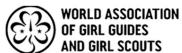


Konferencja

# Kobieta Skautka Harcerka vol.3

MODEL LIDERSKI WAGGGS  
W CODZIENNEJ PRAKTYCE HARCERSKIEJ,  
"KOBIECY - LIDERKI ZMIAN"

9 października 2021 Microsoft Teams



WORLD ASSOCIATION  
OF GIRL GUIDES  
AND GIRL SCOUTS



Związek  
Harcerstwa  
Polskiego



Harcerski  
Instytut  
Badawczy



Regionalny Program  
Wspierania Rozwoju Organizacji  
Harcerskich i Skautowych  
ROHiS 2016-2020



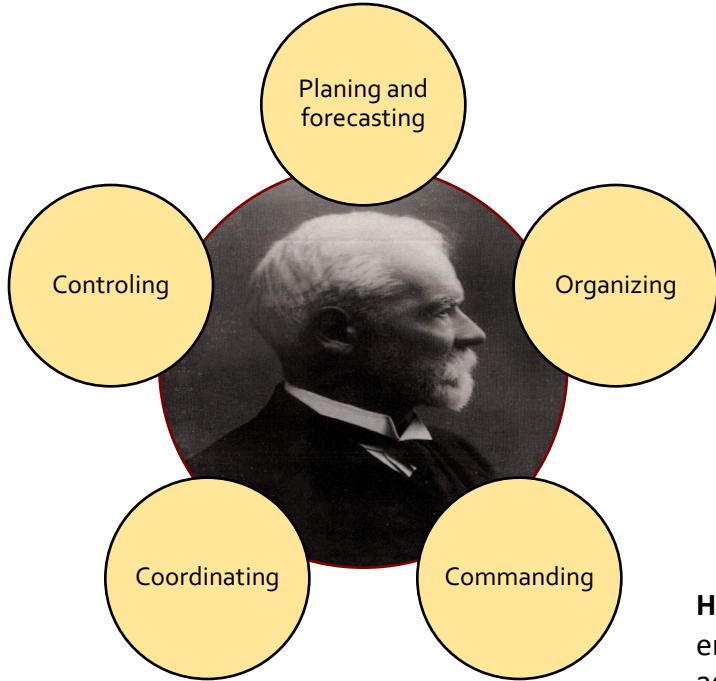
NIW



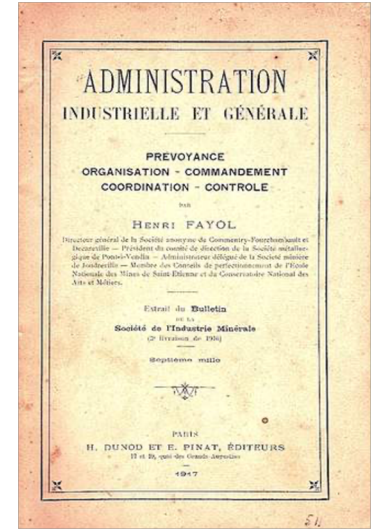


# Agenda

- Co to jest zarządzanie?
- Funkcje zarządzania Fayola
- Koło Deminga
- Zmiana a projekt
- Łuk Levina
- Model Kübler-Ross
- Krzywa Fishera
- Model Kottera
- Do poczytania i posłuchania
- Jaka piękna katastrofa

