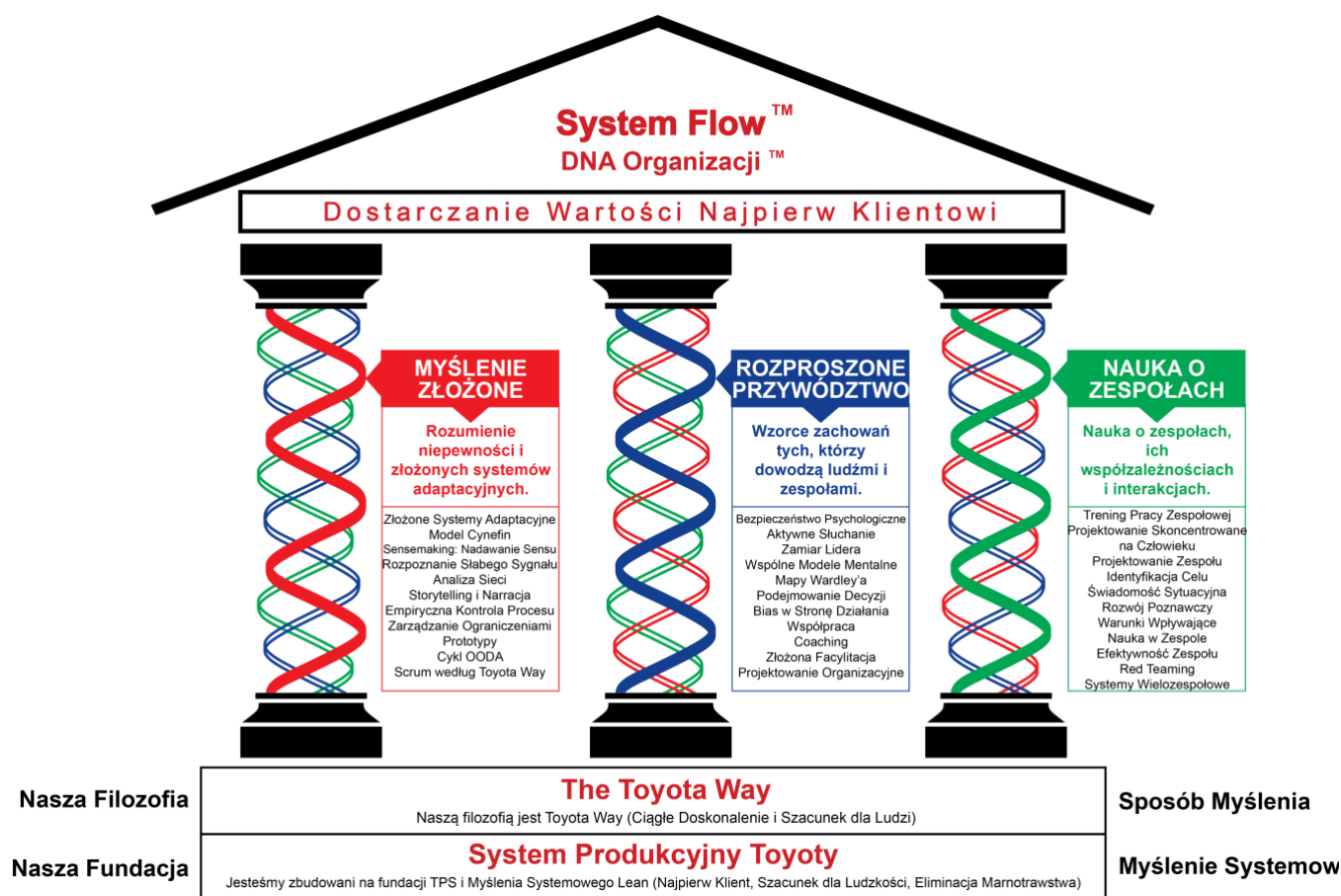


Przewodnik Systemu Flow



Autorzy:

John R. Turner, Ph.D.

Nigel Thurlow

Brian 'Ponch' Rivera

Wersja 1.0 (Listopad 2019)

Przełożyła: Evelina Edmundson

©2019 John Turner Ph.D., Nigel Thurlow, Brian 'Ponch' Rivera.

System Flow™ jest oferowany na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0, dostępny pod

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> i opisany ogólnie pod

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Używając tę witrynę i informacje prezentowane na niej

potwierdzasz, że zaznajomiłeś się i zgadzasz się na warunki Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0. The

Flow System™, The DNA of Organizations™ oraz The Triple Helix of Flow™ są markami posiadaczy praw

autorskich.

Spis Treści

Spis Treści.....	2
System Flow™: Cel.....	4
System Flow™: Definicja.....	4
System Flow™: Geneza.....	4
System Flow™: Główne Zasady	5
1. Najpierw Klient.....	5
2. FLOW Strumień Wartości	6
3. Triple Helix of Flow™: Potrójna Spirala	7
3a. Myślenie Złożone.....	9
Złożone Systemy Adaptacyjne	10
Model Cynefin®	11
Sensemaking: Nadawanie Sensu.....	12
Rozpoznanie Słabego Sygnału.....	12
Analiza Sieci	13
Storytelling i Narracja.....	13
Empiryczna Kontrola Procesu	14
Zarządzanie Ograniczeniami	15
Prototypy.....	15
Cykl OODA	15
Scrum według Toyota Way	16
3b. Rozproszone Przywództwo.....	17
Bezpieczeństwo Psychologiczne	18
Aktywne Słuchanie	18
Zamiar Lidera.....	19
Wspólne Modele Mentalne	19
Mapy Wardley'a	19
Podejmowanie Decyzji	20
Inklinacja do Działania	20
Współpraca	21
Coaching	21
Złożona Facylitacja.....	22
Projektowanie Organizacyjne	22
3c. Nauka o Zespołach	23
Trening Pracy Zespołowej	24
Projektowanie Skoncentrowane na Człowieku.....	24
Projektowanie Zespołu.....	25
Identyfikacja Celu	25

Świadomość Sytuacyjna	25
Rozwój Poznawczy	26
Warunki Wpływające.....	26
Nauka w Zespole.....	26
Efektywność Zespołu.....	27
Red Teaming.....	27
Systemy Wielozespołowe	28
Teoria Systemu Flow	29
Zastosowanie Systemu Flow.....	30
Bibliografia	31

System Flow™: Cel

„Flow” następuje wówczas, gdy organizacje/instytucje osiągają stan, w którym ich ograniczenia (np. struktura, procesy, wpływy środowiskowe) są ukształtowane w sposób umożliwiający pracownikom skoncentrowanie się na interakcjach między sobą i klientami. Efektem „Flow” są pracownicy skupieni na działaniu, a nie na walce lub ucieczce od konfliktów w organizacji.

Wiele metod zarządzania projektami i modeli sposobu myślenia „agile” opiera się na zadaniach i złudzeniu planowania, bez uwzględnienia czy struktura organizacji wspiera te działania. Organizacje/instytucje polegają na zespołach, ale nie rozwijają umiejętności pracy zespołowej oraz nie reorganizują kierownictwa, żeby zmaksymalizować korzyści z tej pracy. Te niedociągnięcia wprowadzają dodatkowe ograniczenia i bariery, które uniemożliwiają osiągnięcie stanu „Flow”.

System Flow™ służy organizacjom w zrozumieniu złożoności, otworzeniu się na pracę w zespole oraz na struktury kierownicze oparte na zespołach.

System Flow™: Definicja

System Flow™ (ang. The Flow System™ - TFS) umożliwia rozwój biznesu poprzez eliminację działań niezwiązanych z wartością dodaną, wspieranie atmosfery innowacji i szybkiego dostarczania wartości, oraz skrócenie czasu wprowadzania na rynek.

System Flow™ to holistyczne podejście oparte na przepływie FLOW w celu dostarczenia wartości w pierwszej kolejności dla klienta. FLOW jest oparty na Systemie Produkcyjnym Toyoty, znanym również jako TPS i LEAN, z dodatkiem nowej struktury potrójnej spirali znanej jako DNA Organizacji™.

System Flow™ zapewnia zrozumienie różnych metod, wzorców, praktyk i technik, które umożliwiają organizacjom lub instytucjom osiągnięcie pożądanych rezultatów.

System Flow™: Geneza

System Flow™ rozwijał się od czasu pojawienia się produkcji w środowiskach nieliniowych, zwanych również środowiskami złożonymi lub złożonością. Poszerzył zakres prac wykonanych w latach 1948–1975 w Systemie Produkcyjnym Toyoty (TPS znanym również jako Lean), a także w Toyota Way, opublikowanej po raz pierwszy w 2001 roku przez Toyotę. System Flow™ to ewolucja myślenia LEAN, którą nazywamy myśleniem przepływowym.

System Produkcyjny Toyoty stał się wzorem dla organizacji do osiągnięcia doskonałości produkcyjnej na najwyższym możliwym poziomie jakości. System Produkcyjny Toyoty koncentruje się przede wszystkim na kliencie i jest zbudowany na filarach Jidoka i Just in Time. Jidoka zawiera m.in. możliwość zatrzymania maszyny lub procesu, jeśli i kiedy wystąpi problem. Just in Time odnosi się do eliminacji marnotrawstwa poprzez usuwanie działań niezwiązanych z wartością dodaną.

Podstawą Systemu Produkcyjnego Toyoty jest standaryzacja, ustanawianie powtarzalnych i przewidywalnych procesów oraz Kaizen, filozofia ciągłego doskonalenia. System Produkcyjny Toyoty stał się wzorcem dla liniowej i powtarzalnej produkcji. System ten ma

jednak ograniczenia w przypadku niejednoznacznych problemów, wysoce zmiennych procesów, nieliniowości i nieprzewidywalności - wszystkich cech złożoności.

