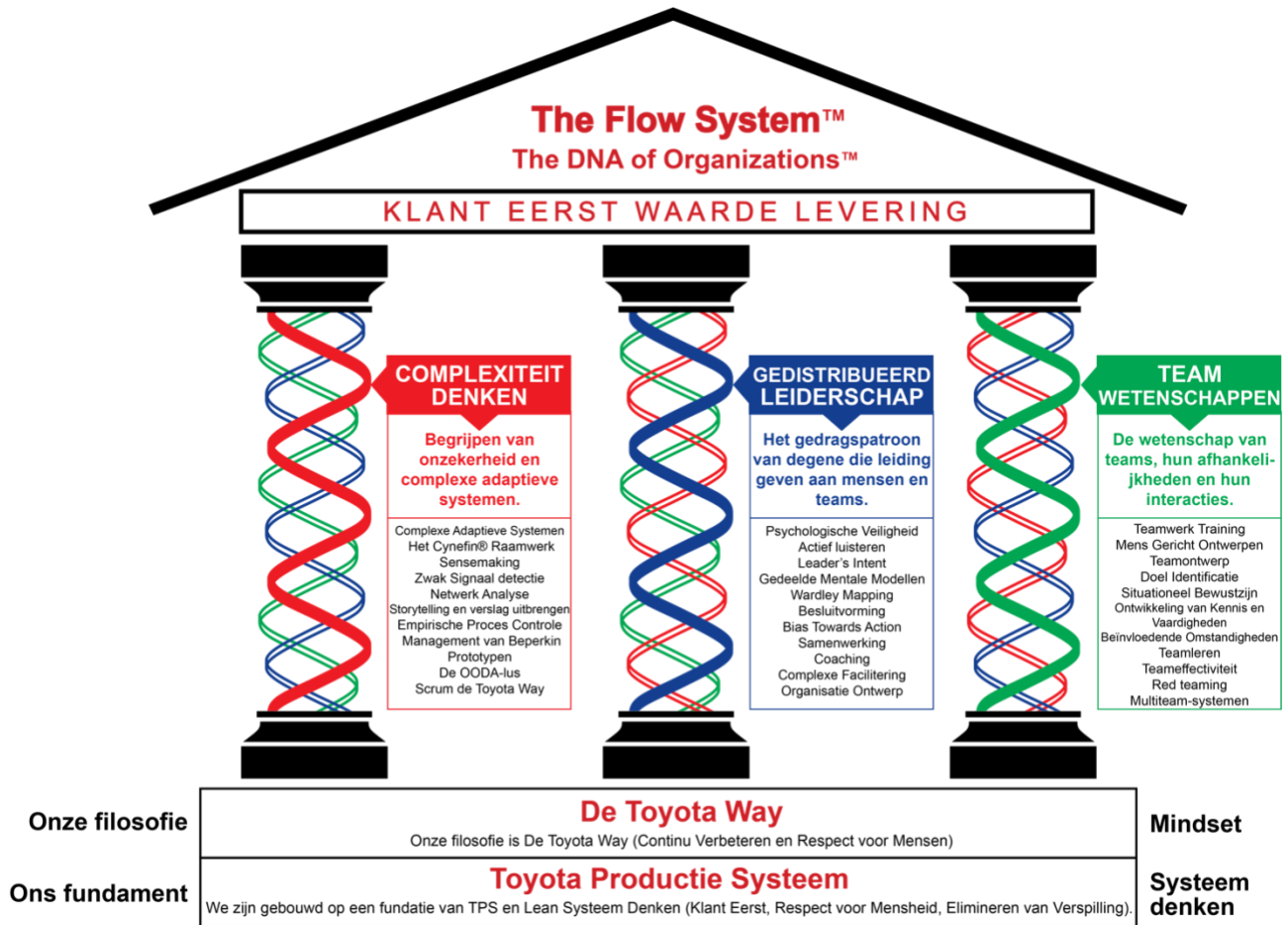


The Flow System™ Gids



Geschreven door:

John R. Turner, Ph.D.

Nigel Thurlow

Brian 'Ponch' Rivera

Version 1.0 (November 2019)

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

The Flow System™ wordt aangeboden voor licentie onder de Attribution-licentie van Creative Commons, toegankelijk op <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> en ook beschreven in beknopte vorm op <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Door deze site en alle aangeboden informatie te gebruiken, erkent u en bevestigt u de voorwaarden van de Attribution-licentie van Creative Commons gelezen te hebben en ermee akkoord te gaan.

The Flow System™, The DNA of Organisations™ en De Triple Helix of Flow™ zijn alle handelsmerken van de auteursrechthouders.

Inhoudsopgave

Het doel van The Flow System™	4
Definitie van The Flow System™	4
Een korte geschiedenis van The Flow System™	4
Kernprincipes van The Flow System™	5
1. Klant eerst	5
2. Flow van Waarde.....	6
3. De Triple Helix of Flow™	6
3a. Complexiteit Denken	7
Complexe Adaptieve Systemen.....	8
Het Cynefin® Raamwerk.....	9
Sensemaking.....	10
Zwak Signaal detectie.....	10
Netwerk Analyse	11
Storytelling en verslag uitbrengen	11
Empirische Proces Controle	12
Management van Beperkingen.....	12
Prototypen.....	13
De OODA-lus.....	13
Scrum de Toyota Way	14
3b. Gedistribueerd leiderschap	14
Psychologische veiligheid	15
Actief luisteren	16
Leader's Intent	17
Gedeelde Mentale Modellen	17
Wardley Mapping	17
Besluitvorming	18
Bias Towards Action	19
Samenwerking	19
Coaching	19
Complexe Facilitering	20
Organisatieontwerp	20
3c. Team Wetenschappen	21
Teamwerk Training.....	21
Mens Gericht Ontwerpen.....	22

Teamontwerp	22
Doel Identificatie	23
Situationeel Bewustzijn	23
Ontwikkeling van Kennis en Vaardigheden.....	24
Beïnvloedende Omstandigheden	24
Teamleren	24
Teameffectiviteit	25
Red Teaming.....	25
Multiteam-systemen	26
TFS-theorie	26
TFS toepassen.....	27
Referenties	29

Het doel van The Flow System™

Het bereiken van een toestand van Flow vindt plaats wanneer organisaties / instellingen resultaten produceren waarbij hun context (zoals structuur, processen, omgevingsfactoren) zo wordt gevormd dat het voor de werknemers mogelijk is om zich geheel te concentreren op hun interacties tussen elkaar en met de klant. Flow heeft uiteindelijk als gevolg dat werknemers zich kunnen concentreren op de kunst van het doen in plaats van te stoeien met of zelfs bezwijken onder de organisatorische wrijvingen.

Veel methoden voor Project Management en Agile Frameworks concentreren zich op de uitvoer van taken en de illusie van plannen, zonder rekening te houden met hoe een organisatie is gestructureerd om deze activiteiten te ondersteunen. Organisaties / instellingen werken wel in teams, maar schieten tekort in het ontwikkelen van teamwerkvaardigheden en falen erin om leiderschap zo te structureren dat ze de voordelen maximaliseren die kunnen worden verkregen uit het gebruikmaken van teams. Deze tekortkomingen brengen extra beperkingen en belemmeringen met zich mee die voorkomen dat deze organisaties / instellingen een toestand van Flow bereiken.

The Flow System™ biedt een vernieuwde aanpak voor organisaties om complexiteit te begrijpen, teamwerk te omarmen en voor autonome team-gebaseerde leiderschapsstructuren.

Definitie van The Flow System™

The Flow System™ maakt bedrijfsgroei mogelijk, door activiteiten die geen toegevoegde waarde hebben te elimineren, door het bevorderen van een omgeving waarin innovatie en de snelle levering van waarde mogelijk is, en door het verkorten van de Time-to-Market.

The Flow System™ is een holistische op Flow gebaseerde aanpak voor het leveren van klantwaarde. Het is gebouwd op het fundament van het Toyota Production System, ook bekend als TPS en LEAN, plus een nieuwe drievoudige helixstructuur bekend als The DNA of Organisations™.

The Flow System™ biedt inzicht in verschillende methoden, patronen, werkwijzen en technieken die organisaties of instellingen in staat stellen hun gewenste resultaten te bereiken.

Een korte geschiedenis van The Flow System™

The Flow System™ is ontstaan bij de opkomst van productlevering in niet-lineaire omgevingen, ook wel complexe omgevingen of complexiteit genoemd. Het is een ontwikkeling volgend op het werk uitgevoerd tussen 1948 en 1975 aan het Toyota Production System (TPS is ook bekend als Lean), en de Toyota Way, voor het eerst gepubliceerd in 2001 door Toyota. Het Flow System™ is de evolutie van Lean Thinking dat we Flow Thinking noemen.

Het Toyota Production System is hét model geworden voor organisaties om Operational Excellence te realiseren op het hoogst haalbare kwaliteitsniveau. Het Toyota Production System heeft als zijn primaire focus de klant. Het Toyota Production System is gebouwd op de pijlers van *Jidoka* en *Just in Time*. Jidoka omvat de mogelijkheid om een machine of proces te stoppen wanneer er zich een probleem voor doet. Just in Time omvat het elimineren van verspilling door het verwijderen van niet-toegevoegde waarde activiteiten.

De basis voor het Toyota Production System is *Standaardisatie*, ofwel het vaststellen van herhaalbare en voorspelbare processen en *Kaizen*, de filosofie van continue verbeteren. Het Toyota Production System is hét referentiesysteem geworden als het gaat om lineaire en herhaalbare (productie) processen. Het is echter beperkt bij het omgaan met variabele processen, ambigue problemen, non-lineariteit en onvoorspelbaarheid, allen kenmerken van complexiteit.

