

OCTOBER 1, 2022



Skills and Innovation for Adult Social Care

LEADERSHIP IN WORK-BASED LEARNING DIGITAL LEARNING PROGRAMME FOR SOCIAL CARE MANAGERS AND COMMISSIONERS

MODULE 4: EFFECTIVE LEADERSHIP AND STAFF MANAGEMENT

LAPIS RESEARCH PROJECT
LEARNING FOR ADULT SOCIAL CARE PRACTICE INNOVATIONS AND SKILL DEVELOPMENT
Project no: 2020-1-UK01-KA202-078960



Spis treści

Cele nauczania	3
Sekcja 1 - Bycie liderem.....	4
Znając siebie.....	4
Siła w słabości.....	4
Zarządzanie słabościami relacyjnymi.....	5
Pewny siebie lider	5
WSKAZÓWKI	5
Sekcja 2 - Zestaw narzędzi dla liderów	6
PDCA.....	6
Rozwiązywanie problemów.....	7
DEFINIUJ	7
GENEROWANIE nowych pomysłów.....	7
OCENA.....	8
WDROŻENIE.....	8
Burza mózgów	8
Jak przeprowadzić burzę mózgów?.....	9
Podstawowe zasady sesji burzy mózgów	9
Wyniki burzy mózgów	9
Sekcja 3 - Budowanie zespołu i zarządzanie nim.....	11
WSKAZÓWKI	12
Sekcja 4 - Struktura 7S Mc Kinseya.....	13
Jak korzystać z systemu 7S.....	13
WSKAZÓWKI	15
Sekcja 5 - Kluczowe terminy	16



Cele nauczania

Moduł ten ma na celu zapewnienie menedżerom podstawowych zasobów do pewnego kierowania ich organizacją. Pod koniec tego modułu będziesz gotowy do:

- Usprawnienie procesu podejmowania decyzji poprzez identyfikację i zwalczanie nieprzydatnej mowy umysłu i uprzedzeń poznawczych.
- Zdobycie wiedzy na temat sposobu myślenia o zarządzaniu zgodnym z przeznaczeniem
- Rozwijaj głębsze zrozumienie osobistego celu i swojej roli w przywództwie.
- Rozwijaj pozytywne umiejętności komunikacji przywódczej, aby wypracować jeszcze bardziej wpływowe style komunikacji.
- Zdobądź samoświadomość swoich cech przywódczych i potrzeb w zakresie rozwoju zawodowego.
- Wzmocnij swoją gotowość i umiejętności do przewodzenia innym
- Korzystanie z odpowiednich narzędzi przywódczych w określonych sytuacjach i przy osiągnięciu pożądanych wyników.
- Wiedzieć, jak poruszać się po planowanych zmianach organizacyjnych



Sekcja 1 - Bycie liderem

Moduł ten ma na celu zachęcenie do krytycznej autorefleksji i proaktywnego rozwoju osobistego. Uczestnik stworzy i rozwinie osobisty profil przywództwa i zarządzania, który będzie wykorzystywany jako podstawa do krytycznej samooceny i jako szablon do zrozumienia innych.

Zacznijmy od cennej, kluczowej rady dr Ibukun Awosika, byłego prezesa First Bank of Nigeria i mówcy motywacyjnego:

<https://www.youtube.com/watch?v=nArdVwTIT-k>

Znajomość siebie

Przywództwo to proces wpływania na innych w kierunku wspólnej wizji lub celu. Nie każdy jest liderem, ale każdy może nim zostać. Przywództwo to nie stanowisko czy tytuł: to działanie i przykład.

Kluczowe pytanie brzmi zatem: w jaki sposób masz poprowadzić innych do wizji lub celu, jeśli sam tego nie wiesz?

własną wizję lub cele?

Kluczem do dobrych relacji z innymi jest zdecydowanie bycie w stanie dobrze odnosić się do samego siebie.

Jak radzi dr Ibukun Awosika w swoim filmie, poznanie siebie jest podstawą silnego charakteru, celu i autentyczności. Tylko wtedy, gdy rozumiesz, kim jesteś, a nie kim świat myśli, że jesteś, jesteś gotowy, by przewodzić. Wiedza o tym, kim jesteś, wymaga dokładnego zrozumienia swoich mocnych i słabych stron, wartości, przekonań, motywacji i pragnień. Rozwijanie tych osobistych spostrzeżeń stanowi podstawę wszystkich odnoszących sukcesy liderów.

Poznanie siebie to ścieżka życia: nie chodzi o znalezienie ulubionego koloru lub jedzenia; chodzi o odkrycie, kim jesteś jako istota ludzka, "prawdziwy" ty.

