

Iwona GORZEŃ-MITKA  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska

## MODELOWANIE ZŁOŻONYCH PROCESÓW DECYZYJNYCH W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

**Streszczenie.** Podejmowanie decyzji jest zasadniczym elementem procesów zarządczych organizacji. Sieć czynników je determinujących, ich niepewność i niestabilność stały się immanentnymi cechami tego procesu. Wybór optymalnych rozwiązań spośród istniejących alternatyw wymaga stosowania metod przystających do tych warunków. Jedną z nich jest model Cynefin, wywodzący się z teorii systemów adaptacyjnych i kognitywistyki. W artykule zaprezentowano założenia modelu Cynefin w kontekście możliwości kształtowania procesów decyzyjnych w warunkach niepewności.

**Słowa kluczowe:** procesy złożone, podejmowanie decyzji, Cynefin, niepewność.

## COMPLEX DECISION MAKING PROCESSES: THEIR MODELLING UNDER UNCERTAINTY

**Summary.** Decision making is an essential part of management processes. Network factors, their uncertainty and instability have become inherent features of these processes. Selection of optimal solutions of existing alternatives require use methods which have agreed to these conditions. The paper presents the basic assumptions and possibilities of using Cynefin framework for modeling complex decision making processes under uncertainty.

**Keywords:** complex processes, decision-making, Cynefin, uncertainty.

### 1. Wprowadzenie

W szybko zmieniających się warunkach zewnętrznych i wewnętrznych firma trwa i rozwija się tylko wówczas, gdy potrafi skutecznie dostosować własną zmienność do

zmienności otoczenia<sup>1</sup>. Złożoność i niepewność, w której współcześnie funkcjonują organizacje, skłania je do ciągłego poszukiwania nowych, często niekonwencjonalnych sposobów modelowania procesów decyzyjnych. Mają one, z jednej strony, umożliwić organizacji ograniczenie skutków niepewności i złożoności otoczenia (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego), z drugiej – wspomagać w poszukiwaniu i wykorzystywaniu szans przez nie kreowanych. Jedną z nich jest model Cynefin. W dalszej części opracowania zostaną przedstawione podstawowe założenia oraz możliwości wykorzystania Cynefin w modelowaniu złożonych procesów decyzyjnych w warunkach niepewności.

## 2. Modelowanie procesu decyzyjnego w warunkach niepewności – uwagi teoretyczne

Podejmowanie decyzji biznesowych jest immanentnym elementem działań podejmowanych w organizacji. Składową tego procesu są ryzyko i niepewność. Poszukiwania metod oceny wariantów decyzyjnych w tych warunkach na gruncie teorii można odnaleźć w badaniach licznych autorów<sup>2</sup>. Złożoność czynników kształtujących działalność współczesnych organizacji determinuje złożoność problemów decyzyjnych przez nie rozpatrywanych. Jest to spowodowane m.in. dużą liczbą uwzględnianych czynników, silnym ograniczeniem czasowym rozwiązywania problemu czy niepewnością i nieokreślonością danych. Powyższe implikuje konieczność wspomagania decydentów w podejmowaniu przez nich decyzji modelowaniem (często wykorzystującym technologie komputerowe).

W kontekście niepewności można wyróżnić modele o charakterze deterministycznym i probabilistycznym. W modelach deterministycznych poprawność decyzji jest weryfikowana przez sam jej wynik, natomiast w modelach probabilistycznych decydent bada nie tylko wartości efektu decyzji, lecz także poziom ryzyka, który dana decyzja niesie. Element różnicujący efekty decyzyjne, szczególnie w procesach biznesowych, stanowi fakt rozpoznania i modelowania problemu przez różne grupy decydentów, stąd modele te umożliwiają rozpatrywanie różnych wariantów o odmiennych wynikach. Jakość decyzji zależy przede wszystkim od ilości i jakości informacji, jednakże ich koszt powoduje, że decydent niejednokrotnie musi wybierać między wynikiem pewnym a wynikiem prawdopodobnym. Stąd podejmowanie decyzji przy uwzględnianiu różnych kryteriów decyzyjnych, ich charakteru oraz jakości dostępnych informacji powoduje konieczność

<sup>1</sup> Penc J.: *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 51.

