

Cynefin framework

Het Cynefin framework (Snowden, 1999) ondersteunt organisaties in hun besluitvorming door te identificeren hoe zij situaties waarnemen en vervolgens actie en gedrag tonen. Ter illustratie: bij een overzichtelijke, voorspelbare omgeving past een ander soort besluitvorming dan bij een complexe en veranderlijke. In de praktijk richten veel organisaties hun besluitvorming in op basis van een aanpak die nog aan sluit op een beheersbare, maakbare context. 'Cynefin' (spreek uit 'kin-èv-in') is Welsh voor 'habitat', een leefomgeving die vertrouwd voelt. Het raamwerk bestaat uit 5 domeinen met elk een eigen typering van een context en van het gedrag of de besluitvorming dat erbij past. De 2 domeinen rechts in het model benoemen een omgeving waarin oorzaak en gevolg bekend zijn, ofwel relatief eenvoudig bepaald kunnen worden. Aan de linkerkant van het model typeren 2 domeinen een omgeving waarin oorzaak en gevolg hooguit achteraf of in het geheel niet zijn aan te wijzen. Wendbare organisaties kunnen variëren in hun wijze van besluitvorming, afhankelijk van de dynamiek van hun omgeving.



Wij ontwikkelen organisaties van binnenuit, omdat we denken dat het meeste daar al is. We zijn adviseur, procesbegeleider en talentcoach en hebben ervaring met diverse rollen bij organisatieontwikkeling in het publieke domein. Onze aanpak is doortastend met respect voor 'wat is', gericht op gezamenlijke focus en een lerende cultuur, waar initiatief en verantwoordelijkheid nemen gewoon is. We zoeken de taaiheid op en helpen energie opnieuw te laten stromen. In alles dat we doen, verbinden we met onze opdrachtgevers, delen we ons netwerk en zetten we talent, werkplezier en vertrouwen centraal. Zo bouwen we aan bevlogen mensen en wendbare organisaties.

www.talentproducties.nl
ottovanhulst@talentproducties.nl



Complex

Oorzaak- en gevolgrelaties tussen besluit en uitkomst zijn onduidelijk en enkel achteraf te benoemen. Het grote aantal 'unknown unknowns' maakt het onmogelijk en daarmee onnodig om vooraf veel feitelijke analyses uit te voeren. Het gaat in dit domein bijvoorbeeld over teamleiderschap en begeleiding van cultuurveranderingen in organisaties. Organisaties zijn complexe, adaptieve systemen en hun gedrag laat zich niet voorschrijven in een plan.



Ingewikkeld

Oorzaak- en gevolgrelaties zijn vooraf te benoemen, al zijn deze wel ingewikkeld. Er is kennis en expertise beschikbaar die het mogelijk maakt om te gaan met 'known unknowns'. Een passende werkwijze wordt daarom bepaald met behulp van onderzoek, analyse, scenarioplanning ("als dit, dan dat"), onder begeleiding van experts en specialisten. Het gaat in dit domein bijvoorbeeld om *rocket-science* (letterlijk), computerbouw of de bouw van een elektrische auto.

onvoorspelbare
context

Verward

voorspelbare
context



Chaos

Oorzaak- en gevolgrelaties tussen besluit en uitkomst ontbreken eigenlijk en situaties en gebeurtenissen zijn even verrassend als verwarrend. Het gaat in dit domein om crises en noodsituaties die zich uiteraard vooraf niet aankondigen.



Simpel - helder

Oorzaak en gevolg zijn voorspelbaar en duidelijk. Er bestaan procedures en regels die het werk inrichten, waardoor niets aan creativiteit en het toeval wordt overgelaten. De uitkomst van het enig juiste besluit is vooraf steeds zo goed als bekend. Het gaat in dit domein om standaard werkprocessen en juridische behandelingen, waarbij blauwdrukken, routines en *best practices* helpen om succesvol gedrag voor te schrijven.

Werken in een **verwarde** omgeving

- Het ontbreekt aan kennis van relaties tussen oorzaak en gevolg. Mensen beperken zich tot de context die zij overzien en nemen hierin voor henzelf de best voorstelbare beslissingen.
- Deel de situatie waarin je je bevindt op in kleinere delen en plaats deze elk in één van de vier andere domeinen.

Werken in een **chaotische** omgeving

- De werkwijze is **handelen, waarnemen** en dan **reageren**. Het ontbreekt aan tijd voor overleg: red wat er te redden valt, deal met paniek en blus de brand. Evalueer effecten van *novel practices* en reflexieve acties.
- Breng leerinzichten, passend gedrag en nieuwe werkwijzen over naar het complexe domein.

Werken in een **complexe** omgeving

- De werkwijze is **experimenteren, waarnemen** en **reageren**. Verken met kleine, safe-to-fail experimenten passende manieren van werken. Leer van *emergent practices* om wendbaar én robuust te zijn in verschillende situaties.
- Breng leerinzichten, passend gedrag en nieuwe werkwijzen over naar het ingewikkelde domein.

Werken in een **ingewikkelde** omgeving

- De werkwijze is **waarnemen, analyseren** en dan **reageren**. Analyseer gegevens om een best denkbare werkwijze te vinden. Leer met *good practices* van de wegen die naar een goed resultaat hebben geleid.
- Breng leerinzichten, passend gedrag en nieuwe werkwijzen over naar het simpel, heldere domein.

Werken in een **simple** omgeving:

- De werkwijze is **waarnemen, categoriseren** en dan **reageren**. Stel met eigen kennis en ervaring de feiten vast en zet de stapjes in de juiste volgorde om op de (enig) juiste wijze en volgens de regels te kunnen handelen.
- Te lang met eigen gedrag en werkwijzen in dit domein blijven terwijl de context ontwikkelt, leidt tot verval naar een chaotische omgeving.