



**Timo Linnossuon esitys Cynefin-viitekehys
Flexi Green and Lean -hankkeen workshop
12.11.2021 Forum Marinumissa**



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

**Flexi: Green and Lean -hanke rahoitetaan osana unionin
covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia**



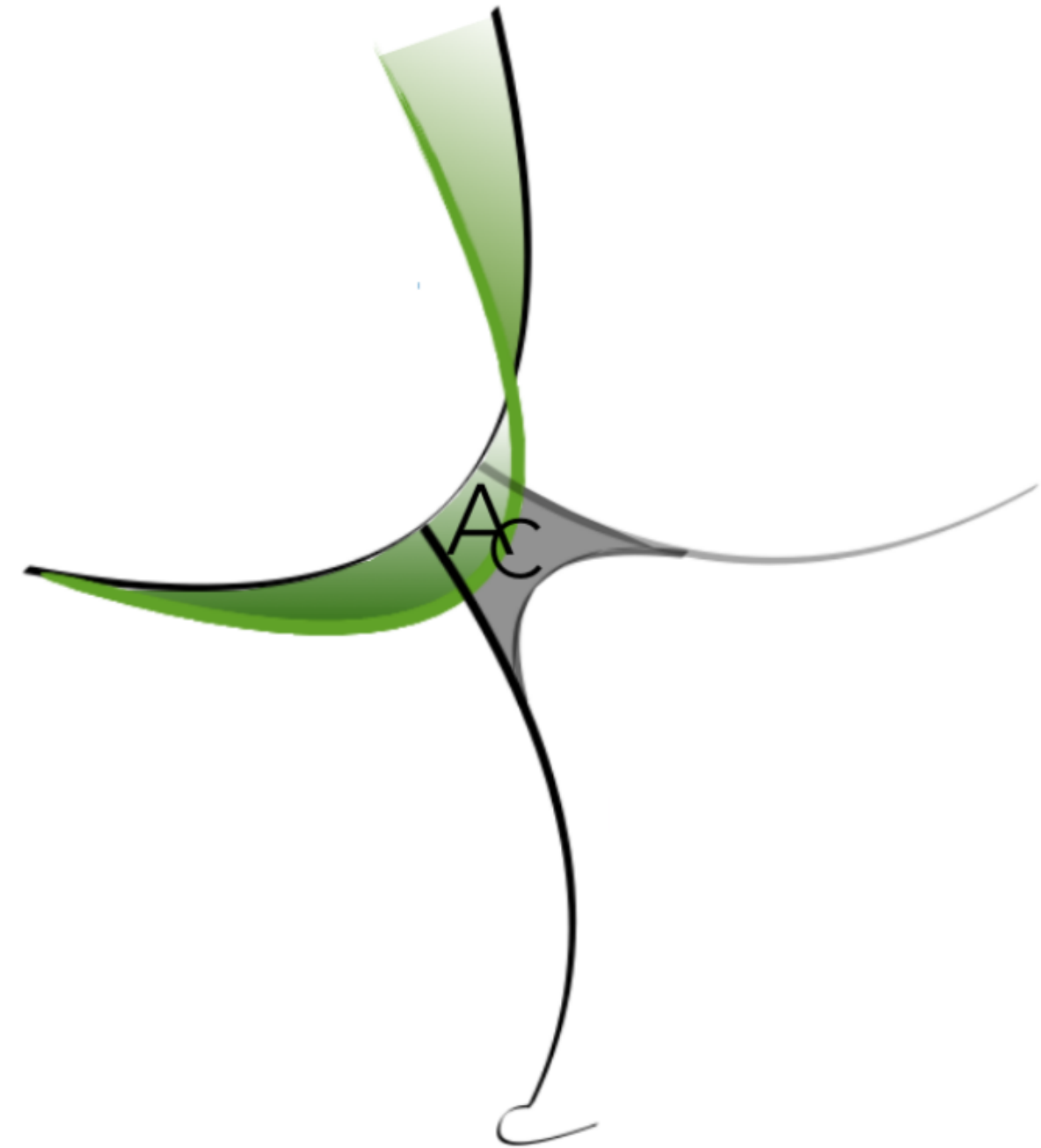
Cynefin- viitekehys

Timo Linnossuo

Cynefin viitekehys

Cynefin-viitekehys auttaa johtajaa ymmärtämään tilanteiden moninaisuuden ja sen avulla valitsemaan oikeat toimenpiteet oikeisiin tilanteisiin.

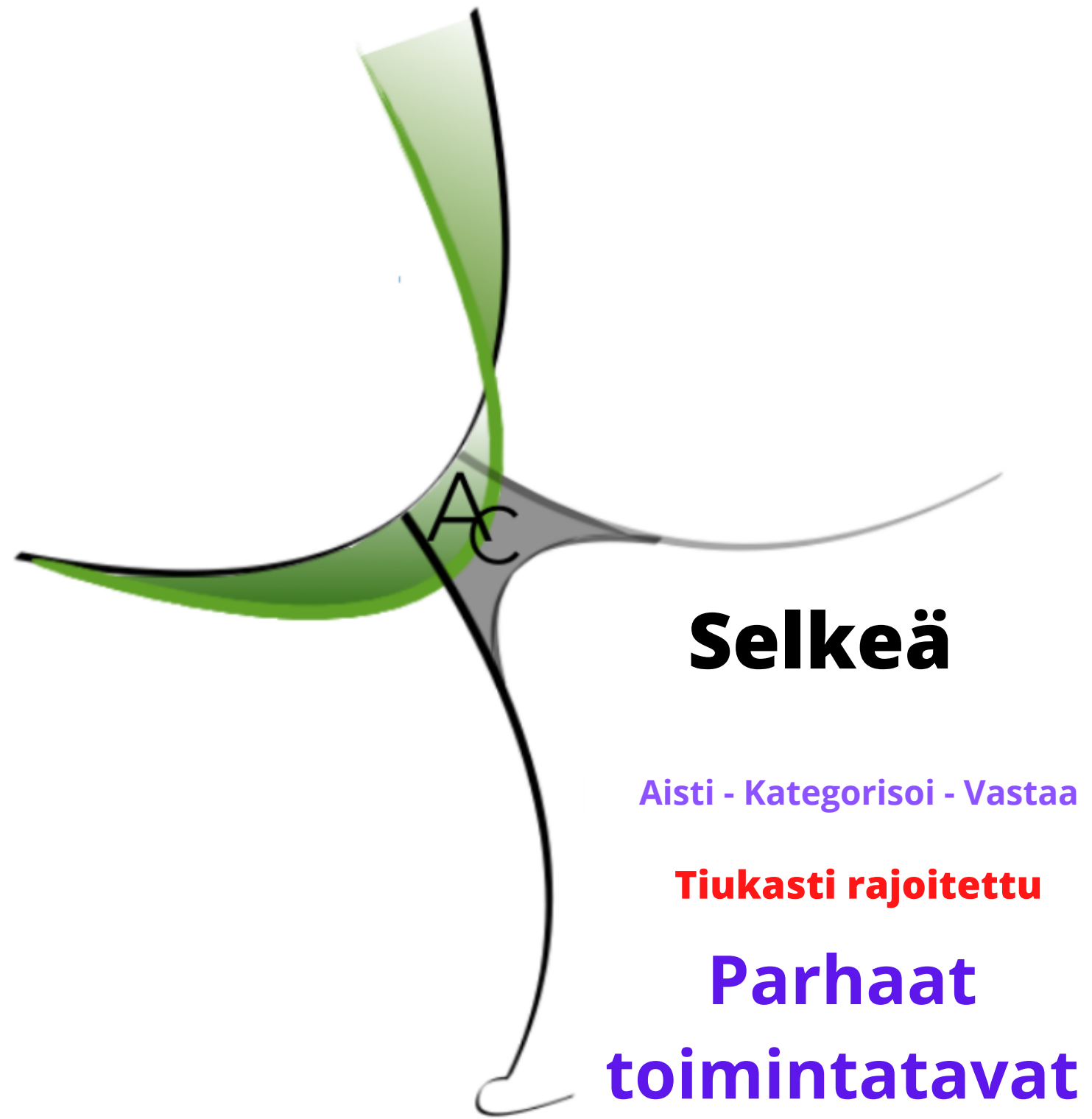
Cynefin-viitekehys auttaa innovoinnin organisoimisessa ja innovointiprosessien luomisessa



