

*Kukka-Maaria Karjalainen*

# TYÖHÖN, TUSKAAN JA ILOON ON IHMINEN SYNTYNYT

*John Ruskin*

## Johdanto kulttuuriin, työhön ja tunteeseen

Otsikossa esitetty John Ruskinin ajatus työn, tuskan ja ilon saumattomasta yhteydestä kuvaa hyvin kulttuurissamme vallitsevia protestanttisen työn etiikan uskomuksia. Ne ovat usein toisilleen vastakkaisia, työn ihanuutta tai pakkoa korostavia, mutta sisältävät lähes poikkeuksetta intohimoisia tunteita työtä kohtaan.

Fredrik Cygnaeus kysyi aikoinaan retorisesti, onko ymmärryksen puute mitään sen rinnalla, että ihmiseltä puuttuu sydäntä. Hänelle luonnollinen vastaus oli kielteinen. Tuttu on toisaalta myös Sokrateen kehoitus: "tunne itsesi". Hän puhui järjestä ja uskoi ihmisten aina valitsevan hyvän, jos heillä on siitä riittävästi tietoa ja ymmärrystä.

Järjen ja tunteen yhteyksien ja tärkeysjärjestyksen pohdinta on yleisen kulttuurikeskustelun iäisyysaiheita. Nytkin se on ajankohtainen amerikkalaisperäistä tunneälyn käsitettä koskevan keskustelun virittyä. Tunneäly on käsitteenä harhaanjohtava, mutta sisällöltään oikeaan osuva ja merkittävä. Ihmisellä ei ole erillistä tunteisiin liittyvää älykkyyden osaa, vaan aivotutkijoiden mukaan kaikki ihmisen käsittelemä tieto kulkee myös aivojen tunnekeskuksen kautta.

Kirjassaan Goleman tarkoittaa tunneälyllä ihmisen kykyä tunnistaa ja ymmärtää omia ja muiden tunteita, kykyä motivoitua ja innostua omaehtoisesti työstä ja muista tärkeistä asioista sekä optimistista asennetta elämän vaikeissakin käänteissä. Tunneäly ennustaa Golemanin mukaan paremmin kuin älykkyys ihmisen menestymistä sekä tyytyväisyyttä elämässä ja ihmissuhteissa.

Kirjallisessa kulttuurissa tunne ja järki muodostavat usein luontevan kokonaisuuden. Kaunokirjallisuudesta on helppo löytää esimerkkejä siitä, miten tarvitsemme intohimoista älyä ja viisasta tunnetta päästäksemme elämässä parhaaseen tulokseen. Tämän päivän työelämässä vallitsevat kuitenkin lähinnä sokratelaiset äänenpainot ja arvot: järjen voittokulku jatkuu, eikä tunteitten osoittamisen katsota kuuluvan normaaliin työnteekoon.

Finemanin artikkelikokoelmassa on eritelty tunteitten merkitystä organisaatioissa. Teoksen perusajatuksen mukaan Weberin byrokraattisen johtamisen malli sekä länsimaissa tyypillinen taipumus dualistiseen ajatteluun ovat organisaatioissa liittoutuneet yleiseen rationaalisuuden ihannointiin. Tämä on aiheuttanut organisaatioiden ihmisille tarpeen tehdä *tunnetyötä* tunteittensa hillitsemiseksi.

Dualismi näkyy käytetyssä joko-tai-kielessä, jossa asiat luokitellaan hyväksi tai pahoiksi, mustiksi tai valkoisiksi. Länsimaissa järki on myönteinen, tunne kielteisesti väritynyt asia. Puhumme esimerkiksi hermoromahduksesta, mutta emme voi kuvitellakaan järkemme yhtäkkisesti romahtavan. Byrokratiamalli lisää rationaalisuuden ylivoimaa teknisen kompetenssin vaatimuksellaan. Nykyajan työntekijä ajattelee, suunnittelee ja laskee, mutta ei saa vihata, hävetä eikä tuntea intohimoa.

