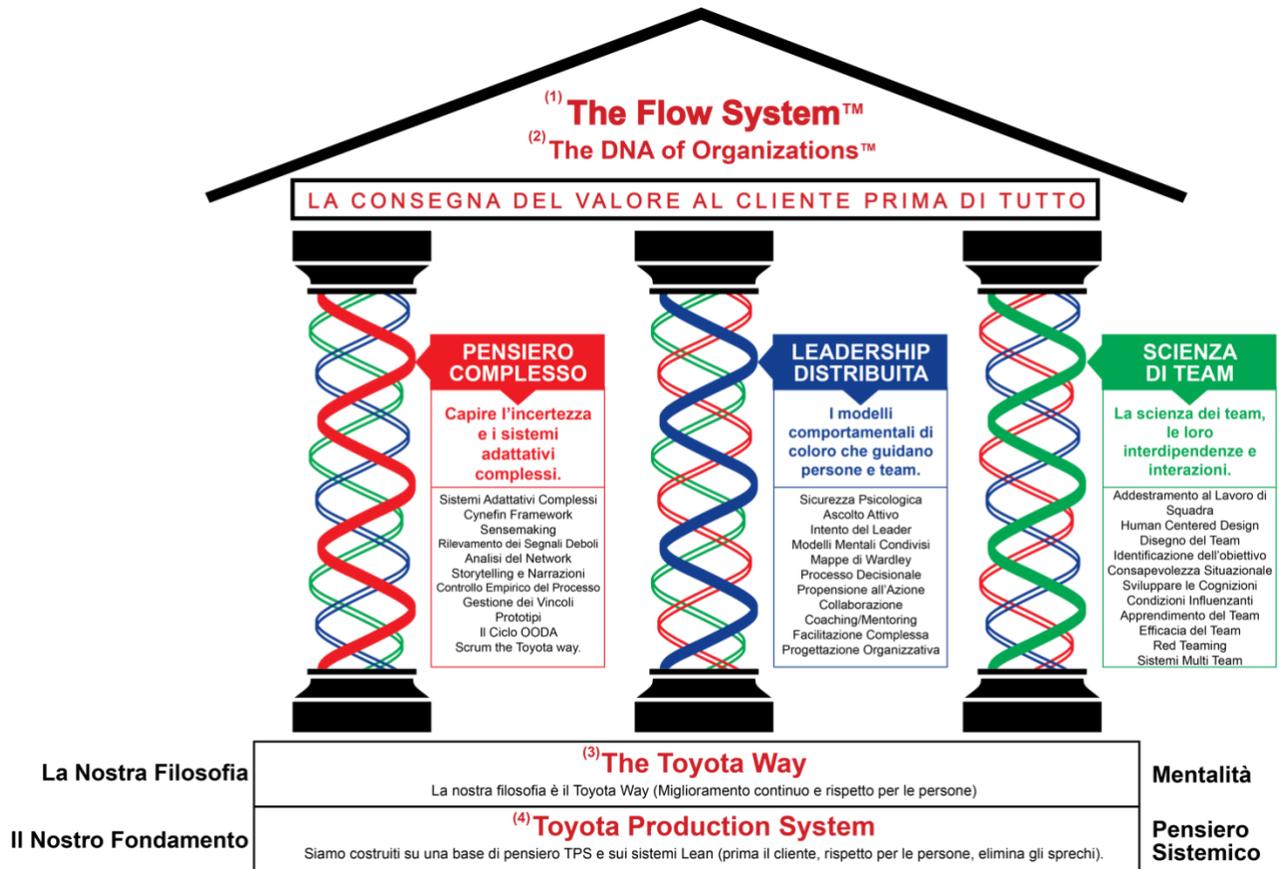


# Guida al 'The Flow System'



Scritto da:

John R. Turner, Ph.D.

Nigel Thurlow

Brian 'Ponch' Rivera

Versione 1.0 (Novembre 2019)

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

(1) The Flow System™ (Il Sistema di Flusso™ o Sistema di Flusso™; sigla TFS) è offerto in licenza sotto la licenza di attribuzione di Creative Commons, accessibile su <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> e anche descritto in forma sintetica su <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Utilizzando questo sito e tutte le informazioni presentate, riconosci e accetti di aver letto e accettato di essere vincolato dai termini della licenza di attribuzione di Creative Commons.

'The Flow System™' (Il Sistema di Flusso™ o Sistema di Flusso™; sigla TFS);

(2) The DNA of Organizations™ (Il DNA delle Organizzazioni™) e 'The Triple Helix of Flow™' (La Tripla Elica del Flusso™) sono marchi registrati dai detentori del copyright.

(3) 'The Toyota Way' – (I principi guida Toyota)

(4) 'Toyota Production System' - (Sistema di Produzione Toyota)

# Sommario

Sommario.....	2
Lo Scopo del Sistema di Flusso™.....	4
Definizione del Sistema di Flusso™.....	4
Una Breve Storia del Sistema di Flusso™.....	4
Principi Chiave del Sistema di Flusso™.....	5
1. Il Cliente Prima di Tutto.....	6
2. FLUSSO del Valore.....	6
3. La Tripla Elica del Flusso™.....	7
3a. Pensiero Complesso.....	8
Sistemi Adattativi Complessi.....	9
The Cynefin® Framework.....	10
Sensemaking.....	11
Rilevamento dei Segnali Deboli.....	12
Analisi del Network.....	12
Storytelling e Narrazioni.....	13
Controllo Empirico del Processo.....	13
Gestione dei Vincoli.....	14
Prototipi.....	14
Il Ciclo OODA.....	15
Scrum the Toyota Way.....	15
3b. Leadership Distribuita.....	16
Sicurezza Psicologica.....	17
Ascolto attivo.....	17
Intento del Leader.....	18
Modelli Mentali Condivisi.....	18
Mappe di Wardley.....	19
Processo Decisionale.....	19
Propensione all’Azione.....	20
Collaborazione.....	20
Coaching.....	20
Facilitazione Complessa.....	21
Disegno Organizzativo.....	21
3c. Scienza di Team.....	22
Addestramento al Lavoro di Squadra.....	22
Human Centered Design.....	23

Disegno del Team.....	23
Identificazione dell'Obiettivo.....	24
Consapevolezza Situazionale .....	24
Sviluppare le Cognizioni .....	24
Condizioni Influenzanti .....	25
Apprendimento del Team.....	25
Efficacia del Team.....	25
Red Teaming .....	26
Sistemi Multi Team.....	26
Teoria TFS.....	28
Applicazione del TFS .....	28
Riferimenti Bibliografici .....	30

## Lo Scopo del Sistema di Flusso™

Il raggiungimento di uno stato di flusso si verifica quando le organizzazioni/istituzioni producono risultati in cui i loro vincoli (ad es. struttura, processi, effetti ambientali) sono modellati in modo da consentire ai dipendenti di concentrarsi sulle interazioni tra di loro e tra di loro e il cliente. Lo stato di Flusso alla fine porta i dipendenti a concentrarsi sull'atto di fare piuttosto che combattere o soccombere all'attrito organizzativo.

Molti metodi di 'Project Management' (gestione progetti) e 'Agile Frameworks' (strutture agili) si concentrano sulle attività lavorative da svolgere e sull'illusione della pianificazione, indipendentemente dal modo in cui un'organizzazione è strutturata per supportare queste attività. Le organizzazioni/istituzioni utilizzano i team ma non riescono a sviluppare le capacità di lavoro di squadra e non riescono a ristrutturare la leadership per massimizzare i benefici che possono essere ottenuti dall'utilizzo dei team. Queste carenze introducono ulteriori vincoli e barriere che impediscono alle organizzazioni/istituzioni di raggiungere uno stato di flusso.

Il Sistema di Flusso™ fornisce alle organizzazioni un sistema reimmaginato per comprendere la complessità, abbracciare il lavoro di squadra e strutture di leadership basate su team autonomi.

## Definizione del Sistema di Flusso™

Il Sistema di Flusso™ consente la crescita aziendale eliminando le attività senza valore aggiunto promuovendo un ambiente per l'innovazione e la rapida consegna del valore, abbreviando il 'time to market'.

Il Sistema di Flusso™ è un approccio olistico basato sul FLUSSO per fornire valore al cliente prima di tutto. È costruito sulla base del 'Toyota Production System' (Sistema di Produzione Toyota), noto anche come 'TPS' e 'LEAN' (Snello), oltre a una nuova struttura a tripla elica nota come il DNA delle Organizzazioni™.

Il Sistema di Flusso™ fornisce una comprensione di diversi metodi, modelli, pratiche e tecniche che consentono alle organizzazioni o alle istituzioni di raggiungere i risultati desiderati.

## Una Breve Storia del Sistema di Flusso™

Il Sistema di Flusso™ si è evoluto dall'emergere della consegna di prodotti in ambienti non lineari, noti anche come ambienti complessi o complessità. Si è esteso al lavoro svolto tra il 1948 e il 1975 sul Sistema di Produzione Toyota (TPS, noto anche come Lean) e sul 'Toyota Way' (Principi Guida Toyota), pubblicato per la prima volta nel 2001 da Toyota. Il Sistema di Flusso™ è l'evoluzione del 'Lean Thinking' (Pensiero Snello) che noi chiameremo "Flow Thinking" (Pensiero di Flusso).