De Toyota Way 2001 verduidelijkt de waarden en bedrijfsmethoden die alle werknemers zouden moeten omarmen. Neergezet als de *Leidende Principes* van Toyota, wordt de Toyota Way afgebeeld door middel van de pijlers van *Continu Verbeteren* en *Respect voor Mensen*.

Toyota is nooit geheel tevreden met waar ze staan en werken continu aan het verbeteren van hun werkwijzen door hun werknemers te betrekken en nieuwe ideeën te ontwikkelen. Toyota respecteert zijn werknemers, aandeelhouders en belanghebbenden, en gelooft dat getalenteerde individuen en goed teamwerk de sleutel zijn tot hun succes. Als de ruggengraat van een organisatie, moet de cultuur van een organisatie blijven evolueren, gezien de steeds veranderende zakelijke omgeving.

De makers van The Flow System™ zagen dat bestaande hulpmiddelen en raamwerken, in holistisch perspectief, geen effectief antwoord bieden op complexiteit, aangezien organisaties niet geoptimaliseerd zijn om te functioneren in volatiele en ambigue omgevingen. Ze zagen ook dat het Complexiteit Denken anders is dan Lean Denken, en een nieuwe opvatting en nieuwe aanpakken hiervoor nodig zijn.

De makers van The Flow System™ erkennen alle grote geniën die de denkwijze die we vandaag de dag volgen hebben gecreëerd (te veel om hier op te noemen) en beschouwen het Toyota Productie System en de Toyota Way als de inspiratie en het fundament van The Flow System™.

Kernprincipes van The Flow System™

The Flow System™ bestaat uit 3 kernprincipes.

1. Klant eerst.
2. De Flow van waarde.
3. De Triple Helix of Flow™.
 - a. Complexiteit Denken
 - b. Gedistribueerd Leiderschap
 - c. Team Wetenschappen

1. Klant eerst

Sinds 1946 heeft de Toyota Motor Corporation de klant altijd op de eerste plaats gezet. In mei 1946 was het Shotaro Kamiya, de eerste bestuursvoorzitter van Toyota Motor Sales Co., Ltd. Japan, die als eerste Toyota-directeur publiekelijk verklaarde dat "de primaire focus *altijd* de klant moet zijn."

Sindsdien is die *Klant Eerst* belofte verankerd in het Toyota Production System en de Toyota Way. Het in beschouwing nemen van de behoeften van de klant is fundamenteel bij het bepalen van de richting en de strategie van de organisatie. De *Klant Eerst* belofte levert drie resultaten op:

1. Hoogste kwaliteit.
2. Laagste kosten.
3. Kortste doorlooptijd.

The Flow System™ erkent dat dit vandaag de dag nog steeds geldt en dat geen enkele organisatie of instelling uiteindelijk zal slagen als ze de focus op de klant verliezen. The Flow System™ benadrukt tevens *Respect voor de Mensheid* en *Respect voor Mensen* als essentiële elementen voor het ethisch waarmaken van de *Klant Eerst* belofte.

Respect voor de Mensheid is een fundamenteel onderdeel van het TPS en Respect voor Mensen is een belangrijke pijler in de Toyota Way, samen met de filosofie van Continuu Verbeteren. Bij Toyota is Respect voor de Mensheid een kwestie van menselijke energie te verbinden met een zinvolle en effectieve operatie, door verspilling hierin te elimineren. [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Een belangrijke benadering hierbij is 'Monozukuri wa hitozukuri', wat zich vertaalt als 'producten ontwikkelen door mensen te ontwikkelen'.

We begrijpen dat we zonder de klant, geen werknemers, geen investeerders, geen aandeelhouders en geen investeringen voor gemeenschapsontwikkeling hebben. Het begint allemaal de Klant Eerst.

2. Flow van Waarde

Zodra er een klant bestaat, verschuift de focus vervolgens naar het ondersteunen van die klant. Het behouden van een klant vereist een organisatie die zichzelf zo kan vormgeven dat de *Flow van Waarde* naar die klant gewaarborgd blijft

Flow is een concept dat evolueert met de kennis die is opgedaan in meerdere vakgebieden (als bijvoorbeeld antropologie, biologie, ecologie, natuurkunde, psychologie, team wetenschappen). Als gevolg van zijn evoluerende staat, moet de samenstelling van een systeem zich steeds evolueren, aanpassen en transformeren in nieuwe structuren die ondersteuning kunnen bieden voor het realiseren van naadloze processen, die zonder enige belemmerende beperkingen, in staat zijn te functioneren in disruptieve en complexe omgevingen.

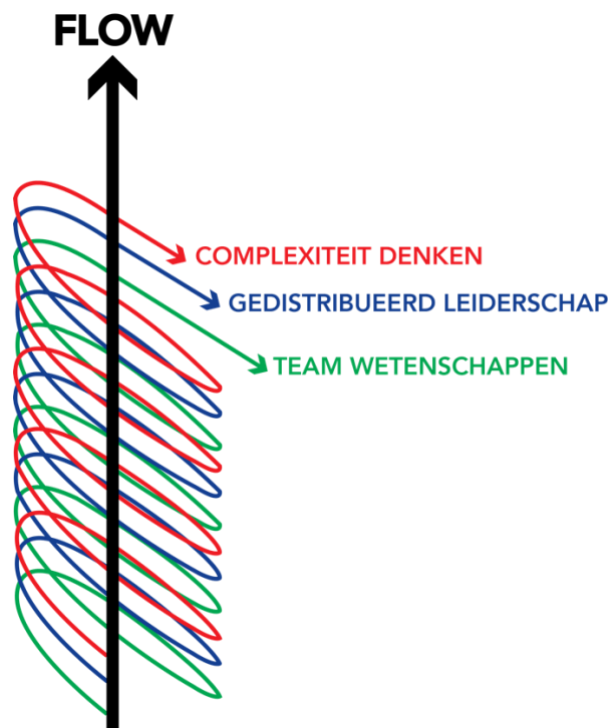
Flow is een collectieve sociale beweging waarin mensen, of middelen, leren hun omgeving te begrijpen en erop te reageren om zodoende het doel, om waarde te leveren aan te klant, te bereiken.

In The Flow System™, wanneer elementen Complexiteit Denken, Gedistribueerd Leiderschap en Team Wetenschappen in de loop van de tijd steeds meer met elkaar verbonden raken, wordt Flow steeds vloeiender en natuurlijker. Op dat moment beschouwd men de *Toestand van Flow* te hebben bereikt.

Het creëren van een *Flow van Waarde* vereist dat organisaties zichzelf zodanig vormgeven dat het mogelijk is om de *Klant Eerst* belofte te realiseren.

3. De Triple Helix of Flow™

De Triple Helix of Flow™ bestaat uit 3 individuele strengen van organisatie DNA; Complexiteit Denken, Gedistribueerd Leiderschap en Team Wetenschappen. Dit noemen we The DNA of Organisations™.



De Triple Helix of Flow™ heeft betrekking op het onderling verbonden karakter van de drie helices (Complexiteit Denken, Gedistribueerd Leiderschap en Team Wetenschappen). De drievoudige helix identificeert de interacties tussen en onder werknemers en middelen (zoals bijv. machines, gebeurtenissen, etc.) die overgaan in nieuwe patronen, netwerken en kennis en zo het vermogen van een organisatie versterken om innovatiever, adaptiever en flexibeler te zijn in de complexe omgevingen waarin zij actief zijn.

De implementatie van de Triple Helix of Flow™ vereist een zekere mate van organisatorische transformatie. Verandering is noodzakelijk om te verzekeren dat elk van de drie helices daadwerkelijk verbonden is, in harmonie is en ingebed is in de organisatiestructuur, zodanig dat een naadloze doorstroom mogelijk is van idee-generatie naar waarde-levering aan de klant.

Flow wordt bereikt wanneer werknemers en middelen interacteren in een belemmerings-vrije omgeving bij het gebruik van de methoden, technieken en hulpmiddelen die zijn geïdentificeerd onder elk van de helices in The Flow System™ - erkennende dat de behoeften van elke organisatie / instelling verschillend kunnen zijn. Deze verschillen hebben tot gevolg dat elke organisatie / instelling verschillende methoden, technieken en hulpmiddelen moet implementeren om de *Toestand van Flow* te bereiken voor hun doel.

Het is niet de bedoeling van The Flow System™ om elke vermelde methode, techniek en hulpmiddel te gebruiken, oefenen en beheersen. Wat echter cruciaal is, is dat elke organisatie of instelling de beste methoden, technieken en hulpmiddelen uit elk van de drie helices vindt om hen in staat te stellen hun gewenste doelen te bereiken. Het implementeren van nieuwe werkwijzen, voortkomend uit de onderlinge verbinding van de drie helices, tot één samenhangend systeem levert uiteindelijk een ononderbroken Flow op.

Het concept van Flow is een evoluerend proces. De componenten van Complexiteit Denken, Gedistribueerd Leiderschap en Team Wetenschappen raken in de loop van de tijd meer met elkaar verbonden en Flow wordt daarmee nog vloeiender, natuurlijker en onopgemerkt.

3a. Complexiteit Denken

De eerste helix in de Triple Helix of Flow™ is Complexiteit Denken.