„Toyota Way” z 2001 roku wyjaśnia wartości i metody przedsiębiorcze, którymi powinni być objęci wszyscy pracownicy. W ramach *Zasad Przewodnych Toyoty*, Toyota Way jest przedstawiona jako filary *Ciągłego Doskonalenia* i *Szacunku dla Ludzi*.

Toyota nigdy nie jest w pełni usatysfakcjonowana obecną sytuacją i nieustannie pracuje nad doskonaleniem swoich praktyk poprzez promowanie nowych pomysłów i wspieranie pracowników. Toyota szanuje swoich pracowników, akcjonariuszy i interesariuszy, i wierzy, że utalentowane osoby i dobra praca zespołowa przyczyniają się do jej sukcesu. Uznaje, że kultura jest kręgosłupem organizacji i musi ewoluować w ciągle zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

Twórcy Systemy Flow™ spostrzegli, że istniejące narzędzia i modele nie były w stanie zaadresować złożoności holistycznie, ponieważ organizacje nie są przygotowane do działalności w niestabilnych i niejednoznacznych środowiskach. Zauważyli również, że złożone myślenie różni się od myślenia LEAN i że potrzebne są nowe rozwiązania.

Autorzy Systemu Flow™ wyrażają uznanie dla wszystkich wybitnych osób, które przyczyniły się do stworzenia tej myśli (zbyt wielu, by tu wspomnieć) i które zachowały System Produkcyjny Toyoty i Toyota Way jako inspirację i fundament Systemu Flow™.

System Flow™: Główne Zasady

System Flow™ składa się z trzech głównych zasad:

1. Najpierw Klient,
2. FLOW Strumień Wartości.
3. Triple Helix of Flow™: Potrójna Spirala:
 - a. Myślenie Złożone
 - b. Rozproszone Przywództwo
 - c. Nauka o Zespołach

1. Najpierw Klient

Od 1946 roku Toyota Motor Corporation zawsze stawiała klienta na pierwszym miejscu. W maju 1946 r. Shotaro Kamiya, pierwszy prezes Toyota Motor Sales Co., Ltd. w Japonii, był pierwszym dyrektorem Toyoty, który publicznie oświadczył, że „głównym celem zawsze musi być klient”.

Ta obietnica „Najpierw Klient” została zapisana w Systemie Produkcyjnym Toyoty i Toyota Way. Uwzględnienie potrzeb klienta ma fundamentalne znaczenie przy określaniu kierunku i strategii organizacji. Stawianie klienta na pierwszym miejscu wiąże się z trzema osiągnięciami:

1. Najwyższa jakość.
2. Najniższy koszt.
3. Najkrótszy czas realizacji.

System Flow™ uważa, że to jest nadal prawdą i że żadna organizacja ani instytucja nie odniesie sukcesu, jeśli straci bitwę o klienta. System Flow™ podkreśla również elementy *Szacunku dla Ludzkości* i *Szacunku dla Ludzi* jako niezbędne czynniki dla etycznego spełnienia obietnicy „Najpierw Klient”.

Szacunek dla ludzkości jest fundamentalnym składnikiem TPS, a szacunek dla ludzi jest kluczowym filarem w Toyota Way wraz z filozofią ciągłego doskonalenia. W Toyocie szacunek dla ludzkości polega na łączeniu ludzkiej energii z sensowną, efektywną działalnością operacyjną poprzez wyeliminowanie marnotrawstwa [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Kluczowym podejściem jest „Monozukuri wa hitozukuri”, tłumaczone jako „tworzenie ludzi, przed wytwarzaniem wyrobów”.

Rozumiemy, że bez klienta nie mamy pracowników, inwestorów, akcjonariuszy ani inwestycji na rzecz rozwoju społeczności. Wszystko zaczyna się Najpierw od Klienta.

2. FLOW Strumień Wartości

W stosunku do istniejących klientów, najważniejsze jest ich utrzymanie. W tym celu, organizacje muszą być w stanie dostosować się tak, żeby kontynuować dopływ wartości do tych klientów.

FLOW to koncept rozwijający się wraz z wiedzą zdobytą w wielu kierunkach (np. antropologia, biologia, ekologia, fizyka, psychologia, nauka o zespołach). Jako system stale się rozwijający, jego konfiguracja musi ewoluować, dostosowywać się i tworzyć nowe modele, które wspierają tworzenie nieskrępowanych procesów zdolnych do działania w przełomowych i złożonych środowiskach.

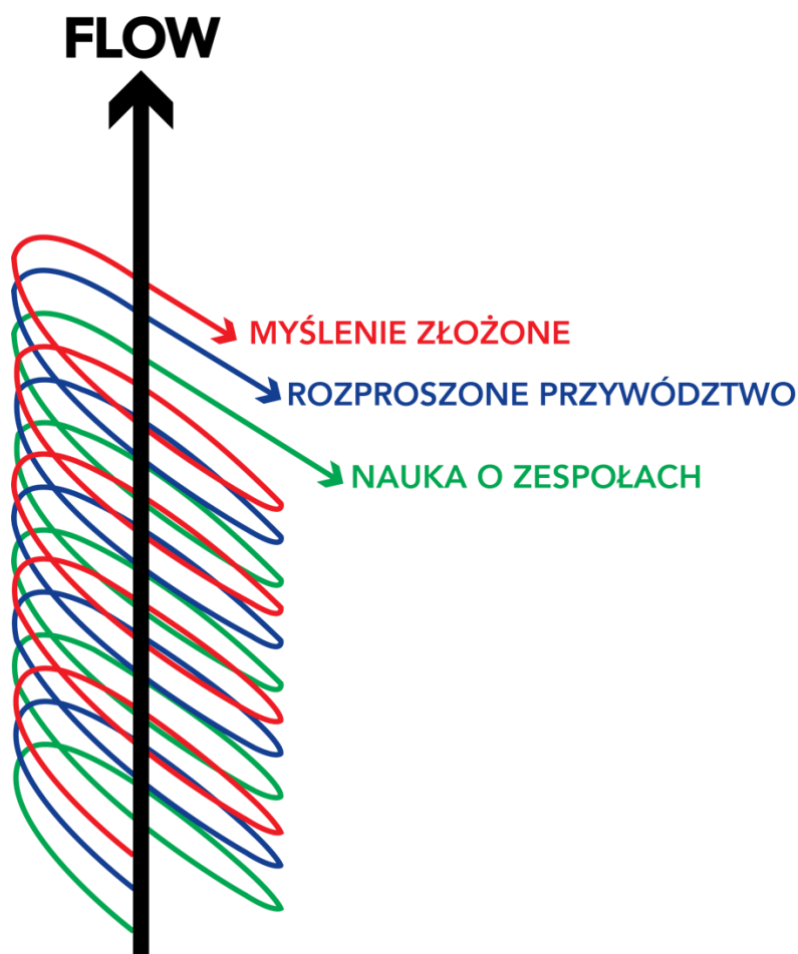
FLOW to ruch społeczny, w którym osoby lub agenci uczą się jak rozumieć i reagować na swoje otoczenie, aby osiągnąć cele związane z dostarczaniem wartości dla klienta.

W Systemie Flow™ elementy Myślenia Złożonego, Rozproszonego Przywództwa i Nauki o Zespołach z czasem stają się coraz bardziej powiązane, a gdy przepływ staje się bardziej płynny i naturalny, można powiedzieć, że stan FLOW został osiągnięty.

Budowa przepływu wartości wymaga od przedsiębiorstw zorganizowania się w taki sposób, aby umożliwić rezultaty Najpierw dla Klienta.

3. Triple Helix of Flow™: Potrójna Spirala

Triple Helix of Flow™ składa się z 3 pojedynczych nitek DNA organizacji; Myślenia Złożonego, Rozproszonego Przywództwa i Nauki o Zespołach. DNA Organizacji™



Triple Helix of Flow™ odnosi się do połączonej natury trzech spiral (Myślenia Złożonego, Rozproszonego Przywództwa i Nauki o Zespołach). Potrójna spirala identyfikuje relacje między agentami (np. ludźmi, maszynami, wydarzeniami), które przekładają się na nowe modele, sieci i wiedzę, aby pomóc organizacji stać się bardziej innowacyjną, adaptacyjną i zwinną w obliczu złożonych środowisk.

Do wdrożenia Triple Helix of Flow™ konieczna będzie restrukturyzacja, która jest kluczowa dla zapewnienia połączenia, synchronizacji i adopcji trzech spiral w strukturze organizacji tak, aby pomysły płynnie stawały się wartością dla klienta.

Stan FLOW osiągnąć jest poprzez interakcje agentów w środowisku wolnym od ograniczeń, przy użyciu wybranych, dostosowanych do szczegółowych potrzeb każdej organizacji/institucji, metod, technik i narzędzi określonych w ramach każdej spirali Systemu Flow™. Umożliwia to osiągnięcie stanu FLOW zgodnie z jego przeznaczeniem.

Celem Systemu Flow™ nie jest wykorzystanie, praktykowanie i opanowanie każdej z wymienionych metod, technik i narzędzi. Najważniejsze jest jednak to, aby każda organizacja lub instytucja znalazła stosowne metody, techniki i narzędzia z każdej z trzech spiral, które pomogą im osiągnąć cele. Nieprzerwany FLOW jest możliwy dzięki połączeniu trzech spiral w jeden spójny system.

Koncepcja FLOW jest procesem ewoluującym, ponieważ elementy Myślenia Złożonego, Rozproszonego Przywództwa i Nauki o Zespołach z czasem stają się coraz bardziej ze sobą powiązane. Przepływ staje się jeszcze bardziej płynny, naturalny i niezauważalny.