<sup>2</sup> Jedną z pierwszych teorii analizującej tę problematykę była teoria perspektywy D. Kahnemana i A. Tversky'ego<sup>2</sup> oraz jej rozszerzenie w postaci kumulacyjnej teorii perspektywy; A. Tversky, D. Kahneman: *Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty*. „Journal of Risk and Uncertainty” 1992, Vol. 5, p. 297-323.

przyjęcia różnorodnych postaw w toku rozwiązywania problemów. Jednym z modeli proponujących niedeterministyczne podejście do podejmowania decyzji jest Cynefin.

### 3. Modelowanie złożonych procesów decyzyjnych w Cynefin<sup>3</sup>

Model Cynefin<sup>4</sup> został pierwotnie opracowany w 1999 r. przez D. Snowdena w czasie jego prac na modelami zarządzania wiedzą oraz strategiami biznesowymi. W kolejnych latach (od 2002 r.) prace rozwinięto przy uwzględnieniu teorii złożonych systemów adaptacyjnych. Prace D. Snowdena były prowadzone w ramach Institute of Knowledge Management IBM we współpracy m.in. z C. Kurtz i później z Mary E. Boone. Model cały czas ewoluje i obecnie prace nad jego rozwojem są kontynuowane w ramach sieci Cognitive Edge.

W modelu przyjęto założenie, że reakcja na sytuację (problem) winna być dopasowana indywidualnie do specyfiki problemu i sytuacji, w jakiej znajduje się dana organizacja. Cynefin jest modelem, który objaśnia i wspiera złożone procesy decyzyjne w wyborze strategii działania, wskazując jednocześnie wzorce postępowania. Zaliczany jest do tzw. modeli *sense-making*<sup>5</sup>. W praktyce model może być wykorzystywany jako narzędzie wspierające zarządzanie projektem, zespołem, organizacją, a nawet w odniesieniu do analizy problemów międzynarodowych<sup>6</sup>.

Model Cynefin tworzą: model graficzny (patrz rysunek 1), zestaw metod<sup>7</sup> i pakiet oprogramowania Sensemaker, umożliwiający wizualną prezentację i interpretację wyników.

Sytuacje w modelu są opisane przez pięć systemów (domen) (patrz rysunek 1): prosty, skomplikowany, złożony, chaos i nieład (nieporządek). Te zaś zgrupowane są w dwa obszary: obszar domen uporządkowanych (*prosty* i *skomplikowany*) oraz obszar domen nieuporządkowanych (*złożony* i *chaos*). Centralną część modelu stanowi domena *nieporządek*.

Systemy uporządkowane są przewidywalne i reakcja na pojawiające się w nich problemy odbywa się w znany sposób. W domenach tych możemy stosować „najlepsze” lub „dobre” (zalecane) praktyki, tj. wypracowane wcześniej sposoby reakcji. Stosowanie ich gwarantuje

<sup>3</sup> Rozważania dot. Cynefin autorka prezentuje na podstawie jej studiów literaturowych dot. Cynefin, prac D. Snowdena i informacji zawartych na stronie Cognitive Edge.

<sup>4</sup> Cynefin w języku walijskim oznacza „siedlisko”, „miejsce”, ale również poczucie, że człowiek jest tylko częściowo świadomy swojej przeszłości – kulturalnej, religijnej, geograficznej, organizacyjnej.

<sup>5</sup> Termin stworzony w 1969 r. przez K. Weicka. *Sense-making* współcześnie jest rozumiane jako zdolność lub próba zrozumienia sensu niejednoznacznych sytuacji. Jest to proces tworzenia świadomości sytuacyjnej i zrozumienia w sytuacjach wysokiej złożoności i niepewności w celu podejmowania decyzji. Szerzej m.in.: Bonecki M.: Sensemaking – wiedza i kultura organizacji w świetle humanistyki zintegrowanej. „Filo-Sofija”, nr 18/3, 2012, s. 49-69.

