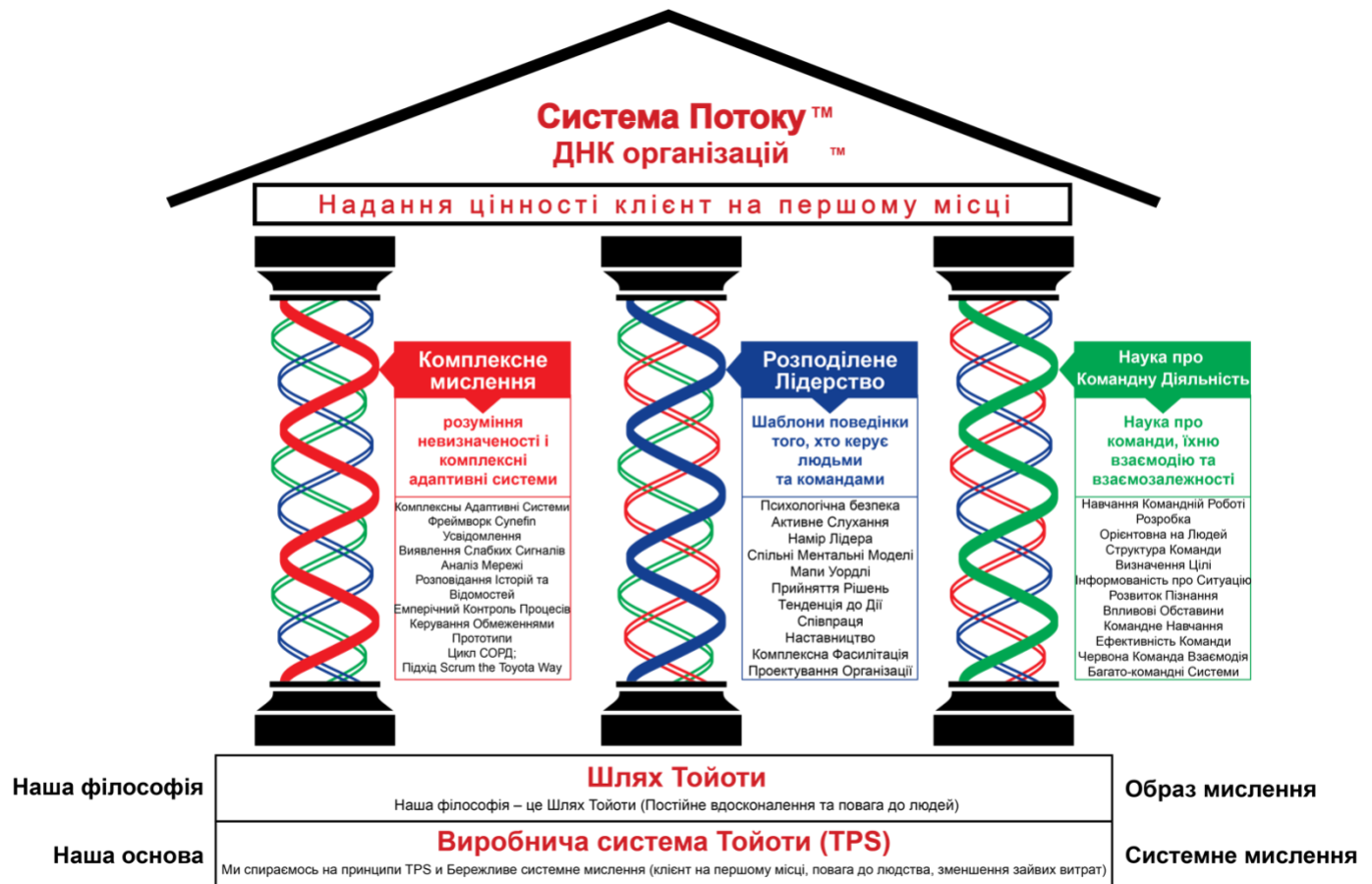


Керівництво з Системи Потoku



Складено:

Джон Р. Тьорнер (John R. Turner), Ph.D.

Найджел Тюрлоу (Nigel Thurlow)

Брайан «Понч» Рівера (Brian ‘Ponch’ Rivera)

Версія 1.0 (Листопад 2019)

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

Система Потoku™ надається згідно з ліцензією Creative Commons із зазначенням авторства, доступною за посиланням <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> і також описаною за посиланням <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Використовуючи цей сайт і будь-яку представлену інформацію, ви підтверджуєте та погоджуєтесь, що ви прочитали та погоджуєтесь з умовами ліцензії Creative Commons із зазначенням авторства. Система Потoku (The Flow System)™, ДНК Організації (The DNA of Organizations)™, і Потрійна Спіраль Потoku (The Triple Helix of Flow)™ є торговими марками власників авторських прав.

Зміст

Зміст	2
Мета Системи Потокy™	3
Визначення Системи Потокy™	3
Коротка історія Системи Потокy™	4
Основні Принципи Системи Потокy™	5
1. Клієнт на 1-му місці.....	6
2. ПОТІК цінності	6
3. Потрійна Спіраль Потокy™.....	8
За. Комплексне Мислення.....	9
Комплексні Адаптивні Системи.....	11
Фреймворк Synefin®	12
Усвідомлення	13
Виявлення Слабких Сигналів	14
Аналіз Мережі	14
Розповідання Історій та Відомостей	16
Емпіричний Контроль Процесів.....	16
Керування Обмеженнями.....	17
Прототипи.....	17
Цикл СОРД.....	18
Підхід Scrum the Toyota Way	18
Зб. Розподілене Лідерство.....	19
Психологічна Безпека.....	20
Активне Слухання	20
Намір Лідера.....	22
Спільні Ментальна Моделі	22
Мапи Уордлі.....	23
Прийняття Рішень	23
Тенденція До Дії	25
Співпраця.....	25
Наставництво.....	26
Комплексна Фасилітація	26
Проектування Організації	27
Зс. Наука Про Командну Діяльність	28
Навчання Командній Роботі	28

Розробка, Орієнтована На Людей	30
Структура Команди	30
Визначення Цілі	31
Інформованість Про Ситуацію	31
Розвиток Пізнання	32
Впливові Обставини	32
Командне Навчання	33
Ефективність Команди	33
Червона Командна Взаємодія	34
Багато-команді Системи	34
Теорія Системи Потoku™ (СП)	36
Використання Системи Потoku (СП)	38
Посилання	39

Мета Системи Потoku™

Організації/установи досягають стану потоку тоді, коли функціонують таким чином, що їхні обмеження (наприклад, структура, процеси, екологічні фактори) організовані так, щоб дозволити співробітникам зосередитись на власній взаємодії та взаємодії із клієнтом. Зрештою потік призводить до того, що працівники сконцентровані на роботі, а не на безнадійній боротьбі з організаційними складнощами.

Багато методів управління проектами та фреймворків Agile зосереджуються на роботі із завданнями та ілюзії планування, не враховуючи те, як структура організації підтримує ці активності. Організації/установи використовують команди, але не встигають розвивати навички командної роботи і не в змозі перебудувати принципи управління для максимізації користі, що може бути отримана від командної роботи. Ці недоліки призводять до додаткових обмежень та бар'єрів, що заважають організаціям/установам досягти стану потоку.

Система Потoku™ надає організаціям переосмислену систему, яка дозволяє зрозуміти комплексність [середовища], підтримати командну роботу та автономні структури управління командою.

Визначення Системи Потoku™

Система Потoku™ дозволяє розвивати бізнес за рахунок усунення діяльності, що не створює цінності, та шляхом створення умов для інновацій та швидкого надання цінності, скорочення терміну виведення продукту на ринок.

Система Поток[™] це цілісний підхід, побудований на ПОТОЦІ, для надання клієнту цінності в першу чергу. Він побудований на основі Виробничої Системи Тойоти, також відомої як ВСТ або LEAN, та нової потрійної спіральної структури, відомої як ДНК Організацій[™].

Система Поток[™] забезпечує розуміння різноманітних методів, зразків, практик та технік, які дозволяють організаціям або установам досягнути бажаних результатів.