Selkeä

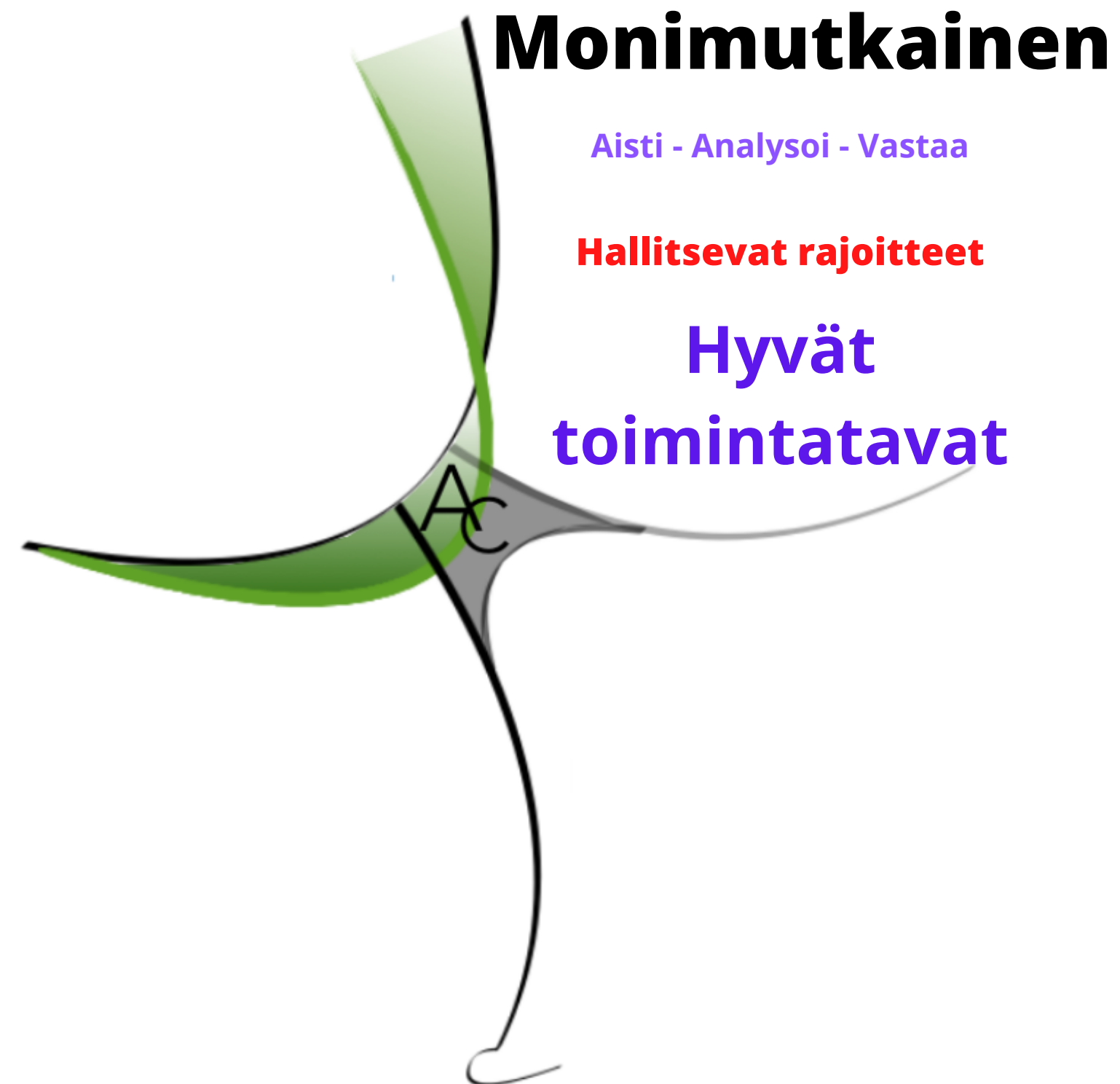
02

- Parhaat käytänteet
 - Kummalla puolella tietä ajetaan
- Vaarat
 - Itsetyytyväisyyden alue
 - Hallitsematon pudotus kaaokseen
- Lääkärillä kipuun buranaa



Monimutkainen

- Tyypillisesti asiantuntijuus, pitkään koulutukseen pohjautuva kokemus
- Inhimillinen arviointi
- Ammattialan säännöt ohjaavat
- Vaarana
 - Siiloutuminen
 - Pirstaloituminen
- Lääkärillä haetaan diagnoosia ja siihen sopivaa hyvää käytäntöä



Kompleksinen

- Yhtäaikaiset kokeilut
- Mitä voit muuttaa?
- Heuristiikat
- Vaarana
 - Kieltäminen tämän alueen olemassaolosta, koska järjestyksen työkalut eivät toimi täällä
- Yksikään erikoislääkäri ei ole löytänyt selkeää diagnoosia tai parannuskeinoa

Kompleksi

Tutki - Aisti - Vastaa

Mahdollistavat rajoitteet

**Muotoutuvat
toimintatavat**



Kaaottinen

- Tee jotain - nopea toiminta
- Nopea toiminta mahdollistaa turvallisen pysähtymisen tilanteen arvioimiseksi
- Vaarana
 - Oikotie epäonnistumiseen
- Mahdollisuus
 - Aivan uusien toimivien ratkaisujen löytäminen
- Covid 19



Kaaottinen

Toimi - Aisti - Vastaa

Ei rajoitteita

**Uudet
toimintatavat**

Sattumanvaraista



Ennustettavissa

06

Kompleksi

Tutki - Aisti - Vastaa

Mahdollistavat rajoitteet

**Muotoutuvat
toimintatavat**

Monimutkainen

Aisti - Analysoi - Vastaa

Hallitsevat rajoitteet

**Hyvät
toimintatavat**

Kaaottinen

Toimi - Aisti - Vastaa

Ei rajoitteita

**Uudet
toimintatavat**

Selkeä

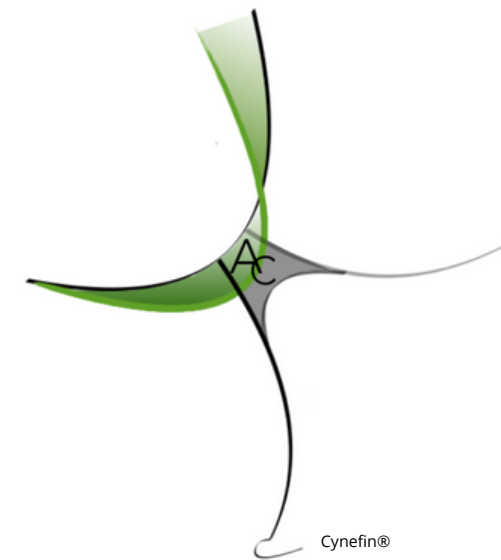
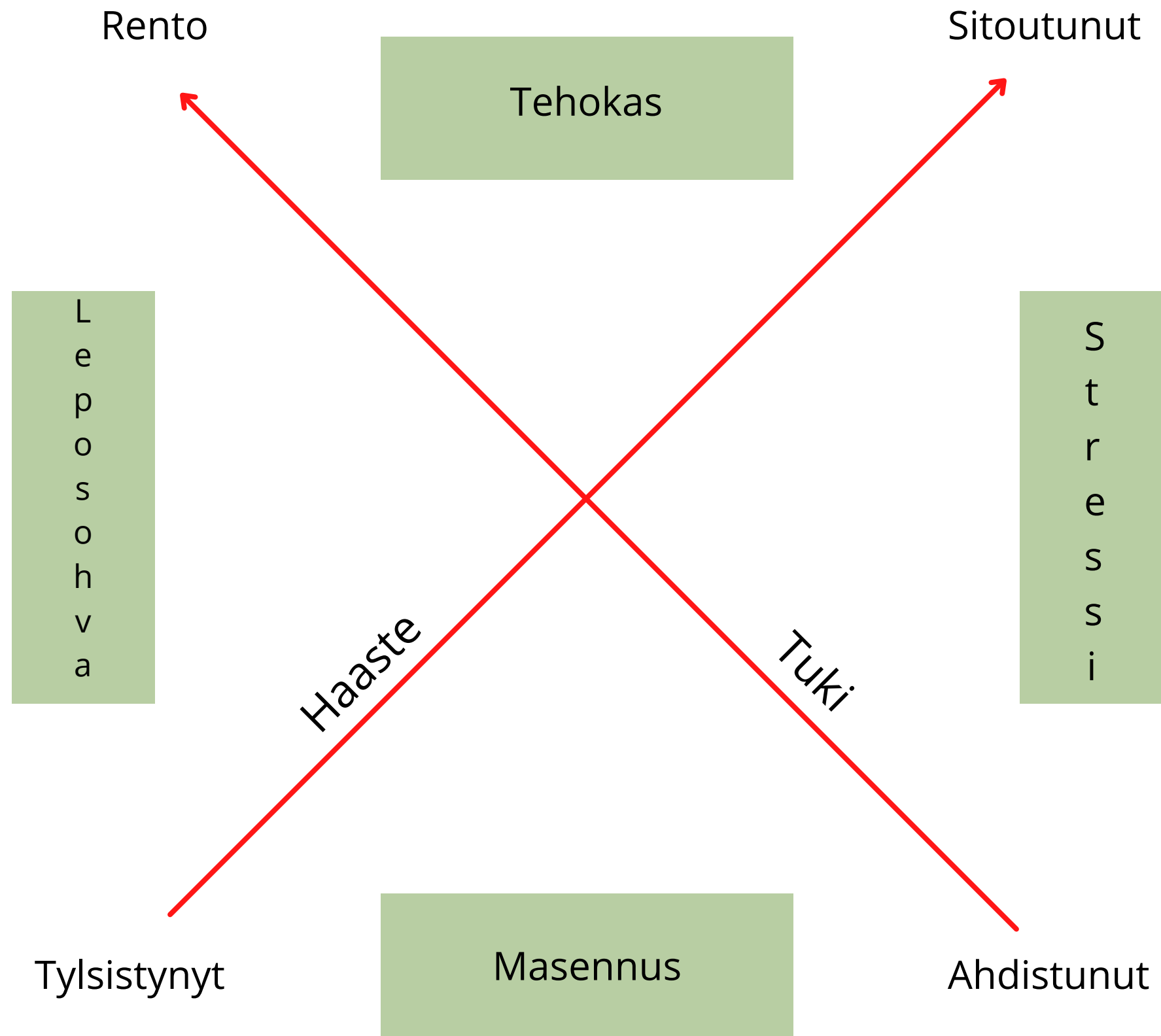
Aisti - Kategorisoi - Vastaa

Tiukasti rajoitettu

**Parhaat
toimintatavat**

AC

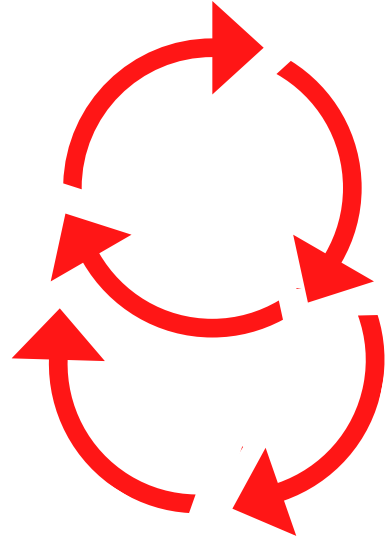
**Vaikeaa on,
tehdäänkö silti?**



Cynefin®

Motivational states of being
-Nick Obolensky-

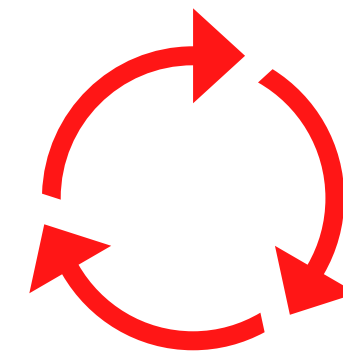
Oikeiden
asioiden
tekeminen



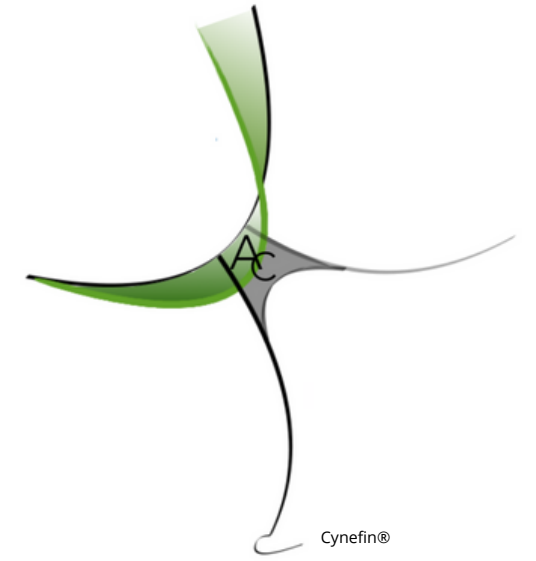
Ajattelu

Systemi

Tekeminen

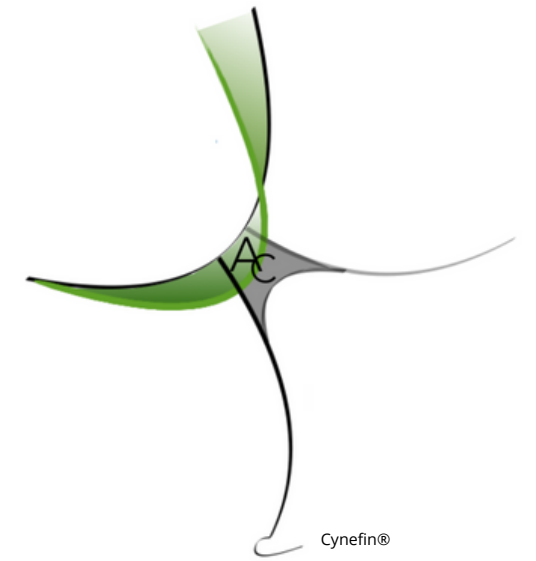


Asioiden tekeminen
oikein



-Hermann Hyytiälä-

- 1.** Odotan ohjeita
- 2.** Kysyn ohjeita
- 3.** Ehdotan tekemistä
- 4.** Teen ja haen hyväksyntää
- 5.** Teen ja raportoin