Tunteita onkin käsitelty organisaatioissa irrationaalisuudesta johtuvina ongelmina tai hallittavissa olevina muuttujina, jotka voidaan valjastaa säännöin ja määräyksin palvelemaan organisaatiota voitonteon välineinä. Organisaatioissa on kuitenkin runsaasti kriittisiä toimintoja, jotka muodostuvat pääasiassa tunteista, kuten sosiaalinen järjestys, monet kontrollitoiminnot moraaleineen sekä vallankäyttö. Kaikki sosiaalinen toiminta sekä tuottaa että heijastaa tunteita, eikä auktoriteettia voi syntyä ilman tunnetta.

Ihmiselle luonnollista, spontaania ja tarpeettomista säännöistä vapaata tunteitten ilmaisua voidaankin käyttää organisaatioissa korkealaatuisena resurssina. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus purkaa myös organisaation päämäärien ja omien tarpeittensa tyydytyksen ristiriidoista aiheutuneita tunteitaan.

## Teollistuminen ja tunteet

Eräs megatason syy tunteitten poistumiseen työelämän käsitteistöstä oli teollistuminen ja massatuotanto, jossa ilmiöitten ennustettavuus tuli tärkeäksi. Ihmistyö ja muut tuotantopanokset tuli voida arvioida ennalta numeroin. Tunne eristettiin sydämeen ja irrotettiin aivoista, koska yllättäen ryöpsähtelevien tunteitten katsottiin estävän järkevää toimintaa. Erityisen vaarallisena työpaikoilla pidetään vihan tunnetta, mutta myös myönteisten mielialojen vapaan ilmaisun katsotaan aiheuttavan hämminkiä ja vääriä tulkintoja. Lähes kaikki tunteet on *patologisoitu* työelämässä.

Puhdasoppisen rationaalisen hallinnon alaisuudessa pahoinvointi työpaikoilla on saanut yhä uusia muotoja: poissaoloja, kiusaamista, häirintää, ilmapiirin kireyttä, vitkastelua ja muita heikkoon työtulokseen johtavia häiriötoimintoja. Myös burnout eli loppuunpalaminen on nykyaikainen, ennen kaikkea psyyken rasitukseen liittyvä sairaus, joka voidaan määritellä *vahvaksi tunnepohjaiseksi uupumustilaksi*. Burnoutin kulku sisältää tunteiden kylmenemisen, latistumisen ja lopulta häviämisen.

Sekä työssä olevalle että työttömälle tunteitten avaamisella olisi minäkuvaa eheyttävä ja vointia vapauttava merkitys. Uskallusta tähän kuitenkin puuttuu, koska työkuulttuurimme ei ole siihen kypsä. Organisaatioilla ei ole välineitä, joilla tunteen ilmaisua voitaisiin vapauttaa ja käsitellä asianmukaisesti siten, että kukaan ei tunne itseään uhatuksi.

Tunteensa paljastanut leimataan työyhteisössä heikoksi. Jos henkilö ylittää vähänkin kulttuurinsa hyväksymät tunteenilmaisun rajat, häntä pidetään hulluna, seonneena. Nykyaajan työyhteisöissä avoimuus edellyttää kuitenkin melkoista vahvuutta ja rohkeutta. Voimakkaan tunnereaktion kourissa oireileva saattaa myös olla viimeinen, joka vielä havaitsee ja uskaltaa tuoda esiin vakavan epäkohdan työyhteisössä.

## Tunne ja äly kirjallisuudessa

Kirjallinen kulttuurimme tulvii tunteitten erittelyä. Suomalaisen herkkyyks ja tunteen syvyys paljastuvat, kun on lupa käyttää luovuutta, sisäistä näkemystä ja mielikuvituksen lentoa. Kirjallisestikin tunne ilmaistaan kuitenkin tehokkaimmin kiertäen tai paradokseilla, ei kasvoista kasvoihin. Surusta puhuttaessa pukeudutaan klovniksi ja tuska kuuluu parhaiten kuiskaten. Ilo lämmittää eniten, kun se on karua ja suuri rakkaus herkistää vielä suuremmalle vihalle.

