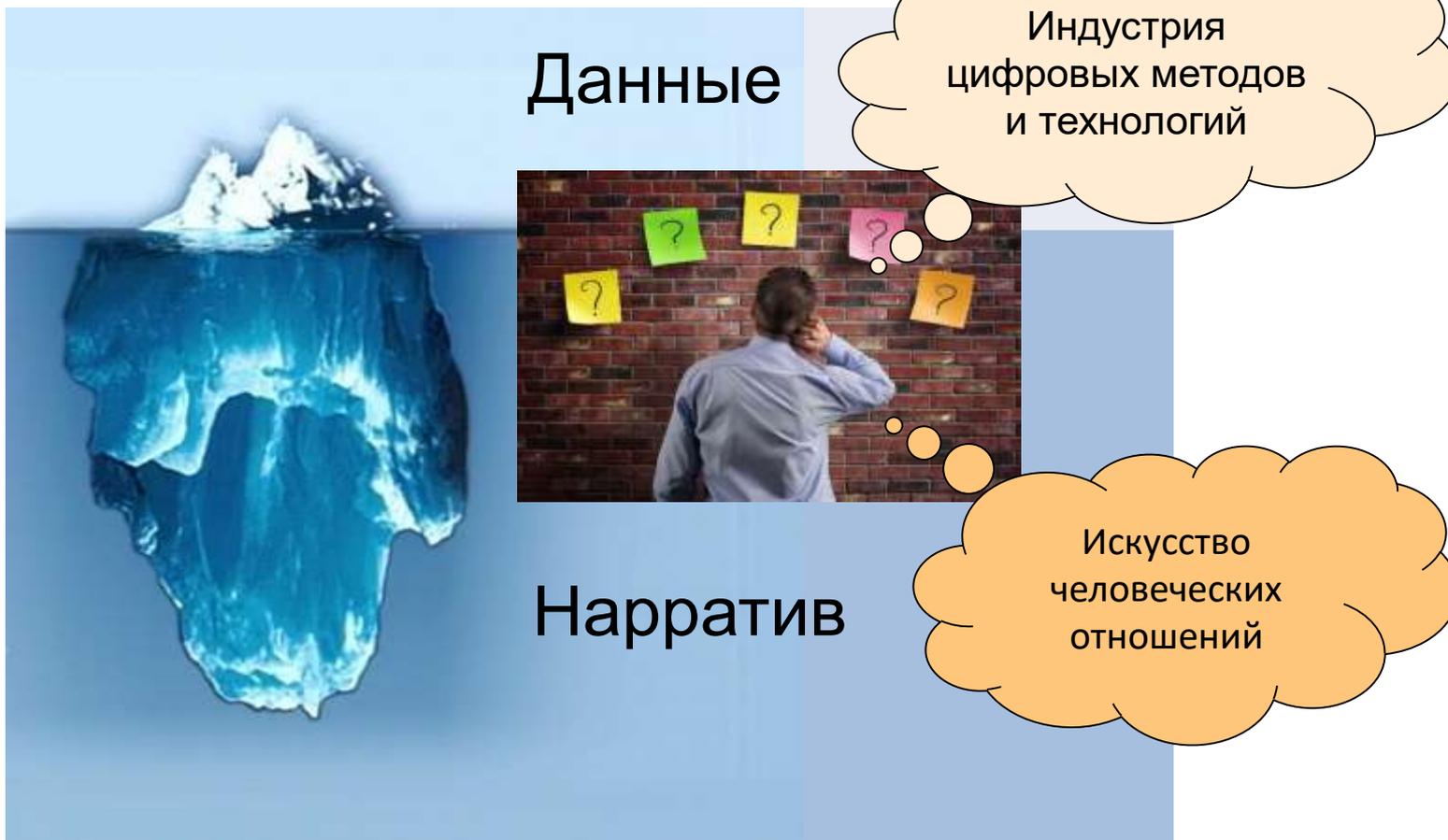


Методы и практика разрешения управленческих ситуаций, основанные на нарративе



Владимир Ананьин
Преподаватель РАНХиГС и ВШЭ
V.Ananiin@gmail.com

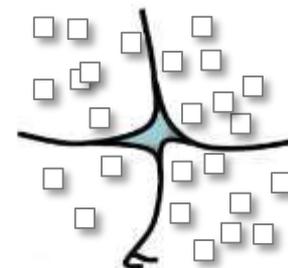
Два источника информации для принятия решений





