



Роль и место нарратива и нарративных инструментов в управлении



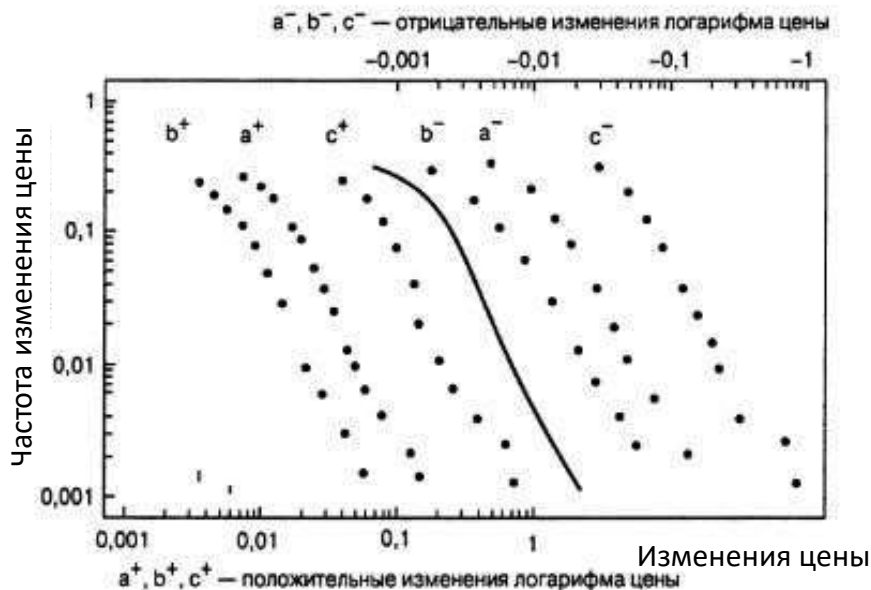
**Нарратив как ключевой источник при
работе со сложными ситуациями**



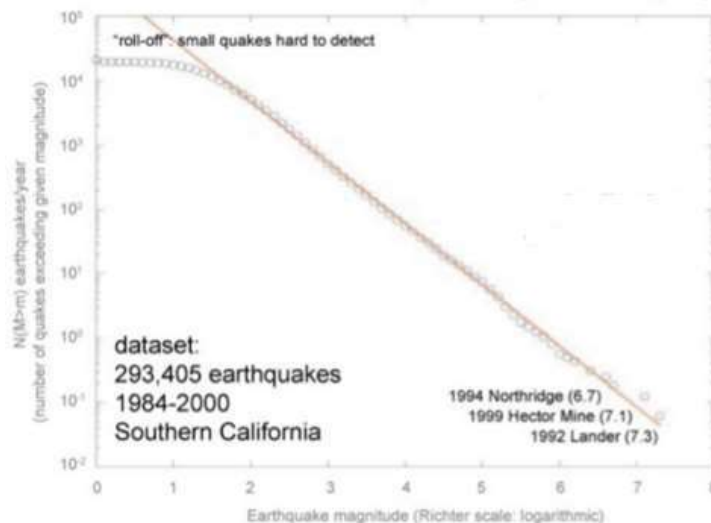
Константин Зимин
Руководитель проекта Incomplexity.ru
Главный редактор «Управляем предприятием»



Изменение цен на хлопок (Мандельброт, 1963)

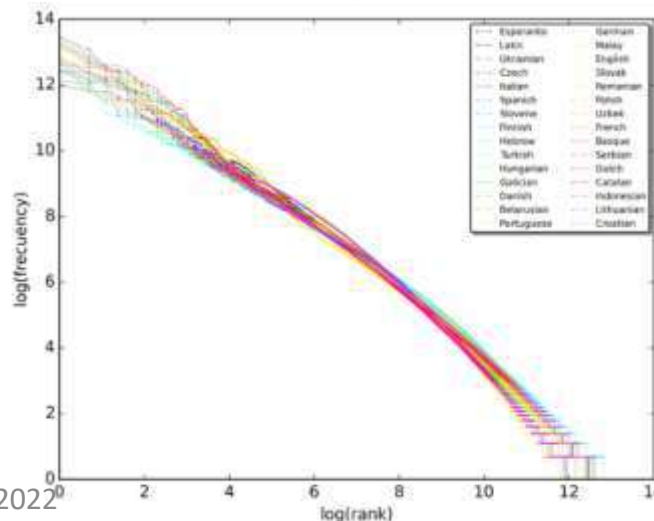


Закон Гутенберга-Рихтера (1944)



