

Katariina Ponteva

Yksilö organisaatiomuutoksen syövereissä*

Tutkin väitöskirjassani työntekijän samaistumista organisaatioon ja vieraantumista työstä organisaatiomuutoksessa. Lähestyin samaistumista (identification) erityisesti Kimberley Elsbachin (1999) jäsenyyksen mukaan, jossa organisatorinen samaistuminen jaetaan neljään muotoon (identification, disidentification, schizo-identification, neutral-identification).

Vieraantumista (alienation) taas valotin sekä perinteisemmistä (Seeman 1959; Allardt 1983) että itsemääräytymisteoreettisista lähtökohdista (Ryan & Deci 2000a, 2000b, 2001, 2006; Deci & Ryan 2000). Tarkoitukseni oli narratiivisesti käsitellyn laadullisen aineiston avulla kuvata, miten samaistumisen ja vieraantumisen ilmiöt näyttäytyvät tutkimuksessa organisaatiossa. Tutkimuskohteenani oli catering- ja toimitilapalvelualan kaupunkiorganisaatio, jossa on noin 2 000 työntekijää. Organisaatio syntyi vuoden 2003 alussa, kun kolme itsenäistä yksikköä yhdistettiin.

Keskityin tutkimuksessani työntekijän näkökulmaan organisaatiomuutoksessa. Toin sen esille narratiivien avulla. Narratiiveja eli narratiivista ajattelua ja sen avulla tuotettuja tarinoita (Bruner 1985) voidaan käyttää organisaatioissa selvittämään ajatuksia, helpottamaan vuorovaikutusta, oppimiseen tai muutoksen tukemiseen, poliittiseen toimintaan ja vallan tavoitteluun sekä identiteetin muokkaamiseen ja samaistumiseen (Rhodes & Brown 2005).

Tarinoissa olennaista on, miten kertojat rakentavat niiden kautta itseään ja miten ne toimivat mielen työkaluina todellisuutta rakentaessaan (Bruner 1987,

1991). Tarinat kertovat sekä ihmisen todellisudesta että mielikuvista. Kun ihminen kertoo tarinoita, hän kertoo niitä yhtä lailla itselleen kuin toisille (Bruner 1990). Tarinoiden avulla työstämme menneitä ja tulevaa (Bruner 2003).

Tutkimukseni pääaineistona ovat puolistrukturoidut haastattelut (43 kpl). Lisäksi sain tietoa organisaatiosta julkisista materiaaleista (esim. kaupunginvaltuuston ja -hallituksen ja eri lautakuntien muistiot, henkilöstölehdet ja intranet) sekä kohdeorganisaatiossa toteutetuista kyselyistä. Organisaation havainnointi oli myös yksi metodi, koska olin sen jäsen. Aineistoa kertyi myös organisaation kehittämishankkeesta, jossa selvitin ulkopuolisena kehittäjänä henkilöstön selviytymistä avoimeen kilpailuun siirryttäessä.

Samaistuminen ja vieraantuminen

Yhdistin työssäni samaistumisen ja vieraantumisen käsitteet samaan kokonaiskuvaan (kuvio 1a). Kuvassa vasemmalla on vieraantuminen työstä, äärimmäisenä oikealla on taas sen vastakohtana kiinnittyminen työhön. Kuvan yläosa kuvastaa samaistumista organisaatioon, alaosa taas sen vastakohtana etäännyttäminen organisaatiosta. Oikeaan yläkulmaan sijoittui kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon (solu 1), vasempaan yläkulmaan vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon (solu 2), vasempaan alakulmaan vieraantuminen työstä ja etäännyttäminen organisaatiosta (solu 3) ja oikeaan alakulmaan kiinnittyminen työhön ja etäännyttäminen organisaatiosta (solu 4). Näin muodostui neljä niin sanottua solua.

Solu 2 vieraantuminen työstä samaistuminen organisaatioon	Solu 1 kiinnittyminen työhön samaistuminen organisaatioon
Solu 3 vieraantuminen työstä etäännyttäminen organisaatiosta	Solu 4 kiinnittyminen työhön etäännyttäminen organisaatiosta

Kuvio 1a. Samaistumisen ja vieraantumisen neljä solua.

