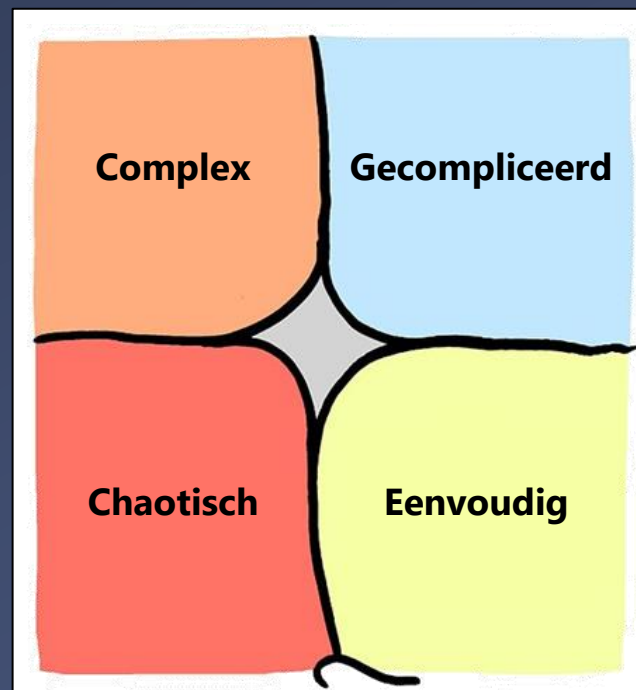


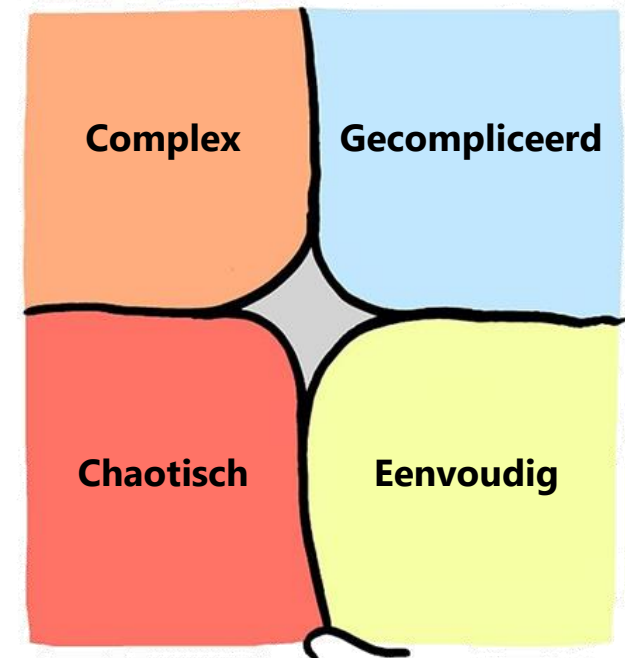
Het Cynefin raamwerk



Hoe complex is je project eigenlijk?

Complexiteit van projecten kun je op verschillende manieren bepalen. Bijvoorbeeld met een **risicoanalyse**. Of de scan: nieuwe technologie? - nieuwe toepassing? - nieuwe markt? (wat in feite ook gewoon een risicoanalyse is.)

Het Cynefin raamwerk, ontwikkeld door Dave Snowden, helpt op een andere wijze **om vast te stellen tot welk type van complexiteit en onzekerheid het project behoort**. Bovendien geeft het antwoord op de vraag welke acties en oplossingsvormen hierbij passen en welke niet. Het is daarmee dus ook een **decision making-instrument** dat helpt bij het bepalen van de projectaanpak.



