

Hienojakoisen tiedon tuottaminen ja toimenpiteiden hajauttaminen kompleksisten haasteiden taklaamisessa

Kompleksiset haasteet syntyvät konteksteissa ilmenevistä seikoista, eivätkä asiantuntijoiden perinteiset lähestymistavat ole niissä hyödyksi. Sen sijaan kompleksisuudessa tarvitaan lähestymistapoja ja menetelmiä, jotka auttavat hienojakoisen tiedon tuottamisessa ja toimenpiteiden hajauttamisessa.

TEKSTI: MIKAEL SEPPÄLÄ

Cynefin on tietämysjohtamisen asiantuntija Dave Snowdenin kehittämä viitekehys, joka erottaa kahden tyyppisiä ympäristöjä: 1) Yksinkertaisia ja monimutkaisia konteksteja, joissa voimme analysoimalla tietää ennakkoon, mitä pitää tehdä. 2) Kompleksisia ja kaoottisia ympäristöjä, joissa tieto syntyy konteksteissa ja josta syystä niissä ei voida määritellä ratkaisuja ennakkoon. Toisin kuin jatkuvaa reagoitua vaativissa kaoottisissa konteksteissa, kompleksisissa konteksteissa kokeilemalla oppiminen on tapa, jolla tietoa voidaan synnyttää. (Snowden & Boone 2007.)

Laurea-ammattikorkeakoulun ja Systems Change Finland ry järjestivät verkkokeskustelun aiheesta *Cynefin-lähestymistavan käytännön menetelmät*. Sen puhujat Matti Heino, Timo Linnossuo ja Meri Porevuo korostivat sitä, että kompleksisissa ympäristöissä ei ole mahdollista saada kokeneeltakaan asiantuntijalta ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. (Seppälä 2023.)

Keskustelussa mainittiin yhtenä esimerkkinä koulukiusaaminen. Sen kitkeminen ei ole mahdollista, sillä koulun aikuiset eivät voi hahmottaa kaikkia tapoja, joilla se ilmenee. Kiusaamista voi tapahtua esimerkiksi koulussa, koulumatkalla, koulupäivän ulkopuolella tai sosiaalisissa medioissa. Kiusaaminen voi myös ilmentyä monin eri tavoin aina fyysisestä kiusaamisesta suulliseen haukkumiseen ja kiusattavaa koskevan epämiellyttävän materiaalin jakamiseen verkossa. Olennaista kiusaamisessa on myös se, että yksittäinen henkilö tai edes tiimi ihmisiä eivät voi sitä lopettaa. Kiusaamisen moninaisuuden vuoksi nämä

henkilöt eivät voi olla läsnä kaikissa paikoissa, joissa sitä tapahtuu. (Seppälä 2023.)

Kiusaamisen kaltainen kompleksisen haasteen taklaaminen hyötyisi eri konteksteissa syntyvästä ja niitä kokoavasta, hienojakoisen tiedon tuottamisesta sekä hajautetuista toimenpiteistä.

Hienojakoisen tiedon tuottaminen auttaa pääsemään haasteen alkulähteille

Dave Snowden (2022a) on kehittänyt menetelmiä ja työkaluja, jotka perustuvat hienojakoisen tiedon hyödyntämiseen kompleksisten haasteiden taklaamisessa. Hienojakoisen tiedon tuottaminen on niissä keskeisessä roolissa, ja siihen on lukuisia syitä.

Kompleksisia haasteita ei ratkaista kerralla, eli niiden suhteen ei kannata synnyttää tulevaisuuden idealistisia tavoitetoivoja. Sen sijaan on tärkeää ymmärtää kontekstia nykyhetkessä ja hyödyntää siinä olevia mahdollisuuksia ja sen evolutionaarista potentiaalia. (Snowden 2022a) Esimerkiksi kiusaaminen saattaa tuntua sitä todistavien nuorten näkökulmasta pahalta. Potentiaalinen hyödyntäminen voisi liittyä sen pohtimiseen, että miten nuoria saisi toimimaan itse kiusaamisen vähentämiseksi.

Snowdenille (2022a) kokemustiedon kerääminen ihmisiltä itseltään ja ilman tulkintaa on hyödyllisintä hienojakoista tietoa. Sensemaker-menetelmän ja siihen kehitetyn sovelluksen avulla kiusatut tai kiusaamista havaitsevat nuoret voisivat kirjoittaa digitaaliseen muo-

toon pieniä tarinoita, joita aikuiset tai muut voisivat käyttää kiusaamisen moninaisuuden ymmärtämiseen. Tämä auttaisi pääsemään suoraan kiinni kiusaamisen kokemuksiin ja sen moninaisiin ilmenemismuotoihin.

Riittävän hienojakoinen tieto auttaa pienten projektien, kokeilujen tai muutosaloitteiden määrittelyssä (Snowden 2022a). Sen sijaan, että kiusaamisen kitkemistä varten kehitettäisiin yksi iso ratkaisu, hienojakoinen tieto auttaa lähtemään liikkeelle erilaisista lähtökohdista ja pohtimaan keinoja, joilla niistä käsin voitaisiin vähentää kiusaamista.