Коротка історія Системи Поток[™]

Система Поток[™] з'явилась у відповідь на необхідність поставляти продукцію в нелінійні середовища, також відомі як комплексні середовища або комплексність. Вона розширилась після роботи, яка була проведена в 1948-1975 роках щодо Виробничої Системи Тойоти (ВСТ, також відомої як Lean), і книги Шлях Тойоти, вперше опублікованої в 2001 компанією Тойота. Система Поток є еволюцією бережливого мислення (lean thinking), яку ми називаємо потокове мислення.

Виробнича Система Тойоти стала зразком для організацій, які досягають досконалості у виробництві на найвищому рівні якості, який можна досягти. Основним фокусом Виробничої Системи Тойоти є Клієнт. Виробнича Система Тойоти побудована на принципах Джидока (*Jidoka*) і «точно в строк». Джидока дозволяє зупинити машину або процес, якщо і коли виникає проблема. «Точно в строк» дозволяє зменшити зайві трати шляхом вилучення діяльності, що не приносить цінності.

Основою Виробничої Системи Toyota є стандартизація, встановлення повторювальних та передбачуваних процесів, і Кайзен (Kaizen) – філософія постійного вдосконалення. Виробнича Система Toyota стала еталонною системою в умовах лінійного та повторювального виробництва. Однак вона має певні обмеження у вирішенні неоднозначних проблем, змінних процесів, нелінійності та непередбачуваності – всіх рис комплексності.

Шлях Тойоти 2001 роз'яснює цінності та методи ведення бізнесу, якими мають керуватися усі працівники. Представлений як керівний принцип компанії Тойота, Шлях Тойоти побудовано на двох стовпах – Постійне Вдосконалення та Повага до Людей.

Компанія Тойота ніколи не задоволена повністю тим, де вона перебуває, і постійно працює над вдосконаленням своїх практик за рахунок просування нових ідей і розширення можливостей своїх співробітників. Тойота поважає своїх працівників, акціонерів та інших зацікавлених осіб, і вважає, що саме талановиті люди та гарна командна робота створюють успіх компанії. Корпоративна культура, яка лежить в основі організації, має розвиватися навіть в умовах мінливого бізнес-середовища.

Автори Системи Поток[™] визначили, що існуючі інструменти та фреймворки не дозволяють цілісно вирішити проблему комплексності, оскільки організації не оптимізовані для роботи в волатильних (змінних) та неясних середовищах. Вони також визначили, що комплексне мислення відрізняється від бережливого мислення, і воно вимагає нових підходів та розуміння.

Автори Системи Поток[™] виражають вдячність всім фахівцям, які створили сучасну систему мислення (їх надто багато, щоб згадати всіх тут) і зберегли Виробничу Систему Тойоти та Шлях Тойоти як джерело натхнення та фундамент для Системи Поток[™].

Основні Принципи Системи Поток[™]

Система Поток[™] складається з 3 основних принципів.

1. Клієнт на 1-му місці.
2. ПОТІК цінності.
3. Потрійна Спіраль Поток[™].
 - a. Комплексне Мислення
 - b. Розподілене Лідерство
 - c. Наука про Командну Діяльність

1. Клієнт на 1-му місці

Починаючи з 1946 компанія Toyota Motor Corporation завжди ставила Клієнта на перше місце. У травні 1946 Шотаро Камія, перший президент Toyota Motor Sales Co., Ltd. Японія, став першим керівником компанії Тойота, який публічно оголосив, що «основним фокусом уваги *завжди* має бути клієнт.»

З того часу зобов'язання «Клієнт на 1-му місці» є частиною Виробничої Системи Тойоти та Шлях Тойоти. Врахування потреб клієнта є основою при визначенні напрямку та стратегії організації. Принцип «Клієнт на 1-му місці» означає прагнення до наступних трьох результатів:

1. Найвища якість.
2. Найнижчі витрати.
3. Найкоротший час виконання.

Система ПотокTM визнає, що цей принцип є справедливим і сьогодні, і жодна організація чи установа не досягне успіху, якщо вона втратить зосередженість на клієнті. Система ПотокTM також виділяє компоненти «Повага до Людства» та «Повага до Людей» як найважливіші елементи етичного виконання принципу «Клієнт на 1-му місці».

Повага до людства є базовим компонентом ВСТ, а повага до людей разом з філософією постійного вдосконалення є ключовими стовпами Шляху Тойоти. У компанії Тойота повага до людства – це питання об'єднання людської енергії з осмисленою, ефективною діяльністю шляхом усування марної активності [Проф. Ясухіро Монден, 1983]. Ключовим підходом є 'Монозукурі ва хітозукурі', що перекладається як 'розвиток продуктів через розвиток людей'.

Ми розуміємо, що без клієнта у нас не буде ні працівників, ні інвесторів, ні акціонерів, ні інвестицій для розвитку спільноти. Все це починається з принципу «Клієнт на 1-му місці».

2. ПОТІК цінності

Як тільки клієнт з'явився, фокус зміщується на його збереження як клієнта компанії. Для втримання клієнта організація має бути налаштована на продовження генерування потоку цінності для клієнта.

Потік – це концепція, що розвивається, на базі знань, отриманих з різних галузей (наприклад, антропології, біології, екології, фізики, психології, науки про командну діяльність). Як стан, що розвивається, конфігурація системи має розвиватися, адаптуватися та трансформуватися в нові структури, що забезпечують безперебійні процеси без гальмуючих обмежень, які часто зустрічаються в комплексних та турбулентних умовах.

Потік – це колективний соціальний рух, в якому індивідууми, або агенти, навчаються розуміти своє середовище та реагувати на нього таким чином, щоб досягнути мету та принести цінність клієнту.

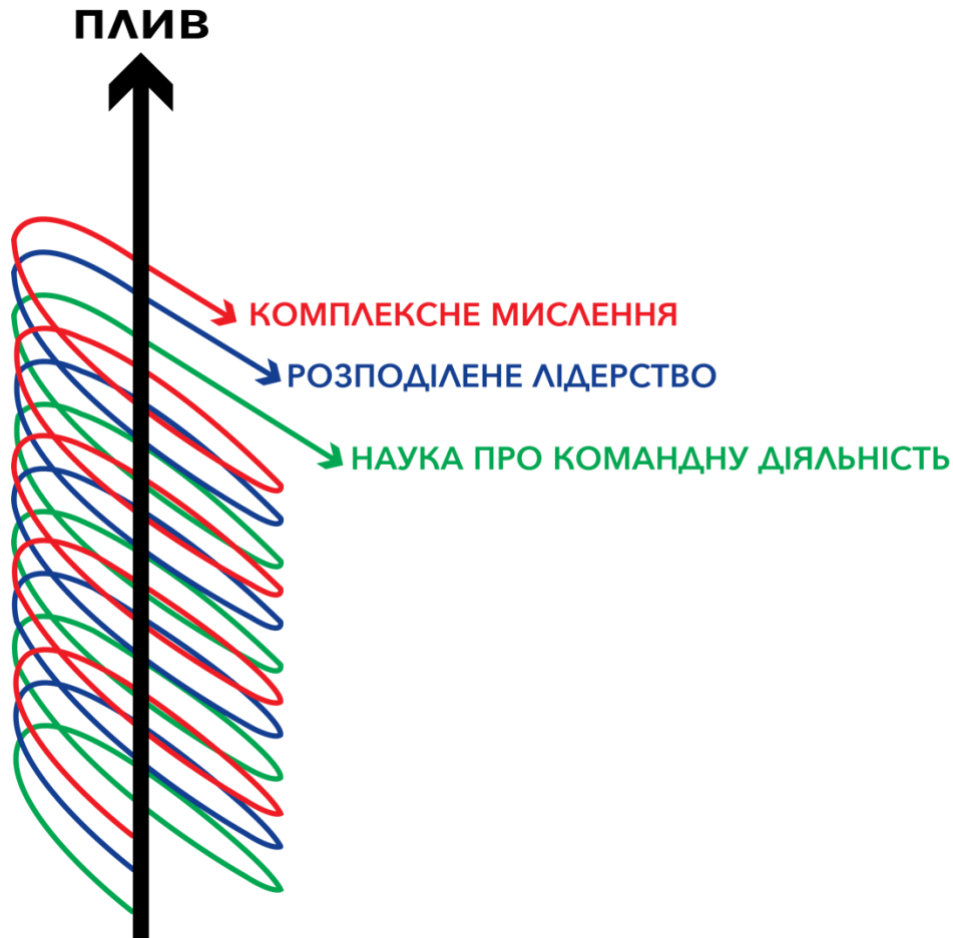
Згідно з Системою Потіку™, оскільки компоненти комплексного мислення, розподіленого лідерства та науки про командну діяльність стають все більш взаємопов'язаними з плином часу, то поступово потік стає більш плавним і природним. Можна сказати, що в цей момент [організацією] досягнуто *стану потоку*.