3a. Myślenie Złożone

Pierwszą spiralą w Triple Helix of Flow™ jest Myślenie Złożone.

Myślenie Złożone jest nową formą myślenia, która pomaga w zrozumieniu niepewności i Złożonych Systemów Adaptacyjnych. Przede wszystkim należy zrozumieć, że nie wszystko jest przewidywalne z powodu nieznanych niewiadomych obecnych w złożonych środowiskach. Złożone środowiska obejmują wiele możliwych stanów zależnych od lokalizacji, w których warunki podlegają raptownym zmianom. Kwintesencją Myślenia Złożonego jest pojęcie urozmaicenia konkretnego środowiska. Dopiero po zrozumieniu urozmaicenia własnego środowiska można zastosować Myślenie Złożone.

Myślenie Złożone obejmuje dwa wstępne kroki:

Krok 1: Zrozumienie cech złożonych systemów.

Krok 2: Posiadanie światopoglądu lub perspektywy, że systemy, byty i zdarzenia są złożonymi systemami adaptacyjnymi.

Działanie w złożonych środowiskach to proces eksploracyjny, w którym całość nie jest do końca zrozumiana. Myślenie Złożone pomaga skupić się na tym, czego nie można wyjaśnić, a nie na tym, co można wyjaśnić. Ze względu na niejednoznaczność, niepewność i niewiadome obecne w złożonych środowiskach, opracowane zostały metody, techniki i narzędzia ułatwiające żeglugę po tych burzliwych wodach.

Metody, techniki i narzędzia w spirali Myślenia Złożonego obejmują:

- Złożone Systemy Adaptacyjne
- Model Cynefin®
- Sensemaking: Nadawanie Sensu
- Rozpoznanie Słabego Sygnału
- Analiza Sieci
- Storytelling i Narracja
- Empiryczna Kontrola Procesu
- Zarządzanie Ograniczeniami
- Prototypy
- Cykl OODA
- Scrum według Toyota Way

Złożone Systemy Adaptacyjne

Definicja

Złożone Systemy Adaptacyjne (Complex Adaptive Systems - CAS) to dynamiczne, otwarte i samoorganizujące się systemy charakteryzujące się „przepuszczalnymi” granicami, które polegają na informacji zwrotnej, aby stać się adaptacyjnymi. Złożone Systemy Adaptacyjne są dynamiczne, nieustannie uczą się dostosowywać do czynników zewnętrznych i gdy zachodzi konieczność zaspokojenia wyjątkowych potrzeb środowiskowych, potrafią wyłonić się w nowej formie.

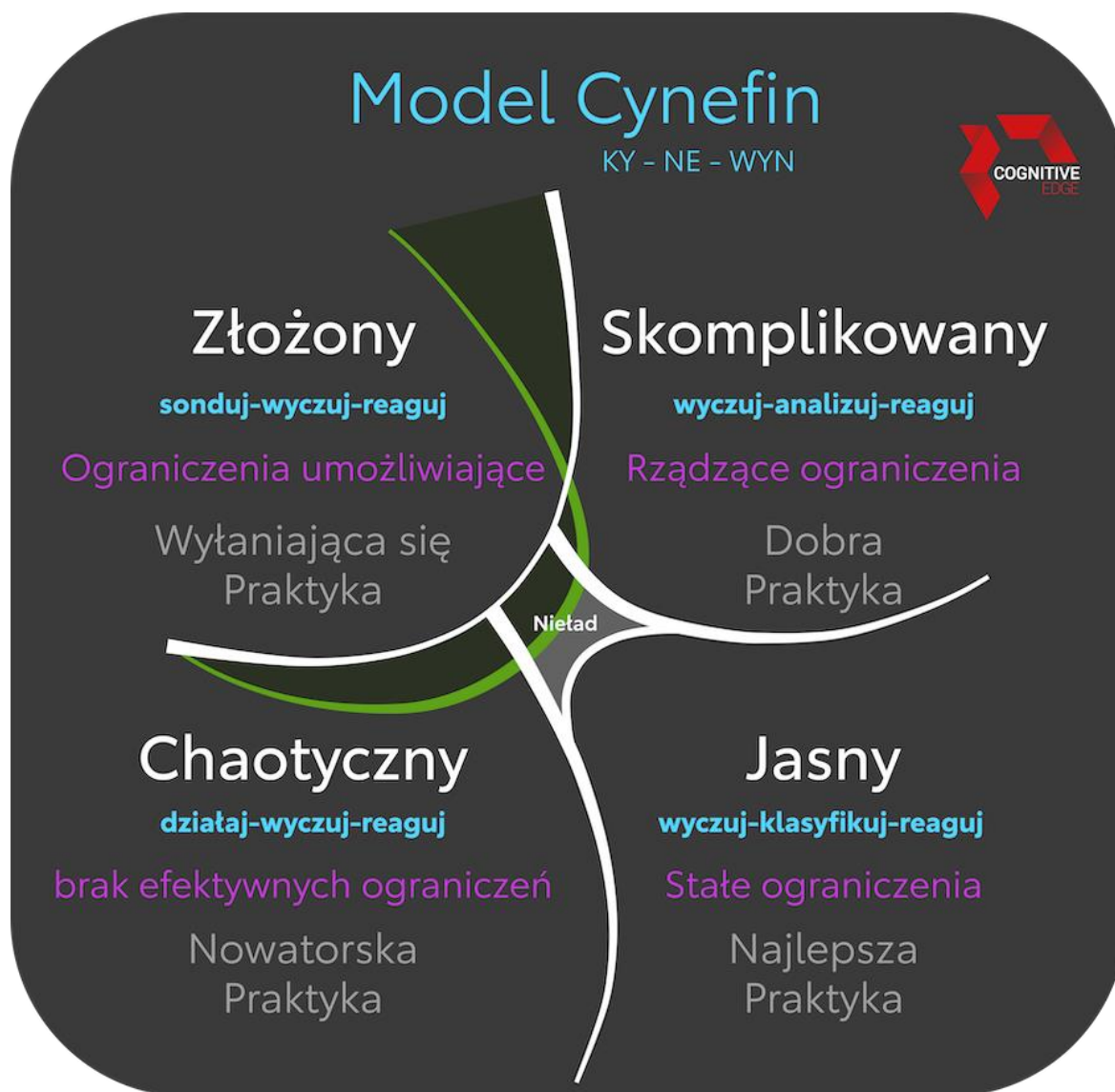
Wyjaśnienie

Kilka systemów społecznych zostało opisanych jako złożony system adaptacyjny. Złożone Systemy Adaptacyjne mogą np. obejmować przedsiębiorstwa, rządy, organizacje, zespoły, a nawet społeczeństwa.

Właściwości

Właściwości Złożonych Systemów Adaptacyjnych obejmują:

- są zależne od ścieżki,
- systemy mają historię,
- są nieliniowe,
- obejmują wyłaniające się rezultaty,
- ich procesy są nieredukowalne,
- są adaptacyjne,
- funkcjonują pomiędzy porządkiem a chaosem oraz
- są samoorganizujące.



Definicja

Model Cynefin® autorstwa Davida Snowdena [2] [3] obejmuje pięć różnych obszarów. Model ten znajduje zastosowanie przede wszystkim do uwzględnienia dynamiki sytuacji, decyzji, perspektyw, konfliktów i zmian w celu osiągnięcia konsensusu w zakresie podejmowania decyzji w warunkach niepewności.

Obszary wyjaśniają, jakiego rodzaju metody, narzędzia lub techniki mogą być pomocne w kontekście każdego z nich.

To podejście pozwala kadrze kierowniczej spojrzeć na rzeczy z nowego punktu widzenia, przyswoić złożone koncepty oraz zaadresować rzeczywiste problemy i możliwości. Model Cynefin® pomaga kierownictwu zrozumieć kontekst, w którym działa, aby mogło podejmować lepsze decyzje i unikać powikłań spowodowanych obecnym stylem zarządzania.

Cynefin®, wymawiane „kynewyn”, to walijskie słowo, które oznacza wiele czynników w naszym otoczeniu i nasze doświadczenia wpływające na nas w sposób, którego nigdy nie rozumiemy.

Wyjaśnienie

W obliczu złożonych problemów, takich jak np. zmiana klimatu, problem jest słabo zdefiniowany, a rozwiązanie jest nieznane. Przyczyny problemów, które doświadczamy w związku ze zmianami klimatu, są również nieznane. Metody, techniki i narzędzia do zaadresowania problemów w obszarze „złożonym” różnią się drastycznie od tych, które można znaleźć w obszarze „jasnym”.

Model Cynefin® pozwala kategoryzować problemy według obszarów, sugerując adekwatne narzędzia do rozwiązania tych problemów. Na przykład w „jasnym” lub „skomplikowanym” obszarze możemy wybrać narzędzia Lean, podczas gdy w obszarze „złożonym” bardziej przydatne jest Sensemaking.

Właściwości

Do obszarów wiedzy w modelu Cynefin® należą: „prosty/oczywisty”, „skomplikowany”, „złożony”, „chaotyczny” i „nieład”. Są to ramy decyzyjne. Pod koniec 2019 roku David Snowden zasugerował zmianę nazwy obszaru „prostego/oczywistego” na „jasny”.

Sensemaking: Nadawanie Sensu

Definicja

Sensemaking jest techniką mającą na celu zrozumienie złożonych problemów i uwarunkowań lub środowisk. Sensemaking pomaga w tworzeniu opowieści dotyczących własnego otoczenia, w którym jednostki i grupy wyrabiają [wspólne modele mentalne](#), aby lepiej zrozumieć złożone środowisko lub problem.

