

## תרומת מודל Cynefin להתאמת פתרונות נכונים לאתגרים מערכתיים

כבר שנו רבותינו שכשיש לנו רק פטיש בארגז הכלים שלנו, כל בעיה נראית לנו כמסמר. קיימת נטייה להשתמש בכלים המוכרים לנו גם אם הם לא הכלים המתאימים ביותר להתמודדות עם האתגר איתנו אנו מתמודדים. כמו כן, כאשר יש לנו מספר כלים באמתחתנו, הבעיה היא לבחור את הכלי המתאים ביותר לכל סוג של בעיה. שימוש בכלי הלא נכון הוא מתכון מובהק לכישלון.

מודל Cynefin פותח ע"י דייוויד סנודון (David Snowden) וחבריו במרכז ניהול ידע של IBM כדי "לעשות שכל" וסדר בתחום הרבגוני של מערכות אנושיות וממוחשבות. המודל מבוסס על תאוריות של מערכות מסובכות (Complex Adaptive Systems), תיאוריות קוגניטיביות, אנתרופולוגיה, חקר דגמים נרטיביים ופסיכולוגיה אבולוציונית. המודל חוקר את היחסים בין אדם, ניסיון והקשר (Context), ומציע גישות חדשות לתקשורת, קבלת החלטות, קביעת מדיניות וניהול ידע במערכות אנושיות מורכבות.

Cynefin היא מילה וולשית המבטאת 'מקום' בהקשר הרחב שלו – תרבותי, דתי, גיאוגרפי, וכל הזיכרונות שקובעים את הניסיון שלנו במקום באופן ישיר או קולקטיבי, באמצעות סיפורים ושירים. במודל חמישה תחומים:

**פשוט:** בו הקשר בין טוב ומסובב הוא ברור לכל. הכלי הנכון לשימוש במקרה זה הוא Best Practices  
**מורכב:** בו הקשר בין טוב ומסובב אינו ברור אך ניתן להבנה לאחר ביצוע פעולות חקר. מומחים, בהינתן מספיק זמן ומשאבים, מסוגלים להבין את המערכת. הכלי הנכון לשימוש במקרה זה הוא Good Practices בהם מומחים שונים יכולים לתת פתרונות שונים שכולם יגיעו למטרה. לדוגמא: שחזור נפילה של רשת חשמל.

**מסובך:** בו הקשר בין טוב ומסובב יכול להיות ברור רק לאחר מעשה. אי אפשר לדעת את הקשר מראש. במקרה זה יש לדגום את השטח ולאפשר לידע "לצוף" מתוך הנתונים. לדוגמא: אירועים כמו 9/11 והאירוע במומביי שבו ניתן היה להבין את הנתונים רק לאחר מעשה. הפעולה הנכונה במקרה זה היא זיהוי "סימנים חלשים" מתוך הנתונים, בתהליכי ניתוח נרטיביים.

**כאוטי:** בו אין קשר בין טוב ומסובב ברמת המערכת. יש לנקוט תגובה מיידית חדשה לגמרי. דוגמא למצב כזה הוא תחילתו של אירוע הוריקן קטרינה, בו היה צריך לקבל החלטות ומהר.

**חוסר סדר:** הקשר בין טוב ומסובב אינו מובן כלל, אין הסכמה של בעלי העניין על משמעות המצב ומקבלי ההחלטות נוטים לסגת בו לתחום הנוחות שלהם בזמן קבלת ההחלטה ללא קשר לנתונים, גם אם קיימים כאלה.

בשימוש מלא של המודל, קיימים גם תתי תחומים, בעיקר בגבולות בין התחומים. הגבול בין הפשוט והכאוטי הוא החשוב מביניהם כיוון שהוא נחשב לאזור הקטסטרופה בו התעלמות מהסימנים המעידים בתחום הפשוט גורמת לגלישה בלתי מודעת מהמצב הפשוט לכאוטי ולכשל בלתי נמנע.

במקרים רבים אנו נדרשים לתאר מערכות במושגים של גורמים ותוצאתם. במערכות מסובכות או כאוטיות, יחסים אלו אינם קיימים או אינם נצפים מראש. כאשר המערכת מסובכת יש צורך בניסוי שידגום את המערכת כדי להבינה. אין גם שום בטחון שניתן להשתמש בידע שנלמד בעתיד או שהאירועים יחזרו על עצמם והם אינם חד פעמיים. לעומת זאת, במצבים כאוטיים או מצבי משבר, יש צורך לייצב את המצב ללא זמן או מידע הנדרש לקבלת ההחלטה.

עבודותיו של סנודון וחבריו החלו בתחומי ניהול הידע, שינוי תרבותי ודינמיקה של קהילות והתפשטו להתמודדות עם בעיות עסקיות קריטיות כמו פיתוח מוצרים, יצירת שווקים, משוב פנימי וחיצוני בפרויקטים, אסטרטגיה אירגונית, ונושאי בטחון לאומי.

הכרות מעמיקה עם המודל יכולה למנוע מפח נפש בהרבה פרויקטים שאינם מזהים מלכתחילה את סוג המערכת מולה הם מתמודדים ואינם מבינים מדוע, למרות כל ההשקעה בתכנון ובקרה, הפרויקט נכשל. זיהוי סוג המערכת, כפעולה מקדימה את התכנון, יכולה להיות הפעולה החשובה ביותר במשך מהלך הפרויקט.