Rola menedżera w zmianie

Materiał do stworzenia mini kursu online

Jarosław Chybicki
październik 2026

Spis treści

O kursie 4

Wskazówki do produkcji kursu 4

Zmiana oczami ludzi 6

Zmiana i przejście 6

Co zmiana robi z człowiekiem 7

Opór jako informacja 8

Quiz: Zmiana oczami ludzi 9

Zanim ogłosisz 10

Sens i plan komunikacji 10

Uczciwy bilans zysków i strat 11

Role, wpływ i granice decyzji 11

Quiz: Zanim ogłosisz 12

Ogłoszenie i pierwsze dni 13

Układ komunikatu 13

Rozmowy z osobami, których zmiana dotyczy bezpośrednio 13

Czego unikać 14

Quiz: Ogłoszenie i pierwsze dni 15

Rozmowa z osobą, która się opiera 16

Sześć kroków rozmowy 16

Pytania, które otwierają 17

Gdy pracownik prosi o pilną rozmowę 17

Quiz: Rozmowa z osobą, która się opiera 18

Zaangażować zamiast narzucać 19

Współtworzenie i pilotaż 19

Liderzy opinii i zaufanie 20

Strategie wobec oporu i ich koszty 20

Quiz: Zaangażować zamiast narzucać 21

Motywowanie przy niepełnej informacji 22

Mów, co wiesz i czego nie wiesz 22

Kontrola, rytm i postęp 22

Rozwój i wspólnota zespołu 23

Quiz: Motywowanie przy niepełnej informacji 24

Lęk, obciążenie i wsparcie 25

Sygnały lęku w zespole 25

Zwolnienia i fuzje 26

Systemy wsparcia w organizacji 26

Quiz: Lęk, obciążenie i wsparcie 27

Menedżer też jest w zmianie 28

Własne przejście lidera 28

Elastyczność psychologiczna w pracy lidera 29

Plan 30, 60 i 90 dni 29

Quiz: Menedżer też jest w zmianie 30

Podsumowanie 32

Quiz końcowy 32

Źródła 35

O kursie

Ten dokument jest pełnym materiałem źródłowym do mini kursu online dla menedżerów, którzy prowadzą zespoły przez zmianę organizacyjną: reorganizację, fuzję, wdrożenie nowego systemu, zmianę strategii albo struktury. Każda sekcja kursu odpowiada jednemu rozdziałowi dokumentu, każda lekcja ma gotowy tekst do nagrania lub opublikowania, ćwiczenie i pytania refleksyjne, a każda sekcja kończy się quizem z kluczem odpowiedzi i wyjaśnieniami.

> **GŁÓWNA TEZA KURSU**
> Zmiana organizacyjna to dla firmy projekt (struktury, procedury, terminy), a dla ludzi często strata: znanych zadań, ról, kontaktów, przewidywalności. Menedżer prowadzi więc dwa procesy naraz: organizacyjny i psychologiczny. Kurs uczy zarządzania tym drugim bez rezygnacji z pierwszego.

Dla kogo. Menedżerowie i liderzy zespołów wszystkich szczebli, kadra HR i osoby prowadzące projekty zmiany. Nie jest wymagana wiedza psychologiczna.

Czego uczestnik się nauczy. Po kursie uczestnik potrafi:

- odróżnić zmianę (zdarzenie) od przejścia (proces psychologiczny) i zaplanować oba,
- odczytywać opór jako informację i dobrać do niego reakcję,
- przygotować i przeprowadzić komunikat o zmianie, także trudny,
- poprowadzić rozmowę indywidualną z osobą, która się opiera,
- angażować zespół bez narzucania i bez pozorowania konsultacji,
- motywować i uspokajać zespół, gdy sam ma niepełną informację,
- rozpoznawać lęk, przeciążenie i sygnały kryzysu oraz kierować do wsparcia,
- zadbać o siebie jako lidera zmiany i ułożyć plan na 30, 60 i 90 dni.

Czas. Osiem sekcji po trzy lekcje i quiz, plus wprowadzenie, podsumowanie i quiz końcowy. Lekcja wideo trwa 5–8 minut, lekcja z ćwiczeniem 10–15 minut. Całość to około 5–6 godzin pracy uczestnika, rozłożonej na 3–4 tygodnie.

Podstawa naukowa i zastrzeżenie. Materiał opiera się na literaturze o zmianie organizacyjnej, stresie i motywacji (źródła na końcu dokumentu). Treści oparte na badaniach (EBP) wymagają weryfikacji merytorycznej autora przed publikacją kursu. Kurs ma charakter edukacyjny: nie jest terapią, diagnozą ani konsultacją prawną.

Wskazówki do produkcji kursu

Poniższe wskazówki ułatwiają przeniesienie dokumentu do platformy kursowej (np. MiniCourseGenerator).

- **Lekcja = jeden ekran treści** (tekst, nagranie albo slajdy) + opcjonalne ćwiczenie. Tytuły lekcji i sekcji pozostają bez numeracji.
- **Akapit „Treść lekcji”** jest napisany tak, by dało się go przeczytać na głos (zdania krótkie, bez nawiasów). Można nagrać go bez zmian.
- **Ćwiczenia** działają jako zadania do wykonania na kartce lub w narzędziu platformy. Nie zbieramy danych osobowych ani danych wrażliwych od uczestników.

- **Quizy** mają po 4 odpowiedzi, jedną poprawną i wyjaśnienie widoczne po odpowiedzi. Klucz jest podany pod każdym pytaniem.
- **Slajdy:** tabele z dokumentu nadają się wprost na slajdy. Układ jednej tabeli na jeden slajd.
- **Dostępność:** do nagrań dołącz transkrypcję (można użyć akapitu „Treść lekcji”) i napisy.

Zmiana oczami ludzi

Zanim menedżer zacznie prowadzić zespół przez zmianę, musi zrozumieć, co zmiana robi z ludźmi. Ta sekcja daje język i mapę: czym jest przejście, jak działa niepewność i jak czytać opór.

Zmiana i przejście

Sugerowany format: wideo 6 min + tabela na slajd

Cel lekcji

Uczestnik odróżnia zmianę organizacyjną od psychologicznego przejścia i wie, dlaczego plany zmian często zawodzą na tym drugim.

Treść lekcji

Zmiana to zdarzenie: nowa struktura, nowy system, nowy szef, nowe zasady. Dzieje się w dniu wdrożenia albo według harmonogramu. Przejście to proces w człowieku: pożegnanie ze starym i odnalezienie się w nowym. Trwa tygodnie i miesiące, a u każdego w innym tempie. Rozróżnienie opisał William Bridges.

	Zmiana	Przejście
Co to jest	zdarzenie: struktura, system, zasady	proces psychologiczny: pożegnanie i przyjęcie nowego
Kiedy	w dniu wdrożenia lub według planu	tygodnie i miesiące, u każdego inaczej
Kto nim zarządza	projekt, zarząd, menedżerowie	każdy z osobna; menedżer może to wspierać albo utrudniać
Typowy błąd	pominięcie ludzi w planie	zaczynanie od korzyści, zanim ktoś pożegnał to, co traci

Przejście ma trzy fazy, które się nakładają. **Zakończenie** to pożegnanie z tym, co było: rolą, zadaniami, zespołem, pozycją. Ludzie żegnają się nie z procesem, tylko ze swoim miejscem w nim. **Strefa neutralna** to czas, gdy stare już nie działa, a nowe jeszcze się nie ukształtowało. Jest chaos, spadek wydajności, ale też miejsce na twórczość. **Nowy początek** to nowa tożsamość, role i rytm pracy.

Praktyczny wniosek dla menedżera: najpierw pozwól zakończyć, dopiero potem pokazuj korzyści. Plan zmiany, który zaczyna się od haseł o szansach, mija się z tym, co ludzie przeżywają.

> **UWAGA O „KRZYWYCH ZMIANY”**
> Popularny wykres emocji (szok, zaprzeczenie, złość, depresja, akceptacja) wywodzi się z opisu żałoby Kübler-Ross. Dla zmiany organizacyjnej nie ma on mocnego oparcia w badaniach, a ludzie nie przechodzą przez etapy po kolei. Można go używać jako języka rozmowy, nie jako mapy diagnostycznej.

Ćwiczenie

Przypomnij sobie ostatnią większą zmianę w swojej pracy. Zapisz trzy rzeczy: co się wtedy zakończyło, co było strefą neutralną i po czym poznałeś lub poznałaś nowy początek. Zaznacz, co z zakończenia zostało „niedomknięte”.

Pytania do refleksji

- Co zespół pożegnał naprawdę, a co zostało pominięte?
- Jak długo trwała strefa neutralna u różnych osób?

Co zmiana robi z człowiekiem

Sugerowany format: wideo 7 min

Cel lekcji

Uczestnik zna główne mechanizmy psychologiczne zmiany: ocenę zagrożenia, niepewność, utratę kontroli, stratę i sprawiedliwość procesu.

Treść lekcji

Wg transakcyjnego modelu stresu (Lazarus i Folkman) o obciążeniu decyduje nie samo zdarzenie, tylko to, jak je oceniamy: jako zagrożenie albo wyzwanie, oraz to, czy uważamy, że mamy zasoby, by sobie poradzić. Zmiana organizacyjna uderza w obie oceny naraz.