Wielcy liderzy nie nastawiają się na bycie liderami: nastawiają się na dokonywanie zmian.

Rozumieją siebie oraz swoją wizję i cele. W ten sposób, gdy pojawiają się trudności i konflikty, lider nauczy się prowadzić siebie pod presją, dzięki czemu może zarządzać swoją energią i skupić się na tym, co ważne. Jakość przywództwa jest odzwierciedlana przez wartości, jakie liderzy ustalają dla siebie i utrzymują dla swoich zwolenników. Liderzy stają się wielcy nie ze względu na swoją władzę, ale ze względu na ich zdolność do wzmacniania innych.

Ostatecznie, jeśli nie uda ci się dobrze prowadzić siebie, w pewnym momencie stracisz prawo do prowadzenia innych.

Siła w słabości

Proces nazywania własnych słabości jest również aktem identyfikacji mocnych stron. Ludzie szanują lidera, który przyznaje, że nie jest doskonały. Szanują szczerą i odwagę, jakiej wymaga przyznanie się do słabości, szczególnie dlatego, że tak wielu liderów nie ma siły charakteru wymaganej do uczciwej samooceny - a jeszcze rzadszy jest lider, który wyraża te słabości.

Okazując wrażliwość, liderzy budują zaufanie i pokazują, że są przystępni i ludzcy. Akt okazywania słabości działa na rzecz budowania solidarności między liderami i pracownikami, a szczerą co do naszych słabości pomaga nam zrozumieć, czego najbardziej potrzebujemy od tych, którzy z nami pracują.

Kiedy liderzy zachowują się tak, jakby byli doskonali we wszystkim, ryzykują zrażenie do siebie swoich pracowników. Taki brak samoświadomości może być niezwykle ryzykowny dla lidera. Nic nie podważa skuteczności lidera szybciej niż brak przyznania się do błędów i pokazania, że ma się słabości. Podkreślanie własnej doskonałości ma potencjalny wpływ na pokazanie pracownikom, że nie są potrzebni, że lider może



zająć się wszystkim.



Zarządzanie słabościami relacyjnymi

Po zidentyfikowaniu słabości relacyjnych, kolejnym krokiem jest zastanowienie się nad wpływem, jaki mogą one mieć na ludzi, z którymi lider pracuje. Silni liderzy dbają o ludzi, z którymi pracują i nie chcą, aby celowo ranić ich uczucia lub krzywdzić emocjonalnie. Jeśli czyjeś słabości w relacjach tworzą negatywny wpływ na siebie i innych, co powinno stanowić motywację do pracy nad ich łagodzeniem.

Musimy podkreślić, że zadaniem lidera nie jest naprawianie lub usuwanie słabości relacyjnych: w rzeczywistości często najlepsze, na co możemy liczyć, to złagodzenie wpływu tych słabości.

Trudność w naprawieniu słabości relacyjnych polega na tym, że są one przede wszystkim wynikiem osobowości. Osobowość jest bardzo trudna do zmiany (wielu powiedziałoby, że nawet niemożliwa do zmiany).

Pewny siebie lider

Trudno jest być silnym liderem bez posiadania mocnych stron i wysokiego poziomu pewności siebie.

Liderzy muszą wykazywać się pewnym poziomem pewności siebie. Pracownicy nie chcą podążać za niepewnym siebie liderem. Ludzie podążają za liderami, którzy są pewni siebie, ponieważ dają im to kierunek i pewność, że podążają we właściwym kierunku z niezbędnym wsparciem, aby odnieść sukces. Pewność siebie jest mocną stroną, ale może stać się słabością, jeśli oślepi lidera na rzeczywistość, która może być jego niedociągnięciami.

Liderzy muszą być pewni siebie, ale muszą też być w stanie jasno i dokładnie postrzegać sytuacje. Skrajna pewność siebie granicząca z arogancją to śliski temat.

Może to prowadzić do braku słuchania lub nadmiernego polegania na sobie, gdy inni są w stanie najlepiej pomóc. Trudno jest zidentyfikować i pracować nad słabościami, jeśli ktoś ma nadmierną pewność siebie.

WSKAZÓWKI

Podczas refleksji należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

Przeszłość: Jak się tu znalazłem? Przejrzyj swoją przeszłość, aby zyskać świadomość i zrozumienie tego, jak inni ludzie, wydarzenia, doświadczenia i okoliczności wpłynęły na to, jak myślisz i działasz.

Teraźniejszość: Gdzie jestem dzisiaj? Chodzi o zrozumienie swojego obecnego "ja". Dokonaj bilansu tego, co działa, a co nie, i rozwijaj gotowość do zmiany. Nastawienie na rozwój z otwartością na otrzymywanie informacji zwrotnych ma kluczowe znaczenie dla porównania własnego postrzegania siebie z postrzeganiem i perspektywami innych.

