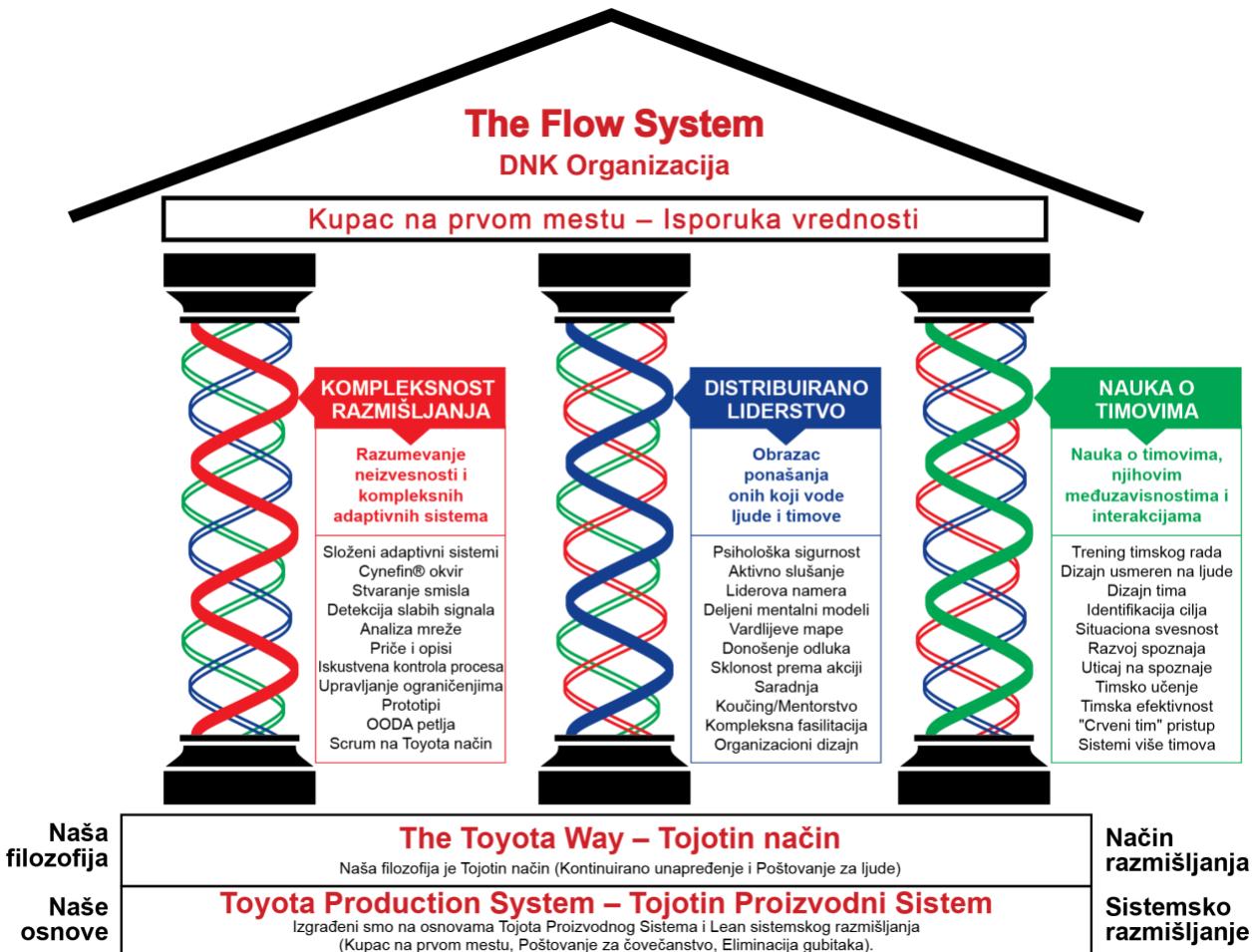


# The Flow System vodič



Autori:

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

Verzija 1.0 (Novembar 2019)

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

Flow System™ je prijavljen za licencu pod Attribution license of Creative Commons, dostupno na <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> i takođe dostupno u sažetoj formi na <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Korišćenjem ovog Web sajta i bilo koje prezentovane informacije saglasni ste da ste pročitali da i prihvate obaveze iz uslova navedenih u Attribution license of Creative Commons.

Flow System™, The DNA of Organizations™, and The Triple Helix of Flow™ su zaštićena imena vlasnika autorskih prava.

# Sadržaj

Sadržaj.....	2
Svrha Flow System™-a .....	4
Definicija Flow System™-a.....	4
Kratka istorija Flow System™-a.....	4
Osnovni principi Flow System™-a.....	5
1. Korisnik na prvom mestu.....	6
2. Flow vrednosti .....	6
3. Trostruka spirala Flow™-a .....	7
3a. Kompleksnost razmišljanja .....	8
Složeni adaptivni sistemi .....	9
Cynefin® okvir .....	10
Stvaranje smisla .....	11
Detekcija slabih signala .....	12
Analiza mreže .....	12
Priče i opisi .....	13
Empirijska kontrola procesa .....	13
Upravljanje ograničenjima.....	14
Prototipi.....	14
OODA petlja .....	15
Scrum na Toyota način .....	15
3b. Distribuirano liderstvo .....	16
Psihološka bezbednost .....	17
Aktivno slušanje.....	17
Liderova namera .....	18
Deljeni mentalni modeli.....	18
Vardlijeve mape .....	19
Donošenje odluka.....	19
Sklonost prema akcijama .....	20
Saradnja.....	20
Koučing.....	21
Kompleksna fasilitacija.....	21
Organizacioni dizajn .....	22
3c. Nauka o timu .....	23
Trening timskog rada .....	23
Dizajn usmeren na ljude.....	24

Dizajn tima .....	24
Identifikacija ciljeva.....	25
Situaciona svesnost .....	25
Razvoj saznajnih sosobnosti .....	26
Uslovi uticaja .....	26
Timsko učenje .....	27
Efektivnost tima .....	27
"Crveni tim" pristup .....	28
Multitimski sistemi .....	28
Flow System™ teorija .....	29
Primena TFS .....	30
Reference .....	31

## Svrha Flow System™-a

Dostizanje stanja toka događa se kada organizacije/institucije proizvedu ishode u kojima su njihova ograničenja (na primer struktura, procesi, efekti okruženja) oblikovana na način koji omogućava zaposlenima da se koncentrišu na njihove međusobne i interakcije sa kupcem/korisnikom. Tok, konačno, rezultira koncentracijom/fokusom zaposlenih na sam čin rada, pre nego na borbu ili potčinjavanje organizacionom otporu.

Mnoge metode za upravljanje projektima i agilni okviri koncentrisani su na rad na zadacima i iluziju planiranja bez uzimanja u obzir da li je i na koji način sama organizacija strukturirana da podrži ove aktivnosti. Organizacije/institucije koriste timove, ali propuštaju da razviju veštine timskog rada i ne uspevaju da restrukturiraju liderstvo kako bi maksimizirali benefite koji se mogu postići upotrebom timova. Ovi nedostaci uvode dodatna ograničenja i barijere koje sprečavaju organizacije/institucije da dostignu stanje toka.

The Flow System™ (TFS) obezbeđuje redizajniran sistem za organizacije da razumeju kompleksnost, promovišu timski rad i autonomne upravljačke strukture zasnovane na timskom radu.

## Definicija Flow System™-a

Flow System™ omogućava rast kompanije eliminisanjem aktivnosti koje ne dodaju vrednost, i to negovanjem i pospešivanjem okruženja za inovacije, brzu isporuku vrednosti i skraćivanje vremena isporuke na tržište.

Flow System™ je holistički pristup baziran na toku za isporuku vrednosti po principu “Korisnik na prvom mestu”. Ovaj sistem je izgrađen na osnovama Toyota Proizvodnog Sistema, poznatog kao TPS i Lean, uz novu trostruku spiralnu strukturu poznata kao DNK Organizacija (DNA of Organizations™).

Flow System™ obezbeđuje razumevanje različitih metoda, obrazaca, praksi i tehnika koje omogućavaju organizacijama i/ili institucijama da dostigu njihove željene ciljeve.

## Kratka istorija Flow System™-a

Flow System™ je nastao iz potrebe isporuke proizvoda u nelinearnim, odnosno kompleksnim okruženjima. Proizašao je iz posla uradijenog između 1948 i 1975 godine u Toyota Proizvodnom Sistemu (TPS je još poznat i kao Lean), i Toyota Way, koji je Toyota prvi put objavila 2001. godine. Flow System™ je evolucija Lean načina razmišljanja koje nazivamo flow razmišljanje.

Toyota Proizvodni Sistem je postao model za organizacije u dostizanju proizvodne izvrsnosti, na najvišem dostiznom nivou kvaliteta. Primarni fokus Toyota Proizvodnog Sistema je Korisnik. Toyota Proizvodni Sistem izgradjen je na stubovima *Jidoka* i *Just in Time*. Jidoka podrazumeva postojanje mogućnosti za zaustavljanje mašine ili procesa ako i kada se problem pojavi. Just in Time podrazumeva eliminaciju otpada uklanjanjem aktivnosti koje ne dodaju vrednosti.