- **Niepewność.** Ludzie przeżywają niepewność dotyczącą strategii firmy, struktury i własnej pracy. Najbardziej obciąża ta ostatnia: co stanie się z moim stanowiskiem.
- **Utrata kontroli.** Poczucie, że decyzje o mnie zapadają beze mnie, to jeden z najsilniejszych stresorów w pracy. Nawet niewielki zakres wpływu zmniejsza ten efekt.
- **Strata.** Zmiana zabiera coś konkretnego: zadania, w których byliśmy dobrzy, relacje, status, rytm dnia.
- **Zagrożenie kompetencji.** „W nowym systemie okażę się niekompetentny, a wszyscy to zobaczą.” To obawa przed oceną, nie przed pracą.
- **Naruszenie niepisanej umowy.** Pracownicy mają oczekiwania wobec pracodawcy: stabilność, uczciwe traktowanie. Naruszenie ich w zmianie obniża zaufanie bardziej niż sama trudność zmiany.
- **Sprawiedliwość procesu.** Liczy się nie tylko wynik, ale czy proces był uczciwy i czy ludzie byli traktowani z szacunkiem. Złą decyzję podjętą uczciwie łatwiej zaakceptować niż dobrą, podaną protekcjonalnie.

W ciele i zachowaniu zmiana zwykle widać tak: gorszy sen, trudność z koncentracją, napięcie, rozdrażnienie, wycofanie z kontaktów albo odwrotnie, nadmierna aktywność. To nie jest słabość, tylko reakcja na przeciążenie zasobów.

Ćwiczenie

Wybierz trzy osoby ze swojego zespołu. Dla każdej wpisz do tabeli: co ta zmiana jej zabiera, co jej daje i czego może się obawiać. Jedno zdanie na komórkę.

Pytania do refleksji

- Której z sześciu reakcji najbardziej obawiasz się u siebie?
- W którym z mechanizmów Twoja firma ma największą lukę?

Opór jako informacja

Sugerowany format: wideo 7 min + tabela na slajd

Cel lekcji

Uczestnik czyta opór jako sygnał, rozróżnia jego możliwe przyczyny i dobiera pierwszą reakcję.

Treść lekcji

W potocznym ujęciu opór to cecha osób, które są przeciwne. W badaniach wygląda to inaczej. Shaul Oreg opisał skłonność do opierania się zmianie jako cechę złożoną z czterech elementów: preferowania rutyny, emocjonalnej reakcji na narzuconą zmianę, krótkowzroczności i sztywności poznawczej. Ludzie różnią się tą skłonnością, więc ta sama decyzja wywoła różne reakcje. Przegląd 60 lat badań pokazuje też, że reakcje zależą od sposobu wdrożenia, komunikacji i zaufania do kierownictwa.

Co słychać	Co może za tym stać	Co zwykle pomaga
„Stary system działał lepiej.”	realna wada wdrożenia albo obawa przed utratą biegłości	zapytać, co konkretnie nie działa; naprawić; dać czas na naukę
„To i tak nic nie zmieni.”	zmęczenie wcześniejszymi zmianami	pokazać mały, widoczny efekt; zapytać, co działało wcześniej
„Nikt nas o nic nie pytał.”	utrata autonomii i poczucia sprawiedliwości	zaprosić do współdecydowania; uczciwie powiedzieć, co jest przesądzone
„Nie jestem stworzony do takich rzeczy.”	niskie poczucie własnej skuteczności	małe kroki, pary uczące się, dyskrecja
Sarkazm, wycofanie, wyłączone kamery	wyczerpanie, cynizm jako tarcza	rozmowa jeden na jeden, odciążenie zadań
Aktywny sprzeciw	ryzyka, które zespół widzi lepiej niż kierownictwo	potraktować jako informację; zapytać o alternatywę

Ostatni wiersz bywa najcenniejszy. Ludzie z największym doświadczeniem często widzą ryzyka, których nie widać z poziomu zarządu. Menedżer, który słucha oporu, zyskuje dane. Menedżer, który go zwalcza, zyskuje opór ukryty.

Ćwiczenie

Zapisz trzy zdania, które w ostatnim miesiącu usłyszałeś lub usłyszałaś w zespole w związku ze zmianą. Do każdego dopisz dwie możliwe przyczyny i jedno pytanie, które zadasz, zanim zareagujesz.

Pytania do refleksji

- Kiedy ostatnio sprzeciw w zespole okazał się słuszny?
- Jak zwykle reagujesz na pierwszą oznakę oporu?

Quiz: Zmiana oczami ludzi

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Zmiana organizacyjna została wdrożona zgodnie z planem, ale po dwóch miesiącach część zespołu nadal pracuje po staremu. Co najlepiej wyjaśnia sytuację?

A. Zespół jest leniwy i trzeba zaostrzyć kontrolę.

B. Wybrano złą datę wdrożenia.

C. Przejście psychologiczne trwa dłużej niż wdrożenie i u niektórych osób nie zostało domknięte.

D. Plan komunikacji był za długi.

Poprawna odpowiedź: C. Zmiana jest zdarzeniem, przejście procesem. Brak zakończenia starego i strefa neutralna wydłużają adaptację u części osób, niezależnie od harmonogramu.

2. Co według Bridgesa powinno nastąpić przed pokazywaniem korzyści z nowego układu?

A. Pożegnanie z tym, co było.

B. Podpisanie nowych umów.

C. Szkolenie z nowych narzędzi.

D. Zmiana nazwy zespołu.

Poprawna odpowiedź: A. Pierwszą fazą przejścia jest zakończenie. Pokazywanie korzyści zanim ktoś pożegnał stratę brzmi jak jej zlekceważenie.

3. Który z czynników najczęściej najbardziej obciąża pracowników w zmianie?

A. Zbyt wiele spotkań informacyjnych.

B. Zmiana koloru logo firmy.

C. Zbyt szybkie tempo kolejnych szkoleń.

D. Niepewność co do własnego stanowiska i pracy.

Poprawna odpowiedź: D. Badania nad niepewnością w zmianie wskazują, że największe znaczenie ma niepewność dotycząca własnej pracy, razem z poczuciem utraty kontroli.

4. Pracownik mówi: „Stary system działał lepiej”. Jaka reakcja jest najlepszym pierwszym krokiem?

A. Przypomnieć mu, że decyzja zapadła.

B. Zapytać, co konkretnie nie działa w nowym systemie.

C. Zignorować komentarz do czasu następnego szkolenia.

D. Poprosić HR o rozmowę dyscyplinującą.

Poprawna odpowiedź: B. Za takim zdaniem może stać realna wada wdrożenia albo obawa przed utratą biegłości. Pytanie pozwala odróżnić jedno od drugiego.

Zanim ogłosisz

Większość problemów w zmianie zaczyna się przed ogłoszeniem. Ta sekcja pokazuje, co przygotować: sens, uczciwy bilans, role i granice wpływu zespołu.

Sens i plan komunikacji

Sugerowany format: wideo 6 min

Cel lekcji

Uczestnik potrafi w dwóch zdaniach wyjaśnić, po co jest zmiana, i zbudować plan komunikacji z rytmem kontaktu.

Treść lekcji

Zacznij od pytania: po co ta zmiana i co się stanie, jeśli jej nie wprowadzimy? Odpowiedź w dwóch zdaniach, bez żargonu. Jeśli nie umiesz tego powiedzieć sobie, zespół też nie zrozumie. Ludzie angażują się w zmianę, w której widzą sens.

Drugie pytanie: co się zmienia, a co zostaje? Ludzie bardziej potrzebują informacji o stałych elementach, niż się wydaje. Trzecie: dla kogo co to oznacza. Pomyśl o trzech-czterech konkretnych osobach, nie o „zespole”.

Plan komunikacji odpowiada na pytania: co, kiedy, komu i w jakiej kolejności. Ważniejszy od perfekcyjnych komunikatów jest **rytm kontaktu**: na przykład piętnaście minut w tym samym dniu tygodnia, także wtedy, gdy nie ma nowych informacji. Przewidywalność lidera obniża niepokój.

Jeśli wiesz, że zmiana nadchodzi, zacznij o niej mówić wcześniej, na ile możesz. Nagła zmiana budzi silniejszy opór. Granicą są informacje poufne, których ujawniać nie wolno.

> **TEST PRZED SPOTKANIEM**
> Wyobraź sobie, że po ogłoszeniu spotkasz w kuchni osobę, która najbardziej obawia się tej zmiany. Co jej powiesz? Jeśli nie masz zdania, komunikat nie jest jeszcze gotowy.

Ćwiczenie

Napisz „po co” w dwóch zdaniach. Przeczytaj je na głos osobie spoza projektu i zapytaj, co z tego zrozumiała. Popraw tekst.

Pytania do refleksji

- Czy sam rozumiesz i akceptujesz tę zmianę?
- Jaki rytm kontaktu jesteś w stanie utrzymać przez trzy miesiące?

Uczciwy bilans zysków i strat

Sugerowany format: wideo 5 min + ćwiczenie

Cel lekcji

Uczestnik buduje wiarygodny komunikat, który nazywa zarówno korzyści, jak i straty.

Treść lekcji

Komunikat składający się z samych korzyści brzmi jak reklama. Pomijanie strat podważa wiarygodność całej reszty. Uczciwy bilans oznacza, że mówisz, co ludzie zyskają, ale też co stracą: zadania, wpływ, kontakty, wygodę, pewność.

Badania nad komunikatami perswazyjnymi pokazują, że wobec sceptycznych odbiorców lepiej działa komunikat dwustronny: pokazuje, że znasz wątpliwości i się ich nie boisz. Jednostronny komunikat działa na przekonanych, sceptyków utwierdza w oporze.

