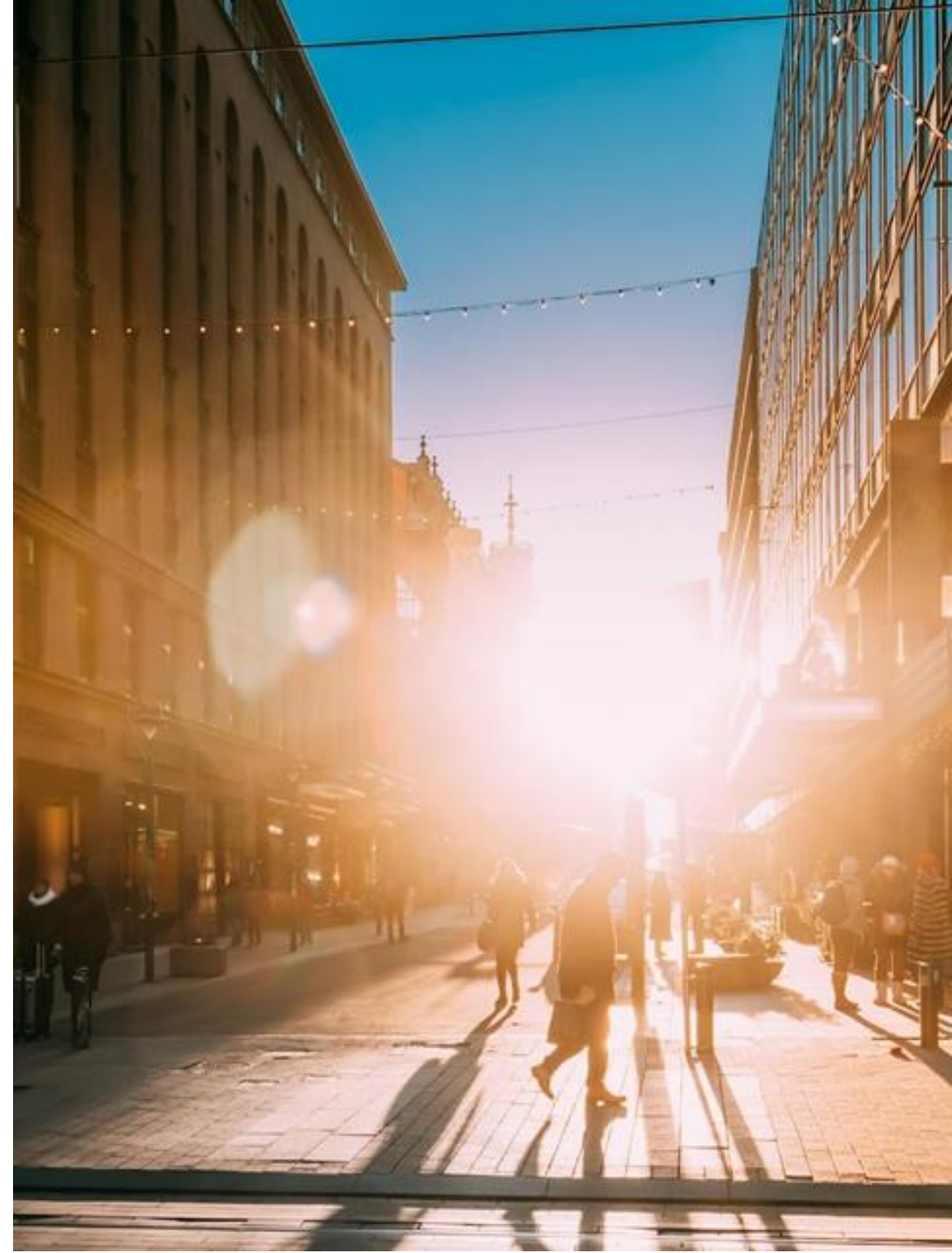


Käyttäytymistieto käyttöön julkishallinnossa: Ihmislähtöisyys kompleksisessa yhteiskunnassa

2.tapaaminen



Hankkeen rahoittaa
Suomen Akatemia
(rahoitusnumero 346702)



Koulutuskokonaisuus

1. Käyttäytymistieto:
mitä ja miksi?

2. Toimien suunnittelu:
yleiskatsaus

3. Ongelmien
hahmottaminen

4. Ratkaisujen
suunnittelu

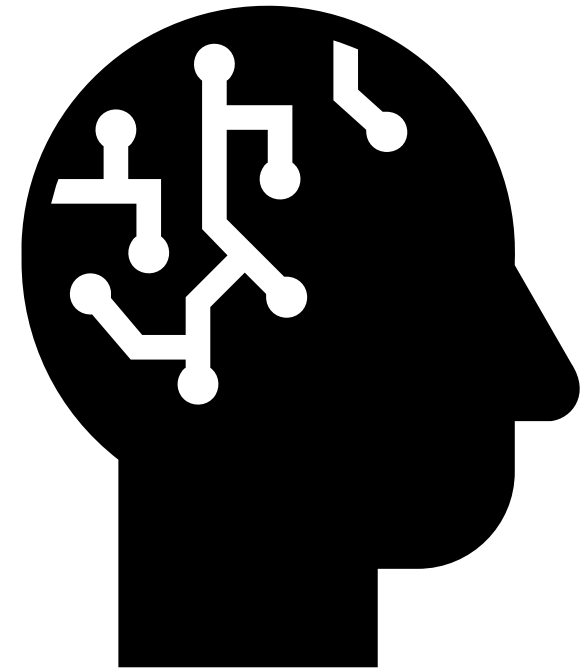
5. Käyttäytymistiedon
hyödyntäminen
riskinhallinnassa

- **Kertaus ja palautteidenne koonnit**
- **Ajattelun vinoumat ja vinoumankestävä päätöksenteko** (Kaisa Saurio)
 - Vinoumat
 - Ryhmän päätöksenteko (Nelli Hankonen)
 - Ratkaisut vinouma-ongelmiin + ryhmäkeskustelu
 - Välikysely

LYHYTTAUKO

- **Johdatus toimien suunnitteluun: yleiskatsaus** (Nelli)
 - Ongelman systeeminen hahmottaminen (Matti)
- **Kysely & keskustelua**

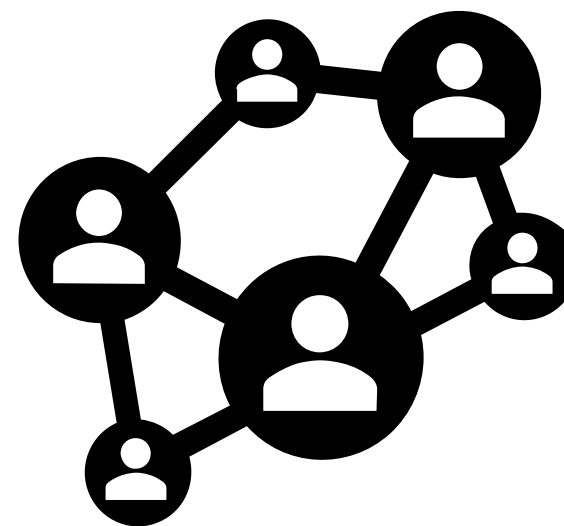
**Ajattelun
vinoumat ja
virheenkestävä
päätöksenteko**



Tässä osuudessa: **Ajattelun vinoumat ja virheenkestävä päätöksenteko**

- Mitä ovat ajattelun vinoumat?
- Miten välttää vinoumien vaikutusta päätöksenteossa?

Lisäksi pystyt ottamaan heti käyttöön joitain konkreettisia keinoja vinoumien välttämiseksi!



