

SOBRE CYNEFIN

David John Snowden (Gales, 1954), investigador en gestión del conocimiento, aborda estos temas a través de un framework para la toma de decisiones llamado “Cynefin” (“hábitat”, en galés), que comenzó a desarrollar a fines de los 90, cuando trabajaba para IBM Global Services.

Basado en las teorías de sistemas, de la complejidad, de redes y del aprendizaje, Cynefin brinda una caracterización detallada de los diferentes contextos en los que los líderes toman decisiones. Cynefin los llama “dominios” y van del simple al caótico, pasando por el complicado y el complejo. A partir de identificar en qué dominio se encuentra, el líder puede responder de manera más eficiente ante cada situación. En esto Cynefin toma en cuenta que en este mundo diverso, cambiante y, muchas veces, asombroso, usar las fórmulas probadas no siempre es la mejor idea.

“Simple”: el dominio de las mejores prácticas

En el dominio de lo simple las relaciones de causa-efecto son conocidas, por lo que aquí se suele utilizar la mejor práctica disponible, respondiendo a las situaciones según reglas establecidas. Snowden y Mary E. Boone, en un artículo de la Harvard Business Review titulado “A Leader’s Framework for Decision Making”, ofrecen el ejemplo del procesamiento de pago de préstamos: un empleado encuentra que un deudor pagó menos de lo previsto, revisa los documentos del préstamo y actúa en consecuencia. La toma de decisiones en el dominio de lo simple se encuentra enmarcada por la aplicación de reglas. ¿Cuáles son los riesgos?: simplificar en exceso o actuar de forma automática según la práctica pasada, lo que puede transformar la situación en caótica si las condiciones de contexto cambiaron (ver aparte la figura del framework). Por eso Snowden y Boone recomiendan que los líderes cuenten con un canal de comunicación a mano –un interlocutor– que los advierta acerca de estos vicios, para que, ante una eventualidad, la reacción no sea tardía.

“Complicado”: el dominio de los expertos

En el dominio de lo complicado la relación causa-efecto no es evidente como en el escenario anterior, pero puede conocerse con el apoyo de especialistas y buenas prácticas. Es el imperio de las “incógnitas conocidas”, donde el análisis y la experiencia pueden mostrar más de una respuesta correcta.

Así es como trabajan ingenieros, cirujanos, abogados y hasta donde está llegando la inteligencia artificial: solo hay que mirar los resultados del Alpha Go. Mientras las decisiones en un contexto simple requieren percibir y categorizar la situación, para luego responder, en uno complicado no es posible usar un simple esquema previo de categorías, sino que debe analizarse la situación con conocimiento experto para responder adecuadamente. Otro ejemplo brindan los autores en el artículo citado: un conductor puede notar que algo no está funcionando bien en el motor de su auto, pero antes de actuar necesitará de un mecánico para diagnosticar el problema.

El riesgo para el líder en este dominio suele nacer al confrontar su percepción contra el conocimiento del experto: el dueño del auto enfrentado al mecánico. ¿La solución? Ser permeables a aportes ajenos. Snowden cuenta que los ejecutivos de un fabricante de zapatos abrieron la lluvia de ideas a toda la compañía: fue el diseño de un guardia de seguridad el producto más vendido ese año.

“Complejo”: el dominio de lo emergente

En el dominio de lo complejo la situación es fluida y el futuro poco predecible: en lugar de buscar entender a priori las relaciones causa-efecto, lo mejor es experimentar y observar, en retrospectiva, los patrones que emergen. Aquí la secuencia en la toma de decisiones se inicia con el sondeo y la experimentación, para luego percibir los resultados y a partir de eso actuar. En este dominio reinan las “incógnitas desconocidas”, y es donde encontramos los campos de batalla, los mercados, los ecosistemas y las culturas corporativas. En cada uno es difícil descubrir una respuesta y es adecuado pensarlos como organismos vivos y cambiantes. Snowden lo parangona a una selva tropical, donde el todo es mucho más que la suma de las partes.

