

# Complexity (Expansion of the SGEP)

Cynefin Framework Kind of Explanation unofficial & unauthorized

Ralph Jocham

John Coleman

2026-01-18T09:00:00Z

## ***Collected Resources for Scrum Guide Expansion Pack***

*This document is a collection of independent works. Each section retains its original license or copyright status, as indicated. Please refer to each section for specific usage rights and requirements.*

*License: Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0).  
© 2017-2025 Cynefin.io.*

*Disclaimer: No warranties are given. Use at your own risk.*

*This section is offered under the Attribution-ShareAlike 4.0 International license of Creative Commons.*

*By using this Cynefin Framework Kind of Explanation unofficial & unauthorized, you agree to the terms of the CC BY-SA 4.0 license.*

---

## **Cynefin®**

Cynefin® [1-6] offre una vera e propria bussola per il processo decisionale della leadership. È stato reso popolare dall'articolo "A Leader's Framework for Decision Making" di Dave Snowden e Mary Boone su HBR nel 2007 e nuovamente in "Managing complexity (and chaos) in a crisis - a field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework", noto anche come "EU Field Guide". La sua premessa è che si dovrebbe agire in modo diverso a seconda delle dinamiche dello spazio. È spesso eccessivamente semplificato, in quanto un dato problema potrebbe esistere simultaneamente in tutti i domini, ognuno con aspetti diversi.

N.d.T. - Questo paragrafo riepiloga il framework Cynefin, che può essere approfondito visitando la pagina ufficiale: [Cynefin wiki]([https://cynefin.io/wiki/Main\\_Page/](https://cynefin.io/wiki/Main_Page/))

Per cambio di fase si intende una transizione spesso brusca tra i 4 domini, in particolare dall'ordine al caos, che si innesca quando i vincoli di un sistema (regole, abitudini, confini e feedback) non sono allineati o non funzionano più. Quando ciò accade, si verifica un cambiamento fondamentale nel comportamento dell'intero sistema in cui i metodi di controllo o comprensione precedentemente utilizzati non funzionano più.

Non tutti gli aspetti dello sviluppo del prodotto sono sempre complessi (uno degli stati citati in Cynefin). In una determinata situazione il Team Scrum potrebbe dover considerare una varietà di cambi di fase, elencati qui di seguito.

- Ordinato. Idee chiave: Stabilità, routine, buone/migliori pratiche, competenza.

In questo stato:

- La competenza è sufficiente e le relazioni di causa-effetto sono prevedibili o riconoscibili
- Le opzioni di risposta non si limitano a, ma spesso sono: Applicare buone/migliori pratiche, seguire regole, utilizzare analisi di esperti, fare ricerche individuali
- Metafore: Cubetto di ghiaccio duro o appena congelato, clima piacevole o scacchi/sudoku
- Esempio in Natura: Una moderna serra a temperatura controllata: crescita prevedibile, controllata e pianificata
- Esempio di prodotto: Risolvere un problema tecnico complesso consultando esperti e analizzando i log o registri disponibili

- Complesso [1-6]. Idea chiave: cambiamento emergente, esperimenti a basso impatto, in caso di fallimento

La competenza è preziosa ma non sufficiente e le analisi su quanto accaduto si possono effettuare solo a posteriori. In questo stato:

- Risposte tipiche seppur non limitate a:
  - \* Incoraggiare l'apprendimento e l'adattamento
  - \* Attivare diversi piccoli esperimenti paralleli, a basso impatto, in caso di fallimento
  - \* Promuovere un pensiero nuovo attraverso la diversità cognitiva e la collaborazione
  - \* Prendere in prestito soluzioni da altre situazioni, se ritenuti utili
  - \* Testare ipotesi intelligenti o intuizioni informate per validare se funziona o meno
- Tutto questo seguendo linee guida utili che incoraggiano lo sviluppo naturale di buoni risultati
- Metafore: acqua che scorre, tempo piovoso o gioco del Poker
- Esempio in Natura: cespuglio di rovi, dove tutto è intrecciato e le connessioni sono imprevedibili
- Esempio di prodotto: sperimentare diverse funzionalità o soluzioni basate sul feedback degli utenti, ad esempio, usare A/B testing per validare nuove idee di prodotto