Osnova Toyota Proizvodnog Sistema je *Standardizacija*, uspostavljanje ponavljajućih i predvidivih procesa i *Kaizen*, filozofija kontinuiranog unapređenja. Toyota Proizvodni Sistem je postao referentni sistem kada se pristupa linearnoj i ponavljajućoj proizvodnji. Svakako, TPS je ograničen kada se radi o dvosmislenim/višeznačnim problemima, visoko promenljivim procesima, nelinearnostima i nepredvidivostima, svim odlikama kompleksnosti.

Toyota Way iz 2001. godine razjašnjava vrednosti (values) i biznis metode koje bi svi zaposleni trebali da prihvate. Predstavljeno kao Toyota *Vodeći Principi*, Toyota Way je opisan stubovima *Kontinuiranog unapređenja i Poštovanja za ljude*.

Toyota nikada nije kompletno zadovoljna postojećim stanjem i kontinuirano radi na unapređenju svojih praksi, usvajanjem novih ideja i osnaživanjem svojih zaposlenih. U Toyota-i najviše rukovodstvo poštuje svoje zaposlene, akcionare i stejkholdere, i veruje da talentovani pojedinci i dobar timski rad stvaraju njihovu uspešnost. Ispunjavajući svoju ulogu kičme organizacije, organizaciona kultura mora da evoluira usled konstantne promenljivosti biznis okruženja.

Kreatori Flow System™-a prepoznali su da postojeći alati i okviri nisu mogli holistički da odgovore na kompleksnosti, budući da organizacije nisu bile prilagođene/optimizovane za funkcionisanje u promenljivim i dvosmislenim/nejasnim okolnostima okruženja. Oni su, takođe, prepoznali da je kompleksno razmišljanje drugačije od Lean načina razmišljanja, i da se moraju pronaći novi načini pristupa i razumevanja.

Kreatori Flow System™-a odaju priznanje svim velikim umovima koji su kreirali mišljenje koje mi danas pratimo (previše ih je da bi svi bili spomenuti ovde) i koji su sačuvali Toyota Proizvodni Sistem i Toyota Way kao inspiraciju i temelj Flow System™-a.

## Osnovni principi Flow System™-a

Flow System™ se sastoji od 3 osnovna principa.

1. Korisnik na prvom mestu (Customer 1<sup>st</sup>).
2. Flow vrednosti.
3. Trostruka spirala Flow™-a.
  - a. Kompleksnost razmišljanja
  - b. Distribuirano liderstvo
  - c. Nauka o timovima

## 1. Korisnik na prvom mestu

Od 1946. godine Toyota Motor Corporation je uvek stavlja korisnike na prvo mesto. U maju 1946. godine Shotaro Kamiya, prvi predsednik Toyota Motor Sales Co., Ltd. Japan, bio je prvi Toyota izvršni direktor koji je javno izjavio da “primarni fokus *uvek* mora da bude korisnik.”

Od tada, to obećanje Korisnik na prvom mestu (Customer 1<sup>st</sup>) utkano je u Toyota Proizvodni Sistem i Toyota Way. Razmatranje korisnikovih potreba je osnova prilikom određivanja pravca i strategije organizacije. Obećanje Korisnik na prvom mestu (Customer 1<sup>st</sup>) proizvodi tri ishoda:

1. Najviši kvalitet.
2. Najniži troškovi.
3. Najkraće vreme realizacije.

Flow System™ prepoznaće da ovo važi i danas, i da nijedna organizacija ili institucija neće konačno uspeti ukoliko skrene svoj fokus sa korisnika. Flow System™ takođe ističe komponente *Respect for Humanity* (Poštovanje za čovečanstvo) i *Respect for People* (Poštovanje za ljude) kao osnovne elemente za etičko ispunjenje obećanja Korisnik na prvom mestu (Customer 1<sup>st</sup>).

Poštovanje za čovečanstvo je osnovna komponenta TPS-a, dok je Poštovanje za ljude ključni stub Toyota Way, zajedno sa filozofijom kontinuiranog unapređenja. U Toyota-i Poštovanje za čovečanstvo je stvar saveznštva ljudske energije sa smislenim efektivnim operacijama sa ukidanjem nepotrebnih operacija [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Ključni pristup je ‘Monozukuri wa hitozukuri’, preveden kao ‘razvijanje proizvoda kroz razvoj ljudi’.

Mi razumemo da bez korisnika mi nemamo zaposlene, nemamo investitore, nemamo akcionare i nemamo investicije za razvoj zajednice. Sve počinje Korisnikom na prvom mestu (Customer 1<sup>st</sup>).

## 2. Flow vrednosti

Jednom kada korisnik postoji, fokus se onda pomera na zadržavanje tog korisnika. Zadržavanje korisnika zahteva organizaciju koja može da se organizuje/konfiguriše da nastavi tok vrednosti ka tom korisniku.

Flow je evoluirajući koncept sa znanjem stečenim iz višestrukih polja studija (na primer antropologije, biologije, ekologije, fizike, psihologije, nauke o timovima). Kao evoluirajući entitet, konfiguracija sistema mora da se razvija, prilagođava i transformiše u nove strukture koje podržavaju smislene procese oslobođene limitirajućih faktora, koji kao takvi mogu da funkcionišu u problematičnim i kompleksnim okruženjima.

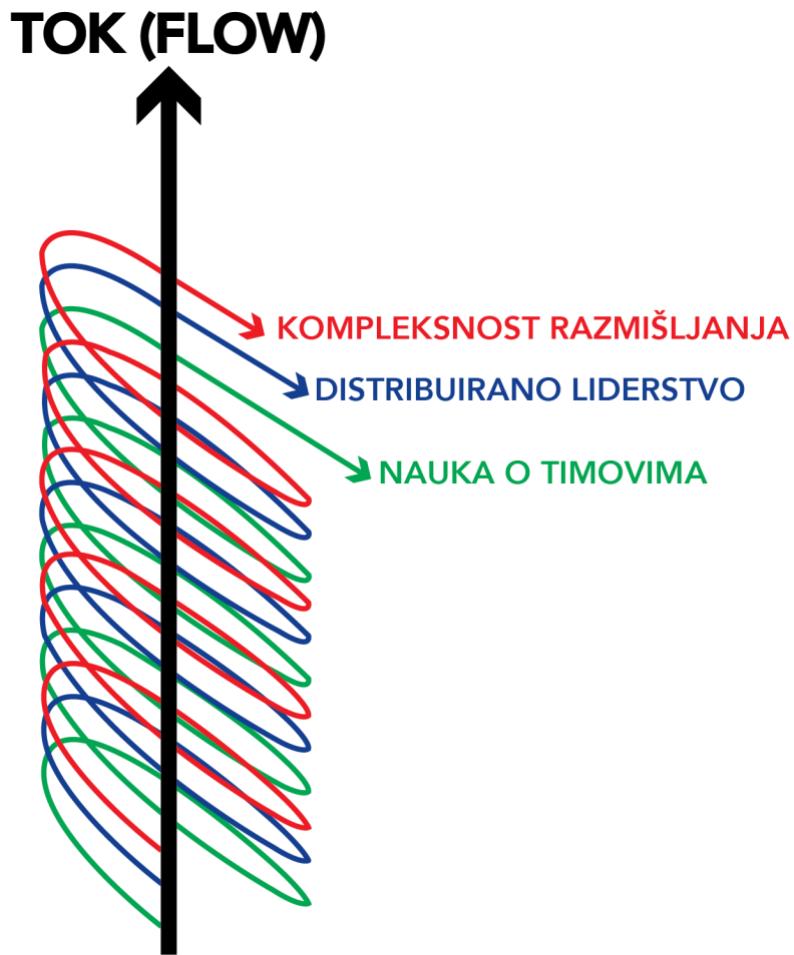
Flow je kolektivni društveni pokret u kome pojedinci/izvršioci uče da razumeju i reaguju na okruženje da bi postigli ciljeve ili isporučili vrednost korisniku.

U Flow System™-u, kao komponenti kompleksnog razmišljanja, distribuirano liderstvo i nauka o timovim postaju sve više i više međusobno povezane i vremenom tok postaje više smislen i prirođan.

Stvaranje toka vrednosti zahteva da organizacije konfigurišu sebe na način koji omogućava ishode u kojima je Korisnik na prvom mestu.

### 3. Trostruka spirala Flow™-a

Trostruka spirala Flow™-a sastoji se od 3 individualna pramena organizacione DNK: kompleksnosti razmišljanja, distribuiranog liderstva i nauke o timovima. DNK Organizacija (The DNA of Organizations™).



Trostruka spirala Flow™-a odnosi se i na međusobnu povezanost prirode tri spirale (kompleksnosti razmišljanja, distribuiranog liderstva i nauke o timovima). Trostruka spirala identificuje interakcije između činilaca (na primer ljudi, maštine, događaji) koji prerastaju u nove obrasce, mreže i znanje kako bi unapredili organizacionu sposobnost da postane još inovativnija, prilagodljivija i agilnija tokom funkcionisanja u kompleksnim okruženjima.

