

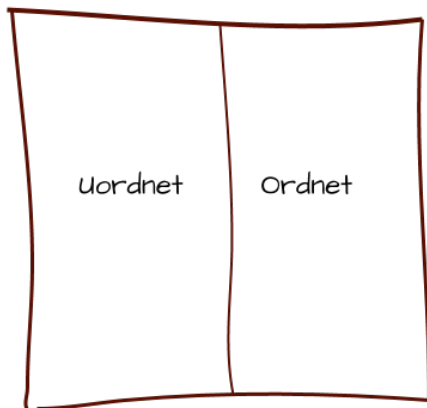
# Cynefin for beslutningsstøtte og ledelse

Etter at Dave Snowden i 2007 publiserte [A Leader's Framework for Decision Making](#) i Harvard Business Review har han vært en ettertraktet fordragsholder og Cynefin-modellen blitt stadig mer referert. Særlig i forbindelse med ulike former for Lean- og Agile-relaterte konferanser og blogger. Han er for eksempel Keynote-speaker på årets Scrum Gathering i Berlin. Cynefin blir også trukket fram blant annet av Gartner som i denne rapporten [predikterer at 10% av IT-selkapene vil benytte Cynefin til å fatte beslutninger](#).

## Hva er Cynefin?

Cynefin er et rammeverk som gir oss svært nyttige holdepunkter når vi skal fatte beslutninger og løse problemer. Modellen beskriver ulike nivåer av kompleksitet og sier at hvilken problemløsningsmetode vi bør velge, avhenger av problemets kompleksitet. De **opplagte** problemene løser vi på en måte, de **kompliserte** litt annerledes, for de **komplekse** må vi tenke helt ulikt og de **kaotiske** problemene får vi en fjerde tilnærming.

## Orden eller uorden?



Først kan vi lage et grovt skille mellom det vi kan kalle ordnet og uordnet. I det ordnede området har problemet klare begrensninger og vi har stabilitet. Disse problemene kan vi løse slik vi alltid har gjort: Vi analyserer og vurderer de ulike opsjonene vi har, veier dem opp mot hverandre og gjør et valg. Vi regner da med at vi har funnet en løsning som er god nok. Her kan vi med andre ord forstå relasjonen mellom årsak og virkning (kausalitet). I det uordnede området har vi grader av ustabilitet og vi vil ikke klare å finne løsningen kun ved analyse. Her er det rett og

slett for mange ulike faktorer som spiller inn. Mange av faktorene påvirker dessuten hverandre, og noen ganger har vi så mye dynamikk at analysen lett blir utdatert før vi får satt løsningen ut i live. Vi har ikke lenger en brukbar kausalitet hvilket innebærer at vi må forsøke det beste vi kan – og så kan vi finne ut i ettertid om løsningen var brukbar eller ikke.

Uordnet	Ordnet
	<p><b>Komplisert</b></p> <p>Vi må analysere for å finne løsningen.</p>
	<p><b>Opplagt</b></p> <p>Vi vet løsningen. Årsak-virkning er åpenbar.</p>

Snowden har funnet at det ordnede området egentlig består av to ulike domener: Det Opplagte og det Kompliserte. Begge er såpass enkle at vi kan finne de vesentligste årsak-virkning sammenhengene, men de er også ulike av natur. De opplagte problemene er deterministiske, repeterbare og har løsninger som er allment kjente. Løsningene er ikke engang avhengige av konteksten – “det bare er sånn”. Én og bare én løsning. Her gir uttrykket “beste praksis” mening. De Kompliserte problemene finner vi en løsning på ved å tilkalle eksperter på området og be de analysere. Det vil her finnes flere mulige løsninger, så vi må vurdere alternativer opp mot

hverandre og fatte beslutning. Her finnes altså en klar relasjon mellom årsak og virkning, men de kan være separert av tid. Hvilken løsning som er best vil avhenge av konteksten. Her finnes ingen beste praksis, siden vi har en sterk kontekstavhengighet. Men vi kan operere med “god praksis”.

