

Introductie

Een beknopte uitleg van het Cynefin framework. Het bevat een theoretische uitleg aangevuld met richtlijnen op welke manier je het kunt toepassen.

Het Cynefin Framework onderkent verschillende type problemen (probleem domeinen). Ieder probleemdomenein, heeft een eigen oplosmethodiek. Het toepassen van een oplosmethodiek op een ander probleemdomenein is zelden succesvol. Sterker nog, in de meeste gevallen leidt dit tot catastrofale resultaten.

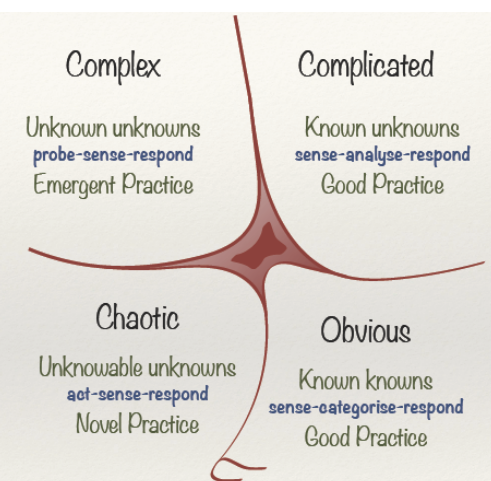
Besef van het Cynefin framework leidt tot een effectieve manier om met de dynamische complexiteit in onze organisaties en samenleving om te gaan.

Cynefin

Cynefin beschrijft 4 type probleem-domeinen: Obvious, Complicated, Complex en Chaotic.

Obvious problemen zijn problemen waarbij oorzaak en gevolg dicht bij elkaar liggen, Er is een direct causaal verband. 'Iedereen ziet' de oplossing.

Bij complicated problemen is dit causaal verband tussen oorzaak en gevolg er ook, maar is verborgen. Je hebt een expert nodig om het probleem te analyseren en een oplossing te definiëren. Deze expert stelt op basis van eerdere gelijkaardige problemen een oplossing voor, een 'good practice'.



Dit is een fundamenteel onderscheid met Complex problemen waar het niet mogelijk is eerdere oplossingen toe te passen. De omstandigheden zijn daarvoor te veranderlijk. Bij complexe problemen is op voorhand geen causaal verband te duiden tussen oorzaak en gevolg. Dit kan hooguit terugkijkend. Analyses is zinloos. Verder vertel ik hoe om te gaan met complexe problemen.

Bij chaotic problemen wordt eerst handelend opgetreden. Afhankelijk van het domein waar men dan terecht komt, wordt een vervolgstap bepaald. Dit op basis van het probleemdomenein waar je vanuit chaos terecht komt.

Complicated en obvious problemen zijn vormen van geordende en gesloten systemen. Door deze aspecten werken methoden zoals 6Sigma prima om de tijdens de analyse fase inzicht te krijgen in het probleem en stap voor stap naar een gedefinieerde oplossing toe te werken.

Complex en chaotic problemen zijn vormen van open en ongeordende systemen. Vrijwel alle systemen waarin mensen een rol spelen, zijn open en ongeordend van aard. Door de onvoorspelbaarheid is de enige mogelijke aanpak luisteren naar (kleine en snelle) feedback als resultaat van besluiten en acties. Door korte feedbackloops zonder filtering ontstaat snel inzicht als basis voor het besluitvormingsproces.

Er zijn dus voor onzekere complexe problemen meerdere oplossingen mogelijk. Geen van de oplossing kan vooraf (door analyse) worden geëvalueerd op mogelijk resultaat. In de praktijk betekent dit dat er niets anders op zit dan 'op goed geluk' en op instinct een aanpak te kiezen.

In complexe omgevingen ontbreekt per definitie de mogelijkheid om eerdere ervaringen te hergebruiken in een nieuwe omgeving. Door het ontbreken van historische referenties moet deze opnieuw worden opgebouwd.

De fout die vervolgens gemaakt wordt, is deze oplossing als de enige juiste oplossing te bestempelen. Hierdoor nemen de beslissingnemers en de uitvoerders een groot risico en verantwoordelijkheid. Immers, wat te doen als blijkt dat omstandigheden wijzigen? Wat als bij uitvoering blijkt dat de gekozen oplossing mogelijk toch niet zo goed is? Flexibiliteit en realiteitszin nemen af. Reputaties, worden schaamteloos beschermd, er wordt gelogen, gemanipuleerd en onschuldige medewerkers gestraft omdat zij er ten slotte verantwoordelijk zijn voor de uitkomst.

Agile Sensing: fine-tuning agile transitie door inzicht in impact

Een toepassing van de bovenstaande theoretische uitleg is Agile Sensing. Agile Sensing bestaat uit een methodische aanpak specifiek voor uitdagingen in het complexe domein. Tooling ondersteunt grootschalige en doorlopende transitie.

Dit leidt tot meer betrokken medewerkers, snellere inzichten en lagere kosten.

Delen

1. Betrokkenen delen ervaringen vanuit hun eigen perspectief. Zij delen wat voor hén belangrijk is
2. Vervolgens voegen zij context van die ervaring toe. Hiermee borgen zij een juiste interpretatie en voorkomen zij vooringenomenheid bij de lezer
3. Zo verzamelen wij zowel kwalitatieve data als kwantitatieve data



Leren

1. In kleine concrete stappen worden de persoonlijke ervaringen omgezet in een gedeeld perspectief van de werkelijkheid (uitdagingen & mogelijkheden)
2. Dit gedeelde perspectief leidt tot inzicht in de onderliggende thema's en verbetervoorstellen (concrete acties of experimenten)
3. De onderstroom is zichtbaar en werkbaar gemaakt



Veranderen

1. Experimenten en besluiten uitvoeren
2. Door doorlopende ervaringen op te halen ‘op de huid van de verandering zitten’ zien wij wat werkt en wat minder werkt. We kunnen versterken wat goed gaat en bijsturen wat (nog) niet loopt



Lerende Organisatie – Business Agility

1. Door het doorlopend ophalen van ervaringen en deze te visualiseren in een dynamisch dashboard wordt ook de mindset verandering in de organisatie zichtbaar en werkbaar
2. De organisatie wordt continu veerkrachtig, een lerende organisatie
3. De organisatie vervolmaakt doorlopend haar eigen agilititeit op basis van eigen waarden, normen en uitdagingen



De tabel hieronder vat een aantal cruciale verschillen m.b.t. traditionele methoden en Agile Sensing samen.

Agile Sensing	Traditioneel	Meerwaarde
Real time volgen voortgang programma	Statische informatie, beperkt in tijdsvlak	Tijdige signalering en interventie
Diepe contextrijke inzichten in alle dimensies vh project	Sturende vragenlijsten, statistische gemiddelden, zwakke signalen onzichtbaar	Inhoudelijke onderbouwing, alle signalen opgevangen
Hoog adaptief vermogen, bij complexe realiteit	Statische modellen, rigide	Patroon/trend herkenning, sluit aan bij menselijk gedrag
Interventies te herleiden naar verhalen, statistiek is indicatie voor belangrijkste context	Correlatie ipv causaliteit, statistiek zonder context	Breed draagvlak, interventies herkenbaar voor medewerkers
Perspectieven onderling delen, ruwe data	Interpretatie van onderzoeker, medewerkers niet altijd geïnformeerd	Energie en betrokkenheid, eigenaarschap