



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän



Kaisa Hytönen, Pekka Matvejeff & Jyrki Suomala (toim.)

PÄÄTÖKSENTEON ILMIÖT JOHTAJAN ARJESSA

Kaisa Hytönen, Pekka Matvejeff &
Jyrki Suomala (toim.)

PÄÄTÖKSENTEON ILMIÖT JOHTAJAN ARJESSA



Copyright © tekijä ja Laurea-ammattikorkeakoulu 2018

Kannen kuva: Shutterstock
Sivujen 4, 23, 39, 49, 61, 82, 87, 93 ja 105 kuvat:
Shutterstock

ISSN-L 2242-5241
ISSN 2242-5241 (painettu)
ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-485-9 (painettu)
ISBN: 978-951-799-486-6 (verkko)

Kopio Niini Oy, Helsinki 2018

ESIPUHE

Tässä julkaisussa tarkastellaan johtajien arkea päätöksenteon ilmiöiden teorioiden ja tuuppauksen näkökulmista. Johtajien kokemuksia lähestytään opiskelijoiden keräämien haastatteluaineistojen ja heidän lukemiensa johtajuutta käsittelevien kirjojen perusteella. Tavoitteena on nostaa esiin tilanteita ja esimerkkejä, joissa päätöksenteon ilmiöiden ymmärtämisestä on hyötyä käytännön johtajuudessa. Julkaisun artikkelit on kirjoitettu Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa -opintojakson kirjallisena tehtävänä. Kyseinen opintojakso on yksi ydinopintojaksoista Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä -koulutuksessa Laurea-ammattikorkeakoulussa. Tämä teos on jatkoa Leena Alakosken ja Kaisa Hytösen (2016) editoimalle Laurea Julkaisulle ”Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa”, joka käsitteli Matti Alahuhdan kirjaa ”Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima” (2015) päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta.

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä -koulutus on perustettu vuonna 2015 ja tämän julkaisun kirjoittaneet opiskelijat aloittivat toisena opiskelijaryhmänä opintonsa tammikuussa 2017. Koulutus johtaa liiketalouden ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (Master of Business Administration). Koulutuksen perustana toimii tutkimustieto ihmisten luontaisista käyttäytymismalleista, jotka poikkeavat usein merkittävästikin objektiivisesti arvioiden järkevimmistä toimintatavasta. Hiljattain soveltavan käyttäytymistaloustieteen tutkimus sai hienon kunnianosoituksen, kun Richard Thaler sai Ruotsin keskuspankin taloustieteen palkinnon Alfred Nobelin muistoksi vuonna 2017. Thalerin palkinto on hieno jatkumo Herbert Simonin vuonna 1978 ja Daniel Kahnemanin vuonna 2002 saamille Nobelin muistopalkinnoille. Yhdistämällä tietoa ihmisten luontaisista käyttäytymismalleista käytännön työelämän haasteisiin voidaan löytää aivan uusia innovatiivisia lähestymistapoja niin asiakkaiden kohtaamiseen, johtamiseen kuin palvelujen kehittämiseenkin.

Koulutuksen ydinsaamiseen kuuluu kuusi viiden opintopisteen laajuista opintojaksoa, jotka voidaan karkeasti jakaa kahteen osakokonaisuuteen. Ensimmäisessä osakokonaisuudessa perehdytään päätöksenteon malleihin ja psykologisiin ulottuvuuksiin niin yksilöiden päätöksenteossa kuin sosiaalisissakin tilanteissa sekä päätöksenteon tutkimusmenetelmiin. Toisessa osakokonaisuudessa keskeisessä roolissa ovat päätöksenteon ilmiöiden soveltaminen myynnissä ja markkinoinnissa, toimintojen ja palveluiden kehittämisessä sekä johtamisessa.

Työ päätöksenteon ilmiöiden soveltamisessa käytännön haasteiden ratkaisemiseen on kansainvälisestikin katsoen vasta alkutekijöissä. Tavoittelemme tämän osaamis-
pääoman kasvattamista Suomessa niin koulutuksen kuin yhteistyöverkostojemme kautta. Olemme parhaillamme luomassa yleisölle avointa päätöksenteon ilmiöihin keskittyvää seminaarisarjaa Laurea-ammattikorkeakoulussa. Ensimmäinen yleisölle avoin seminaari järjestettiin syksyllä 2017 ja seuraava seminaari toteutetaan jälleen syksyllä 2018 Laurean Tikkurilan kampuksella.

Kiitämme opiskelijoita innostuneesta asenteesta opinnoissaan ja ahkeruudesta tehtävän parissa. Seuraamme ylpeänä sitä, kuinka he nyt ja tulevaisuudessa vievät päätöksenteon ilmiöiden pohdintaa suomalaisen työelämään.

Espoossa huhtikuussa 2018

Opintojakson opettajat
Kaisa Hytönen, Pekka Matvejeff ja Jyrki Suomala



SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----|
| JOHDANTO | 8 |
| RAJOITETTU TIETOISUUS JA LIIKETOIMINTAA KOSKEVAT PÄÄTÖKSET..... | 16 |
| ORGANISAATIOKULTTUURISSA VALLITSEVIEN SAATAVUUS- JA EDUSTAVUUSHEURISTIIKKOJEN YHTEYS PÄÄTÖKSENTEKOON..... | 31 |
| VAHVISTUSHARHAN TUNNISTAMINEN JA EHKÄISEMINEN JOHTAJAN PÄÄTÖKSENTEOSSA..... | 42 |
| EGOSENTRINEN AJATTELU JOHTAJAN PÄÄTÖKSENTEOSSA | 54 |
| JATKUVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN KEINONA IRTAUTUA VALLITSEVASTA TILASTA..... | 64 |
| KEHITYSVAIKUTUS MUUTOSJOHTAMISESSA..... | 76 |
| TUNTEET PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEESSA - RISKI VAI VOIMAVARA | 85 |
| MIKSI VAAKAKUPIT EIVÄT OLE TASAN PUNNITTAESSA TAPPION JA VOITON MAHDOLLISUUTTA..... | 95 |
| LAUMAKÄYTTÄYTYMISEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA..... | 110 |

Kaisa Hytönen, Pekka Matvejeff & Jyrki Suomala

JOHDANTO

Tämä teos käsittelee päätöksenteon ilmiöiden merkitystä johtajan arjessa. Johdannossa taustoitamme aihepiiriä ja päätöksenteon tilannesidonnaisuutta käyttämällä esimerkkeinä toimitilaympäristön merkitystä päätöksentekoon. Johdattelemme lukijan myös teoksen myöhempien lukujen aihepiirien pariin.

Johtajan arjessa päätöksien tekeminen on keskeisessä asemassa. Useimmat päätökset tehdään monimutkaisessa ympäristössä vaillinaisen tiedon varassa. Niin johtajien, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin luontaiset käyttäytymismallit poikkeavat usein merkittävästi objektiivisesti arvioiden järkevimmistä toimintatavasta; valintakäyttäytymisessä on havaittavissa erilaisia päätöksenteon ilmiötä. Päätöksenteon ilmiöiden taustalla olevat tekijät voidaan jakaa eri tekijöihin, joihin eri tieteenoilla viitataan eri terminologiaa käyttäen. Tällöin voidaan tunnistaa esimerkiksi erilaisia peukalosääntöjä, eli heuristiikkoja, tai kognitiivisia harhoja, eli vääristymiä. Monimutkaisessa ympäristössä heuristiikat helpottavat päätöksentekoa ja mahdollistavat jokapäiväiset valinnat, mutta niiden avulla tehdyt päätökset eivät useinkaan ole analyttisesti tarkastellen parhaita. Valinnat voivat systemaattisesti poiketa optimaalisesta myös erilaisten kognitiivisten harhojen vuoksi. (Alakoski & Hytönen 2016.)

Valinta-arkkitehtuurilla tai valintatilanteiden muotoilulla tarkoitetaan päätöksentekoympäristön tietoista muokkaamista. Valintamuotoilija ei siis yleensä vaikuta siihen mitä on mahdollista valita, vaan hänen toimenpiteensä liittyvät ennemminkin eri vaihtoehtojen esittämiseen. Tuuppaus viittaa valintaympäristön muotoiluun siten, että ihmiset muuttavat käyttäytymistään ennakoitavalla (toivotulla) tavalla. Tuuppauksessa keskeistä on se, ettei tuuppaaminen rajoita ihmisten valinnan vapautta, kiellä vaihtoehtoja tai muuta merkittävästi taloudellisia kannusteita eli insentiivejä. Tuuppaustoimenpiteet ovat helppoja ja halpoja toteuttaa. (Thaler & Sunstein 2009.)

Nykyisin johtajuuteen liittyy varsinaisten strategisten päätösten lisäksi työntekijöiden motivointi ja heidän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Vaikka johtamiseen (Langford, Dougall, & Parkes, 2017; Ng, 2015) ja

valinta-arkkitehtuurin hyödyntämiseen (Carpenter et al., 2017; Johnson et al., 2012) liittyviä tutkimuksia on tehty paljon, niiden yhteinen rajapinta on hämmästyttävän ohut. Käyttäytymistaloustieteelliset tutkimukset on tehty usein kokeellisissa tilanteissa, kun taas johtajuuteen liittyvä tutkimuskirjallisuus painottaa usein strategisten päätösten merkitystä kvalitatiivisiin tapaustutkimuksiin pohjautuen. Tässä julkaisussa pohditaan, miten käyttäytymistieteellistä lähestymistapaa, valinta-arkkitehtuurien muokkausta ja tuuppausta voisi yhdistää käytännön johtamistilanteisiin. Johdannossa tarkastelemme päätöksenteon tilannesidonnaisuutta käyttämällä esimerkkinä fyysisen toimitilan vaikutusta päätöksentekoon ja organisaation toimintaan. Esittelemme myös julkaisun artikkelit, jotka pohjautuvat johtajien haastatteluihin ja elämäkertateoksiin. Johtajien kokemuksia tarkastellaan artikkeleissa käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta.

Toimitilaympäristön vaikutus päätöksentekoon

Päätöksenteko on tilannesidonnaista ja fyysisellä toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus päätösten muodostumisessa. Tutkimusten mukaan tilaa voidaan käyttää jopa kommunikoinnin, kulttuurin ja identiteetin rakennuskeinoina (ks. Airo, 2014). Toisaalta työympäristöjä muutettaessa unohdetaan usein juuri organisaatiokulttuurin muutos ja sosiaalisten viiteryhmiä vaikutus muutoksessa. Sosiaaliset viiteryhmiä muodostuvat alakulttuureita, joilla on omat preferenssinsä työympäristölle. Näillä viiteryhmillä on myös vaikutuksensa yksilö- ja ryhmäkäyttäytymiseen sekä päätöksentekoon työympäristöissä (Matvejeff, 2017).

Tutkimukset sisäilman vaikutuksista käyttäytymiseen, johtamiseen ja päätöksentekoon ovat myös häkellyttäviä. Päätöksenteon tehokkuus on sertifioitussa (Green Building Certification) työympäristössä yli 26 %:a tehokkaampaa kuin ei-sertifioitussa työympäristössä. Tehokkuus muodostui tällöin suunnittelusta, strategisesta ajattelusta ja työtehokkuudesta asianomaisessa prosessissa. Sertifioitussa rakennuksessa työntekijät myös raportoivat 30 %:a vähemmän rakennuksesta ja työympäristöstä johtuvia oireita. (Allen et al, 2016; MacNaughton et al, 2016.)

Keskeinen ongelma on, ettei johto useinkaan tunnista eikä tunnusta kulttuurin ja sosiaalisten viiteryhmiä vaikutusta organisaatiokäyttäytymiseen. Tilat ja työympäristöjen muutokset tilainvestointien muodossa voivat olla myös vallankäytön välineitä. Työympäristöjen muutosinvestointeja tehdään usein muutoksen aikaansaamiseksi, mutta edellä mainituista syistä ne usein myös epäonnistuvat, koska samanaikaisesti ei tueta muutosta toimintatavoissa ja organisaatiokäyttäytymisessä. (Matvejeff, 2017.)

Kuvauksia johtajien arjesta

Julkaisun myöhemmissä luvuissa kirjoittajat pohtivat päätöksenteon ilmiöiden läsnäoloa johtajien arjessa. Kullakin luvulla on oma päätöksentekoon liittyvä näkökulma johtajien arjen tarkastelussa. Seuraavassa kuvataan lyhyesti julkaisun artikkelien aihepiirit.

Tuuli Hurme, Tiina Torvinen ja Laura Vainio tarkastelevat artikkelissaan **Rajoitettu tietoisuus ja liiketoimintaa koskevat päätökset** ihmisen taipumusta sulkeistaa oleellista informaatiota tietoisuuden ulkopuolelle. Tämä ihmisen luontainen taipumus valikoida informaatiota on usein automaattista ja saattaa johtamistilanteissa aiheuttaa huonoja ja jopa vahingollisia päätöksiä. Pääosin Max Bazermanin ja Dolly Chugin (2005; 2006) tutkimuksiin pohjautuen kirjoittajat havainnollistavat tätä ilmiötä ja pohtivat sitä, millaisiin ajatusvinoumiin rajoitettu tietoisuus saattaa johdattaa. Esimerkiksi, jos yritys on menestynyt Euroopassa ja Aasiassa, se ei tarkoita sitä, että se automaattisesti menestyisi Yhdysvalloissa. Tällaisessa tilanteessa yrityksen johdon on huomioitava se, että aikaisempi tieto menestyneillä markkinoilla ei riitä, vaan tarvitaan uutta tietoa uudesta markkinasta. Menestyminen uudessa ympäristössä edellyttää uuden tiedon hankkimista ja omaksumista. Lopuksi kirjoittajat esittävät keinoja, joiden avulla johto voi välttää rajoitetusta tietoisuudesta aiheutuneet harhat. Yksi hyvä keino on käyttää riittävästi aikaa ja ihmisiä tärkeisiin päätöksiin (Bazerman & Chugh, 2006). Monipuolinen asiantuntijayhteisö voi näin laajentaa rajoitettua tietoisuutta ja auttaa tekemään järkevämpiä päätöksiä.

Artikkeli **Organisaatiokulttuurissa vallitsevien saatavuus- ja edustavuusheuristiikkojen yhteys päätöksentekoon** keskittyy mielikuvien merkitykseen johtamisessa. Kirjoittajat Maria Kankkunen, Kirsi Laiho, Reija Mantila ja Pia Roth käsittelevät aihepiiriä monipuolisesti johtamisen ja johtamiskulttuurin kannalta. Saatavuus- ja edustavuusheuristiikka ovat ehkä tunnetuimpia mielen oikopolkuja, jotka usein johtavat vääriin päätöksiin (Kahneman, 2003). Selkeä, tasa-arvoinen ja avoin viestintä organisaatiossa on keino, jonka avulla voidaan estää saatavuusheuristiikan kielteinen vaikutus objektiiviseen päätöksentekoon. Avoin viestintä on tärkeää myös kasvokkain tapahtuvissa ryhmätöissä, sillä henkilö saattaa yliarvioida oman työpanoksensa määrän suhteessa toisten ryhmässä olevien työmäärään, jolle tiedä toisten työtehtävistä. Edustavuusheuristiikan kielteiset vaikutukset saattavat näkyä organisaatiossa johtajien ja työntekijöiden stereotyyppisinä suhtautumistapoina. Näistä voidaan päästä eroon vähentämällä perinteiseen johtajuuteen liittyviä symboleja ja roolimalleja, kirjoittajat esittävät. Rekrytoinnissa edustavuusheuristiikan vaikutusta voidaan vähentää poistamalla hakijoiden nimi, sukupuoli tai etninen tausta hakupapereista (Soll, Milkman & Payne 2015). Ajatteluvinoumien kielteistä vaikutusta voidaan vähentää organisaatioissa, kun niitä käsitellään koko organisaatiokulttuuriin liittyvänä asiana.

Vahvistusharhan tunnistaminen ja ehkäiseminen johtajan päätöksenteossa –artikkeli pureutuu puolesta niihin keinoihin, joilla vain omia uskomuksia myötäilevää informaatiota voidaan monipuolistaa. Jenni Anttila, Elina Jokinen ja Taru Ruponen kuvaavat vahvistusharhaa monipuolisesti johtamisen näkökulmasta. He havainnollistavat ilmiötä erityisesti yritysten henkilöstöryhmien välisessä kommunikoinnissa (Honkanen, 2016). Esimerkiksi epäselvästi annettu kritiikki voi tuntua työntekijästä aiheuttomalta, vaikka sen esittämiseksi olisi hyvät perusteet. Samoin, jos näkemys omasta toiminnasta ei ole kritiikin kanssa samansuuntainen, se torjutaan. Vuorovaikutuksen avoimuudella ja monipuolisuudella voidaan avata vahvistusharhan sulkemia mielen ikkunoita niin, että toisten palautteella on todellista vaikutusta ihmisten toiminnassa. Lisäksi artikkelissa kuvataan, kuinka kokeneet

asiantuntijat ovat alttiimpia vahvistusharhalle kuin nuoremmat kollegansa (Park, Konana, Bin, Kumar & Raghunathan 2013). Yrityksissä vahvistusharhan aiheuttama toiminnan tehottomuutta vastaan voidaan taistella johtamiskulttuurilla, joka on avointa, ymmärrettävää, perusteltua ja kaikkia osapuolia kuuntelevaa.

Jari Järvinen, Minna Simola ja Riikka Takala tarkastelevat artikkelissaan **Egosentrinen ajattelu johtajan päätöksenteossa** ajatusvinoumia ja –harjoja elämäkertateosten pohjalta. Artikkelin pohjamateriaalina hyödynnetään kolmen johtajan, Steve Jobsin, Elon Muskin sekä Timo Soinin, näkemyksiä johtamisesta. Analyysissään kirjoittajat keskittyvät erityisesti yli-itseluottamusharhaan ja ylioptimismiin, jotka ovat auttaneet johtajia saavuttamaan ennalta arvioiden mahdollisimman tuntuvia saavutuksia. Liiallinen usko omiin kykyihin voi kuitenkin myös johtaa yritystoiminnan heikkenemiseen. Steve Jobsin kohdalla liiallinen usko omiin kykyihin johti niin pitkälle, että hänet erotettiin perustamastaan yhtiöstä. Negatiivisista mielikuvista huolimatta kirjoittajat toteavat egosentristen ajatusvinoumien olevan myös hyödyllisiä. Vahvistamalla ylemmydentunnetta voidaan jopa heikentää muiden päätöksenteon vinoumien vaikutusta (Pietroni & Hughes 2016).

Artikkelissaan **Jatkuva suorituksen johtaminen keinona irtaantua vallitsevasta tilasta** Johanna Järvinen, Johanna Niiranen, Sanna Pasonen-Hult ja Tommi Welling pohtivat vallitseva tila (status quo) -harhan haasteita tilanteissa, joissa johtajat tavoittelevat muutosta ja joustavuutta organisaationsa toimintatapoihin. Kirjoittajat paneutuvat psykologisiin tekijöihin, jotka tukevat ihmisten taipumusta pysyä nykytilassa ja estävät muutosten aikaan saamista. Heidän haastattamansa yritysjohtajat jopa kokivat, että toimintatapojen muutos on mahdollinen ainoastaan kriisiytymisen kautta. Kirjoittajat ehdottavat vallitsevasta tilasta pois pääsemiseksi jatkuvaa suorituksen johtamista. Jatkuvan suorituksen johtaminen lisää työntekijän ja johtajan vuorovaikutusta, jolloin johtaja voi valmentaa, kannustaa ja tukea työntekijää parempaan suoritukseen.

Päätöksenteon tilannesidonnaisuuden temasta kirjoittavat Laura Puska, Anne-Mari Varmo ja Maritta Voutilainen artikkelissaan **Kehystysvaikutus muutosten johtamisessa**. Päätöstilanteen esitystavalla on vaikutusta siihen, kuinka valinnat tehdään. Päätöksentekijät esimerkiksi kaihtavat useammin riskiä silloin, kun vaihtoehdot esitetään positiivisesti, kuin silloin kun vaihtoehdot esitetään negatiivisesti (Tversky, Kahneman, 1981). Artikkelissaan Puska, Varmo ja Voutilainen tarkastelevat kehystämistä muutosjohtamisen työkaluna ja osana muutosviestinnän käytänteitä. Haastateltujen johtajien kokemuksista nostetaan esimerkkejä siitä, kuinka kokemusperäinen ja viestinnällinen kehystäminen on auttanut muutoksen aikaan saamisessa.

Maija Hausalo, Minna Kärkkäinen ja Suvi-Riikka Milord kirjoittavat artikkelissaan **Tunteet päätöksentekotilanteessa – riski vai voimavara** tunteiden merkityksestä johtamisessa. Artikkelissaan he lähestyvät aihetta päätöksenteon hitaan ja nopean järjestelmän, eli duaalimallin kautta (esim. Kahneman 2011), ja tarkastelevat tunteiden merkitystä erityisesti riskiä sisältävien päätösten muodostumisessa

(Loewenstein, Weber, Hsee & Welch 2001). Kirjoittajat nostavat esille myös tunneheuristiikan merkityksen. Kirjoittajat painottavat tunteiden ja niiden roolin tunnistamisen merkitystä johtajan arjessa. Johtajien haastatteluista nousevien esimerkkien avulla he etsivät keinoja päätösten parantamiseen tunteiden huomioimisen kautta.

Jenna Kuitusen, Elina Takamäen ja Heidi Tiaisen artikkeli **Miksi vaakakupit eivät ole tasan punnittaessa tappion ja voiton mahdollisuutta** tarkastelevat johtajuutta ja päätöksentekoa prospektiteorian näkökulmasta (Kahneman & Tversky, 1979). Tällöin keskeistä on se, millainen referenssitaso päätöksentekijällä on mielessä, kun hän arvioi päätöksen seurauksia. Jos odotettu tulos jää alle viitetason, se koetaan tappiona, kun taas referenssitason ylittävä tulos koetaan palkintona. Tappion emotionaalinen kokemus on kaksinkertainen verrattuna vastaavansuuruiseen voittoon. Koska tappio tuntuu epämukavalta, ihminen pyrkii kaikin tavoin välttämään sitä ja on valmis suurempaan riskiin silloin, kun hänen odotettu tuloksensa on jäämässä alle referenssitason. Kirjoittajat valaisevat prospektiteoriaan liittyviä ilmiöitä sekä teoreettisesti että käytännöllisesti. Esimerkiksi New Yorkin taksikusien päivien pituus on sidoksissa siihen, millaista palkkaa he odottavat kunakin päivänä saavansa (Camerer, Babcock, Loewenstein, & Thaler, 1997). Henkilökohtainen palkkaodotus siis toimii referenssitasona ja vaikuttaa ratkaisevasti taksikusien päätöksentekoon. Tappionvastaisuuden ymmärtämisestä on hyötyä, kun motivoidaan ihmisiä ja kun johtaja asettaa tavoitteita yhdessä organisaation muiden henkilöiden kanssa.

Artikkelissa **Laumakäyttäytymisen huomioiminen johtamisessa** Tiina Alho, Katja Bister, Inka Molander ja Aleks Tapani pureutuvat johtamiseen ja ihmisen käyttäytymiseen sosiaalisuuden näkökulmasta erityisesti muutosjohtamistilanteissa. Toisilla ihmisillä on ratkaiseva merkitys ihmisen käyttäytymisessä. Esimerkiksi ryhmäpaine vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, sisäisiin asenteisiin ja uskomuksiin. Tällöin mielipidettä saatetaan muuttaa ryhmän mukaiseksi jopa huomaamattamme (Cialdini & Goldstein 2004). Ryhmäpaine on yhteydessä sosiaalisiin normeihin, jotka perustuvat yleisesti hyväksytyihin käyttäytymisstandardeihin. Nämä normit ohjaavat yksilön päätöksentekoa ryhmässä ennakoitavalla tavalla. Kirjoittajat toteavat, että laumakäyttäytymistä voi hyödyntää johtamisessa, kunhan huomioidaan tilanne, ihmisten erilaisuus ja johtajan tiedot ja taidot. Nykyajan johtajalta edellytetään monipuolista ihmisten, heidän vuorovaikutuksensa ja sosiaalisen dynamiikan ymmärrystä. Näin laumakäyttäytymisen ymmärtäminen auttaa johtajaa ja koko organisaatioita toimimaan suotuisalla tavalla sekä stabiilissa että muuttuvassa toimintaympäristössä.

Lopuksi

Nykyaikainen päätöksenteon tutkimus paljastaa ihmisen yleisiä taipumuksia ajautua tietynlaisissa tilanteissa virhepäätelyyn. Kansainvälisesti arvostetut

tutkijat osoittavat myös, että ihmisillä on taipumus suosia omaa sosiaalista ryhmää. Kysymyksessä voi olla esimerkiksi ammatillisesti, koulutuksellisesti, harrastuksellisesti, poliittisesti tai muista syistä muodostunut ryhmä. Kun päätöksentekoon liittyviä virheriskejä ei tunnusteta eikä tunnusteta, päätöksentekoon johtavaa tilannetta hahmotetaan usein erilaisilla peittämisen ja korostamisen keinoilla oman ryhmän eduksi (Matvejeff, 2009). Tässä julkaisussa korostuu erityisesti se, kuinka haasteellista nykyajan johtajan arki on. Useimmat päätökset tehdään monimutkaisessa ympäristössä vaillinaisen tiedon varassa ja tällöin henkilökohtaiset tarkoitustenmukaisuuskysymykset saattavat ohjata päätöksentekoa.

Ihmiset mieltävät herkästi instituutioiden, auktoriteettien ja johtajien tulkinnot ja päätökset ”absoluuttiseksi totuudeksi”. Oikeaa ”totuutta” päätöksenteossa ja päätösten tulkinnoissa ei kuitenkaan näytä olevan, vaan ”totuus” on sidottu näkökulmaan, joka muodostuu kullekin tarkoituksenmukaisesta perspektiivistä. Lisäksi tietäminen on usein sidoksissa toisten tekemiin tulkintoihin ja sosiaalisiin sopimuksiin. ”Totuutta” haettaessa on kysymys myös uskottavuudesta ryhmien, yhteisöjen, median ja päätöksentekijän edessä. Lain tulkitsija tai valtaa pitävä taho valitsee, kenen tarina on uskottavin ja he määrittelevät mikä on tarkoituksenmukaisin ”totuus” sillä hetkellä ja siinä tilanteessa. (Matvejeff, 2009.)

Organisaatiot ovat usein liian paljon traditioidensa ja rakenteidensa vankeja. Vallitseva kulttuuri, hyväksytyt toimintamallit ja perinteiset käsitykset ovat kuitenkin murtumassa, kun disruptiiviset toimintamallit ja digitalisaatio muokkaavat toimintaympäristöjä. On syntynyt tutkijayhteisöjä ja ajatuspajoja, jotka tuottavat tietoa ja ehdotuksia muutosten aikaansaamiseksi. Muutoksen johtamisessa eritellään usein rationaalisia ja irrationaalisia aineksia. Muutos edellyttääkin usein jostain luopumista, joka taas avaa mahdollisuuksia uusien asioiden ja ilmiöiden omaksumiselle (Matvejeff, 2017). Päätöksenteon tilannesidonaisuus ja kulttuurin sekä sosiaalisten viiteryhmiä merkitys muutoksen johtamisessa on näkyvästi esillä tämän julkaisun artikkeleissa.

Vallankäytön, johtamisen ja päätöksenteon läpinäkyvyyden lisäämisessä on kuitenkin vielä paljon tekemistä. Tuoreen tutkimuksen mukaan erikoisaseman omaavat toimijat ratkaisevat päätösten suunnan, yhteiskunnallisessa päätöksenteossa usein jo valmisteluvaiheessa. Taloudelliset eturyhmät vaikuttavat vahvasti päätöksentekoon ja erilaiset sisäpiiriryhmittymät ohjaavat päätöksentekoa. (Blom, 2018.)

Tämä julkaisu antaa tuoreen ja monipuolisen näkökulman siihen, kuinka johtamisessa voidaan valinta-arkkitehtuuria muokkaamalla tuupata henkilöitä toimimaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Useissa artikkeleissa käsitellään muutosjohtajuutta ja sen tuomia haasteita nykyaikaisissa dynaamisissa organisaatioissa. Tiedostamalla ihmisten ajatteluehuristiikoita voidaan kehittää erilaisia tuupauskeinoja, joiden avulla luodaan entistä parempaa organisaatio- ja johtamiskulttuuria.

LÄHTEET

Airo, K. 2014. Workplace and Language – Constructing the User Experience of Office Space. Doctoral Dissertations 181/2014. Aalto University. Helsinki.

Alakoski L. & Hytönen K. (Eds.), (2016). Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa. Laurea Julkaisut 67., Laurea-ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978-951-799-440-8

Allen, J.G., et al. 2016. The Impact of Green Buildings on Cognitive Function. Harvard T.H. Chan School of Public Health. Harvard University. U.S.A.

Bazerman, M. & Chugh, D. 2005. Bounded Awareness: Focusing Failures in Negotiation. Teoksessa Thompson, L. (toim.) 2005. Frontiers of Social Psychology: Negotiation Theory and Research. New York: Psychological Press, 7-26.

Bazerman, M. & Chugh, D. 2006. Decisions Without Blinders. Harvard Business Review 84(1), 88-97.

Blom, A. 2018. Taloudelliset eturyhmät politiikan sisäpiirissä – Tutkimus liike-elämän poliittisesta vaikuttamisesta kolmikantaisessa Suomessa 1968–2011. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 454. Turku.

Camerer, C., Babcock, L., Loewenstein, G., & Thaler, R. (1997). Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time. The Quarterly Journal of Economics, 112(2), 407–441. <https://doi.org/10.1162/00335539755244>.

Carpenter, J. P., Huet-Vaughn, E., Matthews, P. H., Robbett, A., Beckett, D., & Jamison, J. C. (2017). Choice Architecture to Improve Financial Decision Making. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3078996>

Cialdini, R.B. & Goldstein, N.J. 2004. Social influence: Compliance and conformity. Annual Review of Psychology, Vol.55, 591–621.

Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G. C., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., ... Weber, E. U. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. Marketing Letters, 23(2), 487–504. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1>

Kahneman, D. 2003. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. American Economic Review 93, 1449–1475.

Kahneman, D. 2011. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), 263–291.

Langford, P. H., Dougall, C. B., & Parkes, L. P. (2017). Measuring leader behaviour: evidence for a “big five” model of leadership. Leadership & Organization Development Journal, 38(1), 126–144. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>

Loewenstein, G.F., Weber, E.U., Hsee, C.K., & Welch, N. 2001. Risk as feelings. Psychological Bulletin, 127(2), 267–286.

MacNaughton, P. et al. 2016. The impact of working in a green certified building on cognitive function and health. Building and Environment Journal, 114 (2017) 178-186.

Matvejeff, P. 2009. Luottamuksen pula-aika. Pro Gradu-tutkimus. Lapin yliopisto.

Matvejeff, P. 2017. Vaikenemisen Laki – Tarinoita vallankäytöstä ja sen seurauksista. Keskeneräinen väitöskirjatutkimus. Lapin yliopisto.

Ng, F. S. D. (2015). Leadership learning for complex organizations. Cogent Education, 2(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2015.1017312>

Park J., Konana P., Bin G., Kumar A., Raghunathan R. 2013, Information Valuation and Confirmation Bias in Virtual Communities: Evidence from Stock Message Boards. Information Systems Research vol 24 Issue 4.

Pietroni, D. & Hughes, S. V. 2016. Nudge to the future: capitalizing on illusory superiority bias to mitigate temporal discounting. Mind & Society, 15(2), 247 – 264.

Soll, J., Milkman, K., Payne, J. 2015. Outsmart Your Own Biases. Harvard Business Review. Luettu 21.12.2017. <https://hbr.org/2009/02/why-good-leaders-make-bad-decisions>

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. 2009. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New York: Penguin Books.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1981. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. Science, 211, 453-458.

Tuuli Hurme, Tiina Torvinen & Laura Vainio

RAJOITETTU TIETOISUUS JA LIIKETOIMINTAA KOSKEVAT PÄÄTÖKSET

Ihmisen mieli valitsee jatkuvasti, mihin keskittyä ja mitä jättää huomioimatta. Tämä voi aiheuttaa ennustettavia virheitä, koska päätöstä varten tarpeellisen tiedon ja mielen rajaaman huomion välille voi helposti jäädä kuilu. Rajoitettu tietoisuus voi vaikuttaa myös organisaation liiketoimintaa koskeviin päätöksiin ilman, että asiaa organisaatiossa edes tiedostetaan. Tästä voi pahimmillaan olla seurauksena taloudellisia menetyksiä tai liiketoiminnan päättyminen. Tunnistamalla ilmiön organisaatio voi kuitenkin koittaa välttää sen aiheuttamia haittoja ja tehdä päätöksenteostaan tehokkaampaa.

Johdanto

Jos yritystoimintaa koskevia päätöksiä tehdään puutteellisen tiedon varassa, voidaan aiheuttaa liiketoiminnalle haittaa ja taloudellisia menetyksiä. Tiedon puutteellinen käyttö johtuu usein ilmiöstä nimeltä rajoitettu tietoisuus, joka tapahtuu ihmisen mielessä täysin tiedostamattamme. Ilmiö liittyy mielen päätöksentekoprosessiin; prosessissa voi jäädä oleellista tietoa huomioimatta, jolloin yritystoiminta kärsii. Tämän vuoksi ilmiön tunnistaminen hyödyttäisi liiketoimintaa. Lisäksi se voisi auttaa kehittämään organisaation päätöksentekoa. (Bazerman & Moore 2013, 63.)

Tämän luvun alussa kuvailimme, millainen käyttäytymisen ilmiö rajoitettu tietoisuus on ja mitä päätöksenteon harhoja ilmiöön läheisesti liittyy. Tämän jälkeen esitämme esimerkin tilanteesta, jossa rajoitettu tietoisuus vaikutti oleellisesti liiketoimintaan. Lisäksi käymme läpi esimerkin avulla, miten yritys voi välttää rajoitetun tietoisuuden aiheuttamia ongelmia. Lopuksi olemme koonneet yhteen keinoja, joiden avulla organisaatiot voivat päätöksenteossaan välttää rajoitetusta tietoisuudesta aiheutuvia haittoja ja näin tehostaa päätöksentekoaan.



Kuva 1. Rajoitetun tietoisuuden voi nähdä kiikareina, joilla nähdään pitkällekin mutta hyvin kapealla perspektiivillä. (Kuvan lähde: Soldatnytt 2008)

Mitä on rajoitettu tietoisuus?

Ihmisen mieli tekee valintoja koko ajan. Mieli valitsee, mihin keskittyä ja mitä jättää huomiotta. Jos kyse on monimutkaisesta asiasta, saattaa yksilö rajata omaa tiedonhakua käsillä olevan asian yksinkertaistamiseksi ja samalla jättää osan saatavilla olevasta, tärkeästä informaatiosta huomioimatta. Ihmisten käytös on usein ainakin osittain automaattista ja tahatonta. Tällainen käytös voi johtaa siihen, että yksilö keskittyy epäolennaisiin asioihin välttääkseen kuormittamasta itseään liikaa. Englanniksi ilmiö tunnetaan nimellä bounded awareness ja tämän artikkelin kirjoittajat käyttävät suomennosta rajoitettu tietoisuus. Ilmiö aiheuttaa kuilun päätöstä varten tarpeellisen tiedon ja mielen rajaaman huomion välillä. (Bazerman & Chugh 2005, 10; Bazerman & Moore 2013, 63.) Rajoitettu tietoisuus voidaankin ymmärtää kiikareiksi, joilla nähdään pitkälle mutta hyvin kapealla perspektiivillä (kuva 1). Ilmiön vaikutus päätöksentekoon syntyy siitä, että ihminen keskittyy katsomaan väärää kohtaa kiikareillaan. Paljon saatavilla olevaa, oleellista tietoa jää silloin käyttämättä (Bazerman & Chugh 2005, 7).

Termi rajoitettu tietoisuus on suhteellisen tuore; sen toivat tietoisuuteen Max Bazerman ja Dolly Chugh artikkeleissaan (2005; 2006). Aiheesta on oletettavasti siksi suhteellisen vähän tutkimuksia. Ilmiö pohjautuu jo 1950-luvulla Herbert Simonin määrittelemään rajoitettuun rationaalisuuteen. Sillä tarkoitetaan yleisemmällä

tasolla rationaalista käyttäytymistä, joka suhteutuu saatuun tietoon ja ihmisen prosessointikykyyn. Hänen mukaansa ihmisen tiedonkeruu päätöksenteossa on epäsystemaattista ja epätarkkaa sekä vaihtoehtoja yksinkertaistavaa. (Simon 1955, 99-100.) Simonia on kritisoitu siitä, että rajoitetulta rationaalisuudelta puuttuu yleisesti hyväksytty määritelmä (Honkapohja 1995, 509), ja siitä, ettei sen teoreettinen perusta ole riittävän vahva (Harstad & Stelten 2013, 498). Kuitenkin Simonin tutkimusten sanotaan käynnistäneen koko käyttäytymistaloustieteen synnyn (J & Chakrabarti 2012, 934-935).

Yksilö helposti epäonnistuu näkemään, etsimään, käyttämään tai jakamaan tärkeää, oleellista tietoa, joka on helposti nähtävissä, etsittävässä, käytettävissä tai jaettavissa (Chugh ja Bazerman 2007, 3-4). Rajoitettua tietoisuutta voi ilmetä päätöksentekoprosessin useissa vaiheissa: Ensimmäiseksi tärkeä tieto voi jäädä huomaamatta päätöstä tehdessä. Toiseksi tietoa voidaan jättää käyttämättä, jos sen tärkeyttä ei ymmärretä. Kolmanneksi jos omaa tietoa ei jaeta muille, rajoitetaan oman viiteryhmän tietoisuutta. (Bazerman & Chugh 2006, 90.) Bazermanin ja Chughin (2006, 88, 90) ääriesimerkki ilmiöstä on erään amerikkalaisen kipulääkkeen aiheuttamat vakavat ja yleiset sivuoireet vuosituhanteen vaihteessa. Vioxx-nimisen lääkkeen sanotaan aiheuttaneen yli 25 000 sydänkohtausta ja aivohalvausta Yhdysvalloissa. Miten tällainen pääsi tapahtumaan? Kirjoittajat viittaavat lääkäreiden haluttomuuteen nähdä merkkejä vakavista sivuoireista - siitä huolimatta, että jopa tunnettu lääketieteellinen lehti julkaisi tietoja. Lääkkeestä saatiin myös positiivisia käyttäjäkokemuksia, joihin keskittymällä sivuutettiin lääkkeen toinen puoli kokonaan. Lääke vedettiin lopulta pois markkinoilta, mutta sitä ennen se oli tehnyt jo merkittäviä haittoja lukuisille käyttäjilleen.

Rajoitettu tietoisuus on eri asia kuin tiedon ylikuormitus tai päätöksenteko liiasta määrästä tietoa liian pienessä ajassa. Vaikka päätöksentekijät olisivat saaneet vain hienonhienon määrän tietoa ja riittävästi aikaa, jää useimmilta yksilöiltä silti nostamatta oikea ja oleellinen info tietoiseen mieleen johtuen rajoitetusta tietoisuudesta. (Bazerman & Chugh 2006, 90.) Bazerman ja Chugh (2005, 14-15) teroittavat, ettei rajoitettua tietoisuutta pidä sekoittaa myöskään saatavuusheuristiikkaan (Tversky & Kahneman 1974). Bazerman ja Chugh (ibid) määrittelevät saatavuusheuristiikan yleiseksi, ihmisten käyttäytymistä selittäväksi heuristiikaksi, joka hyödyntää mitä tahansa saatavilla olevaa tietoa. Heidän mukaansa rajoitettu tietoisuus puolestaan keskittyy täsmällisiin olosuhteisiin, joissa tutkitaan yhden muuttujan vaikutusta kerrallaan. Rajoitetussa tietoisuudessa käytetään tietoista huomion keskittämistä, mutta samaan aikaan epäonnistutaan oikean tiedon keräämisessä.

Kagelin ja Levinin (1986, 917) tutkimuksissa koehenkilöt oppivat kokemuksen ja erehdyksen kautta virheistään, jolloin voitiin osoittaa, että kokemuksella on painoarvoa päätöksenteossa. Bazermanin ja Mooren (2013, 213) mukaan osa tutkijoista uskookin tällaiseen luonnolliseen, itseään korjaavaan arviointikykyyn, joka perustuu aiemmin tehdyille päätöksille. Toisaalta he myös nostavat esiin Tverskyn ja Kahnemanin (1986, 274-275; myös Einhorn & Hogarth 1978) tutkimustulokset, joiden mukaan arviointikykyyn liittyvät harhat ovat epätodennäköisiä korjaamaan

itseään ajan kuluessa. Oppiminen vaatisi (i) välitöntä palautetta, (ii) muuttumattomaa ympäristöä, jossa voidaan tunnistaa yksittäisen teon merkitys sekä (iii) pitäviä skenaarioita toisista lopputulemista, joita on loppujen lopuksi mahdoton ennustaa. Lisäksi he nostavat esiin, että (iv) usein yksittäiset päätökset ovat ainutlaatuisia, joten niiden vertaaminen on mahdotonta. Näin ollen voi olla hankalaa arvioida kokemuksen merkitystä päätöksenteon onnistumisessa.

Väitettä kokemuksen vaikutuksesta tukee myös tätä artikkelia varten tehty henkilöhaastattelu. T. Nurmi (myyntijohtajan haastattelu 16.10.2017) arvioi, että hän on onnistunut tekemään työnantajalleen merkittäviä ja onnistuneita päätöksiä seitsenvuotisen johtamisuransa aikana. Osa päätöksistä on tehty tiimin kanssa ja osa itsenäisesti. Toisaalta hän kokee, että hänen päätöksentekokykynsä voisi kehittyä entisestään elämäkokemuksen myötä. Lisäksi hän arvelee näkökulmansa olevan jossain määrin rajoittunut, koska hänellä on toistaiseksi taustaa yhdessä kontekstissa ja yhdessä yrityksessä. Pelkästään ymmärrys omasta päätöksentekokyvyn rajoittuneisuudesta voi johtaa parempiin päätöksiin.

Rajoitettuun tietoisuuteen liittyvät päätöksenteon harhat

Rajoitettuun tietoisuuteen voidaan yhdistää muutama hyvin läheinen päätöksenteon harha. Tässä luvussa käydään harhoista läpi rajoitettu eettisyys, huomaamaton sokeus, muutossokeus, keskittymisilluusio, keskeisyysharha ja vertailuryhmän unohtaminen. Rajoitettu eettisyys (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 14; Bazerman & Sezer 2016, 95-96) saa ihmiset tekemään eettisiä päätöksiä ymmärtämättä niiden seurauksia tai ymmärtämättä niiden olevan epäeettisiä. Lisäksi sillä tarkoitetaan myös tilannetta, jossa henkilö käyttäytyy epäeettisesti eivätkä muut ympärillä huomaavat epäeettistä toimintaa. Usein päätösten lopputulema auttaa ensisijaisesti itseä, jopa muiden kustannuksella. Tätä ei kuitenkaan nähdä ongelmallisena. Saatetaan esimerkiksi jättää oma lapsi rokottamatta eikä ymmärretä, millaisia seurauksia yleisesti heikentyneellä rokotevasteella voi olla muille lapsille. Moraalin heikkeneminen tapahtuu yleensä myös vaivihkaa; esimerkiksi Cain, Loewenstein ja Moore (2005) sekä Chugh ja Bazerman (2007, 6) puhuvat epäeettisen toiminnan syöksykierteestä.

Huomaamaton sokeus ilmenee tilanteissa, joissa henkilöllä on samaan aikaan useita hänen huomiostaan kilpailevia tehtäviä (esim. Neisser & Becklen 1975; Mack & Rock 1998; Simons & Chabris 1999). Koska henkilö keskittyy niin voimakkaasti yhteen asiaan, jää häneltä huomioimatta helposti nähtävissä olevia kohteita. Lentokapteeni saattaa olla niin keskittynyt koneen nousuun, ettei huomaa vastaan tulevaa konetta kiitoradalla. (Bazerman & Chugh 2005, 11.) Huomaamaton sokeus määritellään yleensä ainoastaan näköön liittyväksi ilmiöksi – siinä missä rajoitettu tietoisuus koskettaa laajemmin piiloon jäävää tietoa (Bazerman & Sezer 2016, 97.) Huomaamattoman sokeuden rinnakkainen ilmiö on muutossokeus. Siinä ihminen ei huomaa muutoksia saatavilla olevaan tietoon, joka on visuaalisesti hänen ulottuvillaan. Hän jopa osaa sanoa, mikä oli tilanne ennen muutosta, mutta varsinaisen muutoksen kuvaaminen ei onnistu. On esimerkiksi tutkittu, huomaavatko

haastateltavat muutoksia haastattelijassa. Tutkimuksessa haastattelija pitää koripalloa kädessään, ojentaa sen sitten ohimenevän ryhmän jäsenelle ja jatkaa haastattelua ilman palloa. Suurin osa haastateltavista ei ole huomannut mitään erityistä tilan-teessa. (Chugh & Bazerman 2007, 5; Simons 2000; Simons, Chabris, Schnur & Levin 2002.)

Schkade ja Kahneman (1998, 345) puhuvat keskittymisilluusiosta: ihmiset antavat liikaa painoarvoa sille tiedolle, jota heillä on saatavilla, verrattuna tietoon, jota heillä ei ollut käsillä. Heidän tunnettu esimerkkinsä on vertailu kahden alueen (Kalifornia ja Keskilänsi) asukkaiden onnellisuuden kesken. Vertailu osoitti, että molempien

IHMISET ANTAVAT LIIKAA PAINOARVOA SILLE TIEDOLLE, JOTA HEILLÄ ON SAATAVILLA, VERRATTUNA TIE TOON, JOTA HEILLÄ EI OLLUT KÄSILLÄ.

alueiden asukkaat kokevat olevansa yhtä onnellisia. Voisi kuvitella, että Kalifornian lämmössä asuminen tekee ihmiset onnellisemmaksi. Tutkimuksen mukaan kuitenkin onnellisuus käsitellään aina subjektin omasta näkökulmasta käsin. Keskittymisilluusio ilmenee silloin, jos asuinpaikkoja aletaan vertailla keskenään tai jos ulkopuolinen arvioija tekee vertailun. Keskittymisilluusio liitetään vahvasti myös ankkurointiheuristiikkaan.

Keskeisysharha (focalism; suom. myös ankkurointi) viittaa siihen, että ihmiset luulevat heille tärkeän tapahtuman vaikuttavan yleiseen tunnetasoonsa. Voidaan kuvitella esimerkiksi, että oman suosikkijoukkueen menestys vaikuttaisi henkilön yleiseen onnellisuuteen. Todellisuudessa yleinen onnellisuus on riippuvainen paljon muista tekijöistä. (Wilson, Wheatley, Meyers, Gilbert & Axsom 2000; Bazerman & Moore 2013, 67-68.)