Зависимость количества землетрясений (по вертикали, логарифмическая шкала) от их магнитуды (логарифма амплитуды).

Закон Ципфа (1908, 1949)



Зависимость частоты использования слова (по вертикали, логарифмическая шкала) от его порядка (логарифма ранга) в различных языках

Линии а⁺ и а⁻ показывают дневное изменение цен, но за период – 1900-1945 годы (а⁺ отражает рост цен, а⁻ – падение).

Линии b⁺ и b⁻ показывают дневное изменение цен за 1944-1958 годы (b⁺ отражает рост цен, b⁻ – падение).

Линия c⁺ и c⁻, показывает месячные колебания цен в 1888-1940 годах (c⁺ – рост, c⁻ – падение).

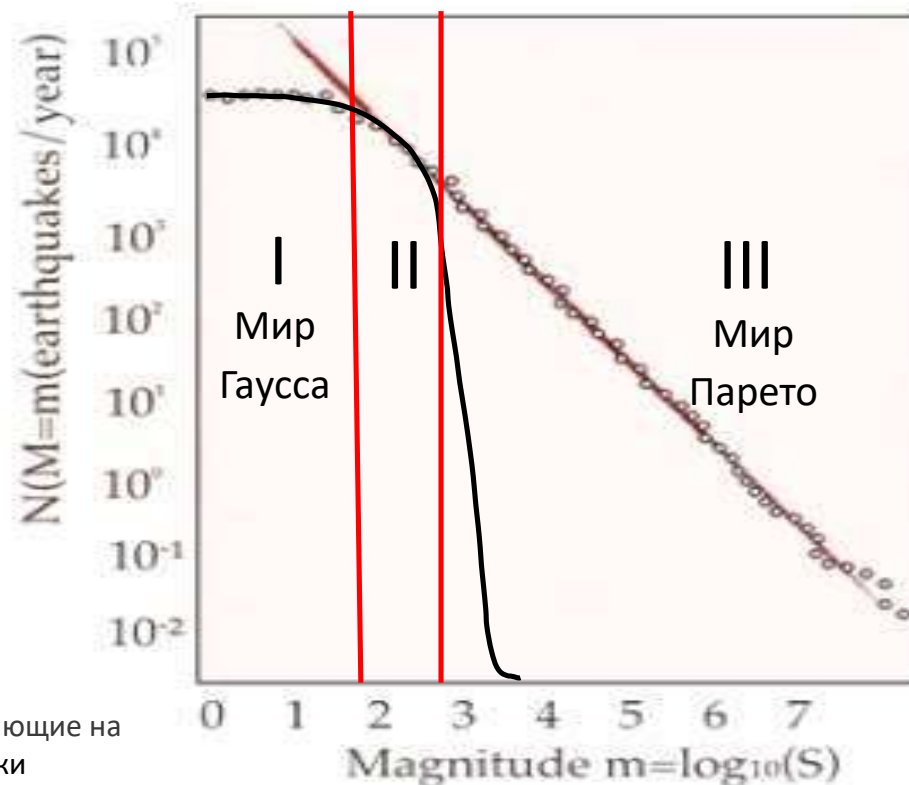
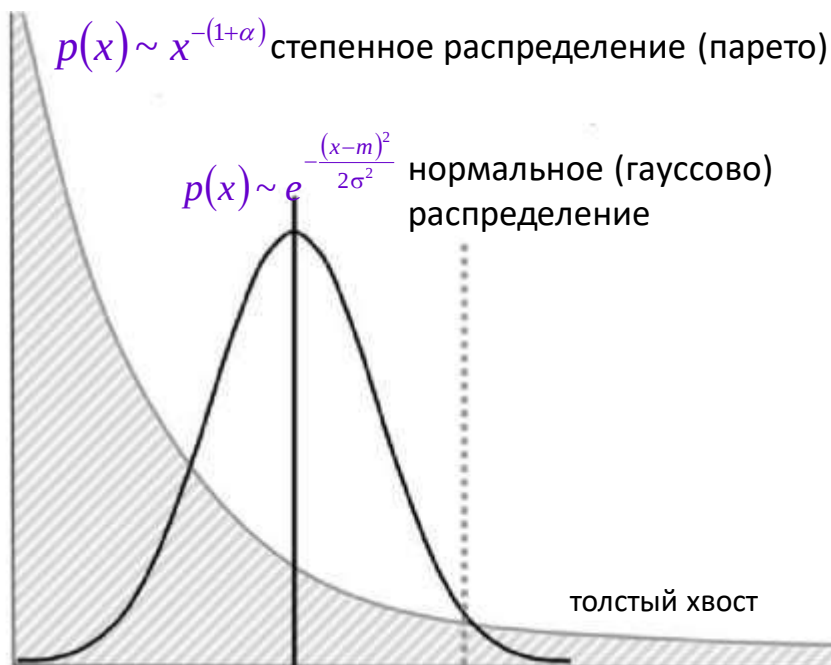
Степенное распределение или распределение Парето