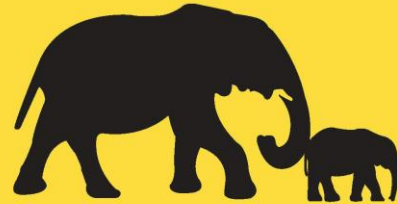
THINKING, FAST AND SLOW



DANIEL
KAHNEMAN

WINNER OF THE NOBEL PRIZE IN ECONOMICS

RICHARD H. THALER
WINNER OF THE NOBEL PRIZE IN ECONOMICS
and CASS R. SUNSTEIN
WINNER OF THE HOLBERG PRIZE



Nudge

NEW YORK TIMES Bestseller

Improving Decisions About
Health, Wealth, and Happiness

"One of the few books . . . that fundamentally changes the way I think
about the world." —Steven D. Levitt, coauthor of FREAKONOMICS

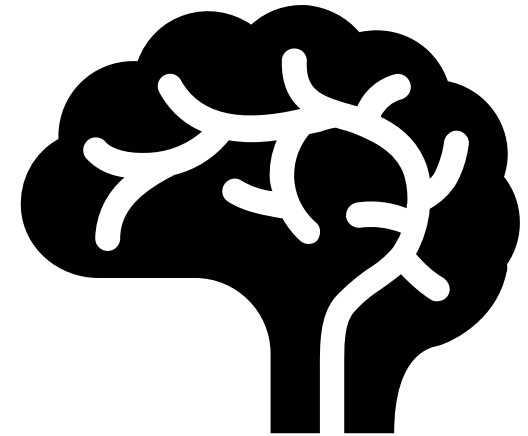
Behavioural Government

Using behavioural science
to improve how governments
make decisions

Michael Hallsworth / Mark Eggh / Jill Rutter / Julian McGrae

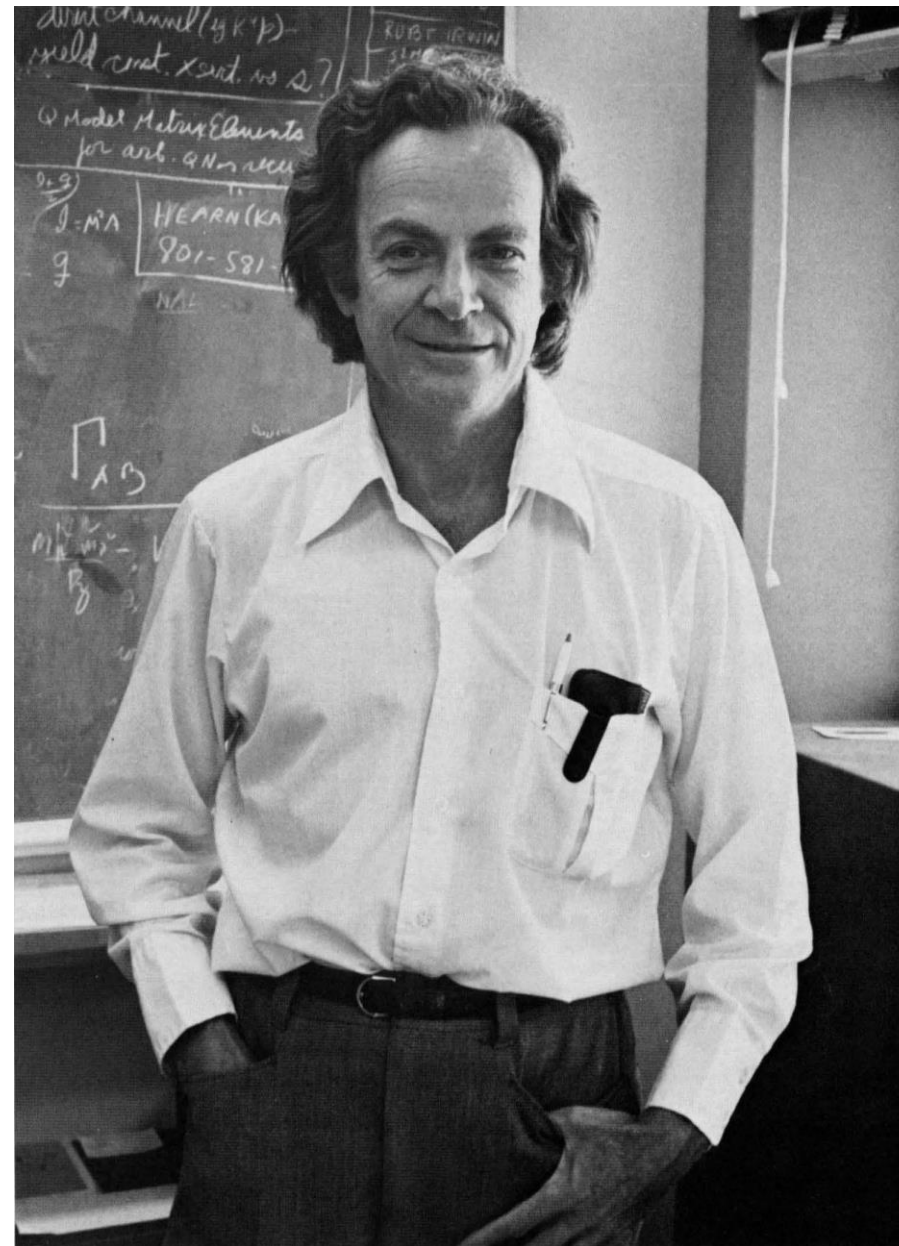
THE
BEHAVIOURAL
INSIGHTS
TEAM

- Kaikki ovat alttiita ajatteluvirheille ja –
vinoumille
- Vinoumien ja virheiden vaikutusta ei voi
kokonaan välttää
- Ajatteluaan voi kehittää ja rakenteet voi
suunnitella sellaisiksi, että ne kestävät
virheitä paremmin



"Ensimmäinen periaate on, että et saa huijata itseäsi, ja itseään on helpoin huijata."

Richard P. Feynman (1974)