Vertailuryhmän unohtaminen tarkoittaa puolestaan tilanteita, joissa unohtetaan alan kilpailu (Camerer & Lovall 1999). Mooren, Oeschin ja Zietsman (2007, 449-451) ja Mooren & Cainin (2007, 208) mukaan yrittäjät ovat tunnettu esimerkki likinäköisestä itseensä keskittymisestä: he keskittyvät paljon itseensä, vahvuksiinsa ja heikkouksiinsa ja unohtavat samalla kilpailijansa. Moni heistä toimii helpoilla mutta hyvin kilpailuilla liiketoiminta-alueilla, kun taas monimutkaisemmat liiketoiminta-alueet vetävät puoleensa hyvin harvoja yrittäjiä. Sama ilmiö voi syntyä markkinoille astumisessa tietyn huumen aikana. (Bazerman & Chugh 2005, 20; Bazerman & Chugh 2006, 94; Bazerman & Moore 2013, 79.)

Rajoitettu tietoisuus liiketoiminnassa

Rajoitettu tietoisuus liiketoiminnassa voi siis usein liittyä vertailuryhmän tai kilpailijoiden unohtamiseen. Yrityksen ollessa keskittynyt omaan toimintaansa jää kilpailutilanteen arviointi vähemmälle huomiolle. Seuraavissa yritysesimerkeissä The Body Shopille kävi juuri niin sen laajentuessa Yhdysvaltoihin. Facebookin tapauksessa on taas onnistuttu välttämään rajoitettu tietoisuus ja otettu kilpailijat huomioon heti yritystoiminnan alkuvaiheessa.

The Body Shop on vuonna 1976 perustettu kosmetiikkayritys. Toimittuaan menestyksekkäästi Englannissa ja muualla Euroopassa hieman yli 10 vuotta laajensi se toimintaansa Yhdysvaltoihin. Liiketoiminnan laajennus Yhdysvaltoihin oli yksi merkittävimmistä liiketoiminnallisista päätöksistä yrityksen historiassa, koska puhutaan yhdestä maailman suurimmista kuluttajamarkkinoista. Kirjassaan Business as Unusual Anita Roddick kertoo, että yritys kuitenkin teki Yhdysvaltojen markkinoille tullessaan useita kriittisiä virheitä, jotka jälkikäteen tarkasteltaessa tuntuivat naiiveilta ja johtuivat hänen mukaansa ehkä osittain myös ylimielisyydestä. (The Body Shop 2016; Roddick 2005, 145-163.)

Suurin virhe Roddickin mukaan oli se, ettei yritys huomionnut, miten monella eri tavalla Yhdysvaltojen markkinat poikkesivat tutuista brittimarkkinoista ja muusta Euroopasta. Roddickin mukaan he eivät varautuneet ongelmiin, koska eivät mietineet tulevaa. Hän kertoo yrityksen keskittyneen vain luomaan uusia ideoita ja katsomaan kuinka pitkälle ideointi riittäisi. Ajattelutavan Roddick kertoo olleen peräisin yrityksen alkuvuosilta, jolloin ideointi ja uuden luominen oli tärkeää erottuvuuden kannalta. (Roddick 2005, 145-163.)

Yksi suurimmista haasteista, joita yritys kohtasi Yhdysvaltojen markkinoilla, oli kilpailu. Noin kaksi vuotta Yhdysvaltojen markkinoille tulon jälkeen monet vähittäiskaupan suuret toimijat alkoivat kopioida yrityksen liikeidea ja yhtäkkiä markkinoilla oli noin 500 liikettä, jotka muistuttivat The Body Shopia niin ulkonäöllisesti kuin liikeidealtaankin. Aikoessaan Yhdysvaltojen markkinoille Roddick kertoo ajatelleensa, että hänen yrityksellään olisi omat markkinansa ja että kuluttajat tunnistaisivat yrityksen autenttiset tuotteet kilpailijoiden joukosta. Roddick kertoo, ettei hän ikinä olisi osannut aavistaa, kuinka nopeasti kilpailu markkinoilla muuttaisi tilanteen aivan toiseksi. (Roddick 2005, 147.)

YRITYS JÄTTI HUOMIOIMATTA, KUINKA SUURI MERKITYS MAINONNALLA ON VÄHITTÄISKAUPALLE.

Kirjassaan Roddick kertoo, että yritys jätti myös huomioimatta, kuinka suuri merkitys mainonnalla on vähittäiskaupalle Yhdysvalloissa eikä The Body Shop uudistanut myymälöitään noin kymmenen vuoden, vaikka Yhdysvallat on tunnettu nopeasti muuttuvasta vähittäiskaupastaan. Roddickin kertoman mukaan useat johtotason henkilöt neuvoivat panostamaan markkinointiin, mutta yritys ei noudattanut saamiaan neuvoja. Hän kertoo yrityksellä olleen niin kiire laajentua, etteivät he kiinnittäneet riittävästi huomioita markkinointia koskeviin yksityiskohtiin. Lisäksi Roddick kertoo, etteivät he räätälöineet tuotteitaan Yhdysvaltojen markkinoille, vaan uskoivat menestyvänsä samoilla tuotteilla kuin Euroopassakin, vaikka kuluttajien kulutustottumukset markkinoilla poikkesivatkin toisistaan. (Roddick 2005, 147, 163.)

Roddickin kertoman perusteella vaikuttaa selvältä, ettei The Body Shop käyttänyt hyväkseen kaikkea saatavilla olevaa tietoa Yhdysvaltojen markkinoista. Lisäksi tietoisuuden ollessa rajoittunut, on tavallista, että kun huomio on kiinnittynyt johonkin tiettyyn asiaan, toinen ilmeisesti asia saattaa jäädä huomaamatta (Bazerman &

Moore 2013, 65). Roddick kertoo heidän olleen erittäin innoissaan saavuttamastaan menestyksestä ja liiketoiminnan laajentumisesta Yhdysvaltoihin ja Japaniin yhtä aikaa, mutta samaan aikaan he eivät vaivautuneet orientoitumaan markkinoihin, joille olivat suuntaamassa ja jättivät paljon käytettävissä ollutta informaatiota huomiotta. (Roddick 2005, 145.)

Sen sijaan Facebook on esimerkki yrityksestä, jossa on osattu välttää rajoitettu tietoisuus liittyen kilpailun huomioonottamiseen. Yritystoimintansa alkutaipaleella Facebookin perustaja Mark Zuckerberg tarkkaili kilpailijoidensa toimintaa ja kiinnitti paljon huomiota siihen, mikä heidän toiminnassaan tuntui toimivan ja mikä ei. Hän oppi kilpailijoiden tekemistä virheistä ja pyrki tekemään paremmin asiat, joissa muut epäonnistuivat. (Walter 2013, 131.)

Facebook perustettiin vuonna 2004, kun Zuckerberg opiskeli Harvardissa. Palvelu oli aluksi vain Harvardin opiskelijoiden, työntekijöiden ja alumnien käytössä. Yksi sen tärkeimmistä kilpailijoista yrityksen alkutaipaleella oli lähinnä internet-deittailuun keskittyvä palvelu Friendster, joka sai nopeasti suuren suosion ja miljoonia käyttäjiä. Suuri suosio kuitenkin osoittautui myös sen kompastuskiveksi. Käyttäjämäärän räjähdysmäinen kasvu johti palvelun hitauteen ja teknisiin ongelmiin, jota Friendsterin kehittäjätiimi ei pystynyt korjaamaan tarpeeksi nopeasti. Hitaasta reagoinnista johtuen käyttäjät turhautuivat ja lopettivat palvelun käytön. Mark Zuckerberg ymmärsi kilpailijansa epäonnistumisesta, että yrityksen kasvu on pystyttävä hallitsemaan. Facebookille oli alkutaipaleella paljon kysyntää, mutta Zuckerberg piti huolen, että palvelua ei laajennettu muihin kouluihin ennen kuin varmistettiin, että palvelu pystyy vastaamaan tarpeeseen. Jokainen päivitys tehtiin niin, että jopa kymmenkertainen käyttäjämäärä sen hetkiseen tilanteeseen verrattuna pystyisi käyttämään palvelua sujuvasti ilman teknisiä ongelmia. Zuckerberg halusi näin tehdessään pitää huolen, ettei Facebook joutuisi samankaltaisiin ongelmiin kuin Friendster käyttäjämäärän kasvaessa räjähdysmäisesti. (Walter 2013, 130–131.)

Sen lisäksi, että Zuckerberg piti huolen Facebookin teknisestä riittävydestä laajentumisvaiheessa, oli hän myös tarkka siitä, milloin ja mihin kouluihin palvelua laajennettiin. Facebookin kaltaisia koulukohtaisia sosiaalisen median palveluita alkoi nopeasti syntyä muiden yliopistojen sisällä ja Zuckerberg piti näitä palveluita tärkeinä Facebookin kilpailijoina. Hänen strategiansa Facebookin pitämisenä ylivertaisena muihin verrattuna oli laajentaa Facebook toimimaan juuri siinä koulussa, johon oli juuri luotu oma samanlainen palvelu. Tämän lisäksi Facebook laajeni samalla kyseisen koulun läheisissä kouluissa, jolloin Facebook oli ylivoimainen toiseen palveluntarjoajaan verrattuna. (Walter 2013, 133.)

The Body Shopin tapauksessa keskityttiin selkeästi omaan liiketoimintaan ja uskottiin melkein sokeasti sen menestykseen. Uusille markkinoille lähdettiin ilman markkinointia. Samoja tuotteita ja samaa konseptia myytiin vailla uuteen markkina-alueeseen sopeuttamista. Lisäksi se unohti vertailuryhmänsä ja kuvitteli olevansa ainutlaatuinen: yritys ei tunnistanut markkinoilla vallitsevaa kilpailua eikä se

osannut odottaa lukuisten kilpailijoiden esiinmarssia markkinavaltauksensa alussa. Facebookin lähtökohta oli täysin toinen. Siinä yritystoimintaa koskevissa päätöksissä huomioitiin kilpailijoiden toiminta. Kun nähtiin ensin, mitä muut alan yritykset tekivät, muokattiin omaa liiketoimintaa ja samalla pyrittiin välttämään muiden virheitä. Aktiivinen kilpailija-analyysi vauhditti yritystä kohti markkinajohtajuutta. Näin vältettiin rajoitetun tietoisuuden vaikutuksia omassa liiketoiminnassa. Muita keinoja ilmiön huomaamiseen ja välttämiseen esitellään seuraavaksi.

Miten välttää rajoitettu tietoisuus?

Bazerman ja Chugh (2005, 19) ovat tutkineet rajoitettua tietoisuutta erityisesti neuvottelutilanteissa ja erilaisia valintaongelmia simuloivissa peleissä. Näistä tutkimuksista he pystyivät päättämään rajoitetun tietoisuuden syyksi sen, että pelaajat (neuvottelijat) unohtavat pelin säännöt ja muiden tekemät päätökset. Mielissä pysyy paremmin haastavan tehtävän olosuhteet, suppeat oletukset, itselle tärkeä tieto ja voimakkaita tunteita herättävät seikat. Tärkeää olisi siis palauttaa mieleen, mitkä (neuvottelun) säännöt ovat ja mitä päätöksiä muut (neuvottelijat) tulevat tekemään näiden sääntöjen puitteissa.

Sheard ja Kakabadse (2007, 528-529) kehottavat välttämään intuitiivisia ja emotionaalisia, ensi käden päätöksiä. Ilmiötä on tutkinut esimerkiksi Morse (2006), jonka mukaan päätöksenteon tulee tunteen lisäksi sisältää järjen käyttöä. Sheard ja Kakabadse (ibid) jatkavat Hammondin, Keeneyn ja Raiffan (1998) mallilla, jonka



mukaan oman tietoisuuden rajoittuneisuutta voi vähentää muotoilemalla kysymyksiä eri tavoin ja kysymällä, miten oma ajattelu tulisi muuttumaan eri versioiden kohdalla - ikään kuin testaamalla omia päätöksentekoprosesseja.

Ryhmässä lopulliseen päätöksentekoon vaikuttaa Bazermanin ja Mooren (2013, 69-70) mukaan erityisesti se tieto, josta ryhmä on keskustellut. Tiedolla, jota on harkittu yksilöiden mielessä mutta ei jaettu ryhmän kesken, on hyvin vähän merkitystä lopullisessa päätöksessä. Näin ollen yksilöiden oma rajoittunut tietoisuus sivuutetaan ryhmässä yhteiseksi muodostetulla rajoitetulla tietoisuudella. Ryhmien eduksi muodostuu se, että niillä on kollektiivisesti enemmän tietoa kuin yksilöillä, jolloin pystytään tekemään syvemmin ja monipuolisemmin harkittu päätös. Samaa mieltä ovat Bazerman ja Chugh (2006, 91, 96), joiden mukaan ryhmässä tulee helpommin keskustelluksi kaikkien tietämistä aiheista verrattuna aiheisiin, jonka ainoastaan yksi ryhmän jäsen tietää. Usein ryhmän jäsenet aliarvioivat oman tietonsa tärkeyttä. Tiedonjakamista ryhmissä ovat syvemmin tutkineet esim. Mannix ja Neale

(2005), Gruenfeld, Mannix, Williams ja Neale (1996) sekä Stasser ja Titus (1985). Kaikki heistä korostavat ryhmän ylivoimaisuutta tiedon suhteen päätöksenteossa.

Bazerman ja Chugh (2006, 93, 96) kehottavat tekemään ryhmässä päätöksiä ja lisäksi valitsemaan jonkun ryhmäläisistä ankaraksi kuulustelijaksi. Roolia tarvitaan, jotta riittävällä määrällä kysymyksiä haettaisiin riittävästi todisteita oman päätöksen oikeellisuudesta.

Jos kysymyksiä ei kysytä, saatetaan tuudittautua oman rajoitetun totuuden ja jo saatujen positiivisten mielipiteiden pauloihin. Jo pelkästään esittämällä kysymyksiä kuten ”Mitä jos strategiamme on väärä? Mistä tiedämme, jos se ei toimisikaan?” tuodaan päätöksentekijöiden tietoisuuteen näkökulmia, joihin ei tavallisesti kiinnittäisi huomiota. Tulisi myös yrittää ymmärtää (tai palkata) ulkopuolisen näkemys asiaan: Miten ulkopuolinen henkilö ymmärtäisi tilanteen? Mitä oleellista tietoa häneltä voisi saada asiaan liittyen? Lisäksi kirjoittajat kehottavat purkamaan tilanteen osiin, jotta yksi tekijä kokonaisuudessa ei saa liian suurta roolia. Voi olla, että koko päätöksenteon ajan keskitytään ainoastaan yhteen merkittävään kohtaan ja unohdetaan samalla monta pientä mutta kriittistä osiota. Viimeiseksi tulisi kiinnittää huomiota tiedonjakamisen puitteisiin: Ovatko kaikki päässeet ääneen jakamaan tietonsa? Mitä tietoa meillä jo on yrityksessämme? Miten työskentelypuitteet ja -menetelmät tukisivat parhaiten tiedon jakamista? Myös kokouksia varten tulisi yksilöt valmistaa etukäteen esittämään ja raportoimaan kantansa asiasta. Jos vain tiedustellaan mielipiteitä spontaanisti ja yleisesti, jäävät yksilöiden mielipiteet helpommin esittämättä.

Rajoitetun eettisyyden ehkäisemiseksi Bazerman ja Sezer (2016, 100) suosittavat muutamia toimenpiteitä. Heidän mukaansa valinnat muuttuvat yleensä moraalisesti hyväksyttävämmiksi, mitä enemmän yksilöllä on vaihtoehtoja valittavanaan.

Yhden vaihtoehdon tutkiminen tekee ihmisistä enemmän tunteiden ja deontologian mukaan päättäviä, jolloin mietitään ainoastaan yhtä tapahtumaa eikä sen seurauksia. Vaihtoehdot puolestaan tuovat päätöksentekoon eettisen näkökulman ja pohdinnat päätöksen seurauksista. Vaihtoehtojen myötä korostuu myös utilitarismi eli mikä tilanne olisi suurelle joukolle paras mahdollinen. Rajoitettuun eettisyyteen liittyy lisäksi ilmiö siitä, että vaikka henkilö tunnistaisi itsensä tai tuttuun kohdistuvan eturistiriidan, hän ei välttämättä näe sitä. Tällaisissa tapauksissa ja merkittävissä päätöksissä tulisi siksi aina pyytää (organisaation) ulkopuolista näkökulmaa (myös Soll, Milkman & Payne 2015, 68).

Huomaamattoman sokeuden välttäminen voi olla joko vaikeaa tai lähes mahdotonta. Jos ilmiö johtuu huomion puutteesta, voidaan yrittää laajentaa omaa huomiokenttää (Mack & Rock 1998, 16-17). Jos ilmiö johtuu aidosta, senhetkisestä vajeesta tietoiseen havaintoon, on sen ehkäisy täysin ihmisestä riippumatonta (Ward & Scholl 2015, 726-727). Jos kyse on muistin toimimattomuudesta, voidaan asianomaista henkilöä yrittää muistutella tapahtumasta (Mack & Rock 1998, 20-21). Muistuttelu saattaa joissakin tapauksissa tehota myös rinnakkaisilmiön eli muutossokeuden ehkäisyyn (Simons ym. 2002, 91-92) eikä muistettavien asioiden määrän pitäisi vaikuttaa tehtävästä suoriutumiseen (Keshvari, van den Berg ja Ma 2013). Jos henkilö ei erityisesti yritä etsiä visuaalisten objektien vaihtumista tiettyssä hetkessä, voi muutossokeutta olla hankala välttää (Simons ym. 2002, 93). On kuitenkin havaittu, että mitä parempi asiantuntijuus henkilöllä on, kasvaa todennäköisyys huomata muutokset ympäristössä (Werner & Thies 2000, 171-172).

Keskittymisilluusio syntyy tilanteissa, joissa verrataan tilanteita: olemassa olevaa tilaa, joka olisi ilman vertailua täysin hyvä, ja tilaa potentiaalisen muutoksen jälkeen. Läpinäkyvyys, kyky olla johdattelematta haastateltavia ja kysymyksenasettelun integriteetti ovat tärkeitä työkaluja tutkijoille, jotta käyttäytyään eettisesti ja vältetään tutkimuksen kohteiden keskittymisilluusio (Beja Jr. 2015, 883-884). Ilmiön kokeville tutkijat antavat vinkin: mikään keskittymisen kohde ei todennäköisesti ole niin merkittävä kuin voisi luulla eli muutosta ei kannata alkaa ajaa pelkän harhaisen vertailun vuoksi. (Schkade & Kahneman 1998, 345.) Keskeisyysarhan välttäminen onnistunee suhteuttamalla yksittäistä tapahtumaa elämän jatkuvuuteen: vaikka tapahtunut olisikin merkittävä tunnekokemus, on se vain pieni osa elämän jatkuvia tapahtumia. Lisäksi jos näitä odotettuja tunteitaan pystyy verbalisoimaan ja kirjaamaan etukäteen, on sillä todennäköisyys lieventää keskeisyysarhaa. (Wilson ym. 2000, 834.) Harhan voimakkuuteen voi vaikuttaa myös se, missä kontekstissa omia tunteitaan joudutaan arvioimaan ja kuinka paljon omien tunteiden arviointiin voi käyttää huomiota (Lench, Safer & Levine 2011, 282-283). On myös tutkittu, että keskeisyysarha voi edistää epäeettisiä ja itsekkäitä päätöksiä. Harhan vähentäminen on siksi suotavaa. Niin voi pyrkiä tekemään laajentamalla päätöksentekijän fokusta kyseistä

VAIKKA TAPAHTUNUT OLISIKIN MERKITTÄVÄ TUNNEKOKEMUS, ON SE VAIN PIENI OSA ELÄMÄN JATKUVIA TAPAHTUMIA.

päätöksestä (esimerkiksi uralla eteneminen tai raha) muihin heille elämässä tärkeisiin aiheisiin. (Noval 2016, 11.)

Kuten aiemmin on jo todettu, vertailuryhmän unohtaminen koskee liiketoiminnassa erityisesti kilpailutilanteita. Kuten Body Shopin tapauksessa kävi, joskus vertailuryhmän unohtaminen vaikuttaa myös tilanteissa, joissa yritys on laajentamassa toimintaansa uusille markkinoille. Mooren ym. (2007, 451) mukaan yrittäjien kouluttaminen kilpailutilanteen ymmärtämiseen ja analysointiin voisi auttaa yrittäjiä välttämään itsekeskeisiä ja lyhytnäköisiä päätöksiä. He suosittelivatkin, että yrittäjät tutkisivat kilpailutilannetta markkinoilla, jotta ennen päätöstä uusille markkinoille suuntaamisesta yrityksellä olisi tiedossaan ensinnäkin, onko ala ylipäättään houkutteleva, ja toiseksi, mikä on oman yrityksen kilpailullinen asema suhteessa muihin alan yrityksiin. Heidän mukaansa strategiatyö tarjoaa yrityksille sopivia työkaluja, joista voi olla apua kilpailuun liittyviä tekijöitä arvioitaessa.

Pohdinnat ja yhteenveto

Tässä artikkelissa käsiteltiin rajoitettua tietoisuutta: mitä kyseinen ilmiö on, miten se näkyy liiketoiminnassa ja miten omaa tietoisuuttaan voisi pyrkiä laajentamaan. Tutustuttiin myös kahden yrityksen todellisiin esimerkkeihin uusien markkinoiden valtaamisesta. The Body Shop epäonnistui yrityksessään aluksi suuresti, siinä missä Facebook onnistui laskelmoidun tarkasti (Roddick 2005; Walter 2013).

The Body Shop yritti Yhdysvaltain erittäin kilpailluille markkinoille aluksi hyvin naiivilla strategialla. He kuvittelivat olevansa riittävän haluttu ja erottuva tuote, joka melkein myisi itse itsensä. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Rajoitetun tietoisuuden takia yritys ei markkinoinut tai uudistanut konseptiaan uusille markki-

MITÄ TÄRKEÄMPI PÄÄTÖKSEN LOPPUTULOS ON, SITÄ ENEMMÄN IHMISIÄ JA NÄKÖKULMIA PÄÄTÖS TARVITSISI.

noille. Lisäksi se unohti vertailuryhmänsä. Markkinat olivat jo valmiiksi hyvin kilpaillut ja yrityksen konsepti synnytti myös paljon jäljittelijöitä. Rajoitetun tietoisuuden takia paljon opittiin kantapään kautta. Facebookin tapauksessa ymmärrettiin benchmarkata kilpailijoita. He jalostivat kilpailijoiden hyviä ideoita ja tutkivat myös kilpailijoiden epäonnistumisia tietääkseen, millaista strategiaa tulisi välttää. Yritys oli valmis ja teki itsensä halutun säännöstelemällä saatavuuttaan halukkaiden keskuudessa. (Roddick 2005; Walter 2013.)

Yleisemmällä tasolla tutustuttiin myös tekniikoihin ja näkökulmiin, miten oman päätöksenteon rajoittunutta tietoisuutta voisi pyrkiä välttämään. Hieman yleis- täen voidaan sanoa, että mitä enemmän aikaa on harkitulle päätöksenteolle ja mitä enemmän ihmisiä on tekemässä päätöstä, sitä parempia päätöksiä saadaan (esim. Bazerman & Moore 2013, 69-70; Bazerman ja Chugh 2006, 91, 96; Mannix & Neale 2005; Gruenfeld, Mannix, Williams & Neale 1996; Stasser & Titus 1985). Toisaalta

Bazermanin ja Chughin (2006, 90) mielestä yksilön päätöksenteossa edes riittävä aika ei avarra tietoisuutta riittävästi hyvään päätöksentekoon. Näin ollen mitä tärkeämpi päätöksen lopputulos on, sitä enemmän ihmisiä ja näkökulmia päätös tarvitsisi.

Huolimatta Simonin (1955) aiemmista tutkimuksista liittyen rajoitettuun rationaalisuuteen, on varsinaista rajoitettua tietoisuutta alettu tutkia tarkemmin vasta kymmenisen vuotta sitten. Tutkimusmaailmassa aikajännettä voidaan pitää suhteellisen lyhyenä, eikä materiaalia aiheesta vielä olekaan kertynyt mittavasti. Aiheita ovat tutkineet erityisesti Max Bazerman yhdessä Dolly Chughin (2005; 2006; 2007) ja muiden (Moore 2013; Sezer 2016; Tenbrunsel 2011) kanssa. Tässä artikkelissa tukeuduttiin paljon samojen kirjoittajien eri vuosien julkaisuihin jopa samoissa lehdissä. Muiden tutkijoiden artikkelimateriaali rajoitetusta tietoisuudesta on yhä melko harvinaista. Toisaalta muut tutkijat saattavat myös käyttää eri termiä samasta ilmiöstä sen suhteellisen tuoreuden takia. Kuten myös nähtiin luvussa 4 (Rajoitettuun tietoisuuteen liittyvät päätöksenteon harhat), on ilmiöllä todella monta ”sukulaisharhaa”, jotka liippaavat läheltä tietoisuuden rajoittuneisuutta. Joka tapauksessa voidaan sanoa, että kirjoittajien tietoisuus on varmasti ollut vähintäänkin melko rajoitettua tätä artikkelia kirjoittaessa. Tässä vaiheessa tarvittaisiin aiheesta paljon uutta tutkimusta, jos termi halutaan todella vakiinnuttaa, ja mielellään eri tutkijoita tutkimusta tekemään, jos aihe koetaan mielekkääksi.

Bazerman ja Chugh (2005, 14-15) määrittelevät rajoitetun tietoisuuden käsittelemään nimenomaan aina yksittäistä (pätöksenteko)tilannetta: täsmällisiä olosuhteita, joissa tutkitaan yhden muuttujan vaikutusta kerrallaan. Tältä osin lisätutkimus-sarkaa siis riittäisi yllin kyllin; onhan liiketoimintaympäristössä tarjolla monia muuttujia, jotka voivat vaikuttaa tietoisuuteen. Toinen näkökulma olisi jatkaa rajoitetun eettisyyden (Bazerman & Tenbrunsel 2011, 14; Bazerman & Sezer 2016, 95-96) tutkimista eteenpäin. On mielenkiintoista tietää, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön moraalisiin päätöksiin. Kun nämä tekijät tunnistetaan, voitaisiin pyrkiä tuuppamaan yksilöiden päätöksentekoa eettisempään ja kestävämpään suuntaan.

LÄHTEET

- Bazerman, M. & Chugh, D. 2005. Bounded Awareness: Focusing Failures in Negotiation. Teoksessa Thompson, L. (toim.) 2005. *Frontiers of Social Psychology: Negotiation Theory and Research*. New York: Psychological Press, 7-26.
- Bazerman, M. & Chugh, D. 2006. *Decisions Without Blinders*. Harvard Business Review 84(1), 88-97.
- Bazerman, M. & Moore, D. 2013. *Judgement in Managerial Decision Making*. 8th ed. New York: Wiley cop.
- Bazerman, M. & Sezer, O. 2016. Bounded awareness: Implications for ethical decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136, 95-105.
- Bazerman, M. & Tenbrunsel, A. 2011. *Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton & Oxford: Princeton University Press.
- Beja Jr., E. 2015. The Focusing Illusion and Happiness: Evidence Using College Basketball Championship. *Social Indicators Research* 121(3), 873-885.
- Beshears, J. & Gino, F. 2015. Leaders as Decision Architects: Structure Your Organization's Work to Encourage Wise Choices. Harvard Business Review 93(5), 52-62.
- Cain, D., Loewenstein, G. & Moore, D. 2005. *Journal of Legal Studies* 34(1), 1-25.
- Camerer, C. & Lovallo, D. 1999. Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach. *The American Economic Review* 89(1), 306-318.
- Chugh, D. & Bazerman, M. 2007. Bounded awareness: what you fail to see can hurt you. *Mind & Society* 6(1), 1-18.
- Einhorn, H. & Hogarth, R. 1978. Confidence in Judgment: Persistence of the Illusion of Validity. *Psychological Review* 85(5), 395-416.
- Gruenfeld, D., Mannix, E., Williams, K. & Neale, M. 1996. Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67(1), 1-15.
- Hammond, J., Keeney, R. & Raiffa, H. 1998. The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review* 75(5), 47-58.
- Harstad, R. & Selten, R. 2013. Bounded-Rationality Models: Tasks to Become Intellectually Competitive. *Journal of Economic Literature* 2013 51(2), 496-511.
- Honkapohja, S. 1995. Bounded rationality in macroeconomics. A review essay. *Journal of Monetary Economics* 35(1), 509-518.
- J., A. K. & Chakrabarti, A. 2012. Bounded awareness and tacit knowledge: revisiting Challenger disaster. *Journal of Knowledge Management* 16(6), 934-949.
- Kagel, J. & Levin, D. 1986. The Winner's Curse and Public Information in Common Value Auctions. *The American Economic Review* 76(5), 894-920.
- Keshvari, S., van den Berg, R. & Ma, Wei Ji 2013. No Evidence for an Item Limit in Change Detection. *PLoS Computational Biology* 9(2), 1-9.
- Lench, H., Safer, M. & Levine, L. Focalism and the underestimation of future emotion: When it's worse than imagined. *Emotion* 11(2), 278-285.
- Mack, A. & Rock, I. 1998. *Inattentional Blindness*. An Overview. Cambridge: MIT Press.
- Mannix, E. & Neale, M. 2005. What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest* 6(2), 31-55.
- Moore, D. & Cain, D. 2007. Overconfidence and underconfidence: When and why people underestimate (and overestimate) the competition. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103(2), 197-213.
- Moore, D.; Oesch, J. & Zietsma, C. 2007. What Competition? Myopic Self-Focus in Market-Entry Decisions. *Organization Science* 18(3), 440-454.
- Morse, G. 2006. Decisions and desire. *Harvard Business Review* 84(1), 44-51.
- Neisser, U. & Becklen, R. 1975. Selective Looking: Attending to Visually Specified Events. *Cognitive Psychology* 7(4), 480-494.
- Noval, L. 2016 On the misguided pursuit of happiness and ethical decision making: The roles of focalism and the impact bias in unethical and selfish behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 133, 1-16.
- Roddick, A. 2005. *Business as unusual. My Entrepreneurial Journey*. Chichester: Anita Roddick Books.
- Schkade, D. & Kahneman, D. 1998. Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction. *Psychological Science* 9(5), 340-346.
- Sheard, A. & Kakabadse, A. 2007. A role-based perspective on leadership decision taking. *Journal of Management Development* 26(6), 520-622.
- Simon, H. 1955. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics* 69(1), 99-118.
- Simons, D. 2000. Current Approaches to Change Blindness. *Visual Cognition* 7(1-3), 1-15.
- Simons, D. & Chabris, C. 1999. Gorillas in our midst: sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception* 28(9), 1059-1074.

Simons, D., Chabris, C. & Schnur, T. 2002. Evidence for Preserved Representations in Change Blindness. *Consciousness and Cognition* 11(1), 78-97.

Soll, J., Milkman, K. & Payne, J. 2015. Outsmart Your Own Biases. *Harvard Business Review* 93(5), 64-71.

Stasser, G. & Titus, W. 1985. Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion. *Journal of Personality and Social Psychology* 48(6), 1467-1478.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science. New Series* 185(4157), 1124-1131.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1986. Rational Choice and The Framing of Decisions. *The Journal of Business* 59(4), Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, 251-278.

Walter, E. 2013. Think like Zuck. *The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg*. McGraw-Hill: USA.

Ward, E. & Scholl, B. 2015. Inattentional blindness reflects limitations on perception, not memory: Evidence from repeated failures of awareness. *Psychonomic Bulletin & Review* 22(3), 722-727.

Werner, S. & Thies, B. 2000. Is "Change Blindness" Attenuated by Domain-specific Expertise? An Expert-Novices Comparison of Change Detection in Football Images. *Visual Cognition* 7(1-3), 163-173.

Wilson, T., Wheatley, T., Meyers, J., Gilbert, D. & Axsom, D. 2000. Focalism: a source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology* 78(5), 821-836.

Sähköiset

Soldatnytt 2008. Wikimedia Commons. File:Garnisonen i Sør-Varanger binocu-lars.jpg. Viitattu 23.11.2017. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Garnisonen_i_S%C3%B8r-Varanger_binoculars.jpg

The Body Shop 2016. Yritys. Viitattu 29.12.2017. <http://www.thebodyshop.fi/fi/yritys/>

Julkaisemattomat

Nurmi, T. 2017. Myyntijohtajan haastattelu 16.10.2017. Suomen Telecenter Oy. Tampere.

Maria Kankkunen, Kirsi Laiho, Reija Mantila & Pia Roth

ORGANISAATIOKULTTUURISSA VALLITSEVIEN SAATAVUUS- JA EDUSTAVUUSHEURISTIIKKOJEN YHTEYS PÄÄTÖKSENTEKOON

Mielikuvat vaikuttavat meihin kaikkiin. Luomme mielikuvia jokaisesta ihmisestä, jonka tapaamme ja luokittelemme heitä sen mukaan, ketä aiemmin tapaamaamme henkilöä he muistuttavat tai kenen kanssa he jakavat yhteisiä piirteitä. Asiat ja ihmiset, jotka tulevat nopeasti mieleen saavat ajatuksissamme suuremman arvon. Mikäli tulkinta toisista ihmisistä tai asioista toimii, kutsutaan sitä mielen oikopoluksi eli heuristiikaksi. Jos taas tulkinta johtaa meidät virheellisiin johtopäätöksiin, kutsumme sitä mielen vinoumaksi. Liittäessämme asioita tai ihmisiä tiettyyn ryhmään jonkin yksittäisen ominaisuuden vuoksi, kutsutaan sitä edustavuusheuristiikaksi. Kun taas esimerkiksi valitsemme jonkun henkilön toistuvasti ylimääräisen tehtävän suorittajaksi, koska hän tulee ensimmäisenä mieleemme, kutsutaan sitä saatavuusheuristiikaksi. Kyseiset heuristiikat vaikuttavat myös työyhteisöihin, sillä oletukset ja mielikuvat toisista ohjaavat toimintaamme. Tässä artikkelissa käsittelemme edustavuus- ja saatavuusheuristiikan vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta johtamiseen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, millä tavoin heuristiikkoja käytetään työyhteisöissä. Johtajan olisi hyvä tunnistaa mielen oikopolut sekä omassa että toisten toiminnassa voidakseen paremmin toimia työyhteisön hyväksi. Tästä syystä pohdimme, miten johtamisella voidaan vaikuttaa päätöksentekoon ja heuristiikkojen havaitsemiseen ja näin tukea toimivaa organisaatiokulttuuria.

Johdanto

Ihmisen päätöksenteko perustuu usein nopeisiin tulkintoihin ympäröivästä maailmasta. Muistimme ei kerro objektiivisesti todellisuudesta, vaikka usein haluammekin näin ajatella, vaan se on erehtyväinen. Seikat joihin kiinnitämme huomioita, jäävät muistiimme muodostamaan mielikuvia ja vaikuttavat, kun teemme päätöksiä käyttäen mielen oikopolkuja eli heuristiikkoja. Niiden tarkoitus on helpottaa päivittäistä elämäämme ja päätöksentekoamme.

Tulkintaan toisista ihmisistä ja asioista vaikuttavat muun muassa saatavuusheuristiikka ja edustavuusheuristiikka (Tversky & Kahneman 1974). Saatavuusheuristiikalla tarkoitetaan mielen oikopolkua, jossa ihminen tulkitsee asioita sen mukaan, mitä hänelle tulee asiasta tai ihmisestä nopeasti mieleen, kuten viimeksi tai toistuvasti näkemänsä uutiset tai ihmiset. Edustavuusheuristiikalla tarkoitetaan tulkintaa, jossa ihminen jaottelee asioita tai ihmisiä tiettyyn ryhmään yksittäisten ja joissakin tapauksissa epäolennaisten ominaisuuksien perusteella, stereotyyppien, ohittaen oleelliset asian tai ihmisen piirteet ja kokonaisuuden. Kaikki ihmiset hyödyntävät näitä ja muita heuristiikkoja päätöksentekotilanteissaan, eivätkä ne itsessään ole positiivisia tai negatiivisia. Kun oikopolut johtavat huonoihin päätöksiin, kutsutaan niitä vinoumiksi.

Artikkelimme saatavuus- ja edustavuusheuristiikasta perustuu nimeämättömän henkilöstöjohtajan ja tuotantoesimiehen haastatteluihin, kosmetiikkafirma The Body Shopin perustajan Anita Roddickin kirjaan *Body and Soul* (1991) sekä Kirsi Pihan teokseen *Äitijohtaja* (2006), johon hän on haastatellut johtotehtävissä olevia naisia. Tässä artikkelissa kuvaamme, miten äsken mainituissa haastatteluissa ja kirjalähteissä tulee esille edustavuus- ja saatavuusheuristiikka eri organisaatiokulttuureissa ja miten ne vaikuttavat johtamiseen. Aineistomme pohjalta keskitymme erityisesti henkilöstöjohtamisen päätöksenteon tilanteisiin, vaikka heuristiikkoja on havaittavissa muussakin päätöksenteossa. Pohdimme myös, miten johtamisella voidaan vaikuttaa päätöksentekoon ja heuristiikkojen havaitsemiseen ja tukea toimivaa organisaatiokulttuuria.

Oikopolut päätöksenteossa

Käyttäytymistaloustieteen uranuurtajina pidetyt Amos Tversky ja Daniel Kahneman kiinnostuivat ihmisten intuitiivisesta päätöksenteosta 1970-luvulla. Heitä kiinnostivat tilanteet, joissa päätöksenteko olisi vaatinut perusteellista tutustumista käsiteltävissä olevaan asiaan, mutta päätökset tehtiinkin näennäisesti intuitiivisesti ja tunteiden pohjalta. Intuitiivinen päätöksenteko pohjaa kokemukseen ja tietoon, joka helpottaa nopean ja usein oikean päätöksen syntymistä. Tverskyä ja Kahnemania kuitenkin kiinnostivat erityisesti tilanteet, joissa intuitio johti kehnoihin päätöksiin ja löytää syyt intuitiivisen päätöksenteon heikkouksiin. (Kahneman 2003; Kahneman 2012, 12-19.)

Stanovich ja West (2000) loivat termit järjestelmä 1 ja 2, jossa järjestelmä 1 viittaa intuitioon perustuvaan päätöksentekoon ja järjestelmä 2 harkintaan perustuvaan päätöksentekoon. Kahneman omaksui nämä ajattelutavat myöhempien teorioidensa lähtökohdiksi. Järjestelmä 1:ssä ihminen tekee nopeita päätöksiä, jotka pohjaavat jo olemassa olevaan tietoon ja tunteisiin ilman suurempaa pohdiskelua. Intuitioon liittyy asiantuntemus ja kokemus, mutta siihen voidaan kuitenkin luottaa vain, mikäli ympäristö on säännönmukainen ja sen antamat vihjeet ovat mahdollista oppia (Salonen 2017, 73). Jos taas kaikessa päätöksenteossa pohjaisimme toimintamme harkintaan perustuvaan järjestelmä 2: een, asioiden ja tehtävien tekoon kuluisi aikaa (Kahneman 2003; Kahneman 2012, 30). Tämän vuoksi aivomme ovat luoneet jo opituille asioille oikopolkuja, jotta niille asioille, jotka todella vaativat enemmän ajattelua ja pohdintaa, jäisi aikaa ja energiaa. Kun oikopolut johtavat väärin ratkaisuihin, järjestelmä 2 ei ole kyseenalaistanut intuition vinoumaa, joko tietämättömyydestä tai tiedon haun laiskuudesta. (Kahneman 2012, 179.)

Intuitiivisen päätöksenteon ongelma on, etteivät ihmiset tiedosta, että heidän arvionsa on vinoutunut. Tätä ajattelua tukevat Kahnemanin tutkimukset. (Kahneman 2002.) Kuitenkin Epstein (1994) väittää, että ihmiset ajattelevat todennäköisyyksien mukaan ja tiedostavat väärän intuitiivisen vastauksen, mutta siitä huolimatta eivät aina pysty ohittamaan heuristista ajattelua päätöksiä tehdessään. (De Neys, Vartanian & Goel 2008.)

INTUITIIVISEN PÄÄTÖKSENTEON ONGELMA ON, ETTEIVÄT IHMISET TIEDOSTA, ETTÄ HEIDÄN ARVIONSA ON VINOUTUNUT.

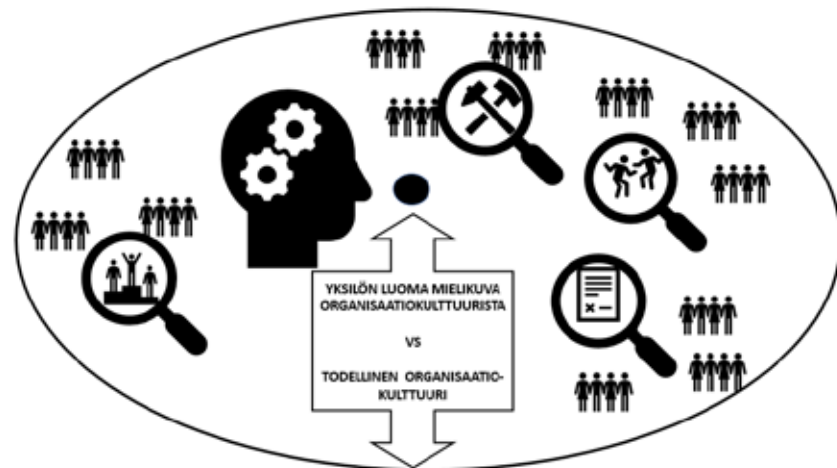
Tversky ja Kahnemanin keskeisimpiä ja samalla varhaisimpia teorioita ovat saatavuus- ja edustavuusheuristiikka (Kahneman 2003; Tversky ym. 1974). Alun perin 1970-luvulla he määrittivät saatavuusheuristiikan yleisyyden arviointiprosessiksi, joka perustuu siihen, miten helposti esimerkkejä tulee käsiteltävästä asiasta mieleen. Tuolloin määritelmä vaikutti selkeältä, mutta sitä on hiottu siitä lähtien. Saatavuusheuristiikan käytössä ihminen korvaa vaikean kysymyksen helpommalla, mikä johtaa systemaattisiin virheisiin. Ihmisen on mahdollista vältellä näitä saatavuusvinoumia, mutta vaatii ponnistelua muuttaa omia mielikuviaan. Mielikuvien muuttaminen kuitenkin edesauttaa välttämään päätöksenteon virheitä. (Kahneman 2012, 153-155.) Edustavuusheuristiikassa asioita ja ihmisiä jaetaan ryhmiin yksittäisten ominaisuuksien tai tietojen perusteella. Ajattelun vinoumia syntyy, mikäli tuolloin asioita ennustetaan epätodennäköisten tietojen mukaan, eikä saatavilla olevan tiedon laatuun keskitytä riittävästi. (Kahneman 2012, 178-179.)

Vinoumien vaikutusta päätöksentekoon voidaan yrittää vähentää hyödyntämällä niin sanottua valinta-arkkitehtuuria. Valinta-arkkitehtuurissa käyttäytymistä voidaan muokata ennustettavaan suuntaan muokkaamalla kontekstia, joissa päätöksiä tehdään. Esimerkiksi työpaikoilla johtajat voivat toimia alaisilleen valinta-arkkitehteina. (Beshears & Gino 2015; Thaler & Sunstein 2009, 4-5.) Ensin on hyvä selvittää syy oikopolkuihin. Usein taustalla on aiemmin mainitun järjestelmä 1:n mukainen automaattinen ja vaistonvarainen ajattelu, jossa keskitytään lyhyen tähtäimen

saavutuksiin. Järjestelmä 1:n vastaparinä toimivasta hitaammasta ja eri tekijöitä harkitsevammasta järjestelmä 2:n ajattelutavasta olisikin usein enemmän hyötyä pitkäkestoisten asioiden päätöksenteossa. (Beshears & Gino 2015.) Aina ei ole mahdollista muuttaa päätöksentekokontekstia ainakaan lyhyellä aikavälillä, mutta siinäkin on apua, että oikopolkujen käytön tiedostaa ja myös johtajien on myös hyvä tiedostaa omien oikopolkujensa käyttö. (Soll, Milkman & Payne 2015). Soll, Milkman ja Payne (2015) tuovat esille, että oikopolkujen muuttaminen tai havaitseminen ei ole aina millään tavalla helppoa ja siihen vaikuttavat myös tunneyhteydet käsillä olevaan asiaan.

Täydellistä työyhteisöä etsimässä

Kulttuuri on opittua ja yhteistä tietyn ihmisryhmän kesken. Myös työyhteisöillä eli organisaatioilla on oma kulttuurinsa. Organisaatioissa voi olla myös eri osastojen ja ryhmien alakulttuureita. Organisaation säännöt ja toimintatavat muodostavat organisaatiokulttuurin. (Hofstede 2005, 35.) Eri organisaatioissa toimivat ihmiset luovat yhdessä kulttuurin, säännöt, toimintatavat ja symbolit, joiden mukaan käyttäytyään. Kulttuuri eli mentaalinen mielen ohjelmointi toimii organisaatioisakin vaistomaisesti ja ilman harkintaa. Johtaja pystyy vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin omalla esimerkillään, toiminnallaan ja käytöksellään. Toimintamallit muuttuvat myös jatkuvan ja määrätietoisena palautteen tai palkitsemisen avulla. Organisaatiokulttuuri voi olla erilainen johdon ja työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiden kokemus ja käsittämä kulttuuri voi olla piilossa organisaation johdolta, mikäli johtajat eivät ole tarpeeksi läsnä siellä, missä työntekijät tekevät työnsä. Asiakas kokee organisaatiokulttuurin työntekijöiden toiminnan kautta. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994.) ja siksi työntekijöiden käsittämään kulttuuriin kannattaa kiinnittää huomiota.



Kuvio 1. Yksilön mielikuvien muodostuminen organisaatiokulttuurista

Yksilö luo mielikuvan organisaatiokulttuurista niiden osien summasta, jolle hän on altistunut. Tämä on kuitenkin vain marginaalinen osa organisaatiokulttuurin kokonaisuutta. Kuvaamme tätä saatavuusheuristiikkaa kuviossa 1 keskellä olevalla pisteellä, kun taas organisaatiokulttuuri kattaa ympyränä organisaation työntekijöineen kokonaisuudessaan. Kuviossa 1 kuvataan myös edustavuusheuristiikkaa yksilön näkökulmasta. Aiempien mielikuvien pohjalta yksilö voi luoda stereotypioita ja luokitella ihmisiä - ja myös asioita - ryhmiin, myös ilman todellista tietoa. Esimerkiksi yhden työntekijän onnistuminen voi luoda mielikuvan menestyvästä yksiköstä, vaikkei näin olisi.

Organisaation päätöksentekoa käsiteltäessä kulttuurin merkitys jää usein vähälle huomiolle. Päätöksentekijän tai -tekijöiden kulttuurilla on merkitystä, koska päätöksentekoon vaikuttavat ihmisten uskomukset asioista ja reaktiot niihin eli myös heuristiikat. Uskomukset ja arvot pohjautuvat kulttuuriin, joka on yleensä jaettu ja joka luo raameja toiminnalle. Organisaatiokulttuurikin toimii parhaimmillaan tällä tavoin. Organisaatioissa on kuitenkin otettava huomioon myös kulttuurierot, jotka voivat olla esimerkiksi kansallisia tai perhetaustaan liittyviä. (Oliveira 2007.) Oliveira (2007) puhuukin niin sanotun kulttuurisen kompetenssin merkityksestä: on hyvä ottaa huomioon, että ihmiset voivat ajatella eri tavalla, mikä näkyy myös päätöksenteossa. Kulttuurierot voivat johtua myös erilaisesta asemasta organisaatiossa ja siihen liittyvistä alakulttuureista.

