

SISÄINEN MOTIVAATIO- Muutamia teoreettisia ja empiirisiä havaintoja

Minna Telanne

ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss about the complex nature of intrinsic motivation especially in the organization context. For this purpose the concept of intrinsic motivation, and the difficulty to experience intrinsic motivation in the pressing, result-oriented work environments are discussed. In this discussion self-determination is seen to be essential. These questions are connected to management-by-results, which has been seen the last few years as an important strategy to motivate in the public sector organizations. According to theoretical and empirical observations it's indicated that to experience intrinsic motivation in the pressing and result-oriented work environments may be difficult. Also it's quite problematic to study intrinsic motivation in the organization context. Following observations are made. First, intrinsic motivation is depending on worker's ability to interact with the social environment and also ability to understand himself. To feel pure intrinsic motivation is difficult. Intrinsic motivation based on self-determination is always controlled by the organization- by the objectives, by the pressure and by the expectations. But it is also controlled by the worker himself. It may also be difficult for the organization to accept workers as individuals and consider motivation as an individual experience when applying universal motivationstrategy like management-by-results.

Key words: Intrinsic motivation, self-determination, individuality, management-by-results.

1. JOHDANTO

Kognitiivisten teorioiden (esim. Heider 1958, Atkinson 1964, deCharms 1968, Deci & Ryan 1985, Bandura 1986, Locke & Henne 1986) mukaan motivaatio syntyy sosiaalisen ympäristön kanssa käydyn aktiivisen vuorovaikutuksen kautta. Tutkijat ovatkin vuosikymmenien ajan pohjineet, mitä tämä aktiivinen vuorovaikutus on ja miten se vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Tältä osin jo klassiseksi muotoutunut dikotomia sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta ihmisen käyttäytymisen selittämisessä on viehättänyt tutkijoi-

ta. Vaikka nyttemmin dikotomian tarkoituksenmukaisuutta onkin kritisoitu¹ (esim. Dyer & Parker 1975, Shamir 1991), se on kuitenkin tarjonnut mahdollisuuksia arvioida ulkoisen tapahtuman vaikutuksia ihmisen sisäiseen vireystilaan. Motivaatio ilmiönä on askarruttanut tutkijoita vuosikymmenten ajan. Silti erilaisten näkökulmien esiletuomista motivaation monimuotoisuudesta voidaan pitää perusteltuna (vrt. Locke 1991). Varsinkin nykyisin työyhteisöissä vallitsevat ilmiöt – kuten masentuneisuus, kiristynyt kilpailu, tulehtuneet esimies-alaisuhteet (ks. esim. Nakari & Valtee 1995) – antavat aihetta kiinnittää yhä enemmän huomiota motivaatiokäsitykseen.

Tarkoitukseni onkin tässä artikkelissa nostaa esille muutamia teoreettisia ja empiirisiä havaintoja motivaatiosta varsinkin sisäisen motivaatiokäsityksen kautta. Tekemieni havaintojen pohjalta pohdin motivaatiokäsityksen monimutkaisuutta työyhteisöissä. Työyhteisöjen motivaatiokäsitykset liitän lähinnä julkisen sektorin johtamisen uudistamiseen, jolloin kirjoituksen keskiössä on tulosjohtamisen ja työntekijöiden motivaation välisen suhteen yleispiirteittäinen arviointi. Etenen tarkastelussani sisäisen motivaatiokäsityksen määrittelyn kautta kohti havaintoihin organisatiotarkasteluissa. Pitkään jo vallinneen sisäisen ja ulkoisen motivaatiokäsitysten dikotomiakritiikin takia on ehkä jossain määrin tarpeellista pohtia sisäisen motivaatiokäsityksen muotoa organisatiotarkasteluissa.

2. IHMISEN SISÄINEN ENERGISOITUMINEN

1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä ihmisten käyttäytymisen selittäminen perustui vietien energisoivaan vaikutukseen (esim. Freud

¹ Tosin kritiikki ei ole ollut mielestäni johdonmukaista. Useat tutkijat (esim. Shamir 1991) kritisoivat vahvasti sisäisen motivaation käsitettä ja kuitenkin myöhemmin he käyttävät sitä motivaatiotarkastelunsa perustana (esim. Shamir et al 1993).

1981, Hull 1943). Seksuaali- ja aggressioviettien ei kuitenkaan katsottu riittävästi selittävän sisäistä energisoitumista, joka yleisesti nähtiin prosessinomaisena pyrkimyksenä vastata viettiärsykkeeseen. Lukuisien tutkimusten jälkeen todettiin, että viettien nimeäminen ei anna riittävästi selityspohjaa sisäiselle energisoitumiselle. Uudenlaisen selityspohjan tarjosi Whiten (1959) artikkeli, jossa sisäinen energisoituminen liitettiin vahvasti ihmisen ja ympäristön väliseen aktiiviseen vuorovaikutukseen päinvastoin kuin viettiteorioissa. Tämän näkökulman kautta psykologisten tarpeiden merkitystä alettiin korostaa yhä enemmän suhteessa fysiologisiin tarpeisiin. Käydessään vuoropuhelua ympäristönsä kanssa ihmisellä on pyrkimys kehittyä ja kasvaa henkisesti. Haasteellisuuden etsintä sisäisen energisoitumisen lähteenä yhdisti myös Maslow'n (1987) tarveteoreettisen käsityksen ylempien tarpeiden tyydyttämisestä sisäiseen motivaatioon.

