

ARTO LINDBLOM

# Keskustelua päätöksentekoon liittyvän epävarmuuden olemassaolosta

## TIIVISTELMÄ

**T**ässä artikkelissa pyritään selkeyttämään ja jäsentämään epävarmuuden käsitettä. Epävarmuutta tarkastellaan osana päätöksentekijöiden subjektiivista tietoisuutta. Artikkelissa haastetaan ajattelutavat, joissa epävarmuutta lähestytään ilmiönä, joka on havaitsijan tietoisuudesta riippumaton, tilanteesta toiseen pysyvä rakenne. Tässä artikkelissa epävarmuudelle ei etsitä objektiivista selitystä vaan epävarmuutta lähestytään päätöksentekijän näkökulmasta sosiaalisena rakennelmana, joka kehittyy ja välittyy puheessa. Artikkelissa korostetaan, että epävarmuudessa on kyse todellisuudesta, joka tuotetaan puheessa, mutta joka on eri todellisuus kuin se, mistä puhutaan. Epävarmuuden ymmärtäminen puheeksi todellisuudesta ei siis tarkoita sitä, että puhetavoista riippumatonta todellisuutta ei olisi olemassa lainkaan. Tässä artikkelissa ei käsitellä varsinaisesti itse päätöksentekoa tai päätöksikäyttäytymistä, eikä sitä, millä tavoin päätöksentekijät päätöksenteossa reagoivat kokemaansa epävarmuuteen. Päähuomio on epävarmuuden käsitteessä, ei itse päätöksenteossa. Artikkelin ei sisällä empiiristä aineistoa vaan tarjoa käsitteellisen jäsennyksen päätöksentekijän kokemaan epävarmuuteen.

### 1. Johdanto

#### 1.2 Päätöksenteko ja epävarmuuden käsite

Yritysten liiketoiminta on ymmärrettävissä siinä toimivien yksilöiden ja ryhmien päätöksenteko-

na. Hookana-Turunen (1998, 12) määrittelee päätöksenteon tajunnallisuudessa tapahtuvaksi ajatteluksi ja tulkintojen ilmentämäksi toiminnaksi (vrt. Pihlanto 1995, 33). Päätöksenteko on sekä yksilöllistä että sosiaalista ja aina konteks-

## DISCUSSION

tiin sidottua. Hookana-Turunen (1998, 14) toteaa edelleen: *”päättöksenteossa päätöksentekijät pyrkivät ymmärtämään todellisuuttaan, aktivoimaan itseään ja käytettävissä olevia resursseja ratkaistakseen havaitsemiaan ongelmia ja siten muuttaakseen todellisuuttaan ko. tilanteessa toivottavana pitämäänsä suuntaan tai – tavoitteiden ollessa epäselviä – nykytilasta poikkeavaan suuntaan.”* Päätöksentekoprosessin keskeisimmiksi vaiheiksi on nimetty ongelman havaitseminen, vaihtoehtoisten ratkaisujen kartoitus ongelman ratkaisemiseksi, vaihtoehdon valinta, sitoutuminen valittuun ratkaisuun ja valitun ratkaisun toteutus, valvonta ja kontrolli (Ritchie & Marshall 1993, 52).

Yritystoimintaa koskevat päätökset vaikeutuvat epävarmuuden kasvaessa (Emblemsvåg & Kjølstad 2002, 844; van der Vorst & Beulens 2002, 412). Mitä suurempi on koettu epävarmuus päätöksentekotilanteessa, sitä vaikeampaa on vaihtoehtoisten ratkaisujen kartoitus, valinta ja toteutus (Ritchie & Marshall 1993, 129–130; Shelley 1991, 38).

Epävarmuus on päätöksentekijöiden kyvyttömyyttä ennustaa tulevaisuutta (Pfeffer & Salancik 1978, 67–68; Shelley 1991, 37). Tämä epävarmuuden määritelmä on varsin tyypillinen, vaikkakin vain yksi monista kirjallisuudessa esiintyvistä määrittelyistä. Mitään yksimielisyyttä epävarmuuden määrittelystä ei ole (Boyd & Fulk 1996, 3; Kreiser & Marino 2002, 895). Varsin usein on epäselvää se, viitataan epävarmuudella päätöksentekijän kokemaan epävarmuuteen häntä ympäröivästä todellisuudesta ja sen objekteista vai päätöksentekijän kokemaan epävarmuuteen hänen toimintansa ja ajattelunsa eli päätöksentekonsa seurausvaikutuksista. Epävarmuus vaikuttaakin olevan hyvin monimerkityksinen käsite, joka on määritelty eri tavoin erilaisissa tutkimuksissa (Duncan 1972,

317; Nooderwier, John & Nevin 1990, 82). Epävarmuuden kokemiseen voidaan kuitenkin liittää seuraavat kaksi elementtiä:

1. on vähintään kaksi vaihtoehtoista tulevaisuuden tapahtumavaihtoehtoa
2. päätöksentekijä ei kykene arvioimaan näiden tapahtumavaihtoehtojen todennäköisyyksiä ja vaikutuksia.

Jälkimmäinen elementeistä erottaa koetun epävarmuuden koetusta riskistä (Duncan 1972, 317; Stone & Grønhaug 1993, 40). Riski liitetään päätöksentekotilanteeseen, jossa kyetään arvioidaan tulevaisuuden tapahtumiin liittyvät todennäköisyydet (Emblemsvåg & Kjølstad 2002, 844). Aitoon epävarmuuteen (true uncertainty) liitetään sen sijaan kyvyttömyys arvioida tulevaisuuden tapahtumia ja niiden todennäköisyyksiä sekä vaikutuksia (Davidson 1991, 133).

Hyvin tyypillisesti kirjallisuudessa esiintyy tieto-opillinen väärinkäsitys, että maailma päätöksentekijän ympärillä olisi jollain tavoin epävarma (Achrol ym. 1983, 63). Ymmärretään maailma sitten luontona, yhteiskuntana tai kulttuurina, niin maailma kaikkine olioineen ei ole epävarma. Epävarmuus on päätöksentekijöiden tietämättömyyttä maailmasta (Duncan 1972, 318; Kreiser & Marino 2002, 896–897). Epävarmuus ei siis loikoile tietoisuuden ulkopuolella valmiiksi annettuna. Epävarmuus on päätöksentekijöiden itsensä rakentama käsitys todellisuudesta. Tämä eksistentialismia mukaileva käsitys kytkee epävarmuuden määritelmän osaksi keskusteluun todellisuuden olemassaolosta. (vrt. Saarinen 1986, 134–135.)