Kulttuurieroihin ja myös tiiviimmän organisaatiokulttuurin syntymiseen voidaan vaikuttaa monin tavoin. The Body Shopin toiminta alkoi vain yhdestä kaupasta, ja toiminta on laajentunut ympäri maailmaa oleviksi tuhansiksi eri liikkeiksi. Liikkeiden toimintaa ohjasi aluksi vain Anita Roddick ja hänen miehensä. Etenkin alkuvaiheessa tärkeää oli Roddickin oma esimerkki ja siinä hän toimikin sinnikkäästi ja systemaattisesti, vieden omaa visiotaan eteenpäin uusille toimijoille. Tärkeitä ovat varmasti olleet Roddickin vierailut uusissa liikkeissä, sillä yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen ei ole helppoa, vaan asiat ymmärretään useimmiten väärin. (Roddick 1991.) Vierailut ovat auttaneet varmasti myös tunneyhteyden luomisessa yrityksen ja työntekijöiden välillä. Myös asioita toistamalla ohjaillaan saatavuusheuristiikkaa, jolloin haluttu toimintamalli tulee ensimmäisenä mieleen työntekijöille. Beshearsin ja Ginoon mukaan (2015) tunneyhteyttä voidaan kehittää esimerkiksi auttamalla työntekijöitä pohtimaan omaa panostaan firmalle, joka Roddickin vierailuilla varmasti toteutui.

”Millainen on täydellinen yritys tai työyhteisö, joka voisi olla alansa paras? Millaista olisi olla töissä oikein hyvässä yrityksessä, hyvän johtajan alaisuudessa? Olisiko se vaikkapa sellainen yritys, jossa todella jaettaisiin yhteisiä merkityksiä, kerrottaisiin tarinoita, kuunneltaisiin henkilöstöä ja heidän mielipiteensä huomioitaisiin johtamisessa.” Näin pohtii erään suuren teollisuuden alalla toimivan yrityksen henkilöstöjohtaja (Henkilöstöjohtaja 2017) ja kuvaa samalla yhtä käsitystä ihanteellisesta työyhteisöstä. Collinsin (2001) mukaan hyvään työyhteisöön hakeudutaan siellä olevien ihmisten vuoksi. Lisäksi organisaation tärkein voimavara ovat niin sanotut oikeat ihmiset, joita ei tarvitse motivoida työhönsä. Heillä on aito halu tehdä

tulosta. Eli Collinsin mielestä parasta tulosta ei voida saavuttaa, jos mukana on niin sanotusti vääriä ihmisiä.

Miten paljon niin kutsutut oikeat ihmiset liittyvät siihen, että he sitoutuvat yrityksen arvoihin? Tuominen ja Pohjakallio (2012) ovat kirjassaan ”Työkirja – työelämän vallankumouksen perusteet” määritelleet 925-timantin avulla työkuulttuurin keskeiset osa-alueet, joista yksi on merkitys. Merkityksellä Tuominen ja Pohjakallio tarkoittavat yrityksen mission, vision, arvojen ja arvostuksen kokonaisuutta. Strategiatyössä keskeistä on suunnan osoittaminen ja sen miettiminen, miten yritys saa vedottua viestillään työyhteisön tunteisiin. Henkilöstöjohtaja toteaa haastattelussa, että harmillisen usein johdon rakentama strategia ei kuitenkaan kohtaa suorittavan portaan arjen tekemistä. Toisaalta yritysten tämän päivän kannattavuuskenteet eivät mahdollista tarvittavaa ajankäyttöä henkilöstön kanssa todellisen strategi työn jalkauttamiseen. (Henkilöstöjohtaja 2017.) Samaa mainitsee haastateltu tuotanto esimies, vaikka hän on tottunut pitkällä urallaan sopeutumaan jatkuvaan muutokseen ja uuden oppimiseen. Kuvaavaa on, että tuotanto esimies muutostilanteissa pyrkii tukemaan tilannetta pelkääviä työntekijöitään muistuttamalla, että ”on näitä muutoksia koettu yhdessä muitakin ja aina on pinnalle noustu, että kyllä me tästäkin nousta”. (Tuotanto esimies 2017.) Saatavuusheuristiikan avulla tuotanto esimies tuo siis myönteisellä tavalla muutostilanteessa mieleen aiemmat onnistumiset, mikä auttaa häntä tukemaan työntekijöitään vaikeassa tilanteessa, mutta myös helpottaa omaa jaksamistaan.

PARHAIMMILLAAN MISSIO JA VISIO MUODOSTAVAT TYÖNTEKIJÖILLE SEN MERKITYKSEN, JOKA SAA HEIDÄT AIDOSTI HALUAMAAN TEHDÄ TYÖTÄ YRITYKSELLE.

Parhaimmillaan missio ja visio muodostavat työntekijöille sen merkityksen, joka saa heidät Collinsinkin (2001) mukaan aidosti haluamaan tehdä työtä yritykselle. Arvot ovat usein ne kirjoittamattomat pelisäännöt, jotka linkittyvät vahvasti myös organisaation kulttuuriin, tapaan toimia. Arvot toimivat hyvänä ohjaavana tekijänä silloin, kun hyvät tavat toimia on tunnustettu ja ne vahvistavat liiketoimintaa (Tuominen & Pohjakallio 2012, 126). Myös Takalan (2001) mukaan arvot liittyvät oleellisesti johtamiseen ja organisaation asemaan yhteiskunnassa. Jos arvoja ei osata tunnistaa, päädytään erheellisesti tilaan, jossa taloutta ja työyhteisön toimintaa koskevassa keskustelussa mikä tahansa liiketaloudellinen tavoite nähdään arvona. Tuolloin saatavuusheuristiikka ohjaa päätöksentekoa taloudellisiin kysymyksiin, ohittaen ehkä toiminnan kannalta kriittisemmät asiat.

Yksi organisaatiokulttuurin muodostumisen ja muuttamisen kannalta tärkeä asia on työntekijöiden rekrytointi, jossa edustavuusheuristiikka vaikuttaa usein vahvasti päätöksentekoon. On nimittäin tavallista, että tehtävään valitaan usein samantyylinen henkilö kuin mikä edeltäjänä on ollut. Asiaa käsitellään etenkin sukupuolinäkökulmasta Äitijohtaja-kirjan eri haastatteluissa. Esimerkiksi Handelshögskolanin rahoituksen professorina työskentelevä Eva Liljebloom tuo esille, että jos aiemmin tehtävässä on ollut mies, saatetaan uutta miespuolista

työntekijää etsiä tilalle varsinkin omasta tuttavapiiristä vaistonvaraisesti, asiaa sen kummemmin miettimättä. (Piha 2006, 221-222.) Rekrytoinnissa potentiaalisia työntekijöitä käydään usein läpi yksi kerrallaan, ilman vertailuasetelmaa, mutta hyödyllisempää voisi olla asettaa useampi kandidaatti rinnakkain ja vertailla heitä keskenään. Tällöin keskityttäisiin enemmän esimerkiksi heidän aiempaan työkokemuksensa ja muuhun osaamiseensa eikä niinkään esimerkiksi sukupuolen, etnisen taustan tai iän kaltaisiin hyvin selkeästi erottuviin asioihin. Tällä tavoin valinta-arkkitehtuuria muuttamalla vähennettäisiin edustavuusheuristiikan vaikutusta. Edustavuusheuristiikkaa käytetään usein päätöksenteon apuna varsinkin epävarmoissa tilanteissa ihmisiä arvioitaessa, joihin rekrytoinnit usein lukeutuvat. (Bazerman & Moore 2013, 8; Beshears & Gino 2015.) Esimerkiksi sukupuolesta tai etnisestä taustasta usein kumpuavien stereotyyppien vaikutusta voidaan pienentää myös poistamalla stereotyyppisiä aiheuttava tekijä valintatilanteesta: esimerkiksi valittaessa työnhakijoita haastatteluun poistetaan heidän nimensä hakupapereista, jolloin sukupuoli tai etninen tausta eivät vaikuta siinä vaiheessa valintaan (Soll, Milkman & Payne 2015).

Edustavuus- ja saatavuusheuristiikan vaikutus rekrytointeihin tulee esille myös tuotanto esimiehen haastattelussa. Hän on vuosien aikana huomannut, että rekrytoitaessa uusia työntekijöitä on oltava kiinnittämättä huomiota omiin mielikuviin sopivasta työntekijästä ulkoisten seikkojen tai jopa käyttäytymisen perusteella. Reippaan oloinen hakija voi osoittautua tehtävään sopivammaksi, kun taas velton oloisesta tulee tehokas ja pitkäaikainen työntekijä. Myös työnhakijoilla voi olla vääränlaisia mielikuvia tarjotusta tehtävästä. Näitä mielikuvia tuotanto esimies pyrkii vähentämään kertomalla mahdollisimman rehellisesti tarjotusta työtehtävästä (Tuotanto esimies 2017). Tuotanto esimies on siis vuosikymmenien kokemuksella oppinut keskittymään rekrytointiprosessissa oleellisiin seikkoihin ja pyrkii toiminnallaan vähentämään edustavuus- ja saatavuusheuristiikkojen vinoumia myös hakijoiden osalta.

REKRYTOITAESSA UUSIA TYÖNTEKIJÖITÄ ON OLTAVA KIINNITTÄMÄTTÄ HUOMIOTA OMIIN MIELIKUVIIN SOPIVASTA TYÖNTEKIJÄSTÄ ULKOISTEN SEIKKOJEN TAI JOPA KÄYTTÄYTYMISEN PERUSTEELLA.

Työntekijöiden ja johtajien mielikuvat toisistaan

Edustavuusheuristiikka vaikuttaa usein siihen, että johtaja nähdään tietynlaisena asemansa takia. The Body Shopin perustaja Anita Roddick mainitsee kirjassaan edustavuusheuristiikan vaikuttaneen työntekijöiden käsityksiin linjajohdon tahdosta kuunnella rivityöntekijöitä. Hän kohtasi usein työntekijöitä, jotka eivät ottaneet asioita puheeksi esimiestensä kanssa, koska heidän mielikuvansa johtavassa asemassa olevista henkilöistä oli välinpitämätön. Työntekijät ajattelivat, etteivät heidän ideansa tai ajatuksensa työstä kiinnostaisi johtajia, joten he eivät maininneet niistä mitään. Vasta Roddickin kysytyä suoraan työntekijöiden mielipiteitä

selvisi esimerkiksi, että hiuksia suojaavan hatun käyttäminen eräässä tehtaassa oli täysin turhaa, koska linjastolla kulki vain jo pakattuja tuotteita. Työntekijä yllättyi Roddickin sanoessa, ettei hattuja silloin tarvitse pitää. (Roddick 1991.) Tässä tapauksessa johtajiin kohdistunut edustavuusheuristiikka kulki myös toiseen suuntaan, koska tulkittessaan johtajat välinpitämättömiksi työntekijät kokivat samalla myös omat vaikutusmahdollisuutensa pieniksi, ja keskustelu varmasti lievensi heuristiikan vaikutusta.

Roddick on pyrkinyt pääsemään eroon työntekijöiden ennakkoluuloista johtajia kohtaan myös vähentämällä statussymboleita. Johtajilla ei The Body Shopissa ole omia parkkipaikkoja tai omia ylellisiä kahvihuoneita, vaan he ovat samanlaisia työntekijöitä kuin muutkin ja tämä osoitetaan tarjoamalla heille samoja resursseja kuin rivityöntekijöillekin. Tällainen toiminta vähentää johtajien ja työntekijöiden eroa korostavan edustavuusheuristiikan vaikutusta ja antaa työntekijöille mahdollisuuden avoimeen kommunikointiin. Ideoita syntyy enemmän ja myös johtajat saavat suoraa palautetta, kun johtajan hierarkkinen valta-asema on matalampi. (Roddick 1991, 227.) The Body Shop on valmis muuttamaan toimintaansa laajasti ja siihen perustuukin avoimuus ja valta-asetelman madaltaminen. Kun minkä tahansa toiminnan, myös johtajan tekemien päätösten muuttaminen on mahdollista, työntekijät saadaan kertomaan mielipiteensä avoimemmin, mikä edistää myös yhteisten arvojen muodostumista.

Myös johtajat voivat luoda oikopolkuihin perustuvia käsityksiä työntekijöistä. Organisaatiokulttuurissa ihmisille muodostuu usein tietyt roolit. Tähän vaikuttaa muun muassa saatavuusheuristiikka. Täten esimerkiksi jo valmiiksi ahkerana pidetty henkilö saa usein lisää työtehtäviä, jolloin häntä pidetään entistä ahkerampana eli toiminta ja käsitys toiminnasta ruokkivat toisiaan. Rooleja voidaan kuitenkin yrittää muokata eri tavoin esimerkiksi tietoisesti uudelleenorganisoidulla tiimillä ja luomalla tehtäviä, joissa jokainen toimii vuorotellen, kuten puheenjohtajan tehtävät kokouksessa. (Beshears & Gino 2015.) Kun työntekijä toimii eri asemassa kuin yleensä, hänen ja muiden näkökulma saattaa muuttua.

Johtajan on hyvä ottaa huomioon myös työntekijöiden käsitykset omasta ja toistensa työpanoksesta esimerkiksi ryhmätyössä. Ryhmätyöskentelyssä voi vaikuttaa saatavuusvinouma. Ei ole tavatonta, että ryhmän jäsenet määrittelevät oman työpanoksensa muita suuremmaksi, koska tietää oman tekemisensä muiden tekemistä paremmin. (Kahneman 2012, 155.) Jos kaikki ryhmän jäsenet tiedostavat tämän vinouman, se voi helpottaa ryhmätyöskentelyä ja -henkeä.

Haastateltu tuotantoesimies mainitsee luottamuksen työntekijöihinsä merkittävänä tekijänä omassa esimiestyössään. Hänellä on runsaasti työntekijöitä eri maista ja erilaisista kulttuureista, jotka tuovat omat haasteensa esimiestehtäviin. Edustavuusheuristiikka voi luoda vinoumia ihmisistä, joilla on erilaiset taustat tai työhistoria, koska taustojen perusteella luodaan usein stereotyyppioita. Myös saatavuusheuristiikka vaikuttaa tuotantoesimiehen ajatteluun, sillä hän kuvasi monenlaisia tilanteita eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa, koska he ovat sosiaalisempia kuin kantaväestö. (Tuotantoesimies 2017.)



Äitihohtaja-kirjassa Handelsbankenin johtotehtävissä työskennellyt Carina Hellemaa tuo esille työntekijämielikuvan, joka liittyy myös alaisuuteisiin. Hänen mukaansa on tärkeää, miltä organisaatio näyttää nykyisten ja myös tulevien työnhakijoiden keskuudessa. (Piha 2006, 293.) Hellemaa viittaa myös pehmeisiin arvoihin ja työn ja perheen yhteensovittamiseen (Piha 2006, 289). Tämä näkökanta huomioi yksittäisten nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden työpaikkaa koskevien päätösten merkityksen firmalle.

Pihan kirjassa monet haastatellut johtajat käsittelevät työntekijöinä ennen kaikkea eri toiminta- ja ajattelutapoja edistävinä tärkeinä resursseina. Esimerkiksi HRM Partnersin toimitusjohtajana työskennelleen Anni Vepsäläisen mukaan on tärkeää, että yrityksessä on erilaisia ja eri taustaisia työntekijöitä, jotta työhön saadaan erilaisia näkökulmia ja ajatuksia (Piha 2006, 269-270). Myös Kaisa Vikkula näkee naisten palkkaamisen johtotehtäviin resurssikysymyksenä: ”se parantaa päätösten laatua, kun käytössä on molemmat näkökulmat.” (Piha 2006, 230). Päätöksentekokapasiteettia jää siis hänen mukaansa käyttämättä, jos vain lähinnä toinen sukupuoli tekee päätöksiä. Haastateltavien mukaan organisaatiokulttuuri ja koko työyhteisö rikastuvat erilaisista ajattelutavoista. Jos eri tavalla ajattelevien työntekijöiden tavoittelemisen on kaikkien tiedossa jo rekrytointia aloitettaessa ja jos erilaisiin näkökulmiin kannustetaan organisaation sisällä, voidaan pienentää myös edustavuus- ja saatavuusheuristiikkojen vaikutusta organisaation jokapäiväisessä työssä.

Yhteenveto

Kuten olemme artikkelissamme kuvanneet, ihmiset muistavat ne asiat, joihin kiinnittävät huomiota. Useimmiten onnistumme luomaan oikeita johtopäätöksiä näistä mielikuvista. On kuitenkin tilanteita, joissa hyödynämme mielen oikopolkuja, vaikka meidän tulisi tarkemmin kiinnittää huomiota tosiasioihin mielikuvien sijaan. Meistä jokaisen, mutta erityisesti johtajien, tulisi olla tietoisia näistä vinoumien mahdollisuuksista.

Organisaatiokulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen vaikuttaa saatavuusheuristiikka. Se, miten yrityksessä viestitään arvoista, missiosta ja strategiasta, vaikuttaa saatavuuteen. Jos viestintä on johdonmukaista ulkopuolisen viestinnän kanssa, se jää paremmin ihmisille mieleen ja näin koetaan tärkeäksi.

Rekrytointi on yksi osa-alue, joka vaikuttaa organisaatiokulttuuriin merkittävästi tuomalla käytännön tasolla esille, millaisia ihmisiä organisaatioon halutaan. Rekrytoinnissa on tärkeää tunnistaa omat mielen oikopolut, jotta uusi henkilö ei valikoituisi vain tietyillä perusteilla, eikä valinnasta rajautuisi pois tiettyä ihmisryhmää edustavat potentiaaliset työntekijät, joista rekrytoijalla on ennakkokäsityksensä.

Johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisen päätöksentekoprosessin valintaympäristöön. Johtajalla on mahdollisuus luoda otolliset päätöksentekotilanteet ja näin ohjata siten itseään ja alaisia tekemään oikeita päätöksiä sekä itsensä että organisaation hyväksi. Kaikkeen ei johtaja voi kuitenkaan vaikuttaa, mutta hän voi ohjata ihmisiä - ja itseään - huomaamaan mielen oikopolut ja niiden vinoumat. Erityisesti tärkeiden ja kauaskantoisten päätösten kohdalla on oleellista muistaa syvämpi ja harkitumpi ajattelu sekä luoda siihen tietoisesti välineitä.

LÄHTEET

Bazerman, M. & Moore, D. 2012. *Judgement in Managerial Decision Making*, 8th edition. USA: Wiley.

Beshears, J. & Gino, F. 2015. *Leaders as Decision Architects*. Harvard Business Review. Viitattu 2. 12.2017. <https://hbr.org/2015/05/leaders-as-decision-architects>

Collins, J. 2001. Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Kauppakaari.

De Neys, W., Vartanian, O. & Goel, V. 2008. Smarter Than We Think - When Our Brains Detect That We Are Biased. *Association for Psychological Science*. Vol. 19. No. 5, 483-489.

Epstein, S. 1994. Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. & Schlesinger, L. 1994. *Putting the Service Profit Chain to Work*. Harvard Business Review.

Hofstede, G. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2nd Edition. USA: McGraw-Hill Companies.

Kahneman, D. 2012. *Ajattelu nopeasti ja hitaasti*. Helsinki: Hakapaino, Terra Cognita.

Kahneman, D. 2003. A Perspective on Judgment and Choice. *Mapping Bounded Rationality*. *American Psychologist*. Vol. 58, No. 9, 697-720.

Oliveira, A. 2007. A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model. *EJBO Electronic Journal of Business and Organization Studies*. Vol.12, No. 2.

Piha, K. 2006. *Äitijohtaja*. Helsinki: Talentum.

Roddick, A. 1991. *Body and Soul*. London: Ebury Press.

Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.

Soll, J., Milkman, K., Payne, J. 2015. *Outsmart Your Own Biases*. Harvard Business Review. Luettu 21.12.2017. <https://hbr.org/2009/02/why-good-leaders-make-bad-decisions>

Stanovich, K. E., & West, R. F. 2000. Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645-665.

Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolle. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 6.

Thaler, R., & Sunstein C. 2008. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. USA: Penguin Books.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. *Työkirja - Työelämän vallankumouksen perusteet*. EU: WSOY.

Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Oregon Research Institute Research Bulletin. Vol. 13, No. 1.

Julkaisemattomat:

Henkilöstöjohtaja. 2017. Suuren teollisuuden alalla toimivan yrityksen henkilöstöjohtaja. Haastattelu 18.9.2017. Jyväskylä.

Tuotantoesimies. 2017. Logistiikka-alalla toimivan yrityksen tuotantoesimies. Haastattelu 17.10.2017. Vantaa.

Elina Jokinen, Taru Ruponen & Jenni Anttila

VAHVISTUSHARHAN TUNNISTAMINEN JA EHKÄISEMINEN JOHTAJAN PÄÄTÖKSENTEOSSA

Vahvistusharhalla tarkoitetaan ihmisen tiedostamatonta tapaa etsiä ja löytää muistinsa, mielipiteidensä tai oletuksiensa pohjalta omaa näkökantaa puoltavaa tietoa. Ihmiset antavat mielipiteistään riippuen myös eri lailla painoarvoa vastaanotetulle tiedolle. Vahvistusharha voi vaikuttaa niin myönteisesti kuin kielteisesti organisaation toimintaan, joten sen tunnistaminen on tärkeää johtamistyössä. Johtava henkilö pystyy valta-asemansa avulla viljelemään epäolennaisia tietoja ja näkemyksiä koko henkilöstölle ja näin ylläpitämään vahvistusharhaa kenenkään sitä kyseenalaistamatta. Koska vahvistusharha vaikuttaa monella tavalla organisaation menestymiseen, pohdimme tässä luvussa keinoja vahvistusharhan tunnistamiseen ja estämiseen johtamisessa ja päätöksenteossa.

Johdanto

Vahvistusharha on ilmiö, jonka useat meistä ovat havainneet omassa lähiympäristössään ja työorganisaatioissaan, mutta harva osaa määritellä sen syitä ja seurauksia selkeästi. Tapamme suhteuttaa uutta tietoa aiempiin mielipiteisiimme vaikuttaa siihen, mitä omaksumme ympäröivästä maailmasta päätöksenteon tueksi. Johtavassa asemassa olevien henkilöiden päätöksenteossa vahvistusharha vain korostuu. Mutta mistä sitten syntyvät päätökset, jotka joko ohjaavat toimintaa väärin suuntiin ja aiheuttavat tappioita tai saavat aikaan positiivisia tuloksia, jotka johtavat positiivisiin tuloksiin?

Johtamisen, vallan ja vaikuttamisen käsitteet ovat lähes synonyymeja, koska niihin liittyvät ilmiöt limittyvät läheisesti toisiinsa. Johtamisessa on kyse vallankäytöstä, ja valtaa käytetään johtamisessa vaikuttamalla ihmisten ajatteluun, käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. (Honkanen 2016,149.) Päätöksenteko onkin johtajan tärkein, mutta samalla myös vaikein ja riskialttein tehtävä, sillä huonot päätökset voivat vahingoittaa liiketoimintaa ja johtajan koko uraa. Monissa tapauksissa syy huonoille päätöksille ja vahvistusharhalle voidaan jäljittää päätöksenteon eri vaiheisiin. Huonoja päätöksiä voi syntyä, jos vaihtoehtoja ei kartoiteta riittävästi, oikeaa tietoa ei hankita eikä kustannuksia ja hyötyjä punnita tarpeeksi. Joskus syy voi olla myös pelkästään päätöksentekijän mielessä, sillä ihmisen aivot saattavat sabotoida hyvätkin päätökset täysin tiedostamatta. Juuri tämän takia vahvistusharhan tapaiset näkymättömät ansat ovat vaarallisia päätöksenteossa ja johtamisessa. Niiden tunnistaminen on tärkeää, jotta niiden vaikutukset voidaan minimoida ja jopa estää. Vahvistusharhan tapaiset ansat ovat kuitenkin sisäänrakennettu ajatteluprosesseihimme. Näin ollen niiden tunnistaminen on vaikeaa, vaikka ne ilmenisivätkin aivan silmiemme edessä. (Hammond, Keeney & Raiffa.1998, 2.)

Kokeneetkin johtajat käyttävät intuitiota ja kokemusta työkalunaan päätöksenteossa, jolloin vahvistusharhalla voi olla niin myönteisiä kuin negatiivisiakin seurauksia. Tässä luvussa kerromme vahvistusharhan ilmenemisestä johtamisessa ja päätöksenteossa. Pohdimme vahvistusharhaa ilmiönä, ja vertaamme aiheeseen liittyviä teorioita ja tutkimuksia haastatteluaineistoon ja luettuun elämäkertateokseen. Keräämämme materiaali pohjautuu eri alojen ja kokoluokkien organisaatioihin Suomessa ja Kiinassa, ja jokaisessa organisaatiossa oli havaittavissa hyvin erilaiset johtamis- ja esimieskulttuurit. Esimerkkitapauksien avulla havainnollistamme kolmen eri tason vahvistusharhaa johtamisessa ja päätöksenteossa. Yhdessä yrityksessä vahvistusharha ohjasi merkittävästi organisaation toimintaa, mutta harhaa ei tiedostettu millään tasolla. Toisessa tapauksessa vahvistusharhan olemassaolo oli tunnistettu, mutta sitä ei hallittu tehokkaasti. Kolmannessa yritysesimerkissä kyseinen ansa oli tiedostettu, ja johtamisessa käytettiin monipuolisesti eri keinoja vahvistusharhan kontrolloimiseksi. Näihin esimerkkitapauksiin pohjaten esittelemme, miten vahvistusharha voidaan tunnistaa ja keinoista, joilla harha voidaan ehkäistä tai sen vaikutuksia voi hyödyntää.

**KOKENEETKIN JOHTAJAT
KÄYTTÄVÄT INTUITIOTA
JA KOKEMUSTA
TYÖKALUINAAN
PÄÄTÖKSENTEOSSA.**

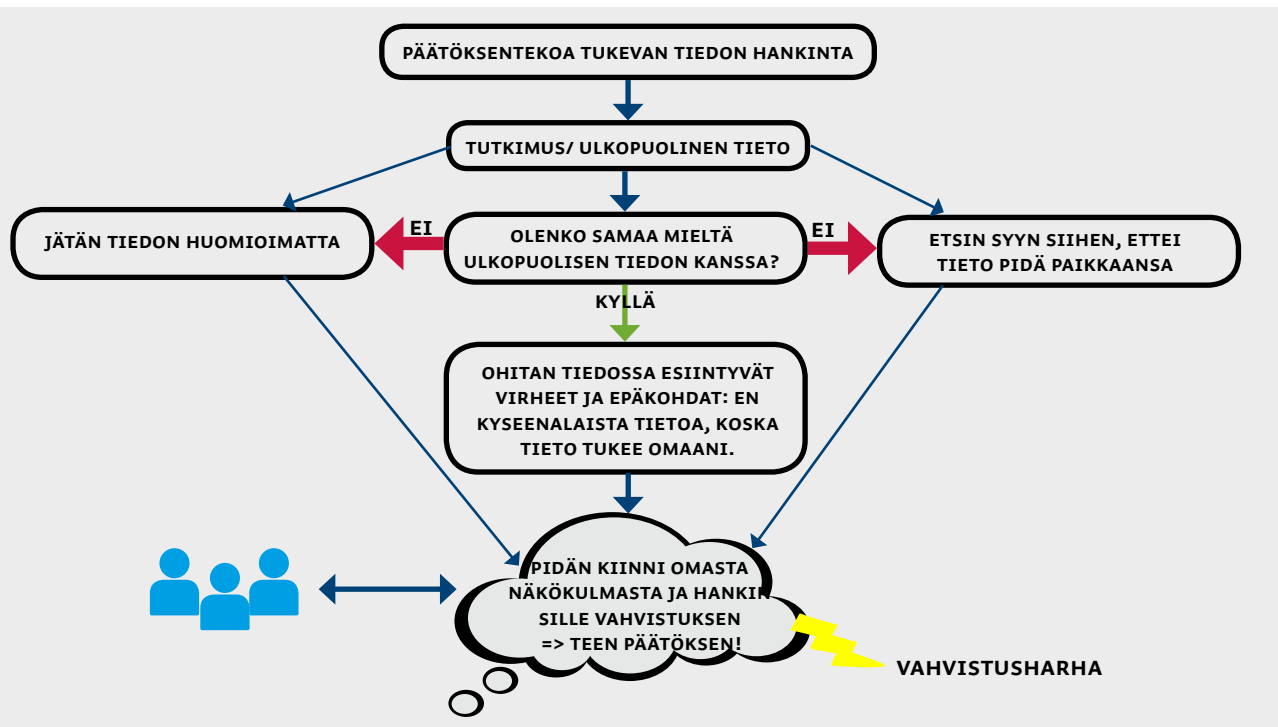
Vahvistusharha ilmiönä

Ihmisen aivot tekevät usein epäloogisia asioita päätöksentekovaiheissa: keskittymiskykymme voi herpaantua tai kohdistamme huomionamme väärin asioihin. Saatamme pelätä päätöksentekoa tai luottaa liikaa tietoihimme tai taitoihimme ratkaistessamme eteen tulevia ongelmia. Nämä pienet ajatusvirheet päätöksenteossa voivat yritysmaailmassa johtaa merkittäviin ongelmiin. Ajattelustamme voidaan erottaa myös kaksi erilaista tasoa ja nämä molemmat omalta osaltaan vaikuttavat

siihen, miten ja millaisia päätöksiä teemme. Erilainen ajattelu voi tietyissä tapauksissa synnyttää tai toisaalta ehkäistä vahvistusharhaa.

Systeemi 1:llä tarkoitetaan automaattiseen sekä tiedostamattomaan, intuitiiviseen toimintaan perustuvaa ajattelua, kun taas Systeemi 2:lla tarkoitetaan järjestäytyntä, syvää ja tiedostettua ajattelun tasoa (Kahneman, 2012 31-32). Systeemi 1:en ajatusjärjestelmän aktivoituessa luokitteleva ja stereotyyppinen ajattelu alkaa hallita havainnointitapoja, tiedon prosessointia sekä päätöksentekoa (Honkanen 2016, 162). Vahvistusharhaa voi esiintyä, kun Systeemi 1:en toimintamalleihin nojaten ihmiset luottavat sokeasti vaistoihinsa, ja hahmottavat tilanteita alitajunnan tasolla. Vaiston avulla luomme käsityksen asiasta, jonka perusteella tarkastelemme meille tarjottua tietoa ja teemme päätöksemme. Intuitiota ei Helmin (2010, 150) mukaan pidä nähdä kuitenkaan yksiselitteisesti huonona asiana, koska sen avulla voimme todella hahmottaa nopeasti tilanteita ja luovia ratkaisuja, joihin emme päätyisi ajattelemalla koko ajan hitaasti ja järkevasti. Ihmisillä on siis taipumus alitajuisesti päättää mitä he haluavat tehdä, ennen kuin he edes ymmärtävät, miksi haluavat niin tehdä. Samalla päätökset kallistuvat yhtä enemmän sellaisten asioiden kannalle, joista he pitävät. (Hammond ym. 1998, 6.) Max Bazerman (2013, 54) on psykologisten tutkimusten avulla myös osoittanut, että ihmiset eivät ole tieto- ja tarkastellessaan puolueettomia, jos heillä on aiheeseen liittyviä omia etuja.

Vahvistusharha voi saada jalansijaa myös päätöksenteossa, mitä yksilökeskeisempää ja keskittyneempää johtaminen on. Päätöksentekoon kykenemätön johtaja voi



Kuva 1. Vahvistusharha päätöksenteossa

altistua helposti useille eri vahvistusharhoille. Päättämättömyydestä puhuttaessa vahvistusharha on ennen kaikkea keino välttää varsinaista ratkaisun tekoa ja muutosta: päätös on helppo perustaa vanhalle tiedolle tai omille uskomuksille ilman, että vaihtoehtoja edes todellisuudessa tutkitaan. (Brooks. 2011. 683-684.). Kuvassa 1. on havainnollistettu, miten tiedon hankinta ja sen tulkitseminen voi muodostaa vahvistusharhan, kun tietoa hankitaan päätöksenteon tueksi.

Jotta henkilö voisi tehdä päätöksiä tehokkaammin, hän päättää hakea ulkopuolista tutkimustietoa ja tällöin hänelle voi syntyä vahvistusharha, koska tieto ei välttämättä olekaan sellaista, jota hän halusi tai ei tue hänen ennako-oletuksiaan. Henkilö saattaa ohittaa tiedon, tulkita sen vääräksi tai hankkia tietoa, joka tukee hänen ajatteluaan, mutta voi olla virheellistä. Riippumatta siitä, onko tieto oikeaa tai väärää tai onko sen paikkansa pitävyyttä edes haluttu tarkemmin selvittää, henkilö saattaa hakea tiedolleen vielä vahvistuksen muilta, jotka hän kokee olevan samaa mieltä kanssaan ja tukevan häntä päätöksenteossa. Tähän vaikuttaa osaltaan myös status quo -harha, jossa henkilö ei halua tehdä muutosta ja haluaa asioiden pysyvän nykytilassa (Bazerman, Moore 2009. 143). Status quo -harhaa on esitelty tarkemmin kappaleessa seitsemän.

Vahvistusharha päätöksenteossa ja johtamisessa

Tieteelliset tutkimukset vahvistavat väitettä johtajalla ja johtajuudella on merkitystä. Johtaminen sekä johtajuus ovat moniulotteisia asioita. Voimakastahtoinen, tarmokas ja innostava johtaja saa ihmeitä aikaan, mutta samalla johtajan on osattava kuitenkin pitää mielessään monta asiaa ja tasapainottaa niitä. Meillä kaikilla on taipumus yliarvioida sisäisten tekijöiden vaikutukset tapahtumien lopputuloksiin, tai vastaavasti meillä on taipumus aliarvioida tilannetekijöiden vaikutukset (Valtanen 2008, 9). Johtajuus perustuu aina vaikuttamiseen ja yritykseen saada ihmiset toimimaan johtajan toivomalla tavalla. Honkasen (2016, 188) mukaan on myös tärkeää ymmärtää, että johtaminen on kaksisuuntaista, eli johtaja vaikuttaa alaisiin ja alaiset johtajaan. Johtajan on siis vallankäyttäjänä oltava varovainen, ettei hän lankea stereotyyppiseen tai ”näin on tehty aina ennenkin” -ajatteluun, sillä ne voivat kasvattaa etäisyyttä muun yhteisön toimintaan, ja samalla vähentää mahdollisuutta saada objektiivista sekä totuudenmukaista tietoa ympäristöstä. Valtajärjestelmän mahdollisimman suuri läpinäkyvyys edistää pitkällä aikavälillä sekä vallanpitäjien että heidän alaisensa etua ja hyvinvointia. (Honkanen 2016, 162-163.)

Vahvistusharha voi ilmetä johtamisessa ja esimiestyössä usein eri tavoin. Erityisen läsnä se on esimiesten ja alaisten välisissä valtasuhteissa. Esimerkiksi palaute on tärkeä keino käyttää valtaa. Huonosti kommunikoitu kritiikki voi tuntua aiheettomalta, vaikka sen esittämiseksi olisi hyvät perusteet. Jos taas näkemykset omasta toiminnasta eivät ole linjassa saadun kritiikin kanssa, palaute voidaan järkeillä ja selittää niin, että varsinaista viestiä ei oteta vastaan tai sitä ei haluta tiedostaa. (Murray, 2015. 12.) Johtajat voivat joutua myös helposti miellyttämisen kohteiksi, ja heille saatetaan tällöin kertoa sitä, mitä he haluavatkin kuulla, eikä sitä, miten

asiat oikeasti ovat. Asetelma voi heikentää suhtautumista realiteetteihin ja johtaa tilanteisiin, joissa johdon on vaikea erottaa omia ajatuksiaan muiden näkemyksistä. (Honkanen 2016, 161). Rivityöntekijöihin verrattuna päätöksenteon vahvistusharha voi johtajilla olla suurempi, koska he ovat valta-asemassa. He luottavat koke-mukseensa sekä aiemmin kerätyn tiedon kautta vaistoihinsa, kun kokemattomimmat työntekijät etsivät päätöksensä tueksi enemmän tietoa. Esimerkiksi eteläkorealaisen pörssimeklareiden päätöksentekoa tutkittaessa on ilmennyt, että vahvistusharha esiintyi enemmän kokeneemmilla työntekijöillä, jotka luottivat omiin aiemmin kerättyihin markkinatietoihinsa (Park, Konana, Bin, Kumar & Raghunathan 2013). Tämänkaltaiseen hiljaiseen tietoon ja kokemukseen perustuvan asiantuntijavallan käyttäminen voi olla haitallista organisaatiolle, sillä houkutus oman osaamisen ylikorostamiseen voi olla suuri, ja ihmiset voivat uskoa tällaiseen johtajaan hyvinkin

sokeasti. Tiedostamalla oman roolinsa johtaja voi hillitä tällaista käytöstä (Honkanen 2016, 157).

VAHVISTUSHARHAA ESIINTYI ENEMMÄN KOKENEEMMILLA TYÖNTEKIJÖILLÄ, JOTKA LUOTTIVAT OMIIN AIEMMIN KERÄTTYIHIN MARKKINATIETOIHINSA.

Status quo -ajattelu ja edellä esitetyt vahvistusharhan vaikutukset johtamisessa tulivat vahvasti esiin myös yritysjohtajien haastattelussa. Suuren yrityksen asiakaspalvelupalvelupäällikkö (Yritys B, 2017) kertoi haastattelutilanteen yhteydessä, että hän kuuli tällöin

ensimmäistä kertaa vahvistusharhasta. Kun asialle annettiin nimi varsinaisen haastattelun jälkeen, hän alkoi analysoida johtamistaan uudelleen juuri vahvistusharhan näkökulmasta, ja hän tunnisti heti ajatusmallin monissa yrityksensä johtoryhmän toiminnoissa. Esimerkkinä hän kertoi, kuinka hänen yrityksessään mitataan monipuolisesti asiakaspalvelun tehokkuutta ja laatua erilaisin numeerisin mittarein. Hänen kymmenen vuoden esimiestyön aikana alan toimintakenttä on elänyt jatkuvassa muutoksessa, ja uusien myynti- ja asiakaspalvelukanavien räjähdysmäinen kasvu oli huomattu, muttei varsinaisesti tiedostettu tai ennen kaikkea hyväksytty. Yrityksellä oli ollut ennen henkilöstökooltaan lähes kolme kertaa suurempi asiakaspalveluyksikkö nykypäivän tilanteeseen verrattuna. Toimintaa tarkastellaan jatkuvasti kuitenkin näihin suuruuden aikoihin peilaten, ja asiakaspalvelun tehokkuus- ja laatumittarit on kaikki suunnattu mittaamaan vanhoja asiakaspalvelutyöntekijöiden toimintaympäristöä.

Kyseisen yrityksen internet-myyntikanavien toiminnallisuuksia on kehitetty ajan mittaan hiljalleen, ja asiakkaiden yhteydenotot ovat muutenkin siirtymässä myymälöistä ja asiakaspuheluista kohti sosiaalista mediaa ja internetiä. Koko asiakaspalveluyksikön johtoryhmä ei vain huomannut tätä, sillä he pitivät sosiaalista mediaa marginaalisena ja ohimenevänä asiakaspalvelu- ja markkinointikanavana. Suuri osa johtoryhmästä ei edes käyttänyt sosiaalisen median sivustoja, joka osaltaan lisäsi heidän haluttomuuttaan tunnustaa kyseisten medioiden arvo ja täten lisäsi vahvistusharhaa päätöksenteossa. Perinteisiä tehokkuusmittareita hyödyntäen mikään yrityksen keräämä tieto ei myöskään tukenut uusien medioiden kasvavaa roolia asiakaspalvelussa. Täten niitä ei haluttu tai nähty tarpeelliseksi ottaa

huomioon toimintaa arvioidessa tai resurssija suunnitellessa, ja sähköisten myyntikanavien mahdollisuudet jäivät strategisilta panoksiltaan pieneen osaan vuosiksi. Kun toiminnan mittareita vihdoin tarkisteltiin, johtoryhmä joutui toteamaan, että jo parin vuoden ajan enää vajaa neljännes asiakkaista käytti yrityksen perinteisiä asiakaspalvelukanavia, kun muut asiakkaat olivat siirtyneet aikoja sitten jo näihin ”marginaalimedioihin”. Jos organisaatiossa olisi osattu tunnistaa edes jollain tasolla vahvistusharhan vaikutukset päätöksenteossa, olisi toimintaa voitu ohjata jo aiemmissa vaiheissa kohti muuttuvan toimintaympäristön tarpeita.

Toisessa haastattelussamme keskisuuren yhdistyksen palvelupäällikkö (Yhdistys A, 2017) taas kertoi tiedostavansa, että tietyt ajatusvinoumat voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Vahvistusharhan estämiseksi tai vaikutuksen havainnoimiseksi hän keskusteleekin usein tärkeistä päätöksistä toisen palvelupäällikön kanssa. Keskusteluissa mietitään yhdistyksen linjaa erilaisissa tilanteissa ja saadaan näin eri näkökulmia asioihin. Hän kertoo, että heillä on tarve ymmärtää laaja-alaisesti asioita, ja asioiden tarkastelu eri näkökulmista auttaa paljon kokonaisuuden hahmottamisessa. Päätöksiä tehdessään hän etsii usein itse tietoa ja jäsentelee ratkaisumahdollisuuden omien ajatustensa perusteella. Keskustelu toisen palvelupäällikön kanssa on kuitenkin muuttanut päätöksiä, koska haastateltu on jättänyt tiettyjä asioita huomioimatta. Esimerkkinä haastateltu päällikkö mainitsi, että heidän piti yhtenäistää päätöksiään samanlaisten tapausten käsittelyssä. Esimiehet pyrkivät keskustelemaan suurista päätöksistä aina, kun se vain on mahdollista. Haastateltu kertoi, että ratkaisuja tehdessä heillä on paljon tasapainottelua ja keskustelua päätöksenteon tueksi. Kokonaisuus todettiin vaikeaksi hahmottaa yksin, joten haastatellun mielestä oli hienoa, että työyhteisöstä löytyi ihmisiä, jotka näkivät asioita eri tavoilla.

VAHVISTUSHARHAN HALLITSEMISESSA VOI KÄYTTÄÄ SIDOSRYHMIEN MIELIPITEITÄ PÄÄTÖSTÄ TEHDESSÄ.

Keskustelu eri lailla ajattelevan kollegan kanssa on tehokas tapa ehkäistä vahvistusharhaa päätöksenteossa. Joskus kahden ihmisen keskustelu ei kuitenkaan riitä. Samassa yrityksessä työskentelevä kollega voi ajatella samansuuntaisesti keskustelijan kanssa, jolloin toisenlainen näkökulma jää huomioimatta päätöksenteossa. Vahvistusharhan hallitsemisessa voi käyttää sidosryhmien tai esimerkiksi uusien työntekijöiden mielipiteitä päätöstä tehdessä, jolloin kokonaiskuva olisi vielä paljon suurempi. Myös yrityksen eri osastojen ja toimintojen työntekijöiden ajatuksia olisi hyvä tietää ratkaisuja tehdessä, ja esimerkiksi tehtävien kierrättäminen on hyvä tapa saada uusia näkemyksiä toiminnan ominaispiirteistä. Palvelupäällikkö ei välttämättä ole tietoinen esimerkiksi asiakaspalvelussa tulevista tilanteista ja miten mahdollinen uusi ratkaisu voisi siihen vaikuttaa.

Strateginen johtaminen vaatii usein oikean tiedon yhdistävää päätöksentekokykyä. Usein mielletään, että johtajien päätökset perustuvat objektiivisesti analysoituihin tietoihin ja tarkkaan harkittuihin päätöksiin. Tämä pitääkin osin paikkansa, mutta päätöksentekoon vaikuttaa aina myös aiemmin kuvatut päätöksentekijän kokemukset, näkemykset ja intuitio. Borrero & Henao (2017, 255-256) käyvät läpi

tutkimuksessaan johtoportaille tarjolla olevia työkaluja objektiivisen päätöksenteon tueksi. He kuitenkin havaitsivat, että tällaisiakin työkaluja käytetään ennen kaikkea tilanteissa, joissa päätöksentekijät hakevat perusteita omille valmiille näkemyksilleen. Toimintamalleja ei siis tällöinkään valita aidosti puhtaalta pöydältä. Jos päättävässä asemassa oleva henkilö ei siis tunnista omia päätöksentekomallejaan, voi lopputuloksena olla väärin perustein tehty päätös, jota aidosti pidetään vallitsevassa tilanteessa ainoana oikeana ratkaisuna.

Johtavassa asemassa olevalla henkilöllä on siis tärkeä asema omien ja organisaation vahvistusharjojen hallinnassa ja ehkäisyssä. Edellä mainittujen näkemysten mukaisesti vahvistusharhat voivat vaikuttaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, päätöksenteon nopeuteen, päättämättömyyteen, yksilöiden itsevarmuuteen, strategisiin valintoihin sekä näiden kaikkien kautta organisaation tekemään tulokseen. Vahvistusharhalla ja sen estämisellä on siis todella tärkeä rooli organisaation menestyksen takaamisessa. Tärkeää ei ole kysyä mitä tehdään jo oikein, vaan ennen kaikkea mitä meiltä jää huomaamatta.

Keinoja vahvistusharhan kontrolloimiseksi päätöksenteossa

Jos ajamme omia tarkoitusperiämme jo alitajuisesti, kuinka vahvistusharhan voisi sitten tunnistaa ja päätöksiä tehdä objektiivisen järjelyn perusteella? Kun ajatellaan tietävämmä ratkaisun johonkin ongelmaan, alamme tulkita kaikkea asiasta saatavia tietoja haluamallamme tavalla. Vahvistusharhaa voi ehkäistä useilla eri keinoilla. Edellä on esitelty jo vaihtoehtoisen ajattelun ja uusien työntekijöiden havaintojen hyödyntämisen mallit. Lisäksi esimerkiksi työtehtäviä kierrättämällä saa uusia näkökulmia toiminnan kehittämisen tueksi. (Beshears & Gino, 2015.) Vahvistusharhan voidaan sanoa olevan toiveikasta ajattelua, sillä ihminen uskoo, mitä hän haluaa uskoa. Jotta voisimme estää vahvistusharhaa syntymästä, voimme päätöstä tehdessä tietoisesti etsiä tietoa, joka osoittaa uskomuksemme vääräksi. Lisäksi keskustelu eri mieltä olevien ihmisten kanssa auttaa muodostamaan monipuolisesti harkittuja päätöksiä. (Heshmat, 2015.)

