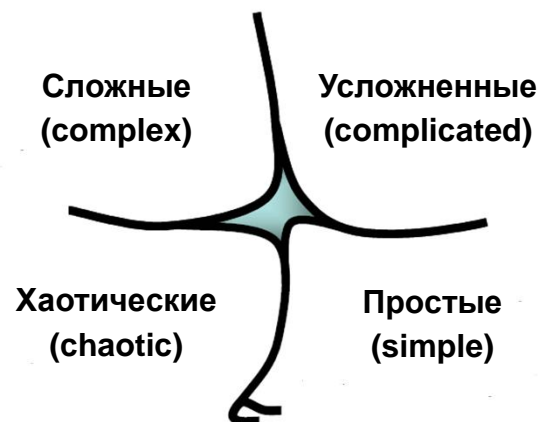


Классификация управленческих ситуаций при цифровой трансформации предприятия на базе фреймворка Synefin

Константин Зимин

Главный редактор Information Management

Член правления Союза Директоров по ИТ России



Подход и постановка задачи

Подход

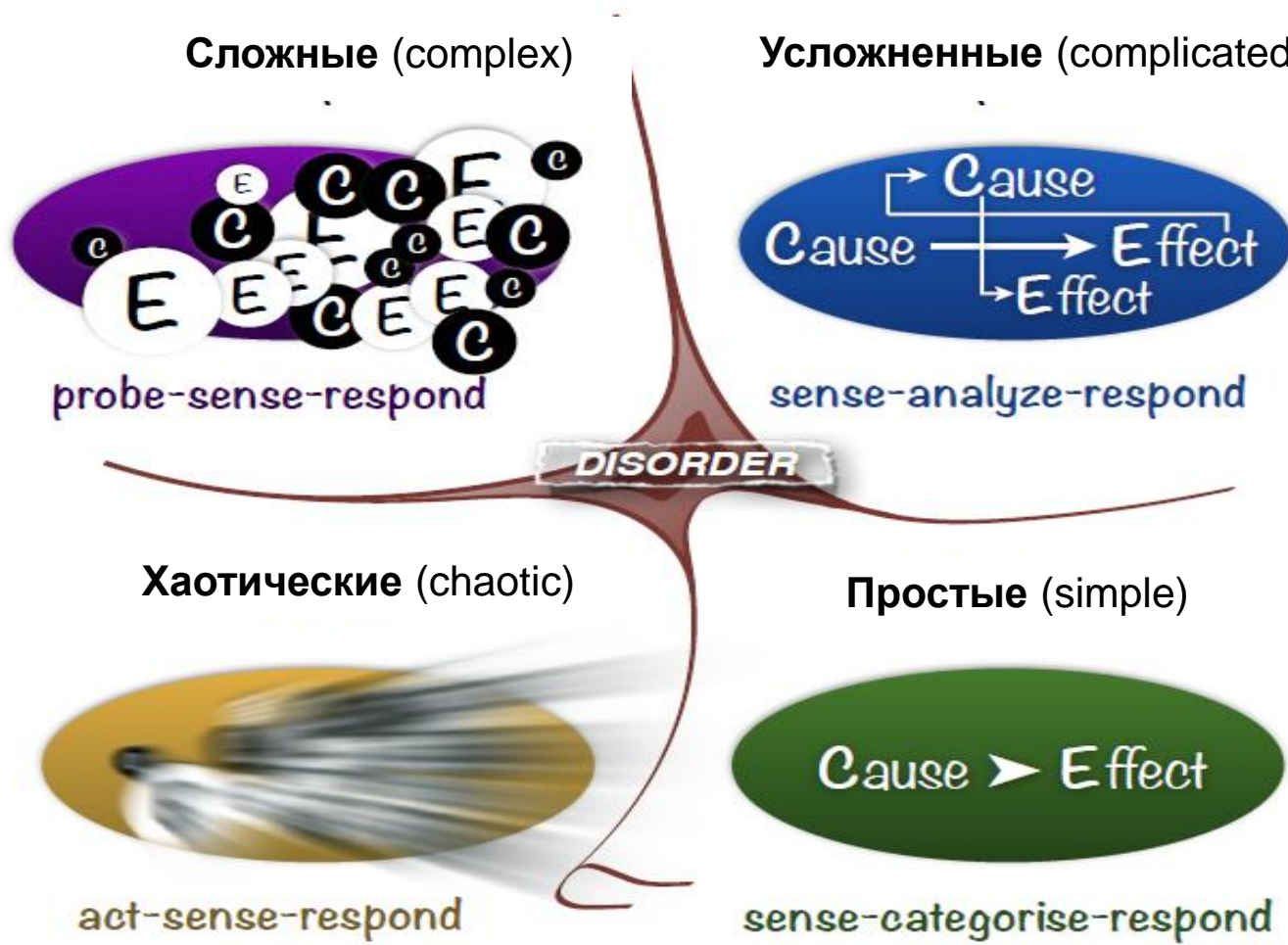
1. Критерии устойчивости цифрового предприятия не могут быть едиными для всего разнообразия управленческих ситуаций.
2. Критерии устойчивости должны зависеть от природы и свойств управленческих ситуаций.
3. Понимание природы и свойств управленческой ситуации не должно быть чрезмерно ресурсоемким.