Przyszłość: Gdzie chcę być? Znając swoją przeszłość i dogłębnie rozumiejąc swój obecny stan, będziesz w stanie skupić się na swojej przyszłości. Będziesz w stanie zidentyfikować i skupić się na obszarach rozwoju, które pozwolą ci spojrzeć w przyszłość i pracować nad tym, by stać się najlepszym sobą.

Na koniec posłuchajmy historii Paula Torkelsona o przywództwie:

<https://www.youtube.com/watch?v=JFLSDDX3CIA>

Sekcja 2 - Zestaw narzędzi dla liderów

Ta sekcja wprowadza kilka kluczowych narzędzi dla codziennych kontekstów przywództwa.

Został zaprojektowany jako punkt wyjścia dla lidera, który będzie budował swój własny zestaw narzędzi.

Jesteśmy

omówienie każdego narzędzia i sposobu jego zastosowania.

PDCA

Co to jest PDCA?

PDCA to iteracyjna, czteroetapowa metoda zarządzania spopularyzowana przez W. Edwardsa Deminga, amerykańskiego inżyniera i statystyka; służy do kontroli i ciągłego doskonalenia procesów biznesowych.

PDCA jest niezwykle cenne dla zarządzania, ponieważ jego cztery kroki, dokładnie powtarzane cyklicznie, są podstawowym źródłem skutecznego zarządzania:

1. sporządzić plan z jasno określonymi celami i opisać, w jaki sposób zamierza je osiągnąć
2. dokładnie zrealizować swój plan, tak jak to opisałeś
3. okresowe śledzenie planu i analizowanie wszystkich odchyłeń od celów
4. podjąć decyzję o środkach zaradczych, które pozwolą firmie wrócić na właściwe tory i pod kontrolę



PDCA cztery kroki

Więcej szczegółów:

1. PLAN
 - a. zdefiniuj swój problem
 - b. Generowanie i wyświetlanie pomysłów
 - c. opracowanie planu wdrożenia
2. DO
 - a. przetestować go za pomocą projektu pilotażowego na małą skalę

- b. zebrać dane, które pokażą, czy pomysł zadziałał, czy nie
3. CHECK
 - a. przeanalizuj wyniki projektu pilotażowego pod kątem swoich oczekiwań
 - b. Jeśli to NIE zadziałało, należy powrócić do kroku 1.
 - c. Jeśli to zadziałało, przechodzisz do kroku 4.
4. ACT
 - a. wdrożenie rozwiązania
 - b. udoskonalony proces lub produkt staje się nowym punktem odniesienia
 - c. Nieustannie szukamy sposobów, aby go ulepszyć

Plusy i minusy PDCA

PROs	CONS
It ensures thorough improvement along the time	It is slower than other methods (such as “gung ho” or brainstorming)
It allows to reflect on your activities to find good, effective solutions	It might not be appropriate for urgent problems or emergencies
It requires significant commitment from all team members	It offers fewer opportunities for radical innovation



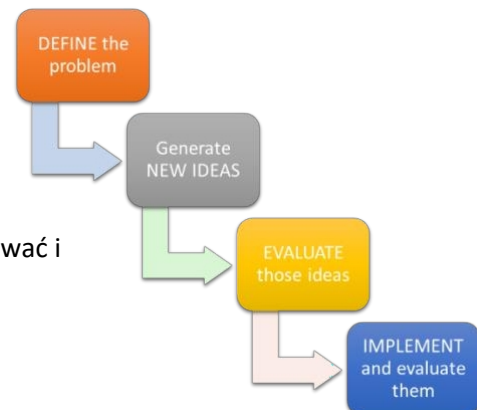
Rozwiązywanie problemów

Podstawowe pojęcia

Rozwiązywanie problemów jest kluczowym zasobem do skutecznego zarządzania działalnością przedsiębiorczą. Przebiega ono przez cztery etapy, które są ze sobą ściśle powiązane.

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy potrafią identyfikować, rozwiązywać i rozwiązywać problemy biznesowe lepiej niż inni:

1. DEFINIUJ
2. GENERATE
3. OCENA
4. WDROŻENIE



DEFINIUJ

Aby rozwiązać problem, konieczne jest jasne określenie, z jakim problemem musimy sobie poradzić:

- Odróżnianie faktów od opinii
- Określenie przyczyn leżących u podstaw
- Skonsultuj się z każdą zaangażowaną frakcją w celu uzyskania informacji
- Podaj konkretny problem
- Określenie naruszonego standardu lub oczekiwania
- Określenie, w którym procesie leży problem
- Unikaj prób rozwiązania problemu bez danych

PAMIĘTAJ: dobre dane są niezbędne dla dobrego rozwiązania.

