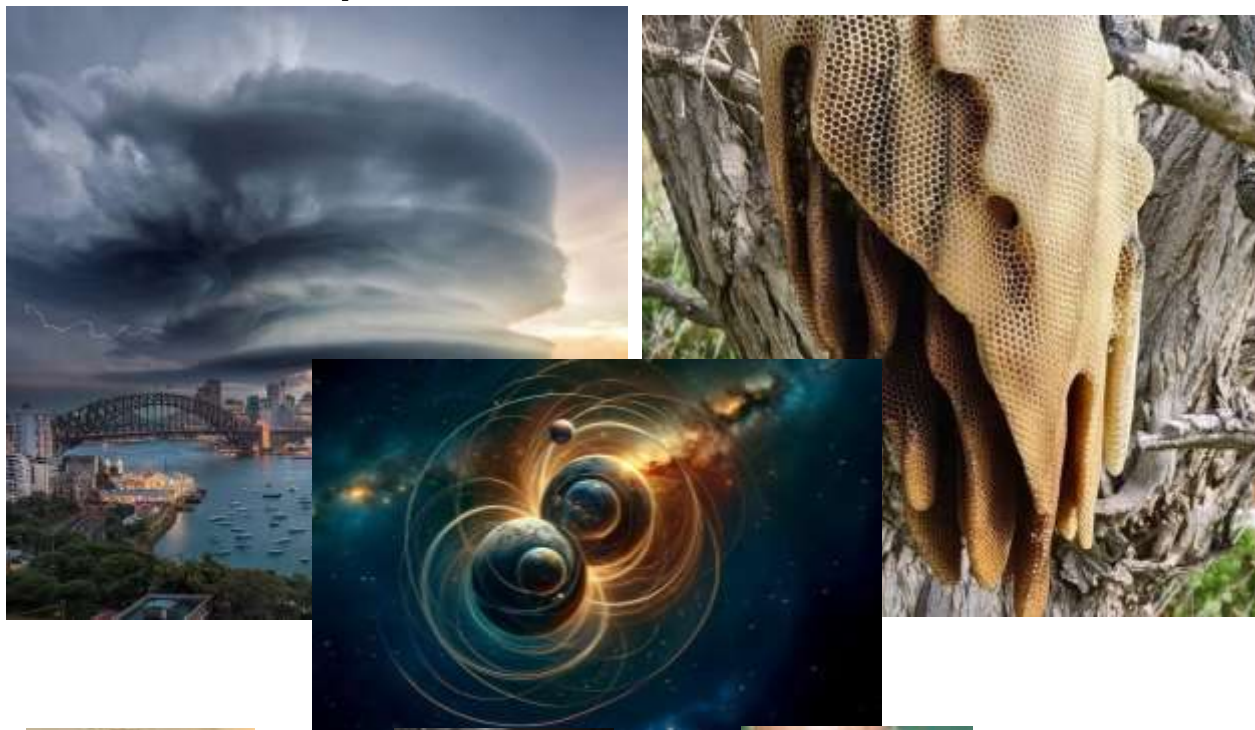




НОВЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ РАБОТЫ В СИТУАЦИЯХ  
ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.  
МЕТОД КИНЕВИН И НАРРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