Задача – найти такую классификацию управленческих ситуаций, чтобы:

- из них явно следовала прогнозируемость вариантов развития ситуации;
- прогнозируемость результатов управленческих воздействий и устойчивости управления;
- учитывалась потенциально высокая динамика ситуации;
- для классификации не требовалось масштабного проекта.

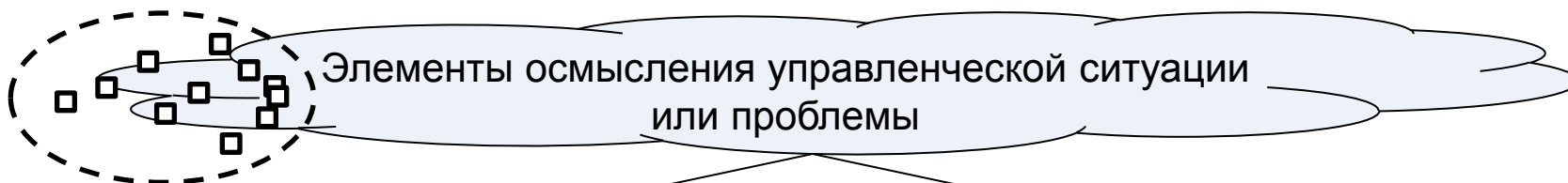


Фреймворк Synefin для осмысления ситуаций



Synefin = место или среда
 +
 общая история и опыт группы людей
 +
 личная история, опыт, корни и привязанности человека

Четыре типа элементов управленческих ситуаций



Мы знаем как элемент влияет на управленческую ситуацию и другие элементы?

Да

Нет

Применение методов, разработанных на базе предыдущего опыта, оправдано!

Применение методов, разработанных на базе предыдущего опыта, ведет к ошибкам!

Знание известно нам или экспертное?

Известное

Экспертное

Мы можем узнать и понять влияние элемента?

Да

Нет

Известный элемент ситуации

Познаваемый элемент ситуации

Сложный элемент ситуации

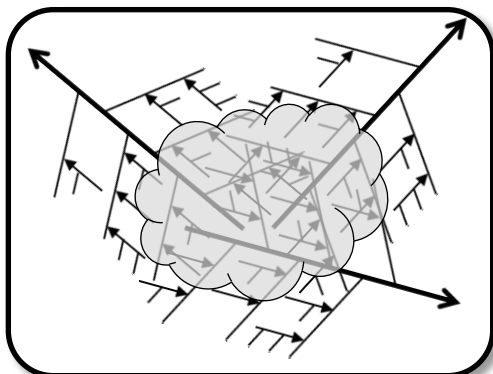
Хаотический элемент ситуации

Фреймворк Sunefin: причинно-следственные связи в ситуации

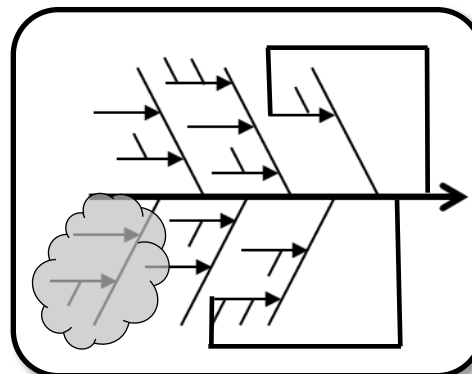
Причинно-

следственные связи запутаны, элементы и взаимосвязи между ними непонятны. Но ситуация относительно стабильна

Сложные (complex)



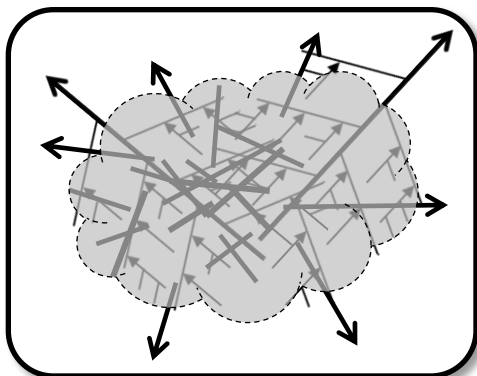
Усложненные (complicated)