Runoissa riimitellään paljaan älyn köyhyydestä ja jäljen ja tunteen liiton hedelmistä. Äly on nopea työkalu myös poikki leikatessaan, mutta se voi johdattaa runolliseen kokemukseen. Äly tyhjentää tontin, jotta tunne ja viisaus voisivat rakentaa. Äly on analyysin tekemistä ja pois kulkemista, tunne taas lähelle tulemistä ja yhteyden kokemista. Kun asioita pilkkovaa älyllistä erittelyä tai pahimmillaan saivartelua pehmennetään tunteen yhteen kokoavalla syleilyllä, saadaan aikaan maailmaa ja ihmisiä kokonaisvaltaisesti ja vivahteikkaasti halunottava näkemys.

## Protestanttinen työn etiikka

Protestanttisen etiikan uskomusten mukaan työtä tulee rakastaa, koska sitä on pakko tehdä. Mitä enemmän työtä on, sitä enemmän on onnea. Vain se, jolla on työtä, voi nauttia joutilaisuudesta. Työ on kansan kunnia ja moraalinen välttämättömyys.

Protestanttisen etiikan uskomusten ylivalta perustuu byrokratian isän Max Weberin tutkimuksiin, hermeneutiikkaan sekä marxismiin. Selvitettäessä länsimaisen kapitalismin alkuperää jouduttiin pohtimaan, mikä saa ihmisen tavoittelemaan rikkautta rikkautensa tähden. Asia selitettiin ihmisen kutsumuksella suorittaa tehtävänsä mieluummin tässä maailmassa kuin tuonpuoleisessa.

Luterilaisuuden vaikutuksen suomalaisten työntekoon on katsottu noudattavan samaa kaavaa, vaikka Luther itse ei tällaista ajattelua opettanut. Hän korosti, että hyvillä teoilla ei voi ansaita pelastusta, eikä ahkerinkaan työ takaa Jumalan suosiota. Ahkeran työn opetuksia voidaankin perustella paremmin valistusfilosofialla kuin kristinuskolla. Sekä liberalismi, markkinatalous että myöhemmin sosialistinen ideologia kannustivat ahkeraan työntekoon. Luterilainen kirkko kannusti ahkeruuteen ja yritteliäisyyteen lähinnä elatuksen hankkimiseksi ja joutilaisuuden vaaroilta varjelemiseksi. Työ kasvattaa velvollisuuden ja yhteyden tuntoa, jotka tuovat mukanaan työn ilon. Myös luterilainen käsitys sisältää näin ollen ajatuksen voimakkaasta tunteesta työtä kohtaan.

Työpaikoilta ei kuitenkaan löydy intohimoa, eikä muutakaan tunnetta. Laman oloissa säilyneestä työpaikasta nautitaan hiljaa kuin kätkeystä onnesta, inhimilliset heikkoudet peitetään ja yhä kiihtyvässä vauhdissa koetetaan jaksaa valittamatta. Työttömien vaiteliaat joukot kärsivät moninkertaista tuskaa ja ahdistusta: toimettomuuden häpeän lisäksi itsetuntoa nakertaa oman talouden rapautumisesta johtuva riippumattomuuden menetys.

Ahkeran työn etiikka tuomitsee työttömän joutilaisuudesta, joka on universaali tabu. Suuri osa ajasta tulee käyttää työntekoon ja poissaolot ja väsyminen ovat tuomittavia. Protestanttinen etiikka vapauttaa ihmisen pohtimasta vapaa-ajan viettoa, koska työtä tekemätön ihminen on kunnoton, joutilas ja laiska. Mikä tahansa työn puuttumisen tila on lähtöisin perkeleestä ja johtuu ihmisen paheista.