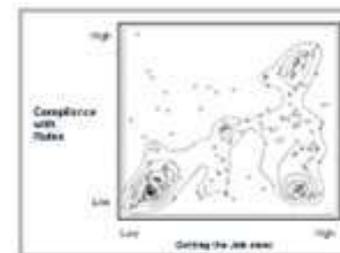
- **Метод Synefin (модификация)**

Задача – осмысление ситуации на основе оценки сложности ее факторов



- **Метод SenseMaker**

Задача – осмысление ситуации на основе выявления паттернов поведения ее участников



Ситуация импортозамещения на крупном российском предприятии



Беспокойство бизнеса по поводу влияния импортозамещения в ИТ на функционирование самого бизнеса



Бизнес



Крупное российское промышленное предприятие

Общее описание метода Synefin



Заказчик

- Формулирует ситуацию.
- Формирует команду участников сессии Synefin.

Команда участников ситуации **импортозамещения** – 16 чел (пример)

- Руководители среднего звена ИТ-подразделений.
- Участники полностью погружены в ситуацию.
- У участников есть положительный и отрицательный опыт действий в данной ситуации, есть ощущение ее сложности.

Фасилитаторы

- Организуют работу команд на сессии
- Строгий запрет на привнесение своего экспертного опыта

Продолжительность сессии

- 1 рабочий день



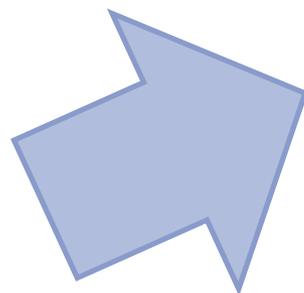
Техника работы с нарративом – “Круг историй”



- Каждый участник группы по очереди рассказывает свою историю.
- В процессе рассказа истории другие участники записывают на листочках увиденные им факторы, влияющие на результаты импортозамещения.

Выделение элементов (факторов) ситуации

- Консолидация и кластеризация индивидуальных факторов



Краткое название	Содержание
Дружественный ИТ	Переход на более дружественный интерфейс
Оставить SAP	Решено продолжать работу с SAP
Остаток текущих проектов	Ресурсы компании в ходе интeгpации должны остаться работать, чтобы не упустить проекты развития
Сотрудничество с партнерами	Сотрудники партнера работают с определенными системами и по определенным правилам, переход вызовет сотрудничество
Анализ затрат SAP	Есть ли альтернатива SAP на российском рынке?
Необходимость организационных изменений в бизнесе	При импортировании SAP на российский рынок будет необходимо организационные изменения в бизнесе
Старые ИТ-решения	Необходимость модернизации старых ИТ-решений
Импортация бизнес-процессов	При импортировании необходимо проводить изменения в бизнес-процессах
Бюджет, ресурсы, сроки	Какие деньги будут на ИТ-системы, какой бюджет и какие ресурсы выделены на импортирование?
Совместимость пользователей и интеграция ИТ-решений	Вовлеченность пользователей и интеграция ИТ-решений
Коммуникация в сообществе	Для импортирования важна коммуникация в профессиональном и ИТ сообществе
Экономическая эффективность	Критерии оценки ИТ-решений на основе экономической выгоды
Время	Реальное время, которое будет отведено на импортирование в СИТ
Поставщики оборудования	Поставщики поставщиков оборудования, прежде всего китайских
Поставщики программного обеспечения	Поставщики поставщиков программных систем
Риски СТО	Формально СТО не несет рисков, но реальность может оказаться другой
Помощь государства	Помощь государства в импортировании, а также помощь отраслевых ассоциаций
Открытость внешней информации	Доступ к открытой информации в интернете
Экономический эффект	Возможно ли совмещение проекта импортирования с получением экономического эффекта
Обучение персонала	только обучение
Организация и технология разработки	Новые формы организации ИТ и новые технологии разработки

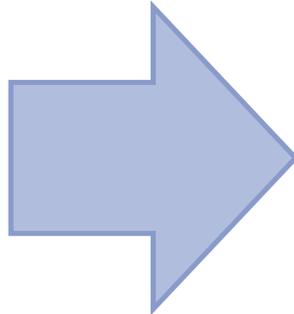
- Нормализация обобщенных в кластеры факторов