Implementacija trostrukog spirala Flow™-a zahtevaće da dođe do određenog nivoa organizacione transformacije. Promena je neophodna kako bi osigurala da je svaka od tri spirale povezana, sinhronizovana i usađena u organizacionu strukturu, dozvoljavajući smisleni pokret od ideje do isporuke vrednosti korisniku.

Tok se postiže kroz interakcije činilaca u okruženju oslobođenom ograničenja, pri čemu se koriste metode, tehnike i alati identifikovani u svakoj od spirala Flow System™-a – prepoznavajući različitost potreba svake organizacije/institucije. Ove različitosti rezultuju potrebom da svaka organizacija/institucija implementira različite metode, tehnike i alate da postigne stanje toka za njihove potrebe.

Cilj Flow System™-a nije da iskoristi i primeni svaki metod, tehniku i alat koji su navedeni. Ono što, svakako, jeste kritično je da svaka organizacija ili institucija pronađe najbolje metode, tehnike i alate iz svake od tri spirale koje će im omogućiti da dostignu svoje željene ciljeve. Implementacija novih praksi kroz međupovezanost tri spirale u jedan kohezivan sistem rezultuje neprekidnim tokom.

Koncept Flow je evoluirajući proces, s obzirom da komponente kompleksnog razmišljanja, distribuiranog liderstva i nauke o timovima postaju više povezane sa protokom vremena. Tok postaje sve smisleniji, prirodan i neprimetan.

### 3a. Kompleksnost razmišljanja

Prva spirala trostrukе spirale Flow™-a je kompleksno razmišljanje.

Kompleksnost razmišljanja je nova forma razmišljanja koja pomaže razumevanju neizvesnosti i složenih adaptivnih sistema. Prvo je bitno razumeti da nije sve predvidivo zbog nepoznatih-nepoznanica koje postoje u kompleksnim okruženjima. Kompleksna okruženja uključuju višestruko moguća stanja, različita od lokacije do lokacije, i mogu drastično promeniti uslove u vrlo kratkom vremenskom periodu. Radi se o razumevanju različitosti u jednom okruženju koje je esencijalno za kompleksno razmišljanje. Jednom kada je različitost u nečijoj klimi identifikovana, može da se primeni kompleksno razmišljanje.

Kompleksnost razmišljanja uključuje dva osnovna koraka:

Korak 1: Razumevanje karakteristika kompleksnih sistema.

Korak 2: Posedovanje svesti ili perspektive da su sistemi, entiteti i događaji složeni adaptivni sistemi.

Funkcionisanje u kompleksnim okruženjima je istraživački proces gde celina nije razumljiva u potpunosti. Kompleksnost razmišljanja pomaže u sposobnosti fokusiranja na ono sto sto ne može biti objašnjeno, radije nego na ono to moze biti objašnjeno. Zbog promenljivosti, neizvesnosti i nepoznanica koje su prisutne u kompleksnim okruženjima, specifične metode, tehnike i alati moraju biti identifikovani kako bi pomogli sa ovim okolnostima.

Metode, tehnike i alati za spiralu kompleksnog razmišljanja uključuju sledeće koncepte:

- Složeni adaptivni sistemi,
- Cynefin® okvir,
- Stvaranje smisla,
- Detekcija slabih signala,
- Analiza mreže,
- Priče i opisi,
- Iskustvena kontrola procesa,
- Upravljanje ograničenjima,
- Prototipi,
- OODA petlja,
- Scrum na Toyota način.

## Složeni adaptivni sistemi

### *Definicija*

Složeni adaptivni sistemi (Complex Adaptive Systems - CAS) su dinamički, otvoreni i samoorganizujući sistemi sa propusnim ograničenjima ili granicama koje imaju interakciju sa povratnim mehanizmima da postanu prilagodljivi. Složeni adaptivni sistemi su dinamički, neprestano uče da se prilagođavaju spoljnim silama, i prelaze u druga stanja kada je neophodno kako bi se prilagodili jedinstvenim potrebama okruženja.

### *Objašnjenje*

Nekoliko socijalnih sistema je opisano kao složeni adaptivni sistem. Na primer, složeni adaptivni sistemi mogu da uključuju preduzetništvo, vlade, organizacije, timove, pa čak i društva.

### *Karakteristike*

Složeni adaptivni sistemi uključuju sledeće karakteristike:

- Zavise od puta/pravca,
- Imaju prošlost,
- Nelinearni su,
- Uključuju nove ishode,
- Njihovi procesi ne mogu biti redukovani,
- Prilagodljivi su,
- Funkcionisu između reda i haosa, i
- Samoorganizujući su [1].



#### *Definicija*

Cynefin® okvir, koji je kreirao Dejvid Snouden (David Snowden)[2] [3], sastoji se od pet različitih polja. Okvir se primarno koristi za razmatranje dinamike situacija, odluka, perspectiva, konflikata i promena, kako bi se došlo do konsensusa za donošenje odluke u okolnostima neizvesnosti.

Ova polja pružaju pojašnjenje koji tipovi metoda, alata ili tehnika mogu biti potrebni kada se funkcioniše u svakom od njih.

Dati okvir omogućava izvršnim menadžerima da sagledaju stvari iz novih tačaka posmatranja, da se prilagode složenim konceptima i reše realne probleme i izazove. Korišćenje Cynefin® okvira može pomoći izvršnim menadžerima da shvate u kom su od polja kako bi doneli bolju odluku i izbegli probleme koji se mogu javiti kada zbog njihovog trenutnog liderskog stila dođe do nastanka problema.

Cynefin® (izgovara se “ku-nev-in”), je velška reč koja predstavlja višestruke faktore u našem okruženju i naša iskustva koji utiču na nas na načine koje ne možemo razumeti.

### *Objašnjenje*

Kada se bavimo kompleksnim problemima, kao sto su klimatske promene, problem je slabo definisan i rešenje je nepoznato. Komponente koje stvaraju problem koji mi osećamo u vezi klimatskih promena su, takođe, nepoznate. Metode, tehnike i alati koji se koriste za probleme u polju kompleksnih problema drastično se razlikuju od onih koji se koriste u polju jednostavnih problema.

Cynefin® okvir nam omogućava da kategorisemo probleme u polja koja nam dozvoljavaju da izaberemo prikladne alate koji mogu biti iskorišćeni za rešavanje tih problema. Na primer, u poljima jednostavnih ili komplikovanih problema možemo izabrati Lean alate, dok nam u polju kompleksnih problema može trebati stvaranje smisla.

### *Karakteristike*

Polja znanja za Cynefin® okvir uključuju: jednostavne/očigledne, komplikovane, kompleksne, haotične i neuređene oblasti. To je okvir za donošenje odluka. Krajem 2019. Godine Dejvid Snouden (David Snowden) je predložio promenu naziva iz jednostavnog/očiglednog domena u jasni.

Stvaranje smisla

### *Definicija*

Stvaranje smisla je tehnika kreirana da pomogne našem razumevanju kompleksnih problema i uslova okruženja. Stvaranje smisla pomaže u razvoju priča oko nečijeg okruženja u kome pojedinci i grupe mogu početi razvoj zajednickih mentalnih modela kako bi bolje razumeli problem ili kompleksno okruženje.

### *Objašnjenje*

U kompleksnim okruženjima, priče i opisi pomažu razumevanju uslova okruženja/situacije. Tokom gašenja požara, timovi vatrogasaca neprestano komuniciraju svoje viđenje onog što ih okružuje drugim članovima svog tima, pomažući da svaki član tima ima razumevanje trenutne situacije. Ove priče, od više članova tima, pomažu u sposobnosti tima da stvari smisao svog okruženja.

### *Karakteristike*

Stvaranje smisla uključuje sledeće karakteristike: “interakcija i razgovor (socijalna), jasniji referentni okviri (identitet), relevantno prethodno iskustvo (retrospektiva), zanemareni detalji u trenutnom okruženju (naznake), dopune utisaka koje su se promenile (u toku), moguće priče sta bi se moglo dešavati (mogućnost), i akcije koje pojašnjavaju mišljenje (zaključivanje)” [4]. Stvaranje smisla je najefektivnije kada se sprovodi u realnom vremenu.

## Detekcija slabih signala

### *Definicija*

Detekcija slabih signala je metod koji može detektovati naznaku budućih promena u ranim fazama i uključuje identifikovanje prilika i pretnji koje postoje u okruženju. Detekcija slabih signala je ključna u identifikovanju ranih znakova problema pre nego oni postanu nemogući za kontrolisanje. Takođe, ovo je metod kojim možemo identifikovati znake budućih promena u ranim stadijumima.

Slabi signali su napredni indikatori promena, ali moraju biti prepoznati. Nagle i nepoznate promene u organizaciji mogu biti pretnja bilo kom sektoru organizacije. Neprepoznate promene mogu rezultovati značajnim preokretima u profitu ili gubitkom novih prilika [5]. Kontinuirano praćenje i nadzor nečijeg okruženja može obezbediti ranu detekciju pretnji koje bi u suprotnom prošle neprepoznate.