Il Sistema di Produzione Toyota è diventato un modello per le organizzazioni per raggiungere l'eccellenza produttiva ai massimi livelli di qualità ottenibili. Il Sistema di Produzione Toyota ha come obiettivo primario il cliente. Il Sistema di Produzione Toyota è costruito sui pilastri di 'Jidoka' e 'Just in Time'. 'Jidoka' include la possibilità di arrestare una macchina o un processo se e quando si verifica un problema. 'Just in Time' include l'eliminazione degli sprechi rimuovendo attività senza valore aggiunto.

Il fondamento del Sistema di Produzione Toyota è la *Standardizzazione*, che stabilisce processi ripetibili e prevedibili, e *Kaizen*, la filosofia del miglioramento continuo. Il Sistema di Produzione Toyota è diventato il sistema di riferimento quando si tratta di produzione lineare e ripetibile. Tuttavia, è limitato quando si

affrontano problemi ambigui, processi altamente variabili, non linearità e imprevedibilità, tutte caratteristiche della complessità.

‘The Toyota Way 2001’ chiarisce i valori e i metodi aziendali che tutti i dipendenti dovrebbero abbracciare. Rappresenta come i *Principi Guida* della Toyota, ossia ‘The Toyota Way’ sia costituito dai pilastri del *Miglioramento Continuo* e del *Rispetto per le Persone*. La Toyota non è mai completamente soddisfatta di dove si trova e lavora costantemente per migliorare le proprie pratiche promuovendo nuove idee e potenziando la propria forza lavoro.

Toyota rispetta i suoi dipendenti, azionisti e ‘stakeholder’ (parti interessate) e crede che individui di talento e un buon lavoro di squadra creino il loro successo. Adempiendo al suo ruolo di spina dorsale di un'organizzazione, la cultura di un'organizzazione deve evolversi in un ambiente aziendale in continua evoluzione.

I creatori del Sistema di Flusso <sup>TM</sup> hanno riconosciuto che gli strumenti e le strutture esistenti non potevano affrontare in modo olistico la complessità poiché le organizzazioni non sono ottimizzate per funzionare in ambienti volatili e ambigui. Hanno anche riconosciuto che il pensiero complesso è diverso dal pensiero snello e che sono richiesti nuovi approcci e comprensione.

I creatori del Sistema di Flusso <sup>TM</sup> riconoscono tutte le grandi menti che hanno creato il pensiero che seguiamo oggi (troppe da menzionare qui) e hanno conservato il Sistema di Produzione Toyota e ‘The Toyota Way’ come ispirazione e fondamento del Sistema di Flusso <sup>TM</sup>.

## Principi Chiave del Sistema di Flusso<sup>TM</sup>

Il Sistema di Flusso<sup>TM</sup> consiste di 3 principi chiave.

1. Il cliente prima di tutto.
2. Il FLUSSO del Valore.
3. La Tripla Elica del Flusso<sup>TM</sup>.
  - a. Pensiero Complesso
  - b. Leadership Distribuita
  - c. Scienza di Team

## 1. Il Cliente Prima di Tutto

Dal 1946 Toyota Motor Corporation ha sempre collocato il cliente prima di tutto. Nel maggio 1946, Shotaro Kamiya, il primo presidente della Toyota Motor Sales Co., Ltd. Giappone, è stato il primo dirigente Toyota a dichiarare pubblicamente che “l'obiettivo primario deve sempre essere il cliente.”

La promessa il cliente prima di tutto è diventata, da allora, parte essenziale del Sistema di Produzione Toyota e del ‘The Toyota Way’. La considerazione delle esigenze del cliente è fondamentale nel determinare la direzione e la strategia dell'organizzazione. La promessa ‘il cliente prima di tutto’ produce tre risultati:

1. Qualità più alta.
2. Costo più basso.
3. Lead-Time più breve.

Il Sistema di Flusso™ riconosce che questo vale ancora oggi e che nessuna organizzazione o istituzione alla fine avrà successo se perde di vista l'attenzione per il cliente. Il Sistema di Flusso™ evidenzia inoltre le componenti del Rispetto per l'Umanità e il Rispetto per le Persone come elementi essenziali per garantire eticamente la promessa il cliente prima di tutto.

Il rispetto per l'umanità è una componente fondamentale del TPS, e il rispetto per le persone è un pilastro chiave del ‘Toyota Way’ insieme alla filosofia del miglioramento continuo. Alla Toyota, il rispetto per l'umanità è una questione di unire l'energia umana con operazioni significative ed efficaci, abolendo le operazioni dispendiose [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Un approccio chiave è ‘Monozukuri wa hitozukuri’, traducibile come ‘sviluppo di prodotti attraverso lo sviluppo di persone’.

Capiamo che senza il cliente non abbiamo dipendenti, né investitori, né azionisti, né investimenti per lo sviluppo della comunità. Si inizia con il Cliente prima di tutto.

## 2. FLUSSO del Valore

Una volta che un cliente esiste, l'attenzione allora si sposta nel sostenere quel cliente. Il mantenimento di un cliente richiede un'organizzazione che può configurarsi per dare continuità al flusso del valore verso quel cliente.

Flusso è un concetto in evoluzione con conoscenze acquisite da molteplici campi di studio (ad esempio, antropologia, biologia, ecologia, fisica, psicologia, scienza di squadra). In quanto stato in evoluzione, la configurazione di un sistema deve evolversi, adattarsi e trasformarsi in nuove strutture che supportano processi senza interruzioni, privi di vincoli inibitori in grado di operare in ambienti ‘disruptive’ (perturbati e incontrollabili) e complessi.

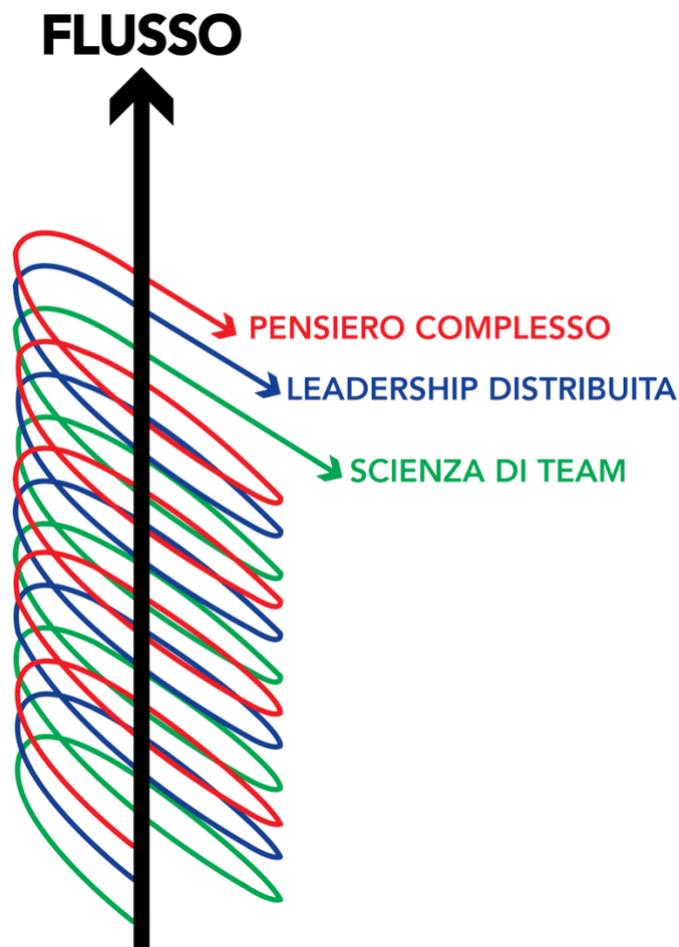
Flusso è un progetto sociale collettivo in cui gli individui, o agenti, imparano come capire e reagire al loro ambiente per raggiungere l'obiettivo di fornire valore al cliente.

Nel Sistema di Flusso™, le componenti quali il pensiero complesso, la leadership distribuita, e la scienza di team diventano sempre più interconnessi e nel tempo il flusso diventa sempre più senza soluzione di continuità e naturale. A questo punto, uno stato di flusso si dice essere raggiunto.

La creazione di un flusso del valore richiede alle organizzazioni di configurarsi in modo tale da consentire i risultati per i clienti prima di tutto.

### 3. La Tripla Elica del Flusso™

La Tripla Elica del Flusso™ è composta da 3 singoli filamenti di DNA organizzativo: pensiero complesso, leadership distribuita e scienza di team. Il DNA delle organizzazioni™.



La Tripla Elica del Flusso™ si riferisce alla natura interconnessa delle tre eliche (pensiero complesso, leadership distribuita, scienza di squadra). La tripla elica identifica le interazioni tra due e più agenti (ad esempio persone, macchine, eventi) che emergono in nuovi schemi, reti e conoscenze per far progredire la capacità di un'organizzazione di essere più innovativa, adattiva e agile quando opera in ambienti complessi.

L'implementazione della Tripla Elica del Flusso™ richiederà un livello di trasformazione organizzativa. È necessario un cambiamento per garantire che ciascuna delle tre eliche sia effettivamente realmente interconnessa, sincronizzata e incorporata nella struttura dell'organizzazione, consentendo il passaggio senza interruzioni dall'ideazione alla consegna del valore al cliente.

Flusso si ottiene attraverso le interazioni degli agenti in un ambiente privo di vincoli quando si utilizzano i metodi, le tecniche e gli strumenti identificati sotto ciascuna delle eliche nel Sistema di Flusso™ - riconoscendo che le esigenze di ciascuna organizzazione/istituzione sono diverse. Queste differenze comportano che ogni organizzazione/istituzione debba implementare vari metodi, tecniche e strumenti per raggiungere uno stato di flusso per il proprio scopo.