Створення потоку цінності вимагає від організацій такої структури, яка б дозволила слідувати принципу «Клієнт на 1-му місці».

3. Потрійна Спіраль Потону™

Потрійна Спіраль Потону™ складається з трьох окремих ниток організаційної ДНК: Комплексне Мислення, Розподілене Лідерство і Наука про Командну Діяльність.

ДНК Організації™.



Потрійна Спіраль Потону™ розкриває взаємопов'язаний характер трьох спіралей (комплексне мислення, розподілене лідерство, наука про командну діяльність). Потрійна спіраль визначає взаємодію між агентами (наприклад, людьми, машинами, подіями), які створюють нові моделі, мережі та знання, щоб зробити організацію більш інноваційною, адаптивною та спритною при роботі в комплексних середовищах.

Впровадження Потрійної Спіралі Потону потребує певної трансформації організації. Зміни необхідні для того, щоб переконатися, що всі три спіралі є справді взаємопов'язаними, синхронізованими та вбудованими в структуру організації. Це дозволяє безперешкодно переходити від появи ідеї до надання цінності замовнику.

Стан потоку досягається за рахунок взаємодії агентів у середовищі вільному від обмежень за умови використання методів, прийомів та інструментів, визначених для кожної спіралі з Системи Потону™. При цьому необхідно визнати, що потреби кожної організації/установи різні. Ці відмінності призводять до того, що кожна

організація/установа, з огляду на свої цілі, потребує впровадження різних методів, прийомів та інструментів для досягнення стану потоку.

Система Потоку™ не має на меті використати та опанувати всі зазначені методи, прийоми та інструменти. Однак найважливішим є те, щоб кожна організація чи установа знайшла найкращі методи, прийоми та інструменти з кожної з трьох спіралей для досягнення бажаних цілей. Впровадження нових практик за рахунок об'єднання трьох спіралей в одну цілісну систему забезпечує безперебійний потік.

Концепція ПОТОКУ передбачає процес, що розвивається, оскільки компоненти комплексного мислення, розподіленого лідерства та науки про командну діяльність з часом стають більш взаємопов'язаними. Потік стає ще більш плавним, природнім та непомітним.

За. Комплексне Мислення

Перша спіраль Потрійної Спіралі Потоку™ - це комплексне мислення.

Комплексне мислення - це нова форма мислення, яка допомагає зрозуміти невизначеність і комплексні адаптивні системи. Спершу важливо зрозуміти, що не все можна передбачити через невідомі, які є у комплексних середовищах. Комплексні середовища мають декілька можливих станів, які відрізняються в залежності від розташування, та можуть швидко змінювати умови за короткий проміжок часу. Саме усвідомлення [наявності] різноманітності в оточенні є найважливішим для комплексного мислення. Після виявлення різноманітності в оточенні можна застосувати комплексне мислення.

Комплексне мислення включає в себе два основних етапи:

Етап 1. Розуміння характеристик комплексних систем.

Етап 2. Усвідомлення того, що системи, сутності та події є комплексними адаптивними системами.

Робота в комплексних середовищах - це дослідницький процес в умовах, коли вкрай важко повністю зрозуміти середовище в цілому. Комплексне мислення частково допомагає зосередитися на тому, що неможливо пояснити, замість того, щоб зосереджуватися на тому, що можна пояснити. Через неоднозначність, невизначеність та невідомі, які є в комплексних середовищах, були винайдені конкретні методи, прийоми та інструменти, які допомагають орієнтуватися в цих водах.

Методи, прийоми та інструменти для спіралі комплексного мислення містять наступне:

- Комплексні Адаптивні Системи
- Фреймворк Synefin®
- Усвідомлення
- Виявлення Слабких Сигналів
- Аналіз Мережі
- Розповідання Історій та Відомостей
- Емпіричний Контроль Процесів

- Керування Обмеженнями
- Прототипи
- Цикл СОРД (The OODA Loop)
- Підхід Scrum the Toyota Way.

Визначення

Комплексні адаптивні системи (КАС) - це динамічні, відкриті та само-організуючі системи з прозорими обмеженнями або межами, які взаємодіють із механізмами зворотного зв'язку для покращання адаптації. Комплексні адаптивні системи є динамічними, постійно навчаються адаптуватися до зовнішніх сил і виникають у відповідь на нові стани (ситуації), коли необхідно задовольнити унікальні потреби середовища.

Пояснення

Кілька соціальних систем можуть бути описані як комплексна адаптивна система. Наприклад, комплексні адаптивні системи можуть містити підприємництво, уряди, організації, команди та навіть суспільства/спільноти.

Характеристики

Комплексні адаптивні системи мають наступні характеристики:

- їхній розвиток обумовлений попередніми рішеннями,
- системи мають історію,
- вони нелінійні,
- вони містять важливі наслідки,
- їх процеси невідворотні,
- вони адаптивні,
- вони функціонують на межі порядку та хаосу, та
- вони самоорганізуються [1].



Визначення

Фреймворк Cynefin® від Девід Сноудена [2] [3], поширюється на п'ять окремих галузей знань. Фреймворк використовується в першу чергу для врахування динаміки ситуацій, рішень, перспектив, конфліктів та змін, що є необхідним для досягнення консенсусу в прийнятті рішень в умовах невизначеності.

Ці галузі знань також роз'яснюють, який тип методів, інструментів чи прийомів може знадобитися під час роботи в кожному з них.

Це дає можливість керівникам дивитися на речі з інших точок зору, засвоювати комплексні концепції та зосереджуватися на реальних проблемах та можливостях. Використання фреймворку Cynefin® може допомогти керівникам усвідомити, в якому контексті вони перебувають, щоб вони могли приймати кращі рішення та уникати проблем, які можуть виникнути, коли їхній поточний стиль управління призводить до помилок.

Cynefin® (в оригіналі вимовляється як кyx-нев-ін) - це валлійське слово, яке означає багато факторів у нашому оточенні та наш досвід, які впливають на нас таким чином, який ми ніколи не можемо зрозуміти.

Пояснення

При вирішенні комплексних проблем, таких як зміна клімату, проблема не має чіткого визначення, а рішення невідоме. Невідомі також компоненти, що призводять до проблем, пов'язаних зі зміною клімату. Методи, прийоми та інструменти, що використовуються для вирішення проблем у комплексній (багато-компонентній) галузі знань, різко відрізняються від тих, що застосовуються у простій галузі знань.

Фреймворк Cynefin® дає можливість відносити проблеми до певних галузей знань, які дозволяють нам обрати відповідні інструменти, які можуть використовуватися для вирішення цих проблем. Наприклад, у простих або складних галузях знань ми можемо обрати інструменти методології Lean, тоді як у комплексній галузі знань нам може знадобитися техніка Усвідомлення.

Характеристики

Галузі знань для фреймворку Cynefin® містять прості/очевидні, складні, комплексні (багато-компонентні), хаотичні та неупорядковані галузі знань. Це основа для прийняття рішень. Станом на кінець 2019 року Девід Сноуден запропонував змінити назву проста/очевидна галузь знань на зрозумілу (легко-зрозумілу) галузь знань.

Усвідомлення

Визначення

Усвідомлення - це техніка, яка покликана допомогти зрозуміти комплексні проблеми та умови/ середовища. Усвідомлення допомагає скласти історії про своє оточення, в яких люди і групи можуть почати розробляти [спільні ментальні моделі](#), щоб краще зрозуміти комплексне середовище або проблему.

