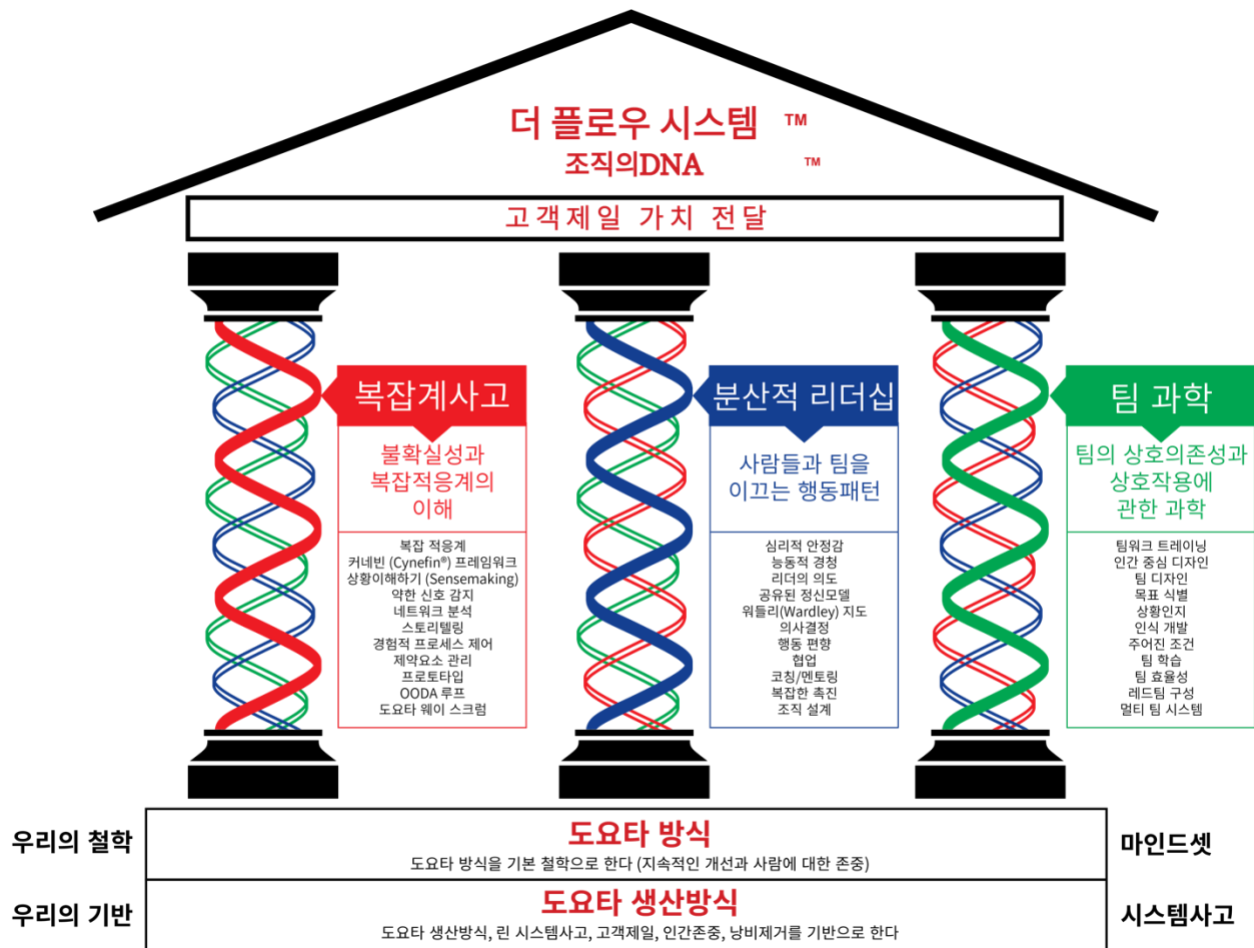


더 플로우 시스템 안내서



존 R. 터너, Ph.D.

나이젤 트를로우

브라이언 '판초' 리베라

Version 1.0 (2019년 11월)

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

더 플로우 시스템 (The Flow System™) 은 Creative Commons의 저작자 표시 라이선스에 따라 사용권이 제공되며 저작권 정보는 <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>에서, 요약본은 <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> 에서 열람할 수 있습니다. 사용자는 위 사이트에서 제시하는 모든 정보를 활용하여 Creative Commons의 저작자 표시 사용권 약관을 읽고 동의하며 사용권의 규약을 따를 것을 인정합니다. Flow System™, DNA of Organizations™ 및 Triple Helix of Flow™는 모두 저작권자의 상표입니다.

한국어번역 (Version 1.0 2019년 가을버전 기반, 2020년 4월 수정) 채충일 (Chungil Chae),
 Pennsylvania State University, 김정은 (Chungeun Kim) , University of Pennsylvania

목차

더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 목적.....	4
더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 정의.....	4
플로우 시스템 (The Flow System™)의 간략한 역사.....	4
더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 핵심 원칙들.....	6
1. 고객 제일	6
2. 가치의 흐름.....	7
3. 흐름의 3 중 나선 (Triple Helix of Flow™)	8
3a. 복잡계 사고	10
복잡적응계	11
커네티브 (Cynefin®) 프레임워크	12
상황 이해하기 (Sensemaking).....	14
약한 신호 감지.....	15
네트워크 분석	16
스토리텔링	17
경험적 프로세스 제어	18
제약요소 관리	19
프로토타입	20
OODA 루프	21
도요타 웨이 스크럼	22
3b. 분산적 리더십	23
심리적 안정감	25
능동적 경청	26
리더의 의도	27
공유된 정신모델	28
워들리 (Wardley) 지도.....	29
의사결정	30
행동 편향	31

협업	32
코칭	33
복잡한 촉진	34
조직 설계	35
3c. 팀 과학	36
팀워크 트레이닝	37
인간 중심 디자인	38
팀 디자인	39
목표 식별	40
상황인지	41
인식 개발	42
주어진 조건	43
팀 학습	44
팀 효율성	45
레드팀 구성	46
멀티 팀 시스템	47
더 플로우 시스템(The Flow System™) 이론	48
더 플로우 시스템(The Flow System™) 이론의 적용	50
참고문헌.....	51

더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 목적

'흐름'이란 상태는 조직 또는 기관들이 그들의 제약 조건(예: 구조, 프로세스, 환경적 효과)을 직원 간 그리고 고객들과의 상호 작용에 집중할 수 있는 방식으로 조성해 낼 수 있을 때 달성된다. 이러한 조직 내의 흐름은 직원들이 조직에서 발생할 수 있는 마찰에 맞서 싸우거나, 굴복하기보다는 해야 할 행동에 집중하게 한다.

많은 프로젝트 관리 방법과 애자일(agile) 프레임워크는 보통 조직이 조직 내 흐름과 관련된 활동을 지원하도록 구성하는 방식에 대한 고려 없이 '업무'와 '계획'이 만들어 내는 환상에 집중하는 경향이 있다. 또한 조직과 기관들은 팀제를 적용하지만, 팀워크 기술 개발이 부족하거나 팀의 이점을 극대화할 수 있는 리더십으로 재구성하는 것에 실패하곤 한다. 이러한 단점은 조직 및 기관이 조직 내 '흐름'(the flow) 상태를 달성하지 못하는 추가적인 제약과 장벽이 된다.

더 플로우 시스템 (The Flow System™)은 조직이 복잡계를 이해하고 팀워크를 수용하며 자율적인 팀 기반 리더십 구조를 구현할 수 있도록 재구성된 시스템을 제공한다.

더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 정의

더 플로우 시스템 (Flow System™)은 가치가 부여되지 않은 활동들을 제거함으로써 혁신을 위한 환경의 조성 및 창출된 가치를 빠르게 시장에 전달하고, 가치 창출과 시장 전달 사이의 시간을 단축함으로써 사업의 성장을 가능하게 한다. 더 플로우 시스템 (Flow System™)은 고객 제일의 가치를 제공하기 위한 기업 내 전체적인 흐름 (flow)에 기반한 접근방식이다. 이는 TPS 및 LEAN으로 알려진 도요타 (Toyota) 생산 시스템과 DNA of Organizations™로 알려진 3중 나선 구조 (Triple Helix)를 기반으로 구축되었다. 더 플로우 시스템 (The Flow System™)은 조직이나 기관이 원하는 결과를 달성하기 위한 다양한 방법, 패턴, 관행 및 기술에 대한 내용을 제공함으로써 조직의 이해를 돕는다.

플로우 시스템 (The Flow System™)의 간략한 역사

플로우 시스템 (The Flow System™)은 복잡한 환경 또는 복잡계로 알려진 비선형의 환경에서의 제품의 출시에 대한 관심과 함께 진화해 왔다. 더 플로우 시스템은 1948년에서 1975년 사이에 이뤄진 Toyota Production System (TPS는 Lean이라고도 함)과 Toyota Way (2001년에 첫 출판)의 등장과 함께 확장되었다. 더 플로우 시스템 (The Flow System™)은 간결한 사고 (lean thinking)가 진화한 것으로 흐름에 대한 사고 (flow thinking)라고 부른다.

