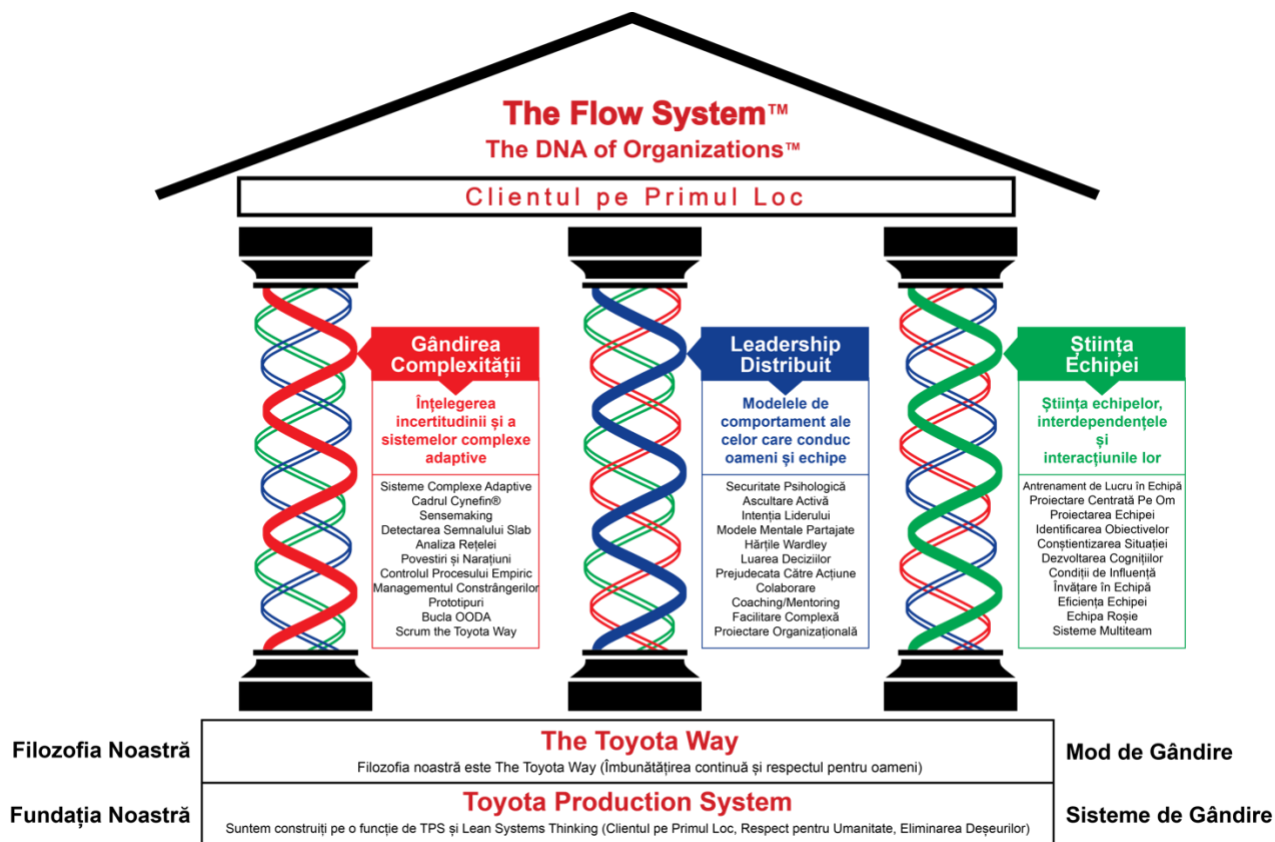


Ghidul The Flow System



Autori:
John R. Turner, Ph.D.
Nigel Thurlow
Brian ‘Ponch’ Rivera

Tradus de:
Viorel Ovidiu Herinean
Natalie Caraman

Versiunea 1.0 (Noiembrie 2019)

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

The Flow System™ este oferit pentru licență sub licența de atribuire a Creative Commons, accesibil la <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> și descris sub formă de rezumat la <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Folosind acest Site și orice informație prezentată, recunoașteți și sunteți de acord că ați citit și sunteți de acord să fiți obligați de termenii licenței de atribuire a Creative Commons. The Flow System™, The DNA of Organizations™ și Triple Helix of Flow™ sunt mărci înregistrate ale deținătorilor de drepturi de autor.

Cuprins

Cuprins	2
Scopul The Flow System™	4
Definiția The Flow System™	4
O scurtă istorie a The Flow System™	4
Principiile de bază ale The Flow System™	5
1. Clientul pe primul loc	6
2. Fluxul valorii.....	6
3. The Triple Helix of Flow™	8
3a. Gândirea complexității	9
Sisteme complexe adaptive.....	10
Cadrul Cynefin®.....	11
Sensemaking	12
Detectarea semnalului slab	13
Analiza rețelei	13
Povestiri și narațiuni	14
Controlul procesului empiric	14
Managementul constrângerilor	15
Prototipuri	15
Buclo OODA.....	16
Scrum the Toyota Way	16
3b. Leadership distribuit	17
Securitatea psihologică	18
Ascultare activa.....	18
Intenția liderului.....	19
Modele mentale partajate	19
Hărțile Wardley.....	20
Luarea deciziilor	20
Prejudecata către acțiune.....	21
Colaborarea.....	21
Coaching	22
Facilitarea complexă	22
Proiectarea organizațională.....	23
3c. Știința echipei.....	24
Antrenament de lucru în echipă	24
Proiectare centrată pe om.....	25

Proiectarea echipei	25
Identificarea obiectivelor	26
Conștientizarea situației	26
Dezvoltarea cognitiilor.....	27
Condiții de influență	27
Învățare în echipă.....	28
Eficiența echipei.....	28
Echipa Roșie	29
Sisteme multiteam.....	29
Teoria TFS	31
Aplicarea TFS	32

Scopul The Flow System™

Atingerea unei stări de flux are loc atunci când organizațiile / instituțiile produc rezultate în care constrângerile lor (de exemplu, structură, procese, efecte asupra mediului) sunt conturate într-un mod care să permită angajaților să se concentreze pe propriile interacțiuni între ei și client. Fluxul are ca rezultat, în final, angajații care se concentrează pe actul de a face în sine mai degrabă decât pe combaterea sau cedarea fricțiunii organizaționale.

Multe metode de gestionare a proiectelor și cadre agile se concentrează pe sarcini și iluzia de planificare, fără a ține cont de modul în care o organizație este structurată pentru a susține aceste activități. Organizațiile / instituțiile utilizează echipe, dar nu reușesc să dezvolte abilitățile de lucru în echipă și nu reușesc să restructureze conducerea pentru a maximiza beneficiile care pot fi obținute din utilizarea echipelor. Aceste neajunsuri introduc constrângeri și bariere suplimentare care împiedică organizațiile / instituțiile să atingă o stare de flux.

The Flow System™ oferă un sistem reimaginat pentru ca organizațiile să înțeleagă complexitatea, să cuprindă lucrul în echipă și structurile de conducere autonome bazate pe echipă.

Definiția The Flow System™

The Flow System™ permite creșterea afacerilor prin eliminarea activităților fără valoare adăugată, prin încurajarea unui mediu pentru inovație și livrarea rapidă a valorii și scurtarea timpului de livrare pe piață.

The Flow System™ este o abordare holistică bazată pe FLOW pentru a furniza Clientului prima valoare. Este construit pe fundația sistemului de producție Toyota, cunoscut și sub denumirea de TPS și LEAN, plus o nouă structură cu triplă helixă cunoscută drept ADN-ul Organizațiilor™.

The Flow System™ oferă o înțelegere a diferitelor metode, modele, practici și tehnici care permit organizațiilor sau instituțiilor să își atingă rezultatele dorite.

O scurtă istorie a The Flow System™

The Flow System™ a evoluat de la apariția livrării de produse în medii neliniare, cunoscute și sub denumirea de medii complexe sau complicate. S-a extins bazat pe munca depusă între 1948 și 1975 la Toyota Production System (TPS este cunoscută și sub numele de Lean) și la Toyota Way, publicată prima dată în 2001 de Toyota. The Flow System™ este evoluția gândirii lean pe care o numim gândire în flux.

Sistemul de producție Toyota a devenit un model pentru organizații pentru a atinge excelența în fabricare la cel mai înalt nivel de calitate care este realizabil. Sistemul de producție Toyota are ca obiectiv principal clientul. Sistemul de producție Toyota este construit pe pilonii lui Jidoka și Just in Time. Jidoka include capacitatea de a opri o mașină sau un proces dacă și când apare o problemă. Just in Time include eliminarea deșeurilor prin eliminarea activităților fără valoare adăugată.

Fundația sistemului de producție Toyota este Standardizarea, care stabilește procese repetabile și previzibile și Kaizen, filozofia perfecționării continue. Sistemul de producție Toyota a devenit

sistemul de referință atunci când se abordează fabricația liniară și repetabilă. Cu toate acestea, este limitat când se confruntă cu probleme ambigue, procese extrem de variabile, neliniaritate și imprevizibilitate, toate caracteristicile complexității.