### *Objašnjenje*

Biti u mogućnosti da se detektuju poslovne pretnje pre nego se prepozna da su protivmere neefektivne je jedan od oblika detekcije slabih signala. Detekcija slabih signala je neophodna u okruženjima osetljive bezbednosti. Alati i tehnike moraju biti primenjeni da detektuju ove slabe signale kako bi obezbedili održivost za organizaciju ili instituciju. Ako je menadžment otvoren za slabe signale, mnogo toga može biti učinjeno mnogo pre nego pretnja postane opipljiva i konkretna.

### *Karakteristike*

Detekcija slabih signala uključuje kontinuirano skeniranje okruženja korišćenjem različitih perspektiva (kros-disciplinarni uglovi gledanja), kako bi se identifikovala bilo kakva abnormalna ponašanja, signali ili događaji u pozadini, interno i eksterno.

## Analiza mreže

### *Definicija*

Otvoreni sistemi, kao sto su složeni prilagodljivi sistemi, mogu biti posmatrani i analizirani kao mreža. Analiza mreže dozvoljava vam da vidite interakcije ili veze između komponenti, kao sto su interakcije među timovima ili među organizacijama. Analiza mreže može dati informacije za razvijanje praktičnih načina za osiguranje dovoljnog protoka informacija između sistema i agenata.

### *Objašnjenje*

Analiza mreže se koristila za analizu mnogih različitih tipova mreža, kao sto su kultura, priroda, mozgovi, organizmi, ekonomije i ekologija [6]. Analiza mreže se koristi i da se identifikuju ključni ljudi u organizacionim jedinicama koji poseduju ključne informacije za uspeh organizacije. Razumevanje kako ove različite mreže komuniciraju, sarađuju, dele i skladište informacije je neophodno za efektivan organizacioni dizajn.

### *Karakteristike*

Analiza mreže je fleksibilna u tome da može analizirati parove (na primer osoba sa osobom), čvorove (na primer lider, tim, organizacija), i mreže (na primer lider prema pojedincima, tim prema timu). Analiza mreže vidi relacije, veze ili interakcije između svakog seta parova, čvorova i mreža.

## Priče i opisi

### *Definicija*

Stvaranje znanja tako što ljudi ispoljavaju svoj osećaj razumevanja – na primer, šta nešto ili neki događaj znači po njima. Kroz ove opise (izgovoren ili pisan nalog ili povezan događaj) ili priče, možemo da počnemo da formiramo značajniju predstavu o tome šta se događa u okruženju.

### *Objašnjenje*

Porota u sudskom sistemu često donosi odluke na osnovu priča i opisa koje su iznete tokom suđenja. Članovi porote u svojim razmišljanjima pokušavaju da naprave smisao u ovim pričama. Odluka porote mogla bi da bude sinteza ovih priča ili opisa. U poslovnom okruženju, skupljanje opisa ili priča od zaposlenih može dati kompaniji ili organizaciji osećaj o svojoj trenutnoj klimi.

Ako pitamo zaposlene da napišu naslov vesti i povezani novinski izveštaj na relevantnu temu ili problem, tada smo u mogućnosti da objedinimo zajedničke teme i obrasce koji nam mogu pružiti informacije za buduće donošenje odluka, strategije i planiranje.

### *Karakteristike*

Opisi su često izraženi kroz predmete, snimke, zapise, metafore i priče.

## Empirijska kontrola procesa

### *Definicija*

Nauka je proces koji testira teorije koje objašnjavaju ili predviđaju fenomene ili probleme. Ovaj empirijski proces uključuje mnogo različitih metoda i procedura koje su tačne, pouzdane i rigorozne – one su testirane i potvrđene dugim vremenom primene. Empirijski procesi su objektivni i isključuju subjektivnost i ljudsku pristrasnost iz bilo kakvih ishoda procesa donošenja odluka. Veruje se da je eksperimentacija osnova našeg razumevanja okruženja, pružajući dalje pojašnjenje nepoznatog ili neosmotrenog.

### *Objašnjenje*

Nauka pruža bogatstvo primera koji pokazuju ne samo kako empirijski procesi donose nova saznanja, već i kako nova saznanja empirijskih istraživanja mogu dovesti do preispitivanja trenutnih verovanja, praksi i dogmi. Jedan primer ovog pristupa je PDCA (Plan, Do, Check, Act), iterativni proces za kontrolu i omogućavanje kontinuiranog unapređenja procesa i proizvoda.

### *Karakteristike*

Empirijski procesi imaju specifičnosti od jedne discipline do druge, zahtevajući aktivno uključenje [7] sledećih komponenti: identifikacija problema, definisanje problema ako je moguće, teoretišanje, merenje, posmatranje, analizu, interpretaciju i izveštavanje.

## Upravljanje ograničenjima

### *Definicija*

Ograničenja su granice ili zabrane koje imaju uticaj na ponašanje učesnika. Ograničenja su samoizvedena i saznajno konstruisana. Shvatanje ograničenja je suštinsko za svaki tim i organizaciju u kompleksnim okruženjima. Upravljanje uklanjanjem nepotrebnih ograničenja neophodno je da bi organizacija funkcionala efektivno. Ograničenja mogu biti omogućavajuća ili sprečavajuća.

Omogućavajuća ograničenja izvršiocima čine mogućim realizaciju onoga što inače ne bi bilo moguće. Sprečavajuća ograničenja ometaju izvršioce u realizovanju nečega ili im dozvoljavaju da to rade samo na određeni način.

### *Objašnjenje*

Kako bismo omogućili i optimizovali tok u organizaciji, moramo da ograničimo broj sprečavajućih ograničenja i optimizujemo omogućavajuća ograničenja. Omogućavajuće ograničenje dozvoljava izvršiocima da deluju uz autonomno donošenje odluka, ali unutar granica koje su definisane da bi se sprečili neželjeni ishodi. Omogućavajuća ograničenja dodaju vrednost. Regulativa, nalozi ili zahtevi regulatornih tela često nameću sprečavajuća ograničenja. Sprečavajuća ograničenja tipično nemaju benefite dodavanja vrednosti.

### *Karakteristike*

Pripovedanje priča, razvijanje zajedničkih/deljenih mentalnih modela, deljenje priča i opisa i identifikacija slabih signala su tehnike uspešnog upravljanja ograničenjima.

## Prototipi

### *Definicija*

Prototip je prikaz, fizički model ili formula kompleksnog problema. Kroz kontinuirano testiranje i dorade, prototipi čine delove kompleksnih problema konkretnim, dajući doprinos boljem razumevanju kompleksnosti.

### *Objašnjenje*

Radije nego kreiranje kompletног modela (automobil) za novi segment klijenata (samoupravlјivi automobili), jeftinije je i efektivnije početi sa identifikacijom individualnih komponenti kako bi se došlo do toga šta je poželjno/prihvatljivo korisniku, nasuprot kreiranju potpuno celog auta.

### *Karakteristike*

Prototipi mogu biti u formi eksperimenta, modela (računarskog ili fizičkog) ili formule (računske). Prototip mora da ima neke sličnosti ili veze sa celinom / budućim produktom. Prototip može pomoći razumevanju produkta modeliranjem sličnog (delovi onog što je poznato) da bi se razumele nepoznanice [8].

## OODA petlja

### *Definicija*

OODA petlja (Posmatraj-Orijentiši-Odluči-Deluj; eng.: Observe-Orient-Decide-Act) predstavlja nelinearni proces donošenja odluka, kao vodič za akciju. Nastala je kao rezultat 40 godina rada pukovnika Džona Bojda (John Boyd), pripadnika vazduhoplovstva SAD, koji je kombinovao iskustva iz borbene avijacije, strategije, nauke, ranog kompleksnog razmišljanja i Toyota proizvodnog sistema.

### *Objašnjenje*

OODA petlja je proces donošenja odluka. Osigurava da su sve dostupne relevantne informacije vidljive i trenira posmatrača kako da orijentiše sebe za efektivno donošenje odluka. Jednom kada se prave odluke donešu, OODA omogućava brzo izvršenje tih odluka. Međutim, moguće je i prvo delovati, zatim posmatrati i orijentisati ka ishodima akcije, što utiče na buduće donošenje odluka.

OODA petlja favorizuje implicitni naspram eksplicitnog procesa donošenja odluka. Sadrži stvaranje smisla (posmatranje i orijentisanje) petlje kako bi se istaklo razdvajanje odluka od rezultata kada se procenjuje individualni i organizacioni učinak. OODA petlja se opisuje kao "evoluirajući, otvoreni, daleko od ravnotežnog procesa samoorganizacije, nastanka i prirodne selekcije" [9].

### *Karakteristike*

OODA petlja može početi na bilo kom nivou u petlji i zavisi od problema ili trenutne situacije. Komponente OODA petlje su: Posmatraj, Orijentiši, Odluči i Deluj, i to je iterativni ciklus. Ključna tačka OODA petlje je orientacija - ona istraživačka, kognitivna sklonost i uspostavljena verovanja koja odlučuju kako pojedinci i organizacije posmatraju, odlučuju i deluju.