### 1.2 Artikkelin tarkoitus

Tässä artikkelissa pyritään selkeyttämään ja jäsentämään epävarmuuden käsitettä. Epävarmuutta tarkastellaan osana päätöksentekijöiden

subjektiivista tietoisuutta. Artikkelissa haaste-  
taankin ajattelutavat, joissa epävarmuutta lähes-  
tytään ilmiönä, joka on havaitsijan tietoisuude-  
sta riippumaton, tilanteesta toiseen pysyvä ra-  
kenne ja jolle on paljastettavissa kausaaliset  
syynsä. Tässä artikkelissa epävarmuudelle ei et-  
sitä objektiivista selitystä, vaan epävarmuutta  
lähestytään päätöksentekijän näkökulmasta so-  
siaalisena rakennelmana, joka rakentuu ja välit-  
tyy puheessa (vrt. Seikkula 2001, 376). Töttöä  
(1999, 290) mukailen tässä artikkelissa katso-  
taan, että epävarmuudessa on kyse todellisuu-  
desta, joka tuotetaan puheessa, mutta, joka on  
eri todellisuus kuin se, mistä puhutaan. Epävar-  
muuden ymmärtäminen puheeksi todellisuu-  
desta ei siis tarkoita sitä, että puhetavoista riip-  
pumaton todellisuutta ei olisi olemassa lain-  
kaan.

Tässä artikkelissa ei käsitellä varsinaisesti  
itse päätöksentekoa tai päätöskäyttämistä  
eikä sitä, millä tavoin päätöksentekijät päätök-  
senteossaan reagoivat kokemaansa epävarmuu-  
teen. Päähuomio on epävarmuuden käsitteessä,  
ei itse päätöksenteossa.

## 2. Epävarmuuden käsitteellinen jäsentäminen

### 2.1 Epävarmuus sosiaalisena rakennelmana

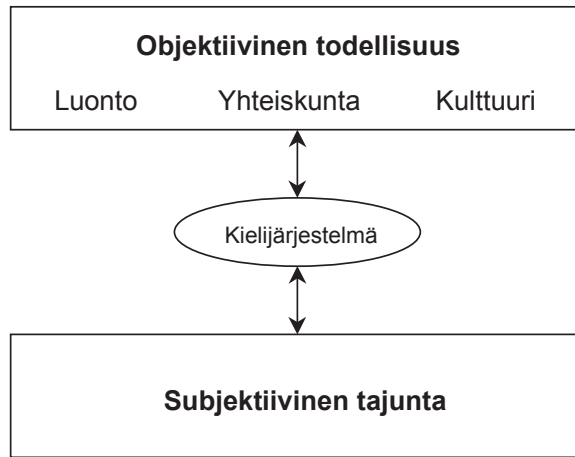
Epävarmuus on päätöksentekijöiden luoma ja  
ylläpitämä sosiaalinen rakennelma. Kyseisen  
väitteen perustelu vie keskustelun väistämättä  
todellisuutta ja sen luonnetta sekä tieto-oppia  
koskevaan tieteen ja filosofian kiistellyimpään  
aihealueeseen.

Todellisuuden olemassaoloa eli ontolo-  
giaa koskevat kysymykset kytkeytyvät siihen,  
mitä on todellisuus ja miten se on olemassa  
(Niiniluoto 1980, 125). Onko olemassa todelli-  
suus, jota voidaan mitata ja tulkita vai onko

todellisuus vain kielen konstruktio, jonka mää-  
rittelemien rajojen takana ei loppujen lopuksi  
ole mitään? Voitaneen sanoa, että realistit usko-  
vat edelliseen, relativistit jälkimmäiseen. Realis-  
tit katsovat, että todellisuus on objektiivinen ja  
tiedostavasta havaitsijasta riippumaton (Niini-  
luoto 2003, 29). Todellisuus on objektiivista sit-  
ten, että sen lähtökohta ei ole havaitsijan tajun-  
nassa (Seikkula 2001, 377). Relativisteille todel-  
lisuus on puolestaan vain loputon järjen luoma  
päätelmä (Panula 2000, 240). Painotettakoon,  
että näiden kahden klassisen kiistakumppanin  
väliin jää erilaisia maltillisempia realismin ja  
relativismin muotoja.

Realismin ja relativismin keskinäistä suh-  
detta voidaan selventää erottamalla kuvion 1  
mukaisesti toisistaan objektiivinen todellisuus ja  
subjektiivinen tajunta (Niiniluoto 2003, 29–31;  
Panula 1997, 233–234). Objektiivinen todelli-  
suus tarkoittaa yksilöiden tajunnasta riippuma-  
tonta ilmiöiden maailmaa, jonka olemusta yksi-  
löiden subjektiiviset toiveet eivät ainakaan vä-  
littömästi kykene muuttamaan. Objektiivinen  
todellisuus voidaan jäsentää edelleen luonnok-  
si, yhteiskunnaksi ja kulttuuriksi. Subjektiivinen  
tajunta on puolestaan elämyksiä ja kokemuksia,  
tietoisuuden tiloja, mielellisiä tarkoituksia ja  
suuntautuneisuuksia. (Niiniluoto 2003, 29; Pa-  
nula 1997, 18–19.) Realistit tavoittelevat objek-  
tiivista tietoa luonnosta, yhteiskunnasta tai kult-  
tuurista. Relativistit puolestaan katsovat, että  
objektiivista tietoa ympäröivästä todellisuudesta  
on mahdotonta saada, koska kaikki tietomme  
tulee aina subjektiivisten havaintojemme kautta  
(Seikkula 2001, 379; ks. myös Bauman 1997,  
275; Pihlanto 1995, 7–8). Relativistit korostavat-  
kin kaiken tiedon suhteellisuutta ja sitä, että  
tieteellinen tutkimustyö luo monia erilaisia,  
usein keskenään ristiriitaisia todellisuuksia (Tik-  
kanen 1996, 394).