* Katsaus perustuu kirjoittajan hallintotieteen väitöskirjaan Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa: narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta, joka tarkastettiin 26.9.2009 Tampereen yliopistossa (Acta Universitatis Tamperensis 1430).

Solu 2 kuuliaisuus	Solu 1 innostus
Solu 3 kynnisyys, välinpitämättömyys	Solu 4 omapäisyys, kapinallisuus

Kuvio 1b. Laajennus samaistumisen ja vieraantumisen neljästä solusta.

Solut edustavat neljää perusasennetta muutosprosessissa samaistumisen ja vieraantumisen kannalta. Kutsun soluja niihin sisältyvien peruspiirteiden perusteella innostukseksi, kuuliaisuudeksi, kynnisyysdeksi ja välinpitämättömyydeksi sekä omapäisyydeksi ja kapinallisuudeksi. Ne näkyvät kuvion 1 laajennetussa versiossa 1b.

Tarkoitan innostuksella työntekijän organisaatioon samaistuvaa kiinnittymistä työhönsä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumiseen (identification) (Elsbach 1999). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistuminen tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välillä vallitsee aktiivinen ja positiivinen yhteys. Työhön kiinnittyminen nojaa psykologiseen omistajuuteen (psychological ownership) (Van Dynen & Pierce 2004) ja emotionaaliseen työhön (emotion work) (Hochschild 2003).

Kuten Linn Van Dynen ja Jon Pierce (2004) toteavat, psykologinen omistajuus on psykologisesti koettu ilmiö, jossa työntekijä kehittää omistavia tunteita kohdetta kohtaan. Ja kuten Arlie Hochschild (2003) muotoilee, emotionaalinen työ on työtä, jota tehdessään työntekijä käyttää samalla persoonallisuuttaan ja tunteitaan. Työntekijät olivat erilaisista syistä innostuneita työstään ja organisaatiostaan.

Kuuliaisuudella tarkoitan organisaatioon samaistuvaa vieraantumista työstä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumiseen (identification) (Elsbach 1999) ja työstä vieraantumiseen (alienation) (Allardt 1983). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistuminen tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välillä vallitsee aktiivinen ja positiivinen yhteys.

Kynnisyys ja välinpitämättömyys tarkoittavat organisaatioon samaistumatonta vieraantumista työstä. Käsite nojaa organisaatioon samaistumattomuuteen (dis-identification) (Elsbach 1999) ja vieraantumiseen (alienation) (Allardt 1983). Kuten Elsbach (1999) toteaa, samaistumattomuus tarkoittaa sitä, että henkilön ja organisaation välinen yhteys on negatiivinen. Vieraantunut yksilö voi Erik Allardtin (1983) sanoin kokea itsensä pelkäksi välikappaleeksi (esineellistyminen) tai hän ei enää tunnista itseään toimintansa tuloksista (objektivoituminen).

Omapäisyys ja kapinallisuus taas ovat organisaatioon samaistumatonta kiinnittymistä työhön. Käsite nojaa organisaatioon samaistumattomuuteen (dis-identification) (Elsbach 1999). Työhön kiinnittyminen nojaa psykologiseen omistajuuteen (psychological ownership) (Van Dynen & Pierce 2004) ja emotionaaliseen työhön (emotion work) (Hochschild 2003).

Tuloksia

Tutkimuksessani organisaatiomuutoksen vaikutukset yksilöihin olivat hyvin moninaisia. Jotkut hyväksyivät muutoksen suhteellisen helposti. Joidenkin arkea se ei muuttanut juurikaan. Jotkut taas olivat lähtökohdaisesti innostuneita uudistuksista. Toisiin muutokset vaikuttivat voimakkaasti. Joitakin se saattoi viedä aivan toiseen suuntaan kuin mihin organisaatio oli menossa. Joidenkin tarinat muuttuivat taas matkalla merkittävästi. Kaiken kaikkiaan muutoksen vaikutukset olivat hyvin heterogeenisiä.

