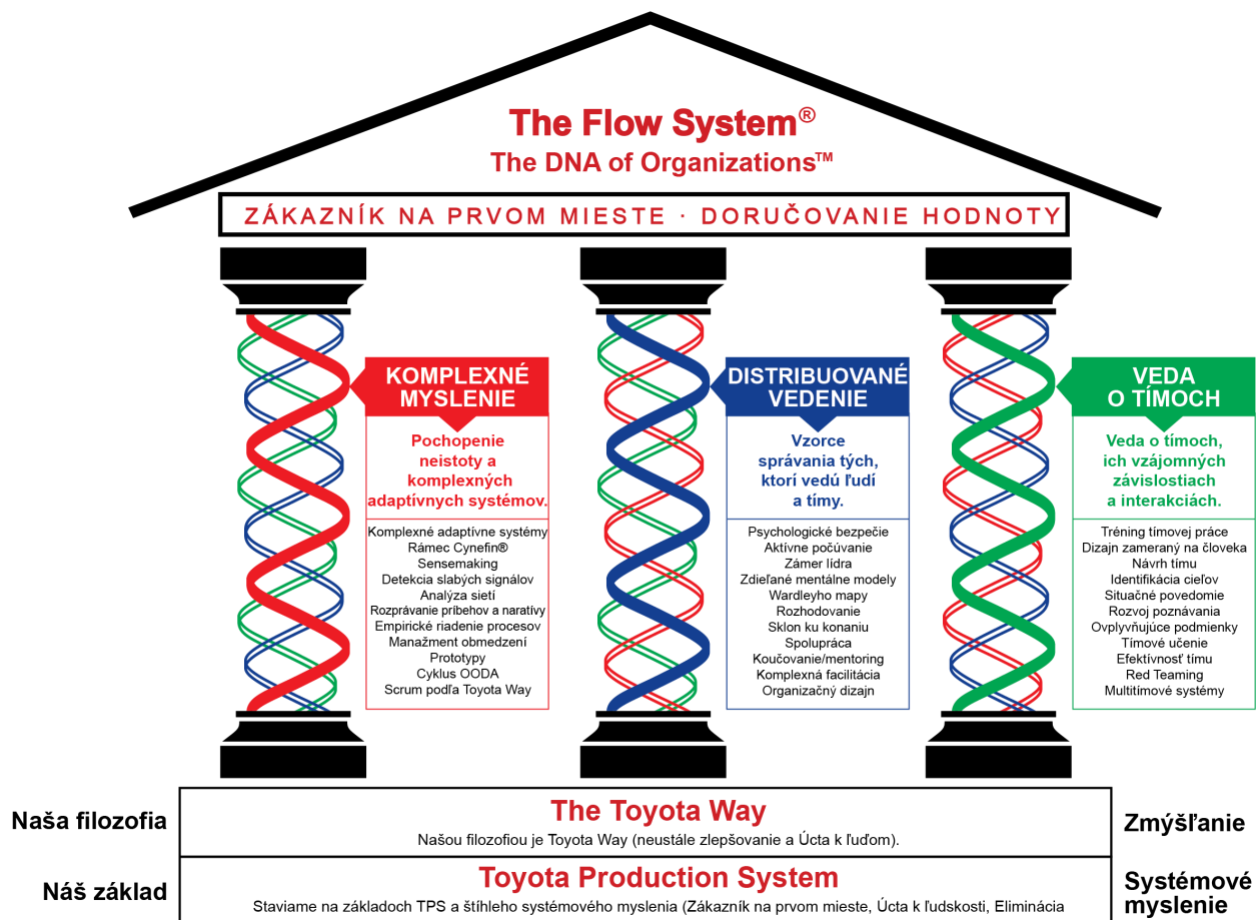


Sprievodca The Flow System®



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

Verzia 1.0 (november 2019) · Slovenský preklad: Tomáš Sulyok

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

The Flow System® je poskytovaný na základe licencie Creative Commons Attribution (Uvedenie autora), dostupnej na <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> a v zhrnutej podobe opísanej na <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Používaním tejto stránky a akýchkoľvek prezentovaných informácií beriete na vedomie a súhlasíte s tým, že ste si prečítali podmienky licencie Creative Commons Attribution a že sa nimi budete riadiť. The Flow System®, The DNA of Organizations™ a The Triple Helix of Flow® sú ochrannými známkami držiteľov autorských práv.

Obsah

Obsah	2
Účel Systému toku	4
Definícia Systému toku	4
Stručná história Systému toku	4
Základné princípy Systému toku	5
1. Zákazník na prvom mieste	5
2. Plynulý tok hodnôt	6
3. Trojitá špirála toku	7
3a. Komplexné myslenie	8
Komplexné adaptívne systémy	9
Rámec Cynefin®	10
Sensemaking (vytváranie zmyslu)	11
Detekcia slabých signálov	11
Analýza sietí	12
Rozprávanie príbehov a naratívy	12
Empirické riadenie procesov	13
Manažment obmedzení	13
Prototypy	14
Cyklus OODA	14
Scrum podľa Toyota Way	15
3b. Distribuované vedenie	16
Psychologické bezpečie	17
Aktívne počúvanie	17
Zámer lídra	18
Zdieľané mentálne modely	18
Wardleyho mapy	18
Rozhodovanie	19
Sklon ku konaniu	19
Spolupráca	20
Koučovanie	20
Komplexná facilitácia	21
Organizačný dizajn	21
3c. Veda o tímoch	22
Tréning tímovej práce	22
Dizajn zameraný na človeka	23

Návrh tímu	23
Identifikácia cieľov	23
Situačné povedomie	24
Rozvoj poznávania.....	24
Ovplyvňujúce podmienky	25
Tímové učenie.....	25
Efektívnosť tímu	25
Red Teaming	26
Multitímové systémy (MTS).....	26
Teória Systému toku	28
Uplatnenie Systému toku	29
Literatúra.....	30

Účel Systému toku

Stav toku dosahujú organizácie a inštitúcie vtedy, keď sú ich obmedzenia (napr. štruktúra, procesy, vplyvy prostredia) formované tak, že umožňujú zamestnancom sústrediť sa na vzájomné interakcie a na interakcie so zákazníkom. Tok v konečnom dôsledku vedie k tomu, že sa zamestnanci sústreďujú na samotné konanie namiesto toho, aby bojovali s organizačným trením alebo mu podliehali.

Mnohé metódy riadenia projektov a agilné rámce sa sústreďujú na plnenie úloh a na ilúziu plánovania bez ohľadu na to, ako je organizácia štruktúrovaná, aby tieto činnosti podporovala. Organizácie a inštitúcie využívajú tímy, no zaostávajú v rozvoji schopností tímovej práce a nedokážu prebudovať vedenie tak, aby maximalizovali prínosy, ktoré možno získať z využívania tímov. Tieto nedostatky prinášajú ďalšie obmedzenia a bariéry, ktoré bránia organizáciám a inštitúciám dosiahnuť stav toku.

The Flow System® (ďalej "Systém toku") poskytuje organizáciám nanovo premyslený systém na pochopenie komplexity, prijatie tímovej práce a autonómnych štruktúr vedenia založených na tímoch.

Definícia Systému toku

Systém toku umožňuje rast podnikania elimináciou činností bez pridanej hodnoty, vytváraním prostredia pre inovácie a rýchle doručovanie hodnoty a skracovaním času uvedenia na trh.

Systém toku je holistický prístup založený na TOKU, zameraný na doručovanie hodnoty podľa princípu Zákazník na prvom mieste. Je postavený na základoch Výrobného systému Toyota, známeho aj ako TPS a LEAN, doplnených o novú štruktúru trojitej špirály známu ako The DNA of Organizations™ (DNA organizácií).

Systém toku sprostredkúva pochopenie rôznych metód, vzorcov, postupov a techník, ktoré organizáciám alebo inštitúciám umožňujú dosiahnuť svoje želané výsledky.

Stručná história Systému toku

Systém toku sa vyvinul z nástupu dodávania produktov v nelineárnych prostrediach, známych aj ako komplexné prostredia alebo komplexita. Nadviazal na prácu vykonanú v rokoch 1948 až 1975 na Výrobnom systéme Toyota (TPS je známy aj ako Lean) a na Toyota Way (cesta Toyoty), prvýkrát publikovanom spoločnosťou Toyota v roku 2001. Systém toku je evolúciou štíhleho myslenia, ktorú nazývame myslenie toku.

Výrobný systém Toyota sa stal vzorom pre organizácie usilujúce sa o výrobnú excelentnosť na najvyššej dosiahnuteľnej úrovni kvality. Výrobný systém Toyota sa primárne zameriava na zákazníka. Výrobný systém Toyota je postavený na pilieroch Jidoka a Just in Time. Jidoka zahŕňa schopnosť zastaviť stroj alebo proces, keď sa vyskytne problém. Just in Time zahŕňa elimináciu plytvania odstránením činností bez pridanej hodnoty.

Základom Výrobného systému Toyota je štandardizácia, teda zavádzanie opakovateľných a predvídateľných procesov, a Kaizen, filozofia neustáleho zlepšovania. Výrobný systém Toyota

sa stal referenčným systémom pri lineárnej a opakovateľnej výrobe. Je však obmedzený pri riešení nejednoznačných problémov, vysoko variabilných procesov, nelinearity a nepredvídateľnosti – čo sú všetko znaky komplexity.

Toyota Way 2001 objasňuje hodnoty a podnikateľské metódy, ktoré by si mali osvojiť všetci zamestnanci. Ako Vodiace princípy Toyoty je Toyota Way znázornený piliermi neustáleho zlepšovania a úcty k ľuďom.