Vaurauden etiikka on olennainen osa protestanttista etiikkaa. Sen mukaan köyhyys on joko tahallista tai tahatonta. Tahatonta se on niillä, jotka eivät ole voineet säästää. Heitä ovat lesket, orvot, sairaat, vammaiset. Saamattomien ja vetelien ihmisten köyhyys johtuu vaurauden etiikan mukaan moraalittomuudesta. Koska protestanttinen etiikka perustuu kalvinistiseen ennalta määräytymiseen, myös ihmisluonto on muuttumaton, joten köyhä jääkin köyhäksi. Vaurauden etiikka lyö työttömyydellä lyötyä lisäksi köyhyiden häpeällä.

## Tunteet työyhteisössä

Tunteiden määrittely on lähes mahdotonta. Ne on kuitenkin tärkeää ymmärtää sekä ihmisen henkisinä ja fyysisinä tiloina, että sosiaalisesti ja ideologisesti määräytyvinä konstruktioina.

Koska äly ja järki hallitsevat työtä, sopimatonta tunnekuohuntaa kontrolloidaan. Normit, roolit, rakenteet ja rutiinit tarjoavat tunnemyrskyiltä suojaavia saarekkeitä. Kun tunnetta ei kokonaan voida välttää, sen säännöstely auttaa tilanteen hallinnassa. Tällainen *tunnetyö* tunteitten kontrolloimiseksi työyhteisön kulissien vuoksi voi kuitenkin muuttua myös psykyä rasittavaksi raadannaksi.

Sairaaloissa huolehditaan siitä, että potilas ei pääse avoimesti prosessoimaan pelkoaan, vaikka mielialan osuus paranemisessa on todettu tutkimuksin. Hyvän hoidon nähdään käytännössä edellyttävän pelon piilottamista, vaikka *lääkärilääke* on tieteellisesti hyväksytty ja tutkittu käsite inhimillisesti tuntevan lääkärin empaattisen, avoimen ja kaikki tunteet huomioivan asenteen parantavalle vaikutukselle.

Unkarilaisen psykoanalyytikon Michael Balintin tutkimusten mukaan lääkärin oikea tapa *annostella itseään* potilaalle on ratkaisevaa varsinkin sairauden varhaisessa, ns. ei-organisoidussa vaiheessa. *Lääkärilääkkeen* tärkein vaikutus perustuu lääkärin tapaan vastata potilaan esittämiin teorioihin omasta sairaudestaan. Potilaan tulevaisuuden kannalta olennainen on sairauden fyysisen ja psyykkisen suhteen oikea määrittely lääkärin tekemässä diagnoosissa.

Miehen ja naisen lämmin suhde voi olla karkean pilkan ja pilapiirrosten aihe silloin, kun ihmisten mielikuvissa ovat etusijalla työelämän roolit. Inhimillinen rakkauden tunne muuttuu sopimattomaksi suhteeksi johtajan ja juoksutyön rooleihin kytkettynä ja uhkaa monin tavoin työyhteisön mielenrauhaa ja järjestystä.

Tunteen rajaaminen henkilöön tai tilanteeseen tekee sen vaarattomaksi ja helposti käsiteltäväksi. Valitushenkilö ottaa vastaan asiakkaan haukut. Yrityksen juhliissa puretaan paineita estoitta, eikä ihmetellä, miksi työtoveria ei kehdata seuraavana päivänä katsoa silmiin. Lääkäri hoitaa ja vastaanottoapulainen laskuttaa, koska hoidon uskottavuuden kannalta huvittavaksi koetaan tilanne, jossa lääkäri itse käsi ojossa kinuaa kovaa hintaa potilaan polveen kopauttamisesta. Rooliin olennaisesti kuuluva tunne voidaan rajata säännöin ja määräyksin. Uudelle työntekijälle opetetaan kädestä pitäen, kuinka myyjän on viisasta vedota asiakkaaseen, jotta asiakkaalle tarpeetonkin tuote saadaan kaupaksi. Monille on lapsuudesta tuttu äidin sormen heristely siitä, että lääkärissä pitää olla hiljaa ja kiltisti. Kuinka usein on pohdittu, miksi kiltteys eli tunteen kätkeminen on niin tärkeää?