Очікування

В комплексних середовищах [історії та відомості](#) допомагають зрозуміти умови навколишнього середовища/ ситуації. Під час гасіння вогню пожежники постійно повідомляють іншим членам команди, що саме вони бачать навколо себе. Тим самим вони допомагають зрозуміти поточну обстановку кожному члену команди. Ці відомості від кількох членів команди допомагають всій команді усвідомити, зрозуміти своє оточення.

Характеристики

Техніка Усвідомлення містить такі характеристики: «взаємодія та обговорення (соціальна), чіткіша система поглядів (ідентичність), відповідний досвід минулого (ретроспектива), упущені деталі в поточному середовищі (сигнали), оновлення вражень, що змінилися (тривають), достовірні розповіді про те, що могло статися (достовірність), і дії, що пояснюють мислення (дію)» [4]. Техніка Усвідомлення є найбільш ефективною, коли вона проводиться в режимі реального часу.

Визначення

Виявлення слабких сигналів - це метод, який дозволяє виявити ознаки майбутніх змін на ранній стадії і включає в себе виявлення можливостей та загроз, які існують у навколишньому середовищі. Виявлення слабких сигналів має важливе значення для виявлення ранніх ознак проблем до того, як вони стануть некерованими. Саме цей метод дозволяє виявити ознаку майбутніх змін на ранній стадії.

Слабкі сигнали є вдосконаленим індикатором змін, і їх потрібно розпізнавати. Раптові і незвичні зміни в організації можуть загрожувати будь-якому підрозділу цієї організації. Невиявлені зміни можуть призвести до значного зменшення прибутку або втрати нових можливостей [5]. Постійне дослідження та моніторинг навколишнього середовища може забезпечити раннє виявлення загроз, які в іншому випадку не могли б бути виявленими.

Пояснення

Можливість виявлення бізнес-загроз до того, як контрзаходи стануть неефективними, є однією з форм виявлення слабких сигналів. Виявлення слабких сигналів є необхідним для середовищ, де безпека є критично важливою. Для забезпечення стійкості організації чи установи потрібно застосовувати інструменти та прийоми для виявлення цих слабких сигналів. Якщо менеджмент організації готовий сприймати слабкі сигнали, то багато що можна зробити задовго до того, як загроза стане відчутною та конкретною.

Характеристики

Виявлення слабких сигналів передбачає постійне сканування навколишнього середовища та використання різних точок зору (які відносяться до різних сфер), щоб виявити будь-які ненормальні моделі поведінки, сигнали чи події на задньому плані, внутрішні та зовнішні.

Аналіз Мережі

Визначення

Відкриті системи, такі як комплексні адаптивні системи, можна розглядати та аналізувати як мережу. Аналіз мережі дозволяє бачити взаємодію чи зв'язки між компонентами, такі як взаємодія між командами або між організаціями. Аналіз мережі може допомогти розробити практичні способи забезпечення достатнього потоку інформації між системами та агентами.

Пояснення

Аналіз мережі використовується для аналізу багатьох різних типів мереж, таких як культура, природа, мозок, організми, економічні та екологічні системи [6]. Аналіз мережі використовується для виявлення ключових людей в організаційних підрозділах, які зберігають інформацію яка є важливою для успіху організації. Розуміння того, як ці різні мережі спілкуються, обмінюються інформацією, зберігають її та співпрацюють в цілому, є необхідним для ефективної організаційної структури.

Характеристики

Аналіз мережі є гнучким, оскільки він може аналізувати тандеми (зв'язки між двома індивідуумами), вузли (наприклад, зв'язки між керівником, командою, організацією) та мережі (наприклад, зв'язки між керівником та індивідуумом, зв'язки між двома командами). Аналіз мережі розглядає взаємозв'язки або взаємодію між кожним з тандемів, вузлів та мереж.

Визначення

Це отримання знань від людей, які діляться своїм власним розумінням речей, тобто показують, що для них означає якась певна річ чи подія. З цих історій (усних або письмових викладів зв'язаних подій), або розповідей, ми можемо почати формувати краще уявлення про те, що відбувається в комплексних середовищах.

Пояснення

Суд присяжних в судовій системі часто приймає рішення на основі історій та розповідей, які вони отримують під час судового розгляду. Присяжні намагаються осмислити ці історії під час своїх засідань. Рішення присяжних можна розглядати як узагальнення цих історій чи розповідей. У бізнесі збір розповідей та історій від співробітників може дати компанії чи організації розуміння поточної обстановки.

Якщо ми попросимо співробітників написати заголовок новини та саму новину на актуальну тему чи проблему, ми зможемо виділити спільні теми та шаблони, які можуть надати інформацію для прийняття рішень, стратегій та планів в майбутньому.

Характеристики

Історії часто передаються в артефактах, письмових посланнях, записах, мові, метафорах та усних розповідях.

Емпіричний Контроль Процесів

Визначення

Знання - це процес, який перевіряє теорії, які пояснюють або прогнозують явища чи проблеми. Цей емпіричний процес містить в собі безліч різних методів і процедур, які є вагомими, надійними та строгими - вони були перевірені та визнані часом. Емпіричні процеси є об'єктивними та намагаються усунути суб'єктивність, упередженість людини щодо будь-яких результатів прийняття рішень. Вважається, що експериментування є основоположним для нашого розуміння навколишнього середовища та уточнює те, що невідоме або непомітне.

Пояснення

Наука надає безліч прикладів, які показують не тільки те, як емпіричні процеси розвивають нові знання, але і те, як результати емпіричного дослідження можуть кинути виклик сучасним світоглядам, практикам та догмам. Одним із наведених прикладів цього є цикл ПРПВ (Плануй, Роби, Перевіряй, Впливай), ітеративний процес, який складається з чотирьох кроків. Він покликаний контролювати та забезпечувати постійне вдосконалення процесів та продуктів.

Характеристики

Емпіричні процеси в різних дисциплінах відрізняються між собою та вимагають активного залучення [7] таких компонентів: виявлення проблеми, визначення проблеми, якщо це можливо, висунення припущень, оцінювання, спостереження, аналіз, пояснення та звітність.

Визначення

Обмеження – це рамки, які впливають на поведінку агентів. Обмеження створюються самостійно, через пізнання. Розуміння наявних обмежень є важливим для будь-якої команди чи організації у комплексному середовищі. Менеджмент, який усуває зайві обмеження, є необхідним для ефективного функціонування організації. Обмеження можуть допомагати або стримувати.

Обмеження, що допомагають, дають можливість агентам робити щось, що інакше було б неможливо. Обмеження, що стримують, перешкоджають агентам робити щось або дозволяють їм робити це тільки певним чином.

Пояснення

Щоб активувати та оптимізувати потік в організації, нам потрібно зменшити кількість обмежень, що стримують, та водночас оптимізувати обмеження, що допомагають. Обмеження, що допомагають, дозволяють агенту приймати рішення автономно, але в межах, визначених для запобігання небажаних результатів. Обмеження, що допомагають, мають цінність. Регламентовані, примусові обмеження або обмеження, встановлені регуляторними установами, часто є обмеженнями, що стримують. Вони, як правило, не додають цінності.

Характеристики

Розповідання історій, розробка спільних ментальних моделей, обмін відомостями та виявлення слабких сигналів є успішними методами управління обмеженнями.

Прототипи

Визначення

Прототип - це представлення, фізична модель або формула комплексної проблеми. Завдяки постійному тестуванню та вдосконаленню прототипи є частиною фундаменту комплексної проблеми та сприяють кращому розумінню комплексності.

Пояснення

Для залучення нових клієнтів можна розробити цілком нову модель автомобіля. Проте замість цього, дешевше та ефективніше почати з визначення окремих компонентів, щоб знайти ті, що є бажаними та прийнятними для клієнтів, а не відразу будувати цілий автомобіль.

Характеристики

Прототипи можуть приймати форму експерименту, моделі (комп'ютерної чи фізичної) або формули (обчислювальної). Прототип повинен мати певне відношення до цілого. Він може допомогти зрозуміти ціле через моделювання того, що є знайомим (частини того, що відомо), щоб зрозуміти незнайоме (невідоме) [8].

Цикл СОРД

Визначення

Цикл "спостереження-орієнтація-рішення-дія" (СОРД) - це нелінійний процес прийняття рішень, керівництво для дій. Цикл СОРД уособлює 40 років роботи полковника ВПС Джона Бойда, який поєднав уроки з винищувальної авіації, стратегії, науки, раннього етапу розвитку комплексного мислення, та Виробничої Системи Toyota.