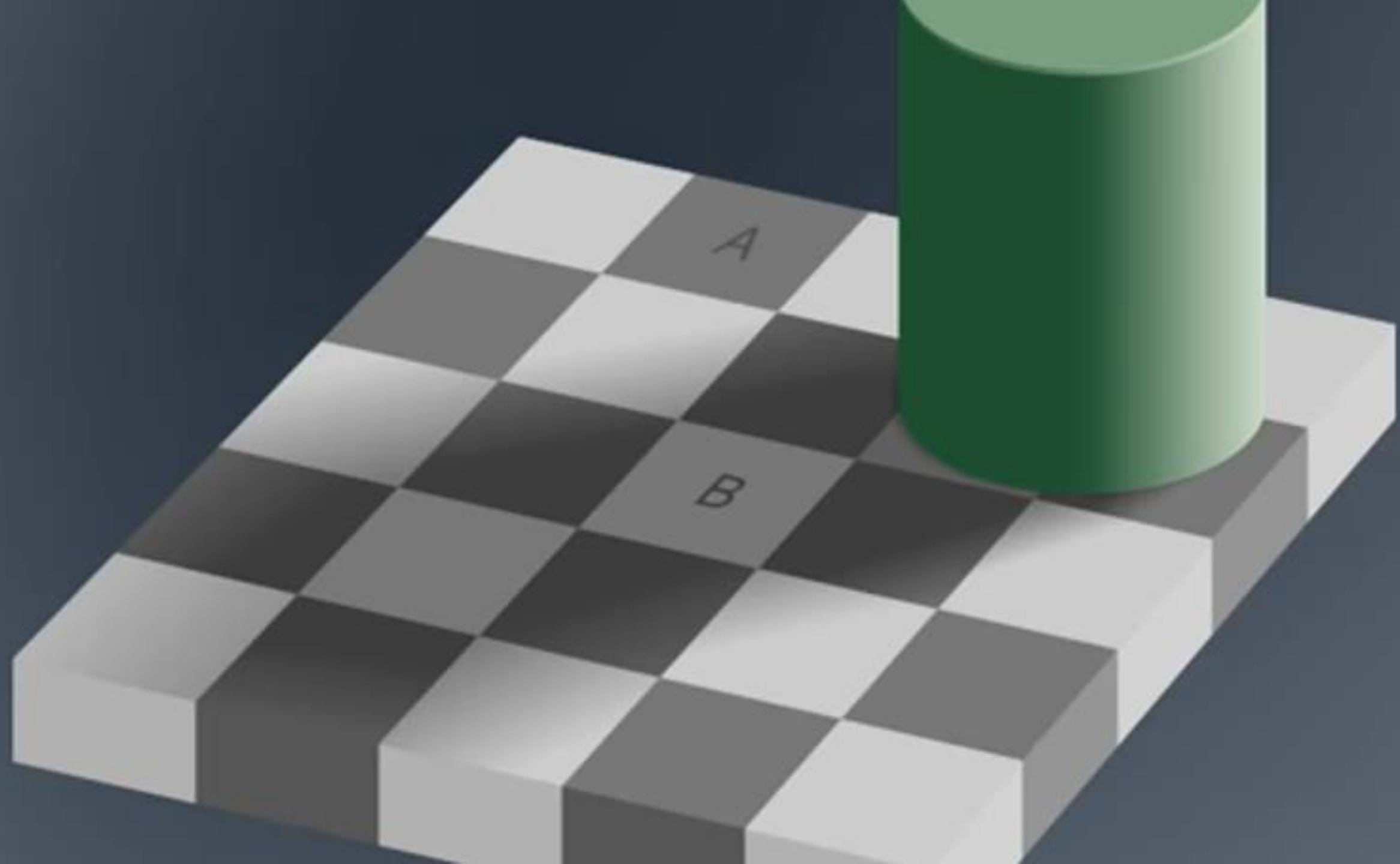


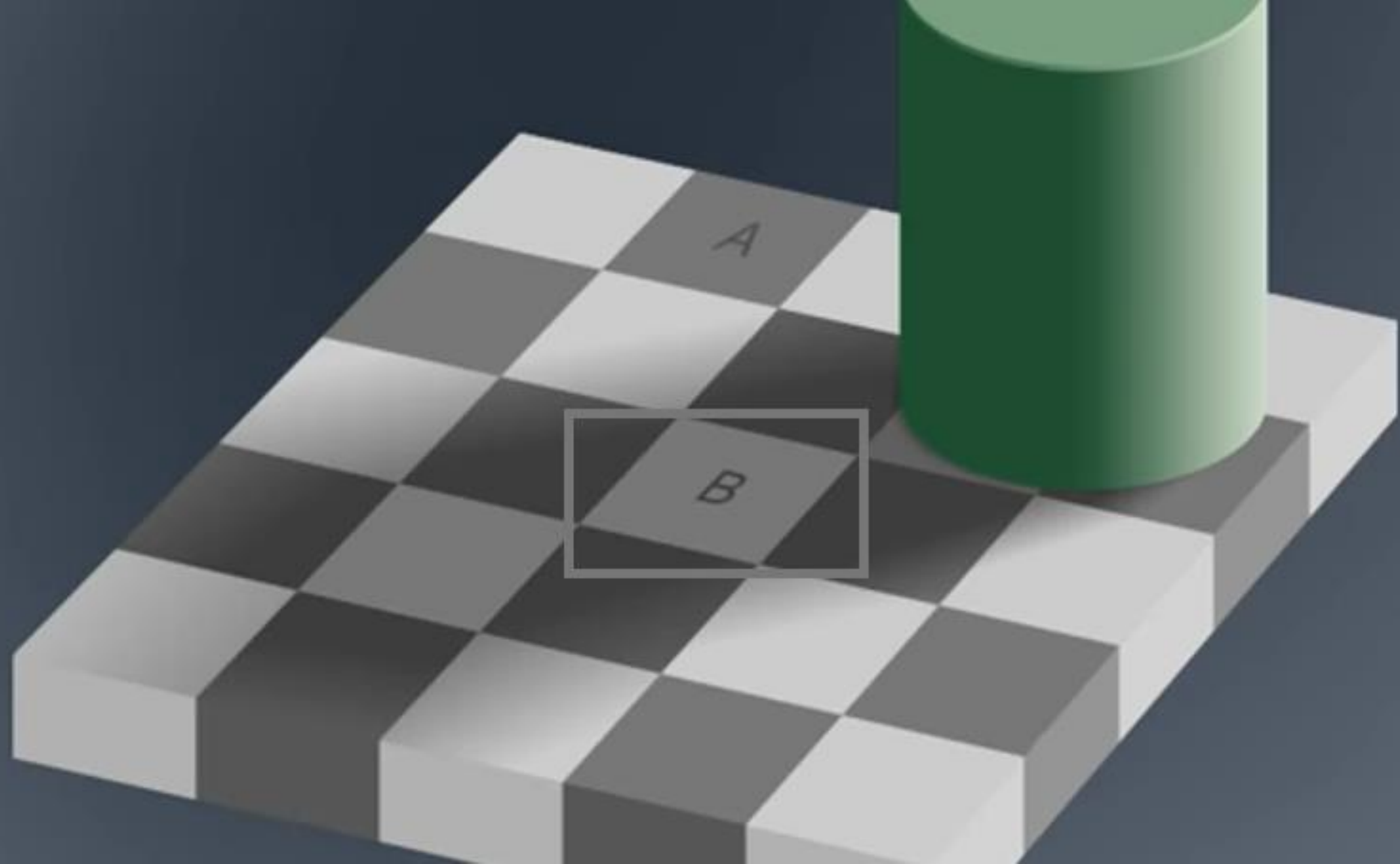
Ajattelun vinoumat

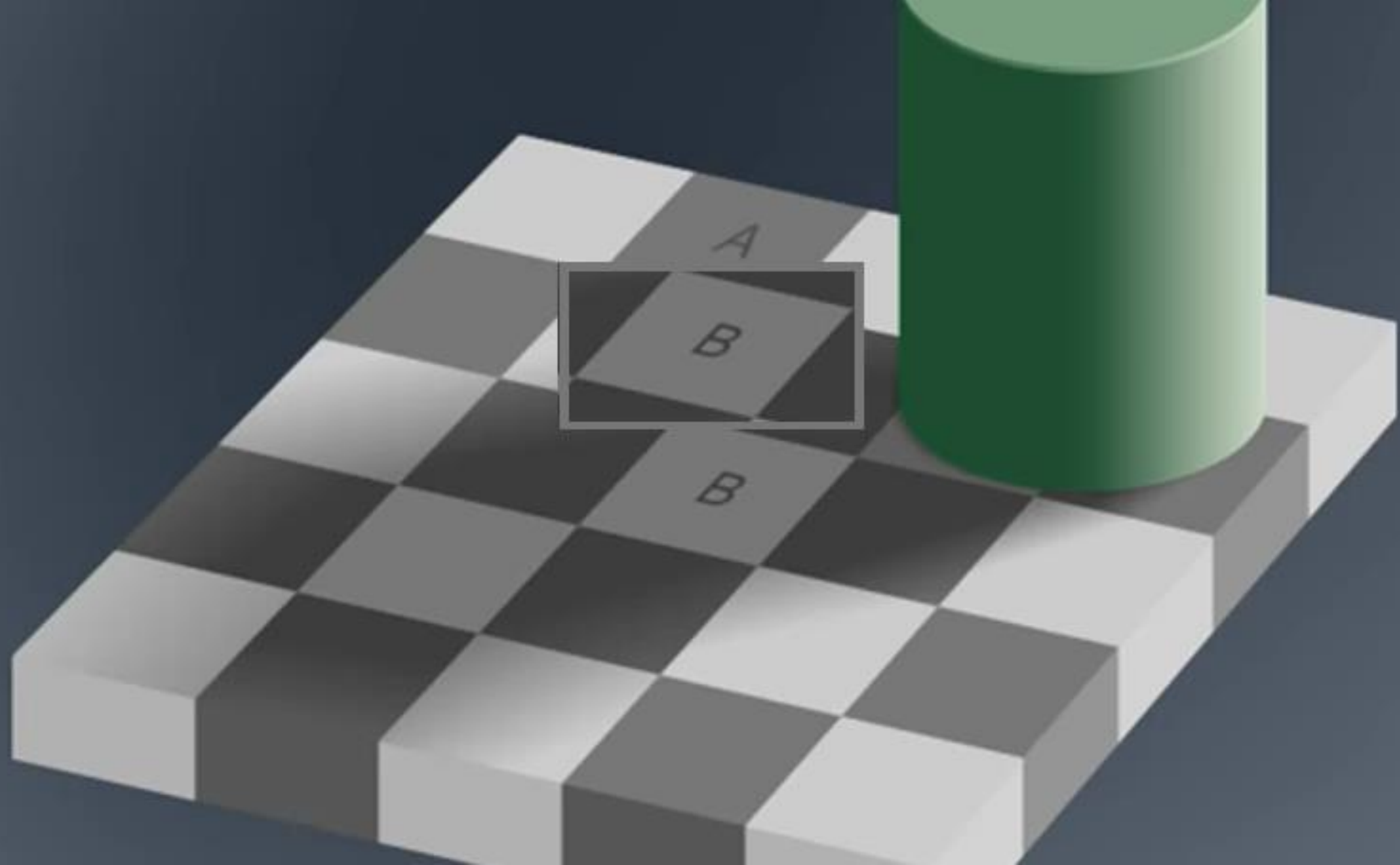
- Ihmisen tapa havainnoida ympäristöä ja tulkita sitä toimii pääasiallisesti (riittävän) hyvin
- Nämä taipumukset voivat kuitenkin johtaa myös virhearvioihin, jolloin niitä kutsutaan vinoumiksi