Toyota nie je nikdy úplne spokojná s tým, kde sa nachádza, a neustále pracuje na zlepšovaní svojich postupov podporovaním nových myšlienok a posilňovaním právomocí svojich zamestnancov. Toyota si váži svojich zamestnancov, akcionárov a zainteresované strany a verí, že jej úspech vytvárajú talentovaní jednotlivci a dobrá tímová práca. Firemná kultúra, ktorá plní úlohu chrbtice organizácie, sa musí vyvíjať v neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí.

Tvorcovia Systému toku si uvedomili, že existujúce nástroje a rámce nedokážu holisticky riešiť komplexitu, pretože organizácie nie sú optimalizované na fungovanie v nestabilných a nejednoznačných prostrediach. Uvedomili si tiež, že komplexné myslenie sa líši od štíhleho myslenia a že si vyžaduje nové prístupy a porozumenie.

Tvorcovia Systému toku vyjadrujú uznanie všetkým veľkým mysliteľom, ktorí vytvorili myslenie, ktorým sa dnes riadime (je ich priveľa na to, aby sme ich tu vymenovali), a zachovali Výrobný systém Toyota a Toyota Way ako inšpiráciu a základ Systému toku.

Základné princípy Systému toku

Systém toku pozostáva z troch základných princípov.

1. Zákazník na prvom mieste.
2. Tok hodnôt.
3. Trojitá špirála toku.
 - a. Komplexné myslenie
 - b. Distribuované vedenie
 - c. Veda o tímoch

1. Zákazník na prvom mieste

Toyota Motor Corporation kladie zákazníka na prvé miesto už od roku 1946. V máji 1946 sa Shotaro Kamiya, prvý prezident Toyota Motor Sales Co., Ltd. Japonsko, stal prvým vedúcim predstaviteľom Toyoty, ktorý verejne vyhlásil, že "prvoradá pozornosť musí vždy patriť zákazníkovi".

Tento prísľub Zákazník na prvom mieste je odvtedy zakotvený vo Výrobnom systéme Toyota a v Toyota Way. Zohľadnenie potrieb zákazníka je základným východiskom pri určovaní smerovania a stratégie organizácie. Prísľub Zákazník na prvom mieste prináša tri výsledky:

1. Najvyššia kvalita.
2. Najnižšie náklady.

3. Najkratší čas dodania.

Systém toku uznáva, že to platí aj dnes a že žiadna organizácia ani inštitúcia napokon neuspeje, ak sa prestane sústreďovať na zákazníka. Systém toku tiež zdôrazňuje zložky Úcty k ľudskosti a Úcty k ľuďom ako nevyhnutné prvky etického naplňovania prísľubu Zákazník na prvom mieste.

Úcta k ľudskosti je základnou zložkou TPS a úcta k ľuďom je kľúčovým pilierom Toyota Way spolu s filozofiou neustáleho zlepšovania. V Toyote úcta k ľudskosti spočíva v spájaní ľudskej energie so zmysluplnými, efektívnymi operáciami odstránením nehospodárnych operácií [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Kľúčovým prístupom je "Monozukuri wa hitozukuri", čo v preklade znamená "rozvoj produktov prostredníctvom rozvoja ľudí".

Chápeme, že bez zákazníka nemáme zamestnancov, nemáme investorov, nemáme akcionárov a nemáme investície do rozvoja komunity. Všetko sa začína princípom Zákazník na prvom mieste.

2. Plynulý tok hodnôt

Keď už zákazník existuje, pozornosť sa potom presúva na udržanie tohto zákazníka. Udržanie zákazníka si vyžaduje organizáciu, ktorá sa dokáže usporiadať tak, aby tok hodnôt smerom k tomuto zákazníkovi pokračoval.

Tok je vyvíjajúci sa koncept, ktorý čerpá z poznatkov viacerých vedných odborov (napr. antropológia, biológia, ekológia, fyzika, psychológia, veda o tímoch). Keďže ide o vyvíjajúci sa stav, konfigurácia systému sa musí vyvíjať, adaptovať a transformovať do nových štruktúr, ktoré podporujú doručovanie plynulých procesov bez brzdiacich obmedzení a sú schopné fungovať v disruptívnych a komplexných prostrediach.

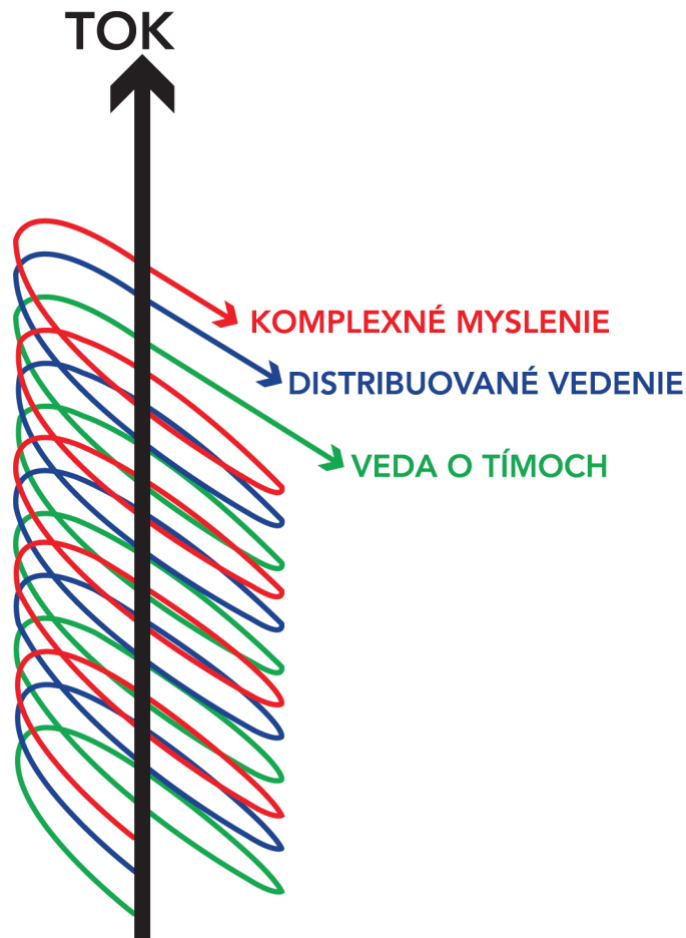
Tok je kolektívny sociálny pohyb, v ktorom sa jednotlivci alebo agenti učia chápať svoje prostredie a reagovať naň, aby dosiahli ciele doručovania hodnoty zákazníkovi.

V Systéme toku, ako sa zložky komplexného myslenia, distribuovaného vedenia a vedy o tímoch časom čoraz viac prepájajú, sa tok stáva plynulejším a prirodzenejším. Vtedy hovoríme, že sa dosiahol stav toku.

Vytvorenie toku hodnôt si vyžaduje, aby sa organizácie usporiadali tak, aby umožnili dosahovať výsledky podľa princípu Zákazník na prvom mieste.

3. Trojitá špirála toku

The Triple Helix of Flow® (ďalej "Trojitá špirála toku") pozostáva z troch samostatných vlákien organizačnej DNA: komplexné myslenie, distribuované vedenie a veda o tímoch. DNA organizácií.



Trojitá špirála toku sa vzťahuje na vzájomne prepojenú povahu troch špirál (komplexné myslenie, distribuované vedenie, veda o tímoch). Trojitá špirála identifikuje interakcie medzi agentmi (napr. ľuďmi, strojmi, udalosťami), z ktorých sa vynárajú nové vzory, siete a poznatky, ktoré posilňujú schopnosť organizácie byť inovatívnejšou, adaptívnejšou a agilnejšou pri pôsobení v komplexných prostrediach.

Implementácia Trojitej špirály toku si bude vyžadovať určitú mieru organizačnej transformácie. Zmena je nevyhnutná na zabezpečenie toho, aby každá z troch špirál bola skutočne vzájomne prepojená, synchronizovaná a zakotvená v štruktúre organizácie, čo umožňuje plynulý pohyb od tvorby myšlienok cez doručovanie hodnoty až k zákazníkovi.

Tok sa dosahuje prostredníctvom interakcií agentov v prostredí bez obmedzení pri používaní metód, techník a nástrojov identifikovaných v rámci každej zo špirál v Systéme toku – pričom sa uznáva, že potreby každej organizácie/inštitúcie sú odlišné. Z týchto rozdielov vyplýva, že každá organizácia/inštitúcia potrebuje implementovať rôzne metódy, techniky a nástroje na dosiahnutie stavu toku pre svoj účel.

Cieľom Systému toku nie je využívať, praktizovať a ovládať každú uvedenú metódu, techniku a nástroj. Rozhodujúce však je, aby každá organizácia alebo inštitúcia našla najlepšie metódy, techniky a nástroje z každej z troch špirál, ktoré jej umožnia dosiahnuť želané ciele.

Implementácia nových praktík prostredníctvom vzájomného prepojenia troch špirál do jedného súdržného systému prináša neprerušovaný tok.

Koncept TOKU je vyvíjajúci sa proces, keďže zložky komplexného myslenia, distribuovaného vedenia a vedy o tímoch sa časom stávajú vzájomne prepojenejšími. Tok sa stáva ešte plynulejším, prirodzenejším a nenápadnejším.

3a. Komplexné myslenie

Prvou špirálou v Trojitej špirále toku je komplexné myslenie.

Komplexné myslenie je nová forma myslenia, ktorá pomáha porozumieť neistote a komplexným adaptívnym systémom. Najprv je nevyhnutné pochopiť, že nie všetko je predvídateľné, a to pre neznáme neznáme, ktoré sú prítomné v komplexných prostrediach. Komplexné prostredia zahŕňajú viacero možných stavov, ktoré sa líšia od miesta k miestu, a podmienky sa v nich môžu v krátkom čase rýchlo zmeniť. Práve pochopenie rozmanitosti vo vlastnom prostredí je pre komplexné myslenie kľúčové. Keď je rozmanitosť vo vlastnom prostredí identifikovaná, možno uplatniť komplexné myslenie.