Пояснення

Цикл СОРД - це процес прийняття рішень. Він забезпечує видимість усієї доступної інформації та навчає спостерігача орієнтуватися на ефективне прийняття рішень. Після визначення правильних рішень цей цикл дозволяє швидко втілювати ці рішення в життя. Однак можна спершу діяти, потім спостерігати та орієнтуватися на результати дії, і це надасть інформацію для прийняття майбутніх рішень.

Цикл СОРД надає перевагу неявним процесам прийняття рішень замість вибору найбільш очевидного рішення. Він містить цикли усвідомлення (спостереження та орієнтацію), щоб відокремити саме рішення від результатів рішення під час оцінювання індивідуальних та організаційних результатів. Цикл СОРД описується як "еволюційний, відкритий, нестійкий процес самоорганізації, виникнення та природного відбору" [9].

Характеристики

Цикл СОРД може починатися на будь-якій стадії циклу і залежить від проблеми або ситуації на даний момент. Компоненти циклу СОРД включають спостереження, орієнтацію, рішення та дію, і це ітеративний цикл. Основним фокусом циклу СОРД є орієнтація - ті евристичні, когнітивні упередження та сталі переконання, які визначають, як люди та організації спостерігають, вирішують та діють.

Підхід Scrum the Toyota Way

Визначення

Це навчальна програма, яка розроблена для того, щоб допомогти працівникам та організаціям розвинути гнучкість завдяки навичкам виявлення та визначення проблем, профілів клієнтів, навичкам роботи в команді, навичкам планування та оцінювання. Цей підхід також допомагає засвоїти техніки візуалізації. Це дає можливість організаціям зрозуміти межі між системним мисленням та стратегіями комплексного мислення застосовуючи фреймворк Scrum як поведінкову модель, а також використовуючи цілий ряд інструментів та когнітивних навичок.

Пояснення

Підрозділи /відділи організацій вчаться працювати ефективніше як функціональні високопродуктивні команди за допомогою тренінгів, використовуючи техніки навчання Scrum the Toyota Way.

Характеристики

Підхід Scrum the Toyota Way характеризується впровадженням або вдосконаленням різних інструментів, прийомів та концепцій.

Зб. Розподілене Лідерство

Концепція розподіленого лідерства передбачає лідерство, яке поширюється по горизонталі, вертикалі та в цілому по всій організації. Лідерство починається з особистості, а модель лідерства будується колективно.

Лідерство розвивається та практикується на індивідуальному рівні за допомогою методів керування собою та впевненості у собі. Спільне лідерство – це модель лідерства на командному рівні, а модель функціонального лідерства потрібна для контролю за командами.

Функціональне лідерство розглядає відносини лідер-команда на відміну від більшості лідерських моделей, які бачать тандем лідер-послідовник. Функціональне лідерство, яке розмиває межі відповідальності, працює між командами або між командами та багато-командними системами. Їхні ролі та обов'язки включають забезпечення ресурсів, сприяння взаємодії, фасилітацію діяльності, узгодження цілей та ряд інших. На рівні топ-менеджменту або вищого керівництва, за бажанням лідерство може залишатись у своїй традиційній ієрархічній структурі.

Дослідження показали, що велика кількість командних структур та багато-командних систем добре функціонують, використовуючи гібридний стиль керівництва. Гібридна або змішана модель лідерства передбачається Системою Потоку™. Ця гібридна модель лідерства містить в собі компоненти нижченаведених теорій лідерства, які продемонстрували гарні результати в командних організаційних структурах та комплексних середовищах: стратегічне лідерство, методологічне лідерство та глобальне лідерство.

Кожна організація не повинна мати на меті впровадити всі три моделі лідерства у своєму топ-менеджменті, натомість так застосовувати компоненти кожної теорії лідерства, які відповідають потребам організації, щоб найкращим чином підтримати вищезгадані командні структури. Потреби однієї організації будуть відрізнятися від потреб інших, і кожна організація має визначити, які характеристики та компоненти лідерства є найкращими для неї.

Спіраль розподіленого лідерства Системи Потоку™ забезпечує процес, який постійно відроджує лідерів в організації, дозволяючи колективному керівництву формуватися в організації, яка здатна робити сміливі та революційні кроки в галузі.

Методи, прийоми та інструменти для спіралі розподіленого лідерства містять наступне:

- Психологічна Безпека
- Активне Слухання
- Намір Лідера
- Спільні Ментальні Моделі
- Тенденція До Дії
- Співпраця
- Наставництво
- Комплексна Фасилітація

- **Проектування Організації**

Психологічна Безпека

Визначення

Психологічно безпечне середовище - це середовище, в якому члени команди чи працівники можуть вільно висловлювати свої думки та задавати питання без страху отримати насмішки чи догану. Найкращим описом є те, що члени команди та працівники можуть бути відвертими [10] до тих пір, поки їх погляди та зауваження залишаються професійними. Психологічна безпека усуває культуру страху.

Пояснення

У виробничій системі Toyota співробітники можуть вільно тягнути шнур Андона. Шнур Андона - це натяжний шнур, який проходить по довжині виробничої лінії, або кнопка, яку працівники можуть використати, щоб зупинити виробництво та попередити менеджмент у разі значної проблеми або ризику її виникнення.

Співробітники вільно тягнуть шнур Андона, коли бачать проблему, без страху отримати догану чи покарання за припинення виробництва. Шнур Андона виступає метафорою для психологічно безпечного робочого середовища, в якому співробітники вільно ставлять питання та роблять перевірки, щоб переконатися у прийнятті правильних рішень чи дій. Це підхід також дозволяє переконатися, що ці дії виконуються правильними людьми.

Характеристики.

Психологічна безпека описує такі риси: спільні очікування; спільна мета; впевненість у тому, що тебе чують; прийняття невдач; постійне навчання [10].

Активне Слухання

Визначення

Лідерство настільки передбачає слухання, наскільки воно передбачає і спілкування. Активне слухання - важлива риса лідерства, яку можна розвинути. Це стосується такого слухання, при якому ви постійно залучені в розмову. Це процес уважного слухання, коли хтось інший говорить, перефразовуючи та повторюючи те, що було сказано, утримуючись від суджень чи порад.

Пояснення

Керівники повинні слухати, щоб чути проблеми, з якими стикається їхня команда. Взаємодія між лідерами та командою повинна не тільки приймати напромак лідера, лідер так само має взаємодіяти зі своєю командою, щоб зрозуміти їхні проблеми, а також повинен розмовляти з ними, щоб додати мету та сенс в їхню роботу.

Шнур Андона знову є прекрасним прикладом, в якому відбувається активне слухання. Активація шнура Андона ініціює низку взаємодій між лідером / керівником та працівником. Ці взаємодії передбачають рівні частини слухання та спілкування обох сторін для розуміння та вирішення проблеми.

Характеристики

Активне слухання допомагає лідерам в процесах усвідомлення через слухання та говоріння, створення довіри, встановлення зв'язків, проявів занепокоєння, задавання конкретних питань та використання коротких тверджень. Активне слухання допомагає слухачу в когнітивних процесах для того, щоб краще зрозуміти потреби інших людей, а не зосереджуватись на своїх ідеях та упередженнях.

Намір Лідера

Визначення

Намір лідера зосереджується на бажаному результаті, а не на конкретному результаті. Через розуміння наміру керівника та бажаного результату, люди та команди можуть вільно діяти, тримаючи в голові бажану кінцеву мету. Немає єдиного правильного способу досягнення результату, і через модель, представлену як намір лідера, люди та команди можуть безперешкодно знайти свій шлях.

Пояснення

На основі намірів командира, військові загони мають загальне уявлення про фінальну мету. Однак, в бою занадто багато невідомих, щоб слідувати детальному плану. Ескадрильї можуть вільно змінювати хід своїх дій таким чином, як це потрібно для досягнення їхньої кінцевої мети.