Lo scopo del Sistema di Flusso™ non è utilizzare, esercitarsi e padroneggiare ogni metodo, tecnica e strumento elencato. Ciò che è fondamentale, tuttavia, è che ogni organizzazione o istituzione trova i migliori metodi, tecniche e strumenti da ciascuna delle tre eliche per consentire loro di raggiungere gli obiettivi desiderati. L'implementazione di nuove pratiche attraverso l'interconnessione delle tre eliche in un unico

sistema coesivo garantisce un flusso ininterrotto.

Il concetto di FLUSSO è un processo in evoluzione, poiché le componenti del pensiero complesso, della leadership distribuita e della scienza di team diventano più interconnesse nel tempo. Il flusso diventa ancora più fluido, naturale e inosservato.

### 3a. Pensiero Complesso

La prima elica nella Tripla Elica del Flusso <sup>TM</sup> è il pensiero complesso.

Il pensiero complesso è una nuova forma di pensare che aiuta a comprendere l'incertezza e i sistemi adattativi complessi. È innanzitutto essenziale capire che non tutto è prevedibile a causa delle variabili-incognite presenti in ambienti complessi. Gli ambienti complessi possono essere presenti in più di uno stato, che varia da un contesto ad un altro e possono cambiare condizione in breve tempo. È la comprensione della varietà nel proprio ambiente che è essenziale per il pensiero complesso. Una volta identificata la varietà del proprio ambiente, si può applicare il pensiero complesso.

Il pensiero complesso comporta due passi principali:

Passo 1: comprensione delle caratteristiche dei sistemi complessi.

Passo 2: avere una visione del mondo o una prospettiva secondo cui i sistemi, le entità e gli eventi sono sistemi adattativi complessi.

Operare in ambienti complessi è un processo esplorativo in cui il tutto non è compreso completamente. Il pensiero complesso, in parte, aiuta a concentrarsi su ciò che non può essere spiegato piuttosto che a concentrarsi su ciò che può essere spiegato. A causa dell'ambiguità, dell'incertezza e delle incognite presenti nella complessità, sono stati identificati metodi, tecniche e strumenti specifici per aiutare a navigare in queste acque.

I metodi, le tecniche e gli strumenti per l'elica del pensiero complesso includono:

- Sistemi Adattativi Complessi
- 'Cynefin® Framework'
- 'Sensemaking'
- Rilevamento dei Segnali Deboli
- Analisi del Network
- Storytelling e Narrazioni
- Controllo Empirico del Processo
- Gestione dei Vincoli
- Prototipi
- Il ciclo 'OODA'
- 'Scrum The Toyota Way'

## Sistemi Adattativi Complessi

### *Definizione*

I sistemi adattativi complessi (CAS) sono sistemi dinamici, aperti e autorganizzanti con vincoli o confini permeabili che interagiscono attraverso i meccanismi di feedback per diventare adattativi. I sistemi adattativi complessi sono dinamici, imparano continuamente ad adattarsi alle forze esterne ed emergono in nuovi stati quando necessario per soddisfare esigenze ambientali uniche.

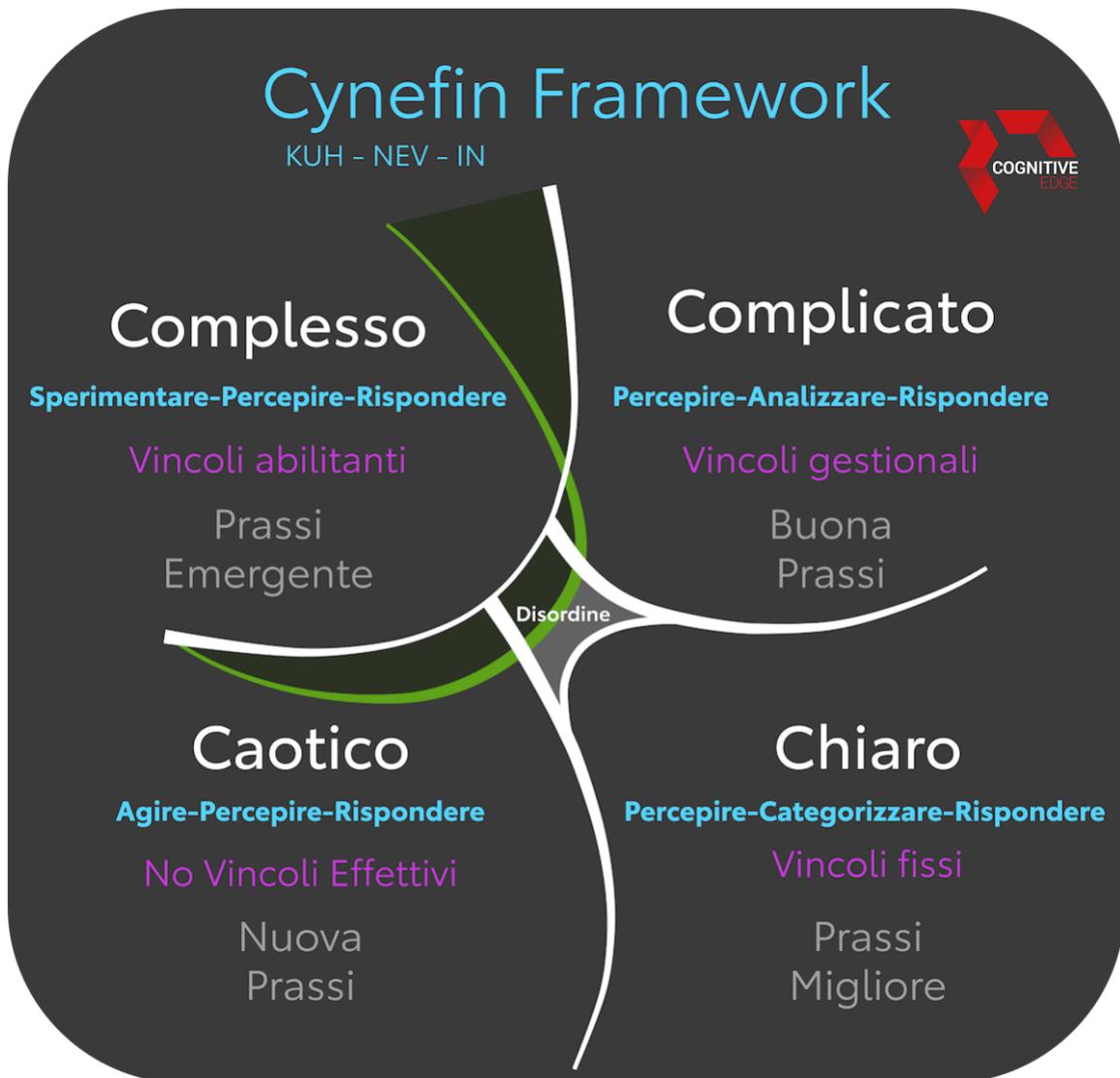
### *Spiegazione*

Diversi sistemi sociali sono stati descritti come un sistema adattivo complesso. Ad esempio, i sistemi adattativi complessi possono includere l'imprenditorialità, i governi, le organizzazioni, i team e persino le società.

### *Caratteristiche*

I sistemi adattivi complessi includono le seguenti caratteristiche:

- sono dipendenti dal percorso,
- i sistemi hanno una storia,
- sono non lineari,
- includono risultati emergenti,
- i loro processi sono irriducibili,
- sono adattivi,
- operano tra ordine e caos, e
- si auto-organizzano [1].



### Definizione

‘The Cynefin® Framework’, di David Snowden [2] [3], comprende cinque domini distinti. La matrice viene utilizzata principalmente per considerare la dinamica di situazioni, decisioni, prospettive, conflitti e cambiamenti per giungere a un consenso nel corso del processo decisionale in condizioni di incertezza.

Questi domini forniscono chiarimenti sul tipo di metodi, strumenti o tecniche che possono essere richiesti quando si opera in ciascuno di essi.

Consente alla leadership di vedere le cose da nuovi punti di vista, assimilare concetti complessi e affrontare i problemi e le opportunità del mondo reale. L'uso del ‘Cynefin® Framework’ può aiutare i leader a capire in quale contesto si trovano in modo da poter prendere decisioni migliori ed evitare problemi che possono sorgere quando il loro attuale stile manageriale li porta a commettere errori.

‘Cynefin®’, pronunciato kuh-nev-in, è una parola gallese che indica i molteplici fattori nel nostro ambiente e le nostre esperienze che ci influenzano in modi che non potremo mai capire.

### *Spiegazione*

Quando si affrontano problemi complessi, come i cambiamenti climatici, il problema è mal definito e la soluzione non è nota. Anche i componenti che portano ai problemi che stiamo vivendo con i cambiamenti climatici sono sconosciuti. I metodi, le tecniche e gli strumenti utilizzati per i problemi nel dominio complesso sono drasticamente diversi da quelli presenti nel dominio semplice.

‘The Cynefin® Framework’ ci consente di classificare i problemi in domini che ci permettono di selezionare gli strumenti appropriati che possono essere utilizzati per affrontare questi problemi. Ad esempio, nel dominio semplice o complicato, potremmo scegliere gli strumenti Lean, mentre, nel dominio complesso, potremmo aver bisogno del ‘Sensemaking’.

### *Caratteristiche*

I domini della conoscenza per ‘The Cynefin® Framework’ includono il dominio semplice/ovvio, complicato, complesso, caotico e disordinato. È un quadro decisionale. Alla fine del 2019, David Snowden ha suggerito di cambiare il dominio semplice/ovvio in chiaro per semplificare.