GENEROWANIE nowych pomysłów



Odłożenie wyboru jednego rozwiązania do czasu zaproponowania kilku alternatywnych rozwiązań problemu: rozważenie wielu alternatyw może znacznie zwiększyć wartość idealnego rozwiązania.



- Włączenie wszystkich zaangażowanych osób w tworzenie alternatywnych rozwiązań
- Określenie alternatywnych rozwiązań zgodnych z celami organizacji
- Określenie krótko- i długoterminowych alternatyw
- Burza mózgów w oparciu o pomysły innych
- Poszukiwanie alternatyw, które mogą rozwiązać problem

Powszechnym błędem w rozwiązywaniu problemów jest to, że alternatywy są oceniane w momencie ich zaproponowania, a więc pierwszy

Wybierane jest akceptowalne rozwiązanie, nawet jeśli nie jest ono najlepiej dopasowane.

Jeśli skupiamy się na próbach uzyskania pożądanego wyniku, tracimy możliwość nauczenia się czegoś nowego, co pozwoli na rzeczywiste ulepszenie procesu rozwiązywania problemów.

OCENA

Przy wyborze najlepszej alternatywy należy wziąć pod uwagę szereg czynników, takich jak

- Unikanie powodowania innych nieprzewidzianych problemów
- Wszystkie zaangażowane osoby powinny zaakceptować alternatywę
- Wdrożenie wariantu alternatywnego jest prawdopodobne
- Alternatywa pasuje do ograniczeń organizacyjnych

Oceń wszystkie alternatywy bez uprzedzeń

Ocena alternatyw w odniesieniu do ustalonych

celów Ocena zarówno sprawdzonych, jak i

możliwych wyników Wyraźne określenie

wybranej alternatywy

WDROŻENIE

Zaangażowanie innych osób we wdrożenie jest skutecznym sposobem na uzyskanie poparcia i wsparcia oraz zminimalizowanie oporu przed kolejnymi zmianami:

- Zaplanowanie i wdrożenie testu pilotażowego wybranej alternatywy
- Zbieranie informacji zwrotnych od wszystkich zainteresowanych stron
- Dążenie do akceptacji lub konsensusu ze strony wszystkich zainteresowanych stron.
- Ustanowienie bieżących środków i monitorowania
- Ocena długoterminowych wyników na podstawie ostatecznego rozwiązania

Niezależnie od tego, w jaki sposób rozwiązanie jest wdrażane, kanały informacji zwrotnej powinny być wbudowane we wdrożenie. Pozwala to na ciągłe monitorowanie i testowanie rzeczywistych zdarzeń w stosunku do oczekiwań.

Burza mózgów

Czym jest burza mózgów

Burza mózgów to nazwa nadawana sytuacji, w której grupa ludzi spotyka się w celu wygenerowania nowych pomysłów dotyczących określonego obszaru zainteresowań.

Korzystając z zasad, które usuwają zahamowania, ludzie są w stanie myśleć swobodniej i poruszać się w nowych obszarach myśli, a tym samym tworzyć wiele nowych pomysłów i rozwiązań; uczestnicy wykrzykują pomysły, gdy przychodzą im do głowy, a następnie opierają się na pomysłach zgłoszonych

przez innych: wszystkie pomysły są zapisywane i nie są krytykowane.

Dopiero po zakończeniu burzy mózgów pomysły są oceniane.

Jak przeprowadzić burzę mózgow

Zbierz grupę osób w jednym pomieszczeniu, z centralną osobą koordynującą przebieg, przedstawiającą cel sesji burzy mózgow i nakreślającą zasady. Osoba ta powinna również zapewnić przestrzeganie zasad i aktywnie zachęcać uczestników. Osoba ta pełni rolę moderatora

Po ustaleniu celu i tematu, każdy w grupie wykrzykuje pomysły i wszystkie są zapisywane. Najpopularniejszą metodą zapisywania pomysłów są flipcharty (duże arkusze papieru), ale można też użyć tablicy, folii z rzutnika, komputera lub pojedynczych arkuszy papieru.

Powinieneś zachęcać do dzikich i przesadzonych pomysłów: każda osoba i każdy pomysł ma taką samą wartość.

Istotne jest, aby zachęcać innych do dzikich pomysłów i nie krytykować ich. Nie tylko zmniejsza to zahamowania u innych, ale także zmniejsza zahamowania u siebie, ponieważ możesz przedstawiać własne alternatywne pomysły tylko w otwartym środowisku. Powinieneś zapisywać swoje pomysły, bez względu na to, jak "nieistotne" lub "głupie" się wydają. Twój początkowy pomysł może nie zadziałać, ale może wywołać ważny pomysł u kogoś innego.