- Nie obiecuj, że „nic się nie zmieni dla nikogo”, jeśli tak nie jest.
- Nie zapewniaj, że „nikt nie straci pracy”, jeśli nie możesz tego dotrzymać.
- Mów „nie wiem”, tam gdzie nie wiesz, i podaj termin, kiedy będziesz wiedzieć.
- Jeśli strata jest poważna, nie zasłaniaj jej żartem ani nadmiarem entuzjazmu.

Ćwiczenie

Podziel kartkę na dwie kolumny: „Zyskamy” i „Stracimy”. Wpisz po pięć punktów, w perspektywie zespołu, nie firmy. Wybierz po dwa najważniejsze i ułóż z nich akapit komunikatu.

Pytania do refleksji

- Którą stratę najtrudniej Ci nazwać na głos?
- Kto w zespole zyska, a kto straci najwięcej?

Role, wpływ i granice decyzji

Sugerowany format: wideo 6 min

Cel lekcji

Uczestnik ustala, co jest przesądzone, a co otwarte, oraz kto za co odpowiada w zmianie.

Treść lekcji

Zespół potrzebuje wiedzieć, w których sprawach ma wpływ, a w których nie. Zaproszenie do konsultacji tam, gdzie decyzja już zapadła, jest gorsze niż jej brak, bo ludzie szybko rozpoznają pozór. Uczciwe „tu nie zmieniamy, a tu zbieramy Wasze pomysły” budzi więcej zaufania.

Wyznacz właściciela zmiany, osoby decyzyjne i osoby informowane. Pomocna jest macierz RACI (kto jest odpowiedzialny, rozliczany, konsultowany, informowany), o ile nie staje się celem samym w sobie.

Zaplanuj dwa procesy osobno: organizacyjny (struktury, procedury) i adaptacyjny (ludzie). Każdy z własnymi zadaniami, terminami i właścicielami. Jeśli proces adaptacyjny jest tylko „dopiskiem” do planu projektu, zwykle zostaje bez czasu i budżetu.

Teoria autodeterminacji (Deci i Ryan) opisuje autonomię, kompetencję i więź jako podstawowe potrzeby motywacyjne. Narzucona zmiana frustruje autonomię i często kończy się wykonywaniem poleceń bez zaangażowania. Dlatego nawet niewielki zakres wpływu ma znaczenie.

Ćwiczenie

Sporządź tabelę trzech kolumn: decyzje przesądzone, decyzje otwarte dla zespołu, decyzje, o których jeszcze nie wiadomo. W każdej wpisz po trzy punkty ze swojej zmiany.

Pytania do refleksji

- Gdzie pozorujesz konsultację?
- Jaki obszar mógłbyś oddać zespołowi już teraz?

Quiz: Zanim ogłosisz

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Co zrobisz, gdy zmiana ma wady, o których wiesz, a zespół jest sceptyczny?

A. Powiesz otwarcie, co zyskamy i co stracimy, i co jest przesądzone.
B. Pominiesz wady, żeby nie wzmacniać oporu.
C. Poczekasz, aż zespół sam je zauważy.
D. Przeniesiesz rozmowę na poziom ogólnych haseł o rozwoju.

Poprawna odpowiedź: A. Wobec sceptyków skuteczniejszy jest komunikat dwustronny. Uczciwy bilans buduje wiarygodność, nawet jeśli ludzie się nie zgadzają.

2. Decyzja o zmianie jest ostateczna. Jak najlepiej zapytać zespół o zdanie?

A. Zorganizować konsultacje, które „uspokoją nastroje".
B. Nie mówić o decyzji do czasu wdrożenia.
C. Poprosić zespół o głosowanie.
D. Powiedzieć, że decyzja zapadła, i zaprosić do wpływu na sposób wdrożenia.

Poprawna odpowiedź: D. Pozorne konsultacje są szybko rozpoznawane. Uczciwe rozdzielenie decyzji ostatecznych od otwartych zwiększa zaufanie.

3. Który element planu komunikacji najlepiej obniża niepokój zespołu przy braku nowych wieści?

A. Rzadkie, obszerne raporty.
B. Stały rytm krótkich spotkań.
C. Cisza do czasu decyzji.
D. Wydarzenia integracyjne bez informacji.

Poprawna odpowiedź: B. Przewidywalność lidera obniża niepewność, nawet gdy komunikat brzmi: „nic nowego, kolejne informacje w piątek".

4. Dlaczego warto planować proces adaptacyjny odrębnie od organizacyjnego?

A. Bo jest tańszy.
B. Bo nie wymaga udziału menedżera.
C. Bo ma inny harmonogram i innych właścicieli, a bez osobnego planu zwykle brakuje na niego czasu.
D. Bo dotyczy tylko HR.

Poprawna odpowiedź: C. Proces adaptacyjny, czyli przejście ludzi, trwa dłużej i wymaga własnych działań. Wpisany tylko jako dopisek do projektu najczęściej zostaje pominięty.

Ogłoszenie i pierwsze dni

Pierwsze spotkanie ustala ton. Ludzie rzadko pamiętają, co dokładnie powiedziano, bardziej to, jak się poczuli i czy zostali potraktowani poważnie. Sekcja daje układ komunikatu, zasady rozmów indywidualnych i listę rzeczy, których warto unikać.

Układ komunikatu

Sugerowany format: wideo 6 min + slajd z sześcioma krokami

Cel lekcji

Uczestnik układa komunikat o zmianie w sześciu krokach i potrafi go wypowiedzieć na głos.

Treść lekcji

1. **Powiedz, co się stało**, jasno i na początku. Długi wstęp przy trudnej wiadomości jest odbierany jako unik.
2. **Wyjaśnij dlaczego.** Powody, nie slogany.
3. **Powiedz, co to znaczy dla ludzi:** dla zespołu i, jeśli można, dla poszczególnych grup.
4. **Powiedz, co jest jeszcze nieznane** i kiedy będzie wiadomo więcej.
5. **Powiedz, jakie wsparcie jest dostępne:** szkolenia, rozmowy, program wsparcia pracowników.
6. **Zostaw czas na pytania**, także takie, na które nie masz odpowiedzi. „Nie wiem, sprawdzę i wrócę do tego w piątek” jest lepsze niż domysł.

Badania nad zwolnieniami i zmianami (m.in. Brockner) pokazują, że o reakcji decydują nie tylko skutki, ale też to, czy proces jest odbierany jako uczciwy i czy ludzie są traktowani z szacunkiem. Układ komunikatu to wyraz tego szacunku.

Ćwiczenie

Napisz własny komunikat o zmianie, po jednym zdaniu na każdy z sześciu kroków. Przeczytaj go na głos i zmierz czas. Powinien zmieścić się w trzech minutach.

Pytania do refleksji

- Który krok jest dla Ciebie najtrudniejszy?
- Czy w Twoim komunikacie jest zdanie, które możesz później spełnić?

Rozmowy z osobami, których zmiana dotyczy bezpośrednio

Sugerowany format: wideo 5 min

Cel lekcji

Uczestnik wie, kiedy i jak informować osoby, które tracą stanowisko lub zmienia się ich rola, zanim zrobi to w zespole.

Treść lekcji

Jeśli zmiana oznacza utratę stanowiska, przeniesienie albo istotną zmianę zakresu obowiązków, osoby te powinny dowiedzieć się o tym indywidualnie, zanim zostanie to powiedziane całemu zespołowi. Nikt nie powinien dowiadywać się o utracie pracy z ogłoszenia dla wszystkich.

- Rozmowa jeden na jeden, w prywatnym miejscu, bez pośpiechu.
- Decyzja powiedziana wprost na początku, potem powody i konkretne konsekwencje.
- Wsparcie nazwane konkretnie: terminy, osoby kontaktowe, program wsparcia pracowników.
- Czas na reakcję: emocje są normalne, nie ma potrzeby ich uspokajać ani oceniać.
- Dyskrecja i kolejny krok umówiony w ciągu kilku dni.

> **ASPEKT PRAWNY**
> Przy zwolnieniach grupowych i przejęciu zakładu pracy obowiązują dodatkowe procedury i obowiązki informacyjne. Uzgodnij je z działem prawnym przed pierwszą rozmową.

Ćwiczenie

Przygotuj notatkę do jednej trudnej rozmowy indywidualnej: pierwsze zdanie, trzy fakty, dwie rzeczy, które możesz obiecać, i jedna, której obiecać nie możesz.

Pytania do refleksji

- Co czułbyś lub czułabyś, dowiadując się o zmianie z komunikatu dla wszystkich?
- Kogo w Twoim zespole zmiana dotyczy najbardziej?

Czego unikać

Sugerowany format: wideo 4 min

Cel lekcji

Uczestnik rozpoznaje zachowania, które w zmianie obniżają zaufanie, i potrafi je zastąpić lepszymi.

Treść lekcji

Czego unikać	Dlaczego	Zamiast tego
Zapewnień, których nie możesz dotrzymać	podważają wiarygodność, gdy się nie sprawdzą	powiedz, co wiesz, i kiedy będziesz wiedzieć więcej
Żartów o sytuacji osób niepewnych jutra	w zmianie nawet niewinny żart odbierany jest jako atak	ciepły, spokojny ton; humor zostaw na później
Oceniania reakcji („nie ma powodu do paniki”)	zamyka rozmowę i obniża poczucie bycia słuchanym	„widzę, że to dla Ciebie ważne”
Przekazywania decyzji jako konsultacji	pozór szybko wychodzi na jaw	powiedz, co jest przesądzone, a co otwarte
Ukrywania własnego niepokoju za entuzjazmem	zespół rozpoznaje udawanie	„wiem tyle, nie wiem tego, dowiemy się w piątek”

Zasada twarzy: w zmianie pracownik w jakimś obszarze traci kontrolę. Rolą menedżera jest zadbać, żeby nie stracił przy tym także twarzy. Przyznanie się do braku umiejętności nie powinno kosztować upokorzenia.