도요타 생산방식 (Toyota Production System) 은 조직이 달성할 수 있는 최고 수준의 품질로 제조 우수성을 달성하기 위한 모델이 되었다. 도요타 생산 시스템의 주요관심사는 고객이다. 도요타 생산방식은 자동화 (Jidoka) 와 적시성 (Just in Time)의 기둥 위에 세워졌다. 자동화 (Jidoka) 에는 문제가 발생했을 때 기계 또는 프로세스를 중지할 수 있는 기능이 있다. 적시성은 (Just In Time) 부가가치가 없는 활동을 제거함으로써 낭비를 제거하는 것을 의미한다. 도요타 생산방식의 기초는 반복할 수 있고 예측 가능한 프로세스를 확립하는 표준화와 지속적인 개선의 철학인 개선 (Kaizen) 이다. 도요타 생산방식은 선형적 또는 반복적인 제조프로세스를 고려할 때 기준이 되는 시스템이 되었다. 그러나 도요타 생산 방식은 모호한 문제, 가변적인 프로세스 또는 비선형성 및 예측할 수 없는 복잡한 기능을 다룰 때 제한된다.

"Toyota Way 2001"에는 모든 직원이 수용해야 할 가치와 비즈니스 방법을 명확히 하고 있다. 가이딩 원칙으로 대표되는 도요타 방식 (Toyota Way) 은 지속적인 개선과 사람들에 대한 존중의 두 기둥으로 묘사된다.

도요타는 지속해서 업무를 개선하기 위해 현재 자신의 위치에 완전히 만족하지 않으며 새로운 아이디어를 발전시키고 직원의 역량을 강화하는 노력을 하고 있다. 도요타는 직원, 주주 및 이해 관계자를 존중하며, 재능있는 개인과 훌륭한 팀워크가 성공으로 이끈다고 믿는다. 조직의 중추의 역할 다하기 위해, 조직 문화는 끊임없이 변화하는 비즈니스 환경 속에서 진화해야 한다. 더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 제작자들은 일반적인 조직이 비선형적이고 모호한 환경에서 작동하도록 최적화되지 않았기 때문에 기존의 도구들과 틀로는 조직이 복잡계를 전체적으로 해결할 수 없다고 인식했다. 또한 복잡계 사고는 간결한 (lean) 사고와는 다르므로 새로운 접근법과 이해가 필요하다고 인식했다.

더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 제작자들은 이 시스템의 영감의 기반이 된 도요타 생산방식과 Toyota Way를 개발한 대가들의 업적에 감사한다.

더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 핵심 원칙들

더 플로우 시스템 (The Flow System™) 은 다음의 세 가지 주요 핵심원칙으로 구성되어 있다.

1. 고객 제일.
2. 가치의 흐름.
3. 흐름의 3중 나선 (Triple Helix of Flow™)
 - 가. 복잡계 사고
 - 나. 분산적 리더십
 - 다. 팀 과학

1. 고객 제일

1946년 창업 이래 도요타자동차는 항상 고객을 최우선으로 생각했다. 1946년 5월 일본 도요타 자동차 (Toyota Motor Sales Co., Ltd.)의 첫 번째 회장인 쇼타로 카미야 (Shotaro Kamiya)는 “주요 관심사는 항상 고객이어야 한다”고 공개적으로 선언했다. 그 이후로 고객 제일의 약속은 도요타 생산방식과 Toyota Way에 새겨져 왔다. 조직의 방향과 전략을 결정할 때 고객의 요구를 고려하는 것이 기본이다. 고객 제일이라는 약속은 다음의 세 가지 결과를 낸다.

1. 최고 품질.
2. 최저 비용.
3. 최단 리드 타임.

더 플로우 시스템 (The Flow System™) 은 궁극적으로 고객에 집중하지 않고 성공할 수 있는 조직이나 기관이 없다는 인식을 기반으로 하며 이 교훈은 오늘날에도 여전히 유효하다. 더 플로우 시스템 (The Flow System™) 은 또한 고객 제일이라는 약속을 윤리적으로 지키고 전달해 나가기 위한 필수 요소로서 인류 존중 및 사람 존중의 구성 요소를 강조한다. 인류에 대한 존중은 TPS의 기본 요소이며, 사람들에게 대한 존중은 지속적인 개선의 철학과 함께 도요타 생산방식의 핵심 기둥이다. Toyota에서 인류에 대한 존중은 어떻게 하면 낭비적인 운영을 폐지함으로써 의미 있고 효과적인 운영을 통해 인간의 에너지를 쏟아내는가 하는 문제이다 [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. 핵심 접근 방식은 ‘Monozukuri wa hitozukuri’로 번역하면 ‘사람 개발을 통한 제품 개발’, 즉 장인정신과 인재양성이다.

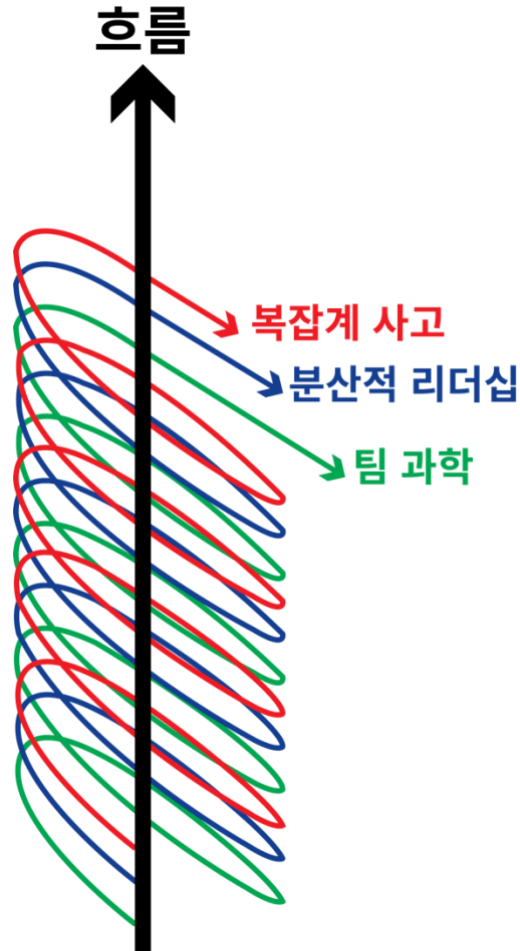
고객이 없으면 직원, 투자자, 주주 및 지역 사회 개발에 대한 투자는 없다. 따라서 고객 제일부터 시작해야 한다.

2. 가치의 흐름

한번 고객이 생기면, 이후에는 고객을 유지하는 것으로 초점을 이동한다. 고객을 유지한다는 것은 해당 고객에게 가치 흐름이 계속 주어지도록 구성하는 것을 말한다. 흐름이라는 것은 다른 여러 연구 분야 (예: 인류학, 생물학, 생태학, 물리학, 심리학, 팀 과학)에서 얻은 지식을 바탕으로 규정된 진화하는 시스템을 설명하는 컨셉이다. 진화하는 상태로서 시스템 구성은 파괴적이고 복잡한 환경에서도 제약 조건 없이 원활한 프로세스를 제공할 수 있는 새로운 구조로 적응 및 변혁해야 한다. 흐름은 기업이 고객에게 가치를 제공한다는 목표를 달성하기 위해 자신의 환경을 이해하고 이에 대응하는 법을 배우는 사회 집단적 움직임이다. 더 플로우 시스템 (The Flow System™) 에서는 복잡계 사고, 분산된 리더십 및 팀 과학의 구성 요소가 시간이 지남에 따라 서로 연결되며, 이러한 연결을 바탕으로 흐름이 더욱더 매끄럽고 자연스러워진다. 이런 상태를 흐름이 있는 상태 (state of flow) 라고 한다. 가치의 흐름을 만든다는 것은 조직이 고객제일 성과를 달성 할 수 있는 방식으로 자신을 구성해야 함을 의미한다.

3. 흐름의 3중 나선 (Triple Helix of Flow™)

흐름의 3중 나선은 조직의 DNA를 구성하는 복잡계 사고, 분산적 리더십 및 팀 과학이라는 세가지 요소로 이루어져 있다.



흐름의 3중 나선 (Triple Helix of Flow™) 은 세 가지 나선 (복잡계 사고, 분산적 리더십, 팀 과학)의 상호 연결된 특성으로 이루어져 있다. 삼중 나선은 복잡한 환경에서 조직을 운영할 때 조직의 혁신, 적응 및 민첩성을 향상하기 위해 새로운 패턴, 네트워크 및 지식으로 나타나는 에이전트 (예: 사람, 기계, 이벤트) 간의 상호 작용을 식별한다. 흐름의 3중 나선 (Triple Helix of Flow™)을 구현하려면 일정 수준의 조직 변혁이 필요하다. 각각 세 가지 나선들은 조직 구조에 상호 연결되며, 동기화 및 내재화 되도록 하기 위해 변경이 필요하며, 이를 통해 아이디어에서 고객으로의 가치 전달을 원활하게 한다.

