

Проекты, процессы и модель SYNEFIN

Можно сказать, что вся наука об управлении XX века занималась вопросом, как уменьшить неопределенность... Определенность — как бы концептуальное основание всей науки о менеджменте XX столетия. Причем эта наука не показывает, как жить с неопределенностью. А именно этому необходимо научиться, чтобы добиться успеха в современном мире.

Том Стюарт, главный редактор Harvard Business Review

Для начала разберемся, что именно считать проектом: где начинаются и где кончаются границы применения; чем он отличается от других видов организации деятельности.

К концу XX века в науке о менеджменте сложилось мнение, что основная задача менеджера — организовать плановую работу введенной ему организации и (или) подразделения. Внеплановая деятельность организации должна быть минимизирована, потому что эффективно управлять можно только плановой деятельностью. При этом выделялись два подхода к планированию, организации и контролю работ — проектный и процессный (рис. 2.1). И соответственно, два основных объекта управления — проект и процесс.

Предполагалось, что менеджеру, чтобы правильно построить работу по получению определенного результата, нужно ответить на ряд вопросов.

- Деятельность периодически повторяется? Она понятна и описана? Она имеет высокую степень определенности?

- Деятельность уникальна, инновационна, нет опыта выполнения таких работ? Есть ограничения: сроки, бюджет?..

Если первое — опишите и выстройте процесс работы (операционную деятельность). Если второе — запустите и выполняйте по известным правилам проект.

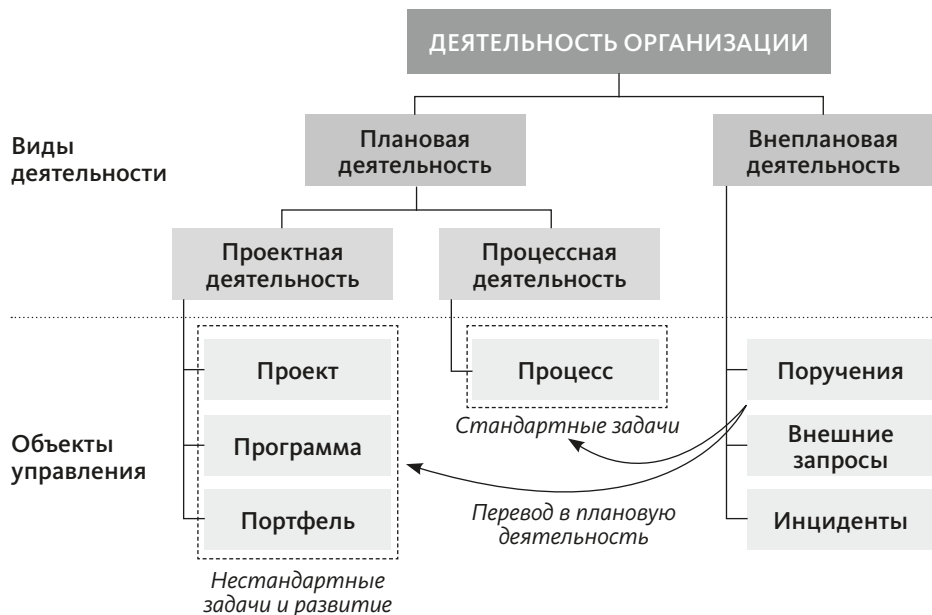


Рис. 2.1. Структурирование деятельности организации

Но в XXI веке появилось множество других подходов, или, как их еще называют, управленческих рамок. Что это такое? Это то, как менеджер осуществляет планирование, организацию и контроль работ команды, какие практики и инструменты он для этого использует. Для проекта работа организуется одним образом, для процесса — иначе.

За последние два десятилетия количество управленческих рамок ощутимо расширилось. Хочешь сделать что-то новое, чего

еще никогда не делал? Запусти стартап/спин-офф. Причем обратите внимание: называть это могут и проектом, но при этом совсем не использовать инструменты проектного управления. Скорее будут применять Lean Startup или аналогичный подход к управлению стартапом. Активно развивается в рамках цифровой трансформации и продуктовый подход; возникли сервисный, кейсовый и другие подходы.