Ćwiczenie

Z listy wybierz jedną rzecz, którą zdarzało Ci się robić. Napisz zdanie, którym zastąpisz ją następnym razem.

Pytania do refleksji

- Które z tych zachowań są u Ciebie „domyślne” pod presją?
- Jak zespół zareagował ostatnim razem?

Quiz: Ogłoszenie i pierwsze dni

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Zamykasz zakład. Jak ułożysz komunikat na zebraniu dla wszystkich pracowników?

A. Kontekst rynkowy, na końcu decyzja.
B. Najpierw pakiet odpraw, żeby złagodzić przekaz.
C. Sesja pytań, żeby ludzie sami doszli do wniosków.
D. Decyzja na początku, potem powody, konsekwencje dla grup, wsparcie, pytania.

Poprawna odpowiedź: D. Długi wstęp odbierany jest jako unik. Jasna informacja na początku, uzasadnienie, konkretne konsekwencje i wsparcie szanują odbiorców. Osoby dotknięte decyzją powinny dowiedzieć się o niej indywidualnie wcześniej.

2. Kogo należy poinformować o utracie stanowiska przed ogłoszeniem dla całego zespołu?

A. Nikogo, wszyscy dowiadują się jednocześnie.
B. Osoby, których to dotyczy, indywidualnie.
C. Tylko związki zawodowe.
D. Tylko menedżerów średniego szczebla.

Poprawna odpowiedź: B. Nikt nie powinien dowiadywać się o utracie pracy z ogłoszenia dla wszystkich. Rozmowa jeden na jeden zachowuje godność osoby.

3. Zespół pyta, czy będą zwolnienia, a Ty nie znasz jeszcze decyzji. Co powiedzieć?

A. „Nikt nie straci pracy.”
B. „Nie ma o czym rozmawiać.”
C. „Nie wiem. Dowiem się do piątku i wtedy wrócę do tej rozmowy.”
D. „To plotki, proszę o spokój.”

Poprawna odpowiedź: C. Znane „nie wiem” z terminem jest mniej stresujące niż domysły i buduje zaufanie. Obietnic bez pokrycia unikaj.

4. Co oznacza „zasada twarzy” w zmianie?

A. Pracownik traci kontrolę w jakimś obszarze, więc menedżer dba, by nie stracił też godności.
B. Menedżer ma mieć neutralny wyraz twarzy.
C. Zmiany ogłasza się tylko osobiście.
D. Pracownicy nie powinni widzieć emocji lidera.

Poprawna odpowiedź: A. Zmiana odbiera kontrolę. Dyskrecja i szacunek chronią godność osoby, która przyznaje się, że czegoś nie umie.

Rozmowa z osobą, która się opiera

Opór wymaga rozmowy, nie nacisku. Ta sekcja daje strukturę rozmowy indywidualnej, katalog pytań, które otwierają, i sposób reagowania na pilną prośbę o rozmowę.

Sześć kroków rozmowy

Sugerowany format: wideo 8 min + slajd z krokami

Cel lekcji

Uczestnik prowadzi rozmowę z osobą, która się opiera, według sześciu kroków.

Treść lekcji

1. **Rozpoznaj, nie krytykuj.** Jakie jest stanowisko tej osoby i skąd się bierze? „Co sprawia, że masz wątpliwości?”
2. **Zapytaj o przeżycia.** Jak przyjęła zmianę, jak ją odbiera dziś? Słuchaj, jaką rolę widziała dla siebie w starym układzie. To tam jest strata.
3. **Nazwijcie straty.** Daj miejsce na emocje, także złość, w rozmowie w cztery oczy, z dyskrecją. Samo „wyładowanie się” nie zmniejsza złości (przegląd badań: Bushman, 2002). Pomaga zrozumienie i rozmowa o tym, co dalej.
4. **Pytaj o przyszłość.** „Jaką rolę widzisz dla siebie po zmianie?”, „Co w Twojej pracy warto robić więcej, mniej, inaczej albo przestać robić?”
5. **Zapewnienia tylko takie, które można spełnić, i konkrety.** Pokaż cele, priorytety i oczekiwania. Sprawdź, czy zostały dobrze zrozumiane.
6. **Zapytaj o pomoc.** „Czego potrzebujesz, żeby się odnaleźć?” Ustalcie jeden konkret i termin kolejnej rozmowy.

Kroki nie muszą wystąpić w tej kolejności ani w jednej rozmowie. Najważniejsze, żeby osoba wyszła z poczuciem, że została wysłuchana i że ma kolejny konkretny krok.

Ćwiczenie

Wybierz osobę, która najbardziej się opiera. Zapisz po jednym pytaniu do każdego z sześciu kroków i umów rozmowę w ciągu tygodnia.

Pytania do refleksji

- Który krok pomijasz najczęściej?
- Co czujesz, gdy słuchasz sprzeciwu wobec zmiany, którą sam popierasz?

Pytania, które otwierają

Sugerowany format: wideo 5 min + ściąga do pobrania

Cel lekcji

Uczestnik ma zestaw otwartych pytań do rozmów o zmianie i wie, kiedy ich użyć.

Treść lekcji

Cel	Przykładowe pytania
Zrozumieć stanowisko	„Co sprawia, że masz wątpliwości?"; „Co w tej zmianie jest dla Ciebie najtrudniejsze?"
Dotknąć straty	„Co z dotychczasowej pracy będzie Ci najbardziej brakowało?"
Skierować na przyszłość	„Jak wyglądałaby ta zmiana, gdyby działała dobrze?"; „Co możesz dzięki niej zyskać?"
Przywrócić wpływ	„Co mógłbyś zmienić już w tym tygodniu?"; „Jak moglibyśmy to usprawnić?"
Sprawdzić zrozumienie	„Jak to rozumiesz?"; „Co z tego, co powiedziałem, jest dla Ciebie niejasne?"
Ustalić wsparcie	„Czego potrzebujesz, żeby się odnaleźć?"; „Kto mógłby Ci pomóc?"

Pytania otwarte ukierunkowują uwagę na przyszłość i zaangażowanie. Unikaj pytań z gotową odpowiedzią („Czy nie sądzisz, że...?").

Ćwiczenie

Wybierz po jednym pytaniu z każdego wiersza i zapisz je w swoim zeszycie rozmów. Zadaj co najmniej trzy z nich w tym tygodniu.

Pytania do refleksji

- Które pytanie najtrudniej Ci zadać?
- Po których pytaniach rozmówca najbardziej się otwierał?

Gdy pracownik prosi o pilną rozmowę

Sugerowany format: wideo 5 min

Cel lekcji

Uczestnik prowadzi krótką, ustrukturyzowaną rozmowę, która zostawia problem u pracownika, a nie przenosi go na menedżera.

Treść lekcji

Odłóż inne sprawy i słuchaj: bez telefonu, z kontaktem wzrokowym, potwierdzając zrozumienie słowami i gestem. Zapytaj o konkretne zdarzenia i okoliczności. Zapytaj, na co pracownik ma wpływ.

1. Wysłuchaj bez przerywania, podsumuj własnymi słowami.
2. Zapytaj o konkrety: kto, co, kiedy, jak często.
3. Zapytaj o wpływ: „Na co masz tu wpływ?"
4. Poproś o opis stanu pożądanego: „Jak ta sytuacja powinna wyglądać?"
5. Poproś o pierwszy krok, który pracownik zamierza zrobić.
6. Podsumuj i zapytaj, jakiej pomocy potrzebuje oraz kiedy wrócicie do rozmowy.

W ten sposób pracownik zostaje z własną sprawą, a Ty nie przejmujesz jego problemu jako zadania. Jeśli słyszysz o kryzysie psychicznym, nie jesteś terapeutą: wskaż program wsparcia pracowników albo specjalistę.

Ćwiczenie

Przećwicz sześć kroków z kolegą lub koleżanką w parach po osiem minut. Obserwator zapisuje, w którym momencie rozmowa „przeskoczyła" na rozwiązywanie za pracownika.

Pytania do refleksji

- Kiedy ostatnio wziąłeś lub wzięłaś na siebie cudzy problem?
- Co pomaga Ci zadać pytanie zamiast udzielić rady?

Quiz: Rozmowa z osobą, która się opiera

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Co jest celem pierwszego kroku rozmowy z osobą, która się opiera?

A. Przekonanie jej do zmiany.
B. Rozpoznanie jej stanowiska bez krytyki.
C. Ustalenie kar za brak współpracy.
D. Przekazanie decyzji kierownictwa.

Poprawna odpowiedź: B. Zanim zaczniesz przekonywać, musisz wiedzieć, skąd bierze się sprzeciw. Krytyka zamyka rozmowę.

2. Pracownik jest zły z powodu zmiany. Co zrobić?

A. Zachęcić go do „wyładowania gniewu", bo to oczyszcza.
B. Poprosić, by wrócił, gdy się uspokoi.
C. Dać miejsce na wyrażenie emocji w rozmowie w cztery oczy i porozmawiać, co dalej.
D. Przekazać sprawę do HR bez rozmowy.

Poprawna odpowiedź: C. Samo „wyładowanie" zwykle nie zmniejsza złości (Bushman, 2002). Pomaga zrozumienie i rozmowa o dalszych krokach.

3. Które pytanie ukierunkowuje rozmowę na przyszłość?

A. „Jak wyglądałaby ta zmiana, gdyby działała dobrze?"
B. „Dlaczego tak bardzo się sprzeciwiasz?"
C. „Czy nie sądzisz, że przesadzasz?"
D. „Kto Cię do tego namówił?"