Jos kiusallinen tunne pääsee syntymään, tilanne normalisoidaan nopeasti. Tunnetta suodatetaan ja muotoillaan, jotta jokainen voi säilyttää kasvonsa. Selittelyn ohella apuna käytetään leikinlaskua ja poltinmerkkejä. Hankalasta asiasta väännetään vitsiä ja vahvassa tunnehumalassa häiriköivä leimataan hysteeriseksi tai hermokimpuksi. Vaikeasti hallittava tilanne on näin ohitettu ja osallisten minäkuvaa uhkaavalta jatkoselvittelyltä välttyään. Mutta epämääräinen paha olo työpaikalla vain vahvistuu.

## Tunteet ja motivaatio

Kun tunteet poistetaan työelämästä, lapsi heitetään pesuveiden mukana. Ihmisen sisäiseen tahtoon ja vakaumukseen perustuvaa kokonaisvaltaista motivoitumista murennetaan. Organisaation päämääriin samaistuminen ja omalla toiminnalla sitoutuminen saattaa vaikeutua, kun ihmisen ei sallita olla eri tilanteissa ehjä, kokonainen itsensä.

Tyytyväisyyttä, vieraantumista, stressiä, asenteita ja intressejä on tutkittu, mutta tunteitten motivoivan vaikutuksen tutkiminen on vaikeaa. Motivaation *prosessiteoriat* perustuvat järjen avulla tapahtuvaan ennakoarvioon suorituksen seurauksista ja henkilökohtaisesta hyödyistä. *Odotusarvoteoria* ja *vahvistusteoria* tai *organisaatiokäyttäytymisen modifiointiteoria* lähtevät oletuksesta, jonka mukaan suoritus vaihdetaan palkkaan, turvallisuuteen, etenemiseen tai muuhun ihmisen ulkopuolelta tulevaan hyötyyn.

Nämä teoriat eivät sisällä ajatusta ihmisen tunnesiteestä työhönsä, joten niitten avulla ei voida tutkia työn ilon tai jännityksen merkitystä. *Työtä sydänverellään tekevä* ja *työnsä pariin tuntikausiksi unohtuva* jäävät rationaalisen tutkimuksen ulottumattomiin. *Organisaation kansalaisuus* on käsite, jolla tieteessä on alettu selvittää kokonaisvaltaista sitoutumista työyhteisöön: Yritys X:n kansalainen toimii "maansa" hyväksi samalla tavoin kuin suomalainen isänmaansa puolesta.

Organisaatioilmaston tutkimukset käyttävät tunne-sanaa kuvaamaan todellisen palkitsemisen ja palkitsemisen tunteen välistä eroa. Viestintäilmasto kuvaa tunnetta tietojen saannista, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä saadun tiedon todellisen määrän kanssa. Näissä tutkimuksissa ei selvitetä sitä tärkeää seikkaa, miten ja miksi koetun tunteen ja havaitun todellisuuden väliset erot syntyvät. Koettua tunnetta

pidetään ilmastotutkimuksissa kuitenkin motivaation kannalta kovempaan faktana kuin mitattavissa olevaa asiaa, kuten jaetun tiedon todellista määrää.

Organisaatiokulttuurin kyselytutkimuksissa uskomusten tasolla kuvataan yleensä ihmisten käsitystä siitä, mikä organisaatiossa on totta. Sen sijaan arvot ilmaisevat henkilökohtaisia tärkeysjärjestyksiä. Ihmisen keskeiset arvovalinnat perustuvat suurelta osin tunteeseen, vaikka niissä on mukana myös tiedollinen ja käyttäytymiskomponentti. Vähälle on organisaation kulttuuritutkimuksissa jäänyt sen selvittäminen, mikä tunne milloinkin lopullisen arvovalinnan laukaisee.

Tunteen merkitystä motivaatiolle on käsitelty alan tutkimuksissa lähinnä epäsuorasti. Tulosten mukaan *itsensä alttiiksi paneminen* lisää työskentelymotivaatiota. Eräässä raportissa kuvataan kokkia, joka ei pysty erittelemään tunnetilaansa ollessaan täydellisesti antautunut erikoisherkkunsa valmistukseen. Herkkusuu on uppoutunut täydellisesti työhönsä, jolloin sitoutuminen on maksimaalista eli sekä fysikaalista, kognitiivista että emotionaalista.