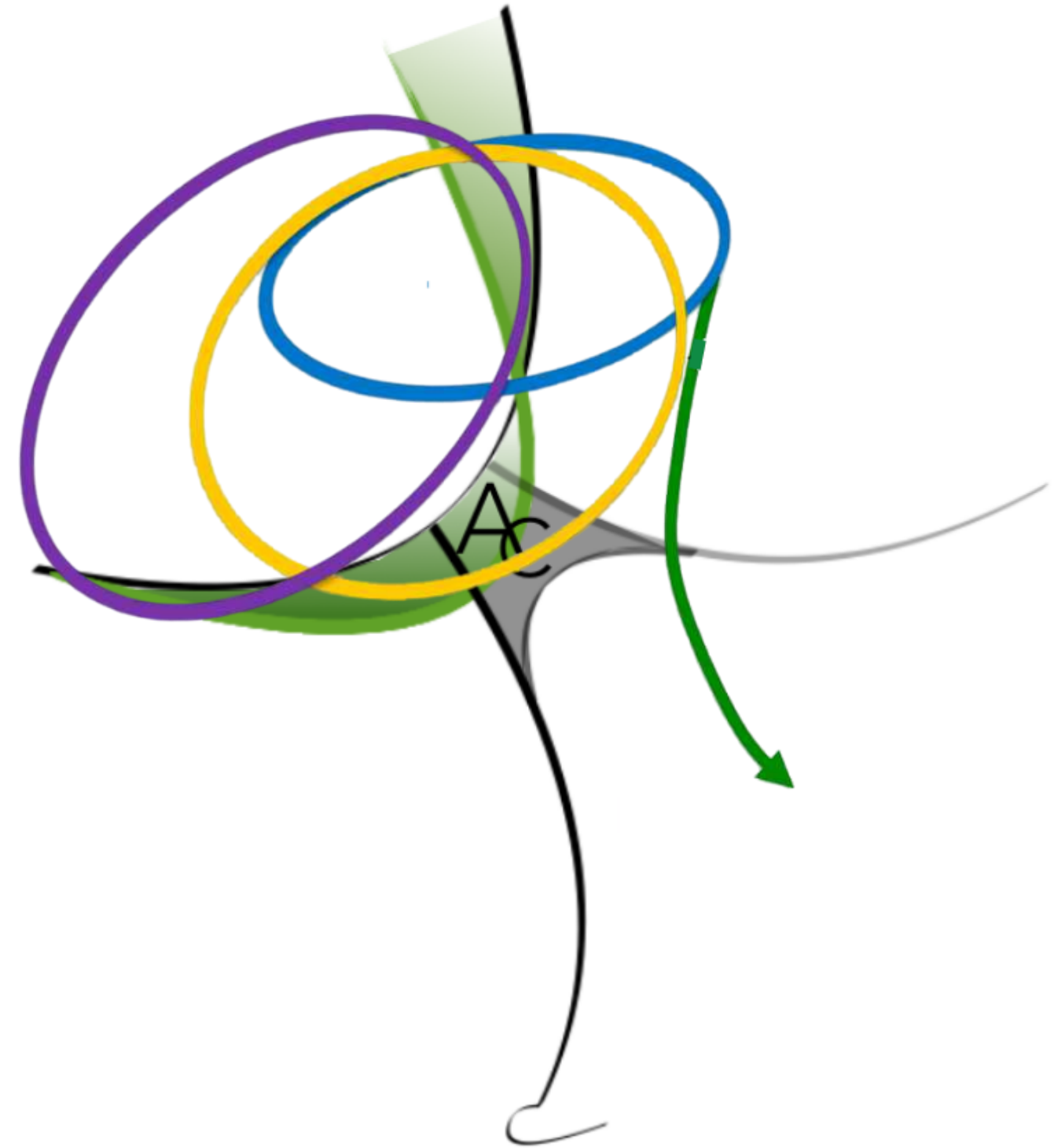
Cynefin & liminaalitulat

Timo Linnossuo

Innovointi - Cynefin & liminaalitulat

Cynfein viitekehyyksessä on alueita, joissa on mahdollista tehdä siirtymien olomuodosta toiseen. Näitä alueita kutsutaan liminaalituloiksi.

Innovointi käyttää liminaalituloja hyväksi luodessaan uusia hyviä ja parhaita käytänteitä.



Liminaalitiilat

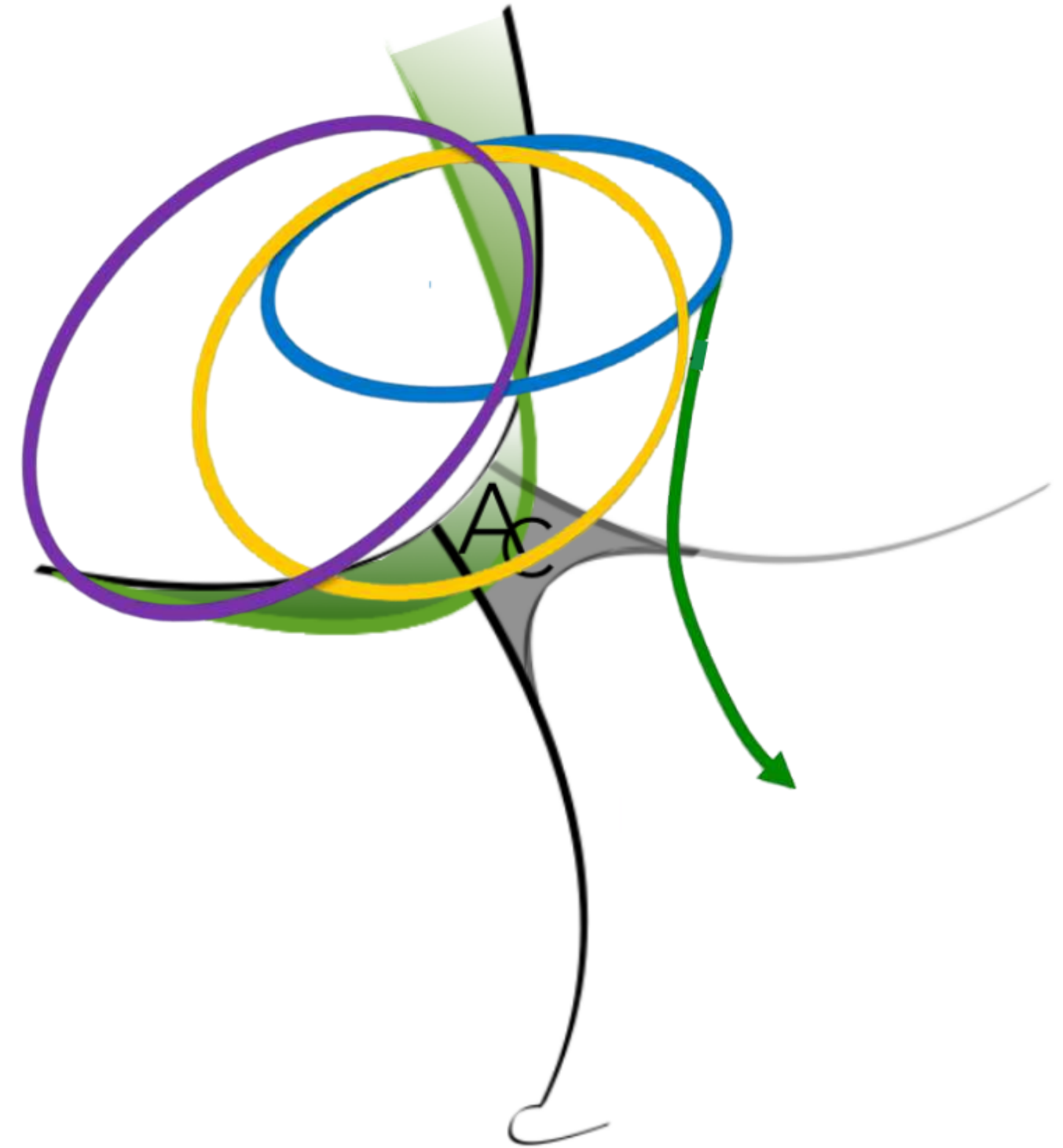
03

Liminaalitiilat. Vihreällä maalatut alueet kuvaavat siirtymätiloja järjestyksen, kompleksisen ja kaaoksen alueen välillä. Kompleksisen ja järjestyksen välisessä liminaalitiilassa pilotoidaan ja testataan uusia käytäntöjä, kunnes ne ovat valmiita siirtymään järjestyksen puolelle. Kaaoksen ja kompleksisen alueen välisessä liminaalitiilassa määritellään uusia mahdollistavia rajoitteita, joiden avulla kaaoksesta päästään kompleksisen puolelle.