Podstawowe zasady sesji burzy mózgow

Nie ma krytyki, oceny, osądu ani obrony pomysłów

Nie oceniaj pomysłów przed zakończeniem sesji burzy mózgow; nie sugeruj, że pomysł nie zadziała lub że ma negatywne skutki uboczne. Ocena pomysłów zabiera cenną moc mózgu, która powinna być przeznaczona na ich tworzenie. Zmaksymalizuj sesję burzy mózgow, poświęcając czas tylko na generowanie nowych pomysłów

Zachęcamy do swobodnego poruszania się i swobodnego zrzeszania się

Wykrzykuj dziwaczne i niewykonalne pomysły, aby zobaczyć, co z nich wyniknie. Żaden pomysł nie jest zbyt absurdalny

Ilość jest bardziej pożądana niż jakość

Wszystkie działania powinny być ukierunkowane na wyodrębnienie jak największej liczby pomysłów w danym okresie: jeśli liczba pomysłów na koniec sesji jest bardzo duża, istnieje większa szansa na znalezienie naprawdę dobrego pomysłu

Opieranie się na pomysłach przedstawionych przez innych

Buduj i rozwijaj pomysły innych; spróbuj dodać dodatkowe myśli do każdego pomysłu; połącz kilka sugerowanych pomysłów, aby odkryć nowe możliwości.

Każda osoba i każda idea ma taką samą wartość

Zachęcaj wszystkich do udziału: każdy przedstawiony pomysł należy do grupy, a nie do osoby, która go wypowiedziała.

Wyniki burzy mózgow

Spraw, aby wszystkie pomysły były widoczne dla

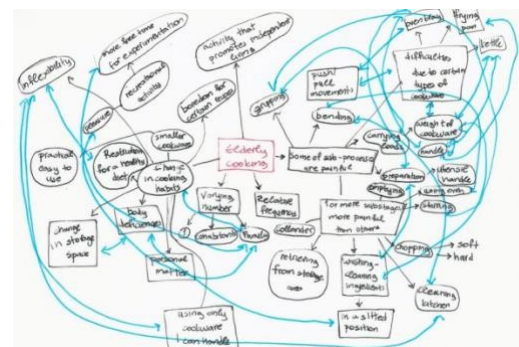
wszystkich (np. na tablicy) Połącz zduplikowane pomysły w

jeden (wyeliminuj duplikaty) Zidentyfikuj powiązania

między pomysłami

Burza mózgow po sesji

Po zakończeniu sesji burzy mózgow można przystąpić do analizy wszystkich zebranych pomysłów





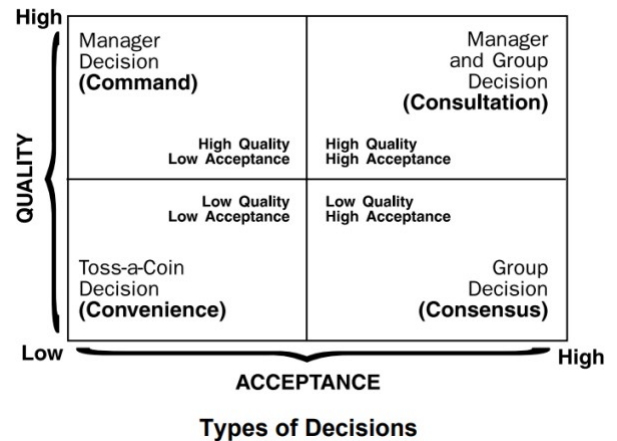
Analiza pomysłów powinna być przeprowadzona przez grupę, która powinna być inna niż ta, która stworzyła te pomysły

Dokonaj wstępnego sortowania, aby usunąć duplikaty i usunąć pomysły, które są naprawdę całkowicie niepraktyczne: to usunięcie powinno opierać się na ważnych kryteriach fizycznych, takich jak koszt, czas i prawa fizyczne.



Ułóż pomysły w cztery listy:

- **Wysoka jakość-wysoka akceptacja** - może angażować kierownika i zespół roboczy w proces rozwiązywania problemów w celu reorganizacji podziału pracy i przepływu pracy (doradztwo).
- **Wysoka jakość - niska akceptacja** - podejmowanie decyzji bez angażowania osób, które będą ją wykonywać (dowodzenie).
- **Niska jakość-wysoka akceptacja** - decyzja musi być w pewnym stopniu akceptowalna dla wszystkich członków grupy (konsensus).
- **Niska jakość-Niska akceptacja** - sytuacja, w której wybory są równe, a wynik nie jest tak naprawdę dla nikogo ważny (wygoda).