Характеристики

Характеристики наміру лідера містять планування, аналіз місії, розробку курсу / аналіз / порівняння / затвердження з подальшою фінальною перевіркою. Наміром лідера є особисте вираження бажаних результатів. Вони мають бути чіткими, стислими і легко зрозумілими. Вони також можуть встановлювати, як саме керівництво передбачає досягти мету, а також кінцеве твердження або умови, що означають досягнення мети.

Спільні Ментальні Моделі

Визначення

Спільна ментальна модель - це розвиток колективного розуміння, сприйняття чи знання про ситуацію чи процес, які поширюються між членами команди.

Пояснення

Коли члени команди починають планову роботу, в якій кожен член команди по-різному розуміє мету команди, це свідчить, що команда не виробила загальну ментальну модель. Члени команди повинні вміти обговорювати всі завдання та цілі для того, щоб кожен член команди мав однакове та точне розуміння. Потрібно створити ефективні методи планування та інструктажу, які сприятимуть розробці спільних ментальних моделей.

Характеристики

Колективне розуміння передбачає спільне розуміння проблеми, визначень, процесів, цілей та ресурсів.

Мапи Уордлі

Визначення

Методи візуалізації мають вирішальне значення для розуміння комплексності [середовища]. Мапи Уордлі - це зображення ландшафту та структури підприємства чи послуги, відображення компонентів, які задовольняють потреби клієнтів. Цей метод може стати в нагоді для виділення шаблонів, які є непомітними, і тим самим покращить розуміння ситуації.

Мапи Уордлі названі на честь Саймона Уордлі, який за його словами, створив їх у 2005 році.

Пояснення

Мапа Уордлі може бути складена, щоб виділити процеси розробки продукту. На осі X мапа визначає розвиток (на основі часу) кожного процесу, який бере участь у розробці продукту. Процеси, видимі для клієнта, розташовані високо на осі Y. Процеси, які здебільшого є невидимими для клієнта, розташовані низько на осі Y.

Коли їх відображено, організація може побачити, які процеси включають в себе активності, які не додають вартості клієнту, а які – активності, які збільшують цінність для клієнта. Це розуміння може дозволити організаціям переорієнтувати свої процеси для кращого задоволення потреб клієнта.

Характеристики

Мапи Уордлі містять такі елементи: візуалізація, врахування контексту, розташування компонентів та рух вздовж осі Y, що включає чотири типи; активності (висока видимість), методи, дані та знання (низька видимість) [11].

Прийняття Рішень

Визначення

Команди, які є кросс-функціональними та різноманітними, здатні вирішувати складніші проблеми, ніж будь-яка людина може вирішувати самотійно. Розвиток навичок прийняття рішень у команді є критично важливим, перш ніж команди зможуть функціонувати автономно, що дозволить організаціям та їхнім можливостям бути більш адаптивними.

Пояснення

Команда здатна краще ідентифікувати слабкі сигнали з різних джерел у режимі реального часу, надаючи членам команди декілька альтернатив для вибору при прийнятті рішення. Рішення більше не приписуються жодній окремій особі, оскільки вони належать колективу, команді. Процеси прийняття рішень у команді забезпечують більш широкий спектр варіантів на вибір. Цей спектр є більш різноманітним та всеохоплюючим, порівняно з тим, що могли надати індивіди.

Характеристики

Кілька людей співпрацюють, аналізують проблеми чи ситуації, розглядають та оцінюють альтернативні напрямки дій та вибирають із альтернатив рішення. Прийняття рішень у команді передбачає узгодження проблеми, ресурсів (інформації, знань, технології), а також наявність необхідних знань, умінь та навичок у колективі для вирішення проблеми.

Тенденція До Дії

Визначення

Це техніка лідерства, яка дає можливість керівникам та командам приймати власні рішення в моменти невизначеності.

Пояснення

Тенденція до дії фокусується на втіленні ідей і починає здійснювати зміни, а не концентруватися на обговоренні потенційних ідей та змін. Лідер (наставник) та команда разом приймають рішення для того, щоб визначити свій шлях для усунення конкуренції (зовнішніх сил). Компанії мають зосереджуватися на прогресуванні замість нескінченного прагнення до досконалості.

Характеристики

Лідери та команди діють автономно і можуть вільно самоорганізуватися та адаптуватися. Зменшуйте відволікання. Приймайте маленькі рішення. Перестаньте забагато думати. Зосередьтеся на цілеспрямованих діях.

Співпраця

Визначення

Працювати спільно та воедино з іншими є особливо важливим в інтелектуальному процесі. Співпраця - це процес двох або більше людей або організацій, які працюють разом над виконанням завдання чи досягненням мети або результату.

Пояснення

Команди – це зразок співпраці, але такими також є малі групи та відділи, шкільні класи, тренінги, соціальні збори та місцева політика. Структуровані методи співпраці заохочують самоаналіз поведінки та комунікації. Такі методи мають на меті збільшити успіх співпрацівників, коли вони беруть участь у комплексному вирішенні проблеми. Організації очікують співпрацю від своїх працівників. Співпраця допомагає членам команди створювати та поширювати знання.

Характеристики

Співпраця передбачає ефективне спілкування, активне слухання, командне планування, можливість інновацій, обмін знаннями, різноманітний набір навичок, доступ до ресурсів, чіткі очікування та спільну мету.

Наставництво

Визначення

Наставництво - це модель, яка покликана допомагати працівникам та членам команди збільшити їхню ефективність, дозволяючи їм керувати своїми процесами, розвивати свій повний потенціал та ставати незалежними.

Пояснення

Наставник допомагає тренувати та навчати членів команди тому, як досягти успіху разом, як єдине ціле. Вони відповідають за навчання членів команди, аналізуючи їхню ефективність, навчаючи відповідним навичкам та надаючи заохочення, наставництво та лідерство. Наставник допомагає іншим вчитися.

Характеристики

Наставник може бути людиною зовнішньою [для команди], але так само окремий член команди може виступати як наставник. Наставництво передбачає розвиток навичок та прийомів, мотивацію членів команди, додавання сенсу та чіткості роботі, надання зворотного зв'язку з рекомендаціями щодо вдосконалення, допомогу з координацією діяльності та ресурсів. Наставництво має на меті, щоб члени колективу стали самостійними та незалежними.

Комплексна Фасилітація

Визначення

Комплексна фасилітація - це техніка, яка використовується для виявлення невідомих, використовуючи когнітивно різноманітні групи, на які вплинула певна комплексна проблема. Ця методика фасилітації усуває фасилітатора з процесу та діє через самоорганізацію. Ця форма фасилітації є контрінтуїтивною і вимагає певних методів навчання.

Пояснення

Прикладом комплексної фасилітації може бути сеанс антиконференції. Сеанс антиконференції - це коли люди збираються в конференц-залі в зручний для них час та озвучують питання чи проблеми, які вони хочуть обговорити. Із часом антиконференції виявляє групу кластерів, які викликають занепокоєння учасників.

Характеристики

Традиційна фасилітація вимагає від вас тримати групу на правильному шляху для досягнення поставленої мети, роблячи все можливе, щоб усунути будь-які бар'єри в процесі та змісті. Комплексна фасилітація передбачає усунення офіційного фасилітатора, усунення всіх повноважень чи посад в ієрархії [організації], вимагає змін і часом може відчуватися як хаос.

Визначення

Проектування організації - це покрокова методологія, яка виявляє проблемні аспекти робочого процесу, процедур, структур та систем, вирівнює їх відповідно до поточних реалій / цілей бізнесу та надалі розробляє плани щодо впровадження нових змін. Це процес формування структури та операційної діяльності організації.

Пояснення

В ієрархічно організованих структурах, чим складніша структура організації, тим більше гальмуючих обмежень заважають організації надавати цінності замовнику. Відповідно до закону Конвея [12], структура організації відповідає своїй лінії комунікації. У часи неоднозначності, складності та турбулентності організації мають використовувати більш плоскі [горизонтальні] структури, бути більш адаптивними, і бути здатними підтримувати нещодавно створені командні структури.

Характеристики

Проектування організації має враховувати окремих робітників, команди та багато-командні системи, а також лідерські ролі, які підтримують кожен із цих компонентів. Структура організації має забезпечувати оптимізацію діяльності, яка додає вартість, полегшуючи приплив цінностей до клієнта. Вона обслуговує потік цінності, а не організацію.