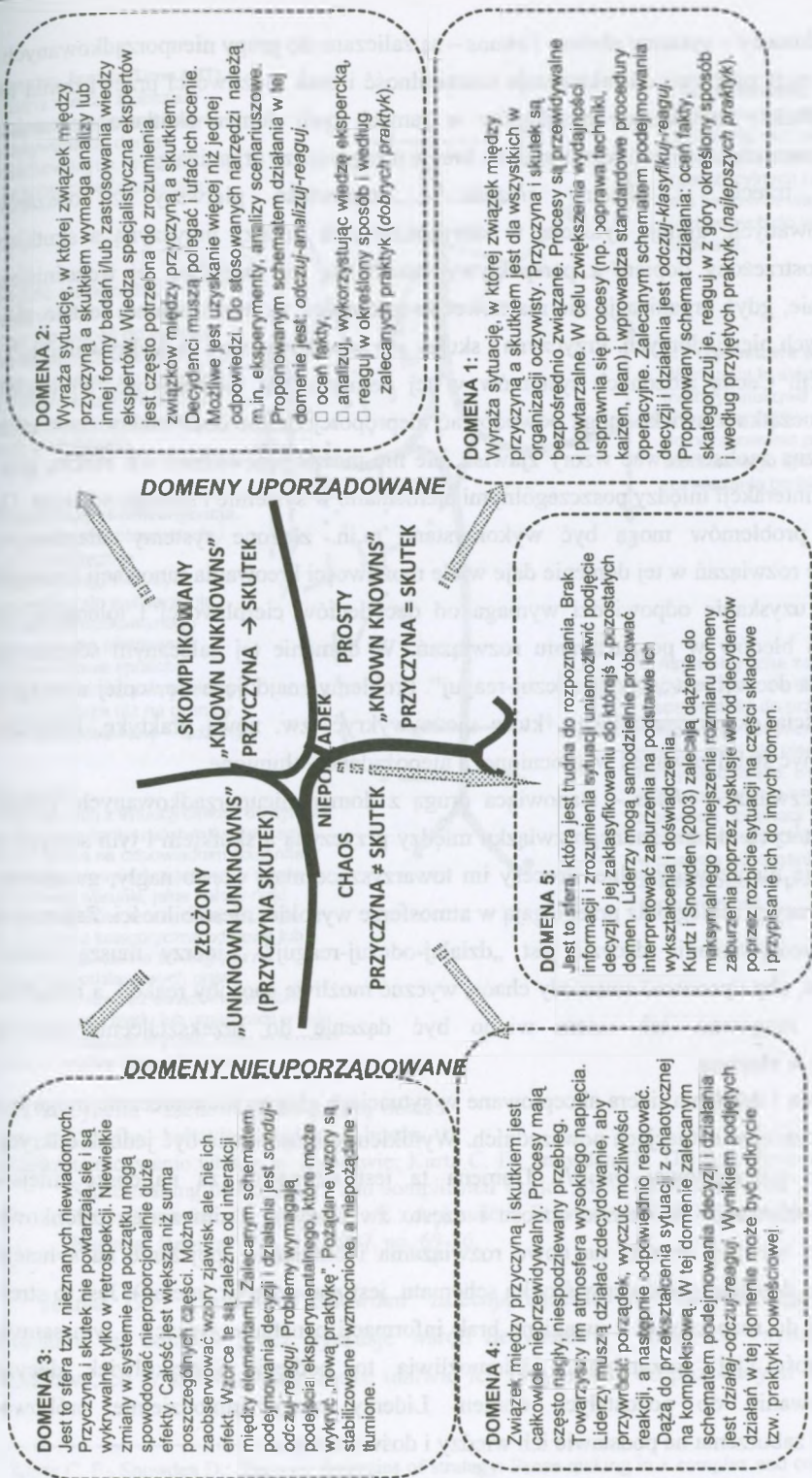
<sup>6</sup> Gorzeń-Mitka I., Okręglička M.: Improve Management by Suitable Approach to Complexity - Cynefin Framework Example, [in:] MEKON. Conference Proceedings of MEKON 2014 Selected Papers. 16th International Conference. February 5-6, 2014, Ostrava, Czech Republic, pp. 22-32.

<sup>7</sup> Gorzeń-Mitka I., Okręglička M.: Cynefin Framework as a Tool Facilitating Complex Decision Making Processes, [in:] MEKON 2014. The CD of Participants' Reviewed Papers from 16th International Conference. February 5-6, 2014, pp. 554-563.

uzyskanie oczekiwanego wyniku z uwagi na występujący wyraźny związek przyczynowo-skutkowy zjawisk w nich obserwowanych. Jest to w dużej mierze obszar działań deterministycznych opartych na faktach i wiedzy eksperckiej.