Построение портрета ситуации на фреймворке Synefin

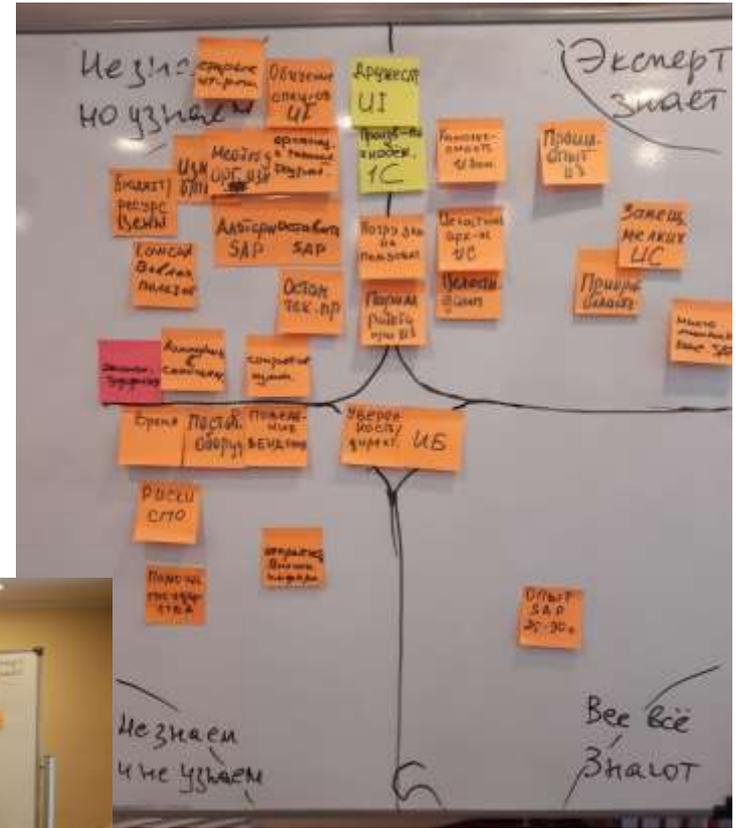
Нормализованные факторы

Краткое название	Содержание
Дороже перейти UI	Переход на более дорогие сервисы интересен.
Оставить SAP	Решение продолжать работу с SAP
Оставить текущих партнеров	Ресурсы компании и для импортозамещения придется оставить ориентировочно те же ресурсы развития.
Сотрудники привыкли работать с обрабатываемыми системами и по определенным правилам, парадигмы сотрудничества	Сотрудники привыкли работать с обрабатываемыми системами и по определенным правилам, парадигмы сотрудничества
Адаптивность SAP	Есть ли адаптивность SAP на российском рынке?
Итого список SAP	При импортозамещении будут необходимы организационные изменения в бизнесе.
Преимущества	Старые ИТ-решения
Имущественный бизнес-процесс	Для импортозамещения необходимо происходить изменения в бизнес-процессах.
Управленческий бюджет, ресурсы, время	Какие деньги будут на ИТ-системы, какой бюджет и какие ресурсы выделяются на импортозамещение?
Клиентские	Совместимы и возможность интеграции
Совместимость	Вовлеченность пользователей и настройку ИТ-решений.
Специфика	Коммуникация в сообществе
Специфика	Для импортозамещения нужна коммуникация в профессиональном (и ИТ) сообществе.
Специфика	Экономическая эффективность
Специфика	Критерии оценки ИТ-решений на основе экономической выгоды.
Специфика	Время
Специфика	Реальное время, которое будет отведено на импортозамещение в СИТ.
Специфика	Поставщики оборудования
Специфика	Поставщики поставщиков оборудования, держатели его отпавших лицензий поставщиков программного обеспечения.
Специфика	Уверенность
Специфика	Решение СПО не несет рисков, но реальность может оказаться другой.
Специфика	Помощь государства
Специфика	Помощь государства в импортозамещении, а также помощь отраслевыми ассоциациями.
Специфика	Получить в открытой информации и интернете
Специфика	Доступ к открытой информации и интернет.
Специфика	Производительность
Специфика	Экономический эффект
Специфика	Возможно ли совмещение процесса импортозамещения с получением экономического эффекта.
Специфика	Обучение ст
Специфика	Получившие
Специфика	Новые формы организации ИТ и новые технологии разработки