Poprawna odpowiedź: A. Otwarte pytania o stan pożądany angażują w przyszłość i dają poczucie wpływu.

4. Pracownik przychodzi z problemem i oczekuje, że go rozwiążesz. Co robisz?

A. Rozwiązujesz od razu, to szybsze.
B. Odsyłasz do podręcznika procedur.
C. Obiecujesz „zajmę się tym", nie ustalając terminu.
D. Pytasz o fakty, wpływ, pożądany stan i pierwszy krok, który zrobi sam.

Poprawna odpowiedź: D. Zadawanie pytań zostawia problem u pracownika i wzmacnia jego sprawczość.

Zaangażować zamiast narzucać

Przekonywanie zaczyna się od pytań, nie od argumentów. Ta sekcja pokazuje, jak zapraszać do współtworzenia, jak korzystać z pilotaży i liderów opinii oraz jakie strategie wobec oporu mają jaką cenę.

Współtworzenie i pilotaż

Sugerowany format: wideo 7 min

Cel lekcji

Uczestnik potrafi zaprosić zespół do współtworzenia i zaplanować pilotaż jako uczciwy eksperyment.

Treść lekcji

- **Zaproś do współtworzenia.** Zamiast gotowego rozwiązania pokaż problem do rozwiązania razem: „Jak moglibyśmy usprawnić ten proces?”, „Co może pójść nie tak i jak temu zapobiec?”. Ludzie wspierają decyzje, w których mieli udział. Warunek: zaproszenie musi być prawdziwe.
- **Powiedz: dlaczego, co, jak.** Dlaczego robimy zmianę, co się zmienia, jak będziemy to robić i jak można się zaangażować. Brak któregokolwiek elementu zostawia lukę, w którą wejdą domysły.
- **Daj poczucie własności.** Powierz odpowiedzialność za jeden etap, poproś o przetestowanie zmiany na małą skalę.
- **Eksperyment zamiast rewolucji.** „Zróbmy pilotaż na dwa tygodnie i zobaczmy efekty.” Zmiana przestaje być ryzykowna i nieodwracalna, o ile ustalicie kryteria oceny z góry.
- **Historie sukcesów.** Zespoły lub firmy, które już przez to przeszły, wraz z realnymi kosztami. Opowieść o trudnościach też wzmacnia wiarygodność.

W podejściu iteracyjnym zmiana odbywa się w krótkich cyklach: zbieranie informacji, kilka opcji, mały eksperyment, wnioski i korekta kursu. Sprawdza się, gdy wiele rzeczy jest niepewnych, ale wymaga zgody na niedoskonałość i zaufania.

Ćwiczenie

Wybierz jedną część zmiany, w której decyzja jeszcze nie zapadła. Zaplanuj pilotaż: co sprawdzamy, jak długo, kto uczestniczy, po czym poznamy, że działa, kiedy podsumowujemy.

Pytania do refleksji

- Gdzie zaproszenie do współtworzenia byłoby dziś nieszczere?
- Czego boisz się, oddając część decyzji zespołowi?

Liderzy opinii i zaufanie

Sugerowany format: wideo 5 min

Cel lekcji

Uczestnik rozpoznaje liderów opinii i angażuje ich bez manipulacji.

Treść lekcji

W każdym zespole są osoby, do których inni zwracają się po radę. W teorii dyfuzji innowacji (Rogers) to właśnie one decydują, jak szybko i w jakiej formie zmiana się przyjmie. W praktycznych sprawach ich opinia jest dla pozostałych bardziej wiarygodna niż komunikat kierownictwa.

- Rozpoznaj ich po tym, do kogo zespół chodzi z pytaniami, a nie po stanowisku.
- Zapytaj ich, co nie działa i co chcieliby zmienić. Pilotaż poprawek zrób razem.
- Nie traktuj tego jako „pozyskania poparcia”: to uznanie, że ich opinia ma znaczenie, i gotowość do zmiany planu.
- Gdy ktoś odkryje, że jest używany jako narzędzie, traci zaufanie do Ciebie i do zmiany na długo.

Ćwiczenie

Wypisz trzy osoby, do których Twój zespół chodzi po radę. Zapisz, o co zapytasz każdą z nich w tym tygodniu i co jesteś gotów zmienić na podstawie odpowiedzi.

Pytania do refleksji

- Czy zapraszając liderów opinii, naprawdę chcesz usłyszeć sprzeciw?
- Kto w zespole jest „cichym ekspertem”?

Strategie wobec oporu i ich koszty

Sugerowany format: wideo 7 min + tabela na slajd

Cel lekcji

Uczestnik zna sześć strategii Kottera i Schlesingera, ich zastosowanie i cenę.

Treść lekcji

Strategia	Kiedy ma sens	Koszt
Edukacja i komunikacja	brakuje informacji lub analizy	czasochłonna
Uczestnictwo i zaangażowanie	ludzie mają wiedzę, której potrzebujesz	czasochłonne; wymaga gotowości do zmiany planu
Wsparcie i ułatwienia	opór wynika z lęku i trudności adaptacji	czas, zasoby
Negocjacja	ktoś realnie traci i ma siłę, by zablokować	może zachęcać innych do żądań; musi być jawna
Manipulacja i kooptacja	pilne rozwiązanie, brak czasu	utrata zaufania po odkryciu
Przymus	pilny kryzys bez innej możliwości	ukryty opór, uraza, odejścia

Dwie ostatnie strategie bywają szybkie, ale ich koszt pojawia się później. Gdy pracownicy odkryją, że ktoś nimi manipuluje, tracą zaufanie na długo. Negocjacja (co osoba dostanie w zamian za zaangażowanie) jest uczciwa, gdy jest jawna.

Ćwiczenie

Dla jednej osoby lub grupy, która opiera się zmianie w Twoim zespole, wybierz strategię, napisz, dlaczego pasuje, i oszacuj jej koszt w perspektywie pół roku.

Pytania do refleksji

- Po które strategie sięgasz najczęściej?
- Który koszt jesteś gotów ponieść?

Quiz: Zaangażować zamiast narzucać

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Zespół wykonuje nowe procedury mechanicznie, bez zaangażowania. Co robisz?

A. Zwiększasz kontrolę zgodności.

B. Organizujesz kolejne szkolenie z procedur.

C. Prosisz zespół, by ocenił, co działa u klientów, i oddajesz mu decyzję o dopasowaniu metody.

D. Czekasz kolejny miesiąc.

Poprawna odpowiedź: C. Narzucona zmiana frustruje autonomię. Oddanie wpływu na sposób dostosowania buduje zaangażowanie.

2. Część zespołu omija nowy system i wpływa na atmosferę. Najlepsze działanie to:

A. Zapytać, co nie pasuje do ich pracy, i zaprosić osoby cieszące się zaufaniem do współtworzenia poprawek.

B. Skupić wsparcie na entuzjastach.

C. Zwiększyć kontrolę i raportowanie.

D. Poczekać.

Poprawna odpowiedź: A. Zmiany rozprzestrzeniają się przez kontakty społeczne. Zaufani koledzy mają większą wiarygodność niż przełożony w praktycznych sprawach.

3. Która strategia wobec oporu niesie największe ryzyko utraty zaufania po jej odkryciu?

A. Edukacja.

B. Uczestnictwo.

C. Wsparcie.

D. Manipulacja i kooptacja.

Poprawna odpowiedź: D. Manipulacja bywa szybka, ale po odkryciu niszczy zaufanie do lidera i do zmiany.

4. Co jest warunkiem uczciwego pilotażu?

A. Zachowanie planu w tajemnicy.

B. Ustalone z góry kryteria oceny i termin podsumowania.

C. Wdrożenie we wszystkich zespołach jednocześnie.

D. Brak możliwości wycofania.

Poprawna odpowiedź: B. Pilotaż jest eksperymentem: kryteria i termin pozwalają ocenić wynik i skorygować kurs.

Motywowanie przy niepełnej informacji

Najtrudniejsza sytuacja: zmiana trwa, a menedżer sam wie niewiele. Sekcja pokazuje, jak mówić o niepewności, co zespół może kontrolować i jak podtrzymywać motywację.

Mów, co wiesz i czego nie wiesz

Sugerowany format: wideo 6 min

Cel lekcji

Uczestnik komunikuje niepewność w sposób, który buduje zaufanie i ogranicza plotki.

Treść lekcji

Przy braku informacji ludzie wypełniają luki własnymi interpretacjami, zwykle gorszymi. DiFonzo i Bordia opisali, jak w warunkach niepewności organizacyjnej rosną plotki, i jak najlepiej zmniejsza je rzetelna, regularna informacja, także o tym, czego jeszcze nie wiadomo.

1. Rozdziel fakty od domysłów: „Wiemy, że..., nie wiemy, czy...".
2. Podaj termin kolejnej informacji, nawet jeśli to termin „że nic nowego".
3. Nie zgaduj w imieniu zarządu i nie obiecuj, że „będzie dobrze".
4. Powiedz, że niepewność jest trudna, i że rozumiesz, dlaczego.
5. Pytaj, co zespół słyszy i czego się obawia, zanim zacznie krążyć plotka.

> **PRZYKŁAD**
> „Wiem tyle: zmiana struktury zostanie ogłoszona do końca miesiąca. Nie wiem jeszcze, jak będzie wyglądał nasz zespół. Powiem Wam w piątek na naszym spotkaniu, czego się dowiedziałem. Jeśli usłyszycie coś wcześniej, przyjdźcie z tym do mnie."

