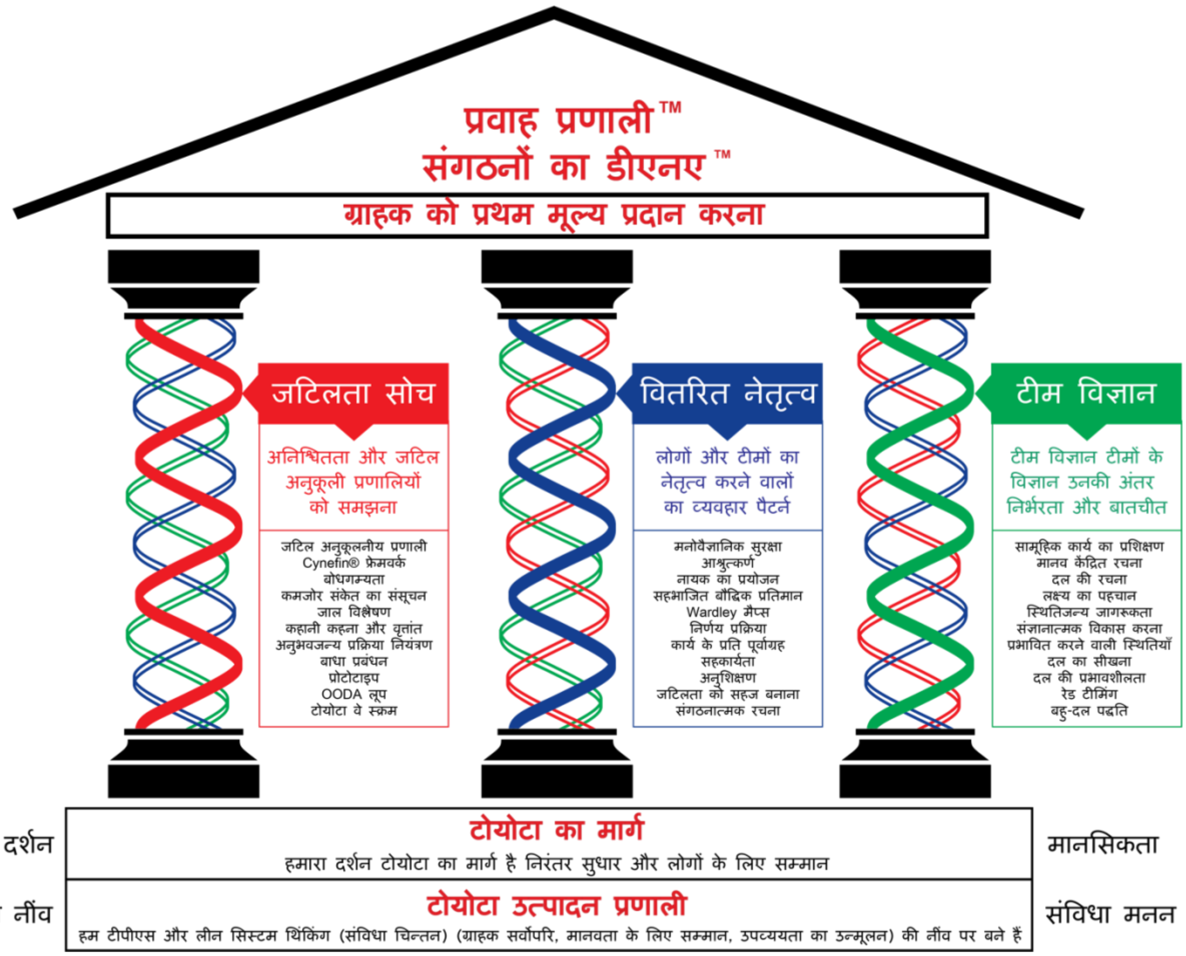
प्रवाह प्रणाली मार्गदर्शिका



लेखक:

जॉन आर.टर्नर, पीएचडी

निगेल थुरलो

ब्रायन 'पोंच' रिवेरा

Version 1.0 (November 2019)

© 2019 जॉन टर्नर पीएचडी, निगेल थुरलो, ब्रायन 'पोंच' रिवेरा। फ्लो सिस्टम ™ को क्रिएटिव कॉमन्स के एट्रीब्यूशन लाइसेंस के तहत लाइसेंस के लिए प्रस्तुत किया गया है, जो http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode सुलभ है और http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/ पर सारांश रूप में भी वर्णित है।

इस साइट और प्रस्तुत की गई किसी भी जानकारी का उपयोग करके आप स्वीकार करते हैं एवं सहमति देते हैं की आपने क्रिएटिव कॉमन्स के एट्रिब्यूशन लाइसेंस की शर्तों को आपने पढ़ा है और इसकी बाध्यता को आप सहमति देते हैं।

फ्लो सिस्टम™, ऑर्गनाइजेशन के डीएनए™, और फ्लो के ट्रिपल हेलिक्स™ सभी कॉपीराइट धारक के ट्रेडमार्क हैं।

Table of Contents

प्रवाह प्रणाली™ का उद्देश्य	4
प्रवाह प्रणाली™ की परिभाषा	4
प्रवाह प्रणाली™ का एक संक्षिप्त इतिहास	5
प्रवाह प्रणाली™ के मुख्य सिद्धांत	6
1. ग्राहक सर्वोपरि	6
2. मूल्य का प्रवाह	7
3. फ्लो का ट्रिपल हेलिक्स™	8
3 ए. जटिलता का मनन	9
जटिल अनुकूलनीय प्रणाली	10
Cynefin® फ्रेमवर्क	11
अर्थपूर्णता	12
कमजोर संकेत का संसूचन	13
नेटवर्क विश्लेषण (जाल विश्लेषण)	13
कहानी कहना और वृत्तांत	14
अनुभवजन्य प्रक्रिया नियंत्रण	14
बाधा प्रबंधन	15
प्रोटोटाइप	16
Ooda लूप (Ooda परिक्रम)	16
टोयोटा वे स्क्रम	17
3 बी. परिक्लृप्त नेतृत्व	18
मनोवैज्ञानिक सुरक्षा	19
नायक का आशय/ प्रयोजन	20
सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान	21
वार्डली आलेख्यपत्र (वार्डली मैप्स)	21
निर्णय प्रक्रिया	22
कार्य के प्रति पूर्वाग्रह	23
सहकार्यता	23
अनुशिक्षण	24

जटिलता को सहज बनाना	24
संगठनात्मक रचना	25
3c दलगत विज्ञान	26
सहकार्य का प्रशिक्षण	26
मानव केंद्रित अभिकल्पना	27
दल की रचना	28
लक्ष्य की पहचान	28
स्थितिजन्य जागरूकता	29
संज्ञानात्मक विकास करना	29
प्रभावित करने वाली परिस्थितियाँ	30
दल का सीखना	30
दल की प्रभावशीलता	30
लाल शिक्षा	31
बहु-दल पद्धति	32
टीएफएस सिद्धांत	33
टीएफएस(TFS) को प्रयोग में लाना	34

प्रवाह प्रणाली™ का उद्देश्य

प्रवाह की स्थिति तब प्राप्त होती है जब संगठन / संस्थाएं ऐसे परिणाम उत्पन्न करती हैं जिससे उनके अवरोध (जैसे, संरचना, प्रक्रिया, पर्यावरणीय प्रभाव) को ऐसा आकार दिया जाए जो कर्मचारियों को एक दूसरे और ग्राहक के बीच अपनी बातचीत पर ध्यान केंद्रित करने के लिए सक्षम करे।
अंततः; प्रवाह कर्मचारियों को, संगठनात्मक घर्षण के साथ मुकाबला करने या अधीन होने/सामने झुकने के बजाय कार्य करने पर ध्यान केंद्रित करता है।

कई परियोजना प्रबंधन के तरीके एवं चपल रूपरेखा नियत कार्य एवं योजना निर्माण के भ्रम पर ध्यान केंद्रित करता है इन गतिविधियों का समर्थन करने के लिए एक संगठन कैसे संरचित है, इस संबंध में कोई ध्यान नहीं दिया गया है।| संगठन / संस्थान, दलों का उपयोग करते हैं, लेकिन सहकार्यता का कौशल विकसित करने पे कम ध्यान देते हैं और दलों के उपयोग से प्राप्त होने वाले लाभों को अधिकतम करने के लिए नेतृत्व का पुनर्गठन करने में विफल रहते हैं।ये त्रुटियाँ अतिरिक्त बाधाओं/अवरोधों को उत्पन्न करती हैं जो संगठनों / संस्थानों को प्रवाह की स्थिति प्राप्त करने से रोकती हैं।

फ्लो सिस्टम ™ संगठनों को जटिलता,सहयोगात्मक कार्य का समावेश और स्वायत्त दल आधारित नेतृत्व संरचनाओं को समझने के लिए पुनः एक परिकल्पित प्रणाली प्रदान करता है।

प्रवाह प्रणाली™ की परिभाषा

फ्लो सिस्टम ™ नवोन्मेष के लिए एक वातावरण को बढ़ावा दे कर और मूल्य के तेजी से वितरण, और बाजार के लिए समय कम करके, गैर-मूल्य वर्धित गतिविधियों को समाप्त करके व्यापार वृद्धि को सक्षम बनाता है।

फ्लो सिस्टम ™ ग्राहक को प्रथम मूल्य प्रदान करने के लिए एक समग्र प्रवाह आधारित दृष्टिकोण है।इसे द टोयोटा प्रोडक्शन सिस्टम की एक नींव पर बनाया गया है, जिसे टीपीएस और लीन के रूप में भी जाना जाता है, साथ ही एक नया ट्रिपल हेलिक्स संरचना जिसे ऑर्गेनाइजेशन के डीएनए™ के रूप में जाना जाता है।

फ्लो सिस्टम ™ विभिन्न तरीकों, प्रतिमानों, कार्य प्रणाली/पद्धति, और तकनीकों की समझ प्रदान करता है जो संगठनों या संस्थानों को उनके वांछित परिणाम प्राप्त करने में सक्षम बनाते हैं।

प्रवाह प्रणाली™ का एक संक्षिप्त इतिहास

फ्लो सिस्टम ™ अरैखिक वातावरण में उत्पाद वितरण के उद्भव से विकसित हुआ है, जिसे जटिल वातावरण या जटिलता के रूप में भी जाना जाता है। यह टोयोटा प्रोडक्शन सिस्टम पर 1948 और 1975 के बीच किए गए काम का विस्तार है (टीपीएस लीन के रूप में भी जाना जाता है), और दी टोयोटा वे पहली बार 2001 में टोयोटा द्वारा प्रकाशित किया गया था।फ्लो सिस्टम ™ लीन विचार का क्रमिक विकास है जिसे हम प्रवाह का विचार कहते हैं।

टोयोटा प्रोडक्शन सिस्टम गुणवत्ता के उच्चतम स्तर पर निर्माण उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए संगठनों के लिए एक प्रतिमान बन गया है। टोयोटा प्रोडक्शन सिस्टम का मूलभुत लक्ष्य ग्राहक है । टोयोटा प्रोडक्शन सिस्टम जिदोका (Jidoka) और जस्ट इन टाइम (JIT) के स्तंभों पर बनाया गया है। यदि कोई समस्या होती है और जब होती है तब जिदोका में एक मशीन या प्रक्रिया को रोकने की क्षमता शामिल होती है। जस्ट इन टाइम (JIT) में उपव्ययता के उन्मूलन का समावेश गैर-मूल्य गतिविधियों को हटाकर किया गया है।

टोयोटा उत्पादन प्रणाली की नींव है - मानकीकरण, पूर्वानुमान योग्य प्रक्रियाओं की स्थापना, और Kaizen - निरंतर सुधार का दर्शन। रैखिक और पुनरावृत्तिक विनिर्माण के कारण टोयोटा उत्पादन प्रणाली संदर्भ प्रणाली बन गया है। हालांकि, अस्पष्ट समस्याओं, अत्यधिक परिवर्तनशील प्रक्रियाओं, अरैखिकता, और अनिश्चितता, जटिलता इत्यादि की सभी विशेषताओं से निपटने में यह सीमित है।

टोयोटा वे २००१ उन मूल्यों और व्यावसायिक तरीकों को स्पष्ट करती है जो सभी कर्मचारियों को अपनाना चाहिए। टोयोटा के मार्गदर्शक सिद्धांतों के रूप में प्रदर्शित, द टोयोटा वे को निरंतर सुधार और लोगों के सम्मान के स्तंभों द्वारा दर्शाया गया है।

टोयोटा कभी भी पूरी तरह से संतुष्ट नहीं है कि वे कहाँ हैं और नए विचारों को आगे बढ़ाने और अपने कर्मचारियों को सशक्त बनाने के लिए अपनी कार्य प्रणाली को बेहतर बनाने के लिए लगातार काम कर रहे हैं। टोयोटा अपने कर्मचारियों, शेयरधारकों, और हितधारकों का सम्मान करती है, और विश्वास करती है कि प्रतिभाशाली व्यक्ति और अच्छा सामूहिक कार्य उनकी सफलता का निर्माण करते हैं।
एक संगठन के रीढ़ के रूप में अपनी भूमिका का निर्वहन करते हुए संगठनात्मक संस्कृति को बदलते व्यावसायिक माहौल के बीच विकसित होना चाहिए ।

