PRE-MORTEM

z praktyki Pilotek Zmian

PILOTKI 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

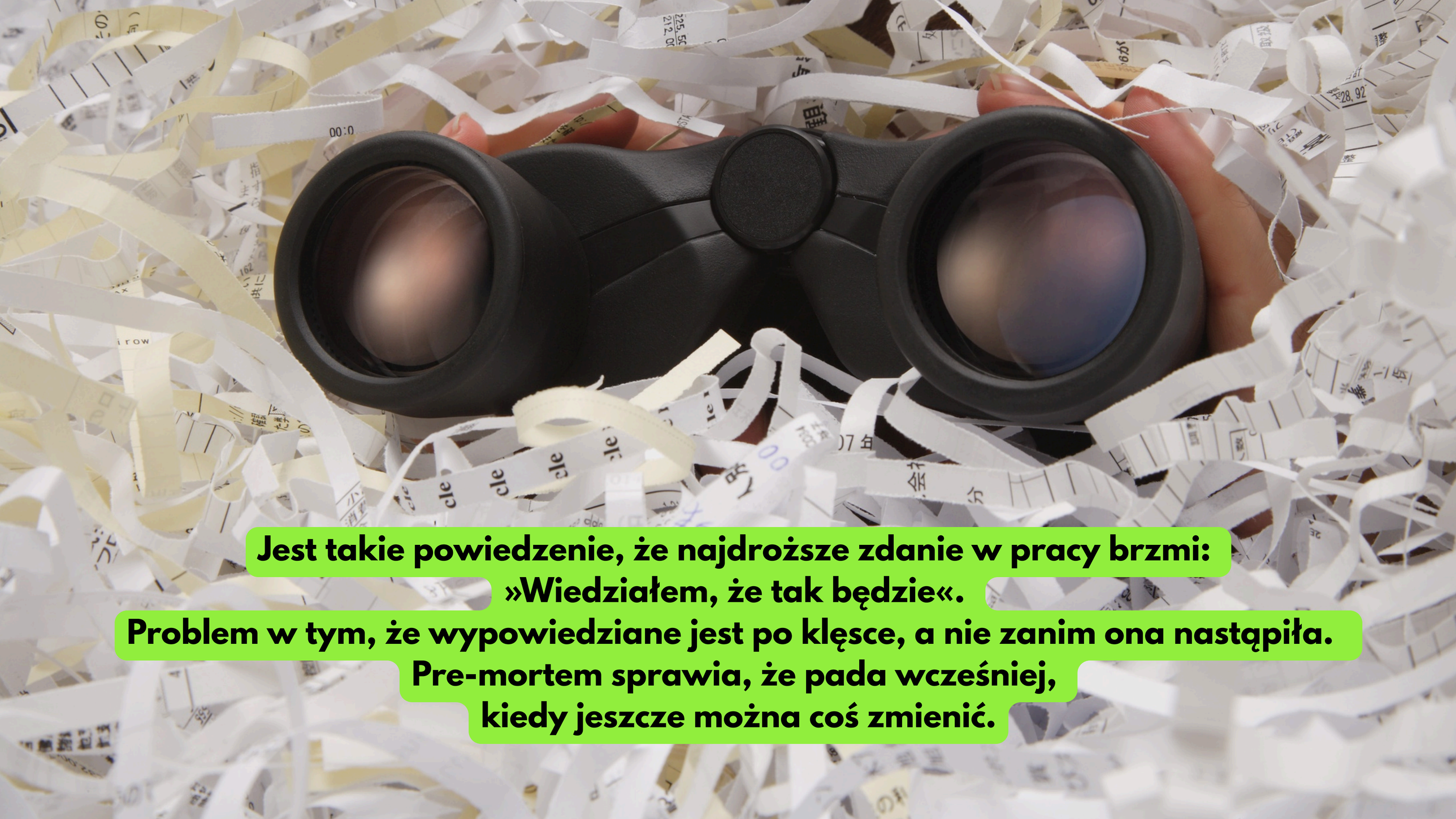

AGATA


KASIA

[Pilotki Zmian.pl]

PILOTKI ZMIAN





Jest takie powiedzenie, że najdroższe zdanie w pracy brzmi:
»Wiedziałem, że tak będzie«.
Problem w tym, że wypowiedziane jest po klęsce, a nie zanim ona nastąpiła.
Pre-mortem sprawia, że pada wcześniej,
kiedy jeszcze można coś zmienić.

PRE-MORTEM CZYLI CO?

W swojej książce *Pułapki myślenia* prof. Daniel Kahneman wskazuje pre-mortem jako **jeden z lepszych sposobów na walkę z nadmiernym optymizmem** *(overconfidence bias)*. Noblista wyjaśnia, że gdy ludzie podejmują decyzje w grupie, wpadają w tzw. WYSIATI (What You See Is All There Is). Pre-mortem wymusza „wyjście z pudełka" i spojrzenie na plan z zewnątrz. Według praktyków tej metody, główną zaletą pre-mortem jest to, że **nie kosztuje prawie nic (wymaga jedynie np. godziny czasu zespołu), a może uratować miliony dolarów, zapobiegając projektom skazanym na porażkę od samego początku.**



Spotkanie startowe projektu. Plan jest gotowy, slajdy zamknięte, ktoś już myśli o kawie. Osoba prowadząca zadaje ostatnie pytanie: **„Zanim ruszymy - co może pójść nie tak?".**
No i ludzie wymieniają: budżet, terminy, może komunikacja. Ktoś kiwa głową, ktoś zapisuje. Lista zamknięta w cztery minuty...Znamy to spotkanie, prawda? I chyba wszyscy podskórnie wiemy, że ta lista nie zawiera tego, co naprawdę wywróci projekt.

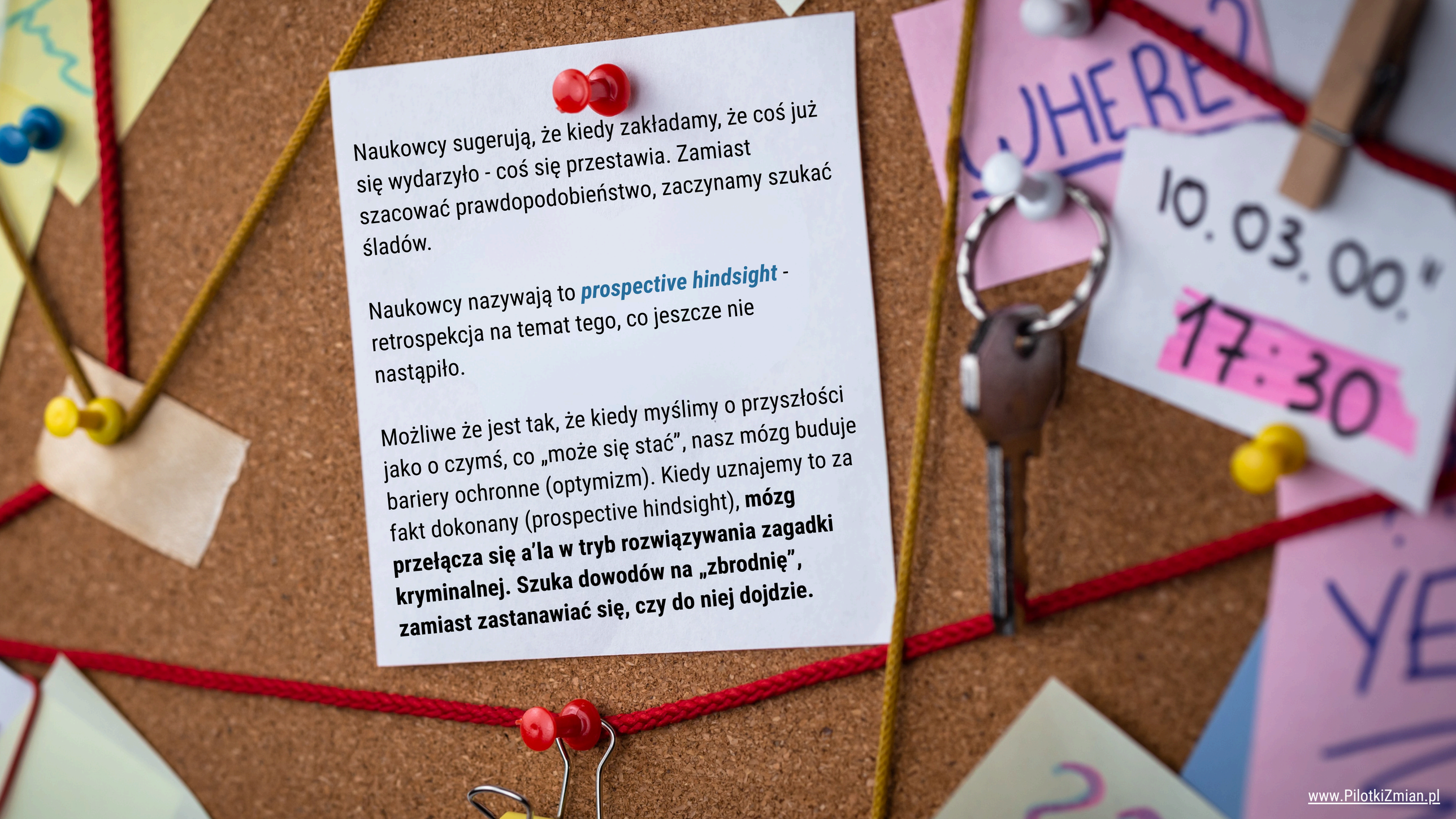
Bo teraz wyobraźmy sobie, że osoba prowadząca mówi coś innego. Nie: „co może pójść nie tak", tylko:

„Jest grudzień, za 5 miesięcy. Projekt umarł. Nie działa. Co się stało?"

To jest to samo pytanie. Zmieniła się tylko gramatyka - **tryb przypuszczający zamienił się w czas przeszły dokonany.**

I tu dynamika spotkania właśnie się zmienia.

PS. słowo „mortem" potrafi budzić opór - w compliance, prawie, finansach, w pracy z klientem zewnętrznym. Rozwiązanie jest jednak inne: zmień słowo, nie zmieniaj ramy. Zamiast „projekt umarł" - „Jest 15 marca. Projekt został zamknięty i nie osiągnęliśmy żadnego z celów. Co się stało?". I nie mamy TYCH skojarzeń :-)



Naukowcy sugerują, że kiedy zakładamy, że coś już się wydarzyło - coś się przestawia. Zamiast szacować prawdopodobieństwo, zaczynamy szukać śladów.

Naukowcy nazywają to ***prospective hindsight*** - retrospekcja na temat tego, co jeszcze nie nastąpiło.

Możliwe że jest tak, że kiedy myślimy o przyszłości jako o czymś, co „może się stać", nasz mózg buduje bariery ochronne (optymizm). Kiedy uznajemy to za fakt dokonany (prospective hindsight), **mózg przełącza się a'la w tryb rozwiązywania zagadki kryminalnej. Szuka dowodów na „zbrodnię", zamiast zastanawiać się, czy do niej dojdzie.**

www.PilotkiZmian.pl

JAK MOŻE DZIAŁAĆ PRE-MORTEM?

Nazwa metody bierze się z sekcji zwłok. Post-mortem przeprowadzamy po zgonie i pytamy: co go spowodowało.

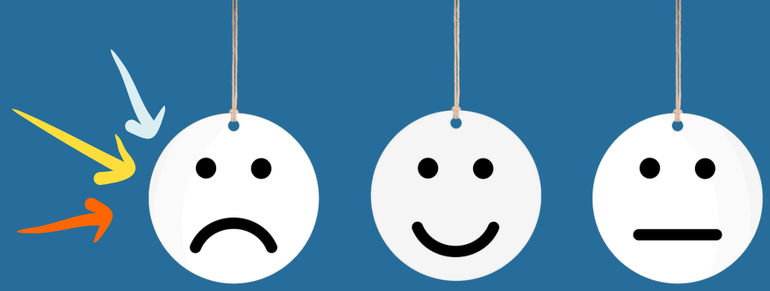
Pre-mortem przeprowadzamy przed - wyobrażamy sobie „zgon” projektu i pytamy dokładnie to samo pytanie. Tyle że mamy jeszcze czas, żeby coś z odpowiedzią zrobić.



Oba pytania brzmią jak to samo pytanie zadane innymi słowami. Warto się przy tym zatrzymać, bo to nie jest kosmetyka. Zmieniają się trzy rzeczy naraz i każda z nich ma inną konsekwencję dla tego, co usłyszysz na sali.

1 Zmiana pierwsza: co dostaje do zrobienia głowa

„Co może pójść nie tak?” to prośba o oszacowanie prawdopodobieństwa. Zadanie jest otwarte, nie ma mety, nie ma punktu odniesienia. Głowa robi wtedy to, co robi zawsze przy zadaniach otwartych: podaje kategorie. Budżet. Terminy. Komunikacja. Ryzyka-parasole, pod które wszystko się schowa i często nic z tego (konkretnego) nie wynika.



„Projekt padł/umarł. Co się stało?” to prośba o wyjaśnienie faktu. Zadanie jest zamknięte - jest wynik, do którego trzeba dorobić drogę. I to jest zupełnie inna praca: bliższa śledztwu niż prognozie.

Śledczy nie zastanawia się, czy doszło do przestępstwa. Wie, że doszło, i cofa się po śladach — kto miał dostęp, kto co zapisał, o której zgasło światło.

Dlatego z tego drugiego pytania częściej wychodzą odpowiedzi innego gatunku. Nie „komunikacja”, tylko: „bo akceptacje idą przez jedną osobę, a ta osoba jest na spotkaniach od 8 do 18”. Nie „zasoby”, tylko: „bo w listopadzie zaczyna się zamknięcie roku i dwie osoby z zespołu po prostu zniknęły”.

Tutaj z naszej praktyki widzimy (ale też czytamy w wielu badaniach) że wyjaśnienia zdarzeń pewnych są dłuższe i częściej epizodyczne - czyli składają się z konkretnych zdarzeń i zaniedbań, a nie z kategorii.

JAK MOŻE DZIAŁAĆ PRE-MORTEM?

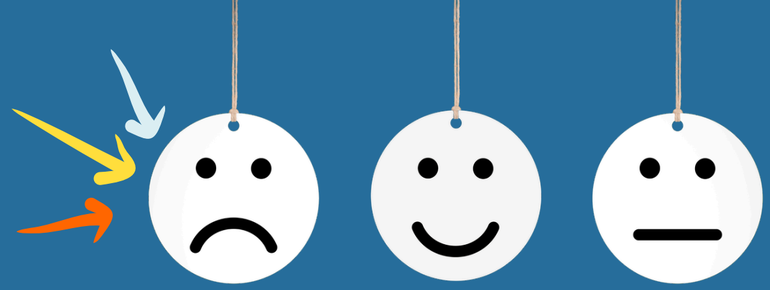
2 Zmiana druga: kto jest właścicielem wątpliwości

Gdy pytamy zespół „co może pójść nie tak?“, osoba, która zgłasza ryzyko, staje się autorką pesymizmu. To jej wątpliwość. Jej podpis pod nią. Wypowiada ją w pokoju, w którym wszyscy właśnie zdecydowali, że robimy, i w którym entuzjazm bywa/jest walutą. Nawet w bardzo bezpiecznym zespole to bywa niewygodne — nie zawsze ze strachu, czasem po prostu dlatego, że nie chce się psuć nastroju albo czuje się, że to nie ten moment ;-)

Gdy prowadzący / prowadząca ogłasza: „projekt umarł” - porażka jest dana z góry. Nie jest niczyja. Nikt jej nie zaproponował, nikt za nią nie odpowiada. Ja nie jestem tym, kto wieszczy klęskę. Ja jestem analitykiem klęski, która i tak już się wydarzyła. Moim zadaniem nie jest być ostrożnym — moim zadaniem jest być dobrym śledczym.