Ćwiczenie

Napisz własną wersję komunikatu „wiem, nie wiem, kiedy się dowiem" do sytuacji, w której jesteś teraz. Zapisz ją w trzech zdaniach.

Pytania do refleksji

- Czego najtrudniej Ci powiedzieć „nie wiem"?
- Jakie plotki krążą teraz w Twoim zespole?

Kontrola, rytm i postęp

Sugerowany format: wideo 6 min

Cel lekcji

Uczestnik daje zespołowi poczucie kontroli, rytm i widoczny postęp, mimo niepewności.

Treść lekcji

- **Skup uwagę na tym, na co zespół ma wpływ.** Autonomia i poczucie kontroli zmniejszają bezradność (Deci i Ryan).

- **Stały rytm krótkich spotkań.** Przewidywalność lidera daje poczucie bezpieczeństwa. Piętnaście minut w tym samym dniu tygodnia.
- **Małe cele i szybkie zwycięstwa.** Poczucie postępu jest silnym motywatorem w codziennej pracy (Amabile i Kramer).
- **Pytaj zespół o pomysły**, ale konkretnie i z terminem. Pokaż, co z nich wynika.
- **Pokazuj elastyczność.** Zmieniaj plan, gdy się nie sprawdza, i mów o tym. Lider modeluje, jak radzić sobie z niepewnością.

Zwróć uwagę, czego na tej liście nie ma: haseł motywacyjnych i obietnic bez pokrycia. Nadzieja mobilizuje, o ile nie jest obietnicą bez pokrycia.

Ćwiczenie

Wypisz pięć rzeczy, które Twój zespół może kontrolować w tym miesiącu, i dwa małe cele do osiągnięcia w dwa tygodnie. Zaplanuj, jak je zauważysz i docenisz.

Pytania do refleksji

- Co zespół traktuje jako „stracone", a nadal od niego zależy?
- Jak świętujecie małe sukcesy?

Rozwój i wspólnota zespołu

Sugerowany format: wideo 5 min

Cel lekcji

Uczestnik wykorzystuje rozwój kompetencji i przynależność jako zasoby zespołu w zmianie.

Treść lekcji

- **Doceniaj mocne strony i osiągnięcia.** Nazywaj konkretne rzeczy, które ktoś robi dobrze. Potrzeba kompetencji jest jednym z filarów motywacji.
- **Inwestuj w rozwój.** Szkolenia, mentoring, czas na naukę w godzinach pracy sygnalizują, że organizacja widzi przyszłość tych ludzi. Nowe umiejętności zwiększają poczucie skuteczności (Bandura).
- **Buduj wspólnotę.** Wspólne spotkania, rytuały, uznanie osiągnięć zespołu. Przynależność chroni przed stresem.
- **Dopasuj podejście do osoby.** Jedni potrzebują informacji, inni kontaktu, inni spokoju. Zapytaj.
- **Uznaj, że niepewność jest trudna.** Nazwanie emocji i uznanie ich bywa ulgą. Dostępny lider jest oparciem.

Uwaga: „wspólny wróg" może na chwilę zjednoczyć zespół, ale długofalowo niszczy zaufanie do organizacji. Wspólnotę buduj wokół zadania i wartości.

Ćwiczenie

Dla każdej osoby w zespole zapisz jedną mocną stronę, którą w tej zmianie można wykorzystać, i jedną umiejętność do rozwinięcia. Porozmawiaj o tym w rozmowach indywidualnych.

Pytania do refleksji

- Kiedy ostatnio nazwałeś lub nazwałaś konkretny sukces osoby?
- Co łączy zespół poza zadaniem?

Quiz: Motywowanie przy niepełnej informacji

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Przy fuzji ludzie nie wiedzą, kto zachowa stanowisko. Które działanie komunikacyjne jest najlepsze?

A. Stały rytm: co wiemy, czego nie wiemy, kiedy będziemy wiedzieć.
B. Milczeć do pełnej decyzji.
C. Organizować wyłącznie wydarzenia integracyjne.
D. Wysłać jedno obszerne podsumowanie na koniec.

Poprawna odpowiedź: A. Cisza jest interpretowana jako ukrywanie złych wiadomości. Regularna informacja zmniejsza plotki i buduje wiarygodność.

2. Co z poniższych NIE jest zalecane przy motywowaniu zespołu w niepewności?

A. Skupienie na tym, co zespół może kontrolować.
B. Małe cele i szybkie sukcesy.
C. Stały rytm krótkich spotkań.
D. Obietnice, że „wszystko będzie dobrze”, bez pokrycia.

Poprawna odpowiedź: D. Nadzieja mobilizuje, o ile nie jest obietnicą bez pokrycia. Obietnice, których nie możesz dotrzymać, podważają wiarygodność.

3. Dlaczego regularne krótkie spotkania pomagają także wtedy, gdy nie ma nowych informacji?

A. Bo wypełniają kalendarz.
B. Bo przewidywalność lidera obniża niepewność i niepokój.
C. Bo zmuszają zespół do raportowania.
D. Bo zastępują rozmowy indywidualne.

Poprawna odpowiedź: B. Przewidywalny kontakt daje poczucie bezpieczeństwa. Brak informacji jest wtedy częścią jasnego rytmu, a nie ciszą.

4. Wynik, który najlepiej wspiera motywację w codziennej pracy według badań Amabile i Kramer, to:

A. Premia na koniec roku.
B. Wyższa liczba spotkań.
C. Poczucie postępu w znaczącej pracy.
D. Rywalizacja między zespołami.

Poprawna odpowiedź: C. Zasada postępu: widoczne, nawet małe, postępy w pracy mającej znaczenie to jeden z najsilniejszych motywatorów codziennych.

Lęk, obciążenie i wsparcie

Lęk przed zmianą rzadko jest wyrażany wprost. Sekcja pokazuje sygnały pośrednie, szczególne sytuacje (zwolnienia, fuzja) i systemy wsparcia, które warto zaplanować, zamiast tylko „być otwartym”.

Sygnały lęku w zespole

Sugerowany format: wideo 6 min

Cel lekcji

Uczestnik rozpoznaje pośrednie sygnały lęku i przeciążenia oraz wie, jak zareagować.

Treść lekcji

Lęk pracowników bywa niewyrażony. Menedżer musi zauważać subtelne sygnały: ludzie boją się nie tylko o siebie, ale też o zespół i firmę.

- więcej pytań o drobiazgi, mniej o sens,
- spadek inicjatywy, „robienie dokładnie tyle, ile trzeba”,
- sarkazm i ironia w rozmowach,
- wycofanie z kontaktów: wyłączone kamery, brak small talku,
- plotki i koalicje „my” wobec „oni”,
- wzrost absencji i szukanie innej pracy przez osoby wcześniej zaangażowane,
- nadmierna kontrola własnej pracy lub bagatelizowanie spraw ważnych.

1. **Zapytaj wprost, bez oceny:** „Co jest teraz dla Ciebie najtrudniejsze?”
2. **Nie bagatelizuj.** „Nie ma się czym martwić” zamyka rozmowę. „Widzę, że to dla Ciebie ważne” ją otwiera.
3. **Przywróć przewidywalność:** stałe spotkania, jasne zasady.
4. **Nazwij sygnały zespołowe:** „Widzę, że jest dużo napięcia. Zastanówmy się razem, co możemy zrobić.”
5. **Wskaż, dokąd można pójść.** Nie jesteś terapeutą: jesteś mostem do pomocy.

Ćwiczenie

Przez tydzień zapisuj obserwacje o zespole: kto i kiedy się wycofał, co się zmieniło w tonie rozmów. Na końcu wybierz dwie osoby i umów z nimi rozmowy.

Pytania do refleksji

- Które sygnały u siebie zauważasz jako pierwsze?
- Kto w zespole milczy bardziej niż zwykle?

Zwolnienia i fuzje

Sugerowany format: wideo 8 min

Cel lekcji

Uczestnik rozumie szczególne reakcje po zwolnieniach i w czasie fuzji oraz zna działania, które pomagają.

Treść lekcji

Po zwolnieniach. Osoby, które zostały, często doświadczają lęku o własne stanowisko, poczucia winy wobec odchodzących, przeciążenia i spadku zaufania. W literaturze opisuje się to jako syndrom ocalałego (Brockner, Noer). Skutki: spadek zaangażowania i inicjatywy, a potem odejścia najlepszych.

- uczciwa informacja o sytuacji firmy i o tym, czy planowane są kolejne zmiany,
- realistyczne obciążenie: co odkładamy lub przestajemy robić, skoro osób jest mniej,
- przestrzeń na rozmowę o tym, co się stało, i uznanie, że było to trudne także dla tych, którzy zostali,
- godne traktowanie odchodzących: zespół obserwuje, jak firma ich traktuje, i wyciąga wnioski o sobie.

W czasie fuzji. Zderzenie dwóch kultur (np. płaskiej i hierarchicznej) i długi okres niepewności co do stanowisk. Najważniejszy jest stały, rzetelny rytm komunikacji, także gdy wiadomość brzmi „jeszcze nie wiemy, powiemy, kiedy będziemy wiedzieć". Najlepsi specjaliści mają największe możliwości, by odejść. Nie przyspieszaj decyzji personalnych kosztem ich jakości, ale też nie odkładaj ich bez końca. Wyznacz daty, nawet jeśli dotyczą tylko informacji o postępach.

Ćwiczenie

Dla wybranego scenariusza (zwolnienia albo fuzja) napisz plan pierwszych dziesięciu dni: komunikaty, rozmowy, wsparcie i terminy.

Pytania do refleksji

- Co zespół może uznać za niesprawiedliwe w sposobie przeprowadzenia zmian?
- Jak firma traktuje osoby, które odchodzą?