Чтобы четко понять, когда нужно проектное управление, когда нет, а где лучше работают другие альтернативные подходы, рассмотрим тему через призму модели «Киневин». Она была разработана Дейвом Сноуденом, который отвечал за управление знаниями в компании IBM. Ему была поставлена задача разработать единую, общую для всех систему управления знаниями. К сожалению, у него это не очень получилось. И как любой умный человек, столкнувшийся со сложностью, он стал анализировать причины, рефлексировать. Мы в Школе управления «Сколково» очень любим рефлекссию и всем ее рекомендуем.

Несколько слов о названии модели. Слово «Киневин» плохо переводится на русский. Впрочем, оно плохо переводится и на английский, поскольку оно *валлийское*. Уэльс — часть Великобритании, но с давних пор там остался свой язык, значительно отличающийся от английского. Дейв из Уэльса, вот он и выбрал слово на родном языке. Ближе всего в качестве перевода подходят выражения «место», «среда обитания».

Модель, или, как еще иногда говорят, фреймворк, «Киневин» определяет тактики поведения в различных условиях и контекстах. Она выделяет четыре (а на самом деле пять) доменов. И все они разные. Каждый домен отражает один из видов систем, в самом широком смысле — элементов и связей между ними. С такой точки зрения эта книга — система; проект, который вы реализуете, — система, как и ваша компания. И в модели «Киневин» дана одна из типологий систем и сказано, что делать с ними (рис. 2.2).



Cynefin Decision Making Framework (Snowden and Boone, 2007)

Рис. 2.2. Домены модели «Кинефин»

Пройдемся по доменам модели.

Первый вид систем — **простые (simple)**. Далее, для краткости, будем их называть простыми. В них связи между причинами и следствиями ясны, неизменны и поддаются предсказанию. Их еще называют *obvious* — очевидные.

Второй вид — **упорядоченные сложные (complicated)**. В них связи между причинами и следствиями неясны. Нужно посидеть, подумать, проанализировать, привлечь экспертов, чтобы разобраться.

В **запутанных (complex)**, или, как их иногда еще называют, комплексных, системах связи между причинами и следствиями неясны. И полностью ясны не будут, разве что в ретроспективе. Приходится с этим жить.

И наконец, четвертый вид систем — **хаотические (chaotic)**. Они и есть хаотические: причины, следствия, что с чем связано — все вообще неясно. Как ни анализируй, все равно не поймешь. Да и, как мы узнаем позже, анализировать здесь нечего, надо действовать.

Любая управленческая теория или модель полезна настолько, насколько она позволяет помочь в работе, в принятии решений. Дейв Сноуден не только предложил разделение систем на домены, но и сразу сформулировал, как действовать в каждом из них. Давайте рассмотрим на примерах (рис. 2.3).

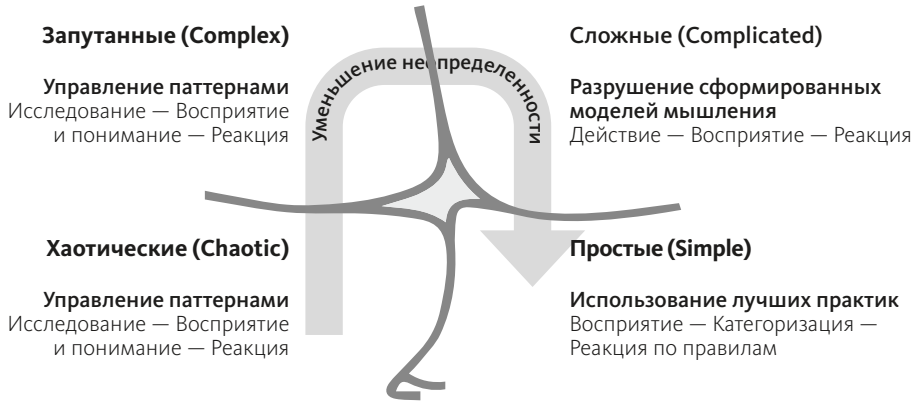


Рис. 2.3. Примеры и порядок действий для разных доменов «Киневин»

Итак, простые системы. Это область использования лучших практик. Алгоритм действий, по Сноудену, для таких систем следующий.

