

Käyttäytymismalli yhdistää strategisen päätöksenteon käyttäytymistaloustieteeseen

TEKSTI | Panu Hentunen, Jyrki Suomala

////////////////////////////////////

Taloustieteen valtavirta pitää ihmistä rationaalisena (homo economicus), joka maksimoi oman etunsa valitsemalla parhaan mahdollisen lopputuloksen (Kőszegi, 2010; Samuelson, 1948). Vaikka taloustieteen varhaisimmat teoriat ihmisen käyttäytymisestä sisälsivät taloudellisen maksimoinnin lisäksi psykologisia ja moraalisia ulottuvuuksia, nämä teoriat vähitellen karistivat psykologisen, sosiaalisen ja eettisen ulottuvuuden teorioistaan 1800-luvun lopulta lähtien (Loewenstein, 1999). Vastauksena valtavirran suppealle ydinoletuksille Herbert Simon (1982) esitti, että ihminen toimii rajoitetun rationaalisuuden mukaisesti. Simonin rajoitetun rationaalisuuden käsite huomioi päätöksentekotilanteeseen liittyvät rajoitteet ihmismielen kyvyssä muotoilla ja ratkaista monimutkaisia ongelmia rajoitettujen resurssien, kuten ajan ja tiedon puitteissa (Bendor, 2010).

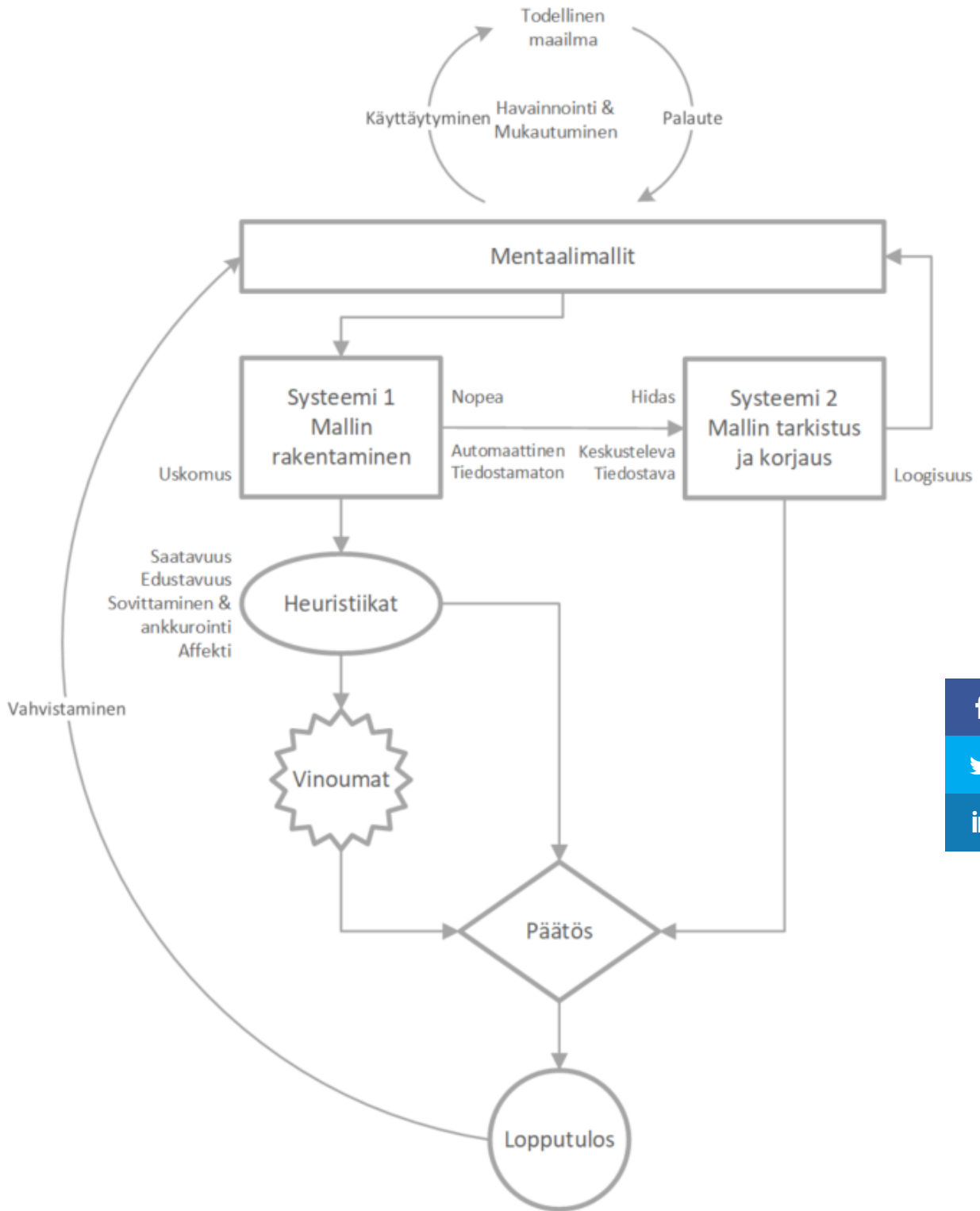
Rajoitetun rationaalisuuden käsitteen viitoittamalla tiellä useat tutkijat ovat rikastuttaneet standardin taloustieteen käsitystä psykologialla. Esimerkiksi Daniel Kahnemanin, Amos Tverskyn ja Richard Thalerin tutkimusten voidaan katsoa synnyttäneen modernin käyttäytymistaloustieteiden tutkimussuunnan 1970-luvulla (Kahneman & Tversky, 1979; Thaler & Sunstein, 2009). Rajoitetun rationaalisuuden käsitteen alle on kehittynyt nykypäivän kolme eri kilpailevaa teoriaa; Kahnemanin ja Tverskyn heuristiikat ja harhat- (Heuristics and Biases, HB), Gerd Gigerznerin nopean ja niukan- (Fast and Frugal, FF) ja Gary Kleinin naturalististen päätöksenteon teoriat (Naturalistic Decision-Making, NDM) (Palmunen 2019). Käyttäytymistaloustieteiden sisällä käydään eri teoriakuntien välistä kädenväntöä teorioiden puutteista ja paremmuudesta. Yhteistä näille lähestymistavoille kuitenkin on, että niitä ei ole juurikaan sovellettu yritysten strategisen päätöksenteon tutkimiseen. Niinpä Panu Hentunen rakensi omassa opinnäytetyössään mallin tutkiakseen yrityksen johdon strategista työskentelyä.