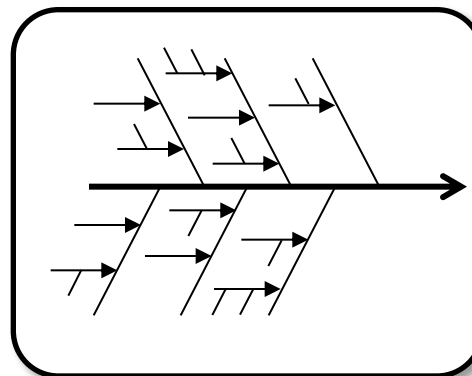
Причинно-следственные связи усложнены и требуют экспертного анализа

Элементы и взаимосвязи между ними непонятны построить модель причинно-следственных связей не удастся. И динамика ситуации велика.

Хаотические (chaotic)



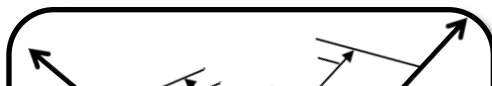
Простые (simple)



Явные и очевидные причинно-следственные связи

Фреймворк Cynefin: знания и возможности прогнозирования

Сложные (complex)



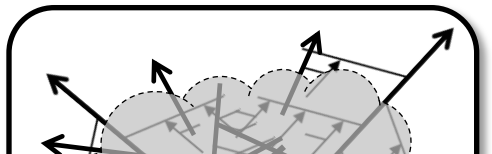
Мы не понимаем поведение системы, но существуют устойчивые паттерны поведения системы и их можно исследовать. Ситуация понятна только в ретроспективе

Усложненные (complicated)



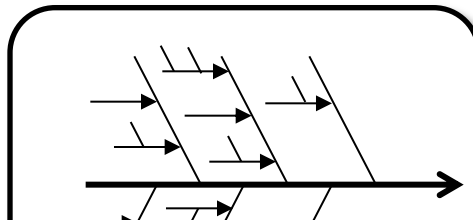
Мы не до конца понимаем поведение системы, но есть эксперты, которые могут его спрогнозировать

Хаотические (chaotic)



Мы не понимаем поведение системы. Устойчивые паттерны поведения не видны. Поведение системы принципиально нельзя спрогнозировать

Простые (simple)



Мы знаем и понимаем поведение системы, оно полностью предсказуемо

Фреймворк Sunefin: варианты ДЕЙСТВИЙ

Сложные (complex)



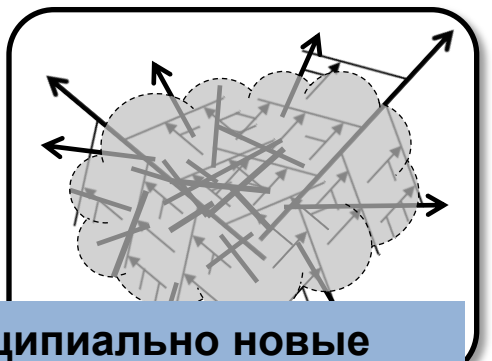
**Исследование и
«раскрытие» новых практик**

Усложненные (complicated)



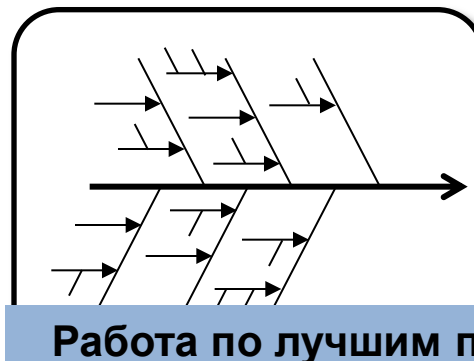
**Анализ и использование
экспертного опыта**

Хаотические (chaotic)



**Принципиально новые
практики**

Простые (simple)