Complexiteit Denken is een nieuwe vorm van denken als hulpmiddel om onzekerheid en complexe adaptieve systemen te begrijpen. Allereerst is het essentieel om te begrijpen dat niet alles voorspelbaar is vanwege de *onbekende-onbekenden* die aanwezig zijn in complexe omgevingen. Complexe omgevingen omvatten meerdere mogelijke toestanden, variërend van locatie tot locatie, en de omstandigheden ervan kunnen snel veranderen in een korte tijd. Het begrip van de verscheidenheid van iemands omgeving is essentieel voor het Complexiteit Denken. Zodra deze verscheidenheid van de omgeving is vastgesteld, kan Complexiteit Denken worden toegepast.

Complexiteit Denken omvat twee primaire stappen:

Stap 1: Begrijpen van de kenmerken van complexe systemen.

Stap 2: Het hebben van een wereldbeeld of perspectief dat systemen, entiteiten en gebeurtenissen complexe adaptieve systemen zijn.

Het werken in complexe omgevingen is een verkennend proces waarbij het geheel nooit volledig wordt begrepen. Complexiteit Denken helpt, voor een deel, om te kunnen focussen op wat niet verklaard kan worden, in tegenstelling tot het focussen op wat wel verklaard kan worden. Vanwege de ambiguïteit, onzekerheid en de onbekenden die aanwezig zijn in complexiteit, zijn er specifieke methoden, technieken en hulpmiddelen geïdentificeerd om te helpen bij het navigeren door deze wateren.

De methoden, technieken en hulpmiddelen voor de Complexiteit Denken-helix omvatten onder andere:

- Complexe Adaptieve Systemen
- Het Cynefin® Raamwerk
- Sensemaking
- Zwak Signaal detectie
- Netwerk Analyse
- Storytelling en verslag uitbrengen
- Empirische Proces Controle
- Management van Beperkingen
- Prototypen
- De OODA-lus
- Scrum de Toyota Way.

Complexe Adaptieve Systemen

Definitie

Complexe Adaptieve Systemen (CAS) zijn dynamische en zelforganiserende systemen met open grenzen die door feedbackmechanismen adaptief worden. Complexe Adaptieve Systemen zijn dynamisch, leren voortdurend zich aan te passen aan externe krachten en ontwikkelen nieuwe toestanden wanneer nodig, om te (blijven) voldoen aan de unieke behoeften van de context waarin het systeem zich bevindt.

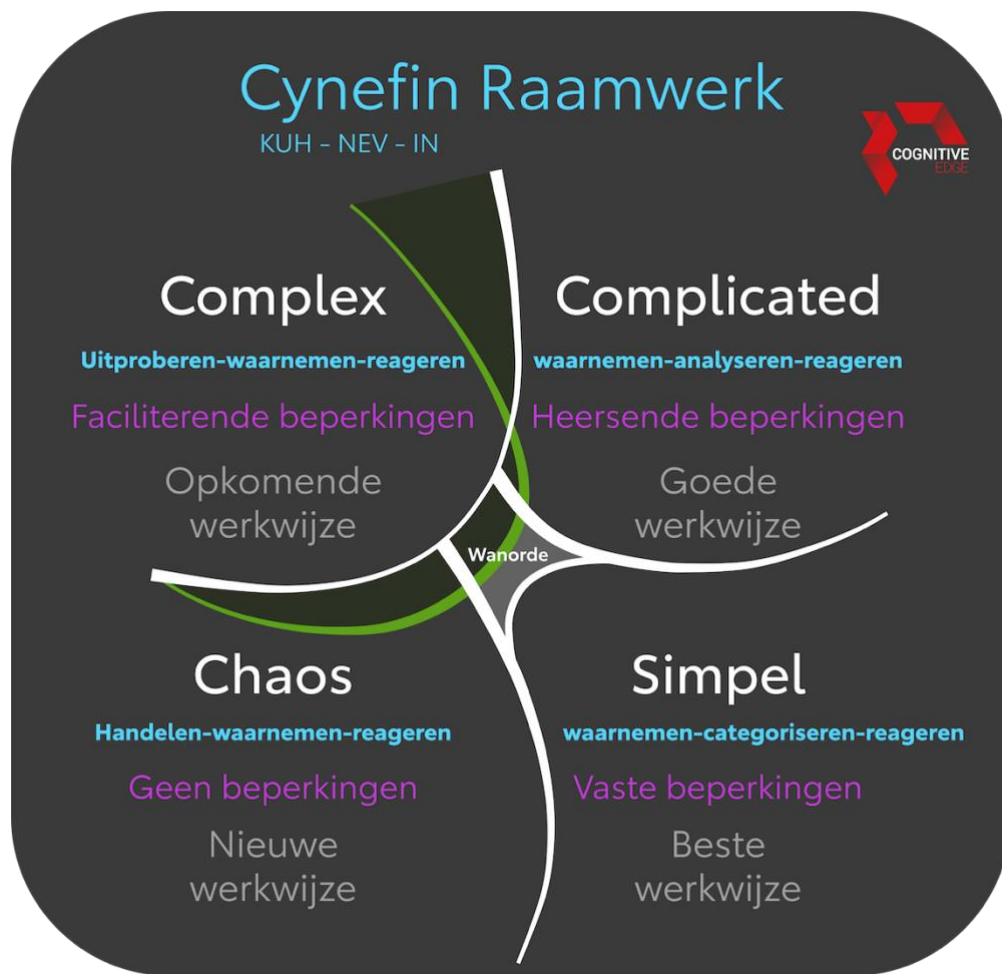
Uitleg

Verschillende sociale systemen zijn ooit genoemd als een Complex Adaptief Systeem. Onder Complexe Adaptieve Systemen kun je onder andere: ondernemerschap, de overheid, een organisatie, een team en de maatschappij vatten.

Kenmerken

Complexe Adaptieve Systemen voldoen onder andere aan de volgende kenmerken:

- ze zijn padafhankelijk (keuzes uit het verleden zijn van invloed op de loop van latere ontwikkelingen),
- de systemen hebben een geschiedenis,
- ze zijn niet-lineair,
- ze omvatten opkomende resultaten,
- hun processen zijn niet vereenvoudigbaar,
- ze zijn adaptief,
- ze opereren tussen orde en chaos, en
- ze zijn zelf-organiserend [1].



Definitie

Het Cynefin® Framework, ontwikkeld door David Snowden [2] [3], omvat vijf verschillende domeinen. Het raamwerk wordt voornamelijk gebruikt om de dynamiek van verschillende situaties, beslissingen, perspectieven, conflicten en veranderingen te beschouwen en consensus te bereiken om te komen tot besluitvorming bij onzekerheid.

Deze domeinen geven opheldering over welk type methoden, technieken of hulpmiddelen benodigd kunnen zijn bij het werken in elk van deze domeinen.

Het stelt bestuurders in staat dingen vanuit nieuwe gezichtspunten te bekijken, complexe concepten te bevatten en echte problemen en kansen aan te pakken. Het gebruik van het Cynefin® Framework kan bestuurders helpen om af te tasten in welke context ze zich bevinden, zodat ze betere beslissingen kunnen nemen en problemen kunnen voorkomen die kunnen ontstaan wanneer hun huidige managementstijl ervoor zorgt dat ze fouten zouden kunnen maken.

Cynefin®, uitgesproken als kuh-nev-in, is een Welsh woord dat staat voor de meerdere factoren in onze omgeving en in onze ervaringen die ons beïnvloeden op manieren die we nooit zullen begrijpen.

Uitleg

Bij complexe problemen, zoals klimaatverandering, is het probleem vaak slecht gedefinieerd en is de oplossing onbekend. De factoren die leiden tot de problemen die we ondervinden met klimaatverandering zijn ook onbekend. De methoden, technieken en hulpmiddelen die worden gebruikt voor problemen in het complexe domein verschillen drastisch van die in het eenvoudige domein.

Het Cynefin® Framework stelt ons in staat om problemen in te delen in domeinen, waarmee we de juiste hulpmiddelen kunnen selecteren die kunnen worden gebruikt om deze problemen aan te pakken. In het eenvoudige of gecompliceerde domein kunnen we bijvoorbeeld Lean-hulpmiddelen kiezen, terwijl we in het complexe domein waarschijnlijk *Sensemaking* nodig hebben.

Kenmerken

De kennisdomeinen van het Cynefin® Framework zijn als volgt: eenvoudig/simpel, gecompliceerd, complex, chaotisch en ongeordend. Het is een kader voor besluitvorming. Vanaf eind 2019 heeft David Snowden voorgesteld het eenvoudige/simpele domein te wijzigen in ‘duidelijk’.

Sensemaking

Definitie

Sensemaking is een techniek die is ontworpen om ons te helpen in het begrijpen van complexe problemen en omstandigheden of omgevingen. Sensemaking helpt bij het ontwikkelen van verhalen en verslagen over iemands omgeving waarna individuen en groepen kunnen beginnen met het ontwikkelen van *Gedeelde Mentale Modellen* om de complexe omgeving of het probleem beter te leren begrijpen.

Uitleg

In complexe omgevingen helpen verhalen en belevingen bij het begrijpen van de omstandigheden van de omgeving / situatie. Tijdens brandbestrijdingsinspanningen communiceren teams van brandweerlieden continu hun beeld op hun omgeving aan andere teamleden, wat bijdraagt aan de begripsvorming van elk teamlid van de huidige situatie. Deze verhalen, van meerdere teamleden, helpen het team's vermogen om hun omgeving te begrijpen.

Kenmerken

Sensemaking omvat de volgende kenmerken: “interactie en gespreksvoering (sociaal), duidelijkere referentiekaders (identiteit), relevante ervaringen uit het verleden (terugblik), genegeerde details in de huidige omgeving (signalen), bijwerken van veranderde indrukken (lopend), aannemelijke verhalen over wat er zou kunnen gebeuren (plausibiliteit) en acties die het denken verduidelijken (bepaling) ”[4]. Sensemaking is het meest effectief wanneer het in realtime wordt uitgevoerd.