Jokainen on joskus kokenut tunteen siitä, miten mieluisaan työhön tai muuhun puuhaan voi uppoutua pitkäksi toviksi täysin aikaa ja muita olosuhteita uhmaten. Ilmiö on todellinen ja harva kokee tällaisen huippuelämyksen kuormittavaksi tai stressaavaksi. Tutumpi lienee elähdyttävä tunne uuden energian vapautumisesta ja yhteydestä syvien inhimillisten tarpeitten tyydytykseen.

## Tunteet ja johtaminen

Finemanin artikkelikokoelman mukaan nykyajan johtaminen on suureksi osaksi ihmisten tunteitten käsittelyä. Instrumentaalinen, vain organisaation päämääriä lyhytnäköisesti palveleva tunteitten johtaminen ja ohjailu on kuitenkin eettisesti kyseenalaista. Se voi myös kuormittaa työntekijää yhä enemmän aiheuttamalla hänelle sisäisiä ristiriitoja omien arvojen kanssa.

Työntekijän omilla ehdoilla tapahtuva tunteitten tunnistaminen, käsittely ja hallinta voivat sen sijaan pitkällä tähtäimellä olla myös organisaation kannalta hyödyllisiä tapoja vapauttaa uusia voimavaroja. Tällöin johtajan välttämättömänä tehtävänä työyhteisössä on raivata ja hyväksyttää tilaa näille tunteille.

Jos työntekijöitten tunnetason ei anneta herätä, organisaation johto menettää mahdollisuutensa luoda yhteisiä merkityksiä ja tulkintoja erilaisten ihmisten pitkälle erikoistuneille töille. Yhteisen merkityksen luominen ei voi onnistua pelkän erittelevän järjelyn avulla, vaan avuksi tarvitaan tunteeseen ja mielikuvitukseen vetoavia symboleja. Erilaisuuden suvaitsemiseen johtava empatian arvostus on myös organisaatiota palvelevaa tunteitten hyödyntämistä. Jatkuvan muutoksen maailmassa erilaisuuden sieto ja suosiminen ovat välttämättömiä sopeutumisen välineitä.

Vetoamatta tunteisiin johto ei myöskään voi viestittää pakottavasta visiosta, jolla nostetaan tavoitteitten saavuttamisen arvoa ja ylläpidetään tulevaisuuden uskoa ja toivoa. Hyvää visiota ei koskaan saavuteta, vaan se siirtyy aina eteenpäin. Ilman tunnetasoista sitoutumista tähän visioon organisaatio ei pysy hengissä vastatessaan jatkuvasti muuttuvan maailman haasteisiin.

Lähes jokaisen organisaation johto pitää juhlapuheissa tärkeinä ja tavoiteltavina luovuutta, korkeaa laatua, suvaitsevaisuutta, tyytyväisyyttä, sitoutumista ja yhteisyyttä. Nämä vaativat väljyyttä, aikaa ja joustoa ja edellyttävät ihmisen kokonaisvaltaista, tunteet sisältävää suhdetta työhönsä.

Jokapäiväisen arkityön paineissa johtamisen kuva on tyystin toisenlainen: laadulliset arvostukset saavat tiiviin tarkkailun alla tehdä nopeasti tilaa ennustettavuudelle, määrällisille suorituksille, tottelevaisuudelle ja sopimuksenvaraisuudelle. Nämä perinteiseen tuotantoon liittyvät tehokkuusvaatimukset työntävät

vääjäämättä sivuun työntekijän tunteet ja vaihtelevat mielialat, eivätkä sovi useimpien nykyaikaisen informaationyhteiskunnan ammattien korkeisiin laadun ja luovuuden vaatimuksiin.