Kognitiivisessa motivaatiotutkimuksessa, erityisesti 1950–60-luvuilla kehittyneissä odotusarvoteorioissa (esim. Atkinson 1964, Tolman 1959, Vroom 1964, McClelland 1990), ihmisen sisäinen energisoituminen perustui haluun saavuttaa sisäisen kognitiivisen rakenteen ja ympäristöstä tulevan ärsyksen välinen tasapainotila. Pyrkimys välttää epämiellyttäviä kokemuksia saa ihmisen tekemään valintoja odotusten ja käyttäytymismallien suhteen. Estääkseen epätasapainotilan ihminen saattaa jopa vaihtaa odotuksia tai ärsykettä. Kognitiivisten odotusarvoteorioiden perusolekusten mukaan ihmisen motivoitumisen edellytyksenä on paitsi se, että ihmisen on nähtävä haluamansa tuotos tietyn käyttäytymisen seurauksena, mutta myös se, että hänellä on oltava kykyä suorittaa kyseinen tehtävä (esim. Bandura 1986). Kyvykkyyden ja osaamisen tunne ovat motivoitumisen kannalta tärkeitä. Niiden on nimittäin todettu sisältävän sisäisen energisoitumisen ydinkysymyksen. Ihmisen on nähtävä käyttäytymisensä syyt sisäisinä (ks. Heider 1958). Odotusarvoteorioiden käsitys sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta ja niiden yhdistämisestä ilmenee nimenomaan teorioiden perusoletuksissa. Intentionaalinen, tavoitesuuntautunut toiminta on riippuvainen sekä palkkio-odotuksista että henkilökohtaisen kausaalisuuden kokemisesta.

Motivaatiotutkimukset väittävät yksimielisesti, että ihmisen motivoitumisen perusedellytyksenä on onnistunut vuoropuhelu ympäristön kanssa. Mitä tämä onnistunut vuoropuhelu sitten tarkoittaa? Edellisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että ihminen pystyy saavuttamaan itselleen sisäisesti palkitsevan tilan vain mikäli tasa-

painotila ympäristön kanssa säilyy. Ympäristön on toisin sanoen pystyttävä vastaamaan ihmisen haluihin, odotuksiin ja tarpeisiin, joista tutkimusten mukaan (esim. Maslow 1987, Deci & Ryan, Doise 1986, Ashforth & Mael 1989) tärkeimpiä ovat haasteellisuuden, osaamisen ja arvostuksen kokeminen sekä vapaa tahto (self-determination). Vapaa tahto tarkoittaa ihmisen mahdollisuutta vapaasti ja autonomisesti valita haluamansa käyttäytymisvaihtoehto (erit. Deci & Ryan 1985). Jos motivaation kokemista ja erityisesti sisäisen motivaation kokemista tarkastellaan vapauden tunteen kautta, se saa kiinnostavia ulottuvuuksia erityisesti ajateltaessa organisaatiokontekstia.

Motivaatiotutkijoista etenkin Deci kollegoidensa kanssa (Deci & Ryan 1985, Deci & Ryan 1987, Ryan & Connell 1989, Deci et al 1989 jne.) on kiinnittänyt huomiota autonomisuuteen motivaation perusoletuksena. Tunne vapaasta valinnasta liittyy vuoropuheluun, jota ihminen käy ympäristönsä kanssa. Ydinkysymykseksi nousee ulkoisen tapahtuman tai tilanteen aiheuttama säätelevä ja paineet suhteessa ihmisen sisäiseen energisoitumiseen. Missä määrin ihminen voi toisin sanoen toimia haluamallaan tavalla? Missä määrin ympäristön koetaan säätelevän käyttäytymistä? Kysymykset ovat tärkeitä, jos ajatellaan työntekijän ja työyhteisön välistä vuoropuhelua.

3. VAPAUDEN TUNNE SISÄISEN MOTIVAATION SÄÄTELIJÄNÄ

Decin (1975) sisäisen motivaatiokäsityksen mukaan ihmisen on koettava olevansa vapaa tekemään käyttäytymiseensä liittyviä valintoja. Ihmisen on nähtävä käyttäytymisensä johtuvan sisäisistä syistä esimerkiksi omasta halusta (esim. Heider 1958). Kuitenkin todellisuudessa ihminen on aina tilanteessa, jossa toiminta on vahvasti säädelty ulkoapäin. Motivaation kokemisen kannalta kriittinen kysymys onkin, missä määrin yhtäältä ihmisen sisäinen halu ja kyky ja toisaalta ulkoiset voimat säätelevät motivaation kokemisen edellytyksenä olevaa vapauden tunnetta? Kysymystä on tarkoituksenmukaista lähestyä Decin ja Ryanin (1987) kiinnostavan kannanoton kautta. *Ympäristö ei determinoi käyttäytymistä, vaan ihmisen ympäristölle antama psykologinen merkitys säätelee käyttäytymistä ja koettua vapauden tunnetta.* Tämä käsitys liittyy sisäisen motivaation kokemisen vahvasti yksilöllisyyteen ja ihmisen sisäiseen maailmankuvaan.

Pyrim seuraavassa valottamaan vapauden tunnetta sisäisen motivaation tärkeimpänä sääteli-

jänä yhtäältä Maslow'n (1971) itsensä toteuttamisen käsitteen ja toisaalta odotusarvoteorioiden (esim. Vroom 1964, Porter & Lawler 1979) itsekontrollikäsitteen kautta. Deci ja Ryan (1985) esimerkiksi haluavat korostaa pikemminkin sisäisen motivaation kokemisen perustana olevan vapauden tunteen yhteyttä Maslow'n itsensä toteuttamisen käsitteeseen kuin odotusarvoteorioiden itsekontrollin käsitteeseen. Tätä he perustelevat sillä, että Maslow'n (1971) itsensä toteuttaminen vastaa parhaiten ajatuksia sisäisen motivaation edellyttämästä vapaasta valinnasta. Odotusarvoteorioiden oletusten mukainen itsekontrolli mahdollisiin tuotoksiin ei takaa sisäisen motivaation kannalta riittävää vapauden tunnetta, koska asetut tavoitteet ja odotukset lisäävät paineita harjoittaa jatkuvaa kontrollia. Tämän käsityksen mukaan itsekontrolli ei vahvista sisäisen motivaation kokemista, koska tavoite tai haluttu tuotos kontrolloi käyttäytymistä. Tämä on nähdäkseni hyvinkin ortodoksinen kannanotto, jota Deci ja Ryan (1987) ovatkin lieventäneet näkemyksellä, jonka mukaan vapauden tunne on riippuvainen ihmisen ympäristön luonteelle antamasta merkityksestä. Näin vapauden tunteen kokeminen on yksilöllistä. Asia on nähtävä siten, että toiset ihmiset haluavat enemmän kontrollia kuin toiset. Kuitenkin Decinkin käsitystä mukaellen kontrollin tai vapauden tarpeen takana on ihmisen kyky käsitellä ja hallita ympäristöään. Tältä osin ajatuksen ydin yhdentyy pitkälti Maslow'n tulkintaan.