Sekcja 3 - Budowanie zespołu i zarządzanie nim

Czym jest / nie jest dobry zespół

Budowanie zespołu jest kluczowym atutem, aby skutecznie radzić sobie z nowoczesnym zarządzaniem biznesem.

Zespół to nie tylko zbiór ludzi: to zharmonizowana grupa, która pracuje jako całość, aby osiągnąć cel

Stworzenie dobrego zespołu jest dość złożonym zadaniem: doskonałe pomysły mogą łatwo upaść, jeśli będą prowadzone przez słabe zespoły, podczas gdy niezłe pomysły mogą odnieść sukces, jeśli zostaną wdrożone przez zgrane zespoły.

Zespół, który ma być skuteczny i wydajny, to grupa kluczowych członków, zebranych w celu wykonania wyjątkowego zadania, z odpowiednimi umiejętnościami, aby spełnić rolę każdego członka.

Zespół NIE jest:

- wielofunkcyjna grupa ekspertów
- grupa nie-ekspertów, starających się dać z siebie wszystko
- grupa ekspertów "samotnych wilków"

Wiele zespołów, które poniosły porażkę, przegapiło tę ważną wskazówkę.

Zanim zaczniemy, posłuchajmy pomysłu Steve'a Job'a na temat przywództwa i pracy zespołowej:

<https://www.youtube.com/watch?v=f60dheI4ARg>

Cztery filary budowania zespołu

Team Building opiera się na czterech filarach:

ZAUFANIE

budowanie relacji opartych na zaufaniu i lojalności wśród wszystkich członków; uznawanie pomysłów każdego pracownika za wartościowe; mediacja i rozwiązywanie drobnych sporów; ciągłe wskazywanie wyższych celów zespołu

INFO SHARE

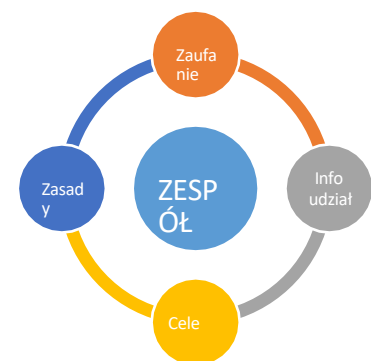
zachęcać członków zespołu do dzielenia się informacjami; podkreślać znaczenie wkładu każdego członka zespołu; demonstrować

CELE

ustalenie jasnych wartości i celów zespołu; ocena postępów w realizacji ustalonych celów, aby członkowie mieli poczucie zarówno sukcesu, jak i wyzwania, które przed nimi stoją; jasne wyobrażenie o tym, co należy osiągnąć

ZASADY

ustalić metody i parametry sesji budowania konsensusu; ustalić limity czasowe i pracować z zespołem, aby osiągnąć konsensus w ramach tych parametrów; uważać na fałszywy konsensus, jak wszystkie ich zadania działają razem, aby przybliżyć cały zespół do celu





Przyjrzyjmy się dwóm przykładom złych i dobrych drużyn:

1. [Dobra praca zespołowa vs zła praca zespołowa hd.mp4](#)



2. [The Cart - 4 rodzaje członków zespołu, których możesz zatrudnić.mp4](#)

WSKAZÓWKI

Jasne role, jasne cele

każdy członek powinien być świadomy swojego wkładu i osiągnięć, które powinien wnieść do działań zespołu => bez nakładania się!

Mądrze dobieraj członków zespołu

profile członków powinny do siebie pasować; dobre nastawienie do dogadywania się jest obowiązkowe => uważaj

indywidualista!

Doświadczenie i umiejętności mają znaczenie

rozdzielaj pracę równomiernie, w oparciu o mocne strony członków; nowi członkowie powinni nauczyć się, jak pracować jako część zespołu => promuj mentoring!

Różnorodność jest niezbędna

różnorodność to coś więcej niż tylko połączenie umiejętności; różnorodność wiąże się z wiekiem, kulturą, rasą, płcią; popycha członków zespołu do spojrzenia na cele z różnych perspektyw i znalezienia najlepszego sposobu na ich osiągnięcie => myśl inaczej!

Wspieranie interakcji twarzą w twarz

interakcja twarzą w twarz pomaga ograniczyć nieporozumienia; sprawia również, że wspólna praca staje się bardziej towarzyskim doświadczeniem; przyspiesza komunikację => bez nadużywania SMS-ów / e-maili!