Hienojakoinen tieto auttaa myös kompleksisten haasteiden moninaisuuteen vastaamisessa. Kun asian tuntijat eivät voi yksin määritellä, mistä haasteesta on kyse ja miten siihen vastataan, on tärkeää osallistaa mahdollisimman monia hajautettuun jaettuun toimintaan. (Snowden 2022a.) Kiusaamisen vähentämisessä voi olla olennaista kehittää sekä aikuisten että nuorten itsensä valmiuksia toimia. Kun haasteen taklaamiseen ei ole vain yhtä olennaista toimijaryhmää eikä vain yhtä ratkaisua, tarvitaan hajautettuja toimenpiteitä.

Hajautetut toimenpiteet auttavat muuntaamaan systeemiä haluttuihin suuntiin

Snowdenin tuorein menetelmä on murtovesikartoitus (englanniksi *estuarine mapping*). Sen tavoitteena on ymmärtää kompleksista kontekstia siinä piilevien muutoksen rajoitteiden ja muutosta mahdollistavien tekijöiden ymmärtämisen avulla. (Snowden 2022b; Linnossuo, Aho & Laine 2023.) Esimerkiksi koululle verkkokiusaamista vähentävien muutoksen rajoitteena on se, ettei koulu voi saada automaattisesti tietoa kiusaamisesta sosiaalisista medioista. Sen sijaan muutosta saattaisi mahdollistaa nuorten aktivoiminen kiusaamisen rajoittamiseen.

Ymmärtämällä muutoksen rajoitteita ja mahdollistavia tekijöitä, voidaan tunnistaa toimijoiden näkökulmasta mahdollisia toimenpiteitä. Näitä voidaan hyödyntää kokeilujen avulla kontekstista lähtevien, yhteisvaikutukseltaan systeemisten muutosten edistämiseen. Murtovesikartoituksen mahdollistaman toiminnan tavoitteena ei ole niinkään lopullinen asiantila, vaan nykytilan muokkaaminen haluttavaan suuntaan pieniä muutoksia edistämällä. (Snowden 2022b; Linnossuo, Aho & Laine 2023.)

Murtovesikartoitus koostuu monesta eri vaiheesta. Niistä ensimmäisessä kartoitetaan rajoitteet ja mahdollisuudet. Tämän jälkeen näiden vaatimia resursseja ja aikaa arvioidaan suhteessa siihen, kannattaako niitä lähteä toteuttamaan. Menetelmässä on myös tärkeää tunnistaa ne toimenpiteet, jotka eivät ole toimijoiden itsensä toteutettavissa, mutta joihin muut toimijat voisivat vaikuttaa tai joita voitaisiin saada aikaan suuremmilla resursseilla. (Snowden 2022b; Linnossuo, Aho & Laine 2023.)

Kun edellisten vaiheiden avulla on tunnistettu ne muutoksen rajoitteet ja mahdollisuudet, joihin kannattaa tarttua, ne kannattaa ryhmitellä niiden samankaltaisuuksien mukaan. Kehitetyille klustereille kannattaa pohtia muutoksen suuntia, eli niistä käsin mahdollisia suuntia, jotka auttavat kampeamaan haastetta. Muutoksen suuntien edistämiseen on syytä pohtia erilaisia kokeiluja ja projekteja, jotka muodostavat yhdessä portfolion. Portfoliojohtamisella voidaan edistää yksittäisiä kokeiluja ja projekteja sekä arvioida niiden onnistumista suhteessa niiden yhdessä tavoiteltuun vaikuttavuuteen. Johtaminen auttaa myös aikatauluttamaan toimenpiteitä suhteessa resursseihin ja kehittämään kokonaisvaltaisen toimintasuunnitelman haasteen taklaamiseen. (Snowden 2022b; Linnossuo, Aho & Laine 2023.) ■

YTM, KM, KTM, MBA Mikael Seppälä on ekosysteemien ja systeemisen innovaatiojohtamisen asiantuntija ja työskentelee projektipäällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Työn ohella hän edistää kompleksisuus- ja systeemijatteluun käytännön sovelluksia Systeeminen muutos Suomi - Systems Change Finland ry:ssä.



LÄHTEET

- Linnossuo, T., Aho, J. & Laine, J. 2023. Kompleksisuustutkimuksesta apua kriisinjälkeiseen yritysten kehittämiseen 2/2: Murtovesi ja muutosjoustavuus. Saatavissa: <https://talk.turkuamk.fi/yritytajyys/kompleksisuustutkimuksesta-apura-kriisinjälkeiseen-yritysten-kehittämiseen-2-2-murtovesi-ja-muutosjoustavuus/>
- Seppälä, M. 2023. Sensemaking meetup: Cynefin-lähestymistavan käytännön menetelmät. Saatavissa: <https://medium.com/systemschange/sensemaking-meetup-cynefin-l%C3%A4hestymistavan-k%C3%A4yt%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6n-menetelm%C3%A4t-9fa83fd4365c>
- Snowden, D. & Boone, M. 2007. A Leaders Framework for Decision Making. Harvard Business Review November 2007. Saatavissa: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
- Snowden, D. 2022a. Sense-making in strategy: opening. Saatavissa: <https://thecynefin.co/sense-making-in-strategy-opening-comments/>
- Snowden, D. 2022b. Estuarine mapping first edition. Saatavissa: <https://thecynefin.co/estuarine-mapping/>