Systemy wsparcia w organizacji

Sugerowany format: wideo 5 min + lista kontrolna do pobrania

Cel lekcji

Uczestnik zna katalog rozwiązań wsparcia i planuje te, które wdroży w swoim zespole.

Treść lekcji

- **Program wsparcia pracowników (EAP).** Poufne konsultacje z psychologiem. Ważne, by ludzie wiedzieli, że istnieje i jak się z niego korzysta. Informacja przekazana raz w mailu zwykle nie dociera.
- **Buddy lub mentor.** Pary pracowników oparte na kompetencjach, nie na wieku czy stażu.
- **Uczenie się.** Szkolenia, certyfikacje, czas na naukę w godzinach pracy. Jednorazowy kurs rzadko wystarcza.
- **Coaching i mentoring** dla menedżerów i osób na kluczowych stanowiskach.
- **Wspólne rozwiązywanie problemów:** miejsce na pytania bez obawy o ocenę.
- **Czasowa zamiana stanowisk,** by zobaczyć zmianę z innej perspektywy.
- **Kontakt z kierownictwem wyższego szczebla:** możliwość zadania pytania osobom decydującym.

- **Regularne zbieranie informacji zwrotnej** i pokazywanie, co z niej wynika.
- **Warunki pracy:** sprzęt i narzędzia, które pozwalają pracować bez dodatkowego stresu.
- **Rytuały i integracja,** ale z rzetelną informacją. Integracja bez informacji bywa odbierana jako zagłuszanie problemu.

Ćwiczenie

Z listy wybierz trzy rozwiązania, które możesz wdrożyć w ciągu miesiąca. Dla każdego wpisz właściciela, termin i sposób poinformowania zespołu.

Pytania do refleksji

- Czy zespół wie, jak skorzystać z programu wsparcia?
- Czego brakuje Twoim ludziom najbardziej?

Quiz: Lęk, obciążenie i wsparcie

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Po zwolnieniach ocaleni pracownicy są zdemotywowani, boją się o pracę i przestali zgłaszać inicjatywy. Co robisz?

A. Przypominasz, że powinni być wdzięczni.
B. Zakładasz, że minie samo.
C. Podnosisz cele.
D. Mówisz otwarcie o stanie firmy i priorytetach, odciążasz zadania i dajesz przestrzeń na rozmowę.

Poprawna odpowiedź: D. Syndrom ocalałego obejmuje lęk, poczucie winy i przeciążenie. Pomagają jasność, realistyczne obciążenie i uznanie emocji.

2. Który z sygnałów jest pośrednim sygnałem lęku w zespole?

A. Wzrost liczby zgłoszonych pomysłów.
B. Wyłączone kamery, mniej small talku, sarkazm.
C. Dłuższe spotkania.
D. Wzrost sprzedaży.

Poprawna odpowiedź: B. Lęk rzadko jest wyrażany wprost. Wycofanie, ironia i spadek inicjatywy bywają pierwszymi sygnałami.

3. Pracownik mówi, że nie śpi i nie radzi sobie. Co robisz?

A. Prowadzisz terapię w gabinecie szefa.
B. Mówisz, żeby się nie przejmował.
C. Słuchasz, nie oceniasz i wskazujesz program wsparcia lub specjalistę.
D. Zmieniasz temat.

Poprawna odpowiedź: C. Nie jesteś terapeutą: jesteś mostem do pomocy. Warto znać drogę (EAP, HR, specjalista) przed pierwszą taką rozmową.

4. Co najlepiej pokazuje zespołowi, że organizacja wie, co robi, po zwolnieniach?

A. Godne traktowanie odchodzących i uczciwa informacja o przyszłości.
B. Natychmiastowe nowe cele sprzedażowe.
C. Zakaz rozmów o zwolnieniach.
D. Impreza integracyjna bez informacji.

Poprawna odpowiedź: A. Zespół obserwuje, jak firma traktuje odchodzących, i wyciąga wnioski o sobie. Uczciwa informacja buduje zaufanie.

Menedżer też jest w zmianie

Menedżer dostaje decyzje z góry, często niepełne, przekazuje je zespołowi, podtrzymuje jego motywację i sam sobie radzi. Ta sekcja zajmuje się nim samym oraz domyka kurs planem na 30, 60 i 90 dni.

Własne przejście lidera

Sugerowany format: wideo 6 min

Cel lekcji

Uczestnik rozpoznaje własne reakcje na zmianę i wie, jak zadbać o siebie, żeby móc prowadzić innych.

Treść lekcji

Menedżer bywa w sytuacji sandwicza: góra oczekuje wdrożenia, zespół oczekuje odpowiedzi. Czuje tę samą stratę, obawę o stanowisko i zagrożenie kompetencji, co zespół, a słyszy: „bądź wzorem". Menedżerowie średniego szczebla w zmianach strukturalnych tracą często najwięcej: pozycję, zakres władzy, znane źródła wpływu. Opór tej grupy nie bierze się z braku umiejętności, tylko z zagrożonej roli i tożsamości.

1. **Zadbaj o własną rozmowę.** Znajdź osobę (przełożonego, mentora, koleżankę, superwizora), z którą szczerze omówisz, jak sam radzisz sobie ze zmianą.
2. **Nie udawaj pewności.** „Wiem tyle: X. Nie wiem: Y. Dowiemy się w piątek" jest wiarygodniejsze niż udawany entuzjazm.
3. **Rozdziel swoje emocje od roli.** Możesz czuć niepokój i zachować spokój w komunikacji. Nie obciążaj zespołu własnym lękiem.
4. **Powiedz przełożonym, czego potrzebujesz:** informacji, terminów, zasobów, zgody na pilotaż.
5. **Dbaj o podstawy:** sen, ruch, odpoczynek, kontakty. Przeciążony lider jest mniej cierpliwy i uważny.
6. **Zauważ sygnały wypalenia u siebie:** wyczerpanie, dystans, spadek poczucia skuteczności.

Ćwiczenie

Napisz list do siebie sprzed zmiany: co byś chciał lub chciała wiedzieć teraz. Potem zapisz trzy rzeczy, których potrzebujesz od przełożonego, i umów rozmowę.

Pytania do refleksji

- Co tracisz w tej zmianie ty sam lub sama?
- Z kim możesz porozmawiać szczerze?

Elastyczność psychologiczna w pracy lidera

Sugerowany format: wideo 6 min + ćwiczenie

Cel lekcji

Uczestnik stosuje podstawy ACT (dystans do myśli, wartości, działanie) w roli lidera zmiany.

Treść lekcji

Badania Franka Bonda i współpracowników (2008) nad reorganizacją pracy wskazują, że elastyczność psychologiczna, czyli zdolność do kontaktu z trudnymi myślami i emocjami bez uległości im i do działania zgodnie z wartościami, wzmacnia korzyści z dawania pracownikom większego wpływu na organizację pracy.

- **Dystans do myśli (defuzja).** Zamiast „to się nie uda” powiedz: „mam myśl, że to się nie uda”. Zmienia się pozycja: z kogoś w myśli na kogoś, kto ją obserwuje.
- **Akceptacja straty.** Zmiana zabiera coś ważnego. Nie trzeba szukać „pozytywów” na siłę. Uznanie straty bywa warunkiem ruszenia dalej.
- **Wartości jako kompas.** Zapytaj: co jest dla mnie ważne w tej roli? Wybierz działanie zgodne z tym, nawet gdy napięcie nie znika.
- **Uważność.** Krótka praktyka oddechu pomaga zauważyć napięcie, zanim przerodzi się w decyzję lub wypowiedź.

> **NIETRWAŁOŚĆ**
> W tradycji zen mówi się o mujō, nietrwałości wszystkiego, co powstaje. Ta wiedza nie odbiera bólu straty. Może jednak pomóc nie dokładać do niego dodatkowej walki: nie „to nie powinno się stać”, tylko „to się stało, i co teraz jest dla mnie ważne”.

Ćwiczenie

Wybierz najtrudniejszą myśl o zmianie, którą masz. Napisz ją trzykrotnie: tak, jak się pojawia, z przedrostkiem „mam myśl, że”, i z przedrostkiem „zauważam, że mam myśl, że”. Zauważ różnicę. Potem zapisz jedno działanie zgodne z Twoją wartością w tej roli.

Pytania do refleksji

- Jaka wartość jest dla Ciebie najważniejsza w pracy z zespołem?
- Jak myśl o niepowodzeniu wpływa na Twoje decyzje?

Plan 30, 60 i 90 dni

Sugerowany format: wideo 5 min + tabela do pobrania

Cel lekcji

Uczestnik układa plan kolejnych trzech miesięcy dla siebie i zespołu.

Treść lekcji

Okres	Co robi menedżer
Pierwsze 30 dni: zrozumieć i uspokoić	jasny komunikat (po co, co wiadomo, czego nie), rozmowy jeden na jeden z każdym, stały rytm krótkich spotkań, zebranie pytań i obaw, ustalenie, co jest przesądzone

Okres	Co robi menedżer
Dni 31–60: zaangażować i uczyć się	pilotaże i eksperymenty, współtworzenie z zespołem, czas i narzędzia na naukę, widoczne pierwsze sukcesy, informacja zwrotna o zgłoszonych uwagach
Dni 61–90: utrwalić i ocenić	retrospektywa, korekta kursu, uznanie osiągnięć, rozmowa o rolach i rozwoju, powrót do rutyny zespołu

Przejście zwykle trwa dłużej niż wdrożenie. Zaplanuj spotkanie podsumowujące po pół roku. Zmiana, która „działa” po trzech miesiącach, może się cofnąć, jeśli nie zostanie wzmocniona (w modelu ADKAR: wzmocnienie; u Kottera: zakorzenienie w kulturze).