Päätöksenteon systeemi

Panu Hentunen (2020) opinnäytetyössään kehittämä malli päätöksenteon systeemistä pohjautuu pääosin HB-teoriaan ja systeemiajattelun kehikseen (Kuvio 1). Se toimi

viitekehystenä, kun tutkittiin strategista päätöksentekoa organisaatiossa.

Systeemiajattelun ominaispiirteenä tarkastellaan asioiden keskinäisiä riippuvuussuhteita lineaaristen syy-seuraus suhteiden sijasta. Systeemiajattelulla on kaksi ydinmekanismia. Ensimmäinen niistä on palaute-järjestelmä, joka osoittaa kuinka tietyt toimenpiteet voivat joko vuorovaikutuksessa vahvistaa tai tasapainottaa toinen toisiaan palautekehien kautta. Toinen ydinmekanismi on palautekehien välissä tapahtuva viive, eli aika, joka kuluu toiminnan ja toiminnan tuloksena syntyvän palautteen välillä. Yksinkertainen esimerkki viiveestä on aika, joka kuluu, kun säädetään hanan lämpötilaa halutun lämpötilan saavuttamiseksi. Viiveet ovat yleisiä myös jokaisessa liiketoiminnassa ja tunnistamatta viivettä päätöksen ja toiminnan välissä, saatetaan päätös joko hylätä tai vahvistaa moninkertaiseksi, aiheuttaen lopulta palautekehien kautta uusien päätösten oskillointia. (Meadows 2008; Senge 2006.)



Kuvio 1: Päätöksenteon systeemi (mukaillen Argyris 1977, Evans 2003, Kahneman 2012, Senge 2006).

Stanovich ja West (2000) – kuten myös Evans (2003) – kuvaavat ihmisen ajattelua kahden järjestelmän – systeemi 1 ja systeemi 2 – avulla. Kahneman (2011) on lainannut ja laajentanut näitä käsitteitä ja hänen yhdessä Tverskyn kanssa tekemänsä lukuisat tutkimukset pohjautuvat ideaan ajattelun kahdesta järjestelmästä (Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1981) ja voidaan sanoa, että systeemi 1 ja 2 ovat HB-teorian yksi kulmakivistä. Toinen järjestelmä, Systemeemi 1, on intuitiivinen järjestelmä ja tyypillisesti nopea, automaattinen, tiedostamaton, vaivaton sekä tunnepitoinen. Toiminnaltaan päättelevämpi järjestelmä, Systemeemi 2, toimii puolestaan hitaammin, tiedostetummin, selkeämmin ja loogisemmin (Kahneman, 2011). Intuitiostamme vastuussa olevan Systemin 1 automaattiset

toiminnot tuottavat monimutkaisia mentaalimalleja, mutta vain hitaampi Systeemi 2 pystyy rakentamaan ajatukset järjestäytyneeksi eri vaiheiden sarjaksi ja tekemään muutoksia olemassa oleviin malleihin.