Domena pierwsza, zaliczana do grupy systemów uporządkowanych, to tzw. systemy *proste*. Domena ta wyraża sytuacje, w których związek między przyczyną a skutkiem jest dla wszystkich w organizacji oczywisty (znany dla członków organizacji). Przyczyna i skutek są bezpośrednio powiązane. Procesy są przewidywalne i powtarzalne. Dla zwiększenia wydajności procesy usprawniania się przez m.in. doskonalenie dotychczasowych technik, wykorzystanie koncepcji *kaizen*, *lean* czy wprowadzenie standardów procedur operacyjnych. Zalecanym schematem podejmowania decyzji i działań jest „odczuj-klasyfikuj-reaguj”. Liderzy (decydenci) oceniają zaistniałe fakty, klasyfikują je i reagują w z góry określony sposób (wykorzystując procedury, standardy) i według przyjętych praktyk (najlepszych praktyk). Może to jednak skutkować rutyną w ich postrzeganiu zjawisk i podejmowaniu działań. Domena ta znajduje się obok domeny chaosu, co ma ilustrować sytuację, która powstaje, gdy zadowolenie decydenta powoduje, że nie dostrzega on zmiany kontekstu zjawiska i działania w odniesieniu do tych zmian podejmie zbyt późno. Tym samym nieprzewidziany efekt (różny od oczekiwanego w rutynowych działaniach) może spowodować chaos w organizacji. Diametralną zmianę sytuacji symbolizuje pogrubiona linia (krawędź) rozgraniczająca te dwie domeny. W dalszej części pracy omówione zostaną osobno rodzaje ryzyka związane z działaniami w ramach poszczególnych domen i na ich granicach.

Domena druga, również zaliczana do grupy systemów uporządkowanych, to tzw. systemy *skomplikowane*. Opisuje sytuacje, w których związek między przyczyną a skutkiem nie jest do końca oczywisty. Do ich zrozumienia wymagana jest wiedza ekspercka. Jest to strefa tzw. wiedzy poznawalnej (*knowable*), tzn. decydenci mają świadomość, że nie wiedzą, jakie przyjąć postępowanie w celu rozwiązania danego problemu, ale jednocześnie mają świadomość, że inni (eksperci) taką wiedzę posiadają. Sytuacje wymagają analizy lub innej formy badań specjalistycznych, tym samym decydenci muszą polegać i ufać tejże ocenie. Z uwagi, iż praca ekspertów dominuje w tej domenie, często przedsiębiorcze inicjatywy innych członków organizacji proponujących rozwiązanie problemu mogą być pomijane lub odrzucane. W przeciwieństwie do domeny 1 jest możliwe uzyskanie więcej niż jednego rozwiązania problemu. Proponowanym schematem działania jest: „odczuj-analizuj-reaguj”. Lider ocenia zaistniałe fakty, analizuje je, wspomagając się wiedzą ekspercką, i reaguje w określony sposób, według zalecanych praktyk (dobrych praktyk).



Rys. 1. Model Cynefin i charakterystyka domen  
 Fig. 1. Cynefin model and domains description  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kurtz C.F., Snowden D.: The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. „IBM Systems Journal”, No. 3, Vol. 42, 2003; Snowden D., Boone M.E.: A Leader's Framework for Decision Making. „Harvard Business Review”, No. 11, 2007, pp. 69-76.

Kolejne domeny – systemy *złożone* i *chaos* – są zaliczane do grupy nieuporządkowanych. Sytuacje do nich zaliczone charakteryzuje niestabilność i brak możliwości przewidzenia ich efektów. Jednakże rozwiązanie problemów w ramach tych domen skutkuje poznaniem nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań, co kreuje nową wiedzę organizacji.

