

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

В. И. Ананьин¹

РАНХиГС / Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

К. В. Зимин²

Союз директоров по ИТ России (Москва, Россия)

Р. Д. Гимранов³

ПАО «Сургутнефтегаз» (Москва, Россия)

М. И. Лугачев⁴

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

К. Г. Скрипкин⁵

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 004.89

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-3

УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫМИ СИТУАЦИЯМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДА SYNEFIN⁶

Предлагаемая статья посвящена методам корпоративного управления сложными ситуациями, в которых планирование невозможно. Авторы статьи более пяти лет используют и развивают метод Synefin для работы со сложными ситуациями

¹ Ананьин Владимир Игоревич — старший преподаватель кафедры управления бизнес-процессами экономического факультета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ; Высшая школа бизнес-информатики НИУ «Высшая школа экономики»; e-mail: v.ananiin@gmail.com, ORCID: 0009-0005-9875-2503.

² Зимин Константин Вячеславович — главный редактор журнала «Управляем предприятием», член правления Союза директоров по ИТ России; e-mail: konst.zimin@gmail.com.

³ Гимранов Ринат Дамирович — к.э.н., начальник управления информационных технологий ПАО «Сургутнефтегаз»; e-mail: gimranov_rd@mail.ru.

⁴ Лугачев Михаил Иванович — д.э.н., профессор, кафедра экономической информатики, Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: MLugachev@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6871-3328.

⁵ Скрипкин Кирилл Георгиевич — к.э.н., доцент кафедры экономической информатики, Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: k.scripkin@gmail.com.

⁶ Статья подготовлена в рамках выполнения договора №64 001К/21000 от 01.21.2021 на оказание услуг между ПАО «Сургутнефтегаз» и Экономическим факультетом МГУ.

© Ананьин Владимир Игоревич, 2024 

© Зимин Константин Вячеславович, 2024 

© Гимранов Ринат Дамирович, 2024 

© Лугачев Михаил Иванович, 2024 

© Скрипкин Кирилл Георгиевич, 2024 

в российских компаниях. В статье вводятся понятия управленческой ситуации и ее различных видов: очевидной, усложненной, сложной и хаотической. Излагается разработанный нами метод Сунефин, основанный на фреймворке Сунефин (автор Дэвид Сноуден), для поддержки принятия решений в сложных ситуациях. Описаны пять шагов его исполнения, его особенности, возможности и ограничения. В статье также представлен пример практики применения метода Сунефин в части осмысления ситуации импортозамещения в области программного обеспечения на российском рынке.

В статье также рассматривается применение метода Сунефин в принятии управленческих решений в разных ситуациях. В статье показано, что метод хорошо работает в сложных и хаотических управленческих ситуациях, в которых цикл управления больше похож на цикл Бойда OODA (Observe — наблюдение, Orient — ориентация, Decide — решение, Act — действие). В очевидных и усложненных ситуациях, в которых цикл управления больше похож на цикл Деминга PDCA (Plan — планирование, Do — выполнение, Check — проверка, Act — воздействие и корректировка) использование метода Сунефин избыточно.

В заключении авторы выдвигают гипотезу о возрастании значимости метода Сунефин с ростом масштаба и сложности корпоративных проектов, например, связанных с импортозамещением и цифровой трансформацией, особенно в условиях роста неопределенности рыночной среды.

Ключевые слова: сложная ситуация, цикл Бойда, цикл Деминга, метод Сунефин, фасилитация, сторителлинг, импортозамещение, цифровая трансформация.

Цитировать статью: Ананьин, В. И., Зимин, К. В., Гимранов, Р. Д., Лугачев, М. И., & Скрипкин, К. Г. (2024). Управление сложными ситуациями с использованием метода Сунефин. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 59(1), 53–71. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-3>.

V. I. Ananyin

RANEPА / HSE University (Moscow, Russia)

K. V. Zimin

Union of Directors for Russia (Moscow, Russia)

R. D. Gimranov

PJSC Surgutneftegaz (Moscow, Russia)

M. I. Lugachev

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

K. G. Skripkin

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: A10, A20, B40

MANAGING COMPLEX SITUATIONS THROUGH CYNEFIN METHOD

This paper examines the methods of corporate management of complex situations in which planning is impossible. The authors have been using and developing the Cynefin

method for more than 5 years to deal with complex situations in Russian companies. The article presents the concept of a managerial situation and its various types, such as: obvious, complicated, complex and chaotic. The Cynefin method based on the Cynefin framework (by David Snowden), is applied to support decision-making in difficult situations. The authors describe five steps of its execution, its features, capabilities and limitations. The article also provides an example of practical application of the method in the context of import substitution in the field of software on the Russian market. The paper shows that the method works well in complex and chaotic management situations in which the management cycle is more like the Boyd OODA cycle (Observe — observation, Orient — orientation, Decide — decision, Act — action). The use of the Cynefin method is redundant in obvious and complicated situations where the management cycle is more like the PDCA Deming cycle (Plan — planning, Do — execution, Check — checking, Act — impact and adjustment). Finally, the authors hypothesize the increasing importance of the Cynefin method due to the increasing scale and complexity of corporate projects related to import substitution and digital transformation, especially in the context of increasing uncertainty in the market environment.

Keywords: Cynefin method, complex situation, Boyd cycle, Deming cycle, facilitation, import substitution, digital transformation.