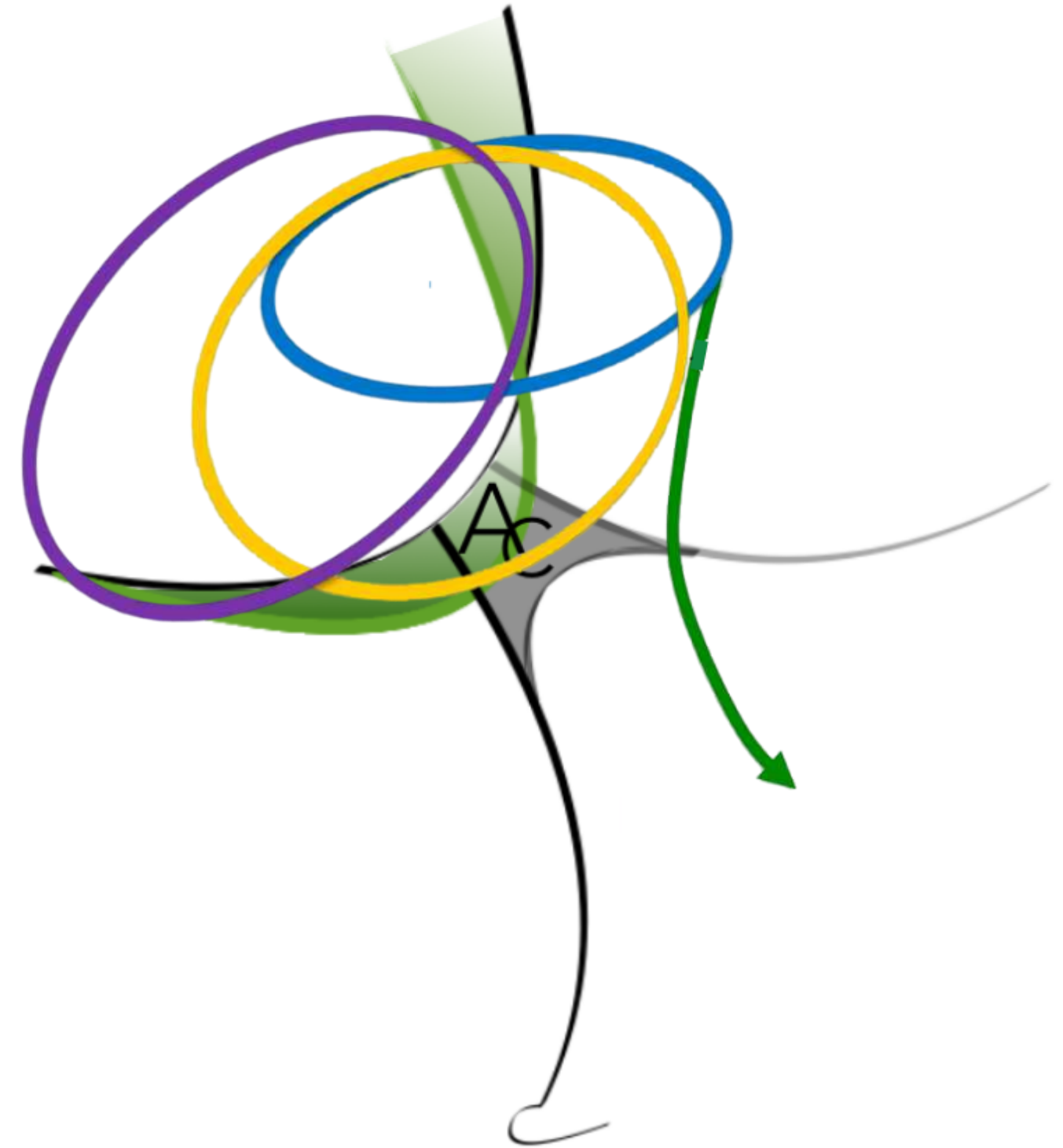
Jatkuva parantaminen (Sininen)

Sininen ympyrä kuvastaa tilannetta, jossa pyrimme parantamaan tai kehittämään toimintatapojamme järjestyksen puolella. Toiminta tapahtuu kompleksin puolella aloitetuilla kokeiluilla, joiden toivotaan tuovan parannuksia olemassa olevaan toimintaamme, tuotteisiimme tai palveluihimme.



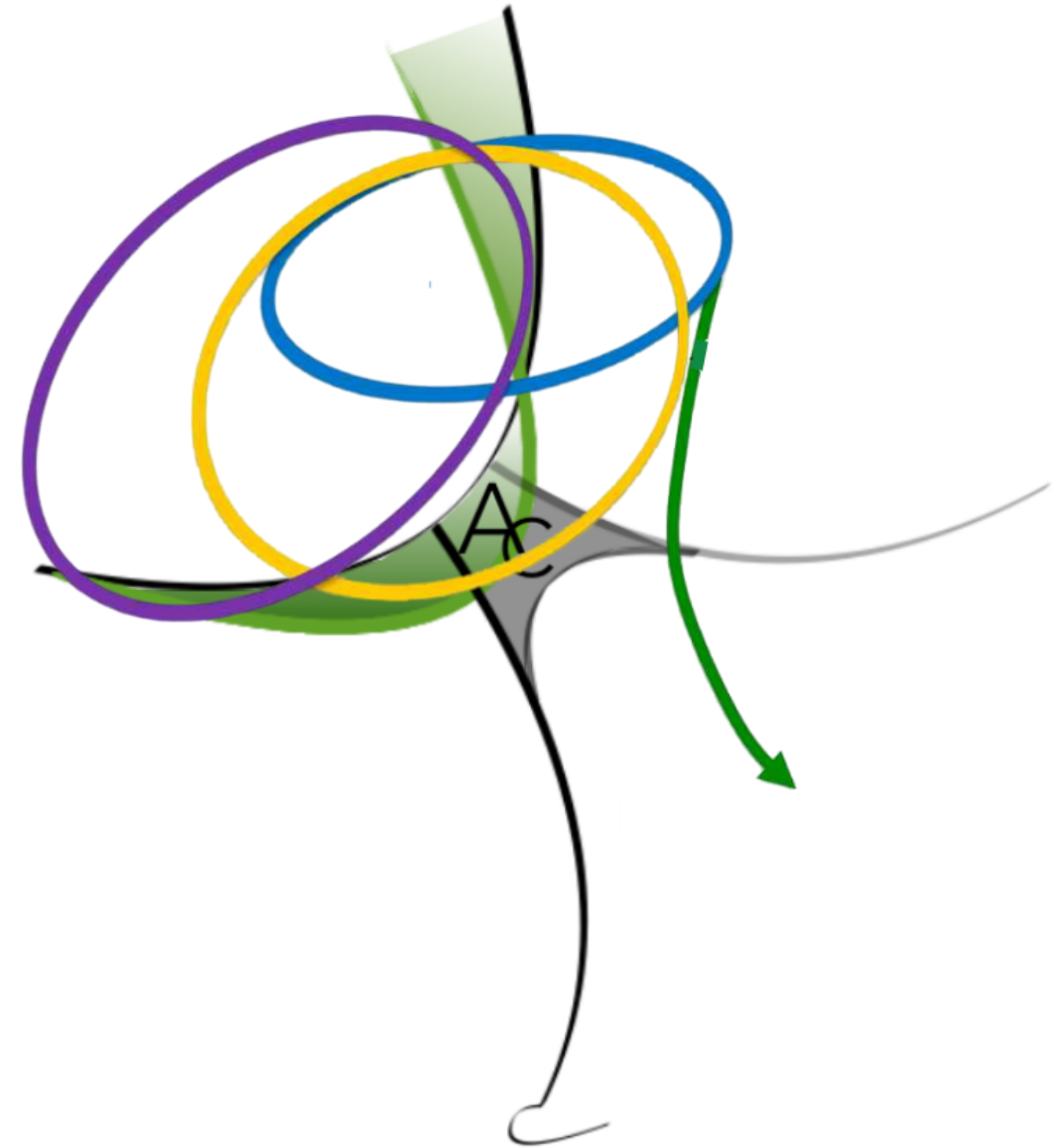
Uudet parhaat käytännöt (Vihreä)

Vihreä nuoli kuvaa uuden parhaan käytännön luomista kehittämishankkeen tuloksena. On muistettava, että kaikilla parhailla ja hyvillä käytänteillä on parasta ennen -päivä eikä mikään toiminta ole ikuisesti toimivaa.



Innovointi (Keltainen)

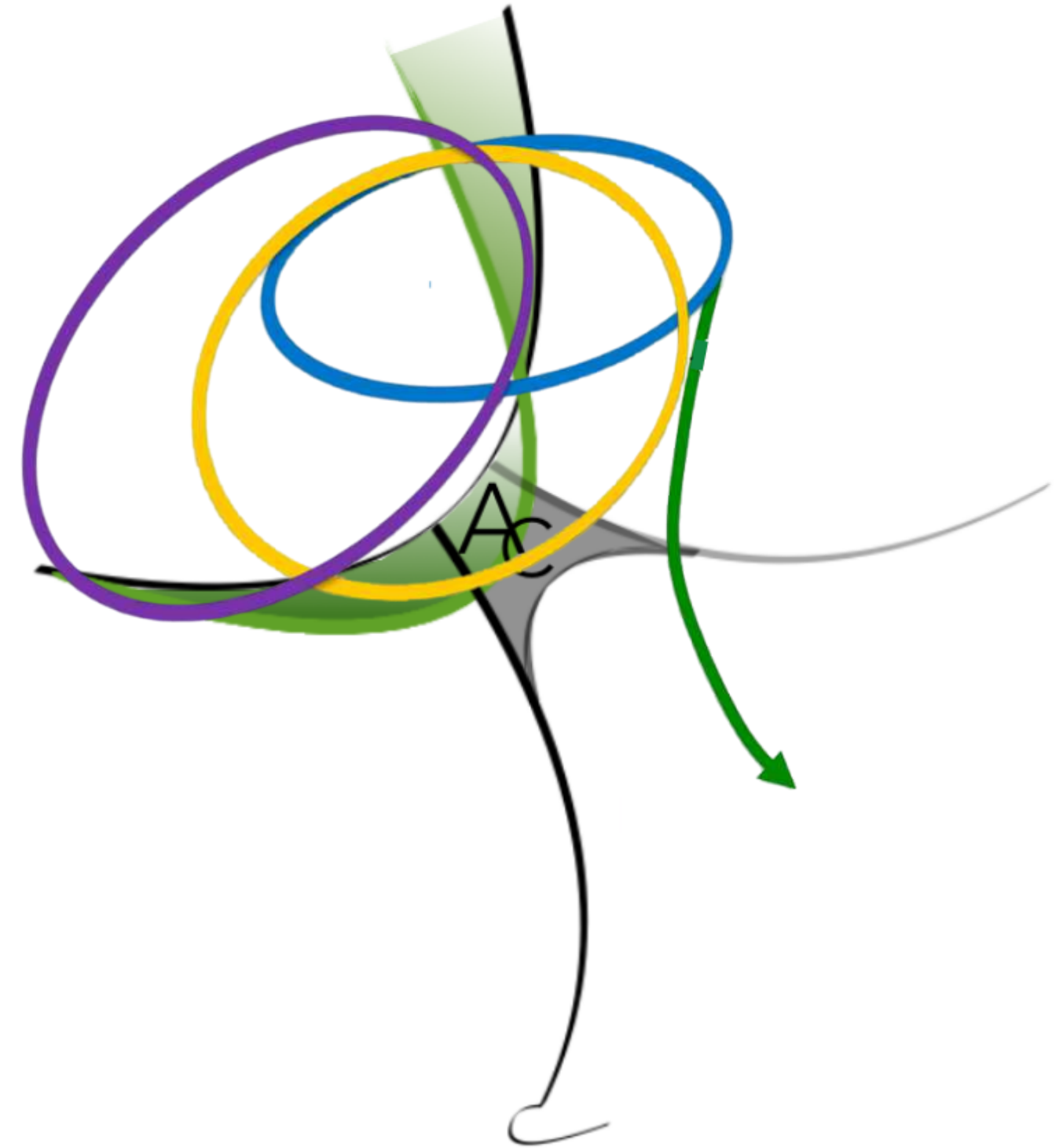
Keltainen ympyrä kuvaa matalaa sukellusta kaaokseen eli tilannetta, jossa tarvitsemme aivan uudenlaisia käytäntöjä. Silloin on kriisiytettävä tiimi lyhytaikaisesti tilanteessa, jossa ei voi pitää kiinni tutuista käytänteistä. Tavoitteena on päästä lyhyen kaaoksen jälkeen kompleksiselle alueelle ilman vanhoja rajoitteita. Tällöin on mahdollista luoda tyhjältä pöydältä uusia, juuri nykyhetkeen ja nykytilanteeseen sopivia käytänteitä.