प्रवाह प्रणाली ™ के निर्माता ने माना कि मौजूदा उपकरण और रूपरेखा समग्र रूप से जटिलता को संबोधित नहीं कर सकते क्योंकि संगठन अस्थिर और अस्पष्ट वातावरण में कार्य करने के लिए अनुकूलित नहीं हैं। उन्होंने यह भी माना कि जटिलता का मनन लीन विचार से अलग है, इसलिये नए दृष्टिकोण और समझ की आवश्यकता है।

प्रवाह प्रणाली ™ ™ के निर्माता उन सभी श्रेष्ट लोगों का आभार प्रकट करते हैं   जिनके द्वारा सृजित विचार का अनुसरण हम आज कर रहे हैं (यहाँ उल्लेख करने के लिए बहुत लोग हैं) और प्रेरणा और प्रवाह प्रणाली की नींव के रूप में टोयोटा उत्पादन प्रणाली और द टोयोटा वे को संरक्षित किया है

प्रवाह प्रणाली™ के मुख्य सिद्धांत

प्रवाह प्रणाली™ में 3 मुख्य सिद्धांत होते हैं।

1. ग्राहक सर्वोपरि
2. मूल्य का प्रवाह
3. फ्लो ™ का ट्रिपल हेलिक्स
    क-जटिलता का मनन
    ख- परिक्लृप्त नेतृत्व
    ग -दलगत विज्ञान

1. ग्राहक सर्वोपरि

1946 से टोयोटा मोटर कॉर्पोरेशन ने सदैव ग्राहक को सर्वोपरि रखा है। मई 1946 में, टोयोटा मोटर सेल्स कं, लिमिटेड जापान के पहले अध्यक्ष, शॉटारो कामिया जो टोयोटा के पहले अधिशासी थे ने सार्वजनिक रूप से घोषणा की " मुख्य लक्ष्य हमेशा ग्राहक होना चाहिए।"

ग्राहक को सर्वोपरि रखने का वचन टोयोटा प्रोडक्शन सिस्टम और टोयोटा वे में तब से प्रतिष्ठापित है| मूल रूप से संगठन की दिशा और रणनीति निर्धारित करने के लिए ग्राहक की आधारभूत-आवश्यकताओं का विचार करना आवश्यक है। ग्राहक को सर्वोपरि रखने का वचन तीन परिणामों का उत्पादन करता है:

1. उच्चतम गुणवत्ता
2. निम्नतम लागत
3. अल्पतम समय-सीमा

प्रवाह प्रणाली ™यह स्वीकार करता है कि आज भी कोई संगठन या संस्था अंततः सफल नहीं होंगे यदि वे ग्राहक पर ध्यान केंद्रित नहीं करते हैं। प्रवाह प्रणाली ™ग्राहक सर्वोपरि वचन के नीतिपूर्वक वितरण के लिए अनिवार्य घटकों के रूप में मानवता के लिए सम्मान और लोगों के लिए सम्मान के तत्वों पर भी प्रकाश डालता है।

मानवता के लिए सम्मान टीपीएस (TPS) का एक मूलभूत तत्व है, और निरंतर सुधार के दर्शन के साथ लोगों के लिए सम्मान द टोयोटा वे में एक प्रमुख स्तंभ है।टोयोटा में, मानवता के लिए सम्मान की बात व्यर्थ के कार्यों को समाप्त करके मानव ऊर्जा को सार्थक, प्रभावी संचालन से संबद्ध करना हैं[प्रो। यासुहिरो मोंडेन, 1983]। एक प्रमुख दृष्टिकोण "हितोजुकुरी के माध्यम से मोनोजुकुरी" है,जो 'विकासशील लोगों के माध्यम से विकासशील उत्पादों' के रूप में अनुवादित है।

हम समझते हैं कि ग्राहक के बिना, हमारे पास कोई कर्मचारी नहीं है, कोई निवेशक नहीं है, कोई शेयरधारक नहीं है, और सामुदायिक विकास के लिए कोई निवेश नहीं है। इसका प्रारंभ 'ग्राहक सर्वोपरि' से होता है।

2. मूल्य का प्रवाह

एक बार जब कोई ग्राहक मौजूद होता है, तो ध्यान उस ग्राहक को बनाए रखने के लिए बदल जाता है। ग्राहक को बनाए रखने के लिए एक संगठन की आवश्यकता होती है जो उस ग्राहक के मूल्य के प्रवाह को जारी रखने के लिए स्वयं को समनुरूप बना लेता है।

प्रवाह एक उद्विकासी अवधारणा है जिसमें अध्ययन के कई क्षेत्रों से ज्ञान प्राप्त है (जैसे, नृविज्ञान, जीव विज्ञान, पारिस्थितिकी, भौतिकी, मनोविज्ञान, दलगत विज्ञान)।एक उद्विकासी स्थिति के रूप में, एक संविधा का विन्यास विकसित होना, अनुकूल बनना, और नवीन   संरचनाओं में रूपांतरित होना चाहिए जो विध्वंसकारक और जटिल वातावरण में परिचालन करने में सक्षम हो और बाधाओं को बाधित करने वाली निर्बाध प्रक्रियाओं को पूरा करने में समर्थ हो।

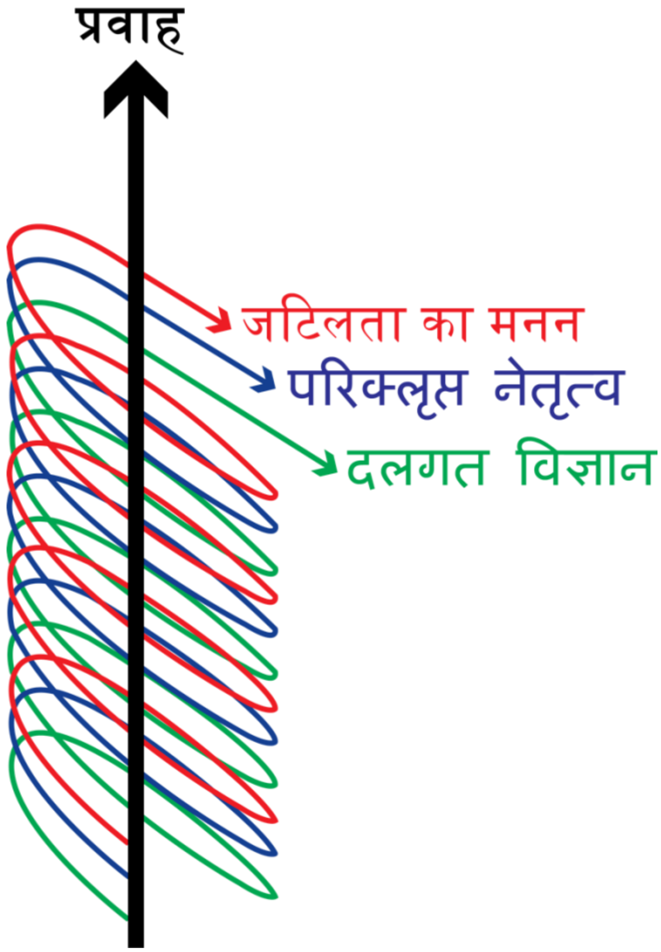
प्रवाह एक सामूहिक सामाजिक प्रवृत्ति है जिसमें ग्राहक को मूल्य प्रदान करने के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए व्यक्ति, या अभिकर्ता, अपने वातावरण को समझने और प्रतिक्रिया करना सीखते हैं।

प्रवाह प्रणाली™ में जटिलता का मनन, परिक्लृप्त नेतृत्व, और दलगत विज्ञान समय प्रवाह के साथ अधिक से अधिक परस्पर बन जाते हैं और अधिक सहज और स्वाभाविक हो जाते है। ऐसी अवस्था को, प्रवाह की स्थिति प्राप्त करना कहा जाता है ।

मूल्य के प्रवाह को बनाने के लिए संगठनों को स्वयं को इस तरह समनुरूप बनाना होता है जिससे ग्राहक के प्रथम परिणामों को सक्षम बनाया जा सके.

3. फ्लो का ट्रिपल हेलिक्स™

फ्लो के ट्रिपल हेलिक्स™ में संगठनात्मक डीएनए के 3 व्यक्तिगत किस्में हैं; जटिलता का मनन, परिक्लृप्त नेतृत्व और दलगत विज्ञान। संगठनों का डीएनए ™।



फ्लो का ट्रिपल हेलिक्स™ (तीन हेलिक्स) (जटिलता का मनन, परिक्लृप्त नेतृत्व, दलगत विज्ञान) की परस्पर प्रकृति से संबंधित है। ट्रिपल हेलिक्स अभिकर्ता (जैसे, लोगों, मशीनों, घटनाओं) के बीच बातचीत की पहचान करता है जो नए प्रतिमान, नेटवर्क और ज्ञान में उभर कर आते हैं, जो संगठन की क्षमता को और अधिक नवप्रवर्त्य, अनुकूलनीय और चुस्त बनाने के लिए जटिल वातावरण में काम करते हैं।

फ्लो के ट्रिपल हेलिक्स™ के कार्यान्वियन के लिए एक स्तर स्तर पर संगठनात्मक रूपान्तरण की आवश्यकता होगी। यह सुनिश्चित करने के लिए एक परिवर्तन आवश्यक है कि तीन हेलिक्स में से प्रत्येक वास्तव में एक संगठन की संरचना में एक दूसरे से जुड़ा हुआ है, संकालित/लयबद्ध है, और संगठनात्मक ढ़ाँचे में सन्निहित है, जिससे ग्राहकों को प्रत्ययमूलक से मूल्य वितरण तक निर्बाध आवाजाही की अनुमति मिलती है।

प्रवाह प्रणाली ™ में प्रत्येक हेलिक्स के अन्तर्गत तरीकों, तकनीकों और उपकरणों का उपयोग करते समय हुए प्रवाह को एक बाधा मुक्त वातावरण में अभिकर्ताओं के बातचीत के माध्यम से प्राप्त किया जाता है - यह स्वीकार करते हुए कि प्रत्येक संस्थान की आधारभूत आवश्यकतायें अलग-अलग हैं। इन अंतरों के परिणामस्वरूप प्रत्येक संगठन/संस्था को अपने उद्देश्य के लिए प्रवाह की स्थिति प्राप्त करने के लिए विभिन्न तरीकों, तकनीकों और उपकरणों को लागू करने की आवश्यकता होती है।

प्रवाह प्रणाली ™ का उद्देश्य, तकनीक और सूचीबद्ध उपकरण का उपयोग, अभ्यास, और प्रत्येक विधि मेंनिपुणता प्राप्त करना नहीं है। हालांकि, जो महत्वपूर्ण है, वह यह है कि प्रत्येक संगठन या संस्था अपने इच्छित लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु तीनों हेलिक्सों में से सर्वोत्तम विधियाँ, तकनीकें और उपकरण का चयन कर सकती हैं। एक संसक्त प्रणाली में तीन हेलिक्स के परस्पर संपर्क के माध्यम से नई पद्धतिओं को लागू करना बाधारहित प्रवाह प्रदान करता है।

फ़्लो की अवधारणा एक उद्विकासी प्रक्रिया है, क्योंकि जटिलता का मनन, परिक्लृप्त नेतृत्व और दलगत विज्ञान समय के साथ अधिक परस्पर जुड़ती हैं। प्रवाह और भी निर्बाध, प्राकृतिक और अप्रत्यक्ष हो जाता है।

3 ए. जटिलता का मनन

फ्लो के ट्रिपल हेलिक्स ™ में पहला हेलिक्स जटिलता का मनन है।

जटिलता का मनन अनिश्चितता और जटिल अनुकूलनीय प्रणालियों को समझने का एक नया रूप है। यह समझना सबसे आवश्यक है कि जटिल वातावरण में मौजूद अज्ञात घटक के कारण सब कुछ अनुमानित नहीं है। जटिल वातावरण में कई संभावनायें शामिल होती हैं, जो स्थान स्थान से भिन्न भिन्न हैं, और कुछ ही समय में परिस्थितियों को तेजी से बदल सकती हैं। यह व्यक्ति विशेष के वातावरण में विविधता की समझ है जो जटिलता के मनन के लिए आवश्यक है। एक बार जलवायु की विविधता की पहचान हो जाने के बाद, जटिलता के मनन का कार्यान्वयन किया जा सकता है।

जटिलता के मनन में दो प्राथमिक चरण शामिल हैं:

चरण 1: जटिल प्रणालियों की विशेषताओं को समझना।
चरण 2: वैश्विक दृष्टिकोण या परिप्रेक्ष्य में तंत्र, इकाइयाँ, और घटनाएँ जटिल अनुकूलनीय प्रणालियाँ हैं।