Maslow'n (1971, 1987) näkemysten kautta vapauden tunne saa kiinnostavan irrationaalisen ulottuvuuden ihmisen henkisestä kasvusta ja psykologisesta terveydestä. Maslow'n mukaan (1971) ihmisen tunne omasta itsenäisyydestään ilmenee pyrkimyksenä toteuttaa itseään ja etsiä »huippukokemuksia». Kuitenkin mahdollisuutta »huippukokemuksiin» rajoittavat erilaiset henkiset kriisit. Onkin perusteltua kysyä, missä määrin ihminen kykenee toteuttamaan itseään tai etsimään huippukokemuksia, mikäli hän ei tiedä mistä hän pitää, mitä hän haluaa tai ennen kaikkea kuka hän on (vrt. Jung 1992). Deci liittii siis kiinnostavasti motivaation kokemisen ihmisen sisäisen maailman irrationaalisuuteen ja rajallisuuteen käydä vuoropuhelua sosiaalisen ympäristön kanssa. Motivaatiotarkasteluissa olisikin hyväksyttävä se tosiasia, että pyrkiessään onnistuneeseen ja tasapainoiseen vuorovaikutukseen ympäristön kanssa monet tässä vuoropuhelussa vaikuttavat tekijät ovat ihmisen hallinnan ulottu-
mattomissa. Samoin on hyväksyttävä se tosiasia, että jokainen meistä käy henkilökohtaista dialogia ympäristön kanssa, jolloin myös sisäisen

motivaation kokemisen edellytykset – vapauden tunne, osaamisen tunne ja haasteiden etsintä – pitää suhteuttaa meidän omaan kokemusmaailmaamme. Jos motivaation kokeminen vapauden tunteen kautta on riippuvainen henkilökohtaisesta kasvusta ja kyvystä hallita ja käsitellä ympäristöä, voitaisiin kysyä, missä määrin erilaiset henkiset kriisit itseasiassa estävät vapauden tunteen ja »huippukokemusten» löytämisen. Maslow (1971) itse piti henkisten kriisien kokemista erittäin merkittävänä itsensä toteuttamista estävänä tekijänä.

4. METAFORA SISÄISESTÄ JA ULKOISESTA MOTIVAATIOSTA

Kuten aiemmin esitin ihmisen sisäinen energisoituminen ja sen säätelyminen ulkoisin voimin on ollut tutkimuksen kohteena jo vuosisadan alusta lähtien. Käsitteet ovat olleet esillä niin kognitiivisessa motivaatiotutkimuksessa kuin odotusarvoteorioiden kehittyttyä 50–60-luvuilla myös organisaatiotutkimuksessa (esim. Lawler 1973, Hackman & Oldham 1979, House & Mitchell 1974, McGregor 1960, Likert 1967). Tämän tutkimussuunnan perusoletuksia voidaan havaita nykyisinkin sovellettavissa motivointistrategioissa kuten esimerkiksi tulosjohtamisessa.

Yleisesti on kuitenkin osoittautunut erittäin vaikeaksi määritellä, mitkä tekijät ovat sisäisesti motivoivia ja mitkä tekijät ulkoisesti motivoivia (esim. Dyer & Parker 1975). Vaikka palkkaa, työolosuhteita ja esimieheltä saatua tukea pidetään ulkoisina ja onnistumisen tunnetta, työn merkityksellisyyttä ja saavutuksia sisäisinä, on kuitenkin ollut vaikea määritellä, ovatko esimerkiksi tunnustus, arvostus ja työn arvostus sisäisiä vai ulkoisia motivaatiotekijöitä (emt.). Dikotomiakritiikistä huolimatta psykologisessa ja sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa jakoa tai pikemminkin sisäisen motivaation käsitettä käytetään edelleen merkittävänä motivoituneen käyttäytymisen selittäjänä (esim. Higgins et al 1995, Pelletier & Valierand 1996). Tyypillisimmissä tutkimustuloksissa on yksiselitteisesti todettu muunmuassa sellaisten ulkoisten tekijöiden kuten palkkioiden, uhkausten, aikataulujen, arvioinnin ja palautteen heikentävän sisäistä motivaatiota (esim. Erez et al 1990). Sisäisen motivaation heikentymisen syyksi näissä tutkimuksissa on koettu rajoitettu vapauden tunne sekä arvostuksen tunteen heikentyminen. Kuitenkin monet Decinkin hypoteesejä testanneet tutkijat (esim. Freedman & Phillips 1985, Scott et al 1988) ovat todenneet, että

nämä erilaiset vapautta ja autonomisuutta rajoittavat tekijät eivät välttämättä aiheuta sisäisen motivaation laskua, mikäli ihmisellä säilyy *voimakas tunne omasta osaamisestaan ja vapaasta tahdosta*. Monet muutkin tutkijat (Lawler 1971 Hackman & Oldham 1980) ovat päätyneet samansuuntaisiin ajatuksiin todetessaan, että toimiva palkitsemisjärjestelmä tuskin tuhoaisi ihmisen työn merkityksellisyyttä. Se saattaisi jopa päinvastoin nostaa työn arvostusta. Tämä kannanotto vahvistaa erityisesti sisäisen ja ulkoisen motivaation yhdistämistä, jossa työn merkityksellisyys, arvostus ja itsenäisyys toimivat tärkeinä sisäisen motivaation säätelijöinä.

Sisäisen motivaatiokäsityksen ydin on siinä, että käyttäytyminen voi olla tavoitesuuntautunutta ja tässä mielessä motivoitunutta (vrt. esim. Locke & Henne 1986), mutta se ei välttämättä ole autonomista tai vapaasti valittua. Sisäisen motivaation kokeminen edellyttää tunteen vapaasta valinnasta. Se edellyttää mahdollisuuden toteuttaa itseään (vrt. Maslow 1971). Jos lähtökohdaksi otetaan *tunne vapaasta valinnasta*, voi ulkoisestikin säädellyn käyttäytymisen kautta tuntea olevansa autonominen. Deci ja Ryan (1985, 1987, 1989) ovat joutuneet nyttemmin hylkäämään motivaation dikotomisen tarkastelun. Tätä asiaa he tämentävät seuraavasti (Deci & Ryan 1987, 1034)

»What distinguishes the two is merely teleological aspect, whether the behavior is done for its inherent satisfaction (intrinsic) or is done in order to obtain on separable goal. Although this distinction has historical and practical importance, it does not fully or adequately explicate the psychology of behavioral regulation because extrinsic or goal-oriented activity can vary considerably in terms of the degree to which it is autonomously regulated or controlled.»

