

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Organisaatio- käyttäytyminen

21C00250, 6 op, 2021–2022, periodi I

Tämän päivän oppimistavoitteet

Tämän luennon jälkeen ymmärrämme paremmin

- Miten ihmiset tulkitsevat ja arvioivat toisiaan
- Millaisia oikoteitä käytämme toistemme arvioinnissa
- Miten ihmiset tekevät päätöksiä
- Millaisia vääristymiä ja virheitä päätöksentekoprosessit käsittävät
- Mitä rajoitteita konteksti ja yksilölliset ominaisuudet asettavat
- Millaisia tavoiteorientaatioita ihmisillä on ja miten ne vaikuttavat toimintaan
- Mikä on luovuuden ja innovatiivisuuden rooli organisaatiossa

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Arvioinnit ja näkemykset

Miten ihmiset tulkitsevat omaa ja muiden toimintaa?

Arviointien tekeminen

- **Ihmisen arvio jostain asiasta voi poiketa huomattavasti objektiivisesta totuudesta**
- **Miten arvio vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen?**
- **Arviointiin oleellisesti vaikuttavat tekijät**
 - Kokija: Mikä motivoi? Mitä odottaa? Miten asennoituu?
 - Kohde: Kenet huomataan? Miten suhtaudutaan?
 - Tilanne: Mikä on tilanteeseen sopivaa?

Attribuutioteoria

- **Arvioidessamme jonkin henkilön toimintaa, arviointiimme vaikuttaa, mistä henkilön toiminta käsityksemme mukaan aiheutuu**
- **Toiminnan aiheuttajat voivat olla**
 - Sisäisiä
 - Ulkoisia
- **Eli siis klassinen: ”onko hänen ansiotaan” / ”onko hänen vikansa?”**

Sisäisesti vai ulkoisesti aiheutunutta?

- **Erityisesti kolme tekijää määrittävät, arvioimmeko toiminnan sisäisesti vai ulkoisesti aiheutuneeksi**
 1. Erikoislaatuisuus -> Ulkoisesti aiheutunutta
 2. Konsensus -> Ulkoisesti aiheutunutta
 3. Säännönmukaisuus -> Sisäisesti aiheutunutta

Sisäisesti vai ulkoisesti aiheutunut kaaos vetäytymisessä Afganistanissa?



Keskustelee

Johtuiko Joe Bidenin epäonnistuminen enemmän hänestä itsestään vai tilanteesta?

Sikäli kuin mahdollista, pyri pohtimaan ”tuomiotasi” erityisesti näiden kolmen tekijän valossa:

1. Erikoislaatuisuus -> Ulkoisesti aiheutunutta
2. Konsensus -> Ulkoisesti aiheutunutta
3. Säännönmukaisuus -> Sisäisesti aiheutunutta

Arviointiprosessia nopeuttavat tekijät

- **Valikoiva havainnointi**
 - Esim. tunnustukset työstä
- **Halo-vaikutus**
 - Esim. asiantuntijajohtajat
- **Vertailukohtat**
 - Esim. sisarukset
- **Stereotypiat**
 - Esim. ennakkoluulot, mutta myös peukalosäännöt

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Päätöksenteko organisaatioissa

Arvioinneista päätöksiin

- **Kukin päätös edellyttää käytössämme olevan tiedon arvioimista**
- **Käsityksemme ja näkemyksemme vaikuttavat siihen, mitä tietoa käytämme päätösten tekemiseen ja miten**
- **Käsityksemme ja näkemyksemme vaikuttavat myös siihen, miten arvioimme tehtyjä päätöksiä (eli omaa toimintaamme)**

Päätöksentekomallit jatkumona

Haasteet:

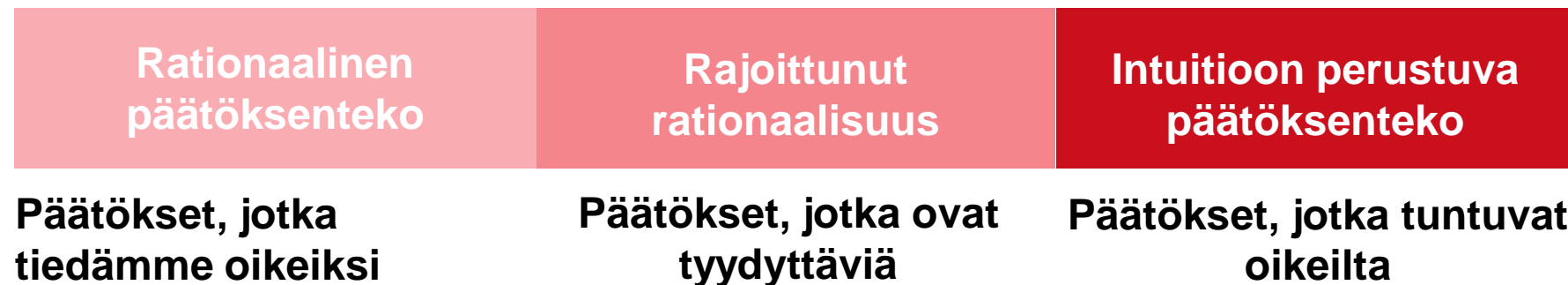
Miten saada kaikki tieto?
Miten oikea päätös tehdään?
Onko päätös todella paras?