Wyjaśnienie

W złożonych środowiskach [opowieści i narracje](#) pomagają zrozumieć otoczenie/sytuację. Podczas gaszenia pożaru strażacy stale komunikują między sobą swoją ocenę otoczenia, pomagając wszystkim zrozumieć obecną sytuację. Te oceny/opowieści od wielu indywidualnych członków zespołu pomagają całemu zespołowi zrozumieć otoczenie.

Właściwości

Sensemaking obejmuje następujące cechy: „interakcja i rozmowa (społeczna), jaśniejsze ramy odniesienia (tożsamość), przeszłe doświadczenia (retrospekcja), zaniedbane szczegóły w obecnym otoczeniu (wskazówki), aktualizacja wrażeń, które się zmieniły (trwają), prawdopodobne historie o tym, co może się dzieć (prawdopodobieństwo) oraz działania wyjaśniające myślenie (inscenizacja)” [4]. Sensemaking jest najbardziej skuteczny, gdy jest przeprowadzany w czasie rzeczywistym.

Sensemaking – termin stworzony w 1969 roku przez Karla Weicka, profesora University Michigan w Ann Arbor, dla określenia procesu, w wyniku którego aktorzy społeczni nadają sens otaczającej ich rzeczywistości.

Rozpoznanie Słabego Sygnału

Definicja

Rozpoznanie słabego sygnału jest metodą, która wykrywa oznaki zmian na wczesnym etapie, pozwalając na identyfikację szans i zagrożeń występujących w środowisku. Rozpoznanie słabego sygnału ma kluczowe znaczenie dla wykrywania problemów, zanim staną się

niemożliwe do kontrolowania. To jest metoda, która pozwala na identyfikację zmian na wczesnym etapie.

Słabe sygnały są wczesnym wskaźnikiem zmian i nie mogą być ignorowane. Nagłe i niecodzienne zmiany w organizacji mogą jej zagrozić. Zignorowane zmiany mogą spowodować utratę zyskowności i nowych możliwości [5]. Stała obserwacja własnego środowiska pozwala na wczesne wykrywanie zagrożeń, które w przeciwnym razie pozostałyby niezauważone.

Wyjaśnienie

Wykrywanie zagrożeń zanim środki zaradcze okażą się nieskuteczne jest jedną z form rozpoznania słabego sygnału. Rozpoznanie słabego sygnału jest fundamentalne w środowiskach o krytycznym znaczeniu dla bezpieczeństwa. Narzędzia i techniki pomagające w rozpoznaniu tych słabych sygnałów są konieczne do rozwoju organizacji lub instytucji. Jeśli liderzy są otwarci na słabe sygnały, mogą wiele zdziałać zanim zagrożenie stanie się namacalne i konkretne.

Właściwości

Rozpoznanie słabego sygnału polega na ciągłej obserwacji środowiska przy użyciu różnych perspektyw (interdyscyplinarnych punktów widzenia) w celu wykrycia wszelkich ukrytych, niecodziennych zachowań, sygnałów lub zdarzeń, tak samo wewnętrznych jak i zewnętrznych.

Analiza Sieci

Definicja

Systemy otwarte, takie jak złożone systemy adaptacyjne, mogą być postrzegane i analizowane jako sieć. Analiza sieci pozwala na ocenę współzależności między komponentami, takich jak interakcje między zespołami lub organizacjami i dostarcza praktycznych metod dla zapewnienia przepływu informacji między systemami i agentami.

Wyjaśnienie

Metoda „Analizy Sieci” wykorzystywana jest do analizy wielu rodzajów sieci, takich jak kultura, przyroda, mózg, organizmy, gospodarki i ekologia [6]. Analizy sieci używa się w jednostkach organizacyjnych do zidentyfikowania kluczowych osób, które posiadają wiedzę niezbędną dla sukcesu organizacji. Zrozumienie sposobu, w jaki te różne sieci komunikują się, udostępniają i przechowują informacje oraz współpracują, jest niezbędne do skutecznego projektowania organizacji.

Właściwości

Analiza sieci jest elastyczna, ponieważ może analizować pary (np. osoba do osoby), węzły (np. lider, zespół, organizacja) i sieci (np. lider do osoby, zespół do zespołu). Analiza sieci ujawnia relacje, powiązania lub interakcje między każdym zestawem par, węzłów i sieci.

Storytelling i Narracja

Definicja

Tworzenie wiedzy przez ludzi uzewnętrzniających ich poczucie zrozumienia, tj. co dla nich jakaś rzecz lub konkretne wydarzenie oznacza. Dzięki tym historiom lub narracjom (ustnym lub pisemnym opisom powiązanych wydarzeń) możemy zacząć tworzyć bardziej sensowną reprezentację tego, co dzieje się w złożonych środowiskach.

Wyjaśnienie

Ława przysięgłych w systemie sądowym często podejmuje decyzje w oparciu o historie i narracje prezentowane podczas procesu. W trakcie obrad, przysięgli dzielą się swoim rozumieniem tych historii. Ich decyzję można uznać za syntezę tych historii lub narracji. W biznesie pozyskiwanie narracji i historii od pracowników pozwala na wycucie obecnego klimatu.

Jeśli poprosimy pracowników o napisanie tytułu i treści raportu prasowego na wybrany temat, jesteśmy w stanie zsyntetyzować powtarzające się tematy i wzorce, które mogą pomóc w przyszłych decyzjach, strategiach i planowaniu.

Właściwości

Narracje są często wyrażane za pomocą artefaktów, pism, nagrań, języka, metafor i opowieści.

Empiryczna Kontrola Procesu

Definicja

Nauka to proces testujący hipotezy, które wyjaśniają lub przewidują fenomen lub problem. Ten empiryczny proces obejmuje wiele różnych metod i procedur, które są ważne, niezawodne i rygorystyczne: przetrwały test czasu i są potwierdzone. Procesy empiryczne są obiektywne i próbują usunąć subiektywność i uprzedzenia ludzkie z jakichkolwiek wyników. Powszechnie uważa się, że eksperymenty mają fundamentalne znaczenie dla zrozumienia naszego środowiska, zapewniając dalsze wyjaśnienie tego, co jest nieznane lub niewidzialne.

Wyjaśnienie

Nauka dostarcza ogromu przykładów, które pokazują nie tylko, w jaki sposób procesy empiryczne poszerzają wiedzę, ale także w jaki sposób wyniki badań empirycznych mogą podważyć obecne przekonania, praktyki i dogmaty. Przykładem tego jest PDCA (Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj), iteracyjny, czteroetapowy proces umożliwiający ciągłe doskonalenie procesów i produktów.

Właściwości

Procesy empiryczne różnią się w zależności od dyscypliny i wymagają aktywnego zaangażowania [7] następujących elementów: identyfikacja problemu, definicja problemu (jeśli to możliwe), teoretyzowanie, pomiar, obserwacja, analiza, interpretacja i sprawozdanie.

Definicja

Ograniczenia to limity lub restrykcje wpływające na zachowania agentów. Ograniczenia pochodzą z samych siebie i są konstruowane poznawczo. Świadomość istniejących ograniczeń jest niezbędna dla każdego zespołu lub organizacji w złożonym środowisku. Aby organizacja działała efektywnie, musi usunąć niepotrzebne ograniczenia. Ograniczenia mogą być *umożliwiające* lub *hamujące*.

Umożliwiające ograniczenia pozwalają agentom na zrobienie czegoś, co w innym przypadku nie byłoby możliwe. *Hamujące* ograniczenia utrudniają agentom robienie czegoś, lub pozwalają im to robić tylko w określony sposób.

Wyjaśnienie

Aby umożliwić i zoptymalizować FLOW w organizacji, musimy zredukować liczbę ograniczeń hamujących przy jednoczesnej optymalizacji ograniczeń umożliwiających. Ograniczenie umożliwiające pozwala agentowi podejmować decyzje autonomicznie, ale w ramach określonych parametrów, aby zapobiec niepożądanym wynikom. Ograniczenie umożliwiające jest wartością dodaną. Narzucone, obowiązkowe lub wymagane prawnie ograniczenia są często hamujące. Ograniczenie hamujące zazwyczaj nie generuje wartości dodanej.

Właściwości

Storytelling, opracowywanie wspólnych modeli mentalnych, dzielenie się narracjami i rozpoznanie słabych sygnałów to skuteczne techniki zarządzania ograniczeniami.

Prototypy

Definicja

Prototyp to podobizna, fizyczny model lub wzór złożonego problemu. Dzięki ciągłym testom i udoskonalaniu prototypy precyzują złożony problem, przyczyniając się do lepszego zrozumienia złożoności.

Wyjaśnienie

Zamiast budowania pełnego modelu (samochodu) dla nowej bazy klientów (samochód autonomiczny), taniej i skuteczniej jest zacząć od identyfikacji poszczególnych elementów, aby znaleźć to, co jest pożądane/akceptowalne dla klienta.

Właściwości

Prototypy mogą przybierać formę eksperymentu, modelu (komputerowego lub fizycznego) lub wzoru (obliczeniowego). Prototyp musi przypominać lub odnosić się do całości. Prototyp może pomóc w zrozumieniu całości poprzez modelowanie tego, co jest znane, aby zrozumieć to, co nieznanie [8].

Cykl OODA

Definicja

Cykl „obserwuj-orientuj(ukierunkuj)-decyduj-działaj” (OODA) jest nieliniowym procesem decyzyjnym – przewodnikiem działania. Cykl OODA reprezentuje 40 lat pracy pułkownika

sił powietrznych Johna Boyda, który połączył lekcje z lotnictwa myśliwskiego, strategii, nauki, wczesnego myślenia o złożoności i systemu produkcyjnego Toyoty.