흐름은 더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 각 나선에서 식별된 방법, 기술 및 도구를 사용할 때 제약이 없는 환경에서 에이전트의 상호 작용을 통해 달성되며 각 조직/기관의

요구가 다르다는 것을 가정한다. 이러한 차이로 인해 각 조직/기관은 목적에 맞는 흐름 상태를 달성하기 위해 다양한 방법, 기술 및 도구를 구현해야 한다. 조직 운영을 위한 나열된 모든 방법, 기술 및 도구를 활용, 실습 및 마스터하는 것이 더 플로우 시스템 (The Flow System™)의 목표는 아니다. 중요한 것은 각 조직이나 기관이 원하는 목표를 달성 할 수 있도록 세 가지 나선을 통해 각각에서 최상의 방법, 기술 및 도구를 찾는 것이다. 3개의 나선을 하나의 응집력 있는 시스템으로 상호 연결하여 새로운 방식을 구현하면 중단없는 흐름의 제공이 가능해진다. 흐름 (flow) 의 개념은 복잡계 사고, 분산적 리더십 및 팀 과학의 구성 요소가 시간이 지남에 따라 서로에게 더 연결되며 이러한 상호작용을 통해 진화하는 프로세스이다. 이런 요소들을 만족할 때, 흐름은 더욱더 매끄럽고 자연스럽게 눈에 띄지 않게 된다.

3a. 복잡계 사고

흐름의 3중 나선의 (Triple Helix of Flow™)의 첫 번째 나선은 복잡계 사고이다. 복잡계 사고는 불확실성과 복잡적응계를 이해하는 데 도움이 되는 새로운 형태의 사고이다. 복잡한 환경에서는 미지수로 인해 모든 것이 예측 가능한 것은 아님을 이해하는 것이 가장 중요하다. 복잡한 환경은 여러 가지 가능한 상태를 포함하며 짧은 시간 안에 환경 내 조건들이 빠르게 변화하기도 한다. 복잡계 사고에 필수적인 것은 환경의 다양성에 대한 이해이다. 다양성이 확인되면 복잡계 사고를 적용 할 수 있다.

복잡계 사고에는 두 가지 주요 단계가 있다.

1 단계: 복잡한 시스템의 특성 이해

2 단계: 시스템, 개체 및 이벤트가 복잡한 적응형 시스템이라는 세계관 또는 관점

복잡한 환경에서의 비즈니스의 운영은 전체를 완전히 이해하지 못하는 채 이루어지는 탐색적 프로세스이다. 복잡계 사고는 부분적으로 설명할 수 있는 것에 초점을 맞추는 대신 설명할 수 없는 것을 예측하고 집중할 수 있도록 돕는다. 복잡계에 존재하는 모호성, 불확실성 및 미지수들을 탐색하는 데 도움이 되는 특정 방법, 기술 및 도구들이 있다.

복잡한 3중 나선의 이해를 위한 방법, 기술 및 도구는 다음과 같다.

- 복잡적응계
- 커네프인 (Cynefin®) 프레임워크
- 상황 이해하기 (Sensemaking)
- 약한 신호 감지
- 네트워크 분석
- 스토리 텔링
- 경험적 프로세스 제어
- 제약요소 관리
- 프로토타입
- OODA 루프
- 도요타 웨이 스크럼

복잡적응계

정의

복잡적응계 (Complex Adaptive System)는 역동적이고 개방적이며, 자기구성적 시스템으로써, 피드백 메커니즘과 상호 작용하여 시스템의 제약이나 경계를 조절하며 적응한다. 복잡적응계는 역동적이고 지속해서 외부 자극에 적응하는 법을 배운다. 이를 통해 고유한 환경적 요구를 충족시키는 방향으로 변화가 요구될 때 새로운 상태로 변화한다.

설명

몇몇 사회 체계는 복잡한 적응 체계로 묘사되어왔다. 예를 들어 복잡적응계에는 기업가정신, 정부, 조직, 팀 및 사회가 포함될 수 있다.

특징

복잡한 적응 시스템에는 다음과 같은 특징이 있다.

- 경로 의존적이다.
- 시스템에는 역사가 있다.
- 비선형이며,
- 복잡적응계는 창발적 결과를 포함한다.
- 복잡적응계에서 일어난 프로세스는 돌이킬 수 없다.
- 복잡적응계는 적응력이 있으며,
- 질서와 혼돈 사이에서 작동하며,
- 복잡적응계는 스스로 조직한다 [1].



정의

커네빈 (Cynefin®) 프레임워크는 데이비드 스노우덴 [2][3] 이 제안한 틀로, 다섯 가지 고유한 영역을 포함한다. 이 틀은 주로 상황, 결정, 관점, 갈등 및 변화의 역학을 고려하여 불확실한 상황에서 의사 결정에 대한 합의를 하는데 사용된다. 커네빈은 각각의 영역에서 어떤 유형의 방법, 도구 또는 기술이 필요할지에 대한 설명을 제공한다. 경영진은 새로운 관점에서 사물을 보고 복잡한 개념을 이해하며 실제 문제를 파악하고 해결할 수 있다. 커네빈 (Cynefin®)을 사용함으로써 경영진은 현재 상황을 파악하고 더 나은 의사 결정을 내릴 수 있게 돕는다. 또한 현재 관리 스타일로 인해 실수가 생겼을 때 발생할 수 있는 문제를 피할 수 있도록 돕는다.

커네빈 (Cynefin®) 은, 웨일스 단어로서, 커-네-빈 (kuh-nev-in)으로 발음된다. 이는 이해할 수 없는 방식으로 우리의 환경과 경험에 영향을 미치는 다양한 요소를 나타낸다.

설명

기후 변화와 같은 복잡한 이슈에서, 문제는 때론 명확하지 않으며 해결책을 알 수 없을 때가 있다. 기후 변화와 관련하여 우리가 겪고 있는 문제들로 이어지는 구성 요소도 확실하게 알려지지 않았다. 복잡성 영역들에서 문제를 해결하기 위해 사용된 방법, 기술 및 도구는 단순 영역들에서 발견된 기술과 방법과는 크게 다르다.

커네빈 (Cynefin®) 은 상황과 연관된 문제들을 각각의 영역으로 분류하여 이러한 문제를 해결하는 데 사용가능한 적절한 도구를 선택할 수 있게 한다. 예를 들어, 단순 혹은 난해성 영역에서는 린 (Lean) 도구를 선택할 수 있지만, 복잡성 영역에서는 센스메이킹이 필요할 수 있다.

특징

커네빈 (Cynefin®) 틀의 지식 영역에는 단순/분명, 난해, 복잡, 혼돈 및 무질서 영역들이 포함된다. 커네빈 (Cynefin®) 은 의사 결정을 위한 프레임워크로, 2019년 말 데이비드 스노우덴 (David Snowden) 은 기존 프레임의 단순/분명 (simple/obvious) 영역을 확실성 (clear) 영역으로 수정하는 것을 제안하였다.

상황 이해하기 (Sensemaking)

정의

상황 이해하기 (Sensemaking)는 복잡한 문제와 조건 또는 환경에 대한 이해를 돕기 위해 고안된 기술이다. 상황 이해하기 (Sensemaking)는 개인과 그룹이 복잡한 환경이나 문제를 더 잘 이해하기 위해 공유된 정신 모델을 개발할 수 있도록 자신과 그룹을 둘러싼 이야기들을 개발하는 데 도움이 된다.

설명

복잡한 환경에서 이야기는 환경/상황의 조건을 이해하는 데 도움이 된다. 예를 들어, 소방관 팀은 소방 활동을 하는 동안 일어난 주변 환경에 대한 견해를 다른 팀원들에게 지속해서 전달하여 각 팀원이 현재 상황을 이해하도록 돕는다. 이러한 여러 팀원의 이야기들은 팀이 주변 환경을 이해하는 데 도움이 된다.

특징

상황 이해하기 (sensemaking)에는 다음과 같은 특성이 포함된다: "상호 작용과 대화 (사회성), 더욱 명확한 증거 틀 (정체성), 관련 과거 경험 (회상), 현재 환경에서 소홀히 한 세부 사항 (신호), 변화하는 (진행 중인) 느낌들을 갱신하기, 일어날 법한 일에 대한 이야기 (타당성), 생각을 명확하게 하는 조치 (조항)" [4]. 상황 이해하기 (Sensemaking)는 변화하는 상황에서 실시간으로 수행할 때 가장 효과적이다.

