

**Bakermat voor besluitvorming
Het Cynefin-raamwerk**

Guldenmund, Frank

Publication date

2017

Document Version

Final published version

Published in

NVVK Info

Citation (APA)

Guldenmund, F. (2017). Bakermat voor besluitvorming: Het Cynefin-raamwerk. *NVVK Info*, (4), 28-30.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Storytelling

Het Cynefin-raamwerk

Bakermat voor besluitvorming

Het Cynefin-raamwerk is een denkmodel dat managers kan helpen bij het begrijpen van verschillende situaties en het nemen van gepaste besluiten. Wat dit raamwerk precies inhoudt en hoe een manager ermee kan werken, daarover gaat dit artikel.

| TEKST **FRANK GULDENMUND**



‘ In een complexe situatie zijn er geen juiste antwoorden, **hooguit achteraf, als de crisis voorbij is** ,

Het Cynefin-raamwerk

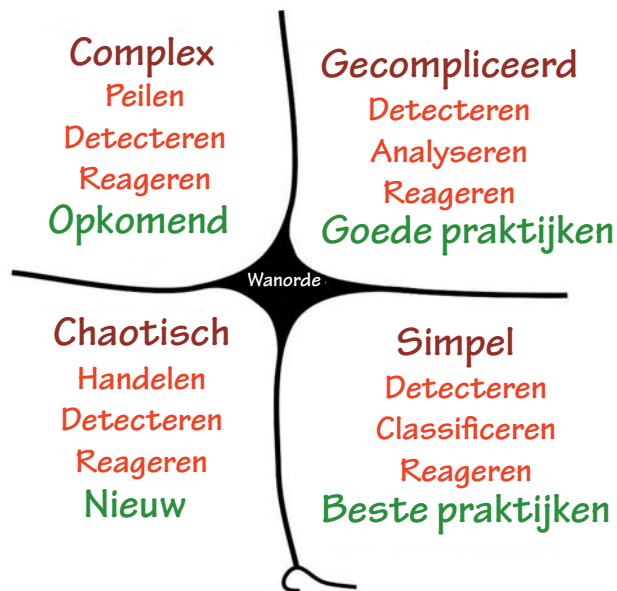
Het Cynefin-raamwerk (zie de figuur) bestaat uit vier kwadranten en een vijfde ‘plek’ precies in het midden. Ieder kwadrant beschrijft de mate van bekendheid en gestructureerdheid van een situatie, het gewenste gedrag en de maatregelen die in die situatie het meest gepast zijn. Het kwadrant rechtsonder (Simpel) betreft bekende situaties (known knowns) waarvoor beproefde maatregelen voorhanden zijn: als dit, dan dat. Het advies luidt hier om te ‘detecteren’ (Wat is er aan de hand?), vervolgens te classificeren (Oké, dit is een typisch geval van ...) en tot slot te handelen door een beproefde regel of een beste praktijk toe te passen. Dit is het domein van voorschriften, wetten en SOPs (Standard Operating Procedures). Hoewel in dit domein eenvoudige oorzaak-gevolgrelaties bestaan, is het raadzaam niet alle situaties hiertoe te herleiden. Want dat leidt tot oversimplificatie en mogelijk onjuiste beslissingen.

Tussen het eerste (Simpel) en het vierde kwadrant (Chaos) zit een grens. Dat is geen harde scheidlijn, eerder een afgrond (het ‘grappige’ slingertje onderin de figuur). Dit betekent dat ogenschijnlijk eenvoudige situaties kunnen worden tot chaos. Oversimplificatie en onderschatting (zelfgenoegzaamheid) kunnen daarvan de oorzaak zijn. Het kwadrant rechtsboven (Gecompliceerd) heeft betrekking op situaties die, na detectie, eerst zorgvuldig geanalyseerd dienen te worden: er is namelijk geen eenduidige respons. Het kan blijken dat de situatie alsnog eenvoudig blijkt te zijn en dan is het eerste kwadrant uiteraard weer aan de orde. Vaak echter is expertise benodigd en dienen deskundigen te worden ingeroepen voor wie de situatie wellicht wat meer voor zichzelf spreekt. Dit is het domein van de goede praktijken, meestal uitgevoerd door deskundigen als, bijvoorbeeld, ingenieurs/ontwerpers, veiligheidskundigen, juristen en andere experts.