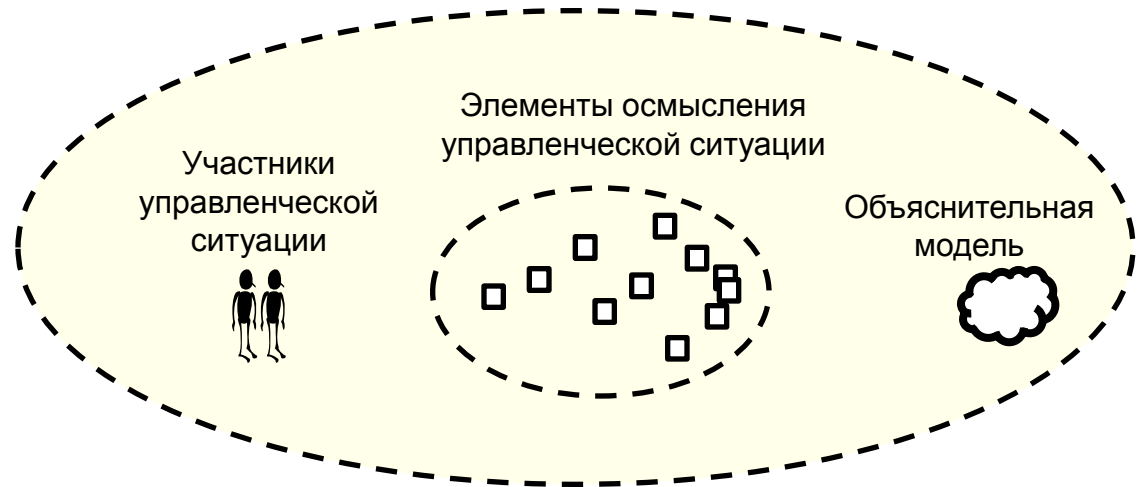
Работа по лучшим практикам

Природа сложных элементов (систем)

- 1. Множественность элементов и изменчивость взаимосвязей.** Сложная система содержит множество элементов, соединенных друг с другом нетривиальными связями. Сложная система – это динамическая сеть элементов.
- 2. Внутреннее разнообразие элементов системы.** Элементы (или подсистемы) системы неодинакова, а разнообразны, непохожи и, как правило, имеют различную внутреннюю природу.
- 3. Нередуцируемость системы и голографичность.** Любая часть системы существенно отличается от всей системы и имеет другие свойства. Сложную систему нельзя свести к множеству более простых подсистем, такая операция приведет к возникновению другой системы.
- 4. Открытость.** Сложные системы – это открытые системы, т. е. обменивающиеся веществом, энергией и/или информацией с окружающей средой. Такую систему нельзя рассматривать как замкнутую.
- 5. Нетривиальная эмерджентность.** Сложные системы – это такие системы, в которых возникают неожиданные эмерджентные свойства, появляющиеся на уровне динамики системы как целого, которые не могут быть «прочитаны» и выведены из анализа отдельных ее элементов.
- 6. Сочетание положительных и отрицательных обратных связей, цикличность.** Взаимодействия элементов в сложных системах регулируются двумя типами петель обратной связи – отрицательной и положительной.
- 7. Неотделимость от субъекта** – субъекты, принимающие участие в выработке решения, являются неотъемлемыми элементами этой системы, они оказывают заметное влияние на

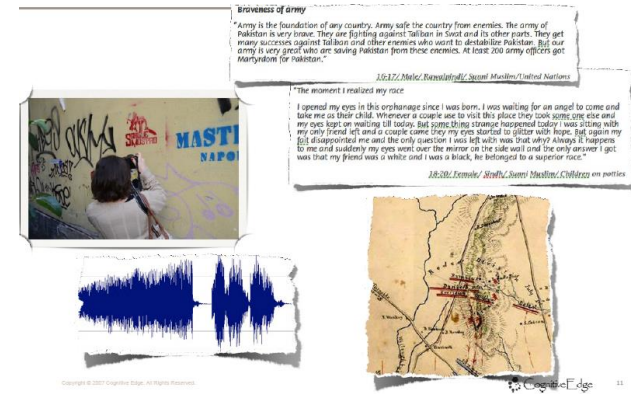
Методика осмысления ситуации: термины

Управленческая ситуация
– это некоторая ситуация, которая по представлениям ее участников (одного или нескольких) требует решений и управленческих действий.



Элементы управленческой ситуации – это все, что помогает прояснить ситуацию, что представляется важным при размышлении над ситуацией. Эти элементы могут быть совершенно различными по природе: события, товары, внешние и внутренние силы, различные факторы внутри ситуации и во внешней среде, люди и группы людей, действия, побудительные причины, точки зрения, убеждения, традиции, ритуалы и другие особенности контекста ситуации.

Наиболее важные элементы = ключевые факторы управленческой ситуации



Методика осмысления управленческой ситуации

Сторителлинг
(сбор данных и
контекста)

Выявление
ключевых
факторов
(элементов)