1. Восприятие — изучить систему.
2. Категоризация — отнести ее к известному классу.
3. Реакция по правилам — делать то, что положено делать с такой системой согласно лучшим практикам.

Возьмем систему, которая стала нарицательной для обозначения простых вещей: велосипед. В нем все очень просто: сел, надавил на педали, поехал. Конечно, вначале это не так уж и легко (мы еще поговорим о субъективности доменов). Тем не менее езда на велосипеде хорошо изучена, понятна, всегда есть кому помочь.

Возьмем теперь более сложную систему. В ней нужно анализировать, привлекать экспертов. Больше нет однозначно лучших практик. Есть ХОРОШИЕ. Это означает, что разные эксперты могут предложить по-разному работать с системой. И это не означает, что кто-то из них неправ. Прав. Просто по-своему.

Алгоритм действий, по Сноудену:

- 1) восприятие,
- 2) анализ и экспертиза,
- 3) реакция на основе результатов экспертизы.

Например, одна из самых сложных систем, придуманных человеком, — самолет. Гражданский авиалайнер состоит примерно из миллиона деталей — это очень сложно... Но если пойти поучиться в авиационный институт, пригласить авиационных экспертов, потратить время, вполне можно разобраться, как он летает.

Пойдем дальше. Запутанные системы. Здесь нет ни лучших, ни хороших практик. Здесь имеются паттерны — понятные «кусочки», части системы, которые похожи на что-то нам известное. Но существенная их часть непонятна и ни на что не похожа.

Алгоритм действий, по Сноудену:

- 1) исследование,
- 2) восприятие и понимание,
- 3) реакция.

В качестве примера запутанных систем можно привести любой живой организм. Возьмем лягушку. Вот уже много столетий ее исследуют, и все равно мы не можем сказать, что с ней, с ее нервной системой нам все абсолютно понятно. При этом мы можем провести исследование — ткнуть в лягушку палочкой, посмотреть, как она дергает лапкой, и сделать какие-то выводы.

А вот хаотической системе не нужно думать и анализировать. Здесь все новое, все непонятное. Надо действовать!

Алгоритм действий, по Сноудену:

- 1) действие;

2) восприятие — смотрим, что получилось в результате нашего действия;

3) реакция.

Здесь нет никаких устойчивых паттернов или тем более четких схем. Здесь все непонятно и постоянно меняется.

Нам с вами пришлось пройти этот путь, к счастью в довольно мягком виде, в рамках истории с ковидом. Можете сами попробовать вспомнить, что происходило в вашей организации весной и летом 2020 года. В тех местах, например, что я знаю, все было... достаточно хаотично.

Наконец, есть еще пятый домен — о нем мы пока не говорили. Это центральная часть «Киневин». Середина между всеми моделями. Это беспорядок (Disorder) — когда непонятно, в каком домене мы находимся, с какой системой имеем дело.

Сноуден утверждает, что в большинстве случаев мы именно в этом домене: мы просто не задумываемся, в какой ситуации пребываем, и действуем вслепую. И чтобы справиться с беспорядком, первым делом надо разобраться (здесь важен, критически важен контекст), кто и как думает о системе, какие факторы учитывает.

На наш «Киневин» (среду обитания), систему, которую мы рассматриваем, влияют множество факторов, включая наши прошлое/ценности/предубеждения. Выбор домена ВСЕГДА весьма субъективен, определяется контекстом и тем, как мы его понимаем (рис. 2.4).