**Täysin
rationaalinen**

Haasteet:

Riittääkö päätöksentekijän
kokemus ja asiantuntemus?
Kestääkö ulkopuolisen
tarkastelun?
Mikä on ennakoasenteiden ja
virheiden rooli?

**Ei lainkaan
rationaalinen**



Päätöksenteon rajoitteet

1. Päätöksentekijästä (yksilöstä) johtuvat vääristymät ja virheet
2. Organisaatiosta (päätöksentekijän kontekstista) johtuvat rajoitteet

Päätöksentekijästä johtuvat vääristymät ja virheet päätöksenteossa

- **Liiallinen itsevarmuus**
- **Jumiutuminen ensimmäiseen tietoon (ankkurointi)**
- **Näkemyksiämme tukeva valikoiva tiedonhaku**
- **Keskittyminen helposti saatavilla olevan tietoon**
- **Itseään ruokkiva sitoutuminen**
- **Riskien välttäminen**
- **Jälkiviisaus**

Vääristymien ja virheiden välttäminen yksilön päätöksenteossa

Keskity tavoitteisiin

Etsi tietoa, joka poikkeaa käsityksistäsi

Älä tulkitse sattumia todisteeksi mistään

Kehitä vaihtoehtoja

Organisaatiosta johtuvat päätöksenteon rajoitteet

Suoriutumisen arviointikriteerit

Palkitsemisjärjestelmät

Säännöt ja menettelytavat

Aikapaine

Tottumus ja aiemmat esimerkit

Itsetuntemuksen harjoitus

Pohdi itseäsi ja tavoitteitasi tällä kurssilla

Vastaa kuhunkin kysymykseen mahdollisimman rehellisesti

Itsetuntemuksen harjoitus jatkuu

Laske vastaukesi keskiarvo kohdista

- 1-6 (yhteensä / 6): Performanssiorientaatio, todistaminen
- 7-12 (yhteensä / 6): Oppimisorientaatio
- 13-18 (yhteensä / 6): Performanssiorientaatio, välttäminen

Keskiarvot amerikkalaisilla opiskelijoilla psykologian kurssilla

- Performanssiorientaatio, todistaminen: 4.33 (sd: 1.41)
- Oppimisorientaatio: 5.62 (sd: 0.93)
- Performanssiorientaatio, välttäminen: 3.64 (sd: 1.18)

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tavoiteorientaatiot

Tavoiteorientaatiot psykologisessa prosessissa



Tavoiteorientaatioiden luokittelu

**Ihmisillä on erilaisia pyrkimyksiä tavoitteiden saavuttamisessa
Tavallisesti erotellaan**

1. Oppimisorientaatio

- *Pyrkimys kehittää itseään parantamalla omaa osaamista ja uusia taitoja*

2. Performanssiorientaatio

a) Todistaminen

- *Pyrkimys osoittaa hyvää suorituskkyä*

b) Välttäminen

- *Pyrkimys välttää tilanteita, joissa vaarana on huonon suoriutumisen osoittaminen*

Mihin eri orientaatiot johtavat?

Oppimisorientaatio

- Oppimisorientoituneet "menevät tilanteisiin," oppivat virheistään ja kehittävät luovia ratkaisuja
- Pitkällä aikavälillä ylivertaisesti paras suoriutuminen

Performanssiorientaatio - todistaminen

- Voi johtaa hyvään suoriutumiseen rutiinitehtävissä ja lyhyellä aikavälillä

Performanssiorientaatio - välttäminen

- Johtaa heikoimpaan suoriutumiseen, rajoittaa henkilön toimintaa ja heikentää kehittymismahdollisuuksia

A!

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Luovuus ja innovaatiot organisaatioissa

Mitä on luovuus?

Luovuus

- Uudenlaisten *ja* hyödyllisten asioiden kehittämistä

Organisaatioissa luovuutta voi olla kaikilla tasoilla

- Yksilötaso
- Ryhmätaso
- Yritystaso

Luovuus kuuluu kaikkiin tehtäviin

- Mitä luovaa liukuhihnatyöntekijä, talonmies, controller, myyjä ja HR-ammattilainen voivat tehdä?
- Mikä on luovuuden merkitys?

Miten luovuus syntyy?