I to często odwraca dynamikę grupy: krytyka przestaje być aktem nielojalności, a staje się miarą kompetencji. Kto znajdzie najbardziej prawdopodobny powód upadku (a który jeszcze nie padł, szczegółowo, realnie), ten wygrywa sesję, a nie psuje spotkanie ;-)



Praktyczna konsekwencja: jeśli w Twoim zespole ludzie nie zgłaszają ryzyk, problem najczęściej nie leży w tym, że ich nie widzą. Leży w tym, że wypowiedzenie ich może kosztować (np. nieakceptację, obawę przed ośmieszeniem itd). Pre-mortem obniża tę cenę do zera - nie apelem o odwagę, tylko zmianą zasad gry.

3 Zmiana trzecia: znika furtka

„Co może pójść nie tak?” zostawia otwarte drzwi: no ale przecież może się udać. I głowa z tych drzwi korzysta - bo optymizm jest wygodniejszy.

„Projekt padł” tych drzwi nie ma. Nie ma „gdyby”. Jest fakt.

I tu uwaga dla osób prowadzących sesje, bo tu może ginąć najwięcej spotkań pre-mortem: wystarczy jedno zmiękczające słowo, żeby cały mechanizm się zaczął rozsypawać. „Wyobraźmy sobie, że coś mogłoby pójść nie tak” — to już nie jest pre-mortem. To bardziej zwykła analiza ryzyka w przebraniu.

OD JAKIEGO SCENARIUSZA MOŻNA ZACZĄĆ?

1. Zbierzcie się, gdy plan jest już gotowy

Pre-mortem robi się na starcie — kiedy wiadomo, co robicie, ale jeszcze nic nie ruszyło. Rozdajcie wszystkim bloczki karteczek post-it i długopisy.

2. Ogłoś porażkę jako fakt

Powiedz zespołowi wprost, z konkretną datą: “Jest [za pół roku]. Nasz projekt kompletnie się nie udał. Padł. Wyobraźcie sobie to."
I od razu, w ciszy (ok. 5-15 minut), każdy wypisuje powody na osobnych karteczkach — jedna karteczka = jeden powód. Jak najwięcej, zwłaszcza te, których normalnie nie powiedziałby na głos.
Ważne: mów o porażce jak o czymś, co się już wydarzyło - nie „gdyby się nie udało", tylko „nie udało się". To jedno słowo robi całą różnicę. I nie pomijaj ciszy - samodzielne pisanie, zanim ktokolwiek się odezwie, to WAŻNE.

3. Zbierzcie karteczki na ścianie albo tablicy

Bez oceniania i bez dyskusji na tym etapie - najpierw wszystko ma się znaleźć na widoku.

4. Pogrupujcie podobne (i niepodobne)

Karteczki o zbliżonych powodach przesuńcie w kupki. Zobaczycie wtedy, co niepokoi wielu naraz (to zwykle najważniejsze), a co pojawiło się tylko raz — czasem właśnie ten jeden głos wyłapał coś, czego nie widzi reszta.

5. Wybierzcie te, którymi warto się zająć

Nie da się zabezpieczyć przed wszystkim (no chyba że możecie). Zaznaczcie 3–5 ryzyk, które są najbardziej prawdopodobne albo najbardziej groźne - zwłaszcza takie, których nie da się później cofnąć.

6. Do każdego ryzyka ułóżcie regułę „jeśli-to".

Dla wybranych ryzyk ustalcie konkretne działanie zapobiegawcze i zapiszcie je w formie:
„Jeśli [pojawi się sygnał X], to [robimy Y] — pilnuje [imię], sprawdza do [data]."
Do każdego dopiszcie właściciela (jedno imię, nie „zespół") i wczesny sygnał — po czym poznacie, że to zaczyna się dziać.
To zamienia listę obaw w konkretny plan. Nie kończcie na samej liście — sama lista tylko straszy, plan uspokaja.

I jeszcze jedno:
Konkret > ogólnik.
Nie „problemy z komunikacją", tylko „akceptacje szły przez jedną osobę, która była niedostępna przez trzy tygodnie".

Jeden z uczestników sesji PRE-MORTEM powiedział nam na warsztatach, że

„to taka zabawa w zabijanie idei, której już nie ma, nie dostała życia, dlatego mam jakoś więcej pomysłów i większą odwagę w mówieniu”.





Kilka odmian PRE-MORTEM

Kilka odmian PRE-MORTEM

BACK TO THE FUTURE :-)

Annie Duke proponuje odmianę, którą łatwo pomylić z Pro-Mortem, a która robi coś innego. Na czym polega: wyobrażamy sobie, że cel został osiągnięty. Duke używa obrazu gazety z nagłówkiem „Osiągnęliśmy cel!". I z tego punktu cofamy się: j**aką drogą tu doszliśmy? Jakie kroki, w jakiej kolejności, jakie warunki musiały być spełnione.**

Dlaczego Duke stosuje to w parze z pre-mortem? Jej argument: patrzenie na przyszłość z teraźniejszości zniekształca w obie strony. Jesteśmy jednocześnie zbyt optymistyczni co do drogi i zbyt mgliści co do przeszkód. Dwie podróże w czasie, w przeciwnych kierunkach, prostują się nawzajem.

PRE-MORTEM CYKLICZNY

W większości opracowań pre-mortem jest wydarzeniem jednorazowym: robi się go raz, na starcie. W praktyce warto go powtarzać - przy każdej znaczącej zmianie w projekcie: zmienił się zakres, wypadła kluczowa osoba, przesunął się termin, wszedł nowy sponsor.
To nie jest sugestia z badania — to obserwacja z sali. Plan po sześciu tygodniach to inny plan. Lista ryzyk sprzed sześciu tygodni odnosi się do czegoś, czego już nie ma.

PRE-MORTEM INDYWIDUALNY

Peabody pokazała, że działa też w pojedynkę. To najtańsza wersja: piętnaście minut, kartka, jedna decyzja.
„Jest maj. Przyjęłam tę rolę i wiem już, że to był błąd. Co się stało?" i piszemy, aż się skończą pomysły. Potem czytamy listę i pytamy, które z tych rzeczy da się sprawdzić teraz.
Kiedy: decyzje osobiste, rekrutacja, rozmowa, której się boisz, oferta, którą właśnie masz wysłać (ale uwaga na pułapki myślenia, warto z kimś to jeszcze zderzyć, albo zadać sobie więcej pytań z myślenia krytycznego).



IMPLEMENTATION PREMORTEM

Odmiana z nauk o wdrażaniu (Wippold i wsp., 2025). Różnica jest subtelna i bardzo ważna: sesję robimy nie z zespołem projektowym, tylko z odbiorcami i interesariuszami.

Co to znaczy dla nas? Zespół projektowy zna plan. Nie zna kontekstu, w którym plan wyląduje. Odbiorcy znają kontekst i nie znają planu. To są dwa różne spotkania pre-mortem i dają (najczęściej) zupełnie inne listy.
Kiedy: wdrożenia, zmiany organizacyjne, nowe procesy, cokolwiek, co ma „użytkownika". Zwłaszcza w HR - nowa ocena okresowa, nowy system benefitów, nowy onboarding. Zrób pre-mortem z pracownikami, nie tylko z HR-em.

PRO-MORTEM I PRE-FIESTA

Klein opisał też wersję pozytywną i nazwał ją Pro-Mortem. Ta sama mechanika, odwrócony znak: **„Jest grudzień. Projekt się udał — spektakularnie. Co się stało?".** Warunek jest ten sam co w pre-mortem: żadnych życzeń, tylko fakt dokonany. Nie „chcielibyśmy, żeby…", tylko „udało się, bo…". I - to ważne - mówimy o rzeczach obserwowalnych z zewnątrz, nie o aspiracjach.