Uordnet	Ordnet
<p><b>Komplekst</b></p> <p>Årsak-virkning kun tilgjengelig i ettertid.</p>	<p><b>Komplisert</b></p> <p>Vi må analysere for å finne løsningen.</p>
<p><b>Kaotisk</b></p> <p>Ustabil. Kausaliteten er ukjent.</p>	<p><b>Opplagt</b></p> <p>Vi vet løsningen. Årsak-virkning er åpenbar..</p>

Det uordede området deles også i to ulike domener. Det Komplekse domenet kjennetegnes ved at vi kan finne relasjonen mellom årsak og virkning, men kun i ettertid. Her har vi en grad av stabilitet, men den vil være flyktig. Uansett hvor grundig og dypt vi analyserer blir vi aldri sikre på at vi finner en god løsning.

Vi må allikevel operere i dette domenet, hvilket betyr at vi må bruke vårt beste faglige skjønn og utføre eksperimenter som vi evaluerer i etterkant. Har vi styrket, eller svekket antagelsene våre? Dette kan vi resonnerer rundt, umiddelbart etter at resultatet foreligger. Vi må her gi slipp på den sterke kontrollen. Vi kan her se etter mønstre og vokse frem en bedre og bedre praksis, dvs vi beveger oss over i det Kompliserte domenet.

I det Kaotiske området råder fullstendig ustabilitet. Ingen ting synes å være forutsigbart. Allikevel må vi handle – og vi har alltid svært dårlig tid. Intuisjon, skjønn, magefølelse vil være styrende for hva vi foretar oss. Resonnementer rundt årsak og virkning er meningsløse. Hver situasjon er per definisjon ny, og vi må finne ny praksis hver gang. Bemerk at dette er en transisjonstilstand; Det er svært vanskelig å forbli i kaos over lang tid.

Snowden har i tillegg definert et femte domene – Disorder – som han gjerne plasserer midt i mordellen. Vi kan kalle dette **Forvirret** på norsk. Dette er domenet du havner i om du ikke klarer å bestemme i hvilket domene du egentlig er. Og ikke minst, om du innbiller deg at du er i feil domene. I følge Snowden er dette den mest vanlige tilstanden...

# Problemløsning i de ulike domenene

Det er først og fremst kausaliteten som skiller de 4 domenene fra hverandre. Dette gir at vi trenger 4 ulike fremgangsmåter for å fatte beslutninger:

- Opplagte problemer: Forstå, deretter kategorisere problemet, så respondere i henhold til kategorien
- Kompliserte problemer: Forstå, deretter analysere og velge løsning, så respondere
- Komplekse problemer: Utføre et eksperiment, analysere og forstå resultatet, så respondere (forkaste eller beholde)
- Katotiske problemer: Gå til umiddelbar aksjon, forsøk å forstå om det hjelper, responder ved å justere handlingene.

## Implikasjoner på styring og ledelse

Hvordan innvirker dette på ledelse og lederrollen? Igjen får vi 4 ulike løsninger:

- Opplagte problemer: Utarbeide klare prosedyrer og rollebeskrivelser. Sørg for at vi finner og benytter beste praksis. Kommuniser klart og tydelig til medarbeiderne. Motivere med belønning for vel utført arbeid. Automatiser!
- Kompliserte problemer: Sørg for tilgjengelighet av ekspertise. Lytt til ekspertene. Fatte beslutninger basert på analyser. Styr basert på rapportering.
- Komplekse problemer: Fokuser på verdier og visjoner. Kommuniser retning, uten å bli for detaljert. Innføre feiltrygghet, slik at vi kan feile uten for store konsekvenser. Gi stor grad av myndighet til de som gjør jobben. Optimaliser på mellommenneskelig, tverrfaglig kommunikasjon. Sørg for å ha slakk. Sørg for rask, ekte feedback ved å monitorere endringene. Oppfordre til konflikt.
- Katotiske problemer: Gi klare tydelige ordre. Deleger myndighet til de som er midt oppe i situasjonen. Fatt raske, tydelige beslutninger.

Det er selvsagt på dette området Cynefin virkelig vil være verdifull. Det er jo fremdeles slik at faget ledelse defineres og læres bort uten å ta hensyn til disse domenene. I stedet predikes "one-size-fits-all" der man oppfordres til å finne den ultimate organisasjonen og styringssystemet. Vi ser det overalt, i privat som i offentlig sektor – det er reglene, prosedyrene, stillingsintruksene og målingene som regjerer – som om vi alltid hadde orden. Vi gjør grundige analyser, legger store, detaljerte planer og oppfører oss som om vi hadde orden og kontroll. Vi må snart innse at vi ikke alltid har orden, og at dette på mange måter er et tilbaketrukket stadium.