Kognitiivinen vinouma: Systemaattinen ajatteluvirhe informaatiota etsiessä, käsitellessä tai tulkitessa

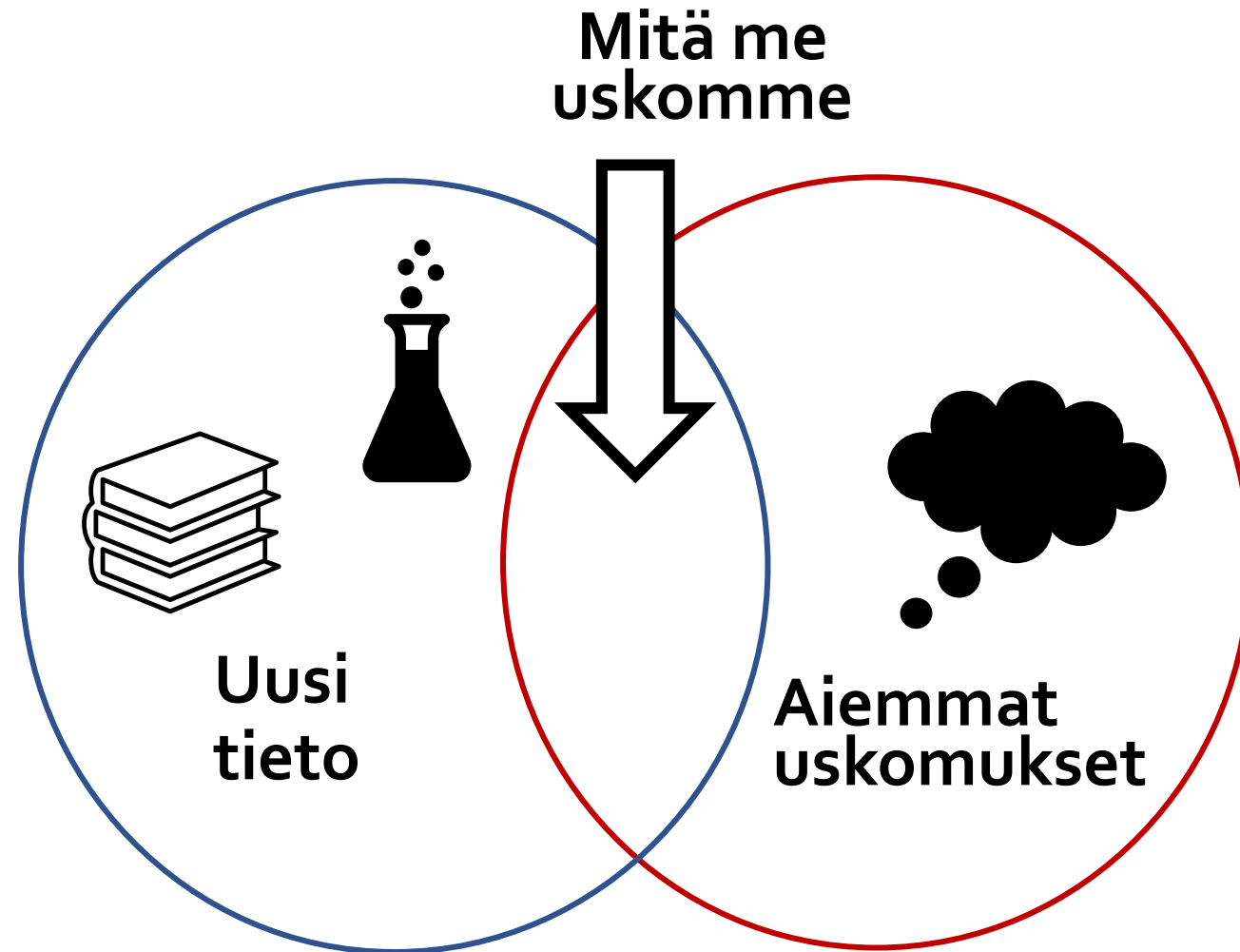








Vahvistusvinouma



Lyhyt harjoitus

Valitse etunimen ensimmäisen kirjaimen perusteella toinen näistä linkeistä ja vastaa kahteen kysymykseen!

A-K: [\[linkki\]](#)

L-Ö: [\[linkki\]](#)

Lyhyt harjoitus: ankkurointivaikutus

RYHMÄ 1 (A-K)

- a) Onko Kemijoki pidempi vai lyhyempi kuin 700km?
- b) Mikä on Kemijoen pituus?

RYHMÄ 2 (L-Ö)

- a) Onko Kemijoki pidempi vai lyhyempi kuin 70km?
- b) Mikä on Kemijoen pituus?

Oikea vastaus: **550 km**

Ankkurointivaikutus

Ensimmäisenä saatavilla olevan tiedon painottaminen ja päätöksen suhteuttaminen siihen.



Yksilönäkökulma

Systeminäkökulma

Kysymys

Kenen syytä?

Miksi virhe tapahtui?

Miksi virheitä tapahtuu?

Yksilön unohtelu, varomattomuus, motivaation puute tai piittaamattomuus

Olosuhteet, joissa yksilöt työskentelevät

Ihmiskuva

Virheet ovat moraalisia ongelmia: pahoja asioita tapahtuu vain pahoille ihmisille

Erehtyväisyys on inhimillistä ja kaikki tekevät väistämättä joskus virheitä!

Keinot virheiden välttämiseksi

Yksilöön kohdistuvat rangaistukset, pelottelu, uudelleenkoulutus ja nöyryyttäminen