약한 신호 감지

정의

약한 신호 감지는 초기 단계에서 미래 변화의 징후를 탐지할 수 있는 방법이며 환경에 존재하는 기회와 위협을 식별한다. 약한 신호 감지는 문제가 발생하기 전 징후를 식별하는 데 필수적이며, 초기 단계에서 미래 변화를 감지할 수 있는 방법이다. 약한 신호는 변화의 초기를 포착하는 발달된 지표이며, 문제나 거시적인 변화를 초기단계에서 인지하도록 돕는다. 조직의 갑작스럽고 낮은 변화는 해당 조직의 모든 부서를 위협할 수 있다. 예를 들어, 인지되지 않은 변경이나 변화는 상당한 이익의 반전 또는 새로운 기회의 손실로 이어질 수 있다 [5]. 지속해서 환경을 검색하고 관찰함으로써 위협을 조기에 탐지 할 수 있다.

설명

약한 신호 탐지의 강점은 대응책이 효과적이지 않다고 밝혀 지기 전에 비즈니스 위협을 탐지할 수 있다는 것이다. 특히나 안전이 중요한 환경에서는 약한 신호 감지가 필요한데, 조직이나 기관의 지속 가능성을 보장하기 위해 이러한 약한 신호를 감지 할 수 있는 도구와 기술을 갖추어야 한다. 경영진이 약한 신호 감지의 결과를 수용 할 수 있다면 미래의 위협이 현실화하고 구체화하기 전에 많은 것을 할 수 있다.

특징

약한 신호 탐지는 내부 및 외부의 비정상적인 동작, 신호 또는 이벤트를 식별하기 위해 서로 다른 관점 (교차적 관점)을 사용하여 환경을 지속해서 스캔하는 특성을 보이고 있다.

네트워크 분석

정의

복잡적응계와 같은 개방형 시스템을 연결망으로 보고 분석 할 수 있다. 네트워크 분석을 통해 팀 간 또는 조직 간 상호 작용과 같은 구성 요소들의 상호 작용 또는 연결을 살펴볼 수 있다. 예를 들어, 네트워크 분석을 통해 시스템과 에이전트 간에 충분한 정보의 흐름을 보장하는 실용적인 방법을 개발할 수 있다.

설명

네트워크 분석은 문화, 자연, 뇌, 유기체, 경제 및 생태와 같은 다양한 유형의 연결망을 분석하는 데 사용되었다 [6]. 네트워크 분석은 조직의 성공에 필수적인 정보를 보유한 핵심 인력을 식별하는 데 사용될 수 있다. 효과적인 조직 설계를 위해서는 사람들이 다양한 네트워크를 통해 정보를 공유 및 저장하고 협업하는 방식을 이해해야 한다.

특징

네트워크 분석은 양자 간 (예: 개인 대 개인), 개별단위 (예: 리더, 팀, 조직) 및 네트워크 수준 (예: 리더 대 개인, 팀 대 팀)의 데이터를 분석 할 수 있다는 점에서 융통성이 있다. 네트워크 분석은 개별 양자 관계 또는, 개인 수준 및 네트워크 간의 관계 또는 상호 작용을 분석한다.

스토리텔링

정의

사람들은 자신이 가지고 있는 이해를 '외면화' 과정을 통해 지식으로써 창조한다. 예를 들어, "무언가 또는 특정 사건이 그들에게 무엇을 의미하는가?" 에 대한 이야기를 통해 복잡한 환경에서 발생하는 상황을 더욱 잘 표현할 수 있다.

설명

사법 시스템에서 배심원은 종종 재판 중에 노출되는 이야기와 사실을 바탕으로 결정을 내린다. 배심원들은 심의과정을 통해 이 이야기들을 이해하려고 노력한다. 배심원의 결정은 이러한 서술의 종합으로 간주 될 수 있다. 이와 마찬가지로 사업적인 측면에서 직원들의 이야기를 수집하면 회사나 조직의 현재 분위기에 대한 감각을 얻을 수 있다. 직원에게 사업과 관련한 주제나 문제에 대한 뉴스 머리기사 및 관련 뉴스 요약 보고서를 작성하도록 요청함으로써 향후의 의사결정, 전략 및 계획에 영향을 줄 수 있는 공통 주제와 패턴을 종합할 수 있다.

특징

이야기는 종종 유물, 작문, 녹음, 언어, 은유 및 이야기를 통해 표현된다.

경험적 프로세스 제어

정의

과학은 현상이나 문제를 설명하거나 예측하는 이론을 테스트하는 프로세스이다. 이 경험적 프로세스에는 유효하고 신뢰할 수 있으며 엄격한 다양한 방법과 절차가 포함되어 있으며 시간이 지남에 따라 검증된다. 경험적 과정은 객관적이며 의사 결정 결과에서 주관성과 인간의 편견을 제거하려는 시도를 한다. 실험은 미지의 또는 관측되지 않은 것 들을 명확하게 한다는 점에서 우리가 가지고 있는 환경에 대한 이해를 확장하기 위한 근본적인 시도이다.

설명

과학은 경험적 프로세스가 새로운 지식을 발전시키는 방법뿐만 아니라 현재의 신념, 관행 및 맹신적인 믿음에 도전하는 풍부한 예를 제공한다. 프로세스와 제품의 지속적인 개선을 제어하고 가능하게 하는 반복적인 4단계 프로세스인 PDCA (Plan, Do, Check, Act) 가 그 예이다.

특징

경험적 프로세스는 문제 규명, 문제 정의, 이론화, 측정, 관찰, 분석, 해석 및 보고와 같은 구성 요소들과 같이 [7] 다양하다.

제약요소 관리

정의

제약요소는 에이전트의 행동에 영향을 미치는 요소들을 제한한다. 제약요소는 자생적이며 인지적으로 구성된다. 복잡한 환경에 있는 모든 팀이나 조직은 어떤 제약 조건이 있는지 파악하는 것이 필수적이다. 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 불필요한 제약요소를 제거하기 위한 관리가 필요하다. 이를 통해 제약요소를 활성화 또는 억제할 수 있다. 제약 요건을 활성화함으로써 에이전트가 다른 방법으로는 불가능한 일을 할 수 있게 한다. 또한, 제약 조건을 금지하면 에이전트가 무언가를 하는 것을 방해하거나 특정 방식으로만 업무를 수행할 수 있도록 컨트롤 할 수 있다.

설명

조직에서 흐름을 활성화하고 최적화하려면 제약 조건을 최적화하는 동시에 금지 제약 요건의 수를 제한해야 한다. 활성화 제약 조건을 통해 에이전트는 자율적인 의사 결정을 수행하지만 바람직하지 않은 결과를 방지하도록 정의된 경계 내에서만 작업 할 수 있도록 유도할 수 있다. 활성화된 제약요소는 가치를 부가한다. 규제 기관의 지시, 의무 또는 요구는 종종 금지 제약을 부과한다. 제약 요건을 금지하는 것에는 일반적으로 부가적인 혜택이 없다.

특징

스토리텔링, 공유된 정신 모델 개발, 이야기 공유 및 약한 신호 식별은 성공적인 제약 관리 기술이다.

프로토타입

정의

프로토타입은 표현이며, 물리적 모델이고 때로는 복잡한 문제의 공식이다. 지속적인 테스트와 개선을 통해 프로토타입은 복잡한 문제를 구체화하여 복잡성을 더 잘 이해하는 데 이바지한다.

설명

새로운 고객을 위한 자율주행 자동차의 전체 모델을 설계하는 대신, 개별 구성 요소를 식별하는 것부터 시작하여 고객이 선호하거나 수용 할 수 있는 것을 찾는 편이 더 저렴하고 효과적이다.

특징

프로토타입은 실험, 모델 (컴퓨터 또는 물리적) 또는 수식 (계산)의 형태를 취할 수 있다.

프로토타입은 전체 모델과 비슷하거나 관계가 연관성이 있어야 한다. 프로토타입은 익숙한 부분(알려진 것의 일부)을 모형화하여 아직 익숙하지 않은 (알려지지 않은) 전체를 이해하는 데 도움을 줄 수 있다 [8].

OODA 루프

정의

OODA (observe-orient-decide-act) 루프는 비선형 의사 결정 프로세스로써 특정한 환경 하의 행동의 지침이다. OODA 루프는 40년간 공군에서 복무한 존 보이드(John Boyd) 공군 대령이 제안했는데 전투기 비행, 전략, 과학, 초기 복잡계 사고 및 Toyota 생산 시스템의 교훈을 결합하여 만들어졌다.

설명

OODA 루프는 의사 결정 프로세스이다. 사용 가능한 모든 관련 정보를 관찰할 수 있도록 하고 효과적인 의사 결정을 위해 어떻게 방향을 잡아야 하는지에 대한 내용을 관찰자에게 교육한다. OODA루프는 올바른 결정이 내려지면 이를 신속하게 실행할 수 있도록 돕는다. 먼저 행동을 취한 다음 행동의 결과를 관찰하고 지향하는 것이 가능하며 이는 미래의 의사 결정에 도움이 된다. OODA 루프는 명시적인 의사결정 프로세스보다 암시적이다. 여기에는 개인 및 조직의 성과를 평가할 때 결과와 의사 결정을 분리하는 기능을 하는 감지 (관찰 및 방향) 루프가 포함된다. OODA 루프는 "진화하는, 개방적인, 자기조직화의 평형 과정과는 거리가 먼, 창발적 및 자연 선택적" 이라고 설명된다 [9].