Yksilöiden ajatukset vaihtuvat tarinan edetessä. Jollakin usko joihin asiaa – esimerkiksi organisaatiomuutosta – kohtaan voi kasvaa tai vähetä. Toisilla tieto lisää tuskaa ja vie heitä kauemmas organisaatiosta. Toisilla taas tietämättömyys aiheuttaa ahdistusta: kun ei kuule ja tiedä asioista, on kaiken ulkopuolella. Osan mielestä se, että näkee ja kuulee sekä saa olla mukana, pitää lähellä organisaatiota. Oma aktiivisuus ja kiinnostus ”kaikesta” auttavat pysymään kiinni asioissa. Organisaation uuteen identiteettiin voi myös olla vaikea samaistua. Erilaiset samaistumisen ja samaistumattomuuteen liittyvät tunteet ilmenivät tarinoissa.

Yksilöä ei kuitenkaan voi lokeroida vain yhteen pysyvään tilaan, vaan hän siirtyy tilasta toiseen asiasta ja tilanteesta riippuen. Kun olin käynyt läpi kaikki tarinat käännekohtineen ja piirtänyt niistä kuvat, minulle muodostui käsitys tarinoiden liikehännästä organisaatiomuutoksen edetessä. Monet tarinat alkoivat innostus-solusta, mutta ne päättyivät erilaisten vaiheiden jälkeen johonkin muuhun soluun – melko usein kapinallisuuteen. Pieni keskittymä päättyi myös kynnisytyteen ja toinen kuuliaisuuteen. Oli myös muutama sellainen tarina, joka kertoi koko ajan innostuksesta tai päättyi takaisin innostukseen käytyään välillä muissa tunnelmissa.

Esimerkkitarina

Seuraava esimerkkitarina kertoo konkreettisesti, miten erään työntekijän tarinat vaihtuvat kuuliaisuudesta innostuksen kautta kapinaan muutoksen edetessä. Organisaation perustamisesta ei työntekijän mukaan yleisesti paljon tiedetty. Se ei kuitenkaan hänestä häntannut, koska asioilla ei tuossa vaiheessa ollut konkreettista merkitystä.

”Tää hommahan on koko aika ollu siellä ylätasolla. Siinä oli vaan huhuja, ei mitään konkreettisesti. Se ei koskettanu vielä mitenkään. Juhlapuheissa viitattiin siihen.”

Yksilöiden muutoksensietokyky on hyvin erilainen. Jos työntekijä pystyy ymmärtämään ja jopa hyväksymään muun muassa omistajien näkemykset muutoksesta, hänen on helpompi sopeutua muutokseen (Senge 1999; Tsoukas & Chia 2002; Dawson 2003; Plowman ym. 2007). Tämän työntekijän kyky hyväksyä erilaisia muutoksia ja sopeutua niihin oli ilmeisesti hyvä. Koska muutokset eivät merkittävästi vaikuttaneet hänen arjen työhönsä ja vaikeuttaneet sitä, voisi tulkita hänen halunneen pysyä kuuliaisena samaistuneena organisaatioon. Hän ilmeisesti koki myös riittävää itsenäisyyttä työssään (Ryan & Deci 2000a).

Työntekijän mielestä lopullinen organisaatiomuutoskaan ei juuri vaikuttanut käytännön työhön.

”Työpaikallahan menee niinku ennenki: tehdään ne hommat, juodaan ne kahvit ja jutellaan ne jutut.”

Työntekijä tuntui suhtautuvan myönteisesti erilaisiin muutoksiin, ja hän koetti kannustaa niihin muitakin. Hän oli innostunut työstään ja uudesta organisaatiosta: hän halusi antaa sille mahdollisuuden. Ongelmallista olosuhteet eivät vieraannuttaneet häntä (Schmitt 2003). Tietynlainen psykologinen omistajuus (Van Dyne & Pierce 2004) eli näkemys organisaatiosta itselleen merkityksellisenä asiana oli voimakas. Yhteys muihin lisäsi myös hänen hyvinvointiaan (Ryan & Deci 2000a).

”Kyllä mä itse näinkin, että muutos tuo jotain hyvääkin. Järke sano, että vanhalla systeemillä meillä ei oo mitään jakoo kilpailussa.”

Kun organisaatiomallia muokattiin vielä uudelleen, se oli työntekijästä periaatteessa hyvä.

