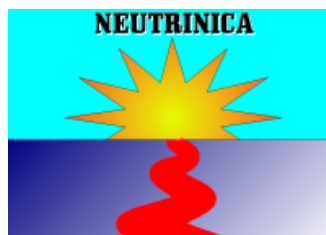


Juha Peltoniemi

Tutkimuksen ja innovoinnin johtajuuden teoriaa



Versio 1.7 (26. toukokuuta 2017) Täydennetty muutaman uuden akateemista ja vähän sotilaallistakin johtamista sekä yksilöllisyyttä käsittelevän lähteen avulla ja vähän uudelleen muotoiltu tekstiä ja johdonmukaistettu johtopäätöksiäkin.

Versio 1.6 (28. maaliskuuta 2017) Päivitetty uusien lähteiden ja uusien ideoiden pohjalta, m.m. paria kritiikkiä lievennetty ja paria vahvennettu. Oikeudenmukaisuuteen liittyvät asiat irrotettu omaksi luvukseen.

Versio 1.5 (11. lokakuuta 2016) Lisätty muutamia uusia lähteitä ja niihin liittyviä lisäyksiä ja kritiikkejä. Johtopäätöksiä ei ole oleellisesti muutettu. Ei kai päästetty julkisuuteen.

Versio 1.4 (11. kesäkuuta 2016) Tehty päivityksiä, korjattu pieniä virheitä, lisätty täydennyksiä (m.m. johtajuuden prototyyppiä, identiteettiä, eettistä ulottuvuutta, palvelevaa johtajuutta, visioita ja vapaaehtoisuutta) ja jämäköitetty johtopäätöksiä. Pari lukua yhdistetty. Otsikkokin muuttui.

Versio 1.3 (12. lokakuuta 2015) Lisätty muutama väite tai viite (palveleva johtaminen, henkilöstötalous, y.m.) ja korjattu joitain kirjoitusvirheitä.

Versio 1.2 (26. huhtikuuta 2015) Lisätty pari referenssiä, korjattu yhtä ja toista.

Versio 1.1 (2. maaliskuuta 2015) Muutettu otsikko, päivitetty uusimpia tuloksia, poistettu opinnäytetyömäisiä osuuksia, vahvistettu väitteitä sekä muutettu tekstiä sujuvammaksi ja rakennetta loogisemmaksi.

Versio 1.0 (25. toukokuuta 2014) alkuperäinen pro gradu -työ, luettavissa ja ladattavissa yliopistojen Doria-tietokannasta osoitteesta <http://www.doria.fi/handle/10024/97349>

© 2014, 2015, 2016, 2017 Juha Peltoniemi ja Neutrinica Oy

Lataaminen, tulostus sekä kopiointi ja jakelu sähköisessä tai tulostetussa muodossa sekä osittainen lainaaminen sallittu vapaasti ei-kaupallisiin tarkoituksiin hyvää tapaa noudattaen. Plagiointi ja muuttaminen ehdottomasti kielletty.

Elektroninen dokumentti (odt/pdf)

Neutrinica Oy, Oulu

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Työn aihe.....	1
1.2 Johtaminen ja johtajuus.....	3
1.3 Tutkijoiden johtaminen.....	5
1.4 Motivaatio.....	8
1.5 Tiimit, ryhmät ja kollaboraatiot.....	10
1.6 Luovuus.....	11
1.7 Innovatiivisuus.....	14
1.8 Identiteetti ja persoonallisuus.....	16
1.9 Eettisiä kysymyksiä.....	18
1.10 Työn rakenne.....	19
2 Työmotivaatio.....	21
2.1 Motivaatiot johtamisteorioissa.....	21
2.2 Klassisia motivaatioteorioita.....	22
2.3 Sisä- ja ulkoperäiset motivaatiot.....	27
2.4 Luovuusmotiivit.....	33
2.5 Auvo (virta, uppoutuminen, flow).....	37
2.6 Yhteenvetoa.....	38
3 Itsemääräytymisteoria.....	40
3.1 Taustaa.....	40
3.2 Perustarveteoria.....	41
3.3 Heteronomian ja autonomian jatkumo.....	43
3.4 Teorian tutkimus ja testaus.....	47
3.5 Tarpeiden riisto.....	51
3.6 Yksilöiden erot.....	52
3.7 Yhteenvetoa.....	56
4 Motivaatioiden alkuperä.....	58
4.1 Motivaatioiden evoluutio.....	58
4.2 Emootiot.....	61
4.3 Positiiviset ja negatiiviset motivaatiot.....	63
4.4 Sosiaaliset ja moraaliset tunteet.....	67
4.5 Halujen hierarkia.....	70
4.6 Yhteenveto ihmisen motivaatiosta.....	72
5 Johtaja.....	75
5.1 Johtajuus.....	75
5.2 Johtajan ominaisuudet.....	76
5.3 Johtajan taidot.....	78
5.4 Asiantuntemus ja substanssiosaaminen.....	81

5.5	Identifioituminen ryhmään ja johtajaan.....	83
5.6	Yhteenveto.....	86
6	Johtamisteorioita.....	89
6.1	Johtamisesta.....	89
6.2	Johtamistyyli.....	90
6.3	Transformaatiojohtajuus.....	92
6.4	Autenttinen, voimaannuttava ja spirituaalinen johtaminen.....	95
6.5	Palveleva johtaminen.....	97
6.6	Identiteetti ja johtaminen.....	101
6.7	Yhteenveto.....	104
7	Oikeudenmukaisuus johtamisessa.....	106
7.1	Johtamisen suhde etiikkaan.....	106
7.2	Oikeudenmukaisuuden vaikutukset.....	106
7.3	Moraalisääntö.....	108
7.4	Rangaistukset.....	111
8	Heuristisen työn johtaminen.....	113
8.1	Yksittäinen tutkija.....	113
8.2	Luovuuteen kannustaminen.....	114
8.3	Palautteen saamisen vaikutukset.....	117
8.4	Ideoiden arviointi ja valinta.....	118
8.5	Palkitseminen.....	120
8.6	Yhteenveto luovan tutkimustyön johtamisesta.....	125
9	Tutkimustiimin johtaminen.....	128
9.1	Ryhmä ja tiimi.....	128
9.2	Luovan tiimin johtaminen.....	129
9.3	Ryhmän koheesio.....	132
9.4	Virtuaalitiimi.....	134
9.5	Väkiluovuus.....	137
9.6	Interventiot.....	140
9.7	Suuret projektit.....	143
9.8	Tiimin ilmapiiri.....	145
9.9	Yhteenveto.....	147
10	Johtopäätöksiä.....	150
10.1	Teorian rakenne.....	150
10.2	Motivaatioteoriaa.....	151
10.3	Johtamisen teoriaa.....	152
10.4	Johtaminen tutkimustoiminnassa.....	155
10.5	Tutkimuksen tuolla puolen.....	159
10.6	Identiteettinäkökulma.....	160

10.7 Sovellettavuus.....	163
10.8 Tutkimusalan tilanne.....	165
Viitteet.....	167

1 Johdanto

1.1 Työn aihe

Uppoudun tässä työssä ihmisten johtamisen teorioihin. Suuntaudun tutkimuksen, innovoinnin ja muun luovan ja itsenäisen työn johtamiseen. Tarkastelen erilaisia johtajuusteorioita erityisesti niiden psykologisten perusteiden kautta. Perimmäisenä tavoitteena on löytää teoria, jota voi soveltaa käytäntöön. Tässä työssä en vielä päässe niin pitkälle, mutta pyrin kuitenkin löytämään johdonmukaisen ja ristiriidattoman joukon propositioita tai hypoteeseja, joita voi empiirisesti testata.

Haluan löytää, kehittää ja soveltaa teorioita niin yksittäisen tutkijan kuin tutkimustiimin johtamiseen. Tarkastelen eri lailla luovien ja erilaista luovuutta tai varmuutta vaativien projektien toteuttamista. Teoriat soveltunevat myös muuhun luovaan tuotantoon ja heuristista ajattelua vaativaan toimintaan, jossa työntekijä joutuu jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään työmenetelmiään, jopa yritysten strategiseen johtamiseen. Luultavasti ne ovat sovellettavissa systemaattiseen ja tavoitteelliseen taiteelliseen tuotantoon, mutta ei välttämättä vapaaseen taiteelliseen improvisaatioon (vrt. Musiel 2015).

Lähden liikkeelle työmotivaation käsitteestä. Pidän sitä keskeisenä ihmisen työn tuloksellisuuden ja tavoitteellisuuden sekä johtamisen onnistumisen ymmärtämiselle. Tarkastelen eri motivaatioteorioiden lähtökohtia ja oletuksia. Motivaatiot perustuvat emootioille, jotka ovat kehittyneet edistämään ihmisen henkiinjäämistä ja lisääntymistä. Taustoitin teorioita evoluutiopsykologian kautta. Ihmisen syvimät vaistot ja vietit periytyvät pääosin metsästäjä-keräilijäkaudelta, mihin ihminen on geneettisesti sopeutunut.

Lähestyn luovan ja itsenäisen työn tekemistä sisäperäisten motiivien avulla. Erityisesti tarkastelen Decin ja Ryanin (2000) luomaa itsemääräytymisteoriaa, joka sopii hyvin yhteen omien käytännön johtamiskokemusteni kanssa. Pyrin täydentämään teoriaa useampaan ulottuvuuteen.

Perehdyn työntekijöiden integroimiseen tiimiin ja organisaatioon identiteetin käsitteen kautta. Tukeudun erilaisiin identiteettiteorioihin sekä

sosiaalipsykologian ja sosiologian teorioihin ryhmäkäyttäytymiselle. Yksilön identifioituminen tiimiin, organisaatioon, tavoitteisiin tai organisaation ulkopuolisiin tahoihin kuten ammattikuntaan, yhteiskuntaluokkaan tai kansallisuuteen vaikuttaa työhön motivoitumiseen ja tavoitteisiin sitoutumiseen. Tarkastelen näiden vaikutusten voimakkuutta sekä keinoja vaikuttaa identiteettiin.

Tutkimusprojektien tehokkaaseen johtamiseen kuuluu myös resurssien hallinto, strategia ja politikointi. Niihin en tässä työssä puutu. Resurssien hallinta ja strategia ovat ihmisten johtamiseen verrattuna triviaaleja, johtajiin vaikuttaminen taas kertaluokkaa haastavampaa. Johtamistyöhön liittyvien teknisen ja tieteellisten asiakysymysten käsittely riippuu tieteenalasta ja tapauksesta niin paljon, ettei sellaisia kannata yleisesti käsitellä.

Periaatteessa kaikki johtaminen perustuu teoriaan eli tapahtumien syyseuraus-suhteiden ymmärtämiseen. Johtajan tulee tietää, mitä hänen pitäisi tehdä saavuttaakseen tavoitteensa. Käytännössä johtajat tukeutuvat totunnaiseen arkitietoon tai käyttöteoriaan eli kokemuseräisiin uskomuksiin, mitä jostain teosta tapahtuu. Nämä voivat juontua perimätiedosta tai omista enemmän tai vähemmän systemaattisista kokeiluista. Pahimmillaan johtaja toimii heuristisella ajattelulla intuition, lapsuuskokemusten aiheuttamien assosiaatioiden ja eläimellisten vaistojen varassa, mikä voi johtaa harhaan. Johtamisvaatimusten kiristyessä arkitheoria ei enää riitä, vaan tarvitaan syvällisempää, luotettavampaa ja universaalimpaa tietoa eli tieteellistä teoriaa.

Työ pohjautuu alun perin Lapin yliopistoon tekemääni pro gradu työhön (Peltoniemi 2014). Oppiakseni lisää ja kehittääkseni omaa johtamisnäkemystäni olen sittemmin kehittänyt, päivittänyt ja pyörtänyt sitä melko lailla ja aion jatkaa uudelleentoimittamista vastakin, kunnes olen työhön tyytyväinen tai motivaationi vie toisaalle. Mitään lupauksia valmiimmasta en kuitenkaan anna, enkä aio julkaista tätä sen kummemmin kuin samanlaisena verkkojulkaisuna, jota haluan jakaa muillekin johtamisesta kiinnostuneille. Uskon tämän sisältävän merkittävää tietoa, joka auttaisi johtajia taikka johtamista opiskelevia eteenpäin, jos vain pystyy tätä lukemaan.

1.2 Johtaminen ja johtajuus

Johtajuuden tutkimuksessa tyypillisesti etsitään selitystä sille, mitä johtajuus on ja mikä tekee johtajuudesta tuloksellisen. Haslam, Reicher ja Platow (2011) vaativat, että hyvän johtajuusteorian tulee 1) selittää, miksi eri kontekstit vaativat erilaista johtamista, 2) analysoida johtajuutta johtajan ja seuraajien dynaamisen vuorovaikutuksen termein, 3) osoittaa vallan rooli johtajuusprosessissa, ei vain syötteenä vaan myös tulosteena ja 4) sisältää transformaatio-naalinen elementti ja selittää, kuinka ja milloin transformaatio tapahtuu.

Seeck (2008, 18) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Northouse (2010) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Määrittelin mieluummin, Vroomia ja Jagoa (2007, 18) mukaellen, johtajuuden prosessiksi motivoida ihmisiä tekemään työtä yhdessä saavuttaakseen tärkeitä asioita. Yleisemmin ihmisten johtaminen tarkoittaa aktiivista toimintaa työntekijöiden halujen ja kykyjen sekä työn vaatimusten yhteensovittamiseksi. Tähän kuuluu yhtäältä työn vaatimusten säätäminen työntekijän luontaisten halujen ja kykyjen mukaiseksi ja toisaalta työntekijän halujen ja kykyjen muokkaaminen työn vaatimusten mukaiseksi.

Johtamisen filosofiaa etsin erityisesti Kantin (1788) pohjalta. Kantilainen johtaja kasvattaa seuraajansa johtajiksi nostamalla heidän autonomiaansa ja vastuullisuuttansa (Bowie 2000). Jaettu johtajuus perustuu ajatukselle, että jokaisen tiimin jäsenen tulisi kantaa vastuu lopputuloksesta sekä johtaa itseään ja muita tasapuolisesti tilanteen mukaan. Tällaisen ryhmän jäseniä voitaisiin kutsua kanssajohtajiksi, jolloin johtajaa voidaan kutsua tilanteen mukaan koordinaattoriksi, fasilitaattoriksi, puhemieheksi taikka sovittelijaksi.

Hogg (2010) määrittelee johtajan ryhmän jäseneksi, joka käyttää suhteettoman paljon vaikutusvaltaa. Johtajan vastapari alainen herättää negatiivisia mielle yhtymiä. Perinteisesti alaisen tulee totella johtajaa ja ottaa johtajalta ohjeita ja neuvoja. Nykyisin suhde käsitetään yleensä paljon vuorovaikutteisemmin. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään usein vastin-

pareja *leader – follower*, johtaja – seuraaja. Suomeksi seuraaja tuntuu passiiviselta, epäintellektuaaliselta ja jopa hieman halventavalta: kukapa haluaisi vain seurata johtajaa. Termi sopii ehkä poliittiseen tai uskonnolliseen laumakäyttäytymiseen, mutta ei luovan organisaation johtamiseen. Jo Follett (1927) totesi, että on eri asia saada ihmiset seuraamaan johtajaa kuin tekemään töitä yhdessä. Tässä työssä puhun neutraalisti ryhmän, tiimin tai yksikön jäsenistä tai työntekijöistä, ellei toisenlainen termi tunnu asiayhteyden tai alkuperän vuoksi luontevammalta. Uhl-Bien, Riggio, Lowe ja Carsten (2014) sekä Shamir (2007, 2012) kuitenkin väittävät, että puhumalla jäsenistä ei enää tutkita johtajuutta vaan yleisesti tiimin sosiaalisia suhteita. Jos näin on, tämä työ sitten käsittelee sosiaalisia vaikutussuhteita, mutta käytän silti johdonmukaisesti termiä johtaja vastuunalaisimmasta jäsenestä. Eräissä tapauksissa voitaisiin puhua opettajasta ja oppilaista, myös tutkimusryhmissä. Johtamiseen kuuluu opettaminen ja opettaminen sisältää johtamista. Syvintä johtamista edustaa arvokasvatus.

Erityisesti sosiologiassa johtajuutta lähestytään vallan käsitteen kautta. Usein valta nähdään negatiivisena, jolloin vallan käsitteeseen voidaan liittää arvosidonnaisia, jopa emansipatorisia piirteitä eli vallasta vapautumista tai jopa vallan kumoamista pidetään tavoiteltavana. Klassisesti valta on A:n kyky saada B tekemään jotain, jota B ei ilman A:n vaikutusta tekisi (Dahl 1969). Johtaja käyttää aina valtaa toisiin ihmisiin. Johtajuustutkimuksessa kysytään, kuinka johtaja saa itselleen valtaa, jota hänen asemansa nojalla tulee käyttää. Valta tuottaa statusta.

Hillel Steiner (1994, s. 54) määritteli vapauden säilymislain. Sen mukaan vapaus yhdelle on rajoitus toiselle. Vastaavasti voidaan määritellä vallan säilymislaki: valta yhdelle on pois toiselta. Näiden pätevyys riippuu kuitenkin vallan ja vapauden määritelmistä – tarkastellaanko mahdollisuutta päättää toisten asioista vapautena. Kyky tehdä itseään koskevia päätöksiä ja toimia oman tahtonsa mukaan – eli autonomia – ei säily, vaan riippuu yhteisön valtasuhteista. Vallan tai vapauden määrä ei voi pysyä ajallisesti vakiona, koska yksilö voi tehdä peruuttamattomia päätöksiä, jotka myöhemmin rajoittavat toisten vapautta, jopa omaa autonomiaa.

Yksilö kokee toisen ihmisen vallan kohteeksi joutumisen kielteisesti. Se laskee arvostusta ja voi laukaista epäoikeudenmukaisuuden tunteita sekä rikkoa sosiaalista identiteettiä. Ilmiötä kutsutaan reaktanssiksi, millä tarkoitetaan

ihmisten kokemaa negatiivista tuntemusta, kun heiltä on viety oikeus valintaan, jota he pitävät itselle kuuluvana (Brehm 1966, Brehm & Brehm 1981). Valta luo vastustusta (Willer, Lovaglia & Markowsky 1997), jolloin vallan kohteet etsivät keinoja kiertää sitä eli etsiä kadotettua autonomiaansa.

Innovaatiojohtamisesta tuli 2000-luvun johtamistrendi. Seeck (2012, 55) määrittelee innovaatiojohtamisen työksi, jossa pyritään jatkuvasti kehittämään ja testaamaan uusia johtamisen malleja. Määritelmä eroaa innovaatioiden johtamisesta. Seeck (2008) pitää innovaatioteorioita yhtenä viidestä merkittävästä johtamisen paradigmasta. Usein innovaatioteoriat (Harisalo 2010, s. 280) näkevät organisaation itse itseään innovoivana ja uudesti luovana systeeminä. Käytäntö saattaa poiketa tästä ideaalista kovasti.

Byrne, Mumford, Barret ja Vessey (2009) väittävät, kuten aiemmin Mumford, Scott, Gaddis ja Strange (2002) ja myöhemmin Vessey, Barrett, Mumford, Johnson ja Litwiller (2014), että luovuuden ja innovaation johtajuuteen ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, vaikka johtajuus vaikuttaa syvällisesti luovuuteen ja innovointiin. Suomen tutkimus- ja kehityksenot vuodelta 2011 olivat yli 7 miljardia euroa (Suomen virallinen tilasto 2012), joten tutkimuksen johtamista ei kannatta vähätellä, vaikka tosin suurin osa yksityisen sektorin noin 5 miljardin t&k-menoista ei ole tieteellistä tutkimusta vaan tuotesuunnittelua, ohjelmointia, testausta ja markkinatutkimusta.

Monet yleiset asiantuntijaorganisaatioiden johtamista koskevat propositiot pätevät myös luoville organisaatioille. Kaikki asiantuntijaorganisaatiot eivät kuitenkaan luo samassa mielessä kuin kulttuurilaitokset. Esimerkkejä sellaisista voisivat olla virastot, koulut, sairaalat, testauslaitokset ja laboratoriot. Kuinka oikeutetusti sitten voimme julistaa ne epäluoviksi ja missä kulkee luovan ja epäluovan raja?

1.3 Tutkijoiden johtaminen

Tutkijoiden johtamista on tutkittu vuosikymmeniä. Yhtenä ensimmäisistä Pelz (1956) totesi tiedemiesten raportoivan korkeammasta motivaatiosta, kun laboratorioden johtajat osoittivat osallistuvaa johtajuutta eikä laissez-faire tai komentavaa johtajuutta. Työntekijät osoittivat korkeinta tieteellistä suorituskykyä,

kun he saivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja he saivat säännöllistä konsultointia (Pelz 1956). Uudemmat tutkimukset vahvistavat näitä tuloksia.

Johtamisen käytäntö tutkimuslaitoksissa ja tuotekehityslaboratorioissa vaihtelee (Virranniemi 2015). Yleensä tutkimuksen johtajia ei kouluteta johtajiksi, vaan tehtävään nostetaan pätevä tutkija (Sapienza 2005), joskus vastentahtoisesti (Rowley & Sheman 2003, 1059). Tässä työssä esitellään syitä, miksi niin käy. Vaikka tutkijana toimineet yleensä ymmärtävät, millainen johtaminen tukee heidän luovaa työtään, monet johtajat johtavat vastoin tunnettuja ja tuntemattomia johtamisoppeja. Usein tutkimusta johdetaan vahingossa (Ball 2007).

Tyypillisesti johtajat pitävät tehokkaimpana motivaatiokeinona sitä, mikä heillä on omassa kontrollissa (Hebda, Vojak, Griffin & Price 2012). Mitä etäämpänä johtaja on varsinaisesta tutkimustyöstä, sitä vääristyneempi käsitys hänellä on tutkijoiden motivoitumisesta ja johtamisen onnistumisesta. Käytännössä menestyksekkäältä tutkijalta vaaditaan kykyä sietää keinoa johtajuutta (Jain, Triandis & Weick 2010).

Vaativan tutkimustyön johtamiseen kuuluu useampia ulottuvuuksia. Robledo, Peterson ja Mumford (2012) käsittelevät 3-vektorimallissaan ulottuvuuksia tehtävä, ryhmä ja organisaatio. Tehtävä liittyy yksilölliseen tekniseen osaamiseen, ryhmä yhteisen identiteetin luomiseen ja organisaatio ulkoa annettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Nämä vaativat erilaista osaamista ja erilaista kognitiikkaa.

Ilmeisestikin tutkimuksen johtamisen kehittämistä vaikeuttaa sopivan teoreettisen mallin puute. Yleiset johtajuusmallit teollisuudesta tai julkishallinnosta eivät kovin hyvin sovi tutkimusympäristöön. Agentti-päämies-teoriaan (esim. Holmström 1979) perustuvat palkkiomallit ovat jo lähtökohdiltaan kyseenalaisia eivätkä sovellettavissa tutkimusalalle tai muuallekaan julkiseen sektoriin, vaikka niitä halutaan käyttää jopa kansanedustajien motivointiin (Kanniainen et al 2015), mitä pidän fundamentaalisen virheellisenä. Suurin osa yleisesti käytettävistä luovan työn johtamisen malleista on laadittu tuotekehitystä varten, olettaen varsin vaatimattoman luovuustason (Vessey et al 2014). Lisäksi useimmat tutkimukset keskittyvät sosiaaliseen ja organisaationaaliseen kontekstiin eivätkä luovuuden psykologisiin prosesseihin, väittävät Vessey ja kumppanit (2014), mutta eivät silti itsekään mene sen syvemmälle.

Suomen tutkimuslaitoksissa ja yliopistoissa herätään aina silloin tällöin kehittämään johtajuutta. Siitä lienee saatu hyviäkin kokemuksia, joskin osa johtajista kokee kaiken puuttumisen lähinnä turhauttavana, johtuneeko sitten johtajasta itsestään vai kehitystyön ohuudesta. Helsingin yliopiston johtajien johtamiskokemusten kokoelmasta (Niiniluoto, Forsberg, & Evers 2014), käy ilmi yhtäältä aito innostus uuden oppimiseen ja halu kehittää johtamista tieteellisen tiedon perusteella, mutta myös johtamisen oppien vähättely (Keltinkangas-Järvinen 2014, 137) ja omien kokemusten korostamisen tai hieman puolusteleva näkemys (Kola 2014). Näennäisoppien paljous saattaa perustellusti lannistaa johtamiseen tutustumisen, mutta omat sinänsä ansiokkaatkaan kokemukset eivät yleisty kovin laajalle, koska johtaminen liittyy aina tilanteeseen, historiaan ja persoonaan.

Akateemisissa yhteisöissä johtaminen koetaan usein negatiivisena. Etenkin yliopistoissa vaalitaan ideaalia johtamatta toimivasta yhteisöstä, jossa asiat hoituvat demokraattisesti kollektiivisella päätöksenteolla. Hyvää johtamista ei edes osata kaivata, koska sellaista ei tunneta. Kuitenkin työhyvinvointi, muutokset, rekrytointikäytännöt ja turvallisuus vaativat johtamista. Ilman eksplisiittistä johtamista epämääräiset vallantavoittelijat kaappaavat vallan. (Nuotio 2015, 74)

Esimerkiksi Helsingin yliopisto turvautuu tutkimustyön johtamisen kehittämisessä armeijan oppeihin – ei toki vanhaan kenttäjohtamiseen vaan Nissisen (2004) kehittämään syväjohtamisen malliin (Niiniluoto, Forsberg & Evers 2014, 6).

Tutkimusryhmän johtamisen malleja voinee osin soveltaa vapaaehtoistyön johtamiseen tai päinvastoin. Erityisesti tutkijoiden itse muodostamat tiimit ja kollaboraatiot perustuvat jäsenten itsevalintaiseen liittymiseen ja vapaaehtoiseen osallistumiseen. Tutkijat tekevät työtään hyvin itsenäisesti ja omaehtoisesti. Vapaaehtoisia ei voi johtaa käskyin ja kannustimin, vaan siihen tarvitaan vaikutusvaltaa eli todellista johtajuutta. Vapaaehtoisorganisaatioissa on havaittu paljon yhteistyön puutetta sekä johtajuuden torjuntaa (Pearce 1991). Boezeman ja Ellemers (2014) esittivät, että vapaaehtoisten motivaatiota tukee ylpeys organisaatiosta sekä organisaation osoittama kunnioitus tehtyä työtä kohtaan. Toisaalta vapaiden tutkijoiden ja vapaaehtoisten välillä on merkittäviä eroja: vapaaehtois-

työhön tulee erilaisia ihmisiä erilaisista taustoista ilman sen perusteellisempaa koulutusta, kun taas vapaaksi tutkijaksi pääsy edellyttää vahvaa senioriteettä, mikä vaatii pitkällistä kouluttautumista, näkyviä meriittejä, arvostettua asemaa ja sosiaalisuutta tiedeyhteisön arvoihin. Junioritutkijat saattavat joutua pikemmin vasallin kuin aidon vapaaehtoisen asemaan.

1.4 Motivaatio

Tarkastelen työssäni johtajuutta tekijälähtöisesti motivaation käsitteen kautta. Motivaatio voidaan määritellä teoreettiseksi konstruktioksi, jota käytetään käyttäytymisen aloittamisen, suuntaamisen, voimakkuuden, sinnikkyuden ja laadun selittämiseen, erityisesti päämääräsuuntautuneessa toiminnassa (Maehr & Meyer 1997). Nuttin (1984) määrittelee motiivin tarpeen ja sen ulkoisen kohteen väliseksi suhteeksi. Yksilö tyydyttää tarpeensa ulkoisen maailman kohteella. Prosessin aikana hän muodostaa sitä mielikuvia. Leontjev (1977) käyttää omassa teoriassaan vastaavanlaista määritelmää: Kun olemassa olevalle biologiselle, fysiologiselle tai psykologiselle tarpeelle tulee kohde, siitä tulee motiivi, joka virittää toiminnan. (Nurmi & Salmela-aro 2005, 12, Vartiainen & Nurmela 2005, 189)

Käyttäytymistä voidaan tarkastella ketjulla $\text{tarve} \rightarrow \text{tunne} \rightarrow \text{tahto} \rightarrow \text{toiminta}$. Valitusta paradigmasta riippuen jotain lenkkiä painotetaan ja jokin kenties jätetään kokonaan pois. Paradigman mukaan tähän voidaan sijoittaa tajunta ja tietoisuus jollain lailla. Mill (1843) määritteli intentionaalisen kausaliteetin kaavan:

A haluaa p (halu)

A uskoo, että saavuttaa p:n keinolla a (uskomus)

=> A ryhtyy tekemään a:ta (teko)

Päätösteoriassa pohditaan yksilöiden uskomusten ja loogisen ajattelukyvyyn vaikutusta onnistuneisiin päätöksiin. Tahdon vapaudesta ylipäättänsä voidaan kiistellä. Minä oletan tässä työssä vapaan tahdon, koska tahdon niin.

Motiivit ovat hypoteettisia konstruktioita, joilla selitetään, miksi ihmiset tekevät, mitä tekevät. Ne erotetaan tavoitteista eli toiminnan välittömistä kohteista sekä strategioista eli tavoitteiden saavuttamiseksi käytetyistä menetelmistä. Motiivit ovat suhteellisen yleisiä haluja ja tarpeita. Halut ja tarpeet voidaan erottaa

käsitteellisesti siten, että tarpeet määritellään objektiivisiksi ja universaaleiksi ja halut subjektiivisiksi ja tilannekohtaisiksi. Tavoitteet ovat spesifimpiä ja tilannekohtaisia. Ne selittävät toiminnan suunnan ja laadun. (Brophy 2010, s. 3)

Tarkastelen erilaisia motivaatioteorioita, varsinkin sisäperäistä motivaatiota. Sisäperäiset motivaatiot lähtevät yksilön omista haluista, tarpeista ja arvoista. Ulkoperäiset motiivit perustuvat toisten asettamiin lupauksiin palkkioista tai uhkauksiin rangaistuksista. Yhtä hyvin voidaan puhua välittömistä, suoraan onnea ja tyydytystä tuottavista motiiveista sekä välillisistä, oletetusti myöhempää onnea ja tyydytystä tuottavista motiiveista. Ihminen tiedostaa osan motiiveistaan, osaa ei, eikä välttämättä pidä kaikkia selvästi käyttäytymiseensä vaikuttavia motiiveja itselleen tärkeinä arvoina (McClelland 1985).

Keskityn erityisesti itsemääräytymisteoriaan (Deci & Ryan 2000). Se laajentaa ulkoperäisen motivaation sen sisäistämisen mukaan. Se soveltuu mainiosti itsenäisen luovan työn tarkasteluun. Koska se ei sellaisenaan riitä koko motivaatiojärjestelmän kuvaamiseen, täydennän sitä emootioperustaisilla teorioilla, jotka pohjautuvat evoluutioteoriaan. Vuosituhansien aikana ihmisille on kehittynyt synnynnäinen taipumus arvottaa positiivisesti kokemuksia, jotka ylläpitävät ja kehittävät organismeja (Rogers 1951, 1959, 1961).

Motivaatio liittyy humanistiseen ja positiiviseen psykologiaan. Erityisesti sisäperäiset motivaatiot kuuluvat humanistisen koulukunnan ydinkäsitteisiin (Cooper 2012). Jo johtamisen klassinen ihmissuhdekoulukunta (Mayo 1933) tarkasteli motivaatiota, mutta sittemmin johtamisen tutkijat ovat jättäneet motivaation vähemmälle huomiolle, joskaan ei täysin huomiotta. Useimmat johtamisteoreettiset lähestymistavat käsittelevät johtajuutta suoraan johtajan ja alaisten käyttäytymisten perusteella, ilman motivaation välikäsitettä (ks. esim. Yukl 2010, Northouse 2010, Vessey et al 2014, Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014). Tämä saattaa johtua tutkijoiden empiristisestä tutkimusfilosofiasta, joka ei salli teoreettisia käsitteitä. Toisaalta myös sosiaaliset konstruktionistit välttävät yksilöpohjaisia tai mielensisäisiä käsitteitä. Useat teoreetikot vain tarkastelevat organisaatiotason ilmiöitä, resursseja tai strategiaa yksilöistä välittämättä.

1.5 Tiimit, ryhmät ja kollaboraatiot

Ryhmällä tarkoitetaan kokoelmaa yksilöitä, jotka pyrkivät erityiseen päämäärään (Forsyth 2006). Työryhmä tekee yhdessä töitä. Työntekijä identifioituu ensisijaisesti työryhmään (van Knippenberg & van Schie 2006). Viiteryhmällä tarkoitetaan ryhmää, johon yksilö kokee kuuluvansa ilman muodollista jäsenyyttä ja ryhmän hyväksyntää. Viiteryhmien jäsenyys määrittää yksilön sosiaalista identiteettiä, mihin voi kuulua myös muodollisia ryhmiä.

Viiteryhmä määräytyy sen prototyypin kautta. Ryhmän prototyypillä tarkoitetaan sumeaa joukkoa arvoja, normeja, uskomuksia ja muita ominaisuuksia, jotka määrittelevät ryhmän sekä sen idealisoidun jäsenen. Prototyypinen jäsen edustaa sitä, mitä ryhmä pitää tärkeänä (Hogg 2001, Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell 1987). Prototyypisestä jäsenestä pidetään enemmän ja heihin liitetään enemmän positiivisia ominaisuuksia. Heikosti prototyypisiä syrjitään eikä sellainen saa ryhmässä vaikutusvaltaa (Marquez & Paéz 1994). Liittoutunut vähemmistö voi kuitenkin ottaa valtaa, jos se osoittaa riittävää eroa ulkoryhmään. (Hogg 2012)

Tiimillä tarkoitan projektia tai tehtävää toteuttavaa paikallista keskinäisesti itseisriippuvaa tutkimus- tai työryhmää. Klassisen määritelmän mukaan (Katzenbach & Smith 1993) tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka sitoutuvat yhteiseen tarkoitukseen, päämäärään ja menettelytapaan ja jotka pitävät kutakin keskinäisesti tilivelvollisena. Bercovitz ja Feldman (2011) määrittelevät kompaktimmin tiimin kokoelmaksi yksilöitä, jotka jakavat vastuun lopputuloksesta.

Tiedeyhteisössä kollaboraatio viittaa suureen useiden eri instituuttien tutkijoiden muodostamaan yhteistyöryhmään, joka toteuttaa tieteellistä hanketta, yleensä kokeellista tutkimusta. Verkosto koostuu toimijoista, jotka pyrkivät ylläpitämään vaihtosuhteita ilman valtarakennetta toiminnan aikana kehittyvien risti-riitojen ratkaisemiseksi (Podolny & Page 1998, 59).

Tutkimusta tehdään usein projektiluonteisesti. Tarkoitan seuraavassa projektilla ainutkertaista ja tavoitteellista useasta osasuorituksesta koostuvaa hyvin määriteltyä ja rajattua tehtävää, jonka toteuttamista varten muodostetaan väliaikainen työorganisaatio (Paletz 2012, Tatikunda & Rosenthal 2000). Projektit

eroavat näin perustavanlaatuisesti toistuvista, vakinaisista tai vakiintuneista prosesseista ja työtehtävistä. Tiedemaailmassa projektin käsitettä käytetään varsin vapaamielisesti. Rajoitettua määrärahaa kutsutaan usein projektiksi. Sellainen ei yleensä ole varsinaisen projektin yllä mainitussa merkityksessä, joskin tosiasiainen projekti voi saada osarahoituksensa rahoitusprojektin kautta. Usein myös yksittäistä tehtävää, kuten opinnäytetyötä tai sen osaa kutsutaan projektiksi, mitä se toki voi tekijälleen olla. Hallinnollisesti tutkimustyötä voidaan useammin kuvata dynaamisesti muuttuvana prosessina kuin projektina: työ jatkuu tuloskerrallaan samalla hallintomallilla ja loppuu, kun se lopetetaan, usein muista kuin tutkimuksen sisäisistä syistä. Käytännössä ”projektiä” käytetään usein kontrollikeinona.

Pienten tutkimus- ja kehitysprojektien projektipäällikkö osallistuu myös luovaan työhön. Käytännössä tiimityö voi perustua jaettuun johtajuuteen. Projekteilla ja tiimeillä on yleensä myös ulkoinen esimies. Hän toimii tyypillisesti projektin valvojana sekä resurssien jakajana. Valvojan rooliin kuuluu laillisuuden ja sopivuuden valvonta, budjetin seuranta sekä tavoitteiden toteutumisen tarkkailu. Usein ulkoinen johtaja osallistuu aktiivisesti projektin politikointiin. Muuten ulkoisen johdon rakenne, asema ja tehtävänkuva vaihtelevat organisaation ja projektin mukaan.

1.6 Luovuus

Tuloksellisessa tutkimustyössä johdonmukainen, koordinoitu toiminta yhdistyy tutkijoiden luovuuteen. Erityisesti läpimurtotulosten tai uusien keksintöjen tuottaminen edellyttää epätavallista luovuutta. Luovuus ei kuitenkaan ole mitään mystiikkaa, vaan ajattelutapa. Luova ajattelu yhdistelee erilaisia elementtejä uuteen järjestykseen tuottaen uusia asioita, malleja, teorioita tai taide-teoksia (Poincaré 1913, Hardagon 2008). Tuottava luovuus vaatii sekä divergenttiä että konvergenttiä ajattelua (Runco & Smith 1992, Moneta 1993, Brophy 1998). Divergentti ajattelu (Spearman 1927, Guilford 1950, 1967) liittyy ideoiden tuotantoon ja konvergentti niiden arviointiin ja valintaan. Divergenttiä ajattelua mittaavat testit vaativat tuottamaan mahdollisimman monta vastausta eikä yhtä ainoaa oikeaa.

Tutkimustyön johtamiseen kuuluu asiantuntijoiden luovuuden vaaliminen. Luovuutta itsessään ei voi helposti hallita ulkoapäin, mutta johtaja voi luoda edellytyksiä luovuuden ilmenemiselle sekä suunnata luovuutta organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Luovuus liittyy yleensä yhden yksilön ajatteluun, mutta suurten projektien toteuttaminen edellyttää kollektiivista tai kollaboratiivista luovuutta, mikä vaatii määrätietoista ja taitavaa johtajuutta. Joskus johtajan tulee väkisin puristaa tiimiä luovaan suoritukseen, mitä kutsun tässä työssä väki-luovuudeksi.

Poliittisessa ja kasvatuksellisessa keskustelussa luovuus yhdistetään tyypillisesti ekspressiiviseen ilmaisuun ja taiteen tuottamiseen (esim. DeZutter & Sawyer 2010). Luovilla aloilla tarkoitetaan tyypillisesti kulttuurin tuotantoa ja muita ei-teknisiä ja usein myös ei-tieteellisiä aloja (Musiel 2015). Tässä työssä jätän nämä vähemmälle huomiolle ja lähestyn luovuutta luovan ongelmanratkaisun kautta.

Hyvin määritelty ja strukturoitu ongelma vaatii systemaattista ongelmanratkaisua. Huonosti määritelty, epämääräinen ja monitulkintainen ongelma vaatii luovaa ongelmanratkaisua (Getzels & Csíkszentmihályi 1976, Mumford & Gustafsson 1988). Systemaattisen ongelmanratkaisun tie on tunnettu, edeltä annettu ja yksinkertainen. Ratkaisu haetaan muistin, tiedon ja kokemuksen kautta. Luovan ongelmanratkaisun tie on tuntematon, kompleksinen ja epämääräinen. Systemaattista tietoa tuotetaan keskittämällä tiedonhankinta olemassa olevaan tai käytettävissä olevaan tietoon. Luova ratkaisu edellyttää tietoja, joita ei ole olemassa.

Luovan toiminnan edellytyksinä ovat halu, kyky ja otolliset olosuhteet (Amabile 1983a, Sternberg 1999). Luonnonluovuus kumpuaa sisäisestä halusta oppia uutta tai ratkaista ongelma sekä luoda uutta järjestystä kaaokseen tai kaaosta järjestykseen. Tuottava luovuus vaatii yksilöltä riittäviä kognitiivisia taitoja, sopivaa ajatustyyliä sekä vankkaa asiantuntemusta alaltaan ja tietoja ongelmasta (Sternberg & Lubart 1991a,b, Amabile 1996, Ford 1996, Qin & Simon 1990, Ericsson & Charness 1994, Weisberg 1999). Tieteessä mikä tahansa spontaani improvisaatio ja kapinointi ei käy luovuudesta, vaan siinä tarvitaan syvää tietopohjaista luovaa ajatusta.

Amabile (1982b) jakoi tehtävät algoritmisiin ja heuristisiin. Algoritmiset tehtävät vaativat ohjeiden mukaista toimintaa ja konvergenttia ajattelua, mutta heuristinen tehtävä vaatii toimintamallien kehittämistä työn aikana ja siten divergenttiä ajattelua. Algoritmista ajattelua vaativat tehtävät voidaan siirtää roboteille, heuristisia ei. Johnson, Manyika ja Yee (2005) arvioivat, että silloisista työtehtävistä 30 % oli algoritmisia ja 70 % heuristisia. Sitä mukaa kun algoritmisia tehtäviä automatisoidaan, yhä useampi työntekijä joutuu ajattelemaan luovasti.

Kotimaisessa ja kansainvälisessä populaarissa ja poliittisessa keskustelussa korostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta, joskus asiallisesti ja rakentavasti, mutta usein epämääräisen mystisesti, jopa kliseemäisen koomisesti. Kotimaisissa asiallisemmissa puheenvuoroissa Alf Rehn (2010) korostaa luovuuden kapinallisuutta, poistumista omalta mukavuusalueelta. Toisaalta Uusikylä (2012) lähestyy maanläheisemmin teesillä luovuus kuuluu kaikille. Yhdyn pitkälti tähän käsitykseen, sillä lähes kaikkeen intellektuaaliseen toimintaan liittyy luovus-elementti. Erityisesti oppiessaan uusia asioita yksilö luo osaamista itselleen (vrt *knowledge creation*, Nonaka & Takeuchi 1995). Mitä tässäkin työssä luovan työn johtamisesta sanotaan, voidaan laajentaa melkein mihin tahansa intellektuaaliseen työhön.

Tarkastelen työssäni eri lailla luovuuteen suhtautuvia ihmisiä. Käytän omatekoisia nimityksiä autonomisesti ja heteronomisesti luova tietyistä prototyypeistä, mitä toki muodostavat jatkumon. Autonomisesti luovat etsivät luovia haasteita ja luovia ratkaisuja luonnostaan, kun taas heteronomisesti luovat vaativat selkeämpää johtamista luovuuteen sekä strukturoidumpaa luovusympäristöä. Toisaalla on puhuttu vahvasti ja heikosti luovista (esim Goncalo & Duguid 2012), mutta pidän sitä liian rajoittuneena, vaikka on tunnustettava, että jotkut yksilöt eivät vaan luo. Vastaavasti Kirton (1976) jakoi yksilöt innovaattoreihin ja adaptoreihin ja Jabri (1991) bisosiatiivisiin ja assosiatiivisiin ajattelijoihin. Huippuluovat voitaisiin erottaa omaksi kategoriakseen.

Yksilöt eroavat myös sillä, kuinka hyvin he sietävät toisten luovuutta. Jotkut odottavat vakautta ja turvallisuutta niin paljon, että kammoavat luovuutta niin itsessä kuin muissa. Monet huippuluovat eivät voi sietää toista luovaa yksilöä lähellään. Toiset luovat nauttivat luovien työtovereiden seurasta, koska se antaa

mahdollisuuksia intellektuaalisiin harjoituksiin sekä itsensä kehittämiseen. Luovuuden sieto ja hyödyntäminen liittyy yleisemmin erilaisuuden sietoon ja suvaitsevaisuuteen tavalla, jonka käsittelyn jätän toiseen kertaan.

1.7 Innovatiivisuus

Schumpeter (1912) loi innovaation käsitteen. Sen etymologia juontaa juurensa latinan uutta tarkoittavasta sanasta novus. Joskus innovaatio suomennetaan termillä uudennos. Innovaatio kattaa idean tuotannon lisäksi sen toteuttamisen. Innovatiivisuus käsitetään yleensä luovuutta pragmaattisemmin ja se käsitteenä edellyttää uusien ajatusten lisäksi niiden hyödynnettävyyttä keksintöinä (Scott 1995, Amabile 1996, Mumford & Gustafsson 1988). Keksintöä todella tulee pitää uutena (Getzels & Csíkszentmihályi 1975, MacKinnon 1962).

Schumpeterin (1939) mukaan innovaatio voi olla:

1. Uuden tuotteen esittely – sellaisen, joka ei ole kuluttajille entuudestaan tunnettu.
2. Uuden tuotantotavan tai -menetelmän esittely, jonka ei tarvitse millään muotoa olla tieteellisesti uusi, ja joka voi olla myös uusi tapa kaupallistaa hyödyke.
3. Uuden markkinan avautuminen – sellaisen, jossa tuotetta ei aikaisemmin ole ollut kaupan, olivatpa nämä markkinat olleet olemassa jo aikaisemmin tai eivät.
4. Uuden raaka-aineen ja puolivalmisteen toimituslähteen haltuunotto, riippumatta siitä, oliko toimituslähde ollut olemassa jo aikaisemmin vai luotiinko se ensimmäistä kertaa.
5. Uuden teollisen markkinarakenteen toteuttaminen.

Innovatiivisuus on luovuutta spesifisempi käsite (Amabile 1996). Eri aloille on muodostunut omat eksplisiittiset tai implisiittiset käsitykset innovaatiosta. Selvästikin ohjelmisto-, laitteisto- ja palvelualojen innovaatioprosessit poikkeavat toisistaan. Kaikenkattava malli innovaatioille voi siten olla liian yleinen ja ala-kohtainen liian erikoinen.

Innovaatio ymmärretään yleensä yksilöä laajempänä, organisatologisena tai sosiologisena käsitteenä. Luovuutta taas pidetään psykologisena käsitteenä.

Usein puhutaan yksilön luovuudesta ja tiimin innovatiivisuudesta. Toiset kuitenkin puhuvat myös tiimin luovuudesta.

Friedrich, Mumford, Vessey, Beeler ja Eubanks (2010) eivät pidä innovaatiota yhtenä globaalina ilmiönä. He luokittelevat innovaatiot kaksikulotteisesti yhtäältä prosessi-innovaatioihin ja tuote-innovaatioihin ja toisaalta yksinkertaisiin ja monimutkaisiin innovaatioihin. Prosessi-innovaatiot koskevat muutoksia menetelmissä, tiedonkulussa, liiketoimissa tai hallinnossa. Niitä määrittää sisäinen tarve, kun tuote-innovaatio pohjautuu ulkoiseen tarpeeseen, ainakin oletettuun. Yksinkertaisella innovaatiolla tarkoitetaan sellaista hanketta, jonka yksi asiantuntija voi periaatteessa hallita, kun taas monimutkaisiin hankkeisiin tarvitaan useita eri alojen asiantuntijoita.

Innovaatio voidaan myös jakaa kustannuksen tai laajuuden mukaan. Toisaalta voidaan käyttää akseleita radikaali-inkrementaalinen, jatkuva-epäjatkuvataikka eksploratiivinen-eksploitatiivinen, kun taas toiset erottavat teknologia-, liiketoiminta-, tuote- ja hallinto-innovaatiot (Damanpour 1988). Bucherer, Eisert ja Gassman (2012) tunnistavat liiketoimintamalli-innovaatiot kokonaan omaksi kategoriakseen.

Innovaatioiden ja luovan työn johtaminen ja organisointi riippuu luovuustavoitteesta, eli pyritäänkö varmoihin tuloksiin keskinkertaisuuden uhallalla vai läpimurtoihin epäonnistumisen riskillä. Innovatiivisuutta tarkasteltaessa on erotettava innovatiivisuuden varianssi keskimääräisestä innovatiivisuudesta. Toimet, jotka lisäävät keskimääräistä innovatiivisuutta eroavat niistä, jotka lisäävät innovatiivisuuden varianssia (March 1991).

Yritysmaailmassa valinta riippuu paljolti yrityksen tilanteesta markkinakilpailussa. Markkinajohtajuus johtaa usein konservatiiviseen innovaatiopolitiikkaan. Julkisrahoitteisissa tutkimuksissa olisi varaa suuriinkin riskeihin, joskaan ei aina halua. Järjestelmä voi jopa kannustaa yksilöitä ja tiimejä riskiä karttavaan osaoptimointiin. Yksilötasolla tutkijan rohkeus voi riippua hänen tilanteestaan: Mitä todennäköisempänä yksilö pitää viran saamista, sitä varmempi strategia hänen kannattaa valita, eli sitä vähemmän kannattaa haastaa alan status quota. Uraputkesta tippuneelle sen sijaan ei jää muuta vaihtoehtoa kuin yrittää mullistaa koko vallitseva paradigma.

Empiirisesti työntekijöiden luova potentiaali ja organisaation todellinen luova tuottavuus korreloivat heikosti (West 2003). Yleensä organisaatiot biasoituvat luovuutta vastaan, koska ne pitävät sitä kalliina ja haitallisena normaaleille toimille (Beghetto & Kaufman 2013). Kaikki organisaatiot, joissa itse olen ollut töissä, pyrkivät organisaatiotasolla pikemmin torjumaan kuin kannustamaan luovuutta, tahattomasti tai tahallisesti.

1.8 Identiteetti ja persoonallisuus

Tarkastelen tässä työssä ihmisten sitoutumista työhön, tiimiin ja tavoitteisiin. Näitä voidaan kuvata identiteetin käsitteen avulla. Identiteetti rakentuu sosiaalisesti yksilön persoonallisuuden taikka temperamentin päälle. Eri tieteenaloilla ja eri teorioissa tai paradigmoissa identiteetti voidaan käsittää ja määritellä monin eri tavoin.

Persoonallisuudella tarkoitetaan yksilölle tyypillistä ja konsistenttia tapaa käyttäytyä, ajatella, puhua, kokea ja suhtautua toisiin ihmisiin (Widiger, Verheul & van den Brink 1999, Ellis & Abrams 2007). Se kattaa näkyvät ja näkymättömät, tiedostetut ja tiedostamattomat toimet. McAdams (2009) esittää persoonallisuudelle kolme tasoa: piirteet, tunnusomaiset sopeumat ja elämäntarinat. Persoonallisuuden biologista pohjaa voidaan kutsua temperamentiksi, joka tarkoittaa ihmisen synnynäistä käyttäytymis- ja reaktiotaipumusta (Sandström 2010, 45). Eri koulukunnat korostavat persoonallisuuden, temperamentin taikka subjektiviteetin käsitteitä. Tyypillisesti persoonallisuus on syvemmin kätkössä kuin temperamentti, joka näkyy ja kuuluu (Keltikangas-Järvinen 2008, 135). Se ilmenee selkeimmin uusissa ja äärimmäisissä tilanteissa, joita ei ole erikseen harjoiteltu (Keltikangas-Järvinen, 2008, 185). Käytännössä termejä temperamentti ja persoonallisuus käytetään ristiin, vähän koulukunnasta riippuen.

Identiteetti tarkoittaa ihmisen omaa käsitystä itsestään. Identiteetti kehittyy koko elämän ajan vuorovaikutuksissa toisten kanssa. Se kytkee menneisyyden nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Rakentamalla identiteettiään yksilö luo minälle tarkoitusta ja yhtenäisyyttä elämänsä aikana (Erikson 1963, McAdams 2009). Identiteetti on subjektiivisempi ja persoonallisuus objektiivisempi käsite. Voidaan puhua myös itsestä tai minästä, joka käsittelee yksilön tietoisuutta itsestään: *cogito ergo sum* (Hammock 2015, 12).

Erikson (1950, 1968) jakoi identiteetin kolmeen komponenttiin: ego-identiteetti, persoonallinen ja sosiaalinen identiteetti. Näistä egoidentiteetti kuvaa itsen jatkuvuutta. Nykyisin käytetään myös ei-eriksonilaisia jakoja.

Persoonallinen tai henkilökohtainen identiteetti yksilöi yksilöä. Se kuvaa yksilön tietoisuutta siitä, että hän on erilainen kuin muut. Se kattaa myös tähän liittyvät arvomerkitykset sekä omat määritelmät uskomuksista ja päämääristä (Erikson 1950, 1968). Tyypillisesti henkilökohtainen identiteetti liittyy yksilön kykyihin ja taitoihin. Se toki alkaa perheestä ja nimestä. Myös puutteet, vammat ja epäonnistumiset muokkaavat henkilökohtaista identiteettiä. Henkilökohtainen identiteetti liittyy myös yksilön taipumuksiin esittää itseään toisille (vrt. *impression management*, Goffmann 1959).

Sosiaalinen identiteetti liittyy ihmisen suhteisiin toisiin. Se kuvaa tietoisuutta kuulumisesta tiettyyn sosiaaliseen ryhmään, jonka jäsenyys merkitsee yksilölle jotakin (Tajfel 1972). Yksilö voi samaistaa ryhmän ja itsensä onnistumisen tai epäonnistumisen. Ryhmän jäsenyys heijastuu siihen, kuinka yksilö kokee itsensä ja muut (van Knippenberg 2011). Identiteetti ohjaa yksilön käyttäytymistä ja käsityksiä ja luokittelee itseä ja toisia. Itsetunne kasvaa yksilön jäsenyydestä ryhmiin (Turner et al 1987). Sosiaalinen identiteetti itsesään voi ruokkia ryhmien välistä vihaa ja epäoikeidenmukaisia toimia, vaikka nämä eivät suoraan kilpailisi yhtään mistään (Tajfel & Turner 1986).

Johtajuutta voidaan tarkastella ryhmän yhteisen sosiaalisen identiteetin kautta (Hogg 2001, Hogg & van Knippenberg 2003). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan jaettu identiteetti tekee ryhmän johtamisen mahdolliseksi. Kun johtaja edustaa ryhmää prototyyppisesti eli toimii ryhmän arvojen, odotusten ja normien mukaan, ryhmä suo hänelle johtajuutta (van Knippenberg 2011).

Lisäksi voidaan määritellä suhteellinen identiteetti (Sluss & Ashforth 2007). Se kuvaa dyadista identifioitumista toiseen henkilöön. Se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita samaa kuin ihailu tai fanitus. Työelämässä se vaikuttaa johtajan ja alaisen suhteeseen, johtajan koettuun karismaan ja johtajuuden laatuun.

1.9 Eettisiä kysymyksiä

Johtaminen itsessään on soveltava tiede, ja sellaisenaan eklektinen sekä arvotettu. Soveltavat tieteet eivät pelkästään selvitä, miten asiat ovat tai miten joku toimii, vaan usein myös sitä, miten niiden pitäisi olla ja toimia. Siten ne sisältävät arvolatauksen. Tässäkin työssä joudutaan kysymään, millaista on hyvä johtaminen, millainen on hyvä johtaja ja miten johdetaan hyvin tai oikein.

Johtamiseen yleensä liittyy eettinen dilemma, millaista johtamista voidaan pitää eettisesti kestäväenä ja millaista moraalittomana manipulointina. Esimerkiksi Drucker (1973, 424-425) pitää työntekijän persoonallisuuteen puuttumista vallan väärinkäyttönä: työnantajalla on oikeus vain työpanokseen. Tässä työssä käsittelen työntekijän identiteettiin puuttuvia epäsuoria johtamismenetelmiä, joiden soveltaminen vaatii syvällistä eettistä pohdintaa.

Immanuel Kant (1788/1931) vaati kategorisesti kohtelevaan jokaista yksilöä – myös itseä – tarkoituseränä sinänsä eikä vain välineenä. Työpanoksen vaihto rahaan voi edustaa välineellisyyttä, joka rikkoo kategorista imperatiivia. Välttämättä vaihtosuhte ei merkitse epäeettisyyttä, jos työntekijä kokee saavansa oikeudenmukaisen korvauksen ja hän voi autonomisesti päättää työn ottamisesta. Tässä työssä tarkasteltavat työntekijää tukevat ja kehittävät johtamismenetelmät sopivat yleisemmin yhteen kantilaisen filosofian kanssa, mutta niihinkin liittyy vaara manipuloinnista. Jos positiivisia johtamismenetelmiä käytetään yksinomaan välineinä johtajan tai organisaation edun saavuttamiseksi, rikotaan Kantin periaatetta (Bowie 2000).

Utilitaristisen etiikan (Bentham 1780, Mill 1863/2000) mukaan tulisi tavoitella suurinta onnea suurimmalle joukolle – tai edes vähentää kärsimystä. Työntekijää tulisi johtaa niin, että työnantaja saa mahdollisimman hyödyllisen työpanoksen samalla, kun työntekijä kokee mahdollisimman suurta onnea niin työtä tehdessään kuin työn jälkeen työnteon vastineeksi saamiensa resurssien turvin. Johtamisesta ei myöskään saisi aiheutua kärsimystä ulkopuolisille. Vaikka naivisti ajateltuna utilitarismi sallisi jopa työntekijän riiston, jos se tuottaisi enemmän onnea toisaalle, käytännössä sellaisia tilanteita esiintyy erittäin harvoin. Utilitaristisen rajahyötyperiaatteen mukaan kokonaishyödyn maksimoimiseksi kannattaa kohdistaa resursseja vähäosaisimmille, koska sellaiset hyötyvät pienestä

lisäyksestä eniten. Tämä koskee myös valtaa: kuten tästä työstä käy ilmi, mahdollisuus päättää itsenäisesti omasta työstään tuottaa merkittävästi onnea ihmiselle. Utilitarismin mukaan työntekijälle pitäisi antaa mahdollisimman paljon autonomiaa.

Useimpien eettisten näkemysten mukaan johtaja johtaa hyvin, jos johtaminen hyödyttää työntekijää, johtajaa, organisaatiota ja yhteiskuntaa aiheuttamatta merkittävää haittaa kenellekään. Deontologisen näkemyksen mukaan johtamisen eettisyys määräytyy pyrkimyksen, teleologisen näkemyksen mukaan lopputuloksen mukaan. Kantilainen deontologia korostaa johtajan ja alaisen rakentavaa ja luottamuksellista suhdetta enemmän kuin yleistä hyötyä korostava utilitarismi. Muuten perustavanlaatuisista lähtökohtaeroista huolimatta deontologia ja teleologia johtavat useimmissa tapauksissa samaan lopputulokseen, kun analysoidaan tilanne tarkasti, ottaen myös epäsuorat ja välilliset vaikutukset huomioon. Utilitarismin todellinen heikkous paljastuu antisosiaalisesta edusta: yksilö voi kokea mielihyvää toisen kärsimyksestä, kostonhalun tai suoranaisen sadismin vuoksi. Onko sellainen hyväksyttävissä?

Mikään johtamismalli tai -teoria sinänsä ei takaa etiikkaa. Johtajan eettisyys on johtamisteoriasta erillinen ulottuvuus, vaikka eräät teoriat voidaankin liittää johonkin nimenomaiseen etiikan haaraan (Dion 2011).

1.10 Työn rakenne

Työ jakautuu johdantoon, johtopäätöksiin sekä siinä välissä oleviin kahdeksaan lukuun. Nämä voidaan jakaa kahteen osaan, motivaatioon luvuissa 2-4, sekä johtajuuteen luvuissa 5-9.

Luvussa 2 (Työmotivaatio) tarkastelen motivaatioteorioita. Kertaan lyhyesti eräitä perinteisiä teorioita. Tarkastelen perusteellisemmin sisä- ja ulko-peräistä motivaatiota sekä empiirisiä tuloksia ihmisten motivoitumisesta luovaan työhön ja motivaation katoamisesta kontrollin seurauksena.

Luvussa 3 (Itsemääräytymisteoria) käsittelen eksplisiittisesti itse-määräytymisteoriaa. Etsin teorialle tukea julkaistuista empiirisistä tutkimuksista sekä vertaan teoriaa eräisiin muihin tutkimuksiin. Käsittelen lyhyesti yksilöiden motivaatiosuuntautuneisuutta.

Luvussa 4 (Motivaation alkuperä) tarkastelen motivaation ultimaattista alkuperää evoluutiopsykologian avulla. Tuon esille positiiviset ja negatiiviset emootiot ja niihin liittyvät motivaatiot, eli uhkien ja saavutusmahdollisuuksien vaikutukset käyttäytymiseen. Käsittelen sosiaalista kanssakäymistä ja yhteistyötä tukevaa motivaatiota sekä halujen hierarkiaa.

Luvussa 5 (Johtaja) tarkastelen johtajaa ja johtajan roolia eräiden perinteisten teorioiden pohjalta. Esitän tutkimustuloksia ja käsityksiä johtajan piirteistä ja taidoista. Käsittelen johtajuuden prototyypin merkitystä.

Luvussa 6 (Johtamisteorioita) taustoitan työtä tarkastelemalla johtajuuden ja projektien johtamisen avainkäsitteitä. Tarkastelen eräitä perinteisiä ja uusia näkemyksiä ja teorioita johtamisesta ja johtajuudesta. Pohdin transformaatiojohtamisen ja identiteetti johtamisen teorioita ja sidon niitä motivaatioon.

Luvussa 7 (Oikeudenmukaisuus johtamisessa) pohdin johtamiseen liittyviä eettisiä ulottuvuuksia. Erityisesti tarkastelen oikeudenmukaisuuden toiveita, vaateita ja vaikutuksia sekä suhtautumista arvojen ja normien rikkomuksiin ja sanktioihin.

Luvussa 8 (Heuristisen työn johtaminen) etenen tutkimus- ja kehitysympäristöjen johtamiseen. Tarkastelen luovien tutkijoiden johtamista ja siihen liittyvää kannustusta, palautetta ja arviointia sekä palkitsemista ja rankaisemista. Käyn läpi keinoja luovuuden tukemiseksi ja edistämiseksi.

Luvussa 9 (Tutkimustiimin johtaminen) sovellan teoriaa tutkimusryhmiin. Tarkastelen ryhmäilmiöitä, ryhmän kokoa ja koostumusta. Analysoin viitekannan mukaan, paljonko töitä tehdään yksin, pareissa ja eri kokoisissa tiimeissä. Esittelen virtuaalitiimiä koskevia tuloksia. Tarkastelen myös heteronomisesti luovista yksilöistä koostuvan ryhmän johtamista. Pohdin tämmöisen motivointia luovaan työhön. Käsittelen suurten koordinoitujen tutkimusprojektien johtamista motivaatioteorioiden näkökulmasta.

Luvussa 10 (Johtopäätökset) koostan yhteenvedon teoriastosta. Esitän synteettisiä propositioita ja muodostan hypoteeseja ja tutkimuskysymyksiä. Pohdiskelen teorioiden soveltamista ja kommentoin johtamistieteen tilaa.

2 Työmotivaatio

2.1 Motivaatiot johtamisteorioissa

Henkisten voimavarojen johtamisteoriat käsittelevät väistämättä motivaatiota (McGregor 1960). Johtaminen perustuu työntekijöiden motivaation tunnistamiseen ja säätelyyn. Tarkastelen seuraavaksi motivaation sosiaalipsykologisia perusteita. Ellemers, de Gilles ja Haslam (2004) vaativat, että työmotivaatioteorian pitäisi vastata kysymyksiin, mitkä olosuhteet saavat ihmiset panostamaan vaivaa työhönsä, mihin toimiin ihmiset suuntaavat työpanoksensa ja mikä saa ihmiset sinnittelemään tehtävänsä loppuun. Johtamisteorioissa motivaatio on jätetty syrjemmälle sitten 1980-luvun, joten tuotakoon sitä nyt esille. Motivaatioteoriat kuuluvat yleensä keskikantamateorioihin (*Middle-range theory*, kuten Merton 1967).

Ihminen toimi joko aikomuksen tai tavan pohjalta (Jain, Triandis & Weick 2010). Triandis (1977, 1980) väittää, että käyttäytymisaikomukset ennustavat käyttäytymistä melko hyvin. Tapa syntyy ylioppimisen kautta: automatisoituminen vaatii yleensä yli kymmenen tunnin harjoitusta. Yksittäinen toimi voi myös seurata refleksistä tai refleksinomaisesta tottelemisesta, mikä voi pohjautua oppimiseen. Tapaan pohjautuvassa työssä esimiestyö ei vaikuta kovin paljon, mutta uuden tavan oppimisessa kylläkin (Triandis 1980). Tämä havainto ei vielä riitä johtamisen perusteiksi, joten tarkastelen motivaatioteorioita tarkemmin.

Ultimaattisesti kaikki motivaatiot pohjautuvat evoluution kautta lisääntymisen maksimointiin. Ihmisillä voi olla esiohjelmoituna erilaisia selviytymisstrategioita ja erilaiset kasvu ympäristöt saattavat virittää jonkin niistä, vaikka sellainen ei sopisi nykyajan sosiaaliseen ympäristöön. Ihminen kantaa aina menneisyyden taakkaa, niin omasta lapsuudesta kuin esi-isien olosuhteista.

Motivaatiojärjestelmä voidaan jakaa psykologisiin ja fysiologisiin perustarpeisiin, syntyperäisiin emotionaalisiin motiivialgoritmeihin sekä opittuihin motiiveihin ja omaksuttuihin arvoihin. Käytännössä motivaatiot muodostavat monimutkaisen järjestelmän. Yksinkertaiset mallit ja symmetriset kaaviot paljastavat osan ja peittävät loput. Melkein missä tahansa luokittelussa joku elementti jää luokkien välille tai kokonaan ulkopuolelle. Ihminen ei toimi

rationaalisesti vaan piintyneet ajatushäiriöt vaivaavat älykkäimpiäkin tutkijoita (Gilovich, Griffith & Kahneman 2002).

2.2 Klassisia motivaatioteorioita

Varhaiset motivaatioteoriat lähtivät liikkeelle tarpeista. Motivaatiota käsiteltiin aluksi reaktiivisesti enemmän tai vähemmän behaviorismin hengessä, kunnes humanistinen psykologia kehittyi behaviorismin rinnalle omien motivaation pitkälti itselleen. Muun muassa Hull (1943) tarkasteli syntyperäisiä fysiologisia tarpeita, jotka perustuivat ruumiilliseen, ei-hermostolliseen puutos-tilaan, kun taas Murray (1938) tarkasteli opittuja psykologisia tarpeita (Deci & Ryan 2000). Tarveteorioita on kritisoitu kehämäisyydestä (Brophy 2010, s. 4).

Johtamisen humanistinen koulukunta syntyi pitkälti sosiologi Elton Mayon (1933) tutkimusten pohjalta vastakohtaksi Taylorin (1911) behavioristiselle motivaatiolle. Varhainen humanistinen motivaatioteoria henkilöityy Abraham Maslow'hun. Maslow (1943, 1954) sisällytti motivaatioteoriaansa viisi (aluksi kahdeksan) hierarkkista tarvetta – fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvaisuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet [kognitiotarve, estetiikan tarve]. Motivaatioiden hierarkialle ei kuitenkaan ole löydetty empiiristä tukea (Lawler & Suttle 1972, Hall & Nougaim 1968, Rauschenberger, Schmitt & Hunter 1980, Wahba & Bridwell 1976) muuten kuin fyysikaalisten tarpeiden osalta (Guetzkov & Bowman 1946). Henkiinjäämistarpeiden ensisijaisuus tunnettiin kuitenkin jo ennen Maslow'ta (Ellis & Abrams 2007, s. 297). Motivaatiohierarkian lähtökohdatkin on asetettu kyseenalaisiksi (Cullern 1997). Ilmeisesti eri tarpeet vaikuttavat rinnakkaisesti, jopa kilpailevasti. Maslow'n mallia voidaan silti edelleen käyttää taksonomisesti. Esimerkiksi Jindel-Snape ja Snape (2006) totesivat empiirisesti, että tutkijoilla Maslow'n taso viisi vaikuttaa ensisijaisesti tasoihin 3 ja 4 nähden.

Huolimatta empiirisen tuen puutteesta Maslow'n malli herätti valtaisaan kiinnostusta. McGregor (1960) kehitti sen pohjalta dikotomisen johtamisteorian, joka jakautui taylorilaiseen ulkoiseen kontrolliin perustuvaan X-teoriaan ja maslowlaiseen itsekontrolliin ja itseohjaukseen perustuvaan Y-teoriaan. Y-teoria tuottaa tyytyväisyyttä työssä itsessään, mutta X-teoriolla johdetut ihmiset vaativat lisää rahaa, jotta voisivat ostaa korviketyytytystä tukahdutettujen tarpeiden

tydyttämiseksi. McGregorin mukaan motivaatio on ihmisissä, eivätkä johtajat pane sitä sinne. Empiria ei kuitenkaan antanut tukea McGregorin teorialle (Latham & Budworth 2003), mutta ideat elävät hieman toisissa muodoissa.

Aldelfer (1972) korjasi Maslow'n teoriaa erottamalla vain kolme rinnakkaista tarvetta: olemassaolo, liittyminen, kasvu. Rogersin (1980, s. 118) mukaan ihmisillä on vain yksi perusmotiivi, toteutustaipumus, joka on aina operatiivinen.

McClelland (1951, 1961) tarkasteli Murrayn (1938) perinteen hengessä luomassa teoriassaan kolmea implisiittistä tarvetta: 1) saavutustarve, 2) tarve saada ja käyttää valtaa sekä 3) tarve olla sosiaalisissa vuorovaikutuksissa. Nämä voivat esiintyä eri ihmisillä erisuuruusina. Niitä ei sellaisenaan tiedosteta, mutta ne valitsevat ja suuntaavat käyttäytymistä eri tilanteissa. Tietyissä mielessä McClellandin teoriaa voi pitää persoonallisuusteorianä, koska se olettaa tarpeiden olevan yksilöllisiä, varhain kehittyneitä, pääosin opittuja (ehdollistettuja) ja muuttumattomia. Teoria ei käsittele fysiologisia tarpeita, koska niitä pidetään synnynnäisinä ja kaikille samanlaisina. Teoreettisesta viehättävyydestä huolimatta McClellandin teoria ei tarjoa syvempää selitystä tarpeiden alkuperästä. Empiirinen tilanne jää epäselväksi. Sosiaalisille tarpeille on saatu runsaasti evidenssiä (Baumeister & Leary 1995), mutta ne esiintyvät jossain muodossa kaikissa motivaatioteorioissa. Teoria pikemmin määrittelee kuin ennustaa, eikä selitä syvällisesti tarpeiden ja erojen alkuperää.

Saavutustarve (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell 1953, Murray 1938) työntää ensisijaisesti yksilöitä organisaatioissa. Asiantuntijat motivoituvat ammatillisista saavutuksista ja tunnustuksista (Chalupsky 1953). Korkeaa saavutustarvetta määrittää vahva halu ottaa henkilökohtainen vastuu ratkaisujen löytämiseksi, mitä vaaditaan johtajalta. Toisaalta liian suuri saavutustarve voi heikentää johtajuutta, varsinkin vallanhimoon yhdistyneenä, koska se johtaa liialliseen kilpailullisuuteen: yksilö asettaa oman menestyksensä ryhmän tavoitteita tärkeämmäksi eikä jaa vastuuta (McClelland & Burnham 1976).

Valtamotiivi tarkoittaa halua vaikuttaa toisiin yksilöihin ja saada mainetta ja arvoa (Winter 1973). Empiirisesti vallan tarve liittyy ylenemiseen johtamis-hierarkiassa (McClelland & Boyatzis 1982). Voidaan erottaa sosialisoitu ja henkilökohtainen vallanhalu. Sosialisoitu vallantarve hyödyttää enemmän kuin

henkilökohtainen, joka voi johtaa turmioon (McClelland & Boyatzis 1982). Vallantarpeen ilmenemistä välittää toiminnanesto (*activity inhibition*).

McClelland sovelsi teoriaansa erityisesti selittämään, millaiset ihmiset nousevat johtajaksi ja menestyvät johtajina. Hän tarkasteli erityistä johtajuusmotivaatiokuvioita (McClelland & Boyatzis 1982, McClelland & Burnham 1976). Siihen kuuluu korkea vallantarve, matala liittymisen tarve sekä korkea toiminnanesto. Kuitenkin Steinman, Dörr, Schultheiss, ja Maier (2014) väittävät, että korkea pikemmin kuin matala liittymisen tarve ennustaa johtajuutta. Ero voi selittyä mittausaineistolla, analyysillä, kulttuurilla taikka aikojen muuttumisena: nykyisin johtajalta vaaditaan erilaista sosiaalisuutta kuin 50 vuotta sitten.

Herzberg (1966) käsitteli motivaatiotekijöiden lisäksi myös motivaatiota estäviä hygieniatekijöitä. Hänen teoriansa pohjautuu empiirisiin havaintoihin, että työympäristössä esiintyy työntekoa estäviä ja motivaatiota laskevia negatiivisia tekijöitä, jotka ovat erillisiä, eivät saman akselin eri ääripäitä. Uudemmat empiiriset tutkimukset eivät anna kovin konsistentteja tuloksia teorian oletusten kanssa, vaan sama tekijä voi motivoida ja demotivoida (Maidani 1991). Tutkimusympäristöissä tyypillisesti motivaatiota laskevat huono hallinto, palautteen ja tunnustuksen puute sekä muutokset (Jindel-Snape & Snape 2006).

