

1

## Cynefin viitekehys – eri toimintaympäristöt

Cynefin on Dave Snowdenin 1999 kehittämä viitekehys sopivan johtamisstrategian valitsemiseen erilaisissa ympäristöissä

- Helpottaa johtajia lähestymistavoissa, valinnoissa ja päätöksissä riippuen erilaisista toiminnallisista konteksteista.
- **Yksinkertainen ja vaikea** kontekstit olettavat ympäristön olevan järjestäytyneen, jolloin syy-seuraus suhteet ovat havaittavissa ja oikeat vastaukset faktapohjaisesti määritettävissä.
- **Monimutkainen ja kaaottinen** konteksti ovat järjestäytymättömiä – ilmeisiä välittömiä syy-seuraussuhteita ei ole ja eteneminen perustuu ja määrittyy esiin nouseviin ”kaavoihin” / toimintamalleihin.
- **Järjestäytynyt maailma on tosiasiapohjainen**; ja järjestäytymätön maailma on hahmon tunnistukseen perustuva.
- Viidennessä kontekstissa ”epäjärjestys” toimimista on erityisen vaikea havaita. Siinä eri perspektiivit etsivät pääsyä vallitsevaksi, yksittäiset johtajat kiistelevät toistensa kanssa, vallitsee kakofonia. Tästä olotilasta ulospääsy edellyttää tilanteen purkamista perusosiin ja kuhunkin näistä on sovellettava jotakin muista neljästä kontekstimaailmasta. Näin johtajat kykenevät tekemään päätöksiä ja puuttumaan tilanteeseen kunkin kontekstin edellyttämällä tavalla.

# Yksinkertainen ympäristö



3

KONTEKSTIN TYYPILL. PIIRTEET	JOHTAJAN TEHTÄVÄT	VAARASIGNAALIT	SIGNAALIEIHIN VASTAAMINEN
<p>Toimintamallien toistaminen ja johdonmukaiset tapahtumat</p> <p>Selkeät syy-seuraussuhteet, jotka ovat ilmeisiä kaikille; oikeat vastaukset ovat olemassa</p> <p>Tunnetut tunnetut</p> <p>Tosiasiapohjainen johtaminen</p>	<p>Aisti, luokittele, toimi</p> <p>Varmista asianmukaiset prosessit</p> <p>Delegoi</p> <p>Hyödynnä parhaita käytäntöjä</p> <p>Viesti suoraan ja selkeästi</p> <p>Ymmärrä, että kattava vuorovaikutus / viestintä ei ehkä ole tarpeen</p>	<p>Itsetyytyväisyys ja mukavuus</p> <p>Pyrkimys tehdä monimutkaisista ongelmista yksinkertaisia</p> <p>Urautunut ajattelu</p> <p>Hyväksytyjä totuuksia ei kyseenalaisteta</p> <p>Parhaisiin käytäntöihin nojautuminen silloinkin, kun konteksti muuttuu</p>	<p>Luo kommunikaatio-väylät puhtasoppisuuden kyseenalaistamiseksi</p> <p>Pysy kuulolla ilman mikromanageerausta</p> <p>Älä oleta, että asiat ovat yksinkertaisia</p> <p>Tunnista parhaiden käytäntöjen arvo ja rajoitteet</p>

# Vaikea ympäristö



4

KONTEKSTIN TYYPILL. PIIRTEET	JOHTAJAN TEHTÄVÄT	VAARASIGNAALIT	SIGNAALEIHIN VASTAAMINEN
<p>Asiantuntija-analyyseja tarvitaan</p> <p>Syy-seuraussuhteet ovat tunnistettavissa, mutta ne eivät ole kaikille ilmeisiä; oikeita vastauksia voi olla useita</p> <p>Tunnetut ei-tunnetut</p> <p>Tosiasiapohjainen johtaminen</p>	<p>Aisti, luokittele, toimi</p> <p>Luo asiantuntijajaneelleita</p> <p>Kuuntele keskenään ristiriitaisia neuvoja</p>	<p>Asiantuntijoiden ylitsevuotava itsevarmuus omien ratkaisuidensa puolesta tai aiempien ratkaisuiden toimivuuden puolesta</p> <p>Analyysi halvaannus</p> <p>Asiantuntijajaneelit</p> <p>Ei-asiantuntijoiden näkökantojen huomiotta jättäminen</p>	<p>Rohkaise ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä asiantuntijoiden mielipiteiden kyseenalaistamiseen urautuneen ajattelun raiteiltaan suistamiseksi</p> <p>Käytä kokeiluja ja pelejä pakottaaksesi ihmiset totutun ajattelun kyseenalaistamiseen</p>