जटिल वातावरण में संचालन एक अन्वेषण की प्रक्रिया है, जिसे संपूर्ण रूप से समझा नहीं जाता है। जटिलता का मनन, जिसे समझाया जा सकता है के स्थान पर जो समझा नहीं जा सकता है, उस पर ध्यान केंद्रित करने में सक्षम बनाती है। जटिलता में मौजूद अस्पष्टता, अनिश्चितता, और अज्ञातताओं के मार्गनिर्देशन हेतु, विशिष्ट तरीकों, तकनीकों और उपकरणों की पहचान की गई है।

जटिलता -मनन के हेलिक्स के तरीकों, तकनीकों और उपकरणों में शामिल हैं:

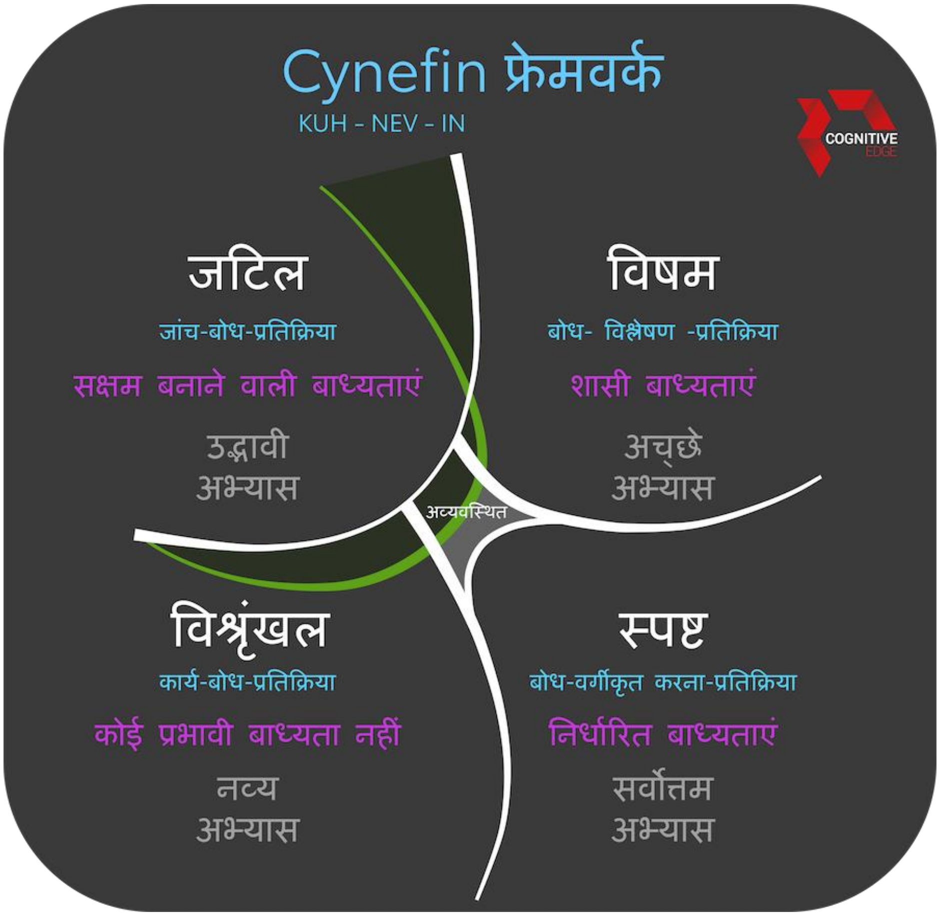
- जटिल अनुकूलनीय प्रणाली
- Cynefin® फ्रेमवर्क
- अर्थपूर्ण/अर्थपूर्णता
- कमजोर संकेत का संसूचन
- जाल विश्लेषण
- कहानी कहना और वृत्तांत
- अनुभवजन्य प्रक्रिया नियंत्रण
- बाधा प्रबंधन
- प्रोटोटाइप
- Ooda लूप
- टोयोटा वे स्क्रम

जटिल अनुकूलनीय प्रणाली

परिभाषा
जटिल अनुकूलनीय प्रणालियाँ (CAS) गतिशील, स्पष्ट और स्व-व्यवस्थित प्रणालियाँ हैं जिनमें पारगम्य बाधाएँ या सीमाएँ हैं जो अनुकूलनीय बनने के लिए प्रतिक्रिया को अपनाती हैं। जटिल अनुकूलनीय प्रणालियाँ गतिशील हैं, वो लगातार वाह्य शक्तियों के अनुकूल होना सीखती हैं, और अद्वितीय पर्यावरणीय आवश्यकताओं को पूरा करने हेतु इनका आविर्भाव होता हैं।

व्याख्या
अनेक सामाजिक प्रणालियों को एक जटिल अनुकूलनीय प्रणाली के रूप में वर्णित किया गया है। उदाहरण के लिए, जटिल अनुकूल प्रणालियों में उद्यमिता, सरकारें, संगठन, दल और यहां तक कि समाज शामिल हो सकते हैं।

लक्षण
जटिल अनुकूलनीय प्रणालियों में निम्नलिखित विशेषताएँ शामिल हैं:
- वे पथ पर निर्भर हैं,
- योजना (तंत्र /संविधा) का इतिहास है,
- वे अरेखीय हैं,
- उनमे उद्गामी परिणाम शामिल हैं,
- उनकी प्रक्रियाएँ अलघुकरणीय हैं,
- वे अनुकूलनीय हैं,
- वे व्यवस्थित और विश्रृंखल के बीच काम करते हैं, और
- वे स्व-संगठित हैं [1]



Cynefin® फ्रेमवर्क

परिभाषा

डेविड स्नोडेन [2] [3] द्वारा Cynefin® फ्रेमवर्क, में पाँच अलग-अलग कार्य-क्षेत्र शामिल हैं। अनिश्चितता के तहत निर्णय लेने के लिए सर्वसम्मति से आने वाली स्थितियों, निर्णयों, दृष्टिकोणों, संघर्षों और परिवर्तनों की गतिशीलता पर विचार करने के लिए मुख्य रूप से संरचना का उपयोग किया जाता है।
इस संरचना/रूपरेखा का मुख्य रूप से उपयोग अनिश्चितता के तहत निर्णय लेने के लिए सर्वसम्मति से आने वाली स्थितियों, निर्णयों, दृष्टिकोणों, संघर्षों और परिवर्तनों की गतिशीलता पर विचार करने के लिए किया जाता है।

ये प्रक्षेत्र स्पष्टीकरण प्रदान करते हैं कि उनमें से प्रत्येक के संचालन के दौरान किस प्रकार के तरीकों, उपकरणों या तकनीकों की आवश्यकता हो सकती है।

यह अधिशासियों को नए दृष्टिकोण से देखने, जटिल अवधारणाओं को आत्मसात करने और दुनिया की वास्तविक समस्याओं और अवसरों को संबोधित करने में सक्षम बनाता है। Cynefin® फ्रेमवर्क का उपयोग करने से अधिशासियों को समझ में आ सकता है कि वे किस संदर्भ में हैं ताकि वे बेहतर निर्णय ले सकें और उन मुद्दों से बच सकें जब उनकी वर्तमान प्रबंधन शैली के कारण उनसे भूल हो सकती हैं।

Cynefin®, उच्चारण kuh-nev-in , एक वेल्श (Welsh) शब्द है जो हमारे वातावरण में कई तत्वों और हमारे अनुभवों को दर्शाता है जो हमें अकल्पनीय रूप से प्रभावित करते हैं।

व्याख्या

जटिल समस्याओं जैसे जलवायु परिवर्तन से निपटने के दौरान, समस्या अस्पष्ट है, और समाधान अज्ञात है।जलवायु परिवर्तन के साथ हम जिन मुद्दों का सामना कर रहे हैं, वे भी अज्ञात हैं।जटिल कार्य-क्षेत्र में समस्याओं के लिए उपयोग किए जाने वाले तरीके, तकनीक और उपकरण सरल कार्य-क्षेत्र में पाए जाने वाले गुणों से बहुत भिन्न हैं।

Cynefin® फ्रेमवर्क हमें समस्याओं को उन कार्यक्षेत्र में वर्गीकृत करने में सक्षम बनाता है जो हमें उपयुक्त उपकरणों का चयन करने की अनुमति देता है जिसका उपयोग इन समस्याओं को दूर करने के लिए किया जा सकता है उदाहरण के लिए, सरल या विषम/मिश्रित कार्यक्षेत्र में, हम लीन उपकरण का चयन कर सकते हैं, जबकि, जटिल कार्यक्षेत्र में, हमें अर्थपूर्णता की आवश्यकता हो सकती है।

लक्षण

Cynefin® फ्रेमवर्क के लिए ज्ञान के क्षेत्र में स्पष्ट, विषम, जटिल, विश्रृंखल और अव्यवस्थित प्रक्षेत्र शामिल हैं। यह निर्णय लेने की रूपरेखा है। 2019 के अंत तक, डेविड स्नोडेन ने स्पष्ट प्रक्षेत्र को सुस्पष्ट प्रक्षेत्र में बदलने का सुझाव दिया है

अर्थपूर्णता

परिभाषा
अर्थपूर्णता एक ऐसी तकनीक है जिसे जटिल समस्याओं और स्थितियों या वातावरण की हमारी समझ की सहायता के लिए बनाया गया है। अर्थपूर्णता से हमें परिस्थिति में कहानियों को विकसित करने में मदद मिलती है जिसमें व्यक्ति और समूह जटिल पर्यावरण या समस्या को बेहतर ढंग से समझने के लिए सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान विकसित करना शुरू कर सकते हैं।

व्याख्या
जटिल वातावरण में, कहानियां और वृत्तांत पर्यावरण की परिस्थिति /वातावरण को समझने में सहायता करती हैं। अग्निशमन प्रयासों के दौरान, अग्निशामकों की दलें लगातार दल के अन्य सदस्यों को परिवेश के बारे में अपना दृष्टिकोण बताती हैं जिस से दल के प्रत्येक सदस्य को मौजूदा स्थिति की समझ में सहायता प्राप्त होती है।दल के कई सदस्यों की ये कहानियाँ, दल के परिवेश को समझने में मदद करती हैं।

लक्षण
अर्थपूर्णता में निम्नलिखित विशेषताएं शामिल हैं: "अंतःक्रिया और बातचीत (सामाजिक), स्पष्ट संदर्भ के फ्रेम(पहचान), प्रासंगिक अतीत के प्रासंगिक अनुभव (सिंहावलोकन), वर्तमान वातावरण में उपेक्षित विवरण

(संकेत), उन विचार का अद्यतन जो बदल गए हैं (अविरत),संभावनाओं की विश्वसनीय कहानियाँ- (संभाव्यता), और कार्य जो सोच को स्पष्ट करते हैं (अधिनियमन) "[४]। वास्तविक काल में संचालित होने पर अर्थपूर्णता सबसे प्रभावी है।

कमजोर संकेत का संसूचन

परिभाषा
कमजोर संकेत का संसूचन एक ऐसी विधि है जो प्रारंभिक चरण में भविष्य के परिवर्तनों के संकेत का पता लगा सकती है और इसमें पर्यावरण में मौजूद अवसरों और भय की पहचान करना शामिल है। कमजोर संकेत का पता लगाने के लिए समस्याओं के शुरुआती संकेतों की पहचान करना आवश्यक है इससे पहले कि वे असहनीय हो जाएं। यह एक ऐसी विधि है जो प्रारंभिक चरण में भविष्य के परिवर्तनों के संकेत का पता लगा सकती है।

कमजोर संकेत परिवर्तन का एक उन्नत संकेतक हैं, और उन्हें स्वीकार किया जाना चाहिए। किसी संगठन में आकस्मिक और अपरिचित परिवर्तन से उस संगठन के किसी भी विभाग को भय हो सकता है। अनजाने में किए गए परिवर्तनों से महत्वपूर्ण लाभ उलट सकता है या नए अवसरों का नुकसान हो सकता है [5]। किसी के वातावरण को लगातार खोजना और उसकी निगरानी करना उन खतरों का शीघ्र पता लगाने में मदद कर सकता है, जिनका अन्यथा पता नहीं चलता।

व्याख्या
प्रत्युपाय को अप्रभावी पाए जाने से पहले व्यावसायिक भय का पता लगाने में सक्षम होना कमजोर संकेत का एक रूप है। वातावरण जहाँ सुरक्षा-महत्वपूर्ण है वहाँ कमजोर संकेत का संसूचन आवश्यक है। किसी संगठन या संस्थान के लिए स्थिरता सुनिश्चित करने के लिए इन कमजोर संकेत की संसूचना के लिए उपकरण और तकनीक का उपयोग अनिवार्य है। यदि प्रबंधन कमजोर संकेतों के लिए ग्रहणशील है, तो खतरे को यथार्थ और ठोस होने से पहले ही बहुत कुछ किया जा सकता है।

लक्षण
कमजोर संकेत के संसूचन में पृष्ठभूमि, आंतरिक और बाहरी किसी भी असामान्य व्यवहार, संकेतों या घटनाओं की पहचान करने के लिए पार अनुशासनिक दृष्टिकोण) का उपयोग करके पर्यावरण का लगातार पर्यवेक्षण करना शामिल है।