## Scrum na Toyota način

### *Definicija*

Predstavlja program obuke koji je dizajniran da pomogne zaposlenima i organizacijama da razviju agilnost kao razvojni ishod kroz veštine: identifikacije i definisanja problema, profila korisnika, planiranja, procene, timskog rada i razvoja i primene tehnika vizualizacije. To omogućava organizacijama da razumeju granice između pristupa sistemskog razmišljanja i strategija kompleksnog razmišljanja kroz primenu Scrum okvira kao obrasca ponašanja, kao i seta/okvira alata i kognitivnih veština.

### *Objašnjenje*

Sektori/odeljenja organizacije uče da funkcionišu efektivnije kao timovi sa funkcionalno visokim učinkom kroz trening, primenom tehnika iz Scrum na Toyota način treninga.

### *Karakteristike*

Scrum na Toyota način može biti okarakterizovan implementacijom ili usavršavanjem različitih alata, tehnika i koncepcata.

### 3b. Distribuirano liderstvo

Koncept distribuiranog liderstva podrazumeva liderstvo koje se prostire horizontalno, vertikalno i kroz svako mesto unutar i između segmenata organizacije. Liderstvo počinje sa pojedincima i model liderstva postaje kolektivna konstrukcija.

Liderstvo se razvija i praktikuje na individualnom nivou sa tehnikama razvoja samoliderstva i samoefikasnosti. Deljeno liderstvo postaje model liderstva na timskom nivou, sa funkcionalnim modelom liderstva koji služi za nadzor timova.

Funkcionalno liderstvo vidi odnos lider-tim kao suprotan većini modela liderstva koji to vide kao lider-sledbenik par. Funkcionalno liderstvo, takođe poznato i kao granični ključevi, funkcioniše u granicama između timova, kao i između timova i sistema sa više timova. Njihove uloge i odgovornosti uključuju obezbeđenje resursa, pospešivanje interakcija, koordinaciju aktivnosti i usklađivanje ciljeva. Na izvršnom ili "C" nivou liderstvo može ostati na tradicionalnoj strukturi, ukoliko je tako poželjno i potrebno.

Istraživanje je pokazalo da su mnoge strukture bazirane na timovima i multitimski sistemi funkcionalisali bolje korišćenjem hibridnog stila liderstva. Hibrid ili model mešanog liderstva je usađen u Flow System™. Ovaj model hibridnog liderstva uključuje komponente sledećih liderskih teorija koje su dokazano dobro funkcionalne za organizacione strukture bazirane na timovima i za kompleksna okruženja: strateško liderstvo, instrumentalno liderstvo i globalno liderstvo.

Nije namera da svaka organizacija implementira sva tri modela liderstva na njihovim izvršnim nivoima, vec da implementira komponente iz svake teorije liderstva koje zadovoljavaju potrebe organizacije na način koji najbolje podržava strukturu baziranu na timovima. Potrebe jedne organizacije biće drugačije od potreba druge organizacije, tako da svaka organizacija treba da identificiše koje karakteristike i koje komponente liderstva su najbolje za njene organizacione potrebe.

Spirala distribuiranog liderstva Flow System™-a obezbeđuje procese koji kontinuirano oživljavaju lidera kroz celu organizaciju, dozvoljavajući kolektivnom liderstvu da se razvije unutar organizacije koja je spremna da napravi hrabre i disruptivne poteze u industriji.

Metode, tehnike i alati za spiralu distribuiranog liderstva uključuju sledeće:

- Psihološka sigurnost
- Aktivno slušanje
- Liderova namera
- Deljeni mentalni modeli
- Vardlijeve mape
- Donošenje odluka
- Sklonost prema akciji
- Saradnja
- Koučing/Mentorstvo
- Kompleksna fasilitacija
- Organizacioni dizajn

### *Definicija*

Psihološki bezbedna okruženja su ona u kojima članovi tima ili zaposleni mogu slobodno da izraze svoja mišljenja i postavljaju pitanja bez da budu ismejani ili prekoreni. Najbolji pokazatelj je da su članovi tima i zaposleni slobodni da budu iskreni [10] dok god njihovo mišljenje i njihove kritike ostanu profesionalne. Psihološka bezbednost eliminiše kulturu straha.

### *Objašnjenje*

U Toyota Proizvodnom Sistemu, zaposleni mogu slobodno povući Andon kabl. Andon kabl se sastoji od kablova koji se povlače i protežu se celom duž proizvodne linije, ili ponekad tastera koje radnici mogu aktivirati da zaustave proizvodnju i upozore menadžment u slučaju značajnog problema ili potencijalnog problema.

Zaposleni slobodno povlače Andon kabl kada uoče problem bez straha da će biti prekoreni ili kažnjeni za zaustavljanje proizvodnje. Andon kabl sluzi kao metafora za psihološki bezbedno radno okruženje gde su zaposleni slobodni da postavljaju pitanja i ispituju, kako bi prave odluke bile donete ili akcije bile preduzete. Takođe, osigurava da pravi ljudi preuzimaju te akcije.

### *Karakteristike*

Psihološku bezbednost oslikavaju sledeće karakteristike: deljena očekivanja, deljena svrha, poverenje da će biti saslušani, prihvatanje neuspeha, kontinuirano učenje [10].

## Aktivno slušanje

### *Definicija*

Liderstvo uključuje slušanje podjednako koliko sadrži govor. Aktivno slušanje je esencijalna karakteristika liderstva koja može biti razvijena. Odnosi se na obrazac ponašanja koji vas drži pozitivno uključenim u konverzaciju. To je proces pažljivog slušanja dok neko drugi govori, parafraziranja i refleksije izgovorenog, zadržavajući osuđivanje mišljenja ili davanje saveta.

### *Objašnjenje*

Lideri moraju saslušati probleme sa kojima se njihovi sledbenici susreću. U interakciji između lidera i sledbenika, ne bi trebalo da bude da samo lider izdaje direktive, već lider mora da ima interakciju sa svojim sledbenicima da bi razumeo njihove probleme, a takođe mora da razgovara sa njima da podstakne svrhu i smisao u njihovom radu.

Andon kabl je opet odličan primer gde aktivno slušanje ima primenu. Aktivacija Andon kabla pokreće seriju interakcija između lidera/supervizora i zaposlenog. Ove interakcije uključuju jednake delove slušanja i razgovora od obe strane da bi se problem razumeo i da bi bio rešen.

### *Karakteristike*

Aktivno slušanje pomaže liderima u njihovim procesima kreiranja smisla kroz funkcije slušanja i razgovora, gradjenja poverenja, uspostavljanja raporta (prisnosti), ispoljavanja interesa/zainteresovanosti, postavljanja preciznih pitanja i korišćenja kratkih saglašavanja. Aktivno slušanje pomaže nečijim kognitivnim procesima da bolje razumeju potrebe drugih, radije nego da se fokusiraju ne njegove ideje i prtehodno usvojena zapažanja.

## Liderova namera

### *Definicija*

Liderova namera se fokusira na željeni ishod, a ne na konkretan rezultat. Kroz razumevanje liderove namere i željenog ishoda, pojedinci i timovi su slobodni da samostalno funkcionišu sve dok na umu imaju željeni ishod. Ne postoji jedan ispravan način za postizanje ishoda, i kroz model prezentovan kao liderova namera pojedinci i timovi imaju slobodu da nađu svoj put.

### *Objašnjenje*

Takođe povezano sa komandirovom namerom, vojni timovi imaju opštu ideju o krajnjem cilju. Međutim, kada izvršavaju zadatak, postoji previše nepoznatih da bi mogli da prate detaljni plan. Timovi imaju slobodu da po potrebi menjaju svoj kurs akcije da bi dostigli svoj krajnji cilj.

### *Karakteristike*

Karakteristike liderove namere uključuju planiranje, analizu misije/zadatka/posla, razvoj kurseva akcija/analizu/poređenje/odobrenje, praćeno finalnom revizijom. Liderova namera je lični iskaz svrhe željenog ishoda. Mora biti jasna, koncizna i lako razumljiva. Može, takođe, da uključi način na koji lideri organizacije sagledavaju dostizanje odluke, kao i završnu izjavu ili uslove koji zadovoljavaju svrhu.

## Deljeni mentalni modeli

### *Definicija*

Deljeni mentalni model je razvoj kolektivnog razumevanja, percepcije ili znanja o situaciji ili procesu deljenom među članovima tima.

### *Objašnjenje*

Kada članovi tima počinju planirani posao u kome svaki član tima ima drugačije razumevanje o tome šta je cilj tima, ovde je indikativno da tim nije razvio zajednički mentalni model. Članovi tima moraju biti sposobni da diskutuju sve zadatke i ciljeve tako da svaki član tima ima slično i tačno razumevanje. Efektivno planiranje i tehnike brifinga moraju se primeniti kako bi pomogle u kreiranju deljenog mentalnog modela.