Aga w praktyce robi do tego jeszcze jeden ruch. Pyta zespół: **„a co poszło ZA dobrze?"** (metoda Pre-Fiesta). Bo czasem coś idzie za dobrze i to też nie jest dobrze. Sukces, którego nikt nie zaplanował, potrafi rozłożyć operacje równie skutecznie jak porażka. Kiedy stosować? Np. po pre-mortem, żeby zespół odsapnął i nie wyszedł z sali w czerni. Albo samodzielnie - gdy zespół jest sparaliżowany ryzykiem i potrzebuje zobaczyć drogę, nie tylko przepaść.

Kilka odmian PRE-MORTEM

BRAINWRITING PREMORTEM

Heather Gilmartin połączyła pre-mortem z brainwritingiem — cichym generowaniem pomysłów na kartkach, które krążą po stole. Każdy pisze, podaje kartkę dalej, czyta cudze pomysły, dopisuje swoje. Nikt nie czeka na swoją kolej. Nikt nie musi się przebić głosem.

Co znaleźli w badaniach pracując tą metodą? W 10 szpitalach przeprowadzono 10 sesji przy zmianie procedur opieki nad pacjentami. Wygenerowano 217 unikalnych pomysłów — barier wdrożeniowych. Uczestnicy zgłaszali wysokie poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Materiał był od razu w formie pisemnej, więc odpadło nagrywanie i transkrypcja.

Co to znaczy? W strukturach z silną hierarchią (szpital, produkcja, korporacja z wyraźnym „kto tu rządzi") ustne pre-mortem może wzmocnić problem, który miało rozwiązać. Osoba najniżej w hierarchii może nie powie na głos, że plan szefa ma dziurę - nawet jeśli szef szczerze prosi. Kartka to zmienia.
(to była ocena metody, a nie eksperyment z grupą kontrolną).

WERSJA ASYNCHRONICZNA

Ten sam pomysł, tylko rozciągnięty w czasie: np. anonimowy formularz na 24–48 godzin przed spotkaniem, facylitator grupuje odpowiedzi tematycznie, a spotkanie na żywo skraca się do głosowania i przypisania właścicieli. Dla zespołów w różnych strefach czasowych to bywa jedyna realna opcja.
Ale trzeba wiedzieć, co się przy tym traci: znika moment, w którym ktoś na żywo, z mocą, ogłasza porażkę jako fakt. A to właśnie pewność okazała się składnikiem czynnym. Formularz nie ma tonu głosu. Jeśli robisz to asynchronicznie, tym staranniej dopracuj samo pytanie - z datą, z konkretnym obrazem porażki, w czasie przeszłym dokonanym. Inaczej po cichu zsuniesz się z powrotem do zwykłej ankiety o ryzykach.



GDZIE PRE-MORTEM SIĘ PSUJE (I KIEDY GO NIE ROBIĆ)?



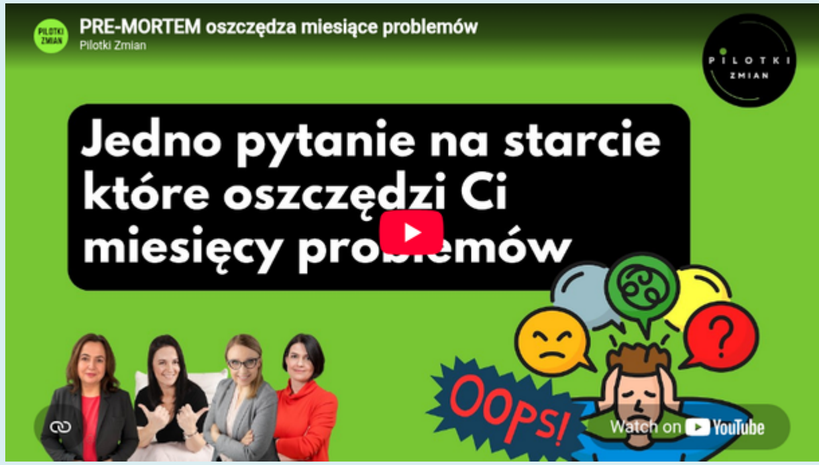
narzędzie, które w jednej sali otwiera ludzi, w drugiej potrafi nie zadziałać wcale... albo zadziałać na odwrót. Zebrałyśmy najczęstsze sposoby, w jakie dobra metoda się psuje.

- **Porażka jest nieokreślona.** „Projekt padł" to za mało. Padł kiedy i jak to widać? Im konkretniejszy obraz porażki, tym konkretniejsze przyczyny. Zamiast ogólnika spróbuj: „Jest 15 grudnia. Wdrożenie przesunięte o kwartał, dwie osoby z zespołu odeszły, klient wypisał się z pilota. Co się stało?".
- **Zostawiona furtka.** Mówimy o tym w nagraniu naszej rozmowy, ale powtórzymy, bo to naprawdę zabija najwięcej sesji: jedno zmiękczające słowo np.: „mogłoby", „gdyby", „załóżmy hipotetycznie" i wtedy często wracamy do zwykłej analizy ryzyka. Składnikiem czynnym jest pewność. Mów o porażce jak o fakcie.
- **Lista, która nie ma właściciela ani wyzwalacza.** Sesja kończy się flipchartem, flipchart trafia do pliku, plik do folderu — i nic z tego nie wynika. O tym, jak temu zaradzić znajdziesz w nagraniu.
- **Czarnowidztwo bez sita.** Trzydzieści ryzyk na ścianie i sparaliżowany zespół. Po fazie generowania musi przyjść wybór: które choć trzy-pięć jest naprawdę krytyczne.
- **Pre-mortem jako teatr.** Decyzja już zapadła, budżet już poszedł, a sesja ma tylko dać poczucie, że „skonsultowaliśmy". To najgorsza wersja, bo uczy zespół, że mówienie prawdy nie ma żadnych konsekwencji. Lepiej wtedy nie robić wcale.

A KIEDY PRE-MORTEM NIE MA SENSU?

Bo nie wszystko trzeba uśmiercać. Są sytuacje, w których ta metoda po prostu nie jest tym, czego potrzebujesz.

- **Decyzja jest tania i odwracalna.** Jeśli to mały eksperyment, który da się wycofać jednym ruchem - po prostu go zrób. Najlepszym pre-mortem jest wtedy sama próba: sprawdź, wróć, wyciągnij wnioski. Szkoda sesji na coś, co i tak za tydzień będziesz wiedzieć.
- **Decyzja już zapadła i nie da się jej ruszyć.** Jeśli to droga jednokierunkowa i naprawdę nic już nie zmienimy to pre-mortem bywa gorszy niż nic. Uczy zespół, że można sobie pogadać o ryzyku, ale i tak nic z tego nie wyniknie. (Wyjątek: gdy decyzja stoi, ale sposób wdrożenia jeszcze nie - wtedy warto.)
- **Plan jest zbyt mglisty.** Zanim zapytamy „dlaczego to padło", wszyscy muszą wiedzieć, co właściwie „to" jest. Jeśli zespół nie rozumie planu tak samo, pomysły polecą na lewo i prawo, bo każdy będzie zabijał inny projekt. Czasem sam pre-mortem obnaża, że tej wspólnej definicji po prostu nie ma i to też jest cenne odkrycie, tylko na inne spotkanie.



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 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 Agnieszki

To Pre-Mortem straszy czy uspokaja?



CZY TYM NIE ROBIMY Z ZESPOŁU GRUPY PESYMISTÓW?
To pytanie usłyszałam kiedyś na sali i muszę przyznać, że coś w nim jest. Zapraszamy ludzi na spotkanie i przez godzinę każemy im wyobrażać sobie katastrofę. Ale... czy wychodzą z tego mądrzejsi, czy po prostu bardziej wystraszeni?
Zajrzałam do badań i znalazłam trzy głosy, które pozornie się kłócą.

🧠 **Głos, który ostrzega**
Jest takie zjawisko: “efekt wyjaśniania” (Koehler, 1991), które zauważa coś ciekawego: **samo wyjaśnianie, dlaczego coś się stało, potrafi podnieść nasze poczucie, że to jest prawdopodobne**. A pre-mortem to przecież fabryka wyjaśnień porażki.
Więc może jest tak, że po sesji zespół nie widzi ostrzej tylko boi się mniej? Bo sobie to przegadaliśmy i przez to oswoiliśmy?