КОНСТАНТИН ЗИМИН

## Теория сложных систем



Теория  
диссипативных  
систем Ильи  
Пригожина



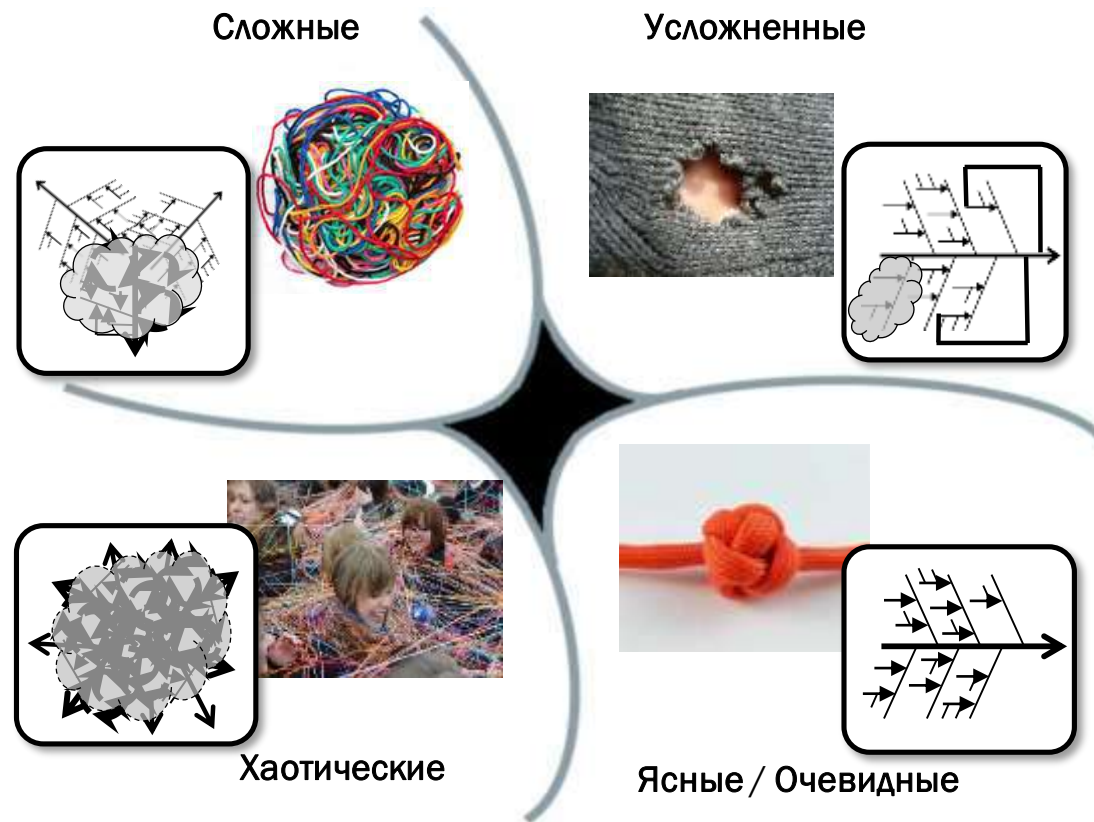
Синергетика  
Германа  
Хакена



Сложное  
мышление Эдгара  
Моррена

...

## Фреймворк Sunefin



Практики antro-  
complexity Дейва  
Сноудена

**Принцип 1. Фокус на настоящем, а не на будущем.** Наше будущее – не в наших фантазиях/желаниях о нем. Ростки нашего будущего – в ситуации здесь и сейчас. В сложной ситуации надо перестать фантазировать о будущем, а сосредоточиться на осмыслении текущей ситуации и тех предрасположенностях, которые в она в себе содержит.

- Идеалистические планы о том, как все должно быть, не имеют смысла, мы все равно ошибемся в постановке конкретных целей.
- Возможные пути развития ситуации скрыты в ней самой, в виде тенденций ее самоорганизации.
- Мы можем использовать наши желания в качестве дальнего видения или общего ориентира, но не в качестве конкретной цели.

Природа установила ограничения на предсказуемость будущего. Управление «в сложности» начинается с того, чтобы **понять, где вы находитесь.**



**Принцип 2. Направление (вектор) изменений.** Мы выбираем только общее направление (вектор) изменений, но не ставим четких целей.

«Мы видим то, что ожидаем увидеть» – человеческая природа такова, что конкретные цели уменьшают нашу способность видеть те новые пути и направления движения, которые открываются «за поворотом». Одновременно фокусироваться на целях и видеть всю ситуацию в целом и новые открывающиеся возможности очень непросто (хотя и возможно).