Aiemmin Lewin (1935) määritteli välttämis- ja lähestymismotivaatiot (uudempiä näkemyksiä esittivät m.m. Higgins 1997, Elliot & Church 1997). Nämä liittyvät positiivisiin ja negatiivisiin emootioihin, joita pidetään erillisinä ulottuvuuksina eikä saman jatkumon eri päinä (Fredrickson 2001). Yleensä negatiivisen välttäminen koetaan tärkeämmäksi kuin positiivisen tavoittelu (esim. Lewin 1935, Dollard & Miller 1950, Baumeister, Bratislavsky, Finkenauer & Vohs 2001).

Mainittujen historiallisten motivaatioteorioiden lisäksi edelleen kehitetään vieläkin perinteisempiä teorioita kliinisestä tai psykodynaamisesta paradigmasta lähtien (Kets de Vries & Engellau 2010). Niissä erotetaan yhtäältä fysiologiset tarpeet, sensuaalisten nautintojen ja seksuaalisen kiihotuksen tarpeet sekä tilannekohtaiset tarpeet taistella tai paeta. Näiden lisäksi psykodynaamiseen teoriaan kuuluvat työelämään liittyvät liittymistarve sekä oppimis- ja tutkimustarve, johon liittyy tarve valita, mitä tahtoo. Näiden tarpeiden taustalla vaikuttavat alitajuiset seikat, jotka johtuvat varhaislapsuudesta. Ihminen jää siten menneisyytensä

vangiksi. Kirjoittajat (Kets de Vries & Engellau 2010) kuitenkin vaikenevat systemaattisesti biologisista seikoista, olkoonkin, että psykodynaaminen teoria lähes ainoana käsittelee eksplisiittisesti seksuaalisia tarpeita, joilla kuitenkin lienee vähäisempi tai ainakin epäsuorempi merkitys johtamiselle.

Toisaalla 1960-luvun kognitiivinen käänne siirsi mielenkiinnon päämääriin ja proaktiiviseen ajatteluun. Päämäärien pohja tulee arvoista, jotka ovat normatiivisia standardeja vaihtoehtoisten käyttäytymisten valitsemiseksi (Latham & Pinder 2005). Toki jo Maslow (1959) käsitti arvon melkein tarpeen synonyminä. Kognitiivinen psykologia tarkasteli ihmistä tietoa prosessoivana yksikkönä, joka pyrkii tietoihin päämääriin, jotka voivat asettua hierarkkisesti (Gilhooly & Fiovatou 2013). Tavoitteet ovat yleensä tiedostettuja ja hallittavissa ja ne erotetaan tarpeista, jotka ovat biologisempia ja tiedostamattomampia (Malmberg & Little 2005, 129). Kognitiivisen psykologian edustajat kuitenkin kiinnostuivat pääasiassa muista asioista kuin motivaatiosta.

Locke ja Latham (1990) esittivät kognitioperustaisen päämääränasetusteorian (*goal-setting theory*). Sen mukaan hyvin määritelty päämäärä ennustaa saavutusta paremmin kuin epämääräinen toive tehdä parhaansa. Kompleksisissa tehtävissä oppimistavoite johtaa korkeampiin tuloksiin kuin suoriutumistavoite ja oppimisessa lähitavoitteet parantavat motivaatiota kaukotavoitteisiin verrattuna, joskin kompleksisissa tehtävissä liian läheiset tavoitteet voivat häiritä suoritusta. Yleensä korkeat tavoitteet johtavat korkeampaan suoritukseen, kunhan ne ovat realistisia. Kannustimet vaikuttavat suoritukseen vain siinä määrin, kuin ne johtavat päämäärän asettamiseen ja siihen sitoutumiseen. Tavoitteen asetus ja tavoitteen toteutus voivat poiketa motivaatorakenteiltaan.

Latham ja Pinder (2005) julistavat biasoidussa katsausartikkelissaan päämääränasetusteorian vuosien 1975-2005 tärkeimmäksi työmotivaatioteoriaksi. (Seuraavaksi tärkeimmät olisivat sosiaalikognitiiviset teoriat sekä organisaatioiden oikeudenmukaisuuden teoriat.) Päämääränasetusteoriaa voidaan testata ja sille on saatu empiiristä tukea. Liian ilmeisenä se ei kuitenkaan esitä kovin paljon vahvoja hypoteesejä. Teoriaa voidaan pitää rationaalisenä, transaktionaalisenä ja johtajakeskeisenä. Täysin kognitiivisena se ei sisällä tiedostamatonta. Teoria sopinee hyvin määriteltyihin, helposti mitattaviin, konvergenttia ajattelua vaativiin yksittäisiin tai toistuviin tehtäviin sekä opettajajohtoiseen oppimiseen. Kyseen-

alaistan tiukan ulkoa annetun tavoitteen soveltuvuuden ongelmanratkaisuun (ongelman ratkaisu itsessään on varsin triviaali päämäärä) tai muuhun luovaan työhön, mitä seuraavissa luvuissa käsittelen.

Tavoitteen toimivuus riippuu merkittävästi kontekstista. Berson, Halevy, Shamir ja Erez (2015) tarkastelivat päämäärien ja visioiden suhdetta soveltaen psykologisen etäisyyden konstruaaliteoriaa. Sen mukaan ihmiset esittävät mielessään eli konstruoivat abstraktimmat ja ajallisesti, paikallisesti tai sosiaalisesti etäisemmät asiat eri tavoin kuin konkreettisemmät ja läheisemmät asiat, joten asian läheisyyteen sopiva abstraktiuden aste viestinnässä parantaa sen onnistumista. Konstruaali (engl. *construal*, suom. myös konstruointi tai tulkinta) käsittää joukon ulottuvuuksia, joita muuttamalla sama asia voidaan ilmaista eri tavoin. Visio tarkoittaa johtajan asettamaa tulevaisuussuuntautunutta idealisaatiota yhteisistä pitkän ajan tavoitteista. Se on etäinen, hypoteettinen, käytännössä saavuttamaton ja abstrakti, kun taas tavoite on läheinen, realistinen, mitattava ja konkreettinen. Visiot vaikuttavat epäsuoremmiin sitoutumiseen ja identifioitumiseen. Visio sallii vapauksia ajatuksille ja edistää sosiaalisen identiteetin syntyä sekä tavoitteiden sisäistämistä. Berson ja kumppanit (2015) väittävät, että sosiaalisesti, hierarkkisesti tai paikallisesti etäinen johtaja kommunikoi tehokkaimmin visioilla, kun taas lähiesimies kommunikoi tavoitteilla. Sopiva visiointi luo etäesimiehelle karismaa. Epävarmuudessa vision merkitys korostuu. Sopivasti esitetty visiot ja tavoitteet vahvistavat toisiaan.

Banduran (1977, 1986) sosiaalisen oppimisen teoria tai sosiaali-kognitiivinen teoria muistutti Locken teoriaa. Banduran teoria lähti kehityspsykologiasta, behaviorismia laajentaen ja kritisoiden, mutta sitä on sovellettu myös työmotivaation tutkimiseen. Teoria korosti sosialisointia ohella tiedostettuja päämääriä, tulosodotusta ja minäpystyvyyttä eli uskoa omaan kykyihinkin.

Sisältöteorioiden rinnalle on kehitetty prosessiteorioita. Näistä parhaiten tunnetaan Vroomin (1964) odotus-valenssiteoria. Sen mukaan motivaatiota voidaan mallintaa kaavalla $M = \sum E_i V_i$, missä E_i tarkoittaa tapahtuman subjektiivista odotusta (todennäköisyyttä) ja V_i sen valenssia tai tärkeyttä. Tällä on ilmeinen yhtäläisyys rationaalisen valinnan teorioihin. Vroomin malli on innoittanut useita johtamisteoreetikkoja. Mallille ei kuitenkaan ole saatu empiiristä vahvistusta (Van Eerde & Thierry 1996).

2.3 Sisä- ja ulkoperäiset motivaatiot

Yksilön toiminta voi perustua omiin haluihin ja ulkoiseen ohjaukseen, jopa eriasteiseen pakkoon. Nämä vaikuttavat aina rinnan, eri vahvuisina eri tilanteissa, mutta kokonaisvaikutus ei aina olekaan komponenttiensa summa.

Taloustieteellisessä johtamiskirjallisuudessa (ks. esim. Jensen & Meckling 1976, Lazear & Oyer 2012) perinteisesti oletetaan, että työntekijät ja erityisesti johtajat motivoituvat lähinnä rahasta. Silloin johtamisen ja omistajaohjaamisen tehtäväksi jää asettaa sopivat materiaaliset kannustimet, joilla yksilö saadaan tekemään sitä, mitä tämän halutaan tekevän. Sopivia kannustimia on tutkittu vuosikymmeniä (Holmström 1979, 1999, 2005, Elsilä 2015, Hulkko-Nyman 2016), usein perustelematta tai kyseenalaistamatta niiden perusoletuksia. Esimerkiksi Lazear ja Oyer (2012) esittävät perusteellisen katsauksen henkilöstö-taloustieteeseen, pitäen yksilön oman taloudellisen edun maksimointia itsestään selvyytenä. He kattavat syvempään motivaatioon perustuvat teoriat yhdellä ainoalla viitteellä viime vuosisadan tutkimukseen ja senkin he puhuvat pois yrittämättäkään perustella käsityksiään rehellisellä empirialla. He esittävät toki kattavan listan kokeellista näyttöä oman teoriansa tueksi, mutta heidän aineistonsa koostuu pääosin yksinkertaisista halonhakkuumaisista työsuorituksista, jotka ovat katoamassa nykyajan työelämästä. Silti tällaista teoriaa edelleen suositaan jopa suomalaisen työelämän uudistamiseen (Kauhanen, Maliranta, Rouvinen & Vihriälä 2015).

Harry Harlow (Harlow, Harlow & Meyer 1950) määritteli ilmeisesti ensimmäisenä sisäperäisen motivaation (*intrinsic motivation*) käsitteen (Deci & Ryan 1985). Hän ehdotti apinakokeiden perusteella, että aiemmin tunnettujen fysiologisten ja ulkoperäisten motivaatioiden lisäksi yksilöitä liikuttaa kolmas vietti, kiinnostus asioihin. Sisäistetyistä motiiveista oli toki kirjoitettu aiemminkin (esim. University of Michigan, 1948, s. 10, viit. Latham & Budworth 2007, s. 357) ja eri nimillä asiaa on varmasti käsitelty jo muinaisina aikoina. Esimerkiksi John Locke (1693) käsitteli oleellisesti sisä- ja ulkoperäistä motivaatiota oppimisteoriansa yhteydessä, kuten myös Rousseau (1762) ja Montessori (1909). Uskonnollisissa opetuksissa on iät ja ajat vähätelty mammonallista motivaatiota ja korostettu henkisempiä tarpeita, joita tosin ei aina voi pitää täysin sisäperäisinä. Usein sisäperäiset motivaatiot liitetään romantisismiin, joskus vähättelevästi.

Kelman (1958) erotti kolme asennemuutokseen vaikuttavaa prosessia: 1) institutionaalinen totteleminen, joka perustuu palkkioon, 2) sisäistäminen, jossa yksilö sitoutuu palkkiotakin ehdotuksiin, koska ne tuntuvat oikeilta suhteessa omiin arvoihin, uskomuksiin ja omakuvaan, sekä 3) henkilökohtainen identifioituminen, jonka taustalla on tarve hyväksynnälle ja arvostukselle. Kelman (1989) ei kuitenkaan lähesty käyttäytymistä motivaation käsitteen kautta. White (1959) tarkasteli halua leikkiä, tutkia ja kehittää itseään psykodynaamisen paradigman kautta (Vansteenkiste, Lens & Deci 2006) ja Crutchfield (1962) erotti formaalisti sisä- ja ulkoperäiset motivaatiot: Ulkoperäisille motivaatioille toiminta on väline perimmäisen tarkoitusperän saavuttamiseksi eikä tarkoitusperä sinänsä. Sisäperäisille motivaatioille toiminta on tarkoitusperä eikä väline (Crutchfield 1962, s. 121). Golann (1962) oli saanut vastaavia ajatuksia. Aiemmin Mill (2000, s. 17) väitti, että ”*nautinto ja vapaus tuskasta ovat tavoittelemisen arvoisia päämääriä itsessään ja kaikki tavoittelemisen arvoiset asiat ovat tavoittelemisen arvoisia joko niistä itsestään saatavan nautinnon vuoksi tai siksi, että ne ovat keinoja edistää nautintoa ja ehkäistä tuskaa*”.

Vallerand, Blais, Brière ja Pelletier (1989) eivät pitäneet sisäperäistä motivaatiota yhtenä. He erottivat siitä kolme lajia: 1) halu tietää, oppia ja tutkia, 2) halu suorittaa, saavuttaa ja ylittää itsensä sekä 3) halu aistillisiin ärsykkeisiin ja nautintoihin. Empiiristen tutkimusten (Carbonneau, Vallreand & Lafrenière 2012) mukaan kukin näistä johtaa omanlaiseensa kognitiiviseen tai affektiiviseen tulemaan tai käyttäytymiseen. Halu tietää saa yksilön ryhtymään tehtävään oppimisen, ymmärtämisen ja keksimisen ilosta tai sen tuottamasta tyydytyksestä. Halu saada aikaan saa ryhtymään tehtävään ylittääkseen itsensä tai toteuttaakseen jotain sen tuottaman tyydytyksen vuoksi, mutta ei lopputuloksen tai siitä saatavan palkkion vuoksi. Sekä halu tietää että halu saada aikaan viekoittelevat luovaan työhön. Halu kokea aistinautintoja saa yksilön hakemaan elämyksiä, jännitystä ja esteettistä iloa. Se kulkee linjassa virittymisteorian kanssa siten, että yksilö etsii itselleen sopivaa vireystilaa. Se johtaa helpommin auvotilaan (*flow*) kuin kaksi muuta sisäperäistä motivaatiota, mutta voi johtaa useammin maladaptiiviseen lopputulokseen, kuten riippuvuuteen.

Toiset ovat käsitelleet kilpailunhalua sisäperäisenä motivaationa. Ihmiset saattavat tarkoituksella hakea kilpailuun liittyvää epävarmuuden ja jännityksen

tunnetta, pelkän suorituksen tai palkinnon ohella tai sijasta. Tutkimusten mukaan eniten ihmisiä motivoi kilpailu, jonka voiton ja häviön mahdollisuudet ovat kuka-kuinkin tasan. (Abuhamdeh, Csíkszentmihályi & Jalal 2015)

Wrzesniewski, Schwartz, Cong, Kane, Omar ja Kolditz (2014) erottivat kolme motivaatioperän luokkaa. Tehtävän suorittamiseen itseensä liittyvät motiivit, tehtävään liittyvän tavoitteen saavuttamiseen liittyvät motiivit sekä tehtävänulkoiseen palkkioon tai paineeseen liittyvät motiivit. He pitivät tehtävän suorittamiseen ja tehtävän sisäiseen tavoitteeseen liittyviä motiiveja pikemmin sisäisinä kuin ulkoisina. Tutkijat tutkivat tuottaakseen uusia teorioita, taiteilijat taiteilevat luodakseen uusia taideteoksia, insinöörit suunnittelevat tuottaakseen uusia koneita ja puutarhurit puutarhoivat luodakseen lumoavan puutarhan, vaikka he eivät odottaisi mitään ulkoista palkkiota saavutuksestaan. Toki monet tekevät luovia tuotteita ja keksintöjä tehdäkseen vaikutuksen toisiin (Amabile & Khairi 2008).

Carbonneau ja kumppanit (2012) väittävät, että persoonallisuus määrää, missä määrin kukin sisäperäinen motivaatio vaikuttaa yksilöön. Väite muistuttaa kehäpäätelmää: melkein yhtä hyvin voisi sanoa, että sisäperäisen motivaation suuntautuminen määrää tietyt persoonallisuuden piirteet. Joka tapauksessa he suosittelivat, että optimaalisen toiminnan saavuttamiseksi kannattaa luoda sellaiset olosuhteet, jotka tukevat toivotun lopputuloksen kannalta sopivinta motivaatiolajia, tai jopa valita yksilöt tehtävään sopivimman motivaatorakenteen perusteella.

DeCharms (1968) tarkasteli alun perin Heiderin (1958) keksimää käsitettä kausaalisuuden käsitetty paikka (*perceived locus of causality*), yksilön sisällä vai ulkona. Näitä voi verrata Fichten (1794) jakoon: dogmaatikot pelkäävät vapautta ja vastuuta, pitävät itseään ulkoisten olosuhteiden uhreina ja tapahtumia mekaanisen välttämättömyyden tuloksina, kun taas idealistit uskovat, että henki voittaa materian ja tahto ulkoiset olot. Rotter (1966, 1971) tarkasteli (Lillevollin, Krogerin ja Martinussenin (2013) mukaan ensimmäisenä yhteiskuntatieteilijänä) vastaavaa käsitettä kontrollin paikka (*locus of control*) eli kokevatko yksilöt kontrolloivansa tapahtumia itse vai tapahtuvatko ne ulkoisessa kontrollissa. Useiden tutkimusten mukaan (Evans, Shapiro & Lewis 1993, Garant & Allain 1995, Amoura, Berjot, Gillet & Altinas 2014) mukaan koettu kontrollintunne

tuottaa tyytyväisyyttä, mutta alhainen kontrolli voi johtaa masentuneisuuteen, erityisesti yksilöillä, jotka kokevat vahvaa kontrollintarvetta.

Perinteisesti työntekijöitä on johdettu ulkoperäisten motivaatioiden avulla. Tämä systematisoitui taylorilaiseen johtamiseen (Taylor 1911), missä työntekijälle maksetaan ennalta määrättyjä palkkioita vastineeksi vaaditusta työsuorituksesta. Edelleen tulospalkkioita käytetään laajalti motivoimaan työntekijöitä, varsinkin korkeita johtajia. Uhkaan ja rangaistuksen pelkoon perustuva orjatyö ei ole kadonnut maapallolta ja monet johtajat uskovat käskyn voimaan. Kuitenkin palkkiot ja rangaistukset tuottavat vain tottelemista, mutta eivät kääntymistä (Lippitt & White 1953). Taloudellisen vaihdon lisäksi myös sosiaalista vaihtoa (Blau 1964) voidaan pitää ulkoperäisenä. Sosiaalinen vaihto eroaa taloudellisesta vaihdosta siten, että siihen liittyviä velvoitteita ei erikseen määritellä, vaan ne jäävät moraaliseksi velaksi, jonka voi lunastaa sopivassa tilanteessa.

Sisäperäistä motivaatiota pidetään luovan innoituksen ja omaehtoisen oppimisen lähteenä. Porter ja Lawler (1968) sovelsivat sisäperäisen motivaation käsitteitä johtamiseen, Vroomin (1964) valenssi-odostusteorian johdattelemana.

Lukuisat empiiriset tutkimukset ovat saaneet erittäin konsistentteja tuloksia sisä- ja ulkoperäisen motivaation suhteista (Deci & Ryan 1985, Deci, Koestner & Ryan 1999). Klassisissa kokeissa (Lepper, Greene & Nisbett 1973, Lepper & Greene 1975) havaittiin, että ulkoperäinen motivaatio, kuten materiaallinen palkkio, ei lisännyt motivaatiota asioihin, joihin lapset tunsivat luontaista kiinnostusta. Päinvastoin, palkkio romahdutti lasten sisäperäisen motivaation tehtävään eli palkkioin motivoituneet lapset eivät enää tehneet aiemmin kiinnostavaa asiaa itsestään, kun palkkion maksu lopetettiin. Verrokkiryhmän lapset eivät saaneet palkkiota eivätkä kadottaneet motivaatiotaan.

Koe on sittemmin toistettu lukuisin eri tavoin. Muun muassa Murayama, Matsumoto, Izuma ja Matsumoto (2010) mittasivat samalla koehenkilöiden aivoaktiiviteettia fMRI-kokeella. He vahvistivat sisäperäisen motivaation katoamisen ulkoisen motivaation vuoksi ja sijoittivat tapahtuman aivokuvausten perusteella tyvitumakkeen arvotusjärjestelmään. Tutkijat havaitsivat aivojuovion (*striatum*) aktiivisuuden laskevan dramaattisesti onnistumispalautteen suhteen. Aivokuvaus vihjaa, että kun palkkion maksu lopetetaan, ihmiset eivät tunne subjektiivista arvoa tehtävässä onnistumiselle. Lisäksi tutkijat tarkastelivat aivokuoren (*lateral*

prefrontal cortex) aktivaatiota, kun koehenkilöt näkevät kiinnostavan tehtävän. Ennen suorituspalkkion maksamista havaittiin korkea aktivaatio, mutta maksamisen jälkeen aktivaatio laski merkittävästi. Verrokkiryhmällä vastaavaa muutosta ei havaittu. Tutkijat päättelivät, että palkkioilla pilatut koehenkilöt eivät enää motivoitu osoittamaan kognitiivista paneutumista nähdessään aiemmin luonnostaan kiinnostaneen tehtävän.

Lukuisat koetulokset osoittavat yksiselitteisesti ulkoisen motivaation vaarat. Jos yksilö alun alkaen kokee sisäperäistä motivaatiota tehtävään, melkein mikä tahansa ulkoperäinen motivointi romahduttaa tämän sisäperäisen motivaation. Palkkio muuttaa leikin työksi. Kokeet jättävät kuitenkin epäselväksi, kuinka pitkään motivaatoromahdus kestää.

Palkitseminen voi tuottaa sisäistä vastarintaa, jos se koetaan kontrollina (Lepper & Greene 1975, Turner 2005, Deci, Koestner & Ryan 1999). Kokeissa aineellinen palkkio ei laskeutunut motivaatiota, jos palkkio tuli yllättäen tai riippumatta määrätyn tehtävän suorittamisesta. Sinänsä palkkio voidaan esittää työntekijälle usealla eri tavalla ja työntekijä voi tulkita palkkion monin tavoin, myös toisin kuin on tarkoitettu (Bandura 1977). Palkkioon liittyvä kokemus vapaavalintaisuudesta vähentää sen kokemista kontrolloivana.

Deci, Koestner ja Ryan (1999) päättelivät, että positiivinen palaute parantaa sisäperäistä motivaatiota. Positiivisen palautteen todettiin nostavan sisäperäistä motivaatiota kohottamalla pätevyys tunnetta, kun ihmiset tuntevat vastuuta onnistumisesta, mutta negatiivinen palaute, joka laskee koettua pätevyyttä, vahingoitti sekä sisäperäistä että ulkoperäistä motivaatiota (Deci & Ryan 1985, Deci 1971, Ryan 1982). Tarkkailu ylipäättensä heikentää sisäperäistä motivaatiota (Lepper & Greene 1975), kuten arviointi (Harcikiewicz, Manderlink & Sansone 1984). Mikä tahansa uhka tuhoaa sisäperäisen motivaation kokonaan (Deci & Cascio 1972).

Hebda ja kumppanit (2012) erittelivät tutkijoiden, perusinsinöörien ja visionäärien sisäperäisen motivaation eroja, perustuen lähteisiin Badawy (1988), Jauch (1976) ja Hebda, Vojak, Griffin ja Price (2007). Tutkijat suuntautuvat ammattiinsa ja haluavat luoda tietoa. Insinöörit suuntautuvat organisaatioon ja haluavat soveltaa tietoa. Visionäärit suuntautuvat tuotoksiin ja haluavat toteuttaa ideoita kaupallisesti. Insinöörit motivoituvat tutkijoita enemmän palkkioista. Epä-

selväksi jää, missä määrin tämä johtuu yksilöiden valikoitumisesta motivaatio-perustan mukaiseen ammattiin ja missä määrin insinöörien sosialisoitumisesta palkkiokulttuuriin tai siitä seuraavasta sisäperäisen motivaation tuhoutumisesta, mitä Hebda ja kumppanit (2012) eivät tunne.

Suorituspalkkiot ja muut ulkoperäiset motivaatiot saattavat tehotta houkuteltaessa ihmisiä tylsiin ja mekaanisiin rutiinitehtäviin. Koska mikään sisäperäinen motivaatio ei vedä yksilöä näihin tehtäviin, ei niissä ole mitään tuhattavaa (Deci, Koestner & Ryan 1999). Suuri osa työelämän tehtävistä ei tunnu hauskoilta eikä siten motivoi sisäperäisesti, ainakaan pitkään (Cerasoli, Nicklin & Ford 2014), mikä selittää suorituspalkkioiden laajan käytön ja tehon. Oppimismotivaatiota tarkastellut Brophy (2010, 137) pitää palkkioita hyödyllisinä rutiinitehtävissä, jotka vaativat toistoharjoituksia, missä odotetaan vakaata suoritusta, missä tuotoksen määrä on tärkeämpi kuin luovuus ja missä tavoitellaan selkeää kertaluonteista päämäärää eikä pysyvää vaikutusta. Hyvänä ja kenties ainoana esimerkkinä koulumaailmasta käy kertotaulun opiskelu. Koska koulumaailmassa ei voida loputtomasti antaa suorituspalkkioita, ei motivaatiota voida laskea sen varaan. Kouluissa kuitenkin käytetään tai varaudutaan käyttämään negatiivisia ulkoperäisiä motivointikeinoja, jos oppilas ei itse tahdo opiskella.

Milgramin (1974, s. 48) koetta pidetään usein esimerkkinä ulkoperäisen motivaation tehokkuudesta. Kuitenkaan kukaan koehenkilöistä ei totellut kokeenjohtajan suoraa käskyä, kun tilanne kävi tukalaksi, mutta vetoaminen tieteen arvoihin ja ryhmän normeihin yleensä johti sinänsä hyvin kyseenalaiseen toimintaan (Haslam et al 2011).

Cerasoli ja kumppanit (2014) esittivät meta-analyysin sisä- ja ulkoperäisten motivaatioiden keskinäisistä suhteista. Heidän kokoamiensa koetulosten mukaan sisäperäiset motiivit ennustivat paremmin työn laatua, mutta ulkoperäiset työn määrää. Tätä voitiin odottaa, koska laadulliset kriteerit vaativat yksilöitä paneutumaan tehtävään, työskentelemään itsenäisemmin ja oppimaan jatkuvasti uutta, mutta määrälliset tavoitteet yleensä vaativat keskittymistä ja uurastusta. Ulkoperäiset motiivit häiritsivät sisäperäistä motivaatiota sitä enemmän, mitä suurempia ne olivat, mutta sisäperäiset motiivit ennustivat suoritustasoa myös voimakkaiden ulkoperäisten positiivisten kannustinten vaikuttaessa. Työstään nauttivat ihmiset tekevät työnsä paremmin kuin työtä inhoavat.

Deci ja kumppanit (1999) havaitsivat ulkoperäiset palkkiot tuhoisammiksi lapsilla kuin aikuisilla, selittäen sen kehittyvillä kognitiivisilla kyvyillä. Cerasoli ja kumppanit (2014) totesivat, että sisäperäisen motivaation tasot nousivat iän myötä. Sukupuolella ei havaittu eroja.

2.4 Luovuusmotiivit

Luovuus edellyttää sopivia kykyjä, olosuhteita ja haluja (Amabile 1996). Kaikkiin voi johtamalla vaikuttaa. Tarkastelen seuraavaksi motiiveja, jotka saavat ihmisen tarttumaan luovaan työhön. Kumpikin motivaatioperä vaikuttaa luovaan työhön: ulkoperäiset motivaatiot vievät ongelman äärelle ja sisäperäiset johdattavat ratkaisuun.

Halu luoda on herättänyt paljon pohdiskeluita. Rogersin (1954) mukaan luovuus liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen, eikä se ole ulkoisesti säädelty. Myös Maslow (1967) liitti primaarisen luovuuden itsensä toteuttamisen tarpeeseen ja erotti sen saavutustarpeesta, johon hän liitti sekundaarisen luovuuden. Barron (1963) väitti, että luovilla olisi tarve järjestykseen. Köstler (1964) väitti, että luovuuden korkeammat muodot tuotetaan vapaana kontrollista. Berlyne (1967) ja White (1959) esittivät, että pätevyyden tarve sekä uteliaisuuden ja toiminnan tarve selittävät, miksi luovuus houkuttelee ihmisiä. Barron ja Harrington (1982) päättelivät, että luovat ihmiset osoittavat korkean asteen saavutus- tai suoritusmotivaatiota (myös Harrel & Stahl 1981 sekä Mumford & Gustafson 1988).

Tutkimustyö liitetään haluun tietää ja ratkaista ongelmia. Perkins (1988) väitti, että luovat ihmiset kiihottuvat monimutkaisista ongelmista ja niiden ratkaisusta itsestään. Jindel-Snape ja Snape (2006) totesivat kyselyistään, että tutkijoita motivoi mahdollisuus tehdä uteliaisuusperusteista tutkimusta. Kagan (2009) väittää, kuitenkin sen enempää perustelematta, että tutkijoita ajaa alalle neljä erilaista motivaatiota. Tyypillisimmin halu ratkaista haastavia ongelmia vetää ihmisiä luonnontieteiden piiriin. Halu ymmärtää tiettyjä ilmiöitä vetää yhteiskuntatieteisiin ja joskus biologiaan. Halu päteä ja saada mainetta vetää eniten sinne, missä saa eniten näkyvyyttä eli useimmin yhteiskuntatieteisiin. Jotkut vaan haluavat tehdä rakentavaa yhteistyötä ja rutiininomaista laboratorio-työtä. He löytävät paikkansa luonnontieteellisissä tutkimuksissa.

Luovat tiedemiehet haluavat ulkoista tunnustusta saavutuksistaan (Csikszentmihályi 2008). Jindel-Snape ja Snape (2006) esittävät, että tutkijoita ajaa saavutustarve, mutta heillä esiintyy myös liittymistarvetta, erityisesti kansainvälisen tiedeyhteisön suuntaan. Yleensä työntekijät pitävät tunnustuksen saamista työstä toiseksi tärkeimpänä motivaatiotekijänä (Wiley 1997). Amabile ja Khaire (2008) väittävät, että suuret keksinnöt on tehty tekemään vaikutus toisiin. Roberts, Hann ja Slaughter (2006) havaitsivat, että itsenäiset ohjelmoijat olivat herkistyneet sosiaalisille palkinnoille. Busch, Venkitachalam ja Richards (2008) huomasivat, että it-alan nuoremmat asiantuntijat odottivat tunnustusta esimieheltään, vanhemmat kollegoiltaan. Heidän tutkimassaan tapauksessa ulkoperäinen motivaatio ja sisäperäinen motivaatio vahvistavat toisiaan koherentisti.

Rousseau (1762, 1782) mukaan tehtävän suorittamiseen liittyvät rajoitukset häiritsevät spontaania luovuutta. Amabile (1983a) esitti hypoteesin, että sisäperäinen motivaatio edistää luovuutta, mutta ulkoperäinen tuhoaa. Amabile (1988), Hennessey ja Amabile (1988), Amabile, Goldfarb ja Brackfield (1990) sekä monet muut saivat empiirisissä tutkimuksissa hypoteesia tukevia tuloksia. Amabile (1982a, 1987) totesi, että kilpailu palkinnosta vähentää luovuutta. Lastenkokeissa jopa etukäteen annettu palkinto vähensi luovuutta (Amabile, Hennessey & Grossman 1986). Aineelliset palkkiot, kilpailut ja vertailut lamaannuttavat kognitiivista joustavuutta, luovuutta ja ongelmanratkaisuja (Amabile et al 1990, McGraw & McCullins 1979, Amabile et al 1986, Kroganski, Friedman & Zeeri 1997). Toisaalta Conti, Collins ja Picarello (2001) totesivat, että yleensä kilpailullisuus lisää miesten sisäperäistä motivaatiota, mutta vähentää naisen motivaatiota. Erityisesti ryhmän sisäinen kilpailu vähentää luovuutta (Tjosvald, Tang & West 2004).

Ryhmien välisen kilpailun vaikutuksista ei ole saatu paljon varmennettuja tutkimustuloksia. Laboratoriokokeissa havaittiin sopivan kilpailun parantavan hieman luovuutta. Kova kilpailu ei kuitenkaan parantanut luovuutta. Ryhmienvälinen kilpailu saattaa sitoa ryhmää yhteen ja kohdistaa motivaatiota yhteen yhteiseen tavoitteeseen (Oldham & Baer 2012).

Toiset ovat kuitenkin saaneet vastakkaisia tuloksia (Eisenberger & Armeli 1997, Eisenberger & Rhoades 2001, Eisenberger, Armeli & Pretz 1998). Eisenberger ja Armeli (1997) päätyivät johtopäätökseen, että palkinnot eivät estä

luovuutta, jos ne viestivät työntekijöille, että heiltä odotetaan luovuutta ja toimivat osoitetun pätevyyden tunnustuksena. Eisenberger ja Rhoades (2001) väittävät, että ensisijaisesti luovuus kumpuaa sisäperäisestä motivaatiosta, mutta ulkoiset palkkiot voivat selittää vaihtelua. Deci, Koestner ja Ryan (1999) väittävät Eisenbergerin töitä (Eisenberger & Cameron 1996) sisällöltään virheellisiksi. Tähän vastaamatta Eisenberger ja Shanock (2003) väittävät edelleen, että kolmen vuosikymmenen empiirinen tutkimus ei ole tuottanut yksimielisyyttä palkkioiden vaikutuksesta luovuuteen. He pitävät palkkioita hyödyllisinä, mutta heidän meta-analyysinsä rajoittuu varsin valikoituneeseen koeaineistoon. Eisenberger ja Aselage (2008) jatkavat vielä samoilla väitteillä, joita he perustelevat empiirisellä kokeella. Siitäkään ei voi tehdä suuria johtopäätöksiä, koska myös kontrolliryhmää ohjataan ulkoisesti, kilpailulla ja ylhäältä annetulla tulostavoitteella eikä annettu luovuustehtävä sellaisenaan edes kiinnosta luonnostaan. Hyväksyn Decin ja kumppaneiden kritiikin: Eisenberger näyttää juuttuneen behaviorismiin.

Muut empiiriset tutkimukset ovat saaneet ristiriitaisia tuloksia motivaation ja luovuuden välisestä suhteesta (Grant & Berry 2011, Amabile 1985, 1993). Esimerkiksi Shin ja Zhou (2003) sekä Amabile, Hill, Hennessey ja Tighe (1994) saavat ainakin joissain tapauksissa positiivisen korrelaation luovuuden ja sisäperäisen motivaation välille, kun taas Dewett (2007), Perry-Smith (2006) sekä Shalley ja Perry-Smith (2001) saivat hyvin heikon yhteyden luovuuden ja sisäperäisen motivaation välille. Sisäperäinen motivaatio liittyy enemmän luovuuteen taiteessa ja kirjoitustehtävissä kuin liike-elämälle merkityksellisten luovien ideoiden ja ratkaisujen tuotantoon. Sisäperäinen motivaatio ennustaa paremmin yksilöiden omaa subjektiivista raportointia luovuudesta kuin luovuuden objektiivisia mittauksia tai havaintoja (Grant & Berry 2011).

Amabile (1993) jakoi ulkoperäisen motivaation kahteen tyyppiin. Synergiset ulkoperäiset motivaatiot tuottavat tietoa tai mahdollistavat henkilön toteuttaa tehtävän paremmin. Epäsynergiset ulkoperäiset motivaatiot saavat yksilön tuntemaan itsensä kontrolloiduksi eikä niitä voi sovittaa yhteen sisäperäisen motivaation kanssa. Amabile (1996, 119) korjasikin sisäperäisen motivaation periaatetta siten, että vain kontrolloiva ulkoperäinen motivaatio vaarantaa luovuutta, mutta informaationaalinen tai mahdollistava ulkoperäinen motivaatio voi hyödyttää, varsinkin jos yksilö kokee lähtökohtaisesti korkeaa

sisäperäistä motivaatiota. Esimerkiksi Hagnerin ja Chatsiventsin (2011) koe-
tulokset tukevat väitettä, että sisäperäisesti motivoituneet yksilöt saivat lisä-
motivaatiota palkkioista, jotka ilmenevät keinoina kehittää omaa osaamistaan.

Amabile (1993, 1996) esitti kaksi mekanismia sisä- ja ulkoperäisen
motivaation synergialle. Ensinnäkin synergiset ulkoperäiset motivaatiot tukevat
pätevyyden tuntoa tai lisäävät sitoutumista tehtävään. Toisaalta sisä- ja ulko-
peräinen motivaatio voivat vaikuttaa työn eri vaiheissa. Ulkoperäinen motivaatio
kannustaa tiedonkeruussa, rutiinitöissä, arvioinnissa sekä työn loppuun-
saattamisessa, kun taas sisäperäinen motivaatio vaikuttaa luovassa vaiheessa.

Lubert ja Sternberg (1995) väittävät, että ulkoperäinen motivaatio haittaa,
jos se suuntaa huomion päämäärään eikä tehtävään, mutta hyödyttää, jos se
suuntaa huomion tehtävään. Nickerson (1999) väittää, että liian suuri tarve saada
huomiota vie huomion tehtävästä ja heikentää luovuutta.

Sisäperäinen motivaatio rohkaisee keskittymään ideoihin, jotka ovat uusia,
omaperäisiä ja ainutlaatuisia ja antavat parhaita mahdollisuuksia oppimiseen ja
uuden etsimiseen. Sisäperäisesti motivoituneet ihmiset valitsevat käsiteltävät ideat
kiinnostuksensa perusteella (Amabile et al 1994, Ryan & Deci 2000).
Kiinnostuksen perusteella valitut ideat eivät kuitenkaan välttämättä ole teknisesti
hyviä ja toteuttamiskelpoisia (Csíkszentmihályi & Getzels 1971). Silvan (2008,
58) mukaan kiinnostus houkuttelee ihmisiä uusiin asioihin, mutta useat uusista
ideoista osoittautuvat täysin triviaaleiksi. Kiinnostuksen lisäksi tarvitaan siis
muuta motivaatiota ohjaamaan toimintaa hyödyllisiin ideoihin (Amabile 1996,
118).

Sisä- ja ulkoperäisen motivaation raja ja erottelu jää kuitenkin epäselväksi
(esim. Klotz, Wheeler, Habesleben, Brock & Buckley 2012). Näitä ei voi helposti
erottaa tutkimuksessa. Eysenckin (1995, s. 147) mielestä parhaiten sisäperäisen
motivaation vaikutusta osoittaa luovien ihmisten peräänantamattomuus, kun työt
saavat kritiikkiä ja naurua, eli ulkoperäinen motivaatio on negatiivinen. Asetan
kuitenkin kyseenalaiseksi väitteen, että tällainen jääräpäisyys johtuisi yksinomaan
sisäperäisestä motivaatiosta, mihin palaan seuraavassa luvussa.

Grant ja Berry (2011) tarkastelevat motivaatioperiä prososiaalisen
motivaation kautta. Prososiaalinen motivaatio tarkoittaa halua hyödyttää toisia

(Grant 2007, 2008). Halu auttaa saa ottamaan huomioon toisen näkökannat, kyselymään ja kuuntelemaan, mitä toiset arvostavat (De Dreu 2006). Kun työntekijät suuntaavat huomiota toisiin ihmisiin, he kehittävät todennäköisemmin ideoita, jotka ovat toisille hyödyllisiä. Ilman prososiaalista motivaatiota sisäperäinen motivaatio voi ohjata hyödyttömiin ideoihin. Grant ja Berry (2011) väittävät, että prososiaalinen motivaatio vahvistaa sisäperäisen motivaation ja luovuuden yhteenkuuluvuutta. Prososiaalinen ja omaetuinen motivaatio ovat kokeellisesti riippumattomia ja voivat olla positiivisessa suhteessa toisiinsa (De Dreu & Nauta 2009). Weinstein ja Ryan (2010) tutkivat toisten auttamista ja totesivat, että autonomisen motivaation johdattama apu koettiin paremmaksi ja kumpikin tunsu tyytyväisyyttä.

2.5 Auvo (virta, uppoutuminen, flow)

Jokainen luovaa työtä tehnyt tietää luovan suorituskyvyn riippuvan vireystilasta. Tätä on tutkinut erityisesti unkarilainen Csíkszentmihályi Mihály (1996). Hän tarkasteli erityisesti optimaalisen kokemuksen tilaa, josta hän käytti myös nimitystä negatropia ja autotelinen kokemus. Lopulta tämän voimakkaan keskittymisen tilan nimeksi vakiintui englanniksi *flow*, eli virta tai vuo, koska monet sen kokeneet kertoivat kulkevasa kuin virran mukana. Suomessa on käytetty ilmaisuja virtaustila tai huipputila, jälkimmäinen tosin viittaa myös Maslow'n (1964) termiin *peak-performance*, jota hän käytti pikemminkin uskonnollisiin kokemuksiin liittyen. Koski (2002) käänsi *flow* termillä auvo, kun taas Ojanen (2007, s. 76) käyttää ilmaisuja uppoutuminen tai ajan riento. Monet käyttävät vain termiä *flow* (Uusikylä 2012, Heikkilä 2010). Käytän seuraavassa runollista ilmaisua auvo. Syytyköön luovuus siis ihmisten auvoksi, kun huolet heitetään pois.

Auvoinen ihminen tuntee itsensä voimakkaaksi, tuntee olevansa vahvasti hereillä, tuntee hallitsevasa asioita helposti, tuntee olonsa hyväksi ja hilpeäksi ja tuntee oman olemuksensa harmonisena kokonaisuutena. Lisäksi ajantaju hämärtyy, arkiset pulmat muuttuvat pieniksi, epävarmuus ja ahdistus katoavat ja toiminta järjestyy yhden päämäärän ympärille, joka tuntuu yhä enemmän sisäisesti palkitsevalta. Psykkistä energiaa ei jää itsetarkkailuun eikä turhaan

märehtimiseen. Yksilö kokee hallitsevansa toimintaa ja pystyy hyödyntämään taitojaan pelkäämättä epäonnistumista. (Csíkszentmihályi 1996)

Auvoinen tila tulee lähes luonnostaan, kun esteet sen saavuttamiseksi poistetaan. Auvoa auttaa, että ongelma osoittautuu kyllin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta ei liian vaikeaksi. Lisäksi toiminnalla tulisi olla selkeä päämäärä ja siitä pitäisi saada välitöntä palautetta. Usein tekemisellä tekijä näkee tulokset suoraan tekemisen tuloksista. Abstraktimmassa luovassa työssä tekijä voi määrittää itselleen sisäiset standardit. (Csíkszentmihályi 1996)

Luovan yksilön ajasta suuri osa kuluu sopivan työvireen löytämiseen. Työvireen etsiminen voi olla turhauttavaa ja tuottamatonta aikaa. Työvireen keskeytyminen voi tuntua hyvin kauhealta. Luovaa työtä tekevä saattaa reagoida keskeytykseen hyvin ärtyneesti, minkä jokainen voi helposti havaita sopivan tilaisuuden tullen. Vireen uudelleenlöytämiseen voi mennä pitkäkin aika, mikä voi aiheuttaa voimakasta turhautumista. (Csíkszentmihályi 1996)

Csíkszentmihályi (1996) kutsuu autoteliseksi persoonallisuudeksi tyyppiä, joka saavuttaa helposti auvon. Sellaiset eivät ole riippuvaisia ulkoisista palkinnoista eikä heitä voi helposti manipuloida. He kokevat tehtävänsä iloiseksi leikiksi, joka palkitsee sellaisenaan. Carbonneau ja kumppanit (2012) toteavat, että aistilliset motivaatiot johtavat helpommin auvoon kuin tiedolliset motiivit.

2.6 Yhteenvetoa

Yksilö voi toimia sisäperäisesti omasta halusta tehdä asia sen itsensä vuoksi tai ulkoperäisesti toisten kontrolloimana. Elimistöön vaikuttava puute tai vaiva voi tuottaa fysiologisia motiiveja. Sisäperäisistä motivaatioista voidaan erottaa itsetahtoinen oppiminen, suorittaminen sekä aistinautinto, jotka motivoivat hieman eri tavoin. Sisäperäiset motiivit johtavat yleensä välittömään onneen, kun taas ulkoperäiset tuottavat onnea välillisemmin, joskin ihminen voi täysin omatahtoisesti lykätä nautintoa ja kerätä resursseja tulevaa tyydytystä varten. Ulkoperäiset motiivit liittyvät usein haluun vapautua uhasta tai tuskasta, mutta toistahtoiseen toimintaan liittyy usein myös palkkioita.

Luova työ lähtee sisäperäisestä motivaatiosta, omaperäisestä halusta ratkaista ongelma tai syventyä tehtävään taikka oppimiseen. Optimimaalisesti haastava, sisäperäisesti motivoiva tehtävä tuottaa mielihyvää sellaisenaan.

Sisäperäiset motiivit ovat hyvin hauraita. Kontrolloituva ulkoperäinen motivointi tuhoaa sisäperäisen motivaation ja siten myös romahduttaa luovuuden. Käskyjen ja uhkien lisäksi kontrolloivat palkkiot ja kilpailut vähentävät motivaatiota luovaan toimintaan. Kannustavat ulkoperäiset motivaatiot voivat kuitenkin toimia synergisesti sisäperäisten motivaatioiden kanssa, johdattaen ongelmaan, tuoden tietoa ja antaen rakentavaa palautetta. Mahdollisuus auttaa toisia vapaaehtoisesti lisää työhalukkuutta, työhön paneutumista sekä luovia tuloksia. Organisaation kannalta oikeiden ratkaisujen tuottaminen vaatii sekä sisä- että ulkoperäisen motivaation synergistä vaikutusta.

Sisäperäisyyteen ei sinänsä pidä asettaa erityistä arvoasetelmaa. Sisäperäiset motivaatiot voivat johtaa käyttäytymiseen, jolla voi olla toisille positiiviseksi, neutraaliksi tai negatiiviseksi koettuja seurauksia, joita sivulliset voivat pitää itsekkäinä tai epäitsekkäinä. Aikuisen odotetaan pystyvän hillitsemään itseään eli välttämään hetken houkutuksia, jos niistä tulee välillistä haittaa. Luovuus voi johtaa vaaroihin ja kiinnostus voi loukata toisen yksityisyyttä (vrt. Locke 1693, sec 38).

Tähän saakka käsitellyt teoriat eivät kuitenkaan anna integroitua kuvaa sisä- ja ulkoperäisten motiivien yhteisvaikutuksista. Lähden etsimään syvempää yhteyttä seuraavissa luvuissa.

3 Itsemääräytymisteoria

3.1 Taustaa

Sisä- ja ulkoperäisen motivaation dikotomia ei riitä selittämään yksilöiden sitoutumista päämääriin eikä kaikkea omavaltaista toimintaa. Tätä selittääkseen Edward Deci ja Richard Ryan kehittivät empiiristen tulosten pohjalta motivaatio-teorian, josta he käyttävät englanniksi nimitystä *self-determination theory*, lyhennettynä SDT (Deci & Ryan 2000, 2008, Ryan & Deci 2000, 2006, 2012, Gagné & Deci 2005). Teorian taustalla on Decin (1971, 1975) pitkäaikaiset tutkimukset sisäperäisestä motivaatiosta sekä hänen aiemmat teoriansa kuten kognitiivinen arviointiteoria.

Suomalaiseksi käännökseksi näyttää vakiintuneen itsemääräytymisteoria (esim. Ojanen 2007, Malmberg & Little 2005), joskin myös termiä itsemääräämis-teoria (Nurmi & Salmela-Aro 2005) käytetään. Handolin (2015) käytti termiä itseohjautuvuuden teoria, joka kuulostaa paljon kauniimmalta ja kenties kuvaavammaltakin. Sanakirjan mukaan kävisi myös itsepäätösteoria, päättäväisyysteoria tai itsemääritysteoria. Jotkut puhuvat vain SDT-teoriasta. Toistaiseksi käytän kuitenkin ilmeisesti vakiintuneinta muotoa itsemääräytymisteoria sen rumuudesta ja rajuudesta huolimatta, mutta ehkä seuraavassa versiossa siirryn puhumaan itseohjautuvuusteoriasta, jos sille jotain muutakin tukea löydän.

Itsemääräytymisteoriaa on testattu empiirisesti pitkään. Siihen viitataan kuitenkin koulukunnan ulkopuolella erittäin vähän. Hoff, Carlson ja Smith (2012) liittävät sen (ilmeisen kyseenalaistettavasti) sosiaalikognitiivisiin teorioihin, joita he pitävät puutteellisena lähtökohtana, mutta Klotz ja kumppanit (2012) eivät sitä edes mainitse sosiaalikognitiivisten teorioiden yhteydessä tai muutenkaan. Latham ja Pinder (2005) eivät mainitse sitä lainkaan, kun väittävät tekevänsä kaikenkattavan katsauksen viimeisiin työmotivaatioteorioihin, eivät myöskään Latham ja Budworth (2007) 1900-luvun työmotivaatiohistoriikkissään. Latham (2008) mainitsee sen kritisoidessaan koko sisäperäisen motivaation käsitettä. (Vastaavasti Deci ja Ryan jättävät Lathamien teoriat rauhaan). Oppikirjoista Clegg, Kornberg ja Pitsis (2011) luokittelevat sen lupaavaksi ja tärkeäksi. Carr (2011, s. 125) kuvaa sitä positiivisen psykologian yhteydessä, joskin pintapuolisesti ja

harhaanjohtavasti, sekoittaen metateorian perustarpeet, sisäperäisen motivaation ja motivaation sisäistämisen. Toisaalta esimerkiksi *Motivation and Emotion* lehden vuosien 2013-2015 alkuperäisartikkeleista se kohoaa yhdeksi käsitellyimmistä motivaatioteorioista. Graves ja Luciano (2013) pitävät sitä laajimmin tunnustettuna viitekehyksenä itsestä määrittämisen dynamiikalle. Abuhamedh, Csíkszentmihályi ja Jalal (2015) onnistuvat lahjakkaasti kiertämään koko teorian, viitaten johonkin vanhempaan versioon.

3.2 Perustarveteoria

Itsemääräytymisteoria pohjautuu tarpeita kuvaavalle miniteorialle (*Basic Psychological Need Theory, BPNT*) (Deci & Ryan 2000). Sen mukaan kompetenssin, yhteenkuuluvuuden ja autonomian (suomennokset esim. Malmberg & Little 2005¹) tarpeet säätelevät motivaatiojärjestelmän toimintaa. Deci ja Ryan (2000) määrittelevät, että tarpeet määrittävät syntyperäisiä psykologisia ravinteita, jotka ovat oleellisia jatkuvalla psykologiselle kasvulle, integriteetille ja hyvälle ololle. Tarpeet tunnustetaan siitä, että niiden täytyminen tuottaa positiivisia seurauksia ja puute negatiivisia.

Kompetenssi (*competence*) tarkoittaa uskoa, että yksilö pystyy vaikuttamaan tärkeisiin asioihin (Deci & Ryan 2000, White 1959). Se tulee esiin luontaisissa taipumuksissa tutkia ja manipuloida ympäristöä ja ryhtyä haastaviin tehtäviin omien kykyjen testaamiseksi ja kehittämiseksi.

Kompetenssi voidaan suomentaa osaamiseksi, taitavuudeksi, kelpoisuudeksi, pystyvyydeksi tai pätevyudeksi. Useimmissa suomenkielisissä käänöksissä puhutaan pätevyyden tarpeesta, tosin useimmat suomalaiset käsittelevät teoriaa joka tapauksessa varsin pinnallisesti ja turvautuvat sanakirjakäännöksiin. Arkikielessä pätevyys viittaa kuitenkin pikemmin viralliseen kelpoisuuteen tai muodollisesti tunnustettuun osaamiseen kuin todelliseen taitoon taikka toimintavarmuuden tunteeseen. Pätämisen tarve erityisesti viittaa snobbailuun.

Kenties voisimme puhua pikemminkin osaamisen tarpeesta. Tämä sisältää sekä osaamisen tuoman ammatillisen toimintavarmuuden tunteen että tarpeen

1 Wikipediassa käytetään termejä kyvykkyys, yhteisöllisyys ja omaehtoisuus, mutta koska minua on kielletty viittaamasta Wikipediaan, en niitä käytä, ennen kuin löydän sitä tukevan viitteen vakiintuneeseen suomalaiseen kirjallisuuteen, mitä Wikipediassa ei ollut.

saada sosiaalista tunnustusta osaamisestaan. Se liittyy myös henkiseen ja osin fyysiseen kasvuun sekä kykyyn hallita omaa toimintaympäristöään.

Yhteenkuuluvuus (*relatedness*) tarkoittaa luontaista taipumusta tuntea liittyvänsä toisiin ja tulla ryhmän jäseneksi, kokea turvallista kiintymystä, saada vastavuoroista kunnioitusta ja arvostusta sekä rakastaa ja huolehtia, olla rakastettu ja huolehditu (Baumeister & Leary 1995, Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens 2010; vrt Bowlby 1958, Harlow 1958). Se liittyy yksilön kokemaan sosiaaliseen identiteettiin. Tämä voidaan kääntää myös liittymisen tarpeeksi. Yhtä hyvin voidaan puhua yleisemmin sosiaalisista tarpeista.

Autonomia (*autonomy*) edustaa yksilön luontaista halua tuntea tahdonvaltaisuutta, tehdä valintoja ja kokea psykologista vapautta (De Charms 1968, Deci & Ryan 2000). Autonomia juontuu kreikan sanoista auto (itse, oma) ja nomos (laki) ja voitaisiin sanantarkasti kääntää omalakiseksi. Autonomia ei tarkoita riippumattomuutta, individualismia, assertiivisuutta tai yksinäisyyttä. Autonomia on riippumattomuuteen nähden ortogonaalinen ulottuvuus (Stone, Deci & Ryan 2009, Soenens & Vansteenkiste 2010). Autonomian tarve voidaan suomentaa myös itsenäisyyden tarpeeksi, sen enempää selittelemättä.

Yksilöiden ei tarvitse kokea psykologisten tarpeiden puutetta toimiakseen. He tuntevat vetoa tilanteisiin, joissa tarpeet tyydyttyvät. Tarpeiden tultua tyydytetyksi yksilöt voivat energisoitua ryhtyäköön uusiin tarpeita tyydyttäviin toimiin (Deci & Ryan 2000, Van den Broek et al 2010).

Psykologiset tarpeet poikkeavat fysiologisista tarpeista, joissa mielenulkoisen ruumiillinen puute tai poikkeama tuottaa motiivin toimia. Fysiologisen tarpeen tyydyttämättömyys johtaa kovempiin ponnistuksiin tarpeen tyydyttämiseksi, kun taas psykologisen tarpeen tyydyttämättömyys johtaa korvaaviin toimiin tai defensesihin, jotka voivat vähentää ponnisteluja tarpeen tyydyttämiseksi (Ryan & Deci 2006). Itsemääräytymisteoria erottaa edellä mainitut tarpeet hankituista motiiveista, kuten omistushalu, saavutus tai dominanssi. Näiden voimakkuus riippuu siitä, kuinka ne on hankittu.

Perustarveteorian tarpeet eivät ole yhteneviä Maslow'n, Aldelferin, Hoganin tai McClellandin teorioiden kanssa. Vain sosiaaliset tarpeet esiintyvät jollain lailla kaikissa motivaatioteorioissa. Deci ja Ryan (2000) sekä Schuler,

Brandstätter ja Sheldon (2013) vertailevat itsemääräytymisteorian ja McClellandin (1961) teorian tarpeita, päätyen pitämään niitä teoreettisesti erilaisina konstruktioina. Sinänsä McClellandin (1961) saavutusmotivaatio muistuttaa kompetenssin tarvetta ja sosiaaliset tarpeet toisiaan, mutta valtamotiivi ja autonomiantarve liittyvät hyvin erilaisiin valtasuhteisiin. Autonomia voidaan verrata myös Maslow'n (1954) hierarkian ylimpään tarpeeseen, itsensä toteuttamiseen. Kompetenssi vertautuu Aldelferin (1972) kasvun tarpeeseen.

Valittuja tarpeita on kritisoitu (esim. Buunk & Nauta 2000, Carver & Scheier 2000). Esimerkiksi itsetunto voitaisiin lukea omaksi erilliseksi tarpeeksi (Brophy 2010, s. 173). Deci ja Ryan (2000) pitävät sitä kuitenkin osana kompetenssin tarvetta, kuten myös itsetoteutusta. Hyvä itsetunto itse asiassa seuraa psykologisten tarpeiden tyydyttymisestä. Deci ja Ryan (2000) perustelevat tarpeiden valintaansa ihmiskunnan evoluutiolla ja empirialla. He eivät toki väitä, että nämä olisivat ainoita tarpeita, vaan tunnustavat myös fysiologiset tarpeet. He kuitenkin pitävät psykologisia tarpeita ensisijaisena ja väittävät, että näiden tarpeiden tyydytys vaikuttaa motivaatioiden integraatioon.

Deci ja Ryan eivät puutu oikeudenmukaisuuden tarpeisiin. Ilmeisesti he pitävät sitä implisiittisenä vaatimuksena, joka pitää olla täytetty. Olafsen, Halvari, Forest ja Deci (2015) tarkastelevat proseduraalista oikeudenmukaisuutta autonomian tarpeen tyydyttymisen kautta ja distributiivista oikeudenmukaisuutta ulkoperäisen motivaation kautta.

3.3 Heteronomian ja autonomian jatkumo

Itsemääräytymisteoria tarkastelee sisä- ja ulkoperäisiä motivaatioita dikotomiaa syvällisemmin. Sisäperäinen motivaatio liittyy yksilön syntyperäisiin taipumuksiin tutkia ympäristöään, kehittää kykyjään ja hakea sopivia haasteita. Yksilö hakee näistä ilon, kiinnostuksen tai jännityksen tunteita. Siihen ei liity mitään tehtävänulkoista kannustinta.

Itsemääräytymisteoriassa ulkoperäinen motivaatio muodostaa jatkumon heteronomian ja autonomian välillä (Deci & Ryan 2000). Heteronomialla tarkoitetaan fenomenaalista itsen ulkopuolista säätelyä voimilla, jotka koetaan vieraiksi tai painostaviksi, olivatpa ne sisäisiä impulsseja tai vaatimuksia taikka ulkoisia palkintoja tai rangaistuksia.

Deci ja Ryan (2000) jakavat motivaation säätelyn neljään luokkaan sen mukaan, miten yksilö omaksuu ulkoisen säätelyn ja siihen liittyvät arvot ja normit osaksi itseään:

- Ulkoinen säätely: Ihmistä motivoi rangaistusten välttäminen ja palkitsemisen tavoittelu. Säätely riippuu kokonaan yksilön ulkoisista tapahtumista. Tämä vastaa klassista ulkoperäistä motivaatiota ja viittaa myös perinteiseen käskä & kytää -johtamistapaan. Se tehoaa moneen tilanteeseen, mutta tyydyttävän suorituksen tuottaminen vaatii jatkuvaa valvontaa.
- Introjektoitu (tuotettu, sisäistetty, samaistettu) säätely: Yksilö sisäistää säätelyn, mutta ei hyväksy sitä omakseen. Ihminen painostaa itse itseään siten, että säännöt säätelevät ihmistä. Tyypillisesti yksilö pyrkii välttämään syyllisyyttä ja häpeää ja haluaa tuntea itsensä hyväksi ja arvokkaaksi ihmiseksi. Työ koetaan velvoitteeksi, josta itsearvon tunne riippuu. Yksilö voi kokea ristiriitaa omien halujen ja tuntemiensa vaatimusten välillä. Introjektion käsite kuului jo psykoanalyttisten (Fromm 1947) ja varhaisten humanististen (Rogers 1951) koulukuntien käsitteistöön.
- Identifioitu (tunnistettu) säätely: Yksilö ymmärtää yhteisön päämäärien, arvojen ja sääntöjen tärkeyden ja hyväksyy ne omikseen. Yksilö tuntee suurempaa vapautta, koska toiminta on hänen henkilökohtaisten päämäärien ja identiteettien mukainen. Identifikaatiot voivat liittyä tilanteeseen tai rooliin.
- Integroitu (yhtenäinen) säätely: Yksilöt tuntevat, että heidän päätöksensä ja käyttäytymisensä johtuvat heistä itsestään. Ulkoiset säännöt integroituvat yksilön omaksi koko elämän kattavaksi vakaumukseksi ja työ koetaan merkitykselliseksi. Toiminta antaa ihmiselle mahdollisuuden toteuttaa itseään.

Integroituun ja usein myös identifioituun säätelyyn perustuvaa ulkoperäistä motivaatiota sekä sisäperäistä motivaatiota nimitetään autonomiseksi motivaatioksi. Muita kutsutaan kontrolloiduksi motivaatioksi. Lisäksi Ryan ja Deci (2012) käsittelevät amotivaatiota, haluttomuutta tehdä jotain, mikä voi johtua kiinnostuksen puutteesta tai koetusta kelvottomuudesta kyseiseen toimintaan.

Toiset pitävät amotivaatiota vain motivaation puutteena, eivät omana luokkana (Fernet et al 2012).

Itsemääräytymisteoria pitää sisäistämistä aktiivisena ja luonnollisena prosessina, jossa yksilöt yrittävät muuntaa sosiaalisesti sanktioituneita tavat ja pyynnöt henkilökohtaisesti hyväksytyiksi arvoiksi ja itsesääteilyksi (vrt. Kelman 1958). Ihmiset sisäistävät jonkun käyttäytymisen arvon ja säätelyn, kun he tuntevat, että siihen liittyvät yhteenkuuluvuuden ja kompetenssin tarpeet on tyydytetty. Autonomian tarpeen tyydytysaste määrää, kuinka hyvin arvot sisäistetään, eli mihin luokkaan yksilön kokema motivaatio kuuluu. (Deci & Ryan 2000, Ryan & Deci 2012, Weinstein, Przybylski & Ryan 2012)

Vahva integraatio tarvitsee vapaata pohdiskelua ja arvojen sisäistä omaehtoista hyväksyntää. Saavuttaakseen sen yksilön tulee tiedostaa omat tunteensa ja arvonsa, ottaa vastuu omista asenteista ja arvoista sekä vapautua psykologisista defensesseistä. Hänen pitää pystyä perustelemaan säännöt ja arvot itselleen ja sovittaa ne yhteen aiemmin omaksuttujen arvojen kanssa. Yksilö ei koskaan integroi ristiriitaisia tai vastenmielisiä arvoja. Ilman vapaan tahdon alaista omaksumista sisäistäminen pysähtyy introjektioon. (Deci & Ryan 2000, Ryan & Deci 2012, Weinstein, Przybylski & Ryan 2012)

Ulkoperäinen sääteily ei kuitenkaan koskaan muutu sisäperäiseksi (Ryan & Deci 2006). Integroitu sääteily muistuttaa sisäperäistä motivaatiota, mutta eroaa siitä siten, että toiminta ei itsestään kiinnosta, mutta se on välineellisesti tärkeä henkilökohtaisille päämäärille. Sisäperäisesti motivoitunut työskentelee välittömästä kiinnostuksesta, nautinnosta ja intohimosta. Sekä integroitu sääteily että sisäperäinen motivaatio johtavat proaktiiviseen työotteeseen.

Kontrolloitu motivaatio lisää työahdistusta (Gillet, Fouquereau, Lafreniere & Huyghebaert 2016), erityisesti autonomisesti motivoituneille työntekijöille. Toisaalta autonominen motivaatio laskee työahdistusta ja lisää työtyytyväisyyttä.

Vallerand (2008) tarkasteli intohimon (*passion*) vaikutusta itsemääräytymisteoriassa. Intohimolla hän tarkoittaa vahvaa suuntausta kohti toimintaa, josta yksilö pitää, jota hän pitää tärkeänä ja johon hän sijoittaa aikaa ja energiaa. Vallerand (2008) erotti obsessiivisen ja harmonisen intohimon. Toiminnan autonominen integroituminen identiteettiin johtaa harmonisen into-

himoon, jolloin ihmiset pystyvät itse päättämään, milloin he haluavat ryhtyä toimeen, jota he rakastavat. Sen sijaan toiminnan kontrolloitu (introjektoitu) sisäistäminen johtaa obsessiiviseen intohimoon, jolloin ihmiset kokevat hallitsematonta pakkoa toimintaan. Toiminta hallitsee ihmistä, mikä voi johtaa hallitsemattomaan riippuvuuteen.

Toiminta integroituu harmonisesti, kun yksilö itse etsii ja löytää – yritysten ja erehdysten kautta – tärkeän, kiinnostavan ja itsepalkitsevan toiminnan, jota hän voi harrastaa omasta vapaasta tahdosta ilman pakkoa ja pelkoa. Jos toimintaan liittyy sosiaalisia ehtoja, kuten hyväksynnän ja itsearvostuksen tunteet tai häpeän pelko, se sisäistyy obsessiiviseksi intohimoksi. Obsessiivinen intohimo johtaa jäykkään käyttäytymiseen, järeäpäisyyteen, riskinottoon ja huonoihin ihmisuhteisiin. Harmoninen intohimo johtaa auvoon, onneen, rakkauteen, todelliseen itsekehitykseen sekä parempaan suoritukseen. (Vallerand 2008)

Itsemääräytymisteoriaa voi verrata Immanuel Kantin (1785, 1788) käsityksiin autonomiasta ja etiikasta. Kant määrittäi etiikkansa ehdottoman ohjeen eli kategorisen imperatiivin pohjalta. Sen yksi muotoilu vaatii yksilöä toimimaan, kuten hänen tahtonsa olisi universumin lainsäätäjä. Ryan ja Deci (2006) eivät kuitenkaan viittaa Kantiin, kun pohdiskelevat autonomian filosofiaa. Kantin mukaan teko on oikein, jos se tehdään velvollisuudesta, ei säälistä tai rakkaudesta. Tämä viittaisi siihen, että introjektiota voitaisiin pitää arvokkaimpana motivaationa. Toisaalta Kant korostaa autonomiaa: ihmisen on itse valittava omat moraaliset maksiimit ja noudatettava niitä omasta vapaasta tahdosta. Tämä viittaa taas autonomiseen motivaatioon. Itsemääräytymisteorian mukaan moraaliarvojen integrointi johtaa koherenttiin toimintaan, joka edistää omaa ja toisten onnellisuutta. Kant korosti kunkin autonomiaa – omaa moraalista ajattelua – eikä johtajan seuraamista emotionaalisesti, samoin valistumista, nousemista itse aiheutetusta alaikäisyyden tilasta. Autonomia tuo ihmisille arvokkuutta.

Sisäperäistä motivaatiota ylläpitävien ja integraatiota edistävien tekijöiden välillä on paljon samaa. Niillä on myös eroja: ihmiset eivät välttämättä vaadi rakenteita tai rajoja ylläpitääkseen sisäistä motivaatiota, mutta tarvitsevat niitä sisäistämiseen, koska juuri ne sisäistetään (Gagné & Deci 2005). Sisäistäminen edellyttää, että toiset ihmiset antavat tukea halutulle käyttäytymiselle. Carver ja

Scheier (2000) huomauttavat, että yksilö voi harrastaa sisäperäisesti motivoituneena asioita, joissa ei ole hyvä ja voi tehdä sitä yksin.

Autonomisten ja heteronomisten toimien hermorakenteet poikkeavat toisistaan. Omien päätösten teko liittyy aivojen etulohkon ja limbisen järjestelmän (striatus, talamus, hippokampus ja amygdala) yhteistoimintaan (Ryan, Deci, Grolnik & La Guardia 2006, Walton, Delvin & Rushworth 2004). Heteronomiset toimet voivat liittyä instrumentaaliseen valintaan taikka ulkoisen käskyn refleksiiviseen tai emotionaaliseen reflektoitamattomaan tottelemiseen, jotka eivät välttämättä seuraa samoista hermorakenteista. Refleksimäinen totteleminen voi seurata ehdollistumisesta käskyyn, mitä juuri sotaväessä harjoitellaan. Otsalohkoaurio voi johtaa itsesäätelyn puutteeseen, heteronomiseen tai impulsiiviseen käyttäytymiseen (Luria 1982).

3.4 Teorian tutkimus ja testaus

Deci, Ryan ja kumppanit ovat testanneet teoriaansa erilaisissa ympäristöissä. Gagné ja Deci (2005) väittävät, että työilmapiirit, jotka edistävät kaikkien kolmen perustarpeen tyydytystä lisäävät työntekijöiden sisäperäistä motivaatiota ja edistävät ulkoperäisten motivaatioiden täyttä integraatiota. Tällöin ihmiset arvostavat työtä itsessään ja kiinnittävät vähemmän huomiota palkkioihin ja rangaistuksiin (Stone, Deci & Ryan 2009). Merkityksellisen tarkoituksensa antaminen kiinnostamattomalle käyttäytymiselle sai ihmiset sisäistämään arvot ja säännöt. Empiirisesti työntekijöiden tylsää tehtävää koskevien näkökulmien ja tunteiden tunnustaminen ja hyväksyminen edisti sisäistämistä ja autonomista sääntelyä (Deci, Eghrari, Patrick & Leone 1994). Organisaation strategian ymmärtäminen tukee identifioitun motivaation kehittymistä (Güntert 2014).

Psykologisten tarpeiden tyydytyksen väitetään liittyvän tutkimusten mukaan hyvään oloon sekä työviihtyvyyteen ja tuloksellisuuteen (Gagné & Deci 2005, Stone, Deci & Ryan 2009, De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte 2013, Graves & Luciano 2013). Jokainen kolmesta tarpeesta erikseen ja yhdessä korreloi optimaalisen toiminnan kanssa (Van den Broeck et al 2010). Inglehart ja Wentzel (2005) väittävät 53 maassa tehtyjen tutkimusten perusteella, että ihmiset tuntevat itsensä sitä onnellisemmaksi, mitä paremmin he voivat vaikuttaa elämäänsä ja mitä vapaampia he kokevat olevansa. Psykologisten

tarpeiden tyydyttyminen korreloi flow-tilan kanssa (Kowan & Fortier 1999, Waterman, Schwarz & Conti (2006).

Positiivisesti koettu palaute tyydyttää työntekijöiden luontaisia pätevyyden tarpeita ja hyödyttää työntekijöitä (Mouratidis, Vansteenkiste, Lens & Sideris 2008). Eräiden empiiristen tutkimusten mukaan positiivinen palaute lisäsi sisäperäistä motivaatiota (Boggiano & Ruble 1979), mutta negatiivinen laski (Deci & Cascio 1972). Ilmeisestikin kompetenssin tarpeen tyydyttyminen tukee sisäperäisen motivaation vaikuttavuutta.

Yhteenkuuluvaisuuden tarve liittyy autonomiaa ja kompetenssia etäisemmin sisäperäiseen motivaatioon (Deci & Ryan 2000, Graves & Luciano 2013). Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että turvallinen kiintymyssuhde (Bowlby 1958) edesauttaa luovaa tutkimusta.

Ryan ja Connell (1989) ja myöhemmät tutkimukset (ks. Brophy 2010) sovelsivat itsemääräytymisteoriaa oppimismotivaatioon. He tarkastelivat kolmea kasvatusotetta, ulkoiseen kuriin, introjektioon ja identifioitumiseen perustuvaa. Ulkoisesti säädellyt oppilaat osoittivat vähäistä kiinnostusta, arvostusta ja panostusta kouluun. He panivat syyn epäonnistumisesta koululle ja opettajalle. Introjektoidut oppilaat osoittivat suurempaa panostusta, mutta myös ahdistuneisuutta ja itsesyytöksiä. He syyttivät itseään epäonnistumisista. Identifioituneet oppilaat osoittivat suurempaa panostusta, iloa ja kiinnostusta sekä positiivista tapaa selviytyä vaikeuksista. Parhaiten selvisivät sisäisesti motivoituneet. Assor, Kaplan, ja Roth (2002) havaitsivat, että eniten oppimismotivaatiota nosti merkitysten tuotto ja eniten sitä laski kritiikin tukahduttaminen.

Vallerand, Magear, Elliot, Dumais, Demers ja Rousseau (2008) tutkivat urheilijoiden ja taiteilijoiden motivaatioita. He totesivat, että autonominen motivaatio paransi osaamistavoitteita, mutta kontrolloitu motivaatio suuntautui suoritus-lähestymis (voiton tahto) tai suoritus-välttämis (tappion ja häpeän pelko) motivaatioiden kautta (Elliot & Church 1997, Elliot & Harakiewich 1996). Siten autonominen motivaatio tai harmoninen intohimo paransi suorituskehitystä. Toisaalta halu lyödä toiset tavalla tai toisella heikensi suorituskehitystä (Vallerand, Gouvin & Halliwell 1986).

Empiirisissä tutkimuksissa autonominen motivaatio on osoittanut kontrolloitua motivaatiota merkittävämmäksi kompleksisten tehtävien tekemisessä. Rutiinitehtävissä ero jää pieneksi ja kontrolloitu motivaatio voi jopa tuottaa ainakin lyhytaikaisesti parempaa tuottavuutta (Amabile 1982a, Grolnick & Ryan 1987, McGraw & McCullers 1979). Näissäkin tehtävissä autonominen motivaatio liittyy parempaan työhyvinvointiin (Ilardi, Leone, Kasser & Ryan 1993; Shirom, Westman & Melamed 1999). Lisäksi vahva käskä & kyttää -johtaminen johtaa helpommin petoksiin (Stone, Deci & Ryan 2009).