Tämä kannanotto antaa nähdäkseni kiinnostavan lähtökohdan motivaatiokeskusteluihin organisaatioissa, joissa käsitykseni mukaan on vaikea saavuttaa ortodoksisen näkemyksen mukaisia sisäistä motivaatiota. Vapaus tehdä valintoja on säädeltä ulkoapäin. Kuten aiemmin mainitsin se on säädeltä myös sisältäpäin. Ajatellaanpa kahta esimerkkiä. Työntekijä saattaa kokea suurta nautintoa siististä työpyödestä. Hän ei kuitenkaan pidä siivoamisesta. Mutta jos hän vapaasta tahdostaan alkaa siivota, hän on tällöin sisäisen motivaation määrittelyn mukaan itsenäinen. Käyttäytyminen on kuitenkin ulkoista, koska tavoitteena on siisti työpyöte. Nautinto ja tyytyväisyyden tunne liittyvät tällöin tuotokseen eikä itse käyttäytymiseen. Toisessa tapauksessa työntekijä siivoaa työpyötänsä, koska hän kokee, että hänen täytyy tehdä niin. Tämä pakontunne voi

johtua esimerkiksi siitä, että työntekijä haluaa saada tunnusta esimieheltään tai välttyäkseen syyllisydentunteilta, joita epäsiisti työpyöte saattaa aiheuttaa. Tässä tapauksessa ulkoisesti motivoitu käyttäytyminen on kontrolloitu. Merkittävää on havaita, että myös ulkoisesti motivoituneessa käyttäytymisessä ihminen voi vapaasti haluta ja pyrkiä kohti tiettyä tavoitetta. Ydinkysymys onkin se, tunteeo ihminen valinnantekohetkellä olevansa vapaa ja itsenäinen valitsemaan.

Ajatuksen edelleenkehittely (ks. tarkemmin esim. Ryan & Connell 1989, Rigby et al 1992) viehättää. On ilmeisen selvää, ettei voida ortodoksisesti ajatella ihmisen käyttäytymisen olevan joko täysin vapaata tai täysin rajoitettua. Myöskään mitään objektiivista vapauden tunnetta ei ole olemassa. Jos dikotomia-ajattelun mukaan ihmisen motivoitunutta käyttäytymistä säätelevät joko ulkoiset tai sisäiset voimat, »jatkuomajattelussa» käyttäytymisen säätely vaihtelee vapaudentunteen mukaan. Idean kehittäminen perustuu yksinkertaiseen kysymykseen käyttäytymisen syistä -*miksi*. Asiaa voidaan valaista esimerkinomaisesti. Jos työntekijältä kysytään, miksi hän menee töihin joka aamu, voidaan syiden avulla paikantaa, kuinka sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut hän on. Ryan & Connell (1989, 750) erottelevat neljänlaisia syitä: 1) Ulkoiset syyt- työntekijä menee töihin, koska hänen on pakko. Pelko, säännöt tai toimintavat pakottavat hänet siihen. 2) Sisäheijasteiset (introjected) syyt ovat sisäisiä ja liittyvät arvostuksen tunteeseen. Työntekijä menee töihin, koska hän haluaa välttää häpeää ja syyllisydentunteita ja kaipaa muiden hyväksyntää. 3) Identifioituvat syyt kuvastavat työntekijän omaa arvomaailmaa ja omia tavoitteita. Hän menee töihin, koska hän haluaa. Tässä tapauksessa työntekijän arvot ja tavoitteet ovat yhdensuuntaisia työn ja organisaation kanssa. 4) Sisäiset syyt syntyvät luonnostaan. Työntekijä menee töihin omaksi huvikseen ja nautinnokseen. Samaa ideaa voidaan ajatella, vaikkapa asetettuna tavoitteen saavuttamisessa. Yksi työntekijä pyrkii tavoitteeseen, koska hänen pakko. Jos hän ei saa tulosta, hänet voidaan mahdollisesti irtisanoa. Toinen työntekijä pyrkii tavoitteeseen, koska hän saa sen kautta haluamaansa arvostusta. Kolmas työntekijä voi puolestaan pyrkiä tavoitteeseen, koska se vastaa myös hänen omia arvojaan ja auttaa omien tavoitteiden saavuttamisessa. Neljäs työntekijä pyrkii kohti tavoitetta, koska itse työntekeminen tuottaa hänelle iloa.

Deci ja Ryanhan (1985) katsovat, että sosiaalisen kontekstin psykologinen merkitys säätölee

itsenäisyyden ja osaamisen tunteita ja näin myös sisäisen motivaation kokemista. Monissa tutkimuksissa on todettu (esim. Scott et al 1988), mikäli palkkiot, aikataulut, tavoitteet, arviointi ja palaute (myös negatiivinen) annetaan tai paine ja kiire koetaan itsenäisyyttä tukevassa ympäristössä, ne eivät välttämättä heikennä sisäisen motivaation kokemista. Jos sovelletaan edellä mainitsemaani jatkumoajattelua, saadaan tarkoituksenmukainen tapa lähestyä sisäistä motivaatiota organisaatiokontekstissa. Ydinajatuksena on saada esimerkiksi työntekijä näkemään käyttäytymisensä säätely sisäiseksi, vaikka se todellisuudessa on vahvasti ulkopäin säädelty esimerkiksi erilaisten tavoitteiden, palkkioiden tai aikataulujen kautta. Tutkimusten (esim. Rigby et al 1992) mukaan on mahdollista saada ihminen sisäistämään esimerkiksi organisaation toiminnassa sellaisiakin arvoja, joista hän ei välttämättä pidä. Ihanteellinen tilanne olisi sellainen, missä sisäisen motivaation kokeminen on mahdollista aiemmin esittämäni identifikaatioprosessin kautta. Tähän myös pyrkivät monet motivointistrategiat, kuten esimerkiksi tulosjohtaminen. Vaikka motivaatiotarkastelun lähtökohtana olisi sisäisen ja ulkoisen motivaation jatkumo tai integraatio, on hyväksyttävä se tosiasia, että jokaisen ihmisen antama psykologinen merkitys tapahtumalle määrää motivaation kokemisen. Tätä ulottuvuutta on käsitykseni mukaan erittäin vaikea saada hallintaan yleispätevien motivointistrategioiden avulla. Vaikka käyttäytymisen säateleminen työyhteisöissä olisi kehitetty mahdollisimman autonomiseksi, aina on olemassa työntekijöitä, joille tämä autonomisuus on sisäisen motivaation kokemiseen liikaa tai liian vähän.