🧠 **Głos, który uspokaja**
Ale jest drugie badanie i to całkiem zaskakujące (de Berker i in., 2016). Uczestnicy uczyli się, pod którymi symbolami kryje się nieprzyjemny impuls. Naukowcy mierzyli ich stres - nie tylko pytaniami, ale też ciałem: poziomem kortyzolu, źrenicami.
I okazało się, że najbardziej zestresowani byli nie wtedy, gdy wiedzieli, że dostaną impuls, tylko wtedy, gdy nie wiedzieli, czy go dostaną. Pewność, że będzie nieprzyjemnie, okazała się mniej obciążająca niż niepewność (to badanie o niepewności bodźca, nie o rozmowie o ryzykach - więc traktuję je jako trop, nie dowód).
To rzuca inne światło na „oswajanie ryzyka". Możliwe że jest to, że zamiana mglistego niepokoju („coś tu nie gra") w konkretną, nazwaną listę - sama w sobie może przynosić ulgę. Nawet jeśli lista jest nieprzyjemna. Bo nienazwane ryzyko potrafi kosztować nas więcej niż nazwane.

🧠 **Głos, który daje lękowi robotę**
I trzeci trop (Norem, Cantor, 1986). Część ludzi radzi sobie z niepokojem tak, że celowo wyobrażają sobie najgorsze i przygotowują się na to. Badaczki nazwały to *pesymizmem defensywnym* i pokazały, że to nie jest wada. To strategia, która działa. Kiedy takim osobom zabrania się rozważać czarne scenariusze, ich wyniki spadają.
Więc możliwe, że pesymizm defensywny nie usuwa lęku tylko daje lękowi robotę.

🧠 **Więc straszy czy uspokaja?**
Pre-mortem bez planu może straszyć. Pre-mortem z planem może oswajać - bo zamienia niepewność w konkret.
I to nie jest tylko moja teoria. W badaniu Veinotta i wsp. (2010) pewność siebie zespołu spadała po fazie krytyki, a potem, po fazie wypracowywania poprawek, wracała najwyżej. Ciekawe, prawda?

Stąd jeden z ważniejszych wniosków o tej metodzie (i dlatego powtarzam go w toolbooku kilka razy): warto nie kończyć sesji na samej liście ryzyk. Nie ze względów proceduralnych ale ze względu na ludzi. Zespół, który wychodzi z sali z listą katastrof i bez planu, może wyjść bardziej wystraszony, niż wszedł. A gdy z każdej katastrofy wynosi konkret np. *„jeśli to, robimy tamto, pilnuje ta osoba"* - może wyjść spokojniejszy. Bo strach dostał robotę i swój kształt. No i wiele osób mówi o tym, że czegoś się obawia (nie jestem sam/sama!).

Cenię narzędzia, które robią coś odwrotnego, niż się na pierwszy rzut oka wydaje. Godzina rozmowy o porażce, po której zostaje mniej mgły, a więcej konkretu - to chyba niezła supermoc.



Okiem Agnieszki

Jest nadzieja!



W 1989 roku troje badaczy: Mitchell, Russo i Pennington opublikowało w Journal of Behavioral Decision Making artykuł o pięknym tytule *„Back to the future: Temporal perspective in the explanation of events”*.

Co zrobili? Dali uczestnikom opisy sytuacji i poprosili o wyjaśnienia. Manipulowali dwiema rzeczami naraz: kierunkiem czasu (patrzymy w przód czy w tył) oraz pewnością wyniku (zdarzenie może nastąpić czy już nastąpiło). W jednym z wariantów uczestnicy dostawali opis osoby, która właśnie zaczęła nową pracę. Jedna grupa miała wskazać powody, dla których ta osoba mogłaby odejść w ciągu pół roku. Druga dostawała informację: minęło pół roku, ta osoba odeszła - dlaczego?

Co znaleźli?
Po pierwsze, grupa „to już się stało”
generowała więcej powodów - w zależności od tego, kto relacjonuje wyniki, mówi się o wzroście rzędu 25–30%*

Po drugie - sam kierunek czasu okazał się mieć niewielkie znaczenie. To pewność wyniku robiła robotę.
Wyjaśnienia dla zdarzeń „pewnych” były dłuższe, częściej odwoływały się do konkretnych, epizodycznych przyczyn (drobiazgi, zdarzenia, zaniedbania) zamiast do ogólnych kategorii - i były formułowane w czasie przeszłym.

Co to znaczy dla nas? Sercem pre-mortem nie jest „przenieś się w przyszłość”.
Sercem jest „załóż, że to fakt”.
To rozróżnienie ma praktyczne konsekwencje, bo najczęstszy błąd facylitacyjny polega na tym, że przypadkiem zostawiamy zespołowi furtkę: *„no ale gdyby jednak się udało…“*.

*Często w literaturze o PRE-MORTEM podaje się, że w wynikiem badania tej metody , grupa podała „30% więcej trafnych wyjaśnień". Otóż trafność w tym badaniu nie była mierzona (a potem mówi o trafności nawet sam Klein i inni popularni autorzy).

Badacze zmierzyli co innego: liczbę wyjaśnień (ok. 25–30% więcej) i ich charakter - były dłuższe, bardziej szczegółowe, częściej odwoływały się do konkretnych zdarzeń niż do ogólnych kategorii.

A skąd się wzięło to słowo że „trafnych"?
Z... artykułu Gary'ego Kleina w HBR (2007), który napisał, że retrospekcja prospektywna „increases the ability to correctly identify reasons for future outcomes by 30%". Ta liczba (błędnie nazwana trafnością właśnie) z tym jednym słowem ruszyła w świat i siedzi dziś w setkach artykułów, szablonów i prezentacji.

„30% więcej pomysłów" mówi: zespół zauważy więcej rzeczy. „30% trafniej" sugeruje, że nauczy się przewidywać przyszłość. To różnica.
Co ważne - to nie unieważnia pre-mortem. Narzędzie zostaje. Liczba (a raczej jej nazwa) do poprawki 🙂



Okiem Edyty

15 porad dla facylitatora PRE MORTEM, czyli jak zrobić dobrą sekcję zwłok

Nie mów słowa „premortem" na starcie.
Gdy nazwiesz metodę, ludzie zaczynają ją wykonywać poprawnie zamiast szczerze. Wchodzą w tryb „wiem, o co chodzi w tym ćwiczeniu" i produkują ryzyka podręcznikowe. Wprowadź scenę, nazwę podaj na końcu.

Prowadź prawie znudzony:)
Jeśli sprzedajesz premortem („zobaczycie, świetne narzędzie"), ustawiasz go jako twoją rzecz do dowiezienia i sala zaczyna produkować dla ciebie. Im mniej ci widocznie zależy, tym więcej dostajesz.

Poproś wprost o najgłupszy, najbardziej wstydliwy powód porażki.
Gdzieś w środku, gdy energia siada, humor rozbraja autocenzurę skuteczniej niż jakiekolwiek „czujcie się bezpiecznie." Pod płaszczykiem żartu ludzie mówią rzeczy prawdziwe.

Po pytaniu policz w głowie do dziesięciu.
Zwykle prowadzący ratuje ciszę po 2–3 sekundach. Najlepsze odpowiedzi wchodzą w sekundzie ósmej–dwunastej. Cisza jest niewygodna dla ciebie, nie dla nich, oni myślą.

Zapisuj ich słowami: z nazwiskiem, z emocją.
Instynkt prowadzącego to „porządkowanie" - ktoś mówi „Kowalski nas oleje", ty piszesz „ryzyko zaangażowania interesariusza". Właśnie to odkaziłeś. Zapisz dosłownie, brutalnie.
Przy dużej asymetrii statusu zbierz kartki i czytaj sam.
Gdy w sali jest zarząd i specjaliści, jawne czytanie na głos tłumi tych na dole. Anonimowość na etapie zapisu, jawność dopiero na etapie priorytetów. Ty jesteś głosem, pod który da się schować niewygodne zdanie.