Sisäperäinen motivaatio on odotetusti tuottanut parempaa suoritusta kiinnostavissa tehtävissä (Gagné & Deci 2005, 348²). Autonominen ulkoperäinen motivaatio tuotti kuitenkin parempaa suoritusta tehtävissä, jotka eivät olleet sellaisenaan kiinnostavia, mutta jotka ovat tärkeitä ja vaativat itsekuria ja päättäväisyyttä (Köstner & Losier 2002). Toisaalta jopa rutiinitöissä pelkkiin ulkoisiin kontroleihin luottava johtaminen johti matalampaan laatutasoon ja tuottavuuteen kuin luottamus identifikaatioon (Adler 1993, O'Reilly & Chatman 1996). George ja Zhou (2001) osoittivat empiirisesti, että tunnolliset yksilöt osoittavat matalaa luovuutta, kun esimiehet tarkkailevat heitä.

Güntert (2014) tutki motivaation vaikutusta työn tuloksiin ja organisaatio-käyttäytymiseen. Hänen ja eräiden aikaisempien tutkimusten perusteella autonomiaa tukeva johtajuus edistää kansalaishyveitä sekä lisäämällä autonomista motivaatiota, että vähentämällä introjektoitua säätelyä. Autonominen motivaatio paransi työhön sitoutumista, mutta introjektoitu ei. Tulos on ristiriidassa van Beekin ja kumppaneiden (2012) väitteelle, että myös introjektoitu motivaatio paransi sitoutumista.

Taris, Van Beek ja Schaufeli (2014) tarkastelivat työn imun (*work engagement*) ja työnarkomanian tai työholismin (*workaholics*) suhdetta itsemääräytymisteoriaan sekä persoonallisuuteen. Työn imu on Schaufelin koulukunnan käsite, jolla viitataan positiiviseen työhön liittyvään tilaan, jota kuvaa tarmo, antaumus ja uppoutuminen (Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker 2002, s. 74). Työhön imaissut työskentelevät kovasti, koska he haluavat tehdä työtä ja he nauttivat siitä. Työnarkomania (Oates 1971) viittaa jääräpäiseen ja pakonomaiseen

2 Minusta tämä vaikuttaa kehäpäätelemältä, koska sisäperäisen motivaation kohdistuminen nimenomaisesti määrittelee kiinnostavuuden.

työotteeseen, missä ihminen tekee kovasti töitä nauttimatta siitä. Se liittyy sosiaalisesti määräytyvään perfektionismiin (Taris et al 2010). Siten teoreettisesti (Taris ja kumppanit 2014) ja empiirisesti (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris ja Scheurs 2012) työn imu liittyy autonomiseen motivaatioon, erityisesti sisäperäiseen, mutta työnarkomania kontrolloituun motivaatioon, erityisesti introjektoituun. Työnarkomaaneja ajaa työssä eteenpäin turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen ja negatiivisten seurausten välttäminen (van Beek et al 2014).

Autonomisen motivaation on todettu lisäävän onnellisuutta. Kasser, Rosenblum, Sameroff, Deci, Niemiec, Ryan, Osp, Bond, Dittmar, Dungan ja Hawks (2014) väittävät, että ulkoperäiset materiaaliset arvot laskevat onnellisuutta. Onnellisuus kuitenkin nousee, kun yksilöt asettavat vähemmän arvoa aineellisille tavoitteille ja arvoille. Kokeissa materialistisille lapsille tehty materiaalisuutta laskeva interventio nosti itsearvoa usean kuukauden ajan.

Tarpeet ilmeisesti muuttuvat iän myötä. Emery, Toste ja Heath (2015) raportoivat, että lapsilla kompetenssin tarpeen tyydyttyminen korreloi negatiivisesti masennuksen kanssa, mutta murrosikäisillä autonomian ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet merkitsevät enemmän. Ilmeisesti autonomian tarve kehittyy juuri murrosiän myötä – sitä nuoremmalle etäänntyminen vanhemmista tuottaisi suuria vaaroja. Tulokset tukevat Colen (1991) osaamis pohjaista mallia. Emery ja kumppanit (2015) myös huomaavat, että tarpeiden tyydyttymisen tasapaino eri elinpiirien välillä vaikuttaa, eli onnistuminen yhtäällä ei kompensoi epäonnistumista toisaalla, joskin he käsittelevät tarpeiden tyydyttymistä yksilotteisesti, kuten saman aiemmin havainneet Milayavskaya ja kumppanit (2009).

Useimmissa tutkimuksissa on keskitytty varsin lyhytaikaisiin vaikutuksiin. Wrzesniewski, Schwartz, Cong, Kane, Omar ja Kolditz (2014) tutkivat kadettien motivoitumisen vaikutusta urakehitykseen monivuotisen pitkittäistutkimuksen avulla. He totesivat, että sisäiset motiivit ennustivat menestymistä paremmin kuin instrumentaaliset, tehtävän ulkoiset motiivit, eivätkä useammat samansuuntaiset motiivit lisänneet sitoutumista ja menestystä. Instrumentaalisten tai ulkoperäisten kannustimien lisääminen ei siten edistä sisäisesti motivoituneen pitkäaikaista sitoutumista.

Ryan ja Deci (2012) väittävät, että itsemääräytymisteoria on osoitettu useissa kokeissa kulttuurillisesti riippumattomaksi. Teoria perustuu ihmisten

fundamentaaliin psykologisiin prosesseihin eikä sosiaalisesti rakentuneisiin ideoihin. Aiemmin Markus, Kitayama ja Heiman (1996), Iyengar ja Lepper (1999) sekä Iyengar ja De Voe (2003) olivat väittäneet, että teoria ja sen oletukset pätevät vain länsimaissa, mutta eivät kollektiivisissa kulttuureissa. Ryan ja Deci (2012) pitävät näitä väitteitä relativistisina, konstruktivistisina ja huonosti perusteltuina. He viittaavat ihmiskunnan vuosituhansien mittaiseen kehitykseen, mutta eivät käytä evoluutiopsykologian lähtökohtia kovin eksplisiittisesti hyväkseen. Myös Adler ja Chen (2011) tukevat kulttuuririippumattomuutta. Chen, Vansteenkiste, Beyers, Boone, Deci, Van der Kaap-Deeder, Duriez, Lens, Matos, Mouratdis, Ryan, Sheldon, Soenens, Van Petegem ja Verstyif (2014) tutkivat tarpeiden tyydytyksen vaikutuksia eri kulttuureissa ja päätyivät tukemaan kulttuuri-riippumattomuutta sekä tarpeiden universaalisuutta eli vaikutukset eivät riipu kovin paljon siitä, paljonko henkilöt kertovat arvostavansa tarvetta tai kaipaavansa sen tyydyttämistä. Hagger, Rentzelas ja Chatzisarantis (2014) toistivat Iyengarin ja Lepperin (1999) kokeen manipuloimalla kulttuurista identiteettiä ja saivat tuloksiksi, että kollektiivisuutta korostavat toimet lisäsivät sisäpiiriin kuuluvan henkilön vaikutusta tehtävään. Se ei kuitenkaan välttämättä tue sisäperäisen motiivin riippuvuutta kulttuurista tai sosiaalisesta identiteetistä vaan sisäistetyn normin vaikutusta autonomiseen ulkoperäiseen motivaatioon.

Gillet'n ja kumppanien (2016) tulokset haastavat itsemääräytymisteorian siltä osin, että kontrolloitu motivaatio liittyy positiivisesti negatiiviseen loppu-tulemaan vain, kun rooliristiriita on korkea. Van den Brock, Lens, De Witte ja Van Coillie (2013) olivat havainneet, että työntekijät, joita karakterisoi korkea autonominen motivaatio ja korkea kontrolloitu motivaatio raportoivat yhtä suurta tyytyväisyyttä ja yhtä suurta työhön sitoutumista kuin ne, joita karakterisoi korkea autonominen ja matala kontrolloitu motivaatio. Moran, Diefendorff, Kim ja Liu (2012) havaitsivat, että parhailla suorittajilla sekä autonominen että kontrolloitu motivaatio olivat korkeita.

3.5 Tarpeiden riisto

Psykologisten tarpeiden tyydyttymisen suhteen voidaan erottaa kolme luokkaa: tarpeiden tyydyttyminen, tarpeiden tyydyttämättömyys ja tarpeiden riisto (*thwarting*) tai frustraatio (Bartholomew et al 2011, Vansteenkiste & Ryan 2013,

Costa, Ntoumanis & Bartholomew 2014). Tarpeiden aktiivinen riisto tulee erottaa niiden passiivisesta tyydyttämättömyydestä: tyydyttämättömyys estää onnellisuuden ja hyvän olon kehittymistä, mutta riisto johtaa pahaan oloon ja psykologisiin vaurioihin. Vansteenkiste ja Ryan (2013) raportoivat, että psykologisten tarpeiden rikkominen tekee mielen haavoittuvaksi ja johtaa pitkäaikaisiin häiriöihin, kuten obsessioihin, perfektionismiin, defensesiin tai substituutteihin. Costa ja kumppanit (2014) raportoivat, että psykologisten tarpeiden riisto korreloi interpersoonallisen sensitiivisyyden kanssa. Sillä tarkoitetaan häiritsevän suurta huolestumista henkilösuhteista, toisten mielialojen ja käyttäytymisten tarkkailua sekä herkkyyttä koetulle torjunnalle tai kritiikille (Boyce & Parker 1989). Tarpeiden tyydyttäminen tuottaa interpersoonallista kompetenssia, joka ilmenee kyvykkyytenä paljastaa henkilökohtaisia tuntemuksia, tarjota tukea sekä hallita ristiriitoja.

Radel, Pelletier, Baxter, Fournier ja Sarvcszin (2014) havaitsivat, että altistuminen kontrolloivaan, autonomiaa estävään ympäristöön voi lisätä sisäperäisen motivaation näkymistä seuraavassa tehtävässä. Ilmeisesti ihminen silloin etsii autonomian tarpeen tyydyttymistä. Monet aiemmat tutkimukset ovat myös havainneet, että autonomian tukahduttaminen saa yksilöt ponnistelemaan tyydyttävän autonomian kokemuksen saavuttamiseksi.

Jatkuva autonomian riisto voi johtaa apaattiseen amotivaatioon. Se saattaa olla yksilön keino selvitä olosuhteissa, joissa oma-aloitteisuus voi aiheuttaa riskin.

3.6 Yksilöiden erot

Itsemääräytymisteoria ei tarkastele ihmisten yksilöllisiä eroja tarpeiden voimakkuudessa, kuten monet organisaatioteoriat. Sen mukaan tarpeiden tyydytyksen aste ennustaa parhaiten optimaalista toimintaa (Deci & Ryan 2000). Kun tarpeet on tyydytetty, ihmiset tekevät sitä, mikä on kiinnostavaa (sisäperäinen motivaatio) tai tärkeää (integroitua ulkoperäinen motivaatio). Sen sijaan epäedulliset olosuhteet (kontrolloiva, ylivaativa tai torjuva) tuottavat korvaavia toimintoja, kuten itsepuolustavia prosesseja, psykologisten rakenteiden lokeroimista, taipumusta kääpetyä itseensä sekä psykologista syrjäytymistä ja epä-sosiaalista käytöstä.

Itsemääräytymisteoria erottaa tarpeet motiiveista, joiden vahvuus vaihtelee. Perustarpeiden estäminen ennustaa sijaistyydytyksen hankkimiseen

kohdistuvien motiivien vahvuutta (Deci & Ryan 2000). Psykologisissa tarpeissa voi olla eroja kuten fysiologisissa tarpeissa, esimerkiksi nälän kokemisessa. Ihmiset kokevat eroja sen mukaan, kuinka he kokevat tarpeiden tyydytystä eri tilanteissa. Suuri psykologinen tarve voi seurata tarpeen aiemmasta tyydyttämättömyydestä, jolloin se on kompensatorinen.

Deci ja Ryan (2000) pohtivat kuitenkin työntekijöiden yksilöllisiä eroja (ks. myös Deci & Ryan 1985, Koestner & Losier 1996, Vallerand 1997). He tarkastelevat kolmea suuntausta. Autonomiasuuntautunut luonnostaan kokee sosiaaliset kontekstit autonomiaa tukevinä ja itsemäärittävinä. Suuntautuneisuus liittyy itsetoimintaan, itsetuntoon, persoonallisuuden integraatioon ja tyydyttäviin ihmissuhteisiin. Kontrollisuuntautunut taas kokee sosiaaliset kontekstit kontrolloivana ja itsensä kontrolloiduksi. Tämä suuntautuneisuus liittyy julkiseen estoisuuteen, puolustaviin toimiin (defenssit) ja pingottuneeseen persoonallisuuteen. Palkka ja ulkoiset motivaattorit vaikuttavat toimintaan merkittävästi. Impersoonallisesti suuntautuneilla on taipumus amotivoitua ja uskoa, etteivät he voi vaikuttaa lopputuloksiin. Siihen liittyy itsensä vähättely ja masentuneisuus. Impersoonallinen suuntaus saa ihmiset tuntemaan ylikuormitusta, koska heiltä puuttuvat voimavarat muuttaa käyttäytymistään tai ympäristöään.

O'Connor ja Vallerand (1994) huomasivat, että kontrollisuuntautuneet sopeutuivat helpoiten rajoitettuun ympäristöön.

Vallerand (1997) sekä Lavergne ja Pelletier (2015) tutkivat globaalista motivaatiota, joka liittyy eroihin itsekohdistuksen huomiossa ja vastineena itseä uhkaavaan tietoon (Hodgins 2008). Globaali autonominen motivaatio liittyy pysyvään tietoisuuteen aidoista itserakenteista ja itseä uhkaavan tiedon objektiiviseen prosessointiin itseintegraation ylläpitämiseksi. Globaali kontrolloitu motivaatio liittyy jatkuvaan pätkäilyyn, kuinka toiset havaitsevat itsen julkiset piirteet. Se johtaa itseä uhkaavan tiedon vastentahtoiseen ja defensiiviseen prosessointiin, kun ego uhataan.

Hyvistä aikomuksista huolimatta yksilöt toimivat usein vastoin omia ilmaistuja arvoja, uskomuksia ja päämääriä. Tätä voidaan kutsua asenne-toiminta epäsovuksi (ATE) (*attitude-behavioural-inconsistency*). Kahden ristiriitaisen ajatuksen (kognition) pitäminen tuottaa psykologista epä mukavuutta eli kognitiivisen dissonanssin, joka motivoi ihmistä eliminoimaan toisen tai

muuttamaan toista (Festinger 1957). Yksilö voi torjua asenne-toiminta-epäsopua muuttamalla asenteita tai käyttäytymistään. Dissonanssin toiminta-perusteinen malli (Harmon-Jones 1999) erottaa lähimotivaation, joka yllyttää eliminoimaan tai kompensoimaan epäsopua ja etämotivaation, joka johtaa ihmisiä valitsemaan yhden tai toisen strategian tyydyttääkseen tietyn tavoitteen tai saadakseen tietyn tuloksen. Malliin kuuluu siten 3 komponenttia: havainto-viritys-toiminta.

Lavergne ja Pelletier (2015) esittivät hierarkkisen toimintaperusteiden epä-konsistenssin kompensointia. Globaali autonominen suuntaus liittyy vähäiseen asenne-toiminta-epäsopuun ja tarjoaa keinoja selvitä siitä, johtaen joustavaan vastineeseen. Globaali kontrolloitu suuntaus liittyy korkeaan asenne-toiminta-epäsopuun ja defensiiviseen vastineeseen. Globaali impersoonallinen suuntaus liittyy myös korkeaan asenne-toiminta-epäsopuun, mutta tuottaa heikon vastineen. Kontekstuaalinen autonominen motivaatio sallii siirtää ajatukset uhasta mahdollisuuteen. Se kompensoi dissonanssia vähentämällä inkonsistenssia ja tukee integraation palautumista siihen kohdistuneesta häiriöstä. Kontekstuaalisen kontrolloidun motivaation korkea taso viittaa käyttäytymisen instrumentaaliseen arvoon. Se edustaa kontingenttia säätelyä, joka ei johda asennekonsistenttiin käyttäytymiseen.

Yksilöllisten erojen tutkimus teoriaa vasten on kuitenkin vasta propositio-vaiheessa. Kausaaliorientaatiolle on saatu jonkin verran empiiristä tukea (Deci & Ryan 2000), mutta näköjään sitä ei ole tutkittu kovin systemaattisesti viime aikoina. Yleensä kaikki toiminnan suuntautuneisuutta kuvaavat teoriat vaikuttavat ad hoc -malleilta, joita ei ole yritetty kytkeä muuhun psykologiaan tai persoonallisuusrakenteisiin. Nishimura ja Suzuki (2016) saivat kuitenkin viitteitä persoonallisuuden (Big-5) ja tarpeiden tyydyttymisen välisistä korrelaatioista, jotka tulee ottaa huomioon empiirisessä tutkimuksessa.

Schüler ja kumppanit (2013) vertasivat itsemääräytymisteoriaa McClellandin (1951) motivaatioteoriaan. He väittivät, että yksilöllinen saavutus-tarve moderoi kompetenssin tyydyttymisen positiivisia vaikutuksia siten, että korkean saavutusmotivaation yksilöt hyötyvät enemmän kompetenssin tyydyttymisestä ja kärsivät enemmän sen tyydyttymättömyydestä kuin alhaisen saavutusmotivaation yksilöt. Heidän mukaansa tarvitaan motiividispositioteoriaa täydentämään perustarveteoriaa.

Amoura ja kumppanit (2014) tutkivat yksilöllisen kontrollihalun vaikutusta hyvinvointiin suhteessa koettuun kontrolliin. Korkea kontrollihalu liittyy autonomiasuuntautuneisuuteen, vaikka onkin eri käsite, koska kontrollihalu voi sisältää intrapersoonallisen ulottuvuuden lisäksi myös interpersoonallisen ja sosiopoliittisen ulottuvuuden. Tulosten mukaan alhainen koettu kontrolli laskee hyvinvointia kaikilla, mutta erityisesti korkean kontrollihalun henkilöillä, kuten aiemmin Evans ja kumppanit (1993) hypotetisoivat. Aiemmin joidenkin henkilöiden on havaittu stressaantuvan liiasta kontrollimahdollisuudesta (Averill 1973), mitä Amouran ja kumppanien (2014) tutkimus ei tukenut.

Hagger ja Chatsisarantis (2011) testasivat kausaalisuuntautuneisuuden vaikutuksia sisäperäisen motivaation romuttumiseen. He havaitsivat (mahdollisesti australialaisilla) psykologian opiskelijoilla tehdyssä kokeessa, että kontrollisuuntautuneiden koehenkilöiden sisäperäinen motivaatio katosi, kun heille maksettiin palkkioita tehtävästä. Sen sijaan autonomiasuuntautuneilla ei havaittu samanlaista motivaatiokatoa. Palkkiot saattoivat jopa lisätä motivaatiota. Tutkijat tulkitsivat tämän johtuvan siitä, että autonomiasuuntautuneet yksilöt kokevat palkkion informaationaalisenä keinona osoittaa tai kehittää omaa pätevyyttään eikä kontrollina. Siten se tyydyttää enemmän pätevyyden tunnetta kuin riistää autonomian tarvetta.

Hortop, Wroch ja Gagné (2013) tarkastelivat globaalin (ei tavoite-spesifisen) autonomisen motivaation ja globaalin havaitun kontrollin (*perceived control*) vaikutuksia emotionaaliselle hyvinvoinnille. Havaitulla kontrollilla he mittaavat, kuinka yksilö kokee kontrolloivansa elämän mahdollisuuksia. Käsite yhdistää uskon omaan kykyyn hallita elämäänsä, kontrollin paikan (*locus of control*) ja optimismin ympäristön toiminnasta yhteistyössä yksilön pyrkimyksiin useilla elämänaalueilla (Pearlin & Schooler 1978). Esimerkiksi Skinner (1996) on päättänyt, että subjektiivinen kontrollin tunne positiiviseen muutokseen hyödyttää psykologisesti riippumatta todellisen kontrollin määrästä. Se voi tuottaa adaptiivisia kontrollistrategioita, jotka parantavat subjektiivista hyvinvointia (Heckhausen & Schultz 1995). Vähäinen kontrollin kokemus saa yksilön vetäytymään, masentumaan ja suuttumaan (Seligman 1975). Tutkimustulosten mukaan korkea havaittu kontrolli autonomisesti motivoituneilla yksilöillä johtaa edistymiseen kohti tavoitteita sekä korkeaan emotionaaliseen hyvään oloon.

Matala havaittu kontrolli autonomisesti motivoituneilla yksilöillä johtaa vähäisempään tasoon niin tavoitteissa kuin hyvässä olossa. Kontrolloidusti motivoituneen yksilön tavoitteiden saavutus ei riippunut kontrollin tunteesta. Kontrolloitu motivaatio johti kuitenkin yleisesti parempaan oloon. (Hortop, Wroch & Gagné 2013)

Berzonsky (1986, 1990) tarkasteli identiteettityylejä. Ne liittyvät ihmisten sosiaali-kognitiivisten prosessien eroihin, jotka ilmenevät erityisesti identiteettikriiseissä. Hän erotti kolme tyyliä: informaationaalinen, normatiivinen ja hajanainen-välittelevä. Ne muistuttavat autonomista, introjektivistista ja kontrolloivaa suuntautuneisuutta, mutteivät liity ihan yksi yhteen.

Yksilöiden kiinnostuksen kohteet luonnollisesti eroavat eri syistä, joita itsemääräytymisteoria ei käsittele. Motivaatioprofiili riippuu muun muassa yksilöiden kyvyistä ja taidoista (Lepper et al 2005). Syntyperäiset temperamentti-piirteet määrittävät muun muassa, mikä ihmistä stressaa, mikä vaikuttaa siihen, mitä hän tietoisesti tai tiedostamattaan välttää ja mikä estää sisäperäisten motiivien toteuttamista ja häiritsee ulkoisten motiivien sisäistämistä.

3.7 Yhteenvetoa

Itsemääräytymisteoria yhdistää ulko- ja sisäperäiset motivaatiot autonomisen ja heteronomisen motivaation jatkumoksi. Se perustuu perustarve-teorialle, joka olettaa kaikille ihmisyksilöille autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet. Nämä eivät suoraan viittaa motiiveihin vaan tekijöihin, jotka tukevat sisäperäistä motivaatiota ja vaikuttavat ulkoisten arvojen ja normien sisäistämiseen. Psykologisten tarpeiden tyydyttyminen määrää, kuinka yksilö integroi ja identifioi ulkoisen kontrollin osaksi itseään. Vahva integraatio korreloi vahvasti työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kanssa. Sen sijaan psykologinen kontrolli ja introjektio johtavat heikompaan henkisen hyvinvointiin ja sisäisiin ristiriitoihin. Introjektio voi tuottaa obsessioita asioihin, jotka eivät tuo välitöntä onnea tai välillistä hyötyä. Se voi tuottaa myös estoja olla tekemättä jotain siitä koituvan irrationaalisen häpeän tai häviön tunteen vuoksi.

Kestävä motivaatio organisaatiota hyödyttävään luovaan työhön nousee identifioitun ulkoisen motivaation ja sisäperäisen motivaation yhteisvaikutuksesta. Koherentisti integroitu tai identifioitu motivaatio saa yksilöt

toimimaan vapaaehtoisesti yhteisöä hyödyttävällä tavalla, kun yhteisön jäsenet identifioivat yhteisön tavoitteet omiksi arvoiksi. Edellisessä luvussa mainittua prososiaalista motivaatiota voitaisiin pitää itsemääräytymisteorian mukaan sisäistettynä ulkoperäisenä motivaationa, joka on tyypillisesti identifioitu, usein jopa integroitu.

Yksilöiden persoonallisuudet vaikuttavat tarpeiden vahvuuksiin ja motiivien kokemiseen. Motivoitumisen yksilölliset erot riippuvat myös vahvasti sisäisen integraation asteesta. Yksilöt voidaan jakaa autonomia- ja kontrollisuuntautuneisiin, mutta itsemääräytymisteoria ei anna kovin kehittyntä mallia yksilöiden eroista.

Deci ja Ryan luokittelevat kilpailulliset tarpeet implisiittisesti tai eksplisiittisesti ulkoperäisesti kontrolloiduiksi. He jättävät kuitenkin epäselväksi, perustuuko tämä tieteellisiin tuloksiin vai ideologiaan. Yksilö voi kuitenkin alkaa kilpailuun puhtaasti tilannekohtaisesta saavuttamisen ja itsensä kehittämisen halusta tai instrumentaalisesti saadakseen voitosta luvatus palkinnon taikka introjektoidusti välttääkseen häviön tuottaman häpeän. Nämä eroavat merkittävästi motivaatorakenteiltaan.

Itsemääräytymisteoria parantaa selkeästi aiempia dikotomisia teorioita. Itsemääräytymisteoria ei kuitenkaan vaikuta vielä riittävältä teorialta kaiken työmotivaation selittämiseen. Se ei erottele ulkoperäisiä motivaatioita saavutus- ja välttämisperusteisiin eikä myöskään anna kovin syvällistä selitystä motivaatioiden alkuperästä ja ultimaattisesta tarkoituksesta. Jatkan siis kattavamman motivaatio-teorian etsimistä.

4 Motivaatioiden alkuperä

4.1 Motivaatioiden evoluutio

Evoluutioteorian mukaan ihminen on kehittynyt biologisesti ja psykologisesti luonnollisen ja sosiaalisen valinnan seurauksena. Evoluutio vahvistaa ominaisuuksia, jotka edesauttavat mahdollisimman tehokasta lisääntymistä (Darwin 1959, 1871). Tehokas lisääntyminen edellyttää hengissäpysymistä, sopivan parin löytämistä sekä onnistunutta jälkeläisten kasvatusta (Buss 2008).

Tiedostamattomat halut (*want*), vaistot (*instinct*), vietit (*drive*) ja tarpeet (*need*) ovat muodostuneet luonnollisen lajityypillisen sopeutumisen seurauksena. Ihmisen aivot ja kognitiiviset kyvyt kehittyivät suuresti 100 000 – 50 000 vuotta sitten. Nykyihminen levisi Afrikasta maailmalle noin 40 000 vuotta sitten. Viimeisten tuhansien vuosien aikana lajikehitystä on tapahtunut varsin vähän, joten käytännössä ihminen on geneettisesti sopeutunut kivikauden metsästäjä-keräilijä kulttuuriin. Kivikauden vaistot ja kognitiiviset kyvyt ohjaavat meitä edelleen tietoyhteiskunnassa, usein myös harhaan. Siksi meidän tulee etsiä hypoteeseja nykyajan käyttäytymiselle siitä, kuinka muinaiset afrikkalaiset maksimoivat lisääntymisensä. (Ylikoski & Kokkonen 2009, Buss 2008)

Tyypillisesti evoluutiopsykologit pitävät ihmisen mieltä modulaarisena (Fodor 1983). Modulaarisen mielen mallin mukaan mieli sisältää synnynnäisiä psykologisia mekanismeja, jotka ovat erikoistuneet johonkin fyysiseen tai sosiaaliseen tilanteeseen. Etsiessään evoluutiosta perusteita itsemääräytymisteorialleen Deci ja Ryan (2000) haastavat tämän käsityksen, pitäen modulaarista teoriaa jopa hieman behavioristisena. He väittävät, että psykologiset perustarpeet toimivat kokonaisvaltaisesti eivätkä erikoistuneesti ja tarpeiden tyydytykseen kytkettyvät sääntelyprosessit aktivoivat tai estävät kehittyneitä alakohtaisia kykyjä. Kun Tooby ja Cosmides (1992) väittävät, että tunteet ovat muodostuneet ratkaisemaan joitain sääntelyongelmia, Deci ja Ryan (2000) väittävät, että itsemääräytymisteorian tarpeet täyttävät tämän tehtävän paremmin. Vertaisin modulaarisuutta vielä m.m. Gearyn (2005) kuvaamaan jakoon implisiittiseen ja eksplisiittiseen ajatteluun. Eksplisiittinen ajattelu toimii kokonaisvaltaisesti, sarjamuotoisesti, vaivalloisesti ja tiedostetusti, kun implisiittinen ajattelu toimii

nopeasti, rinnakkaisesti ja vaihtelevan tiedostetusti. Näistä implisiittinen ajattelu toimii varsin modulaarisesti mutta eksplisiittinen yleisesti. Tällaiselle modulaarisuudelle on saatu varsin kattavaa empiiristä evidenssiä, eivätkä Deci ja Ryan (2000) tai muutkaan ole pystyneet sitä kumoamaan uskottavasti.

Evoluutioteorian triviaalin ennustuksen mukaan ensisijaisimmin ihmistä motivoi tarve pysyä hengissä. Havaittu uhka laukaisee välittömiä taistelu- ja pakomotivaatioita. Muut fysiologiset tarpeet kuten syöminen ja juominen ilmenevät nälän ja janon tunteiden kautta. Sopivan tilaisuuden virittämät välittömät pariutumishalut voivat myös ylittää muut tarpeet. Nykyisinkin kvasireproduktio toteutus voi jopa syrjäyttää järjelliset turvallisuustarpeet, erityisesti miehillä. Sosiaalisen käyttäytymisen hienompia lainalaisuuksia pitää kuitenkin etsiä keinoista, jotka edesauttavat lisääntymistä välillisesti.

Evoluutiopsykologia antaa osittaista tukea itsemääräytymisteorialle (Deci & Ryan 2000). Erityisesti se tukee sisäperäistä oppimis- ja keksimismotivaatiota, joka voidaan yhdistää pätevyyden, osaamisen ja henkisen kasvun tarpeisiin. Hengissäpysyminen sekä parinvalintakilpailu vaativat jatkuvaa oppimista ja kekseliäisyyttä. Evoluutiopsykologia korostaa myös yhteenkuuluvaisuuden ja autonomian tarpeiden merkitystä: yhteenkuuluvaisuus edistää liittouman voimaa ja autonomia sallii omaehtoisen toiminnan. Evoluutiopsykologia (Buss 2008, Tooby & Cosmides 1990, Geary 2005) ennustaa kuitenkin selvästi itsemääräytymisteoriaa laajemman ja monimutkaisemman motivaatiojärjestelmän.

Synnynnäinen oppimistarve tukee henkiinjäämistä. Jo pienen lapsen on opittava ympäristön toiminta selviytyäkseen ja myös aikuisen on koko ajan kehityttävä taidoissaan niin menestyäkseen keskinäisessä kilpailussa kuin välttääkseen uudet vaarat tilanteiden muuttuessa. Deci ja Ryan (2000) spekuloiivat, että oppiminen sallii yksilön kehittää erityistaitoja, joilla hän voi täydentää ryhmän osaamista, mikä hyödyttää koko ryhmää. Tärkeän ja harvinaisen erityis- taidon osaaminen voi parantaa menestymismahdollisuuksia, koska se voi tuoda arvoa ja resursseja, joko sellaisenaan tai vaihdon välineenä.

Pieni lapsi oppii tutkimalla ympäristöään ja tutkiva oppiminen on todettu tehokkaaksi opetusmenetelmäksi niin koululaisille kuin aikuisopiskelijoille (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 1999, 2004, Hakkarainen, Bollström-Huttunen, Pyysalo & Lonka 2005, Bereiter & Scardamalia 1987, 1993, Poikela 2002).

Tutkimus- ja oppimistarvetta voidaan siis pitää ihmiselle lajityypillisenä luonnollisena ja universaalina motivaattorina.

Pysyäkseen hengissä ja turvatakseen perheensä elinmahdollisuudet kivi-kauden ihmisen piti hankkia riittävästi aineellisia resursseja. Toista paremmat aineelliset resurssit olivat keino kilpailla parinhankinnassa, varsinkin miehille, koska nainen voi hankkia resursseja helpommin naimalla. Toisaalta äidin tulee pitää huolta itselleen ja perheelleen saavuttamistaan resursseista, jotta hän voisi vaikuttaa lastensa selviytymiseen. Nainen voi jopa joutua kilpailemaan resursseista suurperheen sisällä. Evoluutioteoria ennustaa sekä absoluuttista että suhteellista tarvetta saada ja säilyttää resursseja, hieman eri lailla naisille ja miehille.

Resurssien hankintaan kuuluu metsästys. Siihen kuuluu yleensä suunnittelu, etsintä ja varsinainen saalistus, jolloin huomio kiinnittyy yhteen kohteeseen. Yleensä kohteen vaihtaminen kesken kaiken heikentää mahdollisuuksia – laumaeläimet pyrkivät luontaisesti sekoittamaan pedon kohteestaan.

Ihmiset tavoittelevat myös aineettomia resursseja, kuten valtaa ja statusta. Vallan käyttäminen ja näyttäminen tukee erityisesti miesten mahdollisuutta nousta pariutumishierarkiassa (Buss 2008). Mahtimiehet voivat usein ottaa useampia vaimoja tai rakastajattaria, kun taas orjan asemassa jää naimatta kokonaan.

Valtaan liittyy tarve autonomiaan eli vapauteen toisten vallasta. Alistettu asema johtaa helposti ikuiseen selibaattiin, joten evoluutioteoria ennustaa pyrkimyksen vapautua alistuksesta. Siten autonomian tarve voi olla paljon voimakkaampi ja epätoivoisempi kuin alistamishalu. Nykyisinkin tappoja tehdään eniten yhteiskunnan pohjalla (Buss & Duntley 2006). Autonomian tarve liittyy myös ihmisen kehitykseen, kuten kotoa itsenäistymiseen. Lapset eivät siten välttämättä kaipaa samalla lailla autonomiaa, vaan autonomian tarve voi kehittyä myöhemmässä kehitysvaiheessa, jota voidaan sen tähden vaikka murrosiäksi nimittää. Deci ja Ryan (2000) pitävät autonomiaa keinona, jolla ihmiset voivat estää käyttäytymisen valumista sopimattomiin kohteisiin. Autonominen ihminen voi säädellä käyttäytymistä laajasti sekä koordinoida ja priorisoida toimiaan. Koko ajan toisten tahdon mukaan toimiva jää väistämättä heikommalle kilpailutilanteissa, erityisesti pariutumismahdollisuuksissa.

Autonomian ja vallan tarpeet liittyvät statushierarkiaan. Ihmiset tavoittelevat statusta hyvin universaalisti (Barkow 1989, Frank 1985, Maslow 1943, Symons 1979, Cummins 2005). Uuteen ryhmään saattaa itsestään syntyä statushierarkia nopeasti, jopa minuuteissa (Fisek & Ofshe 1970). Pienet lapset pitävät hierarkiaa luonnollisena (Cummins 1998). Yksilöt sijoittavat itsensä johonkin paikkaan arvojärjestyksessä ja suhtautuvat eri tavoin ylä- ja alapuolella oleviin. Osaamishierarkia auttaa tavoitteellista ja tuloksellista toimintaa, jos kussakin tehtävässä osaavin johtaa ryhmää.

Yksilöiden koordinoitu yhteistyö paransi ratkaisevasti kivikautisen yhteisön elinmahdollisuutta, niin ravinnon hankinnan kuin turvallisuuden tuottamisen kautta (Axelrod 1984). Mahdollisimman vahvaan liittoumaan kuuluminen paransi yksilön mahdollisuuksia lisääntyä. Suojan lisäksi liittouma toimi yhteisvastuullisena sosiaalivakuutuksena (Leary, Haupt, Strausser & Chokel 1998, Baumeister & Leary 1995). Liittoumaa vahvisti mahdollisuus tehokkuuteen työnjaon kautta. Liittouman ulkoisvaikutusten vuoksi toistenkin kannattaa liittyä tiiviiseen liittoumaan (Tooby & Cosmides 1996, Levine & Kurzban 2006). Evoluutioteoria ennustaa täten synnynnäisen tarpeen kuulua yhteen ja identifioitua ryhmään.

4.2 Emootiot

Tunneteoreetikot liittävät emootiot ja motivaation yhteen. Suomen kielen sana tunne voi viitata englannin termeihin *emotion*, *affect*, *feeling* tai *mood*, muista kielistä löytyy lisää variaatioita. Emootiot saavat ihmisen toimimaan, tavoittelemaan hyvää oloa tai karttamaan pahaa oloa.

Frijda ja Parrott (2011) pitävät motivoivaa komponenttia emootioiden universaalina osana. Plutchik (1980) väittää, että emootiot kytkevät motivaation ja kognition, kun taas Lazarus (1991, s. 6) esittää, että tunteet yhdistävät motivaationaalisia, kognitiivisia, adaptiivisia ja fysiologisia prosesseja yhdeksi kompleksiseksi tilaksi, joka sisältää useita analyysin tasoja. Aivojen tunnesäätely (limbisen järjestelmän) vaurio johtaa krooniseen ja yleiseen amotivaatioon, myös rationaalisen käyttäytymisen osalta.

Tunnekäsitteiden monimuotoisuus vaikeuttaa niiden määritelmiä. Emootio voidaan määritellä erityiseksi toimintataipumukseksi tai -valmiudeksi (Frijda 1986, Lazarus 1991, Tooby & Cosmides 1990). Nessen (1990, 268) mukaan

tunteet ovat erikoistuneita luonnonvalinnan muovaamia toimintamoodeja, jotka säätelevät organismin fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymisellisiä parametreja tavalla, joka lisää kykyä ja taipumusta vastata sopeutuvasti erityyppisten ympäristöriskien uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tunteet motivoivat meitä tekemään ja saavat meidät haluamaan jotain sekä kokemaan asiat palkitsevina tai rankaisevina (Workman & Reader 2004).

Ihmisen evoluutiossa emootiot kehittyivät ratkaisuina lisääntymisen ja ryhmien hallinnoinnin ongelmiin (Keltner, Haidt & Shiota 2006). Seksuaalinen himo ja rakastuminen kannustavat parin hankintaan. Parin säilyttämistä tukee rakastaminen ja mustasukkaisuus. Lasten kasvattaminen ja suojeleminen vaativat rakkautta, myötätuntoa, sääliä ja huolehtimista. Empatia tuottaa altruismia vieraita kohtaan. Ryhmien ja yhteisöjen hallitseminen edellyttää yhteistyötä tukevia haluja ja tunteita. Toisaalta yhteistyö ja kilpailu vaikuttavat koko ajan ristiriitaisesti.

Darwinistiset tunneteoreetikot Ekman (1994, 1998) ja Izard (1977) erottelivat diskreetit perustunteet (8 ja 6 kpl) ja pitivät kompleksisia tunteita näiden kombinaatioina. Lazarus (1991) erotti 15 tunnetta, Fredricksson (1998, 2001) vain 12. Plutchik (1980) löysi 8. Oatley ja Johnson-Laird (1987) tyytyivät viiteen perustunteeseen: heidän mukaansa kompleksiset tunteet muodostuvat yhteisten perusmoodien ja sosiaaliseen minämalliin suhtautuvan propositionaalisen arvion yhteistoiminnasta. Frijda ja Parrott (2011) erottavat jopa 18 synnynnäistä alkutunnetta (*ur-emotion*) eli toimintavalmiutta. Varsinaiset emootiot ovat näiden monikomponenttisia vastinkuvioita. He perustelevat malliaan biologialla ja darwinistisella evoluutiolla, mutta eivät käytä mitään evoluutiopsykologista teoriaa.

Panksepp (2013) tarkasteli tunteita neurotieteen näkökulmasta. Hän erotti 7 primaariprosessista komentojärjestelmää, joita hän kuvaa termeillä ETSIMINEN, RAIVO, PELKO, HIMO, HUOLENPITO, PAKOKAUHU ja LEIKKI, kirjoittaen ne isolla erottaakseen ne kansantermeistä, jotka antavat epä-tarkan käsityksen. Noista ensimmäinen ja viimeinen liittyvät sisäperäiseen motivaatioon, luovuuteen sekä oppimiseen, kun muut ovat enemmän tai vähemmän ulkoperäisesti liipaistuja. Kaikki affektiiviset tilat liittyvät kokonaisvaltaisesti mielen toimintaan eivätkä ne tarkoita erillistä toimintamoduulia.

Diskreettien tunteiden (Levenson 2009) ohella voitaneen puhua jatkuvasta pitkäkestoisesta tunteesta, eli mielialasta tai affektista (Barrett 2009). Intensiivien ohella niitä voidaan mallintaa positiivisuuden ja negatiivisuuden suhteen yhdellä tai kahdella akselilla sekä energisen viritystason mukaan (Thayer 1989).

Yksilön vaste omiin ja toisten tunteisiin määrää persoonallisuuden. Erityisesti ne vaikuttavat ekstroversion, neuroottisuuteen ja miellyttävyyteen. Erot tunteissa tuottavat erilaisia strategioita suunnistaa sosiaalisessa ympäristössä (Buss 1987).

4.3 Positiiviset ja negatiiviset motivaatiot

Kaikki tunnemallit sisältävät enemmän negatiivisia kuin positiivisia perustunteita. Negatiiviset tunteet liittyvät tyypillisesti puolustautumiseen ja kamppailuun, usein nollasummapeliin, jossa toinen voittaa ja toinen häviää (Seligman 2002). Positiiviset tunteet liittyvät yleensä tilanteisiin, joissa kaikki voivat hyötyä, kuten luovuuteen ja suvaitsevaan ajatteluun (Seligman 2002).

Elliot, Eder ja Harman-Jones (2013) pitävät välttämis-lähestymis eroa keskeisenä tunteiden ymmärtämiselle. Tyypillisesti negatiiviset tunteet tuottavat välttämismotivaatioita ja positiiviset tavoittelumotivaatioita. Tätä tarkasteli muun muassa kontrolliteoria (Gray 1990, Carver & Scheier 1998, 1999), joka määritteli kaksi sääntelymekanismia, aktivaatiojärjestelmä BAS (*behavioral activation system*) ja estojärjestelmä BIS (*behavioral inhibition system*). Grayn (1990) mukaan nämä toimivat erillisten neurofysiologisten kanavien kautta, mikä on todettu aivokuvauksissa (Nebylitsyn & Gray 1972). BIS reagoi rangaistusten vihjeisiin ja uhkiin ja nostaa hermostuneisuutta, kun taas BAS reagoi palkkion vihjeisiin ja liittyy toivoon.

Harman-Jones, Harman-Jones ja Price (2013) väittävät, että lähestymismotivaatio voi liittyä myös negatiivisiin mielentiloihin. Tavoitteelliseen työhön kohdistuva häiriö voi tuottaa turhautumista ja suuttumusta (Dollard, Miller, Doob, Moorer & Sours 1939), mikä voi vahvistaa päättäväisyyttä. Näin näennäisesti negatiivinen tunne luo lähestymismotivaatiota.

Väittäisin vastaan, että viha synnyttää pikemmin jääräpäisyyttä, jonka taustalla vaikuttaa halu vapautua vihasta ja välttää häpeää, häviön-

tunnetta ja kasvojen menetystä. Lisäksi tuollainen jääräpäisyys kohdistaa huomion päämäärään niin, että yksilö kadottaa ajattelun joustavuuden ja luovuuden.

Ero voi johtua määritelmistä: Harman-Jones ja kumppanit (2013) määrittelevät behavioristisen oloisesti lähestymismotivaation vain impulssina mennä eteenpäin, kun yleensä lähestymismotivaatio määritellään impulssiksi mennä kohti positiivista ärsykettä (Lang & Bradley 2013). Tässä ärsyke voi tarkoittaa konkreettista oliota taikka sellaisen muistoa tai mielellistä esitystä, abstraktia käsitettä taikka ennakoitua mahdollisuutta tulevaisuudessa.

Negatiiviset tunteet ovat spesifimpiä kuin positiiviset (Fredrickson 1998). Ne kiinnittävät huomion kohteeseen. Niistä on vaikea irtautua. Suru saa yleensä vetäytymään yksinäisyyteen (Keltner et al 2006). Uhka aiheuttaa pelkoa, mikä voi johtaa pakenemiseen tai pahan eliminointiin. Neurologisesti pelko poikkeaa muista emootioista, joten uhka aiheuttaa erilaista käyttäytymisvastetta kuin tavoittelu (Ashby, Isen & Turken 1999; Chib, DeMartimo, Shimajo & O'Doherty 2012).

Uhkien välttämiseen liittyvät myös synnynnäiset tai opitut refleksit. Ne ovat siinä mielessä tunneneutraaleja, että yksilö ei ehdi kokea tunnetta ennen toimintaa, joka tapahtuu ei-kognitiivisesti. Niitä ei siten yleensä edes pidetä motivaation alaan kuuluvina. Kriisijohtamiseen kuuluu kuitenkin odotus käskyjen vaistomaisesta tottelemisesta.

Positiiviset tunteet laajentavat mieltä, tuovat uusia kokemuksia, valmistavat tulevaisuuteen, antavat aikaa harkita ja miettiä. Tavoitteen saavutus ja turvallinen tila aiheuttavat iloa, joka liittyy haluun leikkiä. Leikki auttaa oppimista. Oppimiseen sekä tutkimiseen vaikuttaa kiinnostus, joka on useimmin koettu tunne (Izard 1977). Tyytyväisyys passivoi ja tuo halun levätä ja nautiskella, mikä auttaa integroimaan äskettäisiä tapahtumia ja kokemuksia. Fredricksonin (2009) laajenna ja rakenna -teorian mukaan positiivisen tunteen kokemus tuottaa positiivisen spiraalin, joka johtaa kestävien henkilökohtaisten voimavarojen rakentumiseen. Itsemääräytymisteorian käsittein se tarkoittaisi sosiaalisten rakenteiden sisäistämistä ja normien integroitumista arvoiksi. Rakkaus herättää halun olla lähellä ja suojella. Se liittyy vastavuoroisen altruismin kehitykseen (Trivers 1971). Kiitollisuus tuottaa prososiaalisuutta, ylpeys suuria ajatuksia ja ylevyys voi johtaa paremmaksi ihmiseksi tulemiseen. (Keltner et al 2006, Carr 2011)

Positiiviset ja negatiiviset emootiot liittyvät monitahoisesti sisä- ja ulko-
peräisiin motivaatioihin. Empiiriset tutkimukset viittaavat, että negatiivisessa
mielentilassa ihmiset toimivat enemmän ulko-
peräisen motivaation ohjaamana ja
positiivisessa mielentilassa enemmän sisä-
peräisesti motivoituneena (De Dreu,
Baas & Nijstadt 2012, Pyszczynski, Greenberg & Arndt 2012, Adler & Chen 2011).
Negatiivinen mieliala itsessään voi seurata ulkoisesta ohjauksesta. Positiivinen
mielentila rohkaisee lähestymistä (Carver 2001, Erez & Isin 2002), mikä saa
yksilöt näkemään tehtävän mahdollisuutena eikä kiertämään ongelmaa (Higgins
1997) ja käymään kiinni ongelmaan pelkäämättä (Amabile, Barsade, Mueller &
Staw 2005, Fredrickson 2001, Seo, Barret & Bartwick 2004). Positiiviset tunteet
parantavat luovuutta (Davis 2009, Grawitch & Munz 2005).

Chib ja kumppanit (2012) havaitsivat, että korkean tulospalkkion
tarjoaminen kasvattaa aivojen striataalista aktiivisuutta, mikä saa ihmisen
ottamaan haasteen. Tehtävän aikana korkea palkkio kuitenkin häiritsee työtä, mikä
havaitaan striataalisen aktiivisuuden laskuna. Chib ja kumppanit (2012)
tulkitsevat, että työn aikana ihminen kokee jo saaneensa palkkion ja ajattelee sen
menettämistä. Siten tavoite muuttuu uhaksi ja motivaatio muuttuu saavutus-
suuntautuneesta välttämissuuntautuneeksi. Negatiiviset emootiot aktivoituvat ja
huomio keskittyy uhan torjuntaan.

Toisaalta Lang ja Bradley (2013) havaitsivat, että tavoittelu – erityisesti
saalistus – voi laukaista samanlaisia neurologisia vasteita kuin puolustus.
Toimintana saalistus kohdistuu yhteen päämäärään, mikä voi evolutiivisesti johtua
puolivälittömän henkiinjäämisvietin toteutuksesta. Edellisen kappaleen mukaan
saalistaja voi kokea havaitun saaliin osin jo saavutettuna, jolloin saalistukseen
liittyy emotionaalisesti saaliin menettämisen uhka.

Ilmeisesti lähestymis- ja tavoittelumotivaatiot eivät muodosta yhtä
kokonaisuutta. Ainakin saalistus pitäisi erottaa muusta onnen tavoittelusta. Yksilö
voi myös motivoitua kilpailuun eri tavoin.

Elliot (1999) tarkasteli saavutus ja välttämismotivaatioita oppimis- ja
suoritusmotivaatioiden yhteydessä. Suoritusmotivaatio voidaan jakaa saavutus-
suoritus-motivaatioon sekä välttämis-suoritus-motivaatioon ja vastaavasti oppi-
mismotivaatio oppimis-saavutus ja oppimis-välttämismotivaatioihin. Kokeissa
oppimis-saavutus-motivaatio tuottaa positiivisia vaikutuksia ja suoritus-välttämis-

motivaatio negatiivisia vaikutuksia. Oppimis-välttämis- ja suoritus-saavutus-motivaatioiden vaikutukset ovat sekavampia: osaamis-välttämis-päämäärät korreloivat positiivisesti kiinnostuksen kanssa, positiivisesti kielteisten tunteiden ja negatiivisesti suorituksen kanssa (Baranik et al 2010). (Gillet et al 2015).

Gillet ja kumppanit (2015) havaitsivat, että autonomisista syistä asetetut suoritusavoitteet ennustivat korkeampaa tyydytystä, sitoutumista ja positiivista tunnetta (affektia) kuin kontrolloiduista syistä asetetut suoritusavoitteet, jotka taas aiheuttivat korkeampaa ahdistusta. Jopa välttämistavoitteet liittyvät korkeampaan tyydytykseen, kun niistä toteutettiin autonomisista syistä.

Alexander ja van Knippenberg (2014) havaitsivat, että tiimien innovoinnissa oppimismotivaatiot tuottavat parempaa tulosta kuin suoritusmotivaatiot. Oppimismotivaatio vaikuttaa sitä enemmän, mitä radikaalimmasta innovaatiosta on kyse. Tiimissä oppimismotivaatio saa kehittämään uutta osaamista ja hakemaan rakentavaa palautetta, mutta suoritusmotivaatio auttaa parantamaan ideaa. Optimaaliseen suoritukseen pyrkivän tiimin jäsenten pitää osata muuttaa motivaatio-suuntaustaan tehtävän aikana. Näistä saavutus-suoritusmotivaatio vaikuttaa innovointiin enemmän kuin välttämis-suoritus-motivaatiot.

Monet motivaatioteoriat, mukaan lukien itsemääräytymisteoria eivät eksplisiittisesti erottele uhkaan ja mahdollisuuteen perustuvia motiiveja. Edellisen tarkastelun pohjalta pitäisin tätä vahvimpana dikotomiana, kun muut ulottuvuudet muodostavat jatkumon.

De Dreu, Baar ja Nijstad (2012) tarkastelevat motivaatioihin liittyen yksilöiden lähestymis- ja välttämisorientaatiota. Lähestymisorientaatio suuntautuu kohti, tavoittelee päämääriä ja ennustaa positiivisia lopputuloksia. Välttämisorientaatio suuntautuu pois ja ennustaa negatiivisia lopputuloksia. Työssä esto-kohdistuneet suuntaavat turvallisuutta kohti, mutta välttävät riskejä ja inhoja. Edistys-suuntautuneet suuntaavat kohti mahdollisuuksia, tavoitteita ja haluttuja lopputuloksia. Lähestymisorientaatio edistää luovuutta ensisijaisesti suuremmalla kognitiivisella joustavuudella. Se suhtautuu positiivisesti tiloihin ja piirteisiin, jotka liittyvät laajaan kiinnostuksen kohdistukseen ja haluun tutkiskella vaihtoehtoisia toimintatapoja halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Välttämisorientaation piirteet ja tilat liittyvät kohotettuun kognitiiviseen kontrolliin ja

kapeampaan huomion kohdistamiseen paikallisiin yksityiskohtiin. Välttämisorientaatio liittyy luovuuteen kognitiivisen periksiantamattomuuden kautta.

Dweck (1986, 1999) jakoi yksilöt tavoitesuuntautuneisuuden mukaan oppimis- ja suoritussuuntautuneisiin. Uuden oppimiseen kohdistuvat inkrementalistit uskovat, että ihminen voi oppia, kehittyä ja tulla älykkäämmäksi. He voivat parantaa suoritustaan kielteisen palautteen vuoksi. Suorituksen osoittamiseen kohdistuvat entitistit pitävät intellektuaalisia kykyjä kiinteinä ja valitsevat helppoja tehtäviä, osoittaakseen suoriutumistaan ja pätevyyttään. Koululaiskokeissa inkrementalistit selviytyivät selvästi entitistejä paremmin tehtävissä, jotka vaativat tiedon soveltamista. Inkrementalistit tekevät mielellään työtä oppiakseen, kun taas entitistit pelkäävät, että kova työ osoittaa pätemättömyyttä. Oppimissuuntautuneisuus liittyy sisäperäiseen motivaatioon ja suoritussuuntautuneisuus ulkoperäiseen motivaatioon (Hirst, van Knippenberg & Zhou 2009).

4.4 Sosiaaliset ja moraaliset tunteet

Monet tunteet voidaan tulkita sosiaalis-moraalisiksi vaistoiksi (Haidt 2001). Niillä tarkoitetaan sisäisiä tuntemuksia oikeasta ja väärästä, hyveistä ja sosiaalisesta asemasta. Ne liittyvät oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, erityisesti vastavuoroisuuteen ja sen loukkaamiseen.

Omiin oikeuksiin kohdistuva loukkaus aiheuttaa suuttumusta, vihaa ja raivoa. Se saattaa johtaa hyökkäykseen loukkaajaa kohtaan, vaikka tästä aiheutuisi kustannuksia ja riskejä itselle. Suuttumisen tunne voidaan tulkita erityiseksi sopeumaksi estämään hyväksikäyttö (Nesse 1990, 277). Oletettavasti toiset oppivat varomaan herkästi suuttuvaa yksilöä – jopa siinä määrin, että suututtaja saa kantaa vastuun suututtamisen seurauksista.

Vastaavasti puhtauden tai pyhyiden loukkaus aiheuttaa inhoa. Inho tuottaa halun välttää inhon kohdetta tai poistaa se elinpiiristä. Kaikissa kulttuureissa inhoa symbolisoi oksennus. (Keltner et al 2006)

Halveksuntaa herättää, kun yksilö havaitsee toisen yksilön lyövän laimin tälle kuuluvia sosiaalisia ja moraalisia velvollisuuksiaan. Halveksunnasta seuraa tyypillisesti halveksunnan kohteen välttäminen. (Keltner et al 2006)

Toisen saama epäoikeudenmukaiseksi koettu saavutus herättää kateutta. Se voi johtaa saavutuksen vähättelyyn tai poisottamiseen (Keltner et al 2006, ks. myös Helkama 2009). Kateutta esiintyy eniten läheisten ja samanarvoisten yksilöiden kesken.

Sosiaalis-moraaliset tunteet tukevat yhteistyötä. Omasta vaikutuksesta riippumaton itselle edullinen epäsymmetria vastavuoroisuudessa aiheuttaa kiitollisuuden tunteen. Se tuottaa luottamusta sekä aiheuttaa halun palkita toinen. Tätä voidaan verrata sisäisen velvollisuuden tunteeseen, joka voi kohdistua kollektiivisesti koko yhteisöön. Vastaavasti ihminen voi kokea omaan puutteelliseen toimintaan kohdistuvia jälkitunteita. Itse tehty vastavuoroisuuden loukkaus voi herättää syyllisyyden tunnetta, joka tuottaa halun hyvittää teko. Epäonnistuminen tai muu moka aiheuttaa häpeää, joka tuottaa halun kadota. (Keltner et al 2006)

Häpeän välttäminen sisältyy useisiin motivaatioteorioihin. Itsemääräytymisteoriassa introjektio johtuu pitkälti häpeän integroitumisessa osaksi itseä. Introjektiiiviset kasvatusperinteet saattavat tuottaa kestävän perihäpeän, joka saa ihmisen häpeämään omaa olemassaoloaankin. Toiset ovat täysin häpeämättömiä.

Yhteisöjen organisoitumista tukevat hierarkkiset tunteet. Näihin kuuluvat ylemmyyteen liittyvä ylpeys taikka alemmuuteen liittyvä kunnioitus. Myös inho ja halveksunta osoittavat omaa ylemmyyttä kohteeseen nähden, kun taas häpeä ja hämmennys viittaavat oman arvon laskuun. Sosiaaliseen arvoon liittyvät tunteet merkitsevät enemmän hierarkkisissa kulttuureissa (Kitayama, Markus & Kurokawa 2000).

Loch, Galunic ja Schneider (2006) tarkastelevat motivaatioita emotionaalisten algoritmien kautta. Emotionaalisilla algoritmeilla tarkoitetaan ei-rationaalisia motivaatiotekijöitä, jotka säätelevät käyttäytymistä arvioinnin tapaan. Loch ja kumppanit (2006) esittävät ihmisille neljä emotionaalista algoritmia: resurssien tavoittelu, statuksen haku, vastavuoroisuuden tarve sekä ryhmäidentiteetin halu. Näitä voi verrata Fiskin (1992) neljään ihmisten suhteita määrittävään toimeen: markkinahinnoittelu, hierarkia, tasa-arvoisuus ja yhteinen jakaminen.

Resurssien tavoittelu ja statuksen tavoittelu liittyvät kilpailuun. Vaikka resurssien tavoittelu saattaa tuntua rationaaliselta toiminnalta, on paljon evidenssiä, kuinka tunneperäinen ahneus voi ylittää järkipäisen kontrollin.

Statuskilpailuun kuuluu yleinen tarve saada kunnioitusta ja arvostusta, mutta myös kilpailu muita korkeammasta asemasta. Tämä on huomattu palkitsemismalleissa: sopiva statuspalkkio voi korvata rahallisen palkkion. (Loch et al 2006)

Vastavuoroisuus ja ryhmäidentiteetti liittyvät yhteistyöhön. Vastavuoroisuus sisältää oikeudenmukaisuuden kaipuun. Trivers (1971) esitti, että vastavuoroisuus ja huijareiden rankaisu kehkeytyvät emotionaalisesti. Vastavuoroisuuden loukkaus kuten petkus voi laukaista syviä tunteita, kuten vihaa, raivoa ja kostonhalua. Epäreilu jako voi johtaa osapuolen vetäytymiseen yhteistyöstä, vaikka se ei olisi oman edun mukaista. Ryhmäidentiteetti saa ihmiset uhraamaan oman etunsa ryhmän puolesta. Sen evolutiiviseksi alkuperäksi on esitetty erehtymistä sukulaissuhteista tai ryhmävalintaa (Hamilton 1975, Sober & Wilson 1998, Richerson & Boyd 2005). (Loch et al 2006)

Eri emotionaaliset algoritmit vahvistavat itse itseään. Menestys kilpailussa lisää kilpailullisuutta. Yhteistyö- ja kilpailumotivaatiot kuitenkin tasapainottavat toisiaan, mikä on välttämätöntä: hillitön kilpailu johtaa armottomaan tappeluun ja korostunut yhteistyö tuottaa liikaa ryhmäkoheesiota. Ystävyys estää keskinäistä kilpailua, mutta myös kilpailun tuottama eriarvoisuus estää ystävyuden (Trivers 1971). Ympäristö vaikuttaa tasapainoon: Resurssien niukkuus lisää kilpailua, kun taas ulkoinen uhka lisää yhteistyötä. (Loch, Galunic & Schneider 2006)

Hogan (1983, 1996, 2005) käsitteli statuskilpailun ja sosiaalisten tarpeiden suhdetta sosioanalyttisessä teoriassa. Hän yhdisti evoluutioteorian psykoanalyysiin (Freud 1913) ja symboliseen interaktionismiin (Mead 1934). Teorian mukaan ihmisissä vaikuttaa kolme tarpeiden luokkaa: 1) sosiaalisen huomion ja hyväksynnän tarve (*get along*), 2) status, valta ja resurssien kontrolli (*get ahead*) ja 3) ennustettavuus ja järjestys (*find meaning*). Vastaavasti sosiaalinen hylkääminen, statuksen menetys ja epävarmuus aiheuttavat stressiä, josta pitää päästä eroon (Hogan & Blicke 2013). Teoria pitää uskontoa lähes syntyperäisenä tarpeena. Muuten sosioanalyttinen teoria kuvaa enemmän persoonallisuutta kuin motivaatiota, joten en sitä sen enempää käsittele.

Moraalisia tunteita voidaan tarkastella oikeudenmukaisuuden käsitteen kautta. Yksilön kokemus ryhmän tai yhteisön oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa motivaatioon toimia yhteisön puolesta. Zapata-Phelan ja kumppanit (2008) tarkastelivat proseduraalisen ja vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden

vaikutusta sisäperäisen motivaation kautta. He väittivät proseduraalisen epäoikeudenmukaisuuden tuottavan negatiivista affektia, mikä vähentäisi sisäperäistä motivaatiota.

Väittäisin epäoikeudenmukaisuuden vaikuttavan paljon enemmän ulkoperäisen motivaation sisäistämiseen. Epäoikeudenmukaisuus tuottaa negatiivisia tunteita esimiestä tai organisaatiota kohtaan, jolloin yksilö menettää kunnioituksensa esimieheen. Tällöin hän ei enää halua omaksua arvoja esimieheltä eikä identifioitua organisaatioon. Ilman vapaaehtoisuutta motivaatio ei sisäisty vaan aiemmin integroidut arvot saattavat purkautua kokonaan.

4.5 Halujen hierarkia

Edellä totesimme fysiologiset tarpeet ensisijaisiksi psykologisiin tarpeisiin nähden. Yleensä sisä- ja ulkoperäisen motivaation teoriat pitävät sisäperäisiä motivaatioita jotenkin ensisijaisempina ja aidompina kuin ulkoperäisiä. Powers (1973) ja Cooper (2012) esittivät teorian halujen hierarkialle. Korkeimmalle tasolle he asettivat perusteisimmat ihmishalut, kuten itsensä säilyttämisen ja laajenemisen (Rogers 1959) taikka autonomian, yhteenkuuluvuuden ja pätevyuden (Ryan & Deci 2000). Hierarkiassa alempana olevat halut auttavat välineellisesti saavuttamaan ylempiä haluja. Hierarkia jatkuu välihalujen ketjuna yksityiskohtaisiin toimiin asti.

Cooperin (2012) käsittelemä halujen hierarkia ei jaa motivaatioita varsinaisesti ulkoperäiseen ja sisäperäiseen, vaan pikemmin välillisiin ja välittömiin. Sinänsä moni teoretikko samastaa ulkoperäiset motivaatiot välillisiin, joten käytännössä puhutaan samasta asiasta. Ulkoperäiset motivaatiot sijoittuvat hierarkiassa alemmaksi, ollen instrumentaalisia ylemmille haluille. Alemmat halut määritellään järkeviksi ja merkityksellisiksi yrityksiksi täyttää perustarpeita parhaalla tavalla, jonka ihmiset osaavat. Ne eivät ole kompensatorisia ylemmille tai sisäperäisille haluille, kuten muun muassa Ryan ja Deci (2002) väittivät. Cooper (2012) pitää välillisiä haluja sosiaalisesti rakentuneina strategioina korkeampien halujen tyydyttämiseksi.

Ylimmät tai sisäperäisimmät halut johtavat luotettavimmin ja johdonmukaisimmin tavoitteiden saavuttamiseen, koska ne riippuvat vähiten ulko-

peräisistä tekijöistä (Cooper 2012). Välillisiin haluihin perustuvat toimet tuottavat paljon epävarmemmin onnea, joka riippuu lopulta aina välittömien tarpeiden tyydyttymisestä. Olosuhteiden muuttuminen ja seurausten ennustamattomuus aiheuttaa näihin strategioihin epävarmuutta. Eläminen välillisten halujen johdattamana liittyy heikompaan psykologiseen terveyteen. Esimerkiksi sosiaalinen stressi voi aiheuttaa, että sosiaalinen harkintakyky pettää ja implisiittisemmät motivaatiot ottavat vallan. Niemiec, Deci ja Ryan (2009) havaitsivat, että ulkoperäisten tavoitteiden saavuttaminen ei tee ihmistä onnelliseksi, mutta sisäperäisten kyllä.

Häiriömahdollisuuksien vuoksi välilliset halut ja strategiat johtavat välittömiä todennäköisimmin dysergioihin eli päämääräkonflikteihin (Cooper 2012). Dysergiat johtavat heikompaan psykologiseen toimintaan ja tyytymättömyyteen. Toisaalta myös välittömät, sisäperäiset motiivit voivat vetää eri suuntiin eivätkä psykologiset tarpeetkaan aina ole yhteneviä. Esimerkiksi jokainen ukkomies saa kokea ristiriidan autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden välillä, mikä liittyy myös tiimityöhön.

Cooper (2012) ei tarkastele dikotomiaa positiivisen ja negatiivisen motivaation välillä. Selvästikin välittömästi elämää uhkaavien ulkoperäisten tekijöiden torjuminen nousee motiivihierarkiassa kaikkein korkeimmalle tasolle.

Välillisiä haluja voidaan käsitellä oppimisparadigman taikka behaviorismin (Thorndike 1917, Watson 1913, 1924, Pavlov 1928, Skinner 1937) kautta. Kehityksensä aikana yksilö oppii yrityksen ja erehdyksen taikka altistamisen kautta, että jotkut asiat ja teot tuottavat onnea ja toiset kärsimystä. Vähitellen yksilö oppii implisiittisesti yhdistämään syyn ja seurauksen siten, että pelkkä syy tuottaa jo hyvää tai pahaa oloa. Tällöin välillinen, ulkoperäinen motiivi muuttuu välittömäksi, sisäperäiseksi motiiviksi. Luonnollisesti tiedostettu vaaran uhka tuottaa levottomuutta, mutta myös tiedostamaton. Paradigmaattisesti oppimisparadigman mukainen ehdollistaminen tai assosiointi poikkeaa tyystin itsemääräytymisteorian mukaisesta motivaation integroitumisesta taikka psykodynaamisesta introjektiosta, vaikka liittyy oleellisesti samaan ilmiöön. Behavioristinen lähestymistapa ei kuitenkaan riittäne motivaatioteorioiden hienouksien selittämiseen, varsinkaan puhdasoppisena.

4.6 Yhteenveto ihmisen motivaatiosta

Evoluution myötä ihmiselle on kehittynyt lisääntymistä suoraan ja epä-suoraan tukevia emootioita. Ihminen kokee onnea ja nautintoa tilanteissa, jollaiset edistivät suvunjatkamista kivikautisissa olosuhteissa ja vastaavasti surua, stressiä ja kärsimystä tilanteissa, jollaiset uhkasivat ja haittasivat henkeä ja suvunjatkamista. Emootioista seuraa motiiveja välttää tuskaa ja hakea onnea. Koska nykyinen elinympäristö poikkeaa evoluutioympäristöstä, monet vietit johtavat harhaan, houkutellen epäterveellisiin toimiin tai tuottaen turhaa pelkoa vaarattomiin asioihin. Ihmisille on kehittynyt fysiologisia ja psykologisia tarpeita. Näiden tyydyttämättömyys vaikuttaa motiiveihin, mutta hyvin eri tavoin.

Fysiologinen puute tuottaa huonoa oloa eli negatiivista emootiota, joka motivoi puutteen poistamiseen eli tarpeen tyydyttämiseen. Tyydyttymiseen liittyvä aistinautinto itsessään voi tuottaa nautintoa, joka voi tuottaa sijaisperäisiä ylimotiiveja, kuten ylensyöntiä.

Psykologisten tarpeiden tyydyttämättömyys ei aina suoraan motivoi niiden tyydyttämiseen, vaan motivaatio voi suuntautua korvaaviin toimintoihin. Psykologisen tarpeen riisto (frustraatio) aiheuttaa vakavia psykologisia ongelmia. Psykologisiksi perustarpeiksi voidaan lukea autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet. Leikkimisen, oppimisen ja keksimisen tarpeet voidaan luokitella välittömiin sisäperäisiin motiiveihin eikä psykologisiksi perustarpeiksi.

Yksilölle kehitty kasvun ja kehityksen aikana toissijaisia emotionaalisia motiiveja assosiaatioiden, ehdollistumien, introjektioiden ja sosialisaaation kautta. Introjektio liittyy alun perin psykodynaamiseen kehitysteoriaan ja assosiaatiot ja ehdollistumat behavioristiseen paradigmaan, mutta näitä voidaan käsitellä integroidusti itsemääräytymisteorian avulla. Opitut emootiot ja motivaatiot voivat kuitenkin muuttua dysfunktionaaliseksi, jos olosuhteet muuttuvat.

Tiedostamattomiksi integroitujen tarpeiden lisäksi yksilö voi luoda itselleen kognitiivisia motiiveja, jotka ovat välillisiä keinoja tai strategioita välittömien tarpeiden saavuttamiseksi. Välillisen halun tyydyttäminen ei sinänsä tuo onnea, muuten kuin yleisen saavuttamisen ilon kautta, ennen kuin se johtaa välittömän tarpeen tyydyttämiseen. Välilliset tarpeet voivat organisoitua hierarkkisesti.

Yksilö kokee sosiaalista ristiriitaa kilpailullisten ja yhteisöllisten tarpeiden välillä. Toisin kuin itsemääräytymisteoria olettaa, kilpailu ei aina ole pelkästään kompensatorinen ulkoperäinen korvike, vaan osin synnynnäinen motiivi, joka seuraa evoluutioympäristön luonnonvaraisesta lisääntymiskilpailusta. Kilpailuun ryhtyminen toki edellyttää ulkoista mahdollisuutta. Kilpailu voi motivoida yksilöä monin hyvinkin ristiriitaisin tavoin: Suoritus itse voi motivoida sisäperäisesti, ilman vertailua toisiin. Suoritukseen voi liittyä itsensä kehittämisen ja pätevyyden tarpeita – vertailu toisiin tuottaa tietoa oman osaamisen tasosta ja puutteista. Yksilö voi pyrkiä voittamaan kilpailun saavutus- tai välttämistarpeista eli voiton itsensä vuoksi taikka välttääkseen häviön ja sen tuottaman häpeän. Joskus yksilöä motivoi eniten materiaallinen palkinto, joka voi tuottaa onnea suoraan tai olla väline onnen saavuttamiseksi. Ultimaattisesti ja usein tiedostamattomasti yksilö hakee kilpailulla parempaa lisääntymismahdollisuutta.

Voidakseen hyvin yksilö tarvitsee sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella myös negatiivisesti epäoikeudenmukaisuutena, joka aiheuttaa yleensä kielteisiä tunteita ja jota yksilö siten pyrkii välttämään. Oikeuksien loukkaamiseen liittyvät tunteet ja motiivit eivät ole opittuja kompensatorisia motiiveja vaan syntyperäisiä vasteita tulkinnanvaraisiin ulkoperäisiin ärsykkeisiin. Itsemääräytymisteoria ei suoraan käsitellyt oikeudenmukaisuutta. Proseduraalinen oikeudenmukaisuus voitaisiin tulkita osaksi autonomiaa, oikeudeksi vaikuttaa omiin asioihin, jolloin koettu epäoikeudenmukaisuus rikkoo autonomian tarvetta vastaan. Toisaalta vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus voidaan liittää liittymisen tai pätevyyden tarpeisiin. Tämä saattaa toki tuntua hieman kaukaa haetulta. Vaihtoehtoisesti voimme luokitella oikeudenmukaisuuden palauttamisen puhtaasti ulkoperäiseksi motiiviksi. Joka tapauksessa koettu epäoikeudenmukaisuus romahduttaa työmotivaation, niin sisäperäisen kuin identifioidun ulkoperäisen. Sisäperäinen motivaatio saattaa osin palautua tunteiden liennyttyä, jos yksilö kokee tehtävän edelleen kiinnostavana. Ulkoperäisen motivaation uudelleensisäistäminen – toisin sanoen luottamuksen palauttaminen – sen sijaan vaatii paljon enemmän aikaa ja vaivaa.

Yksilöön vaikuttaa jatkuvasti useita motivaatiota, eri suuruisina ja eri suuntiin. Reaalimaailmassa yksilöitä vaivaa jatkuva motivaatiokompleksi, mikä tuottaa stressiä ja laskee elämänlaatua. Yleensä negatiiviset motivaatiot nousevat

ensisijaisimmiksi, sitä enemmän, mitä välittömämpään uhkaan ne liittyvät. Introjektoidut normit voivat tuottaa ristiriitoja sekä häiritseviä estoja, jotka voivat aiheuttaa lisää stressiä niin päätöstilanteessa kuin rationaalisen päätöksen jälkeen toiminnan aikana.