Toyota Way 2001 clarifică valorile și metodele de afaceri pe care toți angajații ar trebui să le înglobeze. Reprezentată ca *principii directe* ale Toyota, Toyota Way este descrisă de pilonii *îmbunătățirii continue* și a *respectului pentru oameni*.

Toyota nu este niciodată complet satisfăcută de locul în care se află și lucrează continuu pentru a-și îmbunătăți practicile, avansând idei noi și împuternicindu-și forța de muncă. Toyota își respectă angajații, acționarii și părțile interesate și consideră că persoanele talentate și o bună echipă creează succesul lor. Îndeplinindu-și rolul de coloană vertebrală a unei organizații, cultura unei organizații trebuie să evolueze pe fondul unui mediu de afaceri în continuă schimbare.

Creatorii The Flow System™ au recunoscut că instrumentele și cadrele existente nu pot aborda în mod holistic complexitatea, deoarece organizațiile nu sunt optimizate pentru a funcționa în medii volatile și ambigue. De asemenea, ei au recunoscut că gândirea complexității este diferită de gândirea lean și că sunt necesare noi abordări și înțelegere.

Creatorii The Flow System™ recunosc toate mințile minunate care au creat gândirea pe care o urmăm astăzi (prea multe pentru a menționa aici) și au păstrat Toyota Production System și Toyota Way ca inspirație și fundament al The Flow System™.

Principiile de bază ale The Flow System™

The Flow System™ constă din 3 principii de bază.

1. Clientul pe primul loc.
2. Fluxul valorii.
3. The Triple Helix of Flow™.
 - a. Gândirea complexității
 - b. Leadership distribuit
 - c. Știința echipei

1. Clientul pe primul loc

Din 1946 Toyota Motor Corporation a plasat întotdeauna clientul pe primul loc. În mai 1946, Shotaro Kamiya, primul președinte al Toyota Motor Sales Co., Ltd. Japonia, a fost primul executiv Toyota care a declarat public că „focusul principal trebuie să fie *întotdeauna* clientul.”

Acea promisiune a Clientului pe primul loc a fost înscrisă în sistemul de producție Toyota și în modul de lucru Toyota de atunci. Atunci când se stabilește direcția și strategia organizației, luarea în considerare a nevoilor clientului este fundamentală. Promisiune de a pune clientul pe primul loc produce trei rezultate:

1. Cea mai înaltă calitate.
2. Cel mai mic cost.
3. Cel mai scurt timp de pregătire.

The Flow System™ recunoaște că acest lucru este valabil și astăzi și că nicio organizație sau instituție nu va reuși în cele din urmă dacă își pierde atenția asupra clientului. The Flow System™ evidențiază, de asemenea, componentele Respectului pentru Umanitate și al Respectului pentru Oameni, ca elemente esențiale pentru îndeplinirea etică a angajamentului Clientul pe primul loc.

Respectul pentru Umanitate este o componentă fundamentală a TPS, iar Respectul pentru Oameni este un pilon cheie în The Toyota Way, împreună cu filozofia îmbunătățirii continue. La Toyota, respectul față de umanitate este o problemă de alinare a energiei umane cu operațiuni semnificative și eficiente, prin eliminarea operațiunilor risipitoare [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. O abordare esențială este „Monozukuri wa hitozukuri”, tradusă ca „produse în dezvoltare prin dezvoltarea oamenilor”.

Înțelegem că fără client, nu avem angajați, nici investitori, nici acționari și nici investiții pentru dezvoltarea comunității. Se începe cu principiul clientul pe primul loc.

2. Fluxul valorii

Odată ce un client există, accentul trece apoi la susținerea aceluia client. Menținerea unui client necesită o organizație care să se poată configura în așa fel încât să continue fluxul de valoare către clientul respectiv.

Fluxul este un concept în evoluție, cu cunoștințe obținute din mai multe domenii de studiu (de exemplu, antropologie, biologie, ecologie, fizică, psihologie, știința de echipă). Ca o stare în evoluție, configurația unui sistem trebuie să evolueze, să se adapteze și să se transforme în noi structuri care să susțină furnizarea de procese fără probleme, care să nu inhibe constrângerile care să poată opera în medii complexe.

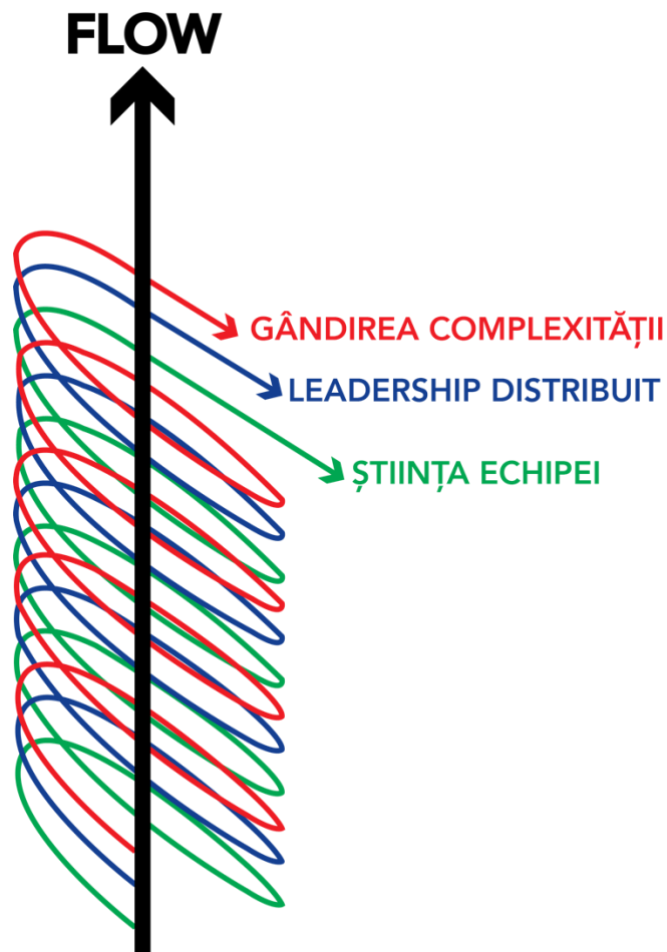
Fluxul este o mișcare socială colectivă în care indivizii, sau agenții, învață să înțeleagă și să reacționeze în mediul lor pentru a obține obiectivele de a oferi valoare clientului.

În The Flow System™, pe măsură ce componentele gândirii complexității, leadershipul distribuit și știința echipei devin din ce în ce mai interconectate în timp fluxul devine mai perfect și mai natural. În acest moment, se spune că se obține o stare de curgere.

Crearea unui flux de valoare necesită ca organizațiile să se configureze în așa fel încât să permită rezultatele principiului clientului pe primul loc.

3. The Triple Helix of Flow™

Triple Helix of Flow™ constă în 3 fire individuale de ADN organizațional; Gândirea Complexității, Leadership Distribuit și Știința de Echipă. ADN-ul Organizațiilor™.



Triple Helix of Flow™ se referă la natura interconectată a celor trei spirale (gândirea complexității, leadership distribuit, știința de echipă). Tripla spirala identifică interacțiunile dintre și între agenți (de exemplu, oameni, mașini, evenimente) care duc la apariția de noi tipare, rețele și cunoștințe pentru a avansa capacitatea unei organizații de a fi mai inovatoare, adaptivă și agilă atunci când operează în medii complexe.

Implementarea Triple Helix of Flow™ va necesita un nivel de transformare organizațională. O modificare este necesară pentru a ne asigura că fiecare dintre cele trei spirale este într-adevăr interconectată, sincronizată și încorporată în structura unei organizații, permițând trecerea fără probleme de la idee la livrarea valorii către client.

Fluxul se realizează prin interacțiunile agenților dintr-un mediu fără constrângeri atunci când se utilizează metodele, tehnicile și instrumentele identificate sub fiecare dintre spiralele din The Flow System™ - recunoscând că nevoile fiecărei organizații / instituții sunt diferite. Aceste diferențe au ca rezultat faptul că fiecare organizație / instituție trebuie să implementeze diverse metode, tehnici și instrumente pentru a atinge o stare de curgere pentru scopul lor.

Nu este Scopul The Flow System™ nu este să utilizeze, să exerseze și să stăpânească fiecare metodă, tehnică și instrument enumerat. Ceea ce este esențial, însă, este că fiecare organizație sau instituție să găsească cele mai bune metode, tehnici și instrumente din fiecare dintre cele trei spirale pentru a le permite să își atingă obiectivele dorite. Punerea în aplicare a noilor practici prin interconectarea celor trei spirale într-un sistem coeziv oferă un flux neîntrerupt.

Conceptul de FLOW este un proces în evoluție, deoarece componentele gândirii complexității, a leadershipului distribuit și a științei echipei devin mai interconectate în timp. Fluxul devine și mai transparent, natural și neobservat.