## Sensemaking

### *Definizione*

‘Sensemaking’ è una tecnica progettata per aiutare la nostra comprensione di problemi complessi e condizioni o ambienti. Il ‘Sensemaking’ aiuta a sviluppare storie intorno al proprio ambiente su cui individui e team possono iniziare a sviluppare [Modelli Mentali Condivisi](#) per comprendere meglio quell'ambiente complesso o quel problema.

### *Spiegazione*

In ambienti complessi, [Storytelling e Narrazioni](#) aiutano a comprendere le condizioni dell'ambiente/della situazione. Durante gli interventi antincendio, le squadre di vigili del fuoco comunicano continuamente la loro visione dell'ambiente circostante agli altri membri del team, aiutando la comprensione della situazione attuale da parte di ciascun membro del team. Queste storie, di più membri del team, contribuiscono alla capacità del team di dare un senso a ciò che li circonda.

### *Caratteristiche*

Il ‘Sensemaking’ include le seguenti caratteristiche: “interazione e conversazione (sociale), quadri di riferimento più chiari (identità), esperienze passate rilevanti (retrospettiva), dettagli trascurati nell'attuale ambiente (segnali), aggiornamento delle impressioni che sono cambiate (in corso), plausibile storie di ciò che sta accadendo (plausibilità) e azioni che chiariscono il pensiero (promulgazione)”[4]. Il ‘Sensemaking’ è più efficace se condotto in tempo reale.

## Rilevamento dei Segnali Deboli

### *Definizione*

Il rilevamento dei segnali deboli è un metodo in grado di rilevare in anticipo i segni di futuri cambiamenti e implica l'identificazione di opportunità e minacce esistenti nell'ambiente. Il rilevamento dei segnali deboli è essenziale per identificare i primi segni di problemi, prima che diventino ingestibili ed è un metodo in grado di rilevare in anticipo i segni di futuri cambiamenti.

I segnali deboli sono un indicatore avanzato di cambiamento e devono essere riconosciuti. Cambiamenti improvvisi e non familiari in un'organizzazione possono minacciare qualsiasi divisione di tale organizzazione.

Modifiche non riconosciute potrebbero comportare un'inversione significativa degli utili o la perdita di nuove opportunità [5]. La ricerca e il monitoraggio continui nel proprio ambiente possono fornire un rilevamento tempestivo di minacce che altrimenti non sarebbero state rilevate.

### *Spiegazione*

Essere in grado di rilevare le minacce aziendali prima che le contromisure risultino inefficaci è una forma di rilevamento dei segnale deboli. Il rilevamento dei segnali deboli è necessario per ambienti critici per la sicurezza. Strumenti e tecniche devono essere messi in atto per rilevare questi segnali deboli per garantire la sostenibilità di un'organizzazione o istituzione. Se la gestione è ricettiva ai segnali deboli, molto può essere fatto molto prima che la minaccia diventi tangibile e concreta.

### *Caratteristiche*

Il rilevamento dei segnali deboli implica la scansione continua dell'ambiente utilizzando diverse prospettive (punti di vista interdisciplinari) per identificare comportamenti, segnali o eventi anomali latenti, interni ed esterni.

## Analisi del Network

### *Definizione*

I sistemi aperti, come i sistemi adattivi complessi, possono essere visualizzati e analizzati come reti. L'analisi del network consente di visualizzare le interazioni o i collegamenti tra componenti, ad esempio le interazioni tra team o tra organizzazioni. L'analisi del network può fornire informazioni per lo sviluppo di metodi pratici per garantire un flusso sufficiente di informazioni tra sistemi e agenti.

### *Spiegazione*

L'analisi del network è stata utilizzata per analizzare molti tipi diversi di network, come cultura, natura, cervelli, organismi, economie ed ecologie [6]. L'analisi del network è stata utilizzata per identificare le persone chiave nelle unità organizzative che contengono informazioni essenziali per il successo dell'organizzazione. Comprendere come queste varie reti comunicano, condividono e archiviano informazioni e collaborano è necessario per un'efficace progettazione organizzativa.

### *Caratteristiche*

L'analisi del network è flessibile in quanto può analizzare diadi (ad es. da persona a persona), nodi (ad es. leader, squadra, organizzazione) e reti (ad es. leader con singoli, squadra con squadra). L'analisi del network visualizza le relazioni, i collegamenti o le interazioni tra ogni serie di diadi, nodi e reti.

## Storytelling e Narrazioni

### *Definizione*

La creazione di conoscenza attraverso le persone che esprimono il loro senso di comprensione, cioè cosa significa per loro qualcosa o un evento particolare? Attraverso queste narrazioni (un resoconto parlato o scritto di eventi collegati), o storie, possiamo iniziare a formare una rappresentazione più significativa di ciò che sta accadendo in ambienti complessi.

### *Spiegazione*

Una giuria nel sistema giudiziario americano spesso prende decisioni in base alle storie e alle narrazioni a cui sono esposti durante un processo. I membri della giuria cercano di dare un senso a queste storie nelle loro deliberazioni. La decisione di una giuria potrebbe essere considerata una sintesi di queste storie o narrazioni. Nel mondo aziendale, la raccolta di narrazioni e storie dei dipendenti può dare a un'azienda o organizzazione un'idea del suo clima attuale.

Se chiediamo ai dipendenti di scrivere un titolo e un articolo associati ad un argomento e un rapporto della notizia associato ad un argomento o un problema rilevante, saremo quindi in grado di sintetizzare temi e schemi comuni che possono contribuire al futuro processo decisionale, alle strategie e alla pianificazione.

### *Caratteristiche*

Le narrazioni sono spesso espresse attraverso artefatti, scritti, registrazioni, linguaggio, metafore e storie.

## Controllo Empirico del Processo

### *Definizione*

La scienza è un processo che valida le teorie che spiegano o predicano un fenomeno o un problema. Questo processo empirico include molti metodi e diverse procedure che sono validi, affidabili e rigorosi: sono stati testati e validati nel tempo. I processi empirici sono oggettivi e tentano di rimuovere la soggettività, i pregiudizi umani, da qualsiasi risultato decisionale.

Si ritiene che la sperimentazione sia fondamentale per la nostra comprensione del nostro ambiente, fornendo ulteriori chiarimenti su ciò che è sconosciuto o inosservabile.

### *Spiegazione*

La scienza fornisce una vasta gamma di esempi che mostrano, non solo come i processi empirici permettono lo sviluppo di nuove conoscenze, ma anche come i risultati della ricerca empirica possono sfidare le attuali convinzioni, pratiche e dogmi. Un esempio derivato da questo concetto è il PDCA (Plan, Do, Check, Act), un processo iterativo in quattro fasi per guidare e consentire il miglioramento continuo di processi e prodotti.

### *Caratteristiche*

I processi empirici variano da una disciplina all'altra richiedendo un utilizzo attivo [7] dei seguenti componenti: identificazione del problema, definizione del problema se possibile, teorizzazione, misurazione, osservazione, analisi, interpretazione e rendicontazione.

## Gestione dei Vincoli

### *Definizione*

I vincoli sono limitazioni o restrizioni che influenzano i comportamenti degli agenti. I vincoli sono auto-derivati e costruiti cognitivamente. Comprendere quali sono i vincoli presenti è essenziale per qualsiasi team o organizzazione che opera in ambienti complessi. È necessario riuscire a rimuovere i vincoli non necessari affinché un'organizzazione funzioni in modo efficace. I vincoli possono essere abilitati o inibitori.

I vincoli abilitanti consentono agli agenti di fare qualcosa che altrimenti non sarebbe possibile.

I vincoli inibitori ostacolano gli agenti nel fare qualcosa o permette loro di farlo solo in un certo modo.

### *Spiegazione*

Per abilitare e ottimizzare lo stato di flusso in un'organizzazione, è necessario limitare il numero di vincoli inibitori ottimizzando al contempo i vincoli abilitanti. I vincoli abilitanti consentono a un agente di operare con processi decisionali in autonomia, ma entro limiti definiti per prevenire risultati indesiderati. Un vincolo abilitante rappresenta valore aggiunto. Diretto, mandato o richiesto dalle agenzie di regolamentazione che spesso impongono vincoli inibitori. Un vincolo inibitorio in genere non fornisce valore aggiunto.

### *Caratteristiche*

Lo Storytelling, lo sviluppo di modelli mentali condivisi, la condivisione di narrazioni e il rilevamento di segnali deboli sono tecniche efficaci di gestione dei vincoli.

## Prototipi

### *Definizione*

Un prototipo è una rappresentazione, un modello fisico o una formula di un problema complesso. Attraverso test e perfezionamenti continui, i prototipi rendono concreta una parte di un problema complesso, contribuendo a una migliore comprensione della complessità.

### *Spiegazione*

Piuttosto che progettare un modello completo (automobile) per una nuova base di clienti (auto a guida autonoma), è più economico ed efficace iniziare con l'identificazione dei singoli componenti per trovare ciò che è desiderabile/accettabile per il cliente, piuttosto che costruire subito un'intera macchina.

### *Caratteristiche*

I prototipi possono assumere la forma di un esperimento, un modello (computer o fisico) o una formula (computazionale). Un prototipo deve avere familiarità o relazione con il tutto. Un prototipo può aiutare a comprendere il tutto modellando il familiare (parti di ciò che è conosciuto) per comprendere il non familiare (ciò che non è conosciuto) [8].