Komplexné myslenie zahŕňa dva hlavné kroky:

Krok 1: Pochopenie charakteristík komplexných systémov.

Krok 2: Osvojenie si svetonázoru alebo perspektívy, že systémy, entity a udalosti sú komplexné adaptívne systémy.

Pôsobenie v komplexných prostrediach je prieskumný proces, v ktorom celok nie je úplne pochopený. Komplexné myslenie sčasti pomáha zamerať sa na to, čo nemožno vysvetliť, a nie na to, čo vysvetliť možno. Vzhľadom na nejednoznačnosť, neistotu a neznáme, ktoré sú v komplexite prítomné, boli identifikované konkrétne metódy, techniky a nástroje, ktoré pomáhajú zorientovať sa v tomto neistom prostredí.

Medzi metódy, techniky a nástroje špirály komplexného myslenia patria:

- Komplexné adaptívne systémy
- Rámec Cynefin®
- Sensemaking (vytváranie zmyslu)
- Detekcia slabých signálov
- Analýza sietí
- Rozprávanie príbehov a naratív
- Empirické riadenie procesov
- Manažment obmedzení
- Prototypy
- Cyklus OODA
- Scrum podľa Toyota Way.

Komplexné adaptívne systémy

Definícia

Komplexné adaptívne systémy (CAS) sú dynamické, otvorené a samoorganizujúce sa systémy s priepustnými obmedzeniami alebo hranicami, ktoré interagujú s mechanizmami spätnej väzby, a tak sa stávajú adaptívnymi. Komplexné adaptívne systémy sú dynamické, neustále sa učia prispôbovať vonkajším silám a v prípade potreby prechádzajú do nových stavov, aby uspokojili jedinečné potreby prostredia.

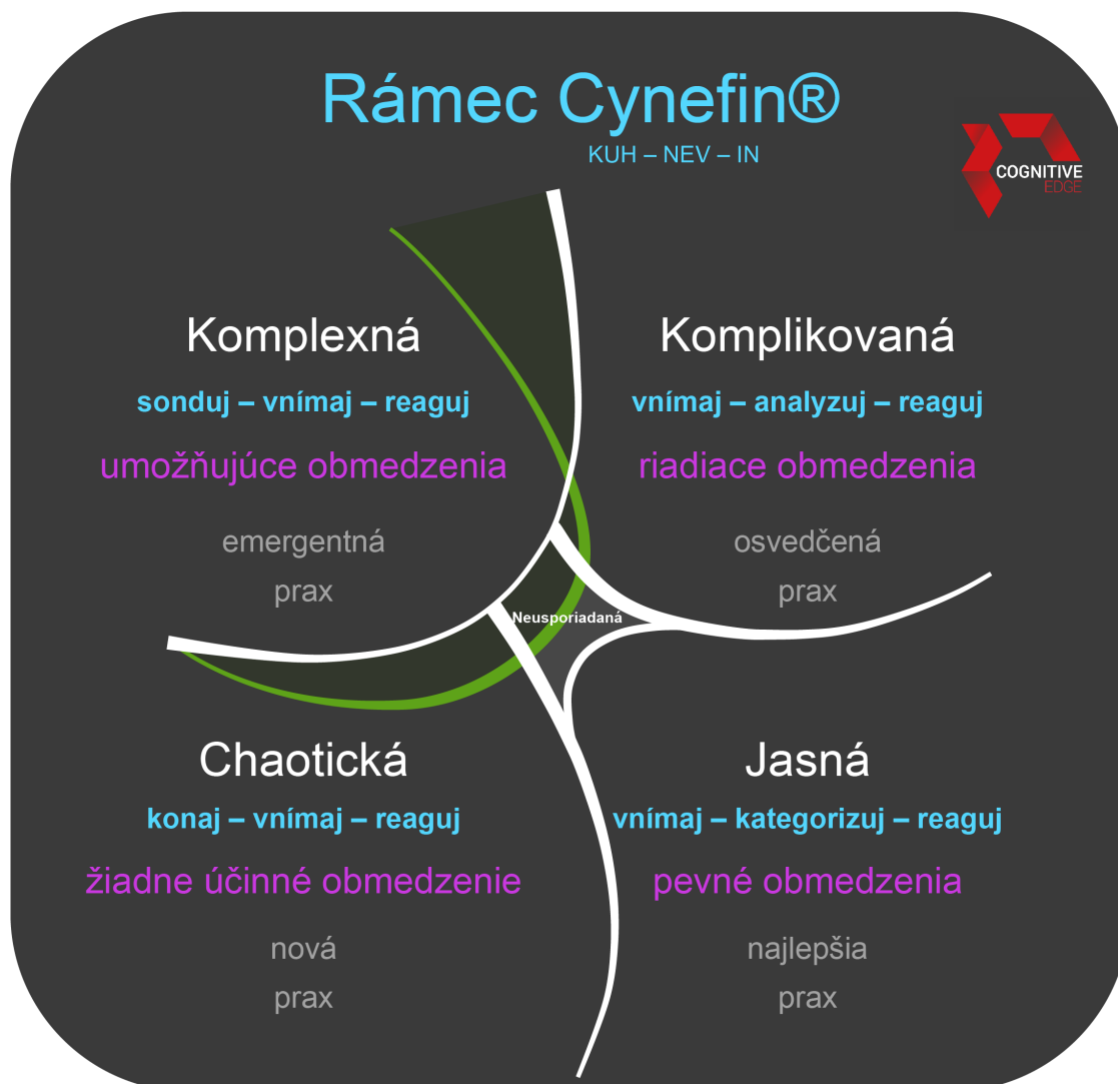
Vysvetlenie

Viaceré sociálne systémy boli opísané ako komplexné adaptívne systémy. Medzi komplexné adaptívne systémy môžu patriť napríklad podnikanie, vlády, organizácie, tímy, ba dokonca celé spoločnosti.

Charakteristiky

Komplexné adaptívne systémy majú tieto charakteristiky:

- sú závislé od cesty,
- systémy majú históriu,
- sú nelineárne,
- zahŕňajú emergentné výsledky,
- ich procesy sú neredukovateľné,
- sú adaptívne,
- fungujú medzi poriadkom a chaosom a
- samoorganizujú sa [1].



Definícia

Rámec Cynefin®, ktorý vytvoril David Snowden [2] [3], zahŕňa päť odlišných domén. Rámec sa používa predovšetkým na zvažovanie dynamiky situácií, rozhodnutí, perspektív, konfliktov a zmien s cieľom dospieť ku konsenzu pri rozhodovaní v podmienkach neistoty.

Tieto domény objasňujú, aký typ metód, nástrojov alebo techník môže byť potrebný pri pôsobení v každej z nich.

Rámec umožňuje riadiacim pracovníkom vidieť veci z nových uhlov pohľadu, osvojiť si komplexné koncepty a riešiť reálne problémy a využívať reálne príležitosti. Používanie rámca Cynefin® môže riadiacim pracovníkom pomôcť vnímať, v akom kontexte sa nachádzajú, aby mohli prijímať lepšie rozhodnutia a vyhnúť sa problémom, ktoré môžu vzniknúť vtedy, keď ich súčasný štýl riadenia spôsobuje, že robia chyby.

Cynefin®, s výslovnosťou kuh-nev-in, je waleské slovo, ktoré označuje mnohé faktory v našom prostredí a našich skúsenostiach, ktoré nás ovplyvňujú spôsobmi, ktoré nikdy nedokážeme pochopiť.

Vysvetlenie

Pri riešení komplexných problémov, ako je klimatická zmena, je problém zle definovaný a riešenie nie je známe. Neznáme sú aj faktory, ktoré vedú k problémom, ktoré zažívame v súvislosti s klimatickou zmenou. Metódy, techniky a nástroje používané pri problémoch v komplexnej doméne sa zásadne líšia od tých, ktoré nájdeme v jednoduchej doméne.

Rámec Cynefin® nám umožňuje kategorizovať problémy do domén, podľa ktorých vieme vybrať vhodné nástroje na ich riešenie. Napríklad v jednoduchej alebo komplikovanej doméne si môžeme zvoliť nástroje Lean, zatiaľ čo v komplexnej doméne môžeme potrebovať Sensemaking.

Charakteristiky

Domény poznania v rámci Cynefin® zahŕňajú jednoduchú/zjavnú, komplikovanú, komplexnú, chaotickú a neusporiadanú doménu. Ide o rozhodovací rámec. Koncom roka 2019 David Snowden navrhol zmeniť jednoduchú/zjavnú doménu na jasnú.

Sensemaking (vytváranie zmyslu)

Definícia

Sensemaking je technika navrhnutá tak, aby nám pomáhala porozumieť komplexným problémom a podmienkam alebo prostrediam. Sensemaking pomáha pri vytváraní príbehov o vlastnom prostredí, v ktorých jednotlivci a skupiny môžu začať rozvíjať zdieľané mentálne modely, aby lepšie porozumeli komplexnému prostrediu alebo problému.

Vysvetlenie

V komplexných prostrediach príbehy a naratívy pomáhajú porozumieť podmienkam prostredia/situácie. Počas hasičských zásahov tímy hasičov nepretržite sprostredkujú svoj pohľad na okolie ostatným členom tímu, čím pomáhajú každému členovi tímu porozumieť aktuálnej situácii. Tieto príbehy od viacerých členov tímu podporujú schopnosť tímu dávať zmysel svojmu okoliu.