3a. Gândirea complexității

Prima spirală din Triple Helix of Flow™ este gândirea complexității.

Gândirea complexității este o nouă formă de gândire care ajută la înțelegerea incertitudinii și a sistemelor complexe adaptive. În primul rând, este esențial să înțelegem că nu totul este previzibil din cauza necunoscutelor necunoscute care sunt prezente în medii complexe. Mediile complexe implică mai multe stări posibile, care variază de la locație la locație și pot schimba condițiile rapid într-un timp scurt. Înțelegerea varietății în mediul cuiva este esențială pentru gândirea complexității. După identificarea varietății într-un anumit mediu, se poate aplica gândirea complexității.

Gândirea complexității presupune două etape principale:

Pasul 1: Înțelegerea caracteristicilor sistemelor complexe.

Pasul 2: Viziunea largă asupra lumii sau perspectiva că sistemele, entitățile și evenimentele sunt sisteme complexe adaptive.

Operarea în medii complexe este un proces exploratoriu în care întregul nu este înțeles complet. Gândirea complexității, în parte, ajută la a putea să te concentrezi pe ceea ce nu poate fi explicat și nu să te concentrezi pe ceea ce poate fi explicat. Datorită ambiguității, incertitudinii și necunoscutelor care sunt prezente în complexitate, au fost identificate metode, tehnici și instrumente specifice care să ajute la navigarea acestor ape.

Metodele, tehnicile și instrumentele pentru spirala gândirii complexității includ:

- Sisteme Complexe Adaptive
- Cadrul Cynefin®
- Sensemaking
- Detectarea Semnalului Slab
- Analiza Rețelei
- Povestiri și Narațiuni
- Controlul Procesului Empiric
- Managementul Constrângerilor
- Prototipuri
- Bucla OODA
- Scrum the Toyota Way

Sisteme complexe adaptive

Definiție

Sistemele complexe adaptive (CAS) sunt sisteme dinamice, deschise și autoorganizate, cu constrângeri sau granițe permissive, care interacționează cu mecanismele de feedback pentru a deveni adaptive. Sistemele complexe adaptive sunt dinamice, învață în permanență să se adapteze forțelor externe și apar noi stări atunci când este necesar pentru a răspunde nevoilor unice de mediu.

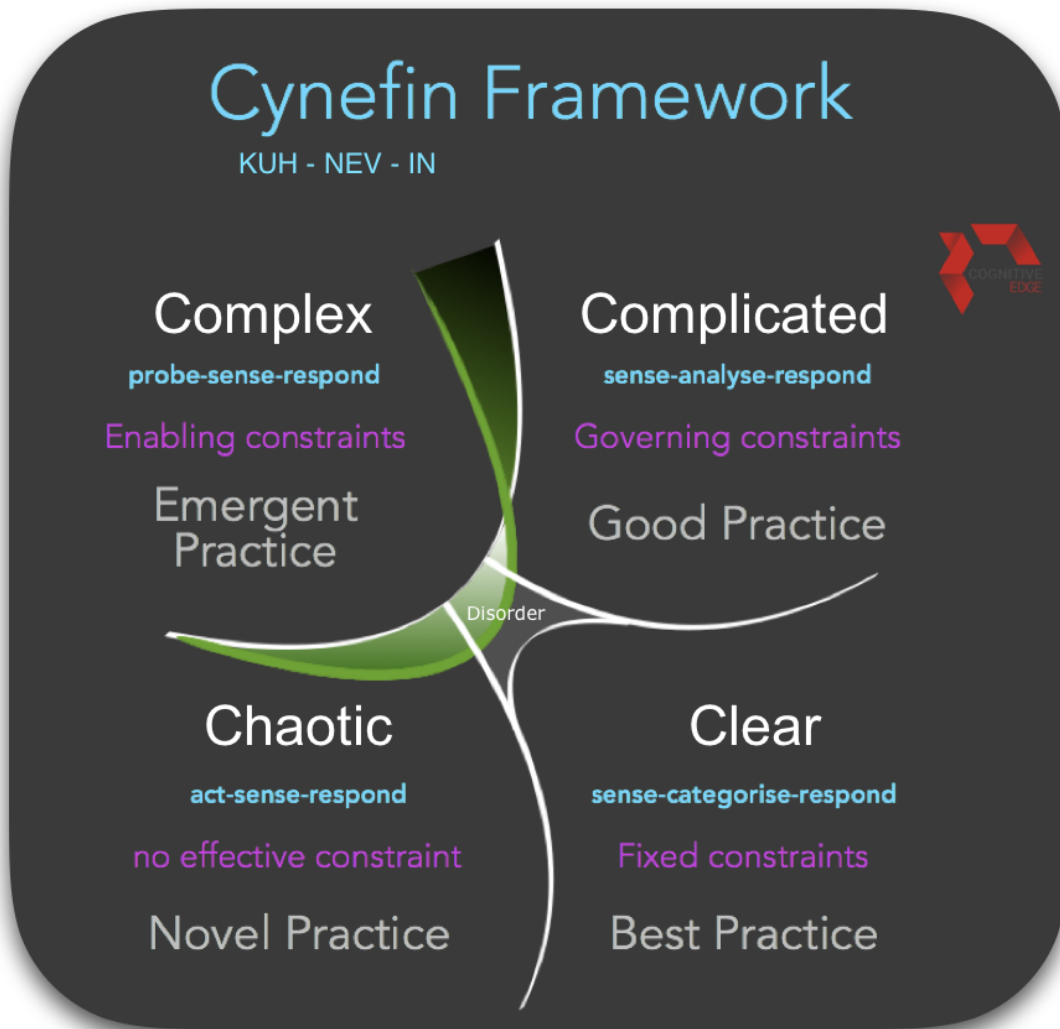
Explicație

Mai multe sisteme sociale au fost descrise ca fiind un sistem adaptiv complex. De exemplu, sistemele complexe adaptive pot include antreprenoriat, guverne, organizații, echipe și chiar societăți.

Caracteristici

Sistemele complexe adaptive include următoarele caracteristici:

- sunt dependente de cale,
- sistemele au un istoric,
- sunt neliniare,
- includ rezultate emergente,
- procesele lor sunt ireductibile,
- sunt adaptive,
- operează între ordine și haos și
- se autoorganizează [1].



Definiție

Cadrul Cynefin®, de David Snowden [2] [3], include cinci domenii distincte. Cadrul este utilizat în principal pentru a lua în considerare dinamica situațiilor, deciziilor, perspectivelor, conflictelor și schimbărilor pentru a ajunge la un consens pentru luarea deciziilor în condiții de incertitudine.

Aceste domenii oferă clarificări cu privire la ce tip de metode, instrumente sau tehnici pot fi necesare atunci când operați în fiecare dintre ele.

Permite executivilor să vadă lucrurile din puncte de vedere noi, să asimileze concepte complexe și să abordeze problemele și oportunitățile din lumea reală. Folosirea cadrului Cynefin® îi poate ajuta pe executivi să înțeleagă contextul în care se află, astfel încât să poată lua decizii mai bune și să evite probleme care pot apărea atunci când stilul lor de management actual îi determină să facă greșeli.

Cynefin®, pronunțat kuh-nev-in, este un cuvânt galez care semnifică mai mulți factori din mediul nostru și experiențele noastre care ne influențează în moduri în care nu putem înțelege niciodată.

Explicație

Atunci când aveți de-a face cu probleme complexe, cum ar fi schimbările de mediu, problema nu este definită, iar soluția nu este cunoscută. Componentele care conduc la problemele cu care ne confruntăm cu schimbările de mediu nu sunt cunoscute. Metodele, tehnicile și instrumentele utilizate pentru problemele din domeniul complex sunt drastic diferite de cele găsite în domeniul simplu.

Cadrul Cynefin® ne permite să clasificăm problemele în domenii care ne permit să selectăm instrumentele adecvate care pot fi utilizate pentru a rezolva aceste probleme. De exemplu, în domeniile simple sau complicate, putem alege instrumente Lean, în timp ce, în domeniul complex, este posibil să avem nevoie de Sense Making.

Caracteristici

Domeniile de cunoștințe pentru Cadrul Cynefin® includ domeniile simple / evidente, complicate, complexe, haotice și dezordonate. Este un cadru decizional. Începând cu sfârșitul anului 2019, David Snowden a sugerat schimbarea domeniului simplu / evident în clar.

Sensemaking

Definiție

Sensemaking este o tehnică concepută să ne ajute să înțelegem problemele complexe și condițiile sau mediile. Sensemaking ajută la dezvoltarea povestirilor în jurul mediului cu care indivizii și grupurile pot începe să dezvolte [modele mentale partajate](#) pentru a înțelege mai bine mediul complex sau problema.