# DISCUSSION



*KUVIO 1. Objektiivinen todellisuus ja subjektiivinen tajunta (mukaillen Panula 1997, 234)*

Mihin epävarmuus sijoittuu kuviossa 1 ja onko epävarmuuden sijaintipaikasta edes lopulta mielekästä puhua? Relativisti tarkastelee epävarmuutta osana subjektiivista tajuntaa korostaakseen epävarmuuden yksilöllisyyttä ja sen ainutkertaisuutta. Relativistille epävarmuus on päätöksentekijän kokemus mystinen tunnetila, joka ei tarvitse tuekseen mitään varsinaista empiiristä todistusaineistoa. Aistihavaintoihin nojautuville realisteille kysymys epävarmuuden sijaintipaikasta on jo vaikeampi ja epävarmuus saatetaan jättää jopa kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Voidaan kuitenkin katsoa, että realistisesti lähtökohtaisesti sijoittaisi epävarmuuden osaksi objektiivista todellisuutta, kuten osaksi ryhmäkulttuuria. Tällöin epävarmuutta lähestyttäisiin yksittäisestä päätöksentekijästä riippumattomana sosiaalisena tosiasiana, jota tarkasteltaisiin samalla tavoin kuin mitä tahansa tutkimuskohdetta (Durkheim 1982; Bauman 1997, 273–274). (realismista ja relativismista tarkemmin Niiniluoto 1980; 1990; 2003; Panula 1997; 2000; Tikkanen 1996.)

Voidaanko näitä kahta ääripäätä yhdistää mielekkäällä tavalla? Bergerin ja Luckmannin (1998) esittelemää sosiaalista konstruktionismia pidetään eräänlaisena 'middle range' -tyyppisenä lähestymistapana (Ford 1999, 480; Heiskala 1995, 149; Olkkonen 2002, 95). Sosiaalinen konstruktionismi ei ole kuitenkaan mikään yhtenäinen ajattelutapa, vaan Seikkulan (2001, 377) mukaan sosiaalisen konstruktionismin piirissä on kehittynyt laaja kirjo erilaisia ajattelutapoja, jotka heijastelevat kirjoittajien omia näkemyksiä (ks. myös Heiskala 1995, 147; Tikkanen 1996, 395). Yhteistä eri ajattelutavoille on kuitenkin se, että todellisuuden katsotaan rakentuvan kielessä (Ford 1999, 480–481). Todellisuutta koskevat käsitykset ovat kielen muo-vaamia käsitteellisiä jäsennyksiä todellisuudesta eivätkä ulkomailman suoraa kuvautumista ai-voissamme (Töttö 1999, 289). Eri kirjoittajat kiistelevät lähinnä siitä, millainen asema olemassaolevalle todellisuudelle annetaan (Ford 1999, 481). Kaikkein radikaaleimmat konstruktionistit katsovat, että kielen määrittelemien ra-

jojen takana ei ole mitään todellisuutta (Seikkula 2001, 378–379). Töttö (1999, 290) tosin korostaa, että sosiaalisen konstruktionismin perusväittäjä edellyttää itse asiassa todellisuuden ja sitä koskevan puheen erottamista. Töttö toteaa, että puheilla todellakin tuotetaan todellisuutta, mutta se on aina eri todellisuus kuin se, mistä puhutaan. Tässä artikkelissa sitoudutaan Tötön (1999) kuvailemaan maltilliseen sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa hyväksytään ontologinen realismi.

Tarkasteltaessa epävarmuutta sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvan ajattelutavan mukaisesti, epävarmuus voidaan määrittellä sosiaalisesti rakennelmaksi, joka on yksilöiden luoma ja ylläpitämä ja joka rakennetaan kussakin tilanteessa vuorovaikutukseen osallistujien väliin (vrt. esim. Seikkula 2001, 376). Epävarmuus sosiaalisena rakennelmana ei sisällä mitään varsinaista aineellista osaa, mutta jonka olemassaolo vaatii tukea yksilöiltä itseltään. Yksilöt puheillaan todellisuudesta luovat ja uusintavat epävarmuutta sosiaalisena rakennelmana. (vrt. Berger & Luckmann 1998, 172; Ford 1999, 481; Panula 1997, 20–21.)

Sosiaalinen konstruktionismi painottaa, että tajunnan suhteen ulkoinen todellisuus hahmottuu yksilöille subjektiivisina kokemuksina (Berger & Luckmann 1998, 147–148). Objektivisen todellisuuden sisäistäminen edellyttää yksilöltä havaitsemista ja tulkintaa (Ford 1999, 482). Havaitseminen on aktiivinen ja valikoiva informaatiota välittävä ja tulkitseva prosessi (Panula 1997, 187). Tulkitsemalla saamaansa informaatiota yksilö muodostaa erilaisia käsityksiä ja johtopäätöksiä ympäröivästä todellisuudesta. Hankkimaansa informaatiota tulkitsemalla yksilö rakentaa myös epävarmuuden osaksi maailmankuvaansa. Tulkinnassa onkin kyse siitä prosessista, jossa tajunnan suhteen ulkoinen todel-

lisuus muuttuu sisäiseksi tajunnalliseksi todellisuudeksi (Berger & Luckmann 1998, 148; Panula 1997, 187). Tulkintoihin ja todellisuuskäsitysten muodostumiseen vaikuttaa aina myös se ryhmä, jonka sisällä yksilö toimii (Berger & Luckmann 1998, 33). Ryhmässä muodostetut käsitykset ovat luonteeltaan pysyviä ja voivatkin säilyä ryhmän toimintaa ohjaavina käsityksinä, vaikka yksilöt ryhmässä vaihtuisivat. Toisin sanoen, vaikka epävarmuus on yksilöiden luoma ja ylläpitämä, siitä ei seuraa, ettei sitä ole itenäisesti olemassa. Keskenään vuorovaikutuksessa toimivat yksilöt tuottavat puheillaan varsin pysyvän, mutta muuttumiskykyisen käsityksen todellisuudesta, käsityksen, jota voidaan kutsua sosiaalisesti rakennelmaksi.