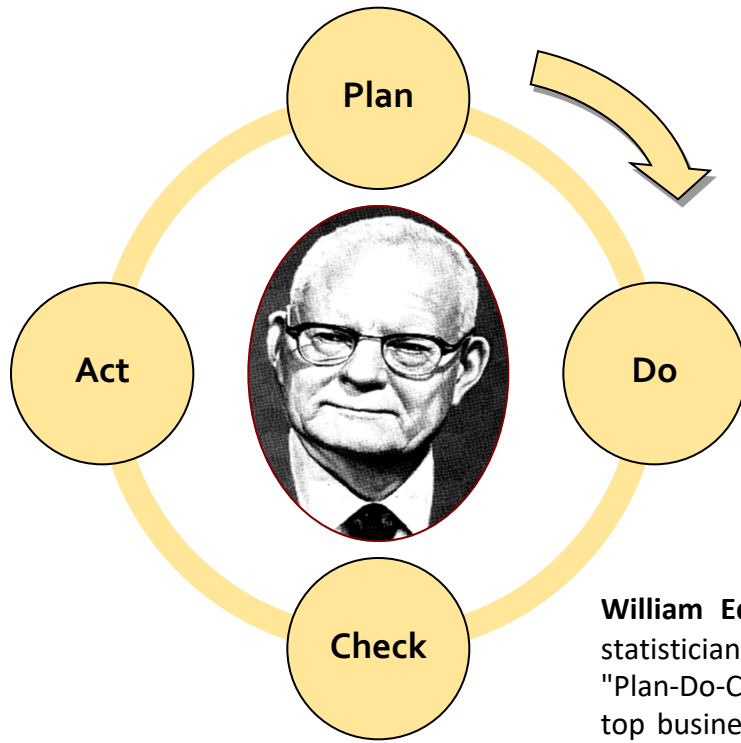


# Funkcje zarządzania



**Henri Fayol** (Istanbul, 29 July 1841 – Paris, 19 November 1925) was a French mining engineer and director of mines who developed a general theory of business administration. He and his colleagues developed this theory independently of scientific management but roughly contemporaneously. He was one of the most influential contributors to modern concepts of management

Źródło: [http://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](http://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)



## Koło Deminga (cykl PDCA)

**William Edwards Deming** (October 14, 1900 – December 20, 1993) was an American statistician, professor, author, lecturer and consultant. He is perhaps best known for the "Plan-Do-Check-Act" cycle popularly named after him. In Japan, from 1950 onward, he taught top business managers how to improve design (and thus service), product quality, testing, and sales (the last through global markets) by various means, including the application of statistical methods.

Źródło: [http://en.wikipedia.org/wiki/W.\\_Edwards\\_Deming](http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)



# Zmiana a projekt

**Zmiana organizacyjna** to wszystkie przekształcenia zachodzące w różnych sektorach organizacji. Przekształcenia te są dokonywane zarówno pod wpływem działania czynników wewnętrznych, a także zewnętrznych. Zmiany są wprowadzane w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania danej organizacji.

Źródło: Walas-Trębacz J., (2009), Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2(13) za: Encyklopedia Zarządzania [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zmiana\\_organizacyjna#cite\\_note-1](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zmiana_organizacyjna#cite_note-1)

	Zmiany zaplanowane	Zmiany niezaplanowane
Zmiany wewnętrzne	Zmiany w produktach, usługach Zmiany w systemie administracyjnym	Zmiany w zatrudnieniu Różnice w oczekiwanych i faktycznych wynikach
Zmiany zewnętrzne	Wprowadzanie nowych technologii Postępy w przetwarzaniu danych i w komunikacji	Regulacje rządowe Zewnętrzna konkurencja