$$p(x) \sim x^{-(1+\alpha)}$$

$$0 < \alpha < 2$$

Мир, в котором нельзя пренебречь редкими событиями

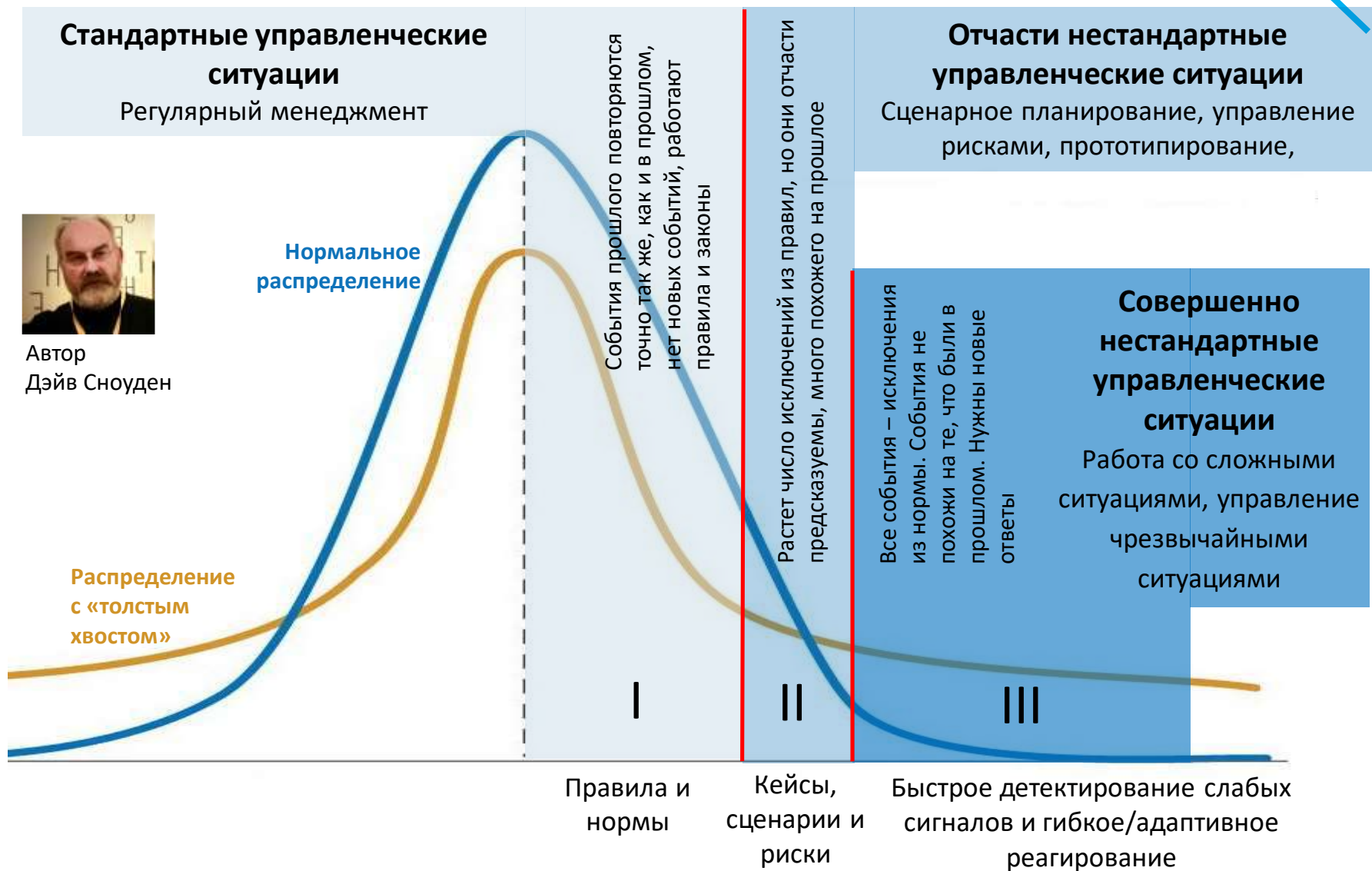
Мы формулируем законы и оцениваем риски, исходя из гауссового распределения. И пренебрегаем редкими случаями. Но, во многих явлениях, нельзя игнорировать редкие, но крупные события на «толстом хвосте»