Työskentelyolosuhteiden muuttaminen ja suojaukset virheitä vastaan

Vinoumien vaikutuksen välttäminen

1. Vinouman tunnistaminen

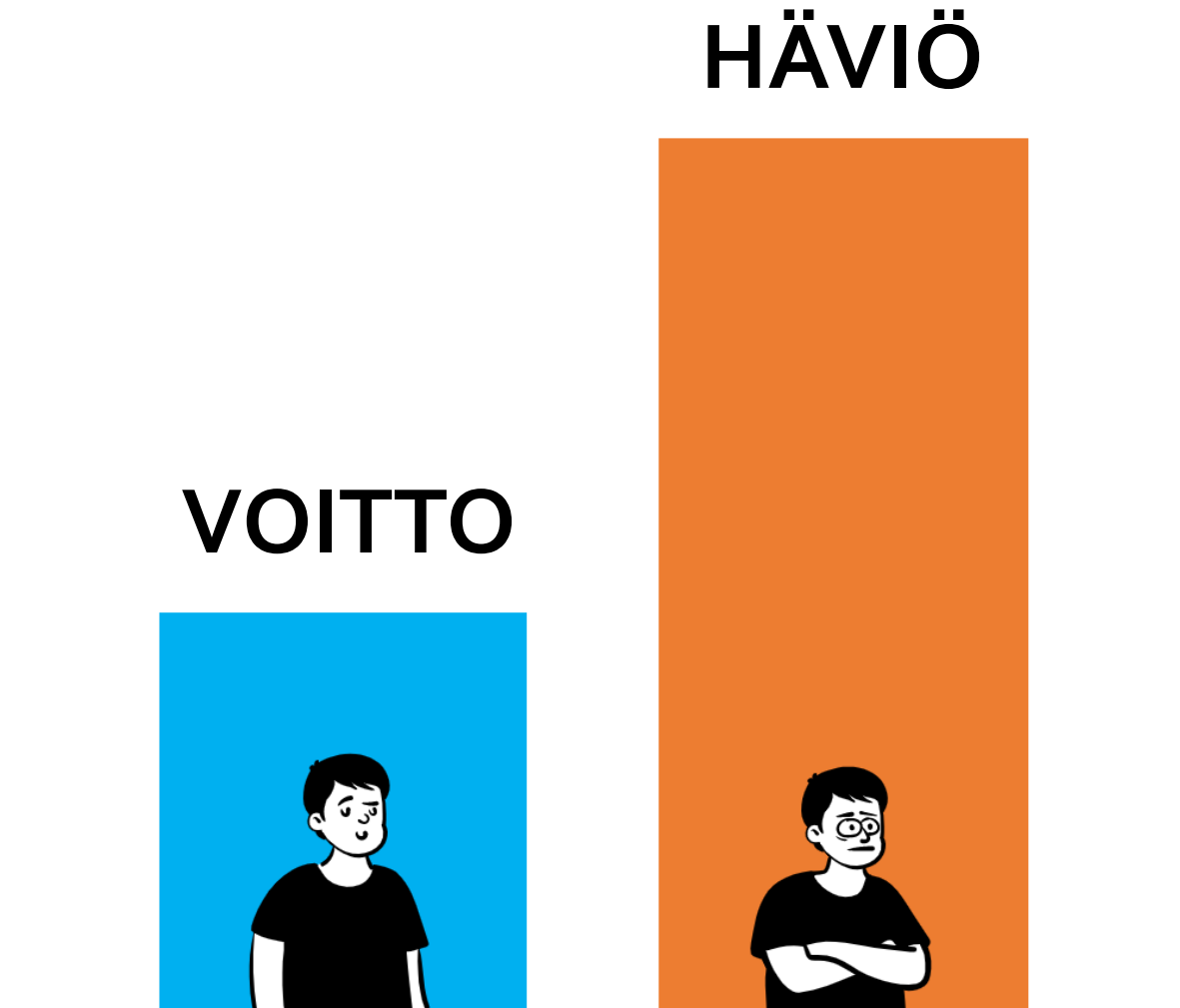
2. Vinoumien korjaaminen

- Tuuppaukset
- Prosessien standardointi
- Tarkistuslistat
- Hälytykset

Mutta...

Tappion karttaminen

(loss aversion)



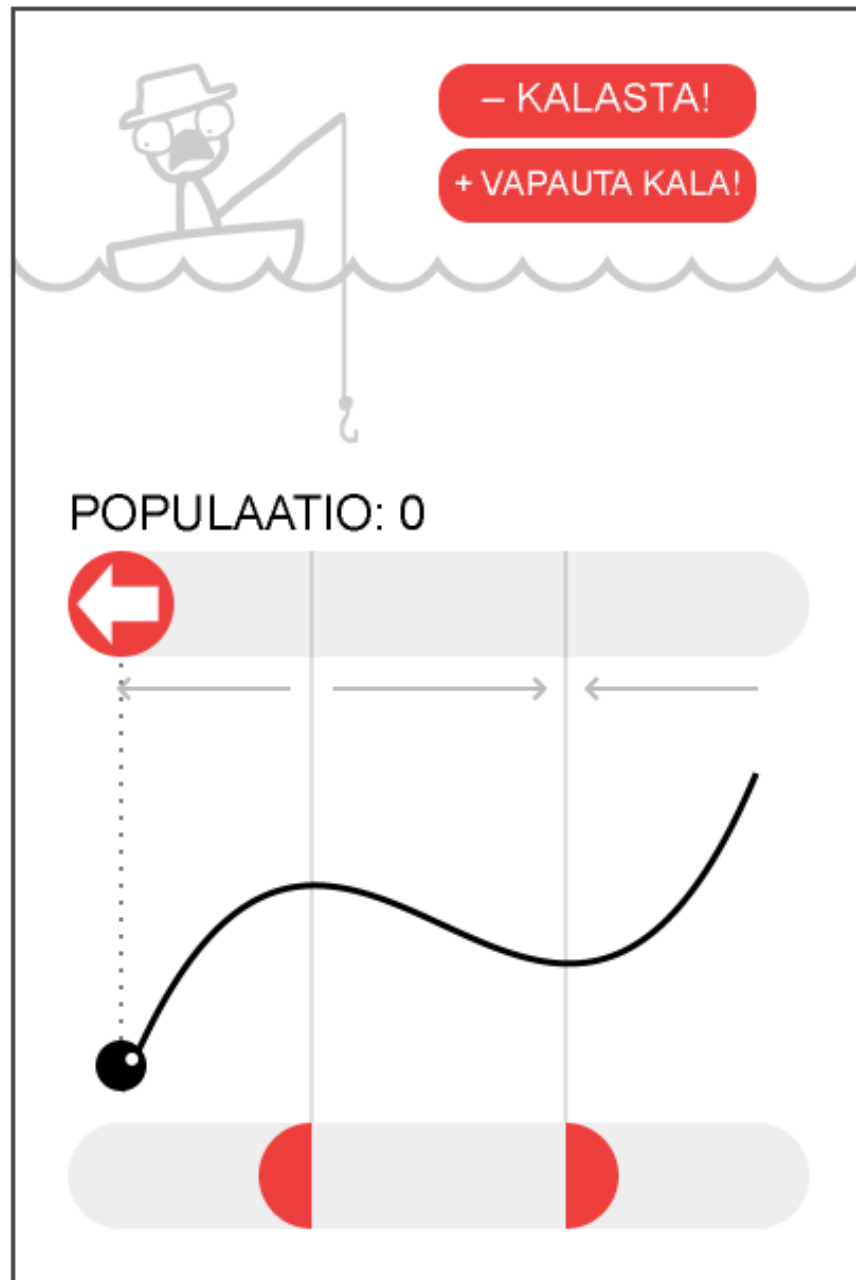
Tappion karttaminen

(loss aversion)

Hävisin 10€!

Voitin 10€!

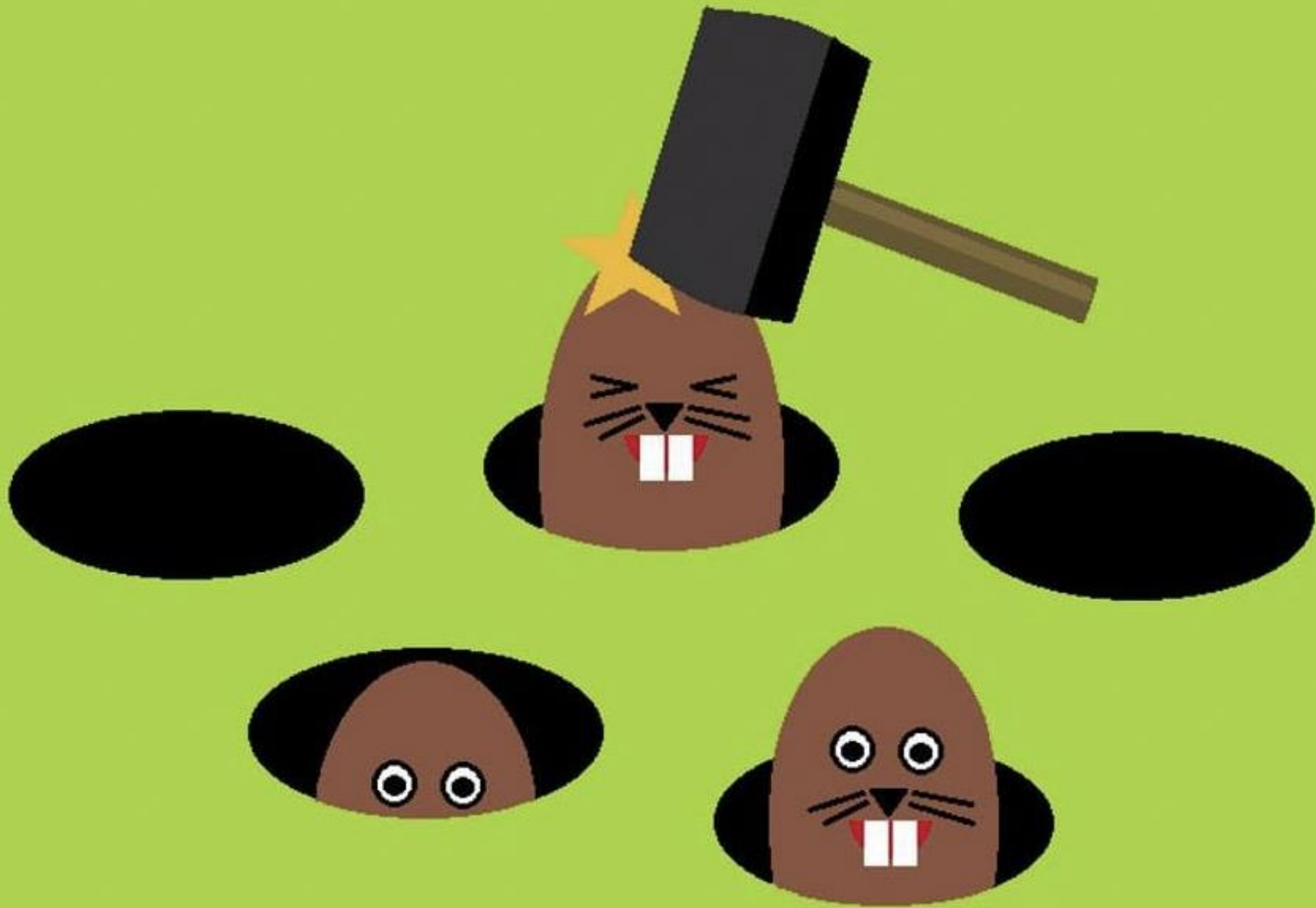




Vinoumavinouma

- Ihmisajattelulle on tyypillistä havaita erilaisia kuvioita - myös vinoumia - sielläkin, missä sellaisia ei ole.