Charakteristiky

Sensemaking zahŕňa nasledujúce charakteristiky: "interakcia a konverzácia (sociálne), jasnejšie referenčné rámce (identita), relevantné minulé skúsenosti (retrospektíva), zanedbané detaily v aktuálnom prostredí (podnety), aktualizácia dojmov, ktoré sa zmenili (priebežnosť), vierohodné príbehy o tom, čo by sa mohlo diať (vierohodnosť), a činnosti, ktoré objasňujú myslenie (uskutočňovanie)" [4]. Sensemaking je najúčinnější, keď sa vykonáva v reálnom čase.

Detekcia slabých signálov

Definícia

Detekcia slabých signálov je metóda, ktorá dokáže zachytiť náznak budúcich zmien v ranom štádiu a zahŕňa identifikáciu príležitostí a hrozieb existujúcich v prostredí. Detekcia slabých signálov je nevyhnutná na rozpoznanie prvých príznakov problémov skôr, než sa stanú nezvládnuteľnými, a je metódou, ktorá dokáže zachytiť náznak budúcich zmien v ranom štádiu.

Slabé signály sú predstihovým indikátorom zmeny a treba ich vziať na vedomie. Náhle a neznáme zmeny v organizácii môžu ohroziť ktorúkoľvek jej divíziu. Zmeny, ktoré sa nevezmú na vedomie, môžu viesť k výraznému prepadu zisku alebo k strate nových príležitostí [5]. Neustále prehľadávanie a monitorovanie prostredia môže zabezpečiť včasnú detekciu hrozieb, ktoré by inak zostali neodhalené.

Vysvetlenie

Schopnosť odhaliť podnikateľské hrozby skôr, než sa protiopatrenia ukážu ako neúčinné, je jednou z foriem detekcie slabých signálov. Detekcia slabých signálov je nevyhnutná v prostrediach kritických z hľadiska bezpečnosti. Na detekciu týchto slabých signálov je nutné zaviesť nástroje a techniky, aby sa zabezpečila udržateľnosť organizácie alebo inštitúcie. Ak je manažment vnímavý voči slabým signálom, dá sa toho mnoho urobiť dávno predtým, než sa hrozba stane hmatateľnou a konkrétnou.

Charakteristiky

Detekcia slabých signálov zahŕňa neustále skenovanie prostredia s využitím rôznych perspektív (medzioborových uhlov pohľadu) s cieľom identifikovať akékoľvek abnormálne správanie, signály alebo udalosti v pozadí, interné aj externé.

Analýza sietí

Definícia

Otvorené systémy, ako sú komplexné adaptívne systémy, možno vnímať a analyzovať ako sieť. Analýza sietí umožňuje vnímať interakcie alebo prepojenia medzi komponentmi, ako sú interakcie medzi tímami alebo medzi organizáciami. Analýza sietí môže poskytnúť podklady na rozvíjanie praktických spôsobov, ako zabezpečiť dostatočný tok informácií medzi systémami a agentmi.

Vysvetlenie

Analýza sietí sa používa na analýzu mnohých rôznych typov sietí, ako sú kultúra, príroda, mozgy, organizmy, ekonomiky a ekosystémy [6]. Analýza sietí sa používa na identifikáciu kľúčových ľudí v organizačných jednotkách, ktorí disponujú informáciami nevyhnutnými pre úspech organizácie. Pochopenie toho, ako tieto rozličné siete komunikujú, zdieľajú a uchovávajú informácie a spolupracujú, je nevyhnutné pre efektívny organizačný dizajn.

Charakteristiky

Analýza sietí je flexibilná v tom, že dokáže analyzovať dyády (napr. vzťah medzi dvoma osobami), uzly (napr. líder, tím, organizácia) aj siete (napr. medzi lídrom a jednotlivcami, medzi tímami). Analýza sietí skúma vzťahy, prepojenia alebo interakcie medzi jednotlivými množinami dyád, uzlov a sietí.

Rozprávanie príbehov a naratívy

Definícia

Vytváranie poznatkov prostredníctvom toho, že ľudia externalizujú svoje chápanie, teda čo pre nich niečo alebo určitá udalosť znamená. Prostredníctvom týchto naratívov (ústneho alebo písomného vyličenia navzájom súvisiacich udalostí) či príbehov si dokážeme začať vytvárať výstižnejší obraz toho, čo sa deje v komplexných prostrediach.

Vysvetlenie

Porota v súdnom systéme často rozhoduje na základe príbehov a naratívov, s ktorými sa počas súdneho procesu stretáva. Členovia poroty sa vo svojich úvahách snažia týmto príbehom porozumieť. Rozhodnutie poroty možno považovať za syntézu týchto príbehov či naratívov. V podnikaní môže zhromažďovanie naratívov a príbehov od zamestnancov poskytnúť firme alebo organizácii predstavu o jej súčasnej klíme.

Ak požiadame zamestnancov, aby napísali novinový titulok a k nemu prislúchajúcu správu o relevantnej téme alebo probléme, dokážeme následne syntetizovať spoločné témy a vzorce, ktoré môžu podložiť budúce rozhodovanie, stratégie a plánovanie.

Charakteristiky

Naratívy sa často vyjadrujú prostredníctvom artefaktov, písomností, nahrávok, jazyka, metafor a príbehov.

Empirické riadenie procesov

Definícia

Veda je proces, ktorý testuje teórie vysvetľujúce alebo predpovedajúce určitý jav či problém. Tento empirický proces zahŕňa mnoho rôznych metód a postupov, ktoré sú platné, spoľahlivé a rigorózne – boli overené a validované v priebehu času. Empirické procesy sú objektívne a snažia sa odstrániť subjektivitu a ľudskú zaujatosť z výsledkov rozhodovania. Predpokladá sa, že experimentovanie je základom nášho chápania prostredia a ďalej objasňuje neznáme alebo nepozorovateľné.

Vysvetlenie

Veda poskytuje množstvo príkladov, ktoré ukazujú nielen to, ako empirické procesy prinášajú nové poznanie, ale aj to, ako zistenia z empirického výskumu môžu spochybniť súčasné presvedčenia, praktiky a dogmy. Príkladom odvodeným z tohto prístupu je PDCA (Plan, Do, Check, Act), iteratívny štvorkrokový proces, ktorý riadi a umožňuje neustále zlepšovanie procesov a produktov.

Charakteristiky

Empirické procesy sa medzi jednotlivými disciplínami líšia a vyžadujú aktívne zapojenie [7] nasledujúcich komponentov: identifikácia problému, definovanie problému (ak je to možné), tvorba teórií, meranie, pozorovanie, analyzovanie, interpretovanie a podávanie správ.

Manažment obmedzení

Definícia

Obmedzenia sú limity alebo reštrikcie, ktoré ovplyvňujú správanie agentov. Obmedzenia sú samostatne odvodené a kognitívne konštruované. Uvedomiť si, aké obmedzenia sú zavedené, je nevyhnutné pre každý tím alebo organizáciu v komplexných prostrediach. Odstránenie zbytočných obmedzení je nutné, aby organizácia fungovala efektívne. Obmedzenia môžu byť umožňujúce alebo brzdiace.

Umožňujúce obmedzenia umožňujú agentom robiť niečo, čo by inak nebolo možné. Brzdiace obmedzenia bránia agentom robiť niečo alebo im to dovoľujú robiť len určitým spôsobom.

Vysvetlenie

Aby sme umožnili a optimalizovali tok v organizácii, potrebujeme znížiť počet brzdiacich obmedzení a zároveň optimalizovať umožňujúce obmedzenia. Umožňujúce obmedzenie dovoľuje agentovi konať a autonómne sa rozhodovať, ale v rámci hraníc, ktoré sú vymedzené tak, aby zabránili neželaným výsledkom. Umožňujúce obmedzenie prináša pridanú hodnotu. Brzdiace obmedzenia často vyplývajú z toho, čo je nariadené, uložené alebo vyžadované regulačnými orgánmi. Brzdiace obmedzenie zvyčajne neprináša žiadnu pridanú hodnotu.

Charakteristiky

Rozprávanie príbehov, rozvíjanie zdieľaných mentálnych modelov, zdieľanie naratívov a detekcia slabých signálov sú úspešné techniky manažmentu obmedzení.

Prototypy

Definícia

Prototyp je reprezentácia, fyzický model alebo vzorec komplexného problému. Prostredníctvom neustáleho testovania a zdokonaľovania prototypy zhmotňujú časť komplexného problému, čím prispievajú k lepšiemu porozumeniu komplexity.

Vysvetlenie

Namiesto navrhovania úplného modelu (automobilu) pre novú zákaznícku základňu (auto s autonómnyim riadením) je lacnejšie a účinnejšie začať identifikáciou jednotlivých komponentov a zistiť, čo je pre zákazníka žiaduce/prijateľné, než hneď postaviť celé auto.

Charakteristiky

Prototypy môžu mať podobu experimentu, modelu (počítačového alebo fyzického) alebo vzorca (výpočtového). Prototyp musí mať určitú mieru podobnosti s celkom alebo vzťahu k nemu. Prototyp môže pomôcť pochopiť celok tým, že modeluje známe (časti toho, čo je známe), aby sa porozumelo neznámemu (neznámym) [8].

Cyklus OODA

Definícia

Cyklus pozorovanie – orientácia – rozhodnutie – konanie (OODA) je nelineárny rozhodovací proces, návod na konanie. Cyklus OODA predstavuje 40 rokov práce plukovníka letectva Johna Boyda, ktorý spojil poznatky zo stíhacieho letectva, stratégie, vedy, raného komplexného myslenia a Výrobného systému Toyota (TPS).

Vysvetlenie

Cyklus OODA je rozhodovací proces. Zabezpečuje, aby boli pozorovateľné všetky dostupné relevantné informácie, a učí pozorovateľa, ako sa orientovať pri efektívnom rozhodovaní. Len čo sa určia správne rozhodnutia, umožňuje ich rýchle vykonanie. Je však možné aj najprv konať a potom pozorovať výsledky konania a orientovať sa podľa nich, čo bude podkladom pre budúce rozhodovanie.

