

Cynefin Framework — выбор подходов и решений



Модель Киневина – (Cynefin Framework) представляет собой управленческую концепцию, которая помогает принимать решения в зависимости от условий среды, в которой находится управленческая система. Модель позволяет лучше понять причину провала сроков в планировании и решения, которые следует предпринять для снижения рисков. Данный фреймворк предлагает пять основных контекстов принятия решений, пять условий среды, в которых может находиться система:

УПОРЯДОЧЕННАЯ СЛОЖНАЯ СИСТЕМА

Причинно-следственные связи определены в рамках выбранной технологии, но выбор технологии и проектирование решения — предмет работы экспертов.
Оптимальный метод управления: Классическое управление проектами (Waterfall)

- Особенности:**
- Требуется привлечение экспертов
 - Есть несколько правильных вариантов решений
 - Управление основано на фактах

- Подходы и методы управления:**
- Осознай — Проанализируй — Реагируй
 - Создавайте группы экспертов
 - Прислушайтесь к противоречивым советам

- Риски:**
- Эксперты, уверенные в их общих решениях или эффективности прошлых решений
 - Сложный анализ
 - Принятие решений зависит от экспертов групп
 - Мнения экспертов исключаются из анализа

- Как реагировать?**
- Привлекайте заинтересованных лиц и формируйте критичное мышление для борьбы с эффектом замыливания мышления
 - Используйте игры и эксперименты для того, чтобы люди вышли за пределы привычного

НЕУПОРЯДОЧЕННАЯ КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА

Причинно-следственные связи не ясны. Схожие действия приводят к разным результатам из-за внешних факторов. Поле для гипотез и экспериментов.
Оптимальный метод управления: Гибкий подход (SCRUM, XP, Lean)

- Особенности:**
- Постоянные изменения и непредсказуемость
 - Нет правильных решений
 - Неопределенность
 - Несколько конкурирующих гипотез
 - Потребность в творческом и инновационном подходе
 - Управление на основе гипотез

- Как реагировать?**
- Будьте терпеливы и выделяйте время для размышлений (рефлексии)
 - Используйте подходы, чтобы сформировались и проверялись новые гипотезы
 - Действуйте экспериментами (проверка гипотез маленькими шагами)

- Подходы и методы управления:**
- Исследуй — Осознай — Реагируй
 - Создайте условия для проверки гипотез
 - Увеличивайте уровень взаимодействия и коммуникаций
 - Используйте методы, которые помогают генерировать идеи, например, открытые дискуссии и т. д.
 - Используйте и отслеживайте метрики

- Риски:**
- Желание вернуться в привычный режим постановки задач и контроля
 - Склонность действовать до того, как гипотеза будет проверена

УПОРЯДОЧЕННАЯ ПРОСТАЯ СИСТЕМА

Причинно-следственные связи ясны и однозначны — используем лучшие практики.
Оптимальный метод управления: Управление процессами (BPM)

- Особенности:**
- Повторяющиеся процессы
 - Очевидные причинно-следственные связи
 - Управление основано на фактах

- Риски:**
- Снижение готовности к изменениям — невозможность мыслить и действовать вне регламентированных процессов при необходимости

- Подходы и методы управления:**
- Осознай — Категоризируй — Реагируй
 - Убедитесь, что настроены правильные процессы
 - Нет необходимости в постоянных коммуникациях

- Как реагировать?**
- Создайте каналы коммуникаций для реализации изменений
 - Исключите микроменеджмент
 - Не старайтесь упростить ситуацию
 - Выделите преимущества и ограничения использования лучших практик

ХАОТИЧНАЯ СИСТЕМА

Причинно-следственные связи отсутствуют. Это переходное краткосрочное состояние:
 ▪ к простой упорядоченной системе методами жестких ограничениями
 ▪ к комплексной системе при помощи точечных мер.
 Используется кризисное (ручное) управление, поскольку экспертизу проводить некогда.
 Результат зависит от грамотности, смелости и инновационности мышления.
Оптимальный метод управления: отсутствует и определяется по ситуации

- Подходы и методы управления:**
- Действуй — Осознай — Реагируй
 - Ищите то, что работает вместо поиска правильных ответов
 - Немедленные действия для восстановления порядка (распоряжения и контроль)
 - Обеспечьте простые, понятные коммуникации

- Особенности:**
- Высокая степень неупорядоченности и неопределенности
 - Непонятны причинно-следственные связи, нет смысла искать правильные ответы
 - Нужно принять много решений, нет времени
 - Управление на основе гипотез

- Как реагировать?**
- Настройте механизм (например, отдельные независимые команды) для того, чтобы использовать разные возможности, возникающие в хаотичной среде
 - Побуждайте участников вырабатывать новые точки зрения после того, как кризис, вызванный хаосом, уменьшился
 - Работайте над тем, чтобы перевести систему из хаотичной в сложную упорядоченную