Нормальные распределения возникают, когда факторы, влияющие на x , стабильны, и x непересекающихся интервалов статистически независимы. В этом случае центральная предельная теорема обеспечивает нормальное распределение.



Три зоны управленческих ситуаций



Автор
Дэйв Сноуден

Три зоны: вид логики и данные

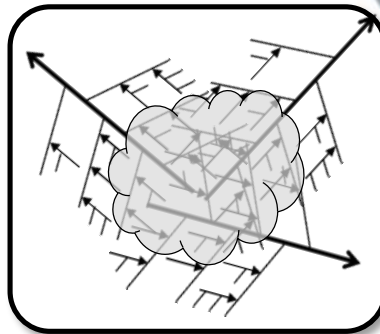
Люди как вид эволюционировали на основе абдуктивного и индуктивного, а не дедуктивного мышления. Дедукция не рождает новое



Появление степенного закона распределения характерно именно для сложных систем

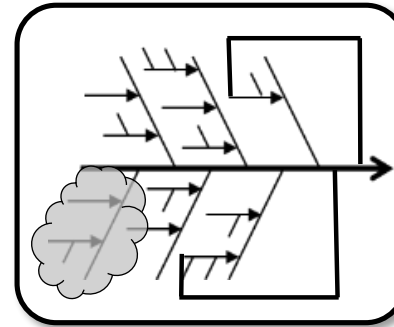
Сложные (complex)

Причинно-следственные связи запутанны, элементы и взаимосвязи между ними непонятны



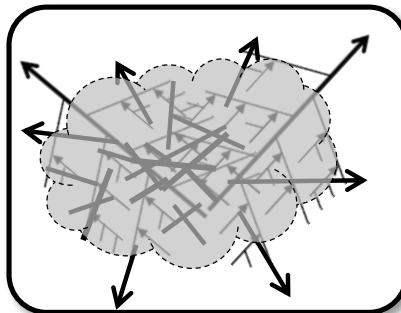
Усложненные (complicated)