Dette er jo dårlige nyheter for de som har bygget hele sin karriere på å best mulig håndtere Orden.

Et synlig bevis på at kompleksitet ikke er særlig godt forstått for tiden kan vi se på utbredelsen av PRINCE2. PRINCE er et akronym for "PRojects IN Controlled Environments". Dette er med andre ord laget for det Ordnete (kontrollerte) domenet. Allikevel benyttes dette for styring av programvareprosjekter som i stor grad befinner seg i det Komplekse området. IT-bransjen sender horder av medarbeidere på slike kurs for tiden.

# Dynamikken i systemer

Dette er et "sense-making framework", men brukes for ofte (til Snowdens store fortvilelse) som en ren 2x2 kategoriserings-matrise. Nei her er det dynamikk og vi vil typisk vandre rundt i modellen, avhengig av hvordan

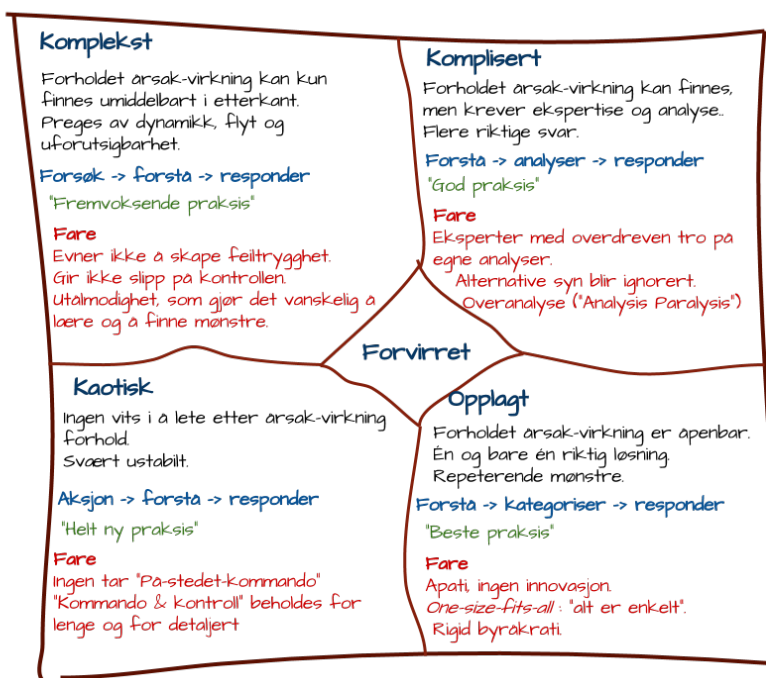


vi innretter oss. Snowden gjør et poeng av at vi i vår tidsalder bør instille oss på å være i det komplekse hjørnet en hel del. Vi vil måtte regne med flyktige dykk ned i Kaos, og det er helt OK så lenge vi er klar over det. Og i dagens kunnskapsorganisasjoner vil vi ofte osillere mellom Komplekst og Komplisert. Vi trenger å ha en grad av uorden for å finne de virkelig gode løsningene på dagens svært komplekse virkelighet. Samtidig er vi tjent med å jobbe med en grad av orden når vi vet hva vi skal gjøre og hvordan.

Det Opplagte hjørnet er for arbeid som skal dø. Det er dette som skal automatiseres eller outsources. Det er ikke her vi skal være gode i Norge!

Det er interessant å merke seg at Snowden mener at Scrum utført riktig vil fremme denne stadige runddans mellom Komplekst og Komplisert.

## Oppsummert modell



### Referanser:

- [A Leaders Framework for Decision Making](#) av David Snowden og Mary J. Boone
- [Cynefin 101 – an introduction](#) av Greg Brougham
- [Diverse blogposter på Cognitive Edge taget Cynefin](#)

Denne artikkelen er hentet fra Scrummaster.no: <http://scrummaster.no/2014/cynefin-for-beslutningsstotte/>