## 2.2 Epävarmuuden suuntautuminen tajuntaa ympäröivään todellisuuteen

Kaikkia psyykkisiä ilmiöitä määrittelevä tunto-merkki on niiden intentionaalisuus. Tietoisuuden keskeinen luonne näkyy siinä, että se merkitsee jotakin, viittaa, on suuntautunut. Tietoisuus on siis aina tietoisuutta – jostakin. (Saari-nen 1986, 114–116; Berger & Luckmann 1998, 31; Heiskala 1995, 150; Heiskala 2000, 86.) Myös epävarmuus vaatii objektin, jotain jota kohtaan suuntautua. Ei siis ole olemassa epävarmuutta sinänsä vaan epävarmuus on aina epävarmuutta jostakin.

Päätöksentekijän kokema epävarmuus merkitsee päätöksentekijän kyvyttömyyttä enustaa tulevaisuutta (Pfeffer & Salancik 1978, 67–68; Shelley 1991, 38). Epävarmuus tarkoittaa siis sitä, että päätöksentekijä ei pysty arvioimaan päätöksentekohetkellään kaikkia mahdollisia tulevaisuuden tapahtumia, näiden todennäköisyyksiä ja vaikutuksia (Duncan 1972, 318; Ritchie & Marshall 1993, 112). Mikäli päätöksentekijä kykenee arvioimaan tapahtumavaihto-

ehtojen todennäköisyydet ja vaikutukset, päätöksentekijä ei koe epävarmuutta vaan riskin (Engblom 2003, 16; Lindblom 2003, 40).

Päätöksentekijän kokemaa epävarmuutta voidaan tarkastella suuntautuneena päätöksentekijän tajuntaa ympäröivään todellisuuteen ja sen objekteihin eli

1. luontoon
2. yhteiskuntaan
3. kulttuuriin.

Päätöksentekijän kokema epävarmuus häntä ympäröivästä todellisuudesta puolestaan määrittelee sen, missä määrin päätöksentekijä voi vakuuttua tekemänsä päätöksen seurauksista tulevaisuudessa (Duncan 1972, 318; van der Vorst & Beulens 2002, 412). Ritchie ja Marshall (1993, 112) toteavatkin: *"[...] uncertainty can be viewed as arising from each person's imperfect state of knowledge concerning future events and, as such, it will influence the degree of confidence that the decision-maker has in the decision to be made."* Epävarmuus todellisuudesta ja sen tulevista tapahtumista luo siis päätöksentekijälle epävarmuutta hänen päätöksentekonsa oikeellisuudesta ja sen seurauksista (Hookana-Turunen 1998, 15). Shelley'n (1991, 37) mukaan epävarmuus todellisuudesta usein viivyttää päätöksentekoa, koska päätöksentekijät eivät pysty päätöksentekohetkellä luotettavasti arvioimaan vaihtoehtoisten ratkaisujen seurausvaikutuksia ja eivätkä siten kykene tekemään valintaa ilman lisäinformaation hankintaa.

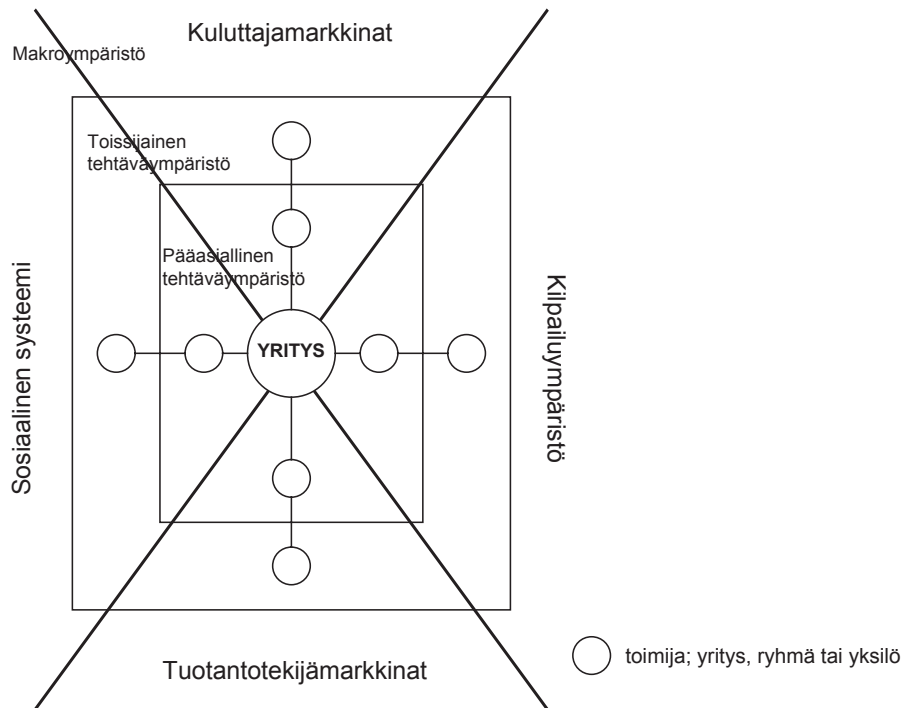
Korostettakoon, että yksilöä ympäröivää todellisuutta ei kuitenkaan tule ottaa annettuna. Päätöksentekijä voi itse omalla ajattelullaan ja toiminnallaan eli päätöksenteollaan, ainakin johonkin määrään saakka, vaikuttaa todellisuuden muodostumiseen. Luonto ja sen objektit sekä niihin kausaalisesti vaikuttavat voimat ovat

tosin enemmän tai vähemmän yksittäisen päätöksentekijän ulottumattomissa. Yhteiskunta ja kulttuuri ovat sen sijaan todellisuuden objekteja, jotka yksittäiset päätöksentekijät tuottavat sosiaalisessa toiminnassaan (Panula 1997, 19). Toisin sanoen, yhteiskuntaa ja kulttuuria päätöksentekijät rakentavat kaiken aikaa ja todellisuudesta näiden objektien osalta tulee toiminnan seurauksena mitä on tullakseen. Tästä seuraa se väistämätön tosiasia, että tulevaisuuden tapahtumia ei voi päätöksentekohetkellä koskaan täydellisesti ennustaa, koska tulevaisuutta vasta tehdään.

Päätöksentekijän ympärillä oleva todellisuus jäsennetään liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa tavallisesti hieman edellä kuvatusta poikkeavalla tavalla. Päätöksentekijän kokeman epävarmuuden ei oleteta kohdistuvan niinkään luontoon, yhteiskuntaan tai kulttuuriin vaan Achrolia ym. (1983, 57) mukailten (ks. myös Keysuk 1999, 219–220; van der Vorst & Beulens 2002, 415)

1. kuluttajamarkkinoihin
2. tuotantotekijämarkkinoihin
3. kilpailuympäristöön
4. sosiaaliseen systeemiin.