Explicație

În medii complexe, [povestirile și narațiunile](#) ajută la înțelegerea condițiilor mediului / situației. În timpul eforturilor de combatere a incendiilor, echipele de pompieri comunică în mod continuu viziunea asupra mediului înconjurător celorlalți membri ai echipei, ajutând la înțelegerea fiecărui membru al echipei despre situația actuală. Aceste povestiri, de la mai mulți membri ai echipei, ajută la capacitatea echipei de a înțelege împrejurimile

Caracteristici

Sensemaking include următoarele caracteristici: „interacțiune și conversație (social), cadre de referință mai clare (identitate), experiențe trecute relevante (retrospectivă), detalii neglijate din mediul actual (indicii), actualizare a impresiilor modificate (în curs), povestiri plauzibile despre ceea ce s-ar putea întâmpla (plauzibilitate) și acțiuni care clarifică gândirea (adoptarea)”[4]. Sensemaking este cel mai eficient atunci când este utilizat în timp real.

Detectarea semnalului slab

Definiție

Detectarea semnalului slab este o metodă care poate detecta semnele viitoarelor schimbări într-un stadiu incipient și implică identificarea oportunităților și amenințărilor care există în mediul înconjurător. Detectarea semnalului slab este esențială pentru identificarea semnelor incipiente ale problemelor înainte ca acestea să nu poată fi gestionate și este o metodă care poate detecta semnele viitoarelor modificări într-o etapă incipientă.

Semnalele slabe sunt un indicator avansat al schimbării și trebuie recunoscute. Schimbările bruște și necunoscute ale unei organizații pot amenința orice divizie a organizației respective. Modificările necunoscute ar putea duce la o inversare semnificativă a profitului sau pierderea de noi oportunități [5]. Căutarea și monitorizarea continuă a mediului cuiva poate oferi detectarea timpurie a amenințărilor care altfel ar fi fost nedetectate.

Explicație

Posibilitatea de a detecta amenințările de afaceri înainte ca măsurile luate să fie considerate ineficiente este o formă de detectare a semnalului slab. Detectarea semnalului slab este necesară pentru medii în care siguranța este critică. Trebuie introduse instrumente și tehnici pentru a detecta aceste semnale slabe pentru a asigura sustenabilitatea unei organizații sau instituții. Dacă managementul este receptiv la semnalele slabe, se pot lua multe acțiuni înainte ca amenințarea să devină tangibilă și concretă.

Caracteristici

Detectarea semnalului slab implică scanarea continuă a mediului folosind perspective diferite (puncte de vedere trans-disciplinare) pentru a identifica comportamente, semnale sau evenimente anormale în fundal, interne și externe.

Analiza rețelei

Definiție

Sistemele deschise, precum sistemele complexe adaptive, pot fi vizualizate și analizate ca o rețea. Analiza rețelei vă permite să vizualizați interacțiunile sau legăturile dintre componente, cum ar fi interacțiunile dintre echipe sau între organizații. Analiza rețelei poate oferi informații pentru dezvoltarea unor modalități practice de a asigura un flux suficient de informații între sisteme și agenți.

Explicație

Analiza rețelelor a fost utilizată pentru a analiza multe tipuri diferite de rețele, cum ar fi cultura, natura, creierul, organismele, economiile și ecologiile [6]. Analiza rețelei a fost utilizată pentru a identifica persoanele cheie din unitățile organizaționale care dețin informații esențiale pentru succesul organizației. Înțelegerea modului în care aceste diferite rețele comunică, partajează și stochează informații și colaborează este necesară pentru un design organizațional eficient.

Caracteristici

Analiza rețelei este flexibilă prin faptul că poate analiza diade (de exemplu, persoană cu persoană), noduri (de exemplu, lider, echipă, organizație) și rețele (de exemplu, lider către

indivizi, echipă în echipă). Analiza rețelei vizualizează relațiile, legăturile sau interacțiunile dintre fiecare set de diade, noduri și rețele.

Povestiri și narațiuni

Definiție

Crearea de cunoștințe prin oameni care își exteriorizează sentimentul de înțelegere, adică ce înseamnă pentru ei ceva sau un anumit eveniment? Prin aceste narațiuni (o relatare vorbită sau scrisă a evenimentelor conectate), sau povestiri, putem începe să formăm o reprezentare mai semnificativă a ceea ce se întâmplă în medii complexe.

Explicație

Un juriu în sistemul juridic ia adesea decizii pe baza povestirilor și relatărilor la care sunt expuse în timpul unui proces. Membrii juriului încearcă să dea sens acestor povestiri în deliberările lor. Decizia juriului ar putea fi considerată o sinteză a acestor povestiri sau narațiuni. În afaceri, colectarea povestirilor și narațiunilor de la angajați poate oferi unei companii sau organizații un sens al climatului său actual.

Dacă solicităm angajaților să scrie un titlu de știri și un raport de știri asociat pe un subiect sau o problemă relevantă, atunci suntem capabili să sintetizăm teme și tipare comune care pot sta la baza deciziile viitoare, strategiile și planificării.

Caracteristici

Narațiunile sunt deseori exprimate prin artefacte, scriere, înregistrări, limbaj, metafore și povestiri.

Controlul procesului empiric

Definiție

Știința este un proces care testează teorii care explică sau prezic un fenomen sau o problemă. Acest proces empiric include multe metode și proceduri diferite care sunt valabile, fiabile și riguroase - au fost testate și validate de-a lungul timpului. Procesele empirice sunt obiective și încearcă să îndepărteze subiectivitatea, părtinirile umane, de orice rezultat decizional. Se consideră că experimentarea este fundamentală pentru înțelegerea mediului nostru, oferind o clarificare suplimentară a necunoscutului sau neobservabilului.

Explicație

Știința oferă o multitudine de exemple care arată, nu numai modul în care procesele empirice avansează noile cunoștințe, ci și modul în care rezultatele cercetărilor empirice pot contesta credințele, practicile și dogma actuale. Un exemplu derivat în acest sens este PDCA (Plan, Do, Check, Act), un proces iterativ în patru pași pentru a controla și permite îmbunătățirea continuă a proceselor și produselor.

Caracteristici

Procesele empirice variază de la o disciplină la alta, necesitând o implicare activă [7] a următoarele componente: identificarea problemei, definirea problemei, dacă este posibil, teoretizarea, măsurarea, observarea, analizarea, interpretarea și raportarea.

Managementul constrângerilor

Definiție

Constrângerile sunt limitări sau restricții care afectează comportamentele agenților. Constrângerile sunt derivate de la sine și construite cognitiv. Realizarea de ce constrângeri există este esențială pentru orice echipă sau organizație din medii complexe. Gestionarea eliminării constrângerilor inutile este necesară pentru ca o organizație să funcționeze eficient. Constrângerile pot fi activatoare sau inhibatoare.

Constrângerile activatoare permit agenților să facă ceva care altfel nu ar fi posibil. Constrângerile inhibatoare împiedică agenții să facă ceva sau le permite doar să o facă într-un anumit mod.

Explicație

Pentru a activa și a optimiza fluxul într-o organizație, trebuie să limităm numărul de constrângeri inhibatoare în timp ce optimizăm constrângerile activatoare. O constrângere care permite un agent să funcționeze cu luarea deciziilor autonome, dar în limitele care sunt definite pentru a preveni rezultatele nedorite. O constrângere activatoare aduce valoarea adăugată. Direcțiile, mandatele sau cerințele puse de către agențiile de reglementare impun adesea constrângeri inhibatoare. O constrângere inhibatoare de obicei nu are beneficii cu valoare adăugată.

Caracteristici

Povestirea, dezvoltarea de modele mentale partajate, împărtășirea povestirilor și identificarea semnalelor slabe sunt tehnici de gestionare a constrângerilor de succes.

Prototipuri

Definiție

Un prototip este o reprezentare, un model fizic sau o formulă a unei probleme complexe. Prin testare continuă și perfecționare, prototipurile fac parte concretă a unei probleme complexe, contribuind la o mai bună înțelegere a complexității.

Explicație

În loc să proiectați un model complet (automobil) pentru o nouă bază de clienți (mașină cu conducere autonomă), este mai ieftin și mai eficient, să începeți să identificați componente individuale pentru a găsi ceea ce este de dorit / acceptabil pentru client, spre deosebire de construirea mai întâi o mașină întreagă.

Caracteristici

Prototipurile pot lua forma unui experiment, a unui model (digital sau fizic) sau a unei formule (de calcul). Un prototip trebuie să aibă o oarecare familiaritate sau relație cu întregul. Un prototip poate ajuta la înțelegerea întregului prin modelarea familiarului (părți din ceea ce este cunoscut) pentru a înțelege necunoscutul (necunoscutele) [8].

Bucla OODA

Definiție

Bucla de observare-orientare-decizie-acțiune (OODA) este un proces de luare a deciziilor neliniar, un ghid pentru acțiune. Bucla OODA reprezintă 40 de ani de muncă a colonelului forțelor aeriene John Boyd care a combinat lecții de la aviație de luptă, strategie, știință, gândire complexă timpurie și sistem de producție Toyota.