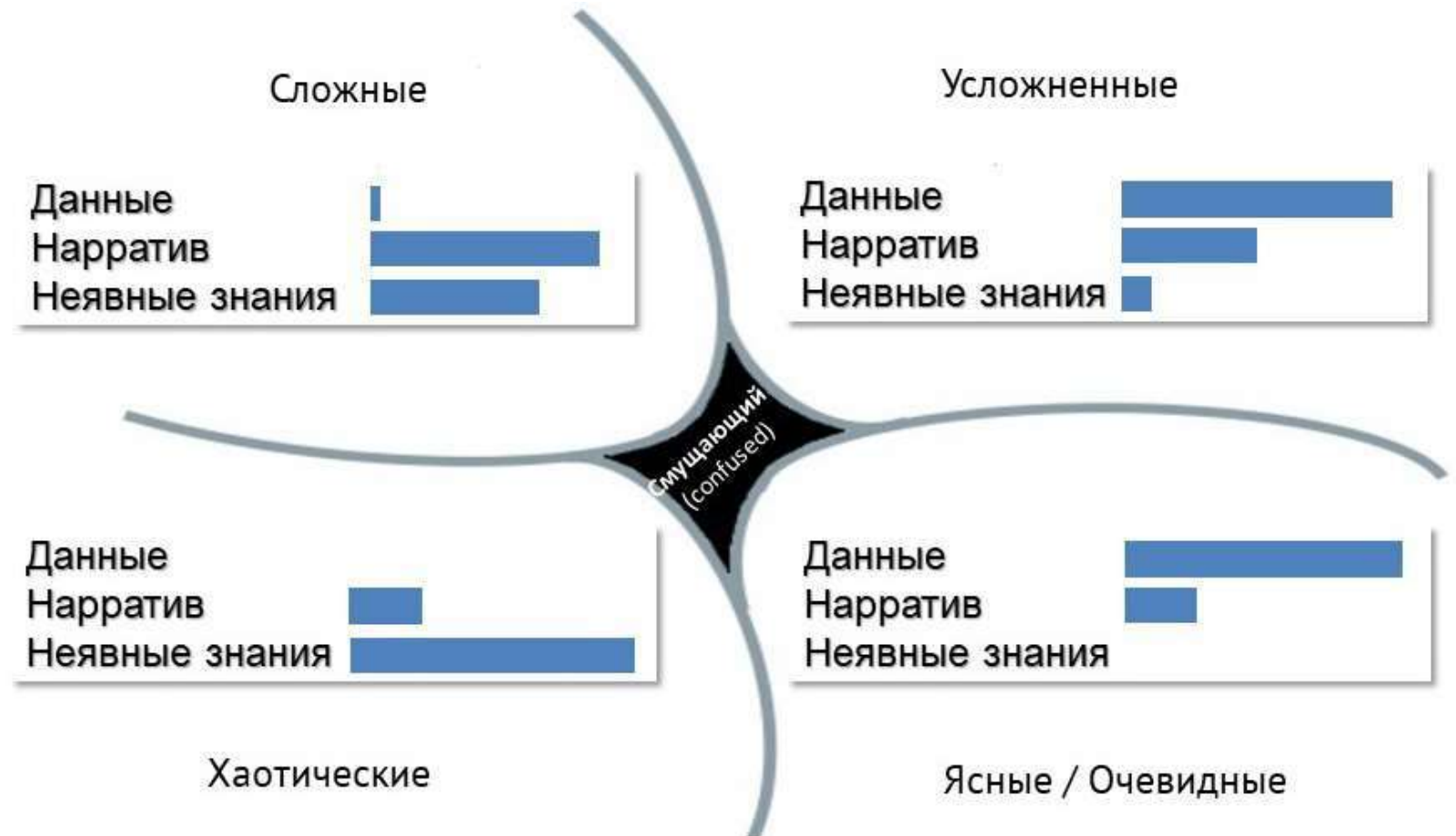
- В сложной ситуации будущее принципиально непредсказуемо, поэтому постановка четких целей (на долгий период) просто бессмысленна. Конкретные цели можно ставить только на короткий период.
- Если мы слишком сосредоточимся на будущем, мы можем «ослепнуть» – не увидеть тех эмерджентных возможностей, которые открываются нам по ходу движения.
- Выбор общего направления (вектора) движения основан на глубоком понимании текущей ситуации и видения желаемого будущего.



**Принцип 3. Нарративное управление.** Мы осмысляем ситуацию, понимаем, что происходит, через нарратив, а не на данные.

- Любые данные существуют в рамках некоторой модели и ограничены ею. Адекватные модели сложных управленческих ситуаций пока не найдены.
- Сложные ситуации – это новые ситуации, прошлые данные не подходят, часто текущих данных крайне мало.

Мы должны понимать социальные системы через голос людей, которые в них живут, а не через схемы, структуры и модели из прошлого (хотя они бывают и полезны).



**Принцип 4. Мы управляем сложными системами/ситуациями через создание определенных условий, а не директивно и напрямую.**

- Сложной системой нельзя управлять прямыми управляющими воздействиями, подобно тому, как мы управляем автомобилем. Она не поддается такому управлению.
- Любая сложная система имеет внутренне присущие ей пути развития. Мы подталкиваем систему/ситуацию к нужным нам вариантам развития, чтобы желаемые пути развития, могли реализоваться с большей вероятностью, чем не желаемые.
- Эти пути развития, как правило, не видны сразу, а «нащупываются» по ходу дела. Мы проводим эксперименты, прощупывания и микро-подталкивания, небольшие действия в поддержку желаемого направления развития ситуации.

Сложная система нетерпима к управлению, система существует не для того, чтобы ей управляли.



**Принцип 5. Позиция управленца.** Управленец – это не только лицо, принимающее решения, это важнейший элемент самой ситуации, в том числе и ее самоорганизации. Управленец – это играющий дирижер, играющий тренер.

- Отношения управленца и ситуации, то есть его окружения, существенны, ими никак нельзя пренебречь. Между управленцем и другими управленцами ситуации устанавливаются сложные и нетривиальные взаимосвязи, частично не видимые.
- Синергия управленца и элементов ситуации – это важнейший механизм самоорганизации системы.
- Сложная ситуация воздействует на него, не только ограничивает, но и диктует свою волю.

Не существует «зеркального» познания мира, изучающий систему субъект – всегда важная часть процесса познания и часть системы, которую он изучает (принцип наблюдаемости).