Zwak Signaal detectie

Definitie

Zwak Signaal detectie is een methode die tekenen van toekomstige veranderingen in een vroeg stadium kan detecteren en omvat het benoemen van kansen en bedreigingen in de omgeving. Zwak Signaal detectie is essentieel voor het identificeren van vroege tekenen van problemen, voordat deze problemen onhandelbaar worden en is een methode voor het in een vroeg stadium detecteren van tekenen van toekomstige veranderingen.

Zwakke signalen zijn een geavanceerde indicator van verandering en moeten daarom worden onderzocht. Plotselinge en onbekende veranderingen in een organisatie kunnen elke divisie van die organisatie bedreigen. Niet-erkende veranderingen kunnen leiden tot een aanzienlijk verlies van winst of van nieuwe kansen [5]. Het voortdurend onderzoeken en bewaken van de omgeving waarin iemand zich bevindt, kan helpen bij de vroegtijdige detectie van bedreigingen die anders onopgemerkt zouden zijn gebleven.

Uitleg

Het kunnen detecteren van zakelijke bedreigingen alvorens te ontdekken dat de tegenmaatregelen niet effectief blijken te zijn, is een vorm van Zwak Signaal detectie. Zwak Signaal detectie is onontbeerlijk voor veiligheids-kritische omgevingen. Verschillende hulpmiddelen en technieken moeten ervoor zorgen dat deze zwakke signalen herkend worden om continuïteit van een organisatie of instelling te waarborgen. Als het management ontvankelijk is voor deze zwakke signalen, kan er veel worden gedaan alvorens een dreiging tastbaar en concreet wordt.

Kenmerken

Zwak Signaal detectie omvat het continu bewaken van de omgeving vanuit verschillende perspectieven (interdisciplinaire gezichtspunten) om abnormaal gedrag, signalen of gebeurtenissen op de achtergrond, intern of extern, te identificeren.

Netwerk Analyse

Definitie

Open systemen, zoals complexe adaptieve systemen, kunnen worden gezien en geanalyseerd als een netwerk. Een Netwerk Analyse helpt om de interacties of koppelingen tussen componenten te zien, zoals de interacties tussen teams, of tussen organisaties. Een Netwerk Analyse kan informatie opleveren voor het ontwikkelen van praktische manieren om een toereikende informatiestroom te garanderen tussen systemen en de middelen die hierin acteren.

Uitleg

Veel verschillende soorten netwerken, zoals cultuur, natuur, hersenen, organismen, economieën en ecologieën [6] zijn geanalyseerd met behulp van Netwerk Analyse. Netwerk Analyse is ook gebruikt om de sleutelfiguren in een organisatie te identificeren, die essentiële informatie bevatten voor het succes van de organisatie. Inzicht in hoe deze verschillende netwerken communiceren, informatie delen en opslaan en samenwerken is noodzakelijk voor een effectief organisatieontwerp.

Kenmerken

Een Netwerk Analyse is een flexibel hulpmiddel, daar het zowel dyades (bijvoorbeeld persoon tot persoon), knooppunten (bijvoorbeeld leider, team, organisatie) en netwerken (bijvoorbeeld leider tot individuen, team tot team) kan analyseren. Een Netwerk Analyse geeft de relaties, koppelingen of interacties weer tussen elke set dyades, knooppunten en netwerken.

Storytelling en verslag uitbrengen

Definitie

Het creëren van kennis doordat mensen hun begrip van de situatie met elkaar delen, ofwel delen wat iets of een bepaalde gebeurtenis voor hen betekent. Door deze verslagen (een gesproken of geschreven vertelling van gerelateerde gebeurtenissen), of verhalen, kunnen we een beter beeld beginnen te vormen van wat er in complexe omgevingen gebeurt.

Uitleg

Een jury in het Amerikaanse gerechtssysteem neemt vaak beslissingen op basis van de verhalen en verslagen die tijdens een proces met hen worden gedeeld. Juryleden proberen deze verhalen te begrijpen in hun overwegingen en de beslissing van de jury kan dan ook worden beschouwd als een

synthese van deze verhalen en verslagen. In het bedrijfsleven gaat hetzelfde op en kan het verzamelen van de verhalen en verslagen van werknemers het bedrijf of de organisatie een beter beeld geven van hun huidige context.

Als we bijvoorbeeld werknemers vragen om een krantenkop en bijbehorend artikel over een relevant onderwerp of probleem te schrijven, kunnen we gemeenschappelijke thema's en patronen hieruit herleiden die kunnen bijdragen aan toekomstige besluitvorming, strategieën en planning.

Kenmerken

Verslagen worden vaak uitgedrukt door middel van artefacten, schrijven, opnames, taal, metaforen en verhalen.

Empirische Proces Controle

Definitie

Wetenschap is een proces dat theorieën test die een fenomeen of probleem kunnen verklaren of voorspellen. Dit empirische proces omvat verschillende geldige en betrouwbare methoden en procedures die, in de loop van de tijd, getest en gevalideerd zijn. Empirische processen zijn objectief en bedoeld om subjectiviteit en menselijke vooroordelen te elimineren uit de besluitvormingsresultaten. Aangenomen wordt dat experimenten van fundamenteel belang zijn voor ons begrip van onze omgeving en een verdere verduidelijking van het onbekende of niet-waarneembare.

Uitleg

De wetenschap biedt een schat aan voorbeelden die laten zien, hoe empirische processen niet alleen nieuwe kennis helpt te ontwikkelen, maar ook hoe bevindingen uit empirisch onderzoek huidige overtuigingen, praktijken en dogma's ter discussie kan stellen. Een hiervan afgeleid voorbeeld hiervan is PDCA (Plan, Do, Check, Act), een iteratief proces in vier stappen om processen en producten te controleren en continu te verbeteren.

Kenmerken

Empirische processen variëren van discipline tot discipline en vereisen het gebruik [7] van de volgende componenten: probleemidentificatie, definitie van het probleem indien mogelijk, theoretiseren, meten, observeren, analyseren, interpreteren en rapporteren.

Management van Beperkingen

Definitie

Beperkingen zijn limieten of belemmeringen die van invloed zijn op het gedrag van werknemers en middelen. Beperkingen worden afgeleid en bepaald op basis van onze kennis van een systeem. Het is belangrijk voor elk team of organisatie om te beseffen welke beperkingen er gelden in complexe omgevingen. Het management en het elimineren van onnodige beperkingen is noodzakelijk om een organisatie effectief te laten functioneren. Beperkingen kunnen zowel faciliterend als remmend zijn.

Faciliterende beperkingen kunnen werknemers en middelen helpen iets te doen dat anders niet mogelijk zou zijn. Remmende beperkingen verhinderen werknemers en middelen iets te doen, of staan hen juist alleen toe dat iets op een bepaalde manier te doen.

Uitleg

Om Flow in een organisatie mogelijk te maken en te optimaliseren, moeten we het aantal remmende beperkingen beperken en tegelijkertijd de faciliterende beperkingen optimaliseren. Een faciliterende beperking stelt een middel in staat om te werken met een zekere mate van autonome besluitvorming, maar binnen de grenzen die zijn gedefinieerd om ongewenste resultaten te voorkomen. Een faciliterende beperking is daarmee toegevoegde waarde. Opgegeven, gemandateerd of vereist door regelgevende instanties, worden er vaak remmende beperkingen opgelegd. Een remmende beperking heeft typisch geen toegevoegde waarde.

Kenmerken

Storytelling, het ontwikkelen van gedeelde mentale modellen, het delen van belevingen en het identificeren van zwakke signalen zijn succesvolle technieken voor het Management van Beperkingen.

Prototypen

Definitie

Een prototype is een weergave, een fysiek model of een formule van een complex probleem. Door continu te testen en verfijning maken prototypen een deel van een complex probleem concreet en dragen ze bij aan een beter begrip van complexiteit.

Uitleg

In plaats van een volledig model (auto) te ontwerpen voor een nieuwe klanten-groep (autonoom rijdende auto), is het goedkoper en effectiever om te beginnen met het identificeren van individuele componenten en zo uit te vinden wat wenselijk / acceptabel is voor de klant, in tegenstelling tot het direct bouwen van de gehele auto.

Kenmerken

Prototypen kunnen de vorm aannemen van een experiment, een model (computer of fysiek) of een formule (berekening). Een prototype moet een zekere affiniteit of relatie met het grotere geheel hebben. Een prototype kan helpen het grote geheel te begrijpen door het bekende (delen van wat bekend is) te modelleren om zo het onbekende (het onbekende) te leren begrijpen [8].

De OODA-lus

Definitie

De OODA-lus (Observeren – Oriënteren – Beslissen - Handelen) is in een niet-lineair besluitvormingsproces een gids voor actie. De OODA-loop vertegenwoordigt het werk van 40 jaar van luchtmacht-kolonel John Boyd, waarbij hij de lessen combineerde van het vliegen met straaljagers, strategie, wetenschap, het vroege Complexiteit Denken en het Toyota Production System.

Uitleg

De OODA-lus is een besluitvormingsproces. Het zorgt ervoor dat alle beschikbare relevante informatie waarneembaar is en traint een waarnemer om zich snel te oriënteren voor effectieve besluitvorming. Zodra de juiste beslissingen zijn genomen, draagt het bij aan de snelle uitvoering

van die beslissingen. Echter, het is ook mogelijk om eerst te handelen, vervolgens te observeren en zich te oriënteren op de resultaten van de actie, en dit zal bijdragen aan toekomstige besluitvorming.