Причинно-следственные связи не всегда прямые и понятные, частично не видны и требуют анализа



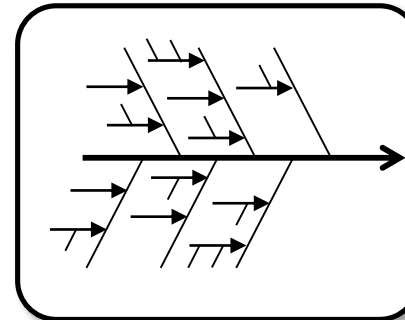
Хаотические (chaotic)

Причинно-следственные практически не видны, элементы скрыты, и ситуация очень динамична



Ясные (clear) Очевидные (obvious)

Явные и очевидные причинно-следственные связи, все понятно



Автор
Дэйв Сноуден

Сложные (complex)

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

Усложненные (complicated)

Мы не понимаем поведение системы, но есть эксперты, которые понимают и могут его спрогнозировать

Хаотические (chaotic)

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

Очевидные (obvious) Ясные (clear)

Мы знаем и понимаем поведение системы, оно полностью предсказуемо

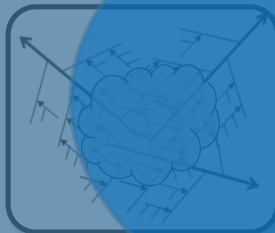
Три базовых логики на фреймворке Synefin

Чем больше уровень неопределенности, тем более нам
необходимо опираться на абдуктивную логику

Сложные (complex)

Абдукция

События А, В, ... G принадлежат области X
Результаты событий А, В, G не подчиняются какому-либо правилу
Нулевая гипотеза
Существует ли более-менее правдоподобная связь между событиями А, В, G?



Усложненные (complicated)

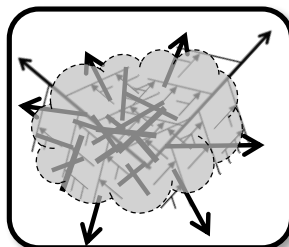
Индукция

События А, В, ... G принадлежат области X
Результаты событий А, В, G подчиняются правилу R
Следствие – правило верно R для области X



Хаотические (chaotic)

**Не видно четко
описанной логики**

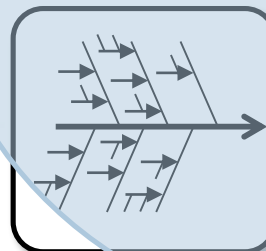


Ясные (clear)

Очевидные (obvious)

Дедукция

Правило R для области X
Событие А принадлежит области X
Следствие – результат события А на основе правила R



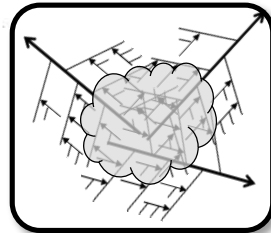
Данные и нарратив на фреймворке Synefin

**Сложные и хаотические системы исследуются,
преимущественно, с помощью нарратива**

Сложные (complex)

Нарратив с элементами
анализа данных

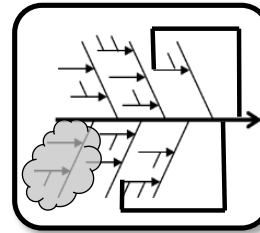
- из текущего момента



Усложненные (complicated)

**Анализ данных с
элементами нарратива**

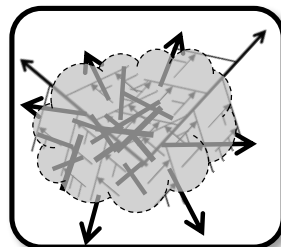
- из прошлого (опыта)
- из текущего момента



Хаотические (chaotic)