Jarrold Shapiro (2017) on löytänyt keinoja, joita käyttämällä voimme välttää vahvistusharhan syntymistä. Avoimen mielen ylläpitäminen kaikille vaihtoehdoille ei suinkaan ole aina helppoa, mutta se on ensimmäinen askel, jonka avulla voimme välttää vahvistusharhan syntymistä. Seuraavaksi ajattelumme pitäisi hidastua, jolloin voimme pohtia järkevasti kaikkia mahdollisia ratkaisuja ja skenaarioita. Vaihtoehdot voidaan myös listata järjestykseen todennäköisyyden perusteella. Mikäli olemme edelleen varmoja kannastamme, vahvistusharhan tunnistamiseksi voimme tarkoituksellisesti etsiä kaikki mahdolliset väärät kohdat omissa ratkaisuisissamme. Kaikkien yksityiskohtien pitäisi sopia näkökantaamme, jolloin tiedon oikeellisuus vahvistuu. Myös kollegailta kysyminen auttaa saamaan uutta näkökulmaa asioihin ja myös mahdollisesti itse muodostettua näkemystä skeptisemmän näkökulman. Tärkeitä päätöksiä tehdessä ratkaisumahdollisuuksia voi pohtia useamman eri ihmisen kanssa, jolloin saadaan tehokkaasti erilaisia ideoita.



Neuvonantajilta voi odottaa myös risteäviä näkemyksiä, sillä jatkuvasti myötäilevät ihmiset vain lisäävät vahvistusharhan toimintaa. (Hammond ym. 1998, 6.)

Omia motiiveja ja niiden vaikutusta analysoimalla omat silmät voivat avautua käsittelemään aihetta useammilta kanteilta, vaikka näkökulmaa ei tarkastelussa päätyisikään vaihtamaan. Tästä esimerkkinä on Lordin, Lepperin ja Prestonin (1984, 1232–1241) jo yli 30 vuotta vanha tutkimus, jonka tuloksien mukaan päinvastaisen tilanteen ajattelu auttoi lieventämään, muttei täysin poistanut vahvistusharhan vaikutusta päätöksissä. Tutkimuksessa kuolemantuomioon täysin vastakkain suhtautuvia osallistujia pyydettiin käymään läpi samat aiheeseen liittyvät taustamateriaalit. Osallistujat kokivat, että materiaalien tieto tuki omia aiheeseen liittyviä näkemyksiä, olivat he sitten kuolemantuomion kannalla tai vastaan. Kun osallistujia pyydettiin miettimään materiaalin väitteitä päinvastaisesta näkökulmasta, he kokivat edelleen materiaalin tukevan omia näkemyksiä, mutta kyseisellä kerralla omat näkemykset eivät kuitenkaan enää vahvistuneet tai muuttuneet muuten ehdottomammiksi. Vahvistusharhaa voi siis päinvastaisen ajattelumallin avulla lieventää, kunhan näkökulmia tarkastelee laajasti ja olennaisten päätösten kohdalla.

Shapiron (2017) mainitsemia keinoja käytetään monipuolisesti vahvistusharhan tunnistamiseen ja estämiseen suuressa, monikansallisessa kiinalaisyhtiö Huaweiissa, josta kolmas yritysmerkkinme kertoo (Yritys C, 2017). Sen johtaja Ren Zhengfei (Tao, De Cremer & Chunbo, 2017) korostaa tiedon hankintaa, jatkuvaa tulevaisuus-orientoituneisuutta, riskien ottoa, kontrollia sekä ajattelua, joka onkin hänen johtamisensa keskeinen metodi. Zhengfei puhuu paljon ajattelun voimasta, ja hänen toiminnassaan korostuu Systemi 2 -ajattelu. Tulevaisuuden suunnittelussa ajattelusta pyritään jättämään pois kaikki maallinen ja keskitytään abstraktiin ajatteluun, jossa ajatustyötä tukevat spekulointi ja kuvailevasti tähtien tavoittelu. Uudet ideat kuitenkin syntyvät aluksi Systemi 1:n perustuvalla intuitioilla, jonka jälkeen niitä

jalostetaan huolellisesti hankitun tiedon pohjalta. Zhengfei lukeekin paljon ja hankkii jatkuvasti tietoa pyrkien siihen, ettei hän kompastu ennako-olettamuksiin tai helpoiten saatavilla olevaan tietoon. Jatkuva tiedon hankinta, uteliaisuus ja koulutus ovat Zhengfein mukaan yrityksen menestymisen ehto. Samalla ne ovat keinoja, joilla myös vahvistusharha voidaan ehkäistä organisaation päätöksenteossa.

Johtajana Ren Zhengfei pyrkii aina ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. Hyvä johtajuus perustuu hänen mukaansa myös kykyyn siirtää tietoa ja vahvoja uskomuksia tapa- ja käyttäytymismalleiksi johdettaville. Kollektiivisen työnteon merkitystä korostetaan koulutuksessa, milloin kaikilla on tiedossa millä keinoin yhteiset päämäärät ja arvot saavutetaan. Ajattelun voima-asetus on läsnä puhuttaessa jaetusta oppimisesta, ja Huawei onkin investoinut paljon luodakseen jaetun oppimisen yrityskulttuuriin. Toistuvana haasteena on minimoida Systeemi 1:n (Kahneman, 2012) kaltainen automaattinen ja nopea ajattelu johtotason päätöksenteossa. Helposti saatavaan tietoon ei Zhengfein mukaan voi luottaa ilman todisteita, sillä tietoa pitää hakea sekä tulkita kriittisesti. Päätöksenteko pyritään tekemään hitaasti ja varmasti, sillä tietoisien harkinnan avulla pystytään vähentämään opittujen toimintamallien ja esimerkiksi vahvistusharhan vaikutusta päätöksentekemisessä.

Zhengfei ei kuvaile itseään äärimmäisenä tiedän kaikesta kaiken -johtajana, vaan hän näkee hyvän johtajuuden perustuvan kovaan opiskeluun sekä nöyryyteen. Myös Honkasen (2016, 195) mukaan liika luottavaisuus ja usko omiin kykyihin voivat estää näkemästä uhkia ja ongelmia ajoissa. Huaweissa johtamisessa kaikki kiteytyy ideaan ja vahvaan ajatteluun sekä tiedon jakamiseen. Tämä ajatteluun, tasa-arvoisuuteen ja vastavuoroisuuteen perustuva yrityskulttuuri sekä suorituksiin kannustava systeemi varmistavat sen, että työntekijät eivät ole ainoastaan paremmin motivoituneita työskentelemään päämäärien saavuttamiseksi, vaan että toimintatapa on myös etulinjan mallina innovatiivisesta ja tulevaisuusorientoituneesta johtamiskulttuurista ja päätöksenteosta (Tao ym. 2017, 335). Johtamisfilosofia ja -kulttuuri perustuvat yrityksen arvoihin, tietoon ja koulutukseen sekä tulevaisuuden ennakkointiin.

Jotta vahvistusharha voidaan paremmin hallita, on tärkeää saada johtajuus toimimaan edellä mainittujen esimerkkien tavoin: kaikki organisaatiossa tietävät ponnistelevansa yhteisen hyvän eteen, ja keskustelukulttuuri on organisaatiossa avoin. Esimiestyössä korostetaan nykyisin esimiesten merkitystä mallien ja esikuvien antajana sekä oikean tiedon välittäjänä. Esimerkiksi muutostyössä on hyvä pohtia, minkälaisia vertailukohteita henkilöstölle tarjotaan ja ovatko ne hyviä samaistumisen ja mallioppimisen kohteita. Alaisten silmissä esimies johtaa omalla esimerkillään. (Honkanen 2016, 280-281). Vasta päätöksen toimeenpaneminen saa kuitenkin aikaan muutoksen. Pelkkä johtajan toiminta ei siis riitä, vaan siihen tarvitaan laajaa yhteistyötä koko organisaation eri tehtävissä olevien kesken. Hyvä johtamiskulttuuri perustuu asiantuntemukseen ja siihen, että pystyy nostamaan keskusteluun ja muutosvoimaksi asioita, joita ei ole vielä tunnistettu tai nimetty. Kun pystyy vastaamaan odotuksiin, se antaa lisää luottamusta päätöksentekoon ja mahdollisuuksia toimia oikean tiedon valossa. (Jabe 2013, 29, 270).

Toisaalta joskus päätöksentekoa ei voi esimerkiksi tilanteesta tai tehtävästä riippuen perustaa systeemi 2:n ajatusmalleihin, jolloin intuitiivisesti tehtyjä päätöksiä tulee tarkastella jälkikäteen loogisen ja kriittisen analyysin pohjalta. Jatkuva harkinta päätöksenteossa voi osaltaan johtaa myös status quo -harhan syntyyn ja ylläpitoon. Kokemustausta ja osaaminen vaikuttavat osaltaan myös intuition ja loogisen päätelyn suhteeseen ja rooliin päätöksenteossa. Näistä näkökulmista Zhengfein näkemykset voivat tietyissä konteksteissa olla haastavaa toteuttaa käytännön tasolla, mutta niiden olisi kuitenkin hyvä toimia toiminnan ohjaajana pitkällä aikajänteellä.

Johtopäätökset

Vahvistusharha on ilmiö, joka ohjaa ihmisen harkintaa ja arvottamista uutta tietoa etsittäessä, mutta sen ei pidä antaa vaikuttaa mielipiteisiin täysin ilman ilmiön tiedostamista. Vahvistusharha esiintyy kaikilla ihmisillä toimialasta riippumatta ja sen vaikutuksia on tutkittu paljon. Vahvistusharha voikin vaikuttaa päätöksentekoon niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Kuten tässä luvussa olemme todenneet, vahvistusharhan avulla yhdet materiaalit käyvät omien näkemysten perusteiksi vastakkaistenkin näkemysten henkilöille. Vahvistusharha on kuitenkin niin erottamaton osa päätöksentekomme vaiheita, että sitä ei pidä pelätä. Tärkeintä on ennen kaikkea ilmiön tiedostaminen.

Vahvistusharha ilmiönä lähtee päätöksenteossamme hermoston välittäjäaineiden toiminnoista, mutta ennen kaikkea se riippuu nopeista päätöksistä ja impulsiivisen ajatusmallin hyödyntämisestä. Vahvistusharha voi käsitellä myös motivaatiotekijöiden näkökulmista. Työorganisaatiossa ja johtotehtävissä vahvistusharhan tunnistamisella ja vaikutuksilla on valtava vaikutus organisaation toimintaan. Tunnistamattomana se voi vaikuttaa kaikkeen toimintaan sosiaalisista suhteista strategisiin valintoihin ja lopuksi organisaation tuottamaan tulokseen.

Jotta vahvistusharha voidaan parhaimman mukaan minimoida, jokainen voi omat motiivinsa rehellisesti tiedostaen kysyä itseltään, perustuuko oma tiedonkeruu järkevien valintojen tekoon vai omien näkemysten vahvistamiseen. Intuitiivisen ensikuvan hahmottamisen jälkeen on mahdollista miettiä monipuolisesti perusteita näkemyksille, ja mahdollisesti testata niiden toimivuutta. Etsiessämme ratkaisuja ja kysymällä neuvoja muilta johdattelevien kysymyksiensä esittäminen ei tuo keskusteluun uusia näkökulmia ja mielipiteitä.

Välttääksemme vahvistusharhaa johtamisessa ja esimiestyössä on ehdotukset ja jaettava tieto pyrittävä perustelemaan sekä selittämään riittävästi. Hyvä johtaja osaa myös kuunnella ihmisiä ja varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet asian oikein. Hänen on voitava tarjota myös todisteita siitä, miksi ehdotus olisi hyvä ja vartenotettava toteutettavaksi. Liian hätäisiä, huolimattomia ja epäjohtonmukaisia lausuntoja tulisi myös välttää, jotta vahvistusharhalle ei jäisi tilaa. Lisäksi huomio on hyvä kiinnittää päätöksenteon läpinäkyvyyteen, vaikutusmahdollisuuksiin ja siihen, että perustellut päätökset hyväksytään helpommin kuin ne, jotka vain tiedotetaan henkilöstölle.

LÄHTEET

Bazerman M., Moore D., 2009, Judgment in managerial decision making. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Bazerman M. 2013, The power of noticing- what the best leaders see

Beshears J. & Gino F. 2015. Leaders as Decision Architects. Harvard Business review

Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H. 1998, The Hidden Traps in Decision Making. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Co.

Honkanen H. 2016, Vaikuttamisen psykologia, mielen muuttamisen tiede ja taito. Arena-Innovation Oy, Infra Era -julkaisut. Helsinki.

Howgego Joshua 2015, We already believe what we already think. New Scientist, Vol. 227, Issue 3034.

Helm, D. 2010, Making sense of child and family assessment: How to interpret children's needs. London: Jessica Kingsley.

Kahneman D. 2012 Ajattelu nopeasti ja hitaasti (suom. Pietiläinen K.) s. 25-35. Helsinki. Hakapaino.

Jabe M., Kuusela S. 2013, Hyvä, paha valta. Talentum Media Oy.

Park J., Konana P., Bin G., Kumar A., Raghunathan R. 2013, Information Valuation and Confirmation Bias in Virtual Communities: Evidence from Stock Message Boards. Information Systems Research vol 24 Issue 4.

Shapiro J. 2017, Keep an Open Mind to Avoid Confirmation Bias, Beware of tunnel vision. Practise perfect September.

Tao T., De Cremer D., Chunbo W. Huawei – Leadership, Culture and Connectivity 2017. India. Sage Publications Ltd.

Valtanen M. 2008, Johtamisen sosiaali-psykologia -käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakouluna johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Edita Prima. Helsinki.

Sähköiset

Borrero, S. & Henao, F. 2017. Can Managers Be Really Objective? Bias on Multicriteria Decision Analysis. Academy of Strategic Management Journal. vol. 16, <https://search.proquest.com/docview/1954951846?accountid=12003> luettu 3.1.2017

Brooks, M. 2011 Management indecision, Management Decision, Vol. 49 Issue: 5, pp.683-693, <https://doi.org/10.1108/00251741111130788>. Luettu 2.1.2017

Lord, C., Lepper, M., Preston, E. 1984. Considering the Opposite: A Corrective Strategy for Social Judgement. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.595.8173&rep=rep1&type=pdf>. Luettu 4.1.2017

Murray, J. 2015. The impact of confirmation bias on how we think, lead. Bottom Line, 31(7), p. 12. <https://search.proquest.com/docview/1682903285?accountid=12003>. Luettu 2.1.2017

Julkaismattomat

Yhdistys A. Keski-suuren yhdistyksen palvelupäällikkö; Suomi, Helsinki 19.10.17

Yritys B. Suuren yrityksen asiakaspalvelupäällikkö; Suomi, Helsinki 5.11.2017

Yritys C. Ren Zhengfei – Johtamisen filosofia ja päätöksen teon ilmiöt, 4.11.2017

Jari Järvinen, Minna Simola & Riikka Takala

EGOSENTRINEN AJATTELU JOHTAJAN PÄÄTÖKSENTEOSSA

Tässä artikkelissa keskitytään käyttäytymistaloustieteen kautta egosentrisiin ajatusvinoumiin ja -harhoihin eli irrationaalisen käyttäytymisen malleihin, jotka ovat lähtöisin yksilöstä itsestään. Tarkastelussa ovat yli-itseluottamusharha (overconfidence) sekä ylioptimistisuusharha (overoptimism). Artikkelin pohjana käytetään kolmea elämäkerrallista teosta (i) Steve Jobs - elämäkerta, (ii) Elon Musk - visionääri Teslan, SpaceX:n ja Solar cityn takana ja (iii) Peruspomo - Timo Soini. Teosten kautta lukijalle pyritään luomaan käytännön esimerkkejä käyttämällä kuva siitä, millaisiin päätöksiin egosentriset vinoumat voivat johtajan työssään johtaa.

Johdanto

Optimistiset yksilöt muokkaavat ympärillään olevien elämää. Heidän päätöksillään on usein vaikutusta; he voivat olla keksijöitä, yrittäjiä, poliittisia ja sotilaallisia johtajia. Optimistiset ihmiset ovat usein menestyneet etsimällä haasteita ja ottamalla riskejä. He ovat lahjakkaita ja onnekkaita. Heidän kokemuksesta on vahvistanut heidän uskoaan omiin arvioihinsa ja kykyään kontrolloida tapahtumia. Heidän itseluottamustaan vahvistaa muiden ihailu. Tämä johtaa hypoteesiin: ihmiset, joilla on suurin vaikutus muiden elämään, ovat todennäköisesti optimisteja ja itseluottavaisia ja ottavat enemmän riskejä kuin ymmärtävätkään. (Kahneman 2011, 256.)

Artikkelin tarkoituksena on havainnollistaa päätöksenteon ilmiöitä, jotka pohjautuvat omaelämäkerralliseen kirjallisuuteen. Kirjallisuudeksi valikoituivat Steven Jobsin, Elon Muskin ja Timo Soinin teokset. Nämä voimakastahtoiset päättäjät

ovat ajaneet kukin omia päämääriään yrityksissä sekä puoluepolitiikassa. Johtajien tavoitteina on ollut luoda uutta ja epäilemättä myös saada nimensä historiaan. Artikkelissa analysoidaan kuinka yli-itseluottamus ja ylioptimistisuus näkyvät näiden johtajien päätöksenteossa.

Tehtyjen havaintojen perusteella suuret teot vaativat suuria riskejä ja juuri näitä nämä päätöksentekijät ovat olleet valmiita ottamaan - usein ilman kompromisseja. Yli-itseluottamus ja ylioptimistisuus vaikuttavat päätöksentekoon usein siten, että monet hankkeet ja kampanjat ovat onnistuneet yli odotusten, vaikka todennäköisyydet menestymiselle ovat tilastollisesti olleet vähäiset. Tällaiset ajatusvinoumat saattavat johtaa kuitenkin myös perusteettomaan yli-itseluottamukseen ja ylioptimistisuuteen. Näiden seurauksena yksilö voi tehdä karkeita väärintulkintoja olemassa olevasta ympäristöstä sekä altistua päätöksenteolle, joka ei vastaa todellisuutta.

Egosentrisen ajatusvinouma itsen ja muiden arvioinnissa

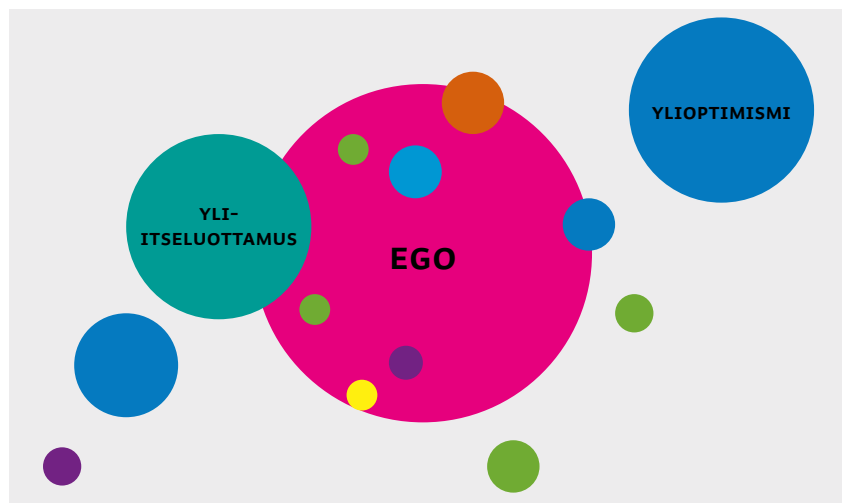
Egolla eli minäkuvalla on kokonaisvaltainen rooli siinä, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja miten he arvioivat muita. Ihmiset esimerkiksi usein olettavat, että muut reagoivat tilanteisiin kuten he itse reagoisivat. Ihmisillä on myös tapana määritellä omat sosiaaliset piirteet ja ominaisuudet itseään hyödyttävillä tavoilla, painottaen sellaista käyttäytymistä ja ominaisuuksia, joilla asettavat itsensä suotuisaan valoon. Ihmiset näyttävät ajattelevan samalla tavoin kuin ryhmät, joihin he identifioituvat. Toisaalta ihmiset antavat kiitosta itselleen, kun asiat sujuvat hyvin, mutta syyttävät muita tai tilannetta, kun asiat eivät mene odotusten mukaisesti. Yhdessä nämä tulokset tukevat havaintoa, että minuus on keskeisessä roolissa siinä, kuinka tietoa sosiaalisesta maailmasta tarkastellaan, organisoidaan, rakennetaan ja arvioidaan. (Dunning & Hayes 1996, 213; Dolan, Hallsworth, Halpern, Vlaev 2010, 27-28.)

IHMISTEN PYRKIMYS
POSITIIVISEEN
MINÄKUVAAN JOHTAA
USEIN AUTOMAATTISEEN
TAIPUMUKSEEN VERRATA
ITSEÄN MUIHIN.

Ego ilmiönä voidaan määritellä siten, että ihmiset käyttäytyvät tavoilla, jotka saavat heidät tuntemaan itsensä paremmiksi eli tavoilla, jotka vahvistavat positiivista ja johdonmukaista minäkuvausta (Dolan, Hallsworth, Halpern, Vlaev 2010, 9, 27-28). Ihmisten pyrkimys positiiviseen minäkuvaan johtaa usein automaattiseen taipumukseen verrata itseään muihin. Silloin kun ihmiset vertailevat itseään muihin, he ovat vinoutuneita uskomaan, että he suoriutuvat annettusta tehtävästä keskivertoa paremmin. Yksi klassisimmista esimerkeistä, jossa tällainen vertailu nousee esiin, ovat lukuiset tutkimukset, joissa yksilöt joutuvat arvioimaan omaa autolla ajotaitojaan. Näissä tutkimuksissa nousee lähes poikkeuksetta esiin ilmiö, jossa yksilöt arvioivat omat taitonsa muita autoilijoita paremmiksi (Sundström 2008). Ihmiset myös esimerkiksi yliarvioivat omaa kykyään muihin verrattuna selvitä väsymyksestä ja stressistä (Dolan, Hallsworth, Halpern, Vlaev 2010, 27-28).

Egosentrisyys voidaankin määritellä ihmisten taipumuksena painottaa vertailussa ja todennäköisyyksien arvioinneissa, ajatuksia minuudesta ja tietoa itsestä enemmän kuin ajatuksia ja tietoa muista. Arvioidessaan kuinka hyviä he ovat tietyissä tehtävissä muihin verrattuna, ihmiset ajattelevat usein egosentrisesti. Ihmiset ajattelevat siis enemmän kuinka taitavia he ovat kyseisessä tehtävässä kuin miettivät kuinka taitavia muut ovat. (Windschitl, Rose, Stalkfleet, Smith 2008, 253; Windschitl, Rose, Stalkfleet, Smith 2008, 253).

Egosentrisyyttä ajatusvinoumana voidaan kuitenkin tarkastella kahdesta eri näkökulmista. Ensimmäinen näkökulma on edellä kuvattu ihmisten taipumus huomioida relevanttia tietoa itsestään enemmän kuin tietoa muista, vaikka jälkimmäinen tieto on yhtä arvokasta hyvän arvion tekemiseen. Tämän tyyppisellä egosentrisyydellä ei ole havaittu olevan rationaalista pohjaa. Toinen näkökulma egosentrisyydestä ajatusvinoumana kuitenkin olettaa, että ihmisillä on enemmän tietoa itsestään kuin muista. Tämän takia mikä vaan arvio minkä he tekevät itsestään olisi luotettavampi kuin arvio muista. Siksi voidaan olettaa, että luotettavampi arvio itsestä voisi olla parempi ennustaja vertailuun tai todennäköisyyksien arviointiin kuin vähemmän luotettava arvio muista. (Windschitl, Rose, Stalkfleet, Smith 2008, 254.) Seuraavissa kappaleissa avataan lukijalle niitä egosentrisen ajattelun osa-alueita ja ilmentymiä, joita käsiteltävistä elämäkerrallisista teoksista on tunnistettu. Keskeisinä teemoina ovat yli-itseluottamus sekä ylioptimistisuus, joita tarkastellaan sekä teoreettisen että elämäkerrallisen kirjallisuuden kautta. Eri egosentristen ajatusvinoumien suhdetta toisiinsa on vaikea kategorisoida, sillä ne ovat osin hyvin samankaltaisia tai keskenään johdannaisia. Artikkelissa lähestytään yli-itseluottamusta sekä ylioptimistisuutta näkökulmasta, jossa ne ovat erillisiä egosentrisyyden ilmiöitä (kuvio 1).



Kuvio 1. Egosentrisen ajattelun ilmiöitä

Yli-itseluottamus omiin kykyihin

Yli-itseluottamus tarkoittaa ihmisten taipumusta olla ylenpalttisen itseluottavaisia omiin kykyihinsä. Se on yksi väkevimmistä, kokonaisvaltaisista ja tuhoisimmista ajatusharhoista. Yli-itseluottamusta on syytetty esimerkiksi sodista, osakemarkkinoiden kuplista, lakoista, tarpeettomista oikeustapauksista, korkeasta määrästä konkursseja sekä epäonnistuneista fuusioista. Yli-itseluottamusta on tutkittu kolmesta näkökulmasta, joita ovat: liikavarmuus (overprecision), yliarviointi (overestimation) ja ylisijoittaminen (overplacement). (Thaler & Sunstein 2009, 35; Bazerman & Moore 2013, 14-15.)

Liikavarmuus tarkoittaa ihmisten taipumusta olla varma omien arvioiden ja päätösten oikeellisuudesta, olla epäkiinnostunut testaamaan omia oletuksia sekä taipumusta vähätellä todisteita, jotka vihjaavat heidän olevan väärässä. Nämä johtavat liialliseen varmuuteen totuuden tietämisestä. (Bazerman & Moore 2013, 15-28.) Esimerkkinä liikavarmuudesta voidaan mainita Steve Jobsin todellisuuden vääristämistä, jota hän käytti säännöllisesti. Todellisuuden vääristämistilassa Jobs ei hyväksynyt faktoihin perustuvia vastaväitteitä vaan loi vallitsevasta todellisuudesta oman versionsa ja käytti sitä päätöksenteon perusteluna palvelukseen kulloistakin tarkoitusta.

Yliarviointi on taipumus ajatella, olevansa parempi, fiksumpi, nopeampi, pystyvämpi ja suositumpi kuin todellisuudessa on. Sen seurauksena ihmiset yliarvioivat omat aikaansaannoksensa ja tehokkuutensa tai uskovat, että he pystyvät kontrolloimaan asioita enemmän kuin he todellisuudessa pystyvät. (Bazerman & Moore 2013, 15-28.)

Timo Soinin teoksen Peruspomo, tekstistä huokuu vahva usko siihen, että hänellä on kaikki tarvittava tieto ja osaaminen. Timo Soini on kirjoittanut kirjan minä muotoon, joka vahvistaa vaikutelmaa minäkeskeisyydestä. Sanoma on selkeä; ilman Timo Soinia Perussuomalaiset eivät olisi nousseet huimaan kansansuosioon. Soinin mottona on ollut ”Yhdessä tehdään, minä johdan”. Tämä tapa toimia on johtanut tilanteisiin, joissa yksikertaisetkin päätökset on hyväksytty hänen kauttaan. Ulkopuolisena on mahdoton arvioida, johtuuko toimintatapa siitä, että näin on aina tehty, vai siitä, että Soinin käskyttävä malli ei anna muita vaihtoehtoja. Päätöksenteon analysoinnin kannalta tästä syntyy mielikuva, että Soini ei usko muiden kykenevän tekemään yhtä hyviä päätöksiä kuin hän itse. Tätä ajatusta tukevat hänen kirjassaan kuvailemansa tapahtumat muun muassa tilanteessa, jossa hän on antanut ”sanat suuhun” puolueen eduskuntaryhmän puheenjohtajalle Pirkko Ruohonen-Lernerille.

Ylisijoittaminen saa ihmisen uskomaan, että kaikki onnistumiset ovat korostetusti hänen saavutuksiaan. Omaan itse luottaminen tulee esiin myös Timo Soinin kirjan kommentissa ”Jos asia on minulle tärkeä – teen sen mieluiten itse.” Huonot tulokset johtuvat lähtökohtaisesti olosuhteista, yksittäisistä ihmisistä tai ovat

median luomaa. Ylisijoittaminen tarkoittaa ihmisten taipumusta ajatella olevansa parempia ja ansaitsevia kuin muut (Bazerman & Moore 2013, 15-28). Tämä keskivertoa parempi -efekti perustuu egosentrisen ajattelutapaan ja siihen, kuinka ihmiset arvioivat itseään. Esimerkiksi useimmat ihmiset ajattelevat olevansa onnellisempia kuin vertaisensa sillä he eivät ota huomioon kuinka onnellisia muut saattavat olla. Ihmiset vastaavatkin ajatuksissaan vertailevaan ja haastavan kysymyksen siitä ”kuinka onnellinen minä olen verrattuna muihin?” sijasta yksinkertaisempaan, omaa absoluuttista onnea arvioivaan kysymykseen ”kuinka onnellinen minä olen?”. Samalla tavalla silloin, kun ihmiset arvioivat ovatko he keskiarvotumisen ylä- vai alapuolella, perustuvat he arvionsa pääasiassa omiin relevantteihin kykyihinsä ja elämänsä historiaansa. (Alicke, Dunning & Krueger 2005, 69.)

Keskivertoa parempia -efektiä kutsutaan joskus myös jumalharhaksi (superiority bias). Jumalharhan tunnusmerkkinä on edellä kuvatun keskivertoa parempi efektin lisäksi ihmisten taipumus aliarvioida omat osaamispuutteensa. Tätä ajatusharhaa on tutkimuksissa havaittu esiintyvän esimerkiksi akateemisessa osaamisessa, työpaikoilla työsuorituksissa sekä sosiaalisissa tilanteissa haluttujen ominaispiirteiden omistamisessa. (Pietroni & Hughes 2016, 252.)

Visiot, arvot ja näkemykset ohjaavat meitä ihmisiä niissä arkipäiväisissä valinnoissa, joita jatkuvasti teemme. Steve Jobsin intohimona ja visiona oli ”rakentaa

kestävä yritys, jossa ihmisiä motivoidaan tekemään erinomaisia tuotteita”. Elon Muskin intohimona taas on ”valloittaa avaruus”. Musk ja Jobs ovat visioidensa, arvojensa ja näkemystensä vuoksi kiistatta 2000-luvun menestyneimpiä liikemiehiä. Alkuperäisenä tarkoituksenaan heillä ei niinkään ole tienata rahaa vaan rikkoo ympärillä vallitseva maailmantila - status quo. Sekä Jobs että Musk ovat aloittaneet

**VISIOT, ARVOT JA
NÄKEMYKSET OHJAAVAT
MEITÄ NIISSÄ
ARKIPÄIVÄISISSÄ
VALINNOISSA, JOITA
JATKUVASTI TEEMME.**

neet visionsa rakentamisen vaatimattomilla resursseilla, hyvin pienimuotoisesti, kuten start up -yrittäjyydelle on tyypillistä. Näissä olosuhteissa vision omistajat ja ideoiden isät ovat yrityksen menestymisen kannalta avainroolissa; ilman heitä ei ole olemassa mitään. Ei ideologiaa, ei visiota, ei tuotetta, ei yritystä.

Walter Isaacson (2011) kuvailee teoksessaan Steve Jobsia häikäilemättömäksi, röyhkeäksi ja eettisiä sääntöjä venyttäväksi vaativaksi johtajaksi, joka ei kaihdakaan mitään keinoja saavuttaakseen tavoitteensa. Vaikka Ashlee Vancen arvio Elon Muskista ei ole yhtä suorasukainen, sisältää se silti paljon yhtäläisyyksiä Jobsin luonnehdinnan kanssa. Ehkä juuri luonteenpiirteidensä vuoksi Musk ja Jobs ovat saavuttaneet jotain sellaista, mistä muut vain uneksivat; satumaisia rikkauksia, vaikutusvaltaa ja innovaatioita, jotka muuttavat maailmaa. Menestyminen ei kuitenkaan ole tullut ilmaiseksi vaan se on vaatinut useita harha-askelia. Artikkelin taustalla olevien teosten perusteella voidaan esittää, että Muskin ja Jobsin päätöksentekoon on saattanut vaikuttaa, ainakin jossain vaiheessa uraa, jumalharha.

Kun tutustuu Elon Muskin ja Steve Jobsin elämään teosten kautta ei voi olla välttämättä ajatukselta, että jumalharha on ollut suuresta määrin ohjaamassa kummankin elämää; sekä hyvässä että pahassa. Ensimmäiset jumalharhaan viittaavat merkit ovat Jobsin ja Muskin osalta olleet havaittavissa jo opiskeluaikoina, jolloin kummankin visiona on ollut muuttaa, ei pelkästään toimialan, vaan koko maailman ajatusmaailmaa. Halu rikkoo olemassa olevaa ajattelutapaa tulee havainnoista, joiden mukaan ”maailma on rikki eivätkä muut sitä huomaa”. Kuten lähes kaikki start up -yrittäjät, niin myös Musk ja Jobs, ovat halunneet kontrolloida ja pitää kaikki mahdolliset kontrollit käsissään jopa tilanteissa, joissa yrityksen etu ei sitä ole vaatinut.

Steve Jobsin elämästä ehkä konkreettisempaan esimerkkinä jumalharhasta voidaan mainita ajanjakso, jolloin Applesta oltiin rakentamassa nykyaikaisen historian suurinta ja arvokkainta yhtiötä mutta mikä Jobsin vuoksi olisi voinut päättyä katastrofaalisella, täysin vastakohtaisella, tavalla. Apple oli vuonna 1985 kasvanut jo merkittävän kokoiseksi yhtiöksi, joka tarvitsi johtamistaitoja, joita Jobs ei välttämättä omannut. Steve Jobs oli tuolloin Applen hallituksen puheenjohtaja, vaikka hänen operatiivisen johtamisen taitonsa eivät olleet riittäviä Applen kokoiselle yhtiölle. Jobsin halu pitää kaikkia lankoja käsissään kumpusi pelosta tai ajatuksesta, jonka mukaan lähes kaikki hänen ympärillään olevat ”ovat idiootteja”. Tämä pelko ja ajatusmaailma johtivat tilanteeseen, jossa Jobs kuvitteli pystyvänsä kaikkia muita yhtiön työntekijöitä parempiin päätöksiin. Jobs myös oli vakuuttunut siitä, että hänen osaamisensa oli huomattavasti muita korkeammalla tasolla. Loppu viimein Jobsin jumalharha johti yhtiön lähes konkurssin partaalle sekä hänen erottamiseensa perustamaan yhtiöstä.

**JOSKUS TAVOITTEIDEN
SAAVUTTAMINEN JA NIITÄ
KOHTI KULKEMINEN
VAATII ÄÄRIMMÄISIÄ
MIELIPITEITÄ SEKÄ
ERITYISLAATUISTA
AJATTELUTAPAA SEKÄ
”TODELLISUUDEN
VÄÄRISTÄMISTILAA”.**

Elon Muskin teos sisältää huomattavia samankaltaisuuksia Steve Jobsin edellisessä kappaleessa esitetyn tarinan kanssa. Tarina liittyy yritykseen nimeltä x.com, joka oli PayPalin edeltäjä. Elon Musk oli kaikissa aikaisemmissa projekteissaan onnistunut täydellisesti ja x.com, joka oli maailman ensimmäisiä virtuaalipankkeja, oli kasvanut start up -yrityksen mitoista kohti piilaakson suuryrityksiä. Elon Musk halusi kasvun myötä osallistua, valvoa, kontrolloida ja tehdä kaikki yritykseen liittyvät operatiiviset päätökset itse, sillä hän uskoi itsellään olevan tähän muita parempi kapasiteetti. PayPalin ajautuminen vararikkaan olikin hyvin lähellä ja yhden pääsyyn tilanteen kärjistymiselle voidaan todeta olevan jumalharhassa.

Vaikka jumalharha näyttäytyy esimerkeissä negatiivisävyteisessä valossa, ei silti voida suoraan todeta, että ongelmien juurisyy olisi ainoastaan siinä; intohimo, vision voimakkuus ja halu muuttaa status quota ovat kummankin aikamme suurjohtajan pääasiallisia tavoitteita. Joskus tavoitteiden saavuttaminen ja niitä kohti kulkeminen vaatii äärimmäisiä mielipiteitä sekä erityislaatuista ajattelutapaa sekä Steve Jobsin sanoin ”todellisuuden vääristämistä”.

Ylemmyden ja paremmuuden tunne on havaittavissa myös Soinin tekstistä kun hän kuvailee tapaansa ilmaista Perussuomalaisten puolueagenda kannattajilleen. Soinin mukaan kannattajat eivät osanneet kysyä kovin monimutkaisia kysymyksiä. Teksteistä tuli myös jättää sivistyssanat pois, jotta ei syntyisi mielikuvaa tärkeilystä tai hienostelusta. Peruspomo kirjasta syntyy vaikutelma, että Timo Soini halusi tavoitella sellaista kuulijakuntaa, joka ei perinteisesti kuulunut politiikka seuraavaan kansanosaan. Hän muotoili sanoman kuulijakunnalle sopivaksi. Samalla kuitenkin syntyy kuva, että hän uskoi itse olevansa kaiken yläpuolella. Tätä tukee kommentti, jossa Soini sanoo: ”Olen ollut mukana niin pitkään, että tiedän tarkalleen, milloin puhe toimii, milloin ei”. Puheella hän viittaa tapahtumissa kannattajilleen pitämiinsä puheisiin. Epäilemättä Timo Soini on taitava vallan ja median käyttäjä. Suhtautuminen mediaan on kaksijakoista. Valtamedioiden, etenkin Helsingin Sanomien, hän kokee sortaneen Perussuomalaisia ja että maahanmuuttokriittisyydestä ja rasismista leimaaminen on ollut tekopyhää ja kohtuutonta. Sami Borgin (2011) toimittamasta tutkimuksesta Muutosvaalit 2011 käy kuitenkin ilmi, että Perussuomalaisten aiheet olivat lehdistössä hyvin esillä ennen vaaleja. Suoraan tai epäsuorasti Perussuomalaisten vaaliteemoihin liittyviä lehtiaineistoja oli kolme neljästä aineistosta (Borg 2012, 36). Kirjansa perustella Timo Soinille vaikuttaa olevan tärkeää niin sanotusti valtaa pitävien näpäyttäminen. Tämä sama koskee niin vanhoja valtapuolueita, kuin lehdistöäkin. Soini kokee olevansa ylivertaisesti paras viestinviejä ja uuden luoja.

Ylioptimistisuus mahdollisuuksien arvioinneissa

Ylioptimistisuuden voidaan katsoa olevan yksi yli-itseluottamuksen näkyviä muotoja, sillä ne molemmat kuuluvat harhoihin, joissa ihmisillä on tapana yliarvioida omia mahdollisuuksiaan hyvään onneen ja aliarvioida riskit epäonneen. Ero yli-itseluottamuksen ja ylioptimistisuuden välillä on siinä, että yli-itseluottamuksessa ihminen vertaa itseään virheellisesti muiden käyttäytymiseen ja piirteisiin, kun taas ylioptimistisuudessa ihminen arvioi väärin erilaisten tapahtumien kuten lottovoiton tai avioeron todennäköisyyksiä. (Alicke, Dunning & Krueger 2005.)

Ylioptimistisuusharha tarkoittaa siis sitä, että ihmiset katsovat maailmaa positiiivisemmässä valossa kuin olisi aihetta (Bazerman 2015 & Bazerman, Moore 2013). Ylioptimistisuus voidaan kuvata olevan ihmisten taipumus yliarvioida positiivisen tapahtuman todennäköisyys ja aliarvioida negatiivisen tapahtuman todennäköisyys (Samson 2015, 37). Ihmiset näkevät itsensä, ympäristönsä ja tulevaisuutensa ylikorostetun positiivisesti. Tällainen positiivisuuden illuusio vahingoittaa ihmisten kykyä tehdä viisaita ja tasapainoisia päätöksiä sekä johtaa ihmiset aliarvioimaan riskejä ja olemaan estämättä näiden riskien syntymisen. (Bazerman 2015, 173.) Onkin todistettu, että ylioptimistisuusharhalla on rooli riskien ottamisessa. Riskien ottajat aliarvioivat heitä kohtaavat todennäköisyydet usein eivätkä panosta tarpeeksi todellisten todennäköisyyksien selvittämiseen. Koska he arvioivat riskit väärin, esimerkiksi optimistiset yrittäjät uskovat usein olevansa harkitsevaisia, vaikka he eivät tätä todellisuudessa ole. (Kahneman 2011, 256.)

Toisaalta positiivisuus auttaa jaksamaan hankalien ongelmien selvittämisessä sekä selviämään vaikeista tilanteista (Bazerman, Moore 2013, 24-25). Optimististen yrittäjien luottamus tulevaisuuden menestykseen pitää yllä positiivista mielialaa mikä auttaa heitä hankkimaan resursseja muilta, nostamaan moraalaa työntekijöiden keskuudessa ja näin parantamaan selviytymisen näkymiä (Kahneman 2011, 256).

Timo Soini kuvailee tärkeimmäksi politiikantekovälineekseen henkilökohtaisia suhteita ja luottamusta. Juuri luottamuksen itseensä hän uskookin olevan erittäin suuri. Soini on vaalikampanjoiden aikana kiertänyt paljon maakunnissa kertomassa agendaansa ja näillä tapahtumilla hän uskoo olevan kiistaton vaikutus äänestystuloksiin. Soinin mukaan niillä paikkakunnilla, joilla hän on kampanjoiden aikana käynyt, kannatus on noussut ja muilla kannatus on laskenut. Kun asiaa tutkitaan tilastollisin perustein, huomioon tulee ottaa muitakin asioita kuten äänestysaktiivisuus yleisesti ja sosioekonomiset tekijät. Oikeusministeriön julkaisussa on analysoitu vuoden 2011 eduskuntavaaleja tutkimuksessa nimeltä Muutosvaalit2011. Perussuomalaiset saivat eniten ääniä työväestöltä, alemmilla toimihenkilöiltä sekä yrittäjiltä. Äänestysaktiivisuus vaaleissa oli suurinta Helsingissä ja Uudellamaalla. Perussuomalaisten kannatus puolestaan oli korkeimmillaan Satakunnassa, Kymissä ja Pohjois-Karjalassa. Itä ja Pohjois-Suomessa äänestysvilkkkaus oli matalimmillaan. (Borg 2012, 197). Äänestysvilkkauksella on siis merkitystä äänestystuloksen jakaumaan, vaikkakaan sen tarkkaa vaikutusta ei saada selville. Alueellisesti tarkastellen jo aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että Perussuomalaisten kannatus on ollut suurimmillaan alueilla, joilla on työttömyyttä sekä alueilla, joilla on



teollisuuden ja rakennustoiminnan työpaikkoja. (Borg 2012,195) Soinin vaalikampanjan aikaisilla paikkakuntaohjelmilla tapahtumilla on siis varmasti ollut merkitystä puolueen kannatukseen, mutta näyttää siltä, että merkityksen suuruudessa arvio hänen vaikutuksestaan on ylioptimistinen.

Kuvio 1. havainnollistaa sitä, kuinka yli-itsevaluottamus ja ylioptimismi on tässä artikkelissa tulkittu egosentrisyydestä kumpuaviksi erillisiksi ilmiöiksi. Ilmiöt ovat osin hyvin samankaltaisia tai jopa keskenään johdannaisia.

Yhteenveto

Egosentrisillä ajatusvinoumilla on kolmen analysoidun kirjan perusteella suuria vaikutuksia johtajien päätöksentekoon niin hyvässä kuin pahassakin; nämä ajatusvinoumat ajavat tai ovat ajaneet teoksissa esitellyt yksilöt tarpeettomien riskien äärelle mutta toisaalta antavat tekemiselle myös syvän tarkoituksen.

Yli-itsevaluottamus on näillä johtajilla aiheuttanut todellisuuden vääristämistä ja sitä, että versiota omasta todellisuudesta käytetään päätöksenteon pohjana eikä faktoihin perustuvia vastaväitteitä kuunnella. Vaikutusta ajatusvinoumalla on ollut myös uskoon siitä, että johtajalla itsellään on kaikki tarvittava tieto ja osaaminen. Johtajat ovat kokeneet, että heidän omat päätöksensä ovat siten muiden päätöksiä parempia ja että kaikkien päätösten tulee kulkea hänen kauttaan. Yli-itsevaluottamus on myös johtanut johtajat ajattelemaan, että hän itse on kaikkien saavutusten takana ja huonot tulokset johtuvat muun muassa olosuhteista tai yksittäisistä ihmisistä.

Johtajien yli-itsevaluottamus on mahdollistanut kaikkien osalta suuren menestyksen ja antanut johtajille tilaisuuden muuttaa maailmaa. Toisaalta yli-itsevaluottamuksen vaikutukset päätöksentekoon saattavat johtaa väärin perustein tehtyihin päätöksiin, jäykkään ja hierarkkiseen organisaatioon ja johtamisjärjestelmään sekä reflektoinnin ja virheistä oppimisen puuttumiseen. Ylioptimistisuus kuten yli-itsevaluottamuskin on kaksiteräinen miekka. Ajatusharha on johtanut johtajat yliarvioimaan oman merkityksensä suuruutta, mutta toisaalta se on mahdollistanut suurien riskien ottamisen, jotka lopulta ovat kannattaneet.

Vaikka egosentrisyydestä sekä siihen liitettyistä ajatusharhoista puhutaan usein negatiivisävytteisesti, ei voida kuitenkaan perustellusti todeta, että ne luovat aina ympärilleen kaaosta, sekasortoa tai tuhoa. Oikeiden vastavoimien vallitessa nämä vinoumat voivat jopa tehdä maailmasta paremman paikan meille kaikille.

LÄHTEET

Alicke, M. D., Dunning, D. A. & Krueger, J. I. (EDS.). 2005. *Studies in Self and Identity Series: The self in social judgement*. Psychology Press. New York, USA.

Borg, S. Muutosvaalit 2011. 2012. Oikeusministeriön julkaisu. Viitattu 7.12.2017. Saatavilla: https://www.vaalitutkimus.fi/documents/Muutosvaalit2011_finalversion20120319.pdf

Dolan, P. Hallsworth, M. Halpern, D. King, D. & Vlaev, I. 2010. *MINDSPACE - Influencing behavior through public policy*. Institute for Government.

Hornsey, M. J. 2003. Linking Superiority Bias in the Interpersonal and Intergroup Domains. *The Journal of Social Psychology*. 243. 479-491.

Isaacson, W. 2011. *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.

Dunning, D. & Hayes, A. F. 1996. Evidence for Egocentric Comparison in Social Judgement. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 71. No. 2. 213 – 229.

Kahneman, D. 2011. *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books, UK.

Pietroni, D. & Hughes, S. V. 2016. Nudge to the future: capitalizing on illusory superiority bias to mitigate temporal discounting. *Heideberg* Vol 15. No. 2. 247 - 264.

Rose, J. P., Windschitl, P. D. & Smith, A. R. 2012. Debiasing egocentrism and optimism biases in repeated competitions. *Judgement and Decision Making*. Vol 7. No. 6. 761-767.

Soini T. 2014. *Peruspomo*. Helsinki, WSOY.

Sundström, A. 2008. Self-assessment of driving skill – A review from a measurement perspective. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*. Vol 11. 1-9.

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2009. *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books.

Vance A. 2017. *Visionääri Teslan, SpaceX:n ja Solar Cityn takana*. Helsinki. Karisto.