Motivaatiot voidaan luokitella dikotomisesti tai jatkuvasti kolmen, neljän tai jopa viiden ulottuvuuden perusteella. Itsemääräytymisteoria tarkasteli jatkumoa motivaation heteronomian ja autonomian suhteen, sen mukaan kuinka ulkoperäinen kontrolli sisäistetään, kun aiemmat teoriat olivat jakaneet motivaatiot dikotomisesti sisä- ja ulkoperäisiin. Toisaalta halut voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin, mitkä voidaan erottaa sisä- ja ulkoperäisistä, vaikka nämä yleensä samastetaan. Emootioiteorioista saadaan jako negatiivisten ja positiivisten motiivien taikka välttämisen- ja tavoittelusuunnan suhteen. Viimeiseksi ulottuvuudeksi voidaan ottaa toiminnan implisiittisen tai eksplisiittisen ajattelun varassa, behavioristisesti tai kognitiivisesti, joskaan tiedostamatonta refleksinomaista käyttäytymistä ei yleensä määritellä motivaatioteorian alaan kuuluvaksi. Näiden ulottuvuuksien välillä vallitsee tiettyjä riippuvuuksia. Ne voidaan järjestää hierarkkisesti:

1. välittömät uhat – negatiiviset emootiot
2. välittömästi onnea tuottavat toimet
3. välillisesti onnea tai turvallisuutta tuovat toimet

Käytännön elämässä harva tapaus mahtuu puhtaasti johonkin lokeroon. Useimmat reaali maailman tapaukset sisältävät vähän kaikkia ulottuvuuksia, ja yksilöstä ja ympäristöstä riippuu, mikä hallitsee. Esimerkiksi sosiaalisen kaupan käynnin autonomisuus voi riippua aloitteentekijästä.

Tosielämän todellisen johtajan tulee ymmärtää näitä motiiveja, eksplisiittisesti tai implisiittisesti. Väärä motivointi johtaa harhaan ja erehtyminen työntekijän luontaisista motiiveista tuottaa turhaumia ja tuhoa. Siirryn seuraavaksi käsittelemään tarkemmin johtajaa ja johtajuutta motivaatioteorioiden pohjalta.

5 Johtaja

5.1 Johtajuus

Perinteisesti johtajuutta on tutkittu hyvin johtajakeskeisesti. Johtajakeskeisyys on toki poikanut myös vastavoimia, kuten alaiskeskeisiä, emansipatorisia tai vuorovaikutuspohjaisia malleja. Tarkastelen seuraavaksi johtajaa ja johtajan toimintaa koskevia tutkimuksia ja teorioita. Pohdiskelen muun muassa, mitä taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia johtajalta vaaditaan tai mitkä vaikuttavat johtajaksi pääsemiseen tai joutumiseen.

Usein johtajaksi pyrkimiseen, johtajaksi pääsemiseen ja johtajana onnistumiseen vaikuttavat eri tekijät. Siten johtajaksi ei aina päädy paras ehdokas (Parker & Welch 2013, Judge, Piccolo & Kosalka 2009). Vähiten on tutkittu johtajaksi pyrkimisen motivaatioita, olkoonkin, että valtamotiivia itsessään on paljon tutkittu. Valtaa voi kuitenkin käyttää ilman muodollista tai edes tiedostettua johtajan asemaa. Varsin yleisesti kuitenkin oletetaan, että vastentahtoisesti johtajaksi määrätty menestyy tehtävässään huonosti. Tosin huonosti johtajana menestyvät saattavat jälkikäteen selitellä, että eivät olisi halunneetkaan johtajaksi, mutta pakotettiin. Valitsematta tai pyrkimättä jääneiden todellisia johtamiskykyjä ei koskaan päästä edes testaamaan, joten niistä ei juuri mitään tiedetä (Gilovich 1991). Johtajuutta ei voi hyvin testata satunnaisella johtamiskokeella, koska johtajaksi kasvaminen ja johtajuuden saaminen voivat vaatia kuukausien työn ja tosijohtajuuden tulokset saattavat näkyä vasta vuosien päästä. Jos kaikki organisaatiot käyttävät johtajien valintaan samoja teorioita ja periaatteita ennakkoluulojen, kulttuurin, sääntöjen tai vallitsevan opin vuoksi, niin kokemukset vääristyvät laajalti ja systemaattisesti.

Usein johtajaksi nimetään asiantuntemuksen perusteella. Tästä kerrotaan paljon anekdoottisia tarinoita ja kehitetään kansanteorioita, joita en tässä lähde toistamaan. Monessa yhteisössä nimitystä esimiesasemaan pidetään palkintona, jota voidaan tavoitella palkinnollisuuden vuoksi, vaikka yksilöllä ei olisi mitään halua kantaa johtajuuteen liittyvää vastuuta. Tällainen perinne vaikuttaa monisuuntaisesti työntekijöiden motivoitumiseen ja keskinäiseen kilvoitteluun.

5.2 Johtajan ominaisuudet

Viime vuosisadan johtajuustutkimus (Stodgill 1948, 1974, Bass 1990) lähestyi johtajuutta tyypillisesti johtajakeskeisesti johtajan piirteiden kautta. Kirkpatrick ja Locke (1991) toivat esille, että johtajat eroavat merkittävästi ei-johtajista. Johtajien erityisiksi piirteiksi he mainitsivat tarmon, motivaation, integriteetin, luottamuksen, kognitiiviset kyvyt ja tehtävätiedon. Erityisesti menestyksellinen johtajuus vaatii älykkyyttä (Gibson, Fielder & Barrett 1993). Toisaalta liika älykkyys ja korkea kognitiotarve voivat johtaa turhaan pohtimiseen, vähäiseen kiinnostukseen arkisiin asioihin sekä päätösten lykkäämiseen (Caccioppo, Petty, Feinstein, Blair & Jarvis 1996). Myöhemmät tutkijat, esimerkiksi Zhou ja George (2003) sekä Zaccaro, Kemp ja Baker (2004) korostivat sosiaalisia taitoja. Northouse (2000) kokosi yhteenvetona, että johtajan tyypilliset piirteet ovat äly, itseluottamus, päättäväisyys, luotettavuus ja seurallisuus.

Johtajilta odotetaan rehellisyyttä, mutta stereotyyppisesti johtajia pidetään itsekkäinä oman edun tavoittelijoina. Kuitenkin tutkimusten mukaan johtajaksi valikoituu useimmin henkilöitä, joiden moraalikäsitys voidaan luokitella korkealle tasolle, esimerkiksi Kohlbergin (1984) luokittelun mukaan (Helkama 2009).

Jo Stodgill (1948) varoitti, että piirretheoriat eivät anna yleistä vastausta parhaasta johtajasta. Eri tilanteissa ja tapauksissa eri piirteet vaikuttavat merkittävimmin (Bowden 1926). Tutkimukset jättävät epäselväksi, missä määrin eri piirteet erottavat hyvän johtajan huonosta johtajasta ja missä määrin piirteet vaikuttavat yksilön omaan haluun pyrkiä johtajaksi ja toisaalta rekrytointiin rekrytoijien omien ennakkokäsitysten tai mieltymysten pohjalta. Onhan todettu, että jopa pituus vaikuttaa merkittävästi johtajaksi nousemiseen (Judge & Cable 2004). Ehkä kyseessä ovat itseään vahvistavat teoriat (Vrt. Hacking 2009). Toisaalta esimerkiksi Haslam, Reicher ja Platow (2011) korostavat, että johtajuus riippuu johtajan ja johtamisen yhteensopivuudesta ryhmän arvoihin. Johtajavalinta saattaa myös karsia piileviä hyviä johtajaehdokkaista: johtajaksi nostavat piirteet poikkeavat onnistumista tukevista piirteistä, mutta ovat välttämättömiä johtajaksi pääsemiseksi (Judge et al 2009).

Judge, Bono, Ilies ja Gerhardt (2002) tutkivat johtajien persoonallisuuksia ja päätyivät johtopäätökseen, että viiden suuren persoonallisuuspiirteen asteikolla johtajan tärkein piirre olisi ekstroversio. Bono ja Judge (2004) pitivät sitä erityisen tärkeänä transformaatiojohtajuudelle. Seuraavina tulisivat tunnollisuus, avoimuus kokemuksille ja matala neuroottisuus (eli korkea emotionaalinen vakaus). Judge, Piccolo ja Kosalka (2009) väittävät, että ääripiirteet voivat olla vahingollisia johtajuudelle. He tulkitsevat Hoganin, Curphyn ja Hoganin (1994) tuloksia niin, että johtajan piirteistä useimmin epäonnistumiseen johtaa liian korkea sovinnollisuus ja toiseksi useimmin liian matala sovinnollisuus.

Keltikangas-Järvinen (2008, 2014) kritisoi yleisiä temperamentin tai persoonallisuuspiirteiden käyttöä johtajan valinnassa. Yleisesti johtajahaussa käytetyt piirteet, sosiaalisuus, aktiivisuus ja ekstraversio eivät ennusta mitään johtajan onnistumisesta. Keltikangas-Järvinen (2008, 122) pitää liian sosiaalista ihmistä jopa kelvottomana johtajana (tosin ilman selkeitä viitteitä). Sellainen ei pysty tekemään vaikeita päätöksiä, jos on riippuvainen alaistensa suosiosta. Liiallinen aktiivisuus saattaa myös vaikeuttaa. Hän kuitenkin tunnustaa, että temperamentin ja johtajuuden yhteydestä on liian vähän tutkimustuloksia (Keltikangas-Järvinen 2008, 249; 2016). Piirreteorioiden empiiristä tutkimista vaikeuttavat piirteiden epämääräisyys ja monitulkintaisuus, taustateorioiden ohuus ja piirteiden testaamisen vaikeus. Eri piirteet ja temperamentit myös ilmenevät eri tavoin eri tilanteissa ja eri kulttuureissa, joten yksittäiset tulokset yleistyvät heikosti muihin konteksteihin.

Sapienza (2005) teki empiirisen kyselytutkimuksen tutkijoiden käsityksistä hyvästä ja huonosta johtamisesta. Vastajat kuvasivat tehokasta johtajaa välittäväksi ja myötätuntoiseksi (28 %), hallintotaitoiseksi (23 %), alaansa osaavaksi (15 %) sekä hyväksi roolimalliksi (11 %). Tehotonta johtajaa kuvattiin herjaavaksi (19 %), hyväksikäyttäjäksi (19 %) ja kyvyttömäksi ratkaista ongelmia (14 %). Tehokkuusarvio perustui kuitenkin vastaajien omiin käsityksiin eikä objektiivisiin tulosmittareihin. Sapienzan (2005) mukaan tutkijat kaipaavat huolenpitoa yllättävän paljon, joskaan raportista ei selvinnyt, minkä tason tutkijat erityisesti.

Mueller, Goncalo ja Kamdor (2011) tutkivat luovuuden vaikutusta johtajuuden kokemiseen. Stereotyyppisen johtajan oletetaan organisoivan töitä ja koordinoivan ihmisiä vähentääkseen epävarmuutta ja tuodakseen järjestystä

(Philips & Lord 1981). Luovuuden ilmaiset ja luovat teot kuitenkin tuottavat epävarmuutta, ennustamattomuutta ja monitulkintaisuutta, mitkä eivät sovi johtajuuden prototyyppiin. Tämä voi edesauttaa vähemmän luovien ja heikosti epävarmuutta sietävien tyyppien nousua johtajiksi, minkä vuoksi he voivat epäonnistua erityisesti muuttuvassa ympäristössä sekä organisaatioiden muutosvastaisuuden.

Niin piirteiden kuin hyvän johtajuuden arviointi sisältää subjektiivisia piirteitä. Oma tai työtoverien käsitys onnistumisesta johtajana ei mittaa todellista onnistumista (Kaiser, Hogan & Craig 2008). Objektiiivisen mittarin kehittäminen on osoittautunut erittäin vaikeaksi, koska kaikkiin tuloksiin liittyy satunnaisuutta. Mittarit voivat keskittyä liiaksi lyhyen ajan vaikutuksiin.

Voisimme tarkastella johtajan itsetuntoa itsemääräytymisteorian pohjalta. Johtajalla on samanlaiset sosiaaliset tarpeet kuin alaisillakin ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttyminen vaikuttaa johtajan itsetuntoon ja itsevarmuuteen. Jos johtajan sosiaaliset tarpeet kohdistuvat omaan ryhmäänsä, hän voi jäädä riippuvaksi ryhmästään. Silloin hän samalla luopuu omasta johtajuudestaan. Ylempi johto tukee alemman esimiehen johtajuutta huolehtimalla osaltaan tämän sosiaalisista tarpeista, kuten myös kompetenssin ja autonomian tarpeista. Se tarkoittaa esimiehen hyväksymistä esimiesyhteisöön sekä tämän osaamisen tunnustamista ja kehittämistä, jotta esimiehen ei tarvitse kerjätä palautetta ja hyväksyntää alaisiltaan, mihin liittyy vaaroja.

5.3 Johtajan taidot

Taito syntyy oman tai opettajan tiedon tai uskomusten pohjalta pitkäaikaisen harjoittelun myötä. Psykologisesti taidon hankintaa voidaan kuvata syväoppimisena, ehdollistumana, automatisoitumisena, implisiittisen ajattelun muotoutumisena tai hiljaisen tiedon luomisena, koulukunnasta tai paradigmasta riippuen. Taitoa ei voi sellaisenaan pitää totena tai epätotena, mutta taito voi perustua virheellisiin olettamuksiin, jolloin se ei välttämättä johda toivottuun lopputulokseen. Taidon omaksuminen vaatii riittäviä edeltäviä kykyjä ja valmiuksia.

Katz (1955) erotti johtajan tekniset, sosiaaliset ja käsitteelliset taidot. Teknisiä taitoja tarvitaan eniten työnjohtotasolla ja käsitteellisiä taitoja eli kykyä käsitellä ideoita, visioita ja strategioita ylimmällä tasolla (Bass 1990). Storey (2011) väitti, että lähijohtajuudessa (ryhmän johtaminen, myös johtoryhmän) tarvitaan eri taitoja kuin etäjohtajuudessa, missä suurempaa organisaatiota johdetaan epäsuorasti. Hän myös toteaa, että johtajakeskeisiä johtajan erinomaisuutta korostavia malleja suositaan usein ideologisista syistä, oikeuttamaan johtajan valta ja erioikeudet. Tietyt johtajuusmallit ja niihin liittyvät mittarit voivat olla itseään toteuttavia ennusteita, jos johtajan näkyvyys (maine) vaikuttaa hänen uskottavuuteensa sidosryhmien keskuudessa (pörssikurssit).

Empiiristen tutkimusten mukaan johtajalta vaaditaan taitoa oppia, niin kirjoista kuin omista kokemuksista ja virheistä (Marshall-Mies, Fleischman, Martin, Zaccaro, Baughtman & McGee 2000, Van Velsor & Leslie 1995). Omista virheistä oppiminen vaatii nöyryyttä. Jostain syystä moni pystyy helpommin myöntämään puutteensa omalla substanssialallaan kuin ydinosaamisensa ulkopuolella, kuten johtamisessa. Argyris (1991) havaitsi, että erityisesti johtavat asiantuntijat ja johtajat välttelevät uusien toimintamallien opettelemista, koska he joutuisivat avaamaan mielensä toimintaa ja kyseenalaistamaan käyttöteoriansa eli piilevät oletukset, kuinka eri tilanteissa toimitaan (Argyris & Schön 1978). Tämä vie heidät epämukavuusalueelle ja aiheuttaa puolustautumisreaktiota.

Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleishman (2000) erottivat johtajan neljä henkilökohtaista ominaisuutta – 1) yleinen kognitiivinen kyky eli lähinnä älykkyys, 2) kokemuksen kautta karttuva kristallisoitu kognitiivinen kyky, 3) motivaatio ja 4) persoonallisuus – sekä näiden pohjalta rakentuvat pätevyyydet: a) ongelmanratkaisutaidot eli luovat kyvyt, b) sosiaaliset taidot eli kyky ymmärtää ihmisiä ja sosiaalisia järjestelmiä sekä c) tietämys. Johtajan ja ylipäätänsä yksilön sosiaalisia taitoja ja kykyjä mallinnetaan usein käsitteillä sosiaalinen äly, tunneäly taikka emotionaalinen-sosiaalinen älykkyys.

Sosiaalisella älyllä tarkoitetaan kykyä määrittää kunkin tilanteen asettamat vaatimukset johtamiselle ja valita tilanteeseen sopiva toiminta (Canter & Kihlström 1987, Ford 1986, Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford 1991). Siihen kuuluu sosiaalinen tarkkanäköisyys, joustavuus, viisaus ja sosiaaliset arviointitaidot. Joustavuus tarkoittaa kykyä muuttaa omaa käyttäytymistään tilanteeseen

sopivaksi. Tarkkanäköisyys tarkoittaa kykyä ymmärtää ryhmän tarpeita ja työnteon organisoinnille välttämättömiä suhteita. Sosiaaliseen älyyn liittyy empatia eli kyky ymmärtää toisen henkilön motivaatioita, arvoja ja tunteita sekä sosiaalinen näkemys eli kyky ymmärtää, millainen käytös sopii kuhunkin tilanteeseen sekä kyky lukea vihjeitä, kuinka toiset ymmärtävät oman toiminnan. Itsemonitorointikyky sallii säätää omaa käyttäytymistään tilanteeseen sopivaksi (Snyder 1974, Zaccaro, Foti & Kenny 1991). (Yukl 2010)

Salovey ja Mayer (1990) kehittivät vastaavan käsitteen, tunneälyn eli kyvyn havaita, ilmaista, ymmärtää, käyttää ja hallita omia ja toisten tunteita. Yukl (2010) pitää sitä taitona, jonka oppiminen vaatii vahvaa halua kurinalaiseen itsekehitykseen. Goleman (1995) teki tämän sittemmin hyvin tunnetuksi, vaikkakin Salovey ja Pizarro (2002) väittävät termin hämärtyneen, ikään kuin tunneälyn opetteleminen parantaisi kaiken pahan. Jotkut (esim Locke 2005) leimaavat koko käsitteen tieteellisesti kelvottomaksi, mutta Antonakis, Ashkanasy ja Dasborough (2009) väittävät sitä täysin validiksi ja merkittäväksi johtajuudelle. Rego, Sousa, Cunha, Correia ja Saur (2007) määrittelevät tunneälylle kuusi ulottuvuutta: empatia, toisten tunteiden ymmärtäminen, itsekontrolli kritiikkiä kohtaan, tunteiden käyttö (itserohkaisu), tunteiden säätely ja omien tunteiden ymmärtäminen. He myös havaitsivat korrelaatiota johtajan tunneälyn ja työntekijöiden luovuuden välille. Myös Castro, Gomes ja de Sousa (2012) havaitsivat positiivisen korrelaation (naispuolisen) johtajan tunneälyn ja (sairaalan pääosin naispuolisten) työntekijöiden luovuuden välille. Aiemmin George ja Zhou (2001) sekä Zhou ja George (2003) nostivat tunneälyn luovuuteen vaikuttavaksi avainprosessiksi. Tutkimusmenetelmien ja aineiston rajoittuneisuuden vuoksi näistä tutkimuksista ei voida tehdä vakuuttavia johtopäätöksiä tutkimus- ja kehitysympäristöön.

Bar-On (2006) määritteli käsitteen emotionaalisen sosiaalisen älyn. Se kattaa toisiinsa liittyviä emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka määrittävät, kuinka ymmärrämme ja ilmaisemme itseämme, ymmärrämme toisiamme, suhtaudumme toisiin ja selviämme päivittäisistä vaatimuksista, haasteista ja paineista. Se sisältää viisi komponenttia: 1) intrapersoonallinen (itsetiedostus ja itseilmaisuus), 2) interpersoonallinen (sosiaalinen tietoisuus ja vuorovaikutus), 3) paineenhallinta (tunteiden säätely), 4) joustavuus (muutoksen hallinta) ja 5) yleinen mieliala (itsemotivointi).

Edellisen luvun perusteella voimme päätellä, että emotionaalis-sosiaaliset taidot mahdollistavat, että johtaja pystyy lukemaan työntekijöiden motivaatiota ja asettamaan työtehtävät mahdollisuuksien mukaan kunkin motivaatorakenteen ja temperamentin mukaisesti. Luovien tutkijoiden johtaminen voi vaatia tavallista suurempia sosiaalisia taitoja, koska nämä voivat olla persoonallisuuksiltaan vaikeita ja itsepäisiä, joskus jopa vituperatiivisia ja aggressiivisia (Feist 1999, Kanter 1989, s. 257, Eysenck 1995), eivätkä tuota huipputuloksia kuin otollisissa olosuhteissa. Aggressiivisuus sinänsä voi olla vain keino puolustaa omaa rauhaa, mikä voi johtaa näkyvämpään tuottavuuteen, kun taas ujommat eivät osaa vaatia itselleen riittävää rauhaa, tukea ja tilaisuutta esittää omia ajatuksiaan. Siten nämä eivät saa niin paljon näkyviä tuloksia huonosti johdetussa ympäristössä.

5.4 Asiantuntemus ja substanssiosaaminen

Asiantuntijoiden johtaminen vaatii yleisten johtamistaitojen lisäksi vankkaa asiantuntemusta. Tämä koskee erityisesti tiimien johtoa. Yleensä tiimien johtajat osallistuvat laajasti johtamiensa hankkeiden luovaan työhön (Basadur, Runco & Vega 2000; Mumford et al 2000).

Tutkimusten mukaan asiantuntevan johtajan johtamat tutkimustiimit saavat menestyksellisempiä tuloksia kuin maallikkojohtajan (Basadur et al 2000, Mumford et al 2002, Friedrich et al 2010). Andrews ja Farris (1967) totesivat tutkimuksessaan, että parhaiten luovaa suorituskkyä ennustavat johtajan tekniset taidot. Barnowen (1975) tutkimusten voidaan tulkita tukevan tätä. Farris (1982) väitti, että hyvän hallinnoijan johtamat tiimit epäonnistuvat luovuudessa, jos johtaja ei osaa asiaa. Andrews (1979) väitti, että tutkimusorganisaatioissa johtajan tulisi osallistua aktiivisesti tieteelliseen työhön tutkimusongelmien ymmärtämiseksi, jäsenten motivoimiseksi ja koherentin tutkimusohjelman organisoimiseksi. Tierney, Farmer ja Graen (1999) havaitsivat, että johtajan luovat ongelmanratkaisutaidot korreloivat ryhmän jäsenten suorituskvyn kanssa.

Mumford ja kumppanit (2002) väittävät, että johtaja vaikuttaa tehokkaimmin asiantuntemuksella. Kokenut johtaja pystyy edustamaan ryhmää tehokkaasti, viestimään selvästi ryhmän kanssa, huolehtimaan jäsenten tarpeista sekä rohkaisemaan ja opastamaan kokemattomampia työntekijöitä. Kokemus ja luova ongelmanratkaisutaito antavat johtajalle kvyn valita sopivat projektit,

arvioida esitettyjä ideoita ja antaa palautetta ryhmälle (Basadur et al 2000, Mumford et al 2002). Mumford ja kumppanit (2002) esittävät, että johtajan asiantuntemusta vaaditaan eniten projektin alussa. Toisaalta asiantuntemus on sitä tärkeämpää mitä kompleksisempia ja huonommin määriteltyjä ongelmat ovat.

Parker ja Welch (2013) tutkivat empiirisesti akateemisten johtajien riippuvuutta tieteellisistä kyvyistä, verkostoista ja sukupuolesta. Tieteellinen tuottavuus ja maine liittyivät vahvasti tutkimuskeskusten tai -laboratorioiden sekä tieteellisen seuran johtamiseen, mutta ei yliopiston tiedekunnan tai muun yksikön johtamiseen. Keskusten johtajilla oli vahvat tieteelliset verkostot, mutta yliopistojen yksiköiden johtajilla vähäisemmät. Tutkimus ei kuitenkaan selittänyt syy-seuraussuhteita.

Tiimien johtajat voivat osallistua sekä ideoiden tuottamiseen että niiden arvioimiseen ja valintaan. Luovien ideoiden arviointi edellyttää luovia ongelmanratkaisutaitoja (Basadur, Runco & Vega 2000). Friedrich ja kumppanit (2010) vertaavat johtajien arviointikykyjen ja luovien kykyjen suhdetta, pitäen arviointikykyjä tärkeämpinä prosessi-innovaatioissa ja luovia kykyjä tuote-innovaatioissa. Heidän mukaansa arviointikykyjen tulee suuntautua pitkäaikaiseen tulokseen kompleksissa innovaatioissa ja ideoiden uutuuteen yksinkertaisissa innovaatioissa. Johtajan luovat kyvyt ovat tärkeämpiä kompleksisissa ongelmissa kuin yksinkertaisissa ongelmissa, joissa johtaja voi jättää luovuuden työntekijöille.

Monimutkaisten hankkeiden johtaminen edellyttää monialaista asiantuntemusta ja johtajuuden jakamista eri rooleissa toimivien useiden ihmisten kesken (Hauschildt & Kirchmann 2001). Monimutkaisten hankkeiden johtajalla ei kuitenkaan voi olla kaikkien alojen asiantuntemusta. Friedrich ja kumppanit (2010) pitävät arvokkaimpana asiantuntemusta kriittisimmältä avainalta. He eivät kuitenkaan täsmennä eivätkä perustele tätä riittävän perusteellisesti.

Parin itse tekemäni haastattelun pohjalta tutkijat pitivät johtajan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja työn tulosten merkityksestä tärkeämpänä kuin jonkun teknologian tai menetelmän hallintaa.

5.5 Identifioituminen ryhmään ja johtajaan

Johtaja voi käyttää sosiaalista vaikutusvaltaa ryhmään identifioituneihin jäseniin. Yksilön interpersoonallinen identifioituminen suoraan johtajaan tuottaa johtajalle henkilökohtaista vaikutusvaltaa, jota voidaan karismaksi kutsua. Johtajan vaikutusvalta riippuu siten suuresti ryhmän jäsenten identiteettirakenteista. Tarkastelen tässä pykälässä johtajan yhteensopivuutta ryhmään ja sen vaikutusta johtajuudelle.

Ryhmän jäsenten sosiaalinen vaikutusvalta ryhmän sisällä riippuu rankasti kunkin prototyypillisyydestä suhteessa ryhmään. Prototyypillinen jäsen edustaa ryhmän arvoja, jotka usein jopa määrittävät ryhmää. Prototyypillisuus ei välttämättä tarkoita keskinkertaisuutta tai keskimääräisyyttä arvojen suhteen, vaan pikemmin idealisaatiota, joka voi viitata myös muita parempaan onnistumiseen alalla, joka ryhmän identiteettiä määrittää (Steffens et al 2014). Johtajuuden sosiaalisen identiteetin teorian (Hogg 2001, Hogg & van Knippenberg 2003) mukaan ryhmän johtaja saa sitä enemmän tukea seuraajiltaan, mitä paremmin hänet koetaan ryhmän prototyypilliseksi edustajaksi (Turner 2005).

Johtajien erottuminen ulkoryhmistä koetaan erityisen tärkeäksi, jos juuri ero tiettyyn ulkoryhmään määrittelee ryhmää. Ero ulkoryhmään määrittää meta-kontrastin (Haslam et al 2011, s 85), joka voidaan määritellä kaavalla

$$\text{metakontrastisuhde} = \frac{\text{johtaja} - \text{ulkoryhmä}}{\text{johtaja} - \text{sisäryhmä}}$$

missä ”-” siis tarkoittaa miinusmerkkiä. Ulkoryhmä voi tarkoittaa kaikkia muita taikka tiettyä erityistä ryhmää, johon halutaan ottaa eroa, joskus jopa rasistis-luonteisista syistä.

Kokeellisten tutkimusten (Hains, Hogg & Duck 1997) mukaan johtajan prototyypillisuus sisäryhmään nähden kasvattaa johtamisen onnistumista enemmän kuin yleinen johtajuuden stereotyyppisyys. Prototyypillisuus merkitsee sitä enemmän, mitä vahvemmin jäsenet identifioituvat ryhmään (van Knippenberg 2011, Hogg 2001). Jos jäsenet eivät tunne merkittävää yhteistä identiteettiä, eivät he paljon välitä johtajan prototyypillisyydestä. Prototyypillisuus itsessään riippuu kontekstista: jossain tilanteessa tietty identiteetti voi tulla esiin toisenlaisten identiteettien painuessa taustalle (Turner & Haslam 2001).

Epävarmuus-identiteettiteorian (Hogg 2000, 2007, 2012) mukaan epävarmuus saa yksilöt identifioitumaan vahvemmin jopa matalan statuksen ryhmään. Epävarmuuden aikana työntekijät tukevat johtajaa sitä enemmän, mitä prototyypisemmäksi tämän kokevat, mutta myös huonosti prototyyppinen ehdokas voi saada alaistensa tuen siinä tilanteessa, että työntekijät eivät voi valita johtajaansa. Epävarmassa tilanteessa ihmiset kaipaavat rakennetta ja kuka tahansa kelvollinen johtaja voi sitä antaa. Tuen saanti kuitenkin edellyttää, että johtajan valinta tapahtuu luotettavalla ja proseduraalisesti oikeudenmukaisella tavalla. (Rast, Gaffney, Hogg & Crisp 2012)

Ulkoryhmän prototyypisyys heikentää johtajan johtajuutta (Haslam et al 2011, 105). Ulkoryhmään assosioituvan johtajan tulee ansaita johtajuus tavalla tai toisella, mikä voi vaatia jäsenten sopivaa palkitsemista (Ellemers, de Gilder & Haslam 2004). Ääritapauksessa ryhmää johdetaan tehokkaimmin vaihtosuhteisiin perustuvalla transaktiojohtajuudella, jos aika ei riitä luottamuksen rakentamiseen. Hogg (2010) kuitenkin esittää, että ei-prototyyppinen johtaja voi menestyä tilanteessa, jossa ryhmä vaatii muutosta selviytyäkseen. Tässäkin tilanteessa johtajan on osoitettava itseuhrautuvuutta. Johtajan toimeen kuuluvat edut uhraava johtaja saa runsaasti arvovaltaa (Michener & Lawler 1975, Wit & Wilke 1988).

Kokeellisten tutkimusten mukaan johtajan eriytyminen sisäryhmästä vaikeuttaa johtamista. Aiemmin Stodgill (1948) ja Bass (1990) päättelivät, että ryhmän älykkyystasoa älykkäämpi johtaja koetaan ulkopuoliseksi. Erityisesti johdon ylipalkkaus vie johtajalta alaisten tuen (Haslam, Brown, McCarty & Reynolds 1998), koska työntekijät eivät enää koe organisaatiota omanaan. Pahasti johtajuutta turmelee, jos johtajan ylimääräiset peiteltyt palkkaedut paljastuvat yllättäen.

Prototyypisyyden vaikutus tukeen riippuu myös alaisten henkilökohtaisista ominaisuuksista ja kulttuurista. Rast, Hogg ja Tomory (2015) havaitsivat, että kognitiotarve vaikuttaa merkittävästi siten, että matalan kognitiotarpeen yksilöt tukeutuvat prototyypisyyteen erityisesti epävarmuudessa, mutta korkean kognitiotarpeen yksilöt luottavat vähemmän heuristiikkaan. He saattavat päättää johtajalle antamastaan tuesta rationaalisemman päättelyn tuloksena, esimerkiksi johtajan pätevyyden tai hänen saamiensa tulosten perusteella.

Tämän pohjalta voisi ennustaa, että tutkimusympäristössä johtajan prototyyppisyys vaikuttaisi keskimääräistä vähemmän, koska tutkijoilla on yleensä erittäin korkea kognitiotarve. En ole nähnyt suoraan tätä tukevaa empiriaa.

Haslam, Powell ja Turner (2000) vertasivat empiirisesti johtajan prototyyppisyyttä McGregorin (1960) johtajuusmalleihin. Kun johtajan ja alaisten arvot poikkesivat, yksikössä vallitsi ulkoiseen kontrolliin perustuva X-teoria, mutta kun johtaja ja työntekijät jakoivat samat arvot, siellä vallitsi itsekontrolliin ja itseohjaavuuteen perustuva Y-teoria. Haslam ja kumppanit (2000) myös väittivät, että itsetehostuksen ja itsetoteutuksen tarpeet korostuvat, kun henkilökohtainen identiteetti vallitsee, mutta sosiaalisen identiteetin vallitessa korostuvat yhteenkuuluvaisuus, kunnioitus, vertaisten tunnustus sekä liittyminen ryhmän tavoitteisiin.

Prototyyppisen johtajan odotetaan edistävän ryhmän etuja (Giessner, van Knippenberg & Sleebos 2009). Eräissä kokeissa on todettu, että ei-prototyyppiset johtajat luontaisesti pyrkivät esiintymään kovina ryhmän puolustajina, tarkoituksellisen näkyvästi (Van Kleef, Steinel, van Knippenberg, Hogg & Svensson 2007). Ryhmän edut eivät välttämättä ole materiaalisia, vaan liittyvät ryhmän arvojen ja normien edistämiseen, joten tuen saanti edellyttää ryhmän arvomaailman tuntemista. Arvoista universaaleimmaksi on osoittautunut oikeudenmukaisuus. Vaikutusvallan säilyttäminen vaatii, että johtaja ylläpitää sekä proseduraalista että distributiivista oikeudenmukaisuutta ryhmän sisällä. Epäoikeudenmukaisuus sisäryhmää kohtaan rapauttaa johtajuutta ankarasti, mutta ryhmä voi jopa odottaa puolueellisuutta itseään kohtaan, vaikka se tarkoittaisi epäoikeudenmukaisuutta ulkoryhmää kohtaan. (Haslam, Reicher & Platow 2011)

Racine (2015) tarkasteli johtajaksi nousseiden tutkijoiden ja insinöörien näkemyksiä johtamisesta. Useimmat tutkituista nostettiin johtajaksi teknisten ja tieteellisten ansioiden perustella eikä heillä ollut eikä heille annettu mitään merkittävää opastusta ihmisten johtamiseen. Johtamisen haasteet tulivatkin heille yllätyksenä ja heiltä vei aikaa oppia johtamisen inhimillinen puoli. Johtajat pitivät kuitenkin tieteellis-teknistä osaamista ja identiteettiä välttämättömänä työlleen, koska muuten he eivät olisi saaneet uskottavuutta ryhmässään.

Prototyypinen, ryhmäänsä identifioituva johtaja ei välttämättä hyödytä organisaatiota parhaiten. Sellainen johtaja voi toimia pikemmin ryhmän edustajana organisaatiossa kuin organisaation edustajana ryhmässä, painaen organisaation ja projektin tavoitteet ryhmän mukavuuden taakse. Pahimmillaan organisaatiosta tai yksiköstä itsestään tulee työntekijöiden etujärjestö, mikä voi johtaa tarpeettomaan paisumiseen, mitä on havaittu erityisesti julkishallinnossa (Paloheimo & Wiberg 2007).

5.6 Yhteenvetoa

Hyvän johtajan määrittely riippuu arvosidonnaisesti hyvyyden määritelmästä. Hyvyys merkitsee johtajaa valittaessa ja asetettaessa tavoitteita johtajan itsekehitykselle. Organisaation sidosryhmät, esimiehet ja alaiset voivat kokea johtajan hyvyyden, huonouden tai pahuuden hyvin eri tavalla. Ainakin tavoitteiden saavuttamista ja alaisten luottamusta voidaan pitää varsin yleisinä onnistumisen mittareina. Kokoan tähän hieman intuitiivisesti yhteenvetoa yleisesti hyvältä johtajalta odotetuista ominaisuuksista, mikä väistämättä sisältää arvosidonnaisuuden.

Johtajaksi nouseminen ja johtajana menestyminen voivat edellyttää erilaisia ominaisuuksia. Se voi estää hyvää johtajaehdokasta koskaan pääsemästä johtajaksi.

Johtaja tarvitsee sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja. Onnistuakseen johtajan pitäisi osata lukea työntekijöiden motivaatioita ja mielialoja sovittaakseen tehtävät ja työntekijät.

Johtajalta vaaditaan vankkaa asiantuntemusta alaltaan. Tutkimus- ja kehityshankkeen johtajan tulee ensisijaisemmin ymmärtää tutkimuksen lopputuloksen merkitys ja loppukäyttäjien tarpeet kuin avainteknologian yksityiskohdat. Lisäksi johtajan tulisi ymmärtää tutkittavan tai sovellettavan ilmiön teoriaa. Tutkimushankkeissa liiallinen tekniikkavetoisuus voi johtaa siihen, että rakennetaan aina vaan parempia ja suurempia laitteita, mutta ei käytetä tarpeeksi resursseja laitteilla tehtävään tutkimustyöhön ja tulosten analysointiin.

Teoria ja empiria eivät anna selkeää vastausta, millainen persoonallisuus tekee hyvän johtajan. Ilmeisesti tämä riippuu vahvasti tilanteesta ja tapauksesta

sekä työntekijöiden, yhteistyökumppanien ja korkeampien johtajien omista persoonallisuuksista. Persoonallisuuden ääripiirteet kuitenkin yleensä haittaavat onnistumista johtajana, erityisemmin sovinnollisuus-piirteen suhteen. Neuroottisuuden suhteen ilmeisesti vain korkea neuroottisuus vaikeuttaa johtamista.

Absoluuttisten ominaisuuksien lisäksi johtajan on sovittava johtamaansa ryhmään saadakseen johtajuuden haltuunsa. Johtajan prototyyppisyys eli yhteensopivuus ryhmän arvojen ja normien kanssa tuottaa johtajalle uskottavuutta ryhmänsä keskuudessa. Ryhmän jäsenet olettavat intuitiivisesti prototyyppisen johtajan edustavan ryhmää ja toimivan sen hyväksi. Evoluutioympäristössä oli jo turvallista luottaa samankaltaiseen yksilöön, jolla oli ilmeisimmin samanlaiset intressit kuin itsellä. Prototyyppisyys tulee sitä tärkeämmäksi, mitä voimakkaammin ryhmän jäsenet identifioituvat työryhmään, usein myös yhteiseen viite-ryhmään. Se merkitsee erityisen paljon epävarmuudessa. Johtajan vahva identifioituminen ryhmään organisaation tavoitteiden ja arvojen sijaan saattaa kuitenkin vaarantaa organisaation edun.

Tapauksesta riippumatta johtajalta vaaditaan luottamuksen saavuttamiseksi järkkymätöntä oikeudenmukaisuutta.

Tiedeyhteisöjen ja tutkimusryhmien johtajilta odotetaan tutkijan prototyyppisyyttä, usein vielä varsin alaspesifistä. Prototyyppisyyteen kuuluu menestys tutkijanuralla. Se edellyttää myös tieteen arvojen kunnioittamista, mikä vaatii vahvaa kulttuurista tietoa tutkijoiden työstä sekä ryhmän normeista ja kielestä (Lovaglia, Huey, Soboroff, Kelly & Lucas 2012). Teollisuuden tutkimusryhmissä odotettaneen sosiaalistumista omaan alakohtaiseen kulttuuriin ja omaan organisaatioon. Hyvin eritaustaisista eri alojen tutkijoista koostuva ryhmä voi hyväksyä samataustaista ryhmää helpommin ulkopuolelta tulevan johtajan, koska sellaisella ryhmällä ei ole vahvaa yhteistä identiteettiä eikä siten yksikäsitteistä prototyyppiä jäsenelle. Ulkopuolinen hyväksytään helposti myös tilanteessa, jossa ryhmä on joka tapauksessa jakaantunut identiteettipohjaisiin aliryhmiin, jolloin sisältä tuleva johtaja kuuluisi joka tapauksessa muiden aliryhmien kannalta ulkoryhmään tavalla, mikä voi vaarantaa johtajan puolueettomuuden tai ainakin näyttää siltä.

Empiiriset tutkimukset korostavat johtajan sosiaalisia taitoja yleisesti. Sen sijaan nimenomaisesti tutkimusryhmän tai tutkimusyksikön johtajan sosiaalisten johtamistaitojen merkitys ei paljastu kovin tarkasti tehdyistä tutkimuksista, vaikka

ilmeisesti tehokas johtaminen tiedeyhteisöissä vaatii vahvaa ymmärrystä itse kunkin mielenliikkeistä. Tutkimustyön johtajia harvoin on koulutettu johtajiksi ja ilmeisen suuri osa jotain koulutusta saaneista on saanut sopimattomia oppeja. Siksi en voi tehdä löytämieni tutkimusten perusteella pitäviä johtopäätöksiä opittujen johtamistaitojen vaikutuksesta tutkimuksen johtamisen onnistumiselle.

Organisaation menestykselle ei kuitenkaan riitä, että johtaja on hyvä. Tärkeämpää on johtaa hyvin. Tarkastelen sitä seuraavassa luvussa.

6 Johtamisteorioita

6.1 Johtamisesta

Voimme määritellä ihmisten johtamisen toiminnaksi, jolla ihmisten työpanosta koordinoidaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Edellisten lukujen perusteella tämä sisältää yksilöiden motivaatioiden yhteensovittamista organisaation tavoitteiden kanssa. Sekä työtyytyväisyys että työtehokkuus ja erityisesti luovuus ja vastuullisuus optimoituvat, kun annetut työtehtävät ovat yhteneviä työntekijän motivaatorakenteen kanssa. Tyypillisesti yksilö tekee mieluiten töitä kykyjensä rajalla. Erityisesti tämä pätee autotelisiin ja oppimisuuntautuneisiin työntekijöihin, joita juurikin kasautuu tutkimusorganisaatioihin.

Reaaliorganisaatioissa enemmän ja vähemmän motivoivien tehtävien kysyntä ja tarjonta eivät yleensä kohtaa. Jotta kaikki tehtävät tulisivat kunnolla tehdyiksi, johtajien tulee luoda motivaatiota epämieluisimpiinkin tehtäviin, tavalla tai toisella. Lisäksi useimmissa organisaatioissa yksilöt pitää saada toimimaan koordinoitusti yhdessä, mutta eri yksilöiden sisäperäiset motivaatiot eivät yleensä vedä luonnostaan samaan suuntaan.

Muihin elämänalueisiin – perheeseen, harrastuksiin, opiskeluun tai vapaaehtoistoimintaan – verrattuna työn motivaatorakenne sisältää enemmän instrumentaalisia tekijöitä. Työtä pidetään aina osaltaan välineenä resurssien ja arvostuksen saamiseksi. Tämä voi johtaa statuskilpailuun, joka tuottaa myös haitallisia sivuvaikutuksia. Työnteko itsessään voi tyydyttää työntekijän sisäperäisiä tai sisäistettyjä motivaatioita, kuten oppimista, uteliaisuutta, yhteenkuuluvuutta ja identifioitumista. Tarpeiden koherenssi ja synergia tuottavat työtyytyväisyyttä, mutta tarvekonfliktit rikkovat sisäisen harmonian. Teoriat ennustavat, että työtyytyväisyys korreloi menneen ja tulevan työmotivaation ja työhön sitoutumisen kanssa, ja siten myös tuloksellisuuden kanssa.

Miten työntekijä sitoutuu työhönsä? Kuinka autonomiset yksilöt saadaan toimimaan koherentisti tiimissä? Kuinka kaikille tehtäville löydetään tekijä? Ryhdyn etsimään näihin vastauksia seuraavaksi.

6.2 Johtamistyyli

Aiemmin, lähinnä 60-80-luvuilla kehitettiin johtamistyyli-teorioita (esim. Lewin, Lippitt & White 1939, Katz, Maccoby & Morse 1950, Likert 1961, Fleishman 1953, Stodgill & Coons 1957, Blake & Mouton 1964, Stodgill 1963), johtamisen kontingenssiteorioita (kuten Fiedler 1967, 1964, 1993; Tannenbaum & Schmidt 1958, Vroom & Yetton 1973) ja hieman edistyksellisempiä tilannemalleja (m.m. Hersey & Blanchard 1977, Blanchard 1985, Blanchard, Zigani & Zigani 1985). Tilanneteoriat voisivat vihjata, että epäkypsille työntekijöille – tutkimusympäristössä tyypillisesti oppilaille ja harjoittelijoille – pitää antaa aluksi tarkkaa ohjausta ja sittemmin sosiaalista tukea, mutta asiantuntijatason tutkijat eivät paljon johtamista kaipaa. Fiedlerin (1978) LPC-teorian pohjalta voisi odottaa, että johtajan kannattaa ohjata tiukasti, kun tehtävät ovat suoraviivaisia tai ryhmä-dynamiikassa on häiriöitä. Kontingenssiteorioita ei ole kehitetty eteenpäin, vaan muoti vei takaisin yleisteorioihin (Lorsch 2010).

Kontingenssiteorioihin voitaneen laskea myös johtajuuden kategoriointi-teoria (*leadership categorization theory*) (Lord, Foti & Phillips 1982, Lord & Maher 1990, 1991). Sen mukaan johtajan tulee onnistuakseen toimia tavalla, joka sopii alaisten stereotyyppisiin odotuksiin hyvästä johtajuudesta (Haslam, Reicher & Platow 2011).

Bryman, Bell, Mills ja Yue (2011) liittävät kontingenssiteoriat keskikantamateorioihin, joskin varauksella. Useimpia johtamistyyli-teorioita voidaan testata varsin suoraviivaisesti, mutta empiiristä tukea ei ole saatu paljonkaan (Yukl 2010). Ilmeisesti propositiot ovat liian heikkoja, yleisiä tai itsestään selviä.

Polku-päämäärä-teoria (*path-goal theory*) (Evans 1970, House 1971, House & Dessler 1974, House & Mitchell 1974) lähtee työntekijöiden motivaatiosta. Se perustuu odotusteorialle (Vroom 1964) sekä rationaaliselle valinnalle. Teorian mukaan johtajan on käytettävä tyyliä, joka sopii työntekijöiden motivaatiotarpeeseen. Johtajan tulee tuottaa motivaatiota tavoitteen saavuttamiseksi sekä poistaa tiellä olevia esteitä. Teorialle on saatu vähän empiiristä tukea (Wofford & Liska, 1993, Podsakoff, MacKenzie, Ahearne & Bommer 1995, Yukl 2010). Monet mallin perusajatukset kantavat nykypäivään, vaikka yksityiskohdat muuttuvatkin.

McGregor (1960) tarkasteli kahta johtamisen käyttöteoriaa. X-teoria pohjautui ulkoiseen kontrolliin ja Y-teoria sisäiseen kontrolliin. Grolnik ja Apostoleiris (2002) tarkastelivat vastaavan tyyppisiä kasvatustyyliä evoluutio-psykologian avulla, muun muassa McDonalidin (1988) ja Lovejoyn (1981) pohjalta. Ulkoiseen uhkaan tai kilpailutilanteeseen perustuvat tekijät laukaisevat kontrollisuuntatuneissa vanhemmissa kontrolloivan kasvatustyylin, koska sellainen edisti lasten henkiinjäämistä evoluutioympäristössä.

Tämä voidaan induktiivisesti yleistää johtamistyyliin postuloimalla, että kova kilpailu, suorituspainne ja uhka provosoivat johtajissa kontrolloivan X-teorian.

Kolmanneksi suosituimman johtajuusteorian (Dinh et al 2014), LMX-teorian mukaan johtaja luo erityisen suhteen jokaiseen jäseneseen (Graen & Uhl-Bien 1995.). Korkealaatuinen suhde hyödyttää työntekijää, johtajia ja organisaatiota. Pelkästään taloudelliseen johtaja-jäsen-vaihtoon (ELMX) perustuva suhde hyödyttää vähemmän kuin sosiaaliseen vaihtoon perustuva (Buch, Kuvaas, Dysvik & Schyns 2015). Taloudellinen vaihto viittaa eksplisiittiseen korvaukseen ja sosiaalinen vaihto kiitollisuudenvelkaan.

Graves ja Luciano (2013) vertailivat itsemääräytymisteoriaa LMX-teoriaa. He päätelivät, että korkealaatuinen suhde tyydyttää autonomian ja pätevyyden tarpeet ja tukee autonomista motivaatiota. Siinä missä korkealaatuista suhdetta kuvaa keskinäinen luottamus ja kunnioitus, matalalaatuista suhdetta kuvaa sopimuksellinen vuorovaikutus, missä kukin osapuoli tekee vain välttämättömän. Tiedeyhteisöissä suhteet ovat yleensä monimutkaisempia eikä yksittäinen esimies vaikuta kovin vahvasti (Elkins & Keller 2003).

Tutkijat ovat edelleen erimielisiä, kuinka hyvin johtaja voi oppia käyttämään tilanteeseen sopivaa tyyliä. Esimerkiksi Lorsch (2010) uskoo, uskoen kuuluvansa vähemmistöön, että kunkin johtajan luonnollinen johtamistyyli kuuluu hänen persoonallisuuteensa, jota on vaikea muuttaa. Siten johtajaksi pitäisi valita tehtävän luonteen kannalta sopivin ehdokas. Vastaavasti johtajan itsensä kannattaa mieluummin hakeutua itselleen sopiviin tehtäviin kuin väkisin kehittää itseään itselle sopimattomiin johtamisympäristöihin. Väite tuntuu oppimistavoitenäkökulmasta pessimistiseltä. Jotta asia ei jäisi pelkän uskon varaan, sitäkin pitäisi empiirisesti tutkia.

6.3 Transformaatiojohtajuus

Viimeisten kahden vuosikymmenen suosituimmaksi johtajuusmalliksi on noussut transformaatiojohtajuus (Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson 2012, Dinh et al 2014). Alun perin Downtonin (1973) määrittelemän käsitteen teki tunnetuksi poliittista johtajuutta tutkinut James McGregor Burns (1978) ja Bass (1985) kehitti sille teoriaa. Transformaatiojohtaja vuorovaikuttaa työntekijöiden motivaation kautta saavuttaakseen molempien tavoitteet, usein tukeutuen eettisiin arvoihin. Hän saa työntekijät haluamaan tekemään asioita ja kokemaan ne oikeiksi. Tätä voidaan verrata itsemääräytymisteorian mukaiseen sisäistämiseen.

Transformaatiojohtajan vastinpari transaktiojohtaja keskittyy asettamaan tavoitteita ja palkitsemaan hyvästä suorituksesta (Bass & Avolio 1994). Transaktiojohtajan malli perustuu alun perin Vroomin (1964) odotusteorialle, jossain määrin myös johtaja-jäsen-vaihtoteorialle (LMX) (Pastor & Mayo 2008). Dikotomia muistuttaa X- ja Y-teorioita (McGregor 1960).

Transformaatiojohtaja ilmaisee vetävän vision tulevaisuudelle, stimuloi työntekijöiden älykkyyttä, tunnistaa yksilölliset erot ja auttaa yksilöitä kehittämään vahvuuksiaan (Bass 1985, Bass & Avolio 1990, 1994, 1997). Transformaatiojohtajuus sisältää neljä komponenttia: 1) innostava kannustus, jolla työntekijät houkutellessaan motivaation kautta sitoutumaan organisaatioon ja jakamaan sen arvot, usein viestimällä visioita, 2) idealisoitu vaikutus (karisma), joka virittää voimakkaita tunteita ja identifikaation johtajaan, mitä johtaja tukee esimerkein ja henkilökohtaisin uhrauksin, 3) yksilöllinen huomioonotto eli kuunnellaan kaikkien tarpeita kannustavan ilmapiirin tuottamiseksi ja 4) älyllinen stimulointi, jolla houkutellessaan työntekijöitä luovuuteen ja innovaatioihin (Bass 1985; Kark, Shamir & Chen 2003). Transformaatiojohtajat edistävät vastuunjakoja alaisilleen ja kannustavat työntekijöitä ajattelemaan itse, rohkaisten heitä esittämään uusia ja luovia ajatuksia (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002).

Transformaatiojohtajuutta muistuttaa karismaattinen johtajuus (House 1976, Conger 1999, Hunt & Conger 1999). Karisma sinänsä kuuluu transformaatiojohtajuuteen. Weber (1922a, 1922b) määritteli karismalla johtajuutta, joka perustuu yksilön erityiselle pyhyydelle, sankaruudelle tai poikkeukselliselle luonteelle ja hänen esittämälleen tai siunaamalleen järjestykselle. Karismaattiset

johtajat muuttavat seuraajiensa käsityksiä itsestään ja liittävät kunkin työntekijän identiteetin organisaation identiteettiin (Shamir, House & Arthur 1993). Siten he saavat työntekijät kokemaan työn itsensä ilmaisemisenä ja toteuttamisena.

Lorsch (2010, 117) esitti, että karisma on katsojan silmissä. Eri johtajat säteilevät karismaa eri ryhmiin. Eettisen arvostuksen lisäksi karisman aistimisen voi aiheuttaa seuraajien epäkyky riippuvuudentarve. Van Knippenberg (2011) yhdistää karisman johtajan prototyypillisyyteen ja sosiaalisen identiteetin rakentumiseen. Müller ja kumppanit (2011) vihjaavat, että vahva karisma sallii johtajan toimia luovasti, vaikka muuten luovuus olisi vastoin oletettua johtajuuden prototyyppiä, johon kuuluu vakaus ja ennustettavuus.

Sluss ja Ashford (2007) tarkastelivat transformaatiojohtajuutta suhteellisen identifikaation pohjalta. Transformaatio edellyttää seuraajan dyadista identifioitumista johtajaan, jolloin hän kokee johtajan roolimallina ja esikuvana ja sisäistää suhteensa johtajaan omaan itsekäsitykseen. Transformaatiojohtajuuden tunnusmerkit – innostus, yksilöllisyys ja älyllinen stimulointi – nostavat johtajan arvostusta ja tukevat identifioitumista koetun karisman kautta. Eräät tutkimukset (Wang & Howell 2012, Walimbwa & Hartnell 2011) tukevat suhteellisen identifikaation merkitystä transformaatiojohtajuuden välittävänä tekijänä. (Qu, Janssen & Shi 2015)

Transformaatiojohtajuuden väitetään liittyvän positiivisesti luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Elenkov & Manev 2009, Jansen, Vera & Crossan 2009, Reuvers, Van Engel, Vinkenbura & Wilson-Evered 2008, Shin & Zhou 2003). Toiset (Basu & Green 1997, Kahai, Sosik & Avolio 2003) kuitenkin saivat tuloksia, että transformaatiojohtajuus vähensi innovaatiota. Ilmeisesti transformaatiojohtajuus leviää käsitteenä niin laajaksi, että sitä voidaan käyttää niin luovuuden edistämiseksi kuin estämiseksi, jos sellainen ei johtajaa kiinnosta tai organisaatio arvostaa enemmän systemaattisuutta ja turvallisuutta.

Eisenbeiss, van Knippenberg ja Boerner (2008) väittävät, että transformaatiojohtajuus hyödyttää organisaatiota, jos siinä vallitsee vahva erinomaisuuden ilmapiiri. Shin ja Zhou (2007) taas väittävät, että transformaatiojohtajuus tukee luovuutta, jos tutkimus- ja kehitystiimissä on diversiteettiä ja alakohtaista erikoistumista. Shin ja Zhou (2007) ehdottavat sisäperäisen motivaation toimivan välittäjänä. Gong, Huang ja Fahr (2009) väittivät luovan minä-

pystyvyyden selittävän transformaatiojohtajuuden vaikutuksen luovuuteen, koska se rohkaisee luovaan toimintaan. Nederveen Pieterse, Van Knippenberg, Schippers ja Stam (2006) väittävät, että transformaatiojohtajuus tukee luovuutta vain, jos työntekijät ovat psykologisesti voimaantuneita eli he kokevat itsensä päteviksi.

Gumusluoglu ja Ilsev (2007) sekä Berson ja Linton (2005) toteavat, että transformaatiojohtajuus edistää teknistä ja tieteellistä luovuutta ja innovaatioita. Robledo, Peterson ja Mumford (2010) saivat kuitenkin tuloksia, että transformaatiojohtajuus laskee tiedemiesten ja insinöörien luovuutta. Kellerin (1992) mukaan transformaatiojohtaminen vaikuttaa enemmän tutkimusprojekteille kuin kehitystyölle. Waldman ja Atwater (1992) väittävät, että luovan kehitystyön onnistumisen kannalta ylemmän johdon transformaationaalisuus merkitsee enemmän kuin projektinjohdon, kun taas Waldman ja Bass (1991) ennustavat, että tutkimustyössä projektin johdon transformaationaalisuus merkitsee (Elkins & Keller 2003). Inspiroivien päämäärien asettaminen tukee luovuutta ja onnistumista (Sarrus 2008).

Mumford ja kumppanit (2002) ehdottavat, että karismaattinen johtajuus voi edistää luovuutta ja innovaatiota motivoinnin ja älyllisen stimulaation kautta. Relaatio ei kuitenkaan ole kovin konsistentti, vaan liika huomio johtajaan vie huomion työstä ja rajoittaa työntekijöiden autonomiaa. Herseyn ja Blanchardin (1990) tilannejohtamismallin mukaan karisma tehoaa parhaiten osaaviin mutta psykologisesti epäkypsiin alaisiin, mutta psykologisesti kypsiä johdetaan asiantuntemuksella. Friedrich ja kumppanit (2010) epäilevät, että transformaatiojohtajuuden vaikutus rajoittuu vision määrittämiseen. Visio antaa rakennetta huonosti määritellyyn ongelmaan.

Sosik, Avolio ja Kahai (1997) ehdottavat, että tavoitesuuntautunut tai transaktionaalinen johtamistyyli voi sopia ideoiden ohjaamiseen, mutta inspiraationaalinen transformaationaalinen tyyli ideoiden valitsemiseen. Paulus (2008) esittää päinvastaisesti, että alun eksploraatiivisessa divergoivassa vaiheessa kehittävä tapa soveltuisi parhaiten, mutta tehtäväsuuntautunut tyyli olisi parempi, kun tiimin pitää valita ratkaisu sekä kehittää ja edistää erityistä innovaatiota.

Qu ja kumppanit (2015) tutkivat johtajan luovuustavoitteiden merkitystä transformaatiojohtajuudelle. He havaitsivat empiirisesti, että transformaatiojohtajuus edistää luovuutta, kun johtaja asettaa korkeat luovuustavoitteet. Ilman

selkeitä luovuustavoitteita se ei vaikuta merkittävästi työntekijöiden luovuuteen. Tutkijat havaitsivat välittäväksi tekijäksi työntekijän identifioitumisen johtajaan. Kiinalaisessa ympäristössä tehtyjen kyselyjen yleistettävyyteen länsimaiseen kulttuuriin voidaan toki suhtautua varauksin.

Suomen armeijassa transformaatiojohtamisen teoriaa on sovellettu kehitettäessä syväjohtamisen koulutusmallia (Nissinen 2015). Tutkijoiden johtamisodotukset kuitenkin poikkeavat upseerien käsityksistä (Handolin 2015), mistä voisi kuvitella, että tutkimuksen johtamiseen tarvitaan syväjohtamista syvällisempää mallia. Syväjohtamista kuitenkin sovelletaan myös tutkimukseen, ainakin Helsingin yliopiston johtamiskoulutuksessa (Niiniluoto, Forsberg & Evers 2015). Sen kulmakiviksi mainitaan luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi, innostava tapa motivoida sekä ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Malli eroaa edellä mainituista transformaatiojohtamisen komponenteista korostamalla luottamusta karisman sijaan.

Transformaatiojohtajuuden teoria vaikuttaa epämääräiseltä. Van Knippenberg ja Sitkin (2013) kritisoivat sen rakennevaliditeettia, kausaalisten prosessien riittämätöntä määrittelyä sekä moniulotteisen määritelmän sumeutta. Selvästikin malli koostuu useasta erillisestä ulottuvuudesta, jotka liitetään seurausperäisesti yhteen vailla syvällisempää syyperäistä yhteyttä. Myös Yukl (1999) arvosteli sen käsitteellisiä heikkouksia. Teoriaa ei voi vakuuttavasti testata, koska se ei esitä kovin vahvoja väitteitä vaan pikemmin tyytyy luokittelemaan ilmiöitä. Karismaattiseen johtajuuteen liittyy eettisiä ongelmia, jos se sitoo työntekijää johtajiin itseensä organisaation tavoitteiden sijaan.

6.4 Autenttinen, voimaannuttava ja spirituaalinen johtaminen

Tarkastelen muutamaa muuta positiiviseen ihmiskäsitykseen pohjautuvaa uudempaa ja vanhempaa johtamismallia, -teoriaa tai näkemystä (van Dierendonck 2011). Nämä pyrkivät irtautumaan opportunistisesta ja itsekeskeisestä alaisnäkemyksestä ja tarkastelemaan yhteisöjä, joiden jäsenet toimivat organisaatiota hyödyttävästi, itseään toteuttavasti ja luotettavasti. Johtamistutkijoiden mielenkiinto on osittain siirtynyt transformaatiojohtamisen tuolle puolen, mutta vaihtoehtoisemmat mallit eivät vielä konvergoitu mihinkään teoreettiseen yhteis-

ymmärrykseen. Osa seuraavista on paremmin, osa huonommin määriteltyjä, jotkut nimityksinä varmasti kiistanalaisiakin.

Luthans ja Avolio (2003) kehittivät transformaatiojohtajuudesta autenttisen (aidon) johtajuuden käsitteen. Englannin kielen termi ”*authentic*” viittaa aitouteen, rehellisyyteen, luotettavuuteen ja itseuskollisuuteen. Se lisää eettisyyden ja korostaa läpinäkyvyyttä, integriteettiä, optimismia ja itsekontrollia. Autenttisen johtajuuden teoria lähenee positiivista psykologiaa. Ongelmaksi jää, että autenttisuutta ei ole määritelty selkeästi (Dion 2012).

Autenttiset johtajat toimivat kasvavan itsetietoisuuden, suhteisiin liittyvän ja sisäistetyn läpinäkyvyyden, sisäistetyn moraalisen näkökulman ja tasapainoisen prosessoinnin kautta rohkaistakseen seuraajiensa autenttisuutta (Avolio & Gardner 2005). Autenttisuus liittyy todellisen itsen ilmaisemiseen (Ladkin & Taylor 2010) ja elämäntapaan, jolla on merkitys kokonaisuudessaan (Heidegger 1962). Yksilö ottaa vastuun itsestään ja valinnoistaan. Autenttinen johtaja voi kuitenkin toimia organisaation agenttina asemaansa liittyvien moraalisten velvoitusten mukaan. Itsemääräytymisteorian mukaisesti autenttisuus liittyy identifiointumiseen tai integroitumiseen organisaation tavoitteisiin ilman introjektiivisiä estoja ja siten autenttinen johtajuus pohjautuisi johtajan eheään identiteettiin.

Eettinen johtajuus korostaa normatiivista ja sopivaa käyttäytymistä (Brown, Trevino & Harrison 2005). Siihen liittyy toisista huolehtiminen, ihmisten kehittäminen, nöyryys ja luottamuksen luominen. Se painottaa oikeudenmukaisia päätöksiä, kuuntelemista ja työntekijöiden edun huomioon ottamista. Brown ja kumppanit (2005) operationalisoivat mallin yksiulotteiselle asteikolle. Se vaikuttaa kuitenkin enemmän mitalta kuin varsinaiselta johtamisteorialta tai edes -mallilta.

Voimaannuttava (*empowering*) johtajuus lähtee sosiaalikognitiivisten teorioiden (Bandura 1986) ja osallistavan päämääränasetusteorian (Erez & Arad 1986) pohjalta. Se rohkaisee työntekijöitä aktiivisesti itseohjautuvuuteen ja itsemotivointiin (Pearce & Sims 2002). Kyse on pitkälti yhdestä johtajuuden osa-alueesta. Psykologisella voimaannuttamisella (Alge, Ballinger, Tangirala & Oakley, 2006) on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijän luovuudelle. Toisaalta Mintzbergin (1999) mielestä johtajan ei pidä voimaannuttaa, vaan

inspiroida, koska alaiset ovat vastuuntuntoisia aikuisia. Pink (2009) pitää voimaannuttamista vain uutena piilotettuna keinona kontrolloida työntekijöitä.

Spirituaalinen johtajuus keskittyy arvoihin ja organisaation käytäntöihin (Sendjaya, Sarros & Santora 2008). Se lähtee vision luomisesta, millä herätetään kutsumusta ja pystytetään kulttuuria joka auttaa kutakin motivoitumaan sisäisesti (Fry & Slocum 2008). Seuraajia autetaan löytämään merkitys työlleen ja yhteys toisiin. Spirituaalinen johtajuus korostaa altruistista rakkautta. Muuten se muistuttaa prososiaalisen motivaation tuottamista identifioituvan motivaation kautta.

Itsensä uhraava johtajuus viittaa henkilökohtaisten intressien hylkäämiseen tai lykkäämiseen työnjaossa, palkkioiden jakamisessa ja voiman käytössä (Choi & Mai-Dalton 1999). Johtajan altruistisen ja prososiaalisen toiminnan odotetaan tuovan karismaa, legitimizeettiä ja vastavuoroisuutta. Se ainakin tuottaa positiivisia tunteita ja vahvaa yhteistyökykyä seuraajiin (De Cremer 2006). Malli polveutuu transformaatiojohtamisen teoriasta.

Bowie (2000) tarkasteli kantilaista johtajuutta. Kantilaisen filosofian pohjalta johtajan tulee ottaa vastuu työntekijöiden autonomian ja vastuuntunnon kasvattamisesta ja saattaa nämä kykeneviksi ajattelemaan itse.

Kaikkia edellisiä ja seuraavia näkemyksiä vaivaa tietty idealistisuus ja epämääräisyys. Ne ovat osin normatiivisia ja osin kuvailevia malleja, mutta ne eivät oikein nivelly muuhun teoriaan. Malleilla on tiettyjä laadullisia eroja, mutta osin niitä voidaan kuvata jatkumollakin. Monet vertaavat näitä toisiinsa, joskus hieman subjektiivisesti, mutta yleensä eivät halua nähdä näitä rinnakkaisina eri tilanteisiin sopivina johtamismenetelminä. Kyse on kuitenkin enemmän koulukunnista, jotka käyttävät eri termejä ja korostavat eri asioita. Mumford ja Fried (2014) arvostelivat ideologisperäisiä johtamismalleja siitä, että ne samaistavat liikaa eettisyyttä ja johtajuutta, eivät ennusta kovin hyvin organisaation tuloksellisuutta eivätkä muutenkaan sisällä riittävän tarkkaa tieteellistä pohjaa.

6.5 Palveleva johtaminen

Tarkastelen hieman perusteellisemmin palvelijajohtamista tai palvelevaa johtajuutta (*servant leadership*). Se nousi julkisuuteen Greenleafin (1970) esseen

pohjalta. Palveleva johtaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja kehittymisestä eikä vain organisaation tavoitteista. Greenleaf (1977) ei kuitenkaan esittänyt mitään teoriaa, vaan kuvasi johtamisfilosofiaa anekdoottisesti. Vasta paljon myöhemmin sille on etsitty teoreettisempaa pohjaa (esimerkiksi Spears 1999, Laub 1999, Russell & Stone 2002, Patterson 2003, Liden, Wayne, Meuser, Hu & Liao 2015), mutta sille ei ole vielä kukaan kehittänyt yleisesti hyväksyttyä teoreettista mallia (Green, Rodrigues, Wheeler & Baggerly-Honjosa 2015). Käsitteen epämääräisyyden vuoksi johtamiskirjallisuudessa vilisee runsaasti vastaavia malleja eri nimillä, joista osa kuuluu edellisen pykälän mallien alle. Käsittelem tässä pykälässä nimenomaisesti Greenleafin (1970, 1977) perinteen pohjalta lähteviä tutkimuksia.

Palvelijajohtajuus muistuttaa transformaatiojohtajuuden mallia (ks. Graham 1991). Se menee kuitenkin sitä pitemmälle moraalisten ulottuvuuksien osalta, koska palvelijajohtaja asettaa alustensa tarpeet ensisijaiseksi. Staats (2015) erottaa palvelijajohtajuuden transformaatiojohtajuudesta kaksiulotteisen mallin avulla, missä erottava ulottuvuus tarkoittaa painoa tavoitteille tai ihmisille.

Palvelijajohtajuus ei tarkoita oman vallan luovuttamista vaan oman legitiimin aseman vahvistamista antamalla apua ja empatiaa toisille (Greenleaf 1977).

Van Dierendonck (2011) määrittelee palvelevan johtamisen kuuden tunnuspiirteen kautta.

1. Ihmisten kehittäminen ja voimaannuttaminen: Johtaja pyrkii tuottamaan työntekijöille henkilökohtaisen voiman tunnetta ja synnyttämään proaktiivista itseluottavaa asennetta. Johtajan tulee uskoa kunkin yksilön sisäisiin arvoihin.
2. Nöyryys: Johtajien tulee myöntää, että he eivät ole täydellisiä, vaan voivat hyötyä toisten kokemuksista. Onnistumisen jälkeen palvelija-johtaja vetäytyy taustalle.
3. Autenttisuus (aitous, luotettavuus): Viittaa uskollisuuteen omalle olemukselleen, esittäen tarkasti sisäiset tilat, aikeet ja sitoumukset.

4. Henkilöidenvälinen hyväksyntä: Johtaja pystyy ymmärtämään ja kokemaan toisten tuntemukset. Tämä sisältää empaattisen kyvyn katsoa maailmaa toisen näkökulmasta.
5. Suunnan antaminen: Ihmisten tulee tietää, mitä heiltä odotetaan, jotta he hyödyttäisivät organisaatiota. Johtajan tulee antaa myös sopivassa määrin tilivelvollisuutta.
6. Huolehtivuus (*stewardship* – mitä on oikea käänös?): Johtajan tulee toimia roolimallina ja osoittaa sosiaalista vastuuta, lojaalisuutta ja huolenpitoa toisista.

Palvelijajohtajuudelle on kehitetty useita validoituja kvantitatiivisia mittoja. Esimerkiksi Liden ja kumppanit (2015) mittaavat palvelijajohtavuutta seitsemän ulottuvuuden avulla:

1. käsitteelliset taidot, kyky ymmärtää ja ratkaista tehtävään liittyviä ongelmia;
2. emotionaalinen parantaminen, kuinka paljon johtaja välittää seuraajiensa henkilökohtaisista ongelmista ja hyvinvoinnista;
3. voimaannutus, eli kuinka paljon johtaja suo seuraajilleen vastuuta, autonomiaa ja vaikutusvaltaa;
4. alaisten kasvun ja menestyksen auttaminen eli kuinka johtaja saa työntekijät saavuttamaan täyden potentiaalinsa ja menestymään urillaan;
5. alaisten asettaminen etusijalle eli missä määrin johtaja asettaa alaisten tarpeet omien tarpeidensa edelle;
6. eettinen käyttäytyminen eli rehellisyys, luotettavuus ja esimerkillisyys;
7. arvонуonti yhteisölle eli kuinka paljon johtaja osallistuu organisaation ulkoisen yhteisön auttamiseen.

Palvelijajohtajuutta mitataan näiden summana. Se ei ole siten mikään sen syvällisempi käsite, vaan ainoastaan subjektiivisesti valittujen erillisten tekijöiden summa. Ensimmäinen termi lisäksi mittaa yleistä johtajuutta tavalla, mikä sisältyy kaikkiin johtamismalleihin. Viides termi ulottaa palvelijajohtamisen ohi transformaatiojohtajuuden mitan, ja toinen kohta ulottaa sen ohi johtaja-jäsen-vaihto-

teorian sisällyttämällä mittaan jäsenten henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottamisen myös työpaikan ulkopuolisesti (Liden et al 2015).

Palvelija-johtajuuden motivaatioperustaa on tutkittu vähän. Jonkin verran siihen on sovellettu McClellandin teoriaa. Palveleva johtaminen vaatii sopivaa valtamotiivia (Andersen 2009) yhdistyneenä sopivaan tarpeeseen palvella (van Dierendonck 2011). Se johtaa erilaiseen johtamiseen kuin affiliaatiivinen johtajuus, jota kuvaa halu olla pidetty (McClelland & Burnham 1976). Van Dierendonck (2011) tarkastelee myös palvelevan johtajuuden suhdetta itsemääräytymisteoriaan (Deci & Ryan 2000), mutta turhan rajoittuneesti.

Empiirisesti palvelevan johtajuuden on todettu hyödyntävän organisaatioita. Parris ja Peachey (2013) löysivät 39 tutkimusta palvelija-johtajuudesta, joissa osoitettiin sen positiiviset vaikutukset organisaatiolle ja jäsenille. Erityisesti se lisää luottamusta johtajaan (Chan & Mak 2014) sekä sitoutumista johtajan visioon (Russell 2016). Schaubrock ja kumppanit (2011) havaitsivat, että palvelijajohtajuus lisää affektiperustaista luottamusta, siinä missä transformaatiojohtajuus lisää kognitioperustaista luottamusta. Upadyaya, Vartiainen ja Salmela-Aro (2016) havaitsivat, että palveleva johtaminen liittyi positiivisesti työhön sitoutumiseen ja elämän tyytyväisyyteen, mitkä vuorostaan liittyivät positiivisesti parempaan toipumiseen työstä ja vähäisempiin mielen terveyden diagnooseihin.

Yoshida, Sendjaya, Hirst ja Cooper (2014) tutkivat palvelijajohtajuuden suhdetta luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Heidän tulostensa mukaan palvelija-johtajuus kannustaa suhteisiin perustuvaan identifikaatioon ja kollektiiviseen prototyyppisyyteen johtajan kanssa, mikä edistää yksilöiden luovuutta ja tiimien innovatiivisuutta. Tyypillisesti palvelijajohtajuus tukee psykologista turvallisuutta, positiivisia tunteita sekä sitoutumista, mitkä edesauttavat luovaa ajattelua ja yhteistyötä. Myös Liden ja kumppanit (2014) havaitsivat palvelijajohtajuuden edistävän luovuutta.