Tiukka lyhyen tähtäimen laskennallisen tehokkuuden vaatimus tulisi säästää sitä edellyttäviin pakkotilanteisiin, joissa nopeasti reagoiden joudutaan sopeutumaan esimerkiksi kilpailuun tai kriisiin. Tällöin normaaleissa rutiineissa voitaisiin sallia myös yksilöllinen erilaisuus ja luovuus.

Tunteen herättämiseen perustuvia arvokkaita toimintatapoja ei nykyisessä työelämässä aina kyetä hyödyntämään työn ilon ja motivoitumisen lisääjinä, rationaalisen toiminnan täydentäjinä ja laadun kohottajina ja sitä kautta organisaatioiden tuloksen parantajina. Työmarkkinat ovat jo muuttuneet *persoonallisuusmarkkinoiksi*, joilla tunteet voivat olla kilpailukykyistä sosiaalista pääomaa. Organisaatioiden johdon on aika ottaa todesta se, että ihminen on päätä ja jalkaa, aivoja ja sydäntä, järkeä ja tunnetta - ja kaikkea tätä jatkuvasti vaihtelevin painotuksin.

## **LÄHTEET**

*Ahti, R. ja Toivonen, M. 1988. Runouden kuntokoulu. Jyväskylä.*

*Ashforth, B. E. ja Lee, R. T. 1990. Defensive behavior in organization: A preliminary model. Human Relations 1990/43.*

*Carlson, K.: Onko lääkäri potilaan paras lääke? Suomen Kuvalehti 48/95.*

*Fine, G. A. 1988. Letting off steam? Inside Organizations: Understanding the human dimension. California.*

*Fineman, S. (ed.) 1994. Emotion in Organizations. London.*

*Furnham, A. 1990. The Protestant Work Ethic. The Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviours. London.*

*Goffman, E. 1959. The presentation of self in everyday life. New York.*

*Goleman, D. 1996. Emotional Intelligence. New York.*

*Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen: Työn ilo, tekemisen vapaus. Jyväskylä 1990.*

*Haavio Martti (toim.) 1965. Ikuisia ajatuksia. Porvoo.*

*Hochschild, A. R. 1983. The managed heart. Commercialization of human feeling. California.*

*Humphrey, R. H. ja Ashforth, B. E. 1994. Cognitive Scripts and prototypes in service encounters. Swartz & Bowen & Brown: Advances in services marketing and management: Research and practice (Vol. 3). Greewich, CT.*

*Kahn, W.A. 1992. To be fully there. Psychological presence at work. Human Relations 1992/45.*

*Karjalainen, K-M. 1996. Onko tunteissa mitään järkeä - ja muita juttuja. Helsinki.*

*Kelman, H. C. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution 1958/2.*

*Litwin, G. H. ja Stringer, R. A. 1968. Motivation and Organizational Climate. Boston.*

*Luthans, R. ja Kreitner, R. 1975. Organizational behavior modification. Glenview, IL.*

*Morgan, G. 1986. Images of organization. California.*

*Rokeach, M. 1973. The Nature of Human Values. New York.*

*Saarinen, E., Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle. Juva 1986.*

*Stearns, C. Z. ja Stearns, P. N. 1986. Anger: The struggle of emotional control in America's history. Chicago.*

*Tilv (nyk. Kaijalainen), K-M. 1994. Organisaation kulttuuriarvostusten ja sisäisen viestinnän arvostusten mittaaminen. Helsinki.*

*Van Maanen, J. ja Kunda, G. 1989. "Real feelings": Emotional expression and organizational culture. Cummings & Staw: Research in organizational behavior (Vol 11). Greenwich, CT.*

*Vartiovaara, I. 1995. Delfinin laulu. Uutta tietoa lääketieteestä. Keuruu.*

*Vartiovaara, I. 1996. Burnoutista jaksamiseen. Aika itkeä, aika iloita. Keuruu.*

*Weber, M. 1968. Economy and society: An outline of interpretive sociology, Roth&Wittich (Eds.). New York.*

*Vroom, V. H. 1964. Work and motivation. New York.*