Метод осмысления Synefin



Портрет ситуации импортозамещения в формате фреймворка Synefin

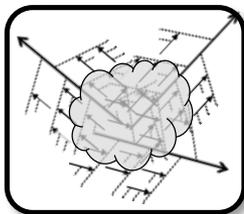


- Группа совместно руками фасилитатора размещает факторы на поле фреймворка Synefin

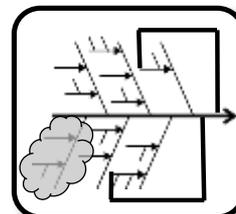


Осмысление ситуации: что это и как с этим работать

Сложные (complex)



Усложненные (complicated)



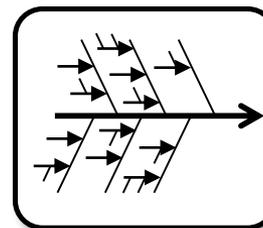
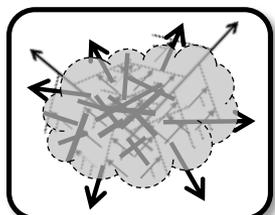
Исследование и «выявление из системы» новых (эмерджентных) практик

Анализ и экспертная адаптация практик (улучшение)



Прорывные (радикальные) решения или выживание

Работа по лучшим практикам

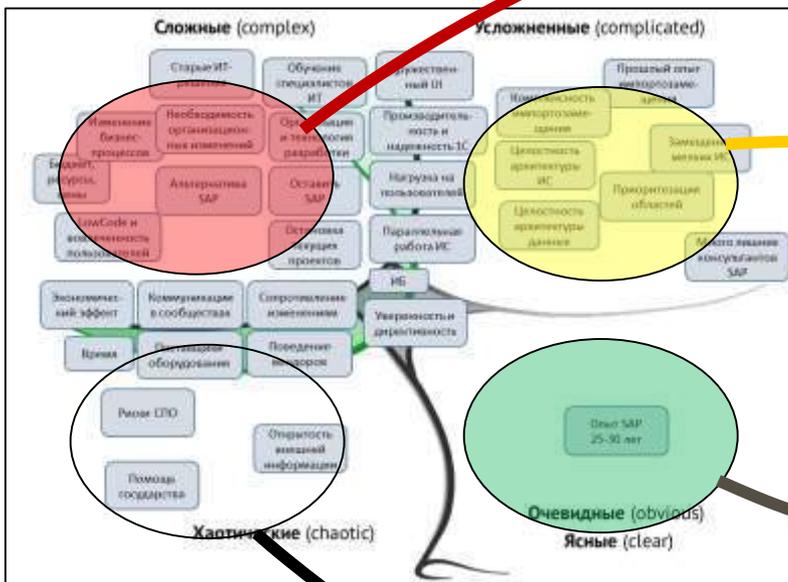


Хаотические (chaotic)

**Ясные (clear)
Очевидные (obvious)**

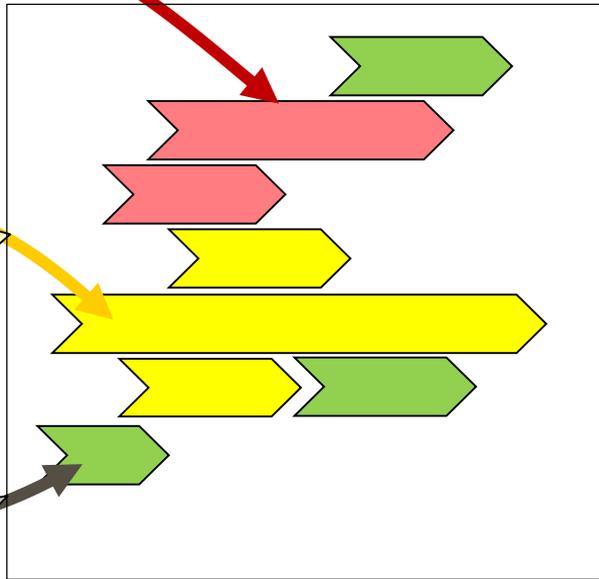
Выявление действий по разрешению ситуации