”Järjestelmä on hyvä, mutta pitäis saada asia kääntymään positiiviseen suuntaan. Duunarikin tekee töitä paremmin, kun se on myönteisessä seurassa. Oon huomannu, että hommat sujuu paljon paremmin, kun teen töitä positiivisten ihmisten kanssa. Oon paljon kevyempi olo...”

Kun kolme organisaatiota ensin yhdistettiin ja vuotta myöhemmin organisaatiomallia muokattiin vielä lisää, näkyivät sen seuraukset työntekijän mielestä myös arjessa. Kun kokemus omasta kyvykkyydestä vähenee, vähentää se myös hyvinvointia (Ryan & Deci 2000a).

”Organisaatiomalli oli just sellanen, kun olin salaa haaveillukin. Sit tapahtu suuret munaukset. Sivutettiin täysin toinen puoli, kun valittiin esimiehiä. Ne syrjäytettiin ihan täysin. Ne oli kaikki valittu jo etukäteen. Täältä lähti moni hyvä tyyppi pois. Se aiheutti katkeruutta ja eripuraa, joka näkyy vieläkin. Johtoryhmässä ei oo ollenkaan toisen puolen asiantuntemusta... He ei oo arvostanu yhtään tavallisia duunareita ja meidän puolta... Ne kattoo, että tappio on laskuvirhe ja meidän syy. Ei noilla asenteilla voida tehdä. Oon huolissani, että näillä asenteilla ei pärjätä kilpailussa.”

Työntekijä koki myös esimiesten ja johdon vaikutuksen työhön.

”Mulla on sellanen olo, että ei oo käsissä tää homma. Ois pitäny ottaa muutama sellanen, jotka on ollu oikeissa kilpailevissa firmoissa. Puuttuu sellanen, joka ohjais toimintaa... Mua häiritsee tää tunne. Nyt on pikkuporukka nielassu tän ison homman. Ne, jotka on lähteny pois, on jotenkin loukkaantunu... Voihan olla, että tää on väliaikainen tilanne. Esimiehitkin on uusia. Nyt on kortit jaettu. Pitää katsoa. Ei tätä opi äkkii. Pitäis saada myönteinen asennoituminen ja tehtäis tää hommaa tasa-arvoisesti koko yksikössä, ei katottais toisia yläpuolelta.”

Työntekijä näki työnsä luonteen olevan muuttumassa.

”Miks mä oon tullu tänne, se syy on hävinny. Oli lepposaa ja mukavaa. Se oli se suurin pointti. Oli elämänmuutos ja kaikki. Pääsin miellyttävällä ja mukavalla tavalla. Vahvistestarin työ perustuu läsnäoloon. Se hienous alkaa pikku hiljaa häipyy. Viimeset rippeet on vielä jäljellä.”

Yleistä samaistumattomuutta organisaatioon työntekijässä aiheutti ilmeisesti kahden yksikköön yhdistetyn organisaation kilpaileva identiteetti-asetelma. Koska yhteys muihin oli häviämässä, se saattoi vähentää sisäistä motivaatiota ja lisätä vieraantumista (Ryan & Deci 2000a). Voisi myös tulkita työntekijän kokeneen esimiesten ja johdon vaikeuttaneen organisaatioon samaistumista (Kanungo 1992). Työntekijän mielestä hänen työnsä luonne oli muuttumassa läsnäolosta kilpailevampaan toimintaan. Koska hän ei ollut kiinnostunut sellaisesta, tämä saattoi kuvastaa erityisesti hänen tarinansa etäännyttä organisaatiosta.

Esimerkkitarinassa oli myös havaittavissa pieniä merkkejä työstä vieraantumisesta eli vieraantumista sekä omasta toiminnasta että toiminnan tuloksesta (Israel 1974). Vieraantuminen ei ollut kuitenkaan vielä todellista, koska työntekijä halusi pysyä lähellä työtään sen luonteen muuttumisesta huolimatta. Hän kapinoi tilannetta vastaan.

Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusajatuksia

Koska muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää, työntekijöiden uuteen organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä kannattaisi konkreettisesti helpottaa. Se, miten organisaatiomuutoksesta puhutaan, on merkityksellistä (Kurtti 2006). Se voi kiinnittää yksilöt organisaatioon tai työntää heidät luotaan.