- Caotico

- Se negativo. Idea Chiave: Crisi distruttiva, crollo, azioni urgenti necessarie. In questo stato:
  - \* Risposte tipiche seppur non limitate a: Intraprendere azioni immediate per ripristinare l'ordine, dare priorità alla sicurezza, agire rapidamente

senza peggiorare ulteriormente la situazione

- \* Metafore: ghiaccio che si rompe improvvisamente o esplosione incontrollata - gas tossici liberati nell'aria o rissa violenta tra tifoserie in uno stadio
  - \* Esempio in Natura (ad esempio tornado, terremoto, incendio boschivo, tsunami) – evento improvviso, distruttivo, imprevedibile.
  - \* Esempio di prodotto: rispondere a una violazione critica della sicurezza isolando i sistemi e implementando Fix o soluzioni di emergenza.
- Se positivo. Idea chiave: innovazione rapida, prototipazione, attivazione di disruption generativa.
- \* Opzioni di risposta non limitate a: sfruttare l'energia mentale, incentivare pensiero alternativo, incoraggiare la creatività attraverso, ad esempio, hackathon, incubatori o “Innovation Friday”
  - \* Metafore: esplosione controllata (motore a combustione interna), fuochi d'artificio o falò di un festival
  - \* Esempi in Natura: incendio controllato per disboscare vecchie piante e permettere la piantumazione di nuovi alberi o nuove piante – rinnovamento dell'ecosistema
  - \* Esempio di prodotto: riorientare rapidamente un prodotto durante un evento di variazione del Mercato per cogliere nuove opportunità (ad esempio, lanciare una nuova funzionalità in risposta a un mossa della concorrenza)

- Liminale

Con liminalità si intende fase “intermedia”, come un punto di transizione, una soglia. In questa fase si verificano i cambiamenti di fase meno repentini. Scrum trova il suo ambito ideale proprio nelle transizioni liminali tra gli stadi complesso e ordinato.

- Tra Ordinato e Complesso
- \* Passare da analisi degli esperti ad esplorazione adattiva.
  - \* Risposte frequenti, seppur non limitate a: allentare alcune regole, introdurre la sperimentazione, prepararsi all'emergenza.
  - \* Metafore: un cubetto di ghiaccio che si scioglie - tempo nuvoloso - passare dagli scacchi al poker
  - \* Esempi in Natura: durante il disgelo stagionale il ghiaccio rigido lascia il posto a corsi d'acqua e spazio per nuova vegetazione
  - \* Esempio di prodotto: qualora un processo di routine smette di funzionare, incoraggiare il team a provare approcci diversi.
- Tra Complesso e Ordinato
- \* Passare da esplorazione adattiva all'analisi da parte di esperti.
  - \* Risposte frequenti seppur non limitate a: trasformare le scoperte creative in routine esperte; stabilizzare l'innovazione, osservare e codificare modelli di successo; transizione verso la standardizzazione
  - \* Metafore: fanghiglia (tra ghiaccio e acqua) - nebbia che si dirada dopo

- la pioggia - cambiare gioco da Poker agli scacchi
  - \* Esempio in Natura: il delta di un fiume che forma canali - passaggio da flussi imprevedibili a flussi stabili
  - \* Esempio di prodotto: prendere una caratteristica sperimentale di successo e trasformarla in un processo documentato e ripetibile
- Stato Liminale tra Complesso e Caotico
  - Da Complesso a Caotico (positivo):
    - \* Una situazione in cui i vincoli devono essere allentati per creare tempo e spazio necessari per permettere innovazione o invenzione.
    - \* Idea chiave: Il limite sul quale si trovano creatività, rischio e innovazione.
    - \* Risposte frequenti seppur non limitate a: Allentare i vincoli, incoraggiare la sperimentazione, cercare idee innovative.
    - \* Metafore: Acqua bollente (sino al limite del vapore) - temporale improvviso - teatro d'improvvisazione o jam session di musica Jazz.
    - \* Esempio in Natura: Eruzione vulcanica che genera nuovo terreno - trasformazione creativa al limite del caos.
    - \* Esempio di prodotto: Organizzare un hackathon di innovazione ad alto rischio per generare idee dirompenti.
  - Da Complesso a Caotico (negativo):
    - \* Idea chiave: A destructive move into crisis Una mossa inattesa e destabilizzante in ambito di crisi.
    - \* Risposte frequenti seppur non limitate a: reintrodurre rapidamente i limiti vincolanti, stabilizzare la situazione, prevenire ulteriori danni.
    - \* Metafore: pentola a pressione che esplode, tornado improvviso o alluvione, pezzi di gioco lanciati con rabbia da uno dei giocatori, tabellone di gioco ribaltato.
    - \* Esempi in Natura: frana improvvisa – cedimenti strutturali, transizioni di paesaggio distruttive.
    - \* Esempio di prodotto: confusione dopo il fallimento del lancio di un prodotto con urgente necessità di riprendere il controllo della situazione.
  - Da Caotico a Complesso: (come uscire dal caos – come riorganizzarsi)
    - \* Opzioni di risposta non limitate a: percepire l'ordine mentre emerge, iniziare a sondare la situazione, incoraggiare la collaborazione e il riconoscimento di schemi già visti.
    - \* Metafore: vapore che si condensa in acqua, la calma dopo la tempesta, riavvio di una partita di sport dopo un acquazzone.
    - \* Esempio in Natura: specie pioniere che colonizzano il terreno dopo un incendio – Ricrescita delle specie autoctone al termine di una interferenza.
    - \* Esempio di prodotto: dopo una crisi, riorganizzare il team per sperimentare nuovi modi di lavoro o definire nuove direzioni per il prodotto.
- Aporia (stato liminale paradossale): nello stato di Aporia si abbraccia il paradosso

per cercare nuove intuizioni, magari dopo aver realizzato che la situazione in questione non era come sembrava.