Windschitl, P. D., Rose, J. P., Stalkfleet, M. T. & Smith, A. R. 2008. Are People Excessive or Judicious in Their Egocentrism? A Modeling Approach to Understanding Bias and Accuracy in People's Optimism. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 95. No. 2. 253-273.

Johanna Järvinen, Johanna Niiranen,
Sanna Pasonen-Hult & Tommi Welling

JATKUVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN KEINONA IRTAANTUA VALLITSEVASTA TILASTA

Status quo eli vallitseva tila -harhassa asioiden halutaan pysyvän mieluummin samana kuin muuttuvan. Näemmäinen rationaalinen perustelu sekä erilaiset kognitiiviset vinoumat ja psykologiset sitoumukset kaikki osaltansa voivat vaikuttaa siihen, että ihmiset pysyvät vallitsevassa tilassa eli jatkavat nykyisillä toimintatavoilla enemmän kuin lähtevät toteuttamaan muutosta. Yrityksen toiminnan kehittymisen kannalta vallitseva tila -harha voi tuoda haasteita esimerkiksi tarvittavien muutosten käynnistämiseen ja läpiviemiseen. Johtaminen ja esimiestyö ovat avainasemassa, kun lähdetään vastaamaan vallitseva tila -harhan tuomiin haasteisiin organisaatiossa. Tässä luvussa käsittelemme harhaan vaikuttavia eri taustatekijöitä sekä nykyistä suorituksen johtamisen mallia, jonka voidaan nähdä osittain jopa tukevan vallitsevassa tilassa pysymistä. Pohdimme eri tutkimuksiin ja lähteisiin pohjaten, voisiko jatkuva suorituksen johtaminen olla ratkaisu vallitseva tila -harhan poistamiseen ja yrityksen entistä parempaan toiminnan kehittämiseen.

Johdanto

Nykyisin yritysten alati muuttuva toimintaympäristö asettaa vaatimuksen olla tarvittaessa nopea, ketterä ja joustava. Tätä vaatimusta saattaa kuitenkin haastaa ihmisen taipumus suosia nykytilaa muutoksen sijasta. Status quo eli vallitseva tila -harhassa ihminen haluaa asioiden siis pysyvän mieluummin samana kuin muuttuvan. Muutokseen liittyvä tappion mahdollisuus koetaan kipeämpänä kuin muutoksesta mahdollisesti saavutettava hyöty ja mielihyvä. Tämä tappion mahdollisuus ja kivun tunteen välttäminen saa meidät suosimaan nykytilaa. (Kahneman 2012, 304-305.)

Yritysjohtajien haastatteluissa nousi esiin toive ja haaste siitä, kuinka saada organisaatio irti nykyisistä toimintatavoistaan kohti nopeampaa ja joustavampaa toimintaa. Haastateltujen johtajien kokemuksen mukaan kuitenkin vallitseva tila organisaatioissa on vahva ja vaihtoehtoisia tapoja toimia oli haastavaa viedä läpi. Vallitseva tila -harhassa yksilöiden kokemus muutokseen liittyvästä riskistä on niin suuri, että yksilö mieluummin pitää kiinni nykyisestä tavasta toimia. Tätä ajatusharhaa saattaa osaltaan vahvistaa yritysten keskeinen henkilöstöjohtamisen prosessi, suorituksen johtaminen. Tarkastelemme seuraavassa suorituksen johtamisen prosessia vallitsevan tilan ylläpitäjänä ja vahvistajana. Lisäksi tutkimme mahdollisuuksia, joita suorituksen johtamisen kehittämisessä on, jotta vallitsevasta tilasta voitaisiin pyrkiä irti.

Mitä vallitseva tila tarkoittaa ja mitä kognitiivisia vinoumia sen taakse kätkeytyy

Ihmiset eivät kykene helposti tekemään muutoksia tavoitteissaan ja tavoissaan toimia. Tämä koskee niin yksityiselämän päätöksiä kuin koko työelämän kirjoa aina taloudellisista päätöksistä yksilön työhyvinvointiin liittyviin päätöksiin. Rationaalisesti ajatellen jätämme hyötyä tuottavan vaihtoehdon usein päätöstilanteissa huomiotta ja jatkamme aiemmin valitsemaamme suuntaan. Tämä valinta saattaa olla hyödyn näkökulmasta irrationaalinen, jopa tappiollinen (Silver & Mitchell 1990, 34).

IHMISET EIVÄT
KYKENE HELPOSTI
TEKEMÄÄN MUUTOKSIA
TAVOITTEISSAAN JA
TAVOISSAAN TOIMIA.

Samuelsson ym. (1988) toteaa, että vallitseva tila on kokonaisvaltainen ilmiö, jolla voi olla useita eri taustatekijöitä. Näitä tekijöitä voidaan ryhmitellä kolmesta eri näkökulmasta. Yhtenä tekijänä vallitsevassa tilassa voidaan pitää sitä, että nykytila koetaan rationaalisen päätöksenteon tulokseksi. Yksilö voi kuvitella, että hän on rationaalisesti valinnut nykyisen tilansa ja osaksi näin onkin: muutokseen ja siihen liittyviin vaihtoehtoihin sisältyy riskejä, joita joutuu punnitsemaan. Esimerkiksi päätös pysyä huonopalkkaisessa työssä voi voittoa päätöksenteossa, jos uuden työpaikan hakeminen on liian vaikeaa tai kallista. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 33-34.) Vallitseva tila -harha suojaa samalla myös egoamme vahingoilta. Rikkomalla vallitsevan tilan ryhdymme toimenpiteisiin, joiden myötä samalla altistumme häviön mahdollisuudelle, sekä sitä mahdollisesti seuraavalle katumukselle tai kritiikille. (Hammond, Keeney & Raiffa 1998, 49.)

Vallitsevan tilan suosimista selittävät myös kognitiiviset vinoumat. Niihin liittyy esimerkiksi tappiopelko, joka tarkoittaa vallitsevan tilan kohdalla sitä, että muutos tuo mukanaan riskin menettää vallitsevan tilan sisältämät asiat. Toisaalta menetys puolestaan koetaan kaksi kertaa tuskallisempaan kuin vastaavan kokoinen voitto, jolloin tappiota vältetään ja nykytila tuntuu houkuttelevammalle vaihtoehdolle. Tappiopelkoon puolestaan liittyy läheisesti omistusvaikutus, jolla tarkoitetaan yksilöiden taipumusta arvostaa korkeammalle omistamia asioita. Yksi tällainen

asia on yksilön sen hetkinen vallitseva tila. Myös ankkurointi on eräs mahdollinen kognitiivinen vinouma vallitsevan tilan taustalla. Ankkuroinnin vaikutus tulee selvimmän esille, mikäli yksilön pitää tehdä päätös hintojen tai määrien perusteella. Nykyinen hinta tai määrä toimii ankkurina, jota verrataan muihin hintoihin. Vaikka riittävää muuta tietoa päätöksenteon taustalla ei olisikaan, päätös tehdään tämän vertailun pohjalta. Samaan tapaan myös vallitseva tila voi toimia ankkurina verrattaessa muutokseen johtavia vaihtoehtoja. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 33-37)

Kolmas selittävä näkökulma vallitsevan tilan taustalla on psykologiset sitoumukset. Niihin liittyvät etenkin uponneiden kustannusten harha, jossa päätöksiin vaikuttaa se, miten paljon nykytilaan koetaan investoidun jo aiemmin. Esimerkiksi jos kyseessä on rahallinen investointi projektiin, on yksilöiden taipumuksena pysyä vallitsevassa tilassa, mikäli rahaa on jo ehditty panostaa suhteellisen paljon. Vaikka objektiivisesti katsottuna projekti tulisi esimerkiksi lopettaa, uponneiden kustannusten harha eli jo panostetut investoinnit voivat saada jatkamaan vallitsevassa nykytilassa. Psykologisen sitoumuksena myös katumuksen välttely saa pysymään vallitsevassa tilassa. Ihmiset kokevat suurempaa mielipahaa uusista asioista, jotka epäonnistuvat, kuin vanhoista, jotka epäonnistuvat. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 37-38.) Epäonnistuminen vallitsevassa tilassa koetaan siis joka tapauksessa vähemmän kivuliaana kuin epäonnistuminen uusissa tilanteissa.

Nykytilaa pidetään osana identiteettiä ja muutos voi toimia tätä vastaan. Kognitiivinen dissonanssi on psykologinen taustatekijä, joka tarkoittaa taipumusta yrittää pitää kahta erilaista asennetta tai ajatusta linjassa. Yksilöillä on luontainen taipumus pitää asenteet toimintansa kanssa yhteensopivina tai päinvastoin; toi-

**RISTIRIITAISEN
TUNTEEN AIHEUTTAMAA
PSYKOLOGISTA AHDINKOA
LIEVENNETÄÄN
VAKUUTTELEMALLA
ITSELLE, ETTÄ PÄÄTÖS OLI
OIKEA.**

minta asenteidensa kanssa yhteensopivana. Vallitsevasta tilasta poistumiseen liittyy aina muutoksen harkitseminen, mikä itsessään jo voi olla ristiriidassa nykytilaan liittyvien asenteiden kanssa. Kognitiivinen dissonanssi liittyy vahvasti omakuvaan ja nykytilaa peilataan siihen. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 38-40.) Asenteet pyritään pitämään linjassa tehtyjen päätösten kanssa ja kyseiset päätöksentekoprosessit myös näkyvät selvästi

eri aivojen alueilla, kun aivoja on kuvattu fMRI-kuvauksella. Ristiriitaisen tunteen aiheuttamaa psykologista ahdinkoa lievennetään vakuuttelemalla itselle, että päätös oli oikea. Nämä päättelyn prosessit alkavat sekunneissa, jopa ilman tietoista prosessointia. (Jarcho ym. 2011.) Ajatus muutoksesta aiheuttaa ristiriidan tunteen, joka johtaa siihen, että vältetään tietoa muutoksen positiivisista vaikutuksista ja pyritään tietoisesti tai tiedostamatta korostamaan vallitsevan tilan hyviä puolia. Näin kognitiivista dissonanssia helpotetaan pyrkimällä ohjaamaan ajatukset vallitsevan tilan puolelle. Toisaalta, jos vallitseva tila on objektiivisesti tarkasteltuna myös parempi vaihtoehto verrattuna muutokseen, niin silloin kognitiivisesta dissonansista on hyötyä yksilölle psykologisen ahdinon lieventämisen lisäksi.

Myös hallinnassa olemisen tarvetta voidaan pitää vallitsevan tilan taustalla vaikuttavana psykologisena vaikuttajana. Tämä tarkoittaa taipumustamme tuntea hallinnan tunnetta tilanteesta, kun pääsemme tekemään itse päätöksen. (Samuelsson & Zeckhauser 1988, 40-41.) Hallinnassa olemisen tarve ja siten epävarmuuden välttämisen ovat primäärisiä taipumuksia, jotka motivoivat yksilöitä ja vaikuttavat laajalti fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Whitson & Galinsky 2008, 115). Vallitsevaan tilaan liittyy monia taustavaikuttajia ja päätöksen teon ilmiöitä, joihin voidaan vaikuttaa suorituksen johtamisella. Taulukossa 1. on koottu yhteen Samuelssonin ym. (1988) mukailleen vallitseva tila -harhan taustalla vaikuttavat päätöksenteon ilmiöt ja niiden vaikutukset suorituksen johtamiseen.

Taulukko 1. Vallitseva tila -harhan taustalla vaikuttavat päätöksenteon ilmiöt

| VALLITSEVAN TILAN TAUSTAVAIKUTTAJA | ILMIÖ | VAIKUTUS SUORITUKSEN JOHTAMISEEN |
|------------------------------------|---|--|
| RATIONAALINEN PÄÄTÖS | HARKINNAN TULOS, RISKI VS TUOTTO | MUUTOS PELOTTAA JA NYKYTILA TUNTUU PERUSTELLULTA |
| KOGNITIIVISET VINOUMAT | TAPPIOPELKO OMISTUSVAIKUTUS ANKKUROINTI | MUUTOS KOETAAN RISKINÄ NYKYTILA KOETAAN PAREMPANA VAIHTOEHTONA VAIHTOEHTOJA VERRATAAN MUKAAN JA HELPPON NYKYTILAAN |
| PSYKOLOGISET SITOUKSET | UPONNEET KUSTANNUKSET KATUMUKSEN VÄLTTELY KOGNITIIVINEN DISSONANSSI HALLINNASSA OLEMISEN TARVE | JATKETAAN SAMAN ASIAN TEKEMISTÄ VÄLTETÄÄN MAHDOLLISTA PÄÄTÖSTÄ, JOTA JOUTUISI KATUMAAN VÄLTETÄÄN TIETOA MUUTOKSEN HYÖDYISTÄ VAIKEUS SITOUTUA YLEMPÄÄ ASETETTUIHIN TAVOITTEISIIN ILMAN PERUSTELUJA |

Yritysjohtajien haastattelussa vallitsevan tilan aiheuttamat haasteet kävivät ilmi useina eri ilmentyminä. Suuren elintarvikeyrityksen toimitusjohtaja epäili haastattelussa, että yritystä täytynee kohdata kriisi ennen kuin toimintatapoja saadaan uudistettua. Haastattelussa nousi esiin haaste muuttaa organisaation toimintamalleja, jotta toiminnasta olisi mahdollista muokata nopeampaa ja ketterämpää. Prosessit nykyisellään ovat pitkiä ja hitaita, vaikkakin toimivia sinällään. Kilpailukentässä tapahtuviin muutoksiin ei aina kuitenkaan kyetä vastaamaan halutulla nopeudella ja johdon näkökulmasta tärkeitä, ketterästi läpivietäviä tehtäviä saattaa prosessien ulkopuolella pudota toimintojen väliin. Vaikka osa toimintoista tunnustaisikin ketteryyden ja nopeuden tarpeen akuutista tilanteesta, haastateltavan näkökulmasta aina jokin toteutukselle kriittinen toiminto pystyy

vetoamaan ”hitaaseen” prosessiin eli sovittuun, mutta hitaaseen, toimintamalliin. Lopulta muutkin on saatu uskomaan, että ketterämpi toiminta ei yksinkertaisesti ole mahdollista. (Ahonen, 2017.)

Myös toinen haastateltu toimitusjohtaja kuvaili vallitsevan tilan aiheuttaneen vaikeuden ryhtyä toteuttamaan muutosta. Tämä maahantuontiyrityksen toimitusjohtajan kuvaama tilanne liittyi uuden myyntikanavan kasvupotentiaalin hyödyntämiseen. Yrityksessä ajankäyttö ja fokus olivat suurimmaksi osaksi toisessa kanavassa, joka ei siinä vaiheessa enää tuottanut kasvua, mutta jossa oli helppo pysyä ja jatkaa totutulla tavalla. Vallitseva tila -harha vaikutti siihen, että uuden myyntikanavan potentiaalia ei oltu osattu edes ajatella aikaisemmin, vaikka maailma ja kuluttajakäyttäytyminen olivat muuttuneet jo vauhdilla ympärillä. (Rantanen, 2017.) Yrityksissä on useita erilaisia prosesseja, joita muokkaamalla on mahdollista vaikuttaa vallitseva tila -harhaan, syntyyn ja voimakkuuteen. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan vallitsevan tilan vaikutusta suorituksen johtamisen prosessissa sekä mahdollisuuksia vähentää sen vaikutusta toimintatapoja kehittämällä ja uudistamalla.

Suorituksen johtaminen ja vallitseva tila -harha

Johtamiskäsitteistöön tuli 1990-luvun lopulla uusi käsite ”suorituksen johtaminen”. Sen taustalla on tulos- ja tavoitejohtamiskäsitteistö, joka syntyi 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Esimiestyötä ja johtamista alettiin pilkkoa pienempiin, helpommin käsiteltäviin kokonaisuuksiin. Sydänmaalakka (2009) määrittelee suorituksen johtamisen olevan yksinkertaisesti sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, mitä osaamista heiltä edellytetään ja miten palautejärjestelmät toimivat. Sydänmaalakka myös linjaa suorituksen johtamisprosessin tavoitteena olevan suorituksen kehittäminen ja parantaminen. (Sydänmaalakka 2009, 255.) Jotta suoritusta voi kehittää ja parantaa, tulisi henkilöiden olla motivoituneita suoriutumaan paremmin. Yksi motivaation peruseriaatteista on se, että ihmiset eivät näe toimintaansa ja tuloksia neutraaleina, vaan ne luokitellaan onnistumisiksi tai epäonnistumisiksi. Tämä tuo suoritukseen mukaan negatiivisen tai positiivisen tunteen. (Heath, Larrick & Wu 1999, 84.) Perinteinen suorituksen johtaminen keskittyy usein vain tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen eli se on lineaarista ylhäältä alas johdettua tavoiteasettaa kehityskeskusteluineen, jossa määrätty ydinryhmä johtaa muun organisaation tuella. (Sydänmaalakka 2009, 255.)

Nykyisellään suorituksen johtamisen nähdään keskittyvän usein lähinnä suorituksen arviointiin. Kerran vuodessa pidetty kehityskeskustelu, jossa annetaan tavoitteet valmiina ylhäältä alaspäin ilman yksilön vahvuuksien ja kykyjen huomioimista, ei tee tavoitteista kuitenkaan välttämättä ymmärrettäviä ja konkreettisia. Tällöin työntekijän voi olla vaikeaa sitoutua ja motivoitua tavoitteisiin päästäkseen. Tässä tapauksessa saatetaan helposti pitäytyä nykytilassa, koska se on tuttu ja turvallinen

vaihtoehto. (Sydänmaalakka 2014, 107-108.) Heath ym. (1999) ovat todenneet, että asetetuista tavoitteesta saattaa muodostua ihmiselle referenssipiste, johon päätöksentekoa ja päätösten sisältämiä tappioita ja voittoja peilataan. Tavoitteet referenssipisteenä -ajattelun mukaan etenkin korkealle asetetut tavoitteet saattavat vähentää aikaisemmin mainittua motivaatiota, mikäli tavoitteiden asetanta ja keinot tavoitteisiin pääsemiseen ovat epäselvät. (Heath ym. 1999, 103.) Suorituksen johtamisen prosessin haasteena nähdäänkin selkeiden odotusten puute, riittämätön palaute ja valmennus, heikkouksiin ja puutteisiin fokuoituminen, vähäinen oppimiselle varattu aika sekä suuri, yleensä vuoden lopussa vaadittava työpanos koko organisaatiolta. (Reid & Hubbell 2005, 4.)

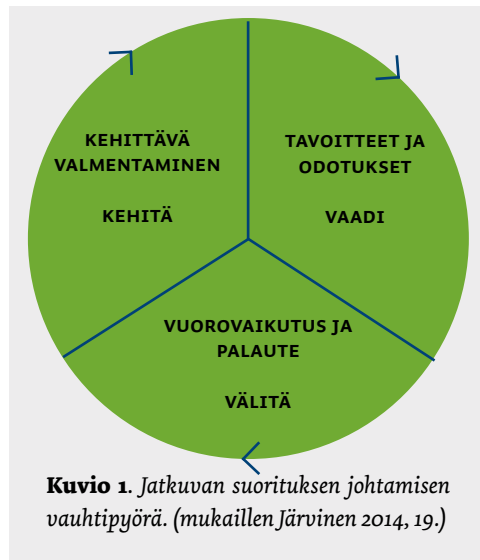
Sydänmaalakan mukaan strateginen ja uudistava suorituksen johtaminen on sekä yksilö- että ryhmäkeskeistä. Tavoitteet pyritään asettamaan yhdessä niiden ollessa yksilöllisiä, huomioiden ihmisten yksilölliset vahvuudet ja osaaminen. Tällöin yksilön vastuu korostuu koko prosessissa, samoin esimiehen vastuu valmentavana johtajana. Tämän Sydänmaalakka näkee luovan pohjaa tekemisen ja toimeenpanon kulttuurille, jossa yksilö kantaa vastuuta paitsi omien tavoitteidensa saavuttamisesta ja osaamisensa kehittämisestä, myös onnistumisen edellytysten toteutumisesta. (Sydänmaalakka 2014, 107.) Suorituksen johtamisen painopisteen tulisi siirtyä suorituksen arvioinnista suorituksen kehittämiseen. Tällöin keskitytään enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Kauhasen mukaan tärkeimpinä työkaluina suorituksen johtamisessa ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Suunnittelukokouksia tarvitaan, kun toimintaa johdetaan tiimi-, osasto- tai koko organisaation tasolla. Suunnittelu- ja kehityskeskustelut käydään yksilötasolla. Normaalin päivittäisjohtamisen merkitystä ei pidä myöskään unohtaa, koska se luo perustan hyvälle suorituksen johtamiselle. (Kauhanen 2010, 55-56.)

**TÄLLÖIN YKSILÖN
VASTUU KOROSTUU,
SAMOIN ESIMIEHEN
VASTUU VALMENTAVANA
JOHTAJANA.**

Ennen tavoitteen saavuttamista ollaan tappion alueella ja vasta saavuttamisen jälkeen voiton puolella. Koska pyrimme kiivaasti välttämään tappioita, pyrimme myös saavuttamaan tavoitteen tappion välttämiseksi. (Heath ym. 1999, 104.) Myös tavoitteen pilkkomista pienempiin välitavoitteisiin on tutkittu ja välitavoitteet toimivat vastaavalla tavalla referenssipisteenä. Toisaalta on havaittu, että kun välitavoite on saavutettu, sitä ei enää pyritäkään ylittämään, vaan tyydytään saavutettuun tilaan. Kuuluisa esimerkki ovat New Yorkin taksikuskit, jotka sadepäivänä lopettavat työt päivittäisen tavoitteensa saavutettuaan, vaikka asiakkaita ja tuloja sateen takia riittäisi tavoitteen ylikin. (Camerer ym. 1997, 412-413.) Suorituksen johtamisen nykykontekstissa kerran vuodessa aina loppuvuodeksi asetettu tavoite saattaa muodostua referenssipisteeksi. Heathin mukaan tavoitteiden pilkkominen välitavoitteiksi toimisi lähempänä olevina referenssipisteenä, mutta New Yorkin taksikuskiensa tapaan riskinä on tyytyminen tähän riittävän hyvään suoritukseen.

Jatkuva suorituksen johtaminen apuna vallitseva tila -harhan ehkäisyssä

Suorituksen johtamisen nykymallin haasteet on tunnistettu useassa eri tutkimuksessa viime aikoina. Deloitteen Global Human Capital Trends 2015 -raportin mukaan 82% vastanneista yrityksistä näkee, että suorituksen johtamisen prosessi ei ole siihen käytetyn ajan väärti. (Deloitte 2017, 65.) Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat ja sisäiset verkostot ovat alati muuttuvia, dynaamisia ja vaativat oikea-aikaisuutta. Haasteina nykyiselle mallille nähdään harvoin tapahtuva ja harvoin päivitettävä tavoiteasetanta palautteineen, jonka usein tekee esimies yksin, ehkä pelkästään oman arvionsa pohjalta. Tavoitteet puolestaan saatetaan pitää yksilön omassa tiedossa tai jopa salassa. Deloitteen mukaan optimaalista olisi saada esimiehet ja alaiset kohtaamaan useammin, sekä arvioimaan ja päivittämään tavoitteita juoksevasti ympäri vuoden. Tavoitteista tulisi tehdä julkisia ja suorituksen arviointi tulisi ulottaa esimerkiksi koko tiimin antaman palautteen tasolle. Esimiehen sen sijaan tulisi keskittyä enemmän valmentamaan johtamiseen ja alaistensa kehittämiseen kuin itse suorituksen arviointiin. (Deloitte 2017, 76.) Suositusten voi nähdä olevan linjassa aiemmin esitettyjen vallitsevaa tilaa ruokkivien kognitiivisten vinoumien, psykologisten sitoumusten sekä niiden ehkäisyn kanssa. Mitä useammin esimies ja alainen kohtaavat, sitä useammin tavoiteasetanta ja siihen sisältyvä referenssipiste tulevat päivitettyä. Samalla vähenee työntekijän kokemus tarvetta kiinni aiem-



Kuvio 1. Jatkuvan suorituksen johtamisen vauhtipyörä. (mukaiillen Järvinen 2014, 19.)

joka sisältää esimiehen keskeisimmät tehtäväalueet jatkuvassa suorituksen johtamisessa. Esimiehen tulee ensinnäkin vaatia, eli asettaa tavoitteet ja odotukset työntekijälle. Hänen tulee lisäksi antaa palautetta ja toimia ohjaavassa vuorovaikutuksessa, sekä kolmanneksi valmentaa alaista kehittymisen edesauttamiseksi. (Järvinen 2014, 136-137.) Kaikki kolme ulottuvuutta voidaan nähdä olevan myötävaikuttamassa

mista sitoumuksista muutoksen mukanaan tuoman riskin vuoksi, sillä lisääntyvän kommunikation voidaan nähdä vähentävän kognitiivista dissonanssia ja hallinnassa olemisen tarvetta.

Deloitteen mallia vastaavalla tavalla Järvinen (2014) kuvaa suorituksen johtamisen tulevaisuutta jatkuvasti toistuvana syklinä lineaarisen jatkumon sijaan. Järvinen on luonut keskeisistä teemoista Jatkuvan suorituksen johtamisen vauhtipyörän, joka kuvataan Kuviossa 1. Vauhtipyörässä jatkuva suorituksen johtaminen on jaoteltu kolmiosisäksi kokonaisuudeksi,

vallitseva tila -harhaa vähentävinä tekijöinä. Kirkas ja molemmin puolin selkeä tavoiteasetanta, jota yhdessä tarkastellaan useasti vuoden aikana, vähentää koettua epävarmuutta ja epävarmuuden sisältämää riskiä. Samalla tavoitteiden muokkaaminen ja päivittäminen mahdollistuvat nopeallakin viiveellä, mikäli esimies ja alainen niitä usein ja yhdessä tarkastelevat.

Onnistumisen keskiössä ovat Järvinen mukaan lisäksi toimiva vuorovaikutus ja palaute, jotka osaltaan luovat edellytykset vallitseva tila -harhan ehkäisemiseen, mikäli esimies keskittyy antamaan kehittymistä tukevaa palautetta säännöllisesti. Myös Järvinen nostaa esiin kehittävän valmentamisen, johon kuuluvat paitsi useammin tapahtuvat, säännölliset tapaamiset esimiehen ja alaisen välillä, myös järjestelmällinen osaamisen kehittäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvinen 2014, 144.) Samaa painottavat myös Heath ym. (1999) tavoitteet referenssipisteinä -ajattelussaan. Yksilön suoriutumiseen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin on voitu nähdä, että suoriutuessaan hieman yli tavoitetason, olisi henkilö voinut suoriutua vielä paremmin, jos asetettua tavoitetta olisi hieman nostettu. Jos taas henkilö suoriutuu alle tavoitetason, voisi suoritusta saada parannettua sillä, että tavoitetta hieman laskettaisiin. (Heath ym. 1999, 98.) Kaikilla näillä toimenpiteillä voidaan hyvin sovellettuina nähdä mahdollisesti positiivisia vaikutuksia vallitseva tila -harhan vähenemiseen.

Marita Hännisen (Sydänmaanlakka 2014) mukaan osallistavan strategiaproessin myötä organisaatioon syntyy yhteistä ymmärrystä tavoitteista, omista vahvuuksista sekä käytettävissä olevista keinoista. Haluttuun muutokseen ja vanhoista toimintatavoista irtautumiseen saadaan energiaa ja suuntaa, kun asioihin on mahdollisuus vaikuttaa. (Sydänmaanlakka 2014, 105-106.) Tätä tukee myös aiemmin mainittu maahantuontiyrityksen toimitusjohtajan haastattelu, jossa vallitsevassa tilassa pysyminen toimi esteenä uusiin myyntikanaviin laajentumisessa. Muutosprosessi, jota ryhdyttiin toteuttamaan, vaati kuitenkin ulkopuolisen valmentajan mukaan ottamisen. Tärkeintä oli, että muutokseen osallistutettiin koko henkilöstö. Toimitusjohtajan mukaan henkilöstö havaitsi muutoksen tarpeen itse osallistumalla prosessiin ja näin muutoksen jalkauttaminen koko organisaatioon oli helpompaa. (Rantanen, 2017.) Valmennusta pidetään jatkuvan suorituksen johtamisen yhtenä keskeisenä osa-alueena. Kun valmentamalla lisätään yksilön hallinnassa olemisen tunnetta, itseluottamus omaan tekemiseen lisääntyy ja samalla myös lievitetään vallitsevaan tilaan liittyvää tappiopelkoa ja helpotetaan siitä poistumista. Edellä mainitussa tapauksessa tärkeä havainto on myös, että yrityksen oma henkilökunta osallistutettiin muutoksen näkyväksi tekemiseen: tällöin hallinnassa olemisen tunne säilyy, kun muutoksen tarvetta ei viestitä vain ylhäältä päin, vaan se sisäistetään itse. Tappiopelko lievittyy, kun havaitaan, että on kykyjä toimia muutoksessa. Vallitsevaan tilaan liittyvä turvallisuuden tunne ei ole enää niin vahvasti

**HALUTTUUN MUUTOKSEEN
JA VANHOISTA
TOIMINTATAVOISTA
IRTAUTUMISEEN SAADAAN
ENERGIAA JA SUUNTA,
KUN ASIOIHIN ON
MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA.**

läsnä ja muutos ei enää tunnu niin arveluttavalta. Samaan aikaan myös kognitiivinen dissonanssi taustalla voi helpottaa, kun oma asenne kallistuu enemmän muutoksen puolelle kuin vallitsevassa tilassa pysymiseen. Yksilöiden päätöksentekoon vaikuttavat luonnollisesti myös muut ryhmän jäsenet, josta esimerkkinä maahan- tuontiyrityksen toimitusjohtaja mainitsi tärkeänä koko yrityksen henkilöstön osallistamisen muutostyöskentelyyn. Tämän perusteella samaan tapaan suorituksen johtamisenkin voisi olla hyvä tapahtua samaan aikaan kaikille, jotta ryhmäajattelun vaikutus vallitsevaan tilaan liittyen voidaan kääntää muutoksen suuntaan.

Suorituksen johtamisen ydinvälineestä eli kehityskeskustelusta perinteisellä mallilla ovat luopuneet jo useat yritykset. Kansainvälisesti erityisesti suuret konsultti-yritykset kuten Accenture ja Deloitte kertovat muokanneensa kehityskeskustelujen muotoa, samoin globaalit suuryritykset kuten Microsoft, IBM ja Cisco. (Deloitte 2017, 67.) Suomalaisista yrityksistä muutokseen ovat ryhtyneet esimerkiksi Atea ja Procountor (Laras 2017, Talouselämä 2015). Nämä kertovat erityisesti muokanneensa yksilön tavoitteiden roolia osana tiimin tavoitteiden saavuttamista. Kriittisinä tekijöinä tässä ovat luottamus, inklusiivisuus, monimuotoisuus ja roolien selkeys.

ESIMIEHEN ENNUSTETTAVAN JA JOHDONMUKAISEN KÄYTTÄYTYMISEN ON HAVAITU LISÄÄVÄN LUOTTAMUSTA ESIMIES- ALAISSUHTEESSA.

Myös työntekijän ja esimiehen välisen kommunikaation laatua ja määrää mitataan. (Deloitte 2017, 67.) Esimiehen ennustettavan ja johdonmukaisen käyttäytymisen on tutkimuksissa havaittu lisäävän luottamusta esimies-alaisuudessa sekä siten lisäävän alaisen halukkuutta ottaa jopa riskejä työs- sään. Eräs luotettavuutta lisäävä tekijä on kommunikaatio, mikä tarkoittaa oikea- aikaista palautetta, riittävän tarkkaa tiedotta-

mista, avoimuutta sekä päätösten perustelua. (Whitener, Brodt & Korsgaard 1998, 516-17.) Samaa ajatusta tukee aiemmin mainittu Suorituksen johtamisen vauhtipyörä, jossa aktiivinen vuorovaikutus ja palaute toimivat onnistumisen mahdollistajana (Järvinen 2014, 144). Tutkimuksiinsa perustuen Whitener ehdottaa, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulisi tukea oikeudenmukaisia menettelytapoja suorituksen arvioinnissa, sillä näillä tiedetään olevan luottamusta lisäävä vaikutus työntekijöihin. (Whitener ym. 1998, 520.)

Suorituksen johtamisen vauhtipyörässä vaatiminen tavoitteiden asetannan ja odotusten myötä lisää työntekijän vastuuta tuloksiin pääsemiseksi ja sen avulla voidaan kannustaa lähtemään mukavuusalueen ulkopuolelle. Aiemmin mainittua uponneiden kustannusten harhaa vallitsevassa tilassa pysymisen perusteena pystytään myös pienentämään, kun henkilöillä ei ole tunnesidettä aikaisempiin päätöksiin tai tekemisiin. Esimerkiksi niin sanotussa Broadway-mallissa organisaatio joutuu jatkuvasti opettelemaan uudenlaista toimintalogiikkaa ja uudistumaan. Se on keino, jolla Broadwayn teatterit ovat vuodesta toiseen saaneet salit myydyksi täyteen; jokaiseen produktion on valittu uudet, parhaiten kyseiseen näytelmään ja projektiin sopivat henkilöt. Tutkimusten mukaan nähdään, että ketterä tapa organisoitua, vuorovaikutuksen lisääntyminen ja tervettä keskinäistä kilpailua ruokkiva työyhteisö ovat tulevaisuuden johtamisen välineitä (Sydänmaalakka 2014, 111- 12).

Myös Silver ym. suosittelevat tutkimusten pohjalta, että vallitseva tila -harhan minimoimiseksi yrityksen tulisi aina etsiä uusia toimintavaihtoehtoja, kun sillä menee hyvin. Yrityksessä tulisi olla eri tiimit esimerkiksi uusien innovaatioiden kehittämiseen. Työntekijöitä tulisi myös arvioida päätöksentekotapojensa, ei työn lopputulosten kautta, varsinkaan kun usein lopputulokset eivät ole työntekijöiden vaikutuspiirissä. Ylipäätään päätöksentekoprosessin laadun kokonaisvaltainen kehittäminen auttaa siirtämään painoarvoa pois työntekijän oman arvioinnin varasta sekä vähentää työntekijän tarvetta esiintyä uskollisena aiemmille päätöksille huonoina aikoina. Silver ym. suosittelevat myös kokeilukulttuurin luomista ja riskin oton sallimista organisaatioissa. (1990, 45-6.) Näillä jatkuvan suorituksen keinoilla, kuten valmentamisella, aktiivisella vuorovaikutuksella ja palautteella voidaan mahdollisesti lieventää vallitseva tila -harhan taustalla olevia tekijöitä.

Johtopäätökset

Vallitseva tila -harha voi pahimmillaan olla este liiketoiminnan kehittymiselle. Yritysjohtajien näkökulmasta vallitsevassa tilassa pysyminen aiheuttaa haasteita muutosten käynnistämiseen ja läpiviemiseen organisaatioissa etenkin alati muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa toiminnalta vaaditaan joustavuutta ja tarvittaessa nopeita toimenpiteitä. Vallitsevassa tilassa on turvallista ja helppoa pysyä, vaikka yritystoiminnan kasvu ei olisi enää mahdollista. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys siinä, kuinka toimintaa kehitetään ja viedään eteenpäin. Vallitseva tila -harhaan liittyy ja vaikuttaa monia eri taustatekijöitä kognitiivisista vinoumista psykologisiin sitoumuksiin sekä harhan kautta tehtyihin rationaalsiin päätöksiin. Henkilöstöjohtamisen käytännöistä erityisesti nykyinen suorituksen johtamisen malli voi mahdollisesti jopa vahvistaa näitä tekijöitä ja näin ollen vallitsevassa tilassa pysymistä. Nykyisessä suorituksen johtamisen mallissa haasteita on nähty erityisesti tavoiteasetannan joustamattomuudessa, palautteen ja valmennuksen riittämättömyydessä sekä keskittymisessä vain suorituksen arviointiin.

Nykyiseen suorituksen johtamisen malliin usein liittyvä kehityskeskustelu herättää mielipiteitä puolesta ja vastaan, mutta joka tapauksessa vain kerran tai kahdesti vuodessa pidettävänä sen ei koeta olevan riittävä väline suorituksen kehittämiseen. Jatkuva suorituksen johtaminen voisi tarjota keinoja vallitsevasta tilasta irtautumiseen. Siinä nimensä mukaisesti pyritään jatkuvaan esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, siirrytään pelkästä suorituksen arvioinnista ja yksipuolisesti esimiehen asettamista tavoitteista valmentamiseen ja aktiiviseen tavoiteasetannan päivittämiseen. Tavoitteita tarkastellaan ja tarvittaessa päivitetään perinteistä vuosittain tapahtuvaa kehityskeskustelua useammin ja esimiehen tavoitteena on valmentaa ja ohjata jatkuvasti alaisiaan kohti parempaa suoritusta. Henkilöstön osallistaminen tavoitteiden määrittelyyn, osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja tätä kautta yrityksen strategian toteuttamiseen on tärkeää ja voisi mahdollistaa toiminnan kehittymisen. Vallitseva tila -harhaan liittyviin taustatekijöihin voi olla mahdollista vaikuttaa jatkuvalla suorituksen johtamisella ja tätä kautta päästä irtaantumaan nykytilasta ja viedä yritystä kohti kehitystä ja kasvua.

LÄHTEET

Alasoini, T. Lyly-Yrjänäinen, M. Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla: menestys ver-soo työelämää uudistamalla. Tekes.

Hammond J. S. & Keeney R. L. & Raiffa, H. 1998. The hidden traps in decision making. Harvard Business Review. September 1998.

Heath, C., Larrick, R.P. & Wu, G. 1999. Goals as Reference Points. Cognitive Psychology February 1999, Vol.38(1), 79-109.

Järvinen, P.T. 2014. Johda suori-tusta. Talentum. Helsinki.

Kahneman, D., Tversky, A. 1982. The psychology of preference. Scientific American, 246, 160-173.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.

Reid, J., & Hubbell, V. 2005. Creating a performance culture. Ivey Business Journal (Online) Mar/Apr 2005. 1-7.

Samuelson, W., Zeckhauser, R. J. 1988. Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty, 1.

Silver, W. & Mitchell T. 1990. The status quo tendency in decision making. Organizational Dynamics 1990, Vol.18(4), pp.34-46.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudis-tuminen. Luovuuden ja innovatiivisuu-den johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Whitson J., Galinsky AD. 2008. Lacking control increases illusory pattern percep-tion. Science. 2008 Oct 3;322(5898):115-7. doi: 10.1126/science.1159845.

Whitener, E., Brodt, S. & Korsgaard, M.W. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour. Academy of Management. The Academy of Management Review Jul 1998, Vol.23(3), 513-530.

Internet lähteet

Camerer, C., Babcock, L., Loewenstein, G., Thaler, R. 1997. Labor supply of New York City cab drivers: one day at a time. Luettu 17.2.2018. <https://www.cmu.edu/dietrich/sds/docs/loewenstein/NYCCabdrivers.pdf>

Laras, S. 2017. Atea -blogi 21.4.2017. Kehityskeskustelu on kuollut, eläköön VJ-indeksi. Luettu 20.12.2017. <https://www.atea.fi/blogi/kehityskeskuste-lu-on-kuollut-elakoon-vj-indeksi/>

Deloitte 2017. Deloitte Global Human Capital Trends. Rewriting the rules for the digital age. Luettu 22.11.2017. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/intro-duction-human-capital-trends.html>

Jarcho, J. Berkman, E., Lieberman, M. 2011. The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making. Luettu 5.2.2018. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3150852/>

Talouselämä 2015. Kun vuosittaiset kehityskeskustelut eivät toimineet, yritys päätti pitää ne 12 kertaa vuodessa. 8.10.2015. Luettu 21.12.2017. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kun-vuosittaiset-kehityskeskustelut-eivat-toimineet-yritys-paatti-pitaa-ne-12-kertaa-vuodessa/7df5ee1d-1888-3918-a8d8-5fd27fa248de>

Julkaisemattomat lähteet

Elintarvikeyrityksen toimitusjohtajan haastattelu 25.11.2017. Vantaa.

Maahantuontiyrityksen toimitusjohtajan haastattelu. 26.11.2017. Kerava.

Laura Puska, Anne-Mari Varmo & Maritta Voutilainen

KEHYSTYSVAIKUTUS MUUTOSJOHTAMISESSA

Päätöksentekoomme, sekä koko ihmisenä olemiseen, vaikuttaa se, miten maailma on rakennettu erilaisiin konteksteihin, eli kehyksiin. Nämä kehykset määrittävät tapahtumille ja kokemuksille niiden koko merkityksen ja arvon. Kehystysvaikutus on osa aivojemme tiedostatamaton sekä tiedostettua arkkitehtuuria, eikä sitä voida välttää. ”What you see is all there is” – näemme asiat siten, miten olemme päättäneet ne nähdä. Muutosjohtamisessa kehystämisen on hyvä keino saada muutokselle halutunlainen kehys, joka parhaimmillaan tuo esiin muutoksen positiivisuuden sekä muutoksen tuomat mahdollisuudet. Kehysvaikutus on lyömätön työkalu myös muutosviestinnässä, mikäli henkilöstö halutaan motivoida ja innostaa mukaan muutokseen.

Johdanto

Päivittäin luotamme niin sanottuihin peukalosääntöihin päätöksenteossa, varsinkin silloin, jos meillä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa tehdäksemme päätös. Pyrimme tekemään päätöksenteosta yksinkertaisempaa ja siksi usein luotamme tunteisiin ja intuitioon. Myös se, mitä näemme, vaikuttaa päätöksiimme. Hyvin usein markkinoinnin ja myynnin keinona käytetäänkin tästä syystä kehystämistä. Kehystysvaikutuksen hyödyntäminen on oiva työkalu myös johtamisessa. Muutosjohtaminen on tunnettu termi ja tänä päivänä muutos onkin läsnä kaikessa johtamisessa. Kehystämisen avulla voidaan auttaa näkemään erilaisten muutosten positiivinen näkökulma ja näin ollen myös motivoida työntekijät ja johto mukaan muutokseen.

Tässä luvussa pohdimme, mitä kehystysvaikutus käytännössä tarkoittaa ja miten sillä voi vaikuttaa päätöksentekoon. Käymme myös läpi, kuinka kehystysvaikutusta on hyödynnetty muutaman eri yrityksen muutosjohtamisessa. Esimerkeissä kehystysvaikutusta on käytetty hyödyksi niin viestinnällisin kuin kokemusperäisin keinoin. Kehystämisen ei ole ainoastaan viestintää, vaan myös kokemuksia. Kehystysvaikutuksen soveltamisessa on haastavaa se, että kyetään luomaan kehys vastaamaan päätöksentekijän tarpeita vastaavaksi. Kerromme, kuinka kehystämisen toimii johtamisen työkaluna positiivisessa näkökulmassa ja kerromme myös lyhyesti kehystämisen sudenkuoppa tunnetusta kapeasta kehystämisestä.

Kehystysvaikutus päätöksenteossa

Päätöksentekomme voidaan ajatella koostuvan kahdesta systeemistä, systeemi yhdestä ja systeemi kahdesta. Systeemi yksi perustuu intuitioon ja on nopea sekä automaattinen toimija. Systeemi kaksi on hitaampi, harkitsevampi ja sen toimivuus vaatii enemmän keskittymistä sekä tiedon käsittelyä. Kun mietimme itseämme päätöksentekijänä, yleensä uskomme, että olemme järkeviä päätöksentekijöitä ja päätöksemme ovat harkittuja. Systeemi yksi kuitenkin välittää erilaisia vaikuttimia systeemi kahden päätöksentekoon, kuten vaikutelmia, intuitioita, aikomuksia ja tunteita. Suurin osa päätöksistämme perustuvat systeemi yhden toimivuuteen ja usein päätökset perustuvatkin esimerkiksi totuttuun tapaan tai opittuun toimintatapaan. (Kahneman 2011, 20-21.) Kaikki havaittavissa olevat signaalit ympärillämme vaikuttavat myös meidän päätöksentekoon. Toisin sanoen, hajut, se mitä näemme ja oma mielentilamme vaikuttavat siihen, miten näemme ja koemme asiat. Taustatekijät vaikuttavat päätöksiimme, emmekä välttämättä edes tiedosta sitä. (Barden 2013, 19-20.)

**KUN MIETIMME ITSEÄMME
PÄÄTÖKSENTEKIJÄNÄ,
YLEENSÄ USKOMME,
ETTÄ OLEMME JÄRKEVIÄ
PÄÄTÖKSENTEKIJÖITÄ
JA PÄÄTÖKSEMME OVAT
HARKITTUJA.**

Kehystysvaikutuksella tarkoitetaan erilaisia tapoja esittää sama tieto eri tavalla. Esittämistavalla voi vaikuttaa tunteisiin sekä päätöksentekoon. Esimerkiksi, jos esitetään leikkauksesta selviytymisprosentti eri tavalla, voi sillä olla suurikin merkitys sille, päättääkö potilas mennä leikkaukseen vai ei. ”Todennäköisyys olla elossa kuukausi leikkauksen jälkeen on 90 %” on paljon rohkaisevampi kuin ”todennäköisyys olla kuollut kuukausi leikkauksen jälkeen on 10%”. (Kahneman 2011, 88.) Kehystämisen voi olla myös keino, jonka avulla yrityksissä voidaan vaikuttaa siihen, millaisina muutokset nähdään. Se, miten asia esitetään esimerkiksi henkilökunnalle, voi olla merkityksellinen varsinkin yrityksissä tapahtuvissa muutostilanteissa.

Kuvassa 1 on usein käytetty esimerkki vertailukohtasidonnaisuudesta (mm. Kahneman 2002; Barden 2016). Kuvasta voi havainnoida, kuinka taustaväri vaikuttaa siihen, miten havainnoimme pienien keskineliöiden värin, vaikka ne ovatkin



Kuva 1. Kehystäminen: taustaväri muuttaa, kuinka havainnoimme harmaan neliön värin

samanväriset. Esimerkki kuvaa hyvin sitä, kuinka keskiössä olevan kohteen havainnointi muuttuu, kun ympärillä olevaa kehystä muutetaan.

Kehyksen vaikutus on merkittävä, kun mietitään esimerkiksi muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Johtaja A kertoi haastattelussa, että hän sai koko johtoryhmän tuen yrityksen uudelle työskentelylle, kun sitä oli esittämässä johtoryhmälle koko työryhmä eikä vain hän itse. Työryhmä edusti koko organisaatiota ja johtaja A uskoo, että muu johtoryhmä näki heidän avulla positiivisen puolen uudessa työskentelyssä. Osa johtoryhmästä suhtautuikin muutokseen hieman skeptisesti aluksi, mutta työryhmä loi positiivista kehystä uudelle työskentelylle ja sen toimivuudelle. (Johtaja A, 2017.) Valtionhallinnossa toimiva johtaja B huomasi, että kun uuden strategian luomiseen halutaan ottaa mukaan sekä osaston johto, työntekijät ja yhteistyökumppanit, voidaan kehystysvaikutusta hyödyntämällä saada osallistujilta enemmän tietoa uuden strategian työstämisen pohjaksi. Yleensä eri kohderyhmät tarkastelevat strategiaa eri näkökulmista, joten tarjotun tiedon esittämistavalla on suuri merkitys: sen pitää olla suunnattu oikein kohderyhmälle. Myös osallistaminen strategiayöhön on hyvä keino sitouttaa johto, henkilöstö ja yhteistyökumppanit uuteen strategiaan. (Johtaja B, 2017.)