Cyklus OODA uprednostňuje implicitné rozhodovacie procesy pred explicitnými. Obsahuje slučky sensemakingu, t. j. vytvárania zmyslu (pozorovanie a orientácia), ktoré umožňujú oddeliť rozhodnutia od výsledkov pri posudzovaní individuálnej a organizačnej výkonnosti. Cyklus

OODA sa opisuje ako "vyvíjajúci sa, otvorený proces samoorganizácie, emergencie a prirodzeného výberu, ktorý prebieha ďaleko od rovnováhy" [9].

Charakteristiky

Cyklus OODA sa môže začať v ktoromkoľvek štádiu slučky, pričom to závisí od daného problému alebo situácie. Zložkami cyklu OODA sú pozorovanie, orientácia, rozhodnutie a konanie a ide o iteratívny cyklus. Ohniskom cyklu OODA je orientácia – tie heuristiky, kognitívne skreslenia a zaužívané presvedčenia, ktoré určujú, ako jednotlivci a organizácie pozorujú, rozhodujú sa a konajú.

Scrum podľa Toyota Way

Definícia

Tréningový program, ktorý je navrhnutý tak, aby pomáhal zamestnancom a organizáciám rozvíjať agilitu ako emergentný výsledok prostredníctvom schopností identifikovať a definovať problémy, profilov zákazníkov, schopností tímovej práce, plánovania a odhadovania, a osvojiť si vizualizačné techniky. Umožňuje organizáciám porozumieť hraniciam medzi prístupmi systémového myslenia a stratégiami komplexného myslenia prostredníctvom uplatňovania rámca Scrum ako vzorca správania, ako aj celej škály nástrojov a kognitívnych schopností.

Vysvetlenie

Oddelenia/divízie organizácií sa učia fungovať efektívnejšie v podobe funkčných vysokovýkonných tímov vďaka tréningu, v ktorom sa využívajú techniky z programu Scrum podľa Toyota Way.

Charakteristiky

Scrum podľa Toyota Way možno charakterizovať zavádzaním alebo zdokonaľovaním rôznych nástrojov, techník a konceptov.

3b. Distribúované vedenie

Koncept distribuovaného vedenia zahŕňa vedenie, ktoré sa v rámci organizácie rozprestiera horizontálne, vertikálne a všade medzi tým. Vedenie sa začína u jednotlivca a model vedenia sa stáva kolektívnym konštruktom.

Vedenie sa rozvíja a uplatňuje na úrovni jednotlivca prostredníctvom techník sebariadenia a rozvoja vlastnej účinnosti. Zdieľané vedenie sa stáva modelom vedenia na úrovni tímu, pričom model funkčného vedenia plní úlohu dohľadu nad tímami.

Funkčné vedenie sa zameriava na vzťah medzi lídrom a tímom na rozdiel od väčšiny modelov vedenia, ktoré vychádzajú z dyády líder – nasledovník. Funkční lídri, nazývaní aj premostovatelia hraníc, pôsobia na hraniciach medzi tímami a medzi tímami a multitímovými systémami. Medzi ich úlohy a zodpovednosti patrí okrem iného poskytovanie zdrojov, podnecovanie interakcií, koordinácia činností a zosúladzovanie cieľov. Na výkonnej úrovni alebo na úrovni najvyššieho vedenia môže vedenie, ak je to žiaduce, zostať vo svojej tradičnej hierarchickej štruktúre.

Výskum ukázal, že mnohé štruktúry založené na tímoch a multitímové systémy dobre fungovali pri použití hybridného štýlu vedenia. V Systéme toku je zakotvený hybridný alebo zmiešaný model vedenia. Tento hybridný model vedenia zahŕňa zložky nasledujúcich teórií vedenia, o ktorých sa preukázalo, že dobre fungujú s organizačnými štruktúrami založenými na tímoch a v komplexných prostrediach: strategické vedenie, inštrumentálne vedenie a globálne vedenie.

Zámerom nie je, aby každá organizácia zaviedla všetky tri modely vedenia na svojej výkonnej úrovni, ale aby zaviedla zložky z každej teórie vedenia, ktoré zodpovedajú potrebám organizácie spôsobom, ktorý najlepšie podporuje predtým načrtnuté štruktúry založené na tímoch. Potreby jednej organizácie sa budú líšiť od potrieb inej a každá organizácia si musí určiť, ktoré charakteristiky a zložky vedenia sú pre jej organizačné potreby najvhodnejšie.

Špirála distribuovaného vedenia Systému toku poskytuje proces, ktorý neustále oživuje lídrov v celej organizácii, čím umožňuje, aby v organizácii vznikalo kolektívne vedenie schopné podniknúť odvážne a disruptívne kroky v celom odvetví.

Metódy, techniky a nástroje pre špirálu distribuovaného vedenia zahŕňajú:

- Psychologické bezpečie
- Aktívne počúvanie
- Zámer lídra
- Zdieľané mentálne modely
- Sklon ku konaniu
- Spolupráca
- Koučovanie/mentorovanie
- Komplexná facilitácia
- Organizačný dizajn

Definícia

Prostredia sú psychologicky bezpečné vtedy, keď členovia tímu alebo zamestnanci môžu slobodne vyjadrovať svoje názory a klásť otázky bez toho, aby boli zosmiešňovaní alebo karhaní. Najvýstižnejšie ich charakterizuje to, že členovia tímu a zamestnanci môžu byť bez obáv úprimní [10], pokiaľ ich názory a kritika zostávajú profesionálne. Psychologické bezpečie odstraňuje kultúru strachu.

Vysvetlenie

Vo Výrobnom systéme Toyota môžu zamestnanci slobodne potiahnuť lano Andon. Lano Andon pozostáva z lanka na potiahnutie, ktoré vedie po celej dĺžke výrobnéj linky, alebo niekedy z tlačidla, ktoré môžu pracovníci aktivovať, aby zastavili výrobu a upozornili manažment v prípade závažného problému alebo možnosti vzniku problému.

Zamestnanci slobodne potiahnu lano Andon, keď zbadajú problém, bez obavy z pokarhania alebo potrestania za zastavenie výroby. Lano Andon slúži ako metafora psychologicky bezpečného pracovného prostredia, v ktorom majú zamestnanci slobodu klásť otázky a skúmať, aby sa zaistilo, že sa prijímajú správne rozhodnutia alebo opatrenia. Zároveň zaisťuje, že tieto opatrenia prijímajú tí správni ľudia.

Charakteristiky

Psychologické bezpečie vykazuje tieto znaky: spoločné očakávanie, spoločný zámer, dôveru v to, že budú vypočutí, prijímanie zlyhania, neustále učenie sa [10].

Aktívne počúvanie

Definícia

Vedenie zahŕňa počúvanie v rovnakej miere ako rozprávanie. Aktívne počúvanie je základnou charakteristikou vedenia, ktorú možno rozvíjať. Označuje spôsob počúvania, vďaka ktorému zostávate pozitívne zapojení do rozhovoru. Ide o proces pozorného počúvania, kým hovorí niekto iný, o parafrázovanie a reflektovanie toho, čo bolo povedané, o zdržanie sa hodnotenia či poskytovania rád.

Vysvetlenie

Lídri musia počúvať, aby počuli problémy, s ktorými sa stretávajú ich nasledovníci. Interakcie medzi lídrami a nasledovníkmi by nemali prebiehať len smerom od lídra, ale líder musí so svojimi nasledovníkmi komunikovať, aby porozumel ich problémom, a musí sa s nimi tiež rozprávať, aby ich práci dodal zmysel a účel.

Lano Andon je opäť skvelým príkladom situácie, v ktorej dochádza k aktívnemu počúvaniu. Aktivácia lana Andon spúšťa sériu interakcií medzi lídrom/nadriadeným a zamestnancom. Tieto interakcie zahŕňajú rovnakou mierou počúvanie aj rozprávanie na oboch stranách s cieľom pochopiť a vyriešiť problém.

Charakteristiky

Aktívne počúvanie pomáha lídrom v ich procesoch Sensemaking prostredníctvom funkcií počúvania a rozprávania, budovania dôvery, nadväzovania vzťahů, prejavovania záujmu,

kladenia konkrétnych otázok a používania krátkych potvrdzujúcich reakcií. Aktívne počúvanie podporuje kognitívne procesy človeka, vďaka čomu dokáže lepšie porozumieť potrebám iných namiesto zameriavania sa na vlastné myšlienky a predpojaté predstavy.

Zámer lídra

Definícia

Zámer lídra sa zameriava na požadovaný výsledok, a nie na konkrétny výstup. Vďaka pochopeniu zámeru lídra a požadovaného výsledku majú jednotlivci a tímy voľnosť konať podľa potreby, pokiaľ majú na pamäti požadovaný výsledok. Neexistuje jediný správny spôsob, ako dosiahnuť výsledok, a prostredníctvom modelu prezentovaného ako zámer lídra majú jednotlivci a tímy voľnosť nájsť si vlastnú cestu.

Vysvetlenie

Zámer lídra sa spája aj so zámerom veliteľa: vojenské jednotky majú všeobecnú predstavu o celkovom ciele. Keď však dôjde k nasadeniu, je priveľa neznámych na to, aby sa dal dodržať podrobný plán. Jednotky majú voľnosť meniť svoj postup podľa potreby, aby dosiahli svoj konečný cieľ.

Charakteristiky

Medzi charakteristiky zámeru lídra patrí plánovanie, analýza misie, vypracovanie/analýza/porovnanie/schválenie postupu a následne záverečné preskúmanie. Zámer lídra je osobným vyjadrením účelu požadovaných výsledkov. Musí byť jasný, výstižný a ľahko zrozumiteľný. Môže tiež zahŕňať to, ako si vedenie predstavuje dosiahnutie rozhodnutia, ako aj konečné vyjadrenie alebo podmienky, ktoré naplňajú daný účel.