# Осмысление ситуации методом Киневин

- 1 **Формулировка ситуации и список участников**
- 2 **Рассказ историй о ситуации и выделение ключевых факторов из историй**
- 3 **Построение портрета ситуации в пространстве Cynefin, достижение консенсуса по природе факторов, проведение границ доменов**
- 4 **Приоритизация факторов, определение наиболее сильно влияющих факторов**

Управленческая ситуация – это обстановка или «среда», в которой должен действовать менеджер, совокупность связей и отношений между участниками, совокупность правил, подходов и приоритетов, а также иных сил (любой природы), которые оказывают влияние на менеджера и его управленческое действие.



- Сторителлинг** – метод работы с ситуацией через истории.  
**История** – это эмоциональный рассказ, отражающий скрытые намерения, паттерны поведения, установки и ценности участников
- Ключевые факторы ситуации** – это все, что важно для понимания ситуации, ее элементы любой природы
- Осмысление ситуации** – обсуждение и понимание природы ключевых факторов и нашего знания о них
- Портрет ситуации в пространстве Cynefin** – картина ситуации и результат осмысления ключевых факторов
- Наиболее сильные факторы** – факторы к которым ситуация наиболее чувствительна

# Портрет ситуации импортозамещение в ИТ (март 2022)

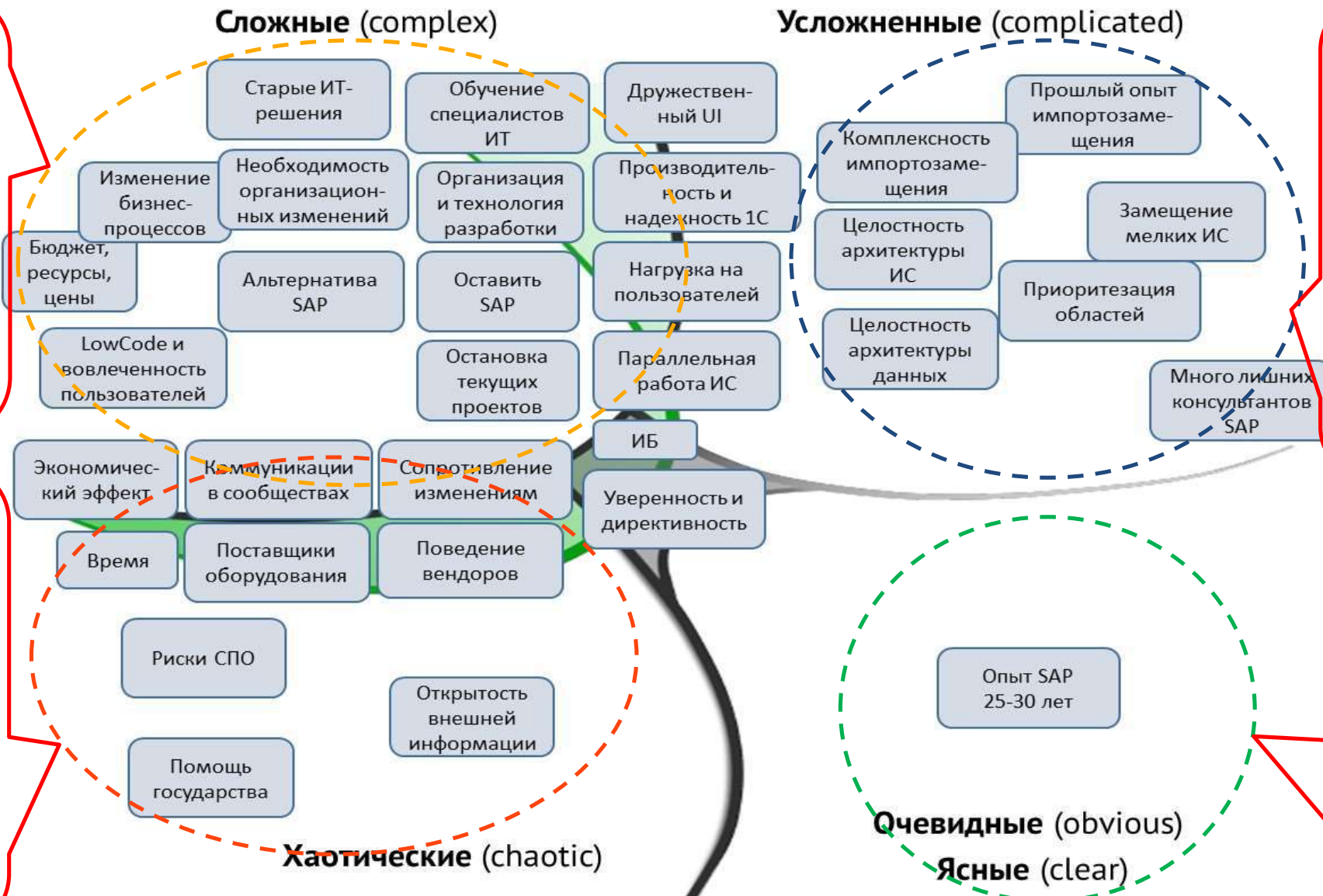
Портрет ситуации:  
«Беспокойство  
бизнеса по поводу  
влияния  
импортозамещения в  
ИТ на  
функционирование  
бизнеса»  
на март 2022



# Как читать портрет ситуации?

**Создание новых практик через эксперименты**  
Факторы уникальны и непредсказуемы. Опыт экспертов и «лучшие практики» не помогут. Пути решений придется искать самостоятельно через исследование и время на это есть.