### *Karakteristike*

Ovo kolektivno razumevanje uključuje da članovi tima imaju deljeno razumevanje problema, definiciju, procesa, ciljeva i resursa.

## Vardlijeve mape

### *Definicija*

Tehnike vizualizacije su ključne za razumevanje kompleksnosti. Vardlijeve mape (Wardley maps) predstavljaju pejzaž organizacije i strukture biznisa ili usluge, mapirajući komponente koje služe zadovoljavanju potreba korisnika. Ove mape mogu biti korišćene da istaknu obrasce koji nisu uočljivi, podižući svesnost o situaciji.

Vardlijeve mape su dobile ime po Simonu Wardliju (Simon Wardley), koji navodi da ih je kreirao 2005. godine.

### *Objašnjenje*

Vardlijeve mape mogu biti nacrtane da istaknu procese za razvoj proizvoda. Mapa identificuje evoluciju (kroz vreme) svakog procesa (na x-osi) uključenog u razvoj proizvoda. Procesi koji su vidljivi korisniku pozicionirani su visoko na y-osi, procesi koji nisu vidljivi korisniku pozicionirani su nisko na y-osi.

Kada se mapa kreira, organizacija ima mogućnost da vidi koji procesi uključuju aktivnosti koje ne dodaju vrednost korisniku i koji donose maksimum vrednosti korisniku. Ova saznanja mogu omogućiti organizacijama da refokusiraju svoje procese kako bi bolje zadovoljile potrebe korisnika.

### *Karakteristike*

Vardlijeve mape uključuju sledeće elemente: vizualizaciju, specifičnosti konteksta, pozicije komponenti, i pokret koji uključuje četiri tipa uzduz y-ose; aktivnosti (visoka vidljivost), prakse, podatke i znanje (niska vidljivost) [11].

## Donošenje odluka

### *Definicija*

Timovi koji su kros-funkcionalni i raznoliki sposobni su da rade na mnogo složenijim problemima nego bilo što koja od osoba iz tima može samostalno. Razvoj veština timskog donošenja odluka od ključnog je značaja kako bi timovi postali sposobni da funkcionišu autonomno, omogućavajući organizacijama sposobnost da budu adaptivnije (prilagodljivije).

### *Objašnjenje*

Tim je više sposoban da identificuje slabe signale iz dijapazona izvora u realnom vremenu, pružajući članovima tima nekoliko alternativa između kojih mogu da biraju kada donose odluku. Odluke se više ne mogu pripisati nijednom pojedincu, jer pripadaju kolektivu, celom timu. Timski proces donošenja odluka pruža sveobuhvatniji opseg opcija između kojih može da se bira, jednu opciju koja sadrži više raznolikosti i uključivanja, naspram onoga što bi pojedinac mogao da pruži.

### *Karakteristike*

Saradnja više pojedinaca, analiza problema ili situacija, razmatranje i evaluacija alternativnih kurseva akcija, i izbor između alternativa rešenja ili više rešenja. Timsko donošenje odluka uključuje dogovor o problemu, resursima (informacije, znanje, tehnologija) i potrebnim znanjima, veštinama i sposobnostima unutar tima kako bi se bavili problemom.

## Sklonost prema akcijama

### *Definicija*

Tehnike liderstva koje osnažuju podjednako lidere i timove da donose svoje odluke u vremenima neizvesnosti.

### *Objašnjenje*

Sklonost prema akcijama se fokusira na bavljenje idejama i pokretanje promena, radije nego da se koncentriše na diskusiju potencijalnih ideja i promena. Lider (kouč) i tim donose odluke zajedno kako bi odlučili o svom kursu akcija za eliminisanje konkurenčije (spoljne sile). Kompanije treba da se fokusiraju na stvaranje napretka, radije nego na beskrajno traženje savršenstva.

### *Karakteristike*

Lideri i timovi deluju autonomno i slobodni su da se samoorganizuju i adaptiraju. Smanjenje rasipanja i odvlačenja pažnje. Pravljenje manjih odluka. Prestanak previše razmišljanja. Fokus na akciju koja ima svrhu.

## Saradnja

### *Definicija*

Saradnja je neophodna bi radili udruženo ili zajedno sa drugima, naročito u intelektualnim poduhvatima. Proces saradnje dvoje ili više ljudi ili organizacija, koji rade zajedno da bi kompletirali zadatak ili postigli cilj ili ishod.

### *Objašnjenje*

Timovi su i male grupe i odeljenja, razredi, trening sesije, socijalna okupljanja, i lokalna politika, čiji je svakako činilac saradnja. Strukturirane metode saradnje ohrabruju introspekciju ponašanja i komunikacije. Takve tehnike teže da povećaju uspeh saradnika dok se angažuju u rešavanju kompleksnih problema. Saradnja je postala očekivana u organizacijama i uključuje članove koji učestvuju u kreiranju i širenju znanja.

### *Karakteristike*

Saradnja uključuje efektivnu komunikaciju, aktivno slušanje, timsko planiranje, sposobnost inoviranja, deljenje znanja, različite setove veština, pristup resursima, jasna očekivanja i zajednički cilj.

## Koučing

### *Definicija*

Kouč je uloga osmišljena da pomogne zaposlenima i članovima tima u podizanju njihovih kapaciteta, dozvoljavajući im da upravljaju svojim procesima, da razviju svoj puni potencijal i da postanu nezavisni.

### *Objašnjenje*

Kouč pomaže da se članovi tima obuče i edukuju o tome kako da uspeju zajedno kao jedna celina. Oni su odgovorni za obuku članova tima kroz analizu njihovog učinka, obuku u relevantnim veštinama i kroz pružanje ohrabrenja, mentorstva i liderstva. Kouč pomaže drugima da uče.

### *Karakteristike*

Kouč može biti eksterna osoba, ali takođe kouč može biti član tima. Koučing uključuje razvoj veština i tehnika, motivisanje članova tima, usađivanje značenja i jasnoće u rad, pružanje fidbeka (povratnih informacija) sa preporukama za unapređenje, pomoć koordinaciji aktivnosti i resursa, i teži da članove tima učini samovođenim i nezavisnim.

## Kompleksna fasilitacija

### *Definicija*

Kompleksna fasilitacija je tehnika koja se koristi da se identifikuju nepoznate koristeći kognitivno različite grupe koje su pod uticajem kompleksnog problema. Ova tehnika fasilitacije uklanja fasilitatora iz tog procesa i proces se odvija na samoorganizovani način. Ovaj oblik fasilitacije je protivan zdravom razumu i zahteva neke metode odučavanja.

### *Objašnjenje*

Primer kompleksne fasilitacije bila bi nekonferencijska sesija. Nekonferencijska sesija je kada se ljudi sretnu u konferencijskoj sali po svom nahođenju i u vreme koje njima odgovara, te iznesu probleme ili zabrinutosti o kojima žele da diskutuju. Kako vreme prolazi, nekonferencijska sesija kreira grupu klastera koji ukazuju na zabrinutosti učesnika.

### *Karakteristike*

Tradicionalna fasilitacija zahteva da se grupa drži orijentisana ka izraženom cilju, dajući sve od sebe da se uklone sve prepreke u tom procesu i sadržaju. Kompleksna fasilitacija podrazumeva uklanjanje zvaničnog fasilitatora, uklanjanje svih higerarhijskih titula, zahteva remećenje i može stvoriti osećaj haosa na trenutke.

## Organizacioni dizajn

### *Definicija*

Organizacioni dizajn je metodologija vođenja korak po korak, koja identificuje disfunktionalne aspekte procesa rada, procedure, strukture i sisteme, usaglašavajuci ih tako da se uklapaju u trenutnu poslovnu realnost/ciljeve i naredne razvojne planove za implementaciju novih promena. To je proces oblikovanja načina na koji su organizacije strukturirane i na koji funkcionišu.

### *Objašnjenje*

Organizovano po hijerarhijskim strukturama, što je komplikovanja organizaciona struktura, više je ograničenja koja sprečavaju organizaciju od isporuke vrednosti korisniku. Prema Konvejevom (Conway's) zakonu [12], struktura organizacije prati linije komunikacije. U vremenima neizvesnosti, kompleksnosti i poremećaja, organizacije treba da budu dizajnirane u ravnije strukture sa manje nivoa, treba da postanu što prilagodljivije i treba da budu sposobne da podrže strukturu koju se nedavno izgradili zasnovanu na timovima.

### *Karakteristike*

Organizacioni dizajn treba da predstavlja individualne zaposlene, timove i sisteme više timova sa liderskim ulogama koji podržavaju svaku od ovih komponenti. Organizacioni dizajn treba da uključi optimizaciju aktivnosti koje dodaju vrednost, pospešujući tok vrednosti ka korisniku. Služi toku vrednosti, ne organizaciji.

### 3c. Nauka o timu

Polje nauke o timu je disciplina koja studira sve stvari koje se odnose na timove i male grupe u radnom okruženju (na primer, interpersonalne konflikte, dinamiku unutar grupe i van grupe, psihološku bezbednost tima, efektivnost tima).