To cite this document: Ananyin, V. I., Zimin, K. V., Gimranov, R. D., Lugachev, M. I., & Skripkin, K. G. (2024). Managing complex situations through Cynefin method. *Lomonosov Economics Journal*, 59(1), 53–71. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-1-13>

Введение

В профессиональной литературе в области управления боевыми действиями широко используется цикл Бойда — OODA (Ивлев, 2008). Военный летчик ВВС США и теоретик в области военной стратегии Джон Бойд (1927–1997) в 1990-х гг. предложил цикл принятия решения в боевых условиях (Observe — наблюдение, Orient — ориентация, Decide — решение, Act — действие). Указанная модель предполагает многократное повторение цикла, составленного из этих четырех последовательных взаимодействующих действий. В отличие от большинства других военных стратегов при жизни Бойд не опубликовал своих теоретических воззрений в форме книг или статей. Основным средством пропаганды своих идей он избрал брифинги и презентации (Boyd, 1986; 1992; 1996). Тем не менее модель цикла Бойда OODA для многих стран является основой разработки концепций сетецентрических войн.

В условиях, когда ситуация на поле боя быстро меняется, командиры в своих управленческих решениях исходят не только из поставленных командованием планов, но и из складывающейся ситуации. Командирам по обе стороны фронта оперативные задачи как раз понятны и четко определены, например, взять или удержать рубеж. Выполнит задачу только тот, кто лучше владеет оперативно-тактическим искусством, т.е. тот, кто сумеет воспользоваться сложившейся ситуацией. У каждого командира есть

обученный, слаженный и мотивированный личный состав, необходимое вооружение и оборудование, фортификационные сооружения, поддержка соседних частей. Тем не менее преимущество получит тот, чей маневр многократно усилят особенности рельефа местности, погоды и времени суток, поддержка местного населения и достоверная информация разведки. То есть можно сказать тот, на кого будет «работать» сложившаяся вокруг его задачи ситуация.

Давайте поймем, как этот подход можно перенести в область управления?

Понятие управленческой ситуации

В приведенном примере интуитивно понятно, что такое задача и ситуация, в которой ее нужно выполнять. На наш взгляд, весьма конструктивно провести аналогичное разделение и в области управления организациями. В этом случае логично ввести понятие «управленческая ситуация». Можно принять, что *управленческая ситуация — это «окружение», в котором 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.*

С корпоративным управлением традиционно связывают широко известный цикл Деминга PDCA (Plan — планирование, Do — выполнение, Check — проверка, Act — воздействие и корректировка), который начинается с планирования (Репин, Елиферов, 2008). Цикл PDCA работает там, где деятельность и ее результаты точно прогнозируются, а значит, могут быть спланированы. При этом, следует принять во внимание управленческую ситуацию, в которой складывается действие и при планировании учесть все важные силы и факторы. Все, что связано с анализом управленческой ситуации, суммируется в плане. И здесь понятие управленческой ситуации еще не дает нам ничего принципиально нового. Бывают случаи, когда планы оказываются не адекватными сложившейся ситуации, но это, чаще всего, относят на некомпетентность того, кто планировал. Это он виноват в том, что в плане не все учтено, а сам подход (цикл PDCA) остается неприкосновенным.

Однако понятие управленческой ситуации становится очень конструктивным, «играет новыми красками», если мы вспомним, что в бизнесе бывают случаи, когда планирование бессмысленно, когда невозможно предсказать будущее, с достаточной степенью достоверности. А значит, становится неприменим подход PDCA, который, повторимся, опирается именно на возможность достаточно качественного планирования. Такие ситуации мы называем сложными управленческими ситуациями,

поскольку целый ряд их свойств очень похожи на свойства сложных систем в естествознании.

Сложная управленческая ситуация — это управленческая ситуация, в которой будущее не определяется прошлым, в которой невозможно опереться на прошлый опыт, где невозможно предсказание и планирование на более-менее длительный срок.

Очевидно, что ситуации на поле боя, чаще всего, сложные. В корпоративном управлении сложные ситуации встречаются реже, чем в боевых условиях, но тоже возможны. Они порождаются уже не противостоянием участников, а координацией их взаимодействия. Такие ситуации оказываются такими же непрогнозируемыми, и для работы с ними может быть применим цикл OODA. Можно сказать, что если в рамках цикла Деминга обеспечивается выполнение и корректировка планов, то в рамках цикла Бойда исследуются возможные направления действий и развития до того, как по ним можно строить планы и предсказывать результаты. К сожалению, в отечественной литературе по менеджменту цикл Бойда — пока редкое явление.

Предлагаемая статья посвящена методам корпоративного управления сложными ситуациями, в которых планирование невозможно. Центральное место занимает метод Synefin. Авторы статьи более пяти лет используют и развивают метод Synefin для работы со сложными ситуациями в российских компаниях.

Фреймворк Synefin

Метод Synefin базируется на фреймворке Synefin, который появился благодаря стечению обстоятельств. В 1998 г. в IBM был создан Институт управления знаниями (Institute for Knowledge Management), который проводил исследования проблем создания и передачи знаний. Дэйв Сноуден работал в IBM и изучал процессы передачи знаний, пытаясь понять, за счет чего неформальные сети и поддерживающие их технологии, позволяют передавать неочевидные знания быстрее, чем формальные системы управления знаниями (Зимин, 2021). В результате исследований процессов передачи знаний Сноудена пришел к созданию фреймворка, который выходит далеко за границы управления знаниями (Snowden, 2000; 2002). Таким образом, в 2000 г. появился фреймворк Synefin, нацеленный уже на понимание и осмысление широкого спектра систем и ситуаций. Важнейшей составляющей фреймворка Synefin и его базой является теория сложных адаптивных систем. Сноуден писал: «...это был эволюционный путь, который привел от модели (I-Space) к Synefin, но фреймворк Synefin возник только тогда, когда я начал использовать теорию сложных адаптивных систем» (Snowden, 2010).