Päätöksentekijällä voi esimerkiksi olla vaikeuksia arvioida tuotteen loppukysyntää uudella markkina-alueella tai kilpailijoiden reaktioita tuotteiden hinnan laskuun. Edellä kuvattua tarkastelutasoa Achrol ym. (1983) kuitenkin pitävät vielä liian yleisenä. Päätöksentekijän kokema epävarmuus voi kohdistua heidän mukaansa (1) suoraan yrityksen kanssa tekemisessä oleviin toimijoihin ja heidän käyttäytymiseen eli pääasiassa tehtäväympäristöön, (2) epäsuorasti yrityksen kanssa tekemisessä oleviin toimijoihin ja heidän käyttäytymiseen eli toissijaiseen tehtäväympäristöön tai (3) sosiaaliseen, taloudelli-



KUVIO 2. Epävarmuuden kohdistuminen (mukailten Achrol ym. 1983, 58)

seen, poliittiseen ja teknologiseen makroympäristöön (ks. kuvio 2). Vastaavalla tavalla Rowe (1977) erottaa toisistaan epävarmuuden, joka kohdistuu toisten toimijoiden käyttäytymiseen ja epävarmuuden, joka kohdistuu yksittäisestä toimijasta riippumattomiin luonnon ilmiöihin.

Epävarmuus, joka suuntautuu päätöksentekijää ympäröivään todellisuuteen ja sen tulevaisuuden tapahtumiin, on siis jäsennettävissä käsitteellisesti usealla eri tavalla. Yritystoiminnassa päätöksentekijöiden kokeman epävarmuuden voidaan katsoa kohdistuvan joko liiketoiminnan eri osa-alueille tai liiketoimintaympäristöön laaja-alaisemmin. Päätöksentekijän kokemaa epävarmuutta voi kohdistua myös omaan yritykseen tai siihen ryhmään, jonka osa päätöksentekijä on.

Edellä kuvatun perusteella päätöksentekoa voidaan määritellä tavoitteelliseksi toiminnaksi epävarmaksi koetussa todellisuudessa. Shelley (1991, 38) mukaan päätöksenteon tavoitteena onkin: "[...] to find the course of action that maximizes corporate objectives in an uncertain environment." Koska päätöksen tavoiteltu seuraus on epävarmassa tulevaisuudessa, liittyy myös seurausvaikutukseen aina epävarmuutta. Päätöksentekijä ei voi olla koskaan täysin varma, että hänen tekemänsä päätöksen seurauksena päätöksenteolle asetetut tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Päätöksentekijää ympäröivässä todellisuudessa voi siis aina tapahtua odottamattomia asioita, joihin päätöksentekijä ei ole varautunut päätöstä tehdessään, ja joiden seurauksena päätöksenteolle asetetut tavoitteet voi-

vat jäädä saavuttamatta. Päätökseen liittyikin aina ei-tavoitellun seurausvaikutuksen mahdollisuus. Tämä päätöksen seurausvaikutukseen liittyvä epävarmuus vaikeuttaa merkittäväällä tavalla päätöksentekijän tavoiterationaalista päätöksentekoa. Mikäli päätöksentekijä kykenisi ennustamaan luotettavasti sen, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, päätöksentekijä voisi toimia täysin tavoiterationaalisesti eli päätöksentekijä voisi tehdä sellaisia ja vain sellaisia päätöksiä, jotka taatusti tuottaisivat tavoitellun tuloksen.

### 2.3 Epävarmuus ja todellisuutta koskeva informaatio

Duncan (1972, 318) katsoo, että päätöksentekijän kokemus epävarmuus määräytyy päätöksentekijän käytettävissä olevan informaation perusteella (ks. myös esim. Boyd & Fulk 1996, 2; Kreiser & Marino 2002, 896; van der Vorst & Beulens 2002, 413). Käytettävissä olevan informaation perusteella päätöksentekijä pyrkii ennustamaan tulevaisuutta, sen tapahtumia, tapahtumien todennäköisyyksiä ja monimutkaisia vaikutussuhteita. Epävarmuuden kokemisessa on siten olennaista päätöksentekijän käytettävissä olevan informaation määrä ja laatu. Tulevaisuutta koskevan informaation puutteellisuus tai tämän informaation epätasällisyys vaikeuttavat ja saattavat jopa estää kokonaan tulevaisuuden luotettavan arvioinnin. Puutteellinen tai epätasällinen informaatio voi koskea mitä tahansa luonnon, yhteiskunnan tai kulttuurin objektia ja sen tulevaisuuden tapahtumia ja vaikutuksia, jonka päätöksentekijä kokee päätöksentekohetkellä päätöksentekonsa kannalta olennaiseksi.

Korostettakoon, että päätöksentekijän käytettävissä oleva laaja-alaisinkin ja yksityiskohtaisin informaatio todellisuudesta ja sen tulevaisuuden tapahtumista on aina lopulta puut-

teellista ja epätasällistä, koska tulevaisuutta ei ole olemassa. Sitä vasta rakennetaan tässä ja nyt. Päätöksentekijän on kuitenkin itse tiedostettava käytettävissään olevan informaation puutteellisuus ja sen epätasällisyys. Kriittinen päätöksentekijä ymmärtääkin, että hänen käytettävissään oleva informaatio on aina lopulta puutteellista ja sen perusteella hän ei voi koskaan olla täysin varma tulevaisuuden tapahtumista. Kaikki tulevaisuutta koskeva informaatio sisältää lopulta vain erilaisia näkemyksiä ja arvioita tapahtumien kulusta. Sen sijaan päätöksentekijä, joka ei osaa tai ei uskalla olla kriittinen ja joka luottaa sokeasti hänelle tarjottavaan informaation, saattaa kokea suurtakin varmuutta todellisuudesta ja sen tulevaisuuden tapahtumien kulusta. Edellä kuvatulla halutaan alleviivata tämän artikkelin keskeistä sanomaa: epävarmuus on aina lopulta päätöksentekijöiden itsensä rakentama käsitys ja tulkinta todellisuudesta ja sen tulevaisuuden tapahtumista käytettävissä olevan informaation pohjalta. Jokainen päätöksentekijä on yksilöllinen ja näin myös todellisuutta koskeva informaatio tulkitaan aina eri tavoin. Tämä selittää sen, miksi täysin samassa päätöksentekotilanteessa ja täysin samaa todellisuutta koskevaa informaatiota tulkitsevat päätöksentekijät saattavat nähdä ja kokea edessään avautuvan tulevaisuuden hyvin eri tavoin.