Domena trzecia – systemy *złożone* – stanowiąca pierwszy z obszarów nieuporządkowanych, ujmuje sytuacje, w których związek między przyczyną a skutkiem może być dostrzeżony dopiero z perspektywy czasu. Nie jest możliwe jej wcześniejsze prognozowanie, gdyż organizacja nie ma nawet świadomości, że może istnieć. Jest to sfera tzw. nieznanych niewiadomych. Przyczyna i skutek nie powtarzają się i są wykrywalne tylko w retrospekcji. Cechą złożonych systemów w tej domenie jest nieliniowość. Niewielkie zmiany na początku zjawiska mogą powodować nieproporcjonalnie duże efekty (tzw. efekt motyla). Można zaobserwować wzory zjawisk, ale nie można przewidzieć ich efektu, gdyż zależy on od interakcji między poszczególnymi elementami w systemie i samego systemu. Do rozwiązania problemów mogą być wykorzystane m.in. złożone systemy adaptacyjne. Poszukiwanie rozwiązań w tej domenie daje wiele możliwości kreowania innowacji i nowych idei. Jednak uzyskanie odpowiedzi wymaga od decydentów cierpliwości i tolerancji dla ewentualnych błędów w poszukiwaniu rozwiązań. W domenie tej zalecanym schematem podejmowania decyzji jest „sonduj-odczuj-reaguj”. Problemy znajdujące się w niej wymagają często podejścia eksperymentalnego, które może wykryć tzw. nową praktykę. Pożądane wzory mogą być stabilizowane i wzmocnione, a niepożądane – tłumione.

Domena czwarta – *chaos* – stanowiąca drugą z domen nieuporządkowanych, ujmuje sytuacje, w których nie ma żadnego związku między przyczyną a skutkiem i tym samym są one całkowicie nieprzewidywalne. Procesy im towarzyszące mają często nagły, gwałtowny i niespodziewany przebieg oraz przebiegają w atmosferze wysokiej niestabilności. Zalecanym schematem podejmowania decyzji jest „działaj-odczuj-reaguj”. Liderzy muszą działać zdecydowanie, aby opanować zaistniały chaos, wyczuć możliwe sposoby reakcji, a następnie odpowiednio reagować. Ich celem winno być dążenie do przekształcenia sytuacji z chaotycznej w złożoną.

Zachowania i działania lidera akceptowane w sytuacjach chaosu niekoniecznie mogą być tolerowane później w sytuacjach powszednich. Wynikiem działań może być jednak odkrycie tzw. praktyki powieściowej (*novel*). Domena ta jest uznawana za najlepsze miejsce promowania innowacji. W okresie chaosu i często związanych z nim zmian członkowie organizacji są bardziej otwarci na nowe rozwiązania i odmienne spojrzenie na sytuacje. Ostatnią, piątą domeną, położoną w środku schematu, jest *nieporządek* (nieład). Jest to strefa najtrudniejsza do rozpoznania z uwagi na brak informacji o naturze sytuacji i tym samym brak możliwości jej zrozumienia. Uniemożliwia to podjęcie jakiegokolwiek decyzji o zaklasyfikowaniu do pozostałych domen. Liderzy mogą samodzielnie próbować interpretować zaburzenia na podstawie ich wiedzy i doświadczenia.

**5. Transfer Just-In-Time (JIT).**

Przydatna wiedza z obszaru eksperymentalnego może być przekazywana do domen uporządkowanych, w czasie gdy jest to konieczne (niezbędne).

**6. Wielość atraktorów.**

Poruszanie się od chaosu, poprzez złożoność do sytuacji rozpoznawalnych. Łatwiej przejść od chaosu do złożoności niż z chaosu bezpośrednio do znanych, rozpoznawalnych sytuacji (rozwiązań).

**7. Dywergencja-konwergencja.**

Ruch tam i z powrotem między domeną chaotyczną a kompleksową może być wykorzystany do wytwarzania zakłóceń skomplikowanego systemu i może promować innowacje i nowe sposoby patrzenia na istniejące problemy. Jest to łatwiejsze niż na granicy domen skomplikowany – złożony.

**2. Nałożenie.**

Wymuszony ruch z sytuacji chaosu do sytuacji znanych. Kiedy społeczeństwo (organizacja) przeżywa chaos na odpowiednim poziomie, obywatele (pracownicy) często są w stanie zaakceptować warunki, jakie nałoży rząd (pracodawca), które w normalnej sytuacji spotkałyby się z kategoryczną odmową lub byłyby niedopuszczalne ze względu na ograniczenia podstawowych praw. Możliwe jest tu również świadome działanie skorumpowanego rządu lub organizacji w celu wywołania chaosu lub kryzysu, który to pozwoli im dojść do władzy lub ją utrzymać.

