

## Huonojen päätösten tekeminen on mukavaa



**Intuitio on päätöksenteossa tärkeä, mutta viallinen työkalu. Tämä kirjoitus käsittelee ajattelemisen inhimillisiä piirteitä sekä päätöksenteon haasteita arkipäivän kontekstissa. Kirjoitus pohjautuu prospektiteoriaan sekä samaa aihetta käsittelevään kirjaan.**

### Tuomas Mattila

*Kirjoittaja on diplomi-insinööri ja Combi Worksin myyntipäällikkö.*



## Tapamme muodostaa mielipiteitä on erikoinen

On suorastaan kiehtovaa miten muodostamme käsityksiä tiedostamattamme, ilman että yritämme tai suorastaan tahtomattamme. Hieman provosoiden voitaisiin jopa kärjistää, että emme edes tiedä mihin mielipiteemme lopulta perustuu. Siitä huolimatta saatamme olla valmiita puolustamaan kyseenalaista mielipidettämme.

*Minkä värinen on paloauto?*

Punainenko? Useimmille meistä tämä lienee totuus tai ainakin ensimmäinen mieleen tuleva vastaus. Jos vastaajalta kysytään uudestaan, saattaa muitakin vaihtoehtoja tulla mieleen. Tämä tosin vaatii vaivannäköä ja muut värit on helppoa sivuuttaa, mikäli asiaa ei mieti sen tarkemmin.

Nopeaan mielipiteenmuodostamiseen liittyvät mm. seuraavat käsitteet: *stereotyyppi*, *mental shotgun* ja *korvaaminen* (engl. substitution). Seuraavaksi avaam hieman oppimaani siitä, miten ihminen muodostaa mielipiteitä.

Oma ajatusmaailmamme rakentuu osin *stereotyyppien* varaan. Päätöksentekomme olisi tuskastuttavan hidasta, jos joutuisimme tosissamme pohtimaan eri vaihtoehtoja paloauton värille. Stereotyyppit siis helpottavat henkistä kuormaamme. Tämän kuormituksen pienenä pitäminen on olennaista ja ihmismielellä on useita keinoja tähän tarkoitukseen. *Mental shotgun* käsitteenä viittaa niihin tiedostamattomiin arvioihin, joita teemme mielipidettä muodostaessamme; otamme huomioon paljon enemmän asioita kuin aioimme. Samalla tulemme huomioineeksi muutakin kuin mitä oli tarkoitus tai mille olisi tarve. Toisaalta, usein laskelmoimme väärin, sillä mielipiteenmuodostukseemme liittyy aina vääristymiä (*bias*). Ihmiselle on tyypillistä luottaa

enemmän totuttuun ja niihin asioihin, joista pidämme tai jotka sopivat ennakkokäsityksiimme. Ilmiö toimii myös päinvastoin. *Korvaaminen* (substitution) on puolestaan termi, joka kuvaa taipumustamme korvata vaikea kysymys mielestämme helpolla ja vastata siihen.

*Kuinka suosittu presidentti on puolen vuoden päästä?*

Kysymys on sattumanvarainen ja aiheeseen perehtymättömälle liian haastava vastattavaksi suoralta kädeltä. Jos vastaus pitää antaa nopeasti, on meillä taipumus vastata alkuperäisen kysymyksen sijaan esimerkiksi kysymykseen:

*Kuinka paljon pidän presidentistä tällä hetkellä?*

Mielipiteeseemme vaikuttaa monia asia. Jos presidentillä sattuu olemaan samoja arvoja tai mielenkiinnon kohteita kuin meillä, vaikka rullaluistelu, voi se vaikuttaa vastaukseemme. Mikäli presidentin mielipide jossakin itsellemme tärkeässä asiassa olisi ristiriitainen omamme kanssa, olisi meillä taipumus arvioida presidentin suosiota alakanttiin. Yhtäkaikki, yhteisillä harrastuksilla tai oman ja presidentin mielipiteiden yhteensopivuudella ei todennäköisesti ole kovinkaan paljon tekemistä sen kanssa, kuinka suuri osa kansasta on tyytyväinen presidenttiin puolen vuoden kuluttua. Ihmisinä meillä vain on tapana jättää tämä seikka tiedostamatta.

## Harkinta ja vaivannäkö kasvattavat jalostusarvoa

Jotta pystyisimme vastaamaan kysymykseen presidentin suosiosta, tulisi meidän perehtyä monimutkaisiin ilmiöihin ja faktoihin, kuten kansan demografiaan, yleisen poliittisen tilanteen kehitykseen seuraavien kuuden kuukauden aikana sekä presidentin kykyyn ja tapaan reagoida näihin muutoksiin.

Päätösten jalostusarvoa voi toki kasvattaa harkinnalla ja vaivannäöllä, mutta se on vaikeaa. Helppoa ja nopeassa päätöksenteossa taas on virhepäätelmän riski. Sanotaan, että monimutkaisia valintoja tehdessämme meidän tulisi tietoisesti pyrkiä välttämään nopeutta ja pyrkiä lisäämään harkintaa.