Чистый нарратив

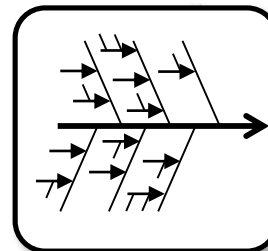
- из текущего момента



**Ясные (clear)
Очевидные (obvious)**

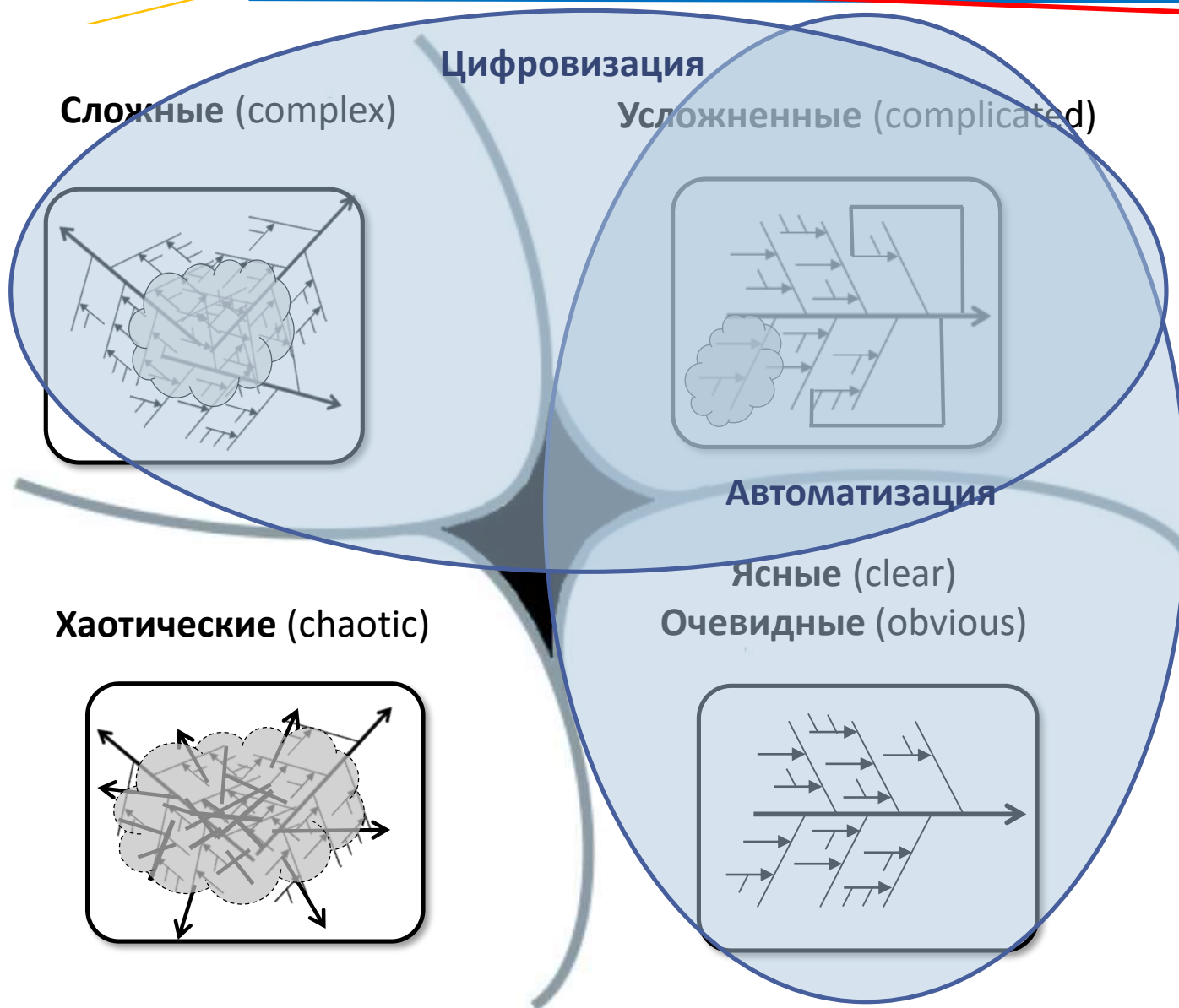
Чистый анализ данных

- из прошлого (опыта)
- из текущего момента





Гипотеза: ИТ переходит в область сложных систем



Цифровизация – это попытка применить ИТ в области сложных систем и ситуаций.

