

# Keisarin uudet vaatteet ja koripalloilijan kuumat kädet – ajatteluvinoumat päätöksenteossa

Monet uskovat tekevänsä päätöksiä rationaalisesti ja objektiivisesti. Kuitenkin päätöksentekoa ohjaavat usein tiedostamattomat ajattelun vinoumat, jotka voivat johtaa harhaan. Näiden vinouminen ymmärtäminen on avain virheiden välttämiseen ja päätöksenteon parantamiseen, erityisesti työpaikoilla, missä päätökset voivat vaikuttaa organisaation menestykseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Tässä artikkelissa tarkastellaan joitakin yleisiä ajattelun vinoumia ja niiden vaikutusta päätöksentekoon sekä ehdotetaan keinoja vinoumien tunnistamiseen ja ehkäisemiseen.

TEKSTI: PAULI KALLIO

Työpaikoilla tehdään jatkuvasti kauaskantoisia päätöksiä. Päätöksenteon merkitys kasvaa sitä suuremaksi, mitä laajemmin ja kriittisemmin se koskettaa organisaation ydintoimintoja ja henkilöstöä. Ammattimaiselta päätöksenteolta edellytetään objektiivisuutta ja tasapuolisuutta. Sen on kohdistuttava organisaation tavoitteisiin ja turvattava toimintakyky myös kriittisissä vaiheissa. Päätöksenteon taustalla vaikuttaa kuitenkin monia inhimillisiä tekijöitä, jotka helposti vinouttavat vaihtoehtojen arviointia. Miten tulkita ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavia vakiintuneita ajatusmalleja, motiiveja ja tunteita?

## Ajatteluvinoumat ovat päätöksenteon tiedostamattomia harhaiskuja

Kognitiivinen, tiedostamaton vinouma (engl. *cognitive unconscious bias*) tarkoittaa yksilön taipumusta suunnata havaintoja, tulkintoja ja ajattelua vakiintuneilla tavoilla. Ajattelun vinoumasta on kyse silloin, kun teemme arvioita tai päätöksiä aieman kokemuksemme pohjalta syvään juurtuneiden ajatusmallien, oletusten tai tulkintojen ohjaamina, tunnistamatta riittävästi päätöksentekoon liittyviä kriittisiä tekijöitä.

Useimmat uskovat tekevänsä rationaalisia ja objektiivisia päätöksiä. Esimerkiksi rekrytoija usko tekevänsä tietoon ja kokemukseen perustuvan ratkaisun, joka kuitenkin voi vinoutua ensivaikutelman tai tunnetilan vuoksi. Tämä *attribuutioharha* on tiedostamaton ajattelun vinouma, jolla tarkoitetaan ihmisen tekemiä järjestelmällisiä virheitä hänen selittäessään omaa tai toisten käyttäytymistä. Ihmiset arvioivat toiminnan syistä tietyllä tavalla, vaikka nämä arvioinnit eivät aina vastaa todellisuutta. Se on yksi monista tiedostamattomista vinoumista, joita helposti ilmenee monitahoisessa päätöksenteossa. Jäljempänä kuvatut, useissa tutkimuksissa havaitut ajattelun vinoumat ovat yleisiä monilla työpaikoilla.

## Moni harha toistuu työpaikoilla

*Konsensusvaikutus* on mielensisäinen prosessi, jossa ihminen mukauttaa ajattelunsa muiden näkemyksiin. Tunnettu esimerkki on keisarin uusista vaatteista kertova satu. Kansalaiset ihailevat kuorossa keisarin olemattomia vaatteita, kunnes viaton lapsi sanoo ääneen todellisen tilan: ”Eihän hänellä ole vaatteita laisinkaan!” Sama ilmiö toistuu lukuisissa työpaikan tilanteissa: epäröivä työntekijä vakuuttuu ryhmäpai-



neen takia jonkin ratkaisun paremmuudesta, vaikka aluksi tunnistaistekin sen vakavat riskit.