Hyvin usein ihmisillä on päätöksissään tapana päätyä johonkin johtopäätökseen, koska välttämättä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa tai tietoa on rajoitetusti. Tällaisissa tilanteissa intuitio eli systeemi yksi ottaa päätöksenteossa vallan. Piilossa olevaa tietoa ei huomioida, vaikka se olisi olennaista päätöksen kannalta, vaan helposti saatavilla oleva tieto ottaa suuren roolin. Daniel Kahneman (2011) on kehittänyt kirjainlyhenteen WYSIATI, joka tulee lauseesta What You See Is All There Is. On hyvä siis miettiä, käytämmekö kaikkea saatavilla olevaa tietoa päätöksenteossa? Päätöksentekoa miettiessämme olisi ehkä hyvä miettiä kysymystä ”Mitä tietoa tarvitsen ennen kuin voin muodostaa mielipiteen tai päätöksen?” Asioilla on yleensä monta näkökulmaa ja oma muodostunut mielipide voi olla yksipuolinen, mikäli asiasta näkee tai tietää vain toisen puolen. Päätöksenteossamme vaikuttaa enemmän tiedon johdonmukaisuus kuin täydellisyys. (Kahneman 2011, 85-87.) Max Bazerman pohtii Daniel Kahnemanin WYSIATIa johtamisen näkökulmasta

kirjassaan *The Power of Noticing* (2014). Hänen mukaansa johtajien tehtävä on nimenomaan tunnistaa, mikä tieto on tarpeellista ja kuinka tämän tiedon saavuttaa mieluummin kuin toimisi sen tiedon varassa, joka on jo helposti saatavilla (Bazerman 2014, 36). Olennaisen ja tärkeän tiedon huomiointi on yksi tärkeimmistä asioista kehystämisen hyödyntämisessä.

WYSIATI viittaa systeemi yksi -ajattelun puuttuvaan kykyyn käsitellä tiedon laatua ja määrää. Tarjottu tieto ottaa roolin ja piilossa oleva jää huomioimatta, vaikka se olisi olennaista päätöksen kannalta. (Kahneman 2011, 86-88.) Kuvassa 2 on kuvattu portaittain kehystysvaikutusta ja sen toteuttamisen vaiheita. Onnistuneeseen kehystämiseen tarvitaan tietoista pohdintaa tarjotun tiedon sisällöstä sekä kohderyhmän huomioimista. Kehystäminen epäonnistuu helposti, jos olennaista tietoa jätetään pois ja sama tieto esitetään kaikille kohderyhmille samalla tavalla.



Kuva 2. Kuva 2. Kehystysvaikutus ja sen toteuttamisen vaiheet. Mukaillen D. Kahneman 2011, 85-88

Eräs kehystämisen sudenkuoppa on kapea kehystäminen (engl. narrow framing). Tilanne, jossa päätöksentekijä tekee päätöksensä, vaikuttaa tehtävään päätökseen, kuten yllä olemme kertoneet. Päätöksentekotilanteeseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan epäoivallista hyötyä tavoitellen, kuten markkinoinnin tai myynnin keinoin asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen. Kahneman & Lovello (1993) käsittelevät artikkelissaan kapeaa kehystämistä. He esittävät, että ihmiset tekevät päätöksensä yksi kerrallaan. Heidän mukaansa ihmiset ovat taipuvaisia jättämään huomioimatta tulevien päätöksentekomahdollisuuksien merkityksen. Sekä yksilöille että organisaatioille laajemman kehystämisen ja johdonmukaisen riskipolitiikan omaksuminen riippuu kahdesta asiasta, joita ovat kyky ryhmittää yhteen ongelmia, jotka ovat pinnallisesti

erilaisia ja asianmukainen prosessi tuloksien ja laadun arvioimiseksi. Liian kapea näkökulma vaikuttaa myös riskienottoon. Sen myötä organisaatiot saattavat tosiasiallisesti hävitä hylkäämällä mahdollisesti potentiaalisia projekteja, joiden mahdollisia hyötyjä ei nähdä isossa kuvassa kapean kehystämisen takia.

Esimerkki, jonka avulla voidaan kuvata kapeaa kehystämistä hyväksikäyttämällä epäreilun edun tavoittelua, on tilanne, jossa johdolle myydään päätös hankinnasta, joka tosiallisesti ei paranna yrityksen tuottoa tai tuo muuta merkittävää hyötyä, vaikka päätöksentekohetkellä siltä on vaikuttanut. Tällaisessa tilanteessa on kehystysvaikutusta käytetty niin, että kaikkea päätöksentekoon tarvittavaa tietoa ei ole tuotu esiin tai tieto on esitetty yksipuoleisesti. Johto on tehnyt päätöksensä tietoisesti valittujen ja esitettyjen vaillinaisten tietojen perusteella miettimättä, että mitkä päätöksen kokonaisvaikutukset tulevaisuudessa tosiallisesti ovat. Kapeaan kehystämiseen ei tulisi sortua myöskään muutosjohtamisessa, jottei se estä halutun muutoksen läpivientä. Seuraavaksi kuvaamme erilaisia muutostilanteita, joissa yritykset ovat hyödyntäneet onnistuneesti kehystämistä keinona muutoksen läpi viemisessä.

Kehystämisen hyödyntäminen muutosjohtamisessa

Tänä päivänä yrityksissä muutos on läsnä lähes päivittäin toiminnassa ja sen kehittämisessä. Voisikin melkein sanoa, että kaikki johtaminen on muutosjohtamista. Johtamisessa on tärkeää tuoda esiin se näkökulma ja tieto, jota päätöksenteossa tarvitaan, jotta muutoksen läpivienti tapahtuu onnistuneesti. Kehystämisen avulla voi kohderyhmän mukaan poimia tärkeimmät näkökulmat ja tiedot, jotta päätök-

**TÄNÄ PÄIVÄNÄ
YRITYKSISSÄ MUUTOS ON
LÄSNÄ LÄHES PÄIVITTÄIN
TOIMINNASSA JA SEN
KEHITTÄMISESSÄ.**

senteko helpottuu. On kuitenkin tärkeä huomioida se, että tietoa on tarpeeksi tarjolla eikä olennaisia asioita jää huomioimatta tai kertomatta.

Johtaja B kertoi astuneensa johtajan saappaisiin tilanteessa, jossa osasto oli käynyt läpi ison fuusion. Fuusion toteutumisesta oli silloin kulunut vajaa vuosi ja hän huomasi, että työntekijät olivat samaan aikaan eri vaiheissa: osa katsoi innokkaasti tulevaisuuteen kehittäen uusia toimintatapoja ja osa piti kiinni menneestä. Johtajan hyödynsi kehystämistä uusien toimintatapoja implementoinnissa ja kehysti asiat eri tavalla eri vaiheessa oleville työntekijöille. (Johtaja B, 2017.)

Yritys A on ottanut uuden työkalun käyttöön vuonna 2016. Uuden työkalun luominen on lähtenyt liikkeelle nimenomaan yrityksen työntekijöiden näkemyksistä sekä toiveista johtuen. Uuden työkalun tai tekemisen tavan integroiminen henkilöstölle ja esimiehille ei välttämättä aina ole helppo tehtävä ja vaatiikin paljon töitä. Eri näkökulmia hyödyntämällä ja korostamalla, käytännössä kehystämällä, on helpompi saada uusi toimintatapa mukaan työyhteisön arkeen. Esimerkiksi

henkilöstölle tärkeä näkökulma voi olla uudenlainen tekeminen ja sen hyödyt sekä työelämän joustot, kun taas johtoryhmää voi motivoida enemmän taloudelliset hyödyt, kuten työnteon tehokkuus sekä toisaalta myös henkilöstön tyytyväisyys sekä parempi työnantajakuva. Onkin hyvä miettiä, mitkä asiat ovat tärkeitä kohderyhmän näkökulmasta ja korostaa nimenomaan niitä viestinnän avulla.

Johtaja A kertoi haastattelussa, että uuden työkalun luominen aloitettiin yrityksessä hyödyntämällä eri pilottiryhmiä, jotka kokeilivat erilaisia joustoja työnteossa ja keräsivät kokemuksia. Kokeiluista viestittiin henkilöstölle sisäisesti sekä jaettiin kokemuksia. Uusi työkalu alkoi saada kehystä ympärilleen. Näiden kokeilujen lisäksi työkalun ympärille on rakentunut oma slogan sekä painomateriaalia. Tämän kehystämisen avulla on saatu työkalulle positiivista näkyvyyttä yrityksen sisällä. Erilaiset työelämän joustot, luottamus sekä uudenlainen tapa tehdä töitä ovat keskeisiä elementtejä, kun työkalusta on viestitty henkilöstölle. (Johtaja A, 2017.) Tällainen kehys on tietysti tärkeä näkökulma henkilöstölle ja auttaa sekä motivoi heitä omaksumaan paremmin uuden tavan toimia. Johtotasemassa toimivat henkilöt joutuvat usein tilanteisiin, joissa täytyy miettiä, mitä ovat myymässä ja kenelle. Myytävä asia voi olla esimerkiksi muutos. Onnistunut kehystämisen vaikuttaa paljolti siihen, päättääkö kohderyhmä hyväksyä esiteltävän asian. Johtajan on räätälöitävä myyntipuheensa johtoryhmälle, jotta se päättäisi hyväksyä esiteltävän asian. Samalla puheella johtaja tuskin onnistuu saamaan työntekijät toimimaan uuden toimintavan mukaan, vaan myyntipuhe on räätälöitävä jokainen kohderyhmä mielessä pitäen. Fuusion toteutus tai uuden työkalun luominen, kuten mikä tahansa muutos, vaatii myös johdonmukaista ja selkeää muutosviestintää. Seuraavassa kappaleessa käymme tarkemmin läpi kehystämisen hyödyntämistä muutosviestinnässä.

**FUUSION TOTEUTUS TAI
UUDEN TYÖKALUN
LUOMINEN VAATII
JOHDONMUKAISTA
JA SELKEÄÄ
MUUTOSVIESTINTÄÄ.**

Kehystämisen hyödyntäminen muutosviestinnässä

Pelkästään yksilön itsensä luomat kehykset eivät vaikuta päätöksentekoon tai siihen, minkälaisessa ”valossa” erilaiset asiat nähdään. Myös organisaatiot, yhtiöt ja muut yksilöt ympärillämme käyttävät tietoisesti kehystysvaikutusta hyödyksi omien etujen edistämiseksi. (Shpancer, 2010.) Koska kehystämisen on todettu vaikuttavan merkittävästi yksilön toimintatapoihin (Hossain & List, 2009), on muutosviestinnässä kehystämisen hyödyntäminen tehokas keino saada henkilöstö sitoutumaan sekä motivoitumaan muutoksesta. Muutosviestinnässä voidaan muun muassa ottaa huomioon, miten kielen yleinen sävy sekä sanojen ja tekstin ympärille rakennettu teema toimivat tehokkaina kehyksinä esitetyille tiedolle. (Shpancer, 2010.)

Johtaja B kertoi muutosviestinnän tärkeydestä tilanteessa, jossa johto huomaa tehneensä väärän päätöksen, esimerkiksi tietyn prosessin kehittäminen niin sanotusti

väärään suuntaan, ja miten sellaisessa tilanteessa avoimella ja nopealla viestinnällä voidaan pelastaa paljon. Tällaisia tilanteita tulee johtajien eteen arjessa sekä pienissä että isoissa asioissa ja johtajan ammattitaito näkyy vahvasti näiden tilanteiden kohtaamisessa ja hoitamistavassa. Viestinnällä on iso rooli näissä tilanteissa. (Johtaja B, 2017.)

Esimerkkejä kehystämisen käyttämisestä muutosviestinnästä löytyy myös Alahuhdan (2015) teoksesta ”Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima”. Alahuhta muun muassa ohjeistaa, että muutosviestintää tehtäessä tulee tarkkaan miettiä ne kohdat, jotka muutoksesta tuodaan esille ja miten niitä käsitellään viestinnässä. Koska organisaatiossa tapahtuva muutos voi olla vaikeaa ja pelottavaa, tapa, jolla muutoksesta viestitään, korostuu entisestään. Erityisen tärkeää on siis huomioida se, minkälaiset asiat muutosviestinnässä painottuvat, myönteiset vai kielteiset. (Alahuhta, 2015). Yksinkertaiset sanavalinnat voivat merkittävästi auttaa hälventämään esitetyn asian mustavalkoisuutta, jolloin esitetty asia voidaan nähdä laajemmasta perspektiivistä (Beshears & Gino, 2015). Vaikeita asioita ei tarvitse käsitellä negatiivisuuden kautta tai synkästi, vaan viestinnän avulla voidaan luoda myös uskoa (Alahuhta, 2015).



Toinen oivallus Alahuhdan teoksessa kehystämisen hyödyntämisestä muutosviestinnässä on viestien yksinkertaistaminen. Koska yksinkertaistetut viestit omaksutaan helpoiten, tulisi muutos pyrkiä esittämään ymmärrettävästi sekä kiinnostavasti. Näin henkilöstö ajatukset saadaan viritettyä tapahtuvaa muutosta kohtaan positiiviseksi, joka edesauttaa motivaation ja tuottavuuden säilymistä muutoksen aikana. (Alahuhta, 2015.) Muutosviestinnässä on kuitenkin vältettävä sellaista kehystämistä, joka ajaa ainoastaan tietynlaiseen päätökseen, heikentäen näin kehystämisen kohteena olevien henkilöiden itsenäisyyttä päätöksenteossa. Kehystämisen tulee tapahtua siten, että se antaa sen kohteelle itselleen vallan sekä vastuun päätöksentekoon kehystetyn tiedon valossa. (Hansen & Jespersen, 2013.) Muutoshalukkuus ja motivaatio muutoksen keskellä on loppujen lopuksi tultava henkilöstön suunnalta, siihen ei voida pakottaa.

Johtopäätökset

Kehystysvaikutus on hyvä keino vaikuttaa ihmisten päätöksentekoon. Se, miten asiat esitetään, on tärkeä osa kehystämistä. On hyvä miettiä, millainen kohderyhmä on kyseessä sekä sitä, mitkä asiat ovat olennaisia ja tärkeitä, sillä niiden avulla kehystetään päätöksenteon kohteena olevaa ydintä. Myynnissä ja markkinoinnissa voidaan helposti kehystämällä johdattaa ostopäätökseen jättämällä asioita sanomatta tai esittää asia erilaisessa valossa kuin mitä se todellisuudessa on. Tällainen kehystäminen voi johtaa sellaiseen tilanteeseen, jossa päätöksentekijä on siinä uskossa, että on tehnyt hyvän päätöksen. Loppujen lopuksi palvelun tai tuotteen tarjoaja hyötyykin tehdystä päätöksestä ja hyöty on yleensä rahassa mitattava.

Johtamisessa kehystysvaikutusta voidaan hyödyntää muun muassa tilanteissa, joissa on tarpeen motivoida ja innostaa mukaan muutokseen. Vaikka muutoksen yhteydessä voi tuntua helpolta keinolta jättää joitakin asioita esittämättä, tarkoituksenmukaista ei kuitenkaan ole viestin tai asian yksinkertaistaminen siten, että olennaisia ja tärkeitä asioita jätetään kehystämisen varjolla kertomatta. Tällainen kehystäminen voi olla vaikutukseltaan negatiivista ja jopa nujertaa halutun lopputuloksen. Muutosviestinnässä onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka niin positiiviset kuin negatiivisetkin asiat esitetään avoimesti ja kattavasti.

Kehystysvaikutus syntyy monen eri tekijän summana. Viestintä ei ole ainoa keino luoda kehystä, sillä myös teot ja kokemukset vaikuttavat siihen, miten esitetty asia otetaan vastaan. Usein henkilön oma kokemus onkin vahvempi tekijä päätöksenteossa kuin esitetty viesti. Mikäli yrityksissä tapahtuu isoja muutoksia, saadaan motivaatio ja positiivinen asenne luotua helpommin siten, että koko organisaatio on mukana luomassa muutosta. Näin muutos saa positiivista kehystä ympärilleen sekä johdon että henkilöstön silmissä. Tämä taas johtaa parempaan yhdessä tekemiseen ja helpottaa muutoksen integroimista organisaation jokapäiväiseen tekemiseen.

LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Barden, P. 2013. Decoded. The Science behind why we buy. West Sussex, Iso-Britannia: John Wiley & Sons.

Bazerman, M. 2014. The Power of Noticing. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

Kahneman, D. 2011. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective On Risk Taking. Kahneman, D. & Lovallo, D. Julkaisussa Management Science, Vol. 39, No. 1 (Jan., 1993), 17-31. <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/keith.chen/negot.%20papers/KahnemanLovallo.ChoicForcastsRisk93.pdf>

Sähköiset

Beshears, J. & Gino, F. 2015. Leaders as Decision Architects. Viitattu 13.2.2018 <https://hbr.org/2015/05/leaders-as-decision-architects>

Hansen, P. & Jespersen, A. 2013. Nudge and the Manipulation of Choice. Haettu 12.2.2018

Hossain, T. & List, J. 2009. The behavioralist visits the factory: Increasing productivity using simple framing manipulations. Viitattu 13.2.2018 <http://www.nber.org/papers/w15623.pdf>

Kahneman, D. 2002. Maps of Bounded Rationality: A Perspective on intuitive judgement and choice. Viitattu 20.2.2018. https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf

Shpancer, N. 2010. Framing: Your Most Important and Least Recognized Daily Ment. Viitattu 4.1.2018. <https://www.psychologytoday.com/blog/insight-therapy/201012/framing-your-most-important-and-least-recognized-daily-ment>

Julkaisemattomat

Johtaja A (vakuutusala), haastattelu 30.10.2017

Johtaja B (valtionhallinto), haastattelu 23.10.2017

Maija Hausalo, Minna Kärkkäinen & Suvi-Riikka Milord

TUNTEET PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEESSA – RISKI VAI VOIMAVARA

Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon ja niiden merkitystä on laajalti tutkittu käyttäytymistaloustieteessä. Päätösten tekeminen on perinteisemmän ajattelutavan mukaan kognitiivinen prosessi, jossa yksilö rationaalisesti punnitsee eri vaihtoehtoja. Tunteiden rooli on ollut lopputulosta ennakoiva eli lopputulokseen sidottu. Uudemmissa tutkimuksissa tunteiden nähdään kuitenkin vaikuttavan eri tavoin päätöksenteon hetkellä. Tässä luvussa tarkastelemme tunteiden roolia päätöksenteon hetkellä johtamisen näkökulmasta. Tuomme esiin erilaisia näkökulmia ja esimerkkejä tunteista pohtien milloin ne voivat olla riski ja milloin taas hyödyllinen voimavara johtajan arjessa. Johtamisessa tunteiden vaikutuksen tunnistaminen päätöksentekohetkellä voi auttaa välttämään niistä aiheutuvia epäsuotuisia toimintatapoja ja valintoja, sekä mahdollistaa tunteiden positiivisten vaikutusten huomioimisen ja hyödyntämisen.

Johdanto

Millainen rooli tunteilla on päätöksentekotilanteessa: johdattelevatko tunteet ottamaan riskejä vai voidaanko ne nähdä hyödyllisenä ajurina? Käyttäytymistaloustieteessä on jo pitkään tutkittu päätöksentekoon ja tunteisiin liittyviä tekijöitä. Johtaja tekee työssään lukuisia päätöksiä ja pyrkii varmistamaan strategisten tavoitteiden toteutumisen. Päätöksiä tehdään joskus nopeasti ja välillä pitempään harkiten.

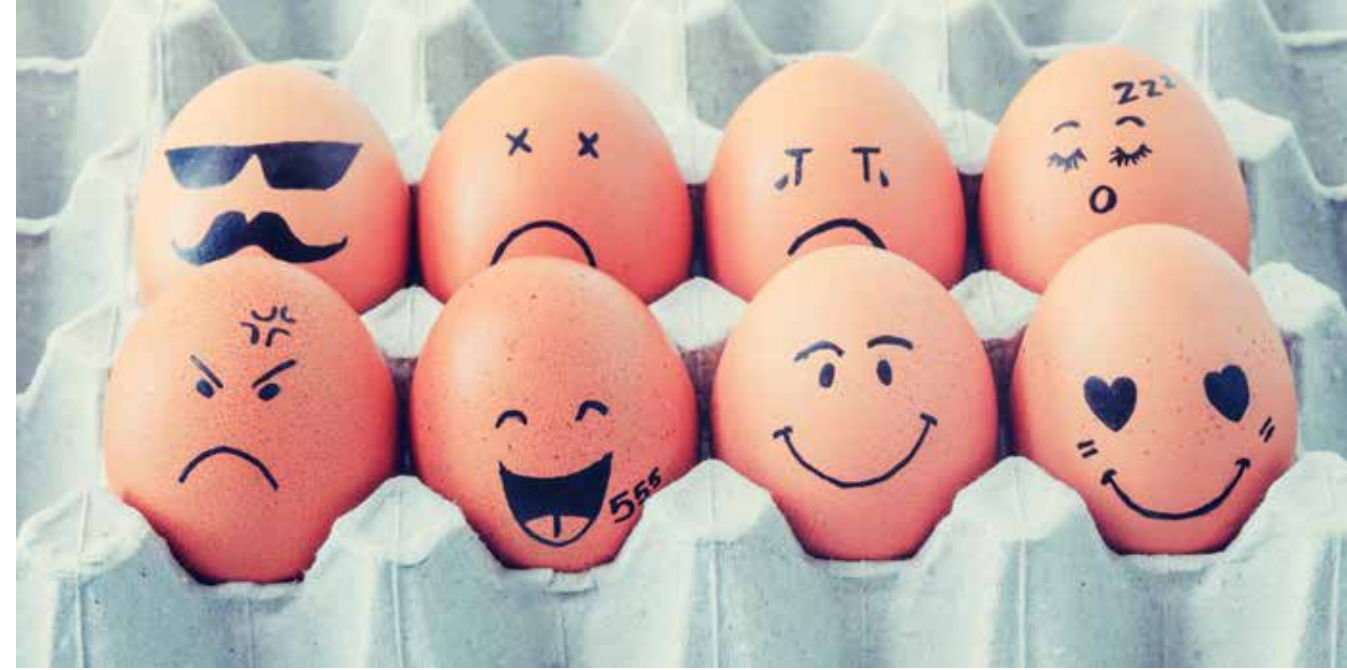
Tässä luvussa tarkastelemme tunteiden merkitystä päätöksenteon hetkellä. Käsittelemme aihetta käyttäytymistaloustieteen eri näkökulmista ja pohdimme niiden kytkeytymistä johtamisen arjen tilanteisiin. Aluksi kuvaamme Kahnemanin hitaan ja nopean ajatteluprosessin vaikutusta päätöksenteossa. Näiden kahden ajatteluprosessin ymmärtäminen on perusta päätöksenteon hetken syvällisemmälle tarkastelulle. Esittelemme näkemyksiä tunteiden roolista ja päätöksentekotilanteeseen muita vaikuttavia tekijöitä. Eri näkökulmien tarkastelun avulla pyrimme kuvaamaan tunteiden ja päätöksen yhteyttä erilaisten tunteiden ja riskiin liittyvän päätöksenteon mallin kautta. Johtamiseen liittyvään päätöksentekoon voidaan ajatella liittyvän melko paljon riskiä ja epävarmuutta sisältäviä elementtejä. Tunteiden ja niiden vaikutuksen tunnistaminen voi auttaa johtajaa arvioimaan tarkemmin omaa ajatteluaan ja antamaan tukea parempien päätösten tekemiseen. Tavoitteenamme tässä luvussa on konkreettisten esimerkkien kautta antaa päätöksenteon kehittämisen työkaluja tunteiden vaikutuksen osalta.

Nopean ja hitaan ajatusmallin vaikutus päätöksenteossa

Nobel-voittaja Daniel Kahneman (2011, 20-24) kuvaa kirjassaan ”Ajattelu, hidas ja nopea” ihmisellä olevaa kahta ajatteluprosessia tai ajattelusysteemiä, jotka työskentelevät koko ihmisen valvellaolo ajan. Systeemi 1 on automaattinen, nopea, vaivaton ja kontrolloimaton. Se astuu peliin ensimmäisenä ja sen ollessa käytössä tehdään nopeat johtopäätökset ilman suurta vaivannäköä. Systeemi 2 käynnistyy hitaasti, vaatii enemmän vaivannäköä ja keskittymistä. Tätä ajattelua käytetään ponnisteluun ja reflektointia vaativaan ajatteluun. Nopea ajattelu tekee ehdotuksia tunteista, aikomuksista, vaistoista ja vaikutuksista ja mikäli hidas ajattelu hyväksyy ne, syntyy toimintaa ja ilmaisuja. Joskus systeemi 1 tarvitsee systeemi 2:n apua tarkempaa analysointia varten. Erityisesti näin on silloin, kun tehdään päätöksiä, joilla on kauas kantoisia vaikutuksia. Haasteena on se, että varsinkin nopea ajattelu toimii autopilotin tavoin ja sen tuottamien päätösten tiedostaminen ja kyseenalaistaminen on haasteellista.

Haastattelimme yksityisyritystä ja suuren yrityksen osastonjohtajaa päätöksenteon ja johtajuuden teemasta. Molemmat kuvasivat omaa päätöksentekoaan nopeaksi, silloin kun oma tietämys aiheesta, toimintaympäristöstä tai ennakoitusta arvosta päätöksestä olivat riittäviä. Molemmat haastateltavat kertoivat analysoivansa ja pohtivansa pidempään sellaisia päätöksiä, joiden arvoa voidaan mitata vasta pidemmän ajan kuluessa tai kun päätöksellä on kauas kantoisempia vaikutuksia. Kummallakin johtajalla oli vastausten perusteella Kahnemanin kuvaamat ajatusprosessit systeemi 1 sekä systeemi 2 käytössä erilaisten päätöstilanteiden aikana. Johtajille kuten myös muille toimijoillekin voi kuitenkin olla haasteellista tunnistaa näiden ajatusmallien olemassaolo ja hyödyntää niitä toiminnassa.

Johtajan arki on usein kiireistä ja paine edistää asioita nopeasti voi olla suuri. Kun mieli on kuormittunut ja asioita on paljon meneillään yhtä aikaa, ottaa nopean



ajattelun systeemi 1 helposti vallan. Jokaista päätöstä ei voi jäädä pohtimaan ja analysoimaan pitkäksi aikaa, mutta johtajan olisi hyvä tunnistaa milloin erityisesti olisi käytettävä hidasta ajattelua nopean sijaan (Bazerman & Moore 2013, 3-4). Lisäksi olisi osattava vastustaa painetta päätöksentekoon. Haastattelemamme yritysjohtaja (Flink 2017) mainitsi olevan tilanteita, joissa työntekijät voivat painostaa johtajaa päätöksen muodostamiseen. Aikapaine voi vaikuttaa joihinkin ihmisiin niin, että he pyrkivät tekemään päätöksiä, jotka ovat ”kyllin hyviä”. Päätös tehdään nopeasti ja ilman riittävää vaihtoehtojen vertailua. (Åhman & Gustafsberg 2017, 14.) Toisille päätöksentekoa edeltävä epävarmuus ja epävarmuus on haasteellista ja siksi he pyrkivät ratkaisemaan asian mahdollisimman pian päästääkseen pois epävarmuusalueelta (Flink 2017). Ympäristön asettamasta paineesta johtuvan epävarmuuden kokemuksen taakse voi kätkeytyä monia eri tunteita, joiden vaikutukset tehtävään päätökseen voidaan nähdä negatiivisina tai positiivisina.

Tutkijat ovat tunnistaneet joitakin perustunteita, kuten onnellisuus, suru, pelko, inho ja viha, jotka tunnistetaan samalla tavalla kulttuurista riippumatta (Bazerman & Moore 2013, 114). Vaikka perinteisesti tunteet on totuttu jakamaan joko negatiivisiin tai positiivisiin, voi niillä kuitenkin olla osittain päinvastaisia vaikutuksia yksilön toimintaan. Negatiivisena tunteena pidetty viha voi jossakin tilanteessa näyttäytyä yksilön toiminnassa samoin kuin onnellisuus: itseluottamuksena, voimantunteena ja riskin tunnistamisen heikentymisenä (Bazerman & Moore 2013, 114-115). Viha ja pelko ovat myös tunteita, jotka ovat tärkeiden suojelemaan ja motivaatioon liittyvien toimintojen taustalla (Cohen 2005, 20). Erilaisten päätöksentekoon vaikuttavien tunteiden hyväksyminen ja niiden aiheuttajien tunnistaminen onkin tärkeää, jotta opitaan hillitsemään ja ennakoimaan niiden vaikutuksia ja sitä kautta kehittämään päätöksentekokykyä (Bazerman & Moore 2013, 117-118). Kuitenkin esimerkiksi Halkon (2006, 16-17) mukaan tunnesignaalit ovat merkittävässä roolissa päätöksenteossa ja ilman niitä myös järkipäiväinen päätöksenteko kärsii. Cohen (2005, 20)

korostaa, että olisi tärkeämpää oppia tunnistamaan niitä tilanteita ja olosuhteita, joissa tunne- ja kognitiiviset prosessit toimivat joko hyvin yhteen tai milloin ne johtavat päätöksentekoa harhaan, kuin että pyrkisimme kokonaan ohittamaan tunteet järjen avulla.

Päätöksentekotilanteessa ilmapiirin, eli ihmisen mielialan, pitäisi olla suotuisa. Ilmapiirin ei kuitenkaan aina tarvitse olla positiivinen. Asennetutkimusten yhteydessä on havaittu positiivisessa mielentilassa olevien ihmisten kaivavan muistista positiivisia asioita ja negatiivisessa mielentilassa puolestaan negatiivisia. Mieliala

MIELIALA VOI VÄRITTÄÄ TAI VÄÄRISTÄÄ IHMISEN TAPAA KÄSITELLÄ TIETOA.

voi siten värittää tai vääristää ihmisen tapaa käsitellä tietoa. Tutkimustulosten mukaan positiivisessa mielialassa ihmiset käyttävät helpommin automaattista, nopeaa tiedonkäsittelytapaa. Huonolla tuulella käynnisty hitaampi, systemaattinen ajatteluireitti.

Tätä seikkaa silmällä pitäen voisi ajatella, että positiivisen mielialan virittäminen ei aina ole oikea ratkaisu, jos tarkoituksena on saada ihmiset pohtimaan ja analysoimaan asioita. Liian positiivinen mieliala voi estää asioiden tarkempaa käsittelyä, kun halutaan säilyttää hyvä ilmapiiri ja tehdä nopeasti päätöksiä. (Honkanen 2016, 97-98.)

Tunteiden rooli päätöksenteon hetkellä – valinnoista päätökseen

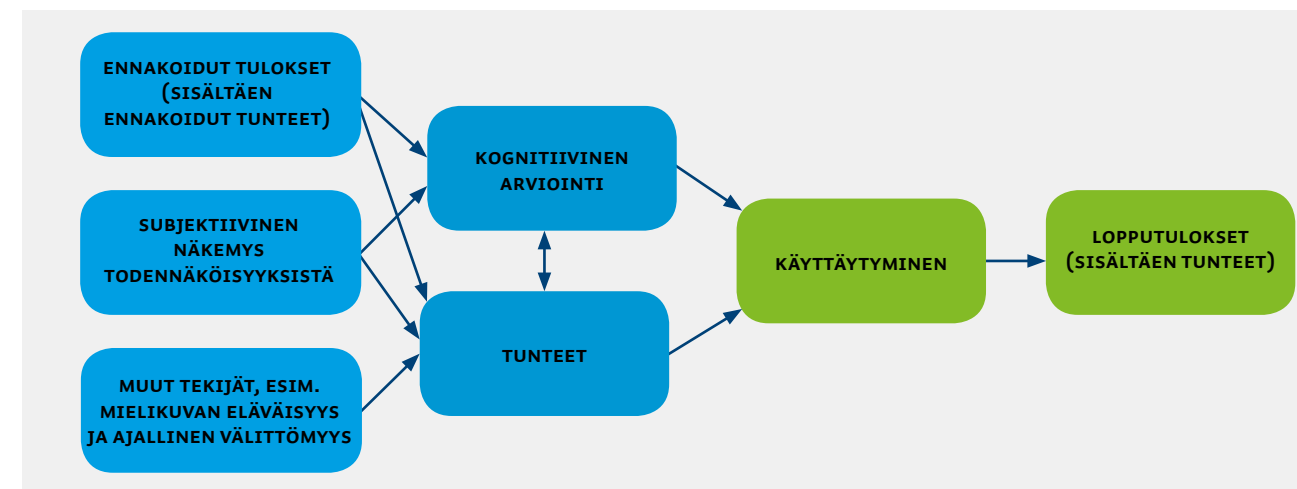
Usein ajatellaan, että päätöksiä tehdään rationaalisen päätösanalyysin avulla arvioimalla jokaisen vaihtoehdon todennäköisyys ja arvo. Lopuksi päätöksentekijä valitsee sen vaihtoehdon, jonka odotusarvo on korkein. Kuitenkin useimmat valinnat syntyvät muilla kuin rationaalisilla perusteilla. (Riabacke 2015, 34-35.) Jo varhaisimpien neurotalous-tieteen tutkimusten mukaan päätöksentekoa ja valintoja ohjaa kognitiivisen prosessin rinnalla vahvasti myös tunneprosessi (Cohen 2005, 3; Halko 2006, 16-17). Tätä ei ole perinteisessä talusteoriassa juurikaan nostettu esiin, sillä tunteiden ei ole katsottu olevan osa rationaalista päätöksentekoprosessia. Tutkimuksissa on tunnistettu erilaisia mekanismeja, jotka liittyvät sekä tunnereaktioihin että kehittyneempiin kognitiivisiin prosesseihin. Lisäksi tutkimuksissa on saavutettu tarkempaa ymmärrystä siitä, kuinka erilaiset tunteet vaikuttavat päätöksentekoomme. (Cohen 2005, 3, 20.) Cohenin (2005, 6-7) mukaan ihmisen rajallisista kognitiivisista kyvyistä ja kapasiteetista johtuen tunteiden vaikutusta päätöksentekoon ei voida täysin välttää, mutta rationaalisella harkinnalla voidaan ainakin osin ohittaa tunteiden (negatiivinen) vaikutus päätöksentekoon ja toimintaan.

Tunteiden merkitystä epävarmuutta ja riskiä sisältävässä päätöksentekotilanteessa on tutkittu laajalti käyttäytymistaloustieteessä. Taloustieteessä suhtautuminen riskiin on nähty pysyvänä tapana ajatella, eli halu tai kyky ottaa riskejä pysyy samana tilanteesta toiseen tunnetilasta riippumatta (Baddeley 2017, 49). Tunteiden roolista on kuitenkin esitetty erilaisia näkemyksiä tutkijoiden välillä. Perinteisesti

taloustieteessä päätöksentekotilanne on nähty kognitiivisena prosessina, jossa henkilö punnitsee eri vaihtoehtoja rationaalisesti riskiä ja erilaisia lopputulemia verrat. Tunteet ovat silloin seurausta tehdystä päätöksestä eikä niinkään osa päätöksentekoprosessia (Loewenstein ym. 2001, 267).

Tunteiden vaikutusta päätöksentekoon voi tarkastella myös tunneheuristiikan (affect heuristic) näkökulmasta (Baddeley 2017, 88). Heuristiikat ovat peukalo-sääntöjä, jotka auttavat yksinkertaistamaan päätöksentekoa. Ne ovat mielen oikopolkuja, joita käytämme pystyäksemme tekemään päätöksiä nopeammin (Thaler & Sunstein 2009, 24). Valintoja pohtiessa tunteet ovat usein helpommin saatavilla kuin päätettävään asiaan liittyvät tiedolliset tai numeeriset faktat (Baddeley 2017, 88). Tunteisiin tukeutuminen tai turvautuminen on helppoa ja nopean ajattelun systeemi 1:n ilmenemismuoto. Tällainen ajattelu korostuu erityisesti kiireisessä tai paineisessa tilanteessa. Esimerkiksi rekrytointitilanteessa rekrytoijan vaikutelmaan rekrytoitavasta henkilöstä voi vaikuttaa hänen tunnetilansa tai hakijan jostakin lähiomaisesta muistuttava ominaisuus. (Bazerman & Moore 2013, 10.)

Tunteiden rooli on toisissa tutkimuksissa osoitettu olevan aiemmin ajateltua merkittävämpi ja moniulotteisempi. Loewensteinin ym. (2001) esittämässä mallissa (Kuvio 1) kuvataan riskiä erilaisina tunteina (risk-as-feelings). Siinä päätöksentekohetkellä vallitseva tunnetila vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja sitä kautta päätöksestä seuraavaan lopputulokseen. Rationaalisen päättelyn tuloksena tehdyt johtopäätökset eroavat usein tunteen pohjalta tehdystä arviosta. Tunteet eivät ole tehdyn päätöksen lopputulema, vaan toimivat vahvoina ajureina päätöksentekotilanteessa ohjaten yksilön käyttäytymistä. Kun aiempien mallien kuvauksissa kognitiivista päättelyä seurasi päätös, on tässä mallissa kuvattu tunteen vaikutusta korvaamalla päätös käyttäytymisellä. Sillä halutaan tietoisesti korostaa tunteen suora yhteyttä yksilön käyttäytymiseen. Erityisesti pelottavissa tai ahdistavissa



Kuvio 1. Riski erilaisina tunteina (mukaillen Loewenstein ym. 2001).

tilanteissa toiminta (esim. äkkijarrutus auton lähtiessä luisuun liukkaalla tiellä) pohjautuu vahvasti tunteeseen (pelko) enemmän kuin päätökseen sanan varsinaisessa merkityksessä (Loewenstein ym. 2001, 270). Tunteen perusteella tehdyn arvion ja rationaalisen päättelyn mukaisen arvion erotessa tunne on vahvempi ja ohjaa silloin päätöksentekoa rationaalista ajattelua voimakkaammin. (Loewenstein ym. 2001, 267.)

Kuviossa 1 on kuvattu Loewensteinin ym. (2001) riski erilaisina tunteina -mallia, joka kuvaa tunteiden roolia ja niihin vaikuttavia tekijöitä päätöksenteon hetkellä. Riskiä tai epävarmuutta sisältävässä päätöksentekotilanteessa yksilö ennakoii lopputulosta,

**AIHEESEEN LIITTYVÄ
TUNNETILA ON NIIN
VAHVA, ETTÄ SE OHITTA
RATIONAALISEN
AJATTELUN.**

johon tehtävä päätös tulee johtamaan. Hän punnitsee eri vaihtoehtoja ja lopputulemien todennäköisyyksiä subjektiivisesti omista lähtökohdistaan. Yksilön tekemät arviot tulevien tapahtumien todennäköisyyksistä eivät perustu välttämättä faktoihin tai todellisiin todennäköisyyksiin ja niihin vaikuttavat mielestä helposti esiin nousevat tiedot (Baddeley 2017, 50).

Yksilön kognitiivinen todennäköisyyden arviointi voi olla faktoihin perustuvaa, mutta aiheeseen liittyvä tunnetila on niin vahva, että se ohittaa rationaalisen ajattelun (Loewenstein ym. 2001, 270). Esimerkiksi lento-onnettomuuksista kertovia lehtiartikkeleita lukenut henkilö voi arvioida lentämisen vaaralliseksi, vaikka todennäköisyyksiin perustuen paljon suurempi riski on joutua autoonnettomuuteen (Baddeley 2017, 50.)

Päätöksenteon kohteena olevaan aiheeseen liittyvät mielikuvat ja niiden voimakkuus vaikuttavat merkittävästi tunnetilaan päätöksenteon hetkellä (Damasio, 1994). Loewensteinin ym. (2001) mallissa mielikuvien lisäksi epämurkavaksi tai välteltäväksi koetun tapahtuman toteutumisen läheisyydellä on merkitystä tunteen, erityisesti pelon, voimakkuuteen. Pelon tunne kasvaa epämurkavaksi koetun tapahtuman lähestyessä, kun taas tapahtumaa koskevat todennäköisyydet pysyvät samoina ajallisesta etäisyydestä riippumatta (Loewenstein ym. 2001, 278). Pelon on todettu ohjaavan käyttäytymistä riskiä välttelevämpään suuntaan ja ohjaavan varovaisempiin toimintatapoihin (Lerner & Keltner 2000). Riskiä sisältävän päätöksen toteutumisen läheisyys voi näin ollen ohjata tekemään varovaisempia päätöksiä kuin silloin, kun päätös toteutuu ajallisesti kauempana. Ihminen saattaa kokea jopa päätöksentekokauhua, jos hänen täytyy tehdä päätös sellaisesta asiasta tai aiheesta, jonka hän kokee vaikeaksi. (Riabacke 2015, 36.)

Riski erilaisina tunteina -mallissa kuvatut mielikuvat ja niiden eläväisyys riippuvat yksilöiden erilaisista kyvyistä käyttää mielikuvitustaan sekä tavasta, jolla päätöksenteon kohteena oleva asia esitetään (2001, 275). Edellä mainittujen lisäksi tunteisiin voivat vaikuttaa myös muut tekijät, kuten esimerkiksi vääristävät kiinnekohdat ja harhaanjohtavat muistot. Ihminen voi kiinnittyä ihmisiin, tunteisiin, paikkoihin ja tämä tunneside vaikuttaa päätöksentekoon ja siihen, miten ympäristöä

hahmotetaan. (Cambell, Whitehead & Finkelstein 2009, 60-63.) Haastattelemamme yritysjohtaja kuvasi osaavansa tehdä päätöksiä ja viedä asioita eteenpäin myös silloin kuin hän tietää päätöksen aiheuttavan työntekijöissä kielteisiä reaktioita. Hänen mielestään johtajan on pystyttävä viemään asioita eteenpäin myös silloin, kun muut eivät ymmärrä asian hyötyjä kuin vasta myöhemmin. (Flink 2017.) Johtajan voidaan ajatella olevan jollakin tavalla kiinnittynyt työryhmänsä ihmisiin ja tämä (tunne) side voi vaikuttaa päätöksentekoon. Flinkin esimerkki kertoo kyvystä välttää päätöksentekoa vääristäviä kiinnekohtia keskittyen rationaaliseen ajatteluun ja strategisten päämäärien eteenpäin viemiseen.

Harhaanjohtavat muistot vaikuttavat ajatteluun vahvasti ja mikäli niihin kiinnittyy vahva tunnelataus, voi tilanne olla hankala (Campbell ym. 2009). Haastattelemamme yritysjohtajan mukaan johtajan ei pidä liian nopeasti tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi uuden työntekijän suhteen. Ensivaikutelma on usein vahva ja muodostaa muiston, mutta sen ei saa antaa vaikuttaa liikaa. On hyvä antaa työntekijälle mahdollisuus näyttää kykynsä pidemmän ajan kuluessa. (Flink 2017.) Tunteisiin ja muistoihin liittyvän harhaisen ajattelun tunnistaminen mahdollistaa nykyhetken keskittymisen. Toisaalta harhaanjohtavat muistot voivat liittyä aiemmin toteutettuun projektiin. Aiempi menestys tai epäonnistuminen ja niihin liittyvät tunteet voivat vaikuttaa uuden projektin suunnitteluun ja arvioihin sen riskeistä.

Max Bazerman (2014) kuvaa erilaisia johtamista halvaannuttavia virheitä, jotka aiheutuvat johtajien rajallisesta kyvystä huomioida päätöksenteon kannalta olennaisia asioita. Bazermanin (2014, 30) mukaan ratkaisu asiaan piilee muun muassa johtajien kyvyssä oppia havainnoimaan oleelliset faktat, toimia tarvittaessa huomioidensa perusteella, luoda selkeät säännöt, jotka tukevat oikeita toimintatapoja, sekä kannustaa organisaation jäseniä tuomaan ilmi havaitsemiaan virheellisiä tai epäoikeudenmukaisia toimia. Omalta mukavuusalueelta poistuminen ja riskin ottaminen ei aina ole helppoa, sillä ihmiset pyrkivät pääsääntöisesti kaihtamaan riskejä ja tämä luo omat haasteensa myös päätöksentekoon. Ihmisillä on usein taipumus hyväksyä mieluummin vallitseva olotila, kuin lähteä aktiivisesti muuttamaan sitä (Bazerman & Moore 2013, 168). Vallitsevat olot toimivat usein myös voimakkaana vertailukohtana mahdollisille muutoksille ja yhdistettynä riskien tai menetysten kaihtamiseen, voivat olla merkittävä este muutokselle (Thaler 2016, 131, 154). Thalerin (2016, 190) mukaan päätöksentekoa, ja siihen sisältyvää riskinottamista, olisi kyettävä tukemaan esimerkiksi palkitsemalla päätöksistä, jotka ovat olleet kannattavia ja hyviä päätöksentekohetkellä käytettävissä olleen tiedon valossa arviotaina. Päätöksenteossa olisi osattava tarkastella kokonaisuutta myös ulkopuolisesta näkökulmasta ja pyrkiä ottamaan siihen etäisyyttä. Tällöin on mahdollista välttää helposti vallan ottavaa optimismia tarkastelemalla asiaa yhtenä muiden joukossa ja vertaamalla sitä realistisesti muihin samanlaisiin. (Thaler 2016, 186-187.)

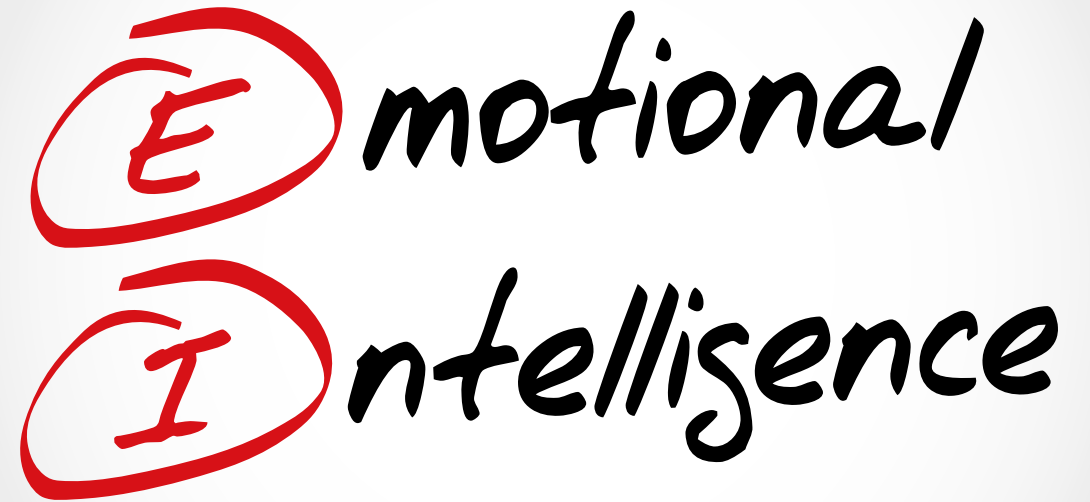
**OMALTA
MUKAVUUSALUEelta
POISTUMINEN JA RISKIN
OTTAMINEN EI AINA OLE
HELPPOA.**

Johtopäätökset

Ihminen tekee vuorokauden aikana 2 500-10 000 päätöstä (Riabacke 2015, 13). Vaikka tietoa on valtavasti, riskien ennustaminen ja niistä johtuvan epävarmuuden välttämien on vaikeaa. Ne, jotka uskaltavat tehdä päätöksiä, ottavat samalla riskejä. (Riabacke 2015, 21-22.) Näkemyksemme mukaan johtamiseen liittyviin päätöksenteon tilanteisiin liittyy usein epävarmuutta ja erilaisten riskien arviointia. Tunteet ovat osa päätöksentekoa, eikä niiden olemassaoloa kannata täysin pyrkiä sulkemaan pois.