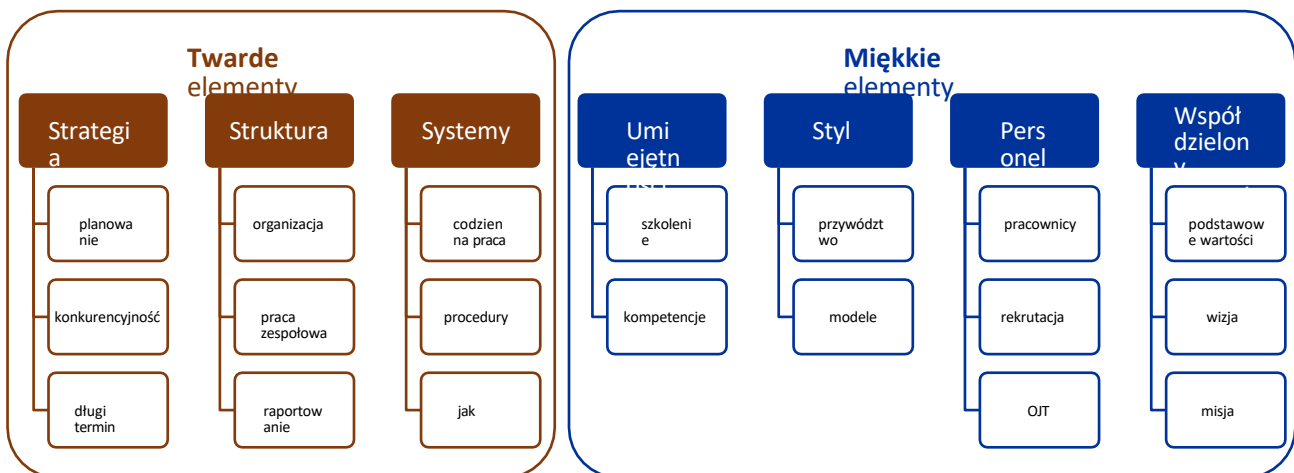
Sekcja 4 - 7S Framework Mc Kinsey'a

Co to jest 7S Framework?

McKinsey 7S Framework to model zarządzania opracowany przez konsultantów biznesowych Roberta H. Watermana, Jr. i Toma w latach 80-tych. Była to strategiczna wizja dla grup, w tym przedsiębiorstw, jednostek biznesowych i zespołów.

Model jest również wykorzystywany jako narzędzie analizy organizacyjnej do oceny i monitorowania zmian w złożonych organizacjach.

Model ten opisuje organizację za pomocą 7 kluczowych elementów, skategoryzowanych jako "twarde" lub "miękkie":



Elementy HARD są stosunkowo łatwe do zidentyfikowania, a kierownictwo może na nie bezpośrednio wpływać.

Cztery elementy SOFT mogą być trudniejsze do opisania, mniej namacalne i bardziej zależne od kultury firmy.

Jak korzystać z systemu 7S

Model ten można wykorzystać do zidentyfikowania elementów 7-S, które należy dostosować w celu poprawy wydajności lub utrzymania zgodności i wydajności podczas innych zmian. Zmiany te mogą obejmować restrukturyzację, nowe procesy, fuzję organizacyjną, nowe systemy i zmianę przywództwa.

Aby zastosować Model McKinsey 7-S w swojej organizacji, wykonaj następujące kroki:

- a) Krok 1: Zidentyfikuj obszary, które nie są skutecznie dopasowane.
 - Zaczynaj od wspólnych wartości: czy są one spójne z twoją strukturą, strategią i systemami? Jeśli nie, co należy zmienić?
 - Następnie przyjrzyj się twardym elementom - strategii, strukturze i systemom. Jak dobrze każdy z nich wspiera pozostałe? Określ, gdzie należy wprowadzić zmiany.
 - Następnie należy przyrzeć się elementom miękkim - wspólnym wartościom, umiejętnościom, stylowi (przywództwa) i pracownikom. Czy wspierają one pożądane twarde elementy? Czy wzajemnie się wspierają? Jeśli nie, co należy zmienić?
- b) Krok 2: Określenie optymalnego projektu organizacji
 - Skonsolidowanie opinii najwyższego kierownictwa i stworzenie ogólnego optymalnego projektu organizacyjnego, który pozwoli firmie wyznaczyć realistyczne i osiągalne cele.
 - Ten krok wymaga dużej ilości badań i analiz
- c) Krok 3: Zdecyduj, gdzie i jakie zmiany należy wprowadzić
 - Po zidentyfikowaniu wartości odstających należy stworzyć plan działania, który będzie



obejmował konkretne zmiany w łańcuchu hierarchii, przepływie komunikacji i relacjach raportowania

- Plan działania pozwoli firmie osiągnąć efektywny projekt organizacyjny

d) Krok 4: Wprowadź niezbędne zmiany

- W miarę dostosowywania i wyrównywania elementów konieczne będzie stosowanie iteracyjnego (i często czasochłonnego) procesu wprowadzania poprawek, a następnie ponownej analizy ich wpływu na inne elementy i ich wyrównanie.