Explicație

Bucla OODA este un proces de luare a deciziilor. Se asigură că toate informațiile relevante disponibile sunt observabile și antrenează un observator cu privire la modul de a se orienta pentru a lua o decizie eficientă. Odată determinate deciziile corecte, aceasta permite executarea rapidă a acestor decizii. Cu toate acestea, este posibil mai întâi să acționăm, apoi să observăm și să ne orientăm la rezultatele acțiunii, iar acest lucru va informa luarea deciziilor viitoare.

Bucla OODA favorizează procesele de luare a deciziilor implicite față de cele explicite. Conține bucle de sensibilitate (observare și orientare) pentru a caracteriza separarea deciziilor de rezultate atunci când se evaluează performanțele individuale și organizaționale. Bucla OODA este descrisă drept „o evoluție deschisă, departe de procesul de echilibrare a autoorganizării, apariției și selecției naturale” [9].

Caracteristici

Bucla OODA poate începe în oricare etapă a buclei și depinde de problema sau situația la îndemână. Componentele buclei OODA includ observarea, orientarea, decizia și acțiunea și este un ciclu iterativ. Punctul focal al buclei OODA este orientarea - acele prejudecăți euristice, cognitive și credințe consacrate care determină modul în care indivizii și organizațiile observă, decid și acționează.

Scrum the Toyota Way

Definiție

Un program de formare care este conceput pentru a ajuta angajații și organizațiile să dezvolte agilitatea ca rezultat emergent prin abilități de identificare și definire a problemelor, profiluri de clienți, abilități de lucru în echipă, abilități de planificare și estimare și să obțină tehnici de vizualizare. Permite organizațiilor să înțeleagă limitele dintre abordările gândirii sistemelor și strategiile de gândire complexă prin aplicarea cadrului Scrum ca model de comportament, precum și o serie de instrumente și abilități cognitive.

Explicație

Departamentele / diviziile organizațiilor învață să funcționeze mai eficient ca echipe funcționale de înaltă performanță prin instruirea lor folosind tehnicile de la antrenamentul Scrum the Toyota Way.

Caracteristici

Scrum the Toyota Way poate fi caracterizat prin implementarea sau perfecționarea diferitelor instrumente, tehnici și concepte.

3b. Leadership distribuit

Conceptul de leadership distribuit implică un leadership care se extinde pe orizontală, pe verticală și în orice loc din interiorul unei organizații. Leadership-ul începe cu individul, iar modelul de leadership devine un construct colectiv.

Leadership-ul este dezvoltat și practicat la nivel individual cu tehnici de dezvoltare a auto-conducerii și auto-eficienței. Leadership-ul partajat devine modelul de conducere la nivelul echipei, cu un model funcțional de leadership care acționează ca supraveghere a echipelor.

Leadership-ul funcțional privește relația lider-echipă, spre deosebire de majoritatea modelelor de leadership care văd diada leader-discipol. Leadership-ul funcțional, numit și cheie de limitare, funcționează în limitele dintre echipe și între echipe și sisteme multiteam. Rolul și responsabilitățile lor includ furnizarea de resurse, încurajarea interacțiunilor, coordonarea activităților și alinierea obiectivelor, pentru a numi doar câteva. La nivel executiv, leadership-ul poate rămâne în structura sa ierarhică tradițională, dacă se dorește.

Cercetările au arătat că multe structuri bazate pe echipă și sisteme multiteam au funcționat bine folosind un stil hibrid de conducere. Un model de leadership hibrid sau mixt este încorporat în The Flow System™. Acest model de leadership hibrid încorporează componente ale următoarelor teorii de conducere, care s-au dovedit că funcționează bine cu structurile organizaționale bazate pe echipă și pentru medii complexe: leadership strategic, leadership instrumental și leadership global.

Intenția nu este ca fiecare organizație să pună în aplicare toate cele trei modele de leadership la nivel executiv, ci să implementeze componentele din fiecare teorie a leadership-ului care răspunde nevoilor organizației într-un mod care să sprijine cel mai bine structurile bazate pe echipă expuse anterior. Nevoile unei organizații vor fi diferite de alta și fiecare organizație trebuie să identifice care sunt caracteristicile și componentele conducerii care sunt cele mai potrivite pentru nevoile lor organizaționale.

Spirala de leadership distribuit din The Flow System™ oferă un proces care revigorează continuu liderii din întreaga organizație, permițând leadership-ului colectiv să apară în cadrul unei organizații care este capabilă să facă mișcări îndrăznețe și perturbatoare în întreaga industrie.

Metodele, tehnicile și instrumentele pentru spirala de leadership distribuit includ următoarele:

- Securitate Psihologică
- Ascultare Activă
- Intenția Liderului
- Modele Mentale Partajate
- Hărțile Wardley
- Luarea Deciziilor
- Prejudicata Către Acțiune
- Colaborare
- Coaching/Mentoring
- Facilitare Complexă
- Proiectare Organizațională

Securitatea psihologică

Definiție

Mediile sigure din punct de vedere psihologic sunt acelea în care membrii echipei sau angajații își pot exprima liber opiniile și își pun întrebări fără a fi ridiculizați sau muștrați. Cel mai bun descriptor este că membrii echipei și angajații sunt liberi să fie sinceri [10], atât timp cât opiniile și criticile lor rămân profesionale. Siguranța psihologică elimină o cultură a fricii.

Explicație

În sistemul de producție al Toyota, angajații pot trage liber cablul Andon. Cablul Andon constă dintr-un fir de tracțiune care rulează pe lungimea liniei de producție sau uneori un buton pe care lucrătorii îl pot activa pentru a opri producția și a avertiza managementul în cazul unei probleme semnificative sau a potențialității unei probleme.

Angajații trag în mod liber cablul Andon atunci când văd o problemă, fără teamă să fie muștrați sau pedepsiți pentru încetarea producției. Cablul Andon acționează ca o metaforă a unui mediu de lucru sigur din punct de vedere psihologic, în care angajații sunt liberi să interogheze și să sondeze pentru a se asigura că sunt luate deciziile sau acțiunile corecte. De asemenea, se asigură că oamenii potriviți iau acele acțiuni.

Caracteristici

Siguranța psihologică prezintă următoarele caracteristici: o așteptare împărtășită, un scop împărtășit, încrederea în a fi auzit, acceptarea eșecului, învățarea continuă [10].

Ascultare activa

Definiție

Leadership-ul constă în a asculta la fel de mult cât constă în a vorbi. Ascultarea activă este o caracteristică esențială a Leadership-ului care poate fi dezvoltată. Se referă la un model de ascultare care vă menține implicat cu conversația în mod pozitiv. Este procesul de a asculta cu atenție în timp ce altcineva vorbește, parafrazând și reflectând cele spuse, fără a judeca sau a da sfaturi.

Explicație

Liderii trebuie să asculte pentru a auzi problemele cu care se confruntă discipolii lor. Interacțiunile dintre lideri și discipoli nu trebuie să ia doar direcția liderului, ci un lider trebuie să interacționeze cu discipolii lui pentru a le înțelege problemele și trebuie, de asemenea, să vorbească cu aceștia pentru a insufla țel și sens în activitatea lor.

Cablul Andon este din nou un exemplu excelent în care are loc ascultarea activă. Activarea unui cablu Andon inițiază o serie de interacțiuni între lider / supraveghetor și angajat. Aceste interacțiuni implică părți egale de ascultare și vorbire de la ambele părți pentru a înțelege și a rezolva problema.

Caracteristici

Ascultarea activă ajută liderii în procesele lor de înțelegere prin funcțiile de a asculta și de a vorbi, de a crea încredere, de a stabili raporturi, de a demonstra îngrijorare, de a pune o întrebare specifică și de a folosi scurte afirmații. Ascultarea activă ajută procesele cognitive pentru a

înțelege mai bine nevoile altora, mai degrabă decât să se concentreze pe ideile și noțiunile preconcepute.

Intenția liderului

Definiție

Intenția liderului se concentrează pe rezultatul dorit, spre deosebire de un rezultat specific. Prin înțelegerea intenției liderului și a rezultatului dorit, indivizii și echipele sunt libere să funcționeze atât timp cât trebuie să țină cont de rezultatul dorit. Nu există o modalitate corectă de obținere a unui rezultat, iar prin modelul prezentat ca intenție a liderului, persoanele și echipele sunt libere să își găsească drumul.

Explicație

De asemenea, asociate cu intenția comandantului, echipele militare au o idee generală asupra obiectivului general. Cu toate acestea, atunci când sunt angajați, există prea multe necunoscute pentru a urma un plan detaliat. Echipele sunt libere să-și modifice cursul acțiunii, așa cum este necesar pentru a-și atinge scopul final.

Caracteristici

Caracteristicile intenției liderului includ planificarea, analiza misiunii, cursul dezvoltării acțiunii, / analiza / compararea / aprobarea, urmată de o revizuire finală. Intenția unui lider este exprimarea personală a scopului rezultatelor dorite. Trebuie să fie clar, concis și ușor de înțeles. De asemenea, poate include modul în care conducerea are în vedere realizarea unei decizii, precum și declarația finală sau condițiile care îndeplinesc scopul.