Kompleksinen konteksti

Jäsentynyt konteksti



Vaikutussuhteet eivät ole ennustettavia



Vaikutussuhteet ovat ennustettavia

Muutokset tapahtuvat epälineaarisesti

Muutokset tapahtuvat lineaarisesti



Senaattori
Miten ryhmädynaamiset ilmiöt
voivat pilata päätöksenteon
laadun?

besta.

Senaattorit ovat hyviä miehiä,
mutta senaatti on ilkeä peto.

Ryhmäajattelun keskeiset piirteet

Vaikuttavat tekijät →	Sisältö →	Ryhmäajattelun oireet →	Seuraukset: puutteellinen päätöksenteko
<p><i>Lähtötekijät:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Ulkoinen paine, kiire <p><i>Ryhmässä syntyvät tekijät:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Kiinteä ryhmä• Eristäytyminen• Voimakas, ohjaava johtaja• Ryhmän jäsenten sosiaalisen taustan ja ideologian samankaltaisuus	<ul style="list-style-type: none">• Pyrkimys samanmielisyyteen	<ul style="list-style-type: none">• Haavoittamattomuuden illuusio• Uskomus moraaliseen ylivoimaisuuteen• Stereotyyppinen näkemys ulkoryhmästä• Itsesensuuri• Yksimielisyyden illuusio• Erimielisten painostus• Mielpidevartijat	<ul style="list-style-type: none">• Vaihtoehtoja ja tavoitteita ei tarkastella riittävästi.• Valitun vaihtoehdon riskejä ei tutkita.• Vaihtoehtoja ei arvioida uudelleen.• Huono tiedonhaku.• Informaation harhainen tarkastelu.• Ei tehdä varasuunnitelmia.

Ryhmäajattelu tai lauma-ajattelu (group think)

- Sikojenlahden maihinnousu – epäonnistunut päätös, johon vaikutti ryhmäajattelu:
- Kennedyn kabinetti...
 - turvautui alun perin valittuun vaihtoehtoon **selvittämättä muita mahdollisuuksia**
 - ei hakenut **asiantuntijoiden** mielipiteitä
 - ei kehitellyt **vaihtoehtoisia** toimintamalleja

Solidaarisuuden "superliima", joka liittää ihmiset yhteen, myös saattaa johtaa heidän ajatteluprosessiensa jumiutumiseen

Tunnekonflikti vs asiakonflikti



Kompleksinen konteksti



Tuhoisien virheiden välttäminen
ja matkan varrella syntyviin
mahdollisuuksiin tarttuminen

Jäsentynyt konteksti

Seurata selkeiden tavoitteiden
pohjalta muodostettua
tarkkaa toimintasuunnitelmaa



Kompleksinen konteksti



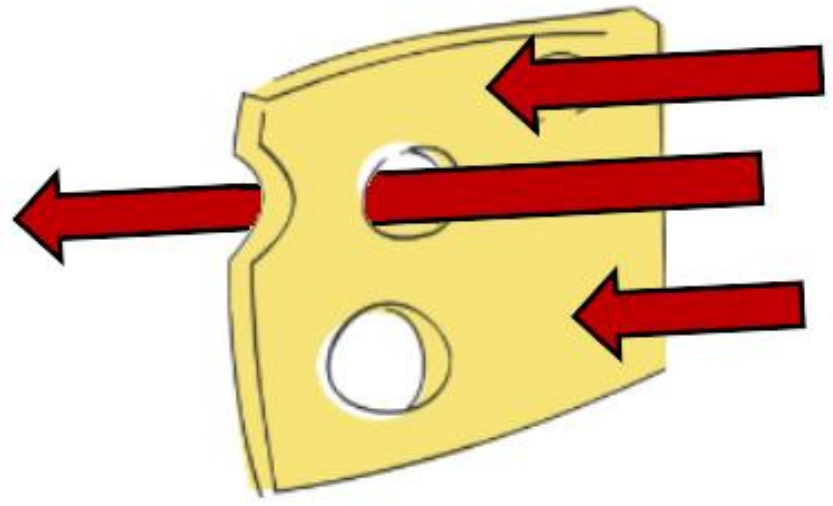
Tuhoisien virheiden välttäminen
ja matkan varrella syntyviin
mahdollisuuksiin tarttuminen