De OODA-lus geeft de voorkeur aan impliciete besluitvormingsprocessen boven expliciete. Het bevat *Sensemaking* (observatie en oriëntatie) lussen om beslissingen te scheiden van uitkomsten bij het beoordelen van individuele en organisatorische prestaties. De OODA-lus wordt beschreven als "een evoluerend, verre van evenwichtig proces, met open einde, voor zelforganisatie, ontwikkeling en natuurlijke selectie." [9].

Kenmerken

De OODA-lus kan in elke stap van de lus aanvangen en is afhankelijk van het betreffende probleem of situatie. De componenten van de OODA-lus omvatten observeren, oriënteren, beslissen en handelen, en het is een iteratieve cyclus. De kern van de OODA-lus is de fase van oriëntatie, ofwel de ervaring, cognitieve vooroordelen en gevestigde overtuigingen die bepalen hoe individuen en organisaties observeren, beslissen en handelen.

Scrum de Toyota Way

Definitie

Een trainingsprogramma dat is ontworpen om werknemers en organisaties te helpen Agility te ontwikkelen als een opkomende vaardigheid, gevoed vanuit probleemidentificatie, definitie van vaardigheden, klantprofielen, teamwerk vaardigheden, planning en schattingsvaardigheden, en om visualisatietechnieken te ontwikkelen. Het stelt organisaties in staat om de grenzen tussen systeemdenk-aanpakken en Complexiteit Denken-strategieën te begrijpen door de toepassing van het Scrum-raamwerk als een gedragsvorm, evenals een reeks hulpmiddelen en cognitieve vaardigheden.

Uitleg

Afdelingen / divisies van organisaties leren effectiever te functioneren als functionele high-performance teams met behulp van het trainen in het gebruik van de technieken uit de Scrum the Toyota Way-training.

Kenmerken

Scrum the Toyota Way kan worden gekenmerkt door de implementatie of verfijning van verschillende tools, technieken en concepten.

3b. Gedistribueerd leiderschap

Het concept van gedistribueerd leiderschap houdt in dat leiderschap zich horizontaal, verticaal en in elke tussenliggende positie binnen een organisatie uitstrekt. Leiderschap begint bij het individu, en het model van leiderschap wordt een gezamenlijke creatie.

Leiderschap wordt op individueel niveau ontwikkeld en beoefend met behulp van technieken voor persoonlijk leiderschap en persoonlijke effectiviteit. Gedeeld leiderschap wordt het model voor leiderschap op teamniveau, met een functioneel leiderschapsmodel dat de teams overziet.

Functioneel leiderschap richt zich op de relatie tussen leider en team, in tegenstelling tot de meeste leiderschapsmodellen die alleen de relatie tussen leider en ondergeschikte zien. Functioneel

leiderschap, ook wel boundary spanners genoemd, opereert op de grens tussen teams en tussen teams en multiteam-systemen. Hun rol en verantwoordelijkheden omvatten veelal het beschikbaar stellen van middelen, het bevorderen van interactie, coördinatie van activiteiten en het afstemmen van doelen, om er maar een paar te noemen. Op directie- of bestuursniveau kan leiderschap desgewenst in zijn traditionele hiërarchische structuur blijven bestaan.

Onderzoek heeft aangetoond dat veel structuren die van teams en multi-team systemen gebruik maken, goed functioneren met een hybride leiderschapsstijl. Een hybride of gemengd leiderschapsmodel is een integraal onderdeel van The Flow System™. Een hybride leiderschapsmodel bevat componenten van de volgende leiderschapstheorieën waarvan is aangetoond dat ze goed werken met organisatiestructuren die gebruik maken van teams en voor complexe omgevingen: strategisch leiderschap, instrumenteel leiderschap en wereldwijd leiderschap.

Het is niet de bedoeling dat elke organisatie alle drie de leiderschapsmodellen op bestuursniveau implementeert, maar alleen de componenten van elke leiderschapstheorie selecteert die aansluiten bij de behoeften van de organisatie op een manier dat het de eerder genoemde team-gebaseerde structuren het beste ondersteunt. De behoeften van de ene organisatie zullen verschillen van die van de andere en elke organisatie zal moeten bepalen welke leiderschapskenmerken en -componenten het beste zijn voor hun organisatorische behoeften.

De helix van Gedistribueerd Leiderschap van The Flow System™ biedt een proces dat leiders in een organisatie helpt om zichzelf en leiderschap voortdurend opnieuw uit te vinden. Hierdoor kan binnen een organisatie collectief leiderschap ontstaan dat in staat is om gewaagde en ontwrichtende zetten te doen in een sector.

De methoden, technieken en hulpmiddelen voor de Gedistribueerd Leiderschap-helix omvatten onder andere:

- Psychologische veiligheid
- Actief luisteren
- Leader's Intent
- Gedeelde Mentale Modellen
- Wardley Mapping
- Besluitvorming
- Bias Towards Action
- Samenwerking
- Coaching
- Complex Facilitation
- Organisatie Ontwerp

Psychologische veiligheid

Definitie

In psychologisch veilige omgevingen kunnen teamleden of werknemers vrij hun mening uiten en vragen stellen zonder belachelijk gemaakt of berispt te worden. De beste omschrijving is dat teamleden en werknemers vrij zijn om openhartig te zijn [10], zolang hun opvattingen en kritiek professioneel blijven. Psychologische veiligheid neemt een angstcultuur weg.

Uitleg

In het Toyota Production System kunnen werknemers vrij aan het Andon-kkoord trekken. Het Andon-kkoord bestaat uit een trekkoord dat over de lengte van de productielijn loopt, of soms in de vorm van een drukknop aanwezig is, die werknemers kunnen activeren om de productie te stoppen en het management te waarschuwen in geval van de aanwezigheid of de mogelijke aanwezigheid van een belangrijk probleem.

Werknemers trekken vrijelijk aan het Andon-kkoord wanneer ze een probleem zien, zonder bang te zijn berispt of gestraft te worden voor het stoppen van de productie. Het Andon-kkoord is een metafoor voor een psychologisch veilige werkomgeving waar werknemers vrij zijn om vragen te stellen en te onderzoeken of de juiste beslissingen of acties worden ondernomen. Het zorgt er tevens voor dat de juiste mensen die acties ondernemen.

Kenmerken

Psychologische veiligheid kent de volgende kenmerken: een gedeelde verwachting, gedeeld doel, vertrouwen hebben in gehoord te worden, het accepteren van falen, voortdurend leren [10].

Actief luisteren

Definitie

Leiderschap houdt in zowel te luisteren als te praten. Actief luisteren is een essentieel leiderschapskenmerk dat kan worden ontwikkeld. Het verwijst naar een luisterpatroon dat je op een positieve manier betrokken houdt met het gesprek. Het is een proces van aandachtig luisteren terwijl iemand anders spreekt, samen te vatten en te reflecteren op wat er gezegd is, en te voorkomen om te oordelen of advies te geven.

Uitleg

Leiders moeten luisteren om te horen welke problemen hun ondergeschikten ondervinden. De interactie tussen leiders en hun ondergeschikten zou geen eenrichtingsverkeer moeten zijn, maar juist een gesprek waarin ruimte is om hun problemen te begrijpen en te praten over het doel en zingeving van hun werk.

Het Andon-kkoord is opnieuw een geweldig voorbeeld waar actief wordt geluisterd. Activering van een Andon-kkoord initieert een reeks interacties tussen de leider / leidinggevende en de werknemer en tijdens deze interacties wisselen beide partijen het luisteren en praten af om zo het probleem te begrijpen en op te lossen.

Kenmerken

Actief luisteren helpt leiders in hun *Sensemaking*-processen door het luisteren en praten, vertrouwen op te bouwen, te werken aan een goede verstandhouding, bezorgdheid te tonen, specifieke vragen te stellen en korte bevestigingen te gebruiken. Actief luisteren helpt het cognitieve proces om de behoeften van de ander beter te begrijpen, in plaats van zich te concentreren op iemands eigen ideeën of voor ingegeven mening.

Leader's Intent

Definitie

Leader's Intent is gericht op het behalen van het beoogde doel, en niet zo zeer een specifiek resultaat. Door het begrijpen van de intentie van de leider en het beoogde doel, staat het de werknemer en teams vrij om te werken zoals nodig, zolang ze het gewenste resultaat maar in ogenschouw houden. Er is immers niet één juiste manier om een resultaat te bereiken en door het model dat wordt gepresenteerd als de Leader's Intent, zijn de werknemers en teams vrij om hun weg naar het doel te vinden.

Uitleg

Gerelateerd hieraan is de Commander's Intent en hebben militaire eenheden meestal een algemeen idee van het algehele doel. Er zijn echter te veel onzekerheden om een gedetailleerd plan te volgen. De eenheden zijn dan ook vrij om hun manier van handelen te wijzigen om hun einddoel te bereiken.

Kenmerken

De kenmerken van de Leader's Intent omvatten onder andere: planning, missieanalyse, ontwikkeling / analyse / vergelijking / goedkeuring van acties, gevolgd door een laatste beoordeling. De Leader's Intent is de persoonlijke uitdrukking van het belang van het gewenste resultaat. De uitdrukking moet duidelijk, beknopt en gemakkelijk te begrijpen zijn en kan ook omvatten hoe het leiderschap denkt een beslissing te nemen, evenals een toekomstbeeld van of de voorwaarden nodig voor het bereiken van het doel.