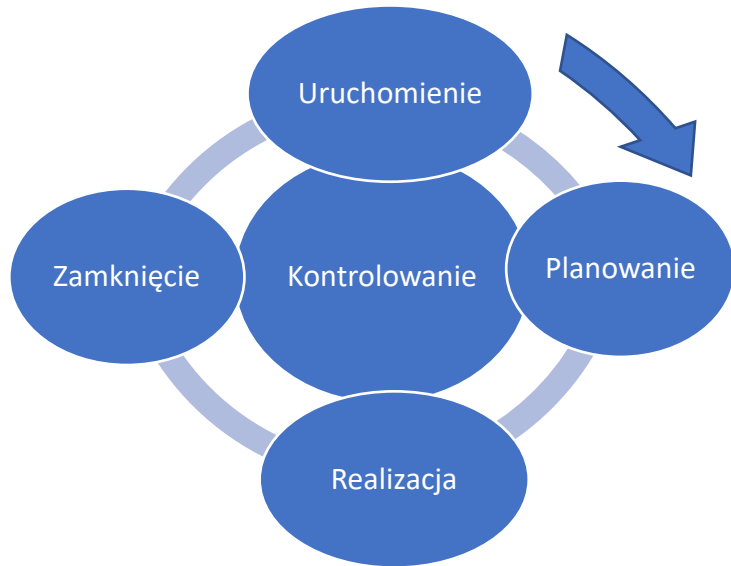
# Zmiana≠Projekt

**Projekt** (ang. project) – tymczasowe przedsięwzięcie, mające na celu stworzenie unikatowego produktu lub usługi, gdzie tymczasowość oznacza, że przedsięwzięcie ma ściśle określony początek i koniec, a unikatowość – że produkt lub usługa jest w wyraźny sposób inna niż wszystkie podobne produkty lub usługi.

Wg: Project Management Book of Knowledge.

Celem projektu (przedsięwzięcia) może być wprowadzenie jakiejś zmiany (np. w organizacji), z drugiej strony w trakcie trwania samego projektu mogą zachodzić różne zmiany, którymi trzeba zarządzać (np. w otoczeniu zachodzi zmiana technologiczna, pojawia się konieczność modyfikacji projektu, tak aby go do niej dostosować).

Źródło: R. A. Baron, J. Greenberg: Behavior In Organizations



# Zarządzanie projektem

**Zarządzanie projektem** jest procesem, w trakcie którego osoba kierująca projektem przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, aby osiągnąć wyznaczony cel w określonym terminie, po wyznaczonych kosztach i o odpowiedniej jakości.

Wg: Project Management Institute



# Zmiana ≠ Projekt

Zarządzanie zmianą bardzo często jest rozumiane w literaturze przez pryzmat efektywnego motywowania do przeprowadzenia zmiany, komunikowania podjętych decyzji, wspierania zespołu w ich realizacji, przełamywania powstających przy tym oporów itd., czyli głównie w perspektywie społecznej i komunikacyjnej.

Jeśli jednak za planowaną zmianą nie stoi właściwe zarządzanie projektem (w tym elementy „twarde”: np. nie zadbano o analizę wykonalności, nie przeprowadzono odpowiedniego planowania i harmonogramowania, zapomniano o zarządzaniu ryzykiem, zarządzaniu ciągłością działania itd.) to może okazać się, że zmiana jest zmianą na gorsze, a jej forsowanie jest szkodliwe dla organizacji.

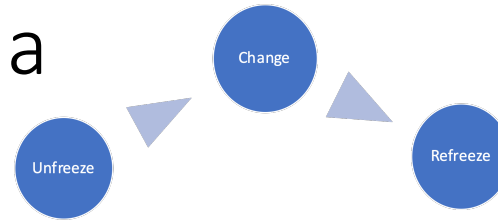


# Trzy słowa o zarządzaniu zmianą





# Łuk Levina



Kurt Zadek Lewin (ur. 9 września 1890 w Mogilnie, zm. 12 lutego 1947 w Newtonville) – niemiecko-amerykański psycholog, uznawany za pioniera psychologii społecznej, psychologii pracy oraz psychologii stosowanej.

**Rozmrażanie** – w tym stanie należało rozmrozić stare struktury i zburzyć stary ład. Odczucia członków organizacji w tej fazie są ambiwalentne. Z jednej strony odczuwają oni strach przed zmianą, a z drugiej dostrzegają potrzebę zmiany, aby uchronić się przed porażką w przyszłości.

**Zmiana** – jej skuteczność zależy od dokładności planu (należy uwzględnić specyfikę działalności firmy, kulturę organizacji itp.) oraz stopnia zaangażowania pracowników.