नेटवर्क विश्लेषण (जाल विश्लेषण)

परिभाषा
सार्वलौकिक प्रणाली, जैसे कि जटिल अनुकूलनीय प्रणाली, को नेटवर्क के रूप में देखा और विश्लेषण किया जा सकता है।नेटवर्क विश्लेषण आपको घटकों के बीच अंतःक्रिया या सहलग्नता देखने की अनुमति देता है, जैसे दलों के बीच, या संगठनों के बीच की बातचीत।
नेटवर्क विश्लेषण संविधा /तंत्र और कर्ता के बीच सूचना का पर्याप्त प्रवाह सुनिश्चित करने के लिए व्यावहारिक तरीके विकसित करने के लिए सूचित कर सकता है।

व्याख्या
नेटवर्क विश्लेषण का उपयोग कई अलग-अलग प्रकार के नेटवर्क, जैसे कि संस्कृति, प्रकृति, बुद्धि, जीवधारी, अर्थव्यवस्था और पारिस्थितिकी [6] का विश्लेषण करने के लिए किया गया है। नेटवर्क विश्लेषण का उपयोग संगठनात्मक इकाइयों में प्रमुख लोगों की पहचान करने के लिए किया गया है जो संगठन की सफलता के लिए आवश्यक जानकारी रखते हैं। प्रभावी संगठनात्मक रचना के लिए यह समझना आवश्यक है कि ये विभिन्न नेटवर्क सूचनाओं को कैसे आदान-प्रदान करते हैं, संग्रहीत करते हैं, एवं सहकार्य करते हैं।

लक्षण
नेटवर्क विश्लेषण स्थिति के अनुरूप ढल जाता है कि यह युग्म (दो का समूह-जैसे, व्यक्ति से व्यक्ति), नोड्स (जैसे, नायक , दल, संगठन), और नेटवर्क (जैसे, नायक से व्यक्ति , दल से दल) का विश्लेषण कर सकता है। नेटवर्क विश्लेषण युग्म, सन्धि और नेटवर्क के प्रत्येक सेट के बीच संबंधों, कड़ी (लिंक) या अंतःक्रिया को देखता है।

कहानी कहना और वृत्तांत

परिभाषा
लोगों के माध्यम से ज्ञान सृजन उनकी समझ को बढ़ाता है, अर्थात, उनके लिए कुछ या किसी विशेष घटना का क्या मतलब है)। इन आख्यानों (मौखिक या लिखित वर्णन का संयोजित वृत्तांत), या कहानियों के माध्यम से, हम जटिल वातावरण में जो कुछ भी हो रहा है उसका अधिक सार्थक निरूपण/वर्णन करना शुरू कर सकते हैं।

व्याख्या
न्यायालय प्रणाली में एक न्यायपीठ अक्सर उन कहानियों और वृत्तांतों के आधार पर निर्णय लेती है जो उन्हें सुनवाई के दौरान अनावृत होती हैं। न्यायपीठ के सदस्य अपनी विवेचना में इन कहानियों से तात्पर्य निकालने की कोशिश करते हैं। न्यायपीठ के फैसले को इन कहानियों या वृत्तांत का संश्लेषण माना जा सकता है। व्यवसाय में, कर्मचारियों से आख्यानों और कहानियों का संग्रह करना किसी कंपनी या संगठन को उसकी वर्तमान वातावरण का अनुभव करा सकता है।

यदि हम कर्मचारियों को एक प्रासंगिक विषय या मुद्दे पर एक समाचार शीर्षक और एक संबंधित समाचार रिपोर्ट लिखने के लिए कहते हैं, तो हम सामान्य विषयों और प्रतिमानों को संश्लेषित करने में सक्षम हैं जो भविष्य के निर्णय लेने, रणनीतियों और योजना बनाने में सहायक हैं।

लक्षण
बहुधा वृत्तांत कृतियों, लेखन, ध्वन्यालेखन, भाषा, रूपकों और कहानियों के माध्यम से व्यक्त की जाती हैं।

अनुभवजन्य प्रक्रिया नियंत्रण

परिभाषा
विज्ञान एक ऐसी प्रक्रिया है जो सिद्धांतों का परीक्षण करती है जिससे किसी घटना या समस्या की व्याख्या या पूर्वानुमान लगाया जा सके। इस अनुभवाश्रित प्रक्रिया में कई अलग-अलग पद्यतियाँ और प्रक्रियाएं

शामिल हैं जो वैध, विश्वसनीय और परिशुद्ध हैं - समय के साथ उनका परीक्षण और पुष्टिकरण किया गया है।
अनुभवजन्य प्रक्रियाएँ किसी भी निर्णयात्मक परिणामों से विषय, मानव पूर्वाग्रह को मिटाने का उद्देश्य और प्रयास है। माना जाता है कि प्रयोग हमारे पर्यावरण की समझ के लिए मूलभूत है, जो अज्ञात या अप्राप्य को और स्पष्ट करता है।

व्याख्या
विज्ञान उदाहरणों की एक बाहुल्यता प्रदान करता है, जो न केवल अनुभवजन्य प्रक्रियाओं के नए ज्ञान को आगे बढ़ने के लिए मार्ग दर्शित करता है, बल्कि अनुभवजन्य अनुसंधान के निष्कर्ष, वर्तमान मान्यताओं, पद्धतिओं और हठधर्मिता को भी चुनौती दे सकते हैं। इसका एक व्युत्पन्न उदाहरण पीडीसीए (प्लान, डू, चेक, एक्ट) है, जो प्रक्रियाओं और उत्पादों के निरंतर सुधार को नियंत्रित और सक्षम करने के लिए एक चार-चरण की पुनरावृत्तीय प्रक्रिया है।

लक्षण
अनुभवजन्य प्रक्रियाएँ एक अध्ययन के विषय से दूसरे में भिन्न होती हैं जिसमें निम्नलिखित घटकों के सक्रिय अनुबंध की आवश्यकता होती है [7] : समस्या की पहचान, यदि संभव हो तो समस्या को परिभाषित करना, सिद्धांत करना, मापना, अवलोकन करना, विश्लेषण करना, व्याख्या करना और प्रतिवेदन करना।

बाधा प्रबंधन

परिभाषा
बाधाएं सीमाएं या प्रतिबंध हैं जो अभिकर्ताओं के व्यवहार को प्रभावित करती हैं। बाधाएं स्व-व्युत्पन्न और संज्ञानात्मक रूप से निर्मित होती हैं। जटिल वातावरण में किसी भी टीम या संगठन के लिए यह महसूस करना आवश्यक है कि कौन सी बाधायें हैं, किसी संगठन के प्रभावी ढंग से कार्य करने के लिए अनावश्यक बाधाओं को दूर करने के लिए प्रबंधन आवश्यक है। बाधाएं सक्षम या बाधित कर सकती हैं।
बाधाओं को सक्षम करना अभिकर्ताओं के लिए वो करना संभव बनाता है जो अन्यथा संभव नहीं होगा।
अवरोधी बाधायें अभिकर्ताओं को रोकने या केवल उन्हें एक निश्चित तरीके से कार्य करने की अनुमति देता है।

व्याख्या
किसी संगठन में प्रवाह को सक्षम और अनुकूलित करने के लिए, हमें सक्षम बाधाओं को अनुकूलित करते हुए अवरोधकों की संख्या को सीमित करने की आवश्यकता है। एक सक्षम बाधा एक अभिकर्ता को स्वायत्त निर्णय लेने के साथ काम करने की अनुमति देती है, लेकिन सीमाओं के भीतर जो उन्हें अवांछनीय परिणामों को रोकने के लिए परिभाषित होती है। एक सक्षम बाधा एक सक्षम मूल्य वर्धित करता है।
नियामक संस्थाओं द्वारा निर्देशित, अनिवार्य या आवश्यक, अक्सर अवरोधों को थोपति हैं। एक अवरोधी बाधा का आम तौर पर कोई मूल्य वर्धित लाभ नहीं होता है।

लक्षण

कहानी कथन, सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान का विकास, आख्यानों का साझाकरण, और कमजोर संकेतों का संसूचन सफल बाधा प्रबंधन के तकनीक हैं।

प्रोटोटाइप

परिभाषा
एक प्रतिकृति एक निरूपण, एक भौतिक नमूना या एक जटिल समस्या का सूत्र है। निरंतर परीक्षण और शोधन के माध्यम से, प्रतिकृतियाँ जटिल समस्या का एक हिस्सा ठोस बनाती हैं, जिससे जटिलता को बेहतर तरीके से समझने में योगदान मिलता है।

व्याख्या
एक नए ग्राहक-आधार (स्वायत्त-ड्राइविंग कार) के लिए एक पूर्ण मॉडल (ऑटोमोबाइल) डिज़ाइन करने के बजाय, यह सस्ता और अधिक प्रभावी है की ग्राहक के लिए क्या वांछित / स्वीकार्य है, यह जानने के लिए व्यक्तिगत घटकों की पहचान करने के साथ शुरू करें, विपरीत इसके की पूरी कार का निर्माण पहले किया जाए

लक्षण
प्रतिकृति एक प्रयोग, एक नमूना (संगणक या भौतिक), या एक सूत्र (अभिकलनात्मक) का रूप ले सकता है। एक प्रतिकृति में कुछ परिचित या सम्पूर्णता के साथ कुछ सम्बन्ध होने चाहिए । एक प्रतिकृति अज्ञात को समझने के लिए परिचित (जो ज्ञात है के कुछ हिस्सों) का प्रतिरूपण करके सम्पूर्णता को समझने में सहायता कर सकता है [8]।

Ooda लूप (Ooda परिक्रम)

परिभाषा
अवलोकन- प्रवृत्त होना- निर्णय करना- कृत्य (ओओडीए) लूप एक अरैखिक निर्णय लेने की प्रक्रिया है, जो कार्यवाही के लिए एक मार्गदर्शिका है। Ooda लूप वायु सेना के कर्नल जॉन बॉयड के 40 वर्षों के काम का प्रतिनिधित्व करता है, जिन्होंने लड़ाकू विमानन, रणनीति, विज्ञान, प्रारंभिक जटिलता के मनन और टोयोटा प्रोडक्शन सिस्टम के पाठों को संयोजित किया है।

व्याख्या
OODA लूप एक निर्णय लेने की प्रक्रिया है। यह सुनिश्चित करता है कि सभी उपलब्ध प्रासंगिक जानकारी अवलोकन योग्य है तथा एक पर्यवेक्षक को प्रशिक्षित करता है की कैसे प्रभावी निर्णय लेने के लिए वह खुद को उन्मुख करता हैं एक बार सही निर्णय (नियत होने के बाद) लेने के बाद, यह उन निर्णयों के तेजी से निष्पादन को सक्षम बनाता है। हालांकि, पहले कार्य करना संभव है, फिर निरीक्षण करना और कार्रवाई के परिणामों को उन्मुख करना, और यह भविष्य के निर्णय लेने की प्रक्रिया को सूचित करेगा।

Ooda लूप सुस्पष्ट निर्णय लेने की प्रक्रियाओं के बजाय परोक्ष/अंतर्निहित निर्णय लेने की प्रक्रियाओं का पक्ष लेता हैं) इसमें व्यक्तिगत और संगठनात्मक प्रदर्शन का आकलन करते समय परिणामों को अलग-अलग

करने की सुविधा प्रदान करने के लिए अर्थपूर्णता (अवलोकन और अभिविन्यास) शामिल हैं। Ooda लूप को "उद्विकासी, खुला हुआ, स्व-संगठन की संतुलन प्रक्रिया से दूर, उद्भव और प्राकृतिक चयन " के रूप में वर्णित किया गया है। [९]

लक्षण
Ooda लूप, लूप में किसी भी स्तर पर शुरू हो सकता है और समस्या या स्थिति पर निर्भर करता है ।Ooda लूप के घटकों में अवलोकन, अभिविन्यास, निर्णय और कार्य शामिल हैं, और एक पुनरावृत्तीय चक्र है। Ooda लूप का केंद्र बिंदु अभिविन्यास है-उन अनुमानों, संज्ञानात्मक पूर्वाग्रहों, और स्थापित मान्यताओं जो यह निर्धारित करते हैं कि व्यक्ति और संगठन कैसे अवलोकन करते हैं, निर्णय लेते हैं और कार्य करते हैं।

टोयोटा वे स्क्रम

परिभाषा
एक प्रशिक्षण कार्यक्रम जिसे कर्मचारियों और संगठनों को समस्या की पहचान और परिभाषा कौशल, ग्राहक प्रोफाइल, सामूहिक कार्य कौशल, योजना और अनुमान कौशल के माध्यम से एक आकस्मिक परिणाम के रूप में चपलता विकसित करने और दृश्य तकनीक प्राप्त करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। यह संगठनों को व्यवहार के प्रतिमान के रूप में स्क्रम फ्रेमवर्क के अनुप्रयोग के माध्यम से सिस्टम सोच दृष्टिकोण और जटिलता का मनन रणनीतियों के बीच सीमाओं को समझने में सक्षम बनाता है, साथ ही साथ उपकरण और संज्ञानात्मक कौशल की एक सीमा होती है।