Gedeelde Mentale Modellen

Definitie

Een Gedeeld Mentaal Model is de ontwikkeling van een collectief begrip, perceptie of kennis van een tussen teamleden gedeelde situatie of proces.

Uitleg

Wanneer teamleden met gepland werk beginnen waarin elk teamlid een ander begrip van het doel heeft, zou dit een indicatie kunnen zijn voor een team dat nog geen gedeeld mentaal model heeft ontwikkeld. Teamleden moeten alle taken en doelen kunnen bespreken, zodat elk lid een overeenkomstig en nauwkeurig begrip ervan heeft. Er moeten effectieve planning en briefingtechnieken aanwezig zijn om te helpen bij het ontwikkelen van de gedeelde mentale modellen.

Kenmerken

Bij een collectief begrip hebben leden een gedeeld begrip van het probleem, definities, processen, doelen en middelen.

Wardley Mapping

Definitie

Visualisatietechnieken zijn cruciaal voor het begrijpen van complexiteit. Wardley Mapping is een techniek om de organisatie en structuur van een bedrijf of dienst uit te beelden, waarbij de

componenten om aan de behoeften van de klant te voldoen, in kaart worden gebracht. Het kan worden gebruikt om patronen te ontdekken, die normaal gesproken onopgemerkt blijven, wat bijdraagt aan het situatiebewustzijn.

Wardley Mapping is vernoemd naar Simon Wardley, die beweert dit instrument in 2005 te hebben gecreëerd.

Uitleg

Wardley Mapping kan worden gebruikt om de processen die nodig zijn voor het ontwikkelen van een product duidelijk te maken. De map, of kaart, identificeert de evolutie (op basis van tijd) van elk proces (op de x-as) benodigd voor de ontwikkeling van het product. De processen die zichtbaar zijn voor de klant worden hoog op de y-as geplaatst, de processen die in wezen niet zichtbaar zijn voor de klant, laag op de y-as.

Bij het in kaart brengen kan de organisatie zien welke processen activiteiten bevatten zonder toegevoegde waarde voor de klant en welke de waarde maximaliseren voor de klant. Dankzij deze bewustwording kunnen organisaties hun processen heroverwegen om zo beter te voldoen aan de behoeften van de klant.

Kenmerken

Wardley Mapping bevat onder andere de volgende elementen: visualisatie, context-specifiek, de positie van componenten en beweging, uitgedrukt in vier soorten langs de y-as; activiteiten (hoge zichtbaarheid), methoden, gegevens en kennis (lage zichtbaarheid) [11].

Besluitvorming

Definitie

Teams die multidisciplinair en divers zijn, kunnen complexere problemen aanpakken dan een persoon alleen. Het ontwikkelen van beslissingsvaardigheden als team is cruciaal voordat teams in staat zijn om autonoom te functioneren, en organisaties in staat stelt adaptiever te worden.

Uitleg

Een team is beter in staat de zwakke signalen uit verschillende bronnen gelijktijdig te identificeren, wat ervoor zorgt dat teamleden vaak verschillende alternatieven hebben om uit te kiezen bij het nemen van een beslissing. Beslissingen kunnen daardoor niet langer worden toegeschreven aan een enkel individu, omdat ze behoren tot het collectief, het team. Besluitvormingsprocessen voor teams bieden een breder scala aan opties om uit te kiezen, wat zorgt voor meer diversiteit en betrokkenheid in vergelijking tot wat een individueel beslissingsproces zouden kunnen bieden.

Kenmerken

Verschillende werknemers werken samen, analyseren problemen of situaties, overwegen en evalueren alternatieve werkwijzen en kiezen uit verschillende alternatieven een oplossing of oplossingen. Teambesluitvorming omvat overeenstemming over het probleem, de middelen (informatie, kennis, technologie) en de vereiste kennis, competenties en vaardigheden binnen het team om het probleem aan te pakken.

Bias Towards Action

Definitie

Een leiderschapstechniek die zowel leiders als teams in staat stelt om hun eigen beslissingen te nemen in tijden van onzekerheid.

Uitleg

Bias Towards Action richt zich op het handelen naar ideeën en het beginnen met veranderingen in gang te zetten, in plaats van zich te concentreren op het bespreken van potentiële ideeën en veranderingen. De leider (coach) en het team nemen samen beslissingen om hun koers te bepalen om zo hun concurrentie uit te schakelen (externe krachten). Bedrijven moeten zich richten op vooruitgang in plaats van eindeloos perfectie na te streven.

Kenmerken

Leiders en teams handelen autonoom en zijn vrij om zichzelf te organiseren en aan te passen. Vermindering van afleidingen. Neem kleinere beslissingen. Stop met overdenken. Focus op doelgerichte actie.

Samenwerking

Definitie

Samenwerken met anderen of met elkaar, is vooral een intellectuele uitdaging. Samenwerking is het proces van twee of meer mensen of organisaties die samenwerken om een taak te voltooien of een doel of resultaat te bereiken.

Uitleg

Teams zijn samenwerkingsverbanden, maar dat geldt ook voor kleine groepen en afdelingen, klaslokalen, trainingssessies, sociale bijeenkomsten en lokale politiek. Gestructureerde samenwerkingsmethoden stimuleren introspectie van gedrag en communicatie. Dergelijke technieken zijn gericht op het vergroten van het succes van deze samenwerkingsverbanden die werken aan het oplossen van complexe problemen. Binnen organisaties wordt samenwerking verwacht en omvat de deelname van werknemers aan kenniscreatie en -verspreiding.

Kenmerken

Samenwerking omvat effectieve communicatie, actief luisteren, teamplanning, het vermogen om te innoveren, het delen van kennis, gevarieerde vaardigheden, toegang tot middelen, duidelijke verwachtingen en een gemeenschappelijk doel.

Coaching

Definitie

Coaching is een rol die is bedoeld om werknemers en teamleden te helpen bij het vergroten van hun capaciteiten, waardoor ze hun werkprocessen kunnen beheersen, hun volledige potentieel kunnen ontwikkelen en zelfstandig kunnen worden.

Uitleg

Een coach helpt teamleden te trainen en te leren hoe ze samen als een eenheid kunnen slagen. Een coach is verantwoordelijk voor het trainen van teamleden door hun prestaties te analyseren, relevante vaardigheden bij te brengen en door aanmoediging, mentorschap en leiderschap te bieden. Een coach helpt anderen om te leren.

Kenmerken

Coaching kan door een extern persoon plaatsvinden, maar ook een individueel teamlid kan als coach fungeren. Coaching omvat het ontwikkelen van vaardigheden en technieken, het motiveren van teamleden, het aanbrengen van betekenis en duidelijkheid in het werk, het geven van feedback samen met aanbevelingen voor verbetering, het helpen bij het coördineren van activiteiten en middelen, en het streven om teamleden zelf-leidend en zelfstandig te laten worden.

Complexe Facilitering

Definitie

Complexe Facilitering is een techniek die wordt gebruikt om het onbekende te ontdekken en maakt gebruik van cognitief diverse groepen die met het complexe probleem in aanraking zijn gekomen. Deze faciliteringstechniek werkt zonder de facilitator, op een zelforganiserende manier. Deze vorm van facilitering is tegen-intuïtief en vereist het afleren van enkele bekende methoden.

Uitleg

Een voorbeeld van Complexe Facilitering is een zogenaamde unconference sessie. Bij een unconference ontmoeten mensen elkaar in een beschikbare vergaderruimte en beginnen met het uitten van onderwerpen die ze zouden willen bespreken. Naarmate de tijd verstrijkt, ontstaan er clusters van de door de deelnemers ingebrachte onderwerpen.

Kenmerken

Traditionele facilitering vereist dat je als facilitator een groep op het juiste spoor houdt richting het afgesproken doel en je uiterste best doet om eventuele belemmeringen in het proces en de inhoud weg te nemen. Complexe facilitering omvat het weglaten van de officiële facilitator. Het weglaten van alle macht of hiërarchische titels, veroorzaakt verstoringen en kan soms chaotisch aanvoelen.

Organisatieontwerp

Definitie

Organisatieontwerp is een stapsgewijze methodiek die gericht is op het ontdekken van niet-functionele aspecten van werkstromen, procedures, structuren en systemen, met als doel deze opnieuw af te stemmen op de huidige zakelijke realiteit / doelstellingen en ontwikkelplannen om nieuwe veranderingen door te voeren. Het is een proces om de manier waarop organisaties zijn gestructureerd en worden geleid vorm te geven.

Uitleg

Georganiseerd door hiërarchische structuren, hoe ingewikkelder de structuur van een organisatie, hoe meer remmende beperkingen er zijn die een organisatie er van weerhouden om waarde aan de

klant te leveren. Volgens de wet van Conway [12] volgt de structuur van een organisatie haar communicatielijnen. In tijden van ambiguïteit, complexiteit en verstoring moeten organisaties worden ontworpen om met behulp van plattere structuren, adaptiever te worden en in staat te zijn de op teams gebaseerde structuren te ondersteunen die ze recent hebben gecreëerd.

Kenmerken

Het ontwerp van een organisatie moet representatief zijn voor de individuele werknemers, de teams en multiteam-systemen, met leiderschapsrollen die elk van deze componenten ondersteunen. Een organisatieontwerp moet erop gericht zijn het uitvoeren van toegevoegde waarden activiteiten te optimaliseren en de stroom van waarde naar de klant te faciliteren. De organisatie dient zo de waardeestroom, niet de organisatie zelf.

3c. Team Wetenschappen

Het werkveld van Team Wetenschappen is een discipline die alle dingen bestudeert die verband houden met teams en kleine groepen op de werkplek (bijv. interpersoonlijke conflicten, groepsdynamiek, team psychologische veiligheid en teameffectiviteit).

