzyna.twarowska@finida.pl

Zanim cokolwiek trafi do kolejnego wydania, poproszę Cię mailowo o pisemną zgodę na publikację, wraz z informacją o przetwarzaniu danych.

Katarzyna Twarowska
Finida Advisory · finida.pl