Nauka o timu prepoznaje da su timovi dinamični, kros-disciplinarni, multidimenzionalni i složeni prilagodljivi sistemi. Spirala nauke o timovima u Flow System™-u koristi istraživanja o timovima da maksimizuje benefite korišćenja struktura baziranih na timovima da se bave kompleksnim i disruptivnim okruženjima.

Metode, tehnike i alati identifikovani za spiralu nauke o timu uključuju sledeće:

- Trening timskog rada
- Dizajn usmeren na ljude
- Dizajn tima
- Identifikacija cilja
- Situaciona svesnost
- Razvoj spoznaja
- Uticaj na spoznaje
- Timsko učenje
- Timska efektivnost
- "Crveni tim" pristup
- Sistemi više timova

#### Trening timskog rada

##### *Definicija*

Trening timskog rada je trening u kojem timovi povećavaju individualno proceduralno znanje i spretnost u obavljanju posla (zadatak), zajedno sa razvojem interpersonalnih veština (timski rad) kako bi funkcionsati kao kohezivna jedinica ili tim (sprovodenje). Trening timskog rada se fokusira na tim kao celinu, pre nego da se koncentriše na bilo kog člana tima pojedinačno.

##### *Objašnjenje*

Istraživanja su pokazala da timovi sa treningom timskog rada daju bolje rezultate nego timovi bez treninga. Timovi moraju biti obučeni u veštinama timskog rada pre nego što mogu postati efektivni timovi. Razvoj veštine timskog rad je ključni sastojak koji razdvaja timove sa osrednjim učinkom (bez treninga veština timskog rada) od timova sa visokim učinkom (timovi sa obukom u veštinama timskog rada). Ne može se napraviti tim sa visokim učinkom bez prethodnog razvoja veština timskog rada.

##### *Karakteristike*

Trening timskog rada mora da:

- identificuje potrebne veštine za konkretno okruženje,
- bude fokusiran na učenje neophodnih veština timskog rada,
- bude realizovan za sve članove tima zajedno,
- uključi inicijalni briefing i debriefing aktivnosti,
- bude realizovan u realnom vremenu, i
- bude evaluiran o efektivnosti.

## Dizajn usmeren na ljude

### *Definicija*

Dizajn usmeren na ljude je proces koji uključuje učešće svih stejkholdera (na primer: članovi zajednice, kupci, dizajneri, zaposleni, proizvođaci, dobavljači) tokom faza dizajna. Uključuje ljudski element u dizajn novog proizvoda i/ili rešenja problema.

### *Objašnjenje*

Bukvalno ljudi koji su pogođeni problemom su pozvani da budu uključeni u proces dizajna rešenja problema. Stejkhoderi mogu, takođe, da postanu deo dizajn tima. Dizajn usmeren na ljude koristi aktivno učešće kako bi vodio proces dizajna ka rešenju, nasuprot fokusiranju samo na dokumentovanju problema.

### *Karakteristike*

Jedna ključna komponenta dizajna usmerenog na ljude jeste da je fokus na sadržaju umesto na funkciji, koncentrišući se više na to kako se proizvod uklapa u određeno okruženje nego na to kako može da funkcioniže. Ostale karakteristike su: empatija, posmatranje, saradnja, postavljanje u kontekstualne okvire, učenje, vizualizacija i brzo pravljenje prototipa.

## Dizajn tima

### *Definition*

Dizajn tima je način na koji se timovi stvaraju, osiguravajući da tim ima potrebna znanja, veštine i sposobnosti da uspešno obavi zadatke tima.

### *Objašnjenje*

Efektivan dizajn tima je ključan za efikasnu isporuku ili završetak radnog zadatka. Takođe je ključan za omogućavanje efektivnog timskog rada. Ako je tim previelik, premali ili ima manjak potrebnih veština ili znanja, postaće neefektivan. Ako timu nedostaju ključne veštine timskog rada (na primer: veštine menadžmenta međuljudskih odnosa i konflikata, veštine motivacije), takođe neće imati efektivan učinak. Dizajn tima ili sastav tima je ključan za uspeh tima.

### *Karakteristike*

Karakteristike sastava tima uključuju znanje člana tima, veštine, stavove i sposobnosti; timsku različitost znanja i iskustava; demografiju članova tima i kulturološki miks. Tim treba da je dovoljno velik da postigne svoje ciljeve, ali i dovoljno mali da omogući brzo donošenje odluka i izvršenje aktivnosti.

## Identifikacija ciljeva

### *Definicija*

Identifikacija ciljeva je željeni ishod očekivan tokom određenog perioda. Ciljevi se pojavljuju na različitim nivoima analize – bliži ciljevi su specifični za individualne timove, dok dalji ciljevi povezuju bliže ciljeve sa širim organizacionim ciljevima.

### *Objašnjenje*

Timovi koji se fokusiraju isključivo na ciljeve svog tima zanemaruju ukupnu organizacionu svrhu, dalje odvajajući tim od ostalih, sa mogućnošću ometanja organizacionih ciljeva.

Pojedinačni timovi imaju svoje specifične ciljeve (bliži ciljevi) koji ih vode prema dostizanju cilja i moraju biti povezani sa ukupnim organizacionim ciljevima (dalji ciljevi). Timski ciljevi moraju biti u skladu sa organizacionim ciljevima, i svi članovi tima moraju biti svesni oba seta ciljeva i njihove povezanosti. I bliži i dalji ciljevi moraju biti definisani tako da više timova mogu da sarađuju.

### *Karakteristike*

Timski ciljevi moraju biti dobro definisani, sa merljivim rezultatima, i povezani sa širom organizacijskom svrhom. Svi članovi tima moraju znati kako je svaki cilj povezan sa drugima.

## Situaciona svesnost

### *Definicija*

Percepcija i razumevanje koje neko ima o elementima svog okruženja, uzimajući u obzir njihovo znanje koje diktira kako će neko reagovati na događaj.

### *Objašnjenje*

Sposobnost da se prepoznaju pretnje, rizici i prilike u realnom vremenu i da donešu brze odluke o načinu reagovanja.

### *Karakteristike*

Karakteristike situacione svesnosti uključuju i nečiju sposobnost da detektuje slabe signale, da sintetizuje informacije i da stvori novo znanje.

### *Definicija*

Na individualnom nivou, razvijanje saznavanja i spoznavanja uključuje razvoj znanja, veština, rešavanja problema, kao i postavke/rasporeda koji pomažu pojedincima da misle o svetu oko njih i da ga razumeju.

Zajedničke spoznaje pojavljuju se na timskom nivou, na kom članovi tima razvijaju nivo deljenja. Svaki član tima treba da zna ko ima koje znanje, veštine i iskustva pre izvođenja timskih zadataka.

### *Objašnjenje*

Članovi tima moraju razviti zajedničko razumevanje svojih ciljeva i da na umu imaju timska znanja i sposobnosti. Članovi tima moraju, takođe, deliti informacije da bi unapredili timski nivo deljenja i moraju biti slobodni da uče kao celina, prilagođavajući se promenama kako se timska spoznaja razvija.

### *Karakteristike*

Saznavanje uključuje sve svesne i nesvesne procese tokom kojih se znanje akumulira, kao što su opažanje, prepoznavanje, shvatanje i rasuđivanje.

## Uslovi uticaja

### *Definicija*

Uslovi na koje članovi tima imaju malo ili nemaju nimalo kontrole nazivaju se uslovi uticaja.

### *Objašnjenje*

Novi članovi tima imaju malo ili nemaju nikakvu kontrolu nad sastavom tima kojem su dodeljeni. Novi članovi tima moraju se adaptirati na tim u postojećem sastavu. Uslovi uticaja tima podržavaju bazične timske procese (saradnja, konflikt, koordinacija, komunikacija, koučing, saznavanje, kohezija, kolektivna efikasnost i kolektivni identitet) [13].

### *Karakteristike*

Uslovi uticaja uključuju kontekst tima, sastav, kulturu i različitost.

## Timsko učenje

### *Definicija*

Timsko učenje je zajednički ishod interakcije članova tima.

### *Objašnjenje*

Kroz interakciju, članovi tima dele nove informacije koje vode do učenja celog tima. Timovi u kojima članovi tima koji nisu voljni da dele informacije sa ostalim članovima tima, kao što su timovi sa niskim nivoom psihološke sigurnosti, nisu sposobni da uče i prilagođavaju se kao kohezivna celina.

### *Karakteristike*

Karakteristike timskog učenja uključuju dijalog i diskusiju, prigušujući destruktivni konflikt, pojačavajući konstruktivni konflikt, deljenje znanja, kontinuiranu refleksiju i komunikaciju o akcijama.

## Efektivnost tima

### *Definicija*

Efektivnost tima je tačka u kojoj su timski procesi u skladu sa zahtevima zadatka i smatraju se optimizovanim da proizvedu željeni ishod.