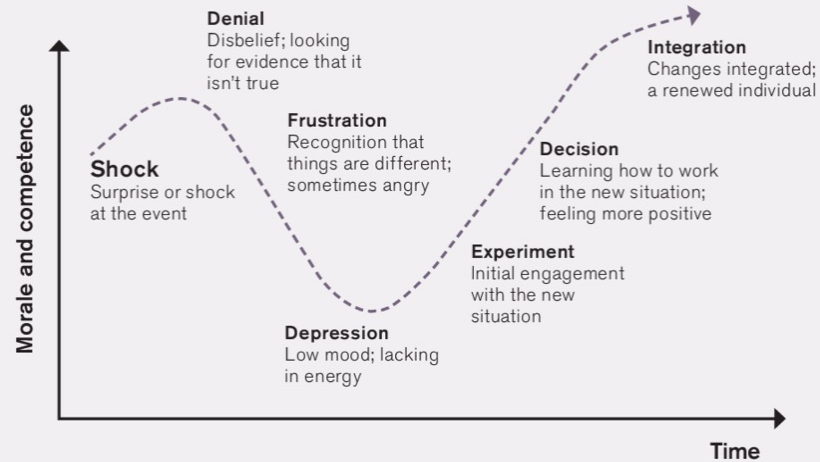
**Zamrażanie** – pracownicy przyzwyczajają się do nowego status quo i akceptują go, jako stan naturalny.

Źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://pl.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin)



# Model Kübler-Ross

(reakcja pacjenta na wiadomość o nieuleczalnej chorobie i bliskiej perspektywie śmierci, w literaturze również „model zmiany”).



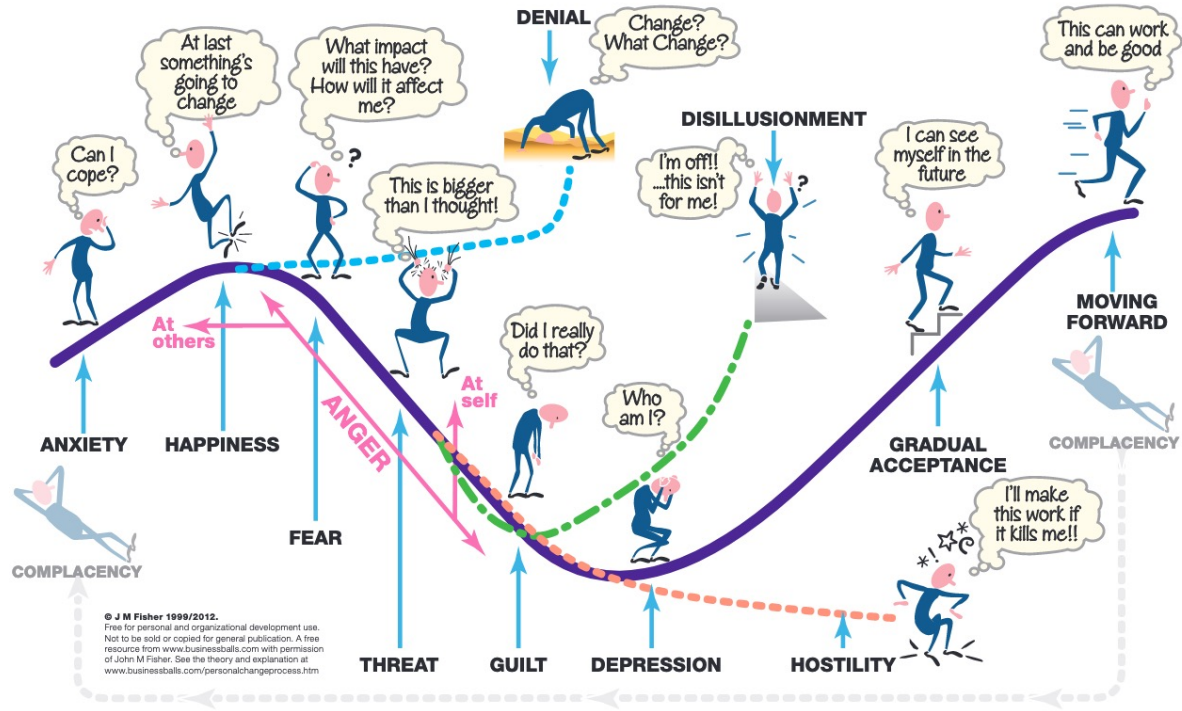
Source: Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.