# Monimutkainen ympäristö



5

KONTEKSTIN TYYPILL. PIIRTEET	JOHTAJAN TEHTÄVÄT	VAARASIGNAALIT	SIGNAALEIHIN VASTAAMINEN
<p>Alituinen vaihtelu ja ennustamattomuus</p> <p>Ei ole olemassa oikeita vastauksia; esiin nousevia osviittaa antavia "kaavoja"</p> <p>Ei-tunnettuja ei-tunnettuja</p> <p>Monia kilpailevia ideoita</p> <p>Tarve luovalle innovatiivisuudelle</p> <p>Hahmontunnistukseen perustuva johtaminen</p>	<p>Kokeile, aisti, toimi</p> <p>Rakenna ympäristöjä ja kokeiluja, jotka mahdollistavat "kaavojen" esilletulon</p> <p>Lisää vuorovaikutusta ja kommunikaatiota</p> <p>Käytä menetelmiä, jotka voivat auttaa ideoiden luomisessa: Avoimet keskustelut (kuten suuria ryhmämetodeja); aseta esteitä; stimuloi toimijoita; rohkaise erimielisyyteen ja monimuotoisuutta; ja ohjaa lähtökohtatilanteita sekä monitoroi rakentumista</p>	<p>Houkutus palata käske- ja kontrolloi moodiin</p> <p>Houkutus etsiä faktoja mieluummin kuin sallia kaavojen esiin työntymistä</p> <p>Taipumus kiihdytettyyn ongelmanratkaisuun tai mahdollisuuksien hyödyntämiseen</p>	<p>Ole kärsivällinen ja suo aikaa refleктоimiselle</p> <p>Hyödynnä vuorovaikutukseen rohkaisevia lähestymistapoja jotta kaavat saavat tilaisuuden syntyä/tulla esiin.</p>

# Kaootinen ympäristö



6

KONTEKSTIN TYYPILL. PIIRTEET	JOHTAJAN TEHTÄVÄT	VAARASIGNAALIT	SIGNAALEIHIN VASTAAMINEN
<p>Vahva turbulenssi</p> <p>Ei selvää syy-seuraus-suhdetta, joten ei ole mieltä etsiä oikeita vastauksia</p> <p>Tuntematon maaperä</p> <p>On tehtävä monia päätöksiä eikä ole aikaa miettiä</p> <p>Suuri jännite</p> <p>Hahmontunnistukseen perustuva johtaminen</p>	<p>Toimi, aisti, reagoi</p> <p>Etsi sellaista, joka toimii "oikeiden" vastausten asemesta</p> <p>Toimi välittömästi järjestyksen palauttamiseksi (käske-ja-kontrolloi)</p> <p>Viesti selkeästi ja suoraan</p>	<p>Käske-ja-kontrolloi lähestymistavan soveltaminen pidempään kuin välttämätöntä</p> <p>"Johtajan kultti"</p> <p>Hukattuja innovaatioiden mahdollisuuksia</p> <p>Kaaos ei hellitä</p>	<p>Luo mekanismeja (kuten rinnakkaisia tiimejä) hyödyntääksesi kaaoksen avaamia mahdollisuuksia</p> <p>Rohkaise neuvojiasi kyseenalaistamaan omat näkemyksesi kun kaaos on hellittänyt</p> <p>Työskentele kontekstin muuttamiseksi kaoottisesta monimutkaiseksi</p>