5. MUUTAMIA HAVAINTOJA TYÖYHTEISÖTARKASTELUIHIN

Kuten jo aiemmin esitin metafora sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta saa työyhteisötarkasteleissa väistämättä toisenlaisen muodon. Peruskysymys on siinä, miten saada ulkoiset vaateet ja työntekijöiden sisäsyntyinen halu yhdistymään siten, että työntekijä näkisi käyttäytymisensä johdettavan omasta valinnasta. Monien organisaatiotutkimusten (esim. Likert 1967, Vroom & Yetton 1973) mukaan itsenäisyyden ja osaamisen tunne on pyritty mahdollistamaan osallistuvaa ja autonomiaa tukevan ympäristön kautta arvojen ja tavoitteiden integraatioon perustuvassa motivaatioprosessissa (vrt. esim. Rigby et al 1992). Taustalta

on löydettävissä ihmisen käyttäytymisen perusoleukset, jossa ympäristön kanssa käyty onnistunut vuoropuhelu edellyttää sosiaalisen vertailun avulla saavutettua tasapainotilaa, yhteenkuuluvuuden tunnetta, haasteellisuuden, osaamisen, itsenäisyyden kokemista sekä jatkuvuuden tunnetta (esim. Taifel & Turner 1986, Shamir et al 1993). Sisäisen motivaation edellyttämä tunne vapaasta valinnasta on mahdollista kokea mikäli vuorovaikutus perustuu luottamukseen, osallistuvaan ja kannustavaan asennoitumiseen sekä työntekijän itsenäisyyttä tukevaan käyttäytymiseen (esim. Deci et al 1989). Etenkin nykyinen johtamistutkimus (esim. Shamir et al 1993, Bass & Avolio 1994) painottaa vahvasti sisäisen motivaation merkitystä. Tämä ilmenee voimakkaana pyrkimyksenä vahvistaa työntekijän tunnetta itsenäisyydestä ja vapaudesta yhtäältä painottamalla aiemminkin esille tulleiden Maslow'n (1971) näkemysten pohjalta vapauden tunteen mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen ja sen ylittämiseen ja toisaalta painottamalla vapauden ja itsenäisyyden tunnetta karismaan perustuvalla vuorovaikutussuhteella (esim. Shamir et al 1993, Kirkpatrick & Locke 1996)²

On kuitenkin vaikea kuvitella, että pystyttäisiin kehittämään yleispätevä osallistumiseen ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutussuhdetta. Vuorovaikutustilanteen tulkinta on aina yksilöllistä, kuten myös Deci painottaa. Esimerkiksi erään tutkimuksen (ks. tarkemmin Deci & Ryan 1985) mukaan työntekijöille, jotka tulkitsivat ulkoiset tapahtumat masentaviksi ja kokivat ympäristön stressaavaksi, vapauden tunne ja näin myös sisäisen motivaation kokeminen oli samansuuntainen turvallisuuden ja luottamuksen tunteiden kanssa. Tulkinta olisi todennäköisesti ollut toisenlainen mikäli ulkoiset tapahtumat olisi koettu haasteellisina. Kuten jo aiemmin on todettu, motivaation kokemisen edellytyksenä olevalla onnistuneella vuorovaikutuksella on erilaisia merkityksiä työntekijöille riippuen sosiaalisen kontekstin tulkinnasta ja omista kyvyistä ja mahdollisuuksista hallita vuoropuhelua.

² Weber alunperin kehitti karismakonseptiota nimenomaan ilmentämään yksilön mahdollisuutta vapautteen ja luovuuteen. Karisman nähtiin mahdollistavan alusta yksilöllisen luovuuden kokemiseen. Karismaattisen vuorovaikutussuhteen ydin tältä kannalta oli ihmisen tarve etsiä eksistenssinsä olemusta kuin myös sosiaalisen ja kulttuurisen järjestyksen syvintä olemusta. (ks. Eisenstadt 1968.)

5.1. Motivaatiokysymys työyhteisöissä

Tuon tässä nyt esille muutamia empiirisiä havaintoja, jotka liittyvät tarkoitukseeni osoittaa sisäisen motivaatiokysymyksen monimutkaisuutta erityisesti organisaatioissa. Peilaan tarkastelua aiemmin esittämiini teoreettisiin havaintoihin sisäisestä motivaatiosta. Pitkällemenevien johtopäätösten tekeminen ei kuitenkaan ole tarkoitukseni, koska esille tulevien tutkimusten johtopäätösten irrottaminen yhteydestään ei välttämättä anna riittävää kuvaa ilmiöstä. Tuloksia selittäviä tekijöitä voi olla muitakin kuin esillä olevat. Päädyin tähän tarkasteluun, sillä tutkimuksissa kuitenkin sivutaan sisäisen motivaation käsitystä.