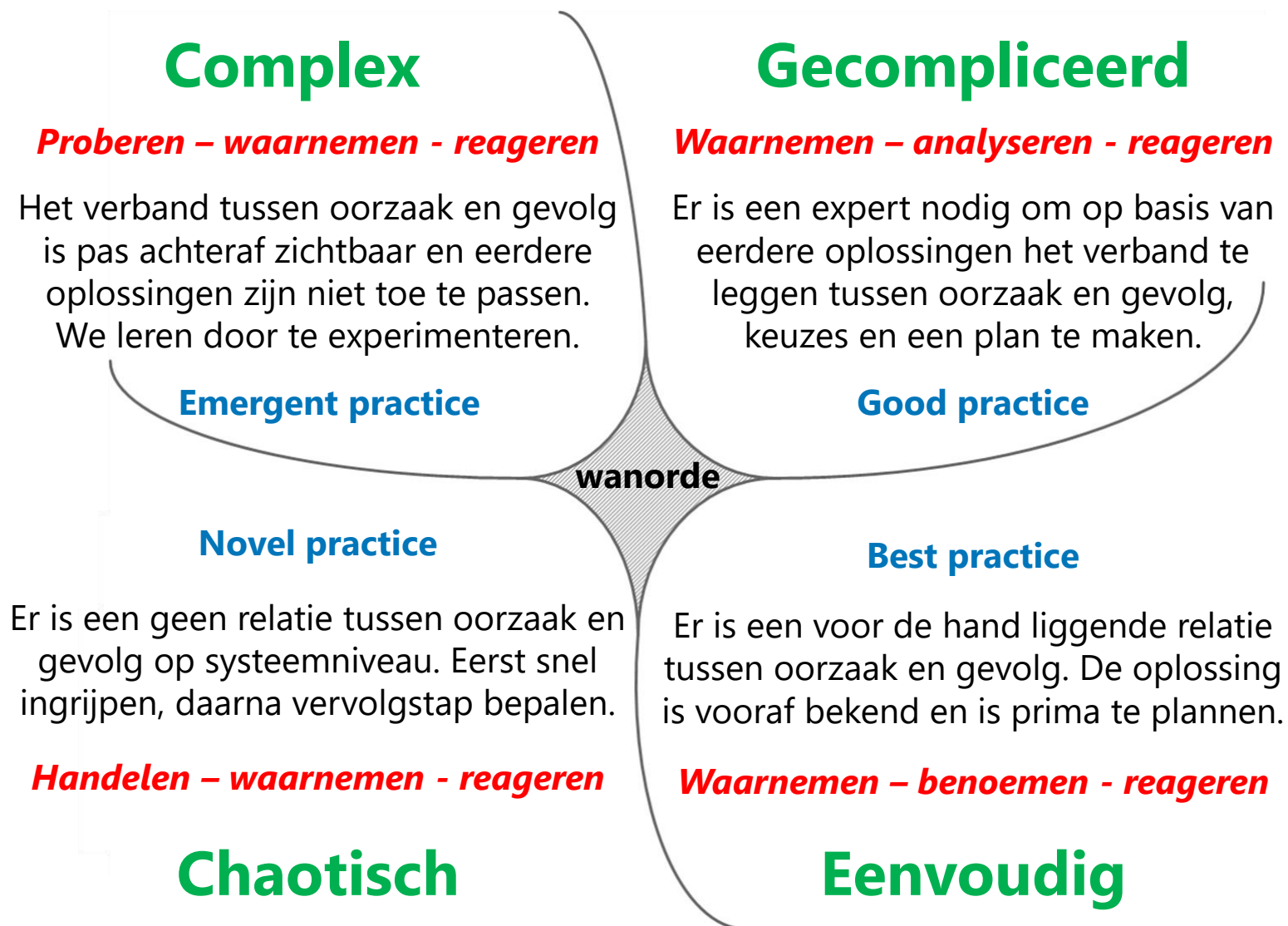
Bron: Snowden, 2007

Hoe complex is je project eigenlijk?

Dave Snowden onderscheid maakt tussen **eenvoudige** en **gecompliceerde** situaties enerzijds en complexe en chaotische anderzijds. Bij de situaties eenvoudig en gecompliceerd is de oplossing namelijk vooraf bekend, zij het dat eenvoudige situaties door iedereen kunnen worden opgelost en dat voor gecompliceerde problemen een expert nodig is. ***Er is dus voldoende mate van voorspelbaarheid om een plan te kunnen maken en te starten met de projectuitvoering.***

Bij de situaties **complex** en **chaotisch** ***is dit niet het geval omdat er te veel factoren onvoorspelbaar zijn of steeds veranderen.*** Bij complexe situaties zijn er experimenten nodig om van te leren; routinematige handelingen en standaardoplossingen werken niet. Er is juist behoefte aan een innovatieve en creatieve manier van werken. Eerst proberen, dan pas een plan. Chaotische situaties vragen daarentegen meteen om actie. Er is crisis en daarop moet acuut en worden om weer iets van de orde te herstellen. Daarna kan pas worden onderzocht wat de juiste vervolgacties zijn. Eerst handelen, dan pas starten met de definitiefase.

Het Cynefin raamwerk



Bron: Snowden, 2007

Neem de regie en ben geen windvaantje



Wat ik persoonlijk mooi vind aan het model van Snowden is dat het mijn gezonde verstand feilloos ondersteunt bij het maken van keuzes in de projectaanpak. **Eenvoudige en gecompliceerde projecten zijn bij aanvang te voorspellen en dus te plannen.** *Stop daarom energie in het verkrijgen van de juiste informatie of de juiste experts en niet in brainstormen, experimenteren of andere afleiding. En stop energie in het verkrijgen van een eenduidig beeld met het team.* Er zijn evenveel veronderstellingen als er betrokkenen zijn, ook bij voorspelbare projecten. De definitiefase is een kwestie van doorwerken, communiceren, keuzes maken en je niet laten afleiden totdat er een plan ligt. **Just do it!**