व्याख्या
विभागों के विभाग / प्रभाग स्क्रम द टोयोटा वे प्रशिक्षण की तकनीकों का उपयोग करके अपने प्रशिक्षण के माध्यम से कार्यात्मक उच्च प्रदर्शन करने वाली दलों के रूप में अधिक प्रभावी ढंग से संचालित करना सीखते हैं।

लक्षण
टोयोटा वे को स्क्रम के कार्यान्वयन, विभिन्न उपकरणों, तकनीकों और अवधारणाओं के कार्यान्वयन या परिशोधन द्वारा विशेषता दी जा सकती है।

3 बी. परिक्लृप्त नेतृत्व

परिक्लृप्त नेतृत्व की अवधारणा ऐसे नेतृत्व को जोड़ती है जो संगठन के भीतर क्षैतिज, लंबवत/उर्ध्वाधर रूप से और हर स्थान पर फैली हो। नेतृत्व व्यक्ति के साथ शुरू होता है, और नेतृत्व का प्रतिदर्श एक सामूहिक निर्माण बन जाती है।

नेतृत्व का विकास और अभ्यास व्यक्तिगत स्तर पर स्वः-नेतृत्व एवं स्वः-प्रभावोत्पादकता विकास तकनीकों के साथ किया जाता है। सहभाजित नेतृत्व दल स्तर पर नेतृत्व का प्रतिदर्श (मॉडल) बन जाता है, जिसमें एक कार्यात्मक नेतृत्व प्रतिदर्श दलों के निरीक्षण के रूप में कार्य करता है।

कार्यात्मक/ प्रकार्यात्मक नेतृत्व, नेतृत्व-दल के संबंध को नेतृत्व-अनुगामी युग्म की तरह देखने वाले अधिकांश नेतृत्व मॉडल के विपरीत मानता है। प्रकार्यात्मक नेतृत्व जिसे किसी संगठन के सामाजिक दायित्वों में महत्वपूर्ण भूमिका निभाने वाले लोग भी कहा जाता है, दलों के बीच और दलों और बहु-दल पद्धतियों के बीच की सीमाओं में संचालित होता है। उनकी भूमिकाओं और जिम्मेदारियों में संसाधनों को प्रदान करना, बातचीत को बढ़ावा देना, गतिविधियों का समन्वय और लक्ष्यों को संरेखित करना, इत्यादि शामिल हैं। हैं। कार्यकारी स्तर या सी-सूट में, यदि चाहें तो नेतृत्व अपनी पारंपरिक श्रेणीबद्ध संरचना में बना रह सकता है।

अनुसंधान से पता चला है कि कई दल-आधारित संरचनाओं और बहु-दल पद्धतिओं ने नेतृत्व की एक संकर शैली का उपयोग करके अच्छी तरह से काम किया है। एक संकरित या मिश्रित नेतृत्व प्रतिदर्श प्रवाह प्रणाली ™ में अंतःस्थापित है। यह मिश्रित नेतृत्व प्रतिदर्श निम्नलिखित नेतृत्व सिद्धांतों के घटकों को शामिल करता है जो टीम-आधारित संगठनात्मक संरचनाओं और जटिल वातावरण के लिए अच्छी तरह से काम करने के लिए दिखाए गए हैं: रणनीतिक नेतृत्व, यंत्रीय नेतृत्व, और वैश्विक नेतृत्व।

आशय, प्रत्येक संगठन के लिए अपने कार्यकारी स्तर पर सभी तीन नेतृत्व प्रतिदर्श को लागू करने के लिए नहीं है, बल्कि प्रत्येक नेतृत्व सिद्धांत से उन घटकों को लागू करने के लिए है जो संगठन की जरूरतों को इस तरह से पूरा करते हैं जो पहले से उल्लिखित टीम-आधारित संरचनाओं का समर्थन करते हैं। एक संगठन की अवश्यकता दूसरे से अलग होंगी, और प्रत्येक संगठन को यह पहचानने की आवश्यकता है कि नेतृत्व की कौन सी विशेषताएँ और घटक उनकी संगठनात्मक आवश्यकताओं के लिए सर्वोत्तम हैं।

प्रवाह प्रणाली ™ का परिक्लृप्त नेतृत्व हेलिक्स एक ऐसी प्रक्रिया प्रदान करता है जो लगातार एक संगठन में नेताओं को पुनर्जीवित करता है, सामूहिक नेतृत्व को एक संगठन के भीतर उभरने की अनुमति देता है जो एक उद्योग में साहसिक और प्रविदारिन् यत्न बनाने में सक्षम है।

परिकृप्त नेतृत्व हेलिक्स के तरीकों, तकनीकों और उपकरणों में निम्नलिखित शामिल हैं:

- मनोवैज्ञानिक सुरक्षा
- आश्रुत्कर्ण
- नायक का प्रयोजन
- सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान
- Wardley मैप्स
- निर्णय प्रक्रिया
- कार्य के प्रति पूर्वाग्रह
- सहकार्यता
- अनुशिक्षण
- जटिलता को सहज बनाना
- संगठनात्मक रचना

मनोवैज्ञानिक सुरक्षा

परिभाषा
मनोवैज्ञानिक रूप से सुरक्षित वातावरण वह होता है जहां दल के सदस्य या कर्मचारी बिना किसी परिहास या फटकार के स्वतंत्र रूप से अपनी राय व्यक्त कर सकते हैं और सवाल पूछ सकते हैं। सबसे उत्तम निरूपक यह है कि टीम के सदस्य और कर्मचारी स्पष्टवादी होने के लिए स्वतंत्र हैं [10] जब तक कि उनके विचार और आलोचनाएं पेशेवर रहें। मनोवैज्ञानिक सुरक्षा भय की संस्कृति समाप्त करता है

व्याख्या
टोयोटा के उत्पादन प्रणाली में, कर्मचारि स्वतंत्र रूप से Andon कॉर्ड खींच सकते हैं।एंडोन कॉर्ड में एक पुल कॉर्ड होता है जो उत्पादन लाइन को चलाता है या कभी-कभी एक बटन जो एक महत्वपूर्ण समस्या या समस्या की संभावना के मामले में श्रमिक उत्पादन को रोकने और प्रबंधन को चेतावनी देने के लिए सक्रिय कर सकता है।
कर्मचारी स्वतंत्र रूप से एंडोन कॉर्ड को खींचते हैं, जब उन्हें उत्पादन को रोकने के लिए फटकार या दंडित होने का कोई डर नहीं होता है। एंडोन कॉर्ड मनोवैज्ञानिक रूप से सुरक्षित कार्य वातावरण के लिए एक रूपक के रूप में कार्य करता है जहाँ कर्मचारी यह निश्चय करने और जाँच करने के लिए स्वतंत्र हैं कि सही निर्णय या कार्रवाई की जा रही है। यह, यह भी सुनिश्चित करता है कि सही लोग उन कार्यों को कर रहे हैं।

लक्षण
मनोवैज्ञानिक सुरक्षा निम्नलिखित विशेषताओं को चित्रित करती है: एक साझी अपेक्षा, साझा उद्देश्य, सुने जाने में विश्वास, असफलता को स्वीकार करना, सतत सीखना [10]।

आश्रुत्कर्ण

परिभाषा
नेतृत्व में उतना ही सुनना शामिल है, जितना कि बात करना। आश्रुत्कर्ण एक आवश्यक नेतृत्व विशेषता है जिसे विकसित किया जा सकता है। यह सुनने के एक पैटर्न (प्रतिमान) को संदर्भित करता है जो आपको सकारात्मक रूप से बातचीत से जोड़े रखता है। यह चौकस तरीके/मनोयोग पूर्वक से सुनने की प्रक्रिया है जब कोई और बोलता है, विरोधाभास करता है (विवरण करता)और जो कहा गया था उसे प्रतिबिंबित करता है, निर्णय को रोक देता है, या सलाह देता है।

व्याख्या
नायकों को उन समस्याओं को सुनना चाहिए जो उनके अनुयायियों के सामने आ रही हैं।
नायकों और अनुयायियों के बीच बातचीत में केवल नायक का निर्देश नहीं लेना चाहिए, अपितु एक नायक को अपने अनुयायियों के साथ बातचीत करके उनकी समस्याओं को समझना चाहिए, और उनके कार्यों में उद्देश्य और अर्थ को स्थापित करने के लिए भी बात करनी चाहिए।
Andon Cord (एंडोन कॉर्ड) एक महान उदाहरण है, जहां आश्रुत्कर्ण होता है। एक एंडोन कॉर्ड का सक्रियण नायक / पर्यवेक्षक और कर्मचारी के बीच बातचीत की एक श्रृंखला शुरू करता है। इन अन्तः क्रियाओं में समस्या को समझने और हल करने के लिए दोनों पक्षों से सुनने और बात करने के समान हिस्से शामिल हैं।

लक्षण
आश्रुत्कर्ण नायकों को सुनने और बात करने, विश्वास का निर्माण करने, तालमेल स्थापित करने, चिंता का प्रदर्शन करने, एक विशिष्ट प्रश्न पूछने और संक्षिप्त प्रतिज्ञान का उपयोग करने के माध्यम से उनके अर्थपूर्णता की प्रक्रियाओं में सहायता करता है।
आश्रुत्कर्ण किसी के विचारों और पूर्व धारणाओं पर ध्यान केंद्रित करने के बजाय दूसरों की आवश्यकताओं को बेहतर ढंग से समझने के लिए संज्ञानात्मक प्रक्रियाओं को सहायता करता है।

नायक का आशय/ प्रयोजन

परिभाषा
एक विशिष्ट परिणाम के विपरीत, नायक का इरादा वांछित परिणाम पर केंद्रित है। नायक ke प्रयोजन और वांछित परिणाम की समझ के माध्यम से व्यक्तियों और टीमों को वांछित परिणाम को ध्यान में रखते हुए जब तक आवश्यक हो, तब तक काम करने के लिए स्वतंत्र हैं। परिणाम प्राप्त करने का कोई एक सही तरीका नहीं है, और नायक के प्रयोजन के रूप में प्रस्तुत मॉडल के माध्यम से, व्यक्तियों और टीमों को अपना रास्ता खोजने के लिए स्वतंत्रता हैं।

व्याख्या
कमांडर के इरादे से जुड़े, सैन्य दस्तों के पास समग्र उद्देश्य का एक सामान्य प्रत्यय है। हालांकि, जब वे प्रवृत्त हैं, तो एक विस्तृत योजना का पालन करने के लिए बहुत सारे अज्ञात घटक हैं। सैन्य दस्ता अपने अंतिम लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कार्रवाई के अपने रास्ते को बदलने के लिए स्वतंत्र हैं।

लक्षण
नायक का आशय की विशेषताओं में योजना, ध्येय विश्लेषण, कार्रवाई के दौरान विकास / विश्लेषण / तुलना / अनुमोदन शामिल है, इसके बाद अंतिम समीक्षा की जाती है। एक नायक का प्रयोजन वांछित परिणामों के उद्देश्य की व्यक्तिगत अभिव्यक्ति है। यह स्पष्ट, संक्षिप्त और आसानी से समझा जाना चाहिए। इसमें यह भी शामिल हो सकता है कि नेतृत्व निर्णय लेने के साथ-साथ उद्देश्य को पूरा करने वाले अंतिम कथन या शर्तों को कैसे लागू करता है।

सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान

परिभाषा
एक सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान टीम के सदस्यों के बीच साझा की गई स्थिति या प्रक्रिया के बारे में, ज्ञान की धारणा, या ज्ञान की ,सामूहिक समझ का विकास है।

व्याख्या
जब दल के सदस्य योजनाबद्ध कार्य शुरू करते हैं, जिसमें प्रत्येक दल के सदस्य को दल के उद्देश्य के बारे में एक अलग समझ होती है, तो यह एक ऐसे दल का संकेत होगा जिसने एक सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान विकसित नहीं किया है। दल के सदस्यों को सभी कार्यों और लक्ष्यों पर चर्चा करने में सक्षम होना चाहिए ताकि प्रत्येक सदस्य को एक समान और सही/ सटीक समझ हो।
सहभाजित बौद्धिक प्रतिमान विकसित करने में सहायता करने के लिए प्रभावी योजना और विवरण तकनीकों का होना जरूरी है

लक्षण
इस सामूहिक समझ में; समस्या, परिभाषाओं, प्रक्रियाओं, लक्ष्यों और संसाधनों की साझा समझ रखने वाले सदस्य शामिल हैं।

वार्डली आलेख्यपत्र (वार्डली मैप्स)

परिभाषा

जटिलता को समझने के लिए प्रत्योक्षकरण तकनीक महत्वपूर्ण हैं । वार्डली आलेख्यपत्र एक संगठन के परिदृश्य और व्यवसाय या सेवा की संरचना का निरूपण करते हैं, जो ग्राहकों की ज़रूरतों को पूरा करने के लिए घटकों का प्रतिचित्रण करते हैं।इसका उपयोग उन प्रतिरूपों को उजागर करने के लिए किया जा सकता है जो अलक्ष्य हैं, किसी की स्थिति के प्रति जागरूकता बढाती है