Nimitys palvelijajohtajuus itsessään ei välttämättä ole onnistunut. Vaikka palvelija korostaa johtajan nöyryyttä ja työntekijän ensisijaista arvoa suorittajana, se tuo kuitenkin mielikuvan passiivisuudesta ja päättämättömyydestä. Johtajan pitää kuitenkin johtaa, antaa suuntia ja tehdä päätöksiä, mikä toki kuuluu palvelijajohtajuuden teoriaan, mutta vähäisemmällä painotuksella. Ilman johtajan

selkeää vastuunottoa hän voi jopa joutua alaistensa manipuloimaksi. Teoria myös vähättelee organisaation tarpeita korostaen työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Organisaatiot eivät kuitenkaan ole olemassa työntekijöiden kehittämiseksi vaan tuloksen tekemiseksi, joitain koulutuksellisia organisaatioita lukuun ottamatta. (van Dierendonck 2011)

Palvelijajohtajuutta pidetään sopivimpana vapaaehtoisorganisaatioiden johtamiseen (Smith, Montagno & Kuzmenko 2004, Schneider & George 2011). Näissä jäsenet itse määräävät suunnan ja asettavat yhdessä tavoitteet. He ovat lähtökohtaisesti motivoituneet tekemään työtä odottamatta organisaatiolta tai johtajalta eksplisiittistä vastapalvelusta. Vapaaehtoisorganisaatiot myös houkuttelevat yksilöitä, jotka etsivät henkilökohtaista kasvua. Ne ovat myös yleensä hyvin vakaita erityisesti arvoperustoiltaan eivätkä tarvitse tai kaipaa muutoksia. Sen sijaan yrityksissä sekä useissa julkisen sektorin organisaatioissa työntekijät tulevat töihin saadakseen siitä myös materiaalista korvauksen – vaikka työ itsessään olisi kuinka sisäisesti palkitsevaa – ja organisaatio asettaa työlle tavoitteet. Niissä pitää usein muuttaa tavoitteita ja mukauttaa työntekijät tavoitteisiin. Esimerkiksi Staats (2015) pitää transformaatiojohtajuutta sellaiseen sopivimpana. Poikkeuksena tästä tutkijoiden johtaminen muistuttaa kuitenkin enemmän vapaaehtoistyötä. Erityisesti kollaboraatioiden seniorijäsenet yleensä liittyvät projektiin omasta halustaan, ilman muodollisen esimiehen käskyä tai edes hyväksyntää, ja kollaboraatio itse määrittää tavoitteet ja valitsee keinot. Tutkimuslaitoksissa johtajan ei yleensä odotetakaan tuovan merkittäviä muutoksia, mutta tämän odotuksen perusteet voidaan vahvasti kyseenalaistaa.

6.6 Identiteetti ja johtaminen

Edellisessä luvussa totesimme, että erityisesti vapaaehtoisuuteen perustuvan ryhmän onnistunut johtaminen edellyttää johtajan sopivan ryhmän prototyyppiin. Jos tiimin jäsenet identifioituvat vahvasti yhteen ja kulttuuriinsa, he eivät hyväksy identiteetin vastaista yksilöä johtajakseen. Ryhmä voi jopa valita keskuudestaan piilojohtajan, joka voi vaivihkaa murtaa virallisen johtajan arvovaltaa. Tämä voit tapahtua hyvin epämuodollisesti, suunnittelematta ja kenties kenenkään sitä tiedostamatta. Johtajuuden saamattomuus vaikeuttaa erityisesti luovan työn johtamista, jossa kovat keinot vain laskevat tuottavuutta.

Tarkastelen hieman tarkemmin identiteettiijohtamisen, identiteetin johtamisen ja identiteetillä johtamisen teorioita. Näitä kehitetään kiivaasti, mutta ne eivät vielä ole varsinaisesti lyöneet itseään läpi johtamisen koulutuksessa ja käytännössä. Osin se johtuu siitä, että teorioille ei ole ollut saatavilla kunnollista mittaristoa, jota vasta hiljattain on päästy validoimaan (Steffens et al 2014). Teorioiden käsitteet eivät myöskään ole vielä täysin vakiintuneet.

Identiteettiijohtaminen perustuu ryhmän identiteetin rakentamiseen ja hyödyntämiseen. Johtajan ei aina tarvitse ottaa annettuna ryhmän identiteettiä. Vallitseva identiteetti voi olla työn tavoitteiden suhteen kielteinen tai vastoin johtajan omaa arvomaailmaa, jolloin johtajaa ei mielletä sisäryhmän jäseneksi eivätkä alaiset hyväksy hänen johtajuuttaan. Uudella heterogeenisella tiimillä taas ei välttämättä ole yhteistä identiteettiä lainkaan, vaan se pitää luoda hallitusti tai se muodostuu hallitsemattomasti heikoksi tai vahvaksi. (Haslam, Reicher & Platow 2011)

Haslam ja kumppanit (2011) määrittelevät identiteettiijohtamista neljän kohdan kautta:

1. (*identity prototypicality*) Johtaja on yksi meistä. Hän edustaa ryhmän ainutlaatuisia arvoja, jotka määrittelevät ryhmän ja kertovat, mitä ryhmän jäsenyys merkitsee.
2. (*identity advancement*) Johtaja edistää ryhmän arvoja ja tarvittaessa puolustaa niitä uhkia vastaan.
3. (*identity entrepreneurship*) Johtaja tuottaa yhtenäisyyden tunnetta luomalla ja määrittelemällä arvoja, normeja ja ihanteita. Hän saa jäsenet tuntemaan kuuluvansa samaan ryhmään ja kasvattaa ryhmän koheesiutta.
4. (*identity impresarioship*) Johtaja järjestää toimintoja, tapahtumia ja rakenteita, jotka tukevat yhtenäisyyttä ja vahvistavat ryhmän olemassaoloa.

Steffens ja kumppanit (2014) määrittelivät näille neliulotteisen mittariston.

Uuden identiteetin rakentaminen työryhmän tehtävänkuvan ja organisaation arvojen mukaisesti voi vaatia toimintaa ja identiteettiä tukevan rakenteen luomisen. Sitä auttaa, jos johtaja esittää todellisuuden identiteetin mukaisena tai

muokkaa todellisuutta identiteetin mukaiseksi, jos mahdollista integriteettiä ja arvoja rikkomatta. Tähän kuuluu visio, joka kertoo, keitä olemme ja mitä arvostamme. Johtaja symboloi ryhmää, ei päinvastoin. (Haslam et al 2011)

Haslam ja kumppanit esittävät identiteetin johtamiselle kolmiportaisen mallin:

1. Ymmärtäminen: Johtaja ymmärtää ryhmän historian, kulttuurin ja arvot. Se edellyttää tarkkailua ja kuuntelua. Tulevan johtaja voi ottaa valtuudet toimia vasta, kun hän on ensiksi vakiinnuttanut paikkansa ryhmän sisällä.
2. Edustus: Johtajalta vaaditaan yhdenmukaisuutta ryhmän arvojen kanssa. Mahdollinen ristiriita ratkaistaan siten, että johtaja määrittelee uudelleen joko itsensä tai ryhmänsä.
3. Toteutus: Johtaja tuottaa asioita ja saavutuksia, joilla on merkitystä ryhmälle. Tappiot selitetään voitoiksi ryhmän omien arvojen pohjalta.

Onnistunut identiteetti johtaminen antaa johtajalle paljon liikkumavaraa, myös ryhmän kannalta kielteisten päätösten tekemiseen. Identiteetin luomiseen saattaa kuitenkin liittyä runsaasti tapauskohtaisia käytännön haasteita eikä se aina tapahdu kovin suoraviivaisesti. Esimerkiksi yliopistoilla identiteettiä luoviin tilaisuuksiin saapuu turhan vähän osanottajia (Mustajoki 2014, 111).

Haslam ja kumppanit (2011) muistuttavat johtaja-ansasta, eli valta turmelee ja johtaja menettää sisäryhmän identiteettinsä etäännyessään alaistensa arvoista.

Lewis (2011) asettaa sosiaalisen identiteetin vastakkain kollektiivisen pystyvyyden (Bandura 1997, 1986) kanssa. Kollektiivinen pystyvyys lähtee yksilöiden yhteisistä uskomuksista, että yksilöt pystyvät kukin saavuttamaan tavoitteensa paremmin ryhmässä kuin yksin. Pystyvyys vahvistuu onnistumisten ja positiivisen palautteen kautta. Kollektiivisen pystyvyyden malli rakentuu enemmän rationaalisen valinnan pohjalle, siinä missä sosiaalisen identiteetin teoriat pohjautuvat enemmän emotionaalisille tarpeille. Muuten en näe näitä kovin vastakkaisina, vaan osin toisiaan täydentävinä: ryhmätyön motiivistoon kuuluu aina osaltaan myös rationaalinen päättely oman edun tavoittelemiseksi.

Tyler ja Blader (2003, 2009, 2002) kehittivät ryhmän sitoutumismallin (*Group Engagement Model*). Sen mukaan samaistuminen ryhmään riippuu jäsenyydestä koetusta ylpeydestä sekä ryhmältä saadusta arvostuksesta. Jäsen innostuu toiminnasta, kun hän saa kokea ylpeyttä ryhmän jaloista päämääristä ja hänet tunnustetaan arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Koettu oikeudenmukaisuus – erityisesti menetelmällinen – vaikuttaa sitoutumiseen. Mallia voidaan soveltaa erityisesti vapaaehtoistyön tarkasteluun, mutta myös tutkimustyöhön.

Identiteetti johtaminen merkitsee enemmän poliittisissa liikkeissä kuin työelämässä. Erityisesti populistiset liikkeet pyrkivät luomaan omaa yhteistä identiteettiään usein väheksyttynä, sorrettuna ja parempaa ansaitsevana (”me ensin”, ”unohdettu kansa”). Ainakin Trump on läksynsä lukenut.

6.7 Yhteenvetoa

Vanhat johtamisteoriat eivät anna riittävää teoreettista pohjaa tutkijoiden ja tutkimusryhmien, tuskin monien muidenkaan yksilöiden ja yhteisöjen johtamiseen (vrt. Mackenzie & Barnes 2007). Harva teoria käyttää motivaation käsitettä. Esimerkiksi Dinh ja kumppanit (2014) hädin tuskin mainitsevat sen ohimennen esitellessään johtajuusteorioiden trendejä. Useimmat teoriat ovat myös hyvin epämääräisesti määriteltyjä. Ilmeisesti hyvin määritellyt teoriat voidaan empiirisesti osoittaa kelvottomiksi, joten jäljelle jää lähinnä huonosti määriteltyjä, joita tiedeyhteisö ei pysty poiskaan sulkemaan, koska niille kuitenkin on myös saatu jonkin verran empiiristä tukea.

Transformaatiojohtamisen teoria vaikuttaa lupaavalta mutta puutteelliselta. Se ei sisällä syvempää motivaatioteoriaa, mutta sitä voidaan syventää itsemääräytymisteorialla. Sitä soveltaen visionäärinen johtaja sitouttaa työntekijän hankkeeseen antamalla kykyjen mukaisia innostavia haasteita, kannustamalla innostavasti tukien pätevyyttä ja sallimalla autonomian sekä virittämällä identifikaatiota tiimiin, muttei niinkään johtajaan itseensä.

Empiria ei paljasta transformaatiojohtamisen merkitystä luovan työn johtamiselle. Selvästi johtajan asettamat visiot ja johtajan eettinen uskottavuus auttavat luovien tavoitteiden saavuttamista, mutta liika karismaattisuus voi viedä työntekijöiden huomion tehtävästä johtajaan. Karismalla voi lähinnä johtaa epäkypsiä alaisia muutostilanteessa, mutta ei itsenäisiä, luovia tutkijoita.

Useimpia transformaatiojohtajuudesta kehittyneitä tai sen rinnalla kehittyneitä osin ideologisia teorioita tai malleja vaivaa sama pinnallisuus. Ne eivät esitä kattavaa teoriaa, vaan pikemminkin tietyn viitekehyksen, johon johtajuutta voidaan projisoida tutkittaessa johtajuuden onnistumista tavalla tai toisella. Palvelijajohtajuus tarjoaa filosofisesti lumoavan viitekehyksen, mutta ei sellaisenaan tarjoa syvällisempää teoriaa.

Identiteetti johtaminen tarjoaa mielenkiintoisen johtamisteorian. Identiteetti johtamisen teoreetikot eivät viittaa motivaatioon saati päinvastoin. Identiteetti johtamisen teorian mukaan johtaja johtaa tiimiä luomalla tiimiin yhteistä identiteettiä. Tämä voidaan kuvata syvällisemmin motivaation integroitumisena itsemääräytymisteoriassa.

Toivotun identiteetin luominen ryhmään ja tavoitteisiin liittyen voi vaatia vanhan epäsovivan identiteetin häivyttämistä. Koherentti sosialisatio vallitsevaan kulttuuriin tuottaa kuitenkin vaikeasti muutettavia sosiaalisia rakenteita. Työntekijät voivat kokea identiteetteihinsä kohdistuvat toimet henkilökohtaisina uhkina. Identiteetin muokkaukseen liittyy eettisiä kysymyksiä. Uuden identiteetin luomista helpottaa, jos vanhaa identiteettiä ei tarvitse purkaa ensiksi. Siten identiteettisesti epäsoviva johtaja voi koota täysin uuden tiimin yksilöistä, jotka eivät ole identifioituneet toisiinsa, jos suinkin mahdollista. Johtaja voi myös menettää ryhmän identiteetin ja sitä myötä uskottavuutensa, jos hän etäännyy ryhmästä esimerkiksi liiallisen vallankäytön myötä.

Johtajuus liittyy aina arvoihin ja etiikkaan: mihin pyritään ja millä keinoin? Johtajan odotetaan täyttävän organisaation tai projektin tavoitteita, toteuttavan työntekijöiden toiveita sekä vaalivan yhteiskunnallisia arvoja ja jopa noudattavan taivaallista tahtoa. Lisäksi johtaja pyrkii aina myös toteuttamaan omia päämääriään. Nämä kaikki eivät läheskään aina sovi koherentisti yhteen. Yksilöiden näkemykset etiikasta voivat poiketa ja eri yksilöt voivat kulttuuri-taustana kokea samat arvot eettisinä tai pelkästään henkilökohtaisina preferensseinä.

7 Oikeudenmukaisuus johtamisessa

7.1 Johtamisen suhde etiikkaan

Tarkastelen hieman perusteellisemmin johtamisen eettisiä ulottuvuuksia. Työntekijät odottavat johtajan toimivan heidän omien eettisten arvojen mukaisesti. Eettinen yhteensopivuus määrittää johtajan ja alaisen välistä suhdetta ja johtajalle suotua johtajuutta ja osaltaan määrittää johtajan stereo- ja prototyyppiä. Fehr, Sam ja Dang (2015) määrittelevät eettisen johtajuuden positiivisesti moralisoidun tai moralisoituneen käyttäytymisen osoittamiseksi ja edistämiseksi. Moralisoinnilla tai moralisoitumisella he tarkoittavat prosessia, jolla havaitulle toiminnalle annetaan moraalinen merkitys eli määritellään, onko se oikein vai väärin.

7.2 Oikeudenmukaisuuden vaikutukset

Yleisimmin työntekijät odottavat johtajalta oikeudenmukaisuutta. Kohlbergin (1971) mukaan universaali rationaalinen oikeudenmukaisuus edustaa ylintä moraalin ymmärrystä. Yleinen yhteiskuntafilosofia (esim. Rawls 1971) perustuu pitkälti oikeudenmukaisuuden määrittelyihin.

Epäoikeudenmukaisuuden ja työtehon riippuvuuden teoreettista perustaa on tarkasteltu hyvin vähän (Colquitt, Greenberg & Scott 2005). Harvoissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä distributiivisen epäoikeudenmukaisuuden vaikutuksiin.

Yksilöt tekevät työpaikoillaan oletuksia tulostensa, panostensa ja palkkioidensa suhteista. He vertaavat kollegoihin, arvioiden onko jako itse oikeudenmukainen ja onko jakomenetelmä oikeudenmukainen (Colquitt, Conlon, Weson, Porter & Ng 2001). Epäsuhta voi herättää epäoikeudenmukaisuuden tunteita (Adams 1963, Lazear 1989, Akerlof & Yellen 1990). Koettu epäoikeudenmukainen kohtelu laskee työtehoa (Clark & James 1999, Zapata-Phelan, Colquitt, Scott & Livingston 2008). Esimerkiksi liian alhainen palkka tai suorituspalkkio voi laukaista negatiivisia vastavuoroisuusreaktioita (Fehr, Goette & Zehnder 2009). Kaikki koetut epäoikeudenmukaisuudet herättävät negatiivisia tunteita, jotka vievät mielenkiinnon pois tehtävästä ja laskevat työmotivaatiota (Greenberg

1987). Tällöin yksilön tarmo voi keskittyä oikeudenmukaisuuden palauttamiseen tai hyvityksen saamiseen, jopa koston, työn tavoitteiden sijasta.

Korkea palkka voi viestiä korkeasta pätevydestä. Se myös saa yksilöt tuntemaan saavansa korkeampaa distributiivista oikeudenmukaisuutta heuristisen vääristymän vuoksi, koska useimmat työntekijät pitävät itseään keskimääräistä työntekijää parempana ja uskovat ansaitsevansa toisia suurempaa palkkaa. (Olafsen et al 2015)

Zapata-Phelan ja kumppanit (2009) väittävät, että proseduraalinen oikeudenmukaisuus ennustaa sisäperäistä motivaatiota. Gagné, Bérobé ja Donia (2007) väittävät, että proseduraalisen ja distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemukset liittyvät positiivisesti autonomiseen motivaatioon psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen kautta. Olafsen ja kumppanit (2015) eivät löytäneet suhdetta tarpeiden tyydyttymisen ja distributiivisen oikeudenmukaisuuden välille, vaan ainoastaan proseduraalinen oikeudenmukaisuus ennusti tarpeiden tyydyttymistä ja sisäperäistä motivaatiota.

Helkama (1999) kokoaa yhteen johtamisen epäoikeudenmukaisuuden vaikutuksia. Epäoikeudenmukaisuuden kohtaaminen tyypillisesti aiheuttaa stressiä ja muita ongelmia. Epäoikeudenmukaisesti johdetuissa organisaatioissa esiintyy jopa 30 % enemmän sydäntautikuolemia kuin oikeudenmukaisesti johdetuissa (Kivimäki, Ferrie, Brunner, Head, Shipley, Vahtera & Marmot 2005). Epäoikeudenmukaisuutta puolustellaan usein tehokkuudella, mutta oikeudenmukaisen johtajuuden ei ole todettu laskevan tuottavuutta (Simons & Robertson 2003). Empiiristen tutkimusten mukaan koettu oikeudenmukaisuus saa työntekijät identifioitumaan organisaatioon vahvemmin (Olkkonen & Lipponen 2006). Erityisesti hajallaan olevan virtuaalitiimin päätöksenteon koettu (proseduraalinen) oikeudenmukaisuus lisää tiimiin samaistumista (Hakonen & Lipponen 2008). Koetun oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu epävarmuudessa (van den Bos & Lind 2002). Sisäryhmän johtajan päätöksenteossa työntekijät kokevat proseduraalisen oikeudenmukaisuuden tärkeäksi, kun taas ulkoryhmän johtajan päätöksentekotavalle ei aseteta niin suuria odotuksia, kunhan tulos on sopiva (Berti 2005).

Gaffney ja Hogg (2012) tarkastelevat yhteisen sidoksen ja yhteisen identiteettiryhmän eroja ja vaikutuksia oikeudenmukaiseksi koettuun jakoon.

Vahva vetovoima tuottaa ystävyyttä ja vahvoja siteitä. Tällaisissa suhteissa korostetaan yhtäläistä jakoa (*equality*). Sen sijaan heikkojen siteiden ylläpitämisen sosiaalisen luokan jäsenet tyypillisesti tahtovat suoritusperustaista jakoa (*equity*). Vahva side vaatii affektiivista sidettä ja henkilökohtaista luottamusta. Se liittyy perhe- ja ystäväpiiriin. Siteet tuttavien ja työtovereihin jäävät yleensä heikoiksi. Markkinatalous perustuu pitkälti impersoonallisiin suhteisiin, mikä vaatii institutionaalista luottamusta.

Aiemmin Deutsch (1985) esitti karkean sosiaalisten suhteiden lain, jonka mukaan suoritusperusteinen jako liittyy kilpailuun ja tasajako yhteistyöhön, molempiin suuntiin vaikuttaen. Sosiaalisen riippuvuuden teorian (Johnson 2003) mukaan yhteistyö ja kilpailu muodostavat vastaparit. Yhteistyö tuottaa luottamusta, jakamista ja yhteisten tavoitteiden edistämistä, kun taas kilpailu tuottaa valtataistelua, kiusantekoa ja pakkokeinoja. Vaikutus toimii myös päinvastoin.

7.3 Moraalisaatio

Yksilöiden moraalidentiteetti voi sisältää oikeudenmukaisuuden lisäksi useita muita ulottuvuuksia. Moraaliperusteoria (Graham, Haidt & Nosek 2009, Iyer, Koleva, Graham, Ditto & Haidt 2012) esittää kuusi yleistä ja mahdollista moraalista ulottuvuutta: huolenpito, oikeudenmukaisuus, uskollisuus, pyhyys, tottelevaisuus ja vapaus. Yksilöstä ja yhteisön kulttuurista riippuu, mitkä ulottuvuudet korostuvat. Kaikkia ulottuvuuksia ei aina edes pidetä moraalisisina. Esimerkiksi yksilöt yleensä kaipaavat vapautta, mutta eivät pidä sitä moraalisisena arvona. Toisaalta puhtautta voidaan pitää pyhänä arvona tai pelkkänä hygienianormina. Historiallisesti monet pyhyysnormit ovat muodostuneet aikansa käytännössä koetuista hygienianormeista. Moraaliin kuuluu, että norminmukaista käyttäytymistä pidetään oikeana ja sen vastaista vääränä. (Fehr, Sam & Dang 2015)

Yksilöt saattavat myös arvostaa ja tavoitella toisistaan poikkeavia päämääriä asettamatta itselle tai toisille niihin liittyviä moraalisia arvoasetelmia. Näitä pidetään silloin preferensseinä tai makuasioina (Fehr, Sam & Dang 2015). Erilaisten arvojen ja makujen sietäminen on arvo sinänsä. Usein sitä kutsutaan suvaitsevaisuudeksi, jolloin arvojen jako yleisiin ja yksityisiin asettaa rajat yksilön

suvaitsevaisuudelle. Suvaitsevaisuus on kuitenkin käsitteenä epämääräinen, joten vältän sen käyttöä. Koulun arvomaailmassa puhuttiin fiksummin erilaisuuden kunnioittamisesta. Se voidaan sisällyttää vapaus-ulottuvuuteen, ellei siitä haluta tehdä omaa moraalitulottuvuuttaan.

Seuraavassa taulukossa esitetään moraaliperustan kuuden ulottuvuuden mukaista tai vastaista käyttäytymistä.

Moraali-perusta	Vastaava johtajan käyttäytyminen	Vastakkainen käyttäytyminen	Edustavat arvot
huolenpito (hyvän-tekeväisyys)	Myötätunnon osoittaminen Alaisten ja tovereiden auttaminen	Välinpitämättömyys toisten huolista Toisten hyvinvoinnin uhraaminen omien etujen vuoksi.	Ystävällisyys välittäminen myötätunto
oikeudenmukaisuus	Yhtäläisten mahdollisuuksien antaminen Korkean suorituksen julkinen tunnustaminen	Alaisten ylennys omien mieltymysten mukaan. Kunnian otto alaisten työstä.	Reiluus oikeus luotettavuus
uskollisuus	Lisää ylpeyttä kuulumisesta organisaatioon Uhraa omat etunsa ryhmän hyväksi	Käyttää organisaatiota hyväksi. Toistuvat organisaatiomuutokset.	Lojaalisuus Isänmaallisuus Itseuhrautuvaisuus
Pyhyys, (puhtaus)	Puhdas henkilökohtainen elämä Hengellisen ja fyysisen puhtauden vaaliminen	Tekee likaista työtä. Toimii epäpuhtaasti tai epäpyhästi omassa elämässään.	Puhtaus hurskaus itsehillintä raittius
hierarkia (tottelevaisuus)	Selkeä roolitus Selkeät suoritustavoitteet Alaisten suojele uhilta	Tuttavallisuus, ohjauksen laiminlyönti	Tottelevaisuus alustuminen kunnioitus
vapaus	Sallii työntekijöiden säätää omat aikataulunsa ja asettaa omat tavoitteensa	Jäykät säännöt kontrolli	Autonomia riippumattomuus voimaannus

Teoria ei sinänsä rajoitu kuuteen ulottuvuuteen vaan sallii useammankin ulottuvuuden lisäämisen, jos niitä moraalisisina pidetään (Fehr, Sam & Dang 2015). Joissain yhteisöissä saatetaan pitää muitakin arvoja moraalisisina ja toiset yksilöt moralisoivat makuarvotkin, esimerkiksi pitäen väärää musiikkia paheellisena. Muun muassa itsensä kehittämistä ja oppimista voidaan pitää omana

ulottuvuutena tai muiden ulottuvuuksien – uskollisuuden, pyhyden tai tottelevaisuuden – osana.

Moraaliperustan ulottuvuudet voivat olla osin ristiriitaisiakin. Esimerkiksi ryhmäuskollinen käyttäytyminen voi johtaa ulkopuolisten silmissä epäoikeudenmukaiseen lopputulokseen. Ulottuvuuksien sisällä voi olla varsin erilaisia käsitteitä, esimerkiksi pyhyysulottuvuuteen kuuluvan hengellisen puhtauden väitetään peräytyvän fyysisestä puhtaudesta ja hygieniasta. Niin puhtauden kuin pyhyden loukkaukset herättävät inhon tunteita, joita symboloi oksennus. Oikeudenmukaisuus voi sisältää niin yksilökohtaisen vastavuoroisuuden kuin universaalin yhdenvertaisuuden. Voidaan kysyä, pitäisikö emotionaalista ja rationaalista tai subjektiivista ja objektiivista oikeudenmukaisuutta käsitellä samana vai eri ulottuvuuksina.

Ulottuvuuksien painot muuttuvat samassakin yhteisössä kulttuurinmurrosten kautta. Esimerkiksi perinteiset suomalaiset perusarvot – koti, uskonto ja isänmaa – edustavat lähinnä tottelevaisuutta, pyhyyttä ja ryhmäuskollisuutta, kun taas perikristilliset arvot lähimmäisenrakkaus ja anteeksianto viittaavat huolenpitoon ja osin vapahdukseen. Nykyisin korostunut universaali oikeudenmukaisuus lienee korostunut aluksi valistusfilosofien kautta, sittemmin poliittisen keskustelun kautta.

Moraaliperustat johtavat arvoperustaiseen toimintaan. Oikeudenmukaisuus ja huolenpito johtavat prososiaaliseen käyttäytymiseen, uskollisuus ja pyhyys pro-organisationaliseen käyttäytymiseen, tottelevaisuus projohtajalliseen ja vapaus proindividuaaliseen käyttäytymiseen. Proindividuaalisuus ei tarkoita itsekkyyttä, vaan omaa autonomiaa ja itsekehitystä tukevaa toimintaa. (Fehr, Sam & Dang 2015)

Johtajat vaikuttavat seuraajiensa, alaistensa tai työntekijöidensä etiikkaan, joskin hitaasti ja heikosti. Moraaliset arvot pysyvät hyvin vakaina (Schwartz 1992), mutta asenteet muuttuvat nopeammin. Fehr, Sam ja Dang (2015) väittävät, että johtajien moralisoidut (eli seuraajan moraalisesti arvottamat) toimet aktivoivat seuraajien arvoja, motivoiden heidän arvojohtonmukaista käyttäytymistä keinona positiivisen moraalisen itsearvostuksen ylläpitämiseksi. Moraalinen itsearvostus riippuu siitä, kuinka yksilö kokee täyttävänsä omat moraaliset standardinsa. Se vaikuttaa yksilön hetkelliseen omanarvon tunteeseen. Johtajien

moralisoidut toimet myös helpottavat sosiaalisen oppimisen prosessia, motivoiden seuraajien arvojohdonmukaista käyttäytymistä keinona säilyttää positiivista moraalista mainetta. Yleensä yksilöt motivoituvat vahvasti näyttäytymään ulospäin moraalisina yksilöinä, mikä itsemääräytymisteorian mukaan luokituu ulkoperäiseksi, yleensä introjektoiduksi motivaatioksi. Näitä vaikutuksia voidaan kutsua itse- ja toissuuntautuneeksi. Ne ovat De Dreun ja Nautan (2009) mukaan riippumattomia, mutta vahvistavat toisiaan, kun seuraajan moraalinen perusta ja organisaatiokulttuuri ovat yhdenmukaisia.

Itsemääräytymisteorian mukaan moraalisen ulkokuoren näyttäminen kuuluu ulkoperäisiin motiiveihin. Pelkkä moraalin esittäminen palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa edustaa puhtaasti ulkoista säätelyä, mutta yksilö voi sisäistää yhteisön normit introjektiivisesti. Silloin hän kokee moraaliset normit itselle vieraiksi velvollisuuksiksi, joiden rikkominen tuottaa häpeän tunnetta.

7.4 Rangaistukset

Johtajuuteen kuuluu myös rikkojien rankaisu. Jokainen yksilö vastaa hänen arvojensa vastaiseen käyttäytymiseen jonkinlaisilla vastatoimilla, yleensä sosiaalisilla sanktiolla, kuten pidättäytymällä yhteistyöstä. Johtajat voivat asettaa työntekijöille myös virallisempia rangaistuksia organisaation normien rikkomisesta – käytännössä usein myös johtajan omien arvojen tai etujen loukkaamisesta. Työyhteisön sosiaalisen yhtenäisyyden, yleisen työmotivaation ja työntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunteen säilyttäminen edellyttää, että vapaamatkustamisesta rangaistaan. Tooby, Cosmides ja Price (2006) pitävät kykyä antaa tehokkaita rangaistuksia yhtenä johtajuuden peruselementtinä.

Vapaamatkustuksen valvonta ja rangaistusten käyttö luovassa yhteisössä sisältävät kuitenkin rankkoja ristiriitoja, joita ei ole kattavasti tutkittu. Vapaamatkustuksen havaitseminen ja tunnistaminen itsessään edellyttää valvontaa, mutta kaikenlainen valvonta laskee sisäperäistä motivaatiota. Perusteeton epäily lintsamisesta loukkaa työntekijän integriteettiä ja rikkoo luottamussuhteen. Yksi keino on relegoida valvonta tiimitasolta ylemmälle hallintoportaalle. Kun valvontaa suorittaa taho, johon ei ole henkilökohtaista luottamusta, ei sitä voi menettääkään. Asiantuntijatyön valvonta korkeammalta tuottanee kuitenkin vaikeuksia, kun se ei aina onnistu työnjohtotasoltakaan. Ilmeisesti luovassa

yhteisössä on otettava tietty riski vapaamatkustamisesta. Sinänsä tuloksellisuutensa julkaisuilla ja opinnäytteillä osoittanut tuskin myöhemminkään pyrkii tutkimustöitä välttämään, mutta ongelmaksi voivat nousta muut virkaan kuuluvat velvollisuudet, kuten erilaiset rutiinihallintotyöt.

8 Heuristisen työn johtaminen

8.1 Yksittäinen tutkija

Siirryn nyt yleisistä johtajuusteorioista kohti erityisempiä teorioita. Tässä luvussa tarkastelen tarkemmin yksittäisen luovan tai heuristisen työn tekijän johtamista. Pyrin nimenomaisesti etsimään keinoja, joilla nostetaan yksittäisen työntekijän työmotivaatiota, suunnataan se organisaation tavoitteiden mukaiseksi ja nostetaan työn luovuutta ja tuottavuutta.

Riittävän yksinkertainen tutkimusongelma voi ratketa yhden tutkijan työnä. Yleensä parhaita innovaatioita tuottaa yksilö, jolla on riittävän syvälinen ja monipuolinen osaaminen kaikilta tarvittavilta osa-alueilta (Taylor & Greve 2006). Yksilö pystyy yhdistämään erilaiset kokemuksensa paljon tehokkaammin, nopeammin ja luovemmin kuin tiimi, jonka ajasta suuri osa kuluu aina tiimityön opetteluun, toisiin jäseniin tutustumiseen ja perinteiseen projektisähläykseen. Toki yksilökin voi juuttua omiin käsityksiin, kuten ryhmä voi juuttua ryhmäajatteluun, minkä tunnistamiseen juuri tarvitaan ulkopuolista johtajuutta.

Johtamistieteeseen kuuluvan pro gradu -työni viittauskannan töistä 48 % sisälsi vain yhden tekijän (Peltoniemi 2014). Erityisesti teoretikot ja filosofit työskentelivät yksin. Monet klassikkotyöt on tehty yksin, mikä pätee myös luonnontieteisiin (Newton, Maxwell, Einstein). Laboratoriotieteissä sen sijaan suositaan ryhmätyötä, usein käytännön pakosta.

Varsinkin yliopistoissa tutkijat yleensä löytävät aiheensa ja metodinsa itse. Joidenkin tieteiden perinteisiin kuuluu, että jo opiskelijoiden odotetaan valitsevan tutkimuskohteensa ja -menetelmänsä itse, ilman professorin johdatusta. Autonomisesti motivoituvat, pätevät tutkijat eivät vaadi erityistä eksplisiittistä johtamista, vaan liiallinen johdattelu voi vain häiritä työntekoa. Luova, riippumattoman itsekäsityksen omaksunut tutkija voi kokea tuottavuusvaatimukset ja luovusnormit painostuksena, joka rikkoo hänen autonomiantarpeitaan. Autonomian tarpeen rikkominen aiheuttaa reaktanssia, joka laskee luovuutta (Goncalo & Duguid 2012). Luovuutta haluavan johtajan tulee ensisijaisesti huolehtia, että tutkijan luovaa työtä ei häiritä ja pyrkiä poistamaan kaikki luovan työn esteet, missä yleensä riittää tekemistä, koska niitä esteitä riittää. Kuten muun muassa

Baumeister ja kumppanit (2001) havaitsivat, paha on vahvempi kuin hyvä, eli pienikin kiusa voi tuhota hyvien toimien vaikutukset. Silti taidokas johtaminen voi nostaa merkittävästi myös autonomisesti luovan yksilön tuottavuutta (Vessey et al 2014, Stenmark, Shipman & Mumford 2011).

Erityisesti tukijanuran alkuvaiheessa tutkijakoulutettavat tarvitsevat tarkempaa opastusta. Tutkijakoulutettavat eivät myöskään yleensä ole yhtä herkkiä yksityiskohtaisemmalle ohjaamiselle ja muulle puuttumiselle. Kehityshaluiset oppilaat nimenomaan toivovat ja odottavat jatkuvaa palautetta – kehityskelvottomia oppilaita ei yleensä kaivatakaan. En tässä yhteydessä kuitenkaan puutu tutkijankoulutukseen.

Teollisuuden tutkimusyksiköissä ja valtion tutkimuslaitoksissa tutkijan työnkuvaan kuuluu tutkia nimenomaisesti organisaation toimialaan kuuluvia ylhäältä annettuja tutkimusaiheita. Tällöin esimiehen odotetaan antavan tutkimusaiheita ryhmänsä jäsenille ja varmistavan, että palkattu tutkija tutkii juuri näitä eikä omia juttujaan. Tutkijan oma motivaatio voi viedä toisaalle, jopa organisaation oman toimialan ulkopuolelle. Selkeä laiskottelu lienee harvinaisempaa kuin tutkimusaiheesta lipeäminen. Tutkimuslaitoksiin saattaa kuitenkin päätyä leipätutkijoita, joiden hallitseminen vaatii jämäkämpää johtamista.

Joskus johtajan pitää motivoida työntekijöitään pois luovuudesta konvergenttiin ajatteluun ja rutiinitehtäviin. Tähän soveltunevat tavanomaiset johtamiskeinot, ulkoperäisiä motivaattoreita myöten. Tarkastelen kuitenkin tässä yhteydessä ensisijaisesti keinoja nostaa luovuustasoa.

8.2 Luovuuteen kannustaminen

Luovuutta saa usein pyytämällä luovuutta. Useiden tutkimusten mukaan luovuustavoitteet nostavat luovuutta (Shalley & Gilson 2004, Shalley & Liu 2007, Unsworth, Wall, & Carter 2005, Shalley 1991, 1995, 2008, Carson & Carson 1993). Kun yksilöt tietävät, että luovuutta arvostetaan, todennäköisemmin he toimivat luovemmin (Manske & Davis 1968, Speller & Schumacher 1975). Jos tavoitteet asetetaan ei-luoville tuloksille tai määrälliselle tuotannolle, luovuutta saadaan epätodennäköisemmin (Shalley 1991). Shalleyn (2008) mukaan työn-

tekijät pystyvät tunnistamaan, milloin heiltä vaaditaan luovuutta ja muuntamaan toimintaansa sen mukaan.

Päämääränasetusteorian tutkijat ovat havainneet kokeellisesti, että spesifiset ja haastavat tehtävät ja ongelmat tuottavat enemmän ideoita kuin epämääräiset (Locke & Latham 1990, Paulus & Dzindolet 1993). Ulkoa annettu tavoite voi tuottaa enemmän ideoita kuin itse otettu (Latham, Erez & Locke 1988). Tavoitteeseen sitoutuminen vaatii, että yksilö hyväksyy sen eli sisäistää. Hyvät ja jalot päämäärät helpottavat intohimoista sitoutumista (Amabile & Khaire 2008).

Goncalo ja Duguid (2012) väittävät, että luovuusnormien ja -tavoitteiden vaikutukset riippuvat työntekijöiden persoonallisuuksista sekä ilmapiiristä. Pääsääntöisesti individuaalisuutta korostava ilmapiiri tukee luovuutta paremmin kuin kollektiivisuutta korostava. Erityisesti heteronomisesti luovien (alkuperäistekstin mukaan vähemmän luovien) luovuus nousee luovuutta tukevien normien ja rakenteiden sekä luovien ihmisten läsnäolon vaikutuksesta. Autonomisesti luovat (korkeasti luovat), joilla on hyvin riippumaton itsekäsitys, eivät kuitenkaan hyödy sellaisista, vaan kaikki puuttuminen työntekoon ja luovuusnormit voivat estää luovuutta aiheuttamalla reaktanssia.

Johtaja toimii esimerkkinä ja roolimallina (Amabile, Conti, Coom, Lazenby & Herron 1996, Shalley & Perry-Smith 2001, Jaussi & Dionne 2003, Tierney 2003). Hyvän mallin on todettu johtavan vahvaan luovuuteen (Mumford & Gustafsson 1988). Zhou (2003) väittää, että luovien työtoverien seura nostaa luovuutta. Myös heidän antamansa emotionaalinen ja sosiaalinen tuki on tärkeä (Madjar 2008). Tutkimusten mukaan esimiesten, työtovereiden, perheen ja ystävien antaman tuen kokemus vaikuttaa positiivisesti luovaan suoritukseen (Madjar, Oldham & Pratt 2002, Madjar 2005, 2008, Carmeli & Schaubroeck 2007). Matalasti luovat hyötyvät kodista saamastaan tuesta luovuudelle (Madjar, Oldham & Pratt 2002).

Redmond, Mumford ja Teach (1993) huomasivat, että johtajan luoma osaamisen tunne johti korkeampaan laatuun ja kokemuksen ja luovan ongelmanratkaisutaidon tehokkaampaan käyttöön. Myös Tierney ja Farmer (2002) havaitsivat, että kun esimiehet rakensivat työntekijöiden itsetuntoa, niin nämä

uskoivat olevansa luovia ja sen seurauksena saivat aikaiseksi luovia tuloksia. (Vrt. Pygmalion y. m. efektit, Tierney & Farmer 2004)

Johtaja vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen omilla vuorovaikutuksillaan. Tutkijat työskentelevät luovemmin, kun johtajat kuuntelevat heidän huoliaan ja osoittavat uteliaisuutta heidän töihinsä (Andrews & Farris 1967, Heinze, Shapira, Rogers & Senker 2009). Johtajan päivittäinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa edistää luovuutta ja vaikuttaa tunteisiin, havaintoihin sekä suoritukseen (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer 2004). Luovia tuloksia saadaan enemmän, kun johtaja tukee epäsuosittuja ideoita ja seisoo työntekijöiden luovien ideoiden takana (Madjar et al 2002, Tierney & Farmer 2004).

Sosiaalisen tuen ja rohkaisun puute laskevat luovuutta (Sessa 1998, Scott 1995, Andrews & Farris 1967). Pahiten luovuutta laskevat luovuuskielteinen ilmapiiri ja inhottava (rankaiseva, uhkaava, painostava) johtajuus (Choi, Anderson & Veillette 2009). Kovasti luovia häiritsee rutinointi ja standardisointi. Epäonnistumisista rankaiseminen johtaa erittäin luovuuskatoiseen ilmapiiriin (Mumford et al 2002, Quinn 1989, Scott 1995). Johtajan tuen puute voi johtaa työuupumukseen (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001). Kun ympäristö täyttää luovan työn vaatimukset, työntekijät ovat tyytyväisempiä ja vaihtuvuus pienempi (Shalley, Gilson & Blum 2000).

Usein luovien ihmisten luonteeseen ja persoonallisuuteen kuuluu saavuttamismotivaatio ja itsenäisyys (Ford & Kleiner 1987, Shalley & Gilson 2004). Sopivan autonomian määrä ei ole yksikäsitteinen. Bailyinin (1988) mukaan yksilöt eivät odota täyttä autonomiaa, vaan heille riittää, kun he saavat päättää lähestymistavoista, kun agenda on päätetty. Tierney ja kumppanit (1999) väittävät, että sisäperäisesti motivoiva esimies vaikuttaa tulokseen negatiivisesti, jos työntekijät eivät motivoitu luovuuteen.

Hebda ja kumppanit (2012) väittävät tutkijoiden johtamisen poikkeavan insinöörien johtamisesta. Tutkijoita motivoidaan antamalla vapautta, teknistä tukea ja mahdollisuutta vuorovaikuttaa tiedeyhteisön kanssa. Insinööreille annetaan lisääntyviä haasteita, teknistä ja hallinnollista tukea sekä toimistotiloja. Yhteisölliset kannustimet ja jopa harkitut tulospalkkiot voivat parantaa tulosta. Visionäärejä johdetaan antamalla vapauksia, haasteita, resursseja sekä ottamalla

heidät mukaan organisaation strategiatyöhön ja osoittamalla kiinnostusta. Epäonnistumisia tulee suvaita.

8.3 Palautteen saamisen vaikutukset

Esimiehen tyypilliseen tehtäväkuvaan kuuluu antaa palautetta työntekijälle työstä ja tuloksista. Motivaatioteorian mukaan työstä saatava asiallinen palaute voi motivoida työntekijää tuhoamatta sisäperäistä motivaatiota. Amabile (1996) lukee tällaisen synergiseksi ulkoperäiseksi motivaatioksi. Itsemääräytymisteoriassa pätevyyden tunnustava palaute auttaa sisäistämään ulkoperäistä motivaatiota. Tarkastelkaamme empiirisiä tuloksia.

Ashford ja Black (1996) väittävät, että yksilöt hakevat palautetta kolmesta syystä: 1) instrumentaalisesti tavoitteen saavuttamiseksi, 2) egopohjaisesti puolustaakseen tai paisuttaakseen omaa egoa ja 3) mielikuvapohjaisesti suojatakseen tai parantaakseen toisten itsestä saamaa vaikutelmaa. Tutkija saattaa toivoa välitöntä palautetta uudesta ideastaan, jotta voisi päättää, kannattaako siihen investoida lisää. Myöhemmin hän odottaa palautetta puolivalmiista työstään, kehittääkseen sen loppuun. Palautteen antaminen liittyy osaamisen kehittämiseen sekä pätevyyden tunnustamiseen. Palautteen puute vahingoittaa luovuutta pahasti (Jindal-Snape & Snape 2006).

Shalley, Zhou ja Oldham (2004) jakoivat arvioinnit kahteen luokkaan: kehittävät ja tuomitsevat. Yksilöt, jotka odottavat tuomitsevaa palautetta kokevat sen uhkaavaksi. He suuntaavat huomionsa arvioinnin hallitsemiseen eivätkä työhönsä, reagoivat arviointiin defensiivisesti ja hylkäävät parannusehdotukset, mikä laskee luovuutta (Kavanagh 1982). Sen sijaan ne, jotka odottavat rakentavaa arviointia, ovat avoimia uusille näköaloille ja lähestymistavoille (Oldham & Baer 2012).

Empiiriset tutkimukset tuomitsevasta palautteesta ovat konsistentteja (Camacho & Paulus 1995, Cheek & Stahl 1986, Diehl & Stroebe 1987, Szymanski & Harkins 1992). Tuomitsevan arvion odotus laskee luovuutta oleellisesti (Amabile 1979, Bartis, Szymanski & Harkins 1988, Amabile, Goldfarb & Brackfield 1990). Arvostelu haittaa erityisen pahasti, jos se kohdistuu henkilöön eikä ideaan (Troyer & Youngreen 2008). Kehittävän arvion odotuksesta ei ole vielä konsistentteja tuloksia (Oldham & Baer 2012).

Fodor ja Carver (2000) tutkivat palautteen vaikutusta McClellandin (1982) motivaatioprofiilien avulla. He totesivat, että yksilöt, joilla suoritusmotivaatio (McClelland 1982) vallitsi, hyötyivät negatiivisesta palautteesta, mutta yksilöt, joilla vallitsi valtamotivaatio (Winter 1973) eivät. Molemmat hyötyivät positiivisesta palautteesta. Saavutusmotivoituneet voivat jopa hakea negatiivista palautetta parantaakseen suoritustaan (Zhou 2008).

Luovat työntekijät kaipaavat teknistä palautetta idean kehittämiseksi (Zhou & Oldham 2001). Odotettu palaute siitä, kuinka työntekijä voisi parantaa suoritustaan, paransi sisäistä motivaatiota ja luovuutta (Shalley & Perry-Smith 2001). Kontrolloitu ja rankaiseva palaute laskee luovuutta (Zhou 1998) mutta informatiivinen ja kehityssuuntainen parantaa (Zhou 1998, 2003). Negatiivinen palaute auttaa, kun se annetaan informatiivisesti (Zhou 1998, 2008). Väärä positiivinen palaute estää luovuuden standardien ja luovuustaitojen oppimisen (Amabile 1996, Shalley & Perry-Smith 2001, Zhou 2003, 2008). Amabilen (1996) mukaan tehtäväsuuntautunut palaute lisää sisäistä motivaatiota, mutta henkilösuuntautunut laskee sitä. Deci (1972) kehottaa antamaan kiitoksia mieluummin yllätyksellisestä omaperäisyydestä kuin odotusten täyttämisestä.

Palautteen ajoitus vaikuttaa tehoon (Byrne et al 2009). Andrews ja Gordon (1970) havaitsivat, että negatiivinen palaute estää tieteellistä luovuutta, jos se annetaan liian aikaisin. Kriittinen palaute hyödyttää enemmän, kun alustava kehitystyö on tehty (Andrews & Farris 1972). Galluchi, Middleton ja Kline (2000) havaitsivat, että ennenaikainen kritiikki johtaa luovien ihmisten vetäytymiseen, erityisesti vaiheessa, kun ideat ovat muotoutumassa. Käytännössä tutkijat valittavat, että aina joku kertoo, jos tekee jotain väärin, mutta harvat kertovat, kun tekee jotain oikein (Sapienza 2005).

Positiivinen palaute toimii immateriaalisena palkkiona. Niiniluodon (2014) kokemusten mukaan reiluksi koettuun valintaan liittyvät huomionosoitukset tuottavat hyvää mieltä, mutta ihmiset tunnistavat väärillä perusteilla kehumisen turhaksi mielistelyksi.

8.4 Ideoiden arviointi ja valinta

Hyvin johdetussa organisaatiossa luovat yksilöt tuottavat ylen määrin luovia ideoita. Näistä on osattava valita organisaation tai yhteiskunnan kannalta

parhaat sekä hylätä toteuttamiskelvottomat. Usein idean keksijä itse tekee esivalinnan, minkä idean kanssa tekee ensin töitä ja minkä esittää toisille, mutta lopullinen päätös toteuttamisesta kuuluu yleensä esimiehelle, organisaatiolle tai ulkoiselle rahoittajalle, varsinkin, jos idean toteutus vaatii merkittäviä resursseja. Vaikka kukin saisi itse valita ideansa, hän saattaa mielellään kuulla toisen näkemyksiä. Vessey ja kumppanit (2014) totesivat, että kyky valita oikeita ideoita toteutettavaksi vaikutti merkittävästi erityisen luovien tutkijoiden johtajan onnistumiselle.

Lonerganin, Scottin ja Mumfordin (2004) mukaan idean toteutukseen kuuluu idean arviointi ja jalostus sekä suunnitelman muodostus. Mumford (2001) erottaa arvioinnista kolme vaihetta: 1) ennuste: arvataan idean mahdolliset seuraukset, 2) arvio, ja 3) idean tarkennus, täydennys ja parannus. Yleensä ideat paranevat arviointivaiheessa.

Mumfordin, Bedell-Aversin ja Hunterin (2008) luovan työn johtamista tarkastelevassa systeemienvaihtomallissa uusien ideoiden edistäminen ja läpiviemi (*championing*) organisaatiossa kuuluvat luovan työn johtajan tärkeimpiin tehtäviin. Siten johtaja osoittaa sitoutumista projektiin ja vastuuta kantaa epäonnistumisen riski. Sitä varten johtaja voi joutua uppoutumaan organisaation valtajärjestelmiin (Howell & Boies 2004).

Tieteelliset instituutiot, innovatiiviset organisaatiot ja päätösten tekijät rutiininomaisesti hylkäävät luovia ideoita, vaikka ne ovat asettaneet päämääräkseen luovuuden ja innovatiivisuuden (Staw 1995). Yksilöt ja ryhmät onnistuvat huonosti valitsemaan ideoita (Putman & Paulus 2009, Rietschel, Nijstad & Stroebe 2006). Erityisesti ryhmille osoittautuu vaikeaksi arvioida omia ideoita: ryhmä valikoi yleisimmin idean, josta on puhuttu eniten ryhmässä (Putman & Paulus 2009). Toisinaan ryhmä suosii helposti toteutettavia uusien sijaan (Paulus 2008) taikka ideoita, jotka sopivat parhaiten yhteen heidän ennakkokäsitystensä kanssa (Wittenbaum 2000). Fauren (2004) mukaan yksilöt arvioivat paremmin omia kuin toisten ideoita. Ryhmät sortuvat usein ennenaikaiseen yhteisymmärrykseen (Janis 1982).

Larey ja Paulus (1999) arvelivat, että parhaiten ideoiden arviointi onnistuu, kun sopiva ryhmä arvioi vieraiden esittämiä ideoita. Dijksterhuis ja Nordgren (2006) ehdottavat, että päätöksentekoon pitäisi varata aina kaksi erillistä kokousta,

jotta arviointiryhmän jäsenet saavat aikaa pohtia ideoita välillä. Kuitenkin vielä 2013 Paulus tunnustaa, että tutkimukset eivät anna selkeää vastausta, millä tavoin voidaan varmimmin valikoida parhaat ideat.

Mueller, Melwani ja Goncalo (2012) havaitsivat, että ihmiset ovat biasoituneet piilevästi luovuutta vastaan. Vastustus nousee, kun ihmisille tulee tarve välttää epävarmuutta, riippumatta persoonallisuuden avoimuudesta. Se vaikuttaa paradoksaaliselta, koska toisaalta ennustamattomuus voi yllyttää luovuuteen. Todellisessa arviointitilanteessa arvioijille voi tulla paineita valita absoluuttisesti paras ja tarkin idea. Siten innovaatioiden lisäämiseksi tärkeintä olisi auttaa innovatiivisia instituutioita tunnistamaan ja hyväksymään luovuus.

8.5 Palkitseminen

Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin palkitsemisen vaikutuksia luovien yksilöiden johtamiseen. Aiemmin totesimme, että ulkoinen kontrolli laskee voimakkaasti sisäperäistä motivaatiota ja estää organisaation normien integroitumista arvoiksi. Palkkioihin liittyy aina välineellisiä tavoitteita, olivatpa nämä materiaalisia tai symbolisia. Toisaalta työntekijät kokevat palkkiot myös palautteena, joka voi tukea pätevyyden tunnetta ja osaamisen kehittämistä. Tässä pykälässä tarkastelen tarkemmin palkitsemisen käyttöä johtamiskeinona luovassa tutkimusympäristössä.

Voimme odottaa, että organisaation sisäiset palkitsemismallit voivat vaikuttaa merkittävästi luovaan suoritukseen. Erilaisia palkitsemismalleja on kokeiltu käytännössä melkein jokaisessa organisaatiossa ja niistä on tehty paljon akateemista empiiristä tutkimusta, joskin monet ovat varsin rajoittuneita. Palkitsemistutkimukset keskittyvät pitkälti liike-elämään ja yritysten johtamiseen, joissa tarvitaan keskittymistä ja paneutumista sinänsä tylsiin tehtäviin (Ks. Gerhart & Fang 2015). Esimerkiksi Kuvaas, Buch, Gagne, Dysvik ja Forest (2016) tutkivat vakuutusyhtiön myyjien suorituspalkkaa itsemääräytymisen pohjalta havaiten, että suorituspalkka lisäsi tulosta kontrolloidun motivaation kautta, mutta peruspalkka nosti tulosta autonomisen motivaation kautta, suunnilleen yhtä paljon. Kontrolloitu motivaatio johti kuitenkin suurempaan stressiin. Palkan määräytymismekanismien läpinäkyvyys ja oikeiden mukaisuus vaikuttavat enemmän kuin palkka itse (Olafsen et al 2015).

Eräiden empiiristen tutkimusten mukaan tulospalkkausjärjestelmien käyttö non-profit-organisaatioissa onkin todettu huonosti toimivaksi, jopa tuhoisaksi, koska se laskee autonomian tunnetta ja sisäperäistä motivaatiota (Deckop & Cirka 2000). Oppilaat eivät menesty paremmin, jos opettajille maksetaan oppilaiden menestyksestä (Springer et al 2011) eivätkä potilaat parane nopeammin, jos lääkäreille maksetaan paranemistuloksen perusteella (Petersen, Woodland, Urech, Daw & Sookanan 2006) (viit. Cerasoli et al 2014). Ainakin Niiniluoto (2014) on ymmärtänyt tulosjohtamisen riskit yliopistossa. En ole huomannut, että kukaan olisi tutkinut tilannetta, jossa esimiehelle annetaan tulospalkkioita hänen alaistensa luovasta suorituksesta.

Ilmeisesti palkitsemismallit ovat hyvin tilannekohtaisia: rutiinitehtävistä ja luovan työn tekemisestä ei välttämättä voi palkita samalla mitalla, ei myöskään eettistä harkintaa tai kylmää laskelmointia vaativista tehtävistä. Sopivasti säädellyllä palkitsemisella voidaan jopa tarkoituksella pyrkiä rikkomaan työntekijän sisäperäistä ja sisäistettyä prososiaalista motivaatiota. Ylimpien johtajien sitouttamiseen sovelletaan usein agentti-päämiesteorioita (ks. esim. Holmström 1979), joissa oletetaan tiedon epäsymmetria johtajan ja omistajien välillä ja pidetään johtajia arvottomina oman edun maksimoijina. Reaalimaailman työpaikoilla palkkioiden laillisuus ja puolustettavuus vaativat yleensä mitattavia yksilöllisiä palkitsemisstandardeja (Malos 1998, Cardy & Stewart 1998, Johnsen 2005, Ligon, Graham, Edwards, Osburn & Hunter 2012, Latham, Sulsky & McDonald 2007). Tämä aiheuttaa ristiriidan luovuudelle ja yhteistyölle (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson & Harrington 2006).

Yksilöllisen suorituspalkan sijaan joissain organisaatioissa palkitaan tiimin yhteisen tuloksen perusteella. Sellainen voi parantaa yhteistyötä (Sinclair 2003), avunantoa (Bamberger & Levi 2009) ja koheesisuutta (DeMatteo, Eby, Sundström, Staw & Cummings 1998). Näiden voisi odottaa parantavan luovuutta (Klotz et al 2012).

Suorituspalkkiot tuottavat runsaasti negatiivisia sivuvaikutuksia. Vaikka palkitseminen joissain tapauksissa voi tuoda välitöntä tehonlisäystä, ulkoperäiset palkkiot laskevat työtehoa pitkällä ajalla melkein kaikissa intellektuaalisissa tehtävissä. Kun palkkioita on kerran ryhdytty maksamaan, ihmiset eivät enää motivoitu sisäperäisesti, vaan organisaation on jatkettava palkkioiden maksamista

saadakseen edes välttävää työtehoa. Tyypillisesti tulospalkkiot johtavat lyhytjännitteiseen toimintaan pitkäaikaisen itsensä ja organisaation kehittämisen sijasta. Pahimmassa tapauksessa ne johtavat tulosmittareiden manipulointiin ja suoranaiseen huijaamiseen. (Kerr 1975, Bregn 2013, Stone, Deci & Ryan 2009)

Suomalaisessa ei-tutkijoihin kohdistuvassa tutkimuksessa (Hulkko-Nyman 2016) suorituspalkkiojärjestelmien vaikutukset on todettu vähäisiksi tai kohtalaisiksi. Tulosten mukaan suorituspalkkiot saattavat toimia, jos henkilöstö piti palkkiojärjestelmää järkevänä, palkkiojärjestelmä sopi yhteen organisaation tavoitteiden kanssa ja järjestelmän käyttämistavat koettiin oikeudenmukaisiksi. Työssä ei kuitenkaan verrattu tulospalkkiojohtamista muihin motivointikeinoihin.

Suomen tunnetuin taloustieteilijä Bengt Holmström tunnetaan nimenomaan palkkiojärjestelmiin kohdistuvista tutkimuksista. Erityisesti johtajien ja monien muiden itsenäisten työntekijöiden työhön kohdistuu kontrolliongelma eli esimies tai päämies ei pysty valvomaan työtä ajan, mahdollisuuksien tai osaamisen puutteen vuoksi. Hän ei siten tiedä, panostaako työntekijä työhönsä riittävästi ja erityisesti toimiiko tämä työnantajan etujen mukaisesti. Holmströmin (1979) mukaan asia ratkaistaan sopivilla tulospalkkioilla, jotka kytkeytyvät työnantajan omaan etuun, tyypillisesti osakekurssien kautta. Toimivien tulospalkkioiden määräämiseen liittyy erittäin monimutkaisia seikkoja silloinkin, jos oletetaan työntekijän motivoituvan yksinomaan tulospalkkioista.

Holmström (1999) tarkasteli myös tilannetta, jossa päämies voi havaita vain osan vaihtoehtoisista toiminnoista (myös Holmström & Milgrom 1991). Jos työssä mitataan vain yhtä työn komponenttia, niin mitattavaan tehtävään kohdistuvat tulospalkkiot voivat vähentää panostusta mittaamattomaan tehtävään. Jos mittaamaton tehtävä on oleellisen tärkeä, niin toiseen tehtävään kohdistuvat tulospalkkiot vain haittaavat. Silloin tehokkainta on käyttää kiinteää tulospalkkaa, ellei työntekijän autonominen motivaatio kannusta riittävästi kyseiseen tehtävään. Holmström (1999) antaa esimerkiksi opettajan työn.

Minä kuitenkin väitän toimivien tulospalkkioiden mahdottomuuden yleistyvän melkein kaikkeen johtavaan tai vastuulliseen työhön. Useimmissa työtehtävissä merkittävin osa toimenkuvasta jää luotettavien mittausten ulkopuolelle. Esimerkiksi toimitusjohtajan onnistuminen tärkeimmässä tehtävässään – toimivan yrityskulttuurin

luomisessa ja kehittämisessä (Schein 1987, 19–20) – paljastuu kokonaisuudessaan vasta vuosikymmenen kuluttua. Mihinkään vuosikymmentä lyhyempään ajanjaksoon kohdistuvat tulostittarit eivät siten toimi minkään tason johtajan tehokkaaseen motivointiin.

Jotkut empiiriset tulokset (Cameron & Pierce 1994, Eisenberger & Cameron 1996, Camerer & Hogarth 2004, Wieth & Burns 2006, Gilhooly & Fioratou 2013) tukevat ulkoperäisten kannustimien toimivuutta tavanomaisissa tehtävissä, mutta eivät erityisesti luovassa työssä. En ole löytänyt yhtäkään vakuuttavaa empiiristä tutkimusta, joka yleisesti osoittaisi suorituspalkkioiden tuottavan korkeampaa tuottavuutta luovassa työssä. Laboratoriokokeet eivät toki välttämättä yleisty työelämään. Esimerkiksi Camerer ja Hogarth (2004) huomaavat, että osanottajien valikoituminen ja jopa tieteellisen lehden referointikriteerit voivat vaikuttaa koetuloksiin. Työelämän tutkimuksia vaikeuttaa työntekijöiden valikoituminen ja sosiaalistuminen vallitsevaan palkkiojärjestelmään. Epäilen myös, että monissa kvasiempiirisissä palkkiotutkimuksissa ei ole yritettykään oikeasti johtaa verrokkiryhmää käyttämällä tehokkaita johtamismenetelmiä, joita tässäkin työssä esittelen.

Handolin (2015) tutki tutkijoiden kokemuksia palkitsemisesta. Hänen mukaansa tutkijat kokivat palkitseviksi autonomian, mahdollisuuden kehittää omaa työtään ja menetelmiään, tietoisuuden työn merkityksellisyydestä, johtavilta kollegoilta saadun palautteen sekä mahdollisuuden esittää tuloksiaan muille. Yksikön sisäistä kilpailua ja arviointia pidettiin lannistavana, vaikka tutkijat kilpailevatkin tiedeyhteisössä. Tutkijat arvostivat jäsenyyttä kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Handolinin (2015) fenomenografinen tutkimus tarkasteli jälkeisiä palkitsemiskokemuksia työhyvinvoinnin kannalta eikä suoraan yleisty kannustimiin, joilla ohjataan ajatuksia ennen suoritusta. Työ ei siten suoraan yleisty motivointiin.

Palkitsemisen ja johtamisen vaikutukset voivat riippua yksilöiden persoonallisuuksista ja kyvyistä (Oldham & Baer 2012). On saatu viitteitä, että tietyt piirteet, kuten neuroottisuus, tunnollisuus ja itsetarkkailevaisuus liittyvät ulkoisten palkkioiden parempaan toimivuuteen (Judge & Ilies 2002, Day, Schleicher, Unckless & Hiller 2002, Klotz et al 2012). Tiimeissä ekstroversio ja

sopeutuvaisuus parantavat suoritusta kilpailullisissa palkkiorakenteissa, mutta laskevat yhteisöllisissä palkkiorakenteissa (Beersma, Hollenbeck, Humprey, Moon, Conlon & Ilgen 2003). Eräät tulokset (Hebda et al 2012) viittaavat, että tulospalkkiot saattaisivat toimia insinööreille mutta ei tutkijoille. Verkasalo (1996) havaitsi, että kauppatieteen opiskelijoiden arvomaailmassa korostuivat (kilpailulliset, materialistiset) itsensä korostamisen tarpeet yli itsensä ylittämisen tarpeiden, verrattuna eräiden muiden alojen opiskelijoihin, mistä voisi ennustaa ekonomien motivoituvan muita paremmin tulospalkkioilla. Van Vugt ja Van Lange (2006) väittävät, että ihmisistä 60 % on prososiaalisia, 30 % individualisteja ja 5-10 % kilpailullisia. Kahta viimeistä voidaan pitää itsesuuntautuneina (*proself*, Van Lange & Kuhlman 1994). Joidenkin kieltäytymistä työskennellä ilman eksplisiitistä suorituspalkkiota voi selittää irrationaalinen, kenties ehdollistettu tai introjektoitu pelko tulla käytetyksi hyväksi. Palkkio-orientoituvuuden selvittäminen vaatii tarkempia tutkimuksia.

Käsitteliemiä teorioiden mukaan myös yritysjohdolle annettavat tulospalkkiot ja bonukset saattavat turmella johtajien luovaa suorituskäytännöä ja johtavat kiinnostuksen uusista ideoista tulostulosten manipulointiin. Epäonnistuneista tulospalkkioista onkin raportoitu lukuisissa tutkimuksissa (esim. Gerhart, Rynes & Fulmer 2009) joskin jotkut pyrkivät ratkaisemaan sen vain parantamalla tulospalkkiojärjestelmää (Holmström 2009). Toki yritysten johtaminen ei vaadi samantyyppistä luovuutta kuin tutkimus- ja kehitystoiminta, koska varsinkin keskijohto enimmäkseen tekee rutiinipäätöksiä (Zuboff 1990). Yritysjohtajan luovuus voisi kuitenkin tuottaa merkittävän strategisen kilpailuedun. Silti pörssiyritysten hallituksille tarkoitettussa konsulttikirjallisuudessa (kuten Sistonen 2011) edelleen itsestään selvästi kehoitetaan käyttämään merkittäviä tulospalkkioita esittämättä mitään kritiikkiä sellaista kohtaan. Myös alan väitöskirjoissa (Holmström 1977, Elsilä 2015) ylläpidetään tällaista käsitystä. En haluaisi uskoa, että yritysten ylin johto on niin kunniantonta väkeä, että tekee vain sen, mistä saa itselleen materiaalista hyötyä. Viime kädessä tämäkin ristiriita pitäisi ratkaista empiirisesti.

Gerhart ja Feng (2015) esittävät mielenkiintoisen hypoteesin suorituspalkkioiden vaikutuksesta. Palkkion suuruus vaikuttaa selkeästi tehtävän ottamiseen ja työpaikan valitsemiseen. Tulokselliset työntekijät valitsevat sellaisia työpaikkoja, joissa he odottavat saavansa korkeampia palkkoja. Siten he ajautuvat

tyypillisesti työpaikkoihin, joissa käytetään tulospalkkioita, kun taas vähemmän tulokselliset ajautuvat tasapalkkaisille työpaikoille. Empiirisessä tutkimuksessa (Lazear 2000) puolet palkkiojärjestelmän tuottavuuslisästä johtui työntekijöiden vaihtuvuudesta. Siten tulospalkkiot vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen epäsuorasti. Epäilen väitteen suoraa yleistettävyyttä tutkimusympäristöön: tutkijat arvostavat yleensä enemmän hyviä tutkimusmahdollisuuksia kuin korkeaa palkkaa. Hyvät tutkimusedellytykset antavat paremmat mahdollisuudet ansioitua ja saada mainetta, mitä monet tutkijat pitävät rahaa tärkeämpänä motiivina. Kivaas ja kumppanit (2016) saivat myös viitteitä, että kova tulospalkkiojärjestelmä voi karkottaa työntekijöitä aiheuttamansa stressin vuoksi.

8.6 Yhteenveto luovan tutkimustyön johtamisesta

Esitän yhteenvetona, kuinka johtajan tulee johtaa yksittäisiä tutkijoita tehokkaaseen ja luovaan työhön. Tehokkuuden sisällyttäminen tuo arvosidonaisuuden, koska tällöin määritellään, että tehokkuus on hyvää ja toivottavaa. Kaava menee siis seuraavasti: Jos haluat maksimoida luovan tuotannon tai luovien tulosten todennäköisyyden, niin esitetyn teorian mukaan sinun tulee toimia seuraavasti. Toisin tavoittein keinotkin voivat olla toisia.

Yksinkertainen, tiedollisesti yhden osaavan henkilön hallittava tutkimusongelma ratkeaa usein tehokkaimmin yksilötyönä. Tehokkaimman johtamisen malli riippuu työntekijän itsemotivoitumisesta. Pätevä ja autonomisesti motivoitunut tutkija ei tarvitse juurikaan ohjausta. Tällöin työntekijän ja esimiehen välillä voi vallita melko etäinen ja muodollinen johtosuhde. Tutkijankoulutus vaatii kuitenkin toisenlaista otetta, johon en tässä puutu. Johtajan tulee aina varautua psyykkisiin vaikeuksiin, sitä enemmän, mitä vapaammasta tai taiteellisemmasta työstä on kyse.

Riittävän pätevän, luonnostaan luovan ja itsestään motivoituneen tutkimustyöntekijän esimiehen tulee lähinnä huolehtia luovuuden ulkoisten edellytysten (resurssit, psykologinen turvallisuus, työrauha, oikeudenmukaisuus) täyttymisestä ja poistaa luovuuden esteitä. Lisää luovia ajatuksia saadaan sillä, että kerrotaan niitä toivottavan. Silloin johtajan tulee tietenkin johdonmukaisesti kiittää luovista ideoista eikä missään tapauksessa moittia pöljistäkään ehdotuksista. Luovia tuloksia toivovan johtajan tulee osoittaa jatkuvaa

kiinnostusta luovaan työhön ja pyrkiä auttamaan työntekijää vaikeuksien yli innostuksella ja aktiivisella vuorokuuntelulla puuttumatta muuten työn tekemiseen. Optimaalisin rauhan ja virikkeiden harmonia riippuu yksilöstä ja tilanteesta. Liialliset luovuusnormit saattavat vahingoittaa luonnostaan luovien luovuusmotivaatiota.

Tyypillisesti esimies arvioi, valitsee ja kehittää työntekijän ideoita. Tutkija tarvitsee usein teknistä palautetta ja toisenlaista näkökulmaa idean kehittämiseksi sekä myös oman osaamisensa syventämiseksi. Arviointi ja palautteenanto vaativat esimieheltä riittävää asiantuntemusta alalta sekä sosiaalisia taitoja: asiaton, henkilökeskeinen tai liian kielteinen palaute lannistaa työntekijää takuuvarmasti. Kelvottomat ideat on kuitenkin pystyttävä hylkäämään riittävän nopeasti, jotta työntekijä ei haaskaisi aikaa turhaan työhön. Oikean tasapainon löytäminen I ja II tyyppin virheiden välille vaatii paljon kokemusta ja täsmäosaamista. Käytännössä reaaliorganisaatiot hylkäävät liikaa hyviä ideoita ja valitsevat tuttuja.

Joskus tutkijan oma motivaatio tai kiinnostus poikkeaa organisaation tavoitteista. Yleensä johtajan kuuluu huolehtia, että työntekijä tekee sitä, mistä hänelle palkkaa maksetaan. Tutkijat saattavat kuitenkin helposti paneutua omiin kiinnostuksen kohteisiinsa. Tutkijoita motivoidaan organisaation kannalta hyödyllisten ongelmien ratkaisemiseen antamalla työlle tarkoitus ja tavoitteelle merkitys, asettamalla sopivia haasteita, antamalla tunnustusta ja mahdollistamalla liittyminen osaksi paikallista ja maailmanlaajuista tutkimusyhteisöä. Erityisesti johtajan tulee luoda yhteistä identiteettiä organisaatioon.

Itsemääräytymisteorian kannalta kannattaneen tavoitella identifioitua (pro-sosiaalinen) motivaatiota. Introjektoitu säätely ei sitouta tarpeeksi ja voi johtaa psykologisiin ristiriitoihin ja sosiaalisiin ongelmiin. Integroidun säätelyn tavoittelu menee liioitteluksi.

Materiaaliset palkkiot tuhoavat sisäistä motivaatiota ja vievät huomion pois tehtävästä. Yleensä suorituspalkkiot tehoavat vain tylsiin kvantitatiivisesti mitattaviin rutiinitöihin, jotta joku ne tekisi. Reaalimaailmassa on kuitenkin ihmisiä, jotka motivoituvat ensisijaisesti ulkoisista palkkioista tai kilpailusta. Niitä voi tulla myös tutkimuslaitoksille, eikä kaikkia voi tai kannata ohjata toisaalle. Myös hyvin autoteliset yksilöt voivat motivoitua palkkioista, jos he kokevat ne informatiivisena palautteena onnistumisesta eikä kontrollina. Tulospalkkioiden

tarjoaminen vain palkkio-ohjautuville voi kuitenkin vaarantaa koko yksikön ilma-
piirin, jos toiset kokevat sellaisen epäoikeudenmukaisena. Huonosti asetetut
kannusteet voivat saada yksilöt panostamaan vääriin asioihin ja jättämään tärkeät
tehtävät tekemättä.

Pakotettu, kontrolloiva kilpailu yleensä romahduttaa sisäperäisen
motivaation. Joissain tapauksissa kilpailu saattaa kuitenkin lisätä intellektuaalista
tuottavuutta ja luovuutta, jos yksilö kokee sen palautekanavana itsensä
kehittämiseksi ja suorituksen testaamiseksi. Se edellyttää vapaaehtoista
osallistumista, aitoa mahdollisuutta vetäytyä kilpailusta ja sanktioimattomuutta
häviöistä.

Ulkoisen pakko ja uhka rikkovat luovuuden edellytyksiä. Pienikin
painostus kohdistaa sisäisen tarmon ja luovuuden kadotetun autonomian
hankkimiseen eikä annetun ongelman ratkaisemiseen. Uhka keskittää ajatukset
vaaraan ja luo stressiä, mikä johtaa rutiinisuoritukseen. Toisaalta lievät paineet
voivat motivoida projektiin liittyvien rutiinitehtävien loppuunsaattamiseksi.