De kwadranten Simpel en Gecompliceerd hebben allebei betrekking op geordende situaties: oorzaak-gevolgrelaties zijn hierin bekend of kunnen door grondige analyse worden ontdekt. Dit geldt niet voor de twee kwadranten aan de linkerkant van de figuur: oorzaak-gevolgrelaties kunnen slechts achteraf vastgesteld worden, of soms zelfs helemaal niet.

Het Cynefin-raamwerk (spreek uit ‘ku-nè-vin’, met de klemtoon op de tweede lettergreep) is een methode van Dave Snowden, een Welshman die dit raamwerk destijds voor IBM heeft ontwikkeld. Cynefin is Welsh en betekent zoiets als het Duitse ‘Heimat’; bakermat, thuisland, geboortegrond. Een plek, dus, waar je je thuis voelt en dat als oriëntatiepunt dient.

De term ‘situationeel’ hoef ik waarschijnlijk niet uit te leggen: situaties verschillen van elkaar en vragen daarom om andere acties en andere oplossingen. De term situationeel leiderschap verwijst hiernaar; een leidinggevende moet zich rekenschap geven van de situatie waarin hij zich bevindt en op basis daarvan besluiten nemen. Of hij moet zich rekenschap geven van de medewerkers die hij aan moet sturen, danwel coachen of begeleiden. Het Cynefin-raamwerk kan hierbij helpen en doet dit door situaties te classificeren naar bekendheid, van *known-knowns* naar *unknown-unknowns*.



Figuur - Het Cynefin-raamwerk

Linksboven in het raamwerk bevindt zich het Complexe kwadrant. De naam zegt het al, het gaat hier om situaties die noch eenvoudig te duiden, noch eenvoudig op te lossen zijn, ook niet door experts. Er zijn geen juiste antwoorden, althans niet op het moment dat de situatie zich voordoet. Hooguit achteraf, als blijkt dat een reactie adequaat was. Dergelijke oplossingen verhuizen op den duur als goede praktijken naar het Gecomplliceerde kwadrant, het domein van de experts.

Het verschil tussen Gecomplliceerde en Complexe situaties heeft te maken met het feit dat Gecomplliceerde situaties weliswaar ingewikkeld (kunnen) zijn, maar met behulp van analyse wel te begrijpen. Een Boeing 747 is weliswaar heel ingewikkeld, maar een expert (of meerdere experts) kunnen het vliegtuig volledig doorgronden. Het geheel is steeds de som van de delen. Complexe situaties kunnen niet uit elkaar worden gehaald en stukje bij beetje aan een analyse worden onderworpen. Wat staat de manager te doen die hiermee wordt geconfronteerd?

Het Cynefin-raamwerk adviseert: peilen (behoedzaam aftasten) en het resultaat registreren (detecteren). Dit is een proces van vallen en opstaan, waarbij zich plotseling een positieve ontwikkeling kan aftekenen (aangeduid met 'Opkomend' in de figuur, ofwel emergent). De uitdrukking 'proefballonnetjes oplaten' komt hier dicht bij in de buurt. Het is uiteraard de bedoeling om gedurende dit proces langzaam richting het Gecomplliceerde kwadrant te bewegen, want daar kunnen experts bijspringen met hun deskundigheid. Op basis van 'opkomende' ontwikkelingen krijgt de manager steeds meer grip op de situatie en kan hij daarin steeds gericht handelen. Echter, een tegengestelde beweging is ook mogelijk. Dan verslechtert de situatie juist, zodanig dat deze chaotisch wordt: het laatste kwadrant.