Wardley map का नामंकरण साइमन वार्डले के नाम पर हैं जिन्होंने 2005 में उन्हें बनाने का दावा किया था

व्याख्या
एक उत्पाद विकसित करने के लिए प्रक्रियाओं को उजागर करने के लिए एक वार्डली मानचित्र तैयार किया जा सकता है। मानचित्र उत्पाद को विकसित करने में शामिल प्रत्येक प्रक्रिया के विकास (समय-आधारित) (x- अक्ष पर) की पहचान करता है। ग्राहक को दिखाई देने वाली प्रक्रियाओं को y- अक्ष पर उच्च स्थान पर रखा जाता है, ग्राहक को अनिवार्य रूप से दिखाई न देने वाली प्रक्रियाओं को y- अक्ष पर निम्न स्थान पर रखा जाता है।

जब मैप किया जाता है, तो संगठन यह देख सकता है कि किन प्रक्रियाओं में ग्राहक के लिए गैर-मूल्य वर्धित गतिविधियाँ शामिल हैं और कौन से ग्राहक को अधिकतम मूल्य देते हैं। यह अहसास संगठनों को ग्राहक की जरूरतों को बेहतर तरीके से पूरा करने के लिए अपनी प्रक्रियाओं को फिर से शुरू करने की अनुमति दे सकता है।

लक्षण
वार्डली आलेख्यपत्र में निम्नलिखित तत्व शामिल हैं: प्रत्योक्षकरण (विज़ुअलाइज़ेशन), विशिष्ट संदर्भ, घटकों की स्थिति, और संचलन जो वाई-अक्ष के साथ चार प्रकार को शामिल करता है; गतिविधियाँ (उच्च दृश्यता), अभ्यास, आँकड़े और ज्ञान (कम दृश्यता) [11]।

निर्णय प्रक्रिया

परिभाषा
बहु-कार्यात्मक और विविधतापूर्ण दल किसी भी व्यक्ति की तुलना में अधिक जटिल समस्याओं का समाधान करने में सक्षम हैं जो अपने दम पर कर सकती हैं। दलों के निर्णय लेने के कौशल को विकसित करना अत्यंत महत्वपूर्ण है, इससे पहले कि दल स्वायत्त रूप से कार्य करने में सक्षम हों, जिससे संगठन अधिक अनुकूल हो सकें।

व्याख्या
एक दल वास्तविक समय में विभिन्न स्रोतों से कमजोर संकेतों की पहचान करने में अधिक सक्षम होती है, जो दल के सदस्यों को है। निर्णय लेते समय चुनने के लिए कई विकल्प प्रदान करती है. निर्णय अब किसी एक व्यक्ति की जिम्मेदारी नहीं है क्योंकि वे सामूहिक, दल से संबंधित हैं। दल के निर्णय लेने की प्रक्रिया से चुनने के लिए अधिक व्यापक श्रेणी के विकल्प प्रदान करते हैं, जिसमें अधिक विविधता और समावेश शामिल है, तुलनात्मक तरीके से जो एकल वयक्ति प्रदान कर सकता है

लक्षण
एकाधिक व्यक्ति सहयोग, समस्याओं या स्थितियों का विश्लेषण करते हैं, कार्रवाई/कार्यवाही के वैकल्पिक पाठ्यक्रमों पर विचार करते हैं और उनका मूल्यांकन करते हैं, और एक समाधान या समाधान के विकल्पों में से चयन करते हैं। टीम के निर्णय लेने में समस्या, संसाधनों (सूचना, ज्ञान, प्रौद्योगिकी), और आवश्यक ज्ञान, कौशल, और मुद्दों को संबोधित करने के लिए टीम की क्षमताओं का एक अभिसंधान शामिल है।

कार्य के प्रति पूर्वाग्रह

परिभाषा
एक नेतृत्व तकनीक, जो अनिश्चितता के समय में अपने निर्णय लेने के लिए दोनों, नायकों और दलों को सशक्त बनाती है।

व्याख्या
कार्य के प्रति पूर्वाग्रह विचारों पर कार्य करने पर केंद्रित है और संभावित विचारों और परिवर्तनों पर चर्चा करने के बजाय गति में परिवर्तन को गतिवान करना शुरू करते हैं। नायक (अनुशिक्षक) और टीम अपनी प्रतिस्पर्धा (बाहरी ताकतों) को खत्म करने के लिए अपनी क्रियाविधि का निर्णय करने के लिए मिलकर निर्णय लेते हैं। संगठनों को अनवरत उत्कृष्टता का अनुसरण करने की अपेक्षा प्रगति करने पर ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है।

लक्षण
नेता और टीम स्वायत्तता से कार्य करते हैं और आत्म-संगठित और अनुकूलन के लिए स्वतंत्र हैं। विकर्षणों को कम करें, छोटे निर्णय लें, अत्यधिक सोच पर विराम लगाएं, उद्देश्यपूर्ण कार्रवाई पर ध्यान दें।

सहकार्यता

परिभाषा
दूसरों के साथ या एक साथ मिलकर काम करने के लिए, विशेष रूप से एक बौद्धिक प्रयास में। सहकार्यता एक प्रक्रिया है जिसमें दो या दो से अधिक लोगों या संगठनों, एक कार्य या एक लक्ष्य या एक परिणाम प्राप्त करने के लिए एक साथ काम करते हैं ।

व्याख्या
टीमें सहकार्य कर रही हैं, लेकिन छोटे समूह और विभाग, कक्षाएं, प्रशिक्षण सत्र, सामाजिक सम्मेलन और स्थानीय राजनीति भी। सहकार्यता के संरचित तरीके व्यवहार और संचार के आत्मनिरीक्षण को प्रोत्साहित करते हैं। ऐसी तकनीकों का उद्देश्य सहयोगियों की सफलता को बढ़ाना है क्योंकि वे जटिल समस्या-समाधान में संलग्न हैं। सहयोग संगठनों के भीतर अपेक्षित हो गया है और इसमें वे सदस्य शामिल हैं जो ज्ञान सृजन और प्रसार में भाग लेते हैं।

लक्षण
सहकार्यता में प्रभावी संचार, सक्रिय श्रवण, टीम नियोजन, नवोन्मेष की क्षमता, ज्ञान का साझाकरण, विविध कौशल स्थापित करना, संसाधनों तक पहुंच, स्पष्ट अपेक्षाएं और एक साझा लक्ष्य शामिल हैं।

अनुशिक्षण

परिभाषा
अनुशिक्षण एक ऐसी भूमिका/कृत्य है जो कर्मचारियों और टीम के सदस्यों को उनकी क्षमता बढ़ाने में मदद करने के लिए अभिकल्पित की गई है, जो उन्हें अपनी प्रक्रियाओं का प्रबंधन करने, अपनी पूरी क्षमता विकसित करने, और स्वतंत्र बनने की अनुमति देता है।

व्याख्या
एक अनुशिक्षक एक इकाई के रूप में एक साथ सफल होने के लिए टीम के सदस्यों को प्रशिक्षित और शिक्षित करने में मदद करता है। वे टीम के सदस्यों के प्रदर्शन का विश्लेषण करके, प्रासंगिक कौशल में निर्देशन, और प्रोत्साहन, सलाह और नेतृत्व प्रदान करके, टीम के सदस्यों को प्रशिक्षित करने के लिए जिम्मेदार हैं। एक अनुशिक्षक दूसरों को सीखने में मदद करता है।

लक्षण
अनुशिक्षण एक बाहरी व्यक्ति हो सकता है, लेकिन यह एक अनुशिक्षक के रूप में एक व्यक्तिगत टीम का सदस्य भी हो सकता है।
कोचिंग में कौशल और तकनीक विकसित करना, टीम के सदस्यों को प्रेरित करना, काम करने के लिए अर्थ और स्पष्टता पैदा करना, सुधार के लिए सिफारिशों के साथ प्रतिपुष्टि प्रदान करना, गतिविधियों और संसाधनों का समन्वय करना और टीम के सदस्यों को आत्मनिर्भर और स्वतंत्र बनाना, अंतर्निहित है ,।

जटिलता को सहज बनाना

परिभाषा
जटिलता को सहज बनाना एक तकनीक है जिसका उपयोग संज्ञानात्मक विविध समूहों का उपयोग करके अज्ञात की पहचान करने के लिए किया जाता है, जो जटिल समस्या से प्रभावित होते हैं । यह सहजता तकनीक सहजकर्ता को प्रक्रिया से हटा देती है और एक स्व-संगठित विधान में संचालित होती है। सहजता का यह रूप प्रति-अंत:प्रज्ञात्मक है और कुछ भुलाने के (ज्ञान या स्मृति से बाहर रखना) तरीकों की आवश्यकता है।

व्याख्या
जटिलता को सहज बनाने का एक उदाहरण एक असंबद्ध सत्र होगा। एक असंबद्ध सत्र वह है जहां लोग अपनी सुविधानुसार सम्मेलन कक्ष में मिलते हैं और उन मुद्दों या चिंताओं पर चर्चा करते हैं जिनकी वे चर्चा करना चाहते हैं। जैसे समय बीतता है, असंबद्ध सत्र समूहों का एक झुण्ड प्रदान करती है जो प्रतिभागियों की चिंताओं को दर्शाती है।

लक्षण
पारंपरिक सहजता के लिए आवश्यक है कि आप एक समूह को एक निर्धारित लक्ष्य की ओर रखें, जो प्रक्रिया और विषय वस्तु में किसी भी बाधा को दूर करने के लिए आपकी पूरी कोशिश कर रहा है।

जटिलता को सहज बनाने में एक आधिकारिक सहजकर्ता को हटाने, सभी शक्ति या श्रेणीबद्ध शीर्षकों को हटाने, विदारण की आवश्यकता होती है और कई बार विश्रृंखल महसूस कर सकते हैं, इत्यादि शामिल है

संगठनात्मक रचना

परिभाषा
संगठनात्मक रचना एक उत्तरोत्तर, कदम-दर-कदम कार्यप्रणाली है जो कि कार्यप्रवाह, प्रक्रियाओं, संरचनाओं और प्रणालियों के दुष्क्रियात्मक पहलुओं की पहचान करता है, उन्हें वर्तमान व्यावसायिक वास्तविकताओं / लक्ष्यों को पूरा करने के लिए पुनर्निर्माण करता है और नए परिवर्तनों को लागू करने के लिए आगे की योजना विकसित करता है। यह संगठनों को संरचित और चलाने के तरीके को आकार देने की एक प्रक्रिया है।

व्याख्या
पदानुक्रमिक संरचनाओं द्वारा व्यवस्थित, जितना अधिक जटिल संगठन की संरचना, उतनी ही अवरोधक बाधाएं होती हैं जो एक संगठन को ग्राहक को मूल्य देने से रोकती हैं। कॉनवे के नियम [12] के अनुसार, एक संगठन का ढांचा सम्प्रेषण के अपने अनुक्रम का अनुसरण करता है। अस्पष्टता, जटिलता और व्यवधान के समय में, संगठनों को समपरिष्कृत संरचनाओं का उपयोग करके रूपांकित करने की आवश्यकता होती है, उन्हें और अधिक अनुकूल बनने की आवश्यकता होती है, और उन्हें दल -आधारित संरचनाओं का समर्थन करने में सक्षम होने की आवश्यकता होती है जो उन्होंने हाल ही में बनाई हैं।

लक्षण
एक संगठन की संरचना व्यक्तिगत कार्यकर्ताओं, टीमों का प्रतिनिधि होना चाहिए, और नेतृत्व भूमिकाओं के साथ बहु-दल पद्धति जो कि इन घटकों में से प्रत्येक का समर्थन करते हैं। मूल्य-वर्धित गतिविधियों के अनुकूलन के लिए एक संगठनात्मक डिजाइन की आवश्यकता है, जिससे ग्राहक को मूल्य के प्रवाह में सुविधा होती है। यह मूल्य प्रवाह की सहायत करता है, संगठन को नहीं ।

3c दलगत विज्ञान

दलगत विज्ञान, एक अध्ययन का विषय है जो कार्यस्थल में दलों और छोटे समूहों से संबंधित सभी चीजों का अध्ययन करता है (जैसे, पारस्परिक संघर्ष, एक समूह में और समूह से बाहर गतिशीलता, टीम मनोवैज्ञानिक सुरक्षा, टीम प्रभावशीलता)।

दलगत विज्ञान मानता है कि टीमें गतिशील, बहु- अनुशासनिक, बहुआयामी और जटिल अनुकूलनीय प्रणालियाँ हैं। प्रवाह प्रणाली ™ टीम विज्ञान का हेलिक्स जटिल और विघटनकारी वातावरण को संबोधित करने के लिए टीम-आधारित संरचनाओं का उपयोग करने के लाभों को अधिकतम करने के लिए टीम विज्ञान का उपयोग करता है।

टीम विज्ञान के हेलिक्स के लिए पहचाने जाने वाले तरीकों, तकनीकों और उपकरणों में निम्नलिखित शामिल हैं:

- सामूहिक कार्य प्रशिक्षण
- मानव केंद्रित रचना
- दलगत रचना
- लक्ष्य की पहचान
- परिस्थितिजन्य जागरूकता
- अनुभूति का विकास करना
- प्रभावित करने वाली परिस्थितियाँ
- दल का सीखना
- टीम की प्रभावशीलता
- रेड (Red) टीमिंग
- बहु-दल पद्धति

सहकार्य का प्रशिक्षण

परिभाषा
सहकार्य का प्रशिक्षण वह प्रशिक्षण है जिसमें दलों को व्यक्तिगत प्रक्रियात्मक ज्ञान बढ़ाने के लिए और नियत कार्य करने में दक्षता के साथ-साथ पारस्परिक इकाई या टीम (प्रदर्शन) के रूप में कार्य करने के लिए पारस्परिक कौशल (टीमवर्क) विकसित करने के लिए उपयोग किया जाता है सहकार्य का प्राक्षिण किसी एक दल के सदस्य पर ध्यान केंद्रित करने की अपेक्षा एक इकाई के रूप में दल पर ध्यान केंद्रित करता है।

व्याख्या
अनुसंधान से पता चला है कि सामूहिक कार्य में प्रशिक्षित दल बिना प्रशिक्षण वाले दलों की तुलना में बेहतर प्रदर्शन करती हैं। इससे पहले कि वे प्रभावी दल बन सकें, दलों को सामूहिक कार्य के कौशल में प्रशिक्षित किया जाना चाहिए। सामूहिक कार्य के कौशल का विकास एक प्रमुख घटक है जो उच्च प्रदर्शन करने

वाली टीमों (सामूहिक कार्य के कौशल में प्रशिक्षित दल) के साथ औसत प्रदर्शन करने वाली टीमों (कोई सामूहिक कार्य के कौशल का प्रशिक्षण नहीं) को अलग करता है। पहले सामूहिक कार्य में कौशल विकसित किए बिना आप उच्च प्रदर्शन वाले दलों को प्राप्त नहीं कर सकते।

विशेषताएँ

- सामूहिक कार्य का प्रशिक्षण:
- समायोजन के लिए आवश्यक कौशल की पहचान करें,
- आवश्यक सामूहिक कार्य के कौशल सीखने पर ध्यान दें,
- दल के सभी सदस्यों के लिए एक साथ प्रशिक्षण शामिल करें,
- ब्रीफिंग और डीब्रीफिंग गतिविधियों में शामिल हैं,
- वास्तविक समय में किया जाना चाहिए, और
- प्रभावशीलता के लिए मूल्यांकन किया जाए।

मानव केंद्रित अभिकल्पना

परिभाषा

मानव केंद्रित अभिकल्पना एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें अभिकल्पना के चरणों के दौरान सभी हितधारकों (जैसे, समुदाय के सदस्य, ग्राहक, अभिकल्पकार, कर्मचारी, निर्माता, आपूर्तिकर्ता) की भागीदारी होती है। इसमें एक नए उत्पाद की अभिकल्पना और समस्या के समाधान में मानवीय तत्व शामिल रहता है।

व्याख्या

बहुत से लोग जो किसी समस्या से प्रभावित हैं, उन्हें समस्या को हल करने के लिए अभिकल्पना की प्रक्रिया में शामिल होने के लिए नियुक्त किया जाता है। हितधारक भी अभिकल्पना दल का हिस्सा बन सकते हैं। मानव केंद्रित अभिकल्पना समस्या के समाधान के अभिकल्प-प्रक्रिया को चलाने में सहायता करने के लिए सहभागी भागीदारी का उपयोग करता है के विपरीत इसके कि पूरी तरह से समस्या के दस्तावेजीकरण करने पर ध्यान केंद्रित करना।

विशेषताएँ

मानव केंद्रित अभिकल्पना का एक प्रमुख घटक यह है कि प्रकार्य के विपरीत विषय वस्तु पर ध्यान केंद्रित किया जाता है, इस बात पर अधिक ध्यान केंद्रित किया जाता है कि कोई उत्पाद किसी विशेष वातावरण में काम के उपयुक्त कैसे बनता है बजाय इसके कि यह कैसे कार्य कर सकता है।

अन्य विशेषताओं में परानुभूति, अवलोकन, सहयोग, प्रासंगिक निर्धारण, शिक्षण, दृश्य और त्वरित प्रतिकृति शामिल हैं।

दल की रचना

परिभाषा
दलगत रचना वह तरीका है जिससे दलों को निर्मित किया जाता है, जिससे यह आश्वस्त किया जा सके कि टीम के पास टीम के कार्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक ज्ञान, कौशल और क्षमताएं हैं।

व्याख्या
प्रभावी प्रदेय या नियत कार्य पूरा करने के लिए प्रभावी दलगत रचना आवश्यक है।प्रभावी सामूहिक कार्य को सक्षम करना भी महत्वपूर्ण है। यदि कोई दल बहुत बड़ा या बहुत छोटा है या उसके पास आवश्यक कौशल और ज्ञान की कमी है, तो यह अप्रभावी हो जाएगा।यदि दल में आवश्यक सामूहिक कार्य कौशल (जैसे, पारस्परिक और संघर्ष प्रबंधन कौशल, प्रेरणा कौशल) का अभाव है, तो यह अप्रभावी रूप से भी प्रदर्शन करेगा।दल की सफलता के लिए दलगत रचना या दलगत संयोजन महत्वपूर्ण है।

विशेषताएँ
दल की संरचना विशेषताओं में दल के सदस्य का ज्ञान, कौशल, दृष्टिकोण और क्षमताएं शामिल हैं; दल की ज्ञान और अनुभवों की विविधता; और दल के सदस्यों का जनसांख्यिकीय और सांस्कृतिक मिश्रण।
एक दल को अपने लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करने के लिए पर्याप्त बड़ा होना चाहिए, लेकिन तेजी से निर्णय लेने और निष्पादन गतिविधियों को सक्षम करने के लिए पर्याप्त छोटा।

लक्ष्य की पहचान

परिभाषा
लक्ष्य पहचान एक विशिष्ट अवधि में अपेक्षित वांछित परिणाम है। लक्ष्य, विश्लेषण के विभिन्न स्तरों पर होते हैं, समीपस्थ लक्ष्य व्यक्तिगत टीमों के लिए विशिष्ट होते हैं, और दूरस्थ लक्ष्य समीपस्थ लक्ष्यों को व्यापक संगठनात्मक परिणामों से जोड़ते हैं।

व्याख्या
दल जो पूरी तरह से अपनी दल के लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करती हैं, वे समग्र संगठनात्मक उद्देश्य को खारिज करती हैं, इसके साथ ही संगठनात्मक परिणामों को बाधित करने की क्षमता के साथ दल को दूसरों से अलग करती हैं।

व्यक्तिगत दलों के अपने समीपस्थ लक्ष्य होते हैं जो उन्हें लक्ष्य सिद्धि की ओर ले जाते हैं और उन्हें व्यापक दूरस्थ लक्ष्य से संबद्ध होना चाहिए। दल के लक्ष्यों को संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ संरेखण में होना चाहिए, और सभी टीम के सदस्यों को लक्ष्य और उनके संबंध दोनों के बारे में पता होना चाहिए। समीपस्थ और दूरस्थ दोनों लक्ष्यों को परिभाषित किया जाना चाहिए जहां कई टीमें सहकार्य करती हैं।

विशेषताएँ

दल के लक्ष्यों को अच्छी तरह से परिभाषित किया जाना चाहिए, परिणाम परिमेय होना चाहिए, और एक संगठन के अतिव्यापी उद्देश्य से जुड़ा होना चाहिए। सभी सदस्यों को पता होना चाहिए कि प्रत्येक एक दूसरे से कैसे संबंधित है।

स्थितिजन्य जागरूकता

परिभाषा
यह धारणा और बोधगम्यता कि किसी के पास अपने पर्यावरणीय तत्व हैं, अपने ज्ञान को ध्यान में रखते हुए जो यह तय करता है कि कोई एक घटना पर कैसे प्रतिक्रिया देगा।

व्याख्या
वास्तविक समय में खतरों, जोखिमों और अवसरों को पहचानने और प्रतिक्रिया करने के तरीके पर तेजी से निर्णय लेने की क्षमता।

विशेषताएँ
स्थितिजन्य जागरूकता के लक्षणों में कमजोर संकेतों का संसूचन, जानकारी को संश्लेषित करने और नया ज्ञान बनाने की क्षमता शामिल है।

संज्ञानात्मक विकास करना

परिभाषा
व्यक्तिगत स्तर पर, संज्ञान को विकसित करने में ज्ञान, कौशल, समस्या को हल करने और प्रवृत्ति का विकास होता है, जो व्यक्तियों को उनके आसपास की दुनिया के बारे में सोचने और समझने में मदद करता है।

सहभाजित अनुभूति दलगत स्तर पर होती है, जहाँ दल के सदस्य सहभाजिता का स्तर विकसित करते हैं। प्रत्येक दल के सदस्य को यह पता होना चाहिए कि दल के कार्यों को करने से पहले किसके पास क्या ज्ञान, कौशल और अनुभव हैं।

व्याख्या
दल के सदस्यों को अपने लक्ष्यों की साझा समझ विकसित करनी चाहिए और दल के ज्ञान और क्षमताओं के प्रति सचेत रहना चाहिए। दल के सदस्यों को दल के सहभाजिता के स्तर को बेहतर बनाने के लिए जानकारी साझा करनी चाहिए और दल के संज्ञान के रूप में विकसित होने के प्रति अनुकूलन करते हुए, एक इकाई के रूप में सीखने में सक्षम होना चाहिए।

लक्षण
प्रज्ञान में सभी सचेत और अचेतन प्रक्रियाएं शामिल होती हैं, जिनके द्वारा ज्ञान संचित होता है, जैसे कि विचार करना, पहचानना, विचार करना और तर्क करना।

प्रभावित करने वाली परिस्थितियाँ

परिभाषा
ऐसी परिस्थितियाँ जिनमें दल के सदस्यों का थोड़ा या कोई नियंत्रण नहीं होता, उन्हें प्रभावित करने वाली परिस्थितियाँ कहा जाता है।

व्याख्या
नए दल के सदस्यों को दल की संरचना पर थोड़ा या कोई नियंत्रण नहीं है, जो उन्हें सौंपा गया है। दल के नए सदस्यों को अपनी मौजूदा रचना को देखते हुए दल के अनुकूल होना चाहिए। दल की प्रभावित करने वाली परिस्थितियाँ दल की मुख्य्र प्रक्रियाओं (सहयोग, संघर्ष, समन्वय, संचार, अनुशिक्षण, अनुभूति/ संज्ञान, सामंजस्य, सामूहिक प्रभावकारिता और सामूहिक पहचान) का समर्थन करती हैं। [१३]

लक्षण
प्रभावित परिस्थितियों में एक दल का संदर्भ, संरचना, संस्कृति और विविधता शामिल है।

दल का सीखना

परिभाषा
दल का सीखना दल के सदस्यों के पारस्परिक क्रिया का साझा परिणाम है।

व्याख्या
जैसा कि दल के सदस्य एक-दूसरे के साथ बातचीत करते हैं, वे नई जानकारी साझा करते हैं जो पूरी टीम को सीख देती है। ऐसी टीमें जो अन्य दल के सदस्यों के साथ जानकारी साझा करने के लिए तैयार नहीं हैं, जैसे कि ऐसी दल जिनका मनोवैज्ञानिक सुरक्षा का निम्न स्तर हैं, वे सीखने और एक संसक्त इकाई के रूप में अनुकुलन करने में असमर्थ हैं।

लक्षण
टीम सीखने की विशेषताओं में संवाद और चर्चा, रचनात्मक संघर्ष को बढ़ाना, विनाशकारी संघर्ष को कम करना और ज्ञान साझा करना, निरंतर प्रतिबिंबन, और कार्यों का संचार शामिल है।

दल की प्रभावशीलता

परिभाषा
दल प्रभावशीलता वह बिंदु है जिसमें दल प्रक्रियाओं को कार्य की माँगों के साथ जोड़ा जाता है, और वांछित परिणाम उत्पन्न करने के लिए अनुकूलित माना जाता है।

व्याख्या
प्रभावी टीमों ने अंदर की ओर और साथ ही बाहर की ओर देखने की क्षमता विकसित की है। जब प्रभावी टीमों (उच्च प्रदर्शन करने वाली टीमों) को देखते हैं, वे लगातार प्रत्येक दल के सदस्य के अनुभवों का मूल्यांकन करने के साथ-साथ यह भी पहचानते हैं कि उन्होंने अपने लक्ष्यों को कितनी अच्छी तरह हासिल किया है। दल के सदस्यों के मुद्दों का मूल्यांकन किए बिना, संबंध संघर्षों को अनियंत्रित छोड़ दिया जाता है और दल की प्रभावशीलता को बाधित करना शुरू करें।