Monesti organisaatioissa käytetään sotaisia tai koneisiin liittyviä termejä. Toisenlaisten – esimerkiksi musiikillisten – kielikuvien käyttö voisi auttaa organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa (Mantere ym. 2007). Kun niitä Mantereen ja kumppaneiden mukaan käytetään, muutos ei olekaan niin tuskallinen, vaan se voidaan kokea positiivisemmin. Organisaation toimintaa on myös verrattu jazz-musiikoiden improvisointiin (Weick 1995). Olennaista siinä on, miten kuunnellaan toisen soittoa ja reagoidaan siihen. Tietoisella myön-

teisten metaforien (mm. organisaation vertaaminen orkesteriin tai viestijoukkueeseen) käytöllä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin (Kurtti 2006).

Osallistamisella (participation) organisaatioissa voidaan muun muassa edistää muutosta (Heller 1991). Osallistaminen mahdollistaa sen, että käytetään jokaisen osallistujan kokemusta muutosprosessista ja lisätään kykyä keskustella (Gustavsen 1995). Tämä taas lisää Gustavsenin mukaan kommunikaatiota ja dialogin määrää prosessin aikana merkittävästi. Osallistamisessa on vaarana, että se kääntyy liaksi ”muka-osallistamiseksi” (Heller ym. 1988). Jos osallistaminen ei ole organisaation normaali työskentelymuoto, työntekijöitä pitää valmentaa siihen. Osallistamisen harkitumpi käyttäminen voisi helpottaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon.

Esimiehet voivat muun muassa omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon samaistumiseen ja työhön kiinnittymiseen (Kanungo 1992; Sarros ym. 2002). Johtajien johtamistyyli vaikuttaa Rapindra Kanungon (1992) sekä James Sarroksen ja kumppaneiden (2002) mukaan työntekijöiden vieraantumiseen, suorituspainotteinen johtaminen vieraantuttaa enemmän kuin uudistava ja luova johtamistapa. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän vieraantumisen tunteisiin. Sarroksen ja kumppaneiden (2002) mukaan uudistavalla johtajalla on muun muassa psykyyliä lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota ja siten edistää hänen selviytymistään haastavan työn vaatimuksista.

Kehittämäni nelikenttä, jossa yhdistin organisaation samaistumisen ja työstä vieraantumisen käsitteet,

voi konkreettisesti auttaa organisaatioita niiden muutostilanteissa. Sen avulla voi kategorisoida muutosprosessia suhteessa samaistumisen ja vieraantumisen käsitteisiin. Siitä voi olla erityisesti apua organisaation johdolle ja esimiehille, mutta myös työntekijöille kaikilla organisaation tasoilla.

Jotta voi olla muille avuksi, pitää ensin tiedostaa minkälaisia ajatuksia muutos itsessä herättää. Nelikentän avulla omien ajatusten analysointi voi helpottaa. Sen jälkeen voi olla helpompi nähdä esimerkiksi omien alaistensa tai työkavereidensa tilanteet. Erilaisten – esimerkiksi intranettiin koottujen – tarinoiden avulla voi auttaa jotakin ihmistä ymmärtämään tunteitaan muutostilanteessa. Nelikenttä on kuitenkin vain apuväline omien ajatusten kirkastamiseen. Siitä voi kuitenkin olla apua muun muassa silloin, kun organisaatio on suuri ja esimiehet eivät ehdi työntekijöiden mielestä riittävästi käymään heidän luonaan.

Ennen organisaatiomuutosta olisi hyvä selvittää työntekijöiden organisaatioonsa samaistumista edistäviä ja työstään vieraantumista ehkäiseviä tekijöitä, vaikka joidenkin mielestä se olisi kiireisessä muutoksessa ajanhukkaa. Näkemysni mukaan se olisi organisaation etu. Kehittämäni nelikentän avulla voisi suhteellisen helposti hahmottaa mahdollisia kipupisteitä. Jos työntekijät esimerkiksi pitävät psykologista omistajuutta tai emotionaalista työtä tärkeinä asioina, niitä ei kannattaisi myöskään muutoksessa unohtaa. Muutenkin organisaatioissa olevia positiivisia asioita olisi muutoksessa hyvä vahvistaa. Työntekijöiden lojaalisuus organisaatiota kohtaan muutostilanteessa on arvokas asia, jonka menettäminen voi olla organisaatiolle kohtalokasta.