Modele mentale partajate

Definiție

Un model mental partajat este dezvoltarea unei înțelegeri colective a/percepției a/cunoștințelor despre o situație sau un proces împărtășit între membrii echipei.

Explicație

Când membrii echipei încep munca planificată, în care fiecare membru al echipei are o înțelegere diferită a obiectivului echipei, acest lucru ar indica o echipă care nu a dezvoltat un model mental partajat. Membrii echipei trebuie să poată discuta toate sarcinile și obiectivele, astfel încât fiecare membru să aibă o înțelegere similară și precisă. Tehnici eficiente de planificare și informare trebuie să existe pentru a ajuta la dezvoltarea modelelor mentale comune.

Caracteristici

Această înțelegere colectivă implică membrii care au o înțelegere comună a problemei, a definițiilor, proceselor, obiectivelor și resurselor.

Hărțile Wardley

Definiție

Tehnicile de vizualizare sunt esențiale pentru înțelegerea complexității. Hărțile Wardley sunt reprezentări ale peisajului organizațional și ale structurii unei organizații sau a unor servicii ale unei organizații, maparea componentelor pentru a satisface nevoile clienților. Poate fi utilizat pentru a evidenția tiparele care nu pot fi observate, crescând nivelul de conștientizare a situației.

Hărțile Wardley poartă numele lui Simon Wardley, care susține că le-a creat în 2005.

Explicație

O hartă Wardley poate fi desenată pentru a evidenția procesele de dezvoltare a unui produs. Harta identifică evoluția (bazată pe timp) a fiecărui proces (pe axa x) implicat în dezvoltarea produsului. Procesele care sunt vizibile pentru client sunt poziționate sus pe axa y, procesele care sunt esențial ne vizibile pentru client sunt poziționate jos pe axa y.

Atunci când este trasat, organizația poate vedea care sunt procesele care includ activități care nu au valoare adăugată pentru client și care dintre ele maximizează valoarea. Această realizare poate permite organizațiilor să își reorienteze procesele pentru a satisface mai bine nevoile clientului.

Caracteristici

Hărțile Wardley includ următoarele elemente: vizualizare, context specific, poziția componentelor și mișcare care încorporează patru tipuri de-a lungul axei y; activități (vizibilitate ridicată), practici, date și cunoștințe (vizibilitate scăzută)[11].

Luarea deciziilor

Definiție

Echipele care sunt inter-funcționale și diverse sunt capabile să abordeze probleme mai complexe decât orice persoană poate pe cont propriu. Dezvoltarea abilităților de luare a deciziilor în echipă este esențială înainte ca echipele să poată funcționa autonom, permițând organizațiilor cu capacitatea de a fi mai adaptive.

Explicație

O echipă este mai capabilă să identifice semnale slabe de la o varietate de surse în timp real, oferind membrilor echipei mai multe alternative din care să aleagă atunci când iau o decizie. Deciziile nu mai sunt atribuibile niciunui individ, deoarece aparțin colectivului, echipei. Procesele de luare a deciziilor în echipă oferă o gamă mai cuprinzătoare de opțiuni dintre care puteți alege, una care include mai multă diversitate și incluziune, în comparație cu ceea ce ar putea oferi indivizii.

Caracteristici

Mai mulți indivizi care colaborează, analizează probleme sau situații, iau în considerare și evaluează cursuri alternative de acțiune și selectează dintre alternative o soluție sau soluții. Luarea deciziilor în echipă implică un acord asupra problemei, resurselor (informații, cunoștințe, tehnologie) și cunoștințele necesare, calificările și abilitățile din cadrul echipei pentru a aborda problema.

Prejudecata către acțiune

Definiție

O tehnică de conducere care împuternicește atât liderii cât și echipele să ia propriile decizii în momente de incertitudine.

Explicație

Prejudecata spre acțiune se concentrează pe acționarea asupra ideilor și începe să pună schimbări în mișcare, mai degrabă decât să se concentreze pe discutarea ideilor și schimbărilor potențiale. Liderul (antrenorul) și echipa iau decizii împreună pentru a decide cursul lor de acțiune pentru a-și elimina competiția (forțele externe). Companiile trebuie să se concentreze pe a progresa mai degrabă decât să urmărească perfecțiunea la nesfârșit.

Caracteristici

Liderii și echipele acționează autonom și sunt liberi să se autoorganizeze și să se adapteze. Reducerea distragerilor. Luarea de decizii mai mici. Nu mai supra-analizează. Concentrarea pe acțiuni intenționate.

Colaborarea

Definiție

A lucra împreună cu alții sau împreună, în special într-un efort intelectual. Colaborarea este procesul a două sau mai multe persoane, sau organizații, care lucrează împreună pentru a finaliza o sarcină sau pentru a atinge un scop sau un rezultat.

Explicație

Echipele sunt colaborări, dar și grupurile mici și departamentele, sălile de clasă, sesiunile de instruire, adunările sociale și politica locală. Metodele structurate de colaborare încurajează introspecția comportamentului și a comunicării. Astfel de tehnici urmăresc să crească succesul colaboratorilor, deoarece se angajează în rezolvarea complexă a problemelor. Colaborarea a devenit așteptată în cadrul organizațiilor și implică membri care participă la crearea și diseminarea cunoștințelor.

Caracteristici

Colaborarea presupune o comunicare eficientă, ascultare activă, planificarea echipei, capacitatea de a inova, schimbul de cunoștințe, un set diversificat de abilități, acces la resurse, așteptări clare și un obiectiv comun.

Coaching

Definiție

Coach-ul este un rol care este conceput pentru a ajuta angajații și membrii echipei în creșterea capacității lor, permițându-le să-și gestioneze procesele, să-și dezvolte potențialul deplin și să devină independenți.

Explicație

Un coach ajută la formarea și educarea membrilor echipei cu privire la modul de a reuși împreună ca o singură unitate. Aceștia sunt responsabili de instruirea membrilor echipei prin analizarea performanței lor, instruirea în abilitățile relevante și oferirea de încurajare, îndrumare și conducere. Un coach îi ajută pe alții să învețe.

Caracteristici

Coach-ul poate fi o persoană externă, dar poate fi și un membru individual al echipei ca și coach. Coaching-ul presupune dezvoltarea abilităților și tehnicilor, motivarea membrilor echipei, insuflarea sensului și clarității lucrului, oferirea feedback-ului cu recomandări pentru îmbunătățire, ajutarea coordonării activităților și resurselor și vizează ca membrii echipei să devină auto-conducători și independenți.

Facilitarea complexă

Definiție

Facilitarea complexă este o tehnică folosită pentru a identifica necunoscutele folosind grupuri cognitive diverse care au afectat problema complexă. Această tehnică de facilitare îndepărtează facilitatorul din proces și operează în mod auto-organizator. Această formă de facilitare este contraintuitivă și necesită unele metode de dezvoltare.

Explicație

Un exemplu de facilitare complexă ar fi o sesiune de neconferință. O sesiune de neconferință este aceea în care oamenii se întâlnesc într-o sală de conferințe pentru confortul lor și își spun problemele sau preocupările pe care doresc să le discute. Pe măsură ce trece timpul, neconferința oferă un grup de grupuri care reflectă preocupările participanților.

Caracteristici

Facilitarea tradițională necesită să țineți un grup pe direcția către un obiectiv declarat, făcând tot posibilul să eliminați barierele din proces și conținut. Facilitarea complexă presupune eliminarea unui facilitator oficial, eliminarea tuturor puterilor sau a titlurilor ierarhice, necesită întreruperi și se poate simți uneori haotică.

Proiectarea organizațională

Definiție

Proiectarea organizațională este o metodologie pas cu pas care identifică aspecte disfuncționale ale fluxului de lucru, proceduri, structuri și sisteme, realiniindu-le pentru a se potrivi cu realitățile / obiectivele curente ale afacerii și pentru a dezvolta în continuare planuri pentru a implementa noi schimbări. Este un proces pentru modelarea stilului în care organizațiile sunt structurate și conduse.

Explicație

Organizată prin structuri ierarhice, cu cât este mai complicată structura unei organizații, cu atât mai multe restricții împiedică o organizație să ofere valoare clientului. Conform legii lui Conway [12], structura unei organizații își urmează liniile de comunicare. În momentele de ambiguitate, complexitate și perturbare, organizațiile trebuie proiectate folosind structuri mai plane, trebuie să devină mai adaptive și trebuie să poată susține structurile bazate pe echipă pe care le-au construit recent.

Caracteristici

Proiectarea unei organizații ar trebui să fie reprezentativă pentru lucrătorii individuali, echipele și sistemele multiteam cu roluri de conducere care susțin fiecare dintre aceste componente. Un proiect organizațional trebuie să țină cont de optimizarea activităților cu valoare adăugată, facilitând fluxul de valoare către un client. Servește fluxului valoric, nu organizației.

3c. Știința echipei

Domeniul științei echipei este o disciplină care studiază toate lucrurile legate de echipe și grupuri mici la locul de muncă (de exemplu, conflictul interpersonal, dinamica în grup și în afara grupului, siguranța psihologică a echipei, eficacitatea echipei).