Использование нарратива и абдуктивной логики – это естественное следствие работы со сложными ситуациями

Парадигма Narrative rationality

Нет двух несвязанных процессов, рационального и нарративного. Создание нарратива и рациональное мышление – это единый процесс нашего осмысления мира

Rational paradigm (Homo sapiens)

- Мир проявляется в фактах
- люди выносят суждения только на основе фактов и рациональной логики, на них не влияет ничего более

Narative paradigm (Homo narrans)

- Мир проявляется в нарративе
- человек так устроен, что понимает что-то только через историю, люди создают истории, чтобы придать смысл вещам и действиям
- наша память и узнавание работают на базе нарратива

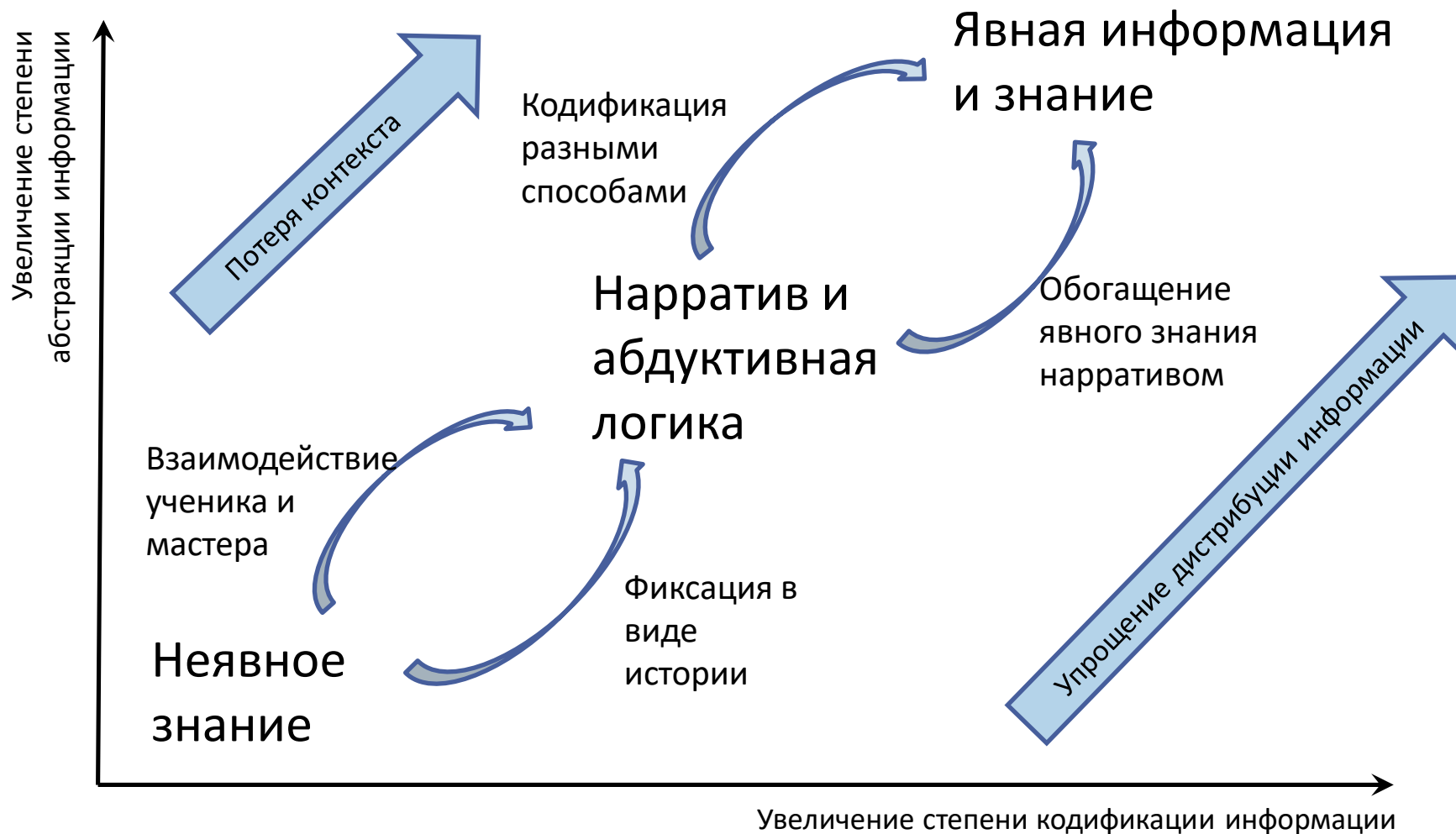
Narartive rationality paradigm

- Факты о мире и истории, которые мы рассказываем, всегда идут вместе, переплетаются, образуя сложный объект
- в нахождении смыслов участвуют как истории, так и факты
- люди выносят суждения, отталкиваясь как от рациональной логики и фактов, так и от субъективных историй (прошлых или настоящих)



Нарратив и явное/неявное знание

Нарратив находится между неявной и явной информацией и знанием, это связующее их звено



Где используется нарратив?



Автор
Дэйв Сноуден



Принцип сложной фасилитации – приблизить нарративное исследование ситуации к человеческому способу осмысления и познания мира