Wyjaśnienie

Cykl OODA jest procesem decyzyjnym. Zapewnia, że wszystkie dostępne istotne informacje są postrzegane, i szkoli obserwatora, jak ma się ukierunkować w celu skutecznego podjęcia decyzji. Po podjęciu właściwych decyzji umożliwia szybkie ich wykonanie. Cykl OODA można także rozpocząć od działań, a następnie obserwować i ukierunkować się do wyników tych działań, co wpłynie na przyszłe decyzje.

Cykl OODA faworyzuje domniemane procesy decyzyjne bardziej niż jawne. Zawiera cykle „sensemakingowe” (obserwacja i orientacja), które mają na celu oddzielenie decyzji od ich skutków podczas ewaluacji osób indywidualnych i organizacji. Cykl OODA jest opisywany jako „ewoluujący, otwarty, daleki od równowagi proces samoorganizacji, wyłaniania się i doboru naturalnego” [9].

Właściwości

Cykl OODA może rozpocząć się na dowolnym kroku cyklu w zależności od problemu lub sytuacji. Elementy cyklu OODA obejmują obserwowanie, orientowanie/ukierunkowanie, podejmowanie decyzji i działanie, i jest to cykl iteracyjny. Kluczowym punktem cyklu OODA jest orientacja/ukierunkowanie - te heurystyki, stroniczości poznawcze i uprzedzenia, które określają sposób, w jaki jednostki i organizacje obserwują, decydują i działają.

Scrum według Toyota Way

Definicja

Szkolenie, które ma na celu pomóc pracownikom i organizacjom osiągnąć zwinność dzięki umiejętnościom identyfikacji i definiowania problemów, profilowania klientów, pracy w zespole, planowania i szacowania, oraz nabyć techniki wizualizacji. Umożliwia organizacjom zrozumienie granic między myśleniem systemowym a strategiami myślenia złożonego poprzez zastosowanie Scrum jako wzorca behawioralnego, a także szeregu narzędzi i umiejętności poznawczych.

Wyjaśnienie

Działy/dywizje organizacji uczą się efektywniejszego działania jako funkcjonalne zespoły o wysokich osiągnięciach poprzez szkolenie z wykorzystaniem technik Scrum według Toyota Way.

Właściwości

Scrum według Toyota Way można scharakteryzować poprzez wdrożenie lub udoskonalenie różnych narzędzi, technik i koncepcji.

3b. Rozproszone Przywództwo

Koncepcja rozproszonego przywództwa obejmuje przywództwo, które rozciąga się poziomo, pionowo i w każdym miejscu pomiędzy. Przywództwo zaczyna się od jednostki, a model przywództwa staje się konstrukcją kolektywną.

Umiejętności przywódcze rozwijają się i są praktykowane na poziomie indywidualnym za pomocą technik samokierowania i rozwoju własnej efektywności. Wspólne przywództwo staje się modelem przywództwa na poziomie zespołu, a funkcjonalny model przywództwa działa jako nadzór nad zespołami.

Funkcjonalne przywództwo ceni relacje „lider-zespół”, w przeciwieństwie do większości modeli przywództwa, które postrzegają przywództwo w formacie „lider-uczeń”.

Funkcjonalne przywództwo, zwane także przenikaniem granic, działa w przestrzeni między zespołami oraz między zespołami i systemami wielozespołowymi. Do jego ról i obowiązków należy m.in. zapewnienie zasobów, wspieranie interakcji, koordynacja działań i dostosowanie celów. Na poziomie wykonawczym lub prezesowskim przywództwo może pozostać w swojej tradycyjnej hierarchicznej strukturze, jeśli jest to pożądane.

Badania wykazały, że wiele struktur zespołowych i systemów wielozespołowych funkcjonowało dobrze stosując hybrydowy styl przywództwa. Hybrydowy lub mieszany model przywództwa jest wbudowany w System Flow™. Ten hybrydowy model przywództwa obejmuje elementy następujących, sprawdzonych teorii przywództwa, które dobrze współgrają ze strukturami organizacyjnymi opartymi na zespole w złożonych środowiskach: przywództwo strategiczne, przywództwo instrumentalne i przywództwo globalne.

Naszym celem nie jest wdrożenie wszystkich trzech modeli przywództwa na poziomie wykonawczym, ale wdrożenie tych elementów z każdej teorii przywództwa, które spełniają potrzeby organizacji. Potrzeby jednej organizacji będą się różnić od innych, a każda organizacja musi określić, które cechy i elementy przywództwa są najlepsze dla ich potrzeb.

Spirala rozproszonego przywództwa w Systemie Flow™ zapewnia proces, który nieustannie ożywia liderów w organizacji, umożliwiając pojawienie się zbiorowego przywództwa, które jest w stanie dokonywać odważnych i zakłócających ruchów w branży.

Metody, techniki i narzędzia w spirali Rozproszonego Przywództwa obejmują:

- Bezpieczeństwo Psychologiczne
- Aktywne Słuchanie
- Zamiar Lidera
- Wspólne Modele Mentalne
- Mapy Wardley’a
- Podejmowanie Decyzji
- Bias w Stronę Działania
- Współpraca
- Coaching
- Złożona Facylitacja
- Projektowanie Organizacyjne

Definicja

Środowiska bezpieczne psychologicznie to miejsca, w których członkowie zespołu lub pracownicy mogą swobodnie wyrażać swoje opinie i zadawać pytania bez bycia wyśmiewanym się lub upominanym. Najlepszy opis sugeruje, że członkowie zespołu i pracownicy mogą być szczerzy [10], o ile ich poglądy i krytyka pozostają profesjonalne. Bezpieczeństwo psychologiczne eliminuje kulturę strachu.

Wyjaśnienie

W systemie produkcyjnym Toyoty pracownicy mogą swobodnie pociągnąć linkę Andon. Linka Andon dostępna jest na stanowiskach wzdłuż linii produkcyjnej albo jest przyciskiem, który pracownicy mogą aktywować, aby zatrzymać produkcję i ostrzec kierownictwo o poważnym lub potencjalnym problemie.

Pracownicy swobodnie ciągną za linkę Andon, gdy widzą problem, bez obawy, że zostaną upomnieni lub ukarani za zatrzymanie produkcji. Andon działa jako metafora dla psychologicznie bezpiecznego środowiska pracy, w którym pracownicy mogą zadawać pytania i sprawdzać, czy podejmowane są właściwe decyzje lub działania. Zapewnia również, że odpowiednie osoby podejmują te działania.

Właściwości

Bezpieczeństwo psychologiczne przedstawia następujące cechy: wspólne oczekiwania, wspólny cel, pewność siebie w byciu wysłuchanym, akceptacja porażki, ciągłe uczenie się [10].

Aktywne Słuchanie

Definicja

Przywództwo polega na słuchaniu tak samo, jak na mówieniu. Aktywne słuchanie jest kluczową umiejętnością liderów, której można się nauczyć. Odnosi się ono do takiego słuchania, które pozytywnie angażuje Cię w rozmowę. Jest to proces uważnego słuchania, podczas gdy ktoś mówi, parafrazowania i odzwierciedlania tego, co zostało powiedziane, powstrzymywania się od osądu lub udzielania rad.

Wyjaśnienie

Liderzy muszą słuchać, aby usłyszeć problemy, które napotykają ich współpracownicy. Interakcje między liderami i pracownikami nie powinny być jednokierunkowe; lider musi słuchać swoich współpracowników, aby zrozumieć ich problemy i rozmawiać z nimi, aby zaszczepić w nich cel i znaczenie pracy.

Andon jest ponownie doskonałym przykładem aktywnego słuchania. Aktywacja Andon inicjuje serię interakcji między liderem/przełożonym a pracownikiem. Te interakcje obejmują równe części słuchania i mówienia przez obie strony w celu zrozumienia i rozwiązania problemu.

Właściwości

Aktywne słuchanie pomaga liderom nadawać sens poprzez słuchanie i mówienie, budowę zaufania, nawiązywanie relacji, okazywanie troski, zadawanie konkretnych pytań i używanie krótkich potwierdzeń. W procesie poznawczym, aktywne słuchanie pomaga lepiej zrozumieć

potrzeby innych, w przeciwieństwie do skupiania się na własnych pomysłach i z góry przyjętych założeniach.

Zamiar Lidera

Definicja

Zamiar lidera skupia się na pożądanym rezultacie, a nie na konkretnym wyniku. Dzięki zrozumieniu zamiaru lidera, osoby i zespoły mogą działać swobodnie, o tyle o ile pamiętają o pożądanym rezultacie. Jest wiele sposobów na osiągnięcie rezultatów, a model zamiaru lidera daje osobom i zespołom wolną rękę w znalezieniu swojego sposobu.

Wyjaśnienie

Zamiar lidera jest podobny do zamiaru dowódcy w wojsku. Brygady wojskowe mają ogólne pojęcie o pożądanym rezultacie. W trakcie misji jest zbyt wiele niewiadomych, aby postępować zgodnie ze szczegółowym planem. Szwadrony mogą dowolnie zmieniać sposób działania, aby osiągnąć końcowy rezultat.

Właściwości

Do właściwości zamiaru lidera należą: planowanie, analiza misji, opracowanie/analiza/porównanie/zatwierdzenie przebiegu działań, a następnie ostateczny przegląd. Intencją lidera jest osobiste wyrażenie znaczenia poświadczanych rezultatów. Musi być jasne, zwięzłe i łatwe do zrozumienia. Może również zawierać informacje jak kierownictwo planuje podjęcie decyzji, a także jakie warunki muszą być spełnione, aby cel uznano za osiągnięty.