Название Synefin появилось в 1999 г. Synefin — это валлийское слово, обозначающее место, где возникли наши многочисленные привязанности, а также ощущение, что у всех нас вместе и у каждого в отдельности есть множество корней — культурных, религиозных, географических, этнических и т.д. Дейв Сноуден так комментирует название фреймворка (Snowden, 2010): «Никогда нельзя с уверенностью сказать, какова природа этих привязанностей, но они серьезным образом влияют на нас. Название фреймворка — это напоминание, что любое человеческое взаимодействие подвергается сильному влиянию и зачастую определяется паттернами нашего предыдущего опыта — как личного, так и коллективного».

Мы не ставим целью рассказ о фреймворке Synefin, о нем можно прочитать в работах (Kurtz, Snowden, 2003; Snowden, Boone, 2007). Отметим лишь, что он вводит логичное и глубокое разделение ситуаций и систем на три вида: упорядоченные, хаотические и сложные. Немного обобщая, можно сказать:

- упорядоченные ситуации и системы — те, в которых элементы полностью подчинены системе в целом, система ограничивает и определяет их поведение и поэтому возможно прогнозирование поведения элементов;
- хаотические ситуации и системы — те, в которых элементы не ограничены системой, она не навязывает им какое-либо поведение и поэтому принципиально невозможно прогнозирование поведения элементов;
- сложные ситуации и системы — те, в которых элементы и система взаимодействуют и влияют друг на друга. Это двустороннее влияние приводит к тому, что элементы и система в целом изменяются вместе, коэволюционируют. И поэтому прогнозирование поведения элементов на более-менее длительный период невозможно, но возможно исследование совместных изменений элементов и системы в целом.

Уже из этого видно, что логика фреймворка Synefin напрямую связана с возможностью предсказания будущего и планирования, о чем мы говорили в начале статьи. Фреймворк Synefin задает некий способ осмысления ситуации (что несколько шире, чем ее понимание), систему координат, в которой может быть представлена любая ситуация. И поэтому он является базой для метода Synefin.

Отметим еще, что в работах (Snowden, 2002, Kurtz, Snowden, 2003) Сноуден описал некоторые идеи по использованию фреймворка Synefin для работы с реальными ситуациями. Однако это были, на наш взгляд, лишь «эскизы». Опираясь на фреймворк Synefin и идеи Дэйва Сноудена, мы разработали метод Synefin, существенно дополнив и изменив некоторые изначальные подходы автора фреймворка.

Метод Synefin осмысления ситуации

Метод Synefin (Зимин, 2021; Ананьин, 2021) позволяет участникам:

- сформировать общее видение ситуации, в которой они оказались;
- оценить (осмыслить) ее сложность;
- определить подходы к разрешению этой ситуации, действия, которые надо предпринять.

Особенности связаны с важнейшим положением теории сложных систем — в сложной ситуации экспертный опыт, даже самый богатый, часто оказывается не столько помощником, сколько тормозом. Нет даже минимальной уверенности, что этот опыт поможет в сложной ситуации, ведь мы оказались в ней впервые. Кроме того, один из принципов теории сложных систем — ограниченность и относительность наших представлений о системе в конечном эксперименте. Это означает, что ни один эксперт не может видеть все аспекты (факторы) в сложной ситуации, не прибегая к длительному ее исследованию и изучению. А следовательно, для поиска решений необходимо объединение знаний о ситуации различных экспертов. Глубже всего видят и чувствуют ситуацию сами ее участники.

Это те исходные принципы, которые определили метод Synefin. Основные черты метода следующие.

1. Построение фреймворка Synefin основано на социально-гуманитарных подходах, а не инженерно-аналитических (Ананьин, 2021).

2. Общее видение ситуации в пространстве фреймворка Synefin создается не внешними экспертами, опирающимися на свой богатый опыт, а самими участниками этой ситуации. Общее видение и осмысление ситуации — это консенсус группы участников, а не результат интеллектуального анализа какого-либо эксперта.

3. Метод Synefin отличается от классического экспертного консалтинга — он основан не на привнесении в ситуацию опыта сторонних участников (экспертов), а на выявлении внутренних возможностей самой организации по разрешению возникающих в ней ситуаций (Ананьин, 2021). Решение ищется самой группой участников, непосредственно вовлеченных в данную управленческую ситуацию и заинтересованных в ее разрешении. Вмешательство внешних экспертов, оценивающих ситуацию, должно быть всеми силами минимизировано, в том числе и фасилитаторов Synefin-сессии, если они сами не являются участниками управленческой ситуации.

Мы выделяем две основные группы участников исследования (осмысления) ситуации по методу Synefin:

- участники управленческой ситуации — те, кого реально затрагивают исследуемая ситуация и проблема;
- фасилитаторы Synefin-сессии, мыслящие и обладающие навыками фасилитации «в сложности» (Вилкинсон, 2022; Зимин, 2022), хорошо знакомые с методом Synefin и имеющие опыт его построения.

Метод Cynefin предполагает пять основных шагов (Зимин, 2021).