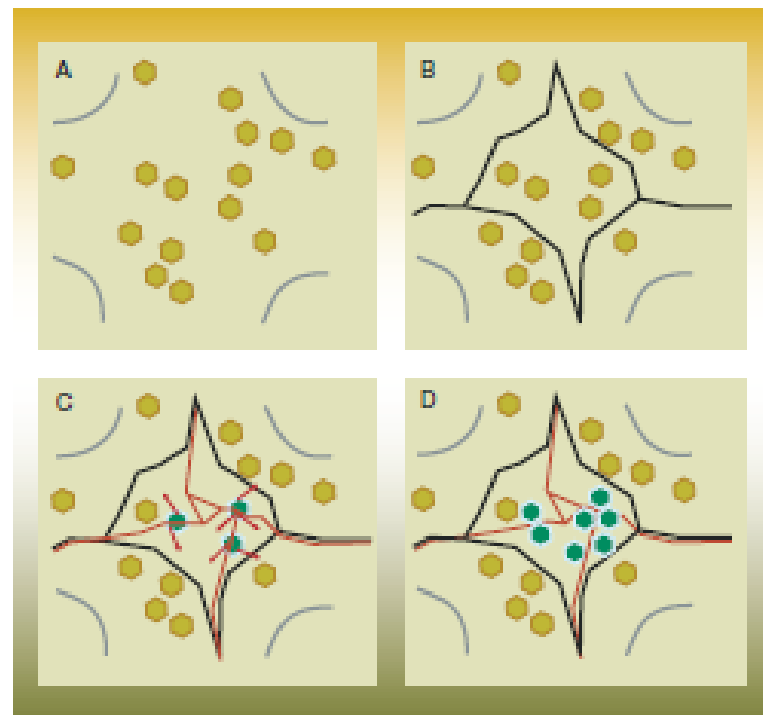
Построение
фреймворка
Synefin
(осмысление)

Этапы построения фреймворка Synefin:

А. Размещение смыслообразующих элементов и ключевых факторов в пространстве Synefin.

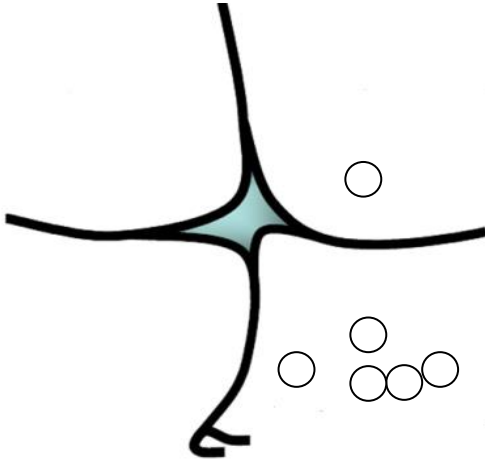
В. Определение границ доменов фреймворка.

С и D. Уточнение/разделение ключевых факторов, которые оказались в центре и на границах уточнение границ доменов.



Классификация управленческих ситуаций

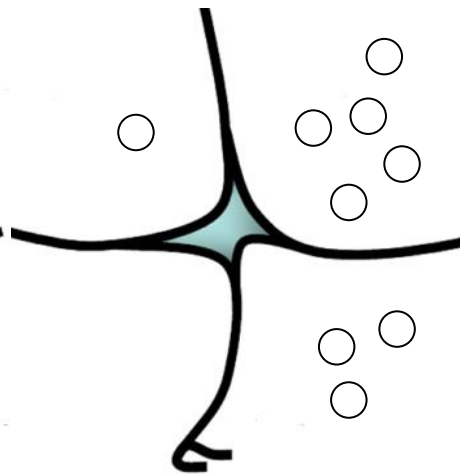
Простая



Простая ситуация – это та, у которой большинство элементов являются очевидными, хотя, возможно 1-2 элемента относятся к классу усложненных.

Усложненная ситуация – это та, у которой значимая (для рабочей группы) часть элементов относится к усложненным, часть элементов относится к очевидным, хотя, возможно 1-2 элемента относятся к типу сложных;