Wspólne Modele Mentalne

Definicja

Wspólny model mentalny to rozwój wspólnego rozumienia, postrzegania lub wiedzy o sytuacji lub procesie, w którym uczestniczą członkowie zespołu.

Wyjaśnienie

O braku wspólnego modelu mentalnego można mówić, gdy zespół rozpoczyna zaplanowaną pracę, a każdy członek zespołu inaczej rozumie cel tej pracy. Członkowie zespołu muszą być w stanie omówić wszystkie zadania i cele, aby każdy członek miał podobne i właściwe zrozumienie. Do opracowanie wspólnego modelu mentalnego niezbędne są skuteczne techniki planowania.

Właściwości

To zbiorowe zrozumienie wymaga od członków wspólnego zrozumienia problemu, definicji, procesów, celów i zasobów.

Mapy Wardley'a

Definicja

Wizualizacja ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia złożoności. Mapy Wardley'a reprezentują krajobraz organizacji i strukturę firmy lub usługi, mapując komponenty w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Można je wykorzystać do spostrzeżenia niewidzialnych zależności i wzorów, zwiększając tym samym świadomość sytuacji.

Mapy Wardley'a zostały nazwane na cześć Simona Wardleya, który twierdzi, że je stworzył w 2005 roku.

Wyjaśnienie

Mapę Wardley'a można narysować, aby podkreślić procesy opracowywania produktu. Mapa identyfikuje ewolucję (czasową) każdego procesu (na osi x) opracowywania produktu. Procesy widoczne dla klienta są umieszczone wysoko na osi y, procesy, które są zasadniczo niewidoczne dla klienta, są umieszczone nisko na osi y.

Po zmapowaniu organizacja może zobaczyć, które procesy obejmują działania niezwiązane z wartością dodaną dla klienta, a które maksymalizują wartość dla klienta. Ta świadomość pozwala organizacjom na zmianę procesów w celu lepszego zaspokojenia potrzeb klienta.

Właściwości

Mapy Wardley'a obejmują następujące elementy: wizualizację, kontekst, położenie elementów i cztery typy ruchu wzdłuż osi y; działania (wysoka widoczność), praktyki, dane i wiedzę (mała widoczność) [11].

Podejmowanie Decyzji

Definicja

Zespoły, które są wielofunkcyjne i różnorodne, są w stanie rozwiązywać bardziej złożone problemy niż jedna osoba. Rozwijanie umiejętności podejmowania decyzji w zespole jest konieczne, aby zespoły mogły funkcjonować niezależnie, umożliwiając organizacjom większą zdolność adaptacji.

Wyjaśnienie

Zespół jest w stanie lepiej rozpoznać słabe sygnały z różnych źródeł na bieżąco, zapewniając członkom zespołu kilka alternatyw przy podejmowaniu decyzji. Decyzje nie są przypisane jednej osobie, ponieważ należą kolektywnie do zespołu. Zespołowe procesy decyzyjne, w porównaniu do decyzji indywidualnych, zapewniają większe uczestnictwo i bardziej wszechstronny zakres opcji.

Właściwości

Wiele osób współpracuje, analizuje problemy lub sytuacje, rozważa i ocenia alternatywne kierunki działania oraz wybiera rozwiązanie lub rozwiązania. Zespołowe podejmowanie decyzji obejmuje wspólne zrozumienie: a) problemu, b) zasobów (informacji, wiedzy, technologii) oraz c) wymaganej wiedzy i umiejętności w zespole, aby rozwiązać problem.

Inklinacja do Działania

Definicja

Technika przywództwa, która upoważnia zarówno liderów, jak i zespoły do podejmowania własnych decyzji w czasach niepewności.

Wyjaśnienie

Inklinacja do działania skupia się na wdrażaniu pomysłów, które inicjują zmiany, w przeciwieństwie do omawiania potencjalnych pomysłów i zmian. Lider (coach) i zespół

wspólnie decydują o sposobie działania, aby wyeliminować konkurencję (siły zewnętrzne). Firmy koncentrują się na robieniu postępów, a nie na nieustannym dążeniu do perfekcji.

Właściwości

Liderzy i zespoły działają autonomicznie i mają swobodę samoorganizacji i adaptacji. Jest mniej czynników rozpraszających. Podejmowane są mniejsze decyzje. Kończy się nadmierne zastanawianie się. Uwaga skupia się na działaniu prowadzącym do celu.

Współpraca

Definicja

Wspólna praca z innymi lub razem, szczególnie w staraniach intelektualnych. Współpraca to proces, w którym dwie lub więcej osób (lub organizacji) pracują razem, aby wykonać zadanie lub osiągnąć cel.

Wyjaśnienie

Oprócz zespołów, „współpracami” są także małe grupy i wydziały, klasy, sesje szkoleniowe, spotkania towarzyskie i lokalna polityka. Zorganizowane metody współpracy zachęcają do introspekcji zachowań i komunikacji. Takie techniki mają na celu zwiększenie sukcesu współpracowników, którzy angażują się w kompleksowe rozwiązywanie problemów. Współpraca jest oczekiwaniem w organizacjach i obejmuje członków uczestniczących w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy.

Właściwości

Współpraca obejmuje skuteczną komunikację, aktywne słuchanie, planowanie zespołu, zdolność do innowacji, dzielenie się wiedzą, różnorodne umiejętności, dostęp do zasobów, jasne oczekiwania i wspólny cel.

Coaching

Definicja

Coaching to rola, która ma na celu pomóc pracownikom i członkom zespołu w powiększeniu umiejętności zarządzania własnymi procesami, tak by osiągnęli swój pełny potencjał i byli niezależni.

Wyjaśnienie

Coach trenuje i edukuje członków zespołu we wspólnym odnoszeniu sukcesu (jako jedna całość). Jest odpowiedzialny za szkolenie członków zespołu przez analizę ich wyników, instruktaż odpowiednich umiejętności oraz wsparcie, mentoring i przywództwo. Coach pomaga innym się uczyć.

Właściwości

Coach może być osobą zewnętrzną, ale może być również członkiem zespołu występującym w roli Coacha. Coaching obejmuje rozwijanie umiejętności i technik, motywowanie członków zespołu, wpajanie sensu i jasności w pracy, dzielenie się komentarzami z zaleceniami dotyczącymi poprawy, pomoc w koordynowaniu działań i zasobów oraz dążenie do tego, aby członkowie zespołu stali się samo-wystarczającymi liderami.

Złożona Facylitacja

Definicja

Złożona facylitacja jest techniką stosowaną do identyfikacji niewiadomych przy użyciu grup dotkniętych złożonym problemem z różnych punktów widzenia. Ta technika facylitacji usuwa z procesu facylitatora i działa w sposób samoorganizujący się. Bywa to sprzeczne z intuicją i wymaga użycia pewnych metod „oduczania się”.

Wyjaśnienie

Przykładem złożonej facylitacji może być sesja niekonferencyjna. Sesja niekonferencyjna polega na tym, że ludzie spotykają się w sali konferencyjnej w dogodnym dla siebie czasie i zgłaszają problemy lub obawy, o których chcą porozmawiać. Z biegiem czasu niekonferencja stanowi grupę klastrów, które odzwierciedlają obawy uczestników.

Właściwości

Tradycyjna facylitacja wymaga trzymania uczestników na drodze do wyznaczonego celu, usuwając bariery w procesie i treści. Złożona facylitacja nie ma oficjalnego facylitatora, nie ma władzy lub tytułów hierarchicznych, wymaga przełomów i bywa chaotyczna.

Projektowanie Organizacyjne

Definicja

Projektowanie organizacyjne to metodologia, która identyfikuje dysfunkcyjne aspekty przepływu pracy, procedur, struktur i systemów, dostosowując je do bieżącej rzeczywistości i celów biznesowych, i opracowując plany dalszych zmian. Jest to proces kształtowania organizacyjnych struktur i działalności.

Wyjaśnienie

Im bardziej skomplikowane są hierarchiczne struktury w organizacji, tym bardziej hamujące ograniczenia uniemożliwiają dostarczanie wartości klientowi. Zgodnie z prawem Conwaya [12] struktura organizacji odzwierciedla linie komunikacji. W czasach niejasności, złożoności i przełomów, organizacje muszą być projektowane bardziej płasko, muszą stać się bardziej adaptacyjne i muszą być w stanie wspierać struktury oparte na zespołach.

Właściwości

Projekt organizacji powinien być reprezentacją poszczególnych pracowników, zespołów i systemów wielozespołowych, z rolami liderów, którzy wspierają każdy z tych komponentów. Projekt organizacyjny musi uwzględniać optyimizację działań o wartości dodanej, ułatwiając przepływ wartości do klienta. Projektowanie organizacyjne wspiera strumień wartości dla klienta, a nie organizację.

3c. Nauka o Zespołach

Dziedzina nauki o zespołach to dyscyplina, która bada wszystkie rzeczy związane z zespołami i małymi grupami w miejscu pracy (np. konflikty interpersonalne, dynamika wewnątrz i na zewnątrz grupy, bezpieczeństwo psychologiczne w zespole, skuteczność zespołu).

Nauka o zespołach wyznaje, że zespoły są dynamicznymi, interdyscyplinarnymi, wielowymiarowymi i złożonymi systemami adaptacyjnymi. Spirala nauki o zespołach w Systemie Flow™ wykorzystuje naukę o zespołach do maksymalizacji korzyści wynikających z zastosowania struktur zespołowych w złożonych i przełomowych warunkach.