Za: John Austin: *Leading Effective Change: A Primer for the HR Professional*,  
[https://www.researchgate.net/publication/345819452\\_Leading\\_Effective\\_Change\\_A\\_Primer\\_for\\_the\\_HR\\_Professional](https://www.researchgate.net/publication/345819452_Leading_Effective_Change_A_Primer_for_the_HR_Professional)



# The Process of Transition - John Fisher, 2012

(Fisher's Personal Transition Curve)



Źródło: <https://www.r10.global/wp-content/uploads/2017/05/fisher-transition-curve-2012-1.pdf>



# Krzywa Fishera



Źródło: <https://www.agnieszkawos.pl/2019/04/emocje-w-zmianie.html>



# Model Kottera

1. Create a sense of urgency / **Stwórz potrzebę pilności zmiany** / Wywołaj **poczucie niezwłoczności działań**
2. Build a guiding coalition / **Powołaj zespół przewodzący zmianie** / **Stwórz zespół kierujący**
3. Form a strategic vision and initiatives / **Sformułuj wizję i strategię zmiany** / **Opracuj wizję i strategię zmian**
4. Enlist a volunteer army / **Zakomunikuj wizję i zgromadź wokół niej entuzjastów** / **Przeznacz wizję i zdobądź poparcie**
5. Enable action by removing barriers / **Usuń przeszkody i zmobilizuj do działania** / **Zmobilizuj wszystkich do działania**
6. Generate short-term wins / **Skup się na osiągnięciu szybkich sukcesów** / **Osiągaj krótkookresowe sukcesy**
7. Sustain acceleration / **Kontynuuj i utrzymuj tempo zmian** / **Nie spoczywaj na laurach**
8. Institute change / **Utrwalaj rezultaty zmiany przez osadzenie ich w kulturze** / **Stwórz nową kulturę organizacji**



# Do poczytania i posłuchania

- Krzywa Fischera  
<https://www.r10.global/wp-content/uploads/2017/05/fisher-transition-curve-2012-1.pdf>
- Zarządzanie projektem  
[https://www.researchgate.net/publication/235937730\\_Zarzadzanie\\_projektem\\_Wybrane\\_metody\\_i\\_tehniki](https://www.researchgate.net/publication/235937730_Zarzadzanie_projektem_Wybrane_metody_i_tehniki)
- Zarządzanie zmianą – jak zaplanować ją skuteczniej  
[https://www.ey.com/pl\\_pl/business-5-0/zarzadzanie-zmiana-jak-zaplanowac-ja-skuteczniej](https://www.ey.com/pl_pl/business-5-0/zarzadzanie-zmiana-jak-zaplanowac-ja-skuteczniej)
- Komunikowanie zmian - typowe błędy i jak ich unikać.  
Nagranie z dnia otwartego EY Academy of Business  
(wymaga rejestracji)  
[http://app3.salesmanago.com/cf/u7eekhjgz1sx4o3/FORM\\_OD\\_2020\\_REC\\_ZMIANA.htm](http://app3.salesmanago.com/cf/u7eekhjgz1sx4o3/FORM_OD_2020_REC_ZMIANA.htm)



# Jaka piękna katastrofa...

Aż 70% zmian w polskich firmach kończy się niepowodzeniem. Powodem są często niski stopień zaangażowania oraz słaby poziom jej wdrażania (...) w Polsce większość pracodawców umożliwia swoim pracownikom wyrażenie opinii na temat restrukturyzacji firmy (78% ankietowanych), jednak tylko 51% z nich wykorzystuje zdobyte w ten sposób informacje do zaplanowania wprowadzanych zmian

Źródło: [https://www.ev.com/pl\\_pl/business-5-0/zarzadzanie-zmiana-jak-zaplanowac-ja-skuteczniej](https://www.ev.com/pl_pl/business-5-0/zarzadzanie-zmiana-jak-zaplanowac-ja-skuteczniej)

Perfect is the enemy of good

(Voltaire)

Were it not sinful then, striving to mend,  
To mar the subject that before was well?

(Shakespeare)



phm. Maciej Szmit

Dziękuję za uwagę