특징

OODA 루프는 루프의 어느 단계에서나 시작할 수 있으며 현재 마주하고 있는 문제나 상황에 따라 다르다. OODA 루프의 구성 요소에는 관찰, 방향 지정, 결정 및 작동이 포함되며 반복되는 주기성을 갖는다. OODA 루프의 초점은 개인과 조직이 관찰, 결정 및 행동하는 방법을 결정하는 확립된 신념이다.

도요타 웨이 스크럼

정의

직원 및 조직이 문제의 식별 및 정의, 고객 프로필, 팀워크 기술, 계획 및 추정을 통해 민첩성을 개발하고 시각화 기술을 습득할 수 있도록 설계된 교육 프로그램이다. 이를 통해 조직은 다양한 툴과 인지기술뿐만 아니라 행동 패턴으로 Scrum틀을 적용함으로써 시스템 사고방식과 복잡성 사고 전략의 경계를 이해할 수 있다.

설명

조직의 부서를 도요타 웨이 스크럼 기술을 접목한 교육을 통해 기능적인 고성능 팀으로 변화시키고, 보다 효과적으로 팀을 운영하는 방법을 배운다.

특징

도요타 웨이 스크럼은 다양한 도구, 기술 및 개념의 구현 또는 개선 방법을 특징으로 한다.

3b. 분산적 리더십

분산적 리더십의 개념은 조직 내에서 수평, 수직 및 모든 장소를 확장하는 리더십이다. 리더십은 개인으로 시작하며, 집단적 구성이 된다. 리더십은 자기 지도력과 자기효능감의 개발 기술을 사용하여 개인 수준에서 개발되고 실습할 수 있다. 공유된 리더십은 팀 차원에서의 리더십 모델이 되고, 이는 팀의 감독 역할을 하는 기능적 리더십 모델이다. 기능적 리더십은 리더와 팀의 관계를 리더-팔로워의 양자 간의 관계를 보는 대부분의 리더십 모델과는 대조적으로 바라본다. 기능적 리더십은 또한 팀과 팀 및 멀티 팀 시스템의 경계에서 작동함으로써 경계를 늘리는 리더십으로 (boundary spanners) 불린다. 그들의 역할과 책임에는 자원 제공, 상호 작용 촉진, 활동 조정 및 목표 조정이 포함된다. 경영진 또는 임원 레벨에서 리더십은 필요한 경우 기존 위계 구조를 유지한다.

연구에 따르면 많은 팀 기반 구조들과 다중팀 시스템들은 하이브리드 스타일의 리더십을 통해 기능적으로 작동했다. 더 플로우 시스템 (The Flow System™) 에는 하이브리드 또는 혼합 리더십 모델이 포함되어 있다. 이 하이브리드 리더십 모델은 팀 기반 조직 구조 및 전략적 리더십, 도구적 리더십 및 글로벌 리더십과 같은 복잡한 환경에서 잘 작동하는 것으로 보이는 같은 리더십 이론들의 구성 요소를 통합하였다. 모든 조직이 경영진 수준에서 세 가지 리더십 모델을 모두 구현하는 것이 아니라 이전에 설명한 팀 기반 구조를 가장 잘 지원하고 조직의 요구를 충족시키는 방향으로 각 리더십 이론의 구성 요소를 구현하는 것이 목적이다. 한 조직의 요구는 다른 조직과 다를 것이며, 각 조직은 조직의 요구에 가장 적합한 리더십의 특성과 구성 요소를 식별해야 한다.

더 플로우 시스템(The Flow System™)의 3중 나선에서의 분산적 리더십은 조직 전체의 리더를 지속해서 소생시키는 프로세스를 제공함으로써 업계 전반에 대담하고 파괴적인 움직임을 일으킬 수 있는 집단적 리더십이 나타날 수 있도록 돕는다.

3중 나선의 한 갈래로서 분산적 리더십의 방법, 기술 및 도구는 다음과 같다.

- 심리적 안정감
- 능동적 청취
- 리더의 의도
- 공유 정신 모델
- 워들리 (Wardley) 지도
- 의사 결정
- 행동 편향

- 협업
- 코칭/멘토링
- 복잡한 촉진
- 조직 설계

심리적 안정감

정의

심리적 안정감이 있는 환경은 팀원이나 직원이 조롱당하거나 견책 받지 않고 자유롭게 의견을 표현하고 질문할 수 있는 환경을 말한다. 심리적으로 안전한 환경에서는 팀원과 직원이 프로다움을 유지하는 한 자유롭게 솔직하게 자신의 견해를 밝히고 비판할 수 있다 [10]. 이를 바탕으로 형성된 심리적 안정감은 조직에서 두려움의 문화를 걷어낸다.

설명

도요타의 생산방식에서 직원은 안돈코드(Andon code)를 자유롭게 사용할 수 있다.

안돈코드(Andon code)는 생산 설비의 운영을 유지하는 과정에서 중대한 문제 또는 문제의 가능성이 있는 경우 작업자가 생산을 중지하고 관리층에 경고하기 위한 단추로 구성된다.

직원들은 생산 중단으로 징계 또는 처벌을 받을 염려 없이 문제를 발견할 때 안돈코드(Andon code)를 자유롭게 사용할 수 있다. 안돈코드(Andon code)는 직원들이 올바른 결정이나 행동을 취할 수 있도록 심리적 안정감이 있는 작업 환경에 대한 은유의 역할을 한다. 또한 올바른 사람들이 그러한 행동을 취하도록 한다.

특징

심리적 안정감 다음과 같은 특징을 나타낸다: 공유된 기대, 공유된 목적, 자신의 목소리가 반영될 것이라는 자신감, 실패 수용, 지속적 학습 [10].

능동적 경청

정의

리더십은 말을 잘 하는 것 만큼 듣는 것이 중요하다. 능동적인 경청은 개발이 가능한 리더십의 필수 항목이다. 능동적 경청은 대화의 긍정적인 참여를 유지하는 청취 패턴을 말한다. 이는 다른 사람이 말을 할 때 주의 깊게 듣고, 말한 것을 다른 말로 바꾸어 표현하거나 복기하고, 판단을 보류하고, 조언하는 과정이다.

설명

리더는 팔로워들이 겪고 있는 문제를 들어야 한다. 리더와 팔로워 간의 상호 작용에는 리더의 명확한 지시뿐만 아니라 리더는 문제를 이해하기 위해 팔로워와 상호 작용해야 하며, 일에 목적과 의미를 심어주기 위해 팔로워들과 대화해야 한다. 안돈코드(Andon code) 코드는 적극적인 청취가 이루어지는 훌륭한 예이다. 안돈코드(Andon code) 코드를 활성화하면 리더/감독자와 직원 간에 일련의 상호 작용이 시작된다. 이러한 상호 작용에는 문제를 이해하고 해결하기 위해 양 당사자의 말을 듣고 이야기하는 것이 포함된다.

특징

적극적인 청취는 청취 및 대화, 신뢰 구축, 관계 설정, 우려 사항 입증, 특정 질문 및 간단한 확인 기능을 통해 리더가 조직을 이해하는 감각 과정에 도움을 준다. 능동적 경청은 자기 생각과 선입견에 초점을 맞추기보다는 인지 과정이 다른 사람들의 요구를 더 잘 이해하도록 도와준다.

리더의 의도

정의

리더의 의도는 특정한 결과가 아니라 기대되는 전반적인 목표에 중점을 둔다. 리더의 의도와 기대하는 목표에 대한 이해를 통해 개인과 팀은 기대되는 목표를 염두에 두고 필요한 만큼 자유롭게 팀을 운영할 수 있다. 결과를 달성할 수 있는 단 한 가지 올바른 방법은 없으며 리더의 의도로 제시된 모델을 통해 개인과 팀이 자유롭게 길을 찾을 수 있다.

설명

군을 예로 들면, 부대장의 의도와 관련하여 부대는 전반적인 목표에 대한 일반적인 아이디어를 가지고 있다. 그러나 작전에 참여했을 때, 세부 계획을 따르기에는 장애물과 미지수가 많아진다. 부대는 최종 목표를 달성하기 위해 필요에 따라 행동 경로를 계획하고 의사결정을 통해 변경할 수 있다.

특징

리더들이 가지고 있는 의도의 특징에는 계획, 임무 분석, 행동 과정 개발/분석/비교/승인 과정, 최종 검토가 포함된다. 리더의 의도는 원하는 결과의 목적을 개인적으로 표현하는 것이다. 명확하고 간결하며 쉽게 이해할 수 있어야 한다. 또한 리더십을 통해 결정을 내리는 방법과 목적을 달성하는 최종 진술 또는 조건을 포함 할 수 있다.

공유된 정신모델

정의

공유된 정신 모델은 팀 구성원 간에 공유되는 상황 또는 프로세스에 대한 집단적 이해, 인식 또는 지식의 개발이다.