Часто домены «Киневин» специально рисуют в виде столбиков. Их высота отражает степень НАШЕГО понимания и контроля ситуации. Самый высокий (самые большие понимание и контроль) — в простом домене. Самый низкий, соответственно, в хаотическом. При этом, как я уже раньше говорил, изначально мы, скорее всего, находимся в зоне «беспорядка», поскольку определяем контекст инерционно. Или вообще не определяем.

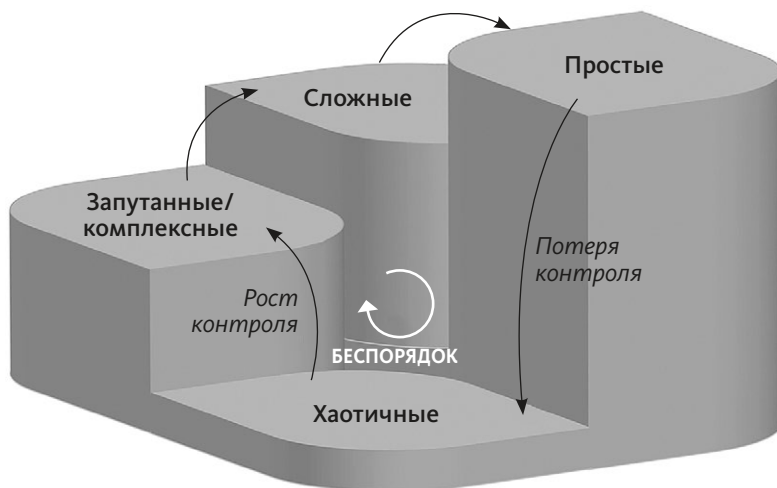


Рис. 2.4. Домены «Киневин»

Контексты постоянно перетекают друг в друга. Смена переходит по часовой стрелке. Самая опасная зона находится между простым и хаотичным контекстом. Когда вы уверены, что все просто и понятно, вдруг наступает потеря контроля — «обрыв самоуверенности». Часто это происходит мгновенно (ситуация знакома многим водителям: все тебе было просто, понятно и под контролем, но вдруг что-то пошло не так).

Давайте рассмотрим практический пример (рис. 2.5).

На фото — результат брейнсторминга сложного проекта (фактически программы проектов) в крупной нефтяной компании. Каждый стикер — отдельный блок работ. Как вы можете видеть, все стикеры распределились по доменам. Интересны их названия — коллеги несколько переименовали их для большей понятности: «Все знают», «Эксперт знает», «Никто не знает, но мы узнаем», «Никто не знает, и мы не узнаем». Интересные названия.

Вначале все стикеры были наклеены в центре листа, в домене «беспорядок», а потом в рамках брейнсторминга брали каждый и обсуждали: ясно ли, что с этим делать. Если всем ясно, то стикер шел в правый нижний угол. Если понятно, что без глубокого анализа, без экспертов не разобраться, — в правый верхний, и так далее.

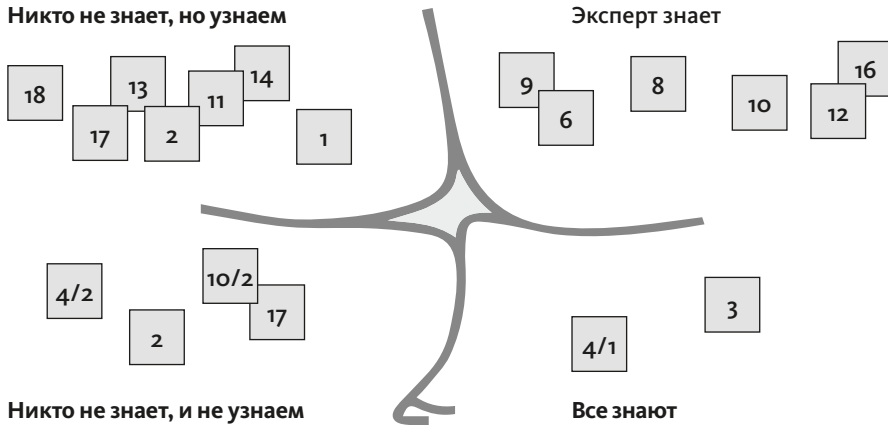


Рис. 2.5. Сложный проект-схема

Рекомендую попробовать проанализировать так свой проект, а дальше мы рассмотрим, что делать с результатами такого анализа.