Team wetenschappen erkent dat teams dynamische, multidisciplinaire, multidimensionale en complexe adaptieve systemen zijn. De helix van Team Wetenschappen in The Flow System TM baseert zich op deze wetenschap om de voordelen te maximaliseren van het gebruik van team gebaseerde structuren in complexe en onregelde omgevingen.

De methoden, technieken en hulpmiddelen voor de helix van Team Wetenschappen omvatten onder andere:

- Teamwerk Training
- Mens Gericht Ontwerpen
- Teamontwerp
- Doel Identificatie
- Situationeel Bewustzijn
- Ontwikkeling van Kennis en Vaardigheden
- Beïnvloedende Omstandigheden
- Teamleren
- Teameffectiviteit
- Red teaming
- Multiteam-systemen

Teamwerk Training

Definitie

Teamtraining is een training waarbij in teams wordt gewerkt aan het verbeteren van individuele procedurele kennis en vaardigheden in het uitvoeren van een taak (taakwerk), samen met het ontwikkelen van interpersoonlijke vaardigheden (teamwerk) om ten behoeve van het functioneren als een samenhangende eenheid of team (prestatie). Teamwork training richt zich op het team als een eenheid in plaats van zich te concentreren op een enkel teamlid.

Uitleg

Onderzoek heeft aangetoond dat teams met Teamwerk Training beter presteren dan teams zonder training. Teams moeten worden getraind in teamwerk-vaardigheden voordat ze effectieve teams kunnen worden. Ontwikkeling van teamwerkvaardigheden is het enige belangrijke ingrediënt dat middelmatige teams (zonder teamwerk-vaardigheidstraining) scheidt van goed presterende teams (teams met teamwerk-vaardigheidstraining). Je kunt geen goed presterend team worden zonder eerst teamwerk-vaardigheden te ontwikkelen.

Kenmerken

Teamwerk Training:

- zorgt voor het identificeren van de vereiste vaardigheden voor de context waarin het team opereert,
- focust op het leren van de vereiste teamwerk-vaardigheden,
- omvat training voor alle teamleden samen,
- omvat briefing- en debriefingsactiviteiten,
- moet in real-time worden uitgevoerd, en
- moet worden geëvalueerd op effectiviteit.

Mens Gericht Ontwerpen

Definitie

Mens Gericht Ontwerpen is een proces waarbij alle belanghebbenden (bijvoorbeeld leden van de gemeenschap, klanten, ontwerpers, werknemers, fabrikanten, leveranciers) betrokken zijn gedurende de ontwerpfasen. Het zorgt voor het menselijke element in het ontwerp van een nieuw product en de oplossing voor het probleem.

Uitleg

De mensen die met een probleem te maken hebben, worden betrokken bij het ontwerpproces om bij te dragen aan de oplossing van het probleem. Andere belanghebbenden kunnen ook deel uitmaken van het ontwerpteam. Mensgericht ontwerp maakt gebruik van participatieve betrokkenheid om in het ontwerpproces naar een oplossing toe te werken, in plaats van alleen te focussen op het documenteren van het probleem.

Kenmerken

Een belangrijk onderdeel van Mens Gericht Ontwerpen is dat de nadruk meer ligt op de inhoud in plaats van op de functie, en zich meer concentreert op hoe een product in een bepaalde omgeving past in plaats van op hoe het kan functioneren. Andere kenmerken zijn empathie, observatie, samenwerking, contextuele inpassing, leren, visualisatie en snelle prototyping.

Teamontwerp

Definitie

Teamontwerp is de manier waarop teams zijn samengesteld, zodat het team over de vereiste kennis, vaardigheden en capaciteiten beschikt om de taken van het team te kunnen voltooien.

Uitleg

Effectief teamontwerp is essentieel voor het efficiënt uitvoeren of voltooien van taken. Het is ook van vitaal belang om effectief teamwerk mogelijk te maken. Als een team te groot of te klein is of de vereiste vaardigheden en kennis mist, wordt het ineffectief. Als het team essentiële teamwerkvaardigheden mist (bijv. Interpersoonlijke en conflict-oplossende vaardigheden, motivatievaardigheden), zal het ook niet effectief presteren. Teamontwerp of teamsamenstelling is cruciaal voor het succes van een team.

Kenmerken

Kenmerken van teamontwerp omvatten kennis, vaardigheden, gedrag en competenties van teamleden; de diversiteit van kennis en ervaringen binnen het team; en de demografie en culturele mix van de teamleden. Een team moet groot genoeg zijn om zijn doelen en doelstellingen te bereiken, maar klein genoeg om snelle besluitvorming en uitvoering van taken mogelijk te maken.

Doel Identificatie

Definitie

Doel Identificatie is de beschrijving van gewenste uitkomst over een specifieke periode. Het stellen van doelen kan op verschillende niveaus. Zo zijn proximale doelen specifiek voor individuele teams en distale doelen verbinden proximale doelen met bredere organisatorische resultaten.

Uitleg

Teams die zich uitsluitend richten op de doelen van hun eigen team, negeren het bredere organisatiedoel, waardoor het team zichzelf verwijdt van het potentieel om bij te dragen aan de organisatorische resultaten.

Individuele teams hebben hun specifieke doelen (proximale doelen) die hen leiden naar het bereiken van de benodigde resultaten, maar deze moeten gerelateerd worden aan de overkoepelende organisatiedoelen (distale doelen). Teamdoelen moeten in lijn zijn met organisatiedoelen en alle teamleden moeten op de hoogte zijn van beide sets van doelen en hun verbanden. Waar meerdere teams samenwerken moeten zowel proximale als distale doelen worden gedefinieerd.

Kenmerken

Teamdoelen moeten goed gedefinieerd zijn, meetbare resultaten hebben en gekoppeld zijn aan het overkoepelende doel van een organisatie. Alle teamleden moeten weten hoe elk van de doelen aan elkaar verbonden zijn.

Situationeel Bewustzijn

Definitie

Situationeel Bewustzijn is de perceptie en het begrip dat men heeft van de elementen in hun omgeving, rekening houdend met hun kennis, en bepaalt hoe men op een situatie zal reageren.

Uitleg

Het vermogen om de bedreigingen, risico's en kansen in real-time te herkennen en snel beslissingen te nemen met betrekking tot hoe te reageren.

Kenmerken

Kenmerken van Situationeel Bewustzijn zijn onder meer iemands vermogen om zwakke signalen te detecteren, informatie te verwerken en samen te vatten en nieuwe kennis te creëren.

Ontwikkeling van Kennis en Vaardigheden

Definitie

Op individueel niveau omvat het Ontwikkelen van Kennis en Vaardigheden de ontwikkeling van kennis, vaardigheden, probleemoplossend vermogen en houding die helpen bij het nadenken over en begrijpen van de wereld om hen heen.

Het Ontwikkelen van Kennis en Vaardigheden vindt plaats op teamniveau, waar teamleden een soort van wederzijdse bewustzijn ontwikkelen waarbij elk teamlid weet wie welke kennis, vaardigheden en ervaringen heeft voor het uitvoeren van de taken van het team.

Uitleg

Teamleden moeten een gedeeld begrip van hun doelen ontwikkelen en rekening houden met de kennis en mogelijkheden van het team. Teamleden moeten ook informatie delen om het niveau van dit wederzijdse bewustzijn van het team te verbeteren en moeten als eenheid kunnen leren en zich aanpassen aan veranderingen, naarmate de kennis en vaardigheden van het team evolueren.

Kenmerken

Het Ontwikkelen van Kennis en Vaardigheden omvat alle bewuste en onbewuste processen waarmee kennis wordt verzameld, zoals waarnemen, herkennen, begrijpen en redeneren.

Beïnvloedende Omstandigheden

Definitie

De omstandigheden waarover teamleden weinig of geen controle over hebben worden Beïnvloedende Omstandigheden genoemd.

Uitleg

Nieuwe teamleden hebben weinig tot geen controle over de samenstelling van het team waaraan ze zijn toegewezen. Nieuwe teamleden moeten zich aanpassen aan het team, gezien de bestaande samenstelling. Team-beïnvloedende omstandigheden raken de kernprocessen van een team (samenwerking, conflict, coördinatie, communicatie, coaching, kennis en vaardigheden, samenhang, gezamenlijke effectiviteit en identiteit) [13].

Kenmerken

Onder Beïnvloedende Omstandigheden vallen de context, samenstelling, cultuur en diversiteit van een team.

Teamleren

Definitie

Teamleren is een gedeeld resultaat dat volgt uit de interacties tussen teamleden.

Uitleg

Terwijl teamleden met elkaar omgaan, delen ze nieuwe informatie die ertoe leidt dat het hele team leert. Teams die geen informatie willen delen met andere teamleden, zoals teams met een lage psychologische veiligheid, kunnen niet leren en zich aanpassen als een samenhangende eenheid.

Kenmerken

Kenmerken van Teamleren zijn dialoog en discussie, aanwakkeren van constructieve discussies, vermijden van conflict, kennisuitwisseling, voortdurende reflectie en communicatie van acties.

Teameffectiviteit

Definitie

Teameffectiviteit is mogelijk wanneer de processen binnen het team perfect zijn afgestemd op de vereisten om de taak van het team te kunnen voltooien en het gewenste resultaat te produceren.

Uitleg

Effectieve teams (goed presterende teams) hebben de capaciteit ontwikkeld om zowel naar binnen als naar buiten te kijken. Effectieve teams evalueren voortdurend de beleving van elk teamlid en bespreken ze hoe goed ze hun doelen hebben bereikt. Zonder de moeilijkheden van teamleden te evalueren worden eventuele relatieconflicten genegeerd met als risico dat ze de effectiviteit van het team kunnen verstoren.