*Ajansäästö- tai tehokkuusharhasta* on kyse silloin, kun uskotaan aikaa säästyvän näennäistehokkuuden ja pikapäätösten myötä. Tämä näyttäytyy salamatul-kintoina ja impulsiivisina johtopäätöksinä, nopeasti keskustelun väliin iskevinä puheenvuoroina tai muuna ylivireänä touhuamisena. Vastaavasti eleetön, turhia liikkeitä välttävä tavoitesuuntautunut rauhal-linen työskentely ja vuorovaikutus voidaan tulkita hitaudeksi tai tehosttomuudeksi, jolloin se helposti jää hosumisen jalkoihin.

*Jonovaikutus* on monista tilanteista tuttu harha, joka ilmenee odotettaessa omaa puheenvuoroa esimer-kiksi puheenvuorojärjestyksessä etenevässä keskus-telussa. Ihmisellä on taipumus unohtaa juuri häntä edeltäneen puhujan sanomisesta. Oma puheenvuoroaan odottava ei muista paljonkaan edellä esittäytyneen kertomasta, koska valmistautuu omaan esiintymiseen-sä. Siten häneltä saattaa mennä ohi arvokasta tietoa.

## Miksi omaan tiimiin luotetaan herkemmin?

*Yksimielisyys* on vinouma, jossa yksilöllä on taipumus heijastaa omaa ajattelutapaansa muihin yksilöihin. Toisin sanoen hän olettaa, että kaikki muut ajattelevat samalla tavalla kuin hän. Tiimin jäsen voi ajatella oman ryhmänsä yhteisesti jaetun mielipiteen edustavan myös laajemman työyhteisön käsitystä asiasta. Tämä oletus johtaa virheelliseen näkemukseen vallitsevasta yksimielisyydestä. Huomatessaan että sitä ei löydy, hän arvioi eri mieltä olevien tiimien olevan väärässä. Tämä liittyy usein myös harhaan, että omaan ryhmään tai tiimiin luotetaan enemmän kuin vieraa-seen tiimiin. Työpaikan vaikeissa ratkaisuisa luotamme ja pidämme oman tiimimme näkemyksiä tasapuo-lisina ja reiluinä ja saatamme epäillä muiden ryhmien tai ryhmän jäsenten vaikuttimia. Monet työpaikkojen konfliktit voitaisiin välttää käymällä riittävästi arvostavaa dialogia jännitteitä sisältävistä ratkaisuisa ja hyväksymällä keskustelujen pohjalta tehdyt päätökset, vaikka ne eivät oman mielen mukaan menisikään.

*Selviytymisharha* kohdistuu henkilöihin, jotka ”selviytyvät” tai ”onnistuvat” jossakin tilanteessa ja saavat työpaikan sankariviitan harteilleen. Tällöin työpaikan hiljaiset puurtajat voivat jäädä huomioimatta. Tämä harha voi johtaa moniin virheellisiin johtopäätöksiin ja seurauksiin: työpaikalla on paljon hyödyntämätöntä kasvupotentiaalia, jos epäonnistuminen ei johda uuteen mahdollisuuteen ja epäonnistuja leimautuu alisuoriutuvaksi luuseriksi. Vastaavasti onnistujille tarjotaan yhä enemmän vastuuta kuormittumisriskin uhallä. Selviytymisharha voi johtaa yltiöpositiivisiin uskomuksiin, koska epäonnistumiset sivuutetaan. Se voi myös johtaa sellaiseen virhekäsitykseen, että jonkin ryhmän tai yksilön menestyksen avain on jokin erityinen ominaisuus tai vahvuus sen sijaan, että kyse on sattumasta tai hyvästä onnesta.



## Halki poikki pinoon tai pää hiekkaan

*Halkominen* tai *mustavalkoinen ajattelu* on suoja-me-kanismi, johon liittyy vaikeus suhteuttaa päätöksen hyviä ja huonoja puolia järkeväksi kokonaisuudeksi. Tällöin on kyse ääriajattelusta, jossa ei nähdä vaihto-ehtoja ääripäiden välillä. Yksinkertaistavasta ajat-telusta seuraa näennäisesti selkeää ja suoraviivaista päätöksentekoa, joka kuitenkin saattaa ennemmin tai myöhemmin johtaa erilaisiin ongelmiin.