Bij complexe projecten ligt dit anders. En je zult het begrijpen, tot die categorie behoren de meeste projecten die te maken hebben met het ontwikkelen van nieuwe producten. Evenals projecten waarbij veel mensen en belangen betrokken zijn, zoals reorganisaties en werkprocesverbeteringen. Bij aanvang van deze projecten ontbreekt het aan kennis omtrent aanpak en oplossing. Afhankelijk van de mate van complexiteit kun je de onzekerheden wel of niet afbouwen tijdens de definitiefase. **Zijn de onzekerheden beperkt en kan een haalbaarheidsstudie (volgens proberen-waarnemen-reageren) in korte tijd duidelijkheid bieden, dan breng je het project vóórdat je commitment geeft van complex naar gecompliceerd.** Je geeft dus commitment op basis van een voorspelbaar projectverloop met een plan voor de uitvoeringsfase. Voor projecten met meer onzekerheden of veranderlijkheid is dit niet mogelijk. Bij deze projecten start de projectuitvoering **terwijl er nog significante onzekerheden en veranderingen te verwachten zijn.**

Bron: De complete projectmanager, 2016

Neem de regie en ben geen windvaantje



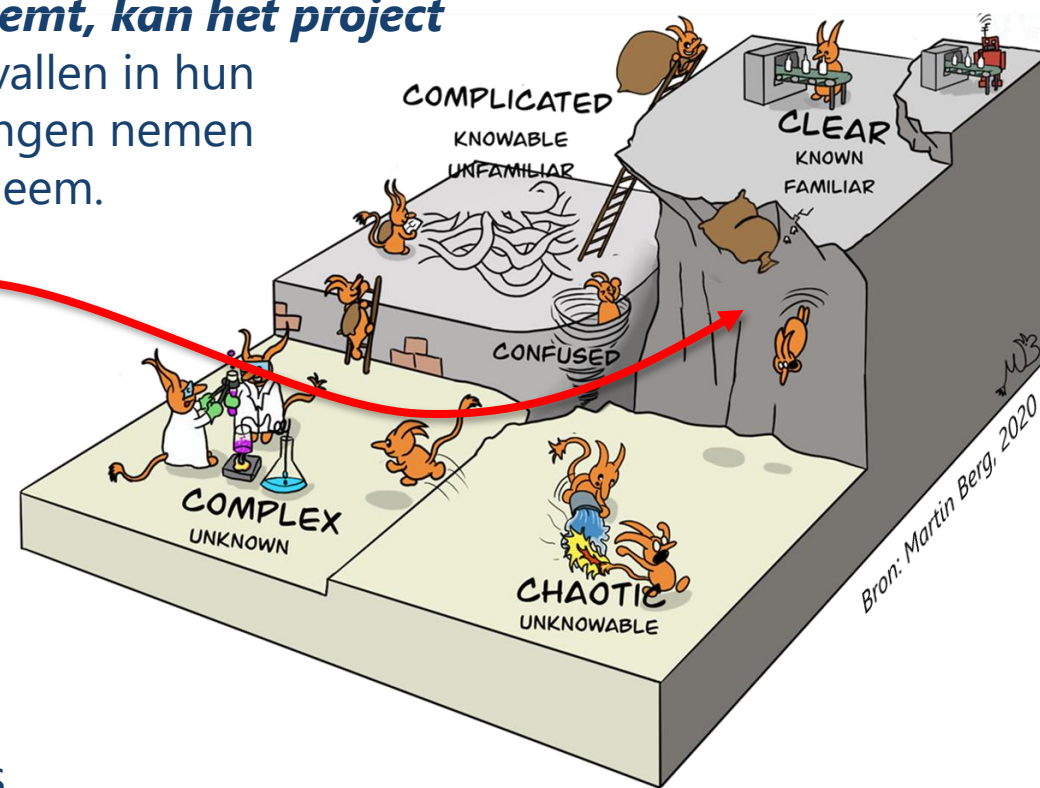
Het model van Dave Snowden heeft **nog twee niet beschreven bijzonderheden**. Allereerst kent het model nóg een classificatie, te weten **wanorde**. Een situatie heeft deze status als je niet kunt beoordelen in welke van de eerder genoemde kwadranten deze zich bevindt. Een uitermate gevaarlijke situatie!

Een projectmanager die bijvoorbeeld te weinig regie neemt, kan het project

in wanorde doen belanden. De projectleden zullen terugvallen in hun persoonlijke comfortzone, waarbij ze de verkeerde beslissingen nemen omdat ze hun werkwijze niet aanpassen aan het type probleem.

Wanorde kun je herkennen aan opmerkingen als 'we doen het toch altijd zo'. Het is belangrijk om in dit soort situaties in te grijpen en dit domein zo snel mogelijk te verlaten.

Het andere element is **de bijzondere overgang van eenvoudig naar chaotisch**. Deze wordt ook wel de catastrofische overgang genoemd. Organisaties die stelselmatig situaties of veranderingen onderschatten (onterecht vereenvoudigen dus), kunnen vervallen in chaos. Zoals Snowden zegt, 'complacency leads to failure', ofwel zelfgenoegzaamheid leidt tot falen.



Bron: De complete projectmanager, 2016



Niets uit deze opgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. PULZ Project Management & Leadership Development en de auteur aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het optreden van fouten en/of onvolkomenheden.

www.roelwessels.nl