Kuten on jo edellä korostettu, täydellistä informaatiota ja siten täydellistä varmuutta luonnosta, yhteiskunnasta ja kulttuurista ja näiden tulevasta kehityksestä ei voida koskaan saavuttaa (Panula 2000, 161). Päätöksentekijän käsitykset luonnosta, yhteiskunnasta ja kulttuurista voivat kyllä ajan kuluessa vahvistua, mutta päätöksentekijän tietämys maailmasta tulevaisuuden tapahtumineen säilyy silti aina epävarmana. Epävarmaksi maailman päätöksentekijän silmissä tekevät lopulta toiset ihmiset. Muiden



ihmisten tajunta, mielelliset rakenteet, intentiot, tulevat teot tai tekemättä jättämiset ovat aina lopulta yksittäisen päätöksentekijän tietoisuuden ulottumattomissa. Ympäröivää todellisuutta aktiivisesti havainnoimalla ja tulkitsemalla voidaan toki saada jonkinlainen ote tulevaisuuden tapahtumien kulusta, mutta tulevaisuus on silti aina enemmän tai vähemmän epämääräinen suuri arvoitus. Tietämättömyyttään tulevaisuudesta eli kokemaansa epävarmuutta päätöksentekijä voi tosin hallita esimerkiksi luottamuksella. Luottamuksen rakentuminen on kuitenkin vaativaa ja se vie aikaa kehittyäkseen sekä edellyttää päätöksentekijältä kohtuullisuuden normin noudattamista ja vastavaroista tavoitteiden yhteensovittamista (esim. Ring & Van de Ven 1992).

Mihin informaatio todellisuudessa lopulta kätkeytyy? Informaatiolähteellä tarkoitetaan Salmisen (2000, 49) mukaan sellaista yksittäistä informaation tuottajaa tai viestijää, jonka viestimää informaatiota päätöksentekijä käyttää päätöksenteossaan. Salminen jatkaa edelleen, että informaatiolähde ei välttämättä ole muotoutunut kiinteäksi systeemiksi, vaan se voi olla mikä tahansa informaation tuottaja, kuten ihminen, esine, jokin aistein havaittu tapahtuma luonnossa, yhteiskunnassa tai kulttuurissa tai päätöksentekijän omassa tajunnassa tapahtuva intuitiivinen oivallus, jossa päätöksentekijä yhdistää uudella tavalla tajunnassaan olevia tietoja. Nämä informaatiolähteet tuottavat päätöksentekijälle ikään kuin ajattelun raaka-ainetta. Salmisen (2000, 50) mukaan päätöksentekijän omista henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuu, minkälaisen merkityksen päätöksentekijä lopulta antaa vastaanottamalleen informaatiolle ja miten puutteelliseksi tai epätäsmälliseksi informaatio koetaan.

## 2.4 Päätöksentekotilanne ja koettu riippuvuus epävarmuuden kokemiseen vaikuttavina tekijöinä

Päätöksenteko tapahtuu aina tietyssä päätöksentekotilanteessa. Päätöksentekijät kohtaavat yritystoiminnassa jatkuvasti erilaisia päätöksentekotilanteita. Päätöksentekotilanteet voivat syntyä hyvinkin nopeasti päätöksentekijästä riippumattomien ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta tai ne voivat olla rutiininomaisia ja hyvissä ajoin ennalta sovittuja.

Päätöksentekijän kokeman epävarmuuden voidaan olettaa osaltaan määräytyvän päätöksentekotilanteen perusteella. Hookana-Turunen (1998, 56) toteaa, että päätöstilanteen yllätyksellisyys, ongelman ratkaisun vaikeus sekä päätöksentekijän kiireellisyys päätöstilanteessa muokkaavat osaltaan päätöksentekoa (ks. myös Ritchie & Marshall 1993, 124). Esimerkiksi Shelley (1991, 37–38) toteaa, että kilpailuympäristön paine useimmiten vaatii päätöksentekijöiltä nopeita ratkaisuja ilman, että heillä olisi edes aikaa kerätä varmuutta lisäävää informaatiota päätöksentekonsa tueksi.

Nykyaikaiset avoimet yritykset toimivat maailmassa, jossa erilaisten toimijoiden, kuten kuluttajien, alihankkijoiden ja sosiaalisen systeemin vaikutus yrityksen toimintaan on huomattava (Pfeffer & Salancik 1978, 12; Hunt & Morgan 1995, 6–7). Yritysten on jopa mahdollista toimia yksin. Yritykset tarvitsevat ulkoisen maailman tarjoamia resursseja, kuten raaka-aineita, pääomaa ja työvoimaa. Resurssiriippuvuusnäkömyksen mukaan epävarmuus on sitä korkeampi, mitä riippuvaisempi yritys on sitä ympäröivästä maailmasta (Pfeffer & Salancik 1978, 67).

Riippuvuus koetaan usealla tapaa negatiiviseksi, epävarmuutta lisääväksi ilmiöksi. Mikäli resurssien kontrollointi on keskittynyt harval-

le toimijalle, rajoittaa tämä suuresti valinnan vapautta ja päätöksentekijän mahdollisuuksia ajaa suoraviivaisesti oman yrityksensä tavoitteita (Heide 1994, 73). Riippuvuussuhde ulkoisesta maailmasta kaventaakin yrityksen ja päätöksentekijän toimintavapautta ja estää tekemästä itsenäisiä päätöksiä (Ahonen 2001, 215). Riippuvuuden lisääntyessä päätöksenteolle asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen on yhä enemmän kiinni muista toimijoista ja siitä, miten ne suoriutuvat niille kuuluvista tehtävistään. Muut toimijathan voivat käyttäytyä aina ennakoimattomasti ja tämä luo Toivosen (2000, 200) mukaan yrityksen sisäisiin tekijöihin nähden merkittävän lisäepävarmuuden lähteen. Riippuvuus ulkoisesta maailmasta voi jopa johtaa siihen, että päätöksentekijä kokee olevansa täysin muiden toimijoiden neuvotteluvuoman armoilla.