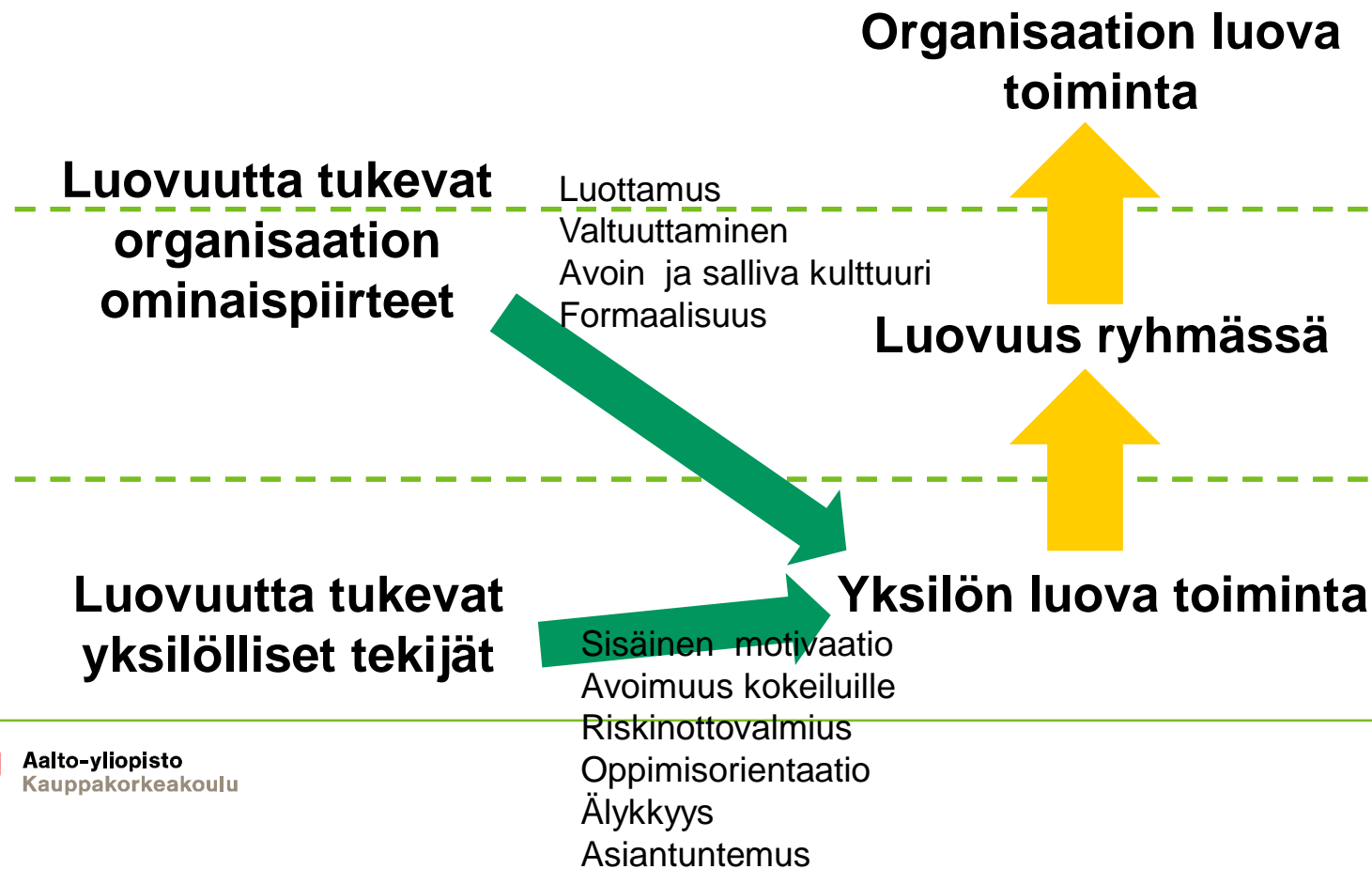
Ongelman määrittely

Informaation kerääminen

Ideoiden tuottaminen

Ideoiden arvioiminen

Luovuuden kehittyminen eri organisaatiotasolla



Luovuudesta innovaatioon

Innovaatio

- Luovien ideoiden kehittäminen ja implementointi
- Usein myös: "keksinnön kaupallinen sovellus"
- Onko eroa?

Erilaiset roolit innovaatioiden tuottamisessa

- Yksittäiset työntekijät
- Organisaatio

Mitä johtajat voivat tehdä edistääkseen innovaatioita?

Tänään opimme

- Miten ihmiset tulkitsevat ja arvioivat toisiaan
- Millaisia oikoteitä käytämme toistemme arvioinnissa
- Miten ihmiset tekevät päätöksiä
 - *Rationaalinen päätöksenteko*
 - *Rajoittunut rationaalisuus*
 - *Intuitio*
- Millaisia vääristymiä ja virheitä päätöksentekoprosessit käsittävät
- Mitä rajoitteita konteksti ja yksilölliset ominaisuudet asettavat
- Millaisia tavoiteorientaatioita ihmisillä on ja miten ne vaikuttavat toimintaan
- Mikä on luovuuden ja innovatiivisuuden rooli organisaatiossa

Ensi kertaan...

- Ryhmätöiden esitykset!
- Kirjallisen ryhmätyön DL to 30.9. klo 13:15