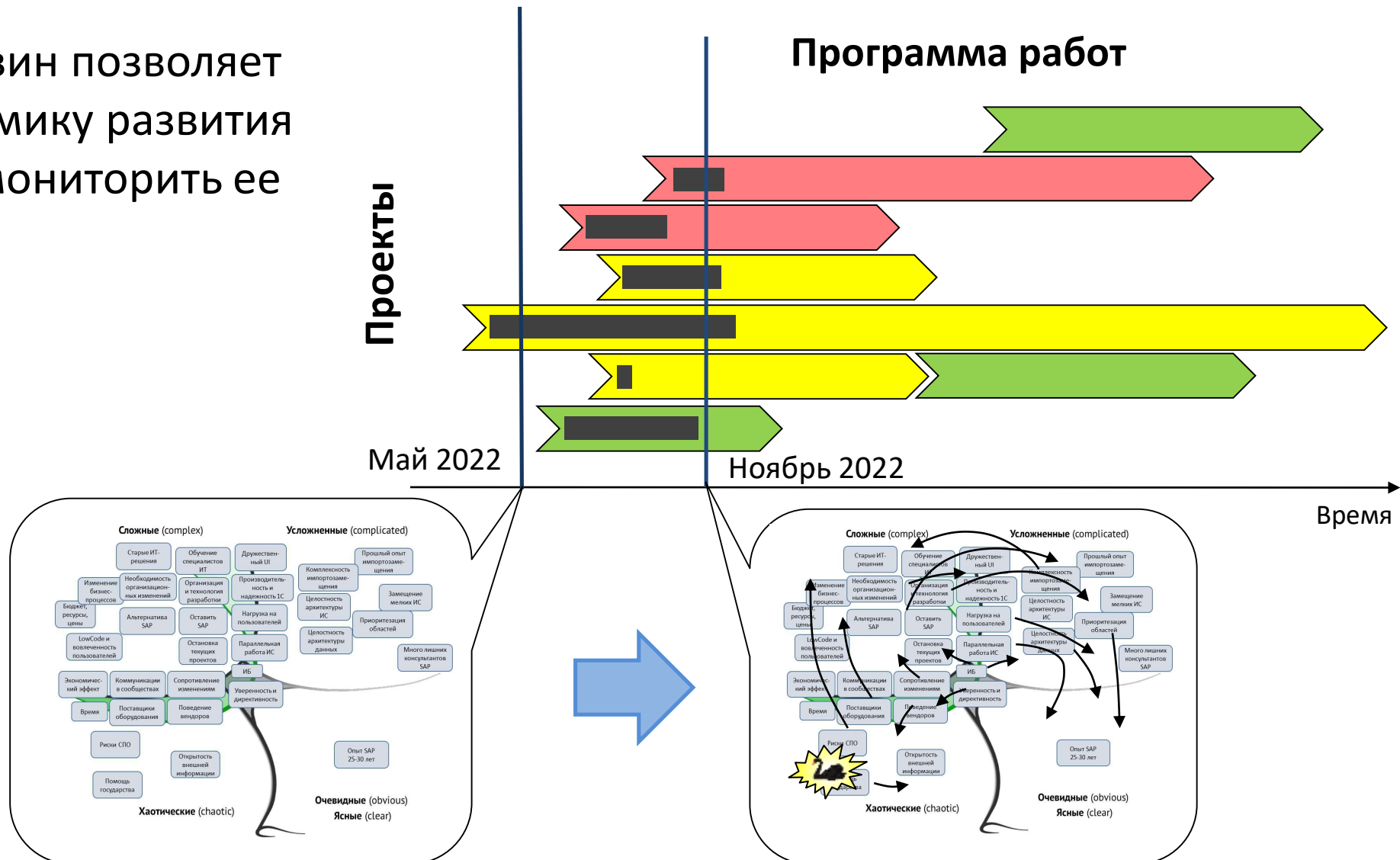
**Интуиция и дискреционные решения**  
Факторы новы и непредсказуемы. Опыт экспертов и «лучшие практики» не помогут. И времени на исследования нет. Остается лишь опираться на интуицию.