## Yksinkertaisten päätösten tekeminen on helppoa

Kirjoituksen ydin on tässä: yksinkertaisten päätöksen tekeminen on helppoa ja päätöksen laadun tarkkailu vaikeaa. Asiaa voi lähestyä esimerkin avulla. Alla on esitetty kaksi kysymystä, joissa molemmissa on kaksi vaihtoehtoa. Valitse molemmissa kysymyksissä toinen vaihtoehdoista, ensimmäisessä kysymyksessä joko A tai B ja toisessa C tai D.

### Kysymys 1, tuotto-odotus:

*Valitsetko mieluummin varman tuoton, kuin pelaat upporikasta ja rutiköyhää?*

- A) Varma 2400 € tuotto  
vai
- B) 25 %:n todennäköisyys 10 000 € tuotolle ja  
75 %:n todennäköisyys, että tuotto jää  
nollaan.

### Kysymys 2, tappio-odotus:

- C) Varma 7500 € tappio.  
vai
- D) 75 %:n todennäköisyys 10 000 € tappiolle ja  
25 %:n todennäköisyys 0 € tappiolle.

Kun tätä ongelmaa tutkittiin, ylivoimainen enemmistö, 73 %, valitsi parin AD. Ainoastaan 3 % vastasi BC. AC ja BD olivat yhteensä 16 % (Kahneman & Tversky, 1979). Ennen tarkempaa tarkastelua käsitellään vielä yksi vaihtoehtopari.

**Kysymys 3:**

- E) 25 % mahdollisuus jäädä 2400 € voitolle tai  
75 % mahdollisuus jäädä 76 000 € tappiolle.
- F) 25 % mahdollisuus jäädä 2500 € voitolle tai  
75 % mahdollisuus jäädä 7500 € tappiolle.

Vastaus kolmanteen kysymykseen on ilmeisen helppo: Sekä E:n ja F:n todennäköisyydet ovat samat. E:n voittopotentiali on kuitenkin pienempi ja mahdolliset tappiot suuremmat. Rationaalinen päätöksentekijä valitsee siis aina todennäköisimmän vaihtoehdon F.

Jos kahta ensimmäistä kysymystä tarkastellaan lähemmin, voidaan huomata, että vaihtoehto E on itse asiassa vaihtoehtojen A ja D kombinaatio ja F on vastaavasti B:n ja C:n kombinaatio.

Voidaan todeta, että yksinkertaiselta tuntuneet valinnat voivatkin osoittautua vaikeasti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Kahneman käyttää kapeakatseisesta ongelmanratkaisusta termiä *narrow farming*. Kokonaisvaltaisesta ongelmanratkaisusta Kahneman käyttää termiä *broad farming*.

Siinä missä *narrow farming* on nopeaa ja helppoa, on *broad farming* työlästä ja vaikeaa. Kun ratkaisuiden oikeellisuutta ei tarkastele, voi se johtaa väärään tehokkuuden tunteeseen. Tehokkuus puolestaan tuottaa mielihyvää, mikä ruokkii noidankehää.

Ajatellaanpa kokonaisuutta, joka koostuu viidestä kysymyksestä, jolle jokaiselle on kaksi vaihtoehtoa. Näistä viidestä kysymyksestä ja 10 vaihtoehdosta on mahdollista rakentaa 32 erilaista kombinaatiota. Oletetaan, että vain yksi näistä on paras. Nyt jos ko. viiden kysymyksen kokonaisuuden ratkaisee ”kapeakatseisesti”, voidaan kärjistäen todeta, että

Lähteet:

- (1) *Thinking, fast and slow*, Kahneman, D. (2011), New York: Farrar, Straus and Giroux
- (2) *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, Kahneman D. & Tversky A. (1979) Published in *Econometrica* vol 47, no. 2, pp. 263-292

kokonaisuuden kannalta parhaan lopputuloksen todennäköisyys on n. 3,1 %.

Jokainen yksittäinen kysymys on usein ratkaistavissa nopeasti rutiinilla, omiin kokemuksiin ja käsityksiin perustuen:

- *nopea on parempi kuin hidas*
- *helppo on parempi kuin vaikea*
- *uusi on parempi kuin käytetty*
- *kotimainen on parempi kuin ulkomainen*
- *halpa on parempi kuin kallis*

Väitän kuitenkin, että se ei ole järkevää – välttämättä!

Käytännössä tämä tarkoittaa, että yksittäin jokaiseen kysymykseen vastaaminen voi olla suorastaan hölmöä. Yksinkertaista ja mukavaa, mutta hölmöä. Toisaalta, on varsin ymmärrettävää, ettei kaikkea voi analysoida ja harkita loputtomiin ja etteivät kaikki päätökset ole yhtä tärkeitä.

## Miten nähdä metsä puilta?

Vanha sananlasku saattaa hyvinkin olla oikeassa. Meidän tulisi välttää ehdottomia mielipiteitä ja kapeakatseisuutta sekä lisätä harkintaa erityisesti niissä asioissa, jotka ovat meille merkityksellisiä ja jotka uskomme tuntevamme, sillä juuri niissä olemme kaikkein sokeimpia.

Toisin sanottuna, uuden oppiminen edellyttää omien näkökantojen tiedostamista ja valmiutta muuttaa niitä hyvästä syystä. Olisi tärkeää pystyä lisäämään uteliaisuuttamme ja haluamme haastaa sekä itsemme että muut!