Мы очень кратко разобрали модель «Киневин». Но если вам все еще понятно не до конца и при этом у вас крепкие нервы, рекомендую воспользоваться ссылкой на сайте книги (см. Приложение 5). Семиминутный ролик на основе фильмов про зомби даст вам дополнительную пищу для размышлений.

Итак, чем же она может быть полезна в практической работе над проектом? Дело в том, что в разных доменах «Киневин» у управленца будут разные объекты внимания и, соответственно, разные управленческие рамки (рис. 2.6).

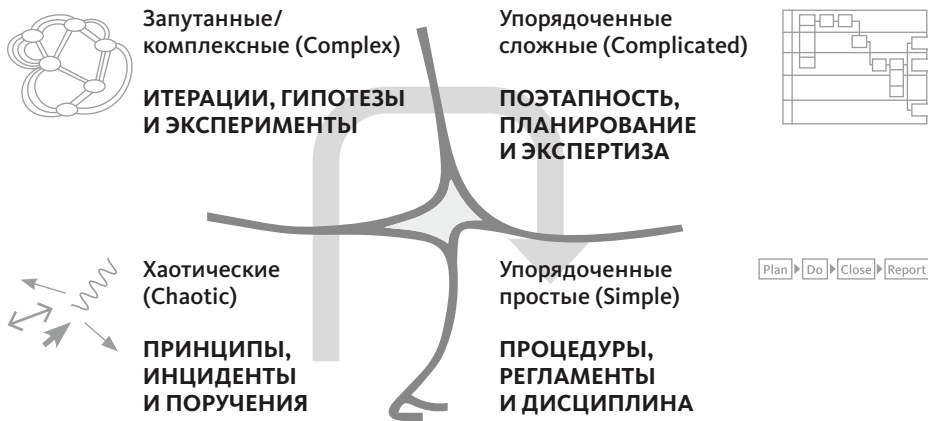


Рис. 2.6. Разные объекты внимания в разных доменах «Киневин»

Давайте пройдемся по доменам и рассмотрим, какие подходы к планированию, организации и контролю работ (управленческие рамки) стоит использовать в них (рис. 2.7).

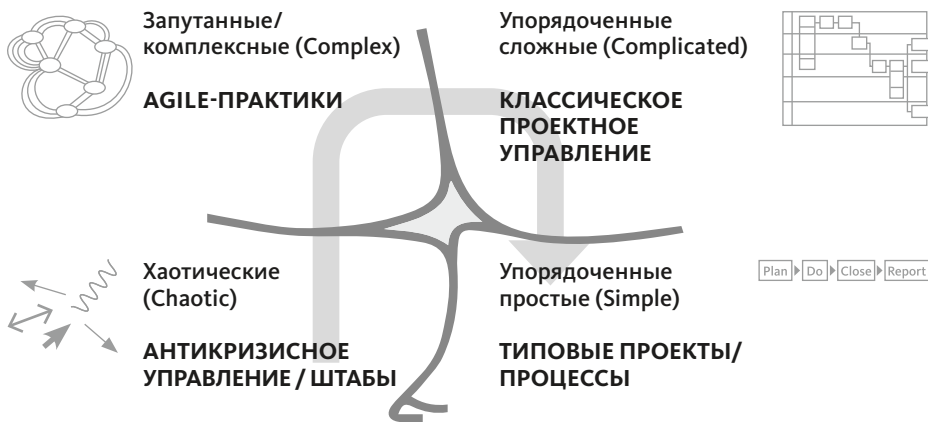


Рис. 2.7. Применимость управленческих рамок в разных доменах «Киневин»

В качестве примера будем использовать реально существующую компанию, но название — вымышленное.