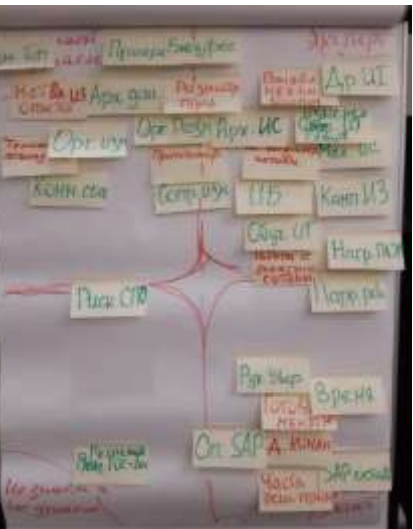
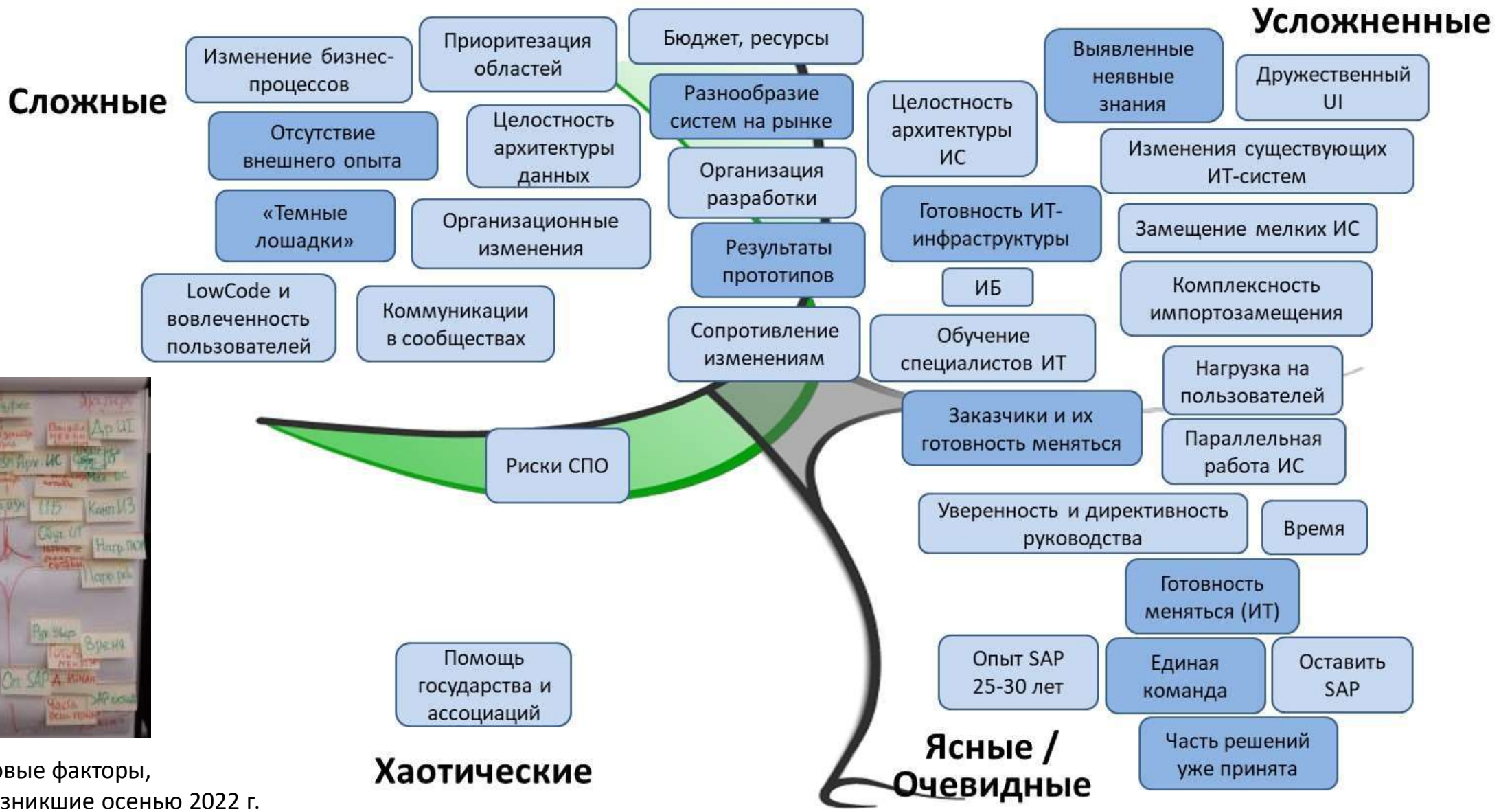
**Адаптация «лучших» практик**  
Факторы понятны но «в лоб» «лучшие практики» не сработают. Нужно искать экспертов, которые обладают опытом адаптации практик к нашим условиям.