Zdieľané mentálne modely

Definícia

Zdieľaný mentálny model je vytváranie kolektívneho porozumenia, vnímania alebo poznania situácie či procesu, ktoré zdieľajú členovia tímu.

Vysvetlenie

Ak členovia tímu začínajú plánovanú prácu, pričom každý člen tímu má odlišné chápanie cieľa tímu, naznačovalo by to, že si tím nevytvoril zdieľaný mentálny model. Členovia tímu musia byť schopní prediskutovať všetky úlohy a ciele tak, aby mal každý člen podobné a presné porozumenie. Musia byť zavedené účinné techniky plánovania a inštrukcie, ktoré pomáhajú pri vytváraní zdieľaných mentálnych modelov.

Charakteristiky

Toto kolektívne porozumenie znamená, že členovia majú zdieľané chápanie problému, definícií, procesov, cieľov a zdrojov.

Wardleyho mapy

Definícia

Vizualizačné techniky sú kľúčové pre pochopenie komplexity. Wardleyho mapy sú zobrazeniami prostredia organizácie a štruktúry podniku alebo služby, pričom mapujú komponenty tak, aby slúžili potrebám zákazníka. Možno ich využiť na zvýraznenie vzorcov, ktoré nie sú pozorovateľné, čím sa zvyšuje situačné povedomie jednotlivca.

Wardleyho mapy sú pomenované po Simonovi Wardleym, ktorý tvrdí, že ich vytvoril v roku 2005.

Vysvetlenie

Wardleyho mapu možno nakresliť tak, aby zvýraznila procesy vývoja produktu. Mapa znázorňuje vývoj (v čase) každého procesu (na osi x) zapojeného do vývoja produktu. Procesy, ktoré sú pre zákazníka viditeľné, sú umiestnené vysoko na osi y, procesy, ktoré sú pre zákazníka v podstate neviditeľné, sú umiestnené nízko na osi y.

Po zmapovaní môže organizácia vidieť, ktoré procesy zahŕňajú činnosti, ktoré zákazníkovi nepridávajú hodnotu, a ktoré procesy zákazníkovi hodnotu maximalizujú. Vďaka tomuto poznaniu môžu organizácie preorientovať svoje procesy tak, aby lepšie naplňali potreby zákazníka.

Charakteristiky

Wardleyho mapy zahŕňajú tieto prvky: vizualizáciu, kontextovú špecifickosť, polohu komponentov a pohyb, ktorý na osi y zahŕňa štyri typy: činnosti (vysoká viditeľnosť), praktiky, dáta a znalosti (nízka viditeľnosť) [11].

Rozhodovanie

Definícia

Medzifunkčné a rozmanité tímy dokážu riešiť komplexnejšie problémy než ktorýkoľvek jednotlivec sám. Rozvíjanie tímových rozhodovacích zručností je kľúčové ešte predtým, ako budú tímy schopné fungovať autonómne, vďaka čomu môžu byť organizácie s touto schopnosťou adaptívnejšie.

Vysvetlenie

Tím dokáže lepšie identifikovať slabé signály z rozmanitých zdrojov v reálnom čase, čím poskytuje členom tímu viacero alternatív, z ktorých si môžu vybrať pri rozhodovaní. Rozhodnutia už nemožno pripísať žiadnemu jednotlivcovi, keďže patria kolektívu, tímu. Tímové rozhodovacie procesy poskytujú širší rozsah možností na výber, ktorý zahŕňa väčšiu rozmanitosť a inklúziu, v porovnaní s tým, čo by dokázali poskytnúť jednotlivci.

Charakteristiky

Viacero jednotlivcov spolupracuje, analyzuje problémy alebo situácie, zvažuje a vyhodnocuje alternatívne postupy konania a spomedzi alternatív vyberá riešenie alebo riešenia. Tímové rozhodovanie zahŕňa zhodu na probléme, zdrojoch (informácie, znalosti, technológia) a na potrebných znalostiach, zručnostiach a schopnostiach v rámci tímu na vyriešenie danej otázky.

Sklon ku konaniu

Definícia

Technika vedenia, ktorá umožňuje lídrom aj tímom prijímať vlastné rozhodnutia v časoch neistoty.

Vysvetlenie

Sklon ku konaniu sa zameriava na konanie na základe nápadov a na rozbiehanie zmien, namiesto sústredenia sa na diskusie o možných nápadoch a zmenách. Líder (kouč) a tím prijímajú rozhodnutia spoločne, aby určili svoj postup a odstránili konkurenciu (vonkajšie sily). Spoločnosti sa musia zameriavať na dosahovanie pokroku namiesto nekonečného úsilia o dokonalosť.

Charakteristiky

Lídri a tímy konajú autonómne a majú slobodu samoorganizovať sa a prispôsobovať sa. Obmedzovanie rušivých vplyvov. Prijímanie menších rozhodnutí. Koniec prílišného premýšľania. Zameranie na účelné konanie.

Spolupráca

Definícia

Pracovať spoločne s inými, najmä pri intelektuálnom úsilí. Spolupráca je proces, pri ktorom dvaja alebo viacerí ľudia, prípadne organizácie, pracujú spoločne na dokončení úlohy alebo na dosiahnutí cieľa či výsledku.

Vysvetlenie

Tímy sú formami spolupráce, no sú nimi aj malé skupiny a oddelenia, triedy, školenia, spoločenské udalosti a lokálna politika. Štruktúrované metódy spolupráce podnecujú introspekciu správania a komunikácie. Cieľom takýchto techník je zvýšiť úspešnosť spolupracujúcich skupín pri riešení komplexných problémov. Spolupráca sa v organizáciách bežne očakáva a zahŕňa členov, ktorí sa podieľajú na tvorbe a šírení poznatkov.

Charakteristiky

Spolupráca zahŕňa efektívnu komunikáciu, aktívne počúvanie, tímové plánovanie, schopnosť inovovať, zdieľanie poznatkov, rozmanitý súbor zručností, prístup k zdrojom, jasné očakávania a spoločný cieľ.

Koučovanie

Definícia

Koučovanie je rola, ktorá má za cieľ pomáhať zamestnancom a členom tímu zvyšovať svoje schopnosti, čím im umožňuje riadiť svoje procesy, rozvíjať svoj plný potenciál a stať sa nezávislými.

Vysvetlenie

Kouč pomáha trénovať a vzdelávať členov tímu v tom, ako spoločne uspieť ako jeden celok. Je zodpovedný za tréning členov tímu tým, že analyzuje ich výkon, učí ich relevantné zručnosti a poskytuje im povzbudenie, mentorstvo a vedenie. Kouč pomáha ostatným učiť sa.

Charakteristiky

Koučom môže byť externá osoba, ale rovnako ním môže byť aj niektorý člen tímu. Koučovanie zahŕňa rozvíjanie zručností a techník, motivovanie členov tímu, vnášanie zmyslu a jasnosti do práce, poskytovanie spätnej väzby s odporúčaniami na zlepšenie, pomoc pri koordinovaní činností a zdrojov a smerovanie k tomu, aby sa členovia tímu stali samoriadiacimi a nezávislými.

Komplexná facilitácia

Definícia

Komplexná facilitácia je technika používaná na identifikáciu neznámych faktorov pomocou kognitívne rozmanitých skupín, ktorých sa daný komplexný problém dotýka. Táto facilitačná technika odstraňuje facilitátora z procesu a funguje na princípe samoorganizácie. Táto forma facilitácie je kontraintuitívna a vyžaduje si určité metódy odúčania.

Vysvetlenie

Príkladom komplexnej facilitácie by bolo stretnutie vo forme unconference. Unconference je stretnutie, na ktorom sa ľudia zídu v konferenčnej miestnosti, keď im to vyhovuje, a prednesú problémy alebo obavy, o ktorých chcú diskutovať. Ako čas plynie, unconference vytvára zoskupenia, ktoré odrážajú obavy účastníkov.

Charakteristiky

Tradičná facilitácia vyžaduje, aby ste skupinu udržiavali na ceste k stanovenému cieľu a robili maximum pre odstránenie akýchkoľvek prekážok v procese a obsahu. Komplexná facilitácia zahŕňa odstránenie oficiálneho facilitátora, odstránenie všetkých mocenských alebo hierarchických titulov, vyžaduje narušenia a môže občas pôsobiť chaoticky.

Organizačný dizajn

Definícia

Organizačný dizajn je postupná metodika, ktorá identifikuje dysfunkčné aspekty pracovných postupov, procedúr, štruktúr a systémov a nanovo ich zosúladzuje tak, aby zodpovedali aktuálnym podnikovým realitám/cieľom, a ktorá ďalej rozvíja plány na zavedenie nových zmien. Ide o proces formovania spôsobu, akým sú organizácie štruktúrované a riadené.

Vysvetlenie

Keďže sú organizácie usporiadané do hierarchických štruktúr, čím komplikovanejšia je štruktúra organizácie, tým viac brzdiacich obmedzení bráni organizácii v doručovaní hodnoty zákazníkovi. Podľa Conwayovho zákona [12] štruktúra organizácie kopíruje jej komunikačné línie. V časoch nejednoznačnosti, komplexity a disrupcie musia byť organizácie navrhnuté s plochšími štruktúrami, musia sa stať adaptívnejšími a musia byť schopné podporovať nedávno vybudované štruktúry založené na tímoch.

Charakteristiky

Dizajn organizácie by mal odrážať jednotlivých pracovníkov, tímy a multitímové systémy s vodcovskými rolami, ktoré podporujú každú z týchto zložiek. Organizačný dizajn musí zohľadňovať optimalizáciu činností pridávajúcich hodnotu a uľahčovať tok hodnôt k zákazníkovi. Slúži hodnotovému toku, nie organizácii.