Przy priorytetyzacji nie głosujcie
Głosowanie promuje oczywiste a oczywiste jest już w planie B. Prawdziwa wartość siedzi w ryzyku, które zapisała jedna osoba i którego reszta nie widziała. Szukaj outliera, nie konsensusu.

Łap „gdyby" w czasie rzeczywistym.
Gdy ktoś mówi „gdyby się okazało, że…", wrócił do trybu przypuszczającego i mechanizm siada. Przerwij łagodnie, poproś o przeformułowanie w przeszłym. To najczęstszy wyciek, jeden powrót do „gdyby" pociąga za sobą resztę sali.

Adresuj najcichszą osobę imiennie i konkretnie.
Nie tę, która najwięcej mówi. Ekspert, który widział trzy takie wdrożenia, zwykle milczy, „nie chce siać defetyzmu". Nie pytaj „co myślisz?", tylko „widziałeś podobne projekty - co je zabijało?".

Nie pozwól sali poczuć ulgi, dopóki nie ma decyzji.
Premortem daje przyjemne „wygadaliśmy się z obaw". To uczucie jest groźne, bo imituje działanie. Grupa wychodzi rozładowana i nic nie zmienia. Katharsis to nie efekt, to pułapka.

Rozdziel mechanizm od winy - powiedz to na wejściu.
W sekundzie, w której premortem staje się szukaniem winnego, ludzie przestają mówić o sobie. „Nie szukamy winnych, szukamy mechanizmów." Gdy ktoś wskazuje palcem, przekieruj na system.

Poproś o datę, nie o okres.
„Kiedyś się posypie" jest bezużyteczne. „Do którego miesiąca to padnie?" zmusza do konkretu, a gdy ludzie podają różne daty, masz na stole rozjazd oczekiwań co do harmonogramu, którego nikt wcześniej nie nazwał.

Zrób 30-sekundowy premortem samej sesji, zanim zaczniesz.
„Ta sesja była teatrem, wyszły same oczywistości - dlaczego?" Twoje własne odpowiedzi - za mało czasu na pisanie, za dużo mówiłam, szef wszedł pierwszy - to twoja lista rzeczy, których masz nie zrobić. Zrób to też z zaawansowaną grupą.

Gdy robi się zabawnie, jesteś blisko prawdy.
Śmiech w premortem to nie rozproszenie, to sygnał, że ktoś właśnie powiedział coś prawdziwego, co normalnie się przemilcza. Nie ucinaj. Najostrzejsze ryzyka przychodzą owinięte w żart, bo to jedyny bezpieczny sposób, żeby je wypowiedzieć.

Zacznij od cudzej porażki, nie od własnej.
Zanim każesz im zabić swój projekt, opowiedz 30 sekund o innym, który padł. Rozgrzewasz mięsień „mówienia o klęsce" na bezpiecznym obiekcie - kto właśnie przeanalizował cudzą katastrofę, znacznie łatwiej dopuszcza własną.



Okiem Agaty

PRE MORTEM mojego stylu zarządzania

W pracy 1:1 z liderami często widzę taki mechanizm: Dzień zaczyna się od planu (no dobra, nie zawsze, często to po prostu zajęty kalendarz podpowiada czym się zająć). A potem ktoś przychodzi z problemem, klient czegoś potrzebuje, ktoś z zespołu nie dowozi, pojawia się pilny temat, trzeba iść na niespodziewane spotkanie, coś szybko zdecydować a szef dzwoni, że chciałby jakieś szybkie podsumowanie na wczoraj. I nagle mija kolejny tydzień. Lider jest bardzo zajęty zarządzaniem.
Tylko że coraz mniej czasu ma na myślenie o tym, dokąd właściwie prowadzi zespół i jaki sposób zarządzania właśnie buduje.

Jesteś liderem? Wyobraź sobie, że minęły 2lata od dziś.
Twój zespół nie osiąga wyników. Najlepsi ludzie odchodzą. Trudno Ci zatrudnić nowe osoby. Coraz więcej czasu spędzasz na gaszeniu pożarów. Nie dostałeś premii i aż boisz się rozmowy rocznej. Zadaj sobie teraz pytania:
Co zrobiłem/am, co doprowadziło do tej sytuacji?

- Jakie decyzje podejmowałem/am zbyt późno?
- Jakie problemy widziałem/am, ale odkładałem/am ich rozwiązanie?
- Jakie rozmowy powinny się odbyć dużo wcześniej?
- Jakie zachowania nagradzałem/am — nawet jeśli deklarowałem/am coś innego?
- Co mój zespół musiał znosić zbyt długo?
- Czego ludzie nauczyli się o mnie jako liderze?
- Jakie moje mocne strony, używane bez umiaru, stały się problemem?

To ostatnie pytanie jest szczególnie dobre, bo pokazuje, że **problemem nie musi być „zły lider”.**
Czasami jest nim lider, który:

- jest bardzo zaangażowany → więc nie potrafi odpuścić;
- szybko reaguje → więc odbiera zespołowi przestrzeń do samodzielności;
- bierze odpowiedzialność → więc bierze odpowiedzialność za wszystko;
- jest bardzo operacyjny → więc nie buduje systemu;

Nie musimy teraz tworzyć kolejnej listy rzeczy do zrobienia i poprawy.
Zacznijmy od znalezienia jednego mechanizmu, który dziś wydaje się niewinny, ale powtarzany przez kolejne miesiące lub lata może mieć poważne konsekwencje.

Na przykład:
„Zawsze szybciej zrobię to sam/a.”
Dziś: oszczędność czasu.
Za rok: zespół nie podejmuje decyzji bez lidera.



Okiem Agaty

PRE MORTEM mojego stylu zarządzania

W wersji mocniejszej zaprośmy zespół do tego ćwiczenia! Załóżmy:

- masz dobry, otwarty zespół,
- ludzie czują się bezpiecznie,
- mogą mówić o problemach,
- współpracują,
- mają kompetencje i dobre intencje.

A mimo to za 2 lata przestajemy osiagać wyniki, nie podejmujemy inicjatywy, najlepsi ludzie odchodzą, a zespół stracił energię i poczucie sensu itd. (rozpisz ten scenariusz w miarę dokładnie).

- Co się do tego przyczyniło?
- Jakie decyzje mogłem/mogłam podejmować jako lider?
- Czego mogłem/mogłam nie zauważać?
- Co mogłem/mogłam nieświadomie wzmacniać?
- Jak mogłem/mogłam stopniowo osłabiać ten zespół?

Gdy pojawią się treściwe odpowiedzi wtedy pozostaje mi pogratulować - właśnie zebrałeś cenny feedback na swój temat od zespołu - jakie zagrożenia dostrzegają, co jest dla nich ważne, jak chcą z Tobą pracować!

To jest ciekawa perspektywa, bo bezpieczeństwo psychologiczne nie jest stanem, który lider raz zbuduje i już może odhaczyć.

Można mieć świetny zespół, a jednocześnie stopniowo stworzyć warunki, w których jego potencjał zacznie zanikać.

zbierz feedback

„Lider zaczął podejmować wszystkie decyzje sam, bo było szybciej.”

„Lider nie reagował na spadek standardów, bo nie chciał psuć dobrej atmosfery.”

„Lider zaczął nagradzać przede wszystkim tych, którzy byli najbardziej dostępni i brali na siebie najwięcej.”



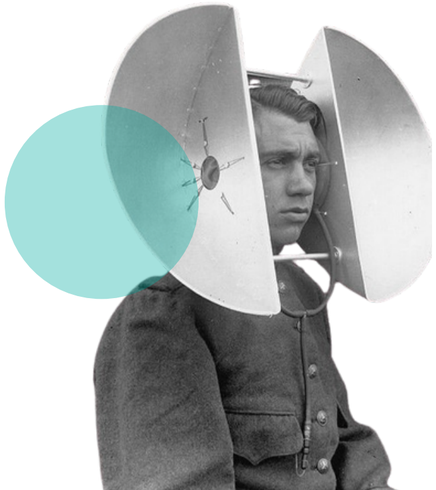
Okiem Kasi

PRE-MORTEM i myślenie o różnych przyszłościach

Jako fanka kryminałów i pracy z przyszłością lubię bardzo ćwiczenie Pre-mortem.
To jedno z tych narzędzi, które pomagają usłyszeć rzeczy, o których ludzie od dawna myślą, ale z różnych powodów nie mówią na głos.
Podoba mi się w nim tez to, że pokazuje, jak działa na nasz mózg myślenie o przyszłości.