Complexe situaties doen zich, onder andere, voor bij cultuurveranderingsprocessen, uiteenlopende crises, weersvoorspellingen en overige uitgebreide systemen of processen waarin veel dwarsverbanden en interacties bestaan. Dit betekent eveneens dat acties onvoorspelbare gevolgen kunnen hebben. Vandaar ook dat het advies hier 'peilen en

detecteren' luidt, en op basis daarvan pas handelen.

Het laatste kwadrant heeft betrekking op Chaotische situaties. Die vragen vaak meteen om actie, vooral om orde in de chaos te scheppen. Zaak is om deze orde te vergroten, om zodoende langzaam in het Complexe kwadrant te komen. Chaotische situaties vragen om heel directief, top-down management, er is namelijk geen tijd voor uitgebreide analyses of het peilen van de diverse mogelijkheden. Het advies luidt daarom: handelen, (het resultaat daarvan) detecteren en daarop verder bouwen (reageren). Chaotische situaties doen zich voor bij bijvoorbeeld aanslagen en rampen. Er is dan geen orde, geen overzicht, geen tijd. En tóch moet er iets gebeuren en wel meteen. Een situatie die zich in het centrum van de figuur bevindt, Wanorde, is niet onder te brengen bij een van de kwadranten. We laten die hier verder buiten beschouwing.

Cynefin en storytelling

Het Cynefin-raamwerk komt aan de orde in een (geaccrediteerde) cursus waarin verschillende technieken worden geoefend, die vooral zijn gericht op meer grip krijgen op situaties in het derde kwadrant, Complex. Snowden maakt daarbij graag gebruik van het zogenoemde storytelling en narratives. Verhalen en opmerkingen worden door een groep mensen verzameld en op zo'n manier verwerkt dat hieruit nieuwe inzichten opstijgen. Deze inzichten helpen om (meer) betekenis aan een complexe situatie te geven. Zodanig dat meer gericht handelen mogelijk is en men langzaam verschuift richting het gecomplliceerde kwadrant.

Een leuk voorbeeld hiervan is te lezen in Stienstra en van der Noort (2008). Deze auteurs beschrijven een eerste evaluatie van de inmiddels vertrouwde Bob-campagne van de rijksoverheid. Zij maken gebruik van één van de technieken uit de Cynefin-gereedschapskist. Een opmerkelijke uitkomst van dit onderzoek was dat de opvattingen over 'Bob' van de opdrachtgever (de rijksoverheid) en de doelgroep (mensen tussen 18 en 35 jaar oud) vrij ver uit elkaar lagen. Veel jongeren konden zich niet met 'Bob' identificeren, dus de campagne miste zijn doel. Op basis hiervan heeft de overheid de campagne aangepast, zodat 'Bob' toch een van hen werd.

Tot slot

Het Cynefin-raamwerk is een interessant denkmodel dat bewustzijn of bewustwording van situaties stimuleert. Verschillende situaties vragen om verschillende oplossingen en het model helpt bij het maken van deze keuzes. Het model kan daarnaast helpen verklaren waarom sommige maatregelen averechts werken en de situatie juist doen verslechteren. ■

Verder lezen

Giuseppe Sardone en Gary S. Wong (2010). Making sense of safety: a complexity-based approach to safety interventions. In: Proceedings of the Association of Canadian Ergonomists 41st Annual Conference, Kelowna, BC, October 2010.

David J. Snowden, David J. en Mary E. Boone (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, 69-76.

Jochem Stienstra en Wim van Noort (2008). Loser, hero or human being? Are you ready for emergent truth? Esomar World Research Paper, Amsterdam.

Frank Guldenmund is psycholoog en werkt bij de sectie veiligheidskunde van de Technische Universiteit Delft.