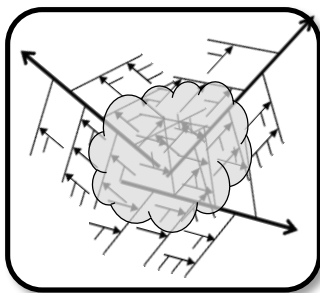
1. **Запрет влияния фасилитатора на результат.**
2. **Управляем процессом, а не контентом или людьми.**
Управление процессом так, чтобы люди производили смыслы через истории, сравнивали с другими смыслами и открывали для себя новое.
3. **Уводим участников от оценки ситуации по умолчанию, от их устоявшихся взглядов и оценок.**
4. **Роль фасилитатора – обеспечение достаточной неоднозначности, достаточного разнообразия смыслов.**
Достаточная неоднозначность и достаточное разнообразие – это необходимые условия для возникновения новых смыслов. Задаем неоднозначные вопросы.
5. **Вся работа с нарративом и сложностью контекстно-чувствительна, различные контексты требуют различных действий.**

Характеристики историй:

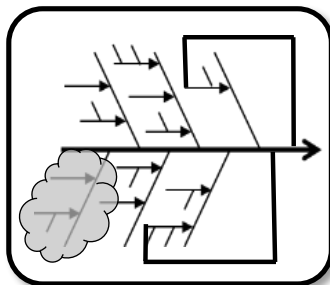
- **цельность истории** – когерентна ли история внутри самой себя;
- **правдоподобность истории** – насколько история отражает то, что мы считаем верным (истинным) для себя.



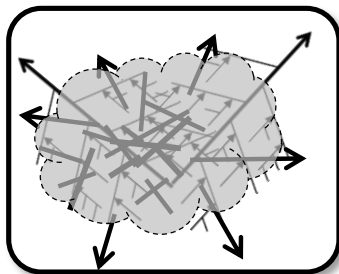
Сложные
(complex)



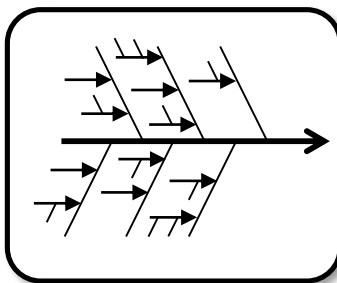
Усложненные
(complicated)



Хаотические
(chaotic)



Ясные (clear)
Очевидные (obvious)



**Спасибо за
внимание**

Константин Зимин

Руководитель проекта
Incomplexity.ru
Главный редактор
журнала «Управляем
предприятием»