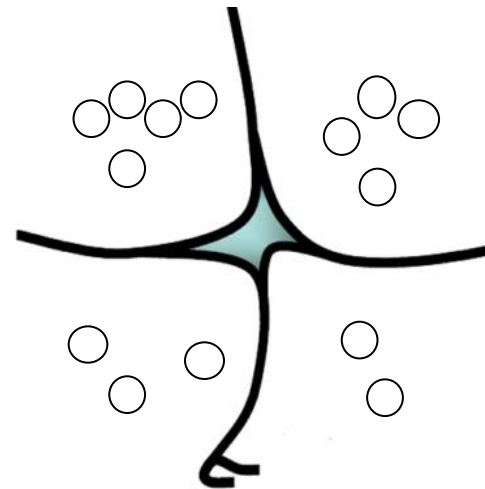
Усложненная



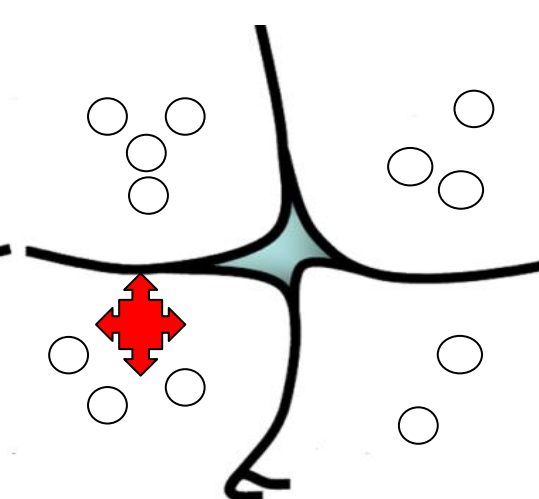
Сложная ситуация – это та, у которой значимая (для рабочей группы) часть элементов относится к сложным, и возможно несколько элементов относятся к типу хаотических, однако они «спят» (не влияют на ситуацию активно);

Хаотическая ситуация – это та, у которой несколько элементов относится к хаотическим и один (или несколько) из них «проснулись» и активно влияют на ситуацию.

Сложная



Хаотическая



Ситуация: импортозамещение всего стека ИТ-оборудования и ПО

Сложные

Сильное отставание российских вендоров по производительности и надежности

Затраты ресурсов при плавном переходе

Готовность к использованию бумажных технологий

Нет опыта импортозамещения

Корп. приложения западных вендоров пока не имеют альтернатив

Скорость перехода существенно быстрее, чем традиционный цикл

Усложненные

Компания со-инвестирует в продукты российских вендоров

Хаотические

Позиция азиатских вендоров

Политика

Нужен прорыв в микроэлектронике

Нет конкретики в определении результата импортозамещения

Нет однозначного понимания необходимости руководством

Мало крупных заказчиков для роста российских вендоров

Нет стимулирования перехода государством

Простые

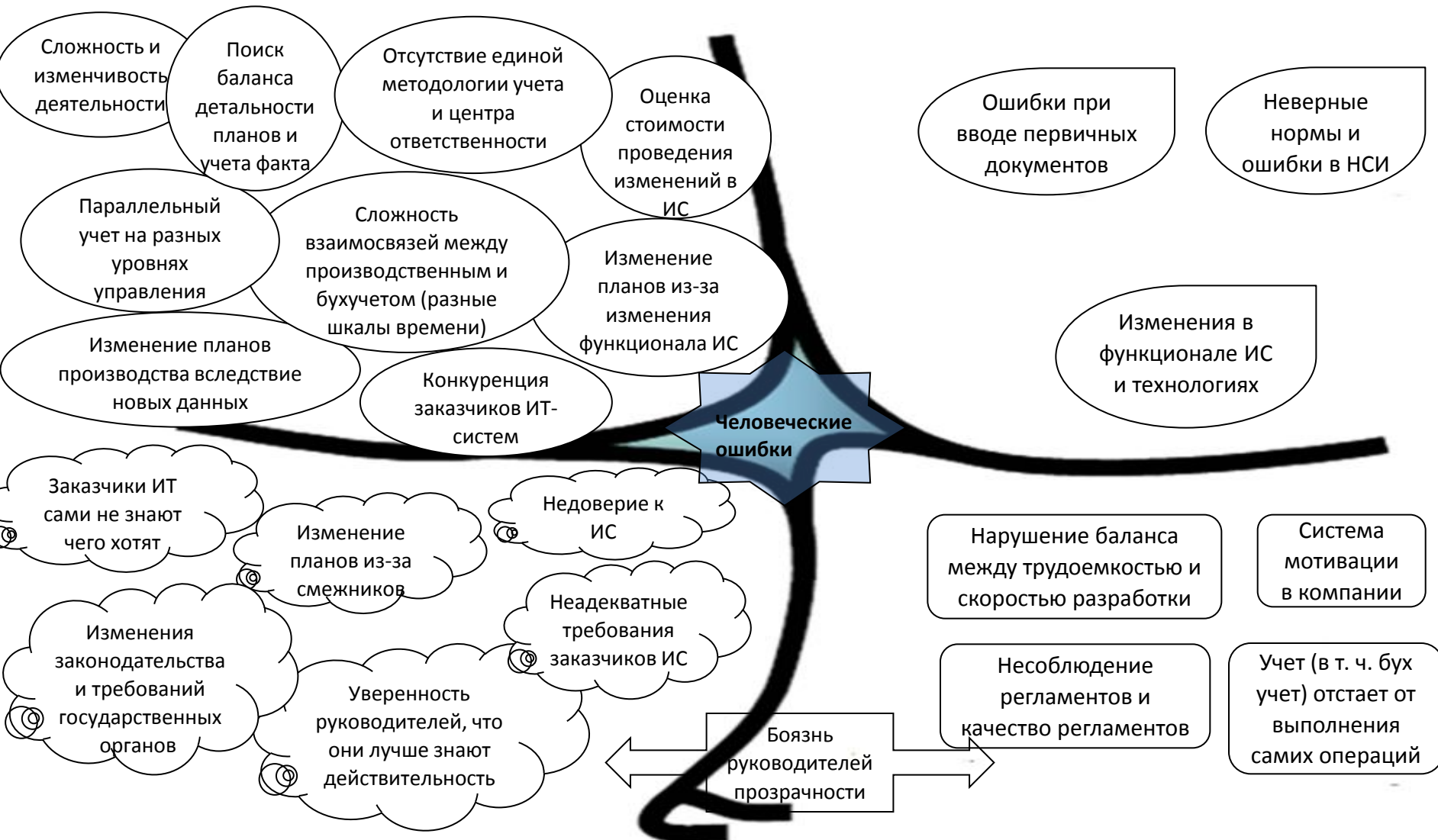
Ориентация российских производителей на единичное производство