लक्षण
दल की प्रभावशीलता एक दल के प्रदर्शन के साथ-साथ सामूहिक कार्य और नियत कार्य से संबंधित है जो परिणाम उत्पन्न करने के लिए उपयोग किया जाता है। दल काप्रदर्शन, दल के उत्पादन (जैसे, मात्रा, गुणवत्ता) पर केंद्रित हैउस उत्पादन को प्राप्त करने के लिए सामूहिक कार्य या नियत कार्य की प्रक्रियाओं की परवाह किए बिना। दल की प्रभावशीलता सामूहिक कार्य के प्रशिक्षण का केंद्र-बिंदु है।

लाल शिक्षा

परिभाषा
"रेड टीमिंग" एक संज्ञानात्मक दृष्टिकोण है जो दलों के भीतर बेहतर निर्णय लेने के लिए नए रास्ते विकसित करने के लिए डिज़ा अभिकल्पितकिया गया है।

व्याख्या
"रेड टीमिंग" प्रतिकूल दृष्टिकोण अपनाकर योजनाओं, नीतियों, प्रणालियों या मान्यताओं को कड़ाई से चुनौती देता है।"रेड टीमिंग" संज्ञानात्मक पूर्वाग्रह को कम करने, विवेचनात्मकता के कौशल को बढ़ाने, आत्म-जागरूकता पैदा करने और परानुभूति में सुधार करने के लिए रूपांकित किए गए उपकरणों और तकनीकों के एक संग्रह का उपयोग करता है।
रेड टीम का उपयोग, "रेड टीमिंग" के भीतर उपकरणों में से एक उदाहरण, आमतौर पर निष्पक्ष पर्यवेक्षकों होते हैं जो एक योजना को चुनौती देते हैं और कार्यान्वयन होने से पहले कमी और खतरों की पहचान करके प्रत्युपाय बनाने में सहायता करते हैं ।

लक्षण
"रेड टीमिंग" तकनीकों में स्पष्ट और निहित धारणाओं को चुनौती देना, छिपी जानकारी को उजागर करना, अनदेखे पूर्वाग्रहों को उजागर करने के लिए विकल्प विकसित करना शामिल है।"रेड टीमिंग" विधियों में टीम की प्रक्रियाओं का विवेचनात्मक विश्लेषण शामिल है, जिसमें टीमों को पहले से ही उच्च स्तर की मनोवैज्ञानिक सुरक्षा विकसित करने और मजबूत सहकार्य कौशल विकसित करने की आवश्यकता होती है।

बहु-दल पद्धति

परिभाषा
बहु-दल पद्धति (Multi team System - MTS i.e. एमटीएस) को दो या दो से अधिक दलों के रूप में परिभाषित किया जाता है जो एक सामान्य दूरस्थ लक्ष्य की ओर काम करती हैं। बहु-दल पद्धतिओं को ऐसे संरचित किया जाता है ताकि प्रत्येक दल का अपना समीपस्थ लक्ष्य हो और जिसमें एमटीएस (दूरस्थ लक्ष्य) के साथ कम से कम एक साझा लक्ष्य हो।

व्याख्या
एक एमटीएस संरचना कई दलों के बीच गतिविधियों को समन्वित करने की क्षमता प्रदान करती है जो सामूहिक रूप से एक साझा लक्ष्य प्राप्त करने की दिशा में कार्य करती हैं। एक एमटीएस की संरचनागत विशेषताओं में कई दल शामिल हैं जो एमटीएस और संगठन के दूरस्थ लक्ष्य को पूरा करने के लिए एक साथ काम करने और गतिविधियों का समन्वय करने के लिए अभिकल्पित की गई हैं।

व्यक्तिगत दल स्वायत्तता से काम करती हैं और अपने समीपस्थ लक्ष्यों की रचना करती हैं जबकि समग्र एमटीएस लक्ष्यों से भी जुड़ी रहती हैं। नेतृत्व संरचनाओं को एमटीएस के भीतर दलों के चारों ओर की सीमाओं को प्रबंधित करने में सक्षम होना चाहिए; यह वह जगह है जहाँ परिक्लृप्त नेतृत्व आवश्यक हो जाता है।

बड़े पैमाने पर काम करने वाले किसी भी संगठन की सफलता की कुंजी एक प्रभावी एमटीएस रचना है जो इसे सुविधाजनक बनाने और मार्गदर्शन करने के लिए उपयुक्त नेतृत्व भूमिकाओं के साथ इसके प्रासंगिक समायोजन में कार्य करता है।

लक्षण
बहु-दल पद्धति निवेश्य/निविष्टि (दलों में साझेदारी), प्रक्रिया (दलों के बीच अंतःक्रिया), और परिणाम (एमटीएस लक्ष्यों से संबंधित परिणाम) की अन्योन्याश्रितता का प्रदर्शन करते हैं। बहु-दल पद्धति भी तीन विशेषताओं से बना है; संरचनागत, संबंध और विकासात्मक।

टीएफएस सिद्धांत

एक सिद्धांत एक घटना या समस्या का स्पष्टीकरण या भविष्यवाणी प्रदान करता है। सर्वश्रेष्ठ सिद्धांतों में से कुछ वे हैं जो अनुसंधान और अभ्यास दोनों से प्राप्त ज्ञान का उपयोग करते हैं। यहाँ,"अभ्यास करने का सिद्धांत" के विभाजन को पार करने वाले सिद्धांत अधिक वास्तविक और व्यवहारमूलक होते हैं। प्रवाह प्रणाली ™ एक ऐसा सिद्धांत है; यह अनुभवजन्य रूप से व्युत्पन्न ज्ञान और उन लोगों से आकर्षित करता है जिन्होंने वर्षों के अनुभव के साथ एक वृत्तिक / परामर्शदाता के रूप में कार्य किया है। प्रवाह प्रणाली ™ को अमेरिकी सैन्य सशस्त्र बलों से प्राप्त ज्ञान और कौशल को आकर्षित करने में सक्षम होने का अतिरिक्त लाभ भी है क्योंकि एक सह-रचनाकार अमेरिकी नौसेना से आया था।

द फ्लो सिस्टम ™ द्वारा समाधान की जाने वाली घटना एक है, जो आज कई संगठनों से सम्बन्धित हैं। जटिलता के समय में संगठन ग्राहक को प्रदेय मूल्य को अधिकतम कैसे कर सकते हैं ?
हमारे अनुभवों से, और जो अनुसंधान द्वारा पहचाना गया है, संगठनों को अस्पष्ट, विघटनकारी, वैश्विक और जटिल वातावरण के लिए अधिक अनुकूलनीय बनने के लिए संचालन के अपने सामान्य तरीकों से समायोजित करने में कठिनाई हो रही है।

कई दृष्टांतों में, संगठन इन चुनौतियों का सामना करने में विफल रहते हैं उनकी अक्षमता के कारण:
क) जटिलता की पहचान करना और जटिल वातावरण में काम करना नहीं जानता (जटिलता का मनन),
ख) अपर्याप्त संगठनात्मक और नेतृत्व संरचना (परिकल्पित नेतृत्व), और है
स) अस्पष्ट परिभाषित सहकार्य कौशल और दलगत विज्ञा हैं।

फ्लो सिस्टम ™ एक सैद्धांतिक मॉडल है जिसे अभ्यास को प्रभावित करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। फ्लो सिस्टम ™ में चिन्हांकित किए गए तीन हेलिक्स का एकीकरण घटना को विकसीत करने का एक नया तरीका प्रस्तुत करता है।तीन हेलिक्स (जटिलता का मनन, परिकल्पित नेतृत्व, दलगत विज्ञान) का यह एकीकरण, फ्लो ™ के ट्रिपल हेलिक्स की अवधारणा का प्रतिनिधित्व करता है।
हेलिक्स और उनकी यह आवश्यकता कि वो आपस में जुड़े हों दोनों साक्ष्य-आधारित अनुसंधान और अभ्यास से प्राप्त किए गए थे।
अंततः द फ्लो सिस्टम ™ के रचनाकारों का परम ध्येय एक व्यावहारिक मॉडल प्रस्तुत करना था, जिसमें दिखाया गया था कि किस प्रकार हमने प्रवाह की अवधारणा की है, ग्राहक को मूल्य प्रदान करने के लिए जटिलता की दुनिया में अधिक अनुकूलनीय बनने की क्षमता।

जैसा कि सभी सिद्धांतों के साथ है, परीक्षण और संशोधन के चरण हैं जो विभिन्न उद्योगों और संगठनात्मक विन्यास में आवश्यक हैं। यह परीक्षण और संशोधन प्रक्रिया वास्तविक दुनिया की घटना का प्रतिनिधित्व करने के लिए सिद्धांत की क्षमता को में मदद करती है जो इसे चित्रित करने का दावा करती है। विभिन्न संगठनों और उद्योगों के लिए कौन से तरीके, तकनीक और उपकरण काम करते हैं, परीक्षण इसके आगे के प्रमाण भी प्रदान करेंगे। एक बार द फ्लो सिस्टम ™ को कई परीक्षणों से अवगत कराया गया, तब हम पहचान करने में अधिक विशिष्ट हो सकेंगे कि
विभिन्न संदर्भ विन्यास और संगठनों के लिए कौन से तरीके, उपकरण और तकनीक उपयुक्त हैं।

किसी भी शोध प्रयास के साथ, सिद्धांत परीक्षण एक अधिक व्यावहारिक सिद्धांत के विकास की दिशा में एक आवश्यक पुनरावृत्ति प्रक्रिया बन जाता है जिसकी सभी प्रकार के उद्योगों और संगठनों में उपयोगिता है। द फ्लो सिस्टम ™ की शुरूआत केवल इस लंबी यात्रा की शुरुआत है और इसे निरंतर कार्य प्रगति पर है माना जाता है।

टीएफएस(TFS) को प्रयोग में लाना

प्रवाह प्रणाली ™ न तो एक एक निर्देशात्मक ढांचे या रूपरेखा के रूप में देखा जाना चाहिए, न ही ऐसा होना चाहिए। फ्लो सिस्टम ™ में आवश्यक प्रतीति यह है, प्रवाह की स्थिति तक पहुँचने से पहले तीन हेलिक्स को एक संगठन के प्रत्येक स्तर पर एक समग्र इकाई में जोड़ा जाना चाहिए। हालाँकि, प्रवाह की इस स्थिति में कोई कैसे पहुँचता है, प्रत्येक संगठन, बड़े और छोटे के लिए अलग होगा।

प्रत्येक तीन हेलिक्स में प्रस्तुत किए गए तरीके, तकनीक और उपकरण केवल संगठनों / संस्थानों को उपयोग करने के लिए विकल्प के रूप में प्रदान किए गए हैं। हालांकि इनमें से कुछ विधियाँ किसी संगठन / संस्था के एक प्रकार या आकार के लिए अच्छी तरह से काम कर सकती हैं, वहीं अन्य विभिन्न संगठनों / संस्थानों के लिए बेहतर काम कर सकती हैं। प्रत्येक तीन हेलिक्स में प्रस्तुत तरीके, तकनीक और उपकरण प्रासंगिक और मुख्य रूप से जटिल समस्याओं और वातावरण को संबोधित करने के उद्देश्य से हैं।ये वर्तमान तरीकों, तकनीकों और आज इस्तेमाल किए जाने वाले उपकरण से अलग हैं जो मुख्य रूप से सरल और विषम समस्याओं का सामना करते हैं।

प्रत्येक संगठन / संस्था जटिलता के विभिन्न स्तरों पर विभिन्न प्रकार की समस्याओं का सामना करते हैं। जटिल वातावरण के प्रबंधन के लिए वे जिन तंत्रों का उपयोग करते हैं, वे संभवतः अन्य संगठनों द्वारा उपयोग किए जाने वाले की तुलना में अलग होंगे। फ़्लो सिस्टम ™ संगठनों / संस्थानों को प्रयोग करने के लिए कई उपकरण प्रस्तुत करता है ताकि यह पता लगाया जा सके कि कौन सा उनके संदर्भ विन्यास के लिए सबसे अच्छा काम करता है। मूल तथ्य यह है कि संगठनों / संस्थानों के लिए तीन हेलिक्स में से प्रत्येक में विभिन्न तंत्रों के साथ प्रयोग करने के लिए है जब तक कि वे यह नहीं पाते कि कौन सी विधियाँ, तकनीकें या उपकरण उनके लिए सबसे अच्छा काम करते हैं। परिणाम, प्रत्येक संगठन / संस्था के लिए है कि वे प्रवाह को प्राप्त करने के लिए प्रत्येक तीन हेलिक्सों से प्रस्तुत कुछ विधियों, तकनीकों, या साधनों का उपयोग करने में सक्षम हों।

जटिल वातावरण में अस्तित्व में रहने के लिए संगठनों / संस्थानों के लिए प्रयोग का कार्य आवश्यक है। फ़्लो सिस्टम ™ इन प्रयोगों के दौरान ध्यान केंद्रित करने के लिए संगठनों / संस्थानों के लिए एक मार्गदर्शिका के रूप में कार्य करता है।

संदर्भ

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 influecne 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.