설명

공유된 정신 모델을 개발하지 않은 팀은 각 팀 구성원이 팀의 목표를 다르게 이해하고 작업을 계획하게 된다. 팀 구성원은 모든 작업과 목표를 논의하여 각 구성원이 상황에 대한 정확한 이해를 공유할 수 있어야 한다. 공유된 정신 모델을 개발하는 데 도움이 되는 효과적인 계획 및 브리핑 기술이 필요하다.

특징

이러한 집단적 이해에는 문제, 정의, 프로세스, 목표 및 자원에 대한 구성원의 공통된 이해가 요구된다.

워드리 (Wardley) 지도

정의

시각화 기술은 복잡성을 이해하는 데 도움이 된다. 워들리 (Wardley) 지도는 조직의 비즈니스 또는 서비스 구조를 나타내며 고객 요구에 맞게 구성 요소를 대치한다. 관찰하기 어려운 패턴을 강조하여 상황인식을 높이는 데 활용할 수 있다. 워들리 (Wardley) 지도 이름은 사이먼 워들리 (Simon Wardley)의 이름을 따서 2005년에 제안되었다.

설명

제품 개발 프로세스를 강조하기 위해 워들리 (Wardley) 지도를 그릴 수 있다. 워들리 (Wardley) 지도는 제품 개발과 관련된 각 프로세스 (x 축)의 진화 (시간)를 나타낸다. 고객이 볼 수 있는 프로세스는 y 축에서 높은 곳에 배치되고 고객에게 보이지 않는 프로세스는 y 축에서 낮은 곳에 배치된다. 워들리 (Wardley) 지도의 활용을 통해 조직은 고객에게 부가 가치가 없는 활동을 포함하는 프로세스와 고객에게 가치를 극대화하는 프로세스를 확인할 수 있다. 이러한 과정을 통해 조직은 고객의 요구를 더 잘 충족시키기 위해 프로세스의 초점을 다시 맞출 수 있다.

특징

워드리(Wardley) 지도에는 다음 요소가 포함된다: 시각화, 상황 별, 구성 요소 위치 및 y 축을 따라 4가지 유형을 통합하는 이동; 활동 (높은 가시성), 실습, 데이터, 및 지식 (낮은 가시성) [11].

의사결정

정의

기능이 다양한 팀은 한 사람이 할 수 있는 것보다 더 복잡한 문제를 해결할 수 있다. 팀의 의사결정 기술 개발은 팀이 자율적으로 기능을 수행하는데 매우 중요하다. 의사결정의 능력이 있는 조직은 다른 일반조직보다 더 나은 적응력을 갖출 수 있다.

설명

팀은 다양한 소스에서 약한 신호를 실시간으로 보다 잘 식별한다. 그리고 이러한 정보를 바탕으로 팀 구성원에게 의사 결정 시 선택할 수 있는 몇 가지 대안을 제공한다. 팀의 의사결정은 더는 단일 개인의 문제가 아니다. 팀 의사 결정 프로세스는 개인이 제공할 수 있는 것보다 많은 다양성과 포용성을 포함하는 포괄적인 범위의 옵션을 제공한다.

특징

여러 개인이 협력하여 문제 또는 상황을 분석하고 대안 행동 과정을 고려 및 평가하며 대안 중에서 솔루션을 선택한다. 팀 의사 결정에는 문제, 리소스 (정보, 지식, 기술) 및 팀 내 필수 지식, 기술 및 능력에 대한 합의가 포함된다.

행동 편향

정의

불확실한 시기에 리더와 팀이 스스로 결정을 내릴 수 있도록 하는 리더십 기술.

설명

행동 편향은 잠재적 아이디어와 변화에 대한 논의에 집중하기보다는 아이디어에 대한 행동에 초점을 맞추고 행동에 변화를 준다. 리더 (코치) 와 팀은 경쟁 (외부 세력)을 제거하기 위한 행동 과정을 결정하기 위해 함께 결정을 내린다. 기업은 완벽을 추구하는 것이 아니라 발전에 집중해야 한다.

특징

리더와 팀은 자율적으로 행동하며 자유롭게 스스로 조직하고 적응할 수 있다. 산만함을 줄이고, 작은 결정을 내린다. 지나치게 생각하기보다는 의도적인 행동에 중점을 둔다.

협업

정의

다른 사람들과 함께 일하는 것을 협업이라고 한다. 협업은 둘 이상의 사람 또는 조직이 함께 작업을 완료하거나 목표 또는 결과를 달성하기 위해 협력하는 프로세스를 말한다.

설명

팀의 협업은 팀에 그치지 않고 소규모 그룹 및 부서, 강의실, 교육 세션, 사교 모임 및 지역 정치에도 적용된다. 체계적인 협업 방법은 행동과 의사소통을 장려한다. 이러한 기술은 복잡한 문제 해결에 참여할 때 협업의 성공을 높이는 것을 목표로 한다. 협업은 조직 내 지식 생성에 기여하는 구성원에 대한 관심이 필수 요소이다.

특징

협업에는 효과적인 의사소통, 적극적인 경청, 팀 계획, 혁신 능력, 지식 공유, 다양한 기술, 자원에 대한 접근, 명확한 기대 및 공유 목표가 포함된다.

코칭

정의

코칭은 직원과 팀 구성원이 역량을 키우고 프로세스를 관리하고 잠재력을 최대한 발휘하며 독립적이 되도록 지원하는 역할을 의미한다.

설명

코치는 팀원이 하나의 단위로 함께 성공하는 방법을 교육하는 데 도움이 된다. 그들은 성과를 분석하고 관련 기술을 지도하며 격려하고, 멘토링 및 리더십을 제공함으로써 팀원을 훈련할 책임이 있다. 코치는 다른 사람들이 배우도록 도와주는 촉진자이다.

특징

코칭은 외부인을 통해 실행될 수 있지만, 코치로서 팀 내 개별 팀원이 될 수도 있다. 코칭에는 기술 개발, 팀원 동기 부여, 의미와 명료성 제고, 개선을 위한 권장 사항에 대한 피드백 제공, 활동 및 자원 지원을 포함하며 팀 구성원이 자립적이고 독립적으로 되도록 돕는다.

복잡한 촉진

정의

복잡한 촉진은 복잡한 문제의 영향을 받는 인지적으로 다양한 그룹을 통하여 문제를 식별하는데 사용되는 기술이다. 이 촉진 기술은 자체적으로 구성된 방식으로 작동한다. 이러한 형태의 촉진은 반 직관적이며 비 학습적 방법이 필요하다.

설명

복잡한 촉진의 예는 언컨퍼런스 세션 (unconference session)이다. 언컨퍼런스 (unconference)는 사람들이 자신의 편의에 따라 회의실에 모여 그들이 논의하고 싶은 이슈나 걱정 거리를 꺼내 놓는 것이다. 시간이 지남에 따라 회의는 참가자의 이슈를 반영하는 클러스터 그룹으로 발전한다.

특징

전통적인 촉진을 위해서는 그룹이 명시된 목표를 향한 진행을 유지하면서 프로세스와 내용의 모든 장애물을 제거하기 위해 최선을 다해야 한다. 복잡한 촉진은 공식 진행자 제거, 모든 권력 또는 계층적 타이틀의 제거, 중단이 필요하며 때때로 혼란스러울 수 있다.

조직 설계

정의

조직 설계는 워크플로우, 절차, 구조 및 시스템의 기능적 측면을 식별하고 현재 비즈니스 현실/목표에 맞게 재정렬하고 새로운 변경을 구현하기 위한 계획의 개발하는 활동들을 포함한 단계별 방법론이다. 다시 말해 조직이 구성되고 운영되는 방식을 구체화하는 프로세스이다.

설명

계층 구조로 구성하면 조직 구조가 복잡할수록 조직이 고객에게 가치를 제공하는 데 방해가 되는 제약 조건이 더욱 강화된다. 콘웨이(Conway)의 법칙[12]에 따르면 조직의 구조는 의사소통 라인을 따른다. 모호함, 복잡성 및 혼란의 시기에 조직은 더 수평적 구조를 사용하여 설계해야 하고, 적응력을 높여야 하며, 최근에 활용되는 팀 기반 구조를 지원할 수 있어야 한다.

특징

조직설계는 이러한 각 구성 요소를 지원하는 리더십 역할을 가진 개별 작업자들이 있고, 이들은 단일팀 및 멀티 팀 시스템을 대표해야 한다. 조직설계는 부가 가치 활동을 최적화하여 고객에게 흘러가는 가치의 흐름을 촉진해야 한다. 이러한 조직설계는 가치 흐름에 초점을 맞추어야 한다.

3c. 팀 과학

팀 과학 분야는 직장 내 팀 및 소규모 그룹과 관련된 모든 것을 연구하는 학문이다 (예: 대인 관계 갈등, 그룹 내 및 그룹 외 역학, 팀 심리적 안정감, 팀 효율성). 팀 과학은 팀이 역동적이고 다차원적이며 복잡한 적응 시스템으로 인식한다. 더 플로우 시스템(The Flow System™)의 3중 나선에서 팀 과학을 활용하여 팀 기반 구조를 복잡하고 파괴적인 환경을 해결하는 데 사용된다.