Dlaczego wyobrażanie sobie przyszłości zmienia decyzje podejmowane dzisiaj?
Coraz więcej badań z psychologii przyszłości pokazuje, że nie chodzi tylko o to, czy myślimy o przyszłości, ale jak to robimy.
Badania nad „prospective hindsight" pokazują, że pomaga potraktowanie przyszłości jak fakt dokonany, co opisałyśmy na poprzednich stronach.
Jane McGonigal, opierając się na badaniach z psychologii i neuronauki, pokazuje w książce „Imaginable", że **wyobrażanie sobie wielu szczegółowych wersji przyszłości rozwija gotowość do działania i zwiększa odporność na niepewność.**

Psycholog Hal Hershfield z kolei wykazał, że osoby, które potrafią lepiej wyobrazić sobie swoje **przyszłe „ja"**, częściej podejmują decyzje korzystne w długiej perspektywie – więcej oszczędzają, dbają o zdrowie i chętniej rezygnują z natychmiastowych korzyści na rzecz przyszłych zysków. Dlaczego?
Kiedy potrafimy żywo wyobrazić sobie przyszłe "ja" – jak będzie wyglądało, co będzie czuło, z jakimi problemami będzie się mierzyć – przestaje ono być anonimowe. Staje się kimś, z kim czujemy więź. A ludziom, z którymi czujemy więź, jesteśmy bardziej skłonni pomagać.
Nawet jeśli tym człowiekiem jesteśmy my sami za kilkanaście lat.



Choć badania dotyczą różnych zjawisk, wszystkie sugerują, że sposób wyobrażania sobie przyszłości ma znaczenie.
Im bardziej staje się ona konkretna i psychologicznie bliska, tym łatwiej uwzględniamy ją w dzisiejszych decyzjach.
Właśnie na tej zasadzie działa pre-mortem – zamienia odległą możliwość w historię, z którą można wejść w dialog.

Nie podejmujemy lepszych decyzji dlatego, że umiemy dokładniej przewidzieć przyszłość. Podejmujemy je dlatego, że potrafimy uczynić przyszłość bardziej psychologicznie obecną w naszej wyobraźni.



Okiem Kasi

Ograniczenia Pre-mortem

Moim zdnaniem pewnym ograniczeniem pre-mortem jest to, że najczęściej pokazuje nam to, co już znajduje się w głowach osób siedzących przy stole.
Od lat zajmuję się obserwowaniem trendów, sygnałów zmian i tego, jak zmienia się otoczenie biznesowe. I bardzo często widzę, że projekty nie przegrywają tylko dlatego, że zespół źle zaplanował budżet czy harmonogram.
Przegrywają też dlatego, że zmieniły się zasady gry w świecie dookoła, ale firmy nie uwzględniły ich na czas w swoich działaniach.

Dlatego warto połączyć pre-mortem z myśleniem o różnych przyszłościach. Nie po to, żeby przewidywać przyszłość.
Tego nie potrafi nikt. Po to, żeby poszerzyć pole widzenia.
Kiedy dokładamy do rozmowy o porażce, która już się dokonała np. sygnały zmian z rynku, trendy, czy scenariusze przyszłości zespół przestaje analizować wyłącznie własne błędy.
Zaczyna zastanawiać się, jak zmieniający się świat może wpłynąć na projekt. Co może być zagrożeniem? Co szansą? Czego nie widzi?



Jak to zrobić?

Jeśli chcecie, żeby pre-mortem „złapał" też to, co dzieje się na zewnątrz firmy, szukajcie sposobu, żeby przed sesją wnieść do sali informację, której tam nie ma.

Dwie sprawdzone drogi:

1. **Ktoś sprawdza rynek przed spotkaniem i przynosi to jako fakt**. Nie pytanie, nie hipoteza — konkretna rzecz, którą ktoś realnie sprawdził (ruch konkurencji, zmiana przepisów, sygnał od klientów) i wnosi na kartce, zanim zacznie się pisanie.

1. **Zapraszacie do sali innych ludzi.** Zespół projektowy zna plan i swoją firmę. Zajęty działaniem, czasem nie widzi tego co dookoła. Sprzedaż, klienci, partnerzy, młodzi ludzie, którzy mogą być naszymi klientami w przyszłości — oni noszą w głowach zupełnie inną wiedze i doświadczenia niż osoby, które budowały projekt. Zrób sesję nie tylko z zespołem, ale z tymi, którzy mają widzą też coś innego niż zespół, który tworzy projekt.



Okiem Kasi

W praktyce

Ćwiczenie: Pre-mortem + myślenie o różnych przyszłościach

1. Przeprowadź klasyczne pre-mortem.
2. Poproś zespół, aby wyobraził sobie, że projekt zakończył się porażką, i zapisał wszystkie możliwe przyczyny. Zbierz odpowiedzi i pogrupuj je.
3. Pokaż uczestnikom kilka aktualnych sygnałów zmian, trendów lub krótkich scenariuszy dotyczących otoczenia (np. nowych technologii, zmian regulacyjnych, zachowań klientów czy rynku pracy).
4. Zapytaj ponownie. Patrząc na te sygnały, trendy, scenariusze – co dopisalibyście teraz do listy powodów porażki?
5. Porównaj obie listy.
6. Zastanówcie się wspólnie:
    - Co pojawiło się dopiero po poznaniu sygnałów zmian?
    - Jakie ryzyka wcześniej były niewidoczne?
    - Co warto uwzględnić w projekcie już dziś?

Po co?

Klasyczny pre-mortem wydobywa wiedzę i obawy, które są już w zespole.
Sygnały zmian, trendy, scenariusze poszerzają perspektywę o to, co dzieje się poza organizacją.
Dzięki temu zespół analizuje nie tylko własne błędy, ale także wpływ zmieniającego się otoczenia na powodzenie projektu.

Co możesz zrobić od jutra?

Na najbliższym spotkaniu przed startem czegokolwiek zamień jedno zdanie.
Zamiast „co może pójść nie tak?” powiedz: „Jest [konkretna data]. To padło. Co się stało?“.

I przez pięć minut nikt nic nie mówi — wszyscy piszą. Potem posłuchaj, co usłyszysz.