Kuten tiedetään viime vuosien aikana julkisen sektorin näkyvämpiä kehittämishankkeita on ollut tulosjohtamisjärjestelmän »istuttaminen» osaksi organisaatioiden käytäntöä. Kaikki me tiedämme, että motivointistrategiana tulosjohtamisen oletukset perustuvat pitkälti tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen kytkeytyviin palkkioihin osallistuvassa ympäristössä. Kaiken tämän tarkoituksena on synnyttää luovaa potentiaali henkilöstöstä kuin itsestään (esim. Virtanen 1994, Mälkiä & Vihantomaa 1994). Motivaatioperusteiltaan tulosjohtamisen idea perustuu identifikaatioon (vrt. Ryan & Connell 1987), jossa yksilön ja organisaation tavoiteintegraation kautta pyritään saamaan työntekijän halu samansuuntaiseksi organisaation tavoitteiden kanssa. Tarkoituksena on nimenomaan synnyttää halu- »minä haluan osallistua ja tehdä parhaani organisaation hyväksi.» Vastineeksi tästä osallistumisesta ja työpainoksesta työntekijä saa konkreettisimmillaan palkkaa sekä mahdollisesti palkkioita hyvistä tuloksista. Vastine voi kuvastaa myös työntekijän käyttäytymisen perustarpeita kuten taipumusta kuulua johonkin ryhmään tai saada haluaamaansa arvostusta. Ihanteellisimmillaan kysymys on vapauden tunteesta, jonka identifikaatio mahdollistaa tavoiteasentaan osallistumisen kautta. Mutta mitä jos motivaation perustana onkin ulkoinen pakko tai sisäinen pakko (syyllisyyden tunteen välttäminen)? (esim. Ryan & Connell 1987, Rigby et al 1992). Esimerkiksi työntekijä kokee, että hänen on pakko osallistua organisaation toimintaan saadakseen rahaa tai yleistä arvostusta. Voidaanko ajatella, että tulosjohtamisen kautta saadaan kaikille työntekijöille yhdensuuntainen halu synnytettyä? Motivaatio-oletuksiltaan se kuitenkin perustuu sisäisen ja ulkoisen motivaation integraatioon autonomiaa tukevassa osallistuvassa ympäristössä. Edellinen kysymys on vaikea niin motivaation kokemisen kuin myös

luovan potentiaalin synnyttämisen kannalta, koska se väistämättä nostaa esille työntekijän vapauden tunteeseen ja yksilöllisyyteen liittyvät kysymykset.

Tulosjohtamisen soveltamisessa on painotettu vahvasti palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Teoreettisten oletusten mukaan toimivan palkitsevanjärjestelmän on katsottu lisäävän paitsi motivaatiota mutta myöskin kasvattavan työn arvostusta (esim. Lawler 1973). Kuten aiemmin totesin, tutkimusten (Scott et al 1988, Deci et al 1989) mukaan palkkioilla ei ole sisäistä motivaatiota heikentävää vaikutusta mikäli ne jaetaan osallistuvassa ympäristössä. Tarkennettuna ympäristön tulkinnan on oltava kullekin yksilölle on osallistumista ja autonomisuutta tukevaa (Deci et al 1989). Motivaatiokysymyksen monimutkaisuus piileekin seuraavassa kysymyksessä. Mitä jos osa työntekijöistä tulkitseekin ympäristön masentavaksi ja stressaavaksi? Palkitsemisjärjestelmät kehitetään kuitenkin yleispäteviksi. Vaikka palkkiot saattavatkin vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, asialla on myös kääntöpuolensa. Järjestelmässä raha saattaa saada vahvan symboliarvon, joka kuvaa osaamista ja onnistumista. Tämä voi johtaa väistämättä siihen, että työn arvostus lisääntyy siitä saadun palkan tai palkkion mukaan. Koska ihmisillä on teoreettisten oletusten mukaan tarve kokea osaamisen ja onnistumisen tunteita, toimivankin palkitsemisjärjestelmän kääntöpuoli saattaa kuvastaa »oravanpyörää», jonka tunnusmerkkejä voivat olla keskinäinen kilpailu, voimakas paine ja pakontunne sekä instrumentaalinen asennoituminen työhön. Perustellusti voidaankin kysyä, minkälainen mahdollisuus työntekijöillä on esimerkiksi jatkuvan kiireen ja työpaineiden alla kokea olevansa sisäisesti motivoituneita – kokea olevansa autonomisia ja tulla hyväksytyksi omana itsenään.

Huolestuttavana pitäisinkin palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia. Vaikka palkkiojärjestelmän kehittämisen kautta on pystytty lisäämään työn autonomisuutta – erityisesti tulosjohtamisen soveltamisen kautta –, palkkioiden jakamisen myötä työtahti on kuitenkin kiristynyt ja työyhteisöjen sosiaalinen ilmapiiri heikentynyt (ks. esim. Kuula 1992). Nakarin tutkimuksen (1994) mukaan työntekijät kokevat työpaineiden ja kiireen lisäksi myös oman työn hallinnan ja autonomisuuden heikentyneen. Mitä tämä voisi implikoida työntekijöiden motivaatiosta? Voidaanko nyt olettaa teoreettisiin havaintoihin perustuen, että mahdollisuus sisäisen motivaation kokemiseen on heikko. Jossain määrin voidaan kuitenkin yhtyä Vuoren (1993, 206, myös Deci & Ryan 1985) näkemykseen, jon-

ka mukaan jatkuva kiire ja työpaineet poistavat mahdollisuuden itsenäisyyden kokemiseen ja itseohjautuvuuteen sekä oman työn merkityksellisyyden kokemiseen. Ongelma on nimenomaan siinä, että tämänkaltaisissa tilanteissa palkkioiden jakaminen ei auta kokemaan yhtään sen suurempaa nautintoa työstä – joka voisi olla sisäisen motivaation vahvin lähde –, vaan päinvastoin sen kautta korostetaan suurempaa tehokkuuden vaatimusta (ks. Vuori 1993). Mahdollisuus nähdä käyttäytymisensä syyt sisäisinä on kiireisissä työyhteisöissä mahdollisesti minimaalinen. Ympäristön kokeminen masentavana tai stressaavana on kuitenkin yksilöllistä. Näin ei voida tehdä yleistävää johtopäätöstä, että kaikki työntekijät kokisivat kiireen ja paineet sisäistä motivaatiota heikentävänä vaan osalle työntekijöistä se voi olla jopa käyttäytymistä virittävä asia.