## Il Ciclo OODA

### *Definizione*

Il ciclo osservare-orientare-decidere-agire (OODA) è un processo decisionale non lineare, una guida per l'azione. Il ciclo OODA rappresenta 40 anni di lavoro del colonnello dell'aeronautica John Boyd che ha combinato le lezioni di aviazione da combattimento, strategia, scienza e pensiero complesso iniziale con il Sistema di Produzione Toyota.

### *Spiegazione*

Il ciclo OODA è un processo decisionale. Il ciclo garantisce che tutte le informazioni pertinenti e disponibili siano osservabili e forma l'osservatore su come orientarsi per un processo decisionale efficace. Una volta prese le decisioni giuste, consente la rapida esecuzione di tali decisioni. Tuttavia, è possibile agire prima, per poi osservare e orientarsi ai risultati dell'azione e ciò darà informazioni per le future decisioni da prendere.

Il ciclo OODA favorisce i processi decisionali impliciti rispetto a quelli espliciti. Il ciclo OODA contiene cicli di 'Sensemaking' (osservazione e orientamento) che consistono nella separazione delle decisioni dai risultati quando si valutano le prestazioni individuali e organizzative. Il ciclo OODA è descritto come "un processo di auto-organizzazione, creazione e selezione naturale, che è in evoluzione, aperto/senza limiti e lontano dall'equilibrio" [9].

### *Caratteristiche*

Il ciclo OODA può iniziare in qualsiasi fase del ciclo e dipende dal problema o dalla situazione da affrontare. I componenti del ciclo OODA includono osservare, orientare, decidere e agire e si tratta di un ciclo iterativo. Il punto focale del ciclo OODA è l'orientamento a quegli aspetti quali l'euristica, i pregiudizi cognitivi e le convinzioni stabilite che determinano il modo in cui gli individui e le organizzazioni osservano, decidono e agiscono.

## Scrum the Toyota Way

### *Definizione*

Un programma di formazione che è disegnato per aiutare i dipendenti e le organizzazioni a sviluppare agilità come risultato emergente attraverso la capacità di identificazione e definizione dei problemi, i profili dei clienti, l'abilità nel lavoro di squadra, la capacità di pianificazione e stima e di acquisire tecniche di visualizzazione. Tale programma consente alle organizzazioni di comprendere i confini tra approcci di pensiero sistemico e strategie di pensiero complesso attraverso l'applicazione dello 'Scrum Framework' come modello comportamentale, nonché una gamma di strumenti e abilità cognitive.

### *Spiegazione*

I dipartimenti/le divisioni delle organizzazioni imparano a operare in modo più efficace come team funzionali altamente performanti attraverso la loro formazione utilizzando le tecniche della formazione 'Scrum the Toyota Way'.

### *Caratteristiche*

'Scrum the Toyota Way' può essere caratterizzato dall'implementazione o dal perfezionamento di vari strumenti, tecniche e concetti.

## 3b. Leadership Distribuita

Il concetto di leadership distribuita implica una leadership che si estende in senso orizzontale, verticale e in ogni punto intermedio all'interno di un'organizzazione. La leadership inizia con l'individuo e il modello di leadership diventa un costrutto collettivo.

La leadership è sviluppata e praticata a livello individuale con tecniche di sviluppo di auto-leadership e auto-efficacia. La leadership condivisa diventa il modello di leadership a livello di team, con un modello di leadership funzionale che funge da supervisione dei team.

La leadership funzionale, al contrario della maggior parte dei modelli di leadership, considera la relazione leader-team invece della diade leader-individuo. La leadership funzionale, chiamata anche chiave perimetrale, opera nei confini tra team e tra team e sistemi multi team. I loro ruoli e responsabilità includono la fornitura di risorse, la promozione di interazioni, il coordinamento delle attività e l'allineamento degli obiettivi, solo per citarne alcuni. A livello dirigenziale la leadership può rimanere nella sua struttura gerarchica tradizionale, se lo si desidera.

La ricerca ha dimostrato che molte strutture basate su team e sistemi multi team hanno funzionato bene usando uno stile di leadership ibrido. Un modello di leadership ibrido o misto è incorporato nel Sistema di Flusso™. Questo modello ibrido di leadership incorpora componenti delle seguenti teorie sulla leadership che hanno dimostrato di funzionare bene con le strutture organizzative basate su team e per ambienti complessi: leadership strategica, leadership strumentale e leadership globale.

L'intenzione non è per ogni organizzazione di implementare tutti e tre i modelli di leadership a livello organizzativo, ma di implementare i componenti di ciascuna delle teorie di leadership che soddisfino le esigenze dell'organizzazione in un modo che supporti al meglio le strutture basate sui team precedentemente delineate. Le esigenze di un'organizzazione saranno diverse da un'altra e ogni organizzazione deve identificare quali caratteristiche e componenti della leadership sono le migliori per le proprie esigenze organizzative.

L'elica della leadership distribuita del Sistema di Flusso™ fornisce un processo che stimola continuamente i leader all'interno di un'organizzazione, consentendo di far emergere la leadership collettiva all'interno di un'organizzazione in grado di compiere mosse audaci e dirompenti in un determinato settore.

I metodi, le tecniche e gli strumenti per l'elica di leadership distribuita includono quanto segue:

- Sicurezza Psicologica
- Ascolto Attivo
- Intento del Leader
- Modelli Mentali Condivisi
- Mappe di Wardley
- Processo Decisionale
- Propensione all'Azione
- Collaborazione
- Coaching/Mentoring
- Facilitazione Complessa
- Progettazione Organizzativa

## Sicurezza Psicologica

### *Definizione*

Ambienti psicologicamente sicuri in cui i membri del team o i dipendenti possono esprimere liberamente le proprie opinioni e porre domande senza essere ridicolizzati o rimproverati. La miglior descrizione è che i membri del team e i dipendenti sono liberi di essere sinceri [10] fintanto che le loro opinioni e critiche rimangono professionali. La sicurezza psicologica elimina la cultura della paura.

### *Spiegazione*

Nel Sistema di Produzione Toyota, i dipendenti possono tirare liberamente il cavo 'Andon' (allarme). Il cavo 'Andon' è costituito da un cavo di trazione che percorre la lunghezza della linea di produzione o, talvolta, da un pulsante che i lavoratori possono attivare per interrompere la produzione e avvisare la direzione in caso di un problema significativo o la potenzialità di un problema.

I dipendenti tirano liberamente il cavo 'Andon' quando vedono un problema senza paura di essere rimproverati o puniti per aver interrotto la produzione. Il cavo 'Andon' funge da metafora di un ambiente di lavoro psicologicamente sicuro in cui i dipendenti sono liberi di interrogare e sondare per assicurare che vengano prese le giuste decisioni o azioni. Il cavo 'Andon' inoltre assicura che le persone giuste stiano intraprendendo tali azioni.

### *Caratteristiche*

La sicurezza psicologica descrive le seguenti caratteristiche: aspettativa condivisa, scopo condiviso, fiducia nell'essere ascoltato, accettazione del fallimento, apprendimento continuo [10].

## Ascolto attivo

### *Definizione*

La leadership consiste nell'ascoltare tanto quanto nel parlare. L'ascolto attivo è una caratteristica essenziale della leadership che può essere sviluppata. Si riferisce a un modello di ascolto che ti tiene coinvolto positivamente nella conversazione. È il processo di ascolto attento mentre qualcun altro parla, parafrasando e riflettendo su ciò che è stato detto, senza giudicare o dare consigli.

### *Spiegazione*

I leader devono ascoltare per sentire i problemi che le loro persone stanno incontrando. Le interazioni tra leader e persone non dovrebbero solo prendere la direzione del leader, ma un leader deve interagire con le proprie persone per comprendere i loro problemi e deve anche parlare con loro per instillare scopo e significato nel loro lavoro.

Il cavo 'Andon' è di nuovo un ottimo esempio di ascolto attivo. L'attivazione di un cavo 'Andon' avvia una serie di interazioni tra il leader/supervisore e il dipendente. Queste interazioni coinvolgono parti uguali di ascolto e parlare da entrambe le parti per comprendere e risolvere il problema.

### *Caratteristiche*

L'ascolto attivo aiuta i leader nei loro processi di 'sensemaking' attraverso le azioni di ascoltare e parlare, creare fiducia e un rapporto, dimostrare preoccupazione, porre una domanda specifica e utilizzare brevi affermazioni. L'ascolto attivo aiuta i processi cognitivi a comprendere meglio i bisogni degli altri piuttosto che concentrarsi sulle proprie idee e le nozioni preconcepite.

## Intento del Leader

### *Definizione*

L'intento del leader si concentra sull'esito desiderato anziché su un risultato specifico. Attraverso la comprensione delle intenzioni del leader e del risultato desiderato, gli individui e i team sono liberi di operare come ritengono necessario, finché non hanno ottenuto il risultato desiderato. Non esiste un solo modo corretto per ottenere un risultato e attraverso il modello presentato come l'intento del leader, gli individui e i team sono liberi di trovare la propria strada.

### *Spiegazione*

Anche le unità militari hanno un'idea generale, associata all'intento del comandante, dell'obiettivo finale. Tuttavia, quando si è impegnati, ci sono troppi aspetti non conosciuti per seguire un piano dettagliato. Le unità militari sono libere di modificare il loro piano di azione secondo le necessità per raggiungere il loro obiettivo finale.