La reflexión y las recomendaciones sobre este dominio son seguramente el mayor aporte del framework: los autores subrayan que la mayoría de las situaciones y decisiones en las organizaciones se encuentran en el dominio de lo complejo porque las condiciones cambian constantemente: trimestres malos y buenos, cambios de gestión, fusiones y adquisiciones..., todos elementos que introducen lo imprevisto. En estos casos, el líder, antes de intentar imponer un curso de acción, debe probar, percibir los resultados, identificar patrones y tendencias emergentes, y, por último, responder. Por supuesto que en lo complejo el fracaso es una posibilidad y un aspecto esencial de la comprensión experimental; pero la actitud de reconocer los resultados reales, analizar retrospectivamente e identificar patrones en esa

experimentación permite aprender y asegurar oportunidades para la innovación, la creatividad y dar lugar a nuevos modelos operativos y comerciales.

“Caótico”: la necesidad de respuesta rápida

En el escenario caótico buscar respuestas correctas carece de sentido: las relaciones entre causa-efecto son imposibles de determinar porque cambian constantemente y tampoco hay patrones. Impera “lo incognoscible”, la turbulencia es la constante y no hay tiempo para entender, solo hay lugar para atender lo que puede funcionar en la emergencia y actuar rápidamente para establecer algún orden.

Si en el dominio de lo complejo era relevante descubrir patrones, aquí la clave es detener el sangrado. Los ataques del 11 de septiembre de 2001, señala Snowden, fueron un ejemplo de situación de este dominio: ser rápido y decidido era la prioridad que llevó a los líderes a accionar velozmente. Ya fuera del caos es posible trabajar en la identificación de emergentes para prevenir futuras crisis y discernir nuevas oportunidades.

UNA SITUACIÓN, TODOS LOS DOMINIOS

Snowden y Boone analizan la respuesta a una trágica situación en Palatine, Illinois, donde en 1993 siete empleados del restaurante Brown's Chicken and Pasta fueron asesinados durante un robo. Esta situación en una ciudad de 50 mil habitantes obligó al subjefe de la policía local a tomar decisiones en los cuatro dominios: actuar de inmediato para detener el pánico inicial (caótico), continuar con el funcionamiento del departamento policial (simple), tratar el caso junto con expertos (complicado) y mantener la confianza de la comunidad (complejo).

En parte de una entrevista que Perspectiva le realizó en exclusiva a Snowden, el investigador sostuvo: “En una organización hay múltiples contextos que conviven. Todos los problemas están inmersos en muchos contextos, no solo en uno. Los problemas en sí mismos no son uno solo, sino que tocan las aristas de todos los escenarios. El secreto, una vez identificada el área de un problema, es romperla y llevarla hasta cierto nivel de granularidad, para saber exactamente cómo abordarlo y aplicar el enfoque correspondiente.

El peligro es si se enfoca una situación desde un solo paradigma y se la enfrenta desde un solo approach: entonces el resultado no será el esperado. Hay que desmembrar el problema en sí”.



CONOCIMIENTO Y LIDERAZGO EN CONTEXTO

En la medida en que conocemos más sobre una situación, es posible que el cuadrante en el que se inscriba en el framework (ver figura aparte) se mueva en el sentido del reloj, de caótico a complejo, a complicado y finalmente a simple. Pero también una acumulación de prácticas sesgadas, complacencia frente a cambios en el contexto o faltas de observación pueden provocar que la situación pase de lo simple a lo caótico. O sea, puede darse un movimiento antihorario cuando se debilitan las relaciones de causalidad conocidas o se imponen repentinamente unas nuevas.

Dicen los autores que los líderes suelen confiar, con demasiada frecuencia, en el estilo de toma de decisiones que les ha dado buenos resultados en ciertas circunstancias y lo extrapolan a todas. Esto nace del error, muy humano y muy propio de las organizaciones, de considerar que el mundo mantendrá inexorablemente cierta previsibilidad y cierto orden conocido.

-----Opcional-----

De paso por Buenos Aires para participar de unas jornadas académicas, charlamos en exclusiva con David Snowden, creador del marco Cynefin para la gestión del conocimiento y la toma estratégica de decisiones. El experto fue invitado por la Universidad de San Andrés y por el profesor Fernando Zerboni, quien viene trabajando en este framework desde hace varios años.

¿Una fortaleza de Cynefin?