Käskeminen loukkaa autonomiaa ja rikkoo kaikkia perusmotivaatioalgo-
ritmeja vastaan. Käskyyn sisältyy aina uhka, mikä luo stressiä. Käsky tyydyttää
vain käskijän sisäistä valtamotivaatiota, mutta ei yleensä edistä mitään asiaa,
varsinkaan se ei tuota luovuutta. Käsky voi tehot ja hyödyttää organisaatiota vain
tilanteissa, joissa ryhmän jäsenet ovat vapaaehtoisesti ja tietoisesti luovuttaneet
johtajalle käskyvallan kriittisen tehtäväkokonaisuuden (kilpailu, taistelu tai hätä-
tilanne) koordinoimiseksi ja yhteinen onnistuminen merkitsee heille paljon.
Tällöin jokaisen on ymmärrettävä ja sisäistettävä, että tavoitteen voi saavuttaa
vain noudattamalla johtajan ohjeita. Tämä liittyy autonomiseen oikeuteen luopua
omasta vapaudesta yhteisen hyvän hyväksi.

Oikeudenmukaisuuden ylläpito vaatii rikkojien ja vapaamatkustajien
tehokasta tunnistamista ja rankaisemista. Sanktioinnin laiminlyönti voi rapauttaa
yhteisön työmoraalia. Sanktiointi edistää yhteisön moraalia ja tuottavuutta vain,
jos tuomiot perustetaan läpinäkyvästi legitiimiin kulttuuriin kuuluviin eettisiin
arvoihin. Oikeudenmukaisuuden vaalimisen vaatima kontrolli sopii huonosti
yhteen luottamuksen ja autonomian kanssa. En ole löytänyt tähän dilemmaan
yleispätevää ratkaisua.

9 Tutkimustiimin johtaminen

9.1 Ryhmä ja tiimi

Tutkimusta tehdään usein ryhmätyönä. Määrätietoisessa kehitystyössä koostetaan yleensä projektiryhmiä. Lähden tarkastelemaan tutkimusryhmien ja tiimien toimintaa ja johtamista. Aloitan pienellä katsauksella ryhmän sosiaalipsykologian perustaan.

Tiimin ja työryhmän ero riippuu pitkälti määritelmästä (Parks & Sanna 1999, Forsyth 1999, Levi 2011, Hayes 1997). Katzenbach ja Smith (1993) erottivat nämä käsitteellisesti toisistaan. Clegg, Kornberger ja Pitsis (2011) esittivät, että tiimiä sitoo keskinäinen psykologinen sopimus, ryhmää ei. Tiiminä voidaan pitää niin hierarkkista ja tiukasti strukturoitua taktista tiimiä (leikkausosalin henkilöstö, lentokoneen ohjaajat, sotilasryhmä) kuin epähierarkkista itseohjautuvaa tiimiä. Joskus tiimityökirjallisuus pitää ensimmäistä epätiiminä ja keskittyy jälkimmäiseen. Taktisille tiimeille on laadittu omat teoriansa (TRM, *team resource management*; CRM, *crew resource management* erityisesti ilmailussa). Eri lähteet käyttävät erilaista terminologiaa, joten käytän välillä termejä ryhmä, työryhmä, projektiryhmä ja tiimi toistensa sijaan.

Yleisiä tiimiteorioita voi soveltaa myös tutkimus- ja projektiryhmiin. Nämä eivät kuitenkaan aina mahdu perinteisen tiiminkuvan raameihin. Vaikka akateemiset tutkimusryhmät yleensä toimivat varsin vapaamuotoisesti, itseohjautuvasti ja epämuodollisesti, joissain vallitsee vahva oppihierarkia: oppipojat (tutkijakoulutettavat), kisällit (tutkijatohtorit) ja asiantuntijat (professorit ja vanhemmat tutkijat tai dosentit). Kulttuurista riippuu, kuinka hyvin hierarkiatasot kommunikoivat keskenään. Toisaalta tiimi voi rakentua ja toimia varsin epämuodollisesti, jopa kaoottisesti. Suuri tutkimushanke organisoidaan yleensä muodollisemmin, jolloin sen sisällä voi toimia useita enemmän tai vähemmän itsenäisiä tiimejä.

Tutkimusympäristössäkin psykologisen sopimuksen sitova suhteellisen tasa-arvoisesti toimiva tiimi tulee käsitteellisesti erottaa johtajavetoisesta ryhmästä. Moni tutkimusryhmä toimii oleellisesti johtajansa jatkeena. Sellaista johtaa usein hyvinkin luova, autonominen persoona, joka ei välttämättä pysty

sietämään toista luovaa tyyppiä rinnallaan. Toisaalta ihan rahoitusrakenteenkin vuoksi yliopistoissa professorin tutkimusryhmä voi koostua vain hierarkkisesti alempana olevista oppilaista ja tutkijatohtoreista, professorin luovuudesta, persoonallisuudesta ja yhteistyökyvystä riippumatta. Oppilaat eivät välttämättä ole muodollisesti alisteisia professorille eikä tällä silloin ole käskyvaltaa heihin, mutta tyyppillisesti oppilaat osoittavat vahvaa kuuliaisuutta professoriaan kohtaan. Heidän tulevaisuutensa voi riippua ratkaisevasti professorin mielipiteestä.

Hierarkkinen ryhmä koostuu siten johtajan apulaisista ja oppilaista, jotka eivät yleensä haasta johtajaansa. Johtaja on tiedollisesti ja taidollisesti yliverainen alaisiinsa tai oppilaisiinsa nähden. Tyypillisesti johtaja johtaa ryhmäänsä varsin instruktiivisesti. Mahdollisista ongelmistaan huolimatta tällainen ryhmä voi toimia ja professori voi onnistua tutkijankoulutuksessa erinomaisesti. Muuten tulokset ja haasteet vaihtelevat suuresti tapauksen suhteen, eikä puutu tässä työssä tällaiseen yleistä erityisemmin. Keskityn seuraavassa varsinaisten tiimien johtamiseen, mistä on tehty enemmän teoreettista ja empiiristä tutkimusta.

Tiimien tehokasta toimintaa on tutkittu paljon (Paulus, Dzindolet & Kohn 2012, Salas, Goodwin & Burke 2009). Tulokset poikkeavat toisistaan, koska tiimit toteuttavat hyvin erilaisia tehtäviä hyvin erilaisissa organisaatioissa (Levi 2011). Yleisesti voidaan todeta, että tehokkailla tiimeillä on toimivia kognitiivisia prosesseja, selkeä päämäärä, sopiva johto ja tehokas tehtävärakenne, minkä lisäksi ne ovat koheesisia, koordinoivat toimintaansa ja ovat harjaantuneet toimimaan yhdessä (Salas, Rosen, Burke & Goodwin 2009, Tasa, Taggar & Seijts 2007).

Tiimin luovuutta voidaan verrata yksilöiden luovuuteen. Jäsenten erilaiset kokemukset, ajatusmallit ja osaamisalueet leventävät ajattelua, kuten lateraali ajattelu yksilöillä. Tiimin toimintaan liittyy kuitenkin häiriötekijöitä, jotka estävät luovuuden ilmenemistä. Organisaatiotasolla luovuus ja innovatiivisuus limittyvät toisiinsa, eivätkä ole niin selkeästi erotettavissa eri käsitteikseen kuin yksilöillä (Basadur, Basadur & Licina 2012).

9.2 Luovan tiimin johtaminen

Tiimi muodostetaan tehtävään, jonka ratkaisemiseen tarvitaan useamman työntekijän työpanosta ja asiantuntemusta. Tiimiä tarvitaan, jos ei löydy sellaista yksilöä, jolla olisi riittävän laaja kokemus ja syvä osaaminen sekä kyky vaihdella

konvergentin ja divergentin ajattelun välillä. Joskus tiimit koostuvat redundantisti samankaltaisista yksilöistä, mikä ei välttämättä edistä luovien ideoiden syntymistä, mutta sellainenkin voi helpottaa ajatusvirheiden, väärinkäsitysten ja heikkouksien tunnistamista ja siten edesauttaa huonojen ideoiden karsintaa ja parhaiden valintaa. Aikataulu voi myös vaatia samankaltaisten tehtävien rinnakkaisprosessointia. Jotkut toimivat tiiminä omasta halustaan aivan mukavuussyistä.

Optimaalisen tiimin koostumusta ei ole pystytty tutkimuksin määrittelemään. Eritaustaiset ja eri lailla tietoa käsittelevät ihmiset tuovat erilaisia näkemyksiä, joita yhdistelemällä tuotetaan uudenlaisia ajatuksia, mikä provosoi luovuutta ja estää ryhmäajattelua (Friedrich et al 2010, Amabile 1988, Kanter 1988, Woodman, Sawyer & Griffin 1993). Toisaalta diversiteetti voi estää yhteisen ymmärryksen syntymisen vaikeasta ongelmasta, vähentää sisäistä viestintää ja sitoutumista sekä lisätä konflikteja ja stressiä (Friedrich et al 2010). (Paulus, Dzindolet & Kohn 2011). Homogeenisen ryhmän yhteinen mentaalimalli mahdollistaa ryhmän jäsenten tuottamien erilaisen ideoiden arvon paremman ymmärtämisen (Mumford, Feldman, Hein & Nagau 2001). Yleensä ryhmä, jonka jäsenillä on samanlaiset affektiiviset reaktiot, toimii paremmin kuin affektiivisesti diversinen ryhmä (Barsade 2002). Diversiteetin hallinta vaatii siten hyvää johtajuutta ja itse kultakin jäseneltä kykyä sietää erilaisuutta.

Käytännössä tutkimustiimit muotoutuvat yleensä vähemmän hallitusti, usein täysin ad hoc -tyyppisesti. Uudet tiimit saattavat muodostua sosiaalisten suhteiden perustella toisiaan sietävien yksilöiden kesken. Usein vanha tiimi jatkaa tehtävästä toiseen, koska sen jäsenet ovat tottuneet toimimaan yhdessä, vaikka samanlaisena jatkuvan tiimin on todettu usein jäävän luovuustavoitteistaan (Skilton & Dooley 2010). Erillisissä, hyvin resurssoiduissa tutkimuslaitoksissa voidaan kuitenkin muodostaa tiimejä suunnitellusti ennalta määrättyjä tehtäviä varten.

Luonnontieteilijät ja muut laboratoriotutkimusta tekevät ymmärtävät yleensä hyvin ryhmän merkityksen. Suuria tutkimushankkeita ei voi tehdä yksin ja saadakseen jotain aikaiseksi yksilön tulee liittyä ryhmään ja toimia ryhmän mukana. Sen sijaan yhteiskuntatieteissä – aivan erityisesti johtamistieteissä – myös tutkimuksen tekemiseen autonomisesti motivoituneen tutkijan tulee

pohdiskella, antaako ryhmä parempia edellytyksiä saavutuksille kuin tekemällä itse (vrt. Tasa, Tagger & Seitjts 2007). Kuten edellisessä luvussa todettiin, vähemmistö tutkijoista toimii tiimeissä, joskaan en saanut selville, mikä johtuu yksilön omasta halusta ja mikä ympäristön rajoituksista tai kulttuuripaineista.

Tiimit johtavat itse itseään, mutta niitä johdetaan myös ulkoa. Useat tutkijat (Manz & Sims 1987, Paulus 2008) esittävät, että tiimit tarvitsevat kahden-tasoista johtamista: ulkoinen johtaja asettaa rajat ja vastaa tiimin kokoonpanosta, kun taas tiimin sisäinen johto vastaa toiminnasta. Sisäinen johtajuus voi suuntautua tehtävään, jos organisaatiokulttuuri on konsistentti eli psykologinen turvallisuus on täytetty. Ulkoinen johtaja voi antaa psykologista tukea, mikä vaatii sopivaa etäisyyttä. Sisällä konformisuuden vaatimus haittaa inspiroimasta ryhmää ylittämään tyypillisen suoritustason (Paulus 2008, Bass 1998). Morgeson (2005) esittää, että itsejohtoisen tiimin ulkoisen johtajan tulee valvoa ja auttaa tiimiä vastaamaan odottamattomiin tapauksiin ja kriiseihin. Bersonin ja kumppaneiden (2015) mukaan useamman tason johtajat voivat täydentää toisiaan erilaisella abstraktioasteella siten, että ylimmät johtajat viestivät visioilla ja alimmat antavat konkreettisia tavoitteita.

Tehokkaimmat tiimit johtavat itse itseään horisontaalisella rakenteella (Kuipers & Stroker 2009). Nicolaides, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro ja Cortina (2014) määrittelevät jaetun johtajuuden joukoksi vuorovaikutteisia prosesseja, joilla tiimin johtajuustoiminnot jaetaan vapaaehtoisesti tiimin sisäisten jäsenten kesken tiimin tavoitteiden tavoittelussa. Nicolaides ja kumppanit (2014) sekä Wang, Waldmand ja Zhang (2014) tekivät meta-analyysin jaetun johtajuuden vaikutuksista tiimien tuloksellisuuteen. Useissa tapauksissa jaettu johtajuus tehostaa tiimin suorituskykyä, erityisesti vahvasti keskinäisriippuvissa tehtävissä. Tiimin luottamus itseensä edistää jaetun johtajuuden vaikutuksia. Pitkään toimivassa tiimissä jaettu johtajuus rapistuu, koska tiimiin kerääntyy valtaeroja, jotka jäykistävät toimintaa eivätkä ole helposti muutettavissa. Toisaalta pitkään toimiva tiimi ylipäättensä jäykistyy.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan tiiminvetäjän tulee olla ryhmän prototyyppinen jäsen saadakseen jäsenten tuen (van Knippenberg 2011). Tiedeyhteisössä se edellyttää riittävää tieteellistä pätevyyttä sekä tieteen arvojen mukaista integriteettiä, teknisessä yhteisössä insinööriyttä. Toisen näkökulman

termein johtajuus edellyttää uskottavuutta ja luottamusta. Luottamus sisältää kolme komponenttia: hyväntahtoisuus, integriteetti ja kyky (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Aiemmin jo totesimme, että ryhmän johtajan tekniset taidot ennustavat onnistumista.

Hirst, van Dick ja van Knippenberg (2009) tutkivat jäsenten identifioitumista tiimiin suhteessa johtajan ominaisuuksiin. He väittävät, että johtajan inspiroiva motiivointi lisää tiimin identifioitumisen ja luovan toiminnan välistä yhteyttä erityisesti, kun johtaja koetaan prototyyppiseksi. Hemlin ja Olson (2011) toteavat kokeellisten tutkimustensa perusteella, että luovien johtajien tulee saavuttaa alaistensa (seuraajiensa) luottamus, jos he haluavat saada nämä hyväksymään johtajien ideat. Muussa tapauksessa ryhmän jäsenet eivät tartu johtajien ideoihin lainkaan ja johtaja jää luovine ajatuksineen yksin vaikka ne olisivat kuinka hyviä tahansa.

9.3 Ryhmän koheesio

Koheesiolla tarkoitetaan ryhmän jäsenten vetovoimaa yhteen ja vahvaa sosiaalista sidettä ryhmään (Forsyth 2006). Koheesiota voidaan myös pitää mittana yksilöiden itsemääräytymisteorian mukaiselle integraatiolle tiimiin. Koheesilla ryhmällä on yhteinen identiteetti (Levi 2011). Tällöin ryhmän jäsenet toimivat ryhmän yhteisen tavoitteen puolesta autonomisen motivaation johdattamana.

Koheesio kasvaa ja laskee monen tekijän seurauksena. Niitä ovat muun muassa yhdessä vietetty aika taikka fyysiset rajat (Wineman 1982). Meyerson, Weick ja Kramer (1996) totesivat, että ammattikuntien sisäinen identiteetti tuottaa keskinäistä luottamusta hyvinkin nopeasti.

Yleensä vahva koheesio ennustaa suorituskykyä, varsinkin koordinaatiota ja kommunikaatiota vaativissa tehtävissä (Beal, Cohen, Burke & McLendon 2003). Luovuuden ja koheesion välille on löydetty positiivinen suhde (Craig & Kelly 1999, Högl & Gemünden 2001, Keller 1986). Toisaalta Sethi, Smith ja Park (2001) löysivät negatiivisen suhteen ja Nyström (1979) väitti, että hyvin koheesiset tiimit epäonnistuvat luovuudessa. Perry-Smith ja Shalley (2006) löysivät hyvin monimuotoisen suhteen koheesion ja tuloksellisuuden välille.

Reiter-Palmon, Wigert ja de Vreede (2012) tarkastelivat koheesion mahdollisia kielteisiä vaikutusmekanismeja. Yhtäältä koheesio vaikuttaa siten, että ryhmän jäsenet pyrkivät välttämään konflikteja, joskus tehokkuuden ja tulosten kustannuksella. Toisaalta ryhmä voi hylätä omaan tuotokseensa kohdistuvaa itsekritiikkiä, joka laskee luovuuden tasoa. Paulus (1988) esitti, että jos koheesioon liittyy vahva sitoutuminen luovuuteen, koheesio edistää luovuutta. Sen sijaan, jos koheesioon liittyy ennen kaikkea tahto pitää positiivisia suhteita ja ylemmyyttä muihin ryhmiin nähden, niin innovaation taso jää matalaksi. Liika koheesio tuottaa hyvin normatiivisia rakenteita, jotka vaarantavat luovuutta (Allen & Cohern 1969). Koheesion kasvaessa johtajien tulisi rohkaista tiimienvälisiä vaihtoja (Keller 2001). (Byrne et al 2009)

Koheesio voi johtaa ryhmäajatteluun (Janis 1972). Sitä kuvaavat haavoittumattomuus, moraalillisuus, stereotyyppit, itsesensuuri, konformisuus sekä näennäisperustelut. Ryhmäajattelulle altistaa Janisin (1972) mukaan, että ryhmä on hyvin kiinteä, ryhmä on eristyksissä ulkomaailmasta, päätöksentekijät eivät tutki systemaattisesti eri vaihtoehtoja, ryhmällä on kovat paineet tehdä päätös nopeasti ja yksi vahva johtaja dominoi ryhmää. Käytännössä ryhmän jäseniin iskostuu pelko, että toimimalla vastoin olettamiaan ryhmän odotuksia he voivat joutua naurunalaisiksi.

En ole havainnut tiedeyhteisöissä yhtäkään ylikoheesia ryhmää. Tutkimusryhmissä on aina luonnollista vaihtelua, joka tuo uusia ajatuksia ja toimintamalleja. Erityisesti ryhmän sisäinen kilpailu estää koheesiota, yleensä liikaa. Olen kuitenkin huomannut ryhmäajattelun kaltaisia ylioptimistisia piirteitä projekteja valmisteltaessa, mutta sellainen johtuneen enemmän sosiaalisesta varovaisuudesta ja tottumattomuudesta yhteistyöhön kuin liian suuresta koheesiudesta.

Ryhmän yhteistyökykyä lisäävät yhteiset metakognitiiviset tiedot. Omien ryhmätyökokemusten perusteella erilaiset implisiittiset odotukset toisten toiminnasta vaikuttavat koordinointiin ja ymmärrykseen ratkaisevasti. Suuri osa väärinymmärryksistä seuraa siitä, että jäsenillä on epäyhtenevät käsitykset vaikenemisen viestistä.

9.4 Virtuaalitiimi

Virtuaalitiimi koostuu eri paikkakunnalla olevista työntekijöistä. Maantieteellisesti hajanainen virtuaalitiimi tarvitsee teknologiaa viestintään (Gibson & Gibbs 2006, Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson 2004). Muuten virtuaalitiimi toimii kuten tavallinen tiimi: jäsenillä on yhteisiä tavoitteita ja keskinäinen tehtäväriippuvuus (Horvath & Tobin 2001). Virtuaalitiimejä on tutkittu aika vähän (Paulus et al 2012) ja vanhat tulokset lienevät vanhentuneita, koska viestintävälineet, viestintäkulttuurit ja viestintätaidot ovat kehittyneet merkittävästi vielä viimeisten vuosien aikana.

Hajaannus sinänsä vaikeuttaa toimintaa (O'Leary & Cummings 2007). Eräissä tutkimuksissa jopa pienikin etäisyys, kuten sijoittuminen saman rakennuksen eri kerroksiin vaikutti viestintään ja toimintaan (Högl, Müthel & Gemünden 2011). Allenin (1977) säännön mukaan yli 30 metrin etäisyys haittaa merkittävästi yhteistyötä.

Varsinkin teollisuusorganisaatioissa virtuaalitiimien jäsenet kuuluvat yleensä samaan valtakunnalliseen tai monikansalliseen organisaatioon. Tiimit muodostetaan tyypillisesti ylhäältä alas ja niille annetaan selkeä tavoite ja rakenne.

Akateeminen virtuaaliyhteistyö sen sijaan nousee useammin tutkijoiden itse muodostamissa ad hoc -virtuaalitiimeissä. Näissä ei aina ole omaa selkeää rakennetta, johtajaa tai edes ennalta määriteltyä ohjelmaa, jolloin ne etenevät spontaanisti vapaaehtoisen osallistumisen sekä jaetun johtajuuden pohjalta. Moni tiimi saattaa haihtua hiljaa, jos idea ei kanna tai osanottajat eivät pysty paneutumaan yhteishankkeeseen muiden töidensä ohella. Mikäli tiimi tarvitsee tai saa erityisiä yhteisiä resursseja kunkin työpanoksen lisäksi, se voi luoda muodollisempia rakenteita. En tunne tutkimuksia, joissa olisi kvantitatiivisesti vertailtu akateemisia virtuaalitiimejä.

Akateemisissa tiedeyhteisöissä pienikin yhteistyöhanke voidaan toteuttaa virtuaalisesti, eri yliopistojen yksittäisten tutkijoiden epämuodollisena organisaatorajat ylittävänä yhteistyönä. Yliopistojen kulttuuri, henkilökohtainen kilpailutilanne taikka tulehtunut henkilösuhde saattaa estää paikallisia professorintasoisia tutkijoita tekemästä yhteistyötä keskenään. Laitosten resurssipula ja halu taikka

vaatimus tarjota monipuolista opetusta voi johtaa tilanteeseen, jossa laitoksella on vain yksi senioritutkija kutakin alaa kohden. Näissä tapauksissa yhteistyökumppanit on etsittävä ulkoa.

Virtuaalitiimiin voidaan saada lähitiimiä helpommin tehtävään vaadittava monialainen asiantuntemus. Toisaalta yksilöt sietävät erilaisuutta helpommin, kun heidän ei tarvitse joutua päivittäin tekemisiin toistensa kanssa. Silloin arkiset sosiaaliset erimielisyydet eivät tuota niin paljon esteitä yhteistyölle. Virtuaalitiimissä työskentely vaatii kuitenkin erillisiä taitoja. Koulutus parantaa toimintakykyä (Webster & Stapler 2006). Ammatillaiset eivät kuitenkaan helpolla suostu ottamaan vastaan tiimityökoulutusta – ilmeisesti sellainen rikkoo autonomiaa (Vrt. Argyris 1991).

Cummings ja Kiesler (2005, 2007, 2008) vertailivat erilaisia tutkimusryhmien koostumuksia. He totesivat, että yleensä yhden yliopiston työntekijöistä koostuvat tiimit toimivat tehokkaammin kuin eri yliopistojen jäsenistä koostuvat. Monen yliopiston tutkijoiden muodostamien tutkimusryhmien johtaminen aiheuttaa ylimääräisiä koordinaatiokustannuksia.

Virtuaalitiimit noudattavat tyypillisesti samanlaisia kehitysvaiheita. Jonkin verran on tutkittu, millainen media toimii tehokkaimmin missäkin tilanteessa. Matalan mediarikkauden välineet kuten sähköposti sopivat tiedon keruuseen, mutta ongelmien ratkaisussa keskirikkaat välineet toimivat paremmin. Ideoiden luomiseen ja ymmärrettävien päätösten tekemiseen tarvitaan naamakontaktia (Maznevski & Chuboda 2000). Naamatapaamiset välittävät julkitiedon ohella hiljaista tietoa (Nonaka 1994, Jensen & Thursby 2001). Tyypillisesti idean synnytysvaiheessa pidetään paljon naamakokouksia (Nemiro 2002). Liian rikas media voi kuitenkin laskea luovuutta ideantukkimisen vuoksi (Levi 2011). Huipputiimit käyttävät tarkoitukseen soveltuvia teknologioita (Leenders, Kratzer & Van Engelen 2007, Leenders, Van Engelen & Kratzer 2003). Dzindolet, Paulus ja Glazer (2012) pitävät tärkeänä, että virtuaalitiimit kokoontuvat säännöllisesti yhteen.

Käytännössä viestintätavat ja -välineet valitaan kuitenkin vallitsevien normien, käytäntöjen ja sosiaalisten ehtojen perusteella (Descantis & Monge 1999). Jäsenten alkuperä eri viestintäkulttuureista vaikeuttaa yhteisen viestintämenetelmän valintaa. Kokemusteni mukaan muuten rationaaliset tutkijat voivat

suhtautua välineisiin hyvin emotionaalisesti ja he voivat identifioitua työvälineeseen (kuten tietokonejärjestelmään tai -ohjelmaan) joskus jopa vahvemmin kuin itse projektiin. Sellaiset tutkijat voivat jopa kieltäytyä käyttämästä välinettä, johon he ovat kehittäneet omaperäisen aversion. Kaikkien hyväksymän välineen löytäminen voi olla hankalaa, jopa mahdotonta.

Riippuvuus elektronisesta viestinnästä altistaa viestintähäiriöille ja väärinkäsityksille (Kankanhalli, Tan & Kwok-Lee 2006, Crampton 2001). Virtuaalitiimien päätöksenteko ja keskinäiset neuvottelut ovat vaikeita (Barkhi, Jacob & Pirkul 1999, De Rosa, Smith & Hantula 2007, Hollingshead 1996). Konsensuspäättös voidaan saavuttaa yleensä vain naamakokouksessa (Hertel, Geister & Konradt 2005). Keskinäisen luottamuksen saavuttaminen virtuaalitiimeissä vaatii aikaa ja vaivaa (Priest, Stagl, Klein & Salas 2006). Prosessikonflikteja esiintyy usein (Griffith, Mannix & Neale 2003). Toisaalta virtuaalinen aivoriihi voi toimia erittäin hyvin ideantuotannossa (Parks & Sanna 1999).

Yksilöiden sitouttaminen virtuaalitiimiin voi vaatia suurempaa vaivaa kuin lähitiimiin. Toisaalta instituutissaan yksinäinen tutkija saattaa mieluusti panostaa omia resurssejaan virtuaaliseen tiimiin tyydyttääkseen siten tarvetta kuulua tiedeyhteisöön, jos koti-instituutti ei tällaista mahdollisuutta tarjoa. Yksilöt voivat kokea instrumentaalisempiakin motiiveja liittyä virtuaalitiimiin ja saada tuloksia, kuten paikallisen arvonnousu. Tällaiset motiivit saattavat sitouttaa tiimiin, mutta eivät välttämättä luovuuteen.

Jotta tiimi toimisi luovasti yhdessä, sen tulee luoda yhteinen luovuutta tukeva identiteetti. Sellaisen luominen voi vaatia tiimin johtavilta jäseniltä taitoja, vähän samaan tyyliin kuin seuraavassa luvussa väkiluovuuden yhteydessä. Berson ja kumppanit (2015) vihjaavat, että etäisistä jäsenistä koostuvaa virtuaalitiimiä johdetaan tehokkaasti käyttämällä abstraktimpaa viestintää kuin lähitiimin johtamisessa, erityisesti esittämällä innostavia visioita konkreettisten tavoitteiden sijaan. Aiemmin Purvanova ja Bono (2009) havaitsivat transformaatiojohtamisen liittyvän selkeämmin virtuaalitiimeihin kuin lähitiimeihin, ilmeisesti juuri visioviestinnän kautta.

En ole löytänyt paljon tutkimusta puolivirtuaalisten tiimien toiminnasta. Sellaisissa osa tiimin jäsenistä toimii yhdellä paikkakunnalla ja osa perifeerisesti

toisaalta. Suuri osa akateemisesta yhteistyöstä toteutetaan tällaisissa tiimeissä. Niihin liittyy haasteita ja vaaroja, kuten sisäpiirin muodostuminen.

9.5 Väkiluovuus

Tähän saakka olen tarkastellut pääosin autonomisesti luovien yksilöiden tai sellaisista koostuvien tiimien johtamista. Näissä johtajan tulee osata pysyä sopivasti taustalla, huolehtia olosuhteista, kannustaa vaivihkaa ja puuttua vain tarpeen mukaan. Esimerkiksi Tierneyn, Farmerin ja Graenin (1999) tutkimuksista voidaan päätellä, että johtajan ja työntekijän välinen suhde (LMX-teorian mukaan) ei vaikuta merkittävästi autonomisesti luovien tuloksellisuuteen, mutta heteronomisesti luovat hyötyvät korkealaatuisesta suhteesta.

Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan heteronomisesti luovista yksilöistä koostuvan tiimin toimintaa ja johtamista. Toki monet tässä luvussa tarkasteltavat keinot soveltuvat myös autonomisesti luovien yksilöiden muodostamille tiimeille, varsinkin silloin, kun tiimin luovuus pitää suunnata yhteen, ennalta määrättyyn tavoitteeseen. Autonomisesti luovat saattavat kuitenkin ahdistua liiallisesta struktuurista (Goncalo & Duguid 2012), jota tavoitteelliseen projektiin välttämättä tulee, jolloin he saattavat mielellään hakeutua yksilöllisempiin tehtäviin.

Autonomisesti ja heteronomisesti luovien lisäksi luoviinkin organisaatioihin voi tulla täysin epäluovia ja luovuuskielteisiä työntekijöitä. Tässä työssä en kuitenkaan tarkastele, missä kulkee luovuuskelpoisuuden raja ja kuinka paljon sitä voi laajentaa henkilökohtaisin interventioin. Joskus pitänee vaan hyväksyä, että jotkut yksilöt jätetään kokonaan luovan työn ulkopuolelle. Luova ryhmä saattaa jopa koostua luovasta johtajasta ja tämän apulaisista, jotka tekevät tiedonhakuja, laboratoriotöitä, laiterakennusta tai muuta johtajansa ohjeiden mukaan. En puutu sellaisen ryhmän johtamiseen, jossa ei edes tavoitella alaisten luovuutta.

Luonnostaan luomattoman ryhmän luova toiminta eli väkiluovuus vaatii johtajalta aktiivisempaa otetta. Usein luovuutta haetaan erilaisten interventioiden avulla. Luovuusinterventioita on esitelty runsaasti pragmaattisessa kirjallisuudessa (Esimerkiksi Harisalo 2011). Monet ovat muunnelmia perinteisestä aivoriihestä sopivasti fasilitoituna.

Tuotekehitys- ja innovaatiokirjallisuudessa käsitellään erilaisia innovaatioihin, tiimityöhön ja tuottavaan organisaatiokulttuuriin liittyviä työkaluja, kuten TQM, Lean, 6σ tai scrum. Osa näistä yhdistetään ”tiedon luomiseen” (*knowledge creation*) (Nonaka & Takeuchi 1995), joka viittaa yksilön ja tiimin osaamisen rakentamiseen uuden ja vanhan tiedon muuntuessa sosiaalisissa prosesseissa, osa muihin lähtökohtiin. En käsittele näitä tarkemmin, enkä ota kantaa, missä määrin ne ylipäättään kuuluvat väkiloovuuteen. Näihin liittyy paljon strukturoituja piirteitä, joita voidaan pitää pikemmin tuotteen ja tuotantoprosessien systemaattisen optimoinnin kuin radikaalisti uutta luovan innovoinnin piiriin kuuluvana. Ainakaan ne eivät liity tieteellisen tutkimuksen tekemiseen ja johtamiseen.

Luovuutta voidaan pusertaa koostamalla tiimi mahdollisimman erilaisista jäsenistä. Erilaisuus – erityisesti jäsenten erilainen osaaminen ja erilaiset ajattelutavat – lisäävät uudenlaisten ajatusyhdistelmien todennäköisyyttä sekä helpottavat virheiden ja toimimattomien ideoiden karsimista. Toisaalta diversiteetti vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen saavuttamista ja altistaa virhepäätelmille ja ristiriidoille. Tuottavuutta edistää, kun diversiteetti pysyy siedettävänä ryhmän jäsenten ryhmätyötaidoille ja johtajan johtamistaidoille, joita molempia voi kehittää.

Erilaisuutta ei tule luonnollisesti. Työntekijät valitsevat mielellään kaltaisiaan lähimmiksi yhteistyökumppaneiksi (Tajfel 1982). Samaten johtajat nimittävät tyypillisesti alaisikseen kaltaisiaan ja ryhmät ottavat mieluiten jäsenikseen enemmistönkaltaisen ehdokkaan (Sapienza 2005), joka voitaisiin määritellä mahdollisimman prototyyppiseksi. Shalley ja Gilson (2004) kuten myös Mumford ja kumppanit (2002) esittävät, että johtajien tulee aktiivisesti rohkaista muodostamaan erilaisista työntekijöistä koostuvia ryhmiä ja hakemaan kontakteja erilaisista ihmisistä. Useista eri alojen asiantuntijoista koostuvan luovan tiimin muodostamiseen vaaditaan siis ulkoperäistä motivaatiota, koska sisäperäinen motivaatio pitää yksilöitä mukavuusalueellaan (ks. Paulus 2013, West 2004). Ylhäältä ohjattu tiimin muodostaminen voi tuottaa reaktanssia autonomisesti luoville, koska sellainen loukkaa heidän autonomiaansa, mutta se ei aiheuta yhtä suurta vaaraa heteronomisesti luoville.

Innovatiivisessa projektissa uutta ja erilaista asiantuntemusta voi tarvita yllättäen kesken projektin (Paletz 2012). Toteuttamiseen asti etenevässä innovaatioprosessissa tarvitaan toisenlaista diversiteettiä (West & Sacramento 2012). Tiedollista ja taidollista diversiteettiä vaaditaan enemmän, kun ongelmat vaikeutuvat ja tulevat huonommin määritellyiksi. Toisaalta tarve diversiteetille vähenee, kun idea tulee kehitysvaiheeseen.

Heteronomisesti luovien yksilöiden johtaminen vaatii ulkoperäisten motivaatiomenetelmien hienovaraista käyttöä. Tiimiä tulee motivoida sekä luovaan ajatteluun että yhteistyöhön. Yhteistyötä edesautetaan yhteisellä identiteetillä. Heteronomisesti luovat hyötyvät strukturoidusta luovuusympäristöstä (Goncalo & Duguid 2012).

Suora käsky ja kontrolli ei tässäkään tapauksessa toimi. Komentojohtaminen voisi hyödyttää organisaatiota vain, jos tiimi tai koko organisaatio on vajonnut syvään luovuuspotentiaalikuoppaan katastrofaalisen huonon johtamisen seurauksena, jolloin ei ole mitään luottamusta, sitoutumista ja sisäperäistä motivaatiota, jota voisi enää tuhota.

Identiteetti johtamisen (Haslam et al 2011) teorian mukaan johtajan pitäisi pyrkiä luomaan luovuutta arvostavaa identiteettiä. Identiteetin pitäisi myös liittää jäseniä yhteen ja tavoitteisiin. Työntekijöiden pitäisi kuitenkin arvostaa ja kunnioittaa johtajaa niin paljon, että he ovat valmiita omaksumaan tältä normeja. Sellainen edellyttää ammatillista ja eettistä uskottavuutta, luottamusta ja jopa karismaa, varsinkin kypsymättömien alaisten kohdalla. Uskottavuuden ja luottamuksen ylläpito edellyttäisi erittäin oikeudenmukaista ja johdonmukaista toimintaa sekä riittävää substanssiosaamista avainosalta eli tulosten merkitysten arvioinnista.

Itsemääräytymisteorian (Deci & Ryan 2000) mukaan johtajan tulisi tukea sisäperäistä motivaatiota sekä ulkoperäisen motivaation sisäistämistä. Erityisesti luovien ideoiden tuotanto ja arviointi, luovuuden sietäminen sekä muutoksiin sopeutuminen pitäisi sisäistää. Sitä varten johtajan tulisi korostaa kunkin osaamista, tukea ja kannustaa kaikkia luovuuteen ja tunnustaa jokaisen luovat saavutukset sekä hyväksyä kaikki tiimiin. Johtajan on kommunikoitava selvästi arvot, tavoitteet, missiot, visiot ja strategiat, koska juuri nämä sisäistetään, näistä muodostuu koherentisti identifioitu motivaatio. Introjektoitu motivaatio

mahdollistaa sosiaalisten sanktioiden käytön, integroitu motivaatio tekee sellaiset tarpeettomiksi.

9.6 *Interventiot*

Heteronomisesti luovien työntekijöiden luovuutta voi provosoida strukturoiduilla interventioilla, kuten aivoriihellä. Aivoriihi (*brainstorming*) on alun perin Alex Osbornin (1953) 1930-luvulla luoma pragmaattinen malli. Nimi keksittiin vuonna 1938 (Osborn 1962, s. 151). Mainostoimistossa työskennellyt Osborn loi mallinsa pitkälti käytännön kokemusten pohjalta. Sternberg ja Lubart (1999) leimasivat mallin vahingolliseksi (*damaging*) luovuuden tieteelliselle tutkimukselle, koska Osbornia ei heidän mukaansa kiinnostanut taustalla olevien psykologisten ideoiden ymmärtäminen tai validointi. Kritiikki on kuitenkin varsin kohtuutonta, vaikka Osbornin kirja ei täytä akateemisen monografian muotovaatimuksia, mutta tuolloin 30-50-luvulla psykologia ei muutenkaan ollut kehittynyt nykyisten mittapuiden mukaiseksi tieteenksi. Teos oli kuitenkin hyvin vaikuttava ja toiset ottivat testaamisen vastuulleen (Meadow, Parnes & Reese 1959).

Aivoriihi perustuu ideoiden strukturoituun keksimiseen ja kritiikin lykkäykseen. Kritiikin lykkäys voi tuottaa jopa 90 % lisää ideoita (Osborn 1963, Meadow, Parnes & Reese 1959). Ideoiden määrän lisääminen lisää myös laadukkaiden ideoiden määrää (Mullen, Johnson & Salas 1991).

Termi on kovasti väärinkäytetty ja kulutettu jo 1950-luvulta alkaen (Osborn 1963). Mitä tahansa pohdintakokousta saatetaan sanoa aivoriiheksi. Kuitenkin Osbornin alkuperäinen käsite oli hyvin tarkasti määritelty toimintamalli, jolla oli selkeä pragmaattinen perusta.

Aivoriihien toimintaa on tutkittu paljon, muun muassa vertaamalla ryhmää yksilölliseen toimintaan. Tulokset hämmentävät osin. Muun muassa Diehl ja Stroebe (1991), de Bono (1995) ja Nickerson (1999) päätyivät tuloksiin, että ryhmässä ihmiset tuottavat vähemmän ideoita kuin yksinään. He väittivät, että aivoriihiä ei saisi käyttää ideoiden synnyttämiseen, mille aivoriihiä puolustelleet Isaksen ja Gaulin (2005) antoivat leiman ”*misguided conclusion*”. Viime aikoina Paulus (esim. 2008) on tutkinut paljon aivoriihiä, tosin viittaamatta alkuperäisiin töihin.

Aivoriisiä vaivaavat monet tyypilliset ryhmäkäyttäytymisen piirteet, kuten vapaamatkustus, sosiaalinen laiskottelu ja suorituksen tasoittaminen toisten oletetulle tasolle (Karau & Williams 1993). Nämä aiheuttavat synergiaakatoa (Latané, Williams & Harkins 1979). Tavallisessa aivoriihityössä vain yksi puhuu kerrallaan eivätkä muut saa ilmaista itseään samanaikaisesti (Diehl & Stroebe 1987). Ihmiset kuitenkin ajattelevat useampia asioita kuin ehtivät kertoa (Osborn 1953). Ongelma kasvaa suurissa ryhmissä. Tyypillisesti harvat rohkeat, ekstrovertit ihmiset dominoivat keskustelua, erityisesti varhaisessa vaiheessa (Vroom, Grant & Cotton 1969).

Pullonkaulaksi voi tulla ideoiden arviointi ja valinta: aivoriihissä tuhlataan paljon ideoita, koska ryhmät valitsevat mieluiten käyttökelpoisia ja ymmärrettäviä ideoita, peläten uutuutta (Müller, Melwani & Goncalo 2012). Usein osanottajat menevät mukaan hallitsevaan ideaan (Isaksen & Gaulin 2005).

Isaksen ja Gaulin (2005) väittävät, että hyvin moni aivoriisiä koskevista tutkimuksista on unohtanut alkuperäisen Osbornin mallin ja tutkii oikeasti jotain ihan muuta ryhmäkäyttäytymistä. Monet tutkivat keinotekoisia, lähes johtamattomia ryhmiä, kun alkuperäinen aivoriihimalli korosti vahvaa fasilitointia, jäsenten kokemusta sekä oleellista sidosta tehtävään ja tuloksiin (Sutton & Hardagon 1996). Offner, Kramer ja Winter (1996) totesivat tutkimuksissaan, että koulutettu fasilitaattori vaikutti merkittävästi ideatuotantoon. Oxley, Dzindolet ja Paulus (1996) saivat samoja tuloksia. Isaksen ja Gaulin (2005) totesivat, että hyvin johdettu aivoriihi voi tuottaa jopa seitsemän kertaa enemmän tuloksia kuin johtamaton.

Treffinger, Selby ja Isaksen (2008) (alkup Isaksen & Gevens) väittävät, että aivoriihen onnistuminen riippuu osanottajien persoonallisuuksista. Heidän mukaansa aivoriihi toimii paremmin etsijä (explorer) kuin kehittäjä (developer) tyyppisille ihmisille. Goncalon ja Duguidin (2012) tutkimuksesta voisi päätellä, että strukturoitu aivoriihi häiritsee autonomisesti luovien ajatustoimintaa, koska sellainen loukkaa heidän vapauttaan, kun taas heteronomisesti luoville sopivasti fasilitoidun aivoriihen tuoma rakenne tuottaa luovuutta. Kokemusteni mukaan tutkijoiden idea- ja suunnittelupalaverit etenevät aina spontaanin kaoottisesti, eivätkä aina kovin tuottavasti, koska keskustelu karkaa väärille urille.

Myös jäsenten kokemus ja osaaminen aivoriihestä parantaa tuloksia. Jopa lyhyt 5 minuutin briiffaus vaikuttaa ratkaisevasti tuloksiin (Smith 1993). Aivoriihen aikana saadaan lisää ja parempia ideoita, kun annetaan riittävästi aikaa, niin ideoimiseen (Basadur & Thompson 1986) kuin tutustumiseen (Zaguna, Willis & MacKinnon 1966), vältetään sekoittavan materiaalin antamista (Putman & Paulus 2009), jaetaan tehtävä osatehtäviin, keskitytään yhteen kategoriaan kerrallaan (Coskun, Paulus, Brown & Sherwook 2000) ja pidetään pieniä taukoja sopivissa väleissä (Paulus, Nakui, Putman & Brown 2006). Kohn, Paulus ja Choi (2011) korostavat, että ratkaisuja pitää pysähtyä miettimään ja iteroimaan.

Edellä mainitut parannusehdotukset eivät sellaisenaan tuo ratkaisua yksilö- ja ryhmäluovuuden väliseen dilemmaan. Moni mainituista ryhmän luovuutta edistävistä keinoista – kuten koulutus ja päämäärien asettelu – parantavat myös yksilöluovuutta (Paulus et al 2012).

Jatkuvasti toimiva tiimi ei välttämättä tarvitse kertaluonteista interventiota. Aivoriihistä voidaan kuitenkin omaksua menetelmiä jatkuvan ideoinnin perustaksi. Kestoriihi antaa mahdollisuuksia miettiä ratkaisuja perusteellisemmin sekä iteroida niitä moneen kertaan. Paulus (2013) arvelee, että ideoinnin aloittaminen yksilötyönä vaikuttaa positiivisesti ryhmän luovuuteen.

Hemlinin ja Olsonin (2011) työ paljasti ryhmän koordinoinnin merkityksen. Perinteiset strukturoidut seminaarit ja kokoukset eivät yllytä mielikuvitusta eivätkä synnytä luovia prosesseja liiallisen muodollisuutensa vuoksi. Johtajan aloitteesta toteutetut epämuodollisemmat tapaamiset sen sijaan voivat vapauttaa ryhmän luovuutta paljon paremmin.

Aivoriihityyppisten ryhmäinterventioiden merkitys ulottuu ohi välittömien luovuustavoitteiden. Ne luovat osaltaan tiimihenkeä ja identifioivat ihmisiä tiimiinsä. Juuri sellainen voi edesauttaa ulkoperäisten tavoitteiden kuten luovuuden integroitumista autonomiseen motivaatioon itsemääräytymisteorian mukaan. Sellainen voi luoda yhteistä identiteettiä, mikä edistää johtajuutta identiteetti johtamisteorian mukaan. Riittävän tavoitteellinen mutta vapaa- muotoinen tilaisuus auttaa uutta jäsentä tai ulkoa tulevaa johtajaa oppimaan ryhmän arvoja. Aivoriihet nimenomaisesti sekä korostavat ja kehittävät yksilöiden pätevyyden tunnetta että luovat yhteenkuuluvuutta. Jos interventio loukkaa osallistujien autonomiaa taikka oikeudenmukaisuuden tunnetta, ei se välttämättä

saavuta tavoitteitaan. Nämä vaatimukset saattavat tuottaa ristiriitaa: joskus joku ei haluaisi osallistua koko tapahtumaan, mutta toiset kokevat epäoikeudenmukaisena, jos yksi vapautetaan.

Intuitiivisesti voisi olettaa, että tavoitteisiin liittyvät ryhmätehtävät tuottavat yhteistä identiteettiä vähintään yhtä hyvin kuin sosiaaliset toimintatapahtumat, mutta sitovat muodostuvaa identiteettiä vahvemmin organisaation tavoitteisiin ja tiimin missioon.

9.7 Suuret projektit

Suuret tavoitteelliset tutkimusprojektit vaativat usein väkiloovuutta. Näissä ei voi olettaa, että jäsenet voivat vapaasti puuhastella omien ideoidensa parissa, vaan heidät on saatava ratkomaan yhteisiä ongelmia ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suuriin projekteihin ei myöskään aina riitä tarpeeksi autonomisesti luovia tyyppejä, eivätkä suuret ryhmät aina edes kestä kovin suurta määrää huippuluovia yksilöitä ilman poikkeuksellisen taitavaa johtamista. Siksi näihin valikoituu usein juuri heteronomisesti luovia yksilöitä.

Suurten projektien toteuttamiseen liittyy ristiriitaisia luovuustavoitteita. Projekteihin kuuluu väistämättä rutiineja ja optimointia, joiden toteuttamisessa liiallinen luovuus jopa haittaa. Toisaalta suuri projekti voi hyötyä yksinäisistäkin luovista yksilöistä, jotka miettivät ihan itsekseen yksittäisiä ongelmia ja kyseenalaistavat itsestäänselvyyksiä. Liiallinen identifioituminen tiimiin voi rajoittaa niin ongelmien kuin ratkaisujen löytymistä.

Projektien hallintoon liittyy vahva dilemma, tiukan tehtäväkoordinaation ja luovuuden yhdistäminen. Sisäperäinen motivaatio ei tue alistumista tehtävien koordinaatiolle, esimiehen määräyksille eikä yhteisille säännöille, jotka ovat välttämättömiä projektin toteuttamiseksi. Käytännön havaintojen pohjalta muodostettu johtamiskontrolliteoria kertoo, että kompleksisten keskinäisriippuvien tehtävien koordinointi vaatii muodollista kontrollia (Merchant 1985).

Chompalov, Genuth ja Shrum (2002) raportoivat erityisesti hiukkasfysiikkojen soveltamasta osallistuvasta yhteistyömallista. Jäsenet ovat hyvin tasa-arvoisia eikä kollaboraatiossa ole juurikaan muodollista hierarkiaa. Päätökset pyritään tekemään konsensuksella. Kaikkien tiimin jäsenten tulee vastata

koordinaatiosta tekemällä työnsä näkyväksi toisille samalla, kun he itse tarkkailevat toisia (Kellogg, Orlikovski & Yates 2006). Jokaiselta jäseneltä vaaditaan johtajuuden ominaisuuksia – luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja ennakointia (Javidan, Dorfman, De Luque & House 2006). Omien kokemuksieni perusteella kuitenkin esitän huoleni siitä, kuinka hyvin tuollainen kollaboraatio pystyy tekemään merkittäviä suunnanmuutoksia, vaikka sellaiselle ilmenisi tarvetta.

Adler ja Chen (2011) sovelsivat itsemääräytymisteoriaa – tosin hieman vanhempaa versiota (Ryan & Connell 1989) – suuren kollaboratiivisen luovuuden tutkimiseen. He väittävät, että identifioitu motivaatio sujuvoittaa yhteistyötä ja koordinaatiota ja sisäperäinen motivaatio edistää luovuutta. Adler ja Chen (2001) huomasivat, että motivaation integroitumisen lisäksi yksilöiden tulee identifioitua sekä individuaalisiin että kollektiivisiin arvoihin. Gagné ja Deci (2005) ovat osoittaneet, että samat tekijät tukevat sekä ulkoisten arvojen identifikaatiota että sisäisen motivaation säilymistä. Molemmat tuottavat positiivista mielialaa, joka edistää luovuutta sekä prososiaalista käyttäytymistä (Isen & Baron 1991).

Markus ja Kitayama (1991) määrittivät riippumattoman (*independent*) ja toisista riippuvan (*interdependent*) näkemyksen itsestä (*self-construal*). Triandis, Leung, Villareal ja Clack (1985) käyttävät termejä idiosentrinen ja allosentrinen kulttuuriin viittaavien kollektivististen ja individualististen näkemysten psykologisina ilmentyminä. Kollektivismi rohkaisee konformisuuteen ja kompromisseihin ja tukee vain inkrementaalista luovuutta, kun individualismi tukee radikaalia luovuutta. Näitä on pidetty vastakkaisina, toisensa poissulkevinä. Adler ja Chen (2011) väittävät, viitaten useisiin koetuloksiin, että nämä ovat riippumattomia, joskin korreloivia. Yksilö voi saada korkeat pisteet kummastakin (Oyserman, Sakamoto & Lauffer 1998). Riippumaton ja riippuva näkemys voivat vallita samanaikaisesti, tai samalla yksilöllä, varsinkin jos riippuva näkemys on matalan valtaetäisyyden tyyppiä.

Adler ja Chen (2011) raportoivat tutkimuksista, joiden mukaan ihmiset keskittyvät tehtäviin, kun he ottavat käyttöön riippumattoman näkemyksen itsestä ja sosiaalisiin tilanteisiin, kun he ottavat käyttöön toisista riippuvan näkemyksen itsestä. Toisista riippuva näkemys itsestä helpottaa muodollisen kontrollin

hyväksymistä ja vähentää konflikteja, kun taas riippumaton näkemys itsestä tukee luovuutta, koska se sallii uusia ideoita, jotka poikkeavat vallitsevista käsityksistä.

Projektien koordinaatiota siis edistää toisista riippuva näkemys itsestä ja identifioitu ulkoperäinen motivaatio, siinä missä luovuutta edistää riippumaton näkemys itsestä ja sisäperäinen motivaatio. Monimutkaiset luovat projektit hyötyvät eniten yksilöistä, jotka pystyvät vaihtamaan näkemyksestä toiseen nopeasti. (Adler & Chen 2011)

9.8 Tiimin ilmapiiri

Organisaation, tiimin tai työryhmän ilmapiirillä (*climate*) (Lewin 1951) voidaan tarkoittaa joukkoa työntekijöiden suoraan tai epäsuoraan kokemia työympäristön ominaisuuksia, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä (Ivanevich, Konopaske & Matteson 2005). Schneider (1990) määrittelee ilmapiirin työntekijöiden kokemukseksi tapahtumista, käytännöistä, menetelmistä ja käyttäytymistavoista, joita palkitaan, tuetaan ja odotetaan. Ilmapiiri liittyy tyypillisesti työyksikköön ja tiimiin, kun taas kulttuuri liittyy organisaatioon tai ammattialaan. Saman organisaation ja saman ammattikulttuurin alla toimivissa ryhmissä voi vallita hyvin erilaisia ilmapiirejä, jotka johtavat erilaiseen tuottavuuteen (Edmondson 1999)

Luovuutta tavoittelevat tutkimusyksiköt tarvitsevat luovuutta tukevaa ilmapiiriä. Hülshegerin ja kumppaneiden (2009) mukaan vahvimmin innovaatioihin vaikuttavat ilmapiiritekijät visio, tehtäväsuuntautuneisuus ja ulkoinen viestintä. Ryhmän tulee selvittää yhteinen visio, missio tai perustehtävä ja sitoutua siihen (West & Sacramento 2012). Pinto ja Prescott (1987) totesivat, että hyvin ilmaistu missio oli ainoa tekijä, joka ennusti onnistumista kaikissa innovaation vaiheissa. Kokemusperäisesti yhteisen mission väitetään luovan ryhmähenkeä (Vesala 2014, 153)

Çokpekin ja Knudsen (2012) toteavat, että luovuuden kannalta paras ilmapiiri riippuu organisaatiosta. He totesivat muun muassa, että pienyrityksissä työntekijöiden vapaus ei tuota luovuutta, koska näissä ei yleensä ole luovuusmotivoituneita tutkijatyyppisiä. Tätä ei pidä yleistää liikaa, koska se voi johtua vain epäonnistuneista rekrytoinneista.

Edmondson (1999) määritteli käsitteen psykologinen turvallisuus. Se tarkoittaa uskoa, että yksilö ei joudu loukatuksi, torjutuksi tai nolatuksi. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä ihmiset uskovat, että heidän sallitaan näyttää heikkouksia, erehtyä ja pyytää apua ilman, että heitä rangaistaan tai pidetään huonompina (Edmondson & Roloff 2009). Psykologista turvallisuutta kuvaa keskinäinen luottamus ja kunnioitus sekä ilmapiiri, jossa kaikki voivat olla omana itsenään.

Psykologinen turvallisuus rohkaisee aloitteellisuuteen ja helpottaa innovaatioiden toteuttamista (Burke, Stagl, Salas, Pierc & Kendall 2006, Edmondson 2004). Se liittyy myös tiimin jäsenten haluun vapaasti keskustella (Salas, Sims & Burke 2005). Jehn (1995) havaitsi, että suorituskykyisimpien ryhmien jäsenet eivät pelänneet esittää ideoitaan, ajatuksiaan ja mielipiteitään. Vastaavasti psykologiset uhat ja turvattomuuden tunne johtavat defensiiviseen suuntautumiseen ja laskevat luovuutta ja innovaatioita (Nicholson & West 1988, West & Richter 2008). Psykologisen turvallisuuden on todettu olevan merkittävässä suhteessa firman tuottavuuteen (Baer & Frese 2003). Sitä pidetään erityisen tärkeänä muutosten toteuttamisessa (Schein & Bennis 1965, Schein 1985, 298-299).

Psykologinen turvallisuus vaikuttaa ryhmän toimintaan erityisesti ryhmän oppimisen kautta (Edmondson & Lei 2014). Psykologisesti turvallisessa ilmapiiirissä jäsenet voivat turvallisesti vaihtaa tietoja ja muuttaa käsityksiään (Collins & Smith 2006, Siemsen et al 2009). Psykologinen turvallisuus vähentää puolustellisuutta ja oppimisahdistusta yksilöiden vastaanottaessa aiempien käsitysten ja toiveiden vastaista tietoa (Schein 1993). Eritoten psykologinen turvallisuus mahdollistaa virheistä oppimisen.

Tjosvold (1988) väittää, että onnistunut diversiteetin ja konfliktin hallinta luo psykologista turvallisuutta. Ilman konflikteja työntekijät eivät pysty turvallisuutta löytämään (West & Richter 2008). Liika turvallisuus voi kuitenkin edistää konflikteja ja laiskottelua (Paulus et al 2012).

Psykologisesta turvallisuudesta on tehty turhan vähän kokeellista tutkimusta. Samaa asiaa on kuitenkin käsitelty toisissa yhteyksissä toisilla nimillä, viitaten luottamukseen ja kunnioitukseen. Tässä työssäni olen käsitellyt luottamusta dyadisena ilmiönä, siinä missä psykologisen turvallisuuden käsite liittyy ryhmäilmiöihin.

Itsemääräytymisteorian mukaan jäsenten psykologinen tyydyttyminen vaikuttaa ilmapiiriin ja ilmapiiri vaikuttaa tarpeiden tyydyttymiseen. Johtajan lisäksi myös työtoverit vaikuttavat suoraan ja epäsuoraan (Jungert, Koestner, Houliort & Schatter 2013, Moreau & Mageau 2012).

Luomalla luovuutta, psykologista turvallisuutta ja innostusta tukevaa ilmapiiriä johtaja luo kestävästä tuloksellisuudesta ryhmään. Sen tulokset kestävät yli johtajan hallintokauden ja vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti myös seuraavan johtajan onnistumiseen. Johtajan onnistumista voitaisiin osaltaan kuvata sillä, kuinka helposti hänen seuraajansa selviää johtamiskautensa alusta.

Tarkastelen organisaatiokulttuuria ja muita organisaatiotason ilmiöitä enemmän toisessa esseessäni.

9.9 Yhteenveto

Monimutkaisemmat tehtävät tarvitsevat monialaisia tiimejä. Tyypilliseen tiimiin kuuluu 3-7 asiantuntijaa, jolloin tiimi ei tarvitse sisäistä rakennetta. Tätä suurempi ryhmä ei enää toimi tiiminomaisesti vaan vaatii muodollisempaa johtamista ja hierarkiaa.

Optimaalisessa tiimissä jäsenet täydentävät toisiaan tiedoiltaan ja ajattelutavoiltaan, myös hiljaiselta tiedolta. Erityisesti luovien läpimurtotulosten todennäköisyys riippuu voimakkaasti tiimin toiminnallisesta ja kognitiivisesta diversiteetistä. Optimaalisen diversiteetin määrä riippuu ryhmän tavoitteista sekä johtajan kyvyistä ja myös jäsenten kyvystä sietää erilaisuutta. Yksinkertaisissa tai kiireellisissä tehtävissä homogeeninen tiimi toimii varmimmin ja nopeimmin. Liian heterogeeninen ryhmä ei saavuta riittävää keskinäistä luottamusta. Koulutus parantaa erilaisuuden sietämistä ja hyödyntämistä. Jäsenten erilaiset ulkosuhteet edesauttavat monisuuntaista tiedonkulkua ja uusien näkökulmien löytämistä vaarantamatta yhteistyötä.

Menestyvä tiimi hallitsee yhteistä identiteettiä. Kaikki jäsenet hyväksytään varauksetta tai poistetaan. Johtaja esittää vetävän vision ja tiimi luo itselleen yhdistävän mission yleensä ulkoa annetun perustehtävän pohjalta. Liiallinen koherenssi voi kuitenkin tuottaa inertiaa ja sulkeutuneisuutta. Sen estämiseksi tiimi vaalii avoimia yhteyksiä ulkomaailmaan, mikä myös lisää luovien tulosten

todennäköisyyttä. Tehokas tiimi ylläpitää positiivista tunnetilaa ja riittävää luovaa hankausta sortumatta riitelyyn. Tiimin jäsenten tiimityötaidot vaikuttavat merkittävästi tiimin onnistumiseen, erityisesti kyky sietää ja hyödyntää toisten erilaisia ajatuksia.

Tavoitteiden kirkastaminen vetävällä visiolla terästä luovaa ajattelua. Se ilmaisee tavoitteen riittävän ymmärrettävästi ja innostavasti mutta sopivan väljästi, jättäen tilaa luovalle ajattelulle. Abstrakti visio motivoi konkreettista tavoitetta paremmin, kun johtaja tai tavoite on työntekijälle etäisempi.

Yhdessä luotu missio antaa työlle merkityksen. Missio liittyy tavoitteen osaksi ryhmän ja sen jäsenten identiteettiä. Yhteiset onnistumiset kohottavat ryhmän yhteistä identiteettiä. Johtaja tukee luovuutta ja yhteistyötä edistämällä niitä tukevien arvojen ja normien omaksumista ja torjumalla luovuuskielteisten ja yksilökeskeisten arvojen soluttautumista.

Määrittelin väkiluovuudeksi heteronomisesti luovien yksilöiden johdetun yhteistoiminnan kautta syntyvän luovan työn. En löytänyt tälle yhtä yhtenäistä teoriaa, mutta teoriat ennustavat joitain seurauksia. Heteronomisesti luovien ihmisten johtaminen luovaan työhön vaatii selkeämpiä rakenteita sekä hierarkkisempaa johtamisotetta kuin autonomisesti luovien johtaminen.

Luovaa yhteistyötä voidaan edistää yhdistelemällä yksilö-, pari- ja ryhmätöitä sekä pitämällä vaihtelevia ideapalavereja ja aivoriihiä. Tiimin luovuusinterventioilla pyritään ideoiden lisäksi yhteisen identiteetin luomiseen. Hyvä interventio tukee pätevyyden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeiden täyttämistä, loukkaamatta autonomian ja oikeudenmukaisuuden tarpeita. Onnistunut interventio tuottaa identifioitua motivaatiota.

Luova yhteistyö voi ylittää organisaatorajat. Virtuaalitiimi voi koota lähitiimiä helpommin monialaista asiantuntemusta. Virtuaalitiimin onnistumista ennustaa kaikkien jäsenten vahva sitoutuminen tehtävään, sopivien viestintämenetelmien käyttö ja tiimityöosaaminen. Hyvin toimiva virtuaalitiimi voi saavuttaa tai jopa ylittää lähitiimin luovuudessa. Haasteeksi nousee yhteisen identiteetin luominen.

Minkä tahansa ryhmän tai tiimin luovuustaso riippuu siinä vallitsevasta ilmapiiristä. Eniten luovuuteen vaikuttaa ryhmässä vallitseva psykologinen

turvallisuus. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä yksilö voi esittää uusia ideoita tai kritisoida vanhoja tarvitsematta pelätä joutuvansa nolatuksi sen vuoksi. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen kuuluu ryhmän johtamisen tärkeimpiin tehtäviin.

10 Johtopäätöksiä

10.1 Teorian rakenne

Olen koonnut tähän työhön ihmisten johtamista kuvaavia teorioita sovellettavaksi tutkimus- ja kehityshankkeiden johtamiseen tai periaatteessa pikemmin empiirisesti testattaviksi. Teorioita ei voi ilmaista yksinkertaisten kaavioiden tai kaavojen muodossa. Mikä tahansa yksinkertainen tai symmetrinen kaavio tai vertaus pikemminkin vääristää kuin havainnollistaa todellisuutta. Jopa teorian peruskäsitteet, motivaatiot, periytyvät äärimmäisen monimutkaiseksi kudelmaksi. Teoriaa käytäntöön sovellettaessa sitä pitänee kuitenkin yksinkertaistaa ja mallintaa kuhunkin tarkoitukseen sopivaksi, vääristämättä liikaa.

Työn aikana ei paljastunut suuria yllätyksiä aiempaan tieteelliseen tietoon nähden. Toisaalta useimpia pitkään akateemisissa piireissä tunnettuja oppeja ei ole viety käytäntöön, vaan todellisessa työelämässä luovia, älykkäitä ja tunnollisia ihmisiä johdetaan edelleen pääsääntöisesti vanhojen keppi ja porkkana -oppien mukaan (Pink 2009).

Tarkastelin teorioita kolmella tasolla. Johtamisteoriat kuvaavat havaittavaa kausaalisuhdetta johtajan toiminnan ja työntekijän toiminnan tai tuloksen välillä. Etsin selityksiä kausaalisuhteelle motivaatioteorioista, jotka tukeutuvat mielen- sisäisiin käsitteisiin. Nämä molemmat kuuluvat proksimaattisiin teorioihin. Ultimaattista selitystä käyttäytymiselle tulee etsiä evoluution kautta.

Yksilön sosiaalisen käyttäytymisen lainalaisuudet ja säännönmukaisuudet seuraavat sopeutumisesta kivikautiseen sosiaaliseen ja luonnolliseen ympäristöön. Ihminen kokee onnea ja tyytyväisyyttä tilanteissa, jollaiset edistivät suvunjatkamista kivikauden olosuhteissa ja epämukavuutta, stressiä ja pelkoa tilanteissa, jollaiset uhkasivat henkeä ja lisääntymistä kivikaudella. Yksilön turvallisuutta metsästäjä-keräilijäyhteisössä lisäsi kyky ja halu tehdä yhteistyötä ja oppia uutta. Toisaalta lisääntymisen maksimointi tuotti halun kilpailla, voittaa ja saada enemmän valtaa, statusta ja resursseja sekä tapauskohtaisen tarpeen vapautua alisteisesta asemasta. Evoluutioteoria ennustaa suhteellisen hyvin nykyihmisen käyttäytymistä sekä ajattelun näennäistä irrationaalisuutta.

10.2 *Motivaatioteoriaa*

Tarkastelin motivaatiota erityisesti itsemääräytymisteorian avulla. Sen mukaan ulkoperäiset, prososiaaliset ja instrumentaaliset motivaatiot muodostavat jatkumon, josta voidaan erottaa ulkoinen, introjektoitu, identifioitu ja integroitu sääntely sen mukaan, kuinka ihminen sisäistää ulkoperäisen motivaation. Jatkumoa ei kuitenkaan määritelty selkeän mitattavan muuttujan avulla, joten siltä osin en vakuutu, onko kyseessä todellakin jatkumo vai onko näillä laadullisia eroja. Teorian mukaan psykologisten perustarpeiden – autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden – tyydyttyminen säätää, kuinka hyvin yksilö sisäistää arvot ja normit. Tarpeiden tyydyttyminen tuo hyvinvointia, tyydyttymättömyys pahoinvointia.

Itsemääräytymisteoria selittää suhteellisen hyvin yksilöiden käyttäytymistä sosiaalisessa ympäristössä. Erityisesti sitä voidaan soveltaa itsenäisen ja luovan työn onnistumisen ennustamiseen. Teorian mukaan ihminen toimii tehokkaasti ja luovasti, kun hän kokee asian kiinnostavaksi ja tärkeäksi, eli häntä ohjaa sisäperäinen ja identifioitu ulkoperäinen motivaatio. Teorian keskeinen käsite, introjektio selittää kuinka ihminen säätelee itseään häpeän ja velvollisuudentunteen avulla, mikä voi johtaa valtaisiin ponnistuksiin taikka estää ihmistä toteuttamasta itseään.

Itsemääräytymisteoria ei kuitenkaan selitä eikä sisällä kaikkea. Se pitää kilpailullisia tarpeita kompensatorisina, ilmeisen virheellisesti, koska evoluutio ennustaa yksilöiden välisen kilpailun. Se ei myöskään erittele negatiivisia motivaatioita eikä tarkastele kovin eksplisiittisesti epäoikeudenmukaisuuden vaikutuksia.

Motivaatiota voidaan mallintaa ainakin kolmen ulottuvuuden avulla:

1. omatahtoinen ↔ toistahtoinen
2. välitön ↔ välillinen
3. positiivinen ↔ negatiivinen.

Näitä voidaan pitää pitkälti toisistaan riippumattomina. Välittömät motiivit ovat tyypillisesti omatahtoisia ja näistä kiinnostukseen perustuvat positiivisia, mutta esimerkiksi kivun poistoa voidaan pitää välittömänä, negatiivisena ja oma-

tahtoisena motiivina. Täysin toistahtoisesta (toisen ihmisen viestimään aloitteeseen perustuvasta) välittömästä motiivista en keksi esimerkkiä, mikä toki riippuu toistahtoisuuden määritelmästä. Tässä viitataan toistahtoisella nimenomaan toisen ihmisen antamaan käskyyn, kieltoon tai ohjeeseen, joka vähentää omaa vastuuta päätöksestä. Vaikka kaikkia tekoja voidaan pitää pohjimmiltaan oma-tahtoisina ja ulkoisesti tuntuisi samalta, johtuuko joku uhka tai rajoite luonnosta vai toisesta ihmisestä, psykologisesti ihminen kokee toiselle ihmiselle alisteisuuden epämiellyttävämpänä kuin luonnon asettamat rajoitukset, jotka voidaan kokea haasteena.

Suuri osa motivaatioilmiöistä voidaan selittää jopa puhtaan behavioristisen tai kognitiivisen paradigman kautta. En kuitenkaan pidä niitä sellaisinaan riittävinä koko motivaatiokirjon selittämisen. Emootioiden syntyä ja vaikutuksia on käsitelty myös sosiaalisen konstruktionismin termein (Parkinson 2012) ilmeisen samankaltaisin johtopäätöksiin.

10.3 Johtamisen teoriaa

Useimmat tunnetuista johtajuusteorioista tarkastelevat johtamista varsin konkreettisesti tai empiristisesti pohjaamatta väitteitään psykologian teorioille. Pidän tällaista riittämättömänä: Vaikka moni tapauskohtainen malli riittääkin moniin käytännön johtamistilanteisiin, tuloksellinen ja rakentava johtajuus vaatii syvempää ymmärrystä. Siksi etsin tässä työssä johtamisen kytkeä yksilöiden psykologiaan.

Monet eri johtamisteoriat tarkastelevat samoja johtamisen käsitteitä hyvin eri lähtökohdista. Esimerkiksi sosiaalisen identiteetin johtamisen teoriat tarkastelevat varsin samoja asioita kun itsemääräytymisteoria mutta hyvin erilaisella terminologialla. Identiteetti johtaminen jää omaksi yksinäiseksi saarekkeekseen johtajuustutkimuksessa. Sen edustajat eivät viittaile muihin koulukuntiin eivätkä muut heihin. Neokarismaattiset teoriat kuten transformaatiojohtaminen käsittelevät motivaatiota implisiittisesti, pikemmin välineellisesti kuin lähtökohtaisesti. Useimpia teorioita, varsinkin positiiviseen ihmiskäsitykseen perustuvia, vaivaa heikko testattavuus, koska ne eivät sisällä hyvin määriteltyjä käsitteitä eivätkä esitä vahvoja väitteitä. Eräät mallit edustavat pikemmin filosofiaa kuin teoriaa.

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään ihmisten työpanosta ja aineellisia voimavaroja tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuutta voidaan pitää prosessina, jossa motivoidaan ihmisiä tekemään töitä yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotkut keinoista saattavat tehotta vasta pitkän ajan päästä.

Johtaja johtaa ihmisiä

- a) tunnistamalla työntekijän luontaiset motivaatiot, arvot, rajoitukset, kyvyt, taidot ja taipumukset ja asettamalla tehtävän tavoitteet ja työolosuhteet yhteensopiviksi näiden kanssa;
- b) tuottamalla työntekijälle organisaation tai tiimin tavoitteisiin nähden oikeansuuntaista työmotivaatiota ja identifikaatiota;
- c) poistamalla työntekoa ja motivaatiota laskevat häiriötekijät kuten epäoikeudenmukaisuuden;
- d) viestimällä työntekijälle tehtävän suorittamiseksi ja suorituksen arvioimiseksi tarvittavia tietoja;
- e) kehittämällä työntekijän taitoja, myös oppimis- ja keksimistaitoja.

Johtamista voidaan pitää kaikin puolin onnistuneena, jos se hyödyntää työntekijää, johtajaa, organisaatiota ja yhteiskuntaa aiheuttamatta kohtuutonta haittaa kenelläkään. Hyvä johtaja saa ihmiset haluamaan tehdä sitä, mitä johtaja haluaa heidän tekevän, kunhan johtaja haluaa hyvää. Hyvyys kuitenkin sisältää aina arvosidonnaisuuden.

Johtajuutta voisi kuvata kolmella tasolla, joissa on 3 ulottuvuutta.

1. Johtajan sisäinen taso, itsensä johtaminen ja kehittäminen. Tähän kuuluu:
 - a) integriteetti: rehellisyyden ja luotettavuuden vaaliminen, esimerkillisyys, uskollisuus omille arvoille ja ihanteille;
 - b) nöyryys: kyky myöntää epätäydellisyytensä, halu oppia, taito kuunnella toisia, suostuvuus vetäytyä taustalle;
 - c) palo: halu tehdä ja saavuttaa asioita, rohkeus ajatella, uskallus poistua omalta mukavuusalueelta;

2. Yksilösuhteiden taso eli henkilöjohtaminen, mihin kuuluu ryhmän jäseniin (alaisiin, oppilaisiin) kohdistuva:
 - a) hyväksyntä: jokainen kelpaa sellaisenaan, virheineen ja epätäydellisyyksineen, jokaisen yksilöllisyys tunnustetaan, kaikkia kunnioitetaan, jokaisen taitoja arvostetaan, kaikista pidetään huolta;
 - b) kehittäminen: yksilöiden opettaminen, ohjaaminen, pätevyyden ja toimintavarmuuden lisääminen, tulevaisuuden mahdollisuuksien tarjoaminen, identiteettirikkojen korjaaminen;
 - c) luottamus: autonomian tukeminen, vastuun anto;
3. Organisaatiotaso: vastuu tiimille tai projektille annettujen tavoitteiden saavuttamisesta, mikä sisältää seuraavat seikat:
 - a) organisaation, tiimin ja työn tavoitteiden asettaminen ja viestintä;
 - b) toimien koordinointi, valvonta ja raportointi;
 - c) arvojen ja normien asettaminen, yhteisen identiteetin ja organisaation kulttuurin luominen ja kehittäminen.