Olemme pohtineet tässä luvussa tunteiden merkitystä päätöksentekotilanteessa ja niiden vaikutusta itse päätökseen. Nopea ja hidas ajattelu (Kahneman 2011, 20-24) ovat oleellinen osa päätöksenteon hetkeä. Jos nopea ajattelu ohjaa päätöksentekohetkellä, tunne saattaa olla tällöin riski. Nälkäisenä, vihaisena, yksinäisenä tai väsyneenä tehty päätös tai valinta saattaa olla tuhoisa tai ainakin harkitsematon. Vahva tunnelataus ajaa rationaalisen ajattelun ohi (Loewenstein ym. 2001, 267) ja silloin tunteen vaikutus tehtävään päätökseen voi olla suuri. Jos annamme hitaan ajattelun systeemi 2:n tehdä hieman enemmän pohjatyötä ja arviointia, päätös tai valinta voi kantaa pidemmälle. Ihmisen toimintaan liittyvät kuitenkin aina myös tunteet. Niiden olemassaolo on osa inhimillisyyttä. Päätöksentekotilanteessa tunne on mukana, mutta sen hallitseminen on osoitus ehkäpä riskienhallinnasta ja voimavaran käytöstä.

Tunteet voivat olla voimavara silloin kun ne on tunnistettu ja päätöksenteon hetkellä on pysähdytty ajattelemaan omaa toimintaa ja sen taustalla vaikuttavia tunteita. Riittämättömien taustatiedoin tai vahvassa tunnelatauksessa tehdyt päätökset voivat olla riski. Toisaalta voivat vahvatkin tunteet, kuten viha ja pelko, joskus toimia hyvänä ajurina antaen lisää itseluottamusta tai herättäen suojeleuvaiston (Bazerman & Moore 2013, 114-115; Cohen 2005, 20). Tunteiden vaikutusta päätöksentekoon ei voi kokonaan poistaa, mutta tiedostamalla ne, voimme pyrkiä vähentämään niiden negatiivista vaikutusta. Omien tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen voi olla hyvä tapa aloittaa. Tunteita koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että tunteen nimeäminen poistaa sen vaikutusta toimintaan. Erityisesti epämiellyttävien tunteiden kohdalla tehokas neutralisoija on tunteen aiheuttajan tunnistaminen. Tunnetilaa neutralisoivan vaikutuksen uskotaan johtuvan siitä, että ajatteluprosessi pakottaa nopean ajattelun systeemi 1:n vaikutuksen tukeutumaan hitaaseen, rationaalisempaan ajatteluun. (Bazerman & Moore 2013, 117.)



Emotional Intelligence

Riskiä ja epävarmuutta sisältävässä päätöksenteossa riski erilaisina tunteina -malli voi auttaa kriittisesti tarkastelemaan omaa ajattelua. Mallin mukaisesti ihminen arvioi tehtävän päätöksen lopputulemia ja todennäköisyyksiä subjektiivisesti ja tämä arvio voi poiketa merkittävästikin todellisuudesta. Lisäksi päätöksenteon hetken tunteeseen vaikuttavat myös luodut mielikuvat ja päätöksestä seuraavan tapahtuman tai tuloksen ajallinen läheisyys. (Loewenstein ym. 2001.) Mahdollisia lopputulemia arvioidessa voi olla hyödyllistä tietoisesti pyrkiä tarkastelemaan perustuvatko niihin liittyvät todennäköisyydet omaan subjektiiviseen ajatteluun vai faktoihin. Ulkopuolisen näkökulman ottaminen voi auttaa tarkastelemaan asiaa objektiivisemmin (Thaler 2016, 186-187). Koska mielikuvat vaikuttavat tunteisiin päätöksentekohetkellä, on hyvä tunnistaa niiden alkuperä. Se auttaa vähentämään mielikuvien vaikutusta päätöksenteossa.

Jos johtamiseen liittyviä päätöksenteon tilanteita tarkastelee tässä luvussa esitettyjen esimerkkien valossa, on mahdollista tunnistaa tunteiden vaikutuksia rationaaliiseen ajatteluun. Johtopäätöksenä tunteen olemassa olo on päätöksentekotilanteessa voimme sanoa tunteen olevan sekä riski että voimavara, kunhan vain osaamme tunnistaa ja tiedostaa sen olemassa-olon. Tähänkin auttaa pieni muistisääntö ”pysähdy - ajattele - toimi”.

LÄHTEET

- Baddeley, Michelle. 2017. Behavioral Economics – A very Short introduction. Oxford University Press.
- Bazerman, Max H. 2014. The Power of Noticing. 1.painos. Simon & Schuster Inc. New York.
- Bazerman, Max. H. & Moore, Don A. 2013. Judgement in Managerial Decision Making. 8. painos. Wiley.
- Cambell, A., Whitehead, J., Finkelstein, S. 2009. Why good leaders make bad decisions. Harvard Business Review, February 2009.
- Cohen, Jonathan D. 2005. The Vulcanization of the Human Brain: A Neural Perspective on Interactions Between Cognition and Emotion. Journal of Economic Perspectives. Volume 19, Number 4/2005.
- Damasio, Antonio. 1994. Descarte's error: Emotion, reason and the human brain. New York: Putnam.
- Halko, Marja-Liisa. 2006. Mullistaako neurotalous-tiede valintateorian? Kansantaloudellinen aikakauskirja, 102. vuosikerta, 1/2006.
- Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena-Innovation, Inllu Era -julkaisut.
- Kahneman, D. 2011. Thinking, fast and slow. First paperback edition. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Lerner, J., Keltner, D. 2000. Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgment and choice. Cognition and emotion journal. 14, 473-494.
- Loewenstein, G.F., Weber, E.U., Hsee, C.K., & Welch, N. 2001. Risk as feelings. Psychological Bulletin, 127(2), 267–286.
- Riabacke, A & M. 2015. Päätöksenteko – uskalla tehdä toisin. Suomentanut Haapaniemi, T. Helsinki: Talentum Media.
- Thaler, Richard H. 2016. Misbehaving. The Making of Behavioral Economics. 1. painos. W. W. Norton & Company, Inc. New York.
- Thaler, R., Sunstein, C. 2009. Nudge, Improving decisions about health, wealth and happiness. Penguin Books.
- Åhman, H., Gustafsberg, H. 2017. Tilannetaju – päättää paremmin. Alma.

Haastattelut

Myynnin ja asiakkuuksien osastonjohtajan haastattelu 7.10.2017. Helsingin Seudun Liikenne. Helsinki.

Yrittäjän haastattelu 28.10.2017. Eero Kärkkäinen Tmi. Heinola.

Jenna Kuitunen, Elina Takamäki & Heidi Tiainen

MIKSI VAAKAKUPIT EIVÄT OLE TASAN PUNNITTAESSA TAPPION JA VOITON MAHDOLLISUUTTA

Kahneman ja Tversky havaitsivat 1970-luvulla, että tappion kokemus aiheuttaa ihmiselle enemmän tuskaa kuin vastaavan kokoinen voitto tuo tyydytystä. Tästä syystä ihmiset ovat lähtiökohtaisesti tappiovastaisia. Ihmiset myös ottavat enemmän riskejä välttääkseen tappiota kuin saavuttaakseen voittoa. Kahneman ja Tversky kehittivät havaintojensa pohjalta prospektiteorian. Sen avulla on mahdollista kuvata päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa todenmukaisemmin kuin siihen asti valtaviirtaa edustaneen taloustieteen käsityksen mukaan, että ihminen on päätöksenteossaan rationaalinen. Tappiovastaisuus liittyy moneen päätöksenteon ilmiöön, harhaan ja oikopolkuun. Tässä artikkelissa esitellään tappiovastaisuuden keskeisintä teoreettista taustaa ja tunnetuimpia aiheesta tehtyjä tutkimuksia sekä sitä, miten ilmiö näkyy haastattelemiemme johtajien päivittäisessä työssä.

Johdanto

Teemme päivittäin tuhansia erilaisia päätöksiä. Osa on rutiininomaisia ja usein toistuvia, osa ainutkertaisia. Kaikki päätökset eivät sisällä varsinaista taloudellista riskiä, mutta moniin päätöksiin liittyy epävarmuutta lopputuloksesta sekä riskinottoa. Otetuissa riskeissä voi olla muitakin tappiollisia seurauksia kuin taloudelliset menetykset. Suhtautuminen riskiin onkin päätöksenteon ilmiöiden keskeisiä näkökulmia. Se kuvaa ihmisten käyttäytymistä epävarmuutta sisältävissä tilanteissa ja kietoutuu yhteen monen päätöksenteon ilmiön, oikopolun ja harhan kanssa.

Kahneman ja Tversky havaitsivat, että tappiosta aiheutuva tuska on noin kaksi kertaa voimakkaampi kuin voitosta syntyvä nautinto. He kiteyttivät tärkeimmän

havaintonsa: "Losses loom larger than gains". Koska tappio aiheuttaa enemmän tuskaa kuin vastaavan kokoinen voitto tuo tyydytystä, ihmiset ovat lähtökohtaisesti tappiovastaisia. Ihmiset myös ottavat enemmän riskejä välttääkseen tappiota kuin saavuttaakseen voittoa. Kahneman ja Tversky kehittivät havaintojensa pohjalta prospektiteorian. Se pyrkii kuvaamaan päätöksentekoa paremmin ja todenmukaisemmin kuin siihen asti valtavirtaa edustanut taloustieteen näkemys ihmisestä rationaalisenä päätöksentekijänä.

Päätöksenteko epävarmuutta sisältävissä tilanteissa on hyvin keskeinen osa monien johtajien päivittäistä työtä. Kuinka riskiin suhtaudutaan – tappion välttämisenä vai voiton tavoitteluna – ohjaa päätöksentekoa. Johtajien on hyödyllistä tunnistaa ilmiö niin omassa toiminnassaan kuin muidenkin.

Tässä artikkelissa kuvataan riskiin suhtautumista päätöksenteon ilmiönä. Esittelemme ilmiön keskeisimmän teoreettisen taustan ja muutamia tärkeimpiä ja tunnetuimpia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Artikkelin aineistona on käytetty myös neljää haastattelua. Haastattelimme eri aloilla ja erikokoisten organisaatioiden johdossa toimivia henkilöitä. Linkitämme haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia, kokemuksia ja oivalluksia tutkimuskirjallisuuteen. Esitämme artikkelissa tavoitteiden asettamiseen ja motivointiin näkökulmia, joissa hyödynnetään ymmärrystä siitä, kuinka ihminen punnitsee tappion ja voiton mahdollisuutta osana päätöksentekoaan.

Johtaminen on inhimillistä päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa

Kognitiotieteilijä Amos Tversky ja psykologi Daniel Kahneman ovat nimekkäimpiä koko käyttäytymistaloustieteen läpimurtoon vaikuttaneita tutkijoita. He havaitsivat tutkimuksissaan 1970-luvulla, että siihen asti valtavirtaa edustanut taloustieteen näkemys ihmisestä rationaalisenä päätöksentekijänä ei pystynyt kuvaamaan riittävän hyvin taloudellista päätöksentekoa. He kehittivät prospektiteorian, jonka avulla on mahdollista ymmärtää ja kuvata päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa entistä paremmin ja todenmukaisemmin. (Kahneman & Tversky, 1979, 263-292.)

Perinteinen taloustieteen käsitys ihmisestä päätöksentekijänä perustuu odotetun hyödyn teoriaan. Odotetun hyödyn teorian mukaan ihminen tekee taloudellisia päätöksiä vertaamalla vaihtoehtojen tuottamaa varallisuuden tasoa ja järkevänä valitsee vaihtoehdon, josta seuraa korkein mahdollinen varallisuuden taso. Rationalistinen näkemys perustuu siis siihen oletamaan, että yksilön käytös on aina tarkoituksenmukaista käytöstä kohti tiettyä tavoitetta. (Lichbach 2003,38.)

Odotetun hyödyn teorian mukaan yksilö vertaa saavutettavaa hyötyä suhteessa tilanteeseen ennen ja jälkeen päätöksenteon ja pyrkii maksimoimaan odotetun lopputuloksen (Lichbach 2003,38). Esimerkiksi tilanteessa, jossa ihmisellä on ennestään 200.000 euroa, mutta hänellä on mahdollisuus saada 1000 euroa lisää, hän vertaa

200 000 ja 201 000 euroa keskenään ja arvioi lopputuloksen, joko varallisuuttaan lisäävänä tai vähentävänä. Rationalistisesti ajateltuna varallisuuden kasvattaminen tuhannella eurolla olisi parempi vaihtoehto. Kuitenkin todellisuudessa päätöksentekoon vaikuttaa tekijöitä, joiden vuoksi päätöksentekijä saattaakin pitäytyä 200 000 euron varallisuustasossa. Odotetun hyödyn teorian mukaan sitä, kuinka yksilö kokee lopputuloksen aiheuttaman hyödyn tai tappion, ei voida todeta.

Prospektiteoria eroaa odotetun hyödyn teoriasta siten, että siinä päätöksentekijän ajatellaan vertaavan vaihtoehtoja muutoksina – voittoina tai tappioina – suhteessa referenssitilanteeseen eli vertailukohtaan. Juuri huomion siirtäminen varallisuuden tasoista varallisuuden muutosten tarkastelemiseen oli mullistava ajatus Kahnemanin ja Tverskyn (1979) työssä.

Haastattelimme johtajat näkevät päätöksenteon osana johtajuutta. Kyky tehdä päätöksiä epävarmuudesta huolimatta näyttää haastattelijain valossa siis olevan johtajalle tärkeä ominaisuus. Usein päätösten lopputulosta ei voi tietää etukäteen tai ei ole olemassa vain yhtä, oikeaa ratkaisua. Hyvä johtaja tiedostaa, että sekä hänen omat päätöksensä että muiden päätökset voivat olla epätäydellisiä. Johtajat vertaavat mahdollista lopputulosta referenssitilanteeseen, joka voi olla esimerkiksi jokin varallisuuden taso tai nykytilanne.

Referenssipiste muodostuu usein aikaisempien kokemusten tai vastaavanlaisen päätöstilanteen pohjalta. Se määrittelee sen, millaiseksi päätöksen lopputulos koetaan.

HYVÄ JOHTAJA TIEDOSTAA, ETTÄ SEKÄ HÄNEN OMAT PÄÄTÖKSENSÄ ETTÄ MUIDEN PÄÄTÖKSET VOIVAT OLLA EPÄTÄYDELLISIÄ.

Joskus referenssipiste voi toimia myös päätöstä kyseenalaistavana tekijänä. Yksi

haastatelluista johtajista kertoo, että toisinaan myös liian helpot tai itsestään selvät päätökset saattavat arveluttaa. Pelkona on, että jotain päätöksenteon kannalta olennaista jää huomaamatta. On myös tilanteita, joissa päätös on tehty täysin virheelliseen referenssipisteeseen peilaten, jolloin tappiollinen lopputulos koetaan hyvin raskaana. Yritysmailmassa tällaisilla epäonnistuneilla päätöksillä voi olla suuretkin vaikutukset liiketoimintaan. Hyväkään johtaja ei tiedä kaikkea, mutta tiedostamalla mitkä asiat vaikuttavat omaan ja muiden päätöksentekoon, johtaja voi oppia toimimaan paremmin erilaisissa päätöksentekotilanteissa ja esimerkiksi muotoilemaan päätöksentekotilanteita eri tavoin.

Suhtautuminen riskeihin näkyy haastatteliemme johtajien työssä monin tavoin. Vaikka riskit pyritään minimoimaan huolellisella suunnittelulla, vain harvoin on mahdollista poistaa kaikki epävarmuus, joita päätöksiin sisältyy. Teknisesti ajatellen tämä on lähestulkoon mahdotonta. Mitä suuremmasta päätöksestä on kyse, sitä enemmän päätöksentekoon käytetään aikaa ja sitä useampia ihmisiä siihen osallistuu. Päätöksenteon tueksi etsitään myös enemmän tietoa ja verrataan useampia vaihtoehtoja. Lopputuloksen todennäköisyyksiä arvioitaessa johtajat valitsevat joko riskiä kaihtavat tai riskihakuiset toimenpiteet.

Yksi haastatelluista johtajista kertoo kokevansa, että aika, jossa elämme, asettaa johtajuudelle omanlaisensa haasteen, kun kaikilta vaaditaan ketteryyttä, joustavuutta sekä kykyä kokeilla spontaanisti erilaisia asioita. Johtajien näkökulmasta riskiä ja epävarmuutta lopputuloksesta pitääkin sietää entistäkin enemmän niin isojen kuin pienempien päätösten kohdalla. Samaan aikaan pitää pystyä toimimaan pitkäjänteisesti ja näyttää suuntaa. Johtajan ammattitaitoa on oppia aikaisemmista päätöksistä ja pyrkiä tekemään parempia päätöksiä tulevaisuudessa. ”Johtajana kasvaminen on päätöksentekijänä kasvamista”, yksi haastatelluista johtajista kiteyttää.

Johtajille päätöksenteko on tasapainoilua uhkien ja mahdollisuuksien välillä – ikään kuin siedettävän riskin tunnistamista. Haastateluissa nousi esille, että johtajat kokevat riskin ottamisen kuuluvan työhönsä, sillä ilman sitä asioita on vaikeaa tehdä vanhasta poikkeavalla tavalla tai luoda kokonaan uutta. Ihmisten johtamiseksi pitää kuitenkin pystyä luomaan myös turvallisuutta. Eräs haastattelemistamme johtajista kuvaileekin itseään ”veneenkeikuttajaksi”. Venettä voi keikuttaa ajatusten ravistelemiseksi ja uusien näkökulmien avaamiseksi, mutta liiallisena se kääntyy tarkoitustaan vastaan.

Prospektiteoria selittää suhtautumista riskiin

Päätöksentekijän suhtautumista riskiin kuvataan prospektiteorian arvofunktiolla (Kuvio 1). Arvofunktio on epäsymmetrinen, mikä ilmentää havainnollisesti päätöksentekijän erilaista asennoitumista voittoihin ja tappioihin. Arvofunktio on tappiopuolella jyrkempi kuin voittopuolella. Päätöksentekijät antavat siis tappioille enemmän painoarvoa kuin saman suuruisille voitoille.

Prospektiteorian mukaan yksilön taloudellisiin päätöksiin vaikuttaa kolme käyttäytymisperiaatetta. Ensimmäisen periaatteen mukaan yksilö arvioi lopputuloksen onnistumista peilaten sitä itse asettamaansa referenssipisteseen. Usein referenssipisteenä on status quo eli nykytila, mutta se voi olla myös jokin asetettu tavoite. Mikäli lopputulos on referenssipisteen alapuolella, se koetaan tappiona, kun taas referenssipisteen ylittyminen koetaan voittona. (Kahneman 2012, 281–282.)

Pohditaanpa referenssipisteen vaikutusta vaikkapa myyntijohtajan näkökulmasta. Mikäli myyntitiimi on arvioinut kaupan hinnaksi 230 000 euroa, myyntijohtaja on erittäin vastentahtoinen hyväksymään ostajan tarjousta, jos se on alle tämän

referenssipisteen. Mitä alemman tarjouksen tiimi saa, sen suuremmalta menetyks tuntuu, etenkin jos tuote tai palvelu on ”pakko” myydä tällä hinnalla. Mikäli taas saatu tarjous ylittää referenssipisteen, kaupat todennäköisesti syntyvät nopeasti ja tiimi on hyvin iloinen lopputuloksesta.

Toisena ohjaavana periaatteena on heikentyvän tarkkuuden periaate, jonka mukaan vertailtavien asioiden subjektiivinen ero voidaan kokea hyvin eri tavalla. Tämä pätee yhtä lailla aistinvaraisiin havaintoihin kuin varallisuuden muutoksen arviointiin. Esimerkiksi täysin pimeässä huoneessa sytytetyllä heikollakin valolla on erittäin suuri merkitys. Myös sormuksen vaihtaminen toiseen sormeen voidaan ensin tuntea, mutta hetken kuluttua, kun aistit ovat tottuneet, sormusta ei enää tunne. Varallisuuden muutoksia arvioitaessa 100 ja 200 euron subjektiivinen ero koetaan huomattavasti pienempänä kuin esimerkiksi 10 ja 20 euron välinen ero. (Kahneman 2012, 282.)

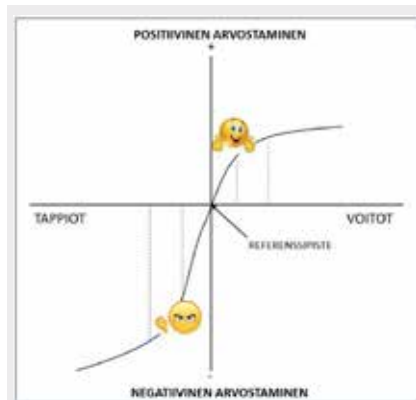
Kolmas periaate on tappioiden kaihtamisen periaate. Tappion kaihtamisessa on kysymys siitä, että voittoja ja tappioita punnittaessa tappiot koetaan voimakkaampina kuin saavutetut voitot. Valintatilanteissa ihmiset punnitsevat tappion riskiä suhteessa mahdollisiin voittoihin. Mitä suurempi riski on kyseessä, sitä enemmän ihmiset pyrkivät välttämään menetyksiä. (Kahneman 2012, 282.)

**VOITTOJA JA TAPPIOITA
PUNNITTAESSA
TAPPIOT KOETAAN
VOIMAKKAAMPINA
KUIN SAAVUTETUT VOITOT.**

Prospektiteorian mukaan lopputulosten todennäköisyys vaikuttaa päätöksentekoon eri tavalla kuin odotetun hyödyn teoria olettaa, erityisesti koska päätöksentekijä ei ole täysin rationaalinen arvioidessaan eri lopputulosten todennäköisyyksiä. Hyvin pienten todennäköisyyksien ääripäässä vaikuttaa mahdollisuusvaikutus (possibility effect), jonka mukaan epätodennäköiset lopputulokset painottuvat liikaa. Suurten todennäköisyyksien ääripäässä täysin varmat lopputulokset painottuvat liikaa suhteessa lähes varmoihin. Tämän ilmiön Kahneman ja Tversky nimesivät varmuusvaikutukseksi (certainty effect). (Kahneman 2012, 312.)

Prospektiteoria voidaan tiivistää seuraavaan nelikenttään (Kuvio 2). Kussakin solussa on havainnollinen esimerkki päätöksentekotilanteesta sekä keskeinen tunne, jonka tilanne herättää. Riskiä kaihtava/riskihakuinen kuvaa tapaa, jolla useimmat ihmiset käyttäytyisivät tilanteessa, jossa he valitsisivat solussa esitetyn uhkapelin ja varman voiton/tappion välillä. Valinta tehtäisiin siis esimerkiksi vasemmassa yläsolussa seuraavien vaihtoehtojen välillä: 95 % mahdollisuus voittaa 10 000 € tai varma 9 500 € voitto. Useimmat valitsisivat kuvatussa tilanteessa riskiä kaihtavan vaihtoehdon.

Ihmiset kaihtavat riskiä tilanteissa, joissa suhteellisen suuren voiton todennäköisyys on suuri. He valitsevat mieluummin varman vaihtoehdon, vaikka joutuisivatkin silloin tyytymään rahallisesti pienempään lopputulokseen.



Kuvio 1. Prospektiteorian arvofunktio kuvaa yksilön kokemusta voitoista ja tappioista (Kahneman & Tversky 1979, 279 mukailtu).

| | VOITOT | TAPPIOT |
|--|--|--|
| SUURI TODENNÄKÖISYYS (VARMUUS- VAIKUTUS) | 95 % MAHDOLLISUUS VOITTAAN 10 000 € PELKONA PETTYMYS RISKIÄ KAIHTAVA | 95 % MAHDOLLISUUS HÄVITÄ 10 000 € TOIVEENA VÄLTÄÄ TAPPIO RISKIHAKUINEN |
| PIENI TODENNÄKÖISYYS (MAHDOLLISUUS- VAIKUTUS) | 5 % MAHDOLLISUUS VOITTAAN 10 000 € TOIVEENA SUURI VOITTO RISKIHAKUINEN | 5 % MAHDOLLISUUS HÄVITÄ 10 000 € PELKONA SUURI TAPPIO RISKIÄ KAIHTAVA |

Kuvio 2. Prospektiteorian nelikenttä (Kahneman 2012, 317 mukailtu).

Vastaavasti ihmisten käytös muuttuu riskihakuseksi tilanteissa, joissa on pieni mahdollisuus voittaa suuri voitto. Tämä ilmiö selittää esimerkiksi arpajaisten suosion. Todennäköisyys voittaa suuri palkinto on häviävän pieni, mutta se ei vähennä halukkuutta osallistua peliin. Lottoaminen on Kahnemanin mukaan mahdollisuusvaikutuksen täydellinen ilmentymä. Ilman lottokuponkia ei ole mitään mahdollisuutta voittaa, mutta ostamalla kupongin pystyy hankkimaan mahdollisuuden voittaa – todennäköisyys voittaa on tosin yhä olematon.

Mikäli taas pelkona on suuri tappio, ihmiset käyttäytyvät riskiä kaihtavasti vaikka todennäköisyydet häviölle olisivatkin pienet. Tästä syystä ihmiset ovat valmiita maksamaan vakuutuksista enemmän kuin mitä niiden odotettu arvo on. Vakuutuksen ottamalla voi suojautua epätoivotuilta tilanteilta, mutta samalla ostaa mielenrauhaa.

Huonojen vaihtoehtojen edessä ihmiset ottavat suuria riskejä tarttuessaan vähäiseen mahdollisuuteen välttää suuri tappio. Valintatilanteessa, jossa vaihtoehtona on varma tappio tai uhkapeli, jossa on suuri todennäköisyys hävitä vieläkin enemmän, ihmiset ovat riskihakuisia. (Kahneman 2012, 316–319.)

Tappiovastaisuus päätöksenteon ilmiönä ja johtajien arjessa

Tappiovastaisuus on yksi keskeisiä ihmisten päätöksentekoon vaikuttavista ilmiöistä niin yksityis- kuin työelämässäkkin, kuten tätä artikkelia varten tehdyt haastattelummekin nostavat esiin. Tappion kokemus aiheuttaa meille ihmisille enemmän tuskaa kuin vastaavan kokoinen voitto tuo tyydytystä, minkä vuoksi olemme lähtökohtaisesti tappiovastaisia. Otamme myös enemmän riskejä välttääksemme tappiota kuin saavuttaaksemme voittoa. (Thaler (2015, 34). Tappiovastaisuuden käsitettä on luonnehdittu psykologian merkittävimmäksi kontribuutioksi

käyttäytymistaloustieteelle (Kahneman (2012, 300). Haastatteluissamme ilmeni, että tappion kaihtamista tapahtuu kaikenlaisia päätöksiä tehtäessä, tietoisesti tai tiedostamatta. Myös ihmisten aikaisemmat kokemukset päätösten hyvydestä tai huonoudesta vaikuttavat tuleviin päätöksiin.

Vallan vaikutusta päätöksentekoon on tutkittu eri näkökulmista ja eri aloilla. Inesi (2010) löysi tutkimuksessaan tukea oletukselle, että valtaa käyttävät ihmiset ovat vähemmän tappiovastaisia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että valta-asemassa olevat ovat riskihakuisempia ja vähemmän huolissaan päätösten negatiivisista vaikutuksista. (Inesi 2010, 58; 68.) Yksi haastattelimistamme johtajista kuvaa päätöksentekoa ”pätösten jatkumona”, mikä saattaa ilmentää johtajan kokemaa vähäisempää tappiovastaisuutta. Päätöksiä tehdään jatkuvasti eivätkä ne kaikki ole täydellisiä. Yleensä aina on kuitenkin mahdollista tehdä uusia päätöksiä korjaamaan edellisiä.

Seuraavaksi käymme läpi, minkälaisia peruseriaatteita tappiovastaisuudesta löytyy tutkimuskirjallisuudesta ja miten ne kävivät ilmi tekemisissämme haastatteluissa. Erityisesti seuraavat neljä ilmiötä nousevat esille.

1. Ihminen haluaa pitää kiinni omistamastaan.

Prospektiteorian mukainen arvofunktio selittää, miksi arvostamme omistamaamme asiaa enemmän kuin sellaista, jota emme omista, tai enemmän kuin sen todellinen arvo on, ja miksi omistuksesta luopuminen aiheuttaa tuskaa. Klassisen talousteorian mukaan sillä, omistaako jonkin asian vai ei, ei pitäisi olla vaikutusta sen koettuun arvoon. Thaler (1980) kuitenkin havaitsi tutkimuksessaan, että jonkin asian omistaminen lisää sen arvoa omistajalleen (endowment effect). Omistusvaikutus ilmenee esimerkiksi siten, että myydessämme jotakin omistamaamme odotamme saavamme siitä korkeamman hinnan kuin mitä itse olisimme valmiit maksamaan siitä. Tunnearvo on jotakin, mitä liitämme asioihin ja tavaroihin niiden mahdollisen markkina-arvon lisäksi. Se tekee niistä arvokkaampia meille itsellemme, mutta harvemmin muille. Ilmiö on helppo havaita käytetyn tavaran kaupassa. Erityisen hyvän esimerkin tarjoaa asuntokauppa. Asunnon myyntihintaan vaikuttaa myyjän kokemus tunnearvo, kun taas ostaja arvioi asunnon hinta-laatusuhdetta hyvin erilaisesta näkökulmasta.

Omistusvaikutus ilmentää Kahnemanin, Knetschin ja Thalerin (1990) mukaan taipumusta vältellä tappiota. Tappion kokeminen painaa enemmän kuin saman suuruisen hyödyn saaminen, kuten aikaisemmin on todettu. Omistaminen tekee asiasta meille arvokkaamman ja omistuksesta luopuminen aiheuttaa menetyksen eli tappion. Luopumisesta aiheutuva tappio tuntuu suuremmalta kuin vastaavan asian ostaminen tällä hetkellä. Kahneman ym. (1990) tutkivat omistusvaikutusta erilaisilla kokeilla. Yksi tunnetuimmista lienee koe, jossa osalle koehenkilöinä olleista annettiin kahvimukit, osalle ei. Koetilanteessa luotiin markkinat kaupankäyntiä varten. Mukia myyvät henkilöt halusivat keskimäärin 7,12 dollaria luopuakseen mukistaan, kun taas ostajat olivat valmiit maksamaan ainoastaan 2,87 dollaria. Mukin omistaneet henkilöt pitivät mukia arvokkaampana kuin he, joilla ei ollut mukia. Ero johtuu tappiovastaisuudesta: myyjälle mukista luopuminen edustaa tappiota ja ostajalle hyötyä.

Johtamisessa omistajuuden tunnetta voi hyödyntää esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä päätöksenteossa, jolloin he myös sitoutuvat tehtyihin päätöksiin paremmin. Haastattelussa ilmeni, että lisäämällä ihmisten vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista päätöksentekoon on mahdollista saada heidät kokemaan omistajuutta, joka sekä motivoi tähtäämään korkeammalle että vähentää muutostavastarintaa ja epäonnistumisen pelkoa.

2. Katuminen ei tunnu mukavalta.

Tappion kaihtamiseen liittyy läheisesti pyrkimys välttää katumusta (regret aversion) eli tilannetta, jossa jälkikäteen havaitaan, että tehty päätös on ollut huonompi kuin jokin toinen olisi ollut. Katumus on epämiellyttävä tila, johon liittyy muun muassa itsetyytöksiä ja toive pystyä muuttamaan asioiden kulkua jälkikäteen, jotta nykytilanne olisi parempi. Katumisen ytimessä on nykytilanteen vertaaminen siihen, mitä olisi voinut olla. Katumusteorian mukaan katumisen pelko vaikuttaa päätöksentekoon ennen päätöksentekoa, sen hetkellä ja jälkeen. Katumusteoria pyrkii prospektiteorian tavoin selittämään ihmisten käyttäytymistä ja päätöksentekoa epävarmuutta sisältävissä tilanteissa. (Loomes & Sudgen 1982, 805.)

Katumisen pelko voi vaikeuttaa uusien ideoiden syntymistä ja toteuttamista. Kokeilukulttuurin luominen on otettu Suomessa jopa kansallisen tason tavoitteeksi (kokeilevasuomi.fi). Kokeilukulttuurin kulmakiviä on epäonnistumisen pelon hälventäminen, jotta uusia ideoita syntyisi mahdollisimman paljon. Jotkut ideat eivät ole yhtä hyviä kuin toiset, mutta kokeilukulttuuriin kuuluu, että kaikki kokeilut, joista opitaan jotakin, ovat onnistuneita. Organisaation kulttuurilla on vaikutuksensa siihen, kuinka paljon kukin omassa päätöksenteossaan uskaltaa ottaa riskejä. Jos virheitä tai häpeää ei tarvitse pelätä, uskaltaa esittää vilttejäkin ideoita, joista osa

KATUMISEN PELKO VOI VAIKEUTTAA UUSIEN IDEOIDEN SYNTYMISTÄ JA TOTEUTTAMISTA.

saattaa osoittautua todella hyväksi – ainakin jalostamisen myötä.

Tämä näkökulma nousi esille myös johtaja-haastattelussa. Eräs luovalla alalla työskentelevä johtaja korosti, että epäonnistumisen

pelko tukahduttaa nopeasti ihmisten luovuuden ja rohkeuden. Siksi hänen työssään on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa epäonnistumisia ei tarvitse pelätä. Hän pitää tärkeänä, että organisaation kaikilla tasoilla kannustetaan ideoimaan ja kokeilemaan erilaisia asioita. Jos hän itse ei pystyisi luottamaan omien esimiestensä tukeen, hänen olisi vaikea kannustaa omia tiimiläisiään. Sama johtaja kertoo, että hän saattaa silotella terävimmät kulmat ideoista ennen kuin esittää ne muille, jotta niiden hyväksyminen olisi helpompaa.

3. Tutut toimintatavat houkuttelevat.

Samuelson ja Zeckhauser (1988, 7) tutkivat status quo -harhaa päätöksenteossa. He havaitsivat, että tappion kaihtaminen saattaa selittää status quo -harhan syntymistä tilanteessa, jossa ihminen valitsee nykytilanteen säilyttämisen ja jonkin uuden, nykytilannetta muuttavan vaihtoehdon väliltä. Valintatilanteessa nykytilanne, status quo, on referenssipisteenä, johon päätöksentekijä vertaa päätöksen hyötyjä ja

haittoja (Kuvio 2). Prospektiteorian mukaisesti uuden vaihtoehdon valitsemiseen sisältyvä mahdollinen riski on suurempi kuin mahdolliset hyödyt, joten päätöksentekijä valitsee mieluummin nykytilanteen säilyttävän vaihtoehdon. Kahnemanin ja Tverskyn mukaan ihmiset kokevat suurempaa katumusta, jos uudesta toimintatavasta seuraa huono lopputulos kuin jos sama huono lopputulos on seurausta valitsemasta toimintatavasta (behavioral.economics.com). Pyrkimys välttää tappiota tai katumusta ohjaa siten ihmisiä valitsemaan nykytilanteen säilyttävän tai sitä vain vähän muuttavan vaihtoehdon.

Tappiovastaisuus ja status quo linkittyvät voimakkaasti toisiinsa. Myös nykytilanteen säilyttämiseen saattaa sisältyä riskejä ja ainakin muutoksen mahdollisuudet jäävät toteutumatta. Haastattelussa yksi johtaja kertoi, että päätöksentekoa usein helpottaa, jos tarjolla on vaihtoehtoisia ratkaisuja tai ainakin yksi ”kilpaileva” vaihtoehto. Varmuus päätöksen laadusta kasvaa ja koettu riski pienenee, jos pystyy vertaamaan erilaisia vaihtoehtoja keskenään. Johtajan arkea on tunnistaa status quo -harhan voima ja löytää keinoja vastustaa sitä.

4. Aikaisempia panostuksia ei haluta heittää hukkaan.

Prospektiteoriassa esiin nouseva uponneiden kustannusten harha (sunk cost fallacy) ilmenee siten, että aikaisemmin tehty sijoitus tai aikaisemmin aiheutunut kustannus – vaikkapa käytetty aika, raha tai jonkin asian eteen nähty vaiva – vaikuttaa nykyhetkessä tehtävään päätökseen. Uponneet kustannukset motivoivat usein jatkamaan jo aloitettua toimintaa, vaikka periaatteessa niillä ei pitäisi olla merkitystä uusien päätöksiä tehtäessä. Perinteisen taloustieteen mukaanhan päätöksentekoon pitäisi vaikuttaa ainoastaan päätöstä seuraavat kustannukset, eivät sitä ennen syntyneet. (Arkes & Blumer 1985, 124–125). Uponneiden kustannusten harha ja tappion kaihtaminen liittyvät toisiinsa vahvasti, sillä hukkaan heitetty raha, aika tai tehty työ, koetaan tappiona ja sitä yritetään välttää, mikä saattaa tosin johtaa vielä suurempaan tappioon.

Uponneet kustannukset ovat läsnä johtajien päivittäisessä työssä ja uponneiden kustannusten harhan tunnistamisesta on johtajalle hyötyä. Organisaatioissa päätöksiä peilataan usein aikaisemmin tehtyihin ja jo käytetty aika ja raha painavat paljon, kun katsotaan tulevaisuuteen. Uponneiden kustannusten harha saattaa motivoida jatkamaan sellaista toimintaa, joka ei nykytilanteessa enää ole perusteltua. Suuressa konsernissa työskentelevän johtajan kokemuksen mukaan joskus vain organisaatio-uudistukset ja henkilövaihdokset mahdollistavat uponneiden kustannusten vaikutuksen katkaisemisen päätöksenteossa.

Sitoutuminen aiempaan päätökseen vaikuttaa riskiin suhtautumiseen samalla tavalla kuin uponneiden kustannusten harha. Se saattaa saada jatkamaan toimintaa, jolle olisi olemassa jokin parempi vaihtoehto. Johtajan työhön sitoumuksia tulee

UPONNEIDEN KUSTANNUSTEN HARHA SAATTAA MOTIVOIDA JATKAMAAN SELLAISTA TOIMINTAA, JOKA EI NYKYTILANTEESSA ENÄÄ OLE PERUSTELTUA.

niin ylhäältä, alhaalta, ulkoa kuin sisältäkin. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on välttämätöntä, samoin kuin sitoutumiselle otollisen työympäristön luominen. Samalla pitää pystyä olemaan joustava. Hyvään johtajuuteen liittyy kyky tunnistaa tilanteet, joissa aiemmista sitoumuksista on irtaannuttava, jotta asiat muuttuvat parempaan suuntaan. Ilmiselvät virheet on tietenkin myönnettävä, mutta on paljon tilanteita, joissa ei ole varsinaista virhettä ja silti jonkinlainen korjausliike on tehtävä.

Menettämisen pelko motivoi tehokkaasti

Kahneman ja Tversky (1981) tutkivat prospektiteoriaan liittyen, kuinka vaihtoehtojen sanallinen muotoileminen eli kehystäminen vaikuttaa päätöksentekoon. He halusivat osoittaa, että tässäkin kohtaa päätöksenteko ei ole puhtaan rationaalista, vaan preferensseihin on mahdollista vaikuttaa. Kehystämällä pyritään korostamaan vaihtoehtojen hyötyjä tai haittoja ja siten vaikuttamaan niiden houkuttelevuuteen. Kahneman ja Tversky tutkivat kehystysvaikutusta kokeessa, jossa osallistujien piti valita annetuista vaihtoehdoista ratkaisu esitettyyn ongelmaan. Ratkaisuvaihtoehtoista seurasi sama lopputulos, mutta ne oli muotoiltu eri tavoin: joko korostamaan hyötyjä tai haittoja. He havaitsivat prospektiteorian mukaista käyttäytymistä eli että ihmiset usein kaihtavat riskiä, kun valinta sisältää hyötyä ja ottavat enemmän riskiä, kun valinta sisältää menetyksen mahdollisuuden. (Kahneman & Tversky 1981, 453.)

Motivaatio eli ihmisen liikkeelle paneva voima on keskeinen ja paljon tutkittu aihe. Tarkastelemme motivaatiota tappion kaihtamisen näkökulmasta eli miten riskiin suhtautuminen motivoi ihmisten päätöksentekoa erilaisissa valintatilanteissa, ja miten johtajat voivat työssään hyödyntää ymmärrystään tappionvastasuu-desta. Tutkijat ovat koonneet tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Näitä tekijöitä ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Työmotivaatiota on pyritty selittämään sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla. Sisäiset motivoivat tekijät tulevat ihmisen sisältä ja liittyvät siihen, että ihminen saa tyydytystä työn tekemisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat puolestaan ulkopuolelta tulevia kuten palkka, kannustus, palaute, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet. Niiden välittäjänä toimii joku toinen henkilö, organisaatio tai organisaation edustaja. Ulkoiset palkkiot ovat vaikutukseltaan suhteellisen lyhytaikaisia ja tarve niiden saamiseksi esiintyy usein. Kun päämäärä tai ulkoinen palkkio on saavutettu, motivaatio yleensä sammuu. (Ruohotie 1998, 37–41; Viitala 2004, 153–154; Piili 2006, 48.)

Voiko tappiosta muistuttamista sitten käyttää motivoinnin välineenä? Eräissä kenttäkokeissa tutkittiin opettajille suunnatun kannustinjärjestelmän vaikutusta opetuksen tuloksiin. Kokeessa koulun opettajat jaettiin satunnaisesti kahteen ryhmään. Toiselle ryhmälle rahallinen kannustin maksettiin perinteisesti oppilaiden saavuttamien tulosten perusteella bonuksena vuoden lopussa. Toiselle ryhmälle kannustin maksettiin etukäteen vuoden alussa. Heille kerrottiin, että he joutuvat

palauttamaan osan tai koko summan, jos määriteltyihin tavoitteisiin ei päästä vuoden aikana. Ryhmä jolle kannustin annettiin etukäteen, pääsi parempiin tuloksiin eli oppilaiden oppimistulokset paranivat enemmän kuin toisen opettajaryhmän oppilailla. Kokeessa siis esitettiin saman suuruinen kannustin joko mahdollisena voittona tai menetyksenä. Tappiovastaisuus sai opettajat ponnistelemaan enemmän välttääkseen tappiot kuin saavuttaakseen tavoitteet. (Fryer, Levitt, List & Sadoff 2012, 2-3.)

Hyödyn ja tappion mahdollisuuksien vaikutukset voi havaita myös erään yritysjohtajan esimerkissä, jossa myyjälle esitetään tulostavoite. Tekemistään kaupoista myyjä saa provision ja mikäli hän ei saavuta tavoitteita, palkkio pienenee. Jo saavutetusta edusta eli palkasta luopuminen ja tappion kaihtaminen saa ihmiset motivoitumaan paremmin, kuin tilanteessa joissa myyjällä olisi mahdollista peruspalkan lisäksi henkilökohtaisen palkanlisän saavuttamiseen.

Toinen esimerkki on organisaatiosta, joka muodostuu yrittäjävetoisista yrityksistä ja niitä ohjaavasta ketjuorganisaatiosta. Haastattelemamme johtaja kertoo, että varmin tapa vakuuttaa yrittäjät jonkin toimenpiteen tarpeellisuudesta on kertoa, kuinka isot tappiot voivat olla, jos toimenpidettä ei toteuteta. ”Enemmän heitä motivoi välttää tappiot kuin se, että jotain pientä hyvää voi tulla.” Saimme haastattelussa viitteitä myös siitä, että yrityksensä omistava johtaja saattaa suhtautua riskeihin jossain määrin eri tavalla kuin palkkasuhteessa oleva johtaja. Yrittäjä kokee tappiot ”omissa nahoissaan”, mutta toisaalta hän saattaa pystyä tarkastelemaan päätöksiä



pidemmällä aikajänteellä. Kvartaalitaloudessa työskentelevät johtajat taas saattavat kokea painetta saada näkyviä tuloksia jokaisella vuosineljänneksellä. Oma työpaikka saattaa olla vaarassa, jos tuloksia ei synny.

Tappiovastaisuutta on tutkittu urheilumaailmassakin, jossa on läsnä taloudellisten riskien lisäksi myös muunlaisia riskejä. Anbarci, Arin, Kuhlenkasper ja Zenker (2017) tutkivat tennisammattilaisten tappiovastaisuutta. Heidän havaintonsa tukevat käsitystä, että tappiovastaisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Tutkijat havaitsivat, että pelaajan ollessa tappiolla hänen pelinsä oli riskihakuisempaa. Lisäksi erityisesti miespelaajat ottivat suurempia riskejä peleissä, joissa panokset – myös rahalliset – olivat kovimmat eli finaaliotteluissa. Myös alemmin sijoitetut pelaajat olivat riskihakuisempia, sillä peleissä menestymisellä oli suuri merkitys seuraaviin turnauksiin pääsyn kannalta. (Anbarci ym. 2017, 12.)

Ihmisten tappionvastaisen asenteen ymmärtämisestä onkin hyötyä urheilumaailmassa, kuten haastattelemamme urheiluvallmentaja todistaa: ”Monesti – vaikka se karulta tuntuukin – pelaajat psyykataan voittamaan juuri muistuttamalla ei-toivotuista seurauksista eli häviämisestä”. Pelko negatiivisista vaikutuksista toimii paremmin kuin saatavista hyödyistä muistuttaminen. Jo saavutetusta asemasta ja sen mahdollisesta menettämisestä muistuttaminen motivoi pelaajia tekemään parhaansa.

Muita negatiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi sakot tai ei-toivotut olosuhteet, joihin ihmiset eivät halua toimintansa seurauksena ajautua. Jääkiekkjoukkueissa sakkoja käytetään keinona ohjata pelaajia käyttäytymään halutulla tavalla. Sääntörikkomuksista pelaaja maksaa sakkokassaan määritellyn summan. Yhteiskunnassa sakoilla ohjataan ihmisten toimintaa asettamalla esimerkiksi pysäköintisakkoja tai julkisen liikenteen tarkastusmaksuja. Näillä keinoilla pyritään motivoimaan ihmisiä tappion välttämisen kautta toimimaan halutulla tavalla. Johtamisessa tämän tiedon ymmärtämistä voidaan soveltaa siten, että käytetään jonkinlaista sakkoa – sosiaalista tai jotakin konkreettisempaa – motivoimaan ihmistä tekemään hyvää tulosta.