Știința echipei recunoaște că echipele sunt sisteme dinamice, transversale, multidimensionale și adaptive complexe. Firul științei echipei din The Flow System™ folosește științele echipei pentru a maximiza beneficiile utilizării structurilor bazate pe echipă pentru a aborda medii complexe și perturbatoare.

Metodele, tehnicile și instrumentele identificate pentru elixul științei echipei includ următoarele:

- Antrenament de Lucru în Echipă
- Proiectare Centrată Pe Om
- Proiectarea Echipei
- Identificarea Obiectivelor
- Conștientizarea Situației
- Dezvoltarea Cognițiilor
- Condiții de Influență
- Învățare în Echipă
- Eficiența Echipei
- Echipa Roșie
- Sisteme Multiteam

Antrenament de lucru în echipă

Definiție

Pregătirea în echipă este formarea în care echipele sunt folosite pentru a crește cunoștințele procedurale individuale și competența în a face o muncă (sarcină), împreună cu dezvoltarea abilităților interpersonale (lucrul în echipă) pentru a funcționa ca o unitate sau echipă coezivă (performanță). Pregătirea în echipă se concentrează asupra echipei ca unitate, mai degrabă decât să se concentreze pe orice membru al echipei.

Explicație

Cercetările au arătat că echipele cu pregătire în echipă au performanțe mai bune decât echipele fără pregătire. Echipele trebuie să fie instruite în abilități de lucru în echipă înainte de a deveni echipe eficiente. Dezvoltarea abilităților de muncă în echipă este singurul ingredient cheie care separă echipele cu performanțe mediocre (fără formare în abilități de lucru în echipă) de echipe performante (cele cu pregătire în echipă). Nu puteți realiza echipe performante fără să dezvoltați mai întâi abilitățile de lucru în echipă.

Caracteristici

Pregătirea în echipă trebuie:

- să identifice abilitățile necesare pentru setarea contextuală,
- să se concentreze pe învățarea abilităților necesare de lucru în echipă,
- să includă pregătirea pentru toți membrii echipei,
- să includă activități de informare și de informare,

- să fie efectuate în timp real, și
- să fie evaluată pentru eficacitate.

Proiectare centrată pe om

Definiție

Proiectarea centrată pe om este un proces care implică participarea tuturor părților interesate (de exemplu, membri ai comunității, clienți, proiectanți, angajați, producători, furnizori) în timpul etapelor de proiectare. Acesta include elementul uman în proiectarea unui produs nou și soluția problemei.

Explicație

Persoanele care sunt afectate de o problemă sunt recrutate pentru a se implica în procesul de proiectare pentru a rezolva problema. De asemenea, părțile interesate pot deveni parte a echipei de proiectare. Designul centrat pe om folosește implicarea participativă pentru a ajuta procesul de proiectare la rezoluție, spre deosebire de concentrarea exclusivă pe documentarea problemei.

Caracteristici

O componentă cheie a proiectării centrate pe oameni este aceea că accentul se pune pe conținut, mai degrabă decât pe funcție, concentrându-se mai mult pe modul în care un produs se potrivește cu un anumit mediu, decât pe modul în care acesta poate funcționa. Alte caracteristici includ empatie, observare, colaborare, încadrare contextuală, învățare, vizualizare și prototipare rapidă.

Proiectarea echipei

Definiție

Proiectarea echipei reprezintă modul în care echipele sunt alcătuite, asigurând că echipa are cunoștințele, abilitățile și abilitățile necesare pentru a finaliza sarcinile echipei.

Explicație

Proiectarea eficientă a echipei este esențială pentru livrarea sau finalizarea eficientă a sarcinii. De asemenea, este vital să se permită o muncă eficientă în echipă. Dacă o echipă este prea mare sau prea mică sau nu are competențele și cunoștințele necesare, va deveni ineficientă. În cazul în care echipa nu are abilități esențiale de lucru în echipă (de exemplu, abilități interpersonale și de gestionare a conflictelor, abilități de motivație), ea va avea performanțe ineficiente. Proiectarea sau componența echipei este esențială pentru succesul unei echipe.

Caracteristici

Componența echipei include cunoștințele, abilitățile, atitudinile și abilitățile membrilor echipei; diversitatea de cunoștințe și experiențe a echipei; și demografia și mix-ul cultural. O echipă ar trebui să fie suficient de mare pentru a-și îndeplini țelurile și obiectivele, dar suficient de mică pentru a permite luarea rapidă a deciziilor și activitățile de execuție.

Identificarea obiectivelor

Definiție

Identificarea obiectivului este rezultatul dorit așteptat într-o anumită perioadă. Obiectivele au loc la diferite niveluri de analiză, obiectivele pe termen scurt sunt specifice echipelor individuale, iar obiectivele pe termen lung conectează obiectivele pe termen scurt cu rezultatele organizaționale mai largi.

Explicație

Echipele care se concentrează exclusiv pe obiectivele proprii resping scopul general organizațional, despărțind în continuare echipa de alte persoane cu potențialul de a perturba rezultatele organizaționale.

Echipele individuale au obiectivele specifice (obiective pe termen scurt) care le ghidează spre îndeplinirea obiectivelor și trebuie asociate cu obiectivele organizaționale (obiective pe termen lung). Obiectivele echipei trebuie să fie aliniate obiectivelor organizaționale, iar toți membrii echipei trebuie să fie conștienți atât de seturile de obiective, cât și de conexiunile lor. Atât obiectivele pe termen scurt, cât și cele pe termen lung trebuie definite acolo unde colaborează mai multe echipe.

Caracteristici

Obiectivele echipei trebuie să fie bine definite, să aibă rezultate măsurabile și să fie legate de obiectivul general al unei organizații. Toți membrii trebuie să știe cum se leagă obiectivele între ele.

Conștientizarea situației

Definiție

Percepția și înțelegerea pe care o are despre elementele lor de mediu, ținând cont de cunoștințele lor care dictează modul în care se va reacționa la un eveniment.

Explicație

Capacitatea de a recunoaște amenințările, riscurile și oportunitățile în timp real și de a lua decizii rapide cu privire la modul de reacție.

Caracteristici

Caracteristicile de conștientizare situațională includ capacitatea unuia de a detecta semnale slabe, de a sintetiza informații și de a crea noi cunoștințe.

Dezvoltarea cognitiilor

Definiție

La nivel individual, dezvoltarea cognițiilor implică dezvoltarea cunoștințelor, abilităților, rezolvării problemelor și dispozițiilor, care ajută indivizii să se gândească și să înțeleagă lumea din jurul lor.

Cunoștința partajată apare la nivelul echipei, unde membrii echipei dezvoltă un nivel de partajare. Fiecare membru al echipei trebuie să știe cine are ce cunoștințe, abilități și experiențe înainte de a îndeplini sarcinile echipei.

Explicație

Membrii echipei trebuie să dezvolte o înțelegere împărtășită a obiectivelor lor și să fie atenți la cunoștințele și capacitățile echipei. Membrii echipei trebuie, de asemenea, să comunice informații pentru a îmbunătăți nivelul de partajare al echipei și trebuie să poată învăța ca unitate, adaptându-se la schimbările pe măsură ce cunoașterea echipei evoluează.

Caracteristici

Cognitiile includ toate procesele conștiente și inconștiente prin care se acumulează cunoștințe, cum ar fi perceperea, recunoașterea, conceperea și raționamentul.

Condiții de influență

Definiție

Condițiile în care membrii echipei au prea puțin control sau deloc asupra lor sunt numite condiții de influență.

Explicație

Noii membri ai echipei nu au prea mult control asupra compoziției echipei căreia îi sunt repartizați. Noii membri ai echipei trebuie să se adapteze echipei, având în vedere compoziția sa existentă. Condițiile de influențare a echipei susțin procesele fundamentale ale unei echipe (cooperare, conflict, coordonare, comunicare, coaching, cogniție, coeziune, eficacitate colectivă și identitate colectivă) [13].

Caracteristici

Condițiile de influență includ contextul, compoziția, cultura și diversitatea unei echipe.

Învățare în echipă

Definiție

Învățarea în echipă este un rezultat comun al interacțiunilor cu membrii echipei.

Explicație

Pe măsură ce membrii echipei interacționează între ei, aceștia împărtășesc informații noi care duc la învățarea întregii echipe. Echipele care nu doresc să partajeze informații cu alți membri ai echipei, cum ar fi echipele care au un nivel scăzut de siguranță psihologică, nu sunt în măsură să învețe și să se adapteze ca unitate de coeziune.

Caracteristici

Caracteristicile învățării în echipă includ dialogul și discuția, amplificarea conflictelor constructive, amortizarea conflictelor distructive și schimbul de cunoștințe, reflecția continuă și comunicarea acțiunilor.

Eficiența echipei

Definiție

Eficiența echipei este punctul în care procesele echipei sunt aliniate la solicitările sarcinilor și sunt considerate optimizate pentru a produce rezultatul dorit.