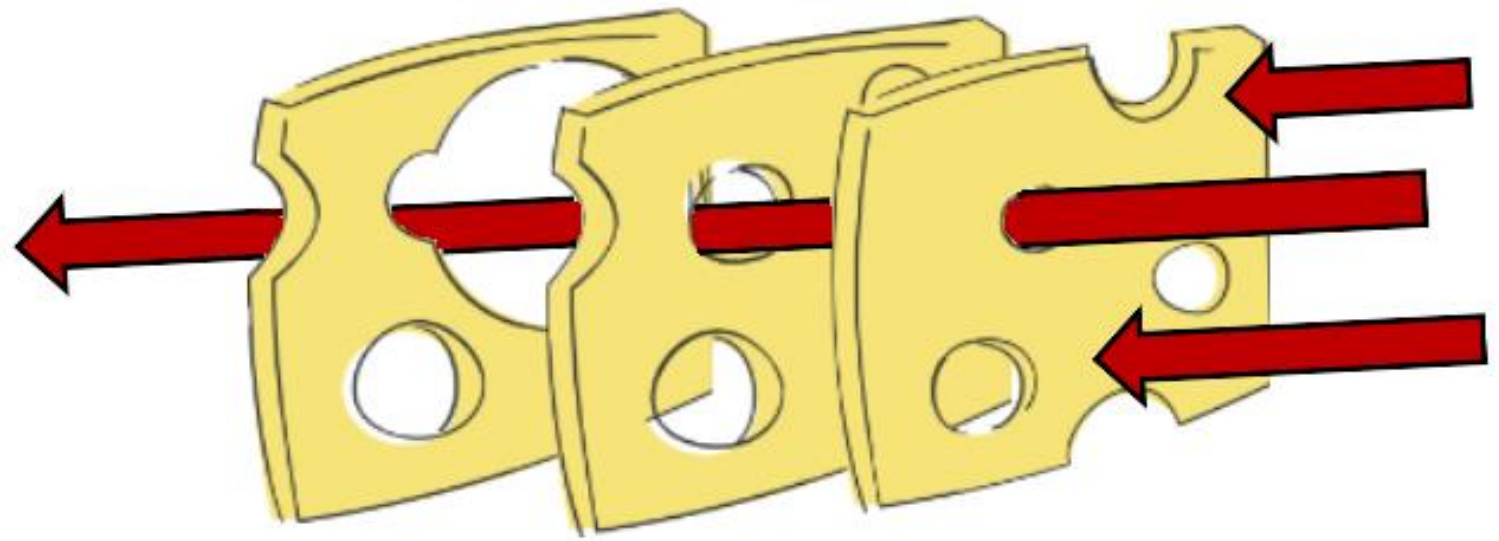


konteksti

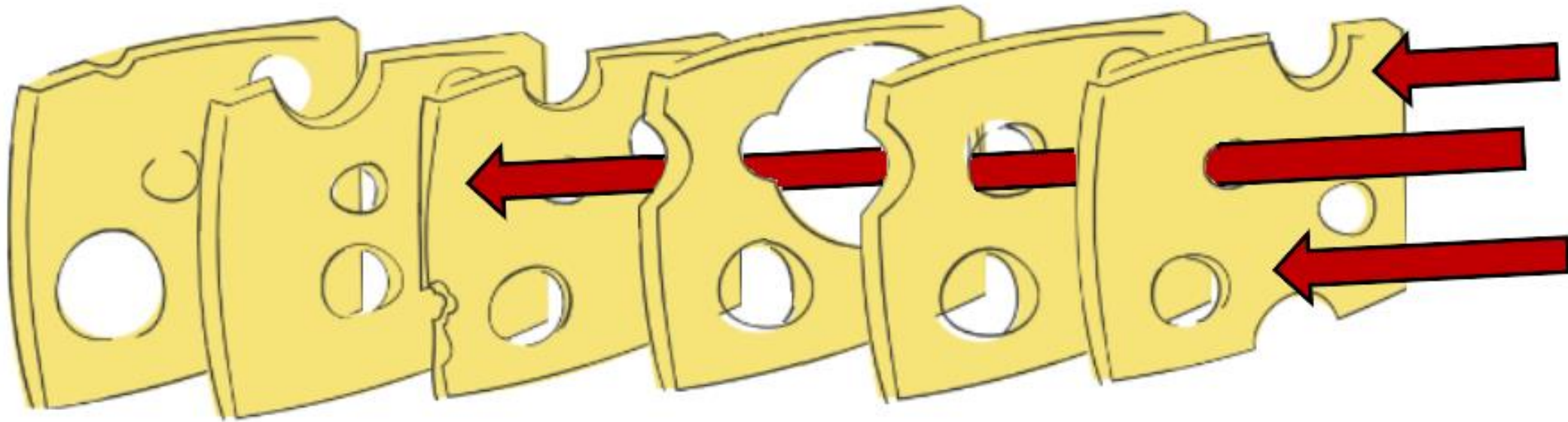
en
aa







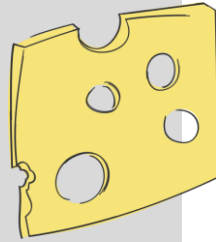
Kompleksisessa järjestelmässä kaikkia virheitä ei voida ennustaa ja siksi mikään yksittäinen suojauskeino ei riitä. Tarvitaan useita!



Virheenkestävä päätöksenteko

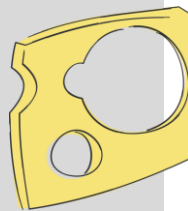
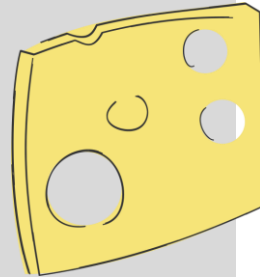
Ulkopuolisen kritiikin hyödyntäminen

- Lausunnot
- Punainen joukkue (red team)



Virheenkestävä työskentelytapa

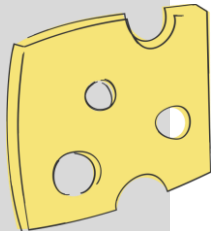
- Puheenvuorojen jakaminen
- Paholaisen asianajaja
- Strukturoitu itsekritiikki
- Epätodennäköiset tapahtumat



Tuhoisien virheiden välttäminen
ja matkan varrella syntyviin
mahdollisuuksiin tarttuminen!

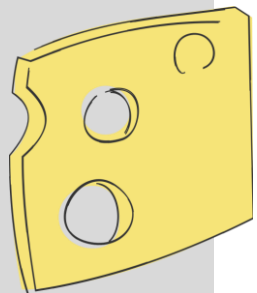
Vinoumien tunnistaminen ja korjaaminen

- Omassa ajattelussa ja päätöksenteossa
- Tuuppaukset
- Prosessien standardointi
- Tarkistuslistat



Omistajuus ja osallisuus

- Osallistaminen



Ulkopuolinen punainen joukkue (red team)

Red Teaming Handbook:

<https://www.gov.uk/government/news/new-red-teaming-handbook-published>



Ulkopuolinen punainen joukkue (red team)

Plussat

- + Ei ole sitoutunut suunnitelmaan
- + Objektiivisempi analyysi
- + Uusi perspektiivi
- + Voidaan tuoda mukaan sellaista asiantuntemusta, jota ei ole alkuperäisessä suunnitteluryhmässä

Miinukset

- Arvioitavana oleminen on vaikeaa
- Huonosti johdettuna ilkeä ja aiheuttaa turhaa mielipahaa
- Vie aikaa ja resursseja
- Voidaan väärinkäyttää

Virheenkestävä työskentelytapa

Jäsenneltyjen, luovien ja kriittisten ajattelutekniikoiden hyödyntäminen laadukkaamman päätöksenteon tukena **ryhmän sisällä**

- Puheenvuorojen jakaminen
- Paholaisen asianajaja
- Strukturoitu itsekritiikki
- Epätodennäköiset tapahtumat

* Perustuu osittain Ison-Britannian puolustusministeriön *Red Teaming Handbook –ohjeistukseen*.

Yleistä

- Ajattelutekniikat perustuvat *asiakonfliktiin* ja tunnekonfliktia tulisi välttää
- Ajattelutekniikat toimivat vain, jos niitä käytetään vilpittömästi ja tosissaan

Puheenvuorojen jakaminen tasapuolisesti

Jokainen ryhmässä puhuu kerran ennen kuin joku puhuu kahdesti, johtoasemassa olevat ja kokeneimmat puhuvat viimeisenä.

Voidaan hyödyntää:

- Keskustelun alussa
- Aina kun keskusteluun otetaan uusi aihe
- Koko keskustelun ajan



Paholaisen asianajaja

Suunnitelma tulee epäonnistumaan ja kerron miksi!



Paholaisen asianajaja

Kun suunnitelma on tehty, valitaan paholaisen asianajaja. Hän väittää, että suunnitelma tulee epäonnistumaan ja kertoo miksi.

- Joko ryhmän ulkopuolinen henkilö tai kiertävä rooli
- Haaste ei saa olla näennäinen, vaan paholaisen asianajajan täytyy pyrkiä tosissaan löytämään syitä sille, miksi suunnitelma saattaisi epäonnistua
- Kritiikki tulisi silti esittää asiallisesti ja ystävällisesti!



Arviointikysymykset

Arviointikysymysten hyödyntäminen strukturoidun itsekritiikin välineenä. Voi toteuttaa yksin tai ryhmässä!

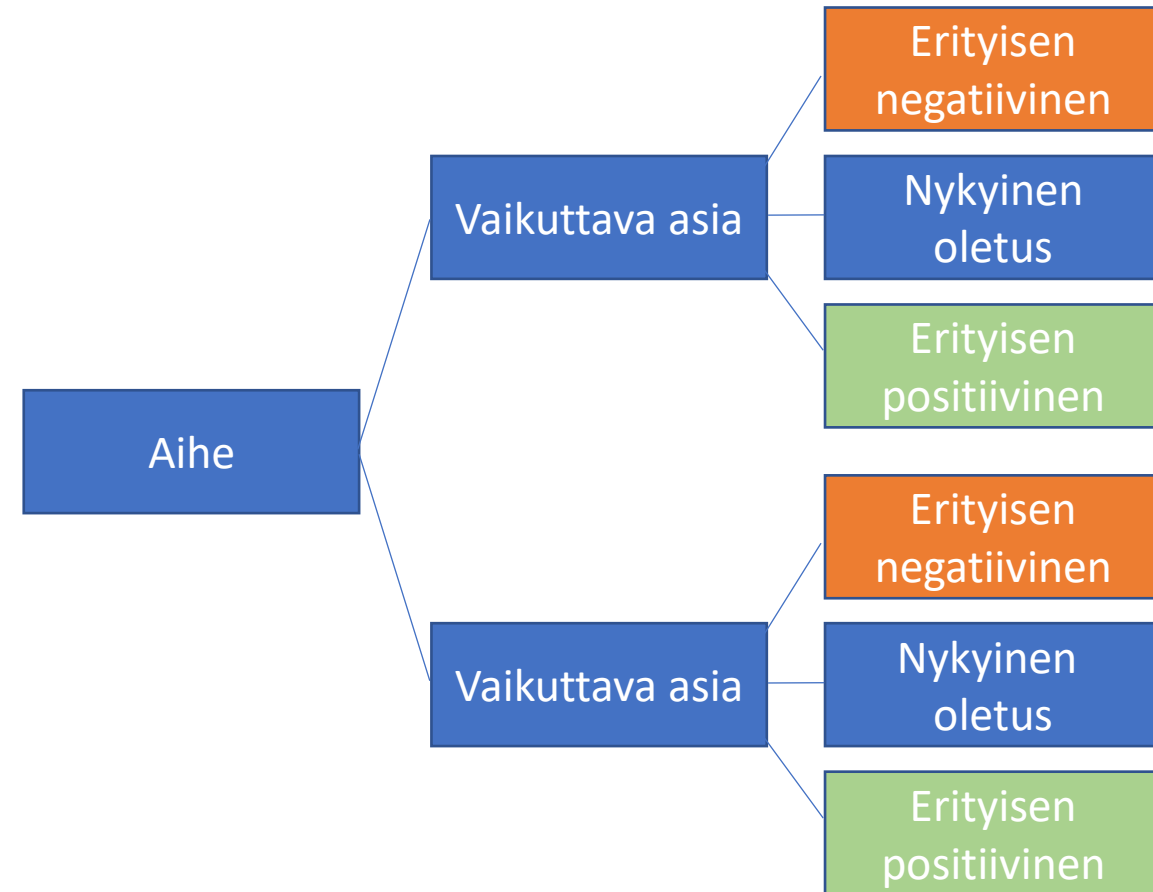
Esimerkki:

- Mitä epävarmuuksia suunnitelmaan tai tilanteeseen liittyy?
- Mitä näyttöä on saatavilla? Kuinka olennaista saatavilla oleva näyttö on? Onko näyttö ristiriitaista?
- Mitä tietopuutteita on?
- Mitä oletuksia on tehty? Miten olennaisia nämä oletukset ovat? Miten oletukset ja niiden mahdolliset epävarmuudet on huomioitu?
- Onko vaihtoehtoja harkittu? Onko muita mahdollisia selityksiä tai ennusteita?

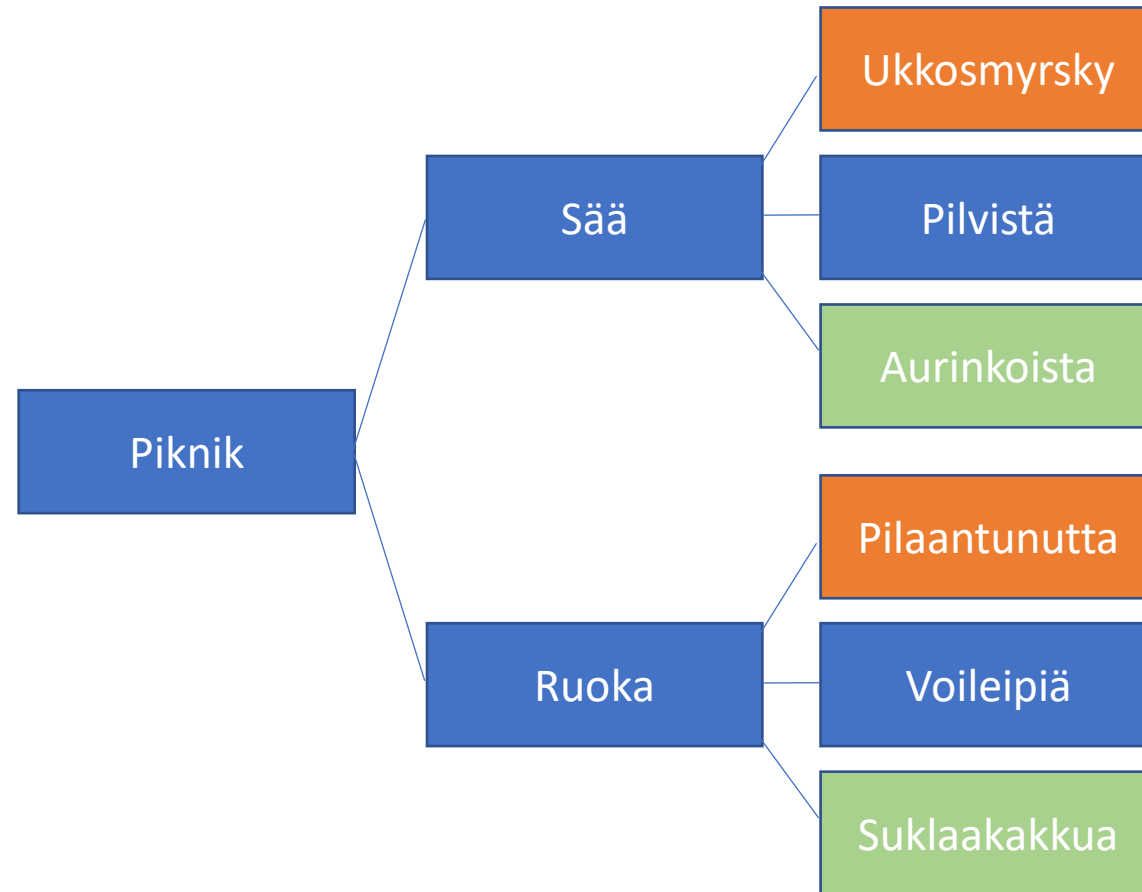
Tähän palataan neloskerralla!

Epätodennäköisten tapahtumien seuraukset

1. Kirjoita aihe mahdollisimman selkeästi ensimmäiseen laatikkoon
2. Listaa 2-4 asiaa, joilla on vaikutusta tilanteen etenemiseen.
3. Kuvaile jokaiseen vaikuttavaan asiaan liittyen, miten sen oletetaan nykyisen tiedon perusteella kehittyvän.
4. Toista kuvailu, mutta tällä kertaa äärimmäisen negatiivisilla tapahtumilla
5. Toista kuvailu äärimmäisen positiivisilla tapahtumilla



Epätodennäköisten tapahtumien seuraukset



Pienryhmäkeskustelu

12 minuuttia!

Mitä vinoumien vaikutusta estäviä keinoja käytät jo työssäsi?

Mitä uusia olisit kiinnostunut kokeilemaan?

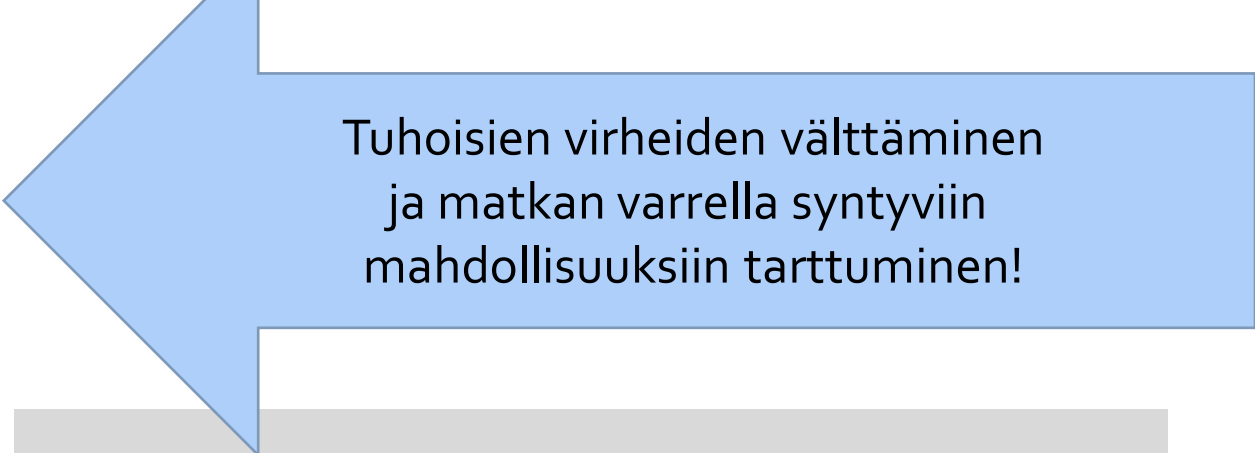
Virheenkestävä päätöksenteko

Ulkopuolisen kritiikin hyödyntäminen

- Lausunnot
- Punainen joukkue (red team)

Virheenkestävä työskentelytapa

- Puheenvuorojen jakaminen
- Paholaisen asianajaja
- Strukturoitu itsekritiikki
- Epätodennäköiset tapahtumat



Tuhoisien virheiden välttäminen
ja matkan varrella syntyviin
mahdollisuuksiin tarttuminen!

Vinoumien tunnistaminen ja korjaaminen

- Omassa ajattelussa ja päätöksenteossa
- Tuuppaukset
- Prosessien standardointi
- Tarkistuslistat

Omistajuus ja osallisuus

- Osallistaminen