Uudistuminen

(Liila)

Liila ympyrä kuvaa tilannetta, jossa etsimme jatkuvasti liminaalitulojen alueelta uusia innovaatioita ja mullistavia käytäntöjä. Kehittämisyksiköt, tutkijaryhmät ja hanketiimit ovat tyypillisiä toimijoita lilalla ympyrän alueella.



Aporia

08

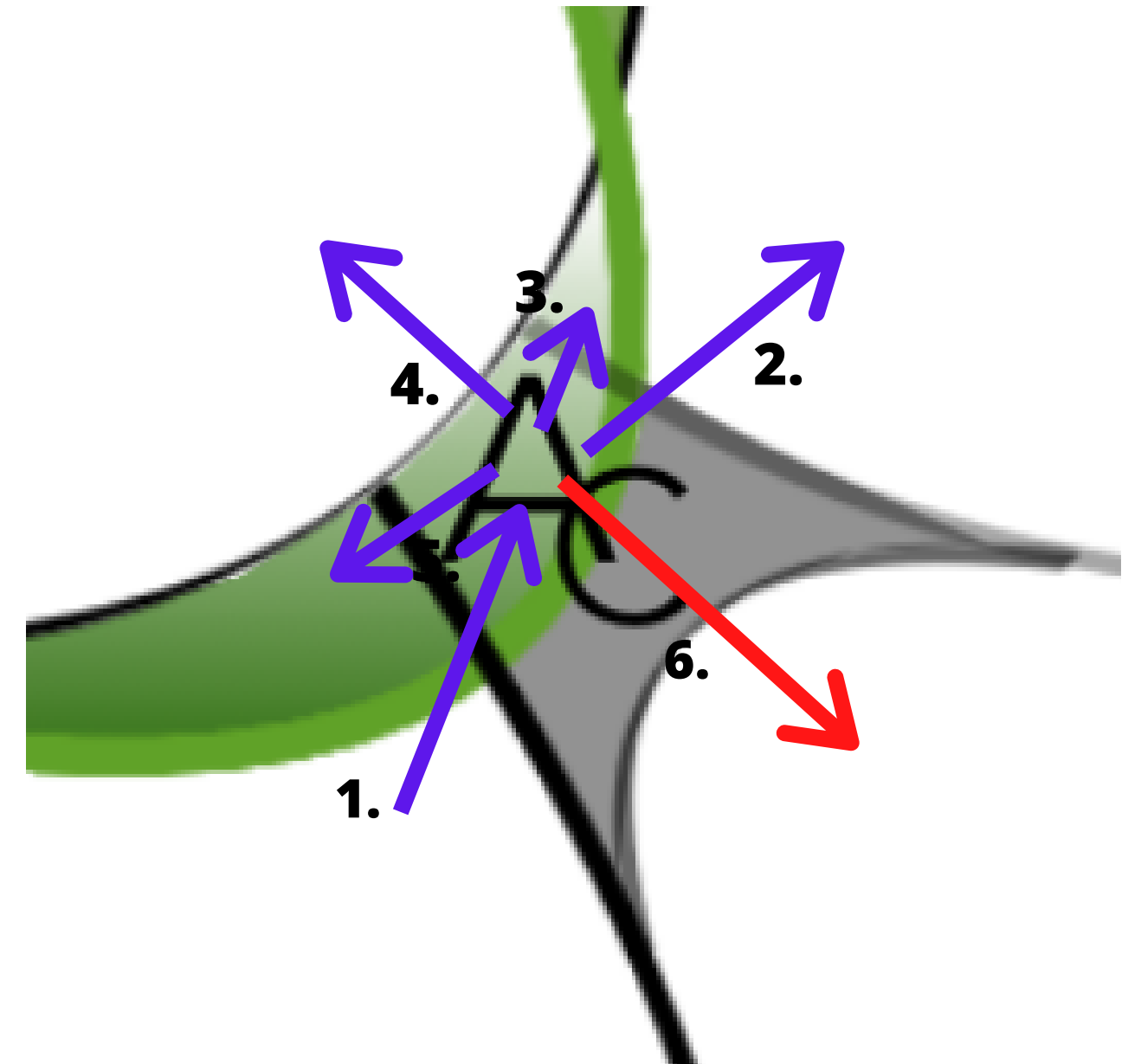
Aporia on tyypillisesti kysymys, joka asettaa ristiriitaan nykyiset uskomuksemme. Innovoidessamme me menemme tahallisesti hämmennyksen ja aporian alueelle.

Innovaatiot alkavat Aporia-alueelta, jossa alkulähtökohtana on ratkaisematon ristiriita nykytoiminnassa.



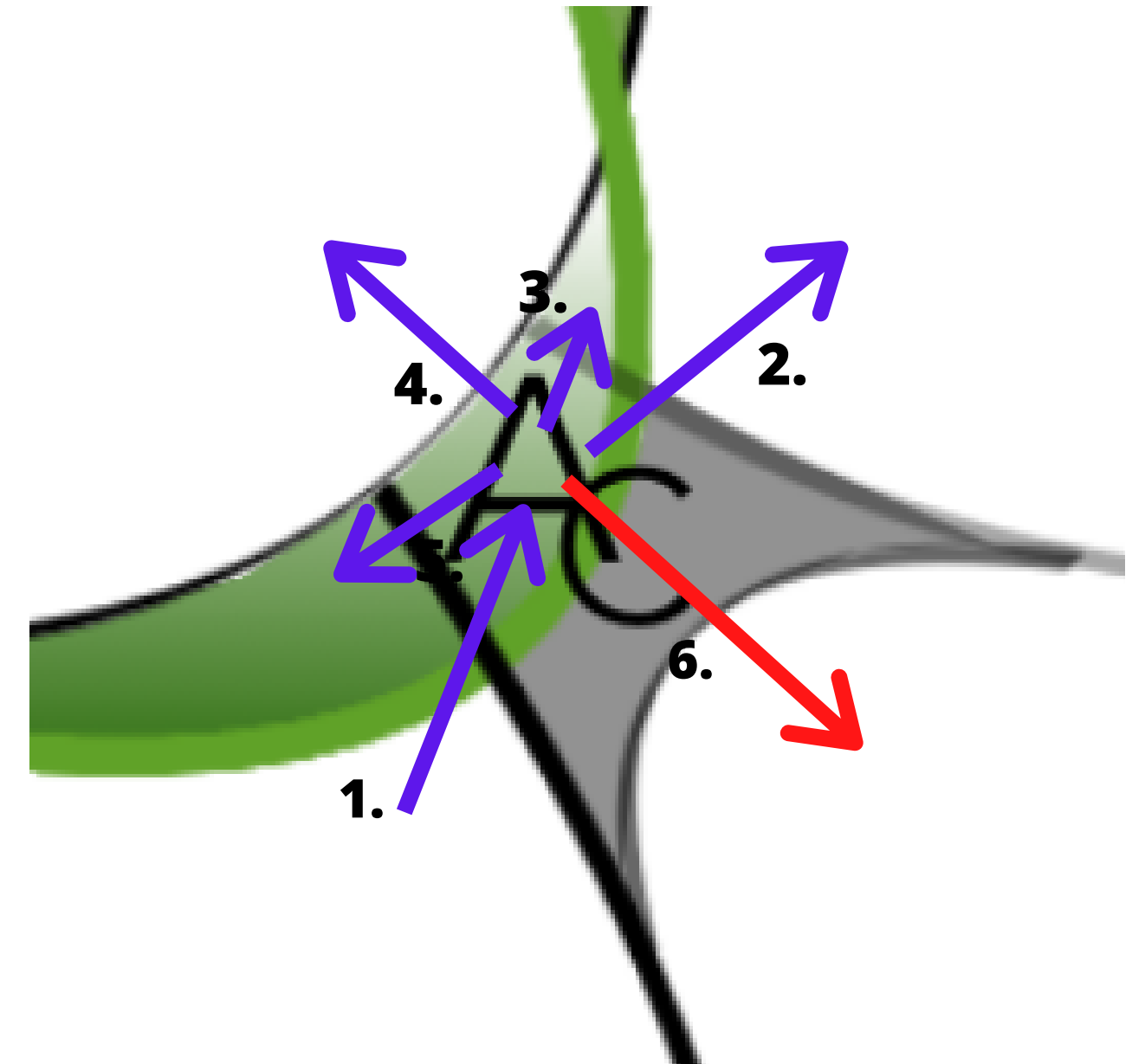
Aporia

- 1** Kriisiin jouduttaessa on tärkeää tehdä nopeasti päätöksiä, joiden avulla päästään pois akuuteista vaara- tai konfliktitilanteista.
- 2** Usein on olemassa ammatillisia käytänteitä tai tapoja, joilla kriisi olisi voitu välttää. Mikäli tällaisia on olemassa, pyritään niitä ottamaan käyttöön. Näiden avulla pyritään estämään kriisien uusiutuminen.