팀 과학의 나선을 위해 식별된 방법, 기술 및 도구는 다음과 같다.

- 팀워크 트레이닝
- 인간 중심 디자인
- 팀 디자인
- 목표 식별
- 상황 인식
- 인지 발달
- 주어진 조건
- 팀 학습
- 팀 효율성
- 레드 팀
- 멀티 팀 시스템

팀워크 트레이닝

정의

팀워크 트레이닝은 한 무리의 사람들이 응집력 있는 단위인 팀으로 기능하기 위해 대인 관계 기술 (팀워크)을 개발하는 동시에 업무 수행 (작업)에 대한 개별 절차 지식과 숙련도를 높이는 데 사용되는 교육이다. 팀워크 트레이닝은 단일 팀원 개인에게 집중하기보다는 팀에 중점을 둔다.

설명

연구에 따르면 팀워크 트레이닝을 받은 팀은 트레이닝을 받지 않은 팀보다 성능이 우수하다. 효과적인 팀을 만들기 위해 팀워크 기술에 대한 트레이닝을 받아야 한다. 팀워크 기술 개발은 평범한 수행 팀 (팀워크 기술 훈련 없음) 과 고성능 팀 (팀워크 기술 훈련을 받는 팀)을 분리하는 핵심 요소이다. 먼저 팀워크 기술을 개발하지 않고는 고성능 팀을 달성할 수 없다.

특성

팀워크 교육은 다음을 수행해야 한다.

- 상황 설정에 필요한 기술을 식별한다.
- 필수 팀워크 기술을 배우는 데 집중한다
- 모든 팀원을 위한 훈련을 포함한다.
- 브리핑 활동 포함한다.
- 실시간으로 수행한다.
- 효과성 평가를 한다.

인간 중심 디자인

정의

인간 중심 디자인은 디자인 단계에서 모든 이해 관계자 (예: 커뮤니티 구성원, 고객, 디자이너, 직원, 제조업체, 공급 업체)의 참여를 포함하는 프로세스이다. 여기에는 신제품 디자인에 있어 인적 요소와 문제 해결 방법이 포함된다.

설명

문제의 영향을 받는 사람들은 이를 해결하기 위해 디자인 프로세스에 참여하도록 요구된다. 이해 관계자도 디자인 팀의 일원이 될 수 있다. 인간 중심 디자인은 문제를 문서로 정리하는데 초점을 맞추는 것이 아니라 참여 프로세스를 활용하여 디자인 프로세스를 해결하는 데 도움을 주는 것을 목적으로 한다.

특징

인간 중심 디자인의 핵심 구성 요소 중 하나는 기능이 아니라 콘텐츠에 초점을 두는 것인데, 제품이 기능하는 방식보다는 특정 환경에 적합한 방식에 더 집중한다. 다른 특성으로는 공감, 관찰, 협업, 상황별 프레이밍, 학습, 시각화 및 빠른 프로토타이핑 기법이 있다.

팀 디자인

정의

팀 디자인은 팀을 구성하는 방식으로 팀이 작업을 완료하는 데 필요한 지식, 기술 및 능력을 갖추도록 한다.

설명

효과적인 팀 디자인은 작업을 효율적으로 제공하거나 완료하는 데 필수적이다. 효과적인 팀워크를 가능하게 하는 것이 중요한데 팀이 너무 크거나 너무 작거나 필요한 기술과 지식이 부족하면 효과가 없다. 팀에 필수 팀워크 기술 (예: 대인 관계 및 갈등 관리 기술, 동기 부여 기술) 이 없는 경우에도 효과가 없다. 팀 디자인 또는 팀 구성은 팀의 성공에 중요하다.

특징

팀 구성 특성에는 팀 구성원의 지식, 기술, 태도 및 능력이 있다. 팀의 다양한 지식과 경험; 팀원의 문화적 혼합. 팀은 목표를 달성할 수 있을 만큼 커야 하지만 신속한 의사 결정 및 실행 활동을 수행할 수 있을 만큼 작아야 한다.

목표 식별

정의

목표 식별은 특정한 시간 범위 내 달성하기 원하는 결과이다. 목표는 서로 다른 수준에서 발생하고 단기 목표는 개별 팀 차원에서 구체화되며 장기 목표는 단기 목표들을 더 광범위한 조직 성과와 연결한다.

설명

자신의 팀 목표에만 전념하는 팀은 전체 조직 목표를 무시하는 경향이 있다. 조직 성과를 방해할 가능성이 있는 팀을 다른 팀과 분리할 필요가 있다. 개별 팀에는 목표 달성을 안내하는 특정 목표 (단기 목표) 가 있으며 중요한 조직 목표 (장기 목표) 와 연결되어야 한다. 팀 목표는 조직 목표와 일치해야 하며 모든 팀 구성원은 목표들의 집합과 그 관계를 모두 알고 있어야 한다. 여러 팀이 협업하는 경우 단기 목표와 장기 목표를 모두 정의해야 한다.

특징

팀 목표는 잘 정의되고 측정 가능한 결과가 있어야 하며 조직의 중요한 목표와 연결되어야 한다. 모든 구성원은 서로의 관계를 알아야 한다.

상황인지

정의

상황인지는 특정 상황에 반응하여 주변의 환경에 대한 인간의 인식과 이해를 뜻하며 어떻게 개인이 특정한 상황에 반응하는지를 말해준다.

설명

상황적 인식은 위협, 위험 및 기회를 실시간으로 인식하고 대응 방법에 대한 신속한 결정을 내릴 수 있는 기능을 말한다.

특징

상황 인식의 특징에는 약한 신호를 감지하고 정보를 합성하며 새로운 지식을 창출하는 능력이 포함된다.

인식 개발

정의

개인 차원에서의 인식개발에는 지식, 기술, 문제 해결 및 성향의 발달이 포함되며, 이는 개인이 주변 세계를 생각하고 이해하는 데 도움이 된다. 공유인식은 팀 구성원들이 서로 지식, 기술들을 공유하는 것이 필요한 팀 수준에서 개발된다. 공유수준을 향상하기 위해서는 팀의 작업을 수행하기 전에 팀의 구성원이 어떤 지식, 기술 및 경험을 보유하고 있는지 알아야 한다.

설명

팀 구성원은 자신의 목표에 대한 이해를 공유하고 팀의 지식과 능력을 염두에 두어야 한다. 또한 팀 구성원은 팀의 공유 수준을 향상하기 위해 정보를 공유해야 하며 팀의 인식이 발전함에 따라 변화에 적응하여 학습할 수 있어야 한다.

특징

인지개발에는 인지, 인식, 및 추론과 같은 지식이 축적되는 모든 의식 및 무의식 과정을 포함한다.

주어진 조건

정의

팀 구성원들이 조정하기 어렵거나 불가능한 조건들.

설명

새로운 팀 구성원들은 그들이 배치된 팀의 구성을 조정하기 어렵거나 불가능하다. 새로운 팀 구성원들은 기존의 구성에 맞추어 팀에 적응해야 한다. 주어진 조건은 팀의 핵심 프로세스를 뒷받침한다 (협동, 갈등, 조율, 소통, 코칭, 인식, 응집력, 집합적 효능감, 집단 정체성) [13].

특징

주어진 조건은 팀의 맥락, 구성, 문화 그리고 다양성을 포함한다.

팀 학습

정의

팀 학습은 팀 구성원간 상호작용을 통한 공유된 결과물이다.

설명

팀 구성원들이 서로 상호작용하며 새로운 정보를 공유하고 이는 전체 팀 학습으로 이어진다. 다른 팀원들과 정보를 공유하기를 꺼려하는 팀, 예를 들어 심리적 안정감이 낮은 팀은, 하나의 응집된 단위로서 학습하고 적응할 수 없다.

특징

팀 학습의 특징은 대화 및 논의, 건설적 갈등의 증폭, 파괴적 갈등의 축소, 지식 공유, 지속적인 반추, 그리고 실행에 대한 소통을 포함한다.

팀 효율성

정의

팀 효율성은 팀 프로세스가 작업 요구와 일치하는 지점이며 원하는 결과를 생성하도록 최적화된 팀의 능력을 뜻한다.

설명

효과적인 팀은 내부뿐만 아니라 외부를 볼 수 있는 기능을 개발한다. 효과적인 팀 (고성능 팀)을 보면, 팀원 개개인의 목표 달성 수준을 점검함과 동시에 각 팀 구성원의 경험을 지속적으로 파악한다. 팀원 문제를 평가하지 않으면 관계 충돌이 확인되지 않고 팀의 효과를 방해하기 시작한다.