3c. Veda o tímoch

Oblasť vedy o tímoch je disciplína, ktorá skúma všetko, čo súvisí s tímami a malými skupinami na pracovisku (napr. medziľudské konflikty, dynamika vlastnej a cudzej skupiny, tímové psychologické bezpečie, efektívnosť tímu).

Veda o tímoch uznáva, že tímy sú dynamické, medziodborové, viacrozmerné a komplexné adaptívne systémy. Špirála vedy o tímoch v Systéme toku využíva poznatky vied o tímoch na maximalizáciu prínosov tímových štruktúr pri zvládaní komplexných a disruptívnych prostredí.

Medzi metódy, techniky a nástroje identifikované pre špirálu vedy o tímoch patria tieto:

- Tréning tímovej práce
- Dizajn zameraný na človeka
- Návrh tímu
- Identifikácia cieľov
- Situačné povedomie
- Rozvoj poznávania
- Ovpływujúce podmienky
- Tímové učenie
- Efektívnosť tímu
- Red Teaming
- Multitímové systémy (MTS)

Tréning tímovej práce

Definícia

Tímový tréning je tréning, pri ktorom sa tímy využívajú na zvyšovanie individuálnych procedurálnych znalostí a odbornosti pri výkone práce (úlohová práca), spolu s rozvíjaním interpersonálnych zručností (tímová práca) umožňujúcich fungovať ako súdržná jednotka alebo tím (výkonnosť). Tréning tímovej práce sa zameriava na tím ako celok, a nie na jednotlivých členov tímu.

Vysvetlenie

Výskum ukázal, že tímy s tréningom tímovej práce podávajú lepší výkon ako tímy bez tréningu. Tímy musia byť vyškolené v zručnostiach tímovej práce, skôr než sa stanú efektívnymi tímami. Rozvoj zručností tímovej práce je jedinou kľúčovou zložkou, ktorá odlišuje priemerne výkonné tímy (bez tréningu zručností tímovej práce) od vysoko výkonných tímov (tých s tréningom zručností tímovej práce). Vysoko výkonné tímy nie je možné vybudovať bez toho, aby sa najprv rozvinuli zručnosti tímovej práce.

Charakteristiky

Tréning tímovej práce musí:

- identifikovať potrebné zručnosti pre daný kontext,
- zamerať sa na osvojenie si potrebných zručností tímovej práce,
- zahŕňať spoločný tréning všetkých členov tímu,
- zahŕňať brífingové a debriefingové aktivity,
- prebiehať v reálnom čase a

- byť hodnotený z hľadiska efektívnosti.

Dizajn zameraný na človeka

Definícia

Dizajn zameraný na človeka je proces, ktorý počas fáz navrhovania zahŕňa účasť všetkých zainteresovaných strán (napríklad členov komunity, zákazníkov, dizajnérov, zamestnancov, výrobcov, dodávateľov). Do návrhu nového produktu a do riešenia problému začleňuje ľudský prvok.

Vysvetlenie

Práve ľudia, ktorých sa daný problém týka, sú zapájaní do procesu navrhovania s cieľom tento problém vyriešiť. Zainteresované strany sa môžu stať aj súčasťou návrhového tímu. Dizajn zameraný na človeka využíva participatívne zapojenie, aby doviedol proces navrhovania k riešeniu, namiesto toho, aby sa sústredil výlučne na zdokumentovanie problému.

Charakteristiky

Jedným z kľúčových prvkov dizajnu zameraného na človeka je to, že sa zameriava na obsah, a nie na funkciu, pričom sa viac sústreďuje na to, ako produkt zapadá do konkrétneho prostredia, než na to, ako môže fungovať. Medzi ďalšie charakteristiky patria empatia, pozorovanie, spolupráca, kontextové rámcovanie, učenie, vizualizácia a rýchle prototypovanie.

Návrh tímu

Definícia

Návrh tímu je spôsob, akým sa tímy zostavujú, pričom sa zabezpečuje, aby mal tím potrebné znalosti, zručnosti a schopnosti na splnenie svojich úloh.

Vysvetlenie

Efektívny návrh tímu je nevyhnutný na účinné doručenie alebo splnenie úlohovej práce. Je tiež kľúčový pre efektívnu tímovú prácu. Ak je tím príliš veľký alebo príliš malý, alebo mu chýbajú potrebné zručnosti a znalosti, stane sa neefektívnym. Ak tímu chýbajú základné zručnosti tímovej práce (napr. interpersonálne zručnosti a zručnosti zvládania konfliktov, motivačné zručnosti), bude tiež fungovať neefektívne. Návrh tímu alebo zloženie tímu je rozhodujúce pre úspech tímu.

Charakteristiky

Medzi charakteristiky zloženia tímu patria znalosti, zručnosti, postoje a schopnosti členov tímu; rozmanitosť znalostí a skúseností tímu; demografické charakteristiky a kultúrne zloženie členov tímu. Tím by mal byť dostatočne veľký na dosiahnutie svojich cieľov a zámerov, ale zároveň dostatočne malý na to, aby umožňoval rýchle rozhodovanie a realizáciu úloh.

Identifikácia cieľov

Definícia

Identifikácia cieľov je želaný výsledok, ktorý sa očakáva za určité obdobie. Ciele existujú na rôznych úrovniach analýzy; proximálne ciele sú špecifické pre jednotlivé tímy a distálne ciele prepájajú proximálne ciele so širšími organizačnými výsledkami.

Vysvetlenie

Tímy, ktoré sa zameriavajú výlučne na ciele vlastného tímu, prehliadajú celkový účel organizácie, čím sa ešte viac oddeľujú od ostatných a môžu narušiť organizačné výsledky.

Jednotlivé tímy majú svoje špecifické ciele (proximálne ciele), ktoré ich usmerňujú k dosiahnutiu cieľov a musia byť spojené s nadradenými organizačnými cieľmi (distálne ciele). Tímové ciele musia byť v súlade s organizačnými cieľmi a všetci členovia tímu si musia byť vedomí oboch skupín cieľov a ich vzájomných prepojení. Tam, kde spolupracuje viacero tímov, musia byť definované proximálne aj distálne ciele.

Charakteristiky

Tímové ciele musia byť dobre definované, mať merateľné výsledky a byť prepojené s nadradeným účelom organizácie. Všetci členovia musia vedieť, ako spolu jednotlivé ciele súvisia.

Situačné povedomie

Definícia

Vnímanie a chápanie prvkov svojho prostredia, pričom sa zohľadňujú vlastné znalosti, ktoré určujú, ako človek zareaguje na udalosť.

Vysvetlenie

Schopnosť rozpoznať hrozby, riziká a príležitosti v reálnom čase a rýchlo sa rozhodnúť, ako reagovať.

Charakteristiky

Medzi charakteristiky situačného povedomia patrí schopnosť človeka detegovať slabé signály, syntetizovať informácie a vytvárať nové znalosti.

Rozvoj poznávania

Definícia

Na individuálnej úrovni rozvoj poznávania zahŕňa rozvíjanie znalostí, zručností, schopnosti riešiť problémy a dispozícií, ktoré jednotlivcom pomáhajú premýšľať o svete okolo seba a rozumieť mu.

Zdieľané poznávanie vzniká na úrovni tímu, kde si členovia tímu vytvárajú istú mieru zdieľanosti. Každý člen tímu musí ešte pred vykonávaním tímových úloh vedieť, kto má aké znalosti, zručnosti a skúsenosti.

Vysvetlenie

Členovia tímu si musia vytvoriť zdieľané porozumenie svojich cieľov a musia si byť vedomí znalostí a schopností tímu. Členovia tímu si takisto musia vymieňať informácie, aby zvýšili mieru zdieľanosti tímu, a musia byť schopní učiť sa ako celok, prispôsobujúc sa zmenám podľa toho, ako sa vyvíja poznávanie tímu.

Charakteristiky

Poznávanie zahŕňa všetky vedomé aj nevedomé procesy, ktorými sa hromadia znalosti, ako napríklad vnímanie, rozpoznanie, vytváranie pojmov a usudzovanie.

Ovplyvňujúce podmienky

Definícia

Podmienky, nad ktorými majú členovia tímu len malú alebo žiadnu kontrolu, sa nazývajú ovplyvňujúce podmienky.

Vysvetlenie

Noví členovia tímu majú len malú alebo žiadnu kontrolu nad zložením tímu, do ktorého sú zaradení. Noví členovia tímu sa musia prispôbiť tímu vzhľadom na jeho existujúce zloženie. Ovplyvňujúce podmienky tímu podporujú kľúčové procesy tímu (spolupráca, konflikt, koordinácia, komunikácia, koučovanie, poznávanie, súdržnosť, kolektívna účinnosť a kolektívna identita) [13].

Charakteristiky

Ovplyvňujúce podmienky zahŕňajú kontext, zloženie, kultúru a rozmanitosť tímu.

Tímové učenie

Definícia

Tímové učenie je spoločným výsledkom interakcií členov tímu.

Vysvetlenie

Keď členovia tímu navzájom interagujú, zdieľajú nové informácie, ktoré vedú k učeniu celého tímu. Tímy, ktoré nie sú ochotné zdieľať informácie s ostatnými členmi tímu, ako napríklad tímy s nízkou úrovňou psychologického bezpečia, nie sú schopné učiť sa a adaptovať ako súdržný celok.

Charakteristiky

Medzi charakteristiky tímového učenia patrí dialóg a diskusia, zosilňovanie konštruktívneho konfliktu, tlmenie deštruktívneho konfliktu a zdieľanie znalostí, neustála reflexia a informovanie o činnostiach.

Efektívnosť tímu

Definícia

Efektívnosť tímu je stav, v ktorom sú tímové procesy zosúladené s požiadavkami úlohy a považujú sa za optimalizované na dosiahnutie želaného výsledku.