**4. Poszukiwania.**

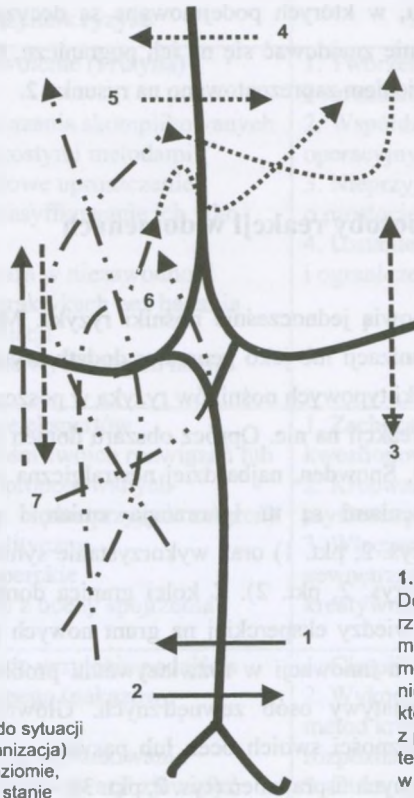
Selektywne przemieszczanie się do domeny złożonej promujące tworzenie nieformalnych sieci organizacyjnych i mające na celu tworzenie warunków niezbędnych do wystąpienia innowacji.

**3. Przyrostowa poprawa.**

Występują tu sytuacje, gdy metody naukowe wykorzystane przez ekspertów doprowadziły do opracowania powszechnie stosowanego sposobu rozwiązania problemu.

**1. Asymetryczne załamanie.**

Decydenci starają się dopasować rzeczywistość do przestarzałych modeli, zamiast przyznać, że modele stają się nieadekwatne lub niewystarczające. Organizacje, które spoczywają na laurach z powodu dominacji rynkowej lub technologii, szybciej znajdują się w chaosie niż organizacje bardziej zaawansowane i przyjazne konsumentowi.



Rys. 2. Cynefin – zachowania na granicy domen

Fig. 2. Cynefin – behavior on domains border

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kurtz C. F., Snowden D.: The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. „IBM Systems Journal”, No. 3, Vol. 42, 2003; Snowden D., Boone M. E.: A Leader's Framework for Decision Making. „Harvard Business Review”, No. 11, 2007, pp. 69-76.

Jednak C.F. Kurtz i D. Snowden<sup>8</sup> zalecają dążenie do maksymalnego zmniejszenia rozmiaru tej domeny przez dyskusje wśród decydentów i „rozbić” sytuację na części składowe, co w konsekwencji może ułatwić ich przypisanie do pozostałych domen. Istotne

<sup>8</sup> Kurtz C. F., Snowden D.: The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. „IBM Systems Journal”, No. 3, Vol. 42, 2003.

jest podkreślenie, że domeny nie stanowią kategorii wzajemnie się wykluczających. Granice między każdą z nich są rozmyte. Jest to wyrazem istnienia tzw. obszarów przejściowych między nimi, gdyż warunki, w których podejmowane są decyzje, oraz sytuacje, których dotyczą, mogą niejednokrotnie znajdować się na ich pograniczu. Charakterystykę obszarów przejściowych wraz z omówieniem zaprezentowano na rysunku 2.

#### 4. Cynefin – ryzyko i sposoby reakcji w domenach

Sytuacje decyzyjne stanowią jednocześnie nośniki ryzyka. Mogą być traktowane jako element zagrożenia dla organizacji lub jako generator dodatkowych możliwości. W tabeli 1 przedstawiono charakterystyki typowych nośników ryzyka w poszczególnych domenach wraz ze wskazaniem możliwych reakcji na nie. Oprócz obszaru domen istotne są ich granice. Jak podkreślają C. F. Kurtz i D. Snowden, najbardziej newralgiczna jest granica domen *proste* i *chaos*. Głównymi zagrożeniami są tu ignorancja zmian i przekonanie decydentów o słuszności swojej oceny (rys. 2, pkt. 1) oraz wykorzystanie sytuacji chaosu do narzucenia swojego sposobu działania (rys. 2, pkt. 2). Z kolei granica domen *proste-skomplikowane* umożliwia swoisty transfer wiedzy eksperckiej na grunt nowych praktyk, standardów oraz może być ścieżką pobudzania innowacji w rozwiązywaniu problemów przez osoby spoza grona ekspertów przez inicjatywy osób zewnętrznych. Głównym zagrożeniem jest tu przekonanie eksperta do słuszności swoich ocen lub pasywna postawa lidera utrudniająca wdrażanie nowych, sprawdzonych usprawnień (rys. 2, pkt. 3).