1. Подготовка.
2. Сбор исходного материала для осмысления ситуации или проблемы, прежде всего историй.
3. Составление списка ключевых факторов (элементов) ситуации.
4. Построение портрета ситуации в пространстве Cynefin.
5. Выявление действий по разрешению ситуации или проблемы.

Все пять шагов метода Cynefin охватывают три этапа принятия решения по циклу Бойда (табл. 1).

Таблица 1

Этапы цикла Бойда и шаги метода Cynefin

Этапы цикла Бойда OODA	Шаги метода Cynefin
Observe — наблюдение	1. Подготовка. 2. Сбор исходного материала для осмысления ситуации или проблемы, прежде всего историй
Orient — ориентация или осмысление	3. Составление списка ключевых факторов (элементов) ситуации. 4. Построение портрета ситуации в пространстве Cynefin
Decide — решение	5. Выявление действий по разрешению ситуации или проблемы
Act — действие	Практические действия участников по изменению ситуации (за пределами метода Cynefin)

Источник: составлено авторами.

Так же как этапы цикла Бойда замыкаются (Observe — Orient — Decide — Act — Observe — ...) и периодически повторяются, обеспечивая непрерывность управления ситуацией, шаги метода Cynefin могут повторяться, обеспечивая периодический мониторинг динамики изменений ситуации и оценку эффективности выполненных действий.

Пять шагов метода Cynefin

Шаг 1. Подготовка

Сбор первичной информации о ситуации и проблеме, формулирование ситуации, которую мы исследуем, того, что нам необходимо осмыслить. Чаще всего, на этом этапе еще не возникает конкретных вопросов, касающихся ситуации. Обычно это ситуация беспокоит руководство, есть только интуитивное беспокойство и один общий вопрос «Что же не так?». В этом случае может быть даже преждевременно говорить о конкретных вопросах и проблемах.

Шаг 2. Сбор исходного материала для осмысления ситуации или проблемы

Мы отказались от аналитических инструментов оценки ситуации, которые часто применяются в классическом менеджменте. Мы опираемся на положения социальной сложности (Зимин, 2022), которые требуют перехода к социальным подходам и использованию гуманитарных методов (Ананьин, 2021). Наиболее интересный из них — сторителлинг (Хатченс, 2019), который мы широко используем.

Работа начинается с того, что каждый участник рассказывает свою личную историю, связанную с данной ситуацией. Он не отвечает на вопросы заранее заготовленной анкеты, а в свободной форме рассказывает истории о своих действиях и взаимоотношениях в рамках данной ситуации. Фасилитаторы не столько управляют беседой, сколько мягко подталкивают участника к раскрытию (фактически выступая в роли интервьюеров).

В результате люди рассказывают не столько о том, о чем его спрашивает фасилитатор, сколько о том, что лично их волнует.

Историей могут оказаться не только фактические события, окутанные его переживаниями и соображениями, но и иносказания, метафоры и даже анекдоты. Задача фасилитатора — стимулировать участника на рассказ своей истории и максимально подробно и аутентично его зафиксировать. Как правило, это индивидуальная работа фасилитаторов-интервьюеров с каждым участником ситуации.

Шаг 3. Составление списка ключевых факторов (элементов) ситуации

Фасилитаторы «по свежим следам» выделяют из историй те факторы, которые, по мнению участников, оказывают влияние на ситуацию (т.е. элементы ситуации). Это могут быть совершенно различные по природе сущности: ресурсы и продукты, люди и сообщества, действия, события, сложившиеся практики и ритуалы, точки зрения и убеждения, видимые противоречия, внешние и внутренние силы, и др. Это все, что представляется важным при размышлении над ситуацией.

Факторы формулируются максимально приближенно к формулировкам, звучащим в историях. При выявлении и формулировке факторов фасилитаторы ни в коем случае не должны проявлять свою предметную экспертизу. Обработка историй завершается формированием плоского списка факторов: коротких названий факторов и их толкования.

Шаг 4. Построение портрета ситуации в пространстве Synefin

Это ключевой шаг — распределение всех факторов в специальном пространстве Synefin, как окажется впоследствии — четырьмя доменами фреймворка Synefin и выяснение их природы. Для этого все — и участники ситуации, и фасилитаторы, проводят сессию Synefin. Этот шаг, в свою очередь, состоит из трех подшагов.

1. Согласование списка факторов. Прежде всего, фасилитаторы представляют группе список выявленных факторов, уточняют и согласуют их формулировки и толкование.

2. Позиционирование факторов (элементов) в пространстве фреймворка Сунефин (рис. 1). Далее участники ситуации размещают каждый фактор в пространстве фреймворка Сунефин. Важно, что сначала в пространстве фреймворка Сунефин нет никаких границ доменов и никаких их названий. Есть только обозначения четырех углов в соответствии с некоторыми принципами. Участники ситуации отвечают на вопросы: «Что мы знаем о влиянии этого фактора на нашу ситуацию?» или «К какому углу ближе этот элемент?».

3. Проведение границ доменов. Когда все факторы поставлены в пространство фреймворка, настает время для появления границ доменов. Границы — это важнейшие ориентиры в осмыслении ситуации, поскольку они разделяют факторы (элементы) и указывают, когда нам необходимо изменить мышление и отношение к нашему опыту и паттернам восприятия ситуации (рис. 2). Проведение границ — это такой же процесс достижения социального консенсуса, как и расположение элементов.