**Точки опоры для изменения ситуации**  
Факторы знакомы и понятны, известны «лучшие практики» для их изменения.

Метод Киневин позволяет видеть динамику развития ситуации и мониторить ее



# Портрет ситуации импортозамещение в ИТ (ноябрь 2022)

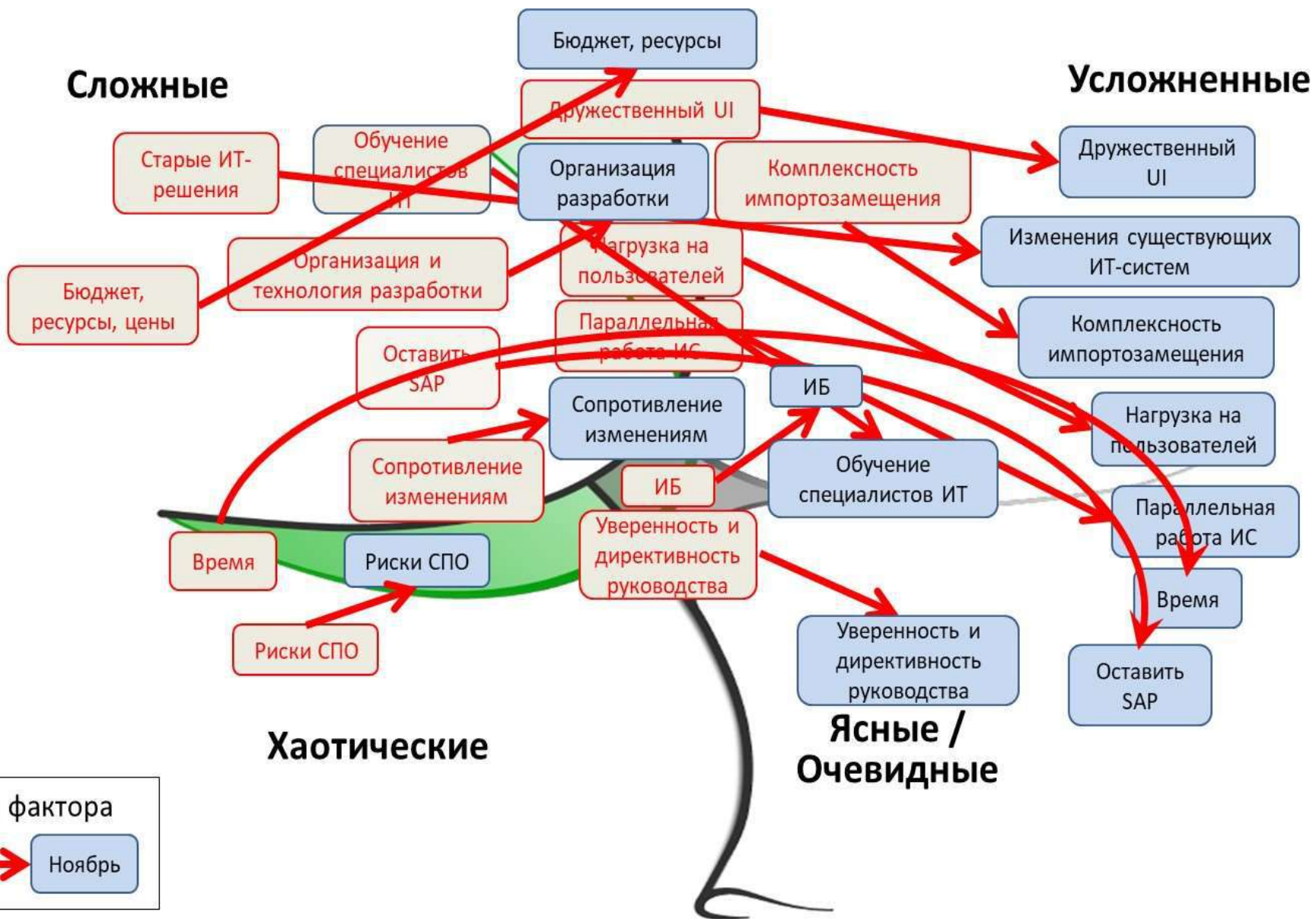


 Новые факторы, возникшие осенью 2022 г.



