

## KORT OM CYNEFIN (ku-nev-in)

from:  
"A leaders Framework for Decision Making"

af David Snowden og Mary E. Boone

### KOMPLEKSITET

- Involverer mange interagerende elementer.
- Interaktioner er ikke-liniære og mindre ændringer kan forårsage uforholdsmæssigt store konsekvenser.
- Systemet er dynamisk og "det hele" er større en summen af alle elementer.
- Løsninger kan ikke forceres og tvinges igennem, men opstår mere ud fra omstændighederne.
- Systemet har en historie og fortiden er integreret i nutiden; elementerne udvikler sig med hinanden og omgivelserne og udviklingen er irreversibel.
- Selv om det komplekse system i tilbageblik tilsyneladende er ordnet og forudsigeligt fører tilbageblik ikke til fremsyn, da eksterne konditioner konstant skifter.

### DISORIENTERET

Den enkelte ved ikke hvilken sammenhæng vedkommende er i og reagerer derfor ud fra personlige præferencer - det man er vant til...

*Wise executives tailor their approach to fit the complexity of the circumstances they face.*

BESLUTNINGER BASERES PÅ MØNSTRE. INGEN KLAR SAMMENHÆNG MELLEML ÅRSAG OG VIRKNING

## KOMPLEKSE SAMMENHÆNGE - "Noget velkendt, noget helt nyt"

### Kendetegnet ved

- Forandring og uforudsigelighed
- Ingen "rigtige" svar - pludseligt opståede mønstre
- Verden af "ukendte ukendte"
- Mange konkurrerende idéer
- Behov for kreative og innovative tilgange



### Lederens job

- Skab miljøer og eksperimenter, der tillader (nye) mønstre at opstå
- Forøg og understøt muligheder for kommunikation og samarbejde
- Brug metoder som kan hjælpe med at generere ideer
- Sørg for klar og tydelig kommunikation
- Hold øje med pludseligt opståede muligheder

### Faresignaler

- Fristelser til at se efter facts fremfor mønstre
- Fristelser til at falde tilbage i gamle command-and-control metoder
- Krav eller ønske om at forcere problemløsninger
- Krav eller ønske om at udnytte (forkerte) muligheder

### Reaktion på faresignaler

- Vær tålmodig og tillad tid til refleksion
- Brug fremgangsmåder, der tilskynder samarbejde og mønsterdannelse

- probe
- sense
- respond

Forsøg - fornem - reagér

## KOMPLICEREDE SAMMENHÆNGE - "Eksperternes domæne"

### Kendetegnet ved

- Ekspertvurdering eller analyse er nødvendig
- Årsag-virkning relation kan findes, men er ikke umiddelbart synlig for enhver
- Der findes flere rigtige svar
- Verden af "kendte ukendte"
- Der kan arbejdes efter "good practice" afhængig af den ekspertise, der er til rådighed



### Lederens job

- Lav ekspert-paneler
- Lyt efter konfliktende rådgivning

### Faresignaler

- Ekspert kan kun se "egne" (måske tidligere) løsninger
- Overanalysering og "lammelse" (Analysis paralysis)
- Ekspert-paneler
- Input og synspunkter fra ikke-eksperter "høres" ikke



### Reaktion på faresignaler

- Opfordre interne og eksterne interessenter til at udfordre eksperter
- Nedkæmp vane-tænkning
- Brug eksperimenter og spil til at "tvinge" folk udenfor kendte rammer

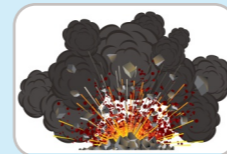
- sense
- analyze
- respond

Fornem - **analysér** - reagér

Handl - fornem - reagér

### Kendetegnet ved

- høj turbulens uden klare årsag-virkning relationer
- Ingen "rigtige" svar
- Ukendt verden
- Mange beslutninger skal træffes hurtigt (ingen tid til refleksion)



### Lederens job

- "Stands ulykken"
- Find det der virker fremfor at lede efter rigtige svar.
- Genskab orden, tag ejerskab (command and control)
- Sørg for klar og tydelig kommunikation

### Faresignaler

- Lederen får "kult- eller heltestatus"
- Oversete eller missede muligheder for innovation
- Kaos fortsætter (uformindsket)

### Reaktion på faresignaler

- Gør det muligt af skifte kontekst fra kaotisk til kompleks
- Få rådgivere til at hjælpe med at se når krisen er overstået
- Dan parallel-teams (et team til krisestyring, og et team til innovation)

- act
- sense
- respond

KAOTISKE SAMMENHÆNGE "Alt vil være helt nyt"

Disorienteret  
Hvor man ikke har erkendt sammenhængene  
**Farligt!**

Fornem - **kategorisér** - reagér

### Kendetegnet ved

- Stabilitet og klare årsag-virkning relationer
- Rigtige svar er indlysende og ubestridte af enhver
- Verden af "kendte kendte"
- Gentagne mønstre og handlinger

- sense
- categorize
- respond



### Lederens job

- Sikre at de rigtige processer er indarbejdet
- Uddelegér beslutninger og kompetence
- Brug "best practice" (men husk at bedste praksis per definition er tidligere praksis)
- Kommuniker klart og tydeligt (uden "overinvolvering")

### Faresignaler

- Lederen sagsbehandler og arbejder i "mikro-niveau"
- Ønske om at gøre komplekse problemer til simple problemer
- Risiko for "selvtilfredshed" og manglende udvikling
- Vanetænkning og overdreven tillid til best practice hvis kontekst skifter



### Reaktion på faresignaler

- Kend både værdi og begrænsninger ved "best practice"
- Lad være med at tro, at alle ting er simple
- Etabler kommunikationskanaler der udfordrer ortodoksi (fx whistle blower)
- Bevar overblik uden at sagsbehandle ("mikro-niveau")

SIMPLE SAMMENHÆNGE - "Best Practice"

BESLUTNINGER BASERES PÅ FACTS. KLAR SAMMENHÆNG MELLEML ÅRSAG OG VIRKNING