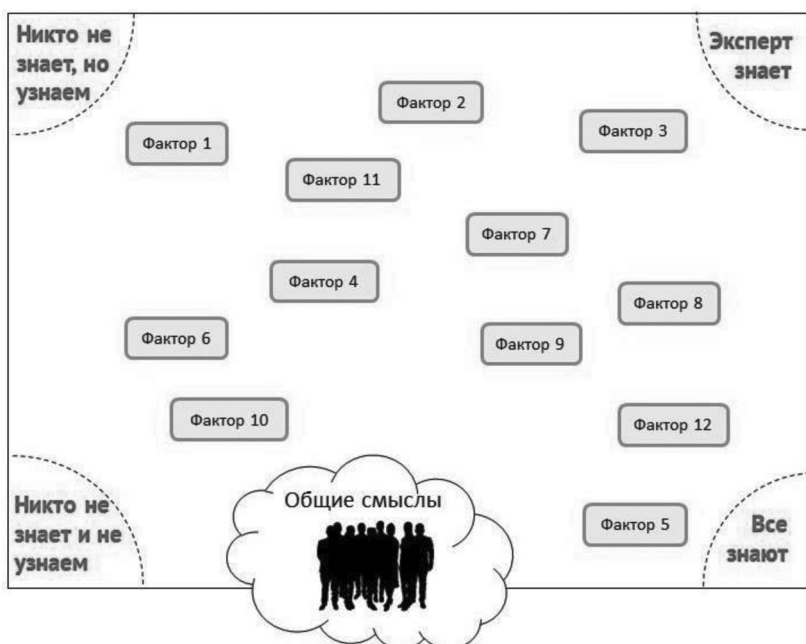


Рис. 1. Пространство фреймворка Сунефин с факторами

Источник: Отчет конференции ИТМИР 2022 «Создание настоящих суверенных ИТ», авторы Ананьин Владимир Игоревич, Зимин Константин Вячеславович.



Рис. 2. Портрет ситуации и оценка ее сложности методом Cynefin

Источник: Отчет конференции ИТМИР 2022 «Создание настоящих суверенных ИТ», авторы Ананьин Владимир Игоревич, Зимин Константин Вячеславович.

Естественно, во время распределения элементов в пространстве начинается обсуждение, вспыхивают споры и это прекрасно. На это может уйти много времени, но не следует торопить участников, надо дать им свободу. Наш опыт показывает, что чем более ожесточенными будут споры, тем более глубоким окажется совместное осмысление ситуации. Важнейшая задача фасилитатора здесь — не погасить споры, но, понимая их ценность, тем не менее мягко привести участников к согласию относительно того, куда поставить те или иные элементы ситуации. При этом фасилитатор не должен повлиять на их решение, навредить и привнести в обсуждение собственную оценку ситуации. При проведении границ доменов также могут возникнуть споры и это совершенно нормально.

После проведения границ мы получаем важнейший результат метода — портрет ситуации в пространстве фреймворка Cynefin. Разбиение факторов на домены позволяет участникам оценить сложность не только каждого фактора в отдельности, но и ситуации в целом. И поскольку каждый раз картина строилась общими усилиями и каждый раз мы достигали консенсуса, то это общий для всех участников сессии портрет ситуации. Сноуден пишет (Kurtz, Snowden, 2003): «Фреймворк особенно полезен при коллективном поиске смысла, поскольку он разработан так, чтобы путем многочисленных рассуждений члены группы, ответственные за принятие решений, приходили к общему пониманию».

Это само по себе уже представляет серьезную ценность. Кроме того, дискуссии, которые сопровождают построение портрета ситуации, приводят участников к углублению понимания ситуации и друг друга.

Шаг 5. Выявление действий по разрешению ситуации или проблемы

Построенный в пространстве Synefin портрет ситуации не только позволяет увидеть ситуации в целом, но и понять, как действовать, чтобы управлять развитием ситуации и направлять ее в нужное нам русло. Какие практики приемлемы и на что мы можем опереться, где необходимо использовать экспертные знания и классические проекты, где — итеративные (гибкие) методы приближения к результату, а где — эксперименты и прощупывания.

Как правило, после осмысления методом Synefin возникает три основных направления действий.

1. Изменение факторов усложненного и очевидного доменов. Влияние факторов усложненного и очевидного доменов на управленческую ситуацию нам понятно и прогнозируемо. Соответственно, мы можем запланировать изменение ситуации в нужную нам сторону через изменение этих факторов. Оно происходит, как правило, в форме классических проектов. У участников возникают предложения по составу и содержанию проектов, которые направлены на улучшение данной ситуации. И фреймворк Synefin позволяет выявить источники и дать качественную оценку масштаба риска каждого проекта. Это можно сделать так как, с каждым проектом участники могут связать рассмотренные ранее факторы.

2. Прощупывание факторов (элементов) сложного домена. Влияние сложных факторов на управленческую ситуацию нам непонятно и не прогнозируемо. Открывать проекты (в том числе Agile-проекты) здесь преждевременно, мы еще недостаточно знаем, как эти факторы действуют в нашей ситуации. Необходимо проводить прощупывание этих факторов, т.е. формулировать действия, позволяющие провести безопасное тестирование и проверку состоятельности гипотез методом проб и ошибок (в рамках этой статьи мы не будем отдельно останавливаться на том, что такое прощупывание, это предмет отдельной статьи). На Synefin-сессии происходит коллективное обсуждение предложений и гипотез, направленных на прояснение влияния факторов сложного домена на ситуацию.