Зс. Наука Про Командну Діяльність

Наука про командну діяльність - це дисципліна, яка вивчає всі речі, пов'язані з колективами та малими групами на робочому місці (наприклад, міжособистісний конфлікт, групова та позагрупова динаміки, психологічна безпека команди, ефективність команди).

Наука про командну діяльність вважає, що команди є динамічними, міждисциплінарними, багатовимірними та комплексними адаптивними системами. Спіраль науки про командну роботу в Системі Потону TM використовує наукові знання про команди, щоб максимізувати переваги використання командних структур в роботі з комплексними та турбулентними середовищами.

Методи, прийоми та інструменти для спіралі науки про командну діяльність, містять наступне:

- Навчання Командній Роботі
- Розробка, Орієнтована На Людей
- Структура Команди
- Визначення Цілі
- Інформованість Про Ситуацію
- Розвиток Пізнання
- Впливові Обставини
- Командне Навчання
- Ефективність Команди
- Червона Командна Взаємодія (Red teaming)
- Багато-командні Системи

Навчання Командній Роботі

Визначення

Навчання командній роботі - це тренування, в якому командна робота використовується для того, щоб підвищити індивідуальні знання про процедури та покращити майстерність виконання роботи (завдання), а також щоб виробити міжособистісні навички (командна робота) для того, щоб функціонувати як згуртований підрозділ чи команда (продуктивність). Навчання командній роботі орієнтовано на команду як на одиницю, а не концентрується на будь-якому одному члені команди.

Пояснення

Дослідження показали, що команди, що навчалися командній роботі, працюють краще, ніж команди, які не мали такого навчання. Команди мають бути навчені навичкам командної роботи, перш ніж вони зможуть стати ефективними. Розвиток навичок роботи в команді - це один з основних компонентів, який розділяє команди з посередньою ефективністю (без навчання навичкам командної роботи) та високоефективні команди (тих, хто навчається навичкам командної роботи). Ви не можете отримати високоефективні команди без попереднього розвитку навичок командної роботи.

Характеристики

Навчання командій роботі має:

- визначити необхідні навички відповідно до контексту,
- зосередитись на вивченні необхідних навичок роботи в команді,
- проводити навчання всіх членів команди разом,
- містити інструктаж та опитування,
- робитися в режимі реального часу, і
- оцінюватися з точки зору ефективності.

Розробка, Орієнтована На Людей

Визначення

Розробка, орієнтована на людей, - це процес, який передбачає участь усіх зацікавлених сторін (наприклад, членів громади, замовників, дизайнерів, службовців, виробників, постачальників) на етапах розробки. Вона включає людський елемент у розробку нового продукту та вирішення проблеми.

Пояснення

Саме ті люди, на яких впливає певна проблема, залучаються до процесу розробки вирішення проблеми. Зацікавлені сторони також можуть стати частиною команди розробки. Розробка, орієнтована на людей, за допомогою всіх учасників, направляє процес розробки до вирішення, а не зосереджується лише на документуванні проблеми.

Характеристики

Одним із ключових компонентів розробки, орієнтованої на людей, є акцент на вмісті, а не на функціонуванні. Розробка зосереджується більше на тому, як продукт вписується в певне середовище, а не на тому, як він може функціонувати. Інші характеристики включають емпатію, спостереження, співпрацю, створення контексту, навчання, візуалізацію та швидке прототипування.

Структура Команди

Визначення

Структура команди - це те, як складаються команди з урахуванням того, що команда потрібна мати необхідні знання, вміння та навички для виконання завдань команди.

Пояснення

Ефективна структура команди має важливе значення для ефективної доставки [цінності] або виконання завдань. Також необхідно забезпечити ефективну командну роботу. Якщо команда занадто велика або занадто мала або не має необхідних навичок та знань, вона стане неефективною. Якщо команді не вистачає основних навичок роботи в команді (наприклад, навичок управління міжособистісними та конфліктними ситуаціями, навичок мотивації), вона також буде неефективною. Структура команди або склад команди мають вирішальне значення для успіху команди.

Характеристики

Характеристики складу команди включають знання, вміння, установки та здібності членів команди; різноманітність знань та досвіду команди; та поєднання демографічних та культурних характеристик членів команди. Команда має бути досить великою для того, щоб досягати своїх цілей і завдань, але також досить маленькою, щоб забезпечити швидке прийняття та виконання рішень.

Визначення Цілі

Визначення

Визначення цілі - це бажаний результат, який очікується досягти протягом певного періоду. Цілі можуть бути визначені на різних рівнях аналізу. Проксимальні цілі є конкретними для кожної окремої команди, а дистальні цілі об'єднують проксимальні цілі і є більш глобальними цілями організації.

Пояснення

Команди, які зосереджуються виключно на цілях своєї команди, ігнорують загальну організаційну мету. Через це така команда ще більше відокремлюється від інших, що може перешкодити досягненню [бажаних] організаційних результатів.

Окремі команди мають свої конкретні цілі (проксимальні цілі), які спрямовують їх на досягнення мети. Вони мають бути пов'язані із загальними цілями організації (дистальні цілі). Цілі команди повинні відповідати організаційним цілям, і всі члени команди повинні знати і про одні, і про інші цілі та про зв'язки між ними. Проксимальні та дистальні цілі обов'язково мають визначатися у випадках, коли співпрацюють декілька команд.

Характеристики

Цілі команди повинні бути чітко визначені, мати вимірні результати та пов'язані з загальною метою організації. Усі члени команди повинні знати зв'язки між цими цілями.

Інформованість Про Ситуацію

Визначення

Сприйняття та розуміння того факту, що є елементи навколишнього середовища. Якщо знати про них, то вони можуть вказати, як реагувати на певну подію.

Пояснення

Здатність в режимі реального часу розпізнавати загрози, ризики та можливості та швидко приймати рішення про те, як реагувати.

Характеристики

Характеристики інформованості про ситуацію включають здатність виявляти слабкі сигнали, синтезувати інформацію та створювати нові знання.

Визначення

На індивідуальному рівні розвиток пізнання передбачає розвиток знань, умінь, [навичок] вирішення проблем та схильностей, які допомагають людям бачити і розуміти навколишній світ.

Спільне пізнання відбувається на рівні команди, де члени команди розвивають рівень *спільності*. Кожен член команди повинен знати, хто має які знання, вміння та досвід, перш ніж виконувати завдання команди.

Пояснення

Члени команди повинні розвивати спільне розуміння своїх цілей та пам'ятати про знання та можливості команди. Члени команди також повинні обмінюватися інформацією, щоб покращити рівень *спільності* команди. Вони мають бути здатними навчатися як одиниця, адаптуючись до змін по мірі розвитку пізнання команди.

Характеристики

Пізнання містить всі свідомі та несвідомі процеси, за допомогою яких накопичуються знання, такі як сприйняття, визнання, осмислення та пояснення.

Впливові Обставини

Визначення

Обставини, на які члени команди мають дуже незначний вплив або не мають його взагалі, називаються впливовими обставинами.

Пояснення

Нові члени команди майже не можуть вплинути на склад команди, в яку вони потрапили. Нові члени команди мають адаптуватися до команди, враховуючи той склад, що існує. Умови, що впливають на команду, підтримують основні процеси команди (співпраця, конфлікт, фасилітація, спілкування, наставництво, пізнання, згуртованість, колективна ефективність та колективна ідентифікація) [13].

Характеристики

Впливові обставини включають в себе контекст, склад, культуру та несхожість [членів] команди.

Командне Навчання

Визначення

Командне навчання - це спільний результат взаємодії членів команди.

Пояснення

Коли учасники команди взаємодіють один з одним, вони діляться новою інформацією, яка призводить до навчання всієї команди. Команди, в яких одні не бажають ділитися інформацією з іншими членами команди (наприклад, в тих командах, які мають низький рівень психологічної безпеки), не в змозі вчитися та адаптуватися як згуртований підрозділ.

Характеристики

Характеристики командного навчання містять діалог та обговорення, посилення конструктивного конфлікту, згасання деструктивного конфлікту та обмін знаннями, постійне обмірковування та обговорення дій.

Ефективність Команди

Визначення

Ефективність команди - це точка, в якій командні процеси узгоджуються з потребами завдань і вважаються оптимальними для отримання бажаного результату.