Camererin, Babcockin, Loewensteinin ja Thalerin (1997) kuuluisassa tutkimuksessa tarkasteltiin New Yorkin taksinkuljettajia. Tutkimuksen tulokset kuvaavat hyvin tavoitteiden tai odotusten merkitystä ihmisten päätöksenteossa. New Yorkin kaltaisessa kaupungissa sää vaikuttaa siihen, kuinka paljon asukkaat matkustavat taksilla. Sateisina päivinä taksimatkoja tehdään enemmän kuin aurinkoisina. Taksinkuljettajille tämä tarkoittaa, että työtä on huonolla säällä tarjolla enemmän. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että kuljettajat pyrkivät päivästä toiseen samaan tulostavoitteeseen, mikä ei välttämättä ole taloudellisesti optimaalisin tapa toimia. Järkeenkäypää olisi tehdä ”helppoina” sadepäivinä enemmän töitä ja hiljaisina aikoina tyytyä vähempään. Tulosten perusteella kuljettajat määrittelevät itselleen päiväkohtaisen tavoitteen, joka toimii siis referenssipisteenä, jonka he pyrkivät kyllä täyttämään, mutta eivät välttämättä ylittämään. Kun päivän tavoite on lähes täynnä tai täynnä, panostus työn tekemiseen putoaa jyrkästi. Tämä liittyy

tappiovastaisuuteen siten, että päivätavoitteesta jääminen koetaan tappiona, joten sitä pyritään välttämään, kun taas päivätavoitteen ylittäminen ei kannusta jatkaamaan työntekoa. (Camerer ym. 1997, 410–411.)

Johtopäätökset

Olemme kuvanneet edellä tappion kaihtamista päätöksenteon ilmiönä, sen teoreettista taustaa sekä sitä, millaisia tosielämän havaintoja siitä nousi esille haastattelemamme johtajia. Havaitsimme, että tappiovastaisuuden tunnistamisesta ja sen ymmärtämisestä on käytännön hyötyä jokaiselle toimijalle, mutta erityisesti johtavassa asemassa työskenteleville.

Monissa tutkimuksissa on havaittu, että tappio aiheuttaa enemmän tuskaa kuin vastaavan kokoinen voitto tuo tyydytystä, ja siksi ihmiset ovat lähtökohtaisesti tappiovastaisia. Lisäksi ihmiset ottavat enemmän riskejä välttääkseen tappiota kuin saavuttaakseen voittoa.

Prospektiteoria selittää inhimillistä päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa. Sen mukaan päätöksentekijä arvioi vaihtoehtoja voittoina ja tappioina suhteessa referenssitilanteeseen, joka voi olla joko nykytilanne tai tulevaisuudessa oleva tavoite. Lisäksi päätöksentekijän preferenssiin vaikuttaa lopputulosten todennäköisyys. Halukkuus välttää tai ottaa riskejä riippuu puolestaan näiden yhdistelmästä.

Ihmiselle luontainen tappiovastaisuus näkyy monessa asiassa. Sen tunnistamisesta on hyötyä niin arkisissa pienissä valintatilanteissa kuin suuriakin päätöksiä tehtäessä. Se auttaa näkemään, miksi kaikki päätökset eivät ole rationaalisesti perusteltuja ja ymmärtämään, miksi kaikki päätöksentekijät – itsemme mukaan lukien – eivät aina tunnu käyttäytyvän järkipäisesti. Valintatilanteita voidaan muokata paremmiksi ja siten vaikuttaa päätöksentekoon tunnettaessa käyttäytymisen taustalla vaikuttavia ilmiöitä.

Johtamisen näkökulmasta tappiovastaisuuden ymmärtämisestä on lisäksi hyötyä tavoitteiden asettamisessa ja ihmisten motivoinnissa. Tappioiden välttäminen ohjaa toimintaamme huomattavasti voimakkaammin kuin voittojen tavoittelu ja motivaatio välttää epäonnistuminen on suurempi kuin motivaatio pyrkiä saavuttamaan tavoitteet tai ylittämään ne. Ymmärrystä tästä vinoumasta voidaan käyttää hyvinkin tehokkaana motivointikeinona, jos sitä osataan kohdentaa oikein ja oikeanlaisiin henkilöihin.

Prospektiteorian arvofunktio kuvaa, kuinka epäsymmetrinen asennoituminen riskiin on voittojen ja tappioiden puolella. Tästä epäsymmetriasta johtuu, että vaakakupit eivät ole tasan, kun ihminen on valintatilanteessa, jossa kilpailevat toive voitosta tai pelko tappiosta. Ihminen tekee päivittäin jopa useita päätöksiä, joihin sisältyy epävarmuutta, minkä vuoksi päätöksentekoon vaikuttavien inhimillisten elementtien tunteminen on tärkeää.

LÄHTEET

Anbarci, N., Arin, K. P., Kuhlenkasper, T. & Zenker, C. 2017. Revisiting loss aversion: Evidence from Professional Tennis. *Journal of Economic Behavior and Organization* <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.10.014> viitattu 30.12.2017

Barberis, N. 2013. Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment. *Journal of Economic Perspectives*. Vol.27 No1., 173-196.

Behavioral Economics Mini Encyclopedia <https://www.behavioraleconomics.com/mini-encyclopedia-of-be/status-quo-bias/> viitattu 13.12.2017

Camerer, C., Babcock, L., Loewenstein, G. & Thaler, R. 1997. Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day a Time. *The Quarterly Journal of Economics*, (May 1997) 407-441.

Fryer, R. G. Jr, Levitt, S. D., List, J. & Sadoff, S. 2012. Enhancing the Efficacy of Teacher Incentives through Loss Aversion: A Field Experiment NBER Working Paper Series. Cambridge, Massachusetts.

Inesi, M. E. 2010. Power and loss aversion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 58-69.

Kahneman, D. 2012. *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books Ltd.

Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. 1990. Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *The Journal of Political Economy*, 6, 1325-1348.

Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* Vol. 47, No. 2., 263-292.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1982). The psychology of preference. *Scientific American*, 246, 160-173.

Lichbach, M. 2003. *Is Rational Choice Theory All Social Science?* University of Michigan Press. USA.

Loomes, G. & Sugden, R. 1982. Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty. *The Economic Journal*, 368, 805-824.

Novemsky & Kahneman 2005. Boundaries of Loss Aversion. *Journal of Marketing Research* (May 2005), 119-128.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.

Piili, M. 2006. *Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.

Thaler, R. H. 1980. Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 39-60.

Thaler, R. H. 2015. *Misbehaving – The Making of Behavioral Economics*. W.W. Norton & Company, Inc. New York.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Haastattelut

Haastattelu 1. Liiketoimintajohtaja, media-ala. 16.10.2017

Haastattelu 2. Kehitysjohtaja, kaupan ala. 10.2.2018

Haastattelu 3. Puheenjohtaja, urheiluseura. 1.11.2017

Haastattelu 4. Päävalmentaja, urheiluseura. 2.11.2017

Tiina Alho, Katja Bister, Inka Molander & Alekski Tapani

LAUMAKÄYTTÄYTYMISEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA

Johtamisessa on tärkeää ymmärtää ihmisten ajattelua, käyttäytymistä ja toimintaa eri tasoilla. Sosiaalisilla tilanteilla on usein pakottava vaikutus siihen, miten käyttäydymme, kuinka teemme päätöksiä ja mitä lopulta valitsemme. Johtamisessa on hyvä ymmärtää näitä taustalla vaikuttavia laumakäyttäytymisen ilmiöitä sekä yhteiseen päätöksentekoon vaikuttavia voimia. Jotta johtaja voisi hyödyntää laumakäyttäytymisen ilmiöitä positiivisella tavalla, hänen tulee ymmärtää yksilön päätöksenteon taustalla vaikuttavia ilmiöitä ja millä tavalla ne ilmenevät ryhmätasolla.

Johdanto

Johtamisessa on tärkeää ymmärtää ihmisten ajattelua, käyttäytymistä ja toimintaa eri tasoilla. Mitä tapahtuu yksilön päätöksenteossa ja miten yksilön valinnat voivat vaikuttaa koko ryhmän toimintaan? Entä miten yksittäisen tiimin toiminta saattaa vaikuttaa organisaatiossa? Jotta johtaja voisi hyödyntää laumakäyttäytymisen ilmiöitä positiivisella tavalla, hänen tulee ymmärtää yksilön päätöksenteon taustalla vaikuttavia ilmiöitä ja millä tavalla ne ilmenevät ryhmätasolla.

Sosiaalisuus ja ryhmään kuuluminen on keskeinen osa ihmisyyttä. Vaikutamme toisiimme kaiken aikaa tarkoituksellisesti ja tahattomasti, välillä jopa huomattavasti. Pelkästään toisten läsnäolo vaikuttaa meihin muuttamalla käyttäytymistämme. Yhteisesti sovitut säännöt sekä kuvailevat normit määrittävät tyypillistä käyttäytymistämme eri tilanteissa. Näiden normien seuraaminen on meille vaivastonta ja lisäksi usein myös meille itsellemme hyödyllistä. Velvoittavat normit taas

määrittävät sen mikä on hyväksyttävää tai kiellettyä ja siksi nämä normit ohjaavat useimmiten yhteistä toimintaamme ja tällöin ihmisillä on myös syy mukautua toisten odotuksiin. Myös tapamme huomioida ja tulkita toistemme käyttäytymistä ovat melko yhteneväisiä ja ihmiset noudattavatkin yleisesti kulttuurilleen ominaisia toimintatapoja ja käyttäytymissääntöjä. Arkikielessä puhumme usein laumakäyttäytymisestä tarkoittaen sillä ryhmäilmiöitä ja ryhmän sisäisiä prosesseja, joissa yksilö toimii yhdessä ryhmänsä kanssa ja menee enemmistön eli laumansa mukana. Kuvailevat normit aktivoituvat usein nopean ja automaattisen ajatteluprosessin vuoksi, kun taas velvoittavat normit vaativat meiltä tietoisesta, reflektiivisistä ja hitaan ajattelun käyttöä. Useimmat meistä ovat taipuvaisia mukautumaan ryhmäpaineen alla ja siksi normeja käytetäänkin vaikuttamisen ja ihmisten toiminnan ohjaamisen keinoina. Pohtivampaa ajattelujärjestelmää käyttämällä voimme tulla tietoisiksi näistä automaattisista käyttäytymismalleista ja itsetutkiskelua hyödyntämällä voimme tietoisesti valita, menemmekö ryhmän mukana sosiaalisissa ja päätöksentekotilanteissa.

Tässä artikkelissamme tarkastelemme laumakäyttäytymisen ilmiöitä kolmesta eri näkökulmasta; yksilön, ryhmän ja johtajan. Yksilön päätöksenteon näkökulmasta valotamme muun muassa sosiaalisten ja deskriptiivisten normien merkitystä sekä sitä, miten ne vaikuttavat konformisuuteen. Ryhmätasolla tarkastelemme laumakäyttäytymistä ryhmäpaineen ja ryhmä-ajattelun kautta. Käymme läpi, miten tavallinen johtaja huomioi ryhmädynamiikan omassa työssään ja millä konkreettisilla keinoilla voidaan vaikuttaa ryhmän toimintaan. Lopuksi pohdimme laumakäyttäytymistä muutostilanteiden yhteydessä.

Laumakäyttäytyminen ohjaa ryhmän toimintaa

Sosiaalisilla tilanteilla on usein pakottava vaikutus siihen, miten käyttäydymme, kuinka teemme päätöksiä ja mitä lopulta valitsemme. Johtamisessa on hyvä ymmärtää näitä taustalla vaikuttavia laumakäyttäytymisen ilmiöitä sekä yhteiseen päätöksentekoon vaikuttavia voimia. Sosiaalisissa ympäristöissä syntyy väistämättä paineita konformisuuteen. Tämä tarkoittaa ihmisten vapaaehtoista mukautumista ryhmän normeihin, enemmistön mielipiteeseen sekä toisten käyttäytymisen seuraamista, tottelemista ja yleisesti ryhmän arvojen kannattamista. Sosiaalisten paineiden syntymiseen vaikuttavat vahvasti siis ryhmän sisäiset normit ja yksilön omat tarpeet kuulua kyseiseen ryhmään sekä tilannetekijät. Ryhmän yhteisesti jaettua käsitystä kutsutaan ryhmänormiksi ja ihmisillä on vahva taipumus muodostaa se epävarmoissa tilanteissa, jossa on vaikea ankkuroida omia havaintojaan selkeisiin faktoihin. Sosiaalisella vaikutuksella (social influence) tarkoitetaan sellaisia prosesseja, jotka saavat ihmiset automaattisesti seuraamaan normeja ja toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. On hyvä huomioida, että vuorovaikutuksen kautta ylläpidämme ja muokkaamme näitä sosiaalisia rakenteita ja normeja. (Honkanen 2016, 135-148.)

Tutkimuksissa on ilmennyt, että ryhmäpaine vaikuttaa ihmisen julkisen käyttäytymisen lisäksi myös sisäisiin asenteisiin ja uskomuksiin, lisäksi vaikutuksen on

todettu olevan osittain myös kulttuurisidonnaista. Esimerkiksi tilannetekijöillä ja toisten valinnoilla voi olla merkittävä vaikutus käyttäytymiseemme, tekemiimme arvioihin, valintoihin ja päätöksiin. Lisäksi saatamme muuttaa mielipidettämme ryhmän mukaiseksi jopa huomaamattamme. (Sherif 1935; Asch 1956; Milgram 1963; Berns ym. 2005; Klucharev ym. 2009.) Helkaman ym. (2015, 253) mukaan esimerkiksi Sherifin kokeen olennaisin tulos on, että toisten arvioista tulee omaa näkemystä tärkeämpi viitekehys eli sosiaalinen normi voittaa yksilöllisen normin. Honkanen (2016, 139) mainitsee, että mukaudumme monesta syystä ryhmäpaineen alla. Arkisessa elämässä tämä on tarkoituksenmukaista ja hyödyllistä meille esimerkiksi tarkemman tiedon saamiseksi ja yhteisön sosiaalisen kiinteyden ylläpitämiseksi. Kuitenkin tämä automaattinen taipumus voi johtaa ihmisiä harhaan ja tekemään huonoja valintoja. Gjerstadin (2015, 144) mukaan etenkin tilanteet, joihin liittyy epävarmuutta ja ristiriitoja, lisäävät ryhmäpainetta ja vaikuttavat päätöksentekoomme. Ollessamme epävarmoja, miten meidän tulisi toimia, otamme helposti mallia, miten valtaosa, kaltaisemme tai ihailemamme ihmiset toimivat. Ryhmäpaineeseen liittyy myös halumme luottaa muiden ihmisten antamiin suosituksiin tai arviointeihin. (Gjerstad 2015, 144.)

Helkama ym. (2015) mainitsevat, että joissakin tilanteissa syntyy monista suotuisista lähtökäytännöistä huolimatta, ryhmäajattelun ilmiötä, jotka johtavat huonoihin päätöksiin ryhmässä — vaikka ryhmän jäsenet ovat yksilöinä viisaita ja kyvykkäitä. Tällaiseen ryhmäajatteluun vaikuttavia osatekijöitä ovat esimerkiksi ryhmän tunne ylivoimaisuudestaan, taipumus nähdä oma toiminta moraalisenä, vaikka se ei sitä olisikaan ja samalla nähdä ulkoryhmä stereotyyppisesti. Tällaisessa ryhmässä valitsee vahva konformisuus ja jäsenet pidättäytyvät esittämästä poikkeavia kantoja (itsensensuuri) ja joku ryhmän jäsenistä ryhtyy mielipidevartijaksi eli estää eriävien



Kuva 1. Laumakäyttäytyminen (Unsplash, Paul Dufour).

kantojen julkittuomisen. Ryhmäajattelu syntyy todennäköisesti tilanteissa, joissa on ulkoinen tai koettu paine päästä nopeasti päätökseen. (Helkama ym. 2015, 288-289.)

Kokemuksemme mukaan ryhmäajattelu saattaa olla hyvin tyypillistä esimerkiksi johtoryhmissä. Toimitusjohtaja rekrytoi johtoryhmään kaltaisiaan, jolloin ryhmään ei muodostu riittävää diversiteettiä. Tällöin vaarana on, että liiallinen yksimielisyys ryhmän sisällä saattaa johtaa vääristyneisiin tai huonoihin päätöksiin. Syynä voi olla se, että päätöksenteon kannalta asiaa ei kyetä arvioimaan riittävän laajasti ja monipuolisesti, jotta pystyttäisiin tekemään esimerkiksi optimaalisesti liiketoimintaa tai henkilöstöä hyödyttävä päätös. Eli yksimielisyyden ylläpitämisestä tulee tärkeämpi tavoite verrattuna pyrkimykseen harkita vaihtoehtoja mahdollisimman monipuolisesti.

Sosiaaliset normit heijastuvat yksilön päätöksenteossa

Uusklassisen talousteorian mukaan ihmisten mieltymykset ja uskomukset ovat yksilöllisiä. Viime aikoina tutkimustulokset muun muassa kokeellisissa ja käyttäytymistaloustieteessä, psykologiassa sekä neurotieteessä ovat kuitenkin horjuttaneet uusklassista talousteoriaa. Näiden tutkimusten mukaan ihmisten käyttäytyminen liittyy vahvasti sosiaalisiin tekijöihin, missä vastavuoroisuus ja reiluus korostuvat. Vastavuoroinen päätöksentekijä ottaa esimerkiksi huomioon, minkälaisia päätöksiä toiset ihmiset ovat vastaavan asian osalta tehneet. (Halko & Hytönen 2014, 466).

Behavioural Economics Groupin mukaan sosiaaliset normit perustuvat hyväksytyyn käyttäytymiseen tai sääntöihin tietyissä yhteisöissä (Social Norm, 2015). Yhteisö voi olla työyhteisö tai laajimmillaan koko kansakunta. Sosiaaliset normit perustuvat yleisesti tiedostettuihin käyttäytymisstandardeihin, jotka ohjaavat yksilön päätöksentekoa ryhmässä odotetulla tavalla. Yksilö voi kunnioittaa ryhmän normeja ja toimia sen mukaan vapaaehtoisesti, jos ne ovat linjassa omien tavoitteiden kanssa. Käänteisesti yksilö voi kokea olevansa myös pakotettu toimimaan ryhmän normien ja odotetun käyttäytymisen mukaan, vaikka se olisikin vastoin hänen omaa mielipidettään. (Fehr & Fischbacher 2004, 185). Normeja, kirjoittamattomia sääntöjä sopivasta ja sopimattomasta käyttäytymisestä, syntyy kaikissa ryhmissä. Normeja on usein vaikea huomata, ja yleensä ne tuleekin näkyväksi vasta kun joku rikkoo niitä. Pohjimmiltaan normeilla on myönteinen vaikutus: ne luovat ryhmän toimintaan turvallisuutta ja järjestystä. (Järvinen ym. 2009, 92-93).

Ryhmämme tekemisissä johtajahaastattelussa nousi useampaan kertaan sosiaaliset normit ja niiden merkitys päätöksenteossa esiin. Sosiaaliset normit tulivat esiin keskusteltaessa esimerkiksi yrityksen kulttuurista. Jos yrityksessä on siiloutunut kulttuuri, se voi ajaa siihen, että ihmiset huolehtivat lähtökohtaisesti vain omasta osa-alueestaan, koska kaikki muutkin toimivat niin. Tai jos yrityksen johtamiskulttuuri perustuu pelolla johtamiseen ja epäkohtiin ei puututa, niin tällöin siitä tulee sosiaalinen normi. Ne ihmiset, joiden arvomaailmaa tällainen ”pelolla johtaminen” ei vastaa, voivat aluksi yrittää taistella sitä vastaan, mutta alkavat toimimaan ajan

myötä pakotettuna samojen sosiaalisten normien mukaisesti. (Haastattelu E 2016). Toinen haastatteluesimerkki sosiaalisesta normista liittyi suomalaisen johtajan kokemukseen venäläisen tiimin johtamisesta. Johtamiskulttuuri Venäjällä on hierarkkisempi kuin Suomessa, joka toi mukanaan ”kulttuurijohtamisen” haasteet. Erilaiset kulttuurit sisältävät useita sosiaalisia normeja, jotka ovat tyypillisiä juuri

JOHTAMISTARPEET VOIVAT VAIHDELLA SUURESTI YKSILÖITTÄIN.

sosiaalisen normin mukaista johtamista, vaan johtamistarpeet voivat vaihdella suuresti yksilöittäin. Eräs haastateltava mainitsikin esimerkin, kuinka ihmisen puheet ja teot eivät vastaa toisiaan, mikä voi olla seurausta yleisesti hyväksytystä sosiaalisesta normista ja omien yksilöllisten tarpeiden ristiriidasta. (Haastattelu F 2016).

Ensimmäisessä kappaleessa käsitelimme jo hieman konformismia eli taipumusta muuttaa omaa käyttäytymistä ryhmän käyttäytymistä vastaavaksi (Cialdini & Goldstein 2004). Konformismin voimakkuuteen vaikuttaa jäsenyys eri sosiaalisissa ryhmissä; mitä läheisimmiksi ryhmän ihmiset koetaan, sitä voimakkaammin ihmiset muokkaavat käyttäytymistään (Klucharev ym. 2009, Goldstein, Cialdini & Griskevicius 2008). Tämän vuoksi konformismia tavataan esimerkiksi paljon työpaikoilla; vietämme töissä paljon aikaa ja useat ihmiset saattavat olla siellä hyvinkin läheisiä. Tiedämme myös, että päätökset, joita teemme tänään, vaikuttavat suuresti omaan kuin muunkin ryhmän toimintaan tulevaisuudessa. Suurin osa meistä haluaa tehdä päätöksiä, joista seuraa mahdollisimman paljon hyvää niin itselle kuin muillekin ryhmän jäsenille.

Ihmiset toimivat vastavuoroisesti. Tätä ilmiötä on tutkittu paljon, ja yksi kuuluisimmista tutkimuksista on ’yhteinen hyvä’-testi (public good experiment). Siinä tutkitaan, paljonko henkilö sijoittaa yhteiseen hyvään ja paljonko hän pitää itse. Jos henkilön keskimääräinen sijoitus yhteiseen hyvään nousi, niin puolet tutkittavista nostivat myös omaa sijoitustaan yhteiseen hyvään. Mikäli mukaan lisää vielä rankaisumahdollisuuden, niin yhteistyö lisääntyy entisestään. Tätä ilmiötä on tutkittu ’vangin pulma’-testillä (Prisoners’ dilemma), missä kolmas osapuoli pääsee rankaisemaan itsekkäästä toiminnasta. Kolmansista osapuolista 45,8 % rankaisee henkilöä, joka toimii vastavuoroisuuden periaatteiden vastaisesti. (Fehr & Fischbacher 2004, 186-187.)

Goldstein, Cialdini ja Griskevicius (2008) tutkivat konformismin vaikutusta hotelliympäristössä vuonna 2008. Tutkimuksessa seurattiin hotellivieraiden pyyhkeiden käyttöä ja tarkemmin sitä, että käyttivätkö hotellivieraat samaa pyyhettä yöpyessään useamman vuorokauden hotellissa. Aiemmat vastaavat tutkimukset tuohon asti olivat tapahtuneet valvotuissa olosuhteissa, missä tutkittavat ovat tienneet olevan tutkimuksessa mukana, joka saattaa vaikuttaa päätöksentekoon. Näin ollen tämä kenttätutkimus tarjosi uuden näkökulman sosiaalisten normien ja erityisesti deskriptiivisten normien tarkasteluun. (Goldstein, Cialdini & Griskevicius 2008.)

Deskriptiivisillä normeilla vaikutetaan niin yksilöllisiin kuin julkisiin päätöksiin, tiedottamalla yksilöä odotetun mukaisesta käyttäytymisestä (Cialdini, Kallgren & Reno 1991). Edellä mainitussa tutkimuksessa selvisi, että hypoteesin mukaisesti ihmiset reagoivat vahvemmin deskriptiiviseen viestiin kuin vakioituun ympäristöystävälliseen viestiin. Tieto siitä, kuinka moni samassa huoneessa yöpynyt hotellivieras käytti pyyhettä uudelleen, vaikutti enemmän yksilön päätökseen. Tällainen toiminta voi selittyä konformismilla, missä hotellivieraat kokivat kuuluvansa samaan ryhmään samassa huoneessa aiemmin yöpyneiden kanssa. Vastaavaa ’paikkasidonaisuutta’ ei ole pystytty todistamaan aikaisempien tutkimusten valossa. Ryhmän merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttaakin usea määräävä tekijä, joka vaikuttaa yksilön päätöksentekoon ja hänen kiinnostumisensa sosiaaliin normeihin (Goldstein, Cialdini & Griskevicius 2008).

Sanfey, Stallen ja Chang (2013) ovat tutkineet sosiaalisen päätöksenteon normeja ja odotuksia neurotalous-tieteen keinoin. Hekin tuovat esiin sen, miten uskomuksemme deskriptiivisten sosiaalisten normien osalta vaikuttavat meihin ihmisiin. Oikeudenmukaisuusnormi vaikuttaa meihin esimerkiksi tavalla, että kaikki saavat lähtökohtaisesti saman verran. On olemassa myös muita uskomuksia jotka vaikuttavat ihmisten sosiaaliseen päätöksentekoon, kuten se, mitä puoliso ajattelee asiasta. (Sanfey, Stallen & Chang 2013.) Näiden edellä mainittujen tutkimusten valossa, emme voi väittää, etteivätkö sosiaaliset normit vaikuttaisi yksilön päätöksentekoon. Tieto muiden mielipiteistä vaikuttaa päätöksiimme. Päätöksentekoon ei kuitenkaan vaikuta pelkästään ryhmän toiminta, tai saatu tieto, vaan myös itse tapahtumapaikka. On oleellista havainnoida, mihin kukin yksilö päätöksensä heijastaa ja missä toimintaympäristössä näitä päätöksiä tehdään.

TIETO MUIDEN MIELIPITEISTÄ VAIKUTTAA PÄÄTÖKSIIMME.

Ryhmäprosessien huomioiminen johtamisessa

Johtajuus syntyy ryhmätilanteissa. Kun ryhmä ihmisiä kokoontuu käynnistyvät myös vuorovaikutusta säätelevät voimat ja prosessit, jota kutsutaan ryhmädynamiikaksi. Ryhmädynamiikan ilmiötä on usein analysoitu käyttäen Tuckmanin (1965) kehittämää mallia, jossa ryhmä käy läpi viisi eri kehitysvaihetta, jotka ovat: muodostuminen (forming), kuohunta (storming), normeista sopiminen (norming), suoritusvaihe (performing) ja päätösvaihe (adjourning). (Honkanen 2016, 169-171.)

Ryhmän ensimmäisessä muodostumisvaiheessa on tyypillistä, että kommunikointi on varautunutta, joten vetäjän on otettava päävastuu ja ohjattava ryhmää eteenpäin määrätietoisesti. Toisessa eli kuohuntavaiheessa tyypillistä on tunnepitoinen oman paikan hakeminen. Johtajan on hyvä olla vastaanottavainen myös kritiikin suhteen tässä vaiheessa. Hänen tulee tukea ryhmää tilanteen ja tunteiden käsittelyssä rakentavalla ja realistisella tavalla. Kolmannessa vaiheessa syntyvät ryhmän normit ja koheesio, eli ryhmän välille syntyy kiinteä yhteys ja ihmiset haluavat pysyä ryhmän jäseninä. Tässä vaiheessa tarve ja paine yhdenmukaisuuteen on suuri. Tälle vaiheelle tyypillistä on myös ryhmäajattelu (groupthink), jossa ryhmän jäsenet muokkaavat

mielipidettään sen mukaan, minkä olettavat olevan enemmistön kanta asiaan. Taipumus tällaiseen ajatteluun vaikuttaa usein ryhmän päätöksentekoon negatiivisesti eli lopputulos saattaa olla huono. Johtajan tulisi tässä vaiheessa hankkia faktatietoa ja palautetta ryhmän ulkopuolelta sekä korostaa yksilöiden erilaisuutta voimavarana. Kypsän ryhmän vaiheessa työnjako, toimintamallit ja kulttuuri toimivat. Kommunikaatio on vapautunutta ja ryhmä pystyy käsittelemään erimielisyyksiään rakentavasti. Johtajan rooli ei ole enää niin merkittävä. Haasteena johtamisessa on tällöin pikemminkin heikkojen signaalien tunnistaminen, joiden avulla voi ennalta estää ongelmien muodostumisen. Viimeisessä vaiheessa ryhmän jäsenten sidokset toisiinsa heikkenevät. Tähän kehitykseen ei välttämättä liity mitään dramaattista vaan esimerkiksi nykyorganisaatioissa se on tavallinen kehitys työn ollessa esimerkiksi projektiluontoista. (Honkanen 2016, 169-180.)

Johtamisessa on hyvä huomioida, että muutosten ja konfliktien vuoksi ryhmä saattaa taantua takaisin edellisiin kehitysvaiheisiin. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa lisävastuun ottamista näissä tilanteissa. Taitava johtaja tunnistaakin nämä eri kehitysvaiheet tiedostaen, minkälaista johtajuutta eri vaiheissa tarvitaan. Edellä kuvattu Tuckmanin malli toimii heuristisena välineenä ihmisten ja ryhmien toimintaa analysoidessa, eli sitä ei tule nähdä tarkkana todellisuuden ja kehitysvaiheiden kuvauksena. (Honkanen 2016, 171-179.)

Ryhmän johtaminen muutostilanteissa

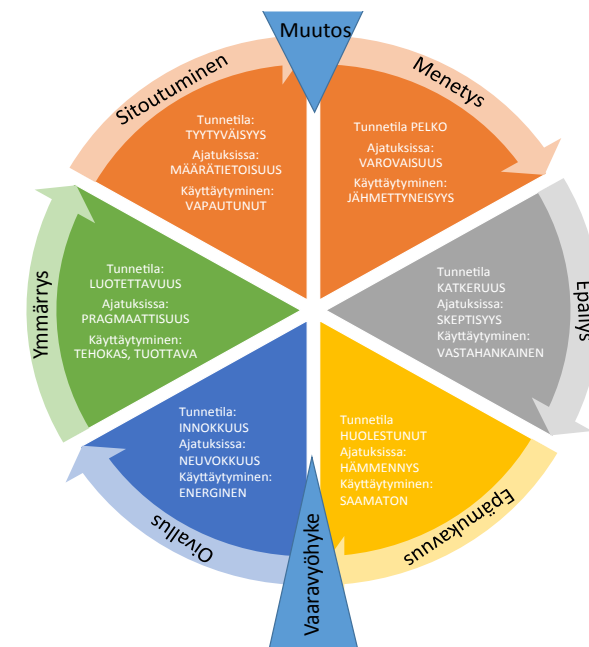
Tekemiemme haastattelujen perusteella johtamisessa nousivat esiin erityisenä haasteena muutostilanteet, jossa laumakäyttäytymisen ilmiöt saattavat käynnistää epätoivottua käyttäytymistä ja toimintaa organisaatioissa. Johtamisessa on kriittistä huomioida muutoksen eri vaiheet sekä se, miten ne saattavat vaikuttaa eri yksilöihin ja heidän päätöksenteoonsa.

Seddon (2003, 106) puhuu kirjassaan työntekijöiden ja johtajan välisestä vuorovaikutussuhteesta, missä molemmat vaikuttavat toisiinsa. Johtajan tai vaikuttajan on ymmärrettävä, mitkä asiat ovat muille tarpeeksi merkittäviä, jotta he seuraavat. Seddon (2003, 106) tiivistää johtamisen olevan vaikuttamista ja seuraamista; ilman seuraajia ei voi olla johtajia. Seuraamiseen liittyy myös auktoriteetti eli millä ja kenen ehdoilla toimitaan ja toteutetaan asioita. Välillä tottelemme auktoriteetteja silloinkin, kun se ei ole järkevää, tällöin kyseessä on auktoriteettiharha (authority bias). (Gjerstad 2015, 162-163.) Erään haastateltavan mukaan johtamisen pitäisi lähteä liikkeelle henkilöstä ja johtajan tulisi tunnistaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet, jotka puhuttelevat ja motivoivat heitä. Joidenkin ihmisten ensisijaisena työnteke- misen motiivina saattaa olla raha, mutta heillä on usein myös toissijaisia tarpeita, kuten tulla nähdyksi ja kuulluksi, oppia uutta tai kuulua ryhmään. Haastateltavan mukaan yksilöitä ei voi myöskään johtaa ryhmänä ennen kuin ryhmällä on yhteinen tavoite ja päämäärä. Tämän jälkeen ryhmää voidaan johtaa ryhmänä, jossa yksilöt ovat edelleen yksilöitä, mutta he löytävät oman paikkansa motivaatiotekijöiden avulla ryhmässä. (Haastattelu C 2017.)

Heiskanen ja Lehiköisen (2010, 49-51) mukaan aidon muutoksen lähtökohdaksi on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Merkittävää on, että ihmisten on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla. (Heiskanen & Lehiköinen 2010, 49-51.) Muutosvalmius on nykypäivänä edellytys menestykselle sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta. Taitava johtaja osaakin ennakoita ja lukea tilannetta, milloin kukin yksilö tai tiimi on avainasemassa muutoksen edistämisen suhteen juuri sillä hetkellä. Yleensä tiedon lisääntyessä asenne muutokseen muuttuu, jolloin tiukasta vastustajasta voi tulla muutoksen kannattaja. (Luukkala 2011, 193.)

Heiskanen ja Lehiköinen (2010, 49-51) puhuvat muutosprosessin kolmesta perusvaiheesta, jotka ovat: taakse jättäminen, välivaihe ja kaaos sekä uuden alkaminen. Näitä vaiheita he laajentavat Ann Salernon ja Lillie Brockin kehittämän muutospyörämallin avulla (kuvio 1). Taakse jättämisen vaiheeseen kuuluvat kuvion vaiheet menetys ja epäily, välivaiheeseen ja kaaokseen kuuluvat epämukavuus ja oivallus ja uuden alkamiseen ymmärrys ja sitoutuminen. (Heiskanen & Lehiköinen 2010, 49-51.)

Johtajien tulisi ensisijaisesti vakuuttaa ne ihmiset, jotka näkevät muutoksessa paljon hyvää. Osa haastattelemistamme johtajista piti tärkeänä johtamistaitona kykyä inspiroida ihmisiä sekä johtaa heitä omalla esimerkillään. He toivat myös esiin, että kaikkiin ihmisiin ei kannata yrittää vaikuttaa, vaan olisi tärkeää tunnistaa ryhmän sisäiset valtasuhteet ja ryhmän mielipidevaikuttajat. Vaikuttamalla ryhmän mielipidevaikuttajiin ja saamalla heidät puolelleen, johtajan on helpompi johtaa koko ryhmää ja saada muutkin mukaan muutokseen. (Haastattelu A ja B 2017.) Tällaisia



Kuvio 1. Muutospyörä tunteiden, ajatusten ja käyttäytymisen tulkiksi (mukaillen Heiskanen & Lehiköinen 2010, 51).

henkilöitä kutsutaan työelämässä muutosagenteiksi. Kun muutosagentit lähtevät edistämään muutosta haluttuun suuntaan, on todennäköistä, että muut seuraavat heidän esimerkkiään.

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavassa tehokas johtaminen tarkoittaa sitä, että johtajat ja johdettavat näkevät toisensa saman sisäryhmän jäsenenä, eli johtaminen on luonteeltaan ensisijaisesti ”me-keskeistä”. Tällöin johtaminen on ryhmän identiteetin johtamista ja halua tehdä asioita ryhmän puolesta. (Helkama ym. 2015, 281.) Eräs haastateltavistamme mainitseeikin johtamisessa tärkeäksi osa-alueeksi ryhmän toimintakulttuurin kehittämisen ja työntekijöiden tukemisen erityisesti muutoksien yhteydessä. Hänen mielestään myös omaa johtamista tulee kehittää jatkuvasti itsereflektion avulla ja kannustaa työntekijöitä tulevaisuussuuntautuneeseen ajatteluun oman osaamisen ja yrityksen kehittämisen hyväksi. (Haastattelu D 2017.)

Ihmisen ajattelu voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan; systeemi 1- ja systeemi 2-ajatteluun. Systeemi 1 -ajattelulle on tyypillistä nopea ja vaivaton ajattelu, mikä saa automaattisen systeemin aktivoitumaan, kun taas systeemi 2 -ajattelulle on tyypillistä hidas ja itsestään tietoinen ajattelu (Thaler & Sunstein 2008, 19-20). Nopea (systeemi 1) ajattelu on siis automaattista ja tottumusten ohjaamaa, se ei vaadi meiltä ponnistelua ja käytämmekin sitä usein ajan säästämiseksi. Siihen kuitenkin liittyy tunteella reagointi ja siksi se voi johtaa meitä harhaan päätöksentekotilanteissa. Hidas (systeemi 2) ajattelu on taas luonteeltaan analyttistä, vaatii motivaatiota ja edellyttää myös kykyä rationaaliseen järkeilyyn, luonnollisesti sen vuoksi se vaatii enemmän aikaa ja edellyttää meiltä tietoista ponnistelua. Esimerkiksi järkeen vetoaminen onnistuu parhaiten käynnistämällä tämä hidas ajattelupolku. Systeemi 2 -ajattelusta on suurta hyötyä erityisesti muutostilanteissa. Johtaja voi hyödyntää tätä harkitsevampaa päätöksentekoprosessia, eli hän voi aidosti ottaa huomioon nykytilanteen ja tulevaisuuden sekä työyhteisössä vallitsevat tunteet. Näin johtaja tekee todennäköisesti kestävämpiä päätöksiä pitkillä aikavälillä. Mikäli johtaja tukeutuisi liikaa systeemi 1 -ajatteluun, niin hän todennäköisesti peilaisi vain omia muutokseen liittyviä tunteitaan, eikä kykenisi näin ollen kokonaisvaltaisesti kestäviin ratkaisuihin.

Useat haastattelemamme johtajat kertoivat myös siitä, miten muutostilanteissa ajaututaan epävarmuuteen, jolloin tunteet saavat vallan rationaalisen ajattelun ja toiminnan väistyessä. Ryhmän käyttäytyminen saattaa myös äkillisesti muuttaa suuntaansa muutoksen eri vaiheissa. Myös johtajuus saattaa siirtyä tietoisesti tai tiedostamattomasti nopeasti ihmiseltä toiselle. Nimetyllä johtajalla tulee siis olla selkeä suunta siitä, mihin hän on omaa ryhmäänsä muutoksessa ohjaamassa.

Johtopäätökset

Kuten aiemmista kappaleista käy ilmi, laumakäyttäytymiseen vaikuttaa moni asia. Sosiaaliset normit muokkaavat esimerkiksi tapaamme toimia, vaikka se olisikin välillä vastoin omia periaatteitamme. Mielestämme laumakäyttäytymistä voi

hyödyntää johtamisessa, kun huomioi sen tilannesidonnaisuuden ja ymmärtää päätöksenteon ilmiöt sen taustalla. Laumakäyttäytymisen hyödyntäminen riippuu lauman johtajasta ja johtajan tiedolla ja taidolla johtamisesta. Kuinka johtaja huomioi erilaiset ihmiset, entä mitkä ilmiöt vaikuttavat yksilön päätöksentekoon ja sitä kautta heidän käyttäytymiseen? Minkälainen tilanne on kyseessä?

Taitava johtaja tunnistaa ne tilanteet, missä kannattaa antaa tilaa enemmän muille ihmisille, jotta tavoitteiden mukainen työskentely etenee. Johtaja voi hyödyntää itsereflektiota ja hidasta ajattelua kestävien päätöksien tekemiseksi. Joskus asiat tapahtuvat kuitenkin nopeasti, jolloin johtaja tekee parhaat mahdolliset ratkaisut sen tiedon pohjalta, mikä sillä hetkellä on saatavilla. Johtamisessa on hyvä ottaa huomioon tilanteet, missä on mahdollisuus vaikuttaa ihmisten hitaaseen ajatteluun ja rationaalisuuteen ja missä tilanteissa on taas tehokkaampaa hyödyntää nopeaa ajattelua sekä sosiaalisia normeja. Kuten aikaisemmin mainitsimme, aito muutos lähtee ihmisen sisältä — yksilöstä itsestään ja asenteilla sekä tunteilla on tässä prosessissa vahva rooli. Johtaja voi auttaa henkilöstöä tässä rakentamalla moniulotteista vuorovaikutusta ja kanavia yhteiselle keskustelulle. Johtamisessa voidaan vaikuttaa lauman käyttäytymiseen myös ulkoapäin, tuolloin keinoina toimivat esimerkiksi työskentely-ympäristön ja rakenteiden muuttaminen. Kun johtaja kykenee tunnistamaan ryhmässä vallitsevan kulttuurin ja voimat, jotka ylläpitävät sitä, löytää hän myös helpommin keinoja vaikuttaa ryhmän toimintaan. Ryhmäkulttuuri itsessään vaikuttaa vahvasti myös työyhteisön ajatteluprosesseihin ja päätöksentekoon. Esimerkiksi epävarmoissa tilanteissa johtamisessa voi hyödyntää sosiaalisen vahvistamisen periaatetta ja tarjota helposti seurattavia esimerkkejä toivotusta toimintatavasta muutosagenttien avulla. On kuitenkin syytä muistaa, että päätöksiä ryhmässä ei tehdä tyhjiössä. Sosiaalinen konteksti vaikuttaa aina, joten ihmisten mahdollisuudet toimia täysin rationaalisesti ovat useimmiten rajoitetut.

Jotta johtaja saa ryhmän suorittamaan sen tehtävät hänen tulee kääntää huomio ja tekemisen painopiste ihmisiin, heidän sosiaalisiin prosesseihin ja ryhmän keskinäiseen dynamiikkaan. Olennaista on seurata ryhmän toimintaa ja miten se kehittyy ja elää. Johtajan kannattaa siis seurata toimintakulttuuria ja erityisesti kehitysvaiheita, missä ryhmä etenee ja millaisia prosesseja siellä esimerkiksi muutosten yhteydessä käynnistyy. Tärkeää on myös panostaa ihmisten motivaation kehittämiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä sekä pyrkiä jo ennalta ehkäisemään haitallisten prosessien käynnistyminen organisaatiossa. Vahva kulttuuri ja motivoitunut henkilöstö on yritykselle myös erinomainen kilpailuetekijä.

Näkemyksemme mukaan hyvä yhteistyö ja onnistuneet muutokset työyhteisössä ovat mahdollisia, kun pyrimme ymmärtämään toisten ihmisten inhimillisiä tunteita sekä omaa käyttäytymistämme haastavissa tilanteissa. Toivomme artikkelimme lisäävän ymmärrystä, yhteistyötä ja sitä kautta myös onnistumisia lukijoiden työyhteisöissä.

LÄHTEET

Cialdini, R.B., Kallgren, C.A. & Reno, R.R. 1991. A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human. *Advances in experimental social psychology*, vol.24, 201-234. Academic Press.

Cialdini, R.B. & Goldstein, N.J. 2004. Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, Vol.55, 591-621. Annual Reviews.

Fehr, E. & Fischbacher, U. 2004. Social norms and human cooperation. *Trends in Cognitive Sciences*, vol.8/4, 185-190. CellPress.

Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat – Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä. Docendo Oy.

Goldstein, N.J., Cialdini, R.B. & Griskevicius, V. 2008. A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels. *Journal of Consumer Research*, Vol. 35.

Halko, M-L. & Hytönen, K. 2014. Sosiaalinen ympäristö ja kuluttajien käyttäytyminen. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* – 110, 4/2014, 466-474. Taloustieteellinen Yhdistys.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki. Talentum Media Oy.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvaori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T.A., Jasinka-Lahti, I., Lipponen, J. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 10. painos. Helsinki: Edita.

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito. Helsinki: Arena-Innovation. Inlu Era -julkaisut.

Järvinen, K., Tontti, J., Lindblom-Ylänne, S., Niemelä, R. & Päivänsalo, T-R. 2009. Sosiaalipsykologia. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kahneman, D. 2013. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Klucharev, V., Hytönen, K., Rijpkema, M., Smidts, A. ja Fernandez, G. (2009), Reinforcement learning signal predicts social conformity, *Neuron* 61: 140-151.

Klucharev, V., Hytönen, K., Rijpkema, M., Smidts, A. & Fernandez, G. 2009. Reinforcement learning signal predicts social conformity. *Neuron*, 61/1, 140-151. CellPress.

Sanfey, A.G., Stallen, M. & Chang, L.J. 2013. Norms and expectations in social decision-making. *Trends in Cognitive Sciences*, 1299, 1-2. CellPress.

Seddon, J. 2005. Freedom from Command & Control: a better way to make the work work... the Toyota system for service organisations. BuckinghamVanguard Consulting Ltd.

Thaler, R H., Sunstein, C R. 2008. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

Vilkko-Riihelä, A. 1999. *Psykyke: psykologian käsikirja*. Porvoo. WSOY.

Sähköiset

Asch, Solomon E. (1956). *Studies of Independence and Conformity: I. A Minority of One Against a Unanimous Majority*.

Behavioral Economics Group. 2015. Social Norm. Viitattu 3.11.2017. <https://www.behavioraleconomics.com/mini-encyclopedia-of-be/social-norm/>

Berns, G. S., Chappelow, J., Zink, C.F., Pagnoni, G., Martin-Skurski, M.E. & Richards, J. 2005. Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation. *Biological Psychiatry* 2005, Vol.58(3), pp.245-253.

Klucharev, V., Hytönen, K., Rijpkema, M., Smidts, A. & Fernández, G. 2009. Reinforcement Learning Signal Predicts Social Conformity. *Neuron* 2009, Vol.61(1), pp.140-151.

Milgram, S. (1963). Behavioral Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 1963, Vol.67(4), pp.371-378.

Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology (Columbia University)*, 187, 60.

Julkaisemattomat

Haastattelu A. Partiojohtajan haastattelu 8.10.2017.

Haastattelu B. Partiojohtajan haastattelu 8.10.2017.

Haastattelu C. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevän konsultin haastattelu 3.11.2017.

Haastattelu D. HR-johtaja, globaali IT-alan palveluyritys. 2.11.2017.

Haastattelu E. Henkilöstöjohtajan haastattelu. 26.10.2016.

Haastattelu F. Suuryritysliiketoiminnan johtajan haastattelu. 27.10.2016.



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän



Kaisa Hytönen, Pekka Matvejeff &
Jyrki Suomala (toim.)

PÄÄTÖKSENTEON ILMIÖT JOHTAJAN ARJESSA

Päätöksenteko on keskeisessä roolissa johtamisessa ja toimintojen kehittämisessä. Päätöksentekoon liittyvien ilmiöiden lisääntyvä, tutkittuun tietoon perustuva ymmärrys tuo uudenlaista syvyyttä toimintatapojen tarkasteluun. Tässä julkaisussa tarkastellaan johtajien arkikokemuksia päätöksenteon ilmiöiden teorioiden näkökulmasta. Julkaisu perustuu ”Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa” -opintojakson kirjalliseen tehtävään, jossa opiskelijat pohtivat johtajahaastattelujen tai elämänkertojen sisältöjä päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Opintojakso on yksi ydinopintojaksoista Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä -koulutuksessa Laurea-ammattikorkeakoulussa. Julkaisun tavoitteena on nostaa esiin päätöksenteon ilmiöiden merkitystä käytännön johtajuudessa. Teos on jatkoa Leena Alakosken ja Kaisa Hytösen (2016) editoimalle Laurea Julkaisulle ”Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa”.