### *Caratteristiche*

Le caratteristiche dell'intento del leader includono pianificazione, analisi della missione, sviluppo/analisi/confronto/approvazione del piano d'azione, seguite da una revisione finale. L'intento del leader è l'espressione personale dello scopo degli esiti desiderati. Deve essere chiaro, conciso e facilmente comprensibile. Può anche includere il modo in cui la leadership prevede di arrivare a una decisione, nonché lo stato finale o le condizioni che definiscono il raggiungimento dello scopo finale.

## Modelli Mentali Condivisi

### *Definizione*

Un modello mentale condiviso è lo sviluppo di una comprensione, percezione o conoscenza collettiva di una situazione o di un processo condiviso tra i membri del team.

### *Spiegazione*

Quando i membri del team iniziano il lavoro pianificato in cui ciascun membro del team ha una diversa comprensione dell'obiettivo del team, questo sarebbe indicativo di un team che non ha sviluppato un modello mentale condiviso. I membri del team devono essere in grado di discutere tutti le attività e gli obiettivi in modo che ogni membro abbia una comprensione simile e accurata. Tecniche di pianificazione e briefing efficaci devono essere in atto per aiutare a sviluppare modelli mentali condivisi.

### *Caratteristiche*

Questa comprensione collettiva implica che i membri abbiano una comprensione condivisa del problema, delle definizioni, dei processi, degli obiettivi e delle risorse.

## Mappe di Wardley

### *Definizione*

Le tecniche di visualizzazione sono fondamentali per comprendere la complessità. Le mappe di Wardley sono rappresentazioni del panorama e della struttura di un'organizzazione di un'azienda o servizio, ottenute mappando i componenti per soddisfare le esigenze del cliente. Possono essere utilizzate per evidenziare modelli non osservabili, aumentando la consapevolezza della propria situazione.

Le mappe di Wardley prendono il nome da Simon Wardley che afferma di averle create nel 2005.

### *Spiegazione*

È possibile disegnare una mappa di Wardley per evidenziare i processi di sviluppo di un prodotto. La mappa identifica l'evoluzione (basata sul tempo) di ciascun processo (sull'asse x) coinvolto nello sviluppo del prodotto. I processi che sono visibili al cliente sono posizionati in alto sull'asse y, i processi che sono essenzialmente non visibili al cliente sono posizionati in basso sull'asse y.

Una volta mappata, l'organizzazione si può vedere quali processi includono attività senza valore aggiunto per il cliente e quali invece aumentano il valore per il cliente. Questa rappresentazione può consentire alle organizzazioni di riorientare i propri processi per soddisfare al meglio le esigenze del cliente.

### *Caratteristiche*

Le mappe di Wardley includono i seguenti elementi: visualizzazione, contesto specifico, posizione dei componenti e movimento che incorpora quattro tipi lungo l'asse y; attività (alta visibilità), pratiche, dati e conoscenze (bassa visibilità) [11].

## Processo Decisionale

### *Definizione*

I team che sono multidisciplinari e eterogenei sono in grado di affrontare problemi più complessi di quelli che possiamo affrontare da soli. Lo sviluppo delle capacità decisionali dei team è critico nel rendere i team in grado di funzionare autonomamente, consentendo alle organizzazioni con tale capacità di essere più adattative.

### *Spiegazione*

Una squadra è più in grado di identificare i segnali deboli da una varietà di fonti in tempo reale, fornendo ai membri del team diverse alternative tra cui scegliere quando prendere una decisione. Le decisioni non sono più imputabili a nessun singolo individuo in quanto appartengono al collettivo, al team. I processi decisionali del team offrono una gamma più completa di opzioni tra cui scegliere, con una maggiore diversità e inclusione, rispetto a ciò che i singoli individui potrebbero fornire.

### *Caratteristiche*

Più individui che collaborano, analizzano problemi o situazioni, considerano e valutano percorsi d'azione alternativi e selezionano tra le alternative una o più soluzioni. Il processo decisionale del team implica un accordo sul problema, sulle risorse (informazioni, conoscenze, tecnologia), sulle conoscenze richieste, sulle competenze e sulle abilità necessarie all'interno del team per affrontare il problema.

## Propensione all'Azione

### *Definizione*

Una tecnica di leadership che consente ai leader e ai team di prendere le proprie decisioni in tempi di incertezza.

### *Spiegazione*

La propensione all'azione si concentra sull'agire sulle idee e sull'iniziare a mettere in moto i cambiamenti, piuttosto che concentrarsi sulla discussione di idee e cambiamenti potenziali. Il leader (coach) e il team prendono decisioni insieme per decidere il loro modo di agire per eliminare la concorrenza (forze esterne). Le aziende devono concentrarsi sul progresso piuttosto che sulla ricerca incessante della perfezione.

### *Caratteristiche*

I leader e i team agiscono in modo autonomo e sono liberi di auto-organizzarsi e adattarsi. Riduzione delle distrazioni. Prendere decisioni più piccole. Smettere di pensare troppo. Concentrarsi sull'azione intenzionale.

## Collaborazione

### *Definizione*

Lavorare in sinergia con gli altri o insieme, specialmente durante uno sforzo intellettuale. La collaborazione è il processo di due o più persone o organizzazioni che lavorano insieme per completare un'attività o per raggiungere un obiettivo o un risultato.

### *Spiegazione*

I team sono collaborazioni, ma lo sono anche i piccoli gruppi e i reparti, le classi, le sessioni di formazione, gli incontri sociali e la politica locale. Metodi strutturati di collaborazione incoraggiano l'introspezione del comportamento e della comunicazione. Tali tecniche mirano ad aumentare il successo delle collaborazioni che sono impegnate nella risoluzione di problemi complessi. La collaborazione è diventata attesa all'interno delle organizzazioni e coinvolge membri che partecipano alla creazione e alla diffusione della conoscenza.

### *Caratteristiche*

La collaborazione implica una comunicazione efficace, l'ascolto attivo, la progettazione del team, la capacità di innovare, la condivisione delle conoscenze, un insieme di competenze diverse, l'accesso alle risorse, le aspettative chiare e un obiettivo condiviso.

## Coaching

### *Definizione*

Quello del coach è un ruolo progettato per aiutare dipendenti e membri del team ad aumentare le loro capacità, consentendo loro di gestire i loro processi, sviluppare il loro pieno potenziale e diventare indipendenti.

### *Spiegazione*

Un coach aiuta a formare ed educare i membri del team su come avere successo insieme come singole unità. E' responsabile della formazione dei membri del team attraverso l'analisi delle loro performance, istruendo loro sulle abilità pertinenti e fornendo incoraggiamento, tutoraggio e guida. Un coach aiuta gli altri ad imparare.

### *Caratteristiche*

Il coach può essere una persona esterna, ma può anche essere un membro del team.

Il coaching implica lo sviluppo di abilità e tecniche, la motivazione dei membri del team, l'instillazione di significato e chiarezza nel lavoro, il feedback con raccomandazioni per il miglioramento, l'aiuto a coordinare attività e risorse e ha lo scopo di far diventare i membri del team autonomi e indipendenti.

## Facilitazione Complessa

### *Definizione*

La facilitazione complessa è una tecnica utilizzata per identificare ciò che non è conosciuto utilizzando gruppi cognitivamente diversi che sono coinvolti in un problema complesso. Questa tecnica di facilitazione rimuove il facilitatore dal processo e opera in modo auto-organizzante. Questa forma di facilitazione è controintuitiva e richiede alcuni metodi per disimparare.

### *Spiegazione*

Un esempio di facilitazione complessa è rappresentato da una sessione non convenzionale. Una sessione di 'unconference' (non conferenza) si realizza quando le persone si incontrano in una sala conferenze a loro disposizione e parlano dei problemi o delle preoccupazioni su cui desiderano discutere. Col passare del tempo, la 'unconference' fornisce una serie di argomenti che riflettono le preoccupazioni dei partecipanti.

### *Caratteristiche*

La facilitazione tradizionale richiede che si tenga un gruppo sulla buona strada verso un obiettivo dichiarato, facendo del proprio meglio per rimuovere eventuali ostacoli nel processo e nei contenuti. La facilitazione complessa comporta la rimozione di un facilitatore ufficiale, la rimozione di ogni potere o dei titoli gerarchici, richiede stravolgimenti e talvolta può sembrare caotica.

## Disegno Organizzativo

### *Definizione*

Il disegno organizzativo è una metodologia che passo dopo passo identifica gli aspetti disfunzionali del flusso di lavoro, procedure, strutture e sistemi, riallineandoli per adattarli alle realtà/obiettivi aziendali attuali e successivamente sviluppando piani per implementare i nuovi cambiamenti. È un processo per modellare il modo in cui le organizzazioni sono strutturate e gestite.

### *Spiegazione*

Essendo le organizzazioni basate su strutture gerarchiche, tanto più complicata è la struttura di un'organizzazione, tanto più i vincoli inibitori impediscono a un'organizzazione di fornire valore al cliente. Secondo la legge di Conway [12], la struttura di un'organizzazione segue le sue linee di comunicazione. In tempi di ambiguità, complessità e continua evoluzione, le organizzazioni devono essere disegnate utilizzando strutture più piatte, devono diventare più adattative e devono essere in grado di supportare le strutture basate sui team che hanno recentemente costruito.

### *Caratteristiche*

Il disegno di un'organizzazione dovrebbe essere rappresentativo dei singoli lavoratori, dei team e dei sistemi multi team con ruoli di leadership che supportano ciascuno di questi componenti. Il disegno organizzativo deve tenere conto dell'ottimizzazione delle attività a valore aggiunto, facilitando il flusso del valore verso il cliente. Il disegno organizzativo serve per il flusso del valore, non per l'organizzazione.