Kolejnym obszarem granicznym jest połączenie domen *skomplikowane* i *złożone*. Do podstawowych rodzajów ryzyka można tu zaliczyć brak ufności ekspertów i decydentów w efektywność nowych eksperymentalnych rozwiązań czy blokowanie przepływu i kreowania innowacji z nich wynikających (rys. 2, pkt. 4 i 5). Ostatnim obszarem granicznym jest przejście z domeny *złożone* do domeny *chaos* (rys. 2, pkt. 6, 7). Do kluczowych rodzajów ryzyka należą tu m.in. niewystarczające predyspozycje lidera do opanowania sytuacji kryzysowych, blokowanie inicjatyw, to, czy podjęte działania wpływają na stymulowanie chaosu, a nie jego opanowanie. Mimo że wskazane czynniki nie wyczerpują mnogości rodzajów ryzyka, które mogą być generowane zarówno w obszarze domen, jak i na ich granicach, ich zasygnalizowanie może się stać przyczynkiem do dalszych badań tego zagadnienia.



Tabela 1

## Ryzyko i reakcja na ryzyko w domenach

Domena	Czynnik ryzyka	Reakcja na ryzyko
Proste	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samozadowolenie (i rutyna) decydenta</li> <li>2. Chęć rozwiązania skomplikowanych problemów prostymi metodami</li> <li>3. Nieprawidłowe uproszczenie sytuacji i zaklasyfikowanie ich jako prostych</li> <li>4. Zbyttna wiara w niezawodność najlepszych praktykach bez badania kontekstu sytuacji</li> <li>5. Promowanie wybiórczych analiz decydenta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tworzenie alternatywnych kanałów komunikacji</li> <li>2. Współdziałanie z poziomem operacyjny zarządzania</li> <li>3. Nieprzyjmowanie założenia o prostocie sytuacji</li> <li>4. Uznanie zarówno wartości, jak i ograniczeń najlepszych praktyk</li> </ol>
Skomplikowane	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przekonanie ekspertów o niezawodności swoich rozwiązań lub skuteczności proponowanych rozwiązań (np. błędne przyjęcie założeń)</li> <li>2. Paraliż analityczny</li> <li>3. Panele eksperckie</li> <li>4. Wyłączenie z oceny spojrzenia nieekspertów</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zachęcanie decydentów do kwestionowania opinii biegłych</li> <li>2. Kreowanie samodzielnego myślenia przez eksperymenty i gry</li> <li>3. Włączenie do prac ekspertów osób zewnętrznych w celu pobudzenia kreatywności</li> </ol>
Złożone	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skłonność do przyjęcia podejścia uporządkowanego (nakazowo-kontrolnego)</li> <li>2. Skłonność do wyszukiwania rozwiązań bez obserwacji zjawiska, bez analizy jego wzorów</li> <li>3. Nacisk na przyspieszenie rozwiązywania problemu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierpliwość w uzyskaniu rozwiązań</li> <li>2. Wykorzystywanie i stymulowanie metod kreujących interakcje w celu rozpoznania wzorów</li> <li>3. Otwarcie komunikacji w celu wyeliminowania przekonania, że im mniej osób wiedzących o problemie, tym szybciej zostanie on rozwiązany</li> </ol>
Chaos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykorzystywanie autorytarnego stylu dowodzenia i kontroli dłużej, niż to niezbędne</li> <li>2. Podtrzymywanie „kultu przywódcy”</li> <li>3. Niewykorzystanie szansy dla innowacji i zmian w organizacji</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uruchomienie działań i mechanizmów w celu wykorzystania możliwości sytuacji chaosu</li> <li>2. Praca nad zmianą kontekstu sytuacji (z chaotycznej na złożoną)</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Zakończenie