### 3. Johtopäätökset

Tämän artikkelin ydinsisältö on tiivistettävissä seuraavalla tavalla: on olemassa tajunnasta riippumaton todellisuus, josta päätöksentekijät hankkivat eri tavoin informaatiota, mutta tämä tajunnan suhteen ulkoista todellisuutta ja sen tulevia tapahtumia koskeva informaatio ei voi koskaan olla täysin varmaa. Tulevaisuutta koskeva informaatio on aina väistämättä puutteellista ja epätasällista, koska tulevaisuutta ei ole olemassa. Sitä vasta rakennetaan tässä ja nyt. Epävarmuus eli päätöksentekijän kyvyttömyys ennustaa tulevaisuutta on siten aina läsnä päätöksentekotilanteessa halusi päätöksentekijä sitä tai ei. Koettu epävarmuus vaikeuttaa merkittäväällä tavalla päätöksentekoa ja päätöksenteolle asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista.

Tässä artikkelissa korostetaan, että maailma itsessään ei ole kuitenkaan epävarma, vaan

päätöksentekijän väistämätön tietämättömyys maailmasta ja sen tapahtumista luo epävarmuuden. Epävarmuus onkin määriteltävissä sosiaalisesti rakennelmaksi, jonka päätöksentekijät yksilöllisesti ja sosiaalisesti rakentavat ja ylläpitävät. Tietämättömyyden lisäksi päätöksentekijän kokemaan epävarmuuteen vaikuttavat sekä itse päätöksentekotilanne että yrityksen ja ulkoisen maailman toimijoiden välinen koettu riippuvuus. Epävarmuutta on tavallisesti lähestytty joko näkökulmasta, jossa epävarmuuden katsotaan määräytyvän käytettävissä olevan informaation perusteella tai näkökulmasta, jossa epävarmuuden katsotaan olevan tulos yrityksen ja ulkoisen maailman välisestä riippuvuussuhteesta (Kreiser & Marino 2002). Tutkimukset, joissa yhdistetään nämä kaksi näkökulmaa ovat harvinaisia. Tässä artikkelissa korostetaan, että päätöksentekijän kokeman epävarmuuden kokonaisvaltainen ymmärtäminen edellyttää molempien näkökulmien ottamista huomioon. Epävarmuudelle ei kuitenkaan voida koskaan löytää mitään objektiivista syytä, koska se on aina lopulta päätöksentekijöiden itsensä luoma ja rakentama.

Edellä käydyn keskustelun perusteella voidaan poimia yhteenvedonomaaisesti eräitä epävarmuuteen ja sen kokemiseen liittyviä yhdensuuntaisia päätelmiä:

1. Epävarmuus on päätöksentekijän ennustuskyyttömyyttä tulevaisuudesta.
2. Päätöksentekijän käytettävissä olevan informaation puutteellisuus ja epätasällisuus sekä päätöksentekijän epätäydellinen kyky ymmärtää ja käsitellä informaatiota luo ja ylläpitää epävarmuutta.
3. Laaja-alaisinkin todellisuutta ja sen tulevia tapahtumia koskeva informaatio on aina lopulta puutteellista ja epätasällista, mutta

päätöksentekijän on oltava itse tietoinen täs-  
tä. Muutoin päätöksentekijä ei välttämättä  
koe epävarmuutta tulevaisuudesta.

4. Päätöksentekijät ovat yksilöllisiä ja tulkitse-  
vat todellisuutta koskevaa informaatiota  
omalla persoonallisella tavallaan ja kokevat  
siten epävarmuuden aina subjektiivisesti.
5. Päätöksentekotilanne vaikuttaa epävarmuu-  
den kokemiseen.
6. Yrityksen ja ulkoisen maailman toimijoiden  
välinen koettu riippuvuussuhde vaikuttaa  
epävarmuuden kokemiseen.

Artikkelin alussa esitettiin kysymys, sijaitseeko  
epävarmuus subjektiivisessa tajunnassa vai ob-  
jektivisessa todellisuudessa ja onko epävar-  
muuden sijaintipaikasta lopulta edes järkeä  
keskustella. Tässä artikkelissa korostetaan, että  
epävarmuus sijaitsee yksittäisen päätöksenteki-  
jän subjektiivisessa tajunnassa. Epävarmuus voi  
kuitenkin muodostua myös osaksi tajunnan suh-  
teen ulkoista todellisuutta päätöksentekijöiden  
keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Jakamalla  
yksilölliset käsityksensä epävarmuudesta, siitä  
tuleekin yhteinen käsitys, joka on myös itsenäi-  
sesti olemassa ilman yksittäistä päätöksente-  
kijää.

Kysymys epävarmuuden sijaintipaikasta  
on sikäli tärkeä, että se ohjaa empiirisen tutki-  
musaineiston keruutapaa. Mikäli lähdetään sii-  
tä, että epävarmuus sijaitsee päätöksentekijöi-  
den tajunnassa, merkitsee se sitä, että epävar-  
muudelle ei etsitä objektiivisia selityksiä. Todel-  
lisuutta ei tällöin objektivoida selittäviksi ja se-  
litettäviksi muuttujiksi tai erilaisiksi malleiksi,  
joissa yksilöiden mielelliset rakenteet ovat vain  
välillisesti mukana (vrt. Lukka 1991, 173). Sen  
sijaan tutkimuksen perustaksi tulevat päätöksen-  
tekijöiden henkilökohtaiset kertomukset koke-  
mastaan epävarmuudesta, heidän tulkintansa

todellisuutta koskevasta informaatiosta, päätök-  
sentekijöiden kokemukset päätöksentekotilan-  
teesta ja päätöksentekijän käsitys yrityksen ja  
ulkoisen maailman välisestä riippuvuussuhteesta  
(vrt. Seikkula 2001). Päätöksentekijät ovat siis  
ainakin jossain määrin tietoisia kokemastaan  
epävarmuudesta, mutta vaikka eivät olisikaan,  
ovat ne silti ainoa oikea tietolähde kertomaan  
siitä (vrt. Panula 1997, 211). ■