Metody, techniki i narzędzia w spirali Nauki o Zespołach obejmują:

- Trening Pracy Zespołowej
- Projektowanie Skoncentrowane na Człowieku
- Projektowanie Zespołu
- Identyfikacja Celu
- Świadomość Sytuacyjna
- Rozwój Poznawczy
- Warunki Wpływające
- Nauka w Zespole
- Efektywność Zespołu
- Red Teaming
- Systemy Wielozespołowe

Definicja

Trening pracy zespołowej to szkolenie, w którym zespoły są wykorzystywane do zwiększenia indywidualnej wiedzy proceduralnej i biegłości w wykonywaniu pracy (praca nad zadaniem), z jednoczesnym rozwijaniem umiejętności interpersonalnych (praca w zespole), aby funkcjonować jako spójna jednostka lub zespół (wydajność). Trening pracy zespołowej koncentruje się na zespole jako jednostce, a nie na pojedynczych członkach zespołu.

Wyjaśnienie

Badania wykazały, że zespoły ze szkoleniem w pracy zespołowej osiągają lepsze wyniki niż te bez szkolenia. Zespoły muszą zostać przeszkolone w zakresie umiejętności pracy w zespole, aby mogły stać się efektywne. Umiejętność pracy w zespole jest kluczowym składnikiem, który oddziela przeciętne zespoły (bez treningu pracy zespołowej) od zespołów o wysokich wynikach (tych z treningiem pracy zespołowej). Wysoka efektywność zespołu nie jest możliwa bez wcześniejszego rozwinięcia umiejętności pracy w zespole.

Właściwości

Trening Pracy Zespołowej musi:

- zidentyfikować umiejętności wymagane w zależności od kontekstu,
- skupić się na nauce niezbędnych umiejętności pracy w zespole,
- zawierać szkolenie dla wszystkich członków zespołu razem,
- obejmować czynności odprawy i sprawozdania,
- odbywać się na bieżąco,
- być oceniany pod kątem skuteczności.

Projektowanie Skoncentrowane na Człowieku

Definicja

Projektowanie skoncentrowane na człowieku jest procesem wymagającym udziału wszystkich interesariuszy (np. członków społeczności, klientów, projektantów, pracowników, producentów, dostawców) na etapach projektowania. Obejmuje element ludzki w projektowaniu nowego produktu lub rozwiązywaniu problemu.

Wyjaśnienie

Osoby, których kwestia dotyczy, są rekrutowane do udziału w procesie projektowania w celu rozwiązania problemu. Interesariusze mogą również stać się częścią zespołu projektowego. Projektowanie skoncentrowane na człowieku wykorzystuje to uczestnictwo, aby pomóc w znalezieniu rozwiązania, w przeciwieństwie do koncentracji wyłącznie na dokumentacji problemu.

Właściwości

Jednym z kluczowych elementów projektowania skoncentrowanego na człowieku jest skupienie się na zawartości, a nie na funkcji, koncentrując się bardziej na tym, jak produkt pasuje do konkretnego środowiska niż na tym, jak może funkcjonować. Inne elementy to empatia, obserwacja, współpraca, ustalenie kontekstu, uczenie się, wizualizacja i szybkie prototypowanie.

Projektowanie Zespołu

Definicja

Projektowanie zespołu to metoda budowania zespołu, zapewniająca, że zespół posiada wymaganą wiedzę, umiejętności i zdolności do wykonywania zadań.

Wyjaśnienie

Efektywny projekt zespołu jest niezbędny do skutecznego wykonania zadań, podobnie do efektywnej pracy w zespole. Jeśli zespół jest zbyt duży lub zbyt mały, lub brakuje mu potrzebnych umiejętności i wiedzy, stanie się nieskuteczny. Jeśli zespołowi brakuje podstawowych umiejętności pracy w zespole (np. umiejętności interpersonalnych i zarządzania konfliktami, umiejętności motywacji), będzie on również działać nieefektywnie. Projekt zespołu i/lub skład zespołu mają kluczowe znaczenie dla sukcesu zespołu.

Właściwości

Właściwości składu zespołu obejmują: wiedzę, umiejętności, postawy i zdolności członków zespołu, różnorodność wiedzy i doświadczeń zespołu oraz dane demograficzne i mieszkankę kulturową zespołu. Zespół powinien być wystarczająco duży, aby osiągnąć swoje cele i zadania, ale wystarczająco mały, aby umożliwić szybkie podejmowanie decyzji i działań.

Identyfikacja Celu

Definicja

Identyfikacja celu to rezultat, który spodziewamy się zrealizować w danym okresie. Cele występują na różnych poziomach analizy, cele bliższe (proksymalne) są specyficzne dla poszczególnych zespołów, a cele dalsze (dystalne) łączą cele bliższe z szerszymi wynikami organizacji.

Wyjaśnienie

Zespoły, które koncentrują się wyłącznie na własnych celach, lekceważą ogólny cel organizacyjny i dystansują się od innych zespołów, co wpływa negatywnie na wyniki organizacji.

Poszczególne zespoły mają określone cele (cele proksymalne), które muszą być powiązane z nadrzędnymi (dystalnymi) celami organizacyjnymi. Cele zespołu muszą być zgodne z celami organizacyjnymi, a wszyscy członkowie zespołu muszą być świadomi obu zestawów celów i ich powiązań. W przypadku współpracy wielu zespołów, wszystkie cele - bliższe i dalsze – muszą być jasne.

Właściwości

Cele zespołu muszą być dobrze zdefiniowane, mierzalne i powiązane z nadrzędnym celem organizacji. Wszyscy członkowie muszą wiedzieć, w jaki sposób są ze sobą powiązane.

Świadomość Sytuacyjna

Definicja

Człowiek postrzega i rozumie elementy środowiska przez pryzmat swojej wiedzy, która decyduje o tym, jak zareaguje na wydarzenie.

Wyjaśnienie

Zdolność natychmiastowego rozpoznawania zagrożeń, ryzyka i szans, oraz szybkiego decydowania o reakcji.

Właściwości

Właściwości świadomości sytuacyjnej obejmują zdolność wykrywania słabych sygnałów, syntezy informacji i tworzenia nowej wiedzy.

Rozwój Poznawczy

Definicja

Na poziomie indywidualnym rozwój poznawczy obejmuje rozwój wiedzy, umiejętności, rozwiązywania problemów i skłonności, które pomagają ludziom myśleć o i rozumieć otaczający ich świat.

Grupowy rozwój poznawczy występuje na poziomie zespołu, gdzie członkowie zespołu osiągają poczucie wspólnoty. Przed rozpoczęciem pracy, każdy członek zespołu wie, kto ma konkretną ekspertyzę, umiejętności i doświadczenie.

Wyjaśnienie

Członkowie zespołu muszą wspólnie rozumieć swoje cele i mieć świadomość wiedzy i możliwości zespołu. Członkowie zespołu muszą również dzielić się informacjami, aby wspierać poczucie wspólnoty i muszą uczyć się jako spójna jednostka, dostosowując się do zmian w miarę ewolucji poznawczej zespołu.

Właściwości

Rozwój poznawczy obejmuje wszystkie świadome i nieświadome procesy gromadzenia wiedzy, takie jak postrzeganie, rozpoznawanie, pojmowanie i rozumowanie.

Warunki Wpływające

Definicja

Warunki, nad którymi członkowie zespołu mają niewielką albo żadną kontrolę, nazywane są warunkami wpływającymi.

Wyjaśnienie

Nowi członkowie zespołu nie mają wpływu (albo mają bardzo mały) na kompozycję zespołu, do którego zostali przypisani. Muszą się dostosować do istniejącej kompozycji. Warunki wpływające zespołu wspierają jego podstawowe procesy (współpraca, konflikt, koordynacja, komunikacja, coaching, poznawczość, spójność, skuteczność i tożsamość zbiorowa) [13].

Właściwości

Warunki wpływające na zespół to: kontekst, kompozycja, kultura i różnorodność.

Nauka w Zespole

Definicja

Nauka w zespole jest wspólnym rezultatem interakcji członków zespołu.

Wyjaśnienie

Poprzez interakcje, członkowie zespołu dzielą się nowymi informacjami, które prowadzą do nauki całego zespołu. Zespoły, których członkowie nie chcą dzielić się informacjami (np. zespoły o niskim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego) nie są w stanie uczyć i dostosowywać się jako spójna jednostka.

Właściwości

Właściwości nauki w zespole obejmują: dialog i dyskusję, promowanie konstruktywnego konfliktu, tłumienie destrukcyjnego konfliktu, dzielenie się wiedzą, nieustanną refleksję i komunikację działań.

Efektywność Zespołu

Definicja

Efektywność zespołu to punkt, w którym procesy zespołu są dostosowywane do wymogów zadania i są uważane za optymalne do uzyskania pożądanego wyniku.

Wyjaśnienie

Efektywne zespoły mają zdolność patrzenia zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz. Efektywne zespoły (o wysokich wynikach) nieustannie oceniają impresje każdego członka zespołu, a także określają, jak dobrze osiągnęli swoje cele. Bez oceny impresji i problemów członków zespołu, konflikty pozostają niezaadresowane i zaczynają zakłócać skuteczność zespołu.

Właściwości

Efektywność zespołu odnosi się do wyniku zespołu (osiągnięć), a także interakcji (pracy zespołowej) i procesów (pracy zespołowej i zadań) zastosowanych do osiągnięcia rezultatu. Osiągnięcia zespołu koncentrują się na wynikach zespołu (np. ilości, jakości), niezależnie od pracy zespołowej i zadań, które pomogły osiągnąć ten wynik. Efektywność zespołu jest przedmiotem szkolenia w pracy zespołowej.

Red Teaming

Definicja

Red Teaming to podejście poznawcze mające na celu opracowanie nowych sposobów lepszego podejmowania decyzji w zespołach.