- Opzioni frequenti seppur non limitate a: mantenere l'ambiguità, incoraggiare la riflessione, consentire l'emergere di elementi nuovi per comprendere meglio.
  - Metafore: Il punto triplo, quel particolare stato termodinamico dove gli stadi (solido, liquido, gassoso) coesistono, trovarsi nell'occhio del ciclone, risolvere un enigma.
  - Esempio in Natura: estuario dove fiume, mare e terra si incontrano - dove tutti gli stati e le possibilità coesistono simultaneamente.
  - Esempio di prodotto: un team bloccato tra strategie o visioni contrastanti e dovrebbe fermarsi per un po' per riflettere e riallinearsi.
- Uno stato raramente considerato è quello Liminale tra Caotico e Ordinato.
    - Opzioni di risposta non limitate a: imporre vincoli rigorosi, ristabilire regole e struttura.
    - Metafore: il ghiaccio che ricongela rapidamente, un'ondata di freddo dopo una tempesta, un arbitro che diventa intransigente dopo una rissa in campo.
    - Esempio in Natura: una diga costruita in risposta ad un'alluvione - un fiume in piena che viene rapidamente contenuto e controllato.
    - Esempi di prodotto:
      - \* Dopo una grave interruzione o una crisi di prodotto, un team di crisi interfunzionale stabilizza rapidamente la situazione con nuove regole più chiare e minimali, introducendo nuovi protocolli temporanei.
      - \* Una volta superato il pericolo immediato, queste implementazioni vengono affinate e formalizzate iterativamente in processi più sostenibili ed equilibrati, evitando aggiustamenti eccessivi o inutile burocrazia agiuntiva.
  - Infine, esiste uno stato Liminale nel quale la transizione può essere molto negativa e particolarmente repentina da Ordinato verso Caotico.
    - Uniche opzioni di risposta possibili: riconoscere lo stato di fragilità e di compiacimento da eccessiva sicurezza ed agire il prima possibile per ripristinare i margini operativi e di sicurezza.
    - Metafore: ghiaccio che esplode lanciando schegge appuntite, un grandinata improvvisa e violenta, giocatori che non rispettano più le regole del gioco.
    - Esempio in Natura: lago ghiacciato che si rompe improvvisamente in primavera - terreno stabile che cede improvvisamente.
    - Esempio di prodotto: un processo stabilizzato di gestione del Prodotto, interrotto bruscamente a causa di un evento imprevedibile (ad esempio, un attacco esterno o assenza di corrente elettrica).

## **Attribuzione per la raccolta del Pacchetto di Espansione della Guida Scrum**

Questa raccolta è stata scritta e compilata da *Ralph Jocham, John Coleman, e Jeff Sutherland*. La traduzione in lingua Italiana è stata curata da Michael F Forni, Felice Grisi e Andrea Feraco. Ogni sezione è attribuita individualmente sopra e mantiene la sua licenza originale. La raccolta nel suo complesso ha scopo informativo; si prega di rispettare i termini di licenza di ciascuna sezione.

## **Riferimenti**

- [1] Cynefin.io, V. (2022) Cynefin wiki, Cynefin.io. Cynefin.io. At: <https://cynefin.io/> (Accessed: April 4, 2023).
- [2] Rancati, A. and Snowden, D. (2021) Managing complexity (and chaos) in a crisis - a field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework. Luxembourg, Belgium: Publications Office of the European Union.
- [3] Snowden, D. et al. (2022) Cynefin® weaving sense-making into the fabric of our world. 2nd edn. Edited by R. Greenberg and B. Bertsch. Singapore, Singapore: Cognitive Edge - The Cynefin Co.
- [4] Snowden, D. (2023) Cynefin St David's 2023 1 of 2, Cynefin Co. <https://thecynefin.co/cynefin-st-davids-2023-1-of-2/> (Accessed: April 20, 2023).
- [5] Snowden, D. (2023) Managing for emergence through abduction, The Cynefin Co. At: <https://thecynefin.co/managing-for-emergence/> (Accessed: June 24, 2023).
- [6] Snowden, D. and Smith, N. (2023) Leadership discussion: Dave and Natalie - the Cynefin co, YouTube. At: <https://youtu.be/WcPZ8ybDF0w> (Accessed: April 7, 2023).