## Kirjallisuus

- ACHROL, R.S. – TORGER, R. – STERN, L.** (1983)  
The Environment of Marketing Channels Dyads:  
A Framework for Comparative Analysis, *Journal  
of Marketing*, Vol. 47, No. 4, 55–67.
- AHONEN, A.** (2001) Organisaatio, johtaminen ja  
edistyksen puhekäytännöt. *Liikkeenjohdollisen  
tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paik-  
ka*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-  
1:2001. Turku.
- BAUMAN, Z.** (1997) *Sosiologinen ajattelu*. Vasta-  
paino. Tampere.
- BERGER, P. – LUCKMANN, T.** (1998) *Todellisuuden  
sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus. Hel-  
sinki.
- BOYD, B.K. – FULK, J.** (1996) Executive Scanning  
and Perceived Uncertainty: A Multidimensional  
Model. *Journal of Management*, Vol. 22, No. 1,  
1–22.
- DAVIDSON, P.** (1991) Is Probability Theory Rele-  
vant for Uncertainty? A Post Keynesian Perspec-  
tive. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5,  
No. 1, 129–143.
- DUNCAN, R.** (1972) Characteristics of Organiza-  
tional Environments and Perceived Environmen-  
tal Uncertainty. *Administrative Science Quar-  
terly*, Vol. 17 (September), 313–327.
- DURKHEIM, É** (1982) *Sosiologian metodisäännöt*.  
Tammi. Helsinki.
- EMBLEMSVÅG, J. – KJØLSTAD, L.E.** (2002) Strate-  
gic risk analysis: a field version. *Management  
Decision*. Vol. 40, No. 9, 842–852.
- ENGBLOM, J.** (2003) *Liikeriskit – luonne, lajit ja  
riskikentän mallintaminen*. Turun kauppakorkea-  
koulun julkaisuja A-2:2003. Turku.
- FORD, J.** (1999) Organizational change as shifting  
conversations. *Journal of Organizational Change  
Management*, Vol. 12, No. 6, 480–500.
- HEIDE, J.** (1994) Interorganizational Governance in  
Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol.  
58, No. 1, 71–85.

## DISCUSSION

- HEISKALA, R.** (1995) Sosiaalinen konstruktionismi. Teoksessa: *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*, toim. R. Heiskala, 146–172. Gaudeamus. Tampere.
- HEISKALA, R.** (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteisiä yhteiskuntateoriassa*. Gaudeamus. Helsinki.
- HOOKANA-TURUNEN, H.** (1998) *Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa – päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4:1998. Turku.
- HUNT, S.D. – MORGAN, R.** (1995) The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, 1–15.
- KEYSUK, K.** (1999) On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, No. 3, 217–236.
- KNIGHT, F.** (1964) *Risk, Uncertainty and Profit*. Sentry Press. New York.
- KREISER, P. – MARINO, L.** (2002) Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, Vol. 40, No. 9, 895–905.
- LINDBLOM, A.** (2003) *Vaihdantasuhteen muutostoimat. Tapaustutkimus vaihdantasuhteen muutoksesta ja muutoksen taustalla vaikuttaneista toimintaympäristön tapahtumista*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6. Turku.
- LUKKA, K.** (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 40, No. 2, 161–186.
- NIINILUOTO, I.** (1980) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- NIINILUOTO, I.** (1990) *Maa ilma, minä ja kulttuuri. Emergentin materialismin näkökulmia*. Kustannusyhtiö Otava. Helsinki.
- NIINILUOTO, I.** (2003) Totuuden rakastaminen. *Tieteenfilosofisia esseitä*. Kustannusyhtiö Otava. Helsinki.
- NOORDEWIER, T.G. – JOHN, G. – NEVIN, J.R.** (1990) Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 80–93.
- OLKKONEN, R.** (2002) *On the Same Wavelength? A Study of the Dynamics of Sponsorship Relationships between Firms and Cultural Organizations*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-7:2002. Turku.
- PANULA, J.** (1997) *Vaikutussuhde, käyttösuhde, merkityssuhde. Näkökulmia todellisuuden, joukkoviestinnän ja yleisön väliseen suhteeseen*. Atena Kustannus. Jyväskylä.
- PANULA, J.** (2000) *Hämärän taakse: Marketologian minuutta etsimässä*. Atena Kustannus. Jyväskylä.
- PIHLANTO, P.** (1995) *Välinejohtaja ja osallistuva johtaja: erilaiset informaation käytön profiilit*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-9:1995. Turku.
- PFEFFER, J. – SALANCIK, G.R.** (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row. New York.
- RING, P.S. – VAN DE VEN, A.H.** (1992) Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, 483–498.
- RITCHIE, B. – MARSHALL, D.** (1993) *Business Risk Management*. Chapman & Hall. London.
- ROWE, W.D.** (1977) *Anatomy of Risk*. Wiley. New York.
- SAARINEN, E.** (1986) Fenomenologia ja eksistentiaalisuus. Teoksessa: *Vuosisatamme filosofia*, toim. I. Niiniluoto & E. Saarinen, 111–144. WSOY.
- SALMINEN, J.** (2000) *Päätöksentekijätyypit ja johtamisviestintä. Myyntipäälliköiden kokemuksia muutosprosessissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:2000. Turku.
- SHELLEY, C.J.** (1991) Uncertain about uncertainty: some observations on probability and decision making. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, No. 3, 37–45.
- SEIKKULA, J.** (2001) Realismi, relativismi ja sosiaalinen konstruktionismi. *Psykologia*, No. 6, 376–382.
- STONE, R.N. – GRØNHAUG, K.** (1993) Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline. *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 3, 39–50.
- TIKKANEN, H.** (1996) Pohjoismaisen verkostotutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 45 No. 4, 384–403.
- TOIVONEN, J.** (2000) *Reppumiehistä kokonaistoimituksiin: Telakkateollisuuden alihankinnan toimintatapamuutoksen institutionaalinen analyysi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A:4:2000. Turku.
- TÖTTÖ, P.** (1999) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. *Sosiologia*, Vol. 36, No. 4, 280–292.
- VAN DER VORST, J. – BEULENS, A.** (2002) Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, No. 6, 409–430.
- WILLIAMSON, O.E.** (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York.