Wyjaśnienie

Red Teaming rygorystycznie kwestionuje plany, zasady, systemy lub założenia, naśladując taktyki potencjalnego oponenta. Red Teaming wykorzystuje zestaw narzędzi i technik zaprojektowanych w celu ograniczenia błędów poznawczych, poprawy umiejętności krytycznego myślenia, stworzenia samoświadomości i zwiększenia empatii.

Wykorzystanie Red Team (czerwonego zespołu), będącego przykładem jednego z narzędzi w ramach Red Teaming, zazwyczaj składa się z bezstronnych obserwatorów, których zadaniem jest podważenie planu i pomoc w identyfikacji luk i zagrożeń. Pozwala to na wprowadzenie odpowiednich korekt przed rozpoczęciem wdrożenia.

Właściwości

Techniki Red Teaming obejmują: kwestionowanie jawnych i ukrytych założeń, obnażenie niewidzialnych informacji i opracowywanie alternatyw w celu wykrycia błędnych uprzedzeń. Metody Red Teaming obejmują krytyczną analizę procesów zespołu, przy założeniu że zespoły osiągnęły już wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego i posiadają silne umiejętności pracy w zespole.

Systemy Wielozespołowe

Definicja

Systemy Wielozespołowe (ang. Multiteam Systems - MTS) są zdefiniowane jako dwa lub więcej zespołów pracujących nad wspólnym nadrzędnym celem (dystalnym lub MTS). Systemy Wielozespołowe są tak zorganizowane, że każda drużyna ma swój własny zestaw celów (cele proksymalne) i ma co najmniej jeden wspólny cel z MTS (cel dystalny).

Wyjaśnienie

Struktura MTS zapewnia koordynację działań między wieloma zespołami, które funkcjonują razem w celu osiągnięcia wspólnego celu. Komponenty MTS obejmują wiele zespołów, które zostały zaprojektowane do współpracy i koordynowania działań w celu osiągnięcia celu dystalnego MTS i organizacji.

Poszczególne zespoły działają autonomicznie i wyznaczają swoje cele proksymalne, jednocześnie powiązane z nadrzędnymi celami MTS. Struktury przywódcze muszą być zdolne do zarządzania przestrzenią wokół zespołów w ramach MTS; w tym miejscu konieczne staje się rozproszone przywództwo.

Kluczem do sukcesu każdej organizacji działającej na dużą skalę jest posiadanie skutecznej struktury MTS działającej we właściwym kontekście, z odpowiednimi liderami, którzy ją wspierają i nią kierują.

Właściwości

Systemy Wielozespołowe wykazują współzależność wkładu (dzielenie się informacjami), procesu (interakcje między zespołami) i rezultatu (wyniki związane z celami MTS). Systemy MTS składają się także z trzech atrybutów; kompozycja (demografia), powiązanie (między zespołami) i rozwój (zmiany, dojrzewanie).

Teoria Systemu Flow

Teoria wyjaśnia lub przewiduje zjawisko lub problem. Jednymi z najlepszych teorii są te, które wykorzystują wiedzę zdobytą zarówno podczas badań, jak i w praktyce. Teorie, które przekładają się z teorii-na-praktykę, są się bardziej praktyczne i pragmatyczne. System Flow™ jest taką teorią; czerpie z wiedzy uzyskanej empirycznie i od tych, którzy praktykowali/konsultowali w tej dziedzinie od wielu lat. System Flow™ ma również dodatkową zaletę polegającą na tym, że czerpie z wiedzy i umiejętności zdobytych przez siły zbrojne USA, jako że jego współtwórca pochodzi z marynarki wojennej USA.

Wiele organizacji ma dziś do czynienia ze zjawiskiem, którym zajmuje się System Flow™. W jaki sposób organizacje mogą zmaksymalizować wartość dla klienta w złożonych czasach? Na podstawie naszych doświadczeń i badań, organizacje mają trudności z dostosowaniem swoich historycznych trybów działania do dzisiejszych niejasnych, przełomowych, globalnych, złożonych środowisk.

W wielu przypadkach organizacje nie są w stanie sprostać tym wyzwaniom, ponieważ:

- a) nie rozpoznają złożoności i nie potrafią funkcjonować w złożonych środowiskach (Myślenie Złożone),
- b) mają nieodpowiednie struktury organizacyjne i kierownicze (Rozproszone Przywództwo) oraz
- c) mają źle zdefiniowane umiejętności pracy w zespole i strukturę zespołu (Nauka o Zespołach).

System Flow™ to model teoretyczny opracowany, aby wpływać na praktykę. Integracja trzech spiral opisanych w Systemie Flow™ przedstawia nowy sposób ujęcia tego zjawiska. Ta integracja spiral (Myślenie Złożone, Rozproszone Przywództwo, Nauka o Zespołach) reprezentuje koncepcję Potrójnej Spirali Flow™ (Triple Helix of Flow™). Spirale i konieczność ich połączenia są rezultatem zarówno badań empirycznych, jak i praktyki. Nadrzędnym zamiarem twórców Systemu Flow™ jest zaprezentowanie pragmatycznego modelu pokazującego jak zrodziła się koncepcja FLOW: zdolności do lepszej adaptacji do złożonego świata, aby zapewnić wartość dla klienta.

Tak jak w innych teoriach, niezbędne jest testowanie i modyfikacja do różnych branż i struktur organizacyjnych. Proces testowania i modyfikacji pomaga potwierdzić, że teoria przedstawia zjawisko, które twierdzi, że przedstawia. Testy pokażą również które metody, techniki i narzędzia działają w różnych organizacjach i branżach. Po kilku testach Systemu Flow™ będziemy mogli bardziej szczegółowo określić, które metody, narzędzia i techniki mają zastosowanie w różnych kontekstach.

Testy, tak jak w każdym badaniu naukowym, są koniecznym, iteracyjnym procesem do rozwoju bardziej pragmatycznej teorii, która sprawdzi się we wszystkich branżach i organizacjach. Przedstawienie Systemu Flow™ to dopiero początek drogi, która jest uważana za nieustający proces w toku.

Zastosowanie Systemu Flow

System Flow™ nie jest ani nie powinien być postrzegany jako obowiązkowy model lub struktura. Istotną cechą w systemie Flow™ jest to, że aby osiągnąć stan FLOW trzy spirale muszą być holistycznie połączone w jedną na każdym poziomie organizacji. Sposób osiągnięcia tego stanu będzie inny dla każdej organizacji.

Metody, techniki i narzędzia w każdej z trzech spiral są przedstawione jedynie jako opcje dla organizacji/instytucji. Niektóre z tych metod mogą działać lepiej dla jednego typu lub rozmiaru organizacji/instytucji, a inne mogą działać lepiej dla innych. Metody, techniki i narzędzia przedstawione w każdej z trzech spiral zależą od kontekstu i mają na celu przede wszystkim zaadresowanie złożonych problemów i środowisk. Różnią się one od obecnie stosowanych metod, technik i narzędzi, które dotyczą głównie prostych i skomplikowanych problemów.

Każda organizacja/instytucja ma problemy o różnym stopniu złożoności, a sposoby, w jakie działa w złożonych środowiskach są najprawdopodobniej inne niż te stosowane przez inne organizacje. System Flow™ przedstawia kilka narzędzi dla organizacji/instytucji, z którymi można eksperymentować, aby znaleźć te, które najlepiej sprawdzają się w danym kontekście. Kluczem jest to, aby organizacje/instytucje eksperymentowały z różnymi mechanizmami z każdej z trzech spiral tak długo, dopóki nie znajdą metod, technik lub narzędzi, które będą dla nich najlepsze. W rezultacie każda organizacja/instytucja może wykorzystać kilka metod, technik lub narzędzi z trzech spiral, aby osiągnąć stan FLOW.

Eksperymentacja jest niezbędna, aby organizacje/instytucje mogły przetrwać w złożonych środowiskach. System Flow™ jest przewodnikiem do tej eksperymentacji.

Bibliografia

1. Turner, J.R. and R. Baker, *Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences*. Systems, 2019. 7(4): p. 23.
2. Kurtz, C.F. and D.J. Snowden, *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. IBM Systems Journal, 2003. 42: p. 462-483.
3. Snowden, D.J. and M.E. Boone, *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review, 2007. 85(11): p. 68-76.
4. Weick, K.E., *Making sense of the organization: The impermanent organization*. Vol. 2. 2009, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
5. Ansoff, I.H., *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, 1975. 18(2): p. 21-33.
6. Borgatti, S.G., M.G. Everett, and J.C. Johnson, *Analyzing social networks*. 2nd ed. 2018, Thousand Oaks, CA: SAGE.
7. Parsons, K., *It started with Copernicus: Vital questions about science*. 2014, Amherst, NY: Prometheus Books. 429.
8. Godfrey-Smith, P., *Theory and reality: An introduction to the philosophy of science*. 2003, Chicago, IL: University of Chicago Press.
9. Boyd, J. *The essence of winning and losing*. June 28, 1995; Available from: https://fasttransients.files.wordpress.com/2010/03/essence_of_winning_losing.pdf.
10. Edmondson, A.C., *the fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. 2019, Hoboken, NJ: Wiley.
11. Wardley, S., *Finding a path*, in Medium. August 10, 2016, Medium: medium.com.
12. Conway, M.E., *How do committees invent?* Datamation, 1968. 14(5): p. 28-31.
13. Dihn, J.V. and E. Salas, *Factors that influence teamwork*, in *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, E. Salas, R. Rico, and J. Passmore, Editors. 2017, John Wiley & Sons: Malsen, MA. p. 15-41.