*Strutsiefekti* merkitsee taipumusta jättää huomioi-matta selvästi kielteinen asia tai ilmiö. Pää on helpom-pi työntää hiekkaan kuin nähdä lähestyvä myrsky.

## Osaamisen ja onnistumisputken virhearviointeja

*Ylivertaisuusvinoumassa* yksilö yliarvioi omaa osaamis-taan tai taitojaan. On yleistä, että mitä huonommin ihminen hallitsee taidon, sitä paremmaksi hän arvioi sen. Tämä voi johtua riittämättömästä itsearviointi-misesta tai vertailukohtien ja suorituspalautteen puutteista. Kyse on siis vaikeudesta arvioida oikein omaa taitotasoa. Riittämätön suorituspalautte on yksi tärkeimmistä virheuskomuksiin johtavista tekijöis-tä. Tiedollisia taitoja koskeva ylivertaisuusvinouma tunnetaan myös Dunning-Kruger-vaiikutuksena sitä tutkineiden psykologien David Dunningin ja Justin Krugerin mukaan.

*Kuumien käsien harha* tai *heittoputki-vaiikutus* (engl. *hot-hand fallacy*) on ajattelun vinouma, jonka seurauk-sena päätöksentekijä virheellisesti uskoo menestymi-sen satunnaisessa sarjassa johtavan menestymiseen myös jatkossa. Tutkijat Gilovich, Vallone & Tversky

selvittivät ”kuumat kädet” -ilmiön esiintymistä koripalloilijoiden keskuudessa. Tutkiessaan kolikonheiton avulla koripalloilijoiden käsityksiä he havaitsivat näiden hahmottavan virheellisesti satunnaisia tapahtumia, koska olettivat kruunan/klaavan esiintymistodennäköisyyden kasvavan heittopotken jatkuessa. Urheilumaailman ulkopuolelta on tunnistettu tilanteita, joissa johtajan menestyminen riskipäätöksissä ruokkii harkitsemattomia riskiratkaisuja myös jatkossa.

## Joskus vika on perusteluissa tai tiedonlähteiden sotkemisessä

*Argumentointiharhat* ovat keskustelujen perusteluita, jotka vaikuttavat oikeilta mutta jotka lähemmin tarkasteltuna sisältävät loogisen virheen, suuntautuvat epäoleelliseen tai kohdistuvat enemmän ihmiseen kuin asiaan. Rationaalisia virheperusteluita uskotaan herkemmin kuin esimerkiksi tunnesyillä perustelemista, vaikka tunteet tai stereotyyppiset asenteet ovat usein myös järkiperustelujen taustalla. Tähän liittyy joskus myös empatian puute, eli taipumus aliarvioida tunteiden vaikutusta. Kipeitä päätöksiä tekevä johtaja voi jäädyttää tunteensa säilyttääkseen oman kontrollinsa esimerkiksi irtisanoessaan pitkäaikaisen ja lojaalin työkaverinsa.

*Tietolähteiden sotkeminen ja tuottamisvaikutus* merkitsevät tiedostamatonta epäselvyyttä tiedon alkuperästä ja omasta osuudesta tiedon tuottamisessa. Ihminen voi esimerkiksi unohtaa, onko hän päätellyt tiedon itse vai esimerkiksi nähnyt, lukenut tai kuullut asian. Tämä tekee informaation arvioinnista vaikeaa. *Tuottamisvaikutukseksi* kutsutaan ilmiötä, jossa itse tuotettu informaatio muistetaan paremmin kuin havaittu informaatio. Tämä voi esimerkiksi näyttäytyä aivoriivissä. Yhdessä tuotetuista ideoista toteutettavaksi valittua ideaa pidämme helposti alun perin omanamme.