### *Objašnjenje*

Efektivni timovi imaju razvijenu sposobnost da gledaju na unutra, kao i na spolja. Kada posmatramo efektivne timove (timovi sa visokim učinkom), oni kontinuirano vrše evaluaciju iskustava svakog člana tima, kao i identifikaciju koliko su dobro postigli svoje ciljeve. Bez evaluacije izazova članova tima, interpersonalni konflikti ostaju nerešeni i počinju da razaraju timsku efektivnost.

### *Karakteristike*

Timska efektivnost povezana je sa timskim rezultatima (učinkom), kao i interakcijama (timski rad) i procesima (timski rad i radni zadaci), i učestvuje u kreiranju rezultata. Timski učinak fokusira se na timske rezultate (na primer kvantitet, kvalitet), bez obzira na procese timskog rada ili radnih zadataka da se dobije taj rezultat. Timska efektivnost je fokus treninga timskog rada.

"Crveni tim" pristup

#### *Definicija*

Pristup "crveni tim" je saznajni pristup dizajniran za razvoj novih načina za bolje donošenje odluka unutar timova.

#### *Objašnjenje*

Pristup "crveni tim" rigorozno izaziva planove, procedure, sisteme ili prepostavke usvajanjem pristupa pretnje. Pristup "crveni tim" koristi set alata i tehnika dizajniranih da ublaže saznajnu pristrasnost, unaprede veštine kritičkog razmišljanja, stvore samosvesnost i unaprede empatiju.

Upotreba crvenog tima, kao primera jednog od alata ovog pristupa, obično se sastoji od nezavisnih posmatrača sa zadatkom stavljanja plana pred izazove i pomoći da se identifikuju propusti i pretnje, kako bi se stvorile protivmere pre implemenacije plana.

#### *Karakteristike*

Tehnike ovog pristupa uključuju izazivanje eksplicitnih i implicitnih prepostavki, otkrivanje skrivenih informacija, razvoj alternativa za razotkrivanje prikrivenih pristrasnosti. Metode ovog pristupa uključuju kritičku analizu timskih procesa, zahtevajući od timova da već imaju razvijen visok nivo psihološke sigurnosti i da imaju razvijene snažne veštine tiskog rada.

Multitimski sistemi

#### *Definition*

Multitimski sistemi (MTS) su definisani kao dva ili više timova koji rade ka zajedno ka višem cilju (daljem cilju ili MTS cilju). Multitimski sistemi su strukturirani tako da svaki tim ima svoj set ciljeva (bliži ciljevi) i ima najmanje jedan zajednički cilj sa MTS (dalji cilj).

#### *Objašnjenje*

MTS struktura obezbeđuje sposobnost koordinacije aktivnosti između više timova koji funkcionišu zajedno/kolektivno ka dostizanju zajedničkog cilja. Karakteristike kreiranja MTS uključuju više timova koji su dizajnirani da rade zajedno i koordiniraju aktivnosti kako bi postigli dalji cilj MTS i organizacije.

Individualni timovi rade autonomno i definišu svoje bliže ciljeve, dok su istovremeno povezani sa krajnjim MTS ciljevima. Liderska struktura treba da bude sposobna da upravlja granicama/okvirima oko timova unutar MTS, i upravo je to mesto i trenutak u kojem je potrebno distribuirano liderstvo.

Ključni uspeh bilo koje uspešne organizacije je da ima efektivne MTS dizajnirane da funkcionišu u svom okruženju sa odgovarajućim liderskim ulogama, kako bi ih pospešili i vodili.

#### *Karakteristike*

Multitimski sistemi odlikuju međuzavisnosti ulaza (deljenje među timovima), procesa (interakcije među timovima) i izlaza (rezultati povezani sa MTS ciljevima). Multitimski sistemi se, takođe, kreiraju na bazi sledeća tri atributa: sastavni, povezujući i razvojni.

## Flow System™ teorija

Teorija pruža objašnjenje ili predviđanje događaja ili problema. Neke od najboljih teorija su one koje koriste znanje stečeno podjednako iz istraživanja i prakse. Ovde, teorije koje pređu granicu teorija-u-praksu ispostave se kao praktičnije i primenljivije. Flow System™ je teorija koja se zasniva na empirijski dokazanom znanju, dolazi od onih koji su godinama radili u ključnim oblastima i primenjivali ih, ili bili konsultanti sa godinama iskustva. Flow System™, takođe, ima dodatni benefit u mogućnosti da se zasniva na znanju i veštinama stečenim u oružanim snagama SAD, s obzirom da jedan od ko-kreatora dolazi iz Mornarice SAD.

Pitanje kojim se bavi Flow System™ je jedan sa kojim se bore mnoge organizacije danas. Kako organizacije mogu maksimizovati isporučenu vrednost korisniku u kompleksnim vremenima? Iz naših iskustava i onog što je identifikovano istraživanjima, organizacije imaju poteškoće da se izmeste iz svojih normalnih modova funkcionisanja da bi postale prilagodljivije na dvosmislena, nestabilna, globalna i kompleksna okruženja.

U mnogo situacija, organizacije ne uspevaju da svladaju ove izazove zbog:

- a) nemogućnosti da identifikuju kompleksnost i nedostatka znanja o načinu na koji mogu/treba da funkcionišu u kompleksnim okruženjima (razmišljanje),
- b) neadekvatne organizacione i liderске strukture (distribuirano liderstvo), i
- c) loše izgrađenih veština timskog rada i timske strukturu (nauka o timovima).

Flow System™ je teoretski model dizajniran da utiče na praksu. Integracija tri spirale istaknute u Flow™ System-u prezentuje novi način mapiranja i formulisanja pojave. Ova integracija tri spirale (kompleksnost razmišljanja, distribuirano liderstvo i nauka o timovima), reprezentuje koncept trostrukе spirale Flow™ sistema. Spirale i zahtev da one budu međusobno povezane izvučen je iz dokaza zasnovanih na istraživanjima i iz prakse. Na kraju, namera kreatora Flow™ System-a je da prezentuje pragmatični model, pokazujući kako smo kreirali koncept Flow™ System-a, mogućnost boljeg prilagođavanja u kompleksnom svetu da da bi se vrednost isporučila korisniku.

Kao i sa svim teorijama, postoje tri faze testiranja i izmena koje su neophodne u različitim industrijama i organizacionim postavkama. Ova testiranja i izmene procesa pomažu da se zadrži mogućnost teorije da reprezentuje događaj iz stvarnog sveta koji tvrdi da prikazuje. Testiranje, takođe, obezbeđuje dalje dokaze koje metode, tehnike i alati odgovaraju za različite organizacije i industrije. Jednom kada se Flow System™ izloži testiranjima, moći cemo da budemo precizniji i bolje identifikujemo koje metode, alati i tehnike su primenljiviji prema različitim postavkama okruženja i organizacijama.

Kao i sa bilo kojim istraživačkim poduhvatom, testiranje teorije postaje najvažniji iterativni proces ka razvoju pragmatičnije teorije koja ima svoju primenljivost u svim tipovima industrije i organizacija. Predstavljanje Flow™ System-a je samo početak ovog dugog puta i smatra se trajno nezavršenim poslom.

## Primena TFS

Flow System™ nije, niti treba da bude viđen kao obavezan model ili okvir. Ključni zaključak Flow™ System-a je da tri spirale moraju biti međusobno povezane u jednu jedinstvenu celinu na svakom nivou organizacije pre dostizanja stanja toka. Način na koji jedna organizacija dostiže stanje toka, razlikovaće se od druge organizacije, velike ili male.

Metode, tehnike i alati prikazani u svakoj od tri spirale su samo opcije za organizacije/institucije da pokušaju da primene. Dok neke od ovih metoda mogu dobro funkcionišati za jedan tip ili veličinu organizacije/institucije, druge mogu raditi bolje za drugačije organizacije/institucije. Metode, tehnike i alati predstavljeni u svakoj od spirala su kontekstualni i prvenstveno ciljaju kompleksne probleme i okruženja. Oni su drugačiji nego trenutne metode, tehnike i alati korišćeni danas, koji se uglavnom bave jednostavnim i komplikovanim problemima.

Svaka organizacija/institucija bavi se drugačijim tipovima problema na različitim nivoima kompleksnosti. Mehanizmi koje oni koriste da reše kompleksna okruženja će najverovatnije biti različiti od onih koje koriste druge organizacije. Flow System™ predstavlja nekoliko alata za organizacije/institucije koje mogu da eksperimentišu sa njima i pronađu one koji najbolje odgovaraju situaciji u njihovom okruženju. Ključ je da organizacije/institucije eksperimentišu sa različitim mehanizmima u svakoj od tri spirale dok ne otkriju koje metode, tehnike i alati najbolje odgovaraju njihovim potrebama. Rezultat je da svaka organizacija/institucija bude sposobna da koristi nekoliko metoda, tehnika i alata predstavljenih u svakoj od tri spirale kako bi dostigli tok.

Eksperimentisanje je ključno za organizacije/institucije da prežive u kompleksnim okruženjima. Flow System™ sluzi kao vodič organizacijama/institucijama da se fokusiraju tokom ovih eksperimentisanja.

## Reference

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. Dihm, 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.