Sisäisen motivaatiokysymyksen ydin edellisen kaltaisissa tilanteissa siirtyy nimenomaan sosiaalisen kontekstin mahdollisuuteen kompensoida tavoitteiden, aikataulujen, palkkioiden, paineiden ja kiireen aiheuttamia paineita lisäämällä työn autonomisuutta ja sosiaalista tukea (esim. Karasek & Theorell 1990). Kuitenkin mahdollisuus löytää yhteinen tulkintatodellisuus ja ymmärrys vaikkapa motivointikeinojen käytössä voi olla erittäin vaikeaa (ks. Mälkiä & Vihantomaa 1994). Yhtä hyvin voidaan myös kysyä, miten kiireinen, stressaantunut ja kilpailuasetelmaan perustuva sosiaalinen ympäristö – sekä työkaverit että esimiehet – kykenee antamaan riittävää tukea? Jos heillä on itselläänkin motivaatio »hukassa»? (ks. Maslow'n ajatukset henkisestä kriisistä)? Tai missä määrin voidaan olettaa, että työntekijä kokee työn lisääntyvän autonomisuuden vaikuttavan sisäiseen motivaatioon positiivisesti, jos hänestä tuntuu, ettei hän kykene hallitsemaan itseään saati vuorovaikutusta ympäristön kanssa? Nämä ovat sentyyppisiä kysymyksiä, joihin organisaatiorationaalisuuteen perustuvien motivointistrategioiden voi käsitykseni mukaan olla vaikea vastata.

6. SISÄISEN MOTIVAATION MONIMUTKAISUUS

Tässä kirjoituksessa tekemieni teoreettisten ja empiiristen havaintojen perusteella nostaisin esille muutamia tekijöitä yleisemmänkin pohdinnan aiheiksi. Ensinnäkin, miten voidaan yksiselitteisesti määritellä, milloin työntekijä on motivoitunut (erityisesti sisäisesti motivoitunut, jos oletetaan, että motivoituneen käyttäytymisen tulee virittää sisäisesti). Tämä kysymys liittyy laajemmin-

kin itse motivaation käsitteeseen sekä myöskin sisäisen ja ulkoisen motivaation määrittelyongelmaan. Vastausta kysymykseen ei varmastikaan saada pitkään organisaatiotutkimuksessa vallinneen tyytyväisyyden ja motivaation yhdensuuntaisen käsityksen kautta (vrt. Hertzberg et al 1959). Tyytyväinen henkilöstö ei välttämättä tarkoita samaa kuin sisäisesti motivoitunut henkilöstö (ks. Vuori 1993). Ajatus on kiinnostava. Jos tähän vaikeaan kysymykseen pyritään vastaamaan sisäisen motivaation ydinkäsitteen – vapauden kokemisen – kautta, joudutaan väistämättä myöntämään *motivaation kokemisen olevan yksilöllistä ja tältä osin myös rajallista*. Ihmisen ja ympäristön – työntekijän ja työyhteisön – vuoropuhelun merkitys rajautuu pitkälti ihmisen kypsyyteen ja kykyyn attribuoida itseään ja omia halujansa suhteessa ympäristön vaatimuksiin. Jos kuitenkin ajatellaan motivaatiota *yksilöllisenä vapausasteen jatkumona*, voidaan ehkä jossain määrin päästä tarkoituksenmukaisempaan tarkasteluun kuin dikotominen ajattelu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta mahdollistaa.

Toiseksi jos tunnustetaan itsenäisyys tai pikemminkin tunne vapaasta valinnasta sisäisen motivaation kokemisen edellytykseksi, täytyisi erityisesti organisaatiokontekstissa pystyä tarkentamaan, mikä on yksilöllinen tunne vapaasta valinnasta ja näin myös motivaatiosta. Tarkoitin tällä työntekijän itsenäisyyden, itseohjautuvuuden rajallisuutta ulkokohtaisen ohjauksen ja sisäsyntyisen halun ristiriitana. Missä määrin työyhteisössä on mahdollista määritellä työntekijän sisäistä maailmaa? Vastausta kysymykseen ei varmastikaan saada vuosittaisten tyytyväiskyselyjen kautta. Tältä osin ja esittämiini tutkimusarvioihin tukeutuen pitäisinkin tärkeänä pohtia sosiaalisen kontekstin kompensaaation mahdollisuutta ainakin seuraavien kysymysten tiimoilta. *Minkälainen ristiriita todellisuudessa syntyy sisäisen motivaation edellytyksenä olevan itsenäisyyden kokemisen ja itsenäisyyttä rajoittavien tekijöiden – kuten tavoitteet, palkkiot, aikataulut ja tulosodotukset – välille? Minkälaisia mahdollisuuksia sosiaalisella kontekstilla on kompensoida edellä mainittua ristiriitaa? Toisin sanoen minkälaisia mahdollisuuksia työyhteisössä on tunnistaa motivaation kokemisen yksilöllisyys?* Näin ajateltuna olisikin tärkeää pystyä määrittelemään ensinnäkin, minkälaista kompensaaatiota eri tilanteet vaativat ja toiseksi mitkä tekijät estävät kompensaaatiota. Tämä voi todellisuudessa kuitenkin olla erittäin vaikeaa, koska ihmisen käyttäytymisessä on jatkuvaa keskinäisriippuvuutta (ks. esim. Mitchell 1988). Monimutkaisuutta lisää nimenomaan se, että moti-

vaatio voi muotoutua minkä tahansa sosiaalisen kontekstin tekijästä. Tällöin esille nousevat monet organisaatiokontekstin ulkopuoliset tekijät, joita on mahdotonta säädellä. Tämän huomioonottaminen vaatisi yhtäläillä työntekijän arvojen, asennoitumisen ja luonteen ymmärtämistä sekä hänen keskinäistä vuorovaikutusta niin esimiehen, työkavereiden kuin ystävien ja perheen kanssa.