*Vahvistamisharhassa* havaitsemme ja muistamme omia oletuksiamme tukevat asiat. Vastaavasti muistamme paljon heikommin oletuksiamme kumoavat seikat. Joskus harha liittyy myös ajattelun välineisiin: ”Maailma näyttää nauhalta, kun sinulla on vasara.” Tahallinen tietolähteiden sotkeminen ja vahvistamisharha tähtää itselle edullisen tiedon vahvistamiseen esimerkiksi perustelemalla omia väitteitä osatotuuksilla, yksityiskohdilla tai valheilla.

## Ajatteluvinoumien tunnistaminen ehkäisee virhepäätöksiä

Voimmeko tehdä jotain ajattelumme vinoutumille, jos emme tunnista niitä? Miten vältämme ajattelun harhalaukauksia ja saamme osuvia päätöksiä?

Tietoisuus piilevistä ajattelun vinoutumista auttaa ymmärtämään ja välttämään virheratkaisuja. Päätöksentekoon liittyvän ajattelun ja arvioinnin laatua voi myös parantaa, jos pystymme kyseenalaistamaan työyhteisömme stereotyyppisiä tulkintoja. Käytän-

nössä tämä tarkoittaa päätöksentekoprosessin hidastamista ja valppautta organisaatiossa elävien perusolettamusten tunnistamiseen. Huomaamme helpommin ajatteluvirheitä toisten toiminnassa kuin omassa ajattelussamme. Siksi voimme auttaa toisiamme havaitsemaan näitä vinoumia antamalla ja pyytämällä niistä palautetta. Alla on yhteenvetona joitakin toimintavaihtoehtoja päätöksenteon parantamiseen.

**Hidastaminen:** Erityisesti tärkeissä ja monitahoisissa tilanteissa päätöksentekoa tulisi hidastaa. On tärkeää kuunnella hiljaisten ja hitaiden ajatuksia ja hillitä nopeita ja näennäistehokkaita päätöksiä.

**Kriittinen ajattelu:** Päätösten syitä tulisi miettiä uudelleen ja olla avoinna mahdollisille post hoc -virheille. Esimerkiksi siitä, että tapahtuma B seuraa tapahtumaa A, ei voida päätellä, että A aiheuttaa B:n.

**Kyseenalaistaminen:** Yksioikoisiksi totuudeksi kivettyneet organisaatiokulttuuriset uskomukset tulisi kyseenalaistaa. Eilen päteet keinoit eivät välttämättä toimi tänään tai huomenna.

**Muistaminen:** On tärkeää muistaa, että emme todennäköisesti ole yhtään oikeudenmukaisempia tai ennakkoluulottomia kuin muutkaan. Ennakkoluuloista ja työyhteisön jaetusta ihmiskäsityksestä tulisi keskustella.

**Havainnointi:** Tiedostamattoman vinouman voi havaita helpommin toisissa kuin itsessämme. Tällaiset havainnot tulisi nostaa esiin ja keskustella niistä avoimesti.

Ajattelun vinoumat ovat yleisiä, mutta niiden tiedostamattomasta luonteesta huolimatta voimme välttää niitä yrittämällä tunnistaa niitä työpaikan päätöksentekotilanteissa. ■

*Kirjoitus pohjautuu UEF:n blogisarjassa julkaistun tekstiin.*

*PsT Pauli Kallio on työn ja organisaatioiden erikoispsykologi, joka työnsä ja väitöstutkimuksensa myötä on seurannut satoja johtamiskokuja ja kuunnellut työyhteisöjen tarinoita niiden erilaisissa tilanteissa. Hän työskentelee Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksessa.*

### LISÄLUKEMISTA JA LÄHTEITÄ

Dobelli, R. (2011): *Selkeän ajattelun taito.*

Gilovich, T., Vallone, R. & Tversky, A. (1985): *The Hot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences.*

Kahneman, D. & Shane, F. (2002): *Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment.*

Kruger, J. & Dunning, D. (1999): *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments.*

Shermer, M. (2002): *Why People Believe in Weird Things. Pseudoscience, superstition, and other confusions of our time.*