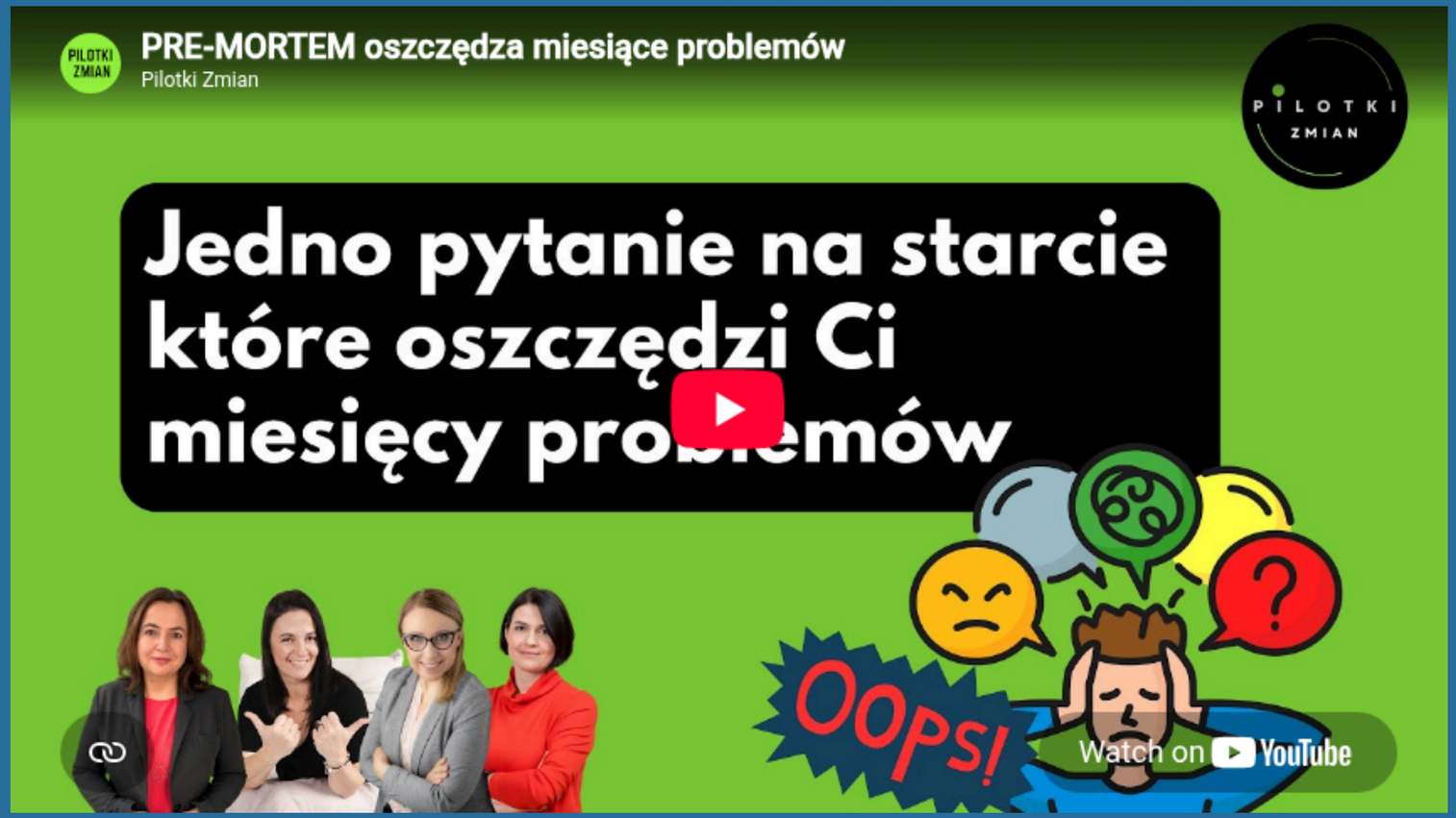
Rzecz nieoczywista: nie kończ na liście.
Weź trzy rzeczy z tej listy i przerób je na zdania „jeśli - to”, z imieniem i datą.

A do każdej z nich dopisz kryterium wyjścia: przy jakim stanie i przy jakiej dacie przestajemy.



A wyzwalacz wyjścia jest jedynym, którego nikt nigdy nie ustala, dopóki nie jest za późno...

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





www.PilotkiZmian.pl

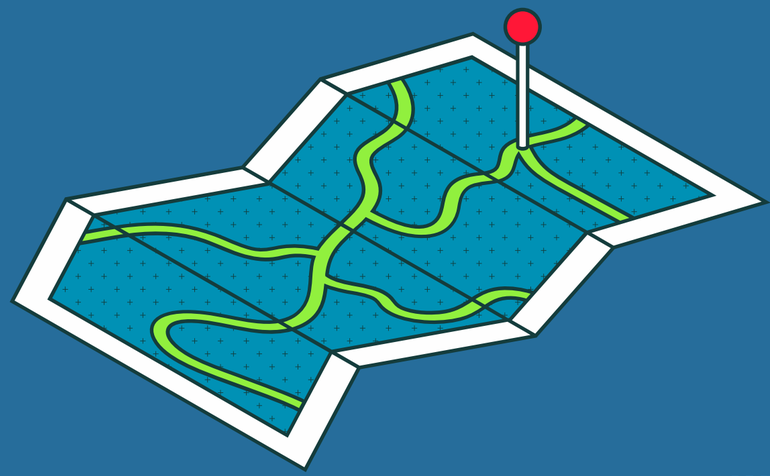
Szkolenie, webinar, program rozwojowy?

Umów się z nami
na bezpłatną konsultację

Napisz maila, umówimy się na spotkanie online
i porozmawiamy o tym, jak możemy ci pomóc
tworzyć uczącą się firmę.

halo@pilotkizmian.pl

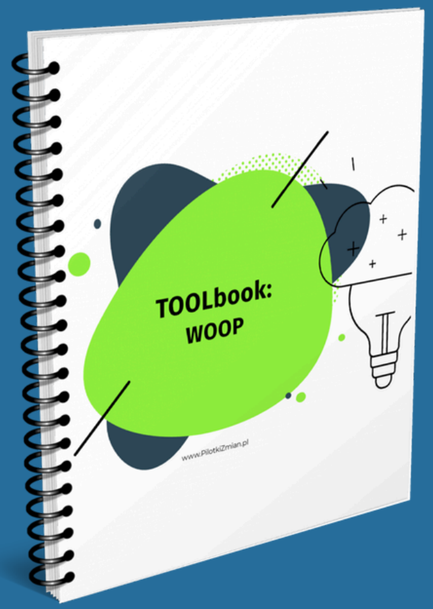


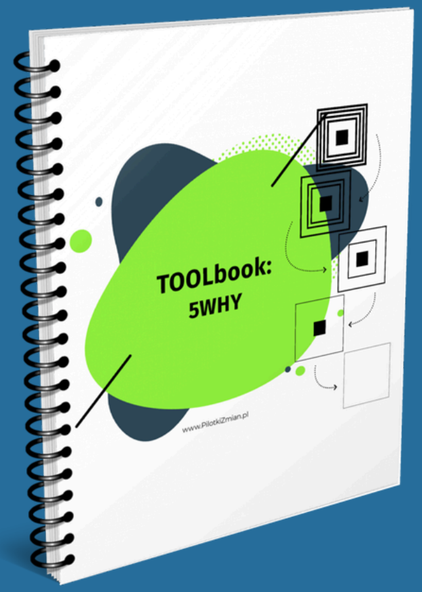


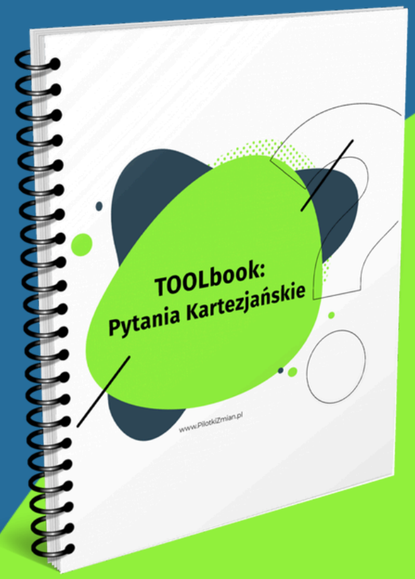
www.PILOTKIzmian.pl

Co miesiąc nowe TOOLbooki

dostajesz je w TOOLetterze !







Zaproś znajomych
do bezpłatnego dołączenia
do TOOLettera PilotkiZmian.pl

Do każdego **TOOLbooka**
otrzymujesz **wideo ze wskazówkami**
(możesz ich posłuchać w formie
podkastu.)

Gdzie nas znajdziesz (oprócz Pilotek Zmian)?



EDYTA
PAUL

LinkedIn

EDYTA PAUL
KAŻDY RODZAJ MYŚLENIA



AGNIESZKA
PEŁKA - SZAJOWSKA

LinkedIn

APELKASZAJOWSKA.pl
SOLVE

FOCUS
CANVAS.pl



AGATA
WALIGÓRSKA

LinkedIn

AGATA Waligórska

¡upitaśnia
ambasada dobrych relacji



KATARZYNA
ANDRZEJCZYK-BRIKS

LinkedIn

www.PilotkiZmian.pl

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