3. Мониторинг хаотических факторов (элементов). О влиянии хаотических факторов на нашу ситуацию мы ничего не знаем и не узнаем, до тех пор, пока они не начнут действовать. Они находятся за границей наших возможностей познания. И с тем, как они меняют ситуацию, мы ничего сделать не сможем, они за границами нашего, даже косвенного влияния. Нам остается только мониторить их и, возможно, «подстелить соломку» на всякий случай, если их влияние окажется опасным. То есть обдумать, что мы будем делать, если «выстрелит» тот или иной хаотический фак-

тор, составить план кризисного реагирования, предусмотреть некоторые ресурсы и т.п.

Практика применения метода Synefin

В 2022 г. осенью в России прошла конференция под названием «ИТ-суверенитет: мифы и реальность». Состав участников: первые и вторые лица ИТ-управления крупных системообразующих промышленных компаний, первые лица ИТ-компаний российских производителей ПО, представители высшего образования и академической науки. В рамках конференции для большой группы участников методом Synefin было проведено осмысление ситуации «Создание настоящих суверенных российских ИТ».

Осмысление ситуации методом Synefin проходило в пять шагов.

Шаг 1. Инициатор конференции и заказчик осмысления ситуации окончательно определил формулировку управленческой ситуации и состав приглашенных на сессию участников. Спланированы встречи для проведения интервью.

Шаг 2. Фасилитаторы провели интервью с приглашенными участниками. Каждый участник рассказал свою личную историю участия в создании настоящих суверенных российских ИТ.

Шаг 3. По результатам интервью фасилитаторы сформировали состав факторов, влияющих на ситуацию. Каждый фактор имел короткое название и его толкование. Фасилитаторы формулировали факторы так, чтобы в них не содержалось какой-либо их оценки, а также максимально близко к языку и выражениям личных историй.

Шаг 4. Позиционирование факторов в пространстве Synefin и формирование портрета ситуации.

1. Все участники сессии собрались в группу в одном помещении за столом перед флипчартом. Фасилитаторы представили список выявленных из интервью факторов, обсудили и согласовали их с группой.

2. Фасилитаторы подготовили пространство фрейворка Synefin (рис. 1), на котором в дальнейшем будут размещены факторы. Далее группа руками фасилитаторов позиционировала факторы в пространстве фрейворка Synefin. Для фасилитаторов существует жесткий запрет на внесение какого-либо своего экспертного видения ситуации. Они для группы выполняют роль «зеркала», отражающего видение ситуации группой. В результате многочисленных споров группа пришла к портрету ситуации, по которому был достигнут консенсус.

3. После завершения позиционирования факторов фасилитаторы провели границы доменов фрейворка Synefin, тем самым завершив построение портрета ситуации.

Возникший портрет ситуации во фрейворке Synefin (рис. 3) позволил участникам осмыслить ситуацию «Создание настоящих суверенных рос-

сийских ИТ»: выявить факторы, влияющие на ситуацию, оценить сложность работы с каждым из факторов, а также понять, как в принципе можно построить работу с каждым фактором.

Шаг 5. По результатам осмысления ситуации и ее портрету группа оценила «масштаб бедствия» в области создания настоящих суверенных российских ИТ, а также выявила пути улучшения ситуации. Портрет ситуации позволил сформировать пять групп факторов, действия по которым должны быть различны, согласно логике фреймворка Cynefin (рис. 4).



Рис. 3. Портрет ситуации «Создание настоящих суверенных российских ИТ»

Источник: Отчет конференции ИТМИР 2022.

Группа 1. Ясные (очевидные) факторы. Эти факторы меняют ситуацию понятным и прогнозируемым образом. Они могут оставаться неизменными либо изменяются и здесь рекомендуется использование существующих лучших практик. В ИТ-проектах в области импортозамещения эти факторы могут выступать как стабилизирующие «точки опоры».

Группа 2. Усложненные факторы. Эти факторы необходимо изменять, так как они будут источниками рисков в проектах в области ИТ-суверенитета. Как их менять эксперты понимают, поскольку по ним в России существует экспертиза. Возможно, по некоторым из факторов целесообразно создание межотраслевых центров компетенций.

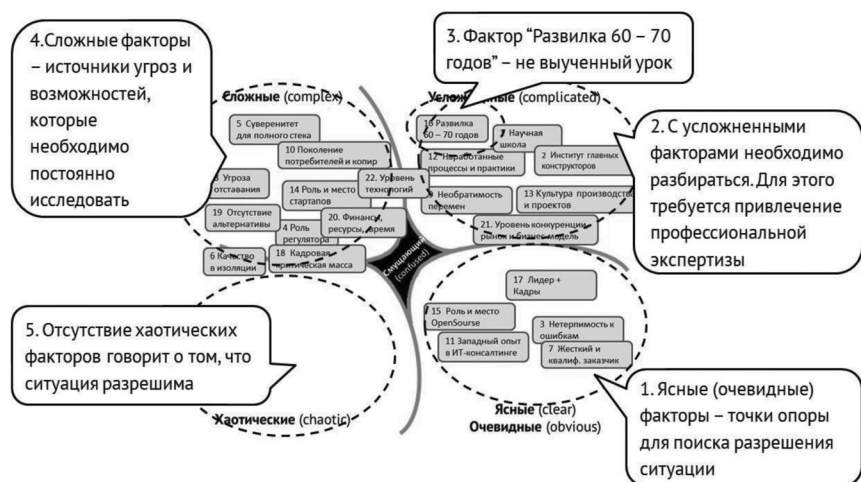


Рис. 4. Принципы реализации проектов в области импортозамещения и создания суверенных российских ИТ

Источник: Отчет конференции ИТМИР 2022 «Создание настоящих суверенных ИТ», авторы Ананьин Владимир Игоревич, Зимин Константин Вячеславович.