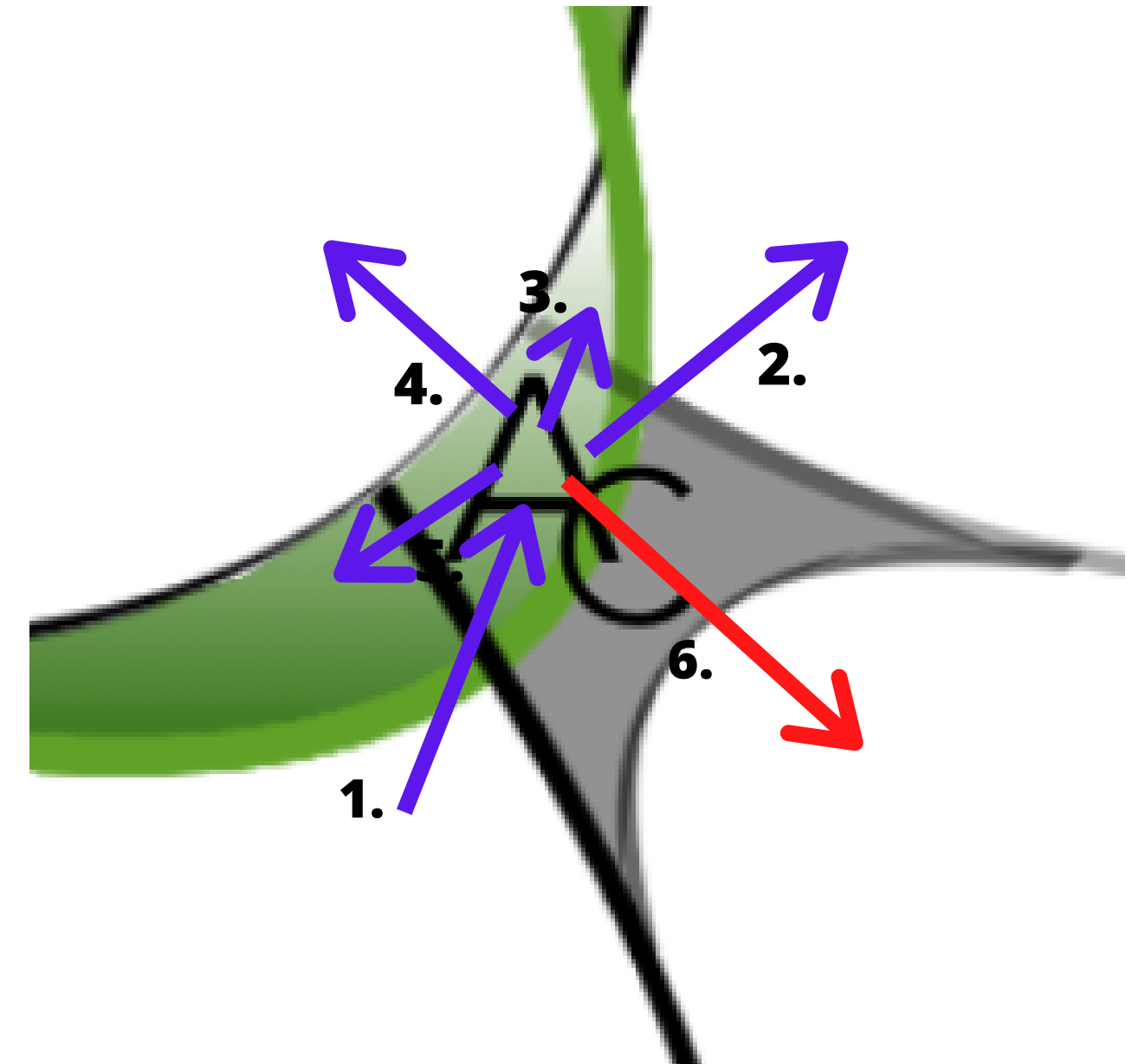
Aporia

- 3** Joskus kriisi aiheutuu tilanteesta, jossa eri ammattiryhmät tai asiantuntijat eivät pääse yhteisymmärrykseen siitä, miten pitäisi toimia. Moniammatillista toimintaa edellyttävät ratkaisut onnistuvat vain, mikäli eri ammattikunnan edustajat kykenevät löytämään yhteisen näkemyksen tilanteen ratkaisemiseksi.
- 4** Jos meillä on olemassa tarpeellinen määrä erilaisia hypoteeseja tilanteen ratkaisemiseksi, voimme aloittaa lukuisia yhtäaikaisia kokeiluja. Näiden kokeilujen avulla voimme löytää toimivia kestäviä ratkaisuja.



Aporia

- 5 Mikäli meillä ei ole riittävästi hypoteeseja siitä, mistä asiassa on kysymys, joudumme aloittamaan kokeilut ilman että ne perustuvat mihinkään olettamukseen. Tällaisessa tilanteessa keskeistä on kyetä toimimaan ja luomaan erilaisia kokeiluja suuresta epävarmuudesta huolimatta.
- 6 Meidän on vältettävä valitsemasta houkuttelevaa oikotietä epäonnistumiseen. Erittäin harvoin on mahdollista ratkaista vaikea kriisi tai konflikti yksinkertaisella tavalla. Muualla toiminut paraskaan käytänne ei yleensä toimi sellaisenaan uudessa tilanteessa tai ympäristössä.