Портрет ситуации импортозамещения



- Не начинать/остановить проекты
- Исследовать факторы и переопределять проекты

Программа импортозамещения



- Привлечение экспертизы к проектам
- Выявление источников рисков

Начинать / продолжать проекты

- Мониторинг факторов
- Высокая мобилизационная готовность

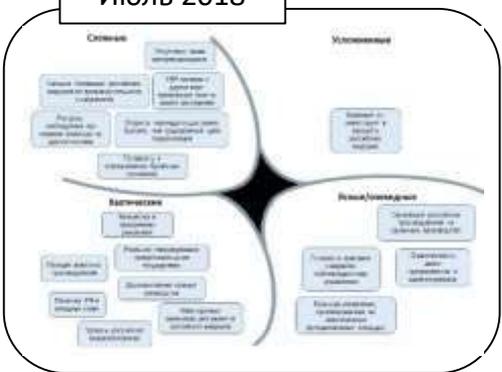


- Консенсус в осмыслении ситуации.
- Понимание действий на следующем шаге.
- Команда единомышленников, обладающая единым видением ситуации.

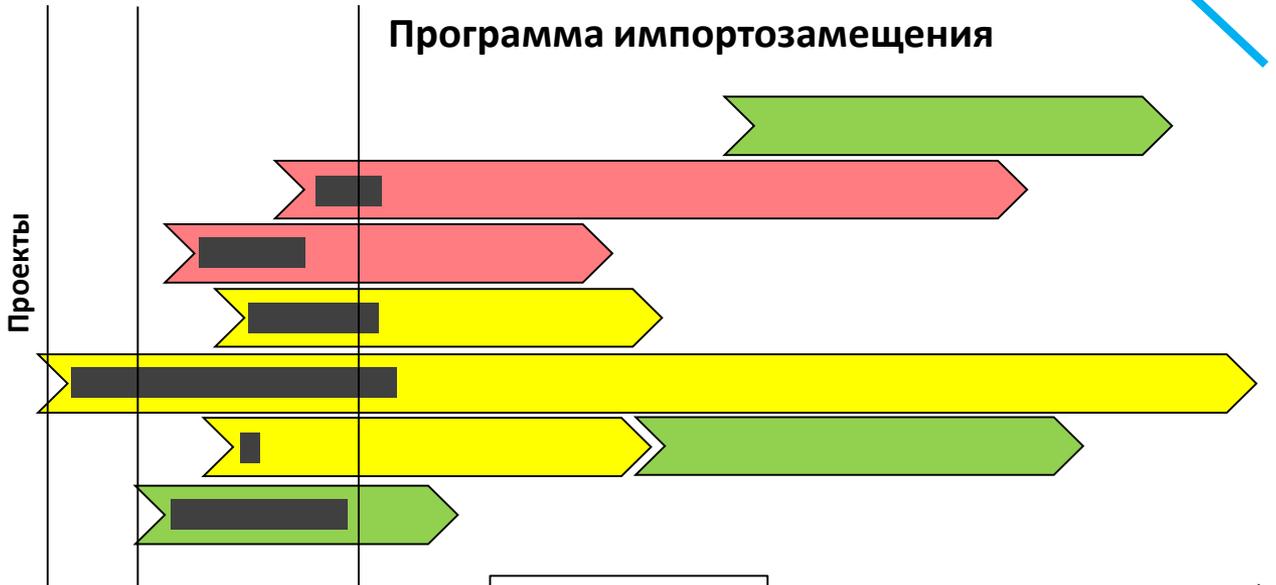


Развитие ситуации и поддержка ее осмысления в динамике

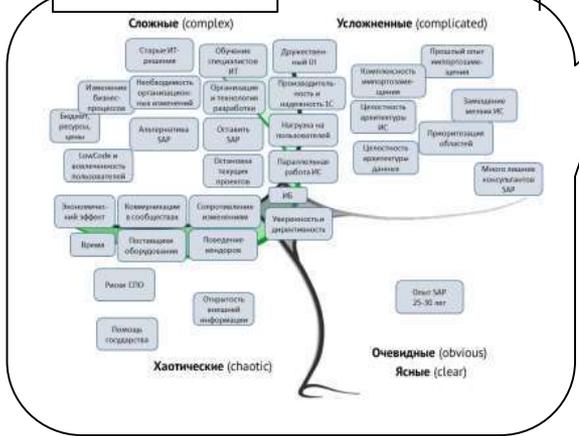
Июль 2018



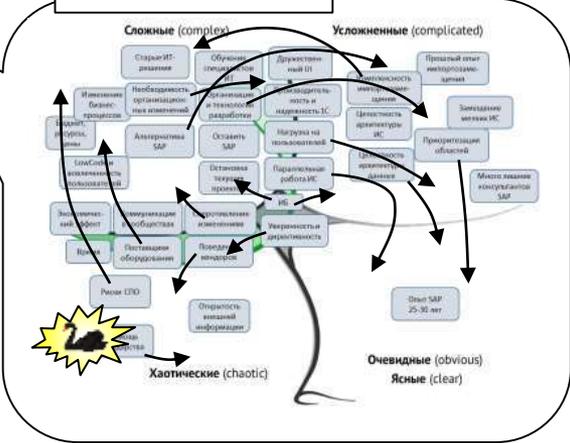
Программа импортозамещения



Март 2022



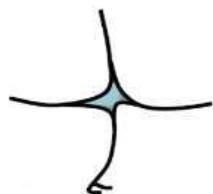
Октябрь? 2022



Портрет ситуации импортозамещения в динамике

Разнообразие методов и техник работы с нарративом

Техники работы с нарративом	Количество участников
Письменный сбор историй (интернет-сайт)	>100
Круг историй с последующей кластеризацией факторов	<20
Индивидуальные интервью (выслушивание историй и выделение факторов фасилитаторами)	<20
Прямое выделение факторов участниками	<10



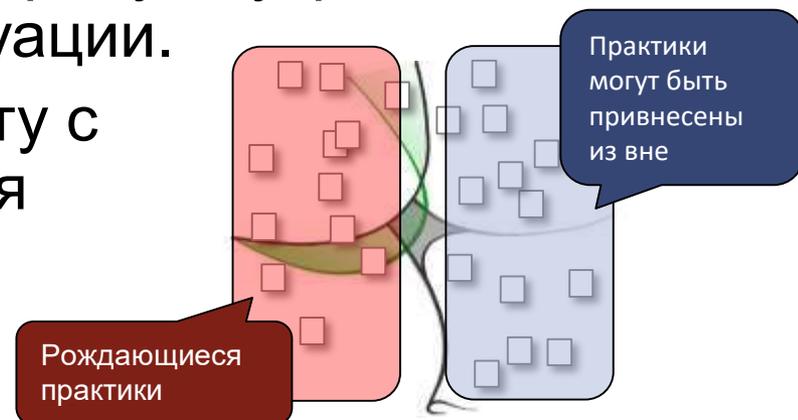
Фреймворк Synefin

- **Метод Synefin (модификация)**