_Es muy empírico: nació y se desarrolló a partir de lo que vimos en “la calle”. Otra de sus fortalezas, en términos metodológicos, es que es un framework en movimiento. De hecho, hace unos meses sacamos una nueva versión que incluye “liminals” (es decir, cómo moverse en los “bordes” de cada contexto). Porque en términos de Cynefin es muy sencillo moverte de un escenario complejo a uno complicado, y al introducir y caracterizar “liminal” permitimos que puedas posicionarte más fácilmente. De allí que haya

comunidades como la de Agile que lo adoptaron y lo difundieron tan rápidamente.

_¿Hace cuánto que viene trabajando en este framework?

_Veinte años, aproximadamente. Empecé hacia 1990, unos siete años antes de irme de IBM. Y lo hice a partir de estudiar teorías de toma de decisiones en la complejidad. Por ejemplo, en aquel momento lo fuimos aplicando a casos que teníamos con el Gobierno de los Estados Unidos. Puntualmente, trabajamos mucho con Washington luego del ataque a las Torres Gemelas en el 2001.

_Ha aplicado mucho este framework en la prevención del terrorismo, ¿no es así?

_Sí, y si bien no podemos predecir un ataque, sí podemos indicar, a partir de la información disponible en un caso, cuál es la situación predisposicional y la más proclive a suceder.

_Actualmente, las mayores aplicaciones de Cynefin ¿son con los gobiernos?

_No. Es un mix. Cuando lo presenté en una conferencia en Londres (hace casi 15 años), todo el enfoque estaba orientado a ayudar a los gobiernos. En eso nos concentrábamos. Pero con el tiempo, se ha ido volcando a las empresas. Y hoy, la mitad de las charlas que doy es a gente de Sistemas, que para mí es como “volver a mis raíces”, a la industria donde nació esta idea.

_¿Es consciente de la complejidad del escenario de las empresas en Latinoamérica?

_Sí, mucho de mi trabajo se desarrolla en países en vías de desarrollo en Asia, África y Latinoamérica. Hace poco, por ejemplo, estuve en Colombia viendo las plantaciones de café y su impacto comunitario. Teníamos un gran emprendimiento con seis grandes ciudades colombianas para identificar cuáles proyectos de emprendedurismo se quedarían en las áreas más pobres en lugar de dejarlas. El objetivo era identificar oportunidades y regenerar el tejido urbano, usando una técnica que va muy bien con la complejidad: la etnografía, que nos permite introducir a una persona en una comunidad para lograr 24 horas reales de scanning de las situaciones. También realizamos otro proyecto grande en México, para estudiar las

actitudes que subyacen en el crimen y, así, diseñar intervenciones para cambiarlas. Modificar mecanismos es mucho de lo que hacemos.

Eso lo aplicamos también a las empresas, por ejemplo, para medir actitudes relativas a ciberseguridad.

_¿Conoce una compañía que se mueva 100% en un contexto?

_No. Las empresas que se circunscriben a un contexto están destinadas a fracasar, porque son las que crean estructuras rígidas y reducen la diversidad, se asocian con el orden y lo que obtienen es un sistema muy deficiente, porque la gente no usa el sistema a su favor, sino que tiene que luchar contra el sistema para poder hacer las cosas... Los managers de tecnología deberían entender que las situaciones no son context free, sino context sensitive, y muchas reglas se diseñan en el context free.

_¿Cómo observa en particular a las industrias tecnológicas?

_Me parece que en la industria de TI el ecosistema se organiza alrededor de un líder disruptivo que instala una nueva manera de hacer y que podemos compararlo con un apex predator, un superpredador que está en lo alto de su cadena alimentaria y no tiene un cazador natural. Esta situación va a provocar que no tome en cuenta los riesgos ni los peligros que se le avecinan, porque está cómodo en su posición. Podemos decir que perdió su capacidad de adaptación, y cuando las condiciones cambian, muere. Esto sucede en todas las industrias, pero la del software es un excelente ejemplo. IBM no se dio cuenta de que el core de la industria no estaba en lo hard sino en el soft, y la posta la tomó Microsoft. Pero lo mismo le pasó a Microsoft cuando vino Apple y le dio valor al object design... Ya no importaba si el hard o el soft eran buenos, sino si eran lindos y funcionales. Ídem Google: se paran en un paradigma, en una creencia desde donde mirar la realidad, y cuando la realidad se modifica siguen mirando y aplicando el mismo modelo, pero ya no les dará el mismo resultado, porque la realidad cambió.