Retrospektywa zespołu. Raz na miesiąc, 45 minut, trzy pytania: co działa, co nie, co zmieniamy. Powtarzana regularnie pokazuje, że opinie zespołu mają skutek.

Ćwiczenie

Uzupełnij plan 30–60–90 dla swojej zmiany: po trzy konkretne działania na każdy okres z terminami. Wybierz jedno i zrób je w ciągu siedmiu dni.

Pytania do refleksji

- Jakie wsparcie uzyskasz w trzecim miesiącu?
- Po czym poznasz, że przejście się dokonało?

Quiz: Menedżer też jest w zmianie

Cztery pytania, jedna poprawna odpowiedź w każdym. Po wyborze uczestnik widzi wyjaśnienie.

1. Menedżerowie średniego szczebla najczęściej opierają się przejściu na strukturę płaską, ponieważ:

A. Nie mają umiejętności technicznych.
B. Zmiana zagraża ich roli, statusowi i znanym źródłom wpływu.
C. Chcą wyższych pensji.
D. Nie rozumieją strategii firmy.

Poprawna odpowiedź: B. Zmiana strukturalna zabiera rolę i tożsamość. Potrzebna jest rozmowa o nowej roli i o tym, co zostaje z doświadczenia.

2. Co oznacza „mam myśl, że to się nie uda” w praktyce ACT?

A. Zaprzeczenie myśli.
B. Zmuszenie się do optymizmu.
C. Dystans do myśli: obserwuję ją zamiast zlewać się z nią.
D. Odłożenie decyzji.

Poprawna odpowiedź: C. Defuzja zmienia relację z myślą. Nie próbujemy jej obalać, tylko widzimy ją jako myśl, nie fakt.

3. Dlaczego warto zaplanować spotkanie podsumowujące po pół roku?

A. Bo przejście trwa dłużej niż wdrożenie, a zmiana może się cofnąć bez wzmocnienia.
B. Bo tak wymaga prawo.
C. Bo to ostatni dzień projektu.
D. Bo wtedy zespół wraca do starych zasad.

Poprawna odpowiedź: A. Zmiana utrwala się dzięki wzmocnieniu: konsekwencji, ocenom i zakorzenieniu w kulturze.

4. Co najlepiej robi lider, który sam odczuwa niepokój?

A. Ukrywa to całkowicie.

B. Przerzuca niepokój na zespół.

C. Wycofuje się z kontaktu.

D. Nazywa, co wie i czego nie wie, a niepokój omawia z osobą spoza zespołu.

Poprawna odpowiedź: D. Autentyczność w komunikacji i własne wsparcie pozwalają zachować spokój bez udawania pewności.

Podsumowanie

Kurs prowadzi menedżera od zrozumienia, co zmiana robi z ludźmi, przez przygotowanie, komunikat, rozmowy i angażowanie zespołu, do dbania o wsparcie i o siebie. Trzy zdania warto zapamiętać:

1. **Zmiana to projekt, przejście to proces ludzi.** Zaplanuj oba.
2. **Opór jest informacją.** Zapytaj, zanim zareagujesz.
3. **Przewidywalność i uczciwość budują zaufanie.** Stały rytm, jasne „wiem i nie wiem”, uczciwy bilans.

> **NA TEN TYDZIEŃ**
> Wybierz jedną rzecz z planu 30–60–90 i zrób ją w ciągu siedmiu dni. Jedną, nie pięć.

Gdzie szukać wsparcia. Jeśli zmiana mocno obciąża Ciebie lub Twój zespół, skorzystaj z programu wsparcia pracowników (EAP), jeśli firma go ma, albo umów się do psychologa lub psychoterapeuty. W kryzysie dzwoń pod 116 123 (Kryzysowy Telefon Zaufania, całą dobę), 800 70 2222 (Centrum Wsparcia, całą dobę) albo 112.

Quiz końcowy

Dziesięć pytań z całego kursu. Proponowany próg zaliczenia: 7 poprawnych odpowiedzi.

1. Zespół wraca do starego systemu i narzeka. Pierwszy krok?

A. Rozmowy, by ustalić, co konkretnie nie działa.
B. Konsekwencje.
C. Zewnętrzny konsultant.
D. Odłożenie wdrożenia.

Poprawna odpowiedź: A. Opór niesie informację: zanim dobierzesz działanie, zrozum jego przyczynę.

2. Jak ułożyć komunikat o trudnej decyzji?

A. Pakiet wsparcia, potem decyzja.
B. Pytania, potem decyzja.
C. Szeroki kontekst, decyzja na końcu.
D. Decyzja, powody, konsekwencje dla grup, wsparcie, pytania.

Poprawna odpowiedź: D. Jasność na początku i szacunek wobec słuchaczy. Osoby dotknięte decyzją informuj wcześniej indywidualnie.

3. W jakim przypadku konsultacje z zespołem są pozorne?

A. Gdy zbieramy pomysły na sposób wdrożenia.
B. Gdy decyzja zapadła, a udajemy, że można ją zmienić.
C. Gdy robimy pilotaż.
D. Gdy zbieramy opinie po wdrożeniu.

Poprawna odpowiedź: B. Pozór wychodzi na jaw szybko. Lepiej powiedzieć, co jest przesądzone, a co otwarte.

4. Ocalali po zwolnieniach są przeciążeni i przestraszeni. Co pomaga najbardziej?

A. Wdzięczność wymuszona.

B. Nowe, wyższe cele.

C. Jasna informacja, realistyczne obciążenie i rozmowa o tym, co się stało.

D. Cisza.

Poprawna odpowiedź: C. Syndrom ocalałego wymaga komunikacji i uznania emocji.

5. Zespół wykonuje procedury mechanicznie. Co sprawdzasz?

A. Czy zespół miał wpływ na kształt wdrożenia.

B. Czy odpowiednio zapłacono.

C. Czy audyt jest wystarczająco częsty.

D. Czy szkolenie było krótkie.

Poprawna odpowiedź: A. Autonomia jest podstawową potrzebą motywacyjną. Narzucona zmiana prowadzi do wykonywania poleceń bez zaangażowania.

6. Ostatni etap rozmowy z osobą, która się opiera, to:

A. Ostrzeżenie o konsekwencjach.

B. Zakończenie rozmowy.

C. Przekazanie sprawy wyżej.

D. Pytanie o pomoc i ustalenie kolejnego kroku.

Poprawna odpowiedź: D. Rozmowa kończy się konkretem: czego potrzebuje osoba i kiedy wracacie do tematu.

7. Jak wspierać osobę, która mówi, że nie jest stworzona do nowych narzędzi?

A. Sugerować emeryturę.

B. Małe kroki, pary uczące się, tempo dopasowane do osoby.

C. Intensywne szkolenie dla wszystkich.

D. Zatrudnić nowe osoby.

Poprawna odpowiedź: B. Poczucie własnej skuteczności buduje doświadczenie opanowania. Zakładanie ograniczeń z góry jest błędem, a w przypadku wieku także ryzykiem dyskryminacji.

8. Przy braku informacji z góry warto:

A. Milczeć.

B. Zapewniać, że wszystko będzie dobrze.

C. Mówić, co wiemy, czego nie wiemy, i kiedy się dowiemy.

D. Zgadywać w imieniu zarządu.

Poprawna odpowiedź: C. Znane „nie wiem” jest mniej stresujące niż plotki i buduje zaufanie.

9. Pracownik prosi o pilną rozmowę. Najlepsze podejście:

A. Słuchać, pytać o fakty, wpływ, pożądany stan i pierwszy krok pracownika.

B. Dać gotowe rozwiązanie.

C. Przenieść na później.

D. Przekazać HR.

Poprawna odpowiedź: A. W ten sposób problem zostaje u pracownika, a menedżer wspiera jego sprawczość.

10. Co oznacza dla menedżera zasada „menedżer też jest w zmianie”?

A. Ukrycie emocji.

B. Przejęcie całej odpowiedzialności.

C. Rezygnacja z roli.

D. Zadbanie o własną rozmowę, podstawy zdrowia i jasne potrzeby wobec przełożonych.

Poprawna odpowiedź: D. Lider potrzebuje własnego wsparcia, by móc prowadzić innych. Autentyczność wzmacnia zaufanie zespołu.

Źródła

Treści oparte na badaniach (EBP) wymagają weryfikacji merytorycznej autora przed publikacją kursu.

Amabile, T.M., Kramer, S.J. (2011). The Progress Principle. Harvard Business Review Press.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman.

Bond, F.W., Flaxman, P.E., Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: mediated moderation of a work reorganization intervention. Journal of Applied Psychology, 93(3), 645–654.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. Journal of Business and Psychology, 18(4), 507–532.

Bridges, W. (2017). Managing Transitions (4. wyd.). Da Capo Lifelong Books.

Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: research, theory, and practice. Research in Organizational Behavior, 10, 213–255.

Bushman, B.J. (2002). Does venting anger feed or extinguish the flame? Personality and Social Psychology Bulletin, 28(6), 724–731.

Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Human Relations, 69(1), 33–60.

DiFonzo, N., Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. Human Resource Management, 37(3–4), 295–303.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci.

Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

Kotter, J.P., Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), 106–114.

Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. Springer.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88(4), 680–693.

Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), 461–524.

Rogers, E.M. (2003). Diffusion of Innovations (5. wyd.). Free Press.

Ryan, R.M., Deci, E.L. (2017). Self-Determination Theory. Guilford Press.