	Wspólne wartości	Strategia	Struktura	Systemy	Styl	Personel	Umiejętności
Wspólne wartości							
Strategia							
Struktura							
Systemy							
Styl							
Personel							
Umiejętności							

Strategia

- Jaka jest nasza strategia?
- Jak zamierzamy osiągnąć nasze cele?
- Jak radzimy sobie z presją konkurencji?
- Jak radzić sobie ze zmianami wymagań klientów?
- W jaki sposób strategia jest dostosowywana do kwestii środowiskowych?

Struktura

- Jak podzielona jest firma/zespół?
- Jaka jest hierarchia?
- W jaki sposób różne działy koordynują swoje działania?
- W jaki sposób członkowie zespołu organizują się i dostosowują?
- Czy podejmowanie decyzji jest scentralizowane czy zdecentralizowane? Czy jest tak, jak powinno być, biorąc pod uwagę to, co robimy?
- Gdzie są linie komunikacji? Jawne czy ukryte?

Systemy

- Jakie są główne systemy zarządzające organizacją? Weź pod uwagę systemy finansowe i kadrowe, a także systemy komunikacji i przechowywania dokumentów.
- Gdzie znajdują się mechanizmy kontrolne i w jaki sposób są one monitorowane i oceniane?
- Jakich wewnętrznych zasad i procesów używa zespół, aby być na bieżąco?

Wspólne wartości

- Jakie są podstawowe wartości Twojej organizacji?
- Jaka jest kultura korporacyjna/zespołowa?
- Jak silne są te wartości?
- Jakie są podstawowe wartości, na których zbudowano firmę/zespół?

Styl

- Na ile partycypacyjny jest styl zarządzania/przywódstwa?
- Jak skuteczne jest to przywództwo?
- Czy pracownicy/członkowie zespołu mają tendencję do rywalizacji czy współpracy?
- Czy w organizacji funkcjonują prawdziwe zespoły, czy są to tylko nominalne grupy?



Personel

- Jakie stanowiska lub specjalizacje są reprezentowane w zespole?
- Jakie stanowiska należy obsadzić?
- Czy istnieją luki w wymaganych kompetencjach?

Umiejętności

- Jakie są najsilniejsze umiejętności reprezentowane w firmie/zespole?
- Czy są jakieś luki w umiejętnościach?
- Z czego słynie firma/zespół?
- Czy obecni pracownicy/członkowie zespołu są w stanie wykonywać swoją pracę?
- W jaki sposób umiejętności są monitorowane i oceniane?

WSKAZÓWKI

Model 7-S to dobre ramy, które pomogą ci zadać właściwe pytania, ale nie dadzą ci wszystkich odpowiedzi. W tym celu musisz zebrać odpowiednich ludzi z odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem

Jeśli coś w Twojej organizacji lub zespole nie działa, istnieje duże prawdopodobieństwo, że istnieje niespójność między jednym lub kilkoma z tych siedmiu elementów. Po ujawnieniu tych niespójności możesz pracować nad dostosowaniem tych elementów, aby upewnić się, że wszystkie przyczyniają się do realizacji wspólnych celów i wartości Twojej organizacji.

Proces analizy obecnej sytuacji pod kątem tych elementów jest wartościowy sam w sobie. Aby jednak był on naprawdę skuteczny, należy również określić pożądany przyszły stan dla każdego czynnika. Pomoże to wprowadzić zmiany i poprawić wydajność, tak aby wszystkie siedem czynników było wyrównanych w całej organizacji.

Zalety modelu 7S Framework

- Umożliwia różnym częściom firmy działanie w spójny i "zsynchronizowany" sposób
- Pozwala to na skuteczne śledzenie wpływu zmian w kluczowych elementach
- Uważa się, że jest to teoria długotrwała, a wiele organizacji z czasem przyjęło ten model

Wady modelu ramowego 7S

- Jest to model długoterminowy
- Wraz ze zmieniającym się charakterem firm, dopiero okaże się, w jaki sposób model ten zostanie dostosowany
- Wydaje się polegać na wewnętrznych czynnikach i procesach i może być niekorzystna w sytuacjach, w których zewnętrzne okoliczności wpływają na organizację



Sekcja 5 - Kluczowe terminy

7S Framework	
Zarządzanie	
Zespół	