Осмысление ситуации на основе оценки сложности ее факторов
- **Метод SenseMaker**
Осмысление ситуации на основе выявления паттернов поведения ее участников



Особенности метода, построенного на нарративе

- Субъективность результата / Объективность консенсуса. Достижение консенсуса происходит без потери разнообразия точек зрения участников.
- Метод дает срез ситуации лишь на данный текущий момент времени, результаты каждый раз ситуативны и не претендуют на общность.
- Метод позволяет работать не только с нарративом, но одновременно работать и с неявным знанием.
- Метод ориентирован на поддержку внутренних, а не внешних участников ситуации.
- Метод ориентирован на работу с внутренними силами развития ситуации.



- Данные измерений и нарратив должны взаимодополнять друг друга в поддержке принятия решений.
- Осмысление сложных управленческих ситуаций в условиях дефицита количественных данных требует привлечения нарратива. Практика и методы работы с нарративом существуют и активно развиваются.
- Методы работы с нарративом не заменяют а дополняют другие методы поддержки принятия решений (Мозговой штурм, Design Thinking и т.д.).
- Значимость нарратива возрастает в условиях кризисных ситуаций, и в условиях цифровой трансформации.

Владимир Ананьин
Преподаватель РАНХиГС и ВШЭ
V.Ananiin@gmail.com