Kenmerken

Teameffectiviteit heeft betrekking op de uitkomst (prestaties) van een team, evenals de interacties (teamwerk) en processen (teamwerk en taakwerk) die worden gebruikt om een resultaat te bereiken. Teamprestatie daarentegen, is slechts gericht op de output van het team (bijv. kwantiteit, kwaliteit), ongeacht het teamwerk of de taakwerk-processen nodig om die uitkomst te bereiken. Teameffectiviteit is het belangrijkste doel van teamwerk-training.

Red Teaming

Definitie

Red Teaming (rood team) is een cognitieve benadering die is ontworpen om nieuwe aanpakken te ontwikkelen voor betere besluitvorming binnen teams.

Uitleg

Red Teaming daagt op een rigoureuze manier bestaande plannen, beleid, systemen of veronderstellingen uit door een vijandige aanpak te hanteren. Red teaming maakt gebruik van een reeks hulpmiddelen en technieken die zijn ontworpen om cognitieve vooroordelen te verminderen, vaardigheden in kritisch denken te vergroten, zelfbewustzijn te creëren en empathie te verbeteren.

Het gebruik van een rood team, een voorbeeld van een van de tools binnen Red Teaming, bestaat meestal uit onpartijdige waarnemers die belast zijn met het uitdagen van een plan en helpen bij het

identificeren van gebreken en bedreigingen om zo tegenmaatregelen te creëren nog voordat de implementatie van het plan plaatsvindt.

Kenmerken

Red Teaming-technieken omvatten onder andere: het uitdagen van expliciete en impliciete veronderstellingen, het blootleggen van verborgen informatie en het ontwikkelen van alternatieven om onbewuste vooroordelen te ontdekken. Red Teaming-methoden omvatten een kritische analyse van de processen van het team, waarbij de teams reeds een hoog niveau van psychologische veiligheid en sterke teamwerk-vaardigheden moeten hebben ontwikkeld.

Multiteam-systemen

Definitie

Wanneer er twee of meer teams samenwerken aan een gemeenschappelijk hoger doel (distaal doel of MTS-doel) spreekt men van Multiteam-systemen (MTS). Multiteam-systemen zijn zo gestructureerd dat elk team zijn eigen set doelen (proximale doelen) heeft en ten minste één doel met het MTS (distaal doel) deelt.

Uitleg

Een MTS-structuur biedt de mogelijkheid om activiteiten te coördineren tussen meerdere teams die gezamenlijk functioneren om een gemeenschappelijk doel te bereiken. De samenstellingskenmerken van een MTS omvatten meerdere teams die zijn ontworpen om samen te werken en activiteiten te coördineren om het distale doel van de MTS en de organisatie te bereiken.

De individuele teams opereren autonoom en definiëren hun proximale doelen zodanig dat ze ook verbonden zijn met de hogere MTS-doelen. De leiderschapsstructuren moeten in staat zijn om de grenzen rond de teams binnen het MTS te beheren; dit is waar *Gedistribueerd Leiderschap* noodzakelijk wordt.

De sleutel tot het succes van elke schaalbare organisatie, is om een effectief MTS-ontwerp te hebben dat functioneert in zijn specifieke context, met bijbehorende passende leiderschapsrollen om de organisatie te faciliteren en te leiden.

Kenmerken

Multiteam-systemen vertonen wederzijdse afhankelijkheid in termen van input (gedeeld tussen teams), proces (interacties tussen teams) en uitkomst (resultaten gerelateerd aan de MTS-doelen). Multiteam-systemen worden tevens gedefinieerd op basis van: samenstelling, afhankelijkheid en ontwikkeling.

TFS-theorie

Een theorie geeft een verklaring of voorspelling van een fenomeen of probleem. De beste zijn theorieën die zijn gebaseerd op kennis opgedaan door zowel onderzoek als praktijk. De theorieën die de kloof tussen theorie en praktijk overschrijden, zijn vaak praktischer en pragmatischer. The Flow System™ is zo'n theorie. Het is gebaseerd op afgedane kennis uit empirisch onderzoek en op kennis uit jarenlange ervaring als practitioner / consultant. The Flow System™ heeft ook het extra voordeel dat het kan putten uit de kennis en vaardigheden die zijn opgedaan bij de Amerikaanse strijdkrachten, omdat een van de mede-bedenkers afkomstig was van de Amerikaanse marine.

Het fenomeen dat wordt aangepakt door The Flow System™ is er een waar vele organisaties vandaag mee te maken hebben. Hoe kunnen organisaties waarde voor de klant maximaliseren in tijden van complexiteit? Op basis van onze ervaringen en op basis van onderzoek is gebleken dat organisaties moeite hebben hun normale manier van werken aan te passen, om beter aan te sluiten aan ambigue, versturende, wereldwijde en complexe omgevingen.

In veel gevallen slagen organisaties er niet in deze uitdagingen aan te gaan vanwege hun moeilijkheden om:

- a) complexiteit als zodanig te identificeren en niet goed te weten hoe te functioneren in complexe omgevingen (Complexiteit Denken),
- b) over voldoende organisatorische en leiderschapsstructuren te beschikken (Gedistribueerd Leiderschap), en
- c) goed gedefinieerde teamwerk-vaardigheden en teamstructuren (Team Wetenschappen) te hebben.

The Flow System™ is een theoretisch model dat is ontworpen om de praktijk te beïnvloeden. De integratie van de drie helices die in The Flow System™ zijn gedefinieerd, presenteert een nieuwe manier om het fenomeen van complexe omgevingen aan te kunnen pakken. Deze integratie van de drie helices (Complexiteit Denken, Gedistribueerd Leiderschap, Teamwetenschappen) vertegenwoordigt het concept van de Triple Helix of Flow™. De helices en de vereiste dat ze onderling verbonden moeten zijn, zijn afgeleid van zowel wetenschappelijk onderzoek als ervaringen uit de praktijk. Het was de bedoeling van de makers van The Flow System™ om uiteindelijk een pragmatisch model te presenteren dat laat zien hoe we Flow hebben gedefinieerd, net als het vermogen om adaptiever te kunnen worden in het leveren van waarde aan de klant, in een wereld van complexiteit.

Zoals bij alle theorieën, zijn er verschillende stadia nodig van testen in en aanpassen aan verschillende bedrijfstakken en organisatorische contexten. Dit test- en aanpassingsproces helpt bij het bevestigen van het vermogen van deze theorie om het fenomeen daadwerkelijk aan te pakken, zoals het doet vermoeden. Het testen zal ook verder bewijs leveren van welke methoden, technieken en hulpmiddelen wel of niet werken voor verschillende organisaties en industrieën. Zodra The Flow System™ is blootgesteld aan deze verschillende beproevingen, zullen we specifieker kunnen zijn bij het bepalen van welke methoden, hulpmiddelen en technieken van toepassing zijn op de verschillende contexten en organisaties.

Zoals bij elk onderzoek, wordt het beproeven van de theorie een onontbeerlijk iteratief proces voor de ontwikkeling van een meer pragmatische theorie die bruikbaar is in alle soorten industrieën en organisaties. De introductie van The Flow System™ is slechts het begin van deze lange reis en wordt beschouwd als een voortdurend werk-in-uitvoering.

TFS toepassen

The Flow System™ is geen, en zou ook niet gezien moeten worden als een normatief model of raamwerk. Het is een essentieel besef dat de drie helices van The Flow System™ op elk niveau van een organisatie moeten worden verbonden tot één holistische eenheid om een staat van Flow te kunnen bereiken. Hoe men deze staat van Flow bereikt zal echter voor elke organisatie, groot of klein, verschillend zijn.

De methoden, technieken en hulpmiddelen die in elk van de drie helices worden gepresenteerd, worden slechts optioneel aangeboden voor organisaties / instellingen om te proberen ze te gebruiken. Hoewel sommige van deze methoden goed kunnen werken voor één type of grootte van een organisatie / instelling, kunnen andere beter werken voor andere organisaties / instellingen. De

methoden, technieken en hulpmiddelen die in elk van de drie helices worden gepresenteerd, zijn contextueel en primair gericht op het aanpakken van complexe problemen en omgevingen. Deze zijn dan ook verschillend van de huidige methoden, technieken en hulpmiddelen die tegenwoordig worden gebruikt en die voornamelijk betrekking hebben op eenvoudige en gecompliceerde problemen.

Elke organisatie / instelling heeft verschillende soorten problemen op verschillende niveaus van complexiteit. De mechanismen die zij gebruiken om complexe omgevingen aan te pakken, zullen hoogstwaarschijnlijk verschillen van de mechanismen die door andere organisaties worden gebruikt. The Flow System™ presenteert verschillende hulpmiddelen waarmee organisaties / instellingen kunnen experimenteren om uit te zoeken welke het beste werkt in hun specifieke context. Belangrijk is dat organisaties / instellingen experimenteren met de verschillende mechanismen in elk van de drie helices totdat ze ontdekken welke methoden, technieken of hulpmiddelen het beste voor hen werken. Het resultaat is dat elke organisatie / instelling een aantal van de methoden, technieken en hulpmiddelen uit elk van de drie helices gaat gebruiken om flow te bereiken.

Het experimenteren is essentieel voor organisaties / instellingen om te overleven in complexe omgevingen. The Flow System™ fungeert als een gids voor organisaties / instellingen gids tijdens deze experimenten.

Referenties

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; Beschikbaar op: 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.