Компания «Кварк» более 30 лет занимается разработкой и производством сложной медицинской техники: флюорографов, цифровых рентгеновских аппаратов, телеуправляемых аппаратов, компьютерных томографов и так далее. Аппараты собираются под заказ, с учетом индивидуальных требований заказчиков. В штате несколько сотен сотрудников. Продажи и сервис присутствуют в 50 регионах РФ. Всего по стране установлено и обслуживается несколько тысяч аппаратов. Детально бизнес компании описан в приложении 1.

Начнем с **простого домена**. Здесь делается акцент на процедурах, регламентах и дисциплине их выполнения. Ключевые управленческие рамки — процессная и сервисная. Пример для компании «Кварк» — это процессы текущей производственной деятельности: производство поставленного на поток оборудования. Здесь тоже могут быть проекты, но достаточно простые, типовые. Например, внесение в стоящие на производстве аппараты минимальных модификаций. Но для таких историй правильнее все-таки применять кейсовый подход.

Сложный домен. Здесь хорошо работают практики классического проектного управления — с привлечением экспертов и последовательной поэтапной проработкой. Сначала определение экономической целесообразности реализации проекта, потом выбор оптимального варианта с точки зрения экономики и стратегии бизнеса, далее детальное планирование и проработка требований к финальному результату, а затем получение запланированных результатов в соответствии с графиком.

Пример для компании «Кварк» — разработка и постановка на производство нового аппарата, например для искусственной

вентиляции легких (ИВЛ), — такие устройства стали очень востребованы в связи с распространением COVID-19. Этот проект очень хорошо и эффективно может быть реализован через классический проектный подход. Или другой пример, который мы рассмотрим дальше: открытие нового филиала.

Для **запутанного домена** очень хорошо подходят agile-практики — здесь есть большая неопределенность и необходима работа в итеративном ключе, проверка гипотез. Это область продуктового подхода.

Примером для компании «Кварк» будет выход на новый рынок. Например, рынок Индонезии. Но что вы знаете про Индонезию? Скорее всего, ничего... Да и вообще, в России мало кто о ней знает. А между тем это *четвертая* страна мира по населению. Так что будет сложно все детально спланировать и сразу открыть успешный бизнес в Индонезии. Поэтому имеет смысл сформировать постоянную кросс-функциональную команду, включающую технологов, маркетологов, логистов, которые вместе будут прорабатывать вопрос и через целый ряд экспериментов постепенно начнут развивать новый рынок. Альтернатива — оформление этой деятельности как программы отдельных классических проектов, открытие представительства, анализ рынка, разработка линейки аппаратов под его потребности.

Теперь вопрос: как вы думаете, как лучше делать проекты в хаотическом домене? Ответ: в хаотическом домене проекты лучше не делать. Он про быстрое принятие решений на основе базовых принципов, разруливание возникающих инцидентов, быстрое выполнение поручений. В общем, это антикризисное управление в реальном времени, штабная культура.

Проекты иногда попадают в этот режим, например при сваливании в кризис. Со многими это недавно случилось — при введении ковидных ограничений. В том же «Кварке», например. Но в целом этот домен не про проектное управление. Сначала нужно

стабилизировать ситуацию, и только потом запускать проекты. Хотя есть отдельный вид проектов, специфический для России, — форсированные, или, как их еще называют, мобилизационные. Они запускаются в очень высокой степени неопределенности и под большим давлением внешних факторов. Я как раз исследую такие проекты и даже с коллегами в 2023 году выпустил доклад «Форсированные мегапроекты. Российский опыт двух столетий»*. Но о том, как управлять такими проектами, видимо, будет отдельная книжка...

Вернемся к примеру нефтяной компании, который мы рассматривали ранее. Помните стикеры, попавшие в разные домены? Эти проекты управлялись как раз по-разному.

- То, что попало в ПРОСТОЙ домен («Все знают»), делалось в рамках операционной деятельности, по инструкции, специально ничего особенного не изобретали. Собственно, это и не проекты были, а текущая операционная деятельность.
- То, что попало в СЛОЖНЫЙ домен («Эксперт знает»), запускалось как классические проекты.
- То, что попало в ЗАПУТАННЫЙ домен («Никто не знает, но мы узнаем»), запускалось как гибкие проекты.