Kirjallisuus

- ALLARDT, E. (1983). *Sosiologia I. Juva:WSOY.*
- BRUNER, J. (1985). *Narrative and Paradigmatic Modes of Thought.* Teoksessa E. Eisner (toim.) *Learning and Teaching the Ways of Knowing. Eighty-Forth Yearbook of National Society for the Study of Education, Part II, 84:2* (s. 97–115). Illinois: The University of Chicago Press.
- BRUNER, J. (1987). *Life as Narrative.* *Social Research, 54, 11–32.*
- BRUNER, J. (1990). *Acts of Meaning.* Cambridge: Harvard University Press.
- BRUNER, J. (1991). *The Narrative Construction of Reality.* *Critical Inquiry, 18, 1–21.*
- BRUNER, J. (2003). *Making Stories. Law, Literature, Life.* Harvard University Press: Cambridge.
- DAWSON, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work.* London: Sage.
- DECI, E.L. & RYAN, R.M. (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.* *Psychological Inquiry, 11, 227–268.*
- ELSBACH, K.D. (1999). *An Expanded Model of Organizational Identification.* *Research in Organizational Behaviour, 21, 163–200.*
- GUSTAVSEN, B. (1995). *Development and the Social Sciences: An uneasy relationship.* Teoksessa S. Toulmin & B. Gustavsen (toim.) *Beyond Theory: Changing organizations through participation* (s. 5–30). Amsterdam: John Benjamins.
- HELLER, F. (1991). *Participation and Competence: A Necessary Relationship.* Teoksessa R. Russell & V. Rus (toim.) *International Handbook of Participation in Organizations: For the Study of Organizational Democracy, Co-operation and Self-management. Volume II: Ownership and Participation* (s. 265–281). New York: Oxford University Press.
- HELLER, F., DRENCH, P., KOOPMAN, P. & RUS, V. (1988). *Decisions in Organizations: A Three-Country Comparative Studies.* London: Sage.
- HOCHSCHILD, A.R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Twentieth Anniversary Edition.* California: University of California Press.
- ISRAEL, J. (1974). *Vieraantuminen: Marxista nykysosiologiaan. Makrososiologinen tutkielma.* Suom. T. Takala. Helsinki: Tammi.
- KANUNGO, R.N. (1992). *Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business.* *Journal of Business Ethics, 11, 413–422.*
- KURTTI, R. (2006). *Organisaatiokulttuurin metaforatutkimus metalliteollisuudessa. I I tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä.*

VTT Tiedotteita 2238. Espoo: Otamedia Oy.

- MANTERE, S., SILLINCE, J.A.A. & HÄMÄLÄINEN, V. (2007). *Music as metaphor for organizational change. Journal of Organizational Change Management*, 20, 447–459.
- PLOWMAN, D.A., BAKER, L.T., BECK, T.E., KULKARNI, M., SOLANSKY, S.T. & TRAVIS, D.V. (2007). *Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. Academy of Management Journal*, 50, 515–543.
- RHODES, C. & BROWN, A.D. (2005). *Narrative, organizations and research. International Journal of Management Reviews*, 7, 167–188.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2000A). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist*, 55, 68–78.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2000B). *The Darker and Brighter Sides of Human Existence: Basic Psychological Needs as a Unifying Concept. Psychological Inquiry*, 11, 319–338.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2001). *On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2006). *Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? Journal of Personality*, 74, 1557–1585.
- SARROS, J.C., TANEWSKI, G.A., WINTER, R.P., SANTORA, J.C. & DENSTEN, I.L. (2002). *Work Alienation and Organizational Leadership. British Journal of Management*, 13, 285–304.
- SCHMITT, R. (2003). *Alienation and Freedom. Colorado: Westview Press.*
- SEEMAN, M. (1959). *On The Meaning of Alienation. American Sociological Review*, 24, 783–791.
- SENGE, P.M. (1999). *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Doubleday Currency.*
- TSOUKAS, H. & CHIA, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. Organization Science*, 13, 567–582.
- VAN DYNE, L. & PIERCE, J.L. (2004). *Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–459.
- WEICK, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.*