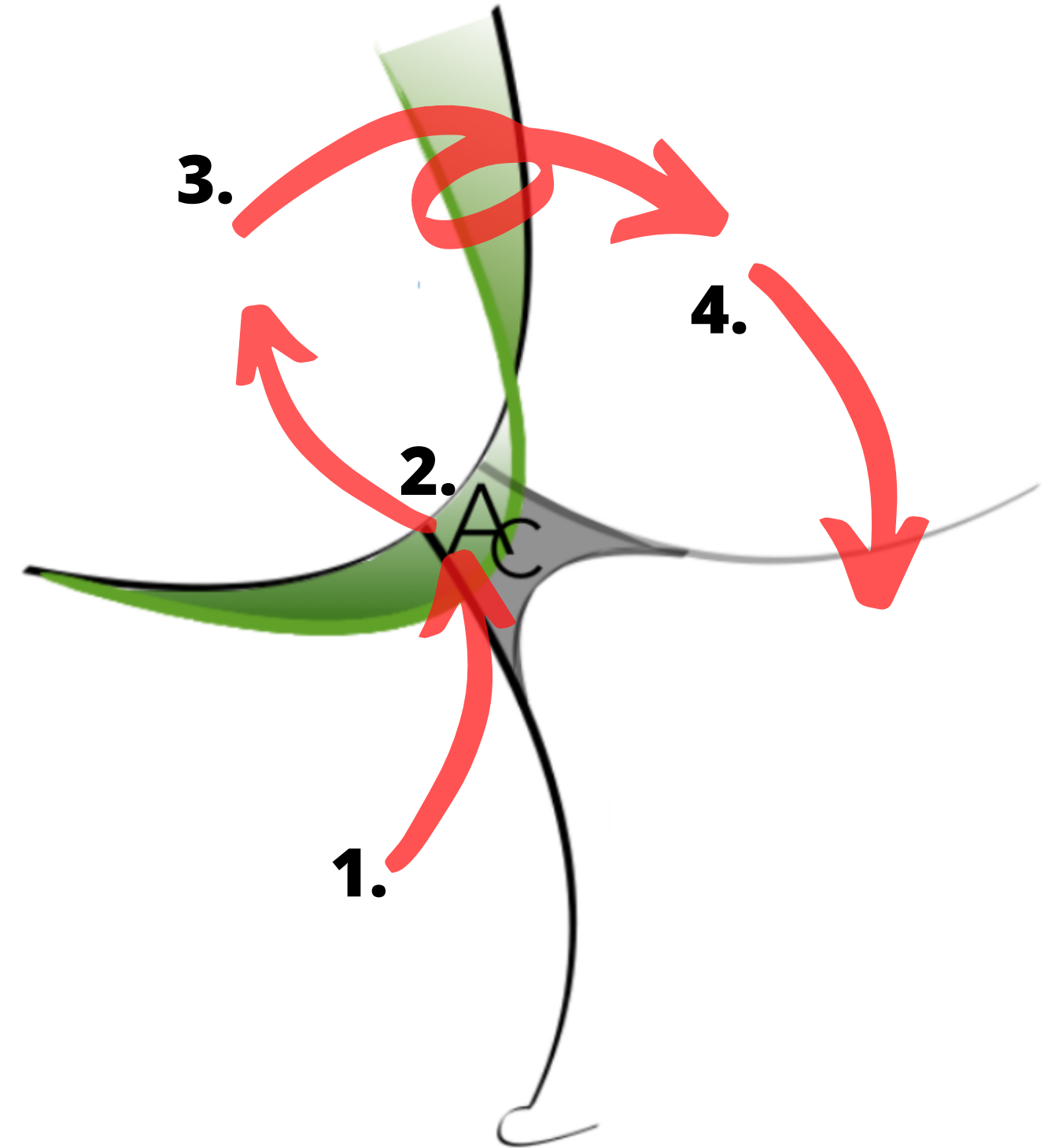
Cynefin-viitekehys

Kohti kestäviä ratkaisuja

Timo Linnossuo

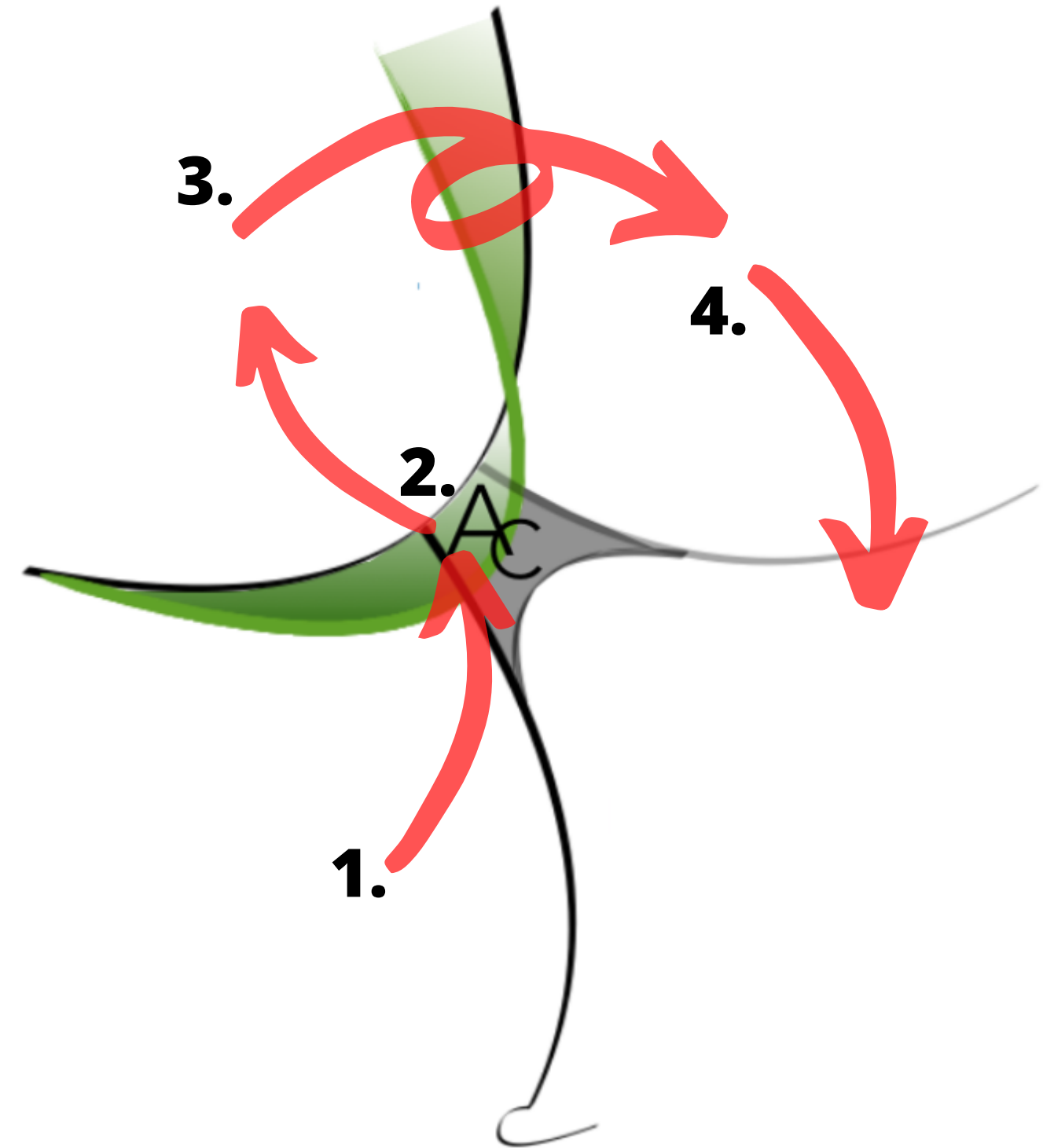
Kohti kestäviä ratkaisuja

Ensimmäisessä vaiheessa ulkopuoliset kriisityöntekijät ottavat kriisijohtajan roolin ja varmistavat, että tilanne saadaan rauhoitettua eikä kenellekään ole vaaraa. Tavoitteena on saada luotua mahdollistavia rajoitteita, joiden avulla tilanne siirtyy kaaoksen alueelta kompleksiselle alueelle.



Kohti kestäviä ratkaisuja

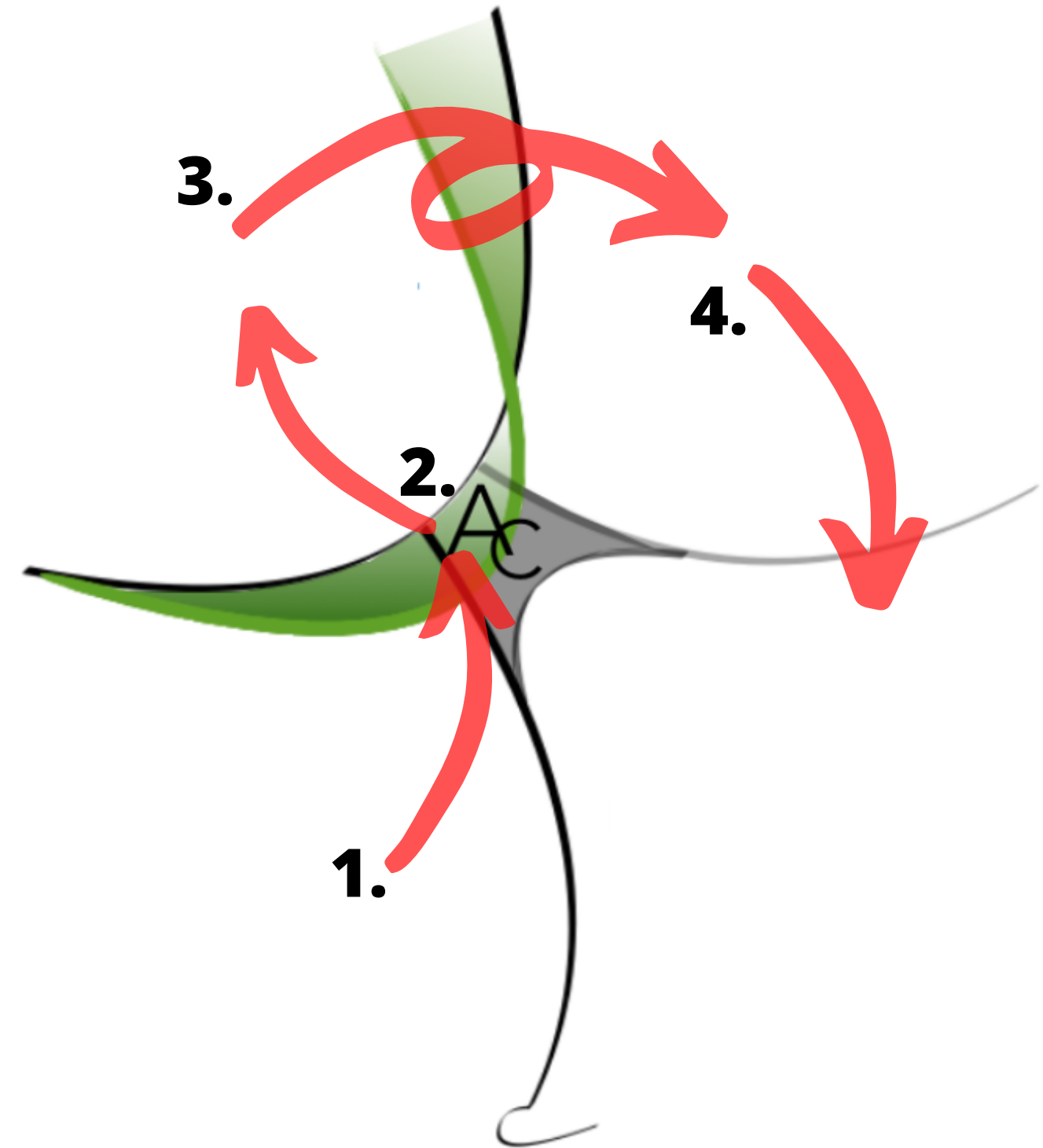
Seuraavassa vaiheessa ulkopuolisten kriisityöntekijöiden on vaihdettava identiteettiä prosessin omistajasta toiminnan fasilitaattoriksi. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää, ettei kriisin ratkaiseminen jää millään tavalla ulkopuolisten vastuulle. Tarvittaessa on vaihdettava henkilöä, koska identiteetin vaihtaminen kesken prosessin on vaikeaa. Nyt keskeistä on valtaistaa ja pakottaa yhteisö itse ratkaisemaan ongelmansa. Yleensä yhteisöllä on paine päästä nopeasti pois epämukavasta tilanteesta takaisin vanhaan normaaliin. Ongelma on, että nopeat, helpot tai ulkopuolisten antamat ratkaisut eivät ole kestäviä. Vain käyttämällä itse tarpeeksi aikaa tilanteen selvittämiseen ja erilaisiin kokeiluihin voi yhteisö ratkaista kestävästi tilanteen.



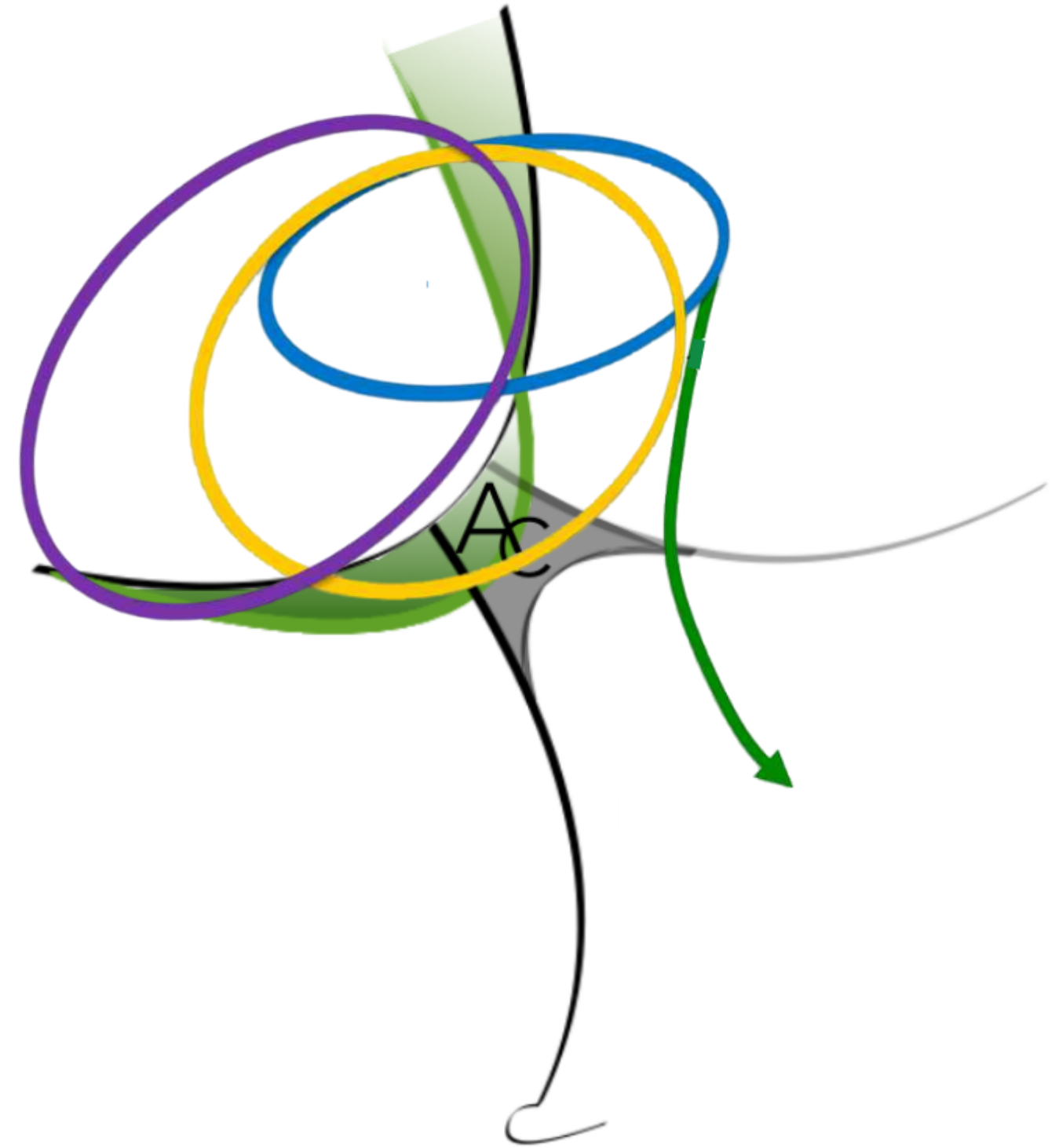
Kohti kestäviä ratkaisuja

Kokeilujen ja tilannearvioiden perusteella yhteisö nostaa parhaat ratkaisut edelleen kehitettäväksi kompleksisen alueen ja järjestyksen alueen väliseen liminaalitilaan. Tällöin ratkaisua pilotoidaan ja testataan, kunnes se on varmasti valmis osaksi normaalia toimintaa. Tavoitteena on muuttaa koko yhteisön todellisuutta ja toimintaa niin että välttyttäisiin samankaltaisilta kriiseiltä.