Mentaalimallit ovat mielen tekemiä konstruktioita ulkoisen maailman ja ihmisen sisäisistä tapahtumista. Ne sisältävät monta ulottuvuutta muodostuen käsitteistä, uskomuksista, tavoitteista, tunteista ja ennusteista (Thagard, 2012). Ihminen käyttää niitä asioiden ymmärtämiseen, ongelmien ratkaisemiseen ja päätöksentekoon (Senge, 2006; Thagard, 2012). Kun tietty mentaalimalli hallitsee ajatteluamme, yritämme selviytyä päätöstilanteista tukeutumalla mentaalimallin avulla syntyneeseen maailmankuvaan (Clear, 2017.) Näiden avulla yksilöt käyttävät myös heuristiikkoja, eli päätöksentekomenetelmiä, joissa monimutkaisiin ongelmiin haetaan riittäviä, mutta usein epätäydellisiä vastauksia. Tämä tapahtuu usein yksinkertaistamalla monimutkaisia asioita, jolloin korvataan kohdekysymys helpommin mieleen tulevalla yksikertaisella heuristisella kysymyksellä. Usein tunteet ja uskomusten vaikuttavat näihin päätelmiin (Kószegi, 2010). Tarkoituksellisesti käytettynä heuristiikat voivat olla hyvä strategia vaikeiden ongelmien ratkaisemiseksi, mutta tiedostamattomana ne voivat altistaa kognitiivisille vinoumille ja haitallisille päätöksille (Kahneman, 2011). Kognitiivisia vinoumia voidaan pitää heuristiikkojen omaksumisen negatiivisena seurauksena. Ne ovat ajattelussamme tapahtuvia systemaattisia virheitä, jotka johtuvat ulkoisista vaikutteista tai tilanteeseen sidotun muistin virheellisestä palauttamisesta, perustuen aikaisempiin käsitteisiin tai kokemuksiin (Tagliabue et al., 2019).

Kuten mallista voi nähdä, sekä systeemi 1 että systeemi 2 ovat yhteydessä ihmisen päätöksentekoon. Heuristiikat ovat tyypillisiä nimenomaan systeemi 1:lle ja ne voivat johtaa vahingollisiin ajatteluvinoumiin. Kokonaisuutena kyse on kuitenkin dynaamisesta systeemistä, joka voi oppia jatkuvasti ja tässä oppimisprosessissa systeemi 1 ja 2 ovat vuorovaikutuksessa.

Mallin hyödyntäminen aineiston keräämisessä

Opinnäytetyössä tarkasteltiin kuvassa 1 esitetyn mallin mukaisesti, miten heuristiikat ja vinoumat esiintyvät strategisessa päätöksenteossa ja kuinka ne muodostuvat.

Tutkimusaineisto muodostui toimeksiantajayrityksen johtoryhmän ja hallituksen kokouksista, jotka järjestettiin Corona-pandemian vuoksi keväällä 2020 Teams-kokouksina verkossa. Aineisto kerättiin havannoimalla ja tutkimuksen löydöksissä korostui Simonin pohjimmainen oletus siitä, kuinka luulemme pystyvämme optimoimaan päätöksissä parhaan mahdollisen hyödyn, mutta sorrumme kuitenkin aliarvioimaan kykyämme ratkaista monimutkaisia ongelmia rajoitettujen resurssien, kuten ajan ja tiedon puitteissa.

Kuvittelemme tekevämme rationaalisia päätöksiä, mutta korvaamme huomaamatta kysymyksen toisella ja olemme alttiita omien mieltymysten vaikutuksille päätöksissä. Niin kauan, kun johtaja ihmisenä tekee valintoja, hänen identiteettinsä, intuiotensa ja tunteensa vaikuttavat niihin, aivan kuten käyttäytymistaloustiede olettaa (Thaler & Sunstein, 2016).