## 3c. Scienza di Team

Il campo della scienza di team è una disciplina che studia tutti gli aspetti relativi ai team e ai piccoli gruppi sul posto di lavoro (ad esempio, conflitti interpersonali, dinamiche interne ed esterne al team, sicurezza psicologica del team, efficacia del team).

La scienza di team riconosce che i team sono sistemi adattativi dinamici, multidisciplinari, multidimensionali e complessi. L'elica della scienza di team nel Sistema di Flusso <sup>TM</sup> utilizza la scienza di team per massimizzare i vantaggi dell'utilizzo di strutture basate sui team per affrontare ambienti complessi e 'disruptive' (perturbati e incontrollabili).

I metodi, le tecniche e gli strumenti identificati per l'elica della scienza di team includono quanto segue:

- Addestramento al Lavoro di Squadra
- Human Centered Design
- Disegno del Team
- Identificazione dell'Obiettivo
- Consapevolezza Situazionale
- Sviluppare le Cognizioni
- Condizioni Influenzanti
- Apprendimento del Team
- Efficacia del Team
- Red Teaming
- Sistemi Multi Team

### Addestramento al Lavoro di Squadra

#### *Definizione*

L'addestramento della squadra è l'addestramento in cui i team vengono utilizzati per aumentare le conoscenze procedurali individuali e la competenza nell'esecuzione di un lavoro (attività), insieme allo sviluppo di abilità interpersonali (lavoro di squadra) per funzionare come unità o gruppo coeso (performance). L'addestramento al lavoro di squadra si concentra sul team come unità piuttosto che su un singolo membro del team.

#### *Spiegazione*

La ricerca ha dimostrato che i team che ricevono l'addestramento di squadra lavorano meglio dei team senza addestramento. I team devono essere addestrati nelle abilità del lavoro di squadra prima di poter diventare dei team efficaci. Lo sviluppo delle competenze nel lavoro di squadra è l'unico ingrediente chiave che separa i team con performance mediocri (nessun addestramento delle abilità al lavoro di squadra) dai team altamente performanti (quelli con addestramento delle abilità al lavoro di squadra).

Non è possibile costruire team altamente performanti senza prima sviluppare le competenze nel lavoro di squadra.

#### *Caratteristiche*

L'addestramento al lavoro di squadra deve:

- identificare le competenze necessarie per l'impostazione contestuale,
- concentrarsi sull'apprendimento delle competenze nel lavoro di squadra necessarie,
- includere formazione per tutti i membri del team insieme,
- includere attività di briefing e debriefing,
- essere fatto in tempo reale e
- essere valutato per l'efficacia.

## Human Centered Design

### *Definizione*

Lo 'human centered design' (disegno centrato sulle persone) è un processo che prevede la partecipazione di tutte le parti interessate (ad es. membri della comunità, clienti, progettisti, dipendenti, produttori, fornitori) durante le fasi di progettazione. Lo 'human centered design' include l'elemento umano nella progettazione di un nuovo prodotto e nella soluzione al problema.

### *Spiegazione*

Le stesse persone che sono interessate da un problema vengono assunte per essere coinvolte nel processo di progettazione per risolvere il problema. Le parti interessate possono anche diventare parte del team di progettazione. Lo 'human centered design' utilizza il coinvolgimento partecipativo per aiutare a guidare il processo di progettazione alla risoluzione, invece di concentrarsi esclusivamente sulla documentazione del problema.

### *Caratteristiche*

Un componente chiave dello 'human centered design' è che l'attenzione è rivolta al contenuto anziché alla funzione, concentrandosi maggiormente su come un prodotto sia adatto a un particolare ambiente piuttosto che su come può funzionare. Altre caratteristiche includono empatia, osservazione, collaborazione, inquadramento contestuale, apprendimento, visualizzazione e prototipazione rapida.

## Disegno del Team

### *Definizione*

Il disegno del team è il modo in cui i team sono composti, garantendo che il team abbia le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie per completare le attività richieste al team.

### *Spiegazione*

Un disegno del team efficace del team è essenziale per la consegna o il completamento efficiente delle attività richieste. È anche fondamentale per consentire un efficace lavoro di squadra. Se un team è troppo grande o troppo piccolo o privo delle competenze e conoscenze necessarie, diventerà inefficace. Se al team mancano le abilità essenziali del lavoro di squadra (ad es. abilità interpersonali e di gestione dei conflitti, abilità motivazionali), anche la sua performance sarà inefficace. Il disegno del team o la composizione del team sono fondamentali per il successo di un team.

### *Caratteristiche*

Le caratteristiche della composizione del team includono conoscenze, competenze, attitudini e abilità dei membri del team; la diversità delle conoscenze e delle esperienze del team; la demografia dei membri del team e il mix culturale. Un team dovrebbe essere abbastanza grande da raggiungere i suoi scopi e obiettivi, ma abbastanza piccolo da consentire rapide decisioni e attività da eseguire.

## Identificazione dell'Obiettivo

### *Definizione*

L'identificazione dell'obiettivo è il risultato desiderato richiesto per un periodo specifico. Gli obiettivi si definiscono a diversi livelli di analisi, gli obiettivi prossimali sono specifici per i singoli team e gli obiettivi distali collegano gli obiettivi prossimali a risultati organizzativi più ampi.

### *Spiegazione*

I team che si concentrano esclusivamente sugli obiettivi del proprio team sono sprezzanti rispetto allo scopo organizzativo generale, allontanando ulteriormente il team dagli altri con la potenzialità di avere un effetto nocivo sui risultati organizzativi.

I singoli team hanno i loro obiettivi specifici (obiettivi prossimali) che li guidano nel raggiungimento dell'obiettivo e devono essere associati agli obiettivi organizzativi generali (obiettivi distali). Gli obiettivi del team devono essere in linea con gli obiettivi organizzativi e tutti i membri del team devono essere consapevoli di entrambi i set di obiettivi e delle loro connessioni. Sia gli obiettivi prossimali che quelli distali devono essere definiti nelle situazioni in cui collaborano più team.

### *Caratteristiche*

Gli obiettivi del team devono essere ben definiti, avere risultati misurabili e collegati allo scopo generale di un'organizzazione. Tutti i membri del team devono sapere come ciascun obiettivo è correlato con gli altri obiettivi.

## Consapevolezza Situazionale

### *Definizione*

La percezione e la comprensione che si hanno degli elementi del proprio ambiente, tenendo conto delle conoscenze correlate, che determinano come reagire a un evento.

### *Spiegazione*

La capacità di riconoscere le minacce, i rischi e le opportunità in tempo reale e di prendere decisioni rapide su come reagire.

### *Caratteristiche*

Le caratteristiche della consapevolezza situazionale includono la capacità di rilevare segnali deboli, di sintetizzare informazioni e di creare nuove conoscenze.

## Sviluppare le Cognizioni

### *Definizione*

A livello individuale, lo sviluppo delle cognizioni comporta lo sviluppo delle conoscenze, delle abilità, della risoluzione dei problemi e delle disposizioni, che aiutano le persone a pensare e comprendere il mondo che li circonda.

La cognizione condivisa si verifica a livello di team, quando i membri del team sviluppano un certo livello di condivisione. Ogni membro del team deve sapere chi ha quali conoscenze, abilità ed esperienze prima di eseguire le attività del team.

### *Spiegazione*

I membri del team devono sviluppare una comprensione condivisa dei loro obiettivi ed essere consapevoli

delle conoscenze e delle capacità del team. I membri del team devono inoltre condividere informazioni per migliorare il livello di condivisione del team e devono essere in grado di apprendere come gruppo, adattandosi ai cambiamenti man mano che la cognizione del team evolve.

### *Caratteristiche*

Le cognizioni comprendono tutti i processi consci e inconsci attraverso i quali vengono accumulate le conoscenze, come la percezione, il riconoscimento, il concepimento e il ragionamento.

### Condizioni Influenzanti

#### *Definizione*

Le condizioni sulle quali i membri del team hanno poco o nessun controllo sono chiamate condizioni influenzanti.

#### *Spiegazione*

I nuovi membri del team hanno poco o nessun controllo sulla composizione del team a cui sono stati assegnati. I nuovi membri del team devono adattarsi al team, tenendo in considerazione la sua composizione attuale. Le condizioni influenzanti del team supportano i processi fondamentali di un team (cooperazione, conflitto, coordinamento, comunicazione, coaching, cognizione, coesione, efficacia collettiva e identità collettiva) [13].

### *Caratteristiche*

Le condizioni influenzanti includono il contesto, la composizione, la cultura e le diversità di un team.

### Apprendimento del Team

#### *Definizione*

L'apprendimento del team è un risultato condiviso delle interazioni tra i membri del team.

#### *Spiegazione*

Quando i membri del team interagiscono tra loro, condividono nuove informazioni che portano all'apprendimento dell'intero team. I team che non sono disposti a condividere informazioni con altri membri del team, come i team che hanno bassi livelli di sicurezza psicologica, non saranno in grado di apprendere e di adattarsi come unità coesa.

### *Caratteristiche*

Le caratteristiche dell'apprendimento del team comprendono il dialogo e la discussione, l'amplificazione del conflitto costruttivo, l'ammortizzazione del conflitto distruttivo e la condivisione delle conoscenze, la riflessione continua e la comunicazione delle azioni.

### Efficacia del Team

#### *Definizione*

L'efficacia del team è il punto in cui i processi del team sono allineati con le esigenze delle attività e sono considerati ottimizzati per produrre il risultato desiderato.