Zaproponowane w modelu Cynefin domeny, ilustrujące podstawowe typy sytuacji decyzyjnych, wydają się również istotne z uwagi na zaangażowanie, sprawność i efektywność wykorzystywanych zasobów organizacji. Mianowicie sytuacje proste, ze względu na ich przewidywalny charakter, są łatwiejsze do zarządzania i co za tym idzie – wymagają

zaangażowania mniejszej ilości zasobów w celu osiągnięcia założonej ich efektywności. Jednakże przyjęcie tych samych schematów działania dla zarządzania sytuacjami skomplikowanymi czy złożonymi może prowadzić do diametralnie odmiennych efektów: wykorzystanie zasobów przy nieosiągnięciu założonej ich efektywności, a nawet konieczność poniesienia dodatkowych kosztów związanych z awariami czy dodatkowymi kontrolami (przeглядami). Mimo swoich ograniczeń model Cynefin jest obecnie uznawany za jedno z bardziej innowacyjnych podejść do kształtowania procesów decyzyjnych, za podejście przystające do złożoności i niepewności współczesnego otoczenia. Umożliwiając analizę wieloaspektowych i wielopłaszczyznowych sytuacji, model stanowi wartościowe i użyteczne narzędzie do diagnozowania problemów i podejmowania decyzji w złożonych procesach.

## Bibliografia

1. Bonecki M.: Sensemaking – wiedza i kultura organizacji w świetle humanistyki zintegrowanej. „Filo–Sofija”, nr 18/3, 2012.
2. Gorzeń-Mitka I., Okręglicka M.: Cynefin Framework as a Tool Facilitating Complex Decision Making Processes, [in:] MEKON 2014. The CD of Participants' Reviewed Papers from 16th International Conference. February 5-6, 2014.
3. Gorzeń-Mitka I., Okręglicka M.: Improve Management by Suitable Approach to Complexity – Cynefin Framework Example, [in:] MEKON. Conference Proceedings of MEKON 2014 Selected Papers. 16th International Conference. February 5-6, 2014, Ostrava, Czech Republic.
4. Kurtz C.F., Snowden D.: The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. „IBM Systems Journal”, No. 3, Vol. 42, 2003.
5. Penc J.: Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
6. Snowden D., Boone M.E.: A Leader's Framework for Decision Making. „Harvard Business Review”, No. 11, 2007.
7. Kahneman D., Tversky A.: Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk. „Econometrica” 1979, Vol. 47, No. 2.
8. Tversky A., Kahneman D.: Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. „Journal of Risk and Uncertainty” 1992, Vol. 5.

Abstract

This paper describe and comments Cynefin model. Cynefin is a new approach to addressing situations and developing solutions based on complexity theory, knowledge management theory and narrative analysis. Cynefin identifies five behaviours a situation can display: simple, complicated, complex, chaotic and disorder.

WYKORZYSTANIE TEORII CYNEFIN W ANALIZIE SYTUACJI

W artykule przedstawiono i omówiono model Cynefin. Model Cynefin to nowy sposób na rozwiązywanie sytuacji i wypracowywanie rozwiązań opierający się na teorii złożoności, teorii zarządzania wiedzą i analizie narracji. Model Cynefin identyfikuje pięć zachowań, jakie może wykazywać sytuacja: proste, skomplikowane, złożone, chaotyczne i nieporządek.

THE CYNEFIN MODEL IN SITUATION ANALYSIS

Abstract. The paper describes and comments the Cynefin model. Cynefin is a new approach to addressing situations and developing solutions based on complexity theory, knowledge management theory and narrative analysis. Cynefin identifies five behaviours a situation can display: simple, complicated, complex, chaotic and disorder.

1. Wstęp

W ostatnim dziesięcioleciu obserwujemy wzrost złożoności i niepewności w świecie. Wzrost ten wynika z wielu czynników, w tym z globalizacji, postępującej zmiany klimatu, rozwoju technologii i zmiany struktury gospodarki światowej.

W tym kontekście warto zadać sobie pytanie, jak możemy sobie poradzić z tymi wyzwaniami. Jak możemy wypracować rozwiązania, które będą skuteczne w tak dynamicznie zmieniającym się świecie?

W tym artykule przedstawiamy model Cynefin, który oferuje nowy sposób na rozwiązywanie sytuacji i wypracowywanie rozwiązań opierający się na teorii złożoności, teorii zarządzania wiedzą i analizie narracji.