Группа 3. Усложненный фактор «16 Развилка 60–70-х годов» стоит выделить особо. В этот период в СССР на уровне руководства страны было принято решение об ориентации на западные информационные технологии в области программного и аппаратного обеспечения, что в значительной степени подорвало развитие отечественных научных и инженерных школ в области кибернетики и вычислительной техники. Такое решение руководства СССР привело через 10 лет страну к полной зависимости от импортной вычислительной техники и программного обеспечения. Современная санкционная политика потребовала от России возвращения к этому «невывученному уроку». Необходимо глубоко проанализировать этот фактор, чтобы не повторить уже сделанных ошибок.

Группа 4. Сложные факторы. Эта группа факторов наиболее сильно и непредсказуемо влияет на ход проектов в области импортозамещения. Их действия настолько не предсказуемы, что по ним даже нельзя оценить риски. Эти факторы необходимо постоянно исследовать или прошупывать. Такие исследовательские работы необходимо организовать до того, пока влияние этих факторов на ситуацию не станет понятным экспертам и эти факторы не перейдут в домен усложненных. При этом необходимо быть готовым к тому, что результаты таких исследований проекты будут приводить к существенным и быстрым изменениям даже уже идущих проектов.

Группа 5. Хаотические факторы. Участники не выявили никаких факторов, попадающих в этот домен, что создает повод для некоторого опти-

мизма. Это говорит о том, что проблема создания настоящих суверенных российских ИТ с ее точки зрения в принципе разрешима.

Особенности метода

Часто приходится слышать недоумевающий возглас: все результаты осмысления методом Сунефин крайне субъективны! Если в группе появится новый участник, то оценка ситуации может измениться. Так оно и есть. При этом надо понимать, что субъективность результатов метода отражает фундаментальное свойство самой сложной ситуации. Напомним, что в начале статьи мы разделили задачу и ситуацию, в которой происходит ее решение. Поставленная задача, например, импортозамещение программного обеспечения, является объективно необходимой и рационально сформулированной. У этой задачи даже могут появиться вполне измеримые показатели ее достижения.

Однако ситуация, связанная с импортозамещением, — это результат отношений и представлений множества участников решения данной задачи, а также тех, кого это затрагивает. Они находятся внутри этой ситуации, и ее оценка, с их точки зрения, неизбежно субъективна. Интересно, что в управлении сложными системами нам приходится всегда смотреть с двух сторон: со стороны объективно и рационально поставленной задачи и со стороны связанной с ней управленческой ситуации. Рациональная организация решения задачи и улучшение связанной с ней ситуации — это две стороны управления. В этом случае метод Сунефин спроектирован так, чтобы соответствовать природе своего предмета — ситуации.

При всей субъективности результатов метод Сунефин обладает феноменальной конструктивностью. Метод Сунефин с точки зрения участников всегда дает целостную и довольно детальную картину ситуации, достаточную для того, чтобы понять, что можно делать уже завтра, чтоб изменить ситуацию к лучшему. За счет каких моментов?

1. Короткие личные истории от 10–20 участников ситуации могут выявить десятки различных ее факторов. С таким количеством факторов на сессии Сунефин группе работать будет невозможно, поэтому фасилитаторам приходится их агрегировать и даже отбрасывать (с разрешения группы) менее важные. При разработке действий на шаге 5 при необходимости любой фактор портрета можно декомпозировать, проведя по нему свой Сунефин как по отдельной управленческой ситуации.

2. Личные истории непосредственных участников ситуации, несмотря на их индивидуальные оценки и точки зрения дают целостную картину ситуации. Их истории отражают разные точки зрения на одну ситуацию, в которой они все находятся. Но это только предпосылка, необходимо найти способ выявления общих взглядов (с сохранением неминуемых различий в каких-то менее важных вещах). Именно на это и направлен

наш метод, это делается на шаге 4, когда строится портрет ситуации в пространстве Synefin.

3. Сложные ситуации возникают не на пустом месте. Группа участников начинает осмысливать ситуацию, как правило, когда встают задачи, которые непонятно как решать, когда участники уперлись в сложные проблемы и конфликты. В этом случае портрет ситуации во фреймворке Synefin дает возможность связать его факторы с проблемными задачами и в диалоге прямо на сессии выработать действия, которые можно сделать уже завтра.

Наш опыт показывает, что метод Synefin хорошо работает для сложных ситуаций. Управление организацией, в которой деятельность похожа на поток сложных ситуаций, точно описывается циклом Бойда (OODA). И метод Synefin, на наш взгляд, представляет собой возможную реализацию цикла OODA, но с привлечением других необходимых для осмысления и генерации идей инструментов. Во времена Бойда теория сложных систем делала лишь первые шаги, о ее применении в социальных науках только мечтали, а фреймворка Synefin вообще еще не было. Объединив эти достижения в рамках метода Synefin, мы получаем новое качество работы с управленческими ситуациями.

Организации, в которых сложные управленческие ситуации, — редкость, а доминируют ясные (очевидные) и усложненные ситуации, деятельность в целом прогнозируется и может быть спланирована. В таких организациях управление хорошо описывается циклом Деминга (PDCA), основанного на планировании и правилах. В этом случае встречающиеся отдельные сложные ситуации могут улучшаться на уровне управленческого искусства руководителя, и использование метода Synefin не обязательно. Однако когда сложные ситуации становятся повседневностью, на наш взгляд, метод Synefin был бы полезен, так как он опирается на внутренние силы всего коллектива, а не только одного руководителя.