Пояснення

Ефективні команди розвинули здатність дивитися всередину, а також назовні. Коли дивишся на ефективні команди (високоефективні команди), то бачиш, що вони постійно оцінюють досвід кожного члена команди, а також визначають, наскільки добре вони досягли своїх цілей. Без розгляду питань, пов'язаних з членами команди, конфлікти у відносинах залишаються безконтрольними та починають порушувати ефективність команди.

Характеристики

Ефективність команди стосується результатів команди (результативність), а також взаємодії (робота в команді) та процесів (робота в команді над завданнями), що застосовуються для отримання результату. Ефективність роботи команди фокусується на результатах роботи команди (наприклад, на кількості, якості), незалежно від процесів роботи в команді чи роботи над завданнями для досягнення цього результату. Ефективність команди - це основний фокус командного навчання.

Червона Командна Взаємодія

Визначення

Червона Командна Взаємодія - це когнітивний підхід, покликаний розробити нові шляхи для покращення процесу прийняття рішень у колективах.

Пояснення

Червона Командна Взаємодія неухильно кидає виклик планам, правилам, системам чи припущенням, застосовуючи антагоністичний підхід. Червона Командна Взаємодія використовує набір інструментів та прийомів, призначених для пом'якшення когнітивних упереджень, підвищення навичок критичного мислення, створення самосвідомості та покращення емпатії.

Застосування червоної команди, як приклад одного з інструментів Червоної Командної Взаємодії, зазвичай складається з неупереджених спостерігачів, які мають завдання скласти план та допомогти виявити прогалини та загрози для того, щоб сформулювати контрзаходи до [початку] розробки.

Характеристики

Прийоми Червоної Командної Взаємодії містять складання явних та неявних припущень, викриття прихованої інформації, розробку альтернатив для виявлення невидимих упереджень. Методи Червоної Командної Взаємодії містять критичний аналіз процесів в команді, вимагаючи, щоб команди вже мали вироблений високий рівень психологічної безпеки та розвинули міцні навички роботи в команді.

Багато-командні Системи

Визначення

Багато-командні системи (БКС) визначаються як дві або більше команд, які працюють над спільною глобальною метою (дистальна мета або мета БКС). Багато-командні системи побудовані так, що кожна команда має свій набір цілей (проксимальні цілі) і має принаймні одну спільну мету з БКС (дистальна мета).

Пояснення

Структура БКС дає можливість фасилітувати діяльність декількох команд, які працюють разом для досягнення спільної мети. Складові елементи БКС містять декілька команд, які створені для того, щоб спільно працювати та фасилітувати діяльність для досягнення дистальної мети БКС та організації.

Окремі команди працюють автономно і проектують свої власні проксимальні цілі, які водночас пов'язані з загальними цілями БКС. Структури управління мають бути здатними керувати границями команд в рамках БКС; саме тут стає необхідним розподілене лідерство.

Ключовим фактором успіху будь-якої організації, яка працює у великих масштабах, є проектування ефективної БКС, яка функціонує в контексті організації з відповідними керівними ролями для фасилітації та управління.

Характеристики

Багато-командні системи мають залежність між вхідними параметрами (обмін між командами), процесом (взаємодія між командами) та вихідними результатами (результати, пов'язані з цілями БКС). Багато-командні системи також складаються з трьох атрибутів; складовий, зв'язковий та розвивальний.

Теорія Системи Потону™ (СП)

Теорія пояснює або прогнозує явища чи проблеми. Найкращі теорії - це ті, що використовують знання, отримані як з досліджень, так і з практики. Тут можна знайти теорії, що перетікають з теорії в практику, та в кінцевому підсумку, є більш практичними та прагматичними. Система Потону™ саме така теорія; вона базується на емпірично отриманих знаннях і знаннях, отриманих від тих, хто працював у цій галузі як практик / консультант з багаторічним досвідом. Система Потону™ також має додаткову перевагу в тому, що має змогу використовувати знання та навички, отримані від військових збройних сил США, оскільки один із творців теорії, мав досвід у ВМС США.

Питання, на якому фокусується Система Потону™, - це те, з чим багато організацій мають справу сьогодні. Як організації можуть принести максимальну вартість клієнту в комплексному середовищі? З нашого досвіду та з того, що було виявлено завдяки дослідженням, організації зазнають труднощів при адаптуванні своїх звичних режимів роботи до того, щоб стати більш пристосованими до неоднозначних, турбулентних, глобальних та комплексних середовищ.

У багатьох випадках організації не справляються з цими викликами через:

- а) неможливість виявити весь комплекс проблем і незнання, як функціонувати в комплексних середовищах (комплексне мислення),
- б) невідповідні організаційні та керівні структури (розподілене лідерство);
- с) нечітко визначені навички роботи в команді та структури команди (наука про командну діяльність).

Система Потону™ - це теоретична модель, яка має впливати на практику. Інтеграція трьох спіралей, виділених у Системі Потону™, представляє новий спосіб обрамлення цієї проблеми. Ця інтеграція трьох спіралей (комплексне мислення, розподілене лідерство, командна наука) являє собою концепцію Потрійної Спіралі Потону™. Спіралі та необхідна вимога до їхньої взаємопов'язаності були виведені як з наукових досліджень, так і з практики.

Зрештою, творці Системи Потону™ мали намір представити прагматичну модель, що показує, як ми розглядаємо Потік, здатність стати більш адаптивними у комплексному середовищі для того, щоб доставити цінність для клієнта.

Як і у всіх теоріях, існують етапи тестування та модифікації, які необхідні щоб підлаштуватися під потреби конкретних галузей та організацій. Цей процес тестування та модифікації допомагає зафіксувати здатність теорії представляти проблематику реального світу, яку вона має зображати. Тестування також демонструє, які методи, прийоми та інструменти працюють краще для конкретних організацій та галузей. Після того, як Система Потону™ буде випробувана декількома тестами, можна бути більш конкретними у визначенні, які методи, інструменти та прийоми мають бути застосовані для різних контекстів та організацій.

Як і будь-яке дослідницьке починання, тестування теорії стає важливим ітеративним процесом в розробці більш прагматичної теорії, яка має корисність для всіх типів галузей

та організацій. Знайомство з Системою Потоку [™] - це лише початок цієї тривалої дороги, подорож якою триває постійно.

Використання Системи Потoku (СП)

Система Потoku™ не має розглядатися як нормативна модель або структура. Основна ідея Системи Потoku™ полягає в тому, що три спіралі повинні бути з'єднані в одну цілісну одиницю на кожному рівні організації, перш ніж можна буде досягти стану потoku. Однак шлях, який веде до такого стану потoku, відрізняється для різних організацій - великих і малих.

Методи, прийоми та інструменти, які представлені у кожній із трьох спіралей, надаються організаціям/установам лише як варіанти використання на вибір. Хоча деякі з цих методів можуть добре працювати для організацій/установ одного типу чи розміру, інші можуть працювати краще для інших організацій/установ. Методи, прийоми та інструменти, представлені у кожній із трьох спіралей, є контекстуальними та насамперед спрямовані на вирішення комплексних проблем та середовищ. Вони відрізняються від сучасних методів, прийомів та інструментів, які застосовуються сьогодні, і в основному сфокусовані на простих та складних [не комплексних] проблемах.

Кожна організація/установа вирішує різні типи проблем різного рівня комплексності. Механізми, які вони використовують для управління комплексними середовищами, швидше за все, будуть відрізнятися від тих, які використовуються іншими організаціями. Система Потoku™ надає кілька інструментів для організацій/установ, щоб вони могли експериментувати з ними і з'ясувати, які з них найкраще підходять для їхнього контексту. Основним є те, щоб організації/установи експериментували з різними механізмами в кожній із трьох спіралей, поки вони не знайдуть, які методи, прийоми чи інструменти найкраще працюють для них. В результаті кожна організація/установа зможе використовувати декілька методів, прийомів чи інструментів, представлених для кожної з трьох спіралей, щоб досягти потoku.

Процес експериментування має важливе значення для виживання організацій/установ у комплексних умовах. Система Потoku™ виступає провідником для організацій/установ, на який слід орієнтуватися під час цих експериментів.

Посилання

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.