А как вы думаете, что делали с проектами, которые попали в хаотический домен?

...

Решили делать хоть что-то. «Ввяжемся в драку, а там посмотрим». Проекты не запускали — наметили буквально первые шаги, которые будут выполняться в ручном режиме и находиться на особом контроле. Они могли стать проектами, когда появлялась хоть какая-то ясность. Вообще, когда таких хаотических активностей немного, это нормально. Нехорошо, если все проекты мигрируют в этот домен.

* URL: <http://skolkovo.ru/researches/forsirovannye-megaproekty-rossijskij-opyt-dvuh-stoletij>

Вы можете спросить: зачем мы столько времени посвятили разбору разницы между проектами и процессами, поиску границ применимости подходов? Дело в том, что создание сложных уникальных продуктов требует применения особого подхода. Важно разделять процессный и проектный виды деятельности. Они планируются, организуются и контролируются совсем по-разному, требуют различных компетенций. При этом не стоит стрелять из пушки по воробьям — применять проектный подход для простых задач, которые могут быть решены в рамках текущей деятельности.

У меня есть такая метафора: раньше в нашем условном корпоративном зоопарке было два основных «животных» (две управленческие рамки) — проекты и процессы. Но сейчас к ним прибавилось много других, и каждое «животное» требует своего ухода. Под каждый из них придуман свой набор подходов, методик и инструментов для планирования, организации и контроля работ. Многие инструменты полезны и используются в разных рамках, и часто возникает идея, что нет нужды делить «животных» в зоопарке и специально за ними ухаживать. Какая разница — проект, процесс, продукт, стартап?! Но это на самом деле важно. Если вы скажете: *«Какая разница, что это за животное, — я со всеми буду обращаться одинаково. Все у меня будут собаки. Буду кормить, вычесывать и выгуливать два раза в день!»* — ну, кошка, может, напряжется и привыкнет, а вот рыбкам станет от такого ухода плохо...

Но давайте погрузимся в специфику проектов. Разберем, что же их делает таким специфическим «животным» в нашем зоопарке.

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ ДЛЯ СЛОНОВЩИКА

- Модель «Киневин» (CYNEFIN) — базовая для определения, требуется ли вам проектное управление.
- Проектное управление не нужно там, где все абсолютно понятно (простой домен) и где много непонятого (запутанный и хаотический домены).

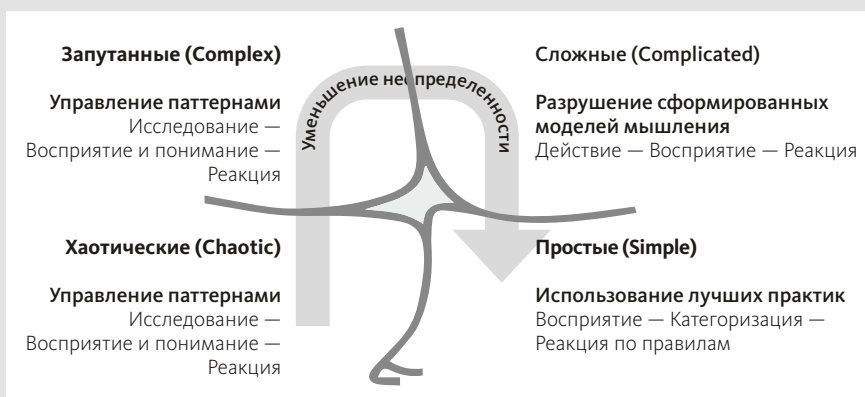


Рис. 2.8. Модель «Киневин»

- Важно разделять процессный и проектный виды деятельности. Они планируются, организуются и контролируются совсем по-разному, требуют различных компетенций.
- При этом не стоит применять проектный подход для простых задач, которые могут быть решены в рамках текущей деятельности.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)