Kolmanneksi motivaation kokemisen perustana olevan onnistuneen vuorovaikutuksen todellinen ristiriita ilmenee mahdollisesti organisaatio-kohtaisten motivointistrategioiden soveltamisessa. Edellä mainitut esimerkit antavat tästä viitteitä. Masentuneen ja stressaantuneen työyhteisön voi olla mahdotonta antaa motivaation kannalta riittävää positiivista ja kannustavaa tukea. Käsitteksen mukaan motivointikeinojen yksilöllinen joustavuus vaatisi esimiehiltä huomattavaa ihmistuntemusta. Voisi toisin sanoen kysyä, miten ja minkälaisissa muodoissa työntekijöiden sisäinen maailmankuva voi aueta työyhteisöissä? Tietenkin tässä yhteydessä voisi herätellä samansuuntaisia ajatuksia kuin nykyinen johtamistutkimuskin ottaessaan kantaa esimiehen karisman mahdollisuudesta synnyttää vapauden ja luovuuden kokemuksia työntekijöille. Tulosjohtamistahan voisi ajatella karismaattisena vapauden tunteita ja luovuuden kokemuksia herättävänä organisaatiomuotona (ks. esim. Shils 1968). Todellisuus voi kuitenkin olla toisenlainen kuin teoreettiset oletukset antavat ymmärtää. Perustellusti tulisikin pohtia, minkälainen mahdollisuus työntekijöillä on nykyisissä kiireisissä ja tulospaineissa työyhteisöissä kokea olevansa sisäisesti motivoituneita. Tulosodotukset, paineet ja kilpailu voivat todellakin heikentää mahdollisuutta kokea iloa ja nautintoa omasta työstä. Myös sisäisen motivaatiokäsityksen irrationaalinen ulottuvuus voi tehdä kysymyksen työyhteisön kannalta vieläkin vaikeammaksi.

LÄHTEET

- Ashforth, B & Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14: 20–39.
- Bandura, A. (1986). *The Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:248–287.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: Sage.
- deCharms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. (1976). The Hidden Costs of Rewards. *Organizational Dynamics* 4: 61–72.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1024–1037.
- Deci, E.L. & Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74:580–590.
- Doise, W. (1986). *Levels of explanation in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dyer, L & Parker, D.F. (1975). Classifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy. *Journal of Applied Psychology* 60:455–458.
- Erez, M. & Gopher, D. & Arzi, N. (1990). Effects of Goal Difficulty, Self-Set Goals, and Monetary Rewards and Dual Task Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47: 247–269.
- Eisenstadt, S.N. (1968). *Max Weber: On Charisma and Institution Building*. Chicago: Chicago Press.
- Freedman, S.M. & Phillips, J.S. (1985). The Effects of Situational Performance Constrains on Intrinsic Motivation and Satisfaction: The Role of Perceived Competence and Self-Determination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35:397–416.
- Freud, S. (1981). *Johdatus psykoanalyyysiin*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1979). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Hertzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Higgins, E.T. & Lee, J. & Kwon, J. & Trope, Y. (1995). When combining Intrinsic Motivations Undermines Interest: A Test Of Activity Engagement Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68:749–767.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 81:98.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*. New York: Appleton.
- Jung, C.G. (1992). *Symbolit. Piilotajunnan kieli*. Helsinki: Otava.
- Karasek, R & Theorell, T (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81: 36–51.
- Kuula, A. (1992). *Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulospalkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista*. Sosiologian sivulaudatur-tutkielma.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. California: Brooks.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

- Locke, E.A. & Henne, D. (1986). Work Motivation Theories. Teoksessa Cooper C.L. & Robertson I. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London: Wiley.
- Locke, E.A. (1991). The Motivation Sequence, The Motivation Hub, and The Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:288–299.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. Revised.
- Maslow, A. (1971). *The Father Reaches of Human Nature*. Great Britain: C. Nicholls.
- McClelland, D. (1990). *Human Motivation*. New York: Cambridge University.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T.R. (1988). Motivaatio: teorian, tutkimuksen ja käytännön suuntia. Teoksessa Timpe, A.D. *Mikä motivoi henkilöstöä*. Espoo: Weilin+Göös.
- Mälikä, M. & Vihantoma, A. (1994). Tulosjohtaminen esimiesten ja alaisten tulkitsemana. Esimerkkitaupausena Tampereen yliopistollinen sairaala. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3: 45–63.
- Nakari, R. (1994). Muutokset työelämän laadussa. Teoksessa Kasvio, A & Nakari, R. & Kalliola, S & Kuula, A. & Pesonen, I. & Rajakallio, H. & Syvänen, S.: *Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä*. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos: 14. Tampereen yliopisto.
- Nakari, R. & Valtee, P. (1995). *Menestyvä Työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulma työyhteisön kehittämiseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (1980). Work Design in the Organizational Context. Teoksessa Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pelletier, L.G. & Vallerand, R.J. (1996). Supervisors Beliefs and Subordinates' Intrinsic Motivation: A Behavioral Confirmation Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 331–340.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1979). *Managerial Attitudes and Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Rigby, C.S. & Deci, E.L. & Patrick, B.C. & Ryan, R.M. (1992). Beyond the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Self-Determination in Motivation and Learning. *Motivation and Emotion*, 16: 165–185.
- Ryan, R.M. & Connell, J.P. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57:749–761.
- Scott, W.E. jr & Farh, J.-L. & Podsakoff, P.M. (1988). The Effects of »Intrinsic« and »Extrinsic« Reinforcement Contingencies on Task Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41:405–425.
- Shamir, B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies*, 12:405–424.
- Shamir, B. & House, R. & Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4: 577–594.
- Shils, E. (1968). Charisma. Teoksessa Sills D. (ed.). *International Encyclopedia of the Social Science*. London: MacMillan.
- Taifel, H. & Turner, J.C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Teoksessa Worchel, S. & Austin, W.G. (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tolman, E.C. (1959). Principles of Purposive Behavior. Teoksessa Koch S. (ed.) *Psychology: A Study of a Science*. New York: McGraw-Hill.
- Virtanen, Turo (1994). *Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa. Sosiaalisen järjestyksen muodostuminen ja tietäminen sekä sosiaalinen yhteismitattomuus; esimerkkinä tulosjohtaminen*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V.H. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vuori, J. (1993). *Motivaatio julkisessa ja yksityisessä organisaatiokulttuurissa. Vertaileva tutkimus julkisen ja yksityisen sairaalan henkilöstöstä*. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Hallintotiede 15:175. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66: 297–333.