Koska uskomme asioihin olettamustemme perusteella, toimimme tietyllä tavalla, jotka

vaikuttavat edelleen lopputulokseen olettamustemme mukaisten tehtyjen toimenpiteiden pohjalta. Vallitsevien mentaalimallien muuttamiseksi ja ajatusvinoumien ennaltaehkäisemiseksi tulisi meidän kyseenalaistaa, onko nykyinen lähestymistapamme ylipäätään järkevä tai teemmekö oikeita asioita tavoittemme saavuttamiseksi (Argyris 1977). Tätä kutsutaan kaksikehäiseksi oppimiseksi, jonka organisaatiotieteilijä ja Harvard Universityn professori Chris Argyris (1977) esitteli yksikehällisen oppimisen vastakohtalle, jossa yritämme ratkaista samoja ongelmia ilman menetelmien vaihtamista ja kyseenalaistamatta tavoitteita tai menetelmiä.



Kuvio 2: Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen (mukaillen Argyris 1977).

Tunnistamalla vaikuttimet päätöksenteon taustalla ja oppimalla muuttamaan näkökantaansa ihminen pystyy kasvattamaan resilienssiään ja vahvistamaan sopeutumista haastavissa tilanteissa ja päätöksenteossa. Tänä päivänä resilienssi on niin yksilön kuin yritystenkin tärkeimpiä taitoja ja sen merkitys on korostunut etenkin kuluvaan poikkeukselliseen kevään aikana. Laadukkaalla päätöksenteolla voidaan parantaa sekä yksilön että yrityksen resilienssiä.

Mallin jatkohyödyntäminen

Opinnäytetyön myötä syntyneen HB-teorian ja systeemiajattelun yhdistävä malli (Kuvio 1) päätöksenteosta tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan päätöksenteosta prosessina ja siitä, mitkä seikat lopputulokseen vaikuttavat. Heuristiikoista ja kognitiivisia vinoumista löytyy toistaiseksi vielä varsin vähän tutkimuksia strategisen johtamisen kontekstissa. Malli luo hyvän pohjan aiheen jatkotutkimiselle ja olisi suotavaa, että se löytäisi tiensä myös muiden strategisen työskentelyn kehityksestä kiinnostuneiden pöydille.

Lähteet

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, September. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>
- Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2013). Judgment in managerial decision making. 8th ed.

New York: Wiley.

- Bendor, J. B. (2010). Bounded rationality and politics. University of California Press.
- Clear, J. (2017). Mental Models: How to Train Your Brain to Think in New Ways. James Clear 27.7.2017. <https://jamesclear.com/feynman-mental-models>
- Evans, J. S. (2003). In two minds: Dual-process accounts of reasoning. Trends in Cognitive Sciences, 7(10), pp. 454-459. <https://doi:10.1016/j.tics.2003.08.012>
- Hentunen, P. (2020). Heuristiikat ja vinoumat strategisessa päätöksenteossa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052714403>
- Kahneman, D. (2011). Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra Cognita.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), 263. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kőszegi, B. (2010). Utility from anticipation and personal equilibrium. Economic Theory, 44(3), 415–444. <https://doi.org/10.1007/s00199-009-0465-x>
- Loewenstein, G. (1999). Because It Is There: The Challenge of Mountaineering? for Utility Theory. Kyklos, 52(3), 315–343. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1999.tb00221.x>
- Meadows, D.H. (2008). Thinking in Systems. Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Palmunen, L-M. (2019). Heuristics and biases in organizing : conceptual tools for examinations of cognitive biases in organizational routines. Turku: Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/146810/AnnalesE46Palmunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Samuelson, P. A. (1948). Consumption Theory in Terms of Revealed Preference. Economica, 15(60), 243. <https://doi.org/10.2307/2549561>
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Rev. and updated. New York: Currency Doubleday.
- Simon, H. A. (1982). Models of bounded rationality. MIT Press.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? Behavioral and Brain Sciences, 23(5), 645–665. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>
- Tagliabue, M., Squatrito, V., & Presti, G. (2019). Models of Cognition and Their Applications in Behavioral Economics: A Conceptual Framework for Nudging Derived From Behavior Analysis and Relational Frame Theory. Frontiers in Psychology, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02418>
- Thagard, P. (2012). The brain and the meaning of life. Princeton University Press.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness. Penguin Books.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. Science, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>

URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020060340439>





Panu Hentunen

Tradenomi (AMK)



Jyrki Suomala

jyrki.suomala(at)laurea.fi

yliopettaja

heuristiikat

Johtaminen

käyttäytymistaloustiede

päätöksenteko

WEB FONTS BY
fonts.com