특징

팀 효율성은 팀의 성과 (성과) 와 결과를 생성하는 데 사용된 상호 작용 (팀워크) 및 프로세스 (팀워크 및 작업) 과 관련이 있다. 팀 성과는 팀워크나 업무 프로세스와 상관없이 팀의 결과물 (예: 수량, 품질)에 중점을 둔다. 팀 효율성은 팀워크 훈련의 초점을 둔다.

레드팀 구성

정의

레드팀 구성은 팀 내에서 더 나은 의사 결정을 할 수 있는 새로운 경로를 개발하도록 설계된 인지적 접근 방식이다.

설명

레드팀 구성은 적대적인 접근 방식을 채택하여 계획, 정책, 시스템 또는 가정에 도전한다.

레드팀 구성은 인지적 편견을 완화하고, 비판적 사고 능력을 향상하며, 자기 인식을 강화하고 공감을 형성하도록 설계된 일련의 도구와 기술을 활용한다. 레드팀의 활용은 일반적으로 기존 계획에 의문을 제기하는 임무가 부여된 공정한 관찰자들로 구성된다. 이러한 시도는 계획을 실행으로 옮기기 전에 대책 마련에 필요한 격차와 위협을 식별하는 데 도움이 된다.

특징

레드팀 구성 기법은 명시적 및 암시적 가정에 대한 의문 제기, 숨겨진 정보 노출, 보이지 않는 편견을 발견할 수 있는 대안 개발 등이 있다. 레드 팀 구성 방법에는 팀 프로세스에 대한 비판적 분석이 포함되며, 팀은 이미 높은 수준의 심리적 안정감을 기반으로 팀워크 기술을 개발해야 한다.

멀티 팀 시스템

정의

다중팀 시스템(Multi Team System)은 공통 상위 목표 (원거리 목표 또는 MTS 목표)를 위해 노력하는 둘 이상의 팀으로 정의된다. 다중팀 시스템(MTS)은 각 팀이 고유한 목표 세트 (근접 목표)를 가지며 MTS (원거리 목표)와 하나 이상의 공유 목표를 갖도록 구성한다.

설명

다중팀 시스템 (MTS) 구조는 공동 목표 달성을 위해 공동으로 기능하는 여러 팀 간의 활동을 조정할 수 있는 기능을 제공한다. 다중팀 시스템 (MTS)의 구성 속성에는 MTS와 조직의 원거리 목표를 달성하기 위해 함께 협력하고 활동을 조정하도록 설계된 여러 팀이 포함된다. 개별 팀은 자율적으로 운영하고 근위 목표를 설계하는 동시에 전체 MTS 목표와 연결된다. 리더십 구조는 MTS 내 팀 주변의 경계를 관리할 수 있어야 한다. 때문에 분산된 리더십이 필요한 시점이다. 규모와 관계없이 운영되는 조직의 성공 비결은 상황에 따라 적절한 리더십 역할을 수행하여 조직을 촉진하고 안내하는 효과적인 MTS 설계를 갖추는 것이다.

특징

다중팀 시스템(MTS)은 입력 (팀 간 공유), 프로세스 (팀 간 상호 작용) 및 결과 (MTS 목표와 관련된 결과)에 대한 상호 의존성을 나타내며 구성, 연계 및 발달의 세 가지 속성으로 구성된다.

더 플로우 시스템(The Flow System™) 이론

훌륭한 이론은 현상이나 문제에 대한 설명이나 예측을 제공한다. 이론 중 일부는 연구와 실무에서 얻은 지식을 활용하여 만들어지고 이론과 실무에의 활용을 구분하여 효율과 실무적적합성을 갖는다. 더 플로우 시스템(The Flow System™) 은 이러한 이론을 목표로 한다. 더 플로우 시스템(The Flow System™) 은 경험적으로 파생된 지식과 수년간의 경험을 가진 실무자/상담사로서 현장에서 일한 사람들의 경험을 바탕으로 구성되었다. 예를 들어, 더 플로우 시스템(The Flow System™)의 공동 제작자 중 한 명이 미국 해군에 있을 때 미군에서 얻은 지식과 기술을 활용할 수 있었다. 더 플로우 시스템(The Flow System™) 이 해결하고자 하는 문제와 현상은 오늘날 많은 조직이 경험하고 있는 것들이다. 복잡한 시기에 조직은 어떻게 고객에게 제공되는 가치를 극대화할 수 있을까? 우리의 경험과 연구 결과에 따르면 많은 조직은 모호하고 파괴적이며 세계적이며 복잡한 환경에 더욱 적응하기 위해 조직을 조정하는데 어려움을 겪고 있다.

대부분은 다음과 같은 능력이 없는 조직은 다음과 같은 과제에 취약할 수 있다.

- a) 복잡성을 식별하고 복잡한 환경에서 작동하는 방법을 모름 (복잡계 사고)
- b) 조직 및 리더십 구조가 적절하지 않으면 (분산적 리더십)
- c) 잘못 정의된 팀워크 기술과 팀 구조 (팀 과학)

더 플로우 시스템(The Flow System™) 은 실제 업무와 활동에 영향을 주도록 설계된 이론적 모델이다. 더 플로우 시스템(The Flow System™)에서 강조된 3중 나선의 통합은 제시된 현상을 프레임링 (framing) 하는 새로운 방법을 제시한다. 이 3중 나선(복잡계 사고, 분산적 리더십, 팀 과학)의 통합은 흐름의 삼중 나선(Triple Helix of Flow™)의 개념에서 잘 드러난다. 나선들의 상호 연결에 필요한 요구 사항은 증거기반 연구와 실습에서 나왔다. 궁극적으로 더 플로우 시스템(The Flow System™) 제작자들은 흐름을 개념화한 방법을 보여주는 실용적인 모델, 복잡한 세상에서 고객에게 가치를 전달하는데 더 적응할 수 있는 능력을 보여주는 실용적인 모델을 제시하고자 하였다.

다른 많은 이론과 마찬가지로 다양한 산업 및 조직 환경에 더 플로우 시스템(The Flow System™)을 적용하기 위해 수반되는 테스트 및 수정 단계가 있다. 이 테스트 및 수정 프로세스는 이론이 묘사한 실제 현상과 이론의 유용성을 포착하는 데 도움이 된다. 테스트는 또한 다양한 조직과 산업에서 어떤 방법, 기술 및 도구가 작동하는지에 대한 추가 증거를 제공한다. 더 플로우 시스템(The Flow System™)의 적용을 여러 환경에서의 테스트를 통해 다양한 상황 설정

및 조직에 적용할 수 있는 방법, 도구 및 기술을 보다 구체적으로 파악할 수 있다. 이론 테스트는 모든 유형의 산업과 조직에 유용하게 활용되는 보다 실용적인 이론을 개발하기 위한 필수불가결한 반복적인 프로세스이다. 더 플로우 시스템(The Flow System™)의 도입은 이 긴 여정의 시작이며 지속해서 진행되는 연속성의 출발점이다.

더 플로우 시스템(The Flow System™) 이론의 적용

더 플로우 시스템(The Flow System™)은 단순히 규범적인 모델이나 틀로 간주하여서는 안된다. 더 플로우 시스템(The Flow System™)의 필수적인 구현은 흐름 상태에 도달하기 전에 조직의 모든 수준에서 3개의 나선이 하나로서 상호 연결되어 있어야 한다. 그러나 이 흐름 상태에 도달하는 방법은 조직마다 다르다. 세 가지 나선 각각에 제시된 방법, 기술 및 도구는 조직/기관이 활용할 수 있는 옵션으로만 간주한다. 이러한 방법 중 일부는 조직/기관의 한 유형 또는 특정 규모에 적합하지만 다른 조직/기관에 대해서는 다른 방식이 더 효과적일 수 있다. 세 가지 나선 각각에 표시되는 방법, 기술 및 도구는 상황에 따라 다르며 주로 복잡한 문제와 환경을 해결하는 데 목적이 있다. 이러한 기법들은 조직 내 간단하거나 복잡한 문제를 다루는 현재 사용되는 방법, 기술 및 도구와 차별성을 가지고 있다. 각 조직/기관은 다양한 수준의 복잡성에서 다양한 유형의 문제를 처리해야 한다. 복잡한 환경을 관리하는데 사용하는 메커니즘은 다른 조직에서 사용하는 메커니즘과 다를 수 있다. 더 플로우 시스템(The Flow System™)은 조직/기관이 상황설정에 가장 적합한 도구를 찾기 위해 실험할 수 있는 몇 가지 도구를 제공한다. 핵심은 조직/기관이 자신에게 가장 적합한 방법, 기술 또는 도구를 찾을 때까지 세 가지 나선 각각에서의 다양한 메커니즘을 실험하는 것이다. 결과적으로 각 조직/기관은 흐름의 상태에 도달하기 위해 각각에서 제공되는 몇 가지 방법, 기술 또는 도구를 활용할 수 있다. 실험은 조직/기관이 복잡한 환경에서 생존하기 위해 필수적이다. 더 플로우 시스템(The Flow System™)은 이러한 실험 중에 조직/기관이 참고할 수 있는 가이드 역할을 한다.

참고문헌

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