Заключение

Можно уверенно сказать, что осуществляющиеся корпоративные проекты по импортозамещению и цифровой трансформации заставляют компании все чаще сталкиваться со сложными ситуациями. Работа в потоке сложных ситуаций постепенно становится новой повседневностью, не рутиной, но и не исключением (Ананьин и др., 2019; 2021).

Список литературы

Ананьин, В. И. (2021). Метод Synefin: пробуждение внутренних сил организации. <http://incomplexity.ru/baza-znaniy-2/chelovecheskij-faktor-vizitnaya-kartochka-slozhnojsotsialnoj-sistemy/>

Ананьин, В. И. (2021). «Человеческий фактор» — визитная карточка сложной социальной системы. <http://incomplexity.ru/baza-znaniy-2/chelovecheskij-faktor-vizitnaya-kartochka-slozhnoj-sotsialnoj-sistemy/>

Ананьин, В. И., Зимин, К. В., Гимранов, Р. Д., Лугачев, М. И., & Скрипкин, К. Г. (2018, 2019). Реальное время управления предприятием в условиях цифровизации. *Бизнес-информатика*, 2(44); 13(1).

Ананьин, В. И., Зимин, К. В., Лугачев, М. И., & Гимранов, Р. Д. (2021). Статистическая устойчивость цифровой организации. *Бизнес-информатика*, 15(1).

Вилкинсон, М. (2022). *Секреты фасилитации. SMART-руководство по работе с группами*. Альпина Паблишер.

Зимин, К. В. (2021). Истоки и история рождения фреймворка Cynefin. http://incomplexity.ru/baza-znaniy-2/istoriya-rozhdeniya-frejmvorka-cynefin/?seq_no=2

Зимин, К. В. (2021). Как осмыслить ситуацию, с помощью фреймворка Cynefin? Метод Cynefin. http://incomplexity.ru/baza-znaniy-2/kak-osmyslit-situatsiyu-s-pomoshhyu-frejmvorka-cynefin/?seq_no=2

Зимин, К. В. (2022). Методологические принципы синергетики. Критерии отбора и общая логика. <http://incomplexity.ru/baza-znaniy-2/printsipy-sinergetiki-kriterii/> Ивлев, А. А. (2008). *Основы теории Бойда. Направления развития, применения и реализации*. М..

Репин, В. В., & Елиферов, В. Г. (2008). *Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов*. РИА «Стандарты и качество».

Хатченс, Д. (2019). *9 техник сторителлинга*. Попурри. Boisot. (1999). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford University Press.

Boyd, J. R. (1992). *A Discourse on Winning and Losing*. Unpublished Briefing Slides.

Boyd, J. R. (1986). *Patterns of Conflict*. Unpublished Briefing Slides.

Boyd, J. R. (1996). *The Essence of Winning and Losing*. Unpublished lecture notes.

Kurtz, & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3).

Snowden, D. (2002). Complex Acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2).

Snowden, D. (2000). Strategies for Common Sense-Making in Innovation: Enabling Emergence at the Edge of Chaos. PARTS I—III. *Journal of Strategy and Scenario Planning*, 2(3).

Snowden, D. (2010). *The Origins of Cynefin*. Cognitive Edge.

Snowden, D., & Boone, M. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November.

References

Ananyin, V. I. (2021). The Cynefin method: awakening of the internal forces of the organization. <http://incomplexity.ru/baza-znaniy-2/chelovecheskij-faktor-vizitnaya-kartochka-slozhnoj-sotsialnoj-sistemy/>

Ananyin, V. I. (2021). “The human factor” is a business card of a complex social system. <http://incomplexity.ru/baza-znaniy-2/chelovecheskij-faktor-vizitnaya-kartochka-slozhnoj-sotsialnoj-sistemy/>

Ananyin, V. I., Zimin, K. V., Gimranov, R. D., Lugachev, M. I., & Skripkin, K. G. (2018; 2019). Real time of enterprise management in the conditions of digitalization. *Journal of Business Informatics*, 2(44); 13(1).

Ananyin, V. I., Zimin, K. V., Lugachev, M. I., & Gimranov, R. D. (2021). Statistical stability of a digital organization. *Journal of Business Informatics*, 15(1).

Hutchence, D. (2019). *9 Storytelling techniques*. Medley.

Ivlev, A. A. (2008). *Fundamentals of Boyd's theory. Directions of development, application and implementation*. M.

Repin, V. V., & Eliferov, V. G. (2008). *Process approach to management. Modeling of business processes*. RIA "Standards and Quality".

Wilkinson, M. (2022). *Secrets of facilitation. SMART is a guide to working with groups*. Alpina Publisher.

Zimin, K. V. (2021). *How to make sense of the situation using the Cynefin framework? The Cynefin method*. http://incomplexity.ru/baza-znanij-2/kak-osmyslit-situatsiyu-s-pomoshhyu-frejmworka-cynefin/?seq_no=2

Zimin, K. V. (2022). *Methodological principles of synergetics. Selection criteria and general logic*. <http://incomplexity.ru/baza-znanij-2/printsipy-sinergetiki-kriterii>

Zimin, K. V. (2021). The origins and history of the birth of the Cynefin framework. http://incomplexity.ru/baza-znanij-2/istoriya-rozhdeniya-frejmworka-cynefin/?seq_no=2