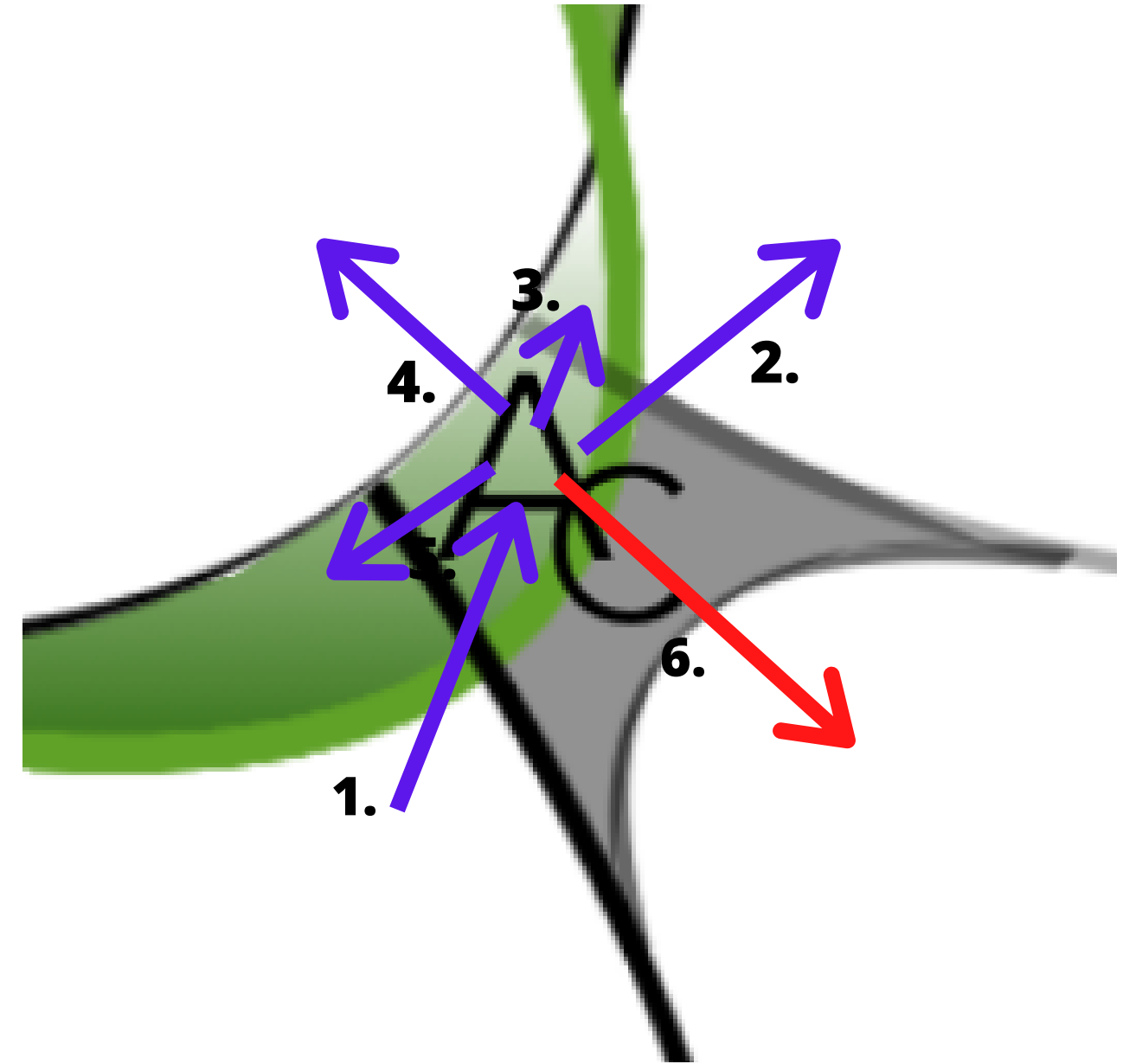
Ne uudet toimintatavat, jotka osoittautuvat toimiviksi ja tarpeeksi selkeiksi, muutetaan uusiksi parhaiksi käytänteiksi.



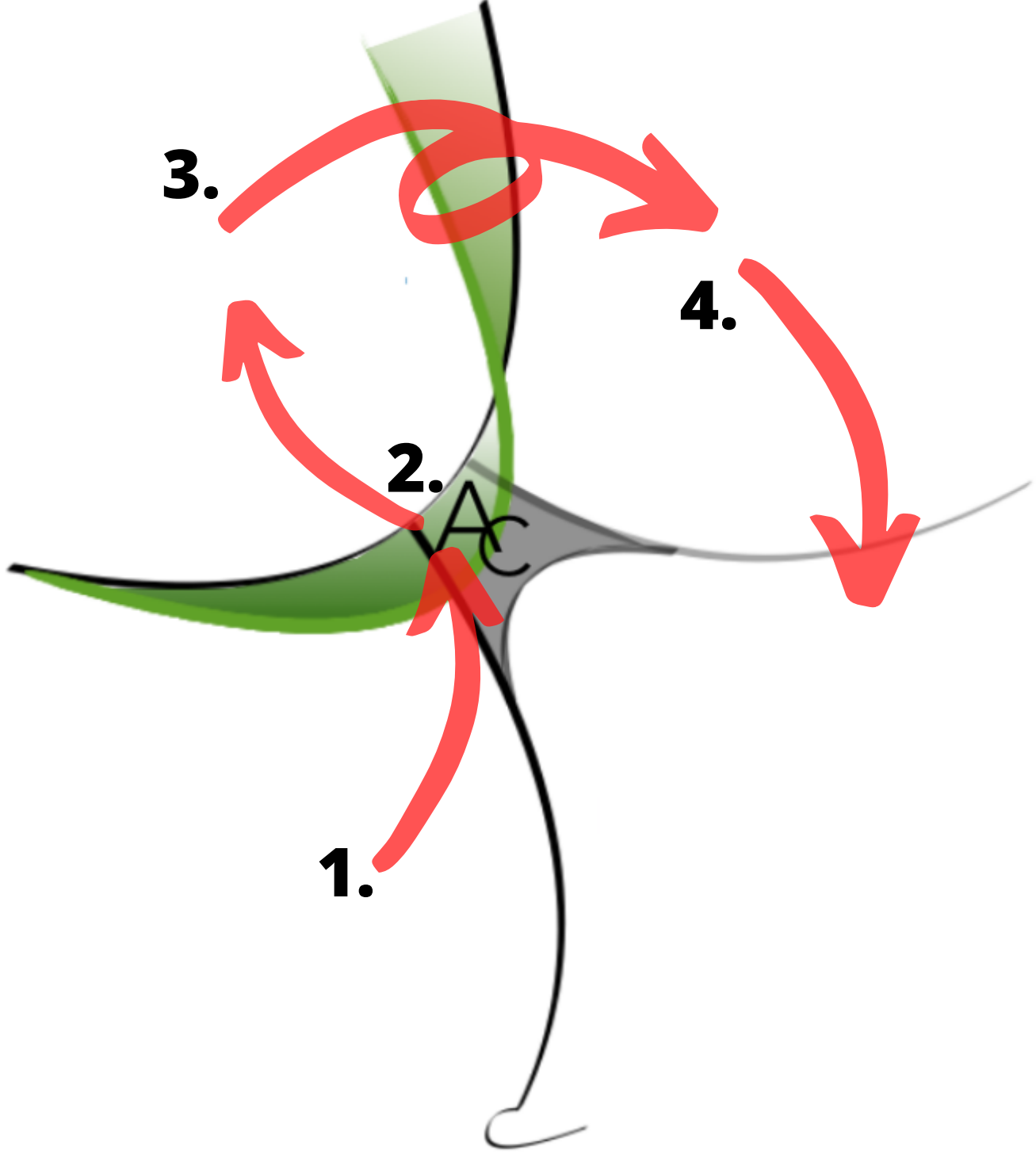
Liminaaltilat



Aporia



Aporia



Cynefin resursseja:

Kirjat joista mainittiin esityksessä:

Managing complexity (and chaos) in times of crisis

A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/712438d0-8c55-11eb-b85c-01aa75ed71a1/language-en>

Tämän kirjan voi ladata PDF filenä tai tilata julkaisu (Ilmainen EU:n kansalaisille) Ei edes lähetyskuluja.

Videoita:

Cynefin viitekehyksen kehittyminen ja termit

<https://cognitive-edge.wistia.com/medias/ncj21ao4ge>

Dave Snowden Cynefin

<https://www.youtube.com/watch?v=yXQHCwIUo98>

Dave Snowden: Sensemaking and complexity

<https://www.youtube.com/watch?v=JiVbrj3byJY>

Timo Linnossuo Keynote Scan Agile webinaarissa:

Cynefin Framework applied to Conflict Resolution

<https://www.youtube.com/watch?v=vtzpbOAEpSw>

Kirja Cynefin viitekehyksen käytöstä konfliktinratkaisussa:

Lasten ja nuorten konfliktit

Opas haastavien ristiriitojen ratkaisemiseen

<https://www.ps-kustannus.fi/Heikki-Turkka/Lasten-ja-nuorten-konfliktit.html>

Tieteellisiä artikkeleita:

Näistä artikkeleista kaikki alkoi:

<https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

<http://alumni.media.mit.edu/~brooks/storybiz/kurtz.pdf>