Готовность компании к аварийно-мобилизационному управлению

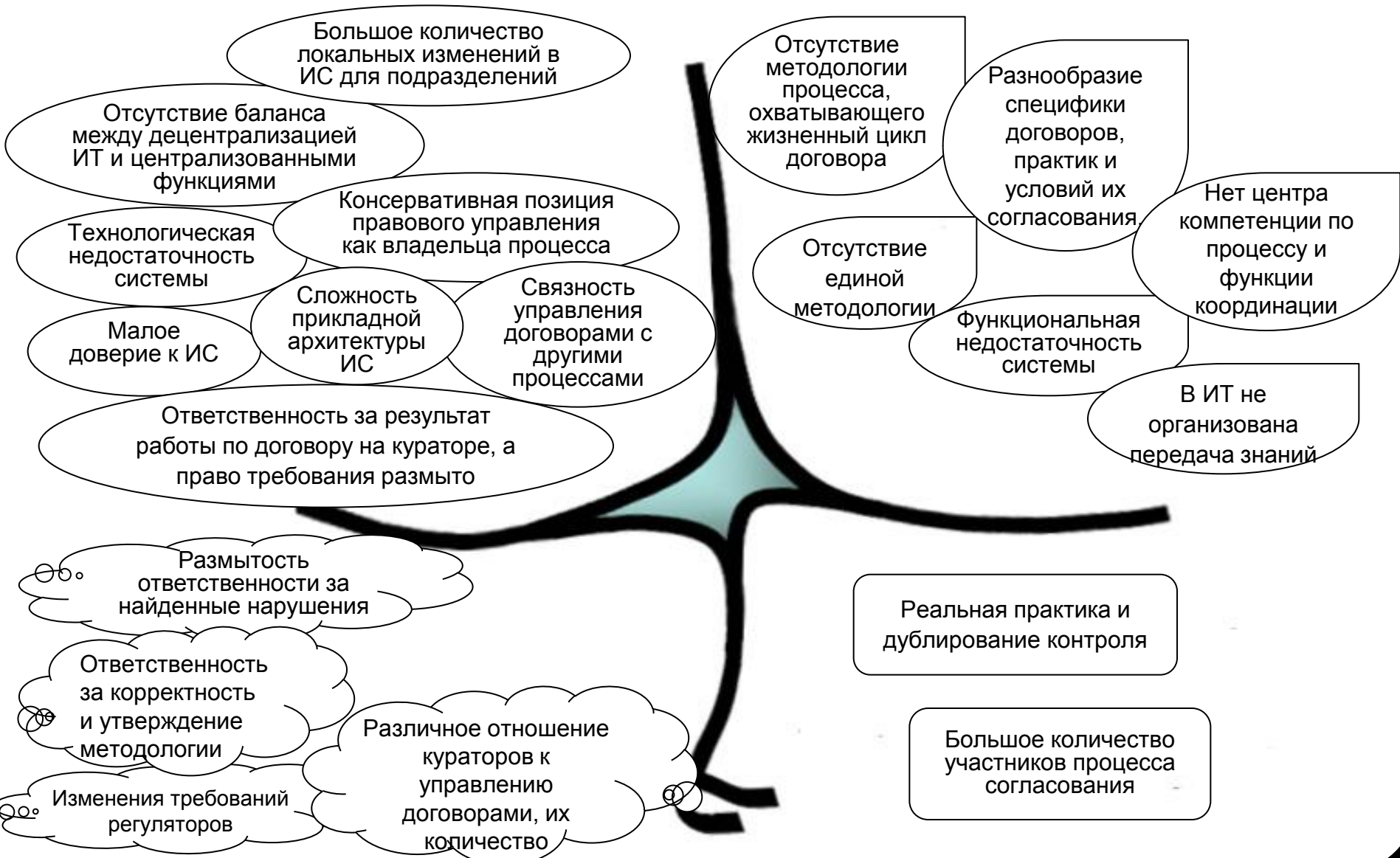
Ограниченность штата программистов и администраторов