Динамика ситуации:  
«Беспокойство бизнеса по поводу влияния импортозамещения в ИТ на функционирование бизнеса»  
март – ноябрь 2022

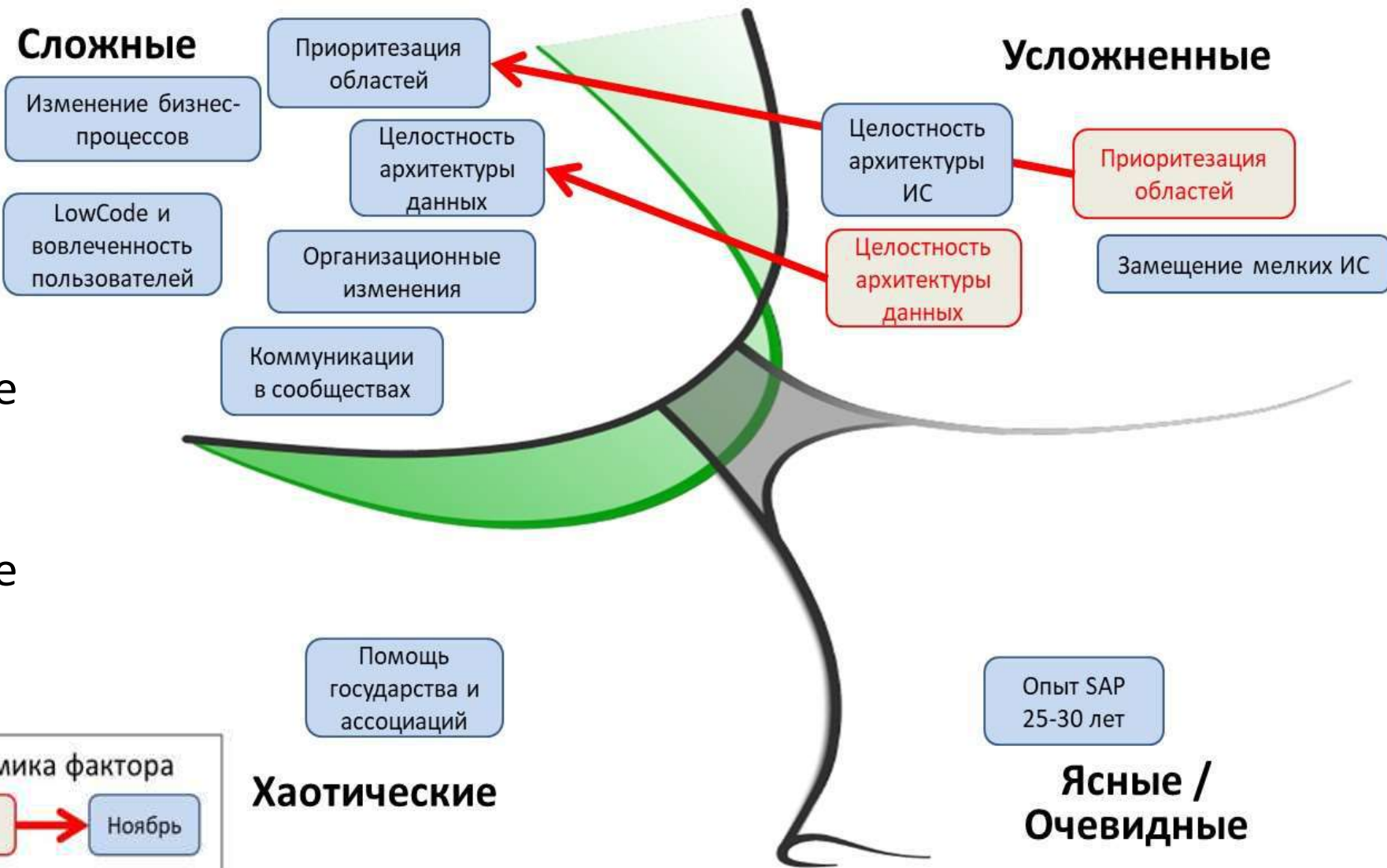
14 факторов улучшили позицию на фреймворке Synefin (упростились)



# Отрицательная и нейтральная динамика ситуации

Динамика ситуации:  
«Беспокойство бизнеса по поводу влияния импортозамещения в ИТ на функционирование бизнеса»  
*март – ноябрь 2022*

- 2 фактора ухудшили позицию на фреймворке Synefin (усложнились)
- 8 факторов сохранили позицию на фреймворке Synefin



Мы изучаем социальные системы как они есть в реальной жизни, не пытаюсь упростить человеческую природу. Мы видим в людях людей, а не процессы, роли или функции, работаем с такими системами, какими живет сама жизнь, а не теми, которые нам удобны.




Признаки сложных систем (по Леонарду Растригину):

- **отсутствие математического описания или алгоритма;**
- «зашумлённость», обусловленная не столько наличием генераторов случайных помех, сколько большим числом второстепенных (для целей управления) процессов, и проводящая к затруднениям в наблюдении и управлении;
- «нетерпимость» системы к управлению, система существует не для того, чтобы ей управляли;
- нестационарность, выражающаяся в дрейфе характеристик, изменении параметров, эволюции во времени;
- невозпроизводимость экспериментов с этой системой.



- Сложные системы/ситуации
- Управление в сложных ситуациях
- Метод Киневин и примеры его использования



 Константин Зимин  
 @KonstZimin  
 Konst.zimin@gmail.com