Vysvetlenie

Efektívne tímy si vyvinuli schopnosť pozerat' sa dovnútra aj navonok. Efektívne (vysokovýkonné) tímy neustále vyhodnocujú skúsenosti každého člena tímu, ako aj to, ako dobre dosiahli svoje ciele. Bez vyhodnocovania problémov členov tímu zostávajú vzťahové konflikty nepodchytené a začínajú narušat' efektívnosť tímu.

Charakteristiky

Efektívnosť tímu súvisí s výsledkom tímu (výkonom), ako aj s interakciami (tímovou prácou) a procesmi (tímovou prácou a úlohovou prácou) použitými na dosiahnutie výsledku. Výkon tímu

sa zameriava na výstup tímu (napr. množstvo, kvalitu) bez ohľadu na procesy tímovej práce alebo úlohovej práce, ktorými sa k tomuto výstupu dospelo. Efektívnosť tímu je predmetom tréningu tímovej práce.

Red Teaming

Definícia

Red Teaming (nezávislé kritické preverovanie) je kognitívny prístup navrhnutý s cieľom otvárať nové cesty k lepšiemu rozhodovaniu v rámci tímov.

Vysvetlenie

Red Teaming dôsledne spochybňuje plány, politiky, systémy alebo predpoklady tým, že zaujíma oponentský postoj. Red Teaming využíva súbor nástrojov a techník navrhnutých na zmierňovanie kognitívneho skreslenia, posilňovanie schopností kritického myslenia, rozvíjanie sebauvedomenia a prehlbovanie empatie.

Red team, ktorý je príkladom jedného z nástrojov v rámci Red Teamingu, zvyčajne pozostáva z nestranných pozorovateľov, ktorých úlohou je preveriť plán a pomôcť identifikovať medzery a hrozby, aby bolo možné vytvoriť protiopatrenia ešte pred realizáciou.

Charakteristiky

Techniky Red Teamingu zahŕňajú spochybňovanie explicitných a implicitných predpokladov, odhaľovanie skrytých informácií a rozvíjanie alternatív s cieľom odhaliť neviditeľné skreslenia. Metódy Red Teamingu zahŕňajú kritickú analýzu procesov tímu, pričom vyžadujú, aby si tímy už predtým vybudovali vysokú úroveň psychologického bezpečia a dôkladne si osvojili zručnosti tímovej práce.

Multitímové systémy (MTS)

Definícia

Multitímové systémy (MTS) sú definované ako dva alebo viac tímov, ktoré pracujú na spoločnom nadradenom ciele (vzdialený cieľ alebo cieľ MTS). Multitímové systémy sú štruktúrované tak, že každý tím má vlastný súbor cieľov (blízke ciele) a má aspoň jeden cieľ spoločný s MTS (vzdialený cieľ).

Vysvetlenie

Štruktúra MTS umožňuje koordinovať činnosti medzi viacerými tímami, ktoré spoločne smerujú k dosiahnutiu spoločného cieľa. Kompozičné atribúty MTS zahŕňajú viaceré tímy, ktoré sú navrhnuté tak, aby spolupracovali a koordinovali činnosti v záujme dosiahnutia vzdialeného cieľa MTS a organizácie.

Jednotlivé tímy fungujú autonómne a navrhujú svoje blízke ciele, pričom sú zároveň prepojené s celkovými cieľmi MTS. Vodcovské štruktúry musia byť schopné riadiť hranice tímov v rámci MTS; práve tu sa stáva nevyhnutným distribuované vedenie.

Kľúčom k úspechu každej organizácie pôsobiacej vo veľkom meradle je mať účinný návrh MTS, ktorý funguje vo svojom kontexte s vhodnými vodcovskými rolami, ktoré ho podporujú a usmerňujú.

Charakteristiky

Multitímové systémy vykazujú vzájomnú závislosť na úrovni vstupov (zdieľanie medzi tímami), procesov (interakcie medzi tímami) a výstupov (výstupy súvisiace s cieľmi MTS). Multitímové systémy sa tiež vyznačujú tromi atribútmi: kompozičným, prepojovacím a vývojovým.

Teória Systému toku

Teória poskytuje vysvetlenie alebo predpoveď určitého javu či problému. Niektoré z najlepších teórií sú tie, ktoré využívajú poznatky získané z výskumu aj z praxe. Teórie, ktoré prekonávajú priepasť medzi teóriou a praxou, sú tak napokon praktickejšie a pragmatickejšie. Systém toku je práve takou teóriou; čerpá z empiricky odvodených poznatkov a od tých, ktorí v danej oblasti pracovali ako praktici či konzultanti s dlhoročnými skúsenosťami. Systém toku má navyše aj tú výhodu, že môže čerpať z poznatkov a zručností získaných v ozbrojených silách USA, keďže jeden zo spolutvorcov pôsobil v námorníctve USA.

Jav, ktorým sa Systém toku zaoberá, patrí medzi tie, s ktorými sa dnes vyrovnáva mnoho organizácií. Ako môžu organizácie maximalizovať hodnotu doručovanú zákazníčkovi v časoch komplexity? Na základe našich skúseností a toho, čo identifikoval výskum, je pre organizácie ťažké odkloniť sa od svojich bežných spôsobov fungovania tak, aby sa stali adaptívnejšími voči nejednoznačným, disruptívnym, globálnym a komplexným prostrediam.

V mnohých prípadoch organizácie tieto výzvy nezvládnu pre svoju neschopnosť:

- a) identifikovať komplexitu a nevedieť, ako fungovať v komplexných prostrediach (komplexné myslenie),
- b) mať nedostatočné organizačné a vodcovské štruktúry (distribúované vedenie) a
- c) mať nejasne definované zručnosti tímovej práce a tímové štruktúry (veda o tímoch).

Systém toku je teoretický model navrhnutý tak, aby ovplyvňoval prax. Integrácia troch špirál zdôraznených v Systéme toku predstavuje nový spôsob rámcovania tohto javu. Táto integrácia troch špirál (komplexné myslenie, distribuované vedenie, veda o tímoch) predstavuje koncept Trojitej špirály toku. Špirály a požiadavka na ich vzájomné prepojenie boli odvodené z výskumu založeného na dôkazoch, ako aj z praxe. V konečnom dôsledku bolo zámerom tvorcov Systému toku predstaviť pragmatický model, ktorý ukazuje, ako sme konceptualizovali tok – schopnosť stať sa adaptívnejším vo svete komplexity s cieľom doručovať hodnotu zákazníčkovi.

Ako pri všetkých teóriách, aj tu existujú fázy testovania a úprav, ktoré sú nevyhnutné v rôznych odvetviach a organizačných prostrediach. Tento proces testovania a úprav pomáha overiť schopnosť teórie reprezentovať reálny jav, o ktorom tvrdí, že ho zobrazuje. Testovanie zároveň poskytne ďalšie dôkazy o tom, ktoré metódy, techniky a nástroje fungujú pre rôzne organizácie a odvetvia. Keď Systém toku prejde niekoľkými testami, dokážeme presnejšie identifikovať, ktoré metódy, nástroje a techniky sú použiteľné pre rôzne kontextové prostredia a organizácie.

Ako pri každom výskumnom úsilí, aj testovanie teórie sa stáva zásadným iteratívnym procesom smerujúcim k vytvoreniu pragmatickejšej teórie, ktorá má využitie vo všetkých typoch odvetví a organizácií. Predstavenie Systému toku je len začiatkom tejto dlhej cesty a považuje sa za neustále rozpracované dielo.

Uplatnenie Systému toku

Systém toku nie je preskriptívnym modelom ani rámcom a ani by sa tak nemal vnímať. Zásadné poznanie v Systéme toku spočíva v tom, že tri špirály musia byť prepojené do jedného holistického celku na každej úrovni organizácie skôr, než sa dosiahne stav toku. To, ako sa k tomuto stavu toku dospeje, však bude pre každú organizáciu, veľkú aj malú, odlišné.

Metódy, techniky a nástroje uvedené v každej z troch špirál sa ponúkajú iba ako možnosti, ktoré sa organizácie/inštitúcie môžu pokúsiť využiť. Zatiaľ čo niektoré z týchto metód môžu dobre vyhovovať organizácii/inštitúcii určitého typu alebo veľkosti, iné sa môžu lepšie osvedčiť v odlišných organizáciách/inštitúciách. Metódy, techniky a nástroje uvedené v každej z troch špirál závisia od kontextu a sú primárne zamerané na komplexné problémy a prostredia. Líšia sa od metód, techník a nástrojov používaných v súčasnosti, ktoré sa zaoberajú najmä jednoduchými a komplikovanými problémami.

Každá organizácia/inštitúcia sa zaoberá odlišnými typmi problémov na rôznych úrovniach komplexity. Mechanizmy, ktoré používa na riadenie komplexných prostredí, sa budú s najväčšou pravdepodobnosťou líšiť od tých, ktoré používajú iné organizácie. Systém toku predstavuje organizáciám/inštitúciám niekoľko nástrojov, s ktorými môžu experimentovať, aby zistili, ktoré z nich najlepšie fungujú v ich konkrétnom kontexte. Kľúčové je, aby organizácie/inštitúcie experimentovali s rozličnými mechanizmami v každej z troch špirál dovtedy, kým nezistia, ktoré metódy, techniky alebo nástroje im fungujú najlepšie. Výsledkom je, že každá organizácia/inštitúcia dokáže využiť niekoľko z metód, techník alebo nástrojov uvedených v každej z troch špirál, aby dosiahla tok.

Samotné experimentovanie je pre organizácie/inštitúcie nevyhnutné na prežitie v komplexných prostrediach. Systém toku pôsobí ako sprievodca, ktorým sa organizácie/inštitúcie počas týchto experimentov riadia.

Literatúra

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.