Explicație

Echipe eficiente au dezvoltat capacitatea de a privi spre interior, precum și spre exterior. Atunci când se uită la echipe eficiente (echipe performante), ei evaluează continuu experiențele fiecărui membru al echipei, precum și identifică cât de bine și-au atins obiectivele. Fără a evalua problemele membrilor echipei, conflictele de relații nu sunt verificate și încep să perturbe eficacitatea echipei.

Caracteristici

Eficiența echipei se referă la rezultatul (performanța) unei echipe, precum și la interacțiunile (lucrul în echipă) și procesele (lucrul în echipă și sarcina) folosite pentru a produce un rezultat. Performanța echipei se concentrează pe rezultatele echipei (de exemplu, cantitate, calitate), indiferent de lucrul în echipă sau de procesele de lucru pentru a ajunge la acea producție. Eficiența echipei este punctul central al pregătirii în muncă în echipă.

Echipa Roșie

Definiție

Echipa roșie este o abordare cognitivă concepută pentru a dezvolta noi căi către o mai bună luare a deciziilor în cadrul echipelor.

Explicație

Echipa Roșie contestă riguros planurile, politicile, sistemele sau ipotezele prin adoptarea unei abordări contradictorii. Echipa roșie utilizează un set de instrumente și tehnici concepute pentru atenuarea prejudecății cognitive, îmbunătățirea abilităților de gândire critică, crearea conștiinței de sine și îmbunătățirea empatiei.

Utilizarea unei echipe roșii, un exemplu al unuia dintre instrumentele din cadrul echipei roșii, constă, de obicei, în observatori imparțiali însărcinați cu provocarea unui plan și care ajută la identificarea lipsurilor și amenințărilor pentru a crea contramăsuri înainte de realizarea implementării..

Caracteristici

Tehnicile de Echipa Roșie includ provocarea unor presupuneri explicite și implicite, expunerea informațiilor ascunse, dezvoltarea alternativelor pentru descoperirea prejudecăților nevăzute. Metodele echipei roșii includ analiza critică a proceselor echipei, care necesită echipa să dezvolte deja un nivel ridicat de siguranță psihologică și să dezvolte abilități puternice de lucru în echipă.

Sisteme multiteam

Definiție

Sistemele multiteam (MTS) sunt definite ca două sau mai multe echipe care lucrează spre un obiectiv comun de superordonare (obiectiv pe termen lung sau obiectiv MTS). Sistemele multiteam sunt structurate astfel încât fiecare echipă are propriul set de obiective (obiective pe termen scurt) și are cel puțin un obiectiv comun cu MTS (obiectiv pe termen lung)..

Explicație

O structură MTS oferă capacitatea de a coordona activitățile între mai multe echipe care funcționează colectiv pentru atingerea unui obiectiv comun. Atributele compoziționale ale unui MTS implică mai multe echipe care sunt proiectate să lucreze împreună și să coordoneze activitățile pentru a atinge obiectivele pe termen lung al MTS și organizației.

Echipele individuale operează autonom și își proiectează obiectivele proximale, fiind, de asemenea, conectate la obiectivele generale ale MTS. Structurile de conducere trebuie să fie capabile să gestioneze limitele din jurul echipelor din cadrul MTS; aici este necesar leadership-ul distribuit.

Cheia succesului oricărei organizații care operează la scară este de a avea un design MTS eficient, care să funcționeze în cadrul contextual, cu roluri de conducere adecvate pentru a-l facilita și ghida.

Caracteristici

Sistemele multiteam prezintă interdependență de intrare (partajare între echipe), proces (interacțiuni între echipe) și rezultat (rezultate legate de obiectivele MTS). Sistemele multiteam sunt, de asemenea, compuse din trei atribute; compozițional, de legătură și de dezvoltare.

Teoria TFS

O teorie oferă o Explicație sau prezicere a unui fenomen sau problemă. Unele dintre cele mai bune teorii sunt cele care utilizează cunoștințele obținute atât din cercetare cât și din practică. Aici, teoriile care traversează diviziunea teorie-practică ajung să fie mai practice și mai pragmatice. The Flow System™ este o astfel de teorie; se bazează pe cunoștințe derivate empiric și de la cei care au lucrat în domeniu ca practicant / consultant cu ani de experiență. The Flow System™ are, de asemenea, beneficiul suplimentar de a se putea baza pe cunoștințele și abilitățile dobândite de la forțele armate militare din SUA, deoarece unul dintre co-creatori a făcut parte din Marina S.U.A..

Fenomenul abordat de The Flow System™ este unul cu care se confruntă multe organizații astăzi. Cum pot organizațiile maximiza valoarea livrată clientului în momentele de complexitate? Din experiențele noastre și din ceea ce a fost identificat de cercetare, organizațiile au dificultăți în a se adapta din modurile lor normale de operare pentru a deveni mai adaptive la medii ambigue, perturbatoare, globale și complexe.

În multe cazuri, organizațiile nu reușesc să facă față acestor provocări datorită incapacității lor de:

- a) să identifice complexitatea și să nu știe să funcționeze în medii complexe (gândirea complexității),
- b) să aibă structuri de organizare și conducere inadecvate (leadership distribuit) și
- c) au abilități de lucru în echipă și structuri de echipă definite greșit (știința echipei).

The Flow System™ este un model teoretic conceput pentru a influența practica. Integrarea celor trei fire evidențiate în The Flow System™ prezintă o nouă modalitate de încadrare a fenomenului. Această integrare a celor trei elici (gândire de complexitate, leadership distribuit, știință de echipă) reprezintă conceptul Triple Helix of Flow™. Helixurile și cerința de care trebuie să fie interconectate au provenit atât din cercetarea, cât și din practica bazată pe dovezi. În cele din urmă, a fost intenția creatorilor The Flow System™ să prezinte un model pragmatic care să arate modul în care am conceptualizat Flow, capacitatea de a deveni mai adaptivi în lumea complexității pentru a oferi valoare clientului.

Ca și în cazul tuturor teoriilor, există etape de testare și modificare care sunt necesare în diferite industrii și setări organizaționale. Acest proces de testare și modificare ajută la captarea capacității teoriei de a reprezenta fenomenul din lumea reală pe care pretinde că îl înfățișează. Testarea va furniza, de asemenea, dovezi suplimentare despre ce metode, tehnici și instrumente funcționează pentru diferite organizații și industrii. După ce The Flow System™ a fost expus la mai multe teste, vom putea fi mai specifici în identificarea metodelor, instrumentelor și tehnicilor aplicabile pentru diferite setări contextuale și organizații.

Ca în orice efort de cercetare, testarea teoriei devine un proces iterativ esențial spre dezvoltarea unei teorii mai pragmatice care are utilitate în toate tipurile de industrii și organizații. Introducerea The Flow System™ este doar începutul acestei lungi călătorii și este considerat un lucru permanent în desfășurare.

Aplicarea TFS

The Flow System TM nu este și nici nu trebuie privit ca un model sau cadru prescriptiv. Realizarea esențială în The Flow System TM este că cele trei fire trebuie să fie interconectate într-o unitate holistică la fiecare nivel al unei organizații, înainte de a ajunge la o stare de curgere. Cu toate acestea, cum se ajunge la această stare de flux, va fi diferit pentru fiecare organizație, mare și mică.

Metodele, tehnicile și instrumentele prezentate în fiecare dintre cele trei elici sunt furnizate numai ca opțiuni pentru organizații / instituții să încerce să le utilizeze. În timp ce unele dintre aceste metode pot funcționa bine pentru un tip sau dimensiune a unei organizații / instituții, altele pot funcționa mai bine pentru diferite organizații / instituții. Metodele, tehnicile și instrumentele prezentate în fiecare dintre cele trei fire sunt contextuale și vizează în principal abordarea problemelor și a mediilor complexe. Acestea sunt diferite de metodele, tehnicile și instrumentele actuale utilizate astăzi care se ocupă în principal de probleme simple și complicate.

Fiecare organizație / instituție abordează diferite tipuri de probleme la diferite niveluri de complexitate. Mecanismele pe care le folosesc pentru a gestiona medii complexe vor fi cel mai probabil diferite de cele utilizate de alte organizații. The Flow System TM prezintă mai multe instrumente pentru organizații / instituții pentru a experimenta pentru a afla care sunt cele care funcționează cel mai bine pentru setarea lor contextuală. Cheia este ca organizațiile / instituțiile să experimenteze diferitele mecanisme din fiecare dintre cele trei helixuri până când vor găsi care sunt metodele, tehnicile sau instrumentele care funcționează cel mai bine pentru ele. Rezultatul este ca fiecare organizație / instituție să poată utiliza câteva dintre metodele, tehnicile sau instrumentele prezentate de la fiecare din cele trei fire pentru a realiza fluxul.

Actul de experimentare este esențial pentru ca organizațiile / instituțiile să supraviețuiască în medii complexe. The Flow System TM acționează ca un ghid pentru organizații / instituții să se concentreze în timpul acestor experimentări.

Referințe

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.