#### *Spiegazione*

Team efficaci hanno sviluppato la capacità di guardare dentro e fuori. Quando si osservano team efficaci (team altamente performanti), si vede che valutano continuamente le esperienze di ciascun membro del team e il modo in cui hanno raggiunto gli obiettivi del team. Senza prendere in considerazione i problemi dei

membri del team, i conflitti di relazione vengono lasciati incontrollati e iniziano a compromettere l'efficacia del team.

### *Caratteristiche*

L'efficacia del team è correlata ai risultati (performance) di un team, nonché alle interazioni (lavoro di squadra) e ai processi (lavoro di squadra e attività) utilizzati per produrre un risultato. Le performance del team si concentrano sull'output del team (ad es. quantità, qualità), indipendentemente dai processi di lavoro di squadra e dalle attività per raggiungere tale output. L'efficacia del team è al centro dell'addestramento sul lavoro di squadra.

## Red Teaming

### *Definizione*

Il 'Red teaming' è un approccio cognitivo progettato per sviluppare nuovi percorsi per migliorare il processo decisionale all'interno dei team.

### *Spiegazione*

Il 'Red teaming' sfida rigorosamente piani, politiche, sistemi o ipotesi adottando un approccio contraddittorio. Il 'Red teaming' utilizza una serie di strumenti e tecniche progettati per mitigare i pregiudizi cognitivi, migliorare le capacità di pensiero critico, creare consapevolezza di sé e migliorare l'empatia.

L'impiego di una squadra rossa, un esempio di uno degli strumenti all'interno del 'Red teaming', di solito consiste in osservatori imparziali incaricati di sfidare un piano e aiutare a identificare lacune e minacce per creare contromisure prima che abbia luogo l'implementazione.

### *Caratteristiche*

Le tecniche di 'Red teaming' includono la sfida delle ipotesi esplicite e implicite, la scoperta delle informazioni nascoste, lo sviluppo di alternative per scoprire pregiudizi inediti. I metodi di 'Red teaming' includono l'analisi critica dei processi del team, che richiede ai team di aver già sviluppato un elevato livello di sicurezza psicologica e di aver sviluppato forti competenze di lavoro di squadra.

## Sistemi Multi Team

### *Definizione*

I 'Multi Team Systems' (sistemi multi team; sigla MTS) sono definiti come due o più squadre che lavorano verso un obiettivo generale condiviso (obiettivo distale o obiettivo MTS). I sistemi multi team sono strutturati in modo tale che ogni squadra abbia il proprio set di obiettivi (obiettivi prossimali) e abbia almeno un obiettivo generale condiviso con l'MTS (obiettivo distale).

### *Spiegazione*

Una struttura MTS offre la possibilità di coordinare le attività tra più team che funzionano collettivamente per raggiungere un obiettivo condiviso. Un MTS è caratterizzato da più team che sono progettati per lavorare insieme e coordinare le attività per raggiungere l'obiettivo distale del MTS e dell'organizzazione.

I singoli team operano in modo autonomo e progettano i loro obiettivi prossimali pur essendo collegati agli obiettivi MTS generali. Le strutture di leadership devono essere in grado di gestire i confini attorno ai team all'interno dell'MTS; è qui che diventa necessaria una leadership distribuita.

La chiave del successo di qualsiasi organizzazione che opera su larga scala è avere un disegno efficace del MTS che funzioni nel suo setting contestuale con ruoli di leadership appropriati per facilitare e guidare

l'organizzazione.

### *Caratteristiche*

I sistemi multi team dimostrano interdipendenza tra input (condivisione tra i team), processo (interazioni tra i team) ed esito (esiti relativi agli obiettivi MTS). Anche i sistemi multi team sono composti da tre attributi; compositivo, di collegamento e di sviluppo.

## Teoria TFS

Una teoria fornisce una spiegazione o una previsione di un fenomeno o problema. Le migliori teorie sono quelle che utilizzano le conoscenze acquisite sia dalla ricerca che dalla pratica. Qui, le teorie che attraversano il divario teoria-pratica finiscono per essere più pratiche e pragmatiche. Il Sistema di Flusso <sup>TM</sup> è una tale teoria; si basa su conoscenze derivate empiricamente e da coloro che hanno lavorato sul campo come professionisti/consulenti con anni di esperienza. Il Sistema di Flusso <sup>TM</sup> ha anche l'ulteriore vantaggio di poter attingere alle conoscenze e alle abilità acquisite dalle forze armate militari degli Stati Uniti in quanto uno dei co-creatori proviene dalla Marina degli Stati Uniti.

Il fenomeno affrontato dal Sistema di Flusso <sup>TM</sup> è quello che molte organizzazioni stanno affrontando oggi. In che modo le organizzazioni possono massimizzare il valore erogato al cliente in tempi di complessità? Dalle nostre esperienze e da ciò che è stato identificato dalla ricerca, le organizzazioni hanno difficoltà ad adattarsi dalle loro normali modalità operative per diventare più adattativi ad ambienti ambigui, dirompenti, globali e complessi.

In molti casi, le organizzazioni non riescono ad affrontare queste sfide a causa della loro incapacità di:

- a) identificare la complessità e non sapere come funzionare in ambienti complessi (pensiero complesso),
- b) avere strutture organizzative e di leadership inadeguate (leadership distribuita) e
- c) possedere capacità di lavoro di team e strutture di team (scienza di team) poco definite.

Il Sistema di Flusso <sup>TM</sup> è un modello teorico progettato per influenzare la pratica. L'integrazione delle tre eliche evidenziate nel Sistema di Flusso <sup>TM</sup> presenta un nuovo modo di inquadrare il fenomeno. Questa integrazione delle tre eliche (pensiero complesso, leadership distribuita, scienza di team), rappresenta il concetto della Tripla Elica di Flusso <sup>TM</sup>. Le eliche e il loro requisito che necessitano di essere interconnesse sono derivati dalla ricerca basata sull'evidenze e dalla pratica.

Alla fine, i creatori del Sistema di Flusso <sup>TM</sup> avevano intenzione di presentare un modello pragmatico che mostra come abbiamo concettualizzato il Flusso, la capacità di diventare più adattivi nel mondo della complessità per erogare valore al cliente.

Come per tutte le teorie, ci sono fasi di test e modifiche necessarie in diversi settori e contesti organizzativi. Questo processo di test e modifica aiuta a capire la capacità della teoria di rappresentare il fenomeno del mondo reale che sostiene di rappresentare. I test forniranno inoltre ulteriori prove di quali metodi, tecniche e strumenti funzionano per le diverse organizzazioni e i diversi settori. Una volta che il Sistema di Flusso <sup>TM</sup> sarà stato esposto a numerosi test, saremo quindi in grado di essere più specifici nell'identificare quali metodi, strumenti e tecniche sono applicabili per diverse organizzazioni e impostazioni contestuali.

Come per qualsiasi sforzo di ricerca, i test teorici diventano un processo iterativo essenziale per lo sviluppo di una teoria più pragmatica che ha utilità in tutti i tipi di industrie e organizzazioni. L'introduzione del Sistema di Flusso <sup>TM</sup> è solo l'inizio di questo lungo viaggio ed è considerato un costante lavoro in corso.

## Applicazione del TFS

Il Sistema di Flusso <sup>TM</sup> non è, né dovrebbe essere, visto come un modello o un framework prescrittivo. La realizzazione essenziale nel Sistema di Flusso <sup>TM</sup> è che le tre eliche devono essere interconnesse in un'unica unità olistica ad ogni livello di un'organizzazione prima di poter raggiungere uno stato di flusso. Il modo in cui si arriva a questo stato di flusso, tuttavia, sarà diverso per ogni organizzazione, grande o piccola che sia.

I metodi, le tecniche e gli strumenti presentati in ciascuna delle tre eliche sono forniti solo come opzioni che le organizzazioni/istituzioni possono provare a utilizzare. Mentre alcuni di questi metodi possono funzionare bene per un tipo o dimensione di un'organizzazione/istituzione, altri possono funzionare meglio

per altri tipi di organizzazioni/istituzioni. I metodi, le tecniche e gli strumenti presentati in ciascuna delle tre eliche sono contestuali e mirati principalmente ad affrontare problemi e ambienti complessi. Questi sono diversi dagli attuali metodi, tecniche e strumenti utilizzati oggi che affrontano principalmente problemi semplici e complicati.

Ogni organizzazione/istituzione si occupa di diversi tipi di problemi a vari livelli di complessità. I meccanismi che sono usati per gestire ambienti complessi saranno molto probabilmente diversi da quelli utilizzati da altre organizzazioni. Il Sistema di Flusso <sup>TM</sup> presenta diversi strumenti per le organizzazioni/istituzioni con cui si possono fare degli esperimenti per scoprire quali funzionano meglio nel loro contesto. La chiave è che le organizzazioni/istituzioni sperimentino i vari meccanismi in ciascuna delle tre eliche fino a trovare i metodi, le tecniche o gli strumenti che funzionano meglio per loro. Il risultato è che ogni organizzazione/istituzione è in grado di utilizzare alcuni dei metodi, delle tecniche o degli strumenti presentati da ciascuna delle tre eliche per raggiungere il flusso.

L'atto di sperimentazione è essenziale per le organizzazioni/istituzioni per sopravvivere in ambienti complessi. Il Sistema di Flusso <sup>TM</sup> funge da guida per le organizzazioni/istituzioni indicando su cosa concentrarsi durante queste sperimentazioni.

## Riferimenti Bibliografici

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](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.