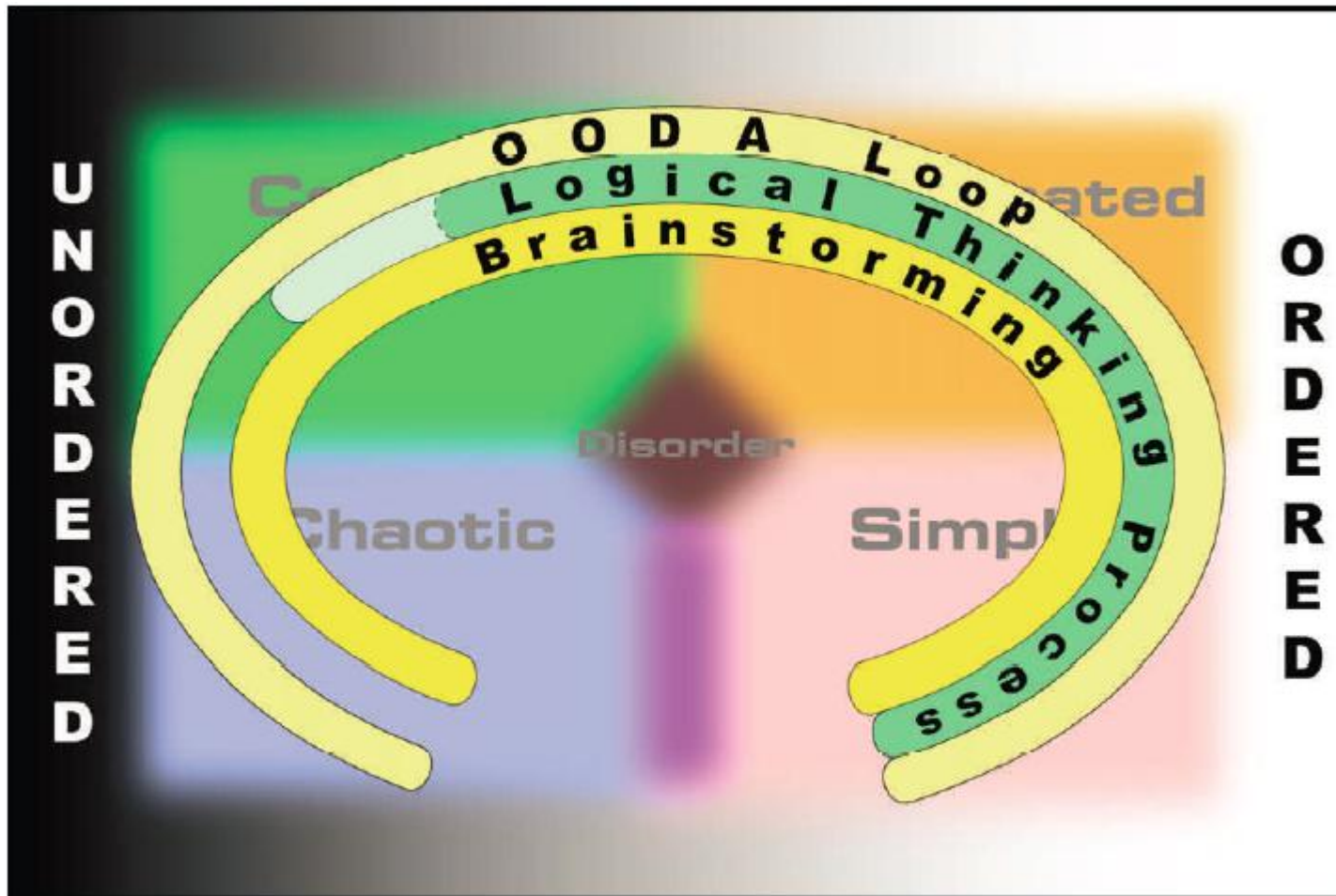
# Cynefin linkit

7

- <http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin> tai  
esim. [http://hbr.org/2007/11/a-leaders-  
framework-for-decision-making/](http://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making/)

# Cynefin ja soveltuvia menetelmiä

8





# Cynefin ympäristöt ja laatu?

9

- Mitä komplisoidumpaan ympäristöön mennään, sitä vaikeampaa on soveltaa perinteisiä laadunhallinnan menetelmiä