Культура управления ориентированная на «вертикальные функциональные колодцы»

Ситуация: расхождение реальной жизни компании и ее отражения в ИС

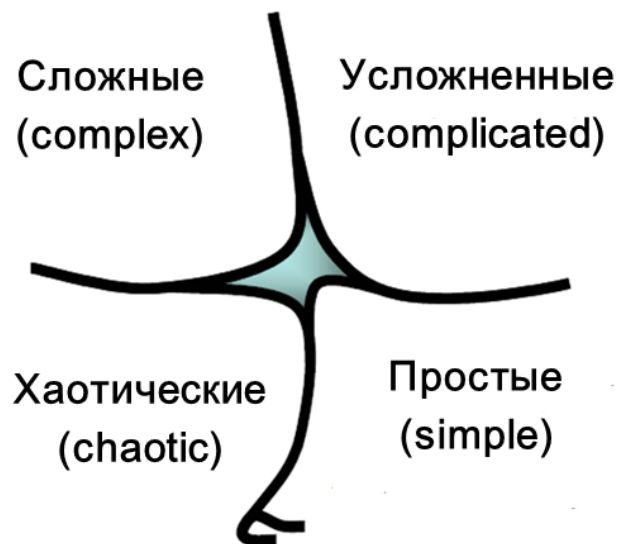


Функционирование и развитие системы управления договорами



Выводы из использования фреймворка Synefin и гипотезы

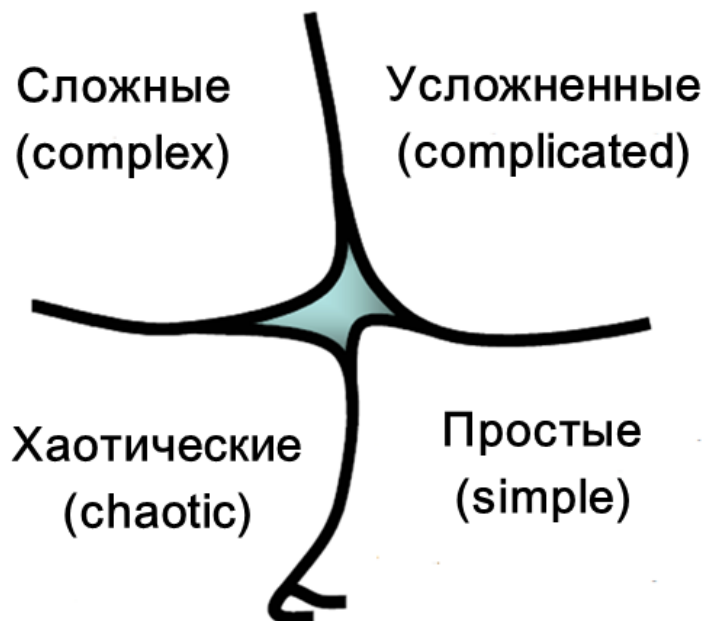
Метод и фреймворк Synefin позволяет относительно не трудоемко понять ключевые факторы и элементы управленческой ситуации, увидеть их сквозь опыт и бэкграунд участников управленческой ситуации, осмыслить и существенно прояснить управленческую ситуацию, уровень ее неопределенности и возможности прогнозирования.



Гипотезы

1. Профиль (структура) транзакционных издержек в этих 4 ситуациях (доменах) сильно различается.
2. Возможности институтов (контрактов и экономических институтов) по «сжатию» транзакционных издержек в разных ситуациях (доменах) весьма различны.
3. В разных ситуациях (доменах) должны различаться формы организации, практики и инструменты снижения транзакционных издержек.
4. Технологии могут снизить некоторые транзакционные издержки, но отнюдь не все. В простой ситуации – существенно больше, в сложной – заметно меньше.
5. Сильный рост неопределенности в сложной ситуации (домене) – не только отрицательный, но и положительный фактор. Это дает нам широкие возможности созидания новых институтов.

Спасибо за внимание!



Литература

1. David Snowden. Complex Acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness. Journal of Knowledge Management Vol. 6, No 2, 2002.
2. Cynthia Kurtz, David Snowden. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal, Vol. 42, No 3, 2003.
3. David Snowden, Mary Boone. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007.

Константин Зимин

Главный редактор Information Management

Комитет по исследованиям СОДИТ

kzimin@rucio.ru