Jokainen näistä voidaan periaatteessa operationalisoida mitattavaksi. Näihin liittyy jännitteitä: epätäydellisyyksien hyväksyntä ja yksilöiden kehittäminen vaikuttavat vastakkaisilta, mikä johtajan tulee ratkaista rakentavasti. Rikkeitä ei pidäkään suvaita.

Johtajuutta voidaan mallintaa useammalla ulottuvuudella, esimerkiksi kontrolli ↔ luottamus, johtajakeskeinen (visionäärinen johtaminen) ↔ alaiskeskeinen (opettava johtaminen). Ilmeisesti optimaalisen johtajan pitäisi pystyä liikkumaan akseleita pitkin tilanteen mukaan.

Johtaminen kattaa myös asioiden johtamisen. Sitä ei voi kokonaan erottaa henkilöjohtamisesta eikä käytännössä kannatakaan. Asiajohtamiseen kuuluu tiedonhankinta, suunnittelu, päätöksenteko ja operaatioiden koordinointi. Se riippuu niin paljon kontekstista, että olen jättänyt sen käsittelemättä tässä työssä.

10.4 Johtaminen tutkimustoiminnassa

Tutkimusympäristöissä johtajan odotetaan inspiroivan ryhmänsä tuottamaan merkittäviä, luovuutta vaativia tuloksia. Tosin todellisessa työelämässä työntekijät ja joskus ylemmät johtajatkin saattavat odottaa johtajan tuovan järjestystä ja vähentävän epävarmuutta, mikä vie tilaa luovuudelta. Luovan työn tekijöitä johdetaan tehokkaimmin epäsuoraan tukemalla, kannustamalla, antamalla tietoja, ongelmia ja ideoita tilanteen mukaan sekä luomalla tehtävää tukevaa identiteettiä. Johtaja edistää luovia tuloksia huolehtimalla optimaalisista työolosuhteista, työrauhasta ja yhteistyöstä, vaikka työntekijä ei sellaisia uskaltaisi edes vaatia. Positiivinen mielenala tukee sisäperäisiä motiiveja ja rohkaisee lähestymään ongelmaa.

Saadakseen luovia ratkaisuja johtajan tulee antaa työntekijälle riittävästi autonomiaa ja psykologista turvallisuutta. Autonomia ei kuitenkaan käy teko-syyksi johtamisen laiminlyönnille, vaan johtamiseen kuuluu aktiivisia toimia. Tutkijoiden työtehoa, sitoutumista ja intoa lisää mahdollisuus integroitua laajaan tiedeyhteisöön ja saada tunnustusta ja arvostusta oman viiteryhmänsä jäseniltä. Osoittamalla kiinnostusta tutkijan työhön ja rakentamalla luottamusta aktiivisella vuorokuuntelulla johtaja luo edellytyksiä autonomiselle motivaatiolle. Yleensä tutkijat etsivät itse kykyihinsä sopivia haasteita tutkimuksestaan.

Sopiva viestintä lisää luovuutta. Työntekijät tuottavat enemmän oma-peräisiä ideoita, kun he uskovat, että sellaisia toivotaan. Ulkoa annettu haaste voi tuottaa enemmän ideoita kuin itse keksitty ongelma. Luovuusnormien vaikutukset kuitenkin riippuvat työntekijöiden luovuustasosta ja autonomiasta. Tiukat rakenteet saattavat tukahduttaa autonomisesti luovien luovuutta rajoittamalla heidän vapauttaan. Tehtävän esittäminen osaamiseen sopivana haasteena kiihottaa sisäperäistä motivaatiota. Aito rakentava palaute kannustaa luovuuteen, mutta pelkkä uhka ilkeämielisestä kritiikistä lannistaa.

Tulospalkkiot eivät yleensä edistä luovuutta, vaan päin vastoin haittaavat sitä merkittävästi. Koko johtamistieteen tärkeimpiin ja tarkimpiin tuloksiin kuuluu väite, että ulkoperäiset palkkiot ja rangaistukset tuhoavat aiemman sisäperäisen motivaation ja sitä kautta luovuuden, sitoutumisen ja työn ilon. Palkkio voi tuottaa motivaatiota ryhtyä luovuutta vaativaan tehtävään, jos yksilö ei alun alkaen tunne

siihen kiinnostusta. Palkkio voi myös motivoida siirtymään ei-toivotusta luovasta tehtävästä toivottuun luovaan tehtävään. Silloinkin sisäistämiseen perustuvat motivointikeinot tuottavat suurempaa paneutumista ja kestävämpää sitoutumista. Palkkiot ja sanktiot voivat motivoida tehokkaimmin vain tylsiin tehtäviin, joihin kukaan ei tunne omaperäistä kiinnostusta. Materiaaliset edut voivat silti vaikuttaa positiivisesti työpaikan tai projektin valintaan taikka tavoitteen asettamiseen, jääden sitten taka-alalle työn aikana.

Palkitsemisen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset riippuvat vahvasti työntekijän persoonallisuudesta ja identiteetistä. Autonomiia kunnioittavat palkkiot saattavat kiihottaa vahvasti luovien autotelisten yksilöiden tuottavuutta ja luovuutta, jos yksilö kokee ne positiivisina ja informaationaalisina eikä negatiivisina ja kontrolloivina. Palkkio tukee autonomiia, jos yksilö itse voi päättää, ryhtyykö sitä tavoittelemaan.

Kilpailun vaikutus luovuuteen riippuu vahvasti niin yksilöstä kuin sen koetusta autonomisuudesta. Kontrolloiva kilpailutus vaarantaa luovuuden, omaperäisyyden ja sitoutumisen erittäin varmasti. Kiihkeissä kilpailu- ja saalistustilanteissa yksilön huomio kiinnittyy kilpailijoiden taikka saaliin toimien seuraamiseen ja niihin reagointiin, mikä jäykistää ajattelun, vaikka tilanteeseen ei liittyisikään palkintoa tai muuta instrumentaalista motivaatiota. Omaehtoinen kilvoittelu voi joissain tapauksissa nostaa luovuutta, jos yksilö kokee vertailun keinona kehittää ja osoittaa osaamista ja palkinnot informatiivisina. Luovuuskilpailu saattaa ilmetä lupana luoda – sellainen auttaa varsinkin, jos normaali ilmapiiri tukahduttaa luovuutta. Yleensä kilpailut edistävät tuloksellisuutta enemmän konvergenttia kuin divergenttiä ajattelua vaativissa tehtävissä.

Käskeminen, kyttäys, uhkailu, painostus ja epäoikeudenmukainen kohtelu romahduttavat motivaatiota lähes kaikessa intellektuaalisessa työssä, erityisesti luovuudessa. Autonomian perusteeton rajoittaminen tuottaa reaktanssia ja laskee työn iloa. Ulkoisten häiriöiden tuottama introjektiivinen sisuuntuminen voi lisätä päämäärätietoista motivaatiota, mutta samalla se voi keskittää mielenkiintoa, laskea ajattelun joustavuutta ja vähentää luovuutta. Koettu vastavuoroisuuden loukkaus tuottaa vihaa ja raivoa, jotka voivat juurtua kaunaksi ja kostonhaluksi. Ne häiritsevät ajatuksia sekä romahduttavat identifioitun motivaation.

Tiimi tekee tehokkaasti työtä yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi, kun kaikki jäsenet identifioituvat tiimiin ja sen tavoitteisiin. Tiimi toimii luovasti, kun luovuus integroituu osaksi tätä identiteettiä. Tiimiin integroitumista edistävät jalot päämäärät, innostavat visiot sekä hyvin määritellyt missiot, jotka antavat työlle tarkoituksen ja tiimille merkityksen. Yhteiset onnistumiset tukevat integroitumista. Autonomisesti luovista työntekijöistä koostuva tiimi voi toimia jaetun johtajuuden kautta, kunhan sen jäsenet oppivat sietämään ja hyödyntämään toisten jäsenten luovuutta. Tämän saavuttaminen voi edellyttää määrätietoista johtamistyötä pitkänkin aikaa.

Heteronomisesti luovista yksilöistä koostuva tiimi vaatii määrätietoisempaa johtamista luovuuteen. Sellaisen toimintaa voidaan tehostaa sopivin interventioin. Hyvin suunnitellut ja määrätietoisesti fasilitoidut aivoriihet tai sitä muistuttavat virtuaaliset ja pitkäaikaiset toimintamallit voivat tuottaa radikaaleja läpimurtotuloksia sekä sivuvaikutuksena – joskus jopa päätavoitteena – identifioida jäseniä tiimiin ja sen tavoitteisiin.

Vahvaa johtajuutta vaaditaan myös projektiin, jonka toteuttaminen vaatii tehtävien tiukkaa koordinaatiota. Tehtävien koordinaation ja yksilöiden vapauden yhteensovittaminen muodostaa luovan projektin johtamisen dilemman. Sen optimaalinen ratkaisu edellyttää jäseniltä sekä sisäperäistä motivaatiota että identifioitua ulkoperäistä motivaatiota sekä kykyä vaihdella idiosentrisen ja allosentrisen näkemyksen välillä. Näiden kehittäminen kuuluu johtajan keskeisiin tehtäviin.

Tiimin johtamisen onnistumista ennustaa, että työntekijät arvostavat johtajaansa niin paljon, että omaksuvat tältä arvoja ja normeja vapaaehtoisesti ja identifioituvat tavoitteisiin. Johtajan prototyyppisyys eli yhteensopivuus ryhmän arvojen kanssa tuottaa hänelle valtaa. Tutkimusryhmässä tutkijatausta tuo johtajalle uskottavuutta. Johtajan ja alaisen temperamenttien yhtäläisyys saattaa lisätä spontaania luottamusta. Johtajan stereo- tai prototyyppisyys merkitsee kuitenkin tavallista vähemmän tutkijoille, joilla on korkea kognitiotarve. Sellaiset pikemminkin etsivät merkkejä johtajan ammatillisesta onnistumisesta tehtävässään hyväksyäkseen tämän.

Liian vahva johtajuus voi haitata yksilöiden omaa luovuutta kiinnittämällä huomion tavoitteista johtajaan. Organisaatio voi kärsiä, jos johtaja identifioituu

enemmän ryhmään kuin organisaatioon itseensä. Johtajan sosiaalinen riippuvuus alaiensa huomiosta tai hyväksynnästä rapauttaa johtajuutta.

Tiiminvetäjän rooli ja hänen menestystään tukevat ominaisuudet vaihtelevat organisaation mukaan. Ideaalisessa organisaatiossa psykologinen turvallisuus on täytetty ja ylemmät johtajat tukevat tiiminvetäjää, jolloin tiiminvetäjä voi keskittyä luovan työn ohjaamiseen eli asijahtamiseen. Tällöin tiimin luovaa tuloksellisuutta ennustaa johtajan vahva asiaosaaminen, ennen kaikkea kyky ymmärtää tavoitteet ja tunnistaa tulosten merkitys. Mitä vähemmän psykologista tukea ryhmänjohtaja saa esimieheltään, sitä monipuolisempaa johtamisosaamista häneltä vaaditaan. Tavoitteellisen projektin onnistumista auttaa projektipäällikön visionäärisyys. Yleensä johtajalta vaaditaan riittäviä sosiaalis-emotionaalisia kykyjä, jotta hän pystyy tunnistamaan työntekijän motivoituvuuden.

Työryhmän tuloksellisuus riippuu siinä vallitsevasta ilmapiiristä. Jokainen jäsen vaikuttaa ilmapiiriin ja sitä kautta vastaa ryhmän toimintakyvystä. Ilmapiiritehtävistä tuottavaan luovuuteen vaikuttavat eniten psykologinen turvallisuus sekä projektin missio. Psykologinen turvallisuus kuvaa, kuinka suhtaudutaan uusiin ajatuksiin, erilaisuuteen ja epäonnistumisiin. Se vähentää puolustusellisuutta ja sallii virheistä oppimisen. Tiimin ja jäsenten yhteinen missio kuvaa sitoutuneisuutta tavoitteisiin. Turvallinen ilmapiiri tukee ryhmän arvojen ja tavoitteiden integroitumista osaksi yksilöiden omaa ja jaettua identiteettiä. Vastaavasti yhteistyötä tukevien arvojen kollektiivinen identifiointi tuottaa psykologista turvallisuutta. Pitkä yhteiselo voi kuitenkin jäykistää tiimin toimintaa ja laskea sen luovuutta. Rakentavan ilmapiirin luominen ja ylläpito kuuluu tiimitason johtajan ydintehtäviin.

Reaalisessa organisaatiossa projektin onnistuminen vaatii ryhmänjohtajalta kykyä hankkia ylemmän johdon tukea. Naaranojan (2006) mukaan ylemmän johdon tuki on projektin onnistumisen tärkein edellytys. Tässä työssä en kuitenkaan käsitellyt organisaatiopolitiikkaa ja pomojen johtamista, jotka ovat yleensä paljon alaisten ja tiimin johtamista vaikeampia ja vaikuttavampia haasteita.

Tutkimusorganisaatiot vetävät perusluovien lisäksi myös poikkeuksellisia persoonallisuuksia. Hyviin johtamistaitoihin kuuluu kyky tunnistaa erilaiset temperamentit ja persoonallisuudet ja kohdella kutakin sen mukaan yksilöllisesti. Joukkoon voi tulla myös psykopatologisia tyyppisiä, joihin tässä kuvatut yleiset

psykologiset lainalaisuudet eivät päde. Näihin tulee soveltaa erityisteorioita tai tapauskohtaisia toimintamalleja, joita en tässä työssä käsittele.

Tutkijatkin odottavat organisaatiolta oikeudenmukaista kohtelua. He ovat erityisen herkkiä proseduraaliselle oikeudenmukaisuudelle. Vaikka tutkijat eivät pidä kontrollista, niin johtajan odotetaan puuttuvan vapaamatkustukseen ja rankaisevan laiminlyönneistä. Sanktioinnin laiminlyönti eli toisen kertaluvun vapaamatkustus syö johtajan arvovaltaa ja rapauttaa yhteishenkeä.

10.5 Tutkimuksen tuolla puolen

Työ jättää vielä lukuisia kysymyksiä avoimiksi. Erityisesti persoonallisuuksien tai temperamenttien vaikutus motivoituvuuteen ja motivaatiotaksonomian vaikutus tiimityöhön vaatisivat lisää tutkimuksia. Tähänastiset tulokset eivät myöskään kerro, kuinka pysyvästi sisäperäinen motivaatio katoaa ulko-peräisten palkkioiden käyttöönoton myötä ja kuinka se voidaan palauttaa. Käytäntöön soveltamista varten tarvittaisiin lisää tietoa ihmisten koulutettavuudesta luovaan tiimityöhön, toisten luovuuden sietämiseen sekä luovan työn johtamiseen. Luovuusdilemman ratkaisujen tarkentamiseksi tarvitaan lisää tietoa muun muassa annetun ja koetun vastuun suhteesta sekä rikkomusten käsittelystä eri lailla luovissa ja eri tavalla koordinaatiota vaativissa hankkeissa. Myös ideoiden tehokasta valintaa pitäisi tutkia.

En käsitellyt lainkaan, kuinka johtaja voisi vaikuttaa työntekijöiden persoonallisuuksiin kuuluviin ominaisuuksiin, kuten itsenäisyyteen, itsekäsityksen riippuvuuteen, joustavuuteen ja rohkeuteen, vaan rajoitin identiteetin rakentumiseen. Persoonallisuuteen puuttumisessa kolkuteltaisiin jo eettisten edellytysten rajoja. Vakavampien henkilökohtaisten rajoitusten korjaaminen kuuluisi pikemmin kognitiivisen terapian puolelle kuin tavanomaiseen esimiestyöhön ja vaatisi työntekijältä itseltään oma-aloitteisuutta.

En myöskään perehtynyt johtajavalintaan liittyviin kysymyksiin. Tiede ei kerro kovin yksikäsitteisesti, millaiset persoonallisuuden ominaisuudet tekevät hyvän johtajan, kunhan johtaja tahtoo oppia johtamaan ja pystyy sopeutumaan roolinsa vaatimukseen. Jokainen johtaja rakentaa oman johtamistyylinsä lähtien omasta temperamentistaan ja omista lahjakkuuksistaan.

Työstäni käy ilmi, että hyvä johtaminen parantaa merkittävästi luovan tutkijan tuottavuutta. Tarkastellut tutkimukset eivät kuitenkaan määritä kvantitatiivisesti tuloksen parantumista suhteessa panoksiin, mikä vaatisi systemaattisempaa empiriaa. Sellaista tietoa tarvittaisiin, jotta organisaatioiden johtajille voitaisiin perustella interventioiden ja koulutusten tarpeellisuus.

10.6 Identiteettinäkökulma

Yksilöiden motivoitumista elämään, kasvuun ja työntekoon voidaan kuvata integroidun identiteetin käsitteen avulla. Yksilö muodostaa identiteettinsä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Ihmiset kokevat tarvetta omaehtoiseen koherenttiin identiteettiin, joka sisältää persoonalliseen ja sosiaaliseen komponentin toisiinsa kietoutuneena. Ehyt identiteetti johtaa psykologiseen hyvinvointiin ja tasapainoiseen tunne-elämään. Rikkiäinen identiteetti aiheuttaa psykologista pahoinvointia, ahdistusta ja stressiä, joka tuottaa kognitiivista kuormaa, mikä johtaa päätöksenteon ristiriitaisuuteen ja varsinaisen luovan työn tekemisen häiriintymiseen.

Persoonallista identiteettiä voidaan verrata itsemääräytymisteorian kompetenssin tarpeeseen ja sosiaalista identiteettiä liittymisen tarpeeseen. Ne kuitenkin eroavat käsitteellisesti näistä. Autonomia liittyy yhtäältä yksilöiden tarpeeseen toimia identiteettinsä mukaan ja toisaalta integroidun identiteetin muodostamiseen, mikä vaatii vapaata pohdiskelua ja annettujen arvojen omaehtoista hyväksyntää.

Sosiaalinen identiteetti ilmenee oman ja viiteryhmän onnistumisen tai epäonnistumisen samaistamisena. Se tuottaa prososiaalista motivaatiota identiteetti-ryhmää kohtaan. Prososiaalinen motivaatio voidaan luokitella autonomiseksi ulkoperäiseksi motivaatioksi, yleensä identifioiduksi. Sosiaalinen identiteetti voidaan jakaa interpersoonalliseen ja kollektiiviseen komponenttiin. Identiteetin jako erillisiin komponentteihin kuitenkin saattaa yksinkertaistaa liikaa, koska nämä nivoutuvat toisiinsa. Sosiaalinen identiteetti voi ilmetä persoonallisena identiteettinä tilanteissa, jossa viiteryhmään kuulumisen erottaa yksilön muista.

Persoonallinen identiteetti tuottaa autonomista motivaatiota omaan identiteettiin liittyviin asioihin. Se nousee tarpeesta tunnistaa oma osaamisensa ja kehittää sitä sekä tarpeesta esittää itsensä muille, mitkä voivat olla erillisiä

käsitteitä. Kiinnostuksenomaisia motiiveja sekä itsensä toteutusta voidaan pitää sisäperäisinä, koska niihin ei liity mitään välillistä tavoitetta. Sisäperäiseen motivaatioon kuuluu myös universaaleja tarpeita. Koska persoonalliseen identiteettiin liittyy opittuja arvoja, se liittyy osaltaan myös integroituun ulko-peräiseen motivaatioon.

Eheän identiteetin rakentaminen edellyttää mielenrauhaa. Eheys seuraa tasapainoisista ulkoisista vaatimuksista ja sosiaalisesta hyväksynnästä. Eheä identiteetti sallii epäonnistumisten rakentavan käsittelyn ja virheistä oppimisen.

Sen sijaan sosiaalinen stressi sekä epäoikeudenmukainen kohtelu särkevät mielenrauhan ja estävät identiteetin eheytymistä ja saattavat jopa rikkoa muodostunutta identiteettiä. Hajanainen sosiaalinen identiteetti liittyy introjektoituihin motiiveihin. Hajanainen ihminen hakee sosiaalista hyväksyntää uskomiansa normien pohjalta. Se johtaa itesyytöksiin epäonnistumisissa, siinä missä kurilla rikottu identiteetti johtaa toisten syyttelyyn.

Identiteettiin kohdistuva uhka tai loukkaus laukaisee yksilöissä puolustusmekanismeja. Persoonallista identiteettiä loukkaa pätevyyden, osaamisen, kykyjen sekä halujen ja arvojen vähättely. Sosiaalista identiteettiä loukkaa torjuminen sosiaalisista suhteista. Se voi tarkoittaa passiivista välttelyä tai aktiivista ryhmästä erottamista. Jatkuva uhka aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä. Sellainen voi johtaa pahaan oloon, stereotyyppiseen tai epäjohdonmukaiseen käyttäytymiseen sekä henkisen taantumaa. Identiteetin uhkaus voi tuottaa dissonanssia, joka voi johtaa defenseseihin, mitkä jäykistävät ajattelua.

Altistuminen jatkuville henkilökohtaisille loukkauksille erityisesti kasvuvaiheessa haavoittaa yksilön identiteettiä. Haavoittuvasta identiteetistä kärsivä välttää tilanteita, joissa hän voisi joutua arvostelun kohteeksi. Vahva identiteetti sallii niin kielteisen kuin myönteisen palautteen rakentavan käsittelyn. Tosivahvan integroidun identiteetin haltija voi jopa hakea kielteistä palautetta itsensä kehittämiseksi.

Johtajuus edellyttää johtajalta hyvin eheää identiteettiä. Hyvin sisäistetyt arvot tuovat johtajalle karismaa ja sisäistetyt tavoitteet uskottavuutta. Rikkinäinen, ristiriitainen tai hajanainen identiteetti nakertaa johtajuutta, koska se väistämättä myös näkyy ulospäin ja antaa epävakaa, epävarman tai epäluotettavan

vaikutelman. Erityisesti se vie johtajan kognitiivista kapasiteettia itsensä suojelemiseen ja minuutensa rakentamiseen sen sijaan, että hän käyttäisi sitä toisista ihmisistä ja tavoitteista huolehtimiseen.

Tehokas johtaminen pohjautuu kunkin työntekijän itsenäisyyden ja identiteetin kunnioittamiseen. Tehtävien ja toimintaympäristön säätäminen yhteensopivaksi työntekijän identiteetin kanssa kohentaa sitoutumista ja luovaa tuloksellisuutta. Tehtäväkentän sopiva haasteellisuus tukee työntekijän sisäperäistä motivaatiota.

Työntekijän identifioituminen tiimiin, organisaatioon ja tavoitteisiin johtaa prososiaaliseen ja proaktiiviseen työntekoon. Johtaja tukee työntekijän sosiaalista identifioitumista tiimiin, tehtävään ja organisaatioon huolehtimalla, että työntekijän psykologiset tarpeet tyydyttyvät ja hän saa integroida normit ja arvot vapaatahtoisesti. Se vaatii aikaa, rauhaa, yksilöllistä huomioonottoa sekä suojelemista stressiltä ja epäoikeudenmukaiselta kohtelulta. Kun työntekijä omaksuu organisaation tavoitteet omiksi arvoikseen, hän toimii tehokkaimmin, luovimmin, joustavimmin, luotettavimmin, tunnollisimmin ja varmimmin. Se onnistuu sitä helpommin, mitä jalommat tavoitteet organisaatiolla on.

Ihmiset eivät helposti omaksu epäjaloja arvoja. Niiden väkituotusta voidaan pitää manipulaationa. Yhteiskunnallisesti arvottoman, pelkkää voittoa tavoittelevan organisaation johtamisessa ulkoperäiset palkkiot voivat toimia parhaiten. Niissäkin sosiaalinen hyväksyntä sekä osaamista ja autonomiaa tukevat käytännöt tuottavat identifioitumista lähitiimiin.

Yksilöiden erot identiteettirakenteissa vaikuttavat motivoitumisprofiileihin ja siten eri motivointikeinojen vaikutuksiin. Syntyperäinen temperamentti määrittää sitä, mikä ihmistä stressaa ja kuinka voimakkaana psykologiset tarpeet ilmenevät.

Yksilön henkisen kasvun ja kehityksen aikana luontaisen temperamentin päälle muodostuu globaaleja ja kontekstuaalisia identiteettisuuntauksia sen mukaan, kuinka yksilö sosialisoi ympäristön arvoihin, kuinka integroi yhteisön normit omiksi arvoiksi ja kuinka koherentisti yksilö kokee nämä arvot ja normit. Suuntauksukset ilmenevät tilanneriippuvaisina vasteina ulkoperäisiin motivaattoreihin. Esimerkiksi arvojohtainen toimii omien arvojensa pohjalta itsenäisesti ja

johdonmukaisesti. Häntä ei voi helposti manipuloida. Normijohteinen toimii kuvittelemiensa normien pohjalta pyrkien täyttämään toisten odotukset ja välttämään häpeää. Normijohteisuus voi kärjistyä obsessiiviseksi ja kompulsiiviseksi toiminnaksi, missä yksilön omaksumat jäykät tavoitteet hallitsevat häntä. Se voi näkyä estoisuutena, missä yksilön omaksumat säännöt kahlitsevat häntä. Normijohteinen on altis toisten sosiaalisille vaikutuksille. Vaihtojohhteinen näkee elämän kaupankäyntinä. Hän toimii palkkioiden ohjaamana ja välttää antamasta mitään ilmaiseksi, vaikka se ei hänelle mitään maksaisikaan, koska hän kokee sellaisen hyväksikäyttönä. Sellaista voidaan pitää osin kompulsiona tai estona. Pakkojohhteinen toimii vain käskystä, kun käskyyn liittyy riittävän pakottava uhka. Hän ei koe häpeää eikä kaipaa kunniaa. Pakojohhteinen lykkää ja välttää päätöksentekoa ja siirtää vastuun toisille.

Kussakin tapauksessa omat sisäperäiset kiinnostukset sekä fysiologiset tarpeet voivat vaikuttaa eriasteisesti ja usein kilpailevasti ulkoperäisten motiivien ohella. Käytännössä useimmat ihmiset ovat eri arvoihin nähden eri lailla integroituneet ja voivat sosiaalisen tilanteen mukaan toimia erijohhteisesti.

10.7 Sovellettavuus

Tämän työn tuloksia voi kukin soveltaa käytäntöön omalla vastuulla. Ennen systemaattista empiiristä tutkimusta mitään täysin varmaa toimintaohjetta ei voi antaa. Silti uskoisin, että näiden teorioiden mukaan toimimalla saa parempia tuloksia kuin päinvastoin tai satunnaisesti. Useimmat yksittäisistä väitteistä – erityisesti aineellisten palkkioiden tuhoisuus – on jo aiemmin osoitettu pätevän hyvin monessa riippumattomassa tutkimuksessa. Soveltajan itsensä tulee kuitenkin määritellä tavoite, ja siihen liittyvät arvot, eli mikä on hyvää johtamista ja kenen kannalta.

Johtaminen ei koskaan ole liian helppoa. Jos onnistuneella johtamisella viitataan järkevien, organisaation tarkoituksellisten, johdon asettamien tavoitteiden saavuttamiseen eettisesti ja inhimillisesti kestäväällä tavalla, ei se kuitenkaan ole liian vaikeaa. Johtajan tulee vain toimia jatkuvasti tulevaisuudessa sekä liittää jäsenet tiimiin ja organisaatioon. Kyllä se siitä sujuu, kunnioittamalla kunkin autonomiaa ja muita oikeuksia yhdenvertaisesti ja johdonmukaisesti.

Tarkastelemiani teorioita voinee soveltaa tutkimustyön johtamis- ympäristön lisäksi muuallekin. Taustalla olevia yleis- ja yksittäisteorioita kuten motivaatioteorioita varmasti jo sovelletaan moneen muuhun tapaukseen. Erityisempää luovan tutkimustyön johtamisen teoriaa voi jossain määrin soveltaa markkinointiin ja taiteellisiin produktioihin. Lähes kaikkea intellektuaalista työtä voisi käsitellä luovuuden kautta. Minua kiinnostaisi kovasti soveltaa teoriaa kasvatukseen, niin kotona, koulussa kuin työpaikkakoulutuksessa, koska kaikkeen oppimiseen kuuluu luova tiedon rakentaminen. Monin osin nämä teoriat sopisivat vapaaehtoistyön johtamiseen. Sen sijaan kriittisten operaatioiden välittömään johtamiseen taikka rankan rahamaailman hallitsemiseen voi tarvita toisenlaisia teorioita. Teorioiden pätevyysalueen laajennus vaatii kuitenkin oman tutkimuksensa.

Teoriaa tulisi testata myös korkeimpaan yritysjohtoon. Toimitusjohtajan tehtäväkuvaan kuuluu luoda organisaatiokulttuuria, tehdä arvopäätöksiä, laatia visioita ja etsiä luovia ratkaisuja liiketoiminnan haasteisiin. Juuri tällaisiin päätöksiin tarvitaan vahvaa sisäperäistä ja vahvasti integroitua ulkoperäistä motivaatiota ja juuri tällaisiin päätöksiin ulkoiset uhat ja tulospalkkiot sopivat huonosti. Korkeat bonukset ja jatkuva potkujen pelko saattavat siten taannuttaa huippujohtajankin rutiinisuorittajaksi (m.m. Bebchuk, Cremers & Peyer 2011) tai jopa vietellä epäeettiseen toimintaan. Toisaalta ylimmän johdon työhön kuuluu paljon politikointia – erilaisten intressien yhteensovittamista ja eturistiriitojen ratkaisemista – missä tarvitaan enemmän käytännöllistä järkeä ja oikeudenmukaista ajattelua kuin luovuutta, mutta eivät teoriat ennusta tulospalkkioiden toimivan yleispätevästi näissäkään tapauksissa. Vähintäänkin väitän, että moni- mutkaisetkaan tulospalkkiot (ks. Holmström 1979) eivät ratkaise tyydyttävästi agentti-päämiesongelmaa, ellei johtajan tärkeimpiä tehtäviä, pitkäjänteistä organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin kehittämistä pystytä luotettavasti mittaamaan tarvelemättä samalla siihen liittyvää autonomista motivaatiota, mikä tarkastele- mieni teorioiden pohjalta vaikuttaa äärimmäisen haasteelliselta.

Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa eniten johtajien toiminta. Johtamistyyli- t valuvat ylhäältä alas. Hypoteesin mukaan kilpailu, suorituspaine ja uhka lisäävät kontrollisuuntautuneen johtajan taipumusta lisätä kontrollia alaisiinsa, mikä vähentää näiden luovuutta ja jatkaa kontrolliketjua alaspäin. Siksi jo ylimmän

johdon tulisi välttää tarpeetonta henkilökohtaista kilpailullisuutta, mittaamista ja uhkailua, jos jollain portaalla luovuutta tarvitaan. Toki kontrollia tarvitaan armeijoissa, rahalaitoksissa ja ydinvoimaloissa, joissa varmuutta painotetaan enemmän kuin luovuutta.

Johtoryhmää pitäisi myös testata luovana tiiminä. Johtoryhmän toimintaa, kokoa ja diversiteettiä on kuitenkin mallinnettu toisaalla, joten en siihen sen enempää puutu.

Haluaisin haastaa yritykset kokeilemaan tieteellisen työn johtamisen malleja muutenkin. Julkishallinto on seurannut trendiä, että kopioidaan yrityshallinnossa yritysjohtajien hyväksi uskomia käytäntöjä julkisten organisaatioiden johtamiseen. Tätä on viety yliopistoihin ja tutkimuslaitoksiin, kyseenalaisin tuloksin. Miksi emme kääntäisi suuntaa päinvastaiseksi. Yritysten johtaminen saisi omaksua tieteellisiä menetelmiä, luotettavan tiedon keruuta, lähdekritiikkiä, luovien ideoiden tuottamista sekä hyvin määriteltyjen ja testattavien teorioiden laatimista, järjestelmällistä testaamista ja soveltamista käytäntöön (Vrt. Elkins & Keller 2003). Yhä suurempi osa ammasteista ja tehtävistä muuttuu luonteeltaan tutkijankaltaiseksi. Mekaaniset ja algoritmiset työt harvenevat automatisoinnin myötä.

Useimpiin käytännön johtamistilanteisiin voi soveltaa äärimmilleen yksinkertaistettua johtamismallia: sitoutuakseen tavoitteisiin, toimiakseen rakentavasti työyhteisössä, luodakseen uutta ja kehittyäkseen ihmisenä työntekijä tarvitsee sopivia haasteita ja mielenrauhaa.

10.8 Tutkimusalan tilanne

Tämäkään työ ei löydä yhtä suurta totuutta. Yhteiskuntatieteistä ja erityisesti johtamistieteestä puuttuu konkreettinen standarditeoria tai edes yhteinen yleisesti hyväksytty pohjateoria. Sosiaaliset standardimallit ja valtavirtateoriat ovat kilpailijoiden luomia karikatyyrejä, joita vastustetaan. Kovin paljon ”tutkimuskeskustelua” en ole löytänyt, paitsi perinteinen koulukuntien välinen nokittelu. Yleensä tutkijat puhuvat tai ainakin kirjoittavat toistensa ohi, eivätkä välitä edes kritisoida toisiaan. Toisen työn päälle ei juurikaan rakenneta.

Työssäni olen tarkastellut toisten tekemiä empiirisiä tutkimuksia. Pääosin kvalitatiiviset tai kvantitatiiviset kyselytutkimukset eivät paljasta kovin syvällisiä syy-seuraussuhteita. Laboratoriotutkimuksia tehdään lähinnä yksilöpsykologian osalta, kuten motivaatiosta. Hyvin kontrolloituja johtamiseen liittyviä eksperimentaalaisia tai edes kvasiekperimentaalaisia tutkimuksia tehdään mahdollisuuksiin ja tarpeisiin nähden äärimmäisen vähän. Käytännön työelämässä toki tehdään erilaisia johtamiskokeiluja, mutta ne jäävät useimmiten dokumentoimatta.

Monet tarkastelemistani empiiristä tutkimuksista polkaisevat hyvin epäteoreettiselta pohjalta. Kokeilijat tutkivat mitä pystyvät ja haluavat, eivät sitä, mitä teoreetikot toivovat. Vielä valitettavammin monet teorian ohjaamat työt on tehty tukemaan ennakko-oletuksia eikä haastamaan niitä. Olen joutunut hylkäämään useimmat lukemani empiiriset työt, koska ne eivät osoita juuri mitään. Useimpien lomake- ja haastattelututkimusten luotettavuutta turmelee salailu: uskottavaan tutkimukseen kuuluu, että kyselyn kysymykset paljastetaan kokonaan, myös järjestyksen ja esitystavan suhteen. En pysty siten kovin aukottomasti luottamaan välillisesti käyttämiini toisten referoimiin töihin taikka meta-analyyseihiin, joiden alkuperäistöitä en ole pystynyt tarkistamaan. Kotimaisia väitöskirjoja en paria käsiteltyä erikoistapausta lukuun ottamatta viitsi ryhtyä moittimaan, kun en itse pysty edes aloittamaan väitöskirjatutkimuksen tekemistä. Ennen tarkempaa empiiristä tutkimusta ei mihinkään tässä työssä esitettyyn tulokseen voi luottaa satavarmasti.

Johtamisen tutkimus vaikuttaa viitteiden perusteella varsin pienimuotoiselta työltä. Melkein puolet töistä oli tehty yksin ja parityötä tehtiin enemmän kuin muuta ryhmätyötä yhteensä. Parityöstäkin suuri osa lienee oppilasohjaaja-pareja. Onko yksilökeskeisyys syynä tieteenalan hitaaseen edistymiseen? Voisiko hyvin johdettu, useammasta kokeneesta tutkijasta koostuva riittävän heterogeeninen tiimi tuottaa niitä läpimurtotuloksia, joilla saataisiin jotain hyödyllistä teoriaa johtamiseen ja yleensäkin organisaatio- ja yhteiskunta-tutkimukseen?

Viitteet

- Abuhamdeh, S., Csikszentmihályi, M. & Jalal, B. (2015) Enjoying the possibility of defeat: Outcome uncertainty, suspense, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 39, 1-11.
- Adams, J.S. (1963) Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adler, P.S. (1993) The learning bureaucracy: New united motor manufacturing incorporated, In Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: JAI Press, 111-194.
- Adler, P.S. & Chen, C.X. (2011) Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society* 36, 63-85
- Akerlof, G.A. & Yellen, J.L. (1990) The fair wage-effort hypothesis and unemployment, *Quarterly Journal of Economics*, 105, 255-283.
- Aldelfer, G.P. (1972) *Existence, Relatedness and Growth*, New York: Free Press.
- Alexander, L. & van Knippenberg, D. (2014) Teams in pursuit of radical innovation: a goal orientation perspective, *Academy of Management Review*, 39, 423-438.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006) Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 221–232.
- Allen, T. (1977) *Managing the flow of technology*, Cambridge: MIT Press
- Allen, T.J. & Cohern, S.J. (1969) Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14, 12-9.
- Amabile, T. M. (1979) Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 221 – 233.
- Amabile, T.M. (1982a) Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field setting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8, 573-578.
- Amabile, T.M. (1982b) The social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997-1013.
- Amabile, T.M. (1983a) *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer
- Amabile, T.M. (1983b) The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-377.
- Amabile, T.M. (1985) Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399.
- Amabile, T. M. (1987) The motivation to be creative. In S. Isaksen (Ed.), *Frontiers in creativity: Beyond the basics* (pp. 223 – 254). Buffalo, NY: Bearly.
- Amabile, T.M. (1988) A model of creativity on innovation, In Shaw, M.B.& Cummins, L.L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol 10 (p 123-167) Greenwich: JAI Press
- Amabile, T. M. (1993) Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context. Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder: Westview Press.

- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Müller, J.S. & Staw, B.M. (2005) Affect and Creativity at Work, *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, & Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. (1990) Social influences on creativity: Evaluations, coercion, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 34, 6 – 21.
- Amabile, T.M., Hennessey, B.A. & Grossman, B.S. (1986) Social influences on creativity: The effects of contracted for reward, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 14-23.
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. & Tighe, E. (1994) The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Amabile, T.M. & Khaire, M. (2008) Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, October, 101
- Amabile TM & Pillemer J (2012) Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior* 46(1): 3–15
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. & Kramer, B.S. (2004) Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 5, 5-32.
- Amoura, C., Berjot, S., Gillet, N. & Altinas, E. (2014) Desire for control, perception of control: their impact on autonomous motivation and psychological adjustment, *Motivation and Emotion*, 38, 323-335.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1992a) Demography and design: Predictors of new product team performance, *Organization Science*, 3, 321-341.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F. (1992b) Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams, *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Andersen, J. A. (2009) When a servant-leader comes knocking . . . *Leadership and Organization Development Journal*, 30, 4-15.
- Andrews, F.M. (1979) Motivation, diversity and the performance of research units: In Andrews, F.M. (ed.) *Scientific Productivity*, New York: Cambridge University Press
- Andrews, F.M. & Farris, G.F. (1967) Supervisory practices and innovation in scientific teams, *Personnel Psychology* 20, 497-516.
- Andrews, F. M., & Gordon, G. (1970) Social and organizational factors affecting innovation research. *Proceedings for the American Psychological Association*, 78, 570 – 589.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N.M. & Dasborough, M.T. (2009) Does Leadership Need Emotional Intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247–261.
- Argyris, C. (1991) Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, 4, 4-15.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Ashby, F.G., Isen, A.M. & Turken, A.U. (1999) A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition, *Psychological Review*, 106, 529-550.
- Ashford, S.J. & Black, J.S. (1996) Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199 - 214.

- Assor, A., Kaplan, H., & Roth, G. (2002) Choice is good, but relevance is excellent: Autonomy-enhancing and suppressing teacher behaviours in predicting student's engagement in school work. *British Journal of Educational Psychology*, 72, 261-278.
- Assor, A., Roth, G., & Deci, E. L. (2004) The emotional costs of perceived parental conditional regard: A self-determination theory analysis. *Journal of Personality*, 72, 47-87.
- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. & Harrington, E. (2006) Shopfloor innovation: Facilitation the suggestion and implementation of ideas, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-286.
- Badawy, M.K. (1988) What we've learned managing human resources. *Research Technology Management*, 31, 5, 19-35.
- Baer, M. & Frese, M. (2003) Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bailyn, L. (1988) Autonomy in the industrial R&D lab. In R. Katz (Ed.), *Managing professionals in innovative organizations. A collection of readings* (pp. 223 - 236). Cambridge, MA: Ballinger.
- Ball, S. (2007) Leadership of Academic in Research. *Educational Management, Administration & Leadership*, 35 (4), 449-477.
- Bamberger, P.A. & Levi, R. (2009) Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members, *Journal of Management Psychology*, 24, 300-317.
- Bandura, A. (1977) *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-815614-X
- Bandura, A. (2000) Exercise of human agency through collective efficacy, *Current Directions in Psychological Science*, 9, 75-78.
- Baranik, L.E., Stanley, L.J., Bynum, B.H. & Lance C.E. (2010) Examining the construct validity of mastery-avoidance achievement goals: A meta-analysis: *Human Performance*, 23, 265-282.
- Barkhi, R., Jacob, V.S. & Pirkul, H. (1999) An experimental analysis of face to face versus computer mediated communication channels, *Group Decision and Negotiation*, 8, 325-347.
- Barkow, J. (1989) *Darwin, Sex, and Status: Biological Approaches to Mind and Culture*, Toronto: University of Toronto Press
- Barnes, B. (1995) *The elements of social theory*, London: University College London Press
- Barnowe, J.T. (1975) Leadership and performance outcomes in research organizations: the supervisor of scientists as a source of assistance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 264-280.
- Bar-On, R. (2006) The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema*, 18, suppl, 13-25.
- Barrett, L. F. (2009) What is the underlying structure of emotions: Dimensional approaches to emotion, In Nolen-Hoeksema, Fredrickson, Loftus & Wagenaar, *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*, 15th ed, Hampshire: Cengage Learning, 426.
- Barron, F. (1963) *Creativity and psychological health*, New York, Van Nostrand.

- Barron, F & Harrington, D.M. (1982) Creativity, Intelligence and Personality, *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997) Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Barsade, S. G. (2002) The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–675.
- Bartholomew, K., Ntoumanis, N., Ryan, R.M., Bosch, J.A. & Thøgersen-Ntoumanis, C. (2011) Self-determination theory and diminished functioning: The role of interpersonal control and psychological need thwarting, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 1459-1473.
- Bartis, S., Szymanski, K. & Harkins, S.G. (1988) Evaluation and performance: A two-edged knife, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 242-315.
- Baruah, J. & Paulus, P.B. (2008) Effects of training in idea generating groups, *Small Group Research*, 39, 523-541.
- Basadur, M, Basadur, T. & Licina (2012) Organizational development, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, 667-703, London: Academic Press,
- Basadur, M.S. & Head, M. (2001) Team performance and satisfactions: a link to cognitive style within a process framework, *Journal of Creative Behavior*, 35, 1-22
- Basadur, M., Runco, M.A. & Vega, L.A. (2000) Understanding how creative thinking skills, attitudes and behaviors work together: a causal process model, *Journal of Creative Behavior*, 34, 77-100.
- Basadur, N. & Thompson, R. (1986) Usefulness of the ideation principle of extended effort in real world professional and managerial creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*, 20, 23-34
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990) *Bass and Stodgill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998) *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990) Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1997) *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto: Mindgarden
- Basu, R. & Green, S.G. (1997) Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behavior in leader-member dyads, *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001) Bad is stronger than good, *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
- Baumeister, R. & Leary, M.R. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Beal, R., Cohen, R., Burke, M. & McLendon, C. (2003) Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations, *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.

- Bebchuk, L., Cremers, M. & Peyer, U. (2011) The CEO Pay Slice, *Journal of Financial Economics*, 102, 199-221.
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C. (2013) Fundamentals of creativity. *Educational Leadership*, 70, 10–15.
- Beersma, B., Hollenbeck, J.R., Conlon, D.E., Humphrey, S.E., Moon, H. & Ilgen, D.R. (2009) Cutthroat cooperation: The effects of team role decisions on adaptation to alternative reward structures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 131-142.
- Bentham, J. (1780) *Introduction to Principles of Morals and Legislation*
- Bercovitz, J. & Feldman, M. (2011) The mechanisms of collaboration in inventive teams: Composition, social networks and geography, *Research Policy*, 40, 81-33.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1987) *The psychology of written composition*. Hillsdale: Erlbaum
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993) *Surpassing ourselves: An inquiry into nature and implications of expertise*, Chicago: Open Court
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, NY: Anchor Books.
- Berlyne, D.E. (1967) Arousal and reinforcements, In Levine, D. (ed.) *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B. & Erez, M. (2015) Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26, 143-155.
- Berson, Y. & Linton, J.D. (2005) An examination of the relationships between leadership style, quality and employee satisfaction in R&D versus administrative environments, *R&D Management*, 35, 51-60.
- Berti, C. (2005) Giustizia, processi di categorizzazione e identità sociale. Teoksessa Sarchielli, G. & Zani, B. (toim.) *Persone, gruppi e comunità*, Bologna: Il mulino, 23-52.
- Berzonsky, M.D. (1986) Discovery versus constructivist interpretation of identity formation: Consideration of additional implications. *Journal of Early Adolescence*, 6, 111-117.
- Berzonsky, M.D. (1990) Self-construction over the life-span: A process perspective on identity formation. *Advances on Personal Construct Psychology*, 1, 155-186.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2009) Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology* 94, 2, 445–464.
- Blake R.R. & Mouton, J.S. (1964) *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company
- Blanchard, K.H. (1985) *SLII, A situational approach to managing people*, Escondido: Blanchard Training and Development.
- Blancard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985) *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*, New York: William Morrow.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley.

- Boezeman, E.J. & Ellemers, N. (2014) Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction, *Leadership*, 10, 160-173.
- Boggiano, A.K. & Ruble, D.N. (1979) Competence and the overjustification effect: A developmental study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1021-1031.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004) Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Bouncken, R.B., Ratzman, M. & Winkler, V.A. (2009) Cross-cultural innovation teams: Effects of four types of attitudes toward diversity. *Journal of International Business Strategy*, 8, 26-36.
- Bowden, A. O. (1926). Study of the personality of student leaders in colleges in the United States. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 21, 149-160.
- Bowie, N. E. (2000) A Kantian theory of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 185-193.
- Bowlby, J. (1958) The Nature of the Child's Tie to His Mother. *International Journal of Psychoanalysis*, 39: 350-371.
- Boyce, P. & Parker, G. (1989) Development of a scale to measure interpersonal sensitivity, *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 23, 341-351.
- Brante, T. (2008) Explanatory and non-explanatory goals in the social sciences, *Philosophy of Social Sciences*, 38, 271-278.
- Bregn, K. (2013) Detrimental effects of performance-related pay in the public sector? On the need for a broader theoretical perspective. *Public Organization Review*, 13, 21-35.
- Brehm, J.W. (1966) *A theory of social reactance*, New York: Academic Press
- Brehm, S.S. & Brehm, J.W. (1981) *Psychological reactance: A theory of freedom and control*, New York: Academic Press.
- Brophy, D.R. (1998) Understanding, measuring and enhancing individual creative problem-solving efforts, *Creativity Research Journal*, 11, 123-150.
- Brophy, J. (2010) *Motivating students to learn*, 3rd ed., New York: Routledge.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
- Bryman, A. (2007) Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32 (6), 693-710.
- Bryman, A., Bell, E., Mills, A. & Yue, A.R. (2011) *Business research methods*. Ontario: Oxford University Press.
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A. & Schyns, B. (2015) If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort, *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 725-739.
- Bucherer, E., Eisert, U. & Gassman, O. (2012) Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management, *Creativity and Innovation Management*, 21, 83-197.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce & Kendall, D (2006) Understanding team adoption: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Oxford: Harper & Row.

- Busch, P., Venkitachalam, K. & Richards, D. (2008) *Knowledge and process management business and change and re-engineering*, 15, 45-58, John Wiley & Sons,
- Buss, D.M. (2008) *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Boston: Pearson
- Buss, D.M. & Duntley, J.D. (2006) The evolution of aggression, In Schaller, M., Simpson, J.A. & Kenrick, D.T. (Eds.) *Evolution and Social Psychology*, New York: Psychology Press, 263-286.
- Buunk, B. & Nauta, A. (2000) Why intraindividual needs are not enough: Human motivation is primarily social, *Psychological Inquiry*, 11, 279-283.
- Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D. & Vessey, W.B. (2009) Examining the Leaders of Creative Efforts: What Do They Do, and What Do They Think About? *Creativity and Innovation Management*, 18, 256-268.
- Caccioppo, J.T., Petty, R.E., Feinstein, J.A, Blair, W. & Jarvis, G. (1996) Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119, 197-253.
- Camacho, L.M. & Paulus, P.B. (1995) The role of social anxiousness in group brainstorming, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1071-1080.
- Camerer, C.F. & Hogarth, R.M. (2004) The effects of financial incentives in experiments: A review and capital-labor-production framework, *Journal of Risk and Uncertainty*, 19, 7-42.
- Cameron, J. & Pierce, W.D. (1994) Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis, *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Cantor, N. & Kihlström, J.F. (1987) *Personality and social intelligence*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Carbonneau, N., Vallerand, R.J. & Lafrenière, M-A.,K. (2012) Toward a tripartite model of intrinsic motivation, *Journal of Personality*, 80, 1147-1178.
- Cardy, R.L. & Stewart, G.L. (1998) Quality and teams, Implications for HRM theory and research, In Fedor, D.B. & Ghosh, S. (eds.) *Advances in management of organizational quality, An annual series of quality-related theory and research papers*, Vol 3, 89-120, Elsevier Science/JAI Press
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007) The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work, *The Leadership Quarterly*, 18, 35-48.
- Carson, P. P., & Carson, K. D. (1993) Managing creativity enhancement through goal setting and feedback. *Journal of Creative Behavior*, 27, 36 – 45.
- Carton, A.M. & Cummings, J.N. (2012) A Theory of subgroups in work teams, *Academy of Management Review*, 37, 441-470.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998) *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1999) Themes and issues in the self-regulation of behavior. In R. S. Wyer, Jr. (Ed.), *Advances in social cognition* (Vol. 12, pp. 1-105) Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Carver, S. & Scheier, M. (2000) Autonomy and self-regulation, *Psychological inquiry*, 11, 284-291.
- Carver, C.S. (2001) Affect and the functional bases of behavior: On the dimensional structure of affective experience, *Personality and Social Psychology Review*, 5, 345-356.

- Carr, A. (2011) *Positive Psychology. The Science of Happiness and Human Strengths*, 2nd ed, London: Routledge.
- Castro, F, Gomes J. & de Sousa, F.C. (2012) Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity, *Creativity and Innovation Management*, 21, 171-182.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014) Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Advance on-line publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0035661>
- Chalupsky, A.B. (1953) Incentive practices as viewed by scientists and managers of pharmaceutical laboratories, *Personnel Psychology*, 6, 385-401.
- Chan, S.C. & Mak, W. (2014) The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43, 272-287.
- Cheek, J.M. & Stahl, S.S. (1986) Shyness and verbal creativity, *Journal of Research in Personality*, 2, 51-61.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E.L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratdis, A., Ryan, R.M., Sheldon, K.M., Soenens, B., Van Pettergem, S. & Verstyif, J. (2014) Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strengths across four cultures, *Motivation and Emotion*, painossa
- Chib, V.C., De Martino, B., Shimojo, S. & O'Doherty, J.P. (2012) Neural mechanisms underlying paradoxical performance for monetary incentives are driven by loss aversion, *Neuron*, 74, 582-594.
- Choi, J.N., Anderson, T.A. & Veillette, A. (2009) Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability, *Group & Organizational Management*, 34, 330-357.
- Choi, H-S. & Thompson, L. (2005) Old wine in a new bottle: impact of membership change on group creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 121-132.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999) The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10, 397-421.
- Chompalov, I., Genuth, J. & W. Shrum. W. (2002) The organization of scientific collaborations. *Research Policy* 31:749–767.
- Cini, M.A., Moreland, R.L. & Levine, J.M. (1993) Group staffing levels and responses to prospective and new group members, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 723-734.
- Clark, K. & James, K. (1999) Justice and positive and negative creativity, *Creativity Research Journal*, 12, 331-320.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2011) *Managing & Organizations. An Introduction to Theory and Practice*, 3.rd ed., London: Sage
- Cole, D.A. (1991) Preliminary support for a competency-based model of depression in children, *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 181-190.
- Collins, C.J. & Smith, K.G. (2006) Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 49. 544-560.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. & Ng, K.Y. (2001) Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

- Colquitt, J.A. Greenberg, J. & Scott, B.A. (2005) Organizational justice: Where do we stand? In Colquitt, J.A. & Greenberg, J. (Eds.) *The Handbook of Organizational Justice*, Mahwah: Erlbaum, 589-619.
- Conger, J.A. (1999) Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.
- Conti, R., Collins, M.A. & Piccariello, M.L. (2001) The impact of competition on intrinsic motivation and creativity: Considering gender, gender segregation and gender role orientation, *Personality and Individual Differences*, 30, 1273-1289.
- Cooper, M. (2012) The intrinsic foundations of extrinsic motivations and goals: Toward a unified humanistic theory of well-being and change, *Journal of Humanistic Psychology*, 53, 153-171.
- Corley, K.G. & Gioia, D.A. (2011) Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36, 12-32.
- Coskun, H., Paulus, P.B., Brown V. & Sherwood, J.J. (2000) Cognitive simulation and problem presentation in idea-generating groups, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 307-329.
- Costa, S., Ntoumanis, N. & Bartholomew, K. (2014) Predicting the brighter and darker sides of interpersonal relationships: Does psychological need thwarting matter? *Motivation and Emotion*, painossa.
- Craig, T. & Kelly, J. (1999) Group cohesiveness and creative performance, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3, 243-256.
- Crampton, C.D. (2001) The mutual knowledge problem and its consequences in geographically dispersed projects. *Organization Science*, 12, 346-371.
- Cross, R. & Cummings, J.N. (2004) Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work, *Academy of Management Journal*, 47, 928-937.
- Crutchfield, R. (1962) Conformity and creative thinking, in Gruber, H., Terrell, G. & Wertheimer, M. (eds.) *Contemporary approaches to creative thinking*, 120-140, New York: Atherton.
- Csikszentmihályi, M. (1996) *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins New York
- Csikszentmihályi, M. (2008) Implications of a systems perspective for the study of creativity, in Sternberg, R.J. (ed.) *Handbook of Creativity*, 313-338, Cambridge: Cambridge University Press
- Csikszentmihályi, M. & Getzels, J.W. (1971) Discovery-oriented behavior and the originality of creative products: A study with artists, *Journal of personality and Social Psychology*, 19, 47-52.
- Cullen, D. (1997) Maslow, monkeys and motivation theory, *Organization*, 4, 355-373.
- Cummings, J.N. & Kiesler, S. (2005) Collaborative research across disciplinary and organizational boundaries, *Social Studies of Science*, 35, 703-722.
- Cummings, J.N. & Kiesler, S. (2007) Coordination costs and project outcomes in multi-university collaborations, *Research Policy*, 36, 1620-1634.
- Cummings, J.N. & Kiesler, S. (2008) Who collaborates successfully? Prior experiences reduces collaboration barriers in distributed interdisciplinary research. *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, 10-12 Marraskuuta, San Diego

- Cummins, D.D. (1998) Social norms and other minds: The evolutionary roots of higher cognition, In Cummins, D.D. & Allen, C. (Eds.) *The evolution of mind*, New York: Oxford University Press, 229-248.
- Cummins, D. (2005) Dominance, status, and social hierarchies, In Buss, D.M. (Ed.) *The handbook of evolutionary psychology*, 767-697, New York: Wiley
- Curral, L.A., Forrester, R.H., Dawson, J.F. & West, M.A. (2001) It's what you do and the way you do it: Team task, team size and innovation related group processes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187-204.
- Çokpekin, Ö & Knudsen, M.P. (2012) Does organizing for creativity really lead to innovation, *Creativity and Innovation Management*, 21, 304-314.
- Dahl, R. A. (1969) The Concept of Power. Teoksessa R. Bell, D.V. Edwards and R.H. Wagner (eds.), *Political Power: A Reader in Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Damanpour, F. (1998) Innovation type, radicalness and the adoption process, *Communication Research*, 15, 545-567.
- Danner, F.W. & Lonky, E. (1981) A cognitive-developmental approach to the effects of rewards on intrinsic motivation, *Child Development*, 52, 1043-1052.
- Darwin, C. (1859) *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or, the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. London, UK: John Murray.
- Darwin, C. (1871) *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex*. London: John Murray.
- Davis, M.A. (2009) Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 25-38.
- Day, D.V., Schleicher, D.J., Unckless, A.L. & Hiller, N.J. (2002) Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation on construct validity, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- de Bono, E. (1995) *Teach Yourself How to Think*
- de Charms, R. (1968) *Personal Causation*, New York: Academic Press.
- Deci, E.L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Publishing
- Deci, E. L. & Cascio, W. F. (1972) Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. *Paper presented at the Eastern Psychological Association*, Boston, MA.
- Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C. & Leone, D.R. (1994) Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Deci, E.L. Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum Press
- 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.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008) Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains, *Canadian Psychology*, 49, 14-23.

- Deckop, J.R. & Circa, C.C. (2000) The risk and reward of a double-edged sword: effects of merit pay programs on intrinsic motivation, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 400-418.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013) How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal Of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352.
- De Dreu, C.K.W. (2006) Rational self-interest and other orientation in organizational behaviour: A critical appraisal and extension of Meglino and Kosgaard (2004), *Journal of Applied Psychology*, 91, 1245-1252.
- De Dreu, C.K.W., Baas, M. & Nijstad, B.A. (2012) The emotive roots of creativity: basic and applied issues on affect and motivation, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 217-240.
- De Dreu, C.K.W. & Nauta, A. (2009) Self-interest and other-orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior and personal initiative, *Journal of Applied Psychology*, 94, 913-926.
- De Groot, A.D. (1969) *Methodology*, Haag: Mouton
- DeMatteo, J.S., Eby, L.T., Sundström, E., Staw, B.M. & Cummings, L.L. (1998) Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research, *Research in Organizational behavior*, Vol 20, *An annual series of analytical essays and critical reviews*, 141-183, Elsevier Science/JAI Press.
- De Rosa, D.M., Smith, C.L. & Hantula, D.A. (2007) The medium matters: Mining the long-promised merit of group interaction in creative idea generation tasks in a meta-analysis of the electronic group brainstorming literature. *Computers in Human Behavior*, 23, 497-509.
- Descantis, G. & Monge, P. (1999) Introduction to the special issue: communication processes for virtual organizations, *Organization Science*, 10, 693
- Dewett. T. (2007) Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment, *R&D Management*, 37, 197-208.
- DeZutter, S. & Sawyer, K. (2010) Jaettu luovuus, Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*, Helsinki: WSOY, 225-241.
- Diehl M. & Stroebe W. (1987) Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of the riddle, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 497-509
- Diehl M. & Stroebe W. (1991) Productivity loss in idea-generating groups: tracking down the blocking effect, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 722-723.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. & Hu, J. (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *The Leadership Quarterly*, 25, 36–62.
- Dijksterhuis, A. & Nordgren, L.F. (2006) A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 95-109.
- Dion, M. (2011) Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 4-24.
- Dollard, J. & Miller, N.E. (1950) *Personality and psychotherapy: An analysis in terms of learning, thinking, and culture*, New York: McGraw-Hill.

- Dollard, J., Miller, N.E., Doob, L.W., Mowrer, O.H. & Sears, R.R. (1939) *Frustration and aggression*, New Haven: Yale University Press.
- Downton, J.V. (1973) *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*, New York: Free Press
- Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (2001) Understanding team innovation: The role of team processes and structures, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 5, 111-123.
- Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002) Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management*, 45, 735–744.
- Dweck, C.S. (1986) Motivational processes affecting learning, *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C.S. (1999) *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*, Ann Arbor: Psychology Press
- Dzindolet, M. T., Paulus, P. B., & Glazer, C. (2012) Brainstorming in virtual teams. In C. Nunes Silva (Ed.) *Online research methods in urban and planning studies*:
- Edmondson, A. C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350 – 383.
- Edmondson, A. C. (2004) Psychological safety, trust and learning in organizations: A group level lens. In Kramer, R. & Cook, K., (Eds.) *Trust and Distrust in Organizations, Dilemmas and Approaches*, 239-272, New York: Russel Sage Foundation.
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014) Psychological Safety, The history, renaissance, and future of an interpersonal construct, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1,23-43.
- Edmondson, A.C. & Roloff, K.S. (2009) Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams, In Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. (Eds.) *Team Effectiveness in Complex Organizations, Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*, New York: Routledge, 183-208.
- Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008) Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenberger, R. & Armeli, S. (1997) Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 652 – 663.
- Eisenberger, R., Armeli, S. & Pretz, J. (1998) Can promise of reward increase creativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 704-714.
- Eisenberger, R. & Aselage, J. (2008) Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity, *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.543
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996) Detrimental effects of reward: Reality of myth? *American Psychologist*, 51, 1153–1166.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L. (2001) Incremental effects of reward on creativity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 728-741.
- Eisenberger, R. & Shanock, L. (2003) Rewards, intrinsic motivation and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation, *Creativity Research Journal*, 15, 121-130.

- Ekman, P. (1994) Are there basic emotions? In Ekman, P. & Davidson, R. (Eds.) *The Nature of Emotions: Functional Questions*, Oxford: Oxford University Press, 15-19.
- Elenkov, D.S. & Manev, I.M. (2009) Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence, *Journal of World Business*, 44, 357-369.
- Elkins, T & Keller, R.T. (2003) Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 587–606.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S.A. (2004) Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Elliot, A.J. & Church, M.A. (1997) A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218-232.
- Elliot, A.J., Eder, A.B. & Harmon-Jones, E. (2013) Approach-Avoidance motivation and emotion: Convergence and divergence, *Emotion Review*, 5, 308-311.
- Elliot, A.J. & Harakiewicz, J.M. (1996) Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 968-980.
- Ellis, A. & Abrams, M. (2009) *Personality Theories. Critical Perspectives*, Thousand Oaks: SAGE.
- Elsilä, A. (2015) Essay on executive equity-based compensation and equity ownership, *Universitas Ouluensis Oeconomica* G 72.
- Emery, A.A., Toste, J.R. & Heath, N.L. (2015) The balance of intrinsic need satisfaction across contexts as a predictor of depressive symptoms in children and adolescents, *Motivation and Emotion*, in press.
- Erez, A. & Isen, A.M. (2002) The influence of positive affect on components of expectancy motivation, *Journal of Applied Psychology*, 87, 1055-1067.
- Erez, M., & Arad, R. (1986) Participative goalsetting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71, 591-597.
- Ericsson, K.A. & Charness, W. (1994) Expert performance: its structure and acquisition, *American Psychologist*, 49, 725-747.
- Erikson, E. (1963) *Childhood and Society*. 2nd Ed. New York: W.W. Norton and C.
- Evans, G.W., Shapiro, D.H. & Lewis, M.A. (1993) Specifying dysfunctional mismatches between different control dimensions, *British Journal of Psychology*, 84, 255-273.
- Evans, M.G. (1970) The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, *Organizational Behavior and Human Performances*, 5, 277-298.
- Eysenck, H. (1995) *Genius: The natural history of creativity*, Cambridge University Press.
- Farrell, M.P. (2001) *Collaborative circles: Friendship dynamics & creative work*, Chicago: University of Chicago Press
- Farris, G.F. (1982) The technical supervisor, Beyond the Peter principle, In Tushman, M.L. & Moore, W.L. (Eds.) *Research in the management of innovation*, 337-348, Boston: Pitman Publishing.

- Faure, C. (2004) Beyond brainstorming: effects of different group procedures on selection and implementations of ideas. *Journal of Creative Behavior*, 38, 13-34.
- Faye, J. (2002) *Rethinking Science. A Philosophical Introduction to the Unity of Science*. Aldershot: Ashgate.
- Fehr, E., Goette, L. & Zehnder, C. (2009) A behavioral account of the labor market: the role of fairness concerns, *Annual Review of Economics*, 1, 355-384.
- Feist, G.J. (1999) The influence of personality on artistic and scientific creativity, in Sternberg, R.J. (ed.) *Handbook of Creativity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Festinger, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*, Evanston: Row, Peterson and Company.
- Fichte, J.G. (1794) *Wissenschaftslehre*, Jena
- Fiedler, F.E. (1964) Contingency model of leadership effectiveness, In Berkowitz, L. (ed.) *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190, New York: Academic Press
- Fiedler, F.E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1978) Contingency and leadership process, In Berkowitz, L. (ed.) *Advances in experimental social psychology*, 11, 59-112, New York: Academic Press
- Fiedler, F.E. (1993) The leadership situation and the black box in contingency theories, In Chemers, M.M. & Ayman, R. (Eds.) *Leadership, theory and research: Perspectives and directions*, 1-28, New York: Academic Press.
- Fisek, M.H. & Ofshe, R. (1970) The process of status evolution, *Sociometry*, 33, 327-346.
- Fiske, A.P. (1992) The four elementary forms of sociality: a framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99, 689-723.
- Fleishman, E.A. (1953) The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Fodor, J.A. (1983) *The Modularity of Mind: An Essay on Faculty Psychology*, Cambridge: MIT Press
- Fodor, E.M. & Carver, R.A. (2000) Achievement and power motives, performance feedback and creativity, *Journal of Research in Personality*, 34, 380-396.
- Follett, M.P. (1927) Leader and expert, In *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York: Harper & Bros.
- Ford, B., & Kleiner, B. H. (1987) Managing engineers effectively. *Business*, 37, 49 – 52.
- Ford, C.M. (1996) A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142.
- Ford, M.E. (1986) A living systems conceptualization of social intelligence: Outcomes, processes and developmental change, In Sternberg, R.J. (Ed.) *Advances in the psychology of human intelligence*, Hillsdale: Erlbaum
- Forsberg, U.-M. (2014) Jakamalla kohti tuloksia, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 49-60.
- Forsyth, D.R. (1999) *Group dynamics*, 3. ed, Belmont: Thomson
- Forsyth, D.R. (2006) *Group dynamics*, New York: Basic Books.
- Frank, R.H. (1985) *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status*, New York: Oxford University Press

- Fredrickson, B.L. (1998) What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B.L. (2001) The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B.L. (2009) *Positivity*, New York: Crown.
- Freud, S. (1931) *Libidinal types*, In Standard Edition, Vol XXI, London: Hogarth Press, 215-220
- Friedrich, T.L., Mumford, M.D., Vessey, B., Beeler, C.K. & Eubanks, D.L. (2010) Leading for innovation: Reevaluating leader influences on innovation with regards to innovation type and complexity, *International Studies of Management and Organization*, 40, 6-29
- Frijda, N.H. (1986) *The Emotions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Frijda, N.H. & Parrott, W.G. (2011) Basic emotions or ur-emotions, *Emotion Review*, 3, 406-415.
- Fromm, E. (1947) *Man for himself, an inquiry into the psychology of ethics*. New York: Rinehart.
- Fry, L. W. & Slocum Jr., J. W. (2008) Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 86-96.
- Gagné, M., Bérubé, N. & Donia, M. (2007) *Relationships between different forms of organizational justice and different motivational orientations*, New York: Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M. & Forest, J. (2008) The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate, *Canadian Psychology*, 49, 225-232.
- Gallucci, N.T., Middleton, G. and Kline, A. (2000) Perfectionism and Creative Strivings. *The Journal of Creative Behavior*, 34, 135–141
- Garant, V. & Alain, M. (1992) Perception de contrôle, désir de contrôle et santé psychologique, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27, 251-267.
- Geary, D.C. (2005) *The Origin of Mind. Evolution of brain, cognition, and general intelligence*, Washington: American Psychological Association.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001) When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 513 – 524.
- Gerhart, B., and Fang, M. (2015) Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521
- Gerhart, B., Rynes, S.L. & Filmer, I.S. (2009) Pay and performance: individuals, groups, and executives, *Academy of Management Annual*, 3, 251-315.
- Getzels, J.W. & Csikszentmihályi, M. (1975) From problem solving to problem finding, In Taylor, I.A. and Getzels, J.W. (eds) *Perspectives in Creativity*, Chicago: Aldine, 90-116.
- Getzels, J.W. & Csikszentmihályi, M. (1976) *The creative vision: A longitudinal study on problem finding in art*. New York: Wiley.
- Gibson, F.W., Fiedler, F.E. & Barrett, K.M. (1993) Stress, babble and the utilization of the leader's intellectual ability, *Leadership Quarterly*, 4, 189-208.

- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006) Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.
- Giessner, S.R., van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2009) License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 20, 434-451.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M.-A.K. & Huyghebaert, T. (2016) Examining the Roles of Work Autonomous and Controlled Motivations on Satisfaction and Anxiety as a Function of Role Ambiguity, *The Journal of Psychology*, 150:5, 644-665, DOI: 10.1080/00223980.2016.1154811
- Gillet, N., Lafrenière, M.-A.K., Huyghebaert, T. & Fouquereau, E. (2015) Autonomous and controlled reasons underlying achievement goals: Implications for the 3x2 achievement goal model in educational and work settings, *Motivation and Emotion* 39, 858-875.
- Gillhooly, K.J. & Fioratou, E (2013) Motivation, goals, thinking and problem solving, In Kreitler, S. (ed.) *Cognition & Motivation. Forging and Inter-disciplinary Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 273-288.
- Gilovich (1991) *How we know it isn't so: The fallibility of human judgment in everyday life*, New York: Free Press.
- Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002) *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgment*, New York: Cambridge
- Goffmann (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Golann, S.E. (1962) The creativity motive, *Journal of Personality*, 30, 588-600.
- Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, New York: Bantam Books
- Goncalo, J., Chatman, J. & Duguid, M. (2008) Political correctness and creativity in mixed and same sex groups, Working paper, Cornell University
- Gong, Y.P., Huang, J.C. & Farh, J.L. (2009) Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy, *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Goncalo, J. A., & Duguid, M. M. (2012) Follow the crowd in a new direction: When conformity pressure facilitates group creativity (and when it does not). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 14-23.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graham, J.W. (1991) Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119.
- Grant, A.M. (2007) Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A.M. (2008) Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity, *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-58.

- Grant, A.M. & Berry, J.W. (2011) The necessity of others is the mother of invention: intrinsic and prosocial motivations, perspective taking and creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Graves, L.M. & Luciano, M.M. (2013) Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange, *Motivation and Emotion*, 37, 518-536.
- Grawitch, M.J. & Munz, D.C. (2005) (Eds.) *Individual and group affect in problem-solving workgroups*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gray, J. A. (1990) Brain systems that mediate both emotion and cognition. *Cognition & Emotion*, 4(3), 269-288.
- Green, M.T., Rodrigues, R.A., Wheeler, C.A. & Baggerly-Hinojosa, B. (2015) Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings, *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2, 76-96.
- Greenberg, J. (1987) A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenleaf, R.K. (1970) *The servant as a leader*, Indianapolis: Greenleaf Center
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Griffith, T.L., Mannix, E.A. & Neale, M.A. (2003) Conflict and virtual teams, In Gibson, C.B & Cohen, S.G., *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*, 335-352, Bingley: Emerald.
- Grolnik, W.S. & Apostoleris, N.H. (2002) What makes parents controlling? In Deci, E.L. & Ryan, R.M. (ed.) *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester: The University of Rochester Press.
- Grolnick, W.S. & Ryan, R.M. (1987) Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- Guetzkow, H.S. & Bowman, P. (1946) *Men and hunger: A psychological manual for relief workers*, Elgin: Brethen
- Guilford, J. P. (1950) Creativity, *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Guilford, J.P. (1967) *The nature of human intelligence*, New York: McGraw-Hill.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009) Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- Güntert, S.T. (2014) The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work, *Motivation and Emotion*, 39, 74-87.
- Hacking, I. (2009) *Mitä sosiaalinen konstruktionismi on?* Tampere: Vastapaino. (1999)
- Hagger, M.S. & Chatzisarantis, N.L.D. (2011) Causality orientations moderate the undermining effect of rewards on intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 485-489.
- Hagger, M.S., Rentzelas, P. & Chatzisarantis, N.L.D (2014) Effects of individualist and collectivist group norms and choice on intrinsic motivation, *Motivation and Emotion*, 38, 215-223.
- Haidt, J. (2001) The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment, *Psychological Review*, 108, 814-834.
- Hains, S.C., Hogg, M.A. & Duck, J.M. (1997) Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1494.

- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (1999) *Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen*, Helsinki: WSOY
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (2004) *Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä*, Helsinki: WSOY
- Hakkarainen, K., Bollström-Huttunen, M. Pyysalo, R. & Lonka, K. (2005) *Tutkiva oppiminen käytännössä: Matkaopas opettajille*, Helsinki: WSOY.
- Hakonen, M. & Lipponen, J. (2008) Procedural justice and identification with virtual teams: The moderating role of face-to-face meetings and geographical dispersion, *Social Justice Research*, 21, 164-178.
- Hall, E.T. & Nougaim, K.E. (1968) An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35
- Hamilton, W.D. (1975) Innate social aptitudes of man: an approach from evolutionary genetics, In Fax, R. (ed.) *Biosocial Anthropology*, New York: Wiley
- Hamilton, M.J., Milne, B.T., Walker, R.S., Burger, O. & Brown, J.H. (2007) The complex structure of hunter-gatherer social networks, *Proceedings of the Royal Society*, London, 274B: 2195–2202.
- Hammock, P.L. (2015) Theoretical foundations of identity, in McLean, K.C. & Syed M.U. (Eds.) *Oxford Handbook of identity Development*, Oxford: Oxford University Press, 11-
- Handolin, V.-V. (2015) *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana*, väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Harackiewicz, J.M., Manderlink, G., & Sansone, C. (1984) Rewarding pinball wizardry: The effects of evaluation on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 287–300.
- Hargadon, A. (2008) Creativity that works, In Zhou, J. & Shalley, C.E. (eds.) *Handbook of organizational creativity*, 323-346, New York: Erlbaum.
- Harisalo, R. (2010) *Organisaatioteoriati*, Tampere University Press,
- Harisalo, R. (2011) *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampere University Press.
- Harlow, H.F., Harlow, M.K. & Meyer, D.R. (1950) Learning motivation by a manipulation drive, *Journal of Experimental Psychology*, 40, 231.
- Harlow, H.F. (1958) The nature of love. *American Psychologist*, 13, 673-685
- Harmon-Jones, E. (1999) Towards understanding of the motivation underlying the dissonance effects: Is the production of aversive consequences necessary? In E. Harmon-Jones & J. Mills (Eds.) *Cognitive dissonance? Progress on a pivotal theory in social psychology*, Washington: American Psychological Association, 71-99.
- Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C. & Price, T.F. (2013) What is approach motivation? *Emotion Review*, 5, 291-295.
- Harrel, A.M. & Stahl, M.J. (1981) A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs, *Journal of Applied Psychology*, 66, 242-247.
- Harrison, D., & Klein, K. (2007) What's the difference? Diversity constructs as separations, variety, or disparity in organizations, *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Haslam, S.A., Brown, P., McCarty, C. & Reynolds, K.J. (1998) The impact of differential rewards on the motivation of leaders and followers, The Australian National University.

- Haslam, S.A., Powell, C. & Turner, J.C. (2000) Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319-339.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2011) *New Psychology of Leadership*, London: Psychology Press.
- Hauschildt, J. & Kirchmann, E. (2001) Teamwork for innovation – the 'Troika' of promoters, *R&D Management*, 31, 41-49.
- Hayes, N. (1997) *Successful team management*, London: International Thomson Business Press
- Hebda, J., Vojak, B.A., Griffin, A., & Price, R.L. (2007) Motivating technical visionaries in large American corporations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54, 3, 433-444 .
- Hebda, J., Vojak, B.A., Griffin, A. & Price, R.L. (2012) Motivating and demotivating technical visionaries in large corporations: a comparison of perspectives, *R&D Management* 42, 101-119.
- Heckhausen, J. & Schultz, R. (1995) A life-span theory of control, *Psychological Review*, 102, 284-304.
- Heider, F. (1958) *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Heinze, T., Shapira, P., Rogers, J.D. & Senker, J.M. (2009) Organizational and institutional influences on creativity in scientific research, *Research Policy*, 38, 610-623
- Helkama, L. (2009) *Moraalipsykologia. Hyvän ja pahan täällä puolen*. Helsinki: Edita
- Hemlin, S. & Olson, L. (2011) Creativity Stimulating Leadership: A Critical Incident Study of Leaders' Influence on Creativity in Research Groups. *Creativity and Innovation Management*, 20, 49-58
- Hennessey & Amabile, T.M. (1988) The conditions of creativity, in Sternberg, E.J. (ed.) *The nature of creativity*, 11-38, Cambridge University Press.
- Hernandez, M., Eberly, M.B., Avolio, B.,J. & Johnson, M.D. (2011) The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory, *The Leadership Quarterly*, 22, 1165-1185.
- Hersey P. & Blanchard, K.H. (1990) *Tilannejohtaminen*, Yritysvälmennus-kirjat, Alkup 1977
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005) Managing virtual teams: A review of current empirical research, *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing Co.
- Higgins, E.T. (1997) Beyond pleasure and pain, *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Hirst, G., Van Dick, R. & van Knippenberg, D. (2009) A social identity perspective on leadership and employee creativity, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 963-982
- Hirst, G., van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009) A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior and individual creativity, *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. (2001) Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence, *Organization Science*, 12, 435-449.

- Hoegl, M. Muethel, M. & Gemuenden, H. (2001) Leadership and teamwork in dispersed projects, in Morris, Pinto & Söderlund, (toim.) *The Oxford Handbook of Project Management*, 483-499, Oxford University Press.
- Hoever, I.J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W.P. & Barkema H.G. (2012) Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97, 982-996.
- Hoff, E.V., Carlsson, I.M. & Smith, J.W. (2012) Personality, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 241-270.
- Hogan, R. (1983) A socioanalytic theory of personality. In M. M. Page (Ed.), *1982 Nebraska symposium on motivation* (pp. 55–89) Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Hogan, R. (1996) A socioanalytic perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality* (pp. 163–179) New York: Guilford Press.
- Hogan, R. (2005) In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18, 331–341.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994) What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.
- Hogan, R. & Blicke, G. (2013) Socioanalytic theory, In Christiansen, N.D & Tett, R.T., (eds.), *Handbook of Personality at Work*. Routledge, 53-70.
- Hogg, M.A. (2000) Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European Review of Social Psychology*, 11, 223–255.
- Hogg, M.A. (2001) A social identity theory of leadership, *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hogg, M.A. (2007) Uncertainty–identity theory. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 39. (pp. 69–126) San Diego, CA: Academic Press.
- Hogg, M.A. (2010) Influence and leadership. In S.T. Fiske, D.T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), (5th ed.) *Handbook of social psychology*, Vol. 2. (pp. 1166–1207) New York: Wiley.
- Hogg, M.A. (2012) Social identity and the psychology of groups, In Leary, M.R. & Tangney, J.P. (Eds.) *Handbook of Self and Identity*, 2nd ed., New York: Guilford Press, 502-519.
- Hogg, M.A. & van Knippenberg, D. (2003) Social identity and leadership processes in groups, *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 1-52.
- Hollander, E. P. (1964) *Leaders, Groups and Influence*, New York: Oxford University Press
- Hollingshead, A.B. (1996) Information suppression and status persistence in group decision-making, The effects of communication media, *Human Computer Research*, 23, 193-219.
- Holmström, B. (1979) Moral Hazard and Observability, *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91.
- Holmström, B. (1999) Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective, *Review of Economic Studies*, 66(1), 169-182
- Holmström, B. (2005) Pay Without Performance and the Managerial Power Hypothesis: A Comment, *Journal of Corporation Law*, Summer: 703-715.

- Holmström, B. & Milgrom, P. (1991) Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design, *Journal of Law, Economics and Organizations*, 7, 24-52.
- Homan, A.C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A. & De Dreu, C.K.W. (2007) Bridging faultiness by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199.
- Homans G.C. (1964) Contemporary theory in sociology, In Faris, R.E.L. (Ed.) *Handbook of Modern Sociology*, Chicago: Rand McNally, 951-977.
- Hortop, E.G., Wroch, C. & Gagné, M. (2013) The why and how of goal pursuits: Effects of global autonomous motivation and perceived control on emotional well-being. *Motivation and Emotion*, 37, 675-687.
- Horvath, L. & Tobin, T.J. (2001) Twenty-first century teamwork: Defining competencies for virtual teams. In *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol 8, Virtual Teams*. 239-258. Oxford: Elsevier.
- House, R.J. (1971) A path-goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339
- House, R.J. (1976) A 1976 theory of charismatic leadership, In Hunt, J.G. & Larsson, L.L. (eds.) *Leadership: The cutting edge*, 189-207, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. & Dessler, G. (1974) The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests, In Hunt, J. & Larson, L. (eds.) *Contingency approach in leadership*, 29-55, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. & Mitchell, R.R. (1974) Path-goal theory of leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Howell, J. M., & Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influences of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The Leadership Quarterly*, 15, 130–149.
- Hulkko-Nyman, K. (2016) *Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems*, väitöskirja, Aalto-yliopisto.
- Hull, C.L. (1943) *Principles of behavior*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Hunt, J.G. & Conger, J.A. (1999) From where we sit: An assessment of transformational and characteristic leadership research, *Leadership Quarterly*, 10, 43-54.
- Hülshager, U.R., Anderson, N. & Salgado, J.F. (2009) Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research, *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.
- Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R.M. (1993) Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting, *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.
- Inglehart, R. & Welzel, C. (2005) *Modernization, cultural change and democracy: The human development sequence*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Isaksen S.G. & Gaulin, J.P. (2005) A reexamination of brainstorming research: implications for research and practice, *Gifted Child Quarterly*, 49, 315-329
- Isen, A.M. & Baron, R. (1991) Positive affect as a factor in organizational behavior, In Cummings, L.L. & Staw, B.W. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, (Vol 13, d. 1-53) Greenwich: JAI Press.

- Ivanevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2005) *Organizational behavior and management*, New York: McGraw-Hill Professional
- Iyengar, S.S. & DeVoe, S.E. (2003) Rethinking the value of choice: Considering cultural mediators of intrinsic motivation, In Murphy-Berman, V. & Berman, J.J. (Eds.) *Nebraska Symposium on Motivation: Cross-cultural differences in perspective on self*, Vol 49, 129-174, Lincoln: University of Nebraska Press
- Izard, C.E. (1977) *Human Emotions*, New York: Plenum
- Jabri, M. (1991) The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving, *Educational and Psychological Measurement*, 52, 975-983.
- Jain, R.K, Triandis, H.C. & Weick, C.W. (2010) *Managing research, development and innovation*, 3. ed, Hoboken: Wiley
- Janis I.L. (1972) *Victims of Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin
- Janis, I.L. (1982) *Groupthink*, 2. p. Boston: Houghton Mifflin
- Jansen, J., Vera, D. & Crossan, M. (2009) Strategic leadership and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jauch, L.R. (1976) Tailoring incentives to fit researchers. *Research Management*, November 23–27.
- Jaussi, K.S. & Dionne, S.D. (2003) Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior, *Leadership Quarterly*, 14, 475-498.
- Javidan, M., Dorfman, P.W., De Luque, M.S., & House, R.J. (2006) In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*, 20, 67-90.
- Jehn, K.A. (1995) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-286
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976) Theory of the firm: Management behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, R. & Thursby, M. (2001) Proofs and prototypes for sale: licensing of university innovations, *American Economic Review*, 91, 240-259.
- Jindel-Snape, D. & Snape, J.B. (2006) Motivation of scientists in a government research institute. Scientists' perceptions and the role of management, *Management Decision*, 44, 1325-1343-
- Johnsen, A. (2005) What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public management and policy? *Public Money and Management*, 25, 9-17.
- Johnson, B.C., Manyika, J.M. & Yee, L.A. (2005) The next revolution in interaction, *McKinsey Quarterly*, 4, 25-26.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002) Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T.A. & Cable, D.M. (2004) The effect of physical height on workplace success and income. *Journal of Applied Psychology*, 89, 428–441.
- Judge, T.A. & Ilies, R. (2002) Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Kosalka, T. (2009) The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm, *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875.

- Kagan, J. (2009) *The three cultures: Natural Sciences, Social Sciences and the Humanities in the 21st Century*, Cambridge University Press.
- Kahai, S.S., Sosik, J.J. & Avolio, B.J. (2003) Effects of leadership style, anonymity and rewards on creative-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context, *Leadership Quarterly*, 14, 499-524.
- Kaiser, R.B., Hogan, R. & Craig, S.B. (2008) Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96–110.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. & Kwok-Lee, W.E.I. (2006) Conflict and performance in global virtual teams, *Journal of Management Information Systems*, 22/2, 227.
- Kanniainen, V., Ala-Peijari, J., Koskenkylä, H., Malinen, T., Mellin, I. & Miettinen, S. (2015) *Miten Suomi voidaan pelastaa. Talouspoliittinen manifesti*. Helsinki: Libera
- Kant, I. (1783) *Prolegomena zu einer jeden künftigen Metaphysik*
- Kant, I. (1931) *Siveysopilliset pääteokset. (Tapojen metafysiikan perustus, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785; Käytännöllisen järjen kritiikki, Kritik der praktischen Vernunft, 1788.)* Suomentanut sekä johdannolla ja selityksillä varustanut J. E. Salomaa. Laatumkirjat.
- Kanter, R.M. (1988) When a thousand flowers blossom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. Teoksessa Staw, B.M. & Cummings, L.Y. (ed.) *Research in Organizational Behavior*, 10, Greenwich: JAI Press, 169-221.
- Kanter, R.M. (1989) *When Giants Learn to Dance*, New York: Simon and Schuster.
- Karau, S.J. & Williams, K.D. (1993) Social loafing: a meta-analytic review and theoretical integration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 937-942
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003) The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Kasser, T., Rosenblum, K.L., Sameroff, A.J., Deci, E.L., Niemiec, C.P. Ryan, R.M., O'Connell, A., Bond, R., Dittmar, H., Dungan, N. & Hawks, S. (2014) Changes in materialism, changes in psychological well-being: Evidence from three longitudinal studies and an intervention experiment, *Motivation and Emotion*, 38, 1-22.
- Katz, R.L. (1955) Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. (1950) *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993) The discipline of teams, *Harvard Business Review*, 7, 111-120.
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P. & Vihriälä, V. (2015) *Työn murros. Riittääkö dynamiikka?* Helsinki: Taloustieto.
- Kavanagh, M.J. (1982) Evaluating performance, In Rowland, K. & Ferris, G. (eds.) *Personnel Management*, 187-226, Boston: Allyn & Bacon
- Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S.C. (2009) When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 44, 547-555.
- Keller, R. (1986) Predictors of the performance of project groups in R&D organizations, *Academy of Management Journal*, 29, 715-726.

- Keller, R.T. (1992) Transformational leadership and the performance of research and development project groups, *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Keller, R.T. (2001) Cross-functional project groups in research and new product development: diversion, communication, job stress and outcomes, *Academy of Management Journal*, 44, 547-559
- Kellog, K.C., Orlikowski, W.C. & Yates, J. (2006) Life in the trading zone: structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations, *Organization Science*, 17, 22-44.
- Kelman, H.C. (1958) Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2004) *Temperamentti - ihmisen yksilöllisyys*, Helsinki: WSOY
- Keltikangas-Järvinen, L. (2008) *Temperamentti, stressi ja elämäntilanne*, Helsinki: WSOY
- Keltikangas-Järvinen, L. (2014) Johtajuuden strategiat ja tutkimusryhmän arki, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 135-148.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016) *Hyvät tyypit, temperamentti ja työelämä*. Helsinki: WSOY
- Keltner, D., Haidt, J. & Shiota, M.N. (2006) Social functionalism and the evolution of emotions, In Schaller, M., Simpson, J.A. & Kenrick, D.T. (Eds.) *Evolution and Social Psychology*, New York: Psychology Press, 115-142.
- Kerr, S. (1975) On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, 769 – 783.
- Kets de Vries, M.F.R. & Engellau, E. (2010) A clinical approach to the dynamics of leadership and executive transformation, In Nihria, N. & Khurana, R. (Eds.) *Handbook of leadership theory and practice. A Harvard Business School centennial colloquium*, Boston: Harvard Business Press, 183-222.
- Kiander, J. (2017) Bengt Holmströmistä nobelisti, *Arkhimedes* 1/2017, 10-12.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E. & Gibson, C.B. (2004) The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction, *Academy of Management Journal*, 47, 175.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991) *Leadership: Do traits matter*, *The Executive*, 5, 48-60.
- Kirton, M.J. (1987) Adaptors and innovators: Cognitive style and personality, in Isaksen, S.G. (ed.) *Frontiers of creativity research*, Buffalo: Bearly.
- Kitayama, S., Markus, H.R. & Kurokawa, M. (2000) Culture, emotion and well-being: Good feelings in Japan and the United States, *Cognition and Emotion*, 14, 93-124.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005) Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees: The Whitehall II Study. *Archives Of Internal Medicine*, 165(19), 2245-2251.
- Klotz, A.C., Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R.B., Brock, M.E. & Buckley, M.R. (2012) Can reward system influence the creative individual, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 607-631
- Knap. A. (2005) Basic needs and the development of interest and intrinsic motivational orientations, *Learning and Instruction*, 15, 381-395.
- Koestler, A. (1964) *The act of creation*, London: Hutchinson

- Koestner, R., & Losier, G. F. (1996) Distinguishing reactive versus reflective autonomy. *Journal of Personality*, 64, 465–494.
- Koestner, R. & Losier, G.F. (2002) Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification and intrinsic motivation, In Deci & Ryan (eds.) *Handbook of self-determination research*, 101-121, Rochester: University of Rochester Press.
- Kohlberg, L. (1984) *The theory of moral development*, New York: Harper & Row.
- Kohn, N.W., Paulus, P.B & Choi, Y. (2011) Building on the ideas of others: An examination of the idea combination process, *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 554-561.
- Kola, J. (2014) Tavoitteellista ja johdonmukaista, joustavaa ja innostavaa, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 9-22.
- Koski, J.T. (2002) Ympäri, *Tiedepolitiikka* 2/02.
- Kowal, J. & Fortier, M. S. (1999) Motivational determinants of flow: Contributions from self-determination theory. *The Journal of Social Psychology*, 139: 3, 355–368.
- Kratzer, J., Leenders, R.T.A.J. & Van Engelen, J.M.L. (2004) Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams, *Creativity and Innovation Management*, 13, 63-70.
- Kruglanski, A.W., Friedman, I., & Zeevi, G. (1971) The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance, *Journal of Personality*, 39, 606-617.
- Kuipers, B.S.& Stoker, J.I. (2009) Development and management of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 399-419.
- Kurtzberg, T.R. (2005) Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17, 51-65.
- Kuvaas, B. (2006) Work performance, affective commitments, and work motivation: The roles of pay administration and pay level, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365-385.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016) Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40, 667-680. doi: 10.1007/s11031-016-9574-6
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010) Enacting the “true self”: Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 64-74.
- Lang, P.J. & Bradley, M.M. (2013) Appetitive and defensive motivation: Goal-directed or goal-determines, *Emotion Review*, 5, 230-234.
- Larey, T.S., & Paulus, P.B. (1999) Group preference and convergent tendencies in small groups: A content analysis of group brainstorming performance. *Creativity Research Journal*, 12, 175-184.
- Latané, B., Williams, K. & Harkins, S. (1979) Many hands make light work: The causes and consequences of social loafing, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
- Latham, G. (2008) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks: SAGE
- Latham, G.P. & Budworth, M. (2007) The study of employee motivation in the 20th Century.; with; In L. Koppes (Ed.) *The Science and Practice of*

- Industrial-Organizational Psychology: The first hundred years*. Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ; s. 353-381
- Latham, G.P., Erez, M. & Locke, E.A. (1988) Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting, *Journal of Applied Psychology*, 73, 753-722.
- Latham, G. & Pinder, C. (2005) Work motivation theory and research in the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Latham, G.P., Sulsky, L.M., & MacDonald, H. (2007) Performance management: Answers and questions. In P. Boxall, P. Wright, & J. Purcell (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*.
- Lau, D.C. & Murningham, J.K. (1998) Demographic diversities and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups, *Academy of Management Review*, 23, 325-340.
- Laub, J. A. (1999) Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02): 308A (UMI No. 9921922).
- Lavergne, K.J. & Pelletier, L.C. (2015) Predicting individual differences in the choice of strategy to compensate for attitude-behaviour inconsistencies in the environmental domain, *Journal of Environmental Psychology*, 44, 135-148.
- Lavergne, K.J. & Pelletier, L.C. (2016) Why are attitude-behaviour inconsistencies uncomfortable? Using motivational theories to explore individual differences in dissonance arousal and motivation to compensate, *Motivation and Emotion*, 40, 842-861.
- Lawler, III, E.E. & Suttle, J.L. (1972) A causal correlation test of the need hierarchy concept, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 265-287.
- Lazarus, R.S. (1991) *Emotion and adaptation*, Oxford University Press.
- Lazear, E.P. (1989) Pay equality and industrial politics, *Journal of Political Economy*, 97, 561-580.
- Lazear, E.P. (2000) Performance pay and productivity, *American Economy Review*, 90, 1346-1361.
- Lazear, E. P. & Oyer, P. (2012) Personnel economics. Teoksessa R. Gibbons ja J. Roberts (toim.), *Handbook of organizational economics*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Leary, M.R., Haupt, A.L., Strausser, K.S. & Chokel, J.T. (1998) Calibrating the sociometer: The relationship between interpersonal appraisals and state self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1290-1299.
- Leenders, R.T.A., Kratzer, J. & Van Engelen, J.M.L. (2007) Media ensembles and new product team creativity: A tree based exploration, In MacGregor & Torres-Coronas, *Higher creativity for virtual teams: developing platforms for co-creation*. 75-97, Harrisburg: Information Science Reference.
- Leenders, R.T.A., Van Engelen, J.M.L. & Kratzer, J. (2003) Virtuality, communication and new product team creativity: A social network perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 69-92.
- Leontjev, A.N. (1977) *Toiminta, tietoisuus ja persoonallisuus*, Helsinki: Kansankulttuuri
- Lepper, M R. & Greene, D. (1975) Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479-486.

- Lepper, M.R., Greene, D., & Nisbett, R.E. (1973) Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward. A test of the over-justification hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.
- Levenson, R.W. (2009) What is the underlying structure of emotions: An argument for discrete emotions, In Nolen-Hoeksema, Fredrickson, Loftus & Wagenaar, *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*, 15th ed, Hampshire: Cengage Learning, 427.
- Levi, D. (2011) *Group dynamics for teams*, Los Angeles: SAGE
- Levine, S.S. & Kurzban, R. (2006) Explaining clustering in social networks: towards an evolutionary theory of cascading benefits, *Managerial and Decision Economics*, 27, 173-187.
- Lewin, K. (1935) *A Dynamic Theory Of Personality*, McGraw-Hill
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10, 271-301.
- Lewis, T. (2011) Assessing social identity and collective efficacy as theories of group motivation at work, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 963-980.
- Liden, R.C., Panaccio, A., Meuser, J.D., Hu, J., & Wayne, S.J. (2014) Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In Day, D.V. (Ed.) *The Oxford handbook of leadership and organizations* (357-379) Oxford, England: Oxford University Press.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C., & Meuser, J.D. (2014) Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57, 1434-1452.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J. & Liao, C. (2015) Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28, *The Leadership Quarterly*, 26, 254-269.
- Ligon, G.S., Graham, K.A., Edwards, A., Osburn, H.K. & Hunter, S. (2012) Performance management: Appraising performance, providing feedback, and developing for creativity, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 633-666
- Likert, R (1961) *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill
- Lillevoll, K.L., Kroger, J. & Martinussen, M. (2013) Identity Status and Locus of Control: A Meta-analysis, *Identity*, 13:3, 253-265.
- Lippitt, R. & White, R. (1953) Leader behavior and member behavior in three social climates, In Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.) *Group dynamics: Research and theory*, Evanston: Row Peterson, 585-628.
- Loch, C.H., Galunic, D.C. & Schneider, S. (2006) Balancing cooperation and competition in human groups: The role of emotional algorithms and evolution, *Managerial and Decision Economics*, 27, 217-233.
- Locke, E.A. (2005) Why Emotional Intelligence is an Invalid Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Locke, J. (1693) *Some Thoughts Concerning Education*,
- Lonergan, D.C., Scott, G.M. & Mumford, M.D. (2004) Evaluative aspects of creative thought: effects of idea appraisal and revision standards, *Creativity Research Journal*, 16, 231-246.

- Lord, R. G., Foti, R. J., & Phillips, J. S. (1982) A theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1990) Perceptions of leadership and their implications in organizations, In Carroll, J.S. (ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, 129-154.
- Lord, R.G. & Maher, K.J. (1991) *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, London: Unwin Hyman
- Lorsch, J. (2010) A contingency theory of leadership, Teoksessa Nihria, N. & Khurana, R. *Handbook of leadership theory and practice. A Harvard Business School centennial colloquium*, Boston: Harvard Business Press, 411-431
- Lovaglia, M.J., Huey, W.S., Soboroff, S., Kelly, C.P. & Lucas, J.W. (2012) Social psychology, in Bainbridge, W.S. (Ed.) *Leadership in Science and Technology. A Reference Handbook*, Los Angeles: Sage, 69-75.
- Lovejoy, O. (1981) The origin of man, *Science*, 211, 341-350.
- Lovalace, K., Shapiro, D.L. & Weingart, L.R. (2001) Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective, *Academy of Management Journal*, 44, 779-793
- Lubart, T.I. & Sternberg, R.J. (1995) In Smith, Ward & Finke (ed) *Thinking and problem solving*, 289-332, San Diego, Academic
- Luria, A.R. (1982) *Language and Cognition*, Wiley & Sons
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003) Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261) San Francisco: Barrett-Koehler.
- Mackenzie, K.D. & Barnes, F.B (2007) The unstated consensus of leadership approaches, *International Journal of Organizational Analysis*, 15, 92-118.
- MacKinnon, D.W. (1962) The nature and nurture of creative talent, *American Psychologist*, 17, 484-495.
- Madjar, N. (2005) The contributions of different groups of individuals to employee's creativity, *Advances in Developing Human Resources*, 7, 182-206.
- Madjar, N. (2008) Emotional and informational support from different sources and employee creativity, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 83-100.
- Madjar, N., Oldham, G.R. & Pratt, M.G. (2002) There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance, *Academy of Management Journal*, 45, 757-676.
- Maehr, M. & Meyer, H. (1997) Understanding motivation and schooling: Where we've been, where we are and where we need to go, *Educational Psychology Review*, 9, 371-409.
- Maidani, E.A. (1991) Comparative study of Herzberg's two factor theory of job satisfaction among public and private sectors, *Public Personnel Management*, 20, 441-448.
- Malmberg, L.-E. & Little, T.D. (2005) Nuorten koulumotivaatio, teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 127-144.
- Malos, S.B. (1998) Current legal issues in performance appraisal, In Smither, J.W. (ed.) *Performance appraisal, State-of-the-art methods for performance management*, 49-94, San Francisco, Jossey-Bass

- Mannix, E.A. & Neale, M.A. (2005) What difference makes a difference: The promise and reality of diverse groups in organizations, *Psychological Science in Public Interests*, 6, 31-55.
- Manske, M.R. & Davis, G.A. (1968) Effects of simple instructional biases upon performance in the unusual uses test, *Journal of General Psychology*, Vol. 79 pp. 25 – 33.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1987) Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams, *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-129.
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991) Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation, *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Markus, H.R., Kitayama, S. & Heiman, R.J. (1996) Culture and basic psychological principles, in Higgins, E.T. & Kruglanski, A.W. (Eds.) *Social Psychology: Handbook of basic principles*, New York: Guilford Press, 847-913.
- Marques, J.M. & Páez, D. (1994) The “black sheep effect”: Social categorization, rejection of ingroup deviates and perception of group variability, *European Review of Social Psychology*, 5, 37-68.
- Marshall-Mies, J.C., Fleischman, E.A., Martin, J.A., Zaccaro, S.J., Baughman, W.A. & McGee, M.I. (2000) Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential, *Leadership quarterly*, 11, 135-153.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001) Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. (1943) A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*, New York: Addison Wesley Longmann
- Maslow, A. H. (1959) Psychological data and value theory. In A. H. Maslow (Ed.), *New knowledge in human values* (pp. 119-136) New York, NY: Harper & Row.
- Maslow, A. (1964) *Religion, values and peak experiences*. New York: Viking.
- Maslow, A. (1967) The creative attitude, In Mooney, R.L. & Rasik, T.A: (eds.) *Explorations in creativity*, New York: Harper & Row, 43-57
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995) An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, Routledge
- Maznevski, M.L. & Chudoba, K.M. (2000) Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness, *Organization Science*, 11, 473
- McAdams. D.P. (2009) *The Person. An Introduction to the Science of Personality Psychology*, 5th ed., Hoboken: Wiley
- McClelland, D.C. (1951) *Personality*, New York: Dryden Press
- McClelland, D.C. (1961) *The achieving society*, Princeton, Van Nostrand
- McClelland, D.C. (1982) *Motivation and Society*, San Francisco: Jossey-Bass
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1953) *The Achievement Motive*. NY: Appleton-Century-Crofts
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982) The leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*. 67, 737-743

- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1976) Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100-111.
- McDonald, K.B. (1988) *Sociobiological perspectives on human development*, New York: Springer-Verlag.
- McGrath, J. Berdahl, J. & Arrow, H. (1995) Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups, In Jackson, S. & Ruderman, M. (Eds.) *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, 17-45, Washington: American Psychological Association
- McGraw, K.O. & McCullers, J.C. (1979) Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set, *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 285-294.
- McGregor, D. M. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mead, G.H. (1934) *Mind, self and society*, Chicago: University of Chicago Press
- Meadow, A., Parnes, S. J. & Reese, H. (1959) Influence of brainstorming instruction and problem sequence on a creative problem solving test, *Journal of Applied Psychology*, 43, 413-416.
- Merchant, K.A. (1985) *Control in business organizations*, Boston: Pitman.
- Merton, R.K. (1967) *On theoretical sociology*, New York: Free Press
- Meyer, J.P. & Gagné, M. (2008) Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60-62.
- Meyerson, D., Weick, K.E., & Kramer, R. M. (1996) *Swift trust and temporary groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michener, H.A. & Lawler, E.J. (1975) Endorsement of formal leaders: An integrative model, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 216-223.
- Milgram, S. (1974) *Obedience to Authority*, London: Tavistock
- Mill, J. S. (1843) *A System of Logic*, University Press of the Pacific, Honolulu, 2002
- Mill, J. S. (1876) *Book VI, On the Logic of Moral Sciences*, London: Longmans, Green Readers and Dyers
- Mill, J.S. (2000) *Utilitarismi*. Suomentaneet K. Saastamoinen, S. Sajama ja M. Järvenpää. Gaudeamus, Alkuperäinen *Utilitarianism*, 1863
- Milliken, F.J., Bartel, C.A. & Kurtzberg, T.R. (2003) Diversity and creativity in work groups: a dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance, In Paulus, P.B. & Nijstad, B.A., *Group Creativity Innovation Through Collaboration*, New York: Oxford University Press.
- Milliken, F.J. & Martins, L.L. (1996) Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Milyavskaya, M., Gingras, I., Mageau, G.A., Koestner, R., Gagnon, H., Fang, J. & Boiche, J. (2009) Balance across contexts: Importance of balanced need satisfaction across various life domains, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 1031-1045.
- Mintzberg, H. (1999) *Managing Quietly*, Leader to Leader
- Moneta, G.B. (1993) A model of scientists' creative potential: The matching of cognitive structure and domain structure, *Philosophical Psychology*, 6, 32-37.
- Monge, P. R., Cozzens, M. D., & Contractor, N. S. (1992) Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, 3, 250 – 274.

- Montessori, M. (1909) *Il Metodo della Pedagogia Scientifica applicato all'educazione infantile nelle Case dei Bambini*, Città di Castello: Casa Editrice S. Lapi
- Moran, C.M.; Diefendorff, J.M., Kim, T.-Y. & Liu, Z.-Q. (2012) A profile approach to self-determination theory motivations at work, *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354-363.
- Morgeson, F.P. (2005) The external leadership of self managing teams: Intervening in the contexts of novel and disruptive events, *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508.
- Mouratidis, A., Vansteenkiste, M., Lens, W. & Sideris, K. (2008) The motivating role of positive feedback in sport and physical education: Evidence for a motivational model, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30, 240-268.
- Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991) Productivity loss in brainstorming groups: a meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology*. 12, 3-23.
- Müller, J.S., Goncalo, J.A. & Kamdar, D. (2011) Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential, *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 494-498.
- Müller, J.S., Melwani, S. & Concalo, J.A. (2012) The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas, *Psychological Science*, 23, 13-17.
- Mumford, M.D., Bedell, K.E. & Hunter, S.T. (2008) Planning for innovation: A multi-level perspective on creativity, in Mumford, M.D., Bedell, K.E. & Hunter, S.T. (ed.) *Research in Multilevel Issues, Vol 7*, Oxford: Elsevier, 107-154.
- Mumford, M.D., Eubanks, D.L. & Murphy, S.T. (2007) Creating the conditions for success: best practices in leading for innovation, in Conger, J.A. & Riggio, R.E. (eds.) *The Practice of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 107-197.
- Mumford, M.D., Feldman, J.M., Hein, M.B. & Nagao, D.J. (2001) tradeoffs between ideas and structure: Individual versus group performance in creative problem solving, *Journal of Creative Behavior*, 35, 1-23.
- Mumford, M.D. & Fried, Y. (2014) Give them what you want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35.5, 622
- Mumford, M.D. & Gustafson, S.B. (1988) Creativity syndrome: integration, application and innovation, *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M. (2002) Leading creative people, Orchestrating expertise and relationships, *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000) Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems, *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, K. & Matsumoto, K. (2010) Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States*, 107, 20911-20916
- Murray, H. A. (1938) *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Musial, M. (2015) *Exploring the organizing of work for creative individuals. The paradox of art and business in creative industries*, väitöskirja, Oulun yliopisto

- Mustajoki, A. (2014) Laitoksen johtamista tuunaten ja höyläten, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 105-120.
- Naaranoja, M. (2006) Ylimmän johdon tuki on projektin tärkein onnistumistekijä. Teoksessa *Sanomalehtiylipisto 2006. Tuotantotalouden erityiskysymyksiä. Kiina-ilmio*. Levón instituutti, Vaasan yliopisto. No 29. s 24-28.
- Nakui, T. & Paulus, P.B. (2006) *Effect of diversity and attitude toward diverse groups on perception and performance*, Unpublished manuscript, University of Texas at Arlington.
- Nebylitsyn, V. D. & Gray, J. A. (1972) *Biological bases of individual behavior*. New York: Academic Press, Inc.
- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D (2010) Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Nemiro, J.E. (2002) The creative process in virtual teams, *Creativity Research Journal*, 14, 69-83.
- Nesse, R.,M. (1990) Evolutionary explanations of emotions, *Human Nature*, 1, 261-289.
- Nicholson, N. & West, M (1988) *Managerial job change: Men and woman in transition*, New York, Cambridge University Press.
- Nickerson, R.S. (1999) Enhancing Creativity, In Sternberg, R.S. (ed.) *Handbook of creativity*, New York: Cambridge University Press, 392-430.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014) The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly*, 25(5), 923
- Niemiec, C.P., Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2009) The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations, *Journal of Research in Personality*, 43, 291-306.
- Niiniluoto, I. (1980) *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen ja teorianmuodostus*, Keuruu: Otava
- Niiniluoto, I. (2014) Kannustamisen paradoksit yliopiston johtamisessa, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 35-48.
- Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (2014) (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto.
- Nishimura, T., & Suzuki, T. (2016) Basic psychological need satisfaction and frustration in Japan: Controlling for the big five personality traits. *Japanese Psychological Research*, 58(4).
- Nissinen, V. (2004) *Syväjohtaminen*, Helsinki: Talentum.
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, K. (1995) *The knowledge creating company*, Oxford University Press
- Northouse, P. (2010) *Leadership: theory and practice*, 5. p., London: Sage
- Nuotio, K. (2014) Erään dekaanin kertomuksia akateemisesta johtamisesta, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 61-90.

- Nurmi, J.-E. & Salmela-aro, K. (2005) Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet, teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 10-27.
- Nuttin, J.R. (1984) *Motivation, planning, and action. A relational theory of behavior dynamics*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nyström, H. (1979) *Creativity and innovation*, New York: Wiley.
- Oates, W.E. (1971) *Confessions of a workaholic*, New York: World Publishers
- Oatley, K. & Johnson-Laird, P.N. (1987) Towards a cognitive theory of emotions, *Cognition and Emotion*, 1, 29-50.
- Offner, A.K., Kramer, T.J. & Winter, J.P. (1996) The effects of facilitation, recording and pauses on group brainstorming, *Small Group Research*, 27, 283-298.
- Ojanen, M. (2007) *Positiivinen psykologia*, Helsinki: Edita
- Oldham & Baer (2012) Creativity and the work context, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 387-420
- O'Leary, M., & Cummings, J. N. (2007) The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in work teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433-452.
- Olkkonen, M.-E. & Lipponen, J. (2006) Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- O'Reilly & Chatman, J. (1996) Culture as social control: Corporations, cults and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Osborn, A. F. (1953) *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York: Charles Scribner's Sons, 1953.
- Osborn, A. F. (1962) Developments in creative education. In S. J. Parnes & H. F. Harding (Eds.), *A source book for creative thinking* (pp. 19-29) New York: Scribners.
- Osborn, A.F. (1963) *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving* (Third Revised Edition) New York, NY: Charles Scribner's Sons.
- Oxley, N.N., Dzindolet, M.T. & Paulus, P.B. (1996) The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups, *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 633-646.
- Oyserman, D., Sakamoto, I. & Lauffer, A. (1998) Cultural accommodation: Hybridity and the framing of social obligation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1606-1618.
- Paletz, S.B.F. (2012) Project management of innovative teams, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 421-455.
- Paloheimo, H. & Wiberg, M. (2007) *Politiikan perusteet*, Porvoo: WSOY.
- Panksepp, J. (2013) Cross-species neuroaffective parsing of primal emotional desires and aversions in mammals, *Emotion Review*, 5, 235-240.
- Parker, M. & Welch, E.W. (2013) Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering, *The Leadership Quarterly*, 24, 332-348.
- Parkinson, B. (2012) Piecing together emotion: Sites and time-scales for social construction. *Emotion Review*, 4, 291-298.

- Parks, C. & Sanna, L. (1999) *Group performance and interaction*. Boulder: Westview.
- Parris, D.L. & Peachey, J.W. (2013) A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts, *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. A. (2003) *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719.
- Paulus, P. B. (1988) Emotion, evaluation, and environment. In D. Canter, J. Jesuino, L. Soczka, & G. M. Stephenson (Eds.), *Environmental Social Psychology* (128-134) Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Paulus, P. (2008) Fostering creativity in groups and teams, In Zhou, J. & Shalley, C.E. (eds.) *Handbook of organizational creativity*, 165-188, New York: Erlbaum.
- Paulus, P. (2013) Interview: Paul Paulus on Group Creativity, *Creativity and Innovation Management*, 22, 96-99.
- Paulus, P.B. & Dzindolet, M.T. (1993) Social influence processes in group brainstorming, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64,575-586
- Paulus, P.B., Dzindolet, M. & Kohn, N.W. (2012) Collaborative creativity-group creativity and team innovation, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 327-357.
- Paulus, P.B., Nakui, T., Putman, V.I. & Brown, V.R. (2006b) Effects of task instructions and brief breaks on brainstorming, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 10, 206-219.
- Pavlov, I.P. (1928) *Lectures on conditioned reflexes*. New York: International Publishers.
- Pearlin, L.J. & Schooler, C. (1978) The structure of coping, *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002) Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Pearce, J.L. (1991) *Volunteers: The Organizational Behaviour of Unpaid Workers*, London: Routledge.
- Peltonen, J. (2011) Semanttinen näkemys ja kasvatustieteellinen teoriantutkimus, Teoksessa Holma, K. & Mälkki, K. (Toim.) *Tutkimusmatkalla. Metodologia, teoria ja filosofia kasvatustutkimuksessa*, Helsinki: Gaudeamus,44-68.
- Pelz, D.C. (1956) Some social factors related to performance in a research organization, *Administrative Science Quarterly*, 1, 310-325.
- Perkins, D.N. (1988) The possibility of invention, In Sternberg, R.J. (ed.) *The nature of creativity*, 362-385, Cambridge: Cambridge University Press.
- Perry-Smith, J.E. (2006) Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity, *Academy of Management Review*, 28, 89-106.
- Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. (2006) *Team creativity: The role of informal interactions*, Paper presentation at the 2006 Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, Georgia
- Petersen, L.A., Woodard, L.D., Urech, T, Daw, C. & Sookanan, S. (2006) Does pay-for-performance improve the quality of health care, *Annals of Internal Medicine*, 145, 265-272.

- Phillips, J.S. & Lord, R.G. (1981) Causal attributions, and perceptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 143-163.
- Pink, D.H. (2009) *Drive – The Surprising Truth about what motivates us*. New York: Rivergate Books.
- Pinto, J.K. & Prescott, J.E. (1987) Changes in critical success factor importance over the life of a project, *Academy of Management Proceedings, New Orleans*, 328-332.
- Plutchik, R. (1980) A general psychoevolutionary theory of emotion, In Plutchik, R. & Kellerman, H. (Eds.) *Emotion: Theory, Research and Experience, Vol 1. Theories of Emotion*, San Diego: Academic Press, 3-33.
- Podolny, J. M. & Page, K. L. (1998) Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57–76.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Ahearne, H. & Bommer, W. H. (1995) Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors, *Journal of Management*, 21, 423-470.
- Poikela, E., toim. (2002) *Ongelmaperustainen pedagogiikka, teoriaa ja käytäntöä*, Tampereen yliopisto
- Poincaré, H. (1913) *Dernières Pensées*, Flammarion
- Popper, L. (1934) *Logik der Forschung*, Mohr Siebeck
- Popper, K. (1959) *The logic of scientific discovery*, Lontoo: Hutchinson
- Porter, L.W. & Lawler E.E. (1968) *Managerial attitudes and performance*, Homewood: Iwin-Dorsey.
- Powers, W.T. (1973) *Behaviour: The Control of Perception*, Chicago: Aldine
- Priest, H., Stagl, K., Klein, C. & Salas, E. (2006) Virtual teams: Creating context for distributed teamwork, In Bowers, C., Salas, E. & Jentsch, F. (eds.) *Creating high-tech teams*, 185-211, Washington: American Psychological Association.
- Purvanova, R.K. & Bono, J.E. (2009) Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams, *The Leadership Quarterly*, 24, 1-8.
- Putman, V.L. & Paulus, P.B. (2009) Brainstorming, brainstorming rules and decision making, *Journal of Creative Behavior*, 43, 23-39.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J. & Arnds, J. (2012) Freedom versus fear revisited: An integrative analysis of the dynamics of the defense and growth of self, In Leary, M.R. & Tangney, J.P. (Eds.) *Handbook of Self and Identity*, (2nd ed.) New York: Guilford Press, 378-404.
- Qin, Y. & Simon, H.A. (1990) Laboratory replication of the scientific process, *Cognitive Science*, 14, 281-312
- Qu, R., Janssen, O. & Shi, K. (2015) Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 286-299.
- Quinn, J.B. (1989) Technological innovation, entrepreneurship and strategy, in Tushman, M.L., O'Reilly, C. & Adler, D.A. (ed) *The management of organizations*, New York: Harper and Row, 549-581.
- Racine. W.P. (2015) Social identity development and the situation of scientists and engineers as new leaders, *Journal of Leadership Studies*, 9, 23-41.
- Radel, R., Pelletier, L., Baxter, D., Fournier, M. & Sarrazin, P. (2014) The paradoxical effect of controlling context on intrinsic motivation in another activity, *Learning and Instruction* 29, 95-102.

- Rast, D.E., Gaffney, A.M., Hogg, M.A. & Crisp, R.J. (2012) Leadership under uncertainty: When leaders who are non-prototypical group members can gain support. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (3) 646-653.
- Rast, D.E., Hogg, M.A. & Tomory, J.J. (2015) Prototypical leaders do not always get our support: Impact of self-uncertainty and need for cognition, *Self and Identity*, 14, 135-146.
- Rauschenberger, J., Schmitt, N. & Hunter, J.E. (1980) A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength, *Administrative Science Quarterly*, 1980
- Redmond, M.R. Mumford, M.D. & Teach, R.J. (1993) Putting creativity to work: Leader Influences of subordinate creativity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M.P., Correia, A. & Saur, I. (2007) Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management Journal*, 16, 250–264.
- Rehn, A. (2010) *Vaaralliset ideat*, Helsinki: Talentum.
- Reiter-Palmon, R., Wigert, B. & de Vreede, T. (2012) Team creativity and innovation: the effect of group composition, social processes and cognition, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 295-326.
- Reuvers, M., Van Engel, M., Vinkenburgh, C. & Wilson-Evered, H. (2008) Transformational leadership and innovative work behavior: Exploring the relevance of gender differences, *Creativity and Innovation Management*, 17, 227-244.
- Richerson, P. J. & Boyd, R. (2005) *Not By Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rietschel, E.F., Nijstad, B.A. & Stroebe, W. (2006) The effects of knowledge activation on the quantity and quality of ideas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 933-946.
- Robledo, I.C., Peterson, D.R. & Mumford, M.D. (2010) Leadership of scientists and engineers: a three-vector model, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 140-147.
- Robers, J.A., Hann, I.H. & Slaughter, S.A. (2006) Understanding the motivations, participation, and performance of open source software developers: A longitudinal study of the Apache projects, *Management Science*, 52, 984-999.
- Rogers, C.R. (1951) *Client-centered therapy*, Boston: Houghton & Mifflin.
- Rogers, C.R. (1954) Toward a theory of creativity, *ETC: A Review of General Semantics*, 11, 249-260.
- Rogers, C.R. (1959) A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework, In Koch, S. (Ed.) *Psychology, A Study of Science*, (Vol 3, s 184-256) New York: McGraw-Hill.
- Rogers, C.R. (1961) *On becoming a person: A therapist's view of therapy*. London: Constable.
- Rogers, C.R. (1980) *A Way of Being*, Boston: Houghton and Mufflin.
- Rostan, S.M. (1998) A study of young artist: The emergence of artistic and creative identity, *Journal of Creative Behavior*, 32, 278-301.
- Rotter, J. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (whole no. 609).
- Rotter, J. (1971) External control and internal control. *Psychology Today*, 5, 37–42.

- Rotter, J. (1975) Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56–67
- Rousseau, J.J. (1762) *Emile, ou De l'éducation*, Paris
- Rousseau, J.J. (1782) *Les Confessions*, Paris: Cazin
- Rowley, D. J. & Sherman, H. (2003) The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41 (10), 1058–1063.
- Runco, M.A. & Smith, W.R. (1992) Interpersonal and intrapersonal evaluations of creative ideas, *Personality and Individual Differences*, 13, 295-302.
- Russell, E.J. (2016) Servant leadership's cycle of benefit, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 1, 52-68.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002) A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Ryan, R.M. (1982) Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- 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.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) 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. (2002) On assimilating identities to the self: a self-determination theory perspective on internalization an integrity within cultures, In Leary & Tangney (eds.) *Handbook of self and identity*, 255-273, New York: Guilford.
- 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.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2012) Multiple identities within a single self: A self-determination theory perspective on internalization within contexts and cultures, In Leary, M.R. & Tangney, J.P. (Eds.) *Handbook of Self and Identity*, (2nd ed,) New York: Guilford Press, 225-246.
- Ryan, R.M., Deci, E.L., Grolnick, W.S. & La Guardia, J.G. (2006) The significance of autonomy and autonomy support in psychological development and psychopathology. In D. Cicchetti & D. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology. Theory and methods* (2nd ed) (Vol. 1, pp. 795–849) New York: Wiley.
- Saats, B. (2015) The adaptable emphasis leadership model: A more full range of leadership, *Servant Leadership: Theory and Practice*, 2, 12-26.
- Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. (2009) *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, New York. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Salas, E, Rosen, M.A., Burke, C.S. & Goodwin, G.F. (2009) The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. (Eds.) *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, New York. Routledge/Taylor & Francis Group. 39-79.

- Salas, E., Sims, D. & Burke, C. (2005) Is there a 'Big Five' in teamwork? *Small Group Research*, 36, 555-599.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2005) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2005) Johdanto, teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 6-9.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990) Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.
- Salovey, P. & Pizarro, D.A. (2002) The value of emotional intelligence. In Sternberg, R.J, Lautrey, J. & Lubard, T.I. (Eds.) *Models of Intelligence: International Perspectives*, Washington: American Psychological Society,
- Sandström, M. (2010) *Psykye ja aivotoiminta. Neurofysiologinen näkökulma*, Helsinki, WSOY
- Sapienza, A. M (2005) From the inside: scientists' own experience of good (and bad) management, *R&D Management*, 35, 473-482.
- Sarros, J.C. (2008) Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture, *Journal of Organizational Studies*, 15, 145-158.
- Schaubrock, J. Lam. S.S.K. & Peng, A.C. (2011) Cognition-based and affect-based trust as mediators leader behavior influences on team performance, *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schein E.H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weiling+Göös.
- Schein, H.H. (1993) How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room, *Sloan Management Review*, 34, 85-92.
- Schein, E. & Bennis, W. (1965) *Personal and organizational change through group methods*, New York: Wiley
- Schneider, B. (1990) The climate for service: An application of the climate construct, In Schneider, B. (ed.) *Organizational climate and culture*, 383-412, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S.K. & George, W.M. (2001) Servant leadership versus transformational leadership in voluntary organizations. *Leadership & Organizational Development Journal*, 32, 60-77.
- Schüler, J., Brandstätter, V. & Sheldon, K.M. (2013) Do implicit motive and basic psychological needs interact to predict well-being and flow? Testing a universal hypothesis and a matching hypothesis. *Motivation and Emotion*, 37, 480-495.
- Schumpeter J. (1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*,
- Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Volume I. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Scott, R. K. (1995) Creative employees A challenge to managers. *Journal of Creative Behavior*, 29, 64 – 71
- Seeck, M. (2008) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus

- Seeck, M. (2012) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. 2. p., Helsinki: Gaudeamus.
- Seligman, H. (1975) *Helplessness: On Depression, Development and Death*, San Francisco, W.H. Freeman.
- Seligman, M. (2002) *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realise your potential for lasting fulfilment*, New York: Free Press.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008) Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402-424.
- Seo, M.G., Barrett, L.F. & Bartunek, J.M. (2004) The role of affective experience in work motivation, *Academy of Management Review*, 29, 423-439.
- Sessa, V.I. (1998) E=GR²P: a model for managing research and development teams, in Sessa, D.J. & Willett, J.L. (eds.) *Paradigm for the successful utilization of renewable resources*, Champaign: AOCS Press, 17-29.
- Sethi, R., Smith, D.C., & Park, C.W. (2001) Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shalley, C. E. (1991) Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179 – 185.
- Shalley, C. E. (1995) Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483 – 503.
- Shalley, C.E. (2008) Creating roles, In Zhou, J. & Shalley, C.E. (eds.) *Handbook of organizational creativity*, 147-163, New York: Erlbaum.
- Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004) What leaders need to know, A Review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000) Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215 – 223.
- Shalley, C.E. & Liu, Y. (2007) The effects of creativity goals, verbal and monetary rewards on creativity, Working paper.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001) Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 1 – 22.
- Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 911-958.
- Shamir, B. (2007) From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. ix–xxxix) Charlotte, NC: Information Age Publishers.
- Shamir, B. (2012) Leadership research or post-leadership research: Advancing leadership theory versus throwing out the baby with the bath water. In M. Uhl-Bien, & S. Ospina (Eds.), *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives* (pp. 477–500) Charlotte, NC: Information Age Publishers.

- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M. B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership. A self-concept based theory, *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003) Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703.
- Shin, S., & Zhou, J. (2007) When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721.
- Shirom, A., Westman, M. & Melamed, S. (1999) The effects of pay system on blue-collar employee's emotional distress: the meditating effects of objective and subjective work monotony, *Human Relations*, 52, 1077-1097.
- Siemens, E. Roth, A.V., Balasibramanian, S. & Anand, G. (2009) The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing, *Manufacturing, Service and Operational Management*, 11, 429-447.
- Siljander, P. (2011) Kasvatustieteen metodiset käännteet – kaikkiko käy? Teoksessa Holma, K. & Mälkki, K. (Toim.) *Tutkimusmatkalla. Metodologia, teoria ja filosofia kasvatustutkimuksessa*, Helsinki: Gaudeamus, 199-210.
- Silvia, P. (2008) Interest: The curious emotion, *Current Directions in Psychological Science*, 17, 57-60.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003) Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Sinclair, A.L. (2003) The effects of justice and cooperation on team effectiveness, *Small Group Research*, 34, 74.
- Sistonen, S. (2011) *Johdon palkitseminen*, Tallinna: Boardman
- Skilton, P.F. & Dooley, K.J. (2010) The effects on repeat collaboration on creative abrasion. *Academy of Management Review*, 35, 118-134.
- Skinner, E.A. (1996) A guide top constructs of control, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 549-570.
- Skinner, B.F. (1937) Two types of conditioned reflex: A reply to Konorski and Miller. *Journal of General Psychology*, 16, 272-279.
- Sluss, D.M. & Ashforth, B.E. (2007) Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships, *Academy of Management Review*, 32, 9-32.
- Smith, B.L. (1993) Interpersonal behaviors that damage the productivity of creative problem-solving groups. *Journal of Creative Behavior*, 27, 171-187.
- Smith, B.N., Montagno, R.V. & Kuzmenko, T.N. (2004) Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 80-91.
- Snyder, M. (1974) Self-monitoring of expressive behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Sober, E. & Wilson, D.S. (1998) *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*, Cambridge; Harvard University Press
- Soenens, B. & Vansteenkiste, M. (2010) A theoretical upgrade of the concept of parental psychological control: Proposing new insights on the basis of self-determination theory, *Developmental Review*, 30, 74-99.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (1997) Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment, *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Spearman, C. (1927) *The abilities of man*, London: Macmillan.

- Spears, L. C. (1995) *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Speller, K. G., & Schumacher, G. M. (1975) Age and set in creative test performance. *Psychological Reports*, 36, 447 – 450.
- Springer, M.G., Ballou, D., Hamilton, L., Le V., Lockwood, J.R., McCaffrey, D.F., ... Stecher, B.M. (2011) *Teacher pay for performance: Experimental evidence from the Project on Incentives in Teaching (POINT)*, Retrieved from ERIC database (ED518378)
- Staw, B.M. (1995) Why no one really wants creativity, In Ford, C.M. & Gioia, D.A. (eds.) *Creative action in organizations*, 161-166, Thousand Oaks: Sage.
- Steffens, N.K., Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J., Fransen, K., Yang, Y., Ryan, M.K., Jetten, J. Peters, K. & Boen, F (2014) Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25, 1001-1024.
- Steiner, H I. (1994) *An Essay on Rights*. Oxford: Blackwell.
- Steinman, B., Dörr, S.L., Schultheiss, O.C. & Maier, G.W. (2014) Implicit motive and leadership performance revisited: What constitutes the leadership motive pattern? *Motivation and Emotion*, painossa.
- Stenmark, C. K., Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011) Managing the innovative process: The dynamic role of leaders. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 67–80.
- Sternberg, R.J. (1999) A propulsion model of types of creative contributions, *Review of General Psychology*, 3, 83-100.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1991a) An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-32.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1991b) The concept of creativity. Prospects and paradigms. in Sternberg, R.J. (ed.) *Handbook of Creativity*, Cambridge: Cambridge University Press s. 3-15
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1999) The concept of creativity: Prospects and paradigms, in Sternberg, R.J., ed. *Handbook of creativity*, 3-15, New York: Cambridge University Press.
- Stodgill, R.M. (1948) Personal factors associated with leadership, A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stodgill, R.M. (1963) *Manual for the leader behavior description questionnaire form XII*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research
- Stodgill, R.M. (1974) *Handbook of leadership*, New York: The Free Press.
- Stodgill, R.M. & Coons, A., (1957) *Leader Behavior: Its description and Measurements*, Research Monograph 88, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stone, D.N., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2009) *Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory*, *Journal of General Management*, 34, 75-91
- Storey, J. (2011) Changing theories in leadership and leadership development, In Storey, J. (Ed.) *Leadership in Organizations*, 2nd ed., London: Routledge, 14-38.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Tutkimus- ja kehittämistoiminta [verkkojulkaisu]. ISSN = 1798-6206. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 7.11.2012]. Saantitapa: <http://tilastokeskus.fi/til/tkke/>

- Sutherland, J.W. (1975) *Systems: Analysis, administration and architecture*, New York: Van Nostrand.
- Sutton, R.I. & Hardagon, A. (1996) Brainstorming in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41, 685-718.
- Symons, D. (1979) *The evolution of human sexuality*, New York: Oxford University Press
- Szymanski, K. & Harkins, S.G. (1992) Self-evaluation and creativity, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 259-265.
- Tajfel, H. (1972) La catégorisation sociale, en Moscovici, S. (Ed) *Introduction à la psychologie sociale* (Vol 1, 272-302) Paris: Larousse
- Tajfel, H. (1982) Instrumentality, identity, and social comparisons. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 483 – 507) Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1958) How to choose leadership pattern, *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Tatikonda, M.V. & Rosenthal, S.R. (2000) Technology novelty, project complexity, and product development project execution success: A deeper look at task uncertainty in product innovation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47, 74-87.
- Taris, T., Van Beek, I., & Schaufeli, W.B., (2012) Demographic and occupational correlates of workaholism. *Psychological Reports*, 110, 547-554.
- Taris, T.W., Van Beek, I. & Schaufeli, W.B. (2014) The beauty versus the beast: On the motives of engaged and workaholic employees (pp. 121-138) In, I. Harpaz and R. Snir (Eds), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions*. New York: Taylor & Francis/Routledge.
- Tasa, K., Taggar, S. & Sejts, G.H. (2007) The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective, *Journal of Applied Psychology*, 92, 17-27.
- Taylor, A. & Greve, H.R. (2006) Superman or the fantastic four: Knowledge combination and experience in innovative teams, *Academy of Management Journal*, 49, 723-740.
- Taylor, F. (1911) *Principles of Scientific Management*, New York, Harper
- Thayer, R.E. (1989) *The biopsychology of mood and arousal*. New York: Oxford University Press.
- Thorndike, E.L. (1913) *Educational Psychology*
- Tierney, P. (2003) *Exploring the nature of creativity leadership and its effects: A qualitative field examination* (working paper), Portland State University
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002) Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 1137 – 1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004) The Pygmalion process and employee creativity: *Journal of Management*, 30, 41-432.
- Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. (1999) An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tjosvold, D. (1998) Co-operative and competitive goal approaches to conflict: Accomplishments and challenges, *Applied Psychology, An International Review*, 7, 285-342.
- Tjosvold, D., Tang, M.M.L. & West, M. (2004) Reflexivity for team innovation in China, *Group & Organization Management*, 29, 540-559.

- Tooby, J. & Cosmides, L. (1990) On the universality of human nature and the uniqueness of the individual: The role of genetics and adaptation, *Journal of Personality*, 58, 17-67.
- Tooby, J. & Cosmides, L. (1992) The psychological foundations of culture, In Barkow, Cosmides & Tooby (Eds.) *The Adapted Mind*, New York: Oxford University Press, 19-136.
- Tooby, J. & Cosmides, L. (1996) Friendship and the Banker's Paradox: Other pathways to the evolution of adaptations for altruism. In W. G. Runciman, J. Maynard Smith, & R.I.M. Dunbar (Eds.), *Evolution of Social Behaviour Patterns in Primates and Man. Proceedings of the British Academy*, 88, 119-143.
- Tooby, J., Cosmides, L., & Price, M.E. (2006) Cognitive adaptations for n-person exchange: The evolutionary roots of organizational behavior. *Managerial and Decision Economics*, 27, 103–129.
- Treffinger, D.T., Selby, E.C. & Isaksen, S.G. (2008) Understanding individual problem-solving style: a key to learning and applying creative problem solving, *Learning and Individual Differences*, 18, 390-401
- Triandis, H.C. (1977) *Interpersonal Behavior*, Monterey: Brooks/Cole
- Triandis, H.C. (1980) Values, attitudes and interpersonal behavior, *Nebraska Symposium on Motivation 1979*, Lincoln: University of Nebraska Press
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. I. (1985) Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19(4), 395-415.
- Trivers, R.I. (1971) The evolution of reciprocal altruism, *Quarterly Review of Biology*, 46, 35-57.
- Trocchia, P. J. & Andrus, D. M. (2003). Perceived characteristics and abilities of an effective marketing department head. *Journal of Marketing Education*, 25, 5–15.
- Trope, Y. & Liberman, N. (2010) Construal-level theory of psychological distance, *Psychological Review*, 117, 440-463.
- Troyer, L. & Younggreen, R. (2009) Conflict and creativity in groups, *Journal of Social Issues*, 65, 409-427.
- Turner, J.C. (2005) Explaining the nature of power: A three-process theory, *European Journal of Social Psychology*, 35, 1-22.
- Turner, J.C. & Haslam, S.A. (2001) Social identity, organizations, and leadership. In M.E. Turner (Ed.) *Groups at work: Advances in theory and research*: 25–65. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M.S. (1987) *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford: Blackwell
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2002) Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 813–838.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003) The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review* 7: 4, 349–361.
- Töttö, P. (2004) *Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitytöissä*, Tampere: Vastapaino.
- Uhl-Bien, M. Riggio, R.E., Lowe K.B. & Carsten, M.K. (2014) Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83–104

- University of Michigan (1948) *Selected findings from a study of clerical workers in the Prudential Insurance Company of America*, Survey Research Center Study 6, Ann Arbor: University of Michigan
- Unsworth, K.L., Wall, T.D. & Carter, A. (2005) Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity, *Group & Organizational Management*, 30, 541-560.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016) From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health, *Burnout Research* 3, 101–108
- Uusikylä, K. (2012) *Luovuus kuuluu kaikille*, Jyväskylä: ps-kustannus.
- Vallerand, R.J. (2008) On the Psychology of Passion: In Search of What Makes People's Lives Most Worth Living, *Canadian Psychology*, 49, 1–13.
- Vallerand, R.J., Blais, M.R., Brière, N.M., & Pelletier, L.G. (1989) Construction et validation de l'Échelle de motivation en éducation, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 21, 323-349.
- Vallerand, R.J., Gauvin, L.L. & Halliwell, W.R. (1986) Negative effects of competition on children's intrinsic motivation, *Journal of Social Psychology*, 126, 649-657.
- Vallerand, R.J., Mageau, G.A., Elliot, A., Dumais, A., Demers, M.-A. & Rousseau, F.L. (2008) Passion and performance attainment in sport, *Psychology of Sport & Exercise*, 9, 373-392.
- Van Beek, I., Taris, T., Schaufeli, W.B., & Brenninkmeijer (2014) The motivational make-up of heavy work investment. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 46-62.
- Van den Bos, K. & Lind, E.A. (2002) Uncertainty management by means of fairness judgments, In Zanna, M. (Ed) *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 1-60, San Diego: Academic Press.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H. & Van Coillie, H. (2013) Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective, *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69-78.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010) Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Van der Vegt, G. & Bunderson, J. (2005) Learning and performance in multi-disciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- Van Dierendonck, D. (2011) Servant leadership: A review and synthesis, *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996) Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Van Kleef, G. A., Steinel, W., Van Knippenberg, D., Hogg, M. A., & Svensson, A. (2007) Group member prototypicality and intergroup negotiation: How one's standing in the group affects negotiation behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 46, 129-152.
- van Knippenberg, D. (2011) Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 22, 1078-1091.

- van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. (2007) Work group diversity, *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013) A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7, 1–60
- van Knippenberg, S. & van Schie, E.C.M. (2000) Foci and correlates of organizational identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- van Lange, P.A.M. & Kuhlman D.M. (1994) Social value orientations and impressions of partner's honesty and intelligence: A test of the might versus morality effect, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 126-141.
- Vansteenkiste, M., Lens, W & Deci, E.L. (2006) Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation, *Educational Psychologist*, 41, 19-31.
- Vansteenkiste, M. & Ryan, R.M. (2013) On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle, *Journal of Psychotherapy Integration*, 23, 263-280
- Van Velsor, E. & Leslie, J.B. (1995) Why executives derail: Perspective across time and cultures, *Academy of Management Executive*, 9, 62-72.
- van Vugt, M. & van Lange, P.A.M. (2006) The altruism puzzle: Psychological adaptations for prosocial behavior, In Schaller, M., Simpson, J.A. & Kenrick, D.T. (Eds.) *Evolution and Social Psychology*, New York: Psychology Press, 237-262.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2005) Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä, teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 158-172.
- Verkasalo, M. (1996) Values – desired or desirable? University of Helsinki, Department of Psychology, Research Reports No 17.
- Vesala, T. (2014) Monitieteisen kansainvälisen tutkimusryhmän arki, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 149-158.
- Vessey, W.B. Barrett, J.D. Mumford, M.D., Johnson, G. & Litwiller, B. (2014) Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders, *The Leadership Quarterly*, in press
- Virranniemi, M. (2015) *Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa, väitöskirja*, Lapin yliopisto
- Vroom, V.H. (1964) *Work and motivation*, New York: John Wiley
- Vroom, V.H., Grant, L.D. & Cotton, T.S. (1969) The consequences of social interaction in group problem solving, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 77-95
- Vroom. V.H. & Jago, H.G. (2007) The role of situation in leadership, *American Psychologist*, 62, 337-354.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973) *Leadership and decision-making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wahba, M.A. & Bridwell, L.G. (1976) Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240.

- Waldman, D., & Atwater, L. (1992) The nature of effective leadership and championing processes at different level in an R&D hierarchy. *Journal of High Technology Management Research*, 5, 233–245.
- Waldman, D. & Bass, B.M. (1991) Transformational leadership at different phases of the innovation process, *Journal of High Technology Management Research*, 2, 169-180.
- Walton, M.E., Delvin, J.T., & Rushworth, M.F.S. (2004) Interactions between decision making and performance monitoring within prefrontal cortex. *Nature Neuroscience*, 7, 1259–1265.
- Walumba, F.O. & Hartnell, C.A. (2011) Understanding transformational leadership-employee links: The role of relational identification and self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 153-172.
- Wang, D., Waldman, D.A. & Zhang, Z. (2014) A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 74, 181-198.
- Wang, X.H. & Howell, J.M. (2012) Multilevel study of transformational leadership, identification and follower outcomes, *Leadership Quarterly*, 23, 775-790.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J. & Conti, R. (2006) The implications of two conceptions of happiness (Hedonic Enjoyment and Eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies* 9, 41–79
- Watson, J.B. (1913) Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20, 158–177.
- Watson, J.B. (1924) *Behaviorism*. New York: People's Institute Publishing Company;
- Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelsen, L.K. (1993) Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups, *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Weber, M. (1922a) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Verstehenden Soziologie*
- Weber, M. (1922b) Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft, in: *Preußische Jahrbücher* 187 (1922) 1–12, GAW 475–488 (ab 3. Aufl. 1968)
- Webster, J. & Staples, D.S. (2006) Comparing virtual teams to traditional teams: An identification of new research opportunities, In Martocchio, (ed.) *Research in personnel and human resource management*, (Vol 25, 181-215) San Diego: Eslecier Science /JAI Press
- Weick, K. (1989) Theory construction as disciplined imagination, *Academy of Management Review*, 14, 516-531.
- West, M.A. (2004) The secrets of successful team management: How to lead a team to innovation, creativity and success. London: Duncan Baird Publishers.
- Weick, K. (1999) Conclusion: theory construction as disciplined reflexivity: trade-offs in the 90's, *Academy of Management Review*, 24, 797-808.
- Weick, K.E. (2005) The experience of theorizing: sensemaking as topic and resource, In Smith, K.G. & Hitt, M.A. (Eds.) *Great Minds in Management, The Process of Theory Development*. Oxford: Oxford University Press, 394-413.
- Weinstein, N., Przybylski, A.K. & Ryan, R.M. (2012) The index of autonomous functioning: Development of a scale of human autonomy, *Journal of Research in Personality*, 46, 397-413.

- Weinstein, N., & Ryan, R.M. (2010) When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient, *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222-244.
- Weisberg, R.W. (1999) Creativity and Knowledge: A challenge to theories, in Sternberg, R.J. (ed.) *Handbook of Creativity*, Cambridge: Cambridge University Press 266-259.
- West, M.A. (2003) Innovation implementation in work teams, In Paulus, P.B, & Nisjatad, B.A., (eds.) *Group creativity: Innovation through collaboration*, 245-276, New York: Oxford University Press.
- West, M.A. (2004) *The secrets of successful team management: How to lead a team to innovation, creativity and success*. London: Duncan Baird Publishers.
- West, M. & Richter, A. (2008) Climates and cultures for innovation and creativity at work, In Zhou, J. & Shalley, C.E. (eds.) *Handbook of organizational creativity*, 211-237, New York: Erlbaum.
- West, M. & Sacramento (2012) Creativity and innovation: The role of team and organizational climate, In Mumford, M.D. (ed.) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press, 359-385
- Whetten, D.A. (1989) What constitutes a Theoretical Contribution. *Academy of Management Review*, 14,4,490-495
- White, R.W. (1959) Motivation reconsidered: The concept of competence, *Psychological Review*, 66, 197-333.
- Widiger, T.A., Verheul, R. & van den Brink, W. (1999) *Handbook of Personality: Theory and Research*, (2nd ed.) New York: Guilford Press.
- Wieth, M. & Burns, B.D. (2006) Incentives improve performance on both incremental and insight problem solving, *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 59, 1378-1394.
- Wiley, C. (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 18, 263-280.
- Wilhelmson, T. (2014) Johtaminen ja yliopistouudistus, teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M. & Evers, A.-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydin-kysymyksiä*, Helsingin yliopisto, 9-22.
- Willer, D., Lovaglia, M.J. & Markowsky, B. (1997) Power and influence, *Social Forces*, 76, 571-603.
- Williams, K.Y. & O'Reilly, C.A. III (1998) The complexity of diversity: A review of forty years of research, In Neale, Mannix & Grünefeld (eds) *Research on managing in groups and teams (Vol. 1)* Greenwich, USA: JAI Press
- Wineman, J.D. (1982) Office design and evaluation, An overview, *Environment and Behavior*, 14, 271-298.
- Winter, D.G. (1973) *The power motive*, New York: Free Press
- Wit, A. & Wilke, H. (1988) Subordinate's endorsement of an allocating leader in a commons dilemma: An equity theoretical approach. *Journal of Economic Psychology*, 9, 151-168.
- Wittenbaum, G.M. (2000) Information sampling in decision-making groups: The impact of members' task-relevant status, *Small Group Research*, 29, 57-84.
- Wofford, C.J. & Liska, L.Z. (1993) Path-goal theories of leadership: a meta-analysis, *Journal of Management*, 19, 858-876.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293 – 321
- Workman, L. & Reader, W. (2004) *Evolutionary Psychology*, Cambridge.

- Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A. & Kolditz, T. (2014) Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. *PNAS*, to appear.
- Yalom, I.D. (1970) *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*, New York: Basic Books.
- Ylikoski, P. & Kokkonen, T. (2009) *Evoluutio ja ihmisluento*, Helsinki: Gaudeamus.
- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. & Cooper, B. (2014) Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67, 1395-1404.
- Yukl, G. (1999) An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Zaccaro, S., Foti, R.J. & Kenny, D.A. (1991) Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations, *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-342.
- Zaccaro, S.J., Gilbert, J.A., Thor, K.K. & Mumford, M.D. (1991) Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness, *Leadership Quarterly*, 2, 317-342.
- Zaccaro, S.J., Heinen, B. & Shuffler, M. (2009) Team leadership and team effectiveness, In Salas, E., Goodwin, G.F. & Burke, C.S. *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, New York: Routledge/Taylor & Francis Group. 83-111.
- Zaccaro, S.J., Kemp, C. & Bader, P. (2004) Leader traits and attributes, In Antoniakis, J., Cianciolo, A.T. & Sternberg, R.J. (eds.) *The nature of leadership*, 101-124, Thousand Oaks: Sage
- Zagona, S.V., Willis, J.E. & MacKinnon, W.J. (1966) Group effectiveness in creative problems-solving tasks: An examination of relevant variables, *The Journal of Psychology*, 62, 111-137.
- Zapata-Phelan, C.P., Colquitt, J.A., Scott, B.A. & Livingston, B. (2008) *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Zhou, J. (1998) Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects of creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261 – 276.
- Zhou, J. (2003) When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413 – 422
- Zhou, J. (2008) Promoting creativity through feedback, In Zhou, J. & Shalley, C.E. (eds.) *Handbook of organizational creativity*, 125-145, New York: Erlbaum.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.
- Zhou, J. & George, J.M. (2003) Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 545–568.
- Zhou, J. & Oldham, G.R. (2001) Enhancing creative performance: effects of expected development assessment strategies and creative personality, *Journal of Creative Behavior*, 35, 151-167.

- Zhou, W.-X., Sornette, D., Hill, R.A. & Dunbar, R.I.M. (2005) Discrete hierarchical organization of social group sizes, *Proceedings of the Royal Society*, London, 272B: 439–444.
- Zuboff, S. (1990) *Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Helsinki: Otava.

Aakkosellinen hakemisto

adaptori.....	13
agentti-päämiesteoria.....	121
aikomus.....	21
aivoriihi.....	137, 140
aktivaatiojärjestelmä.....	63
alainen.....	3
algoritminen.....	13, 165
alkutunteet.....	62
Allenin sääntö.....	134
allosentrinen.....	144, 157
amotivaatio.....	44, 61
arviointi.....	82, 117, 119, 141
arviointikyky.....	82
arvo.....	25, 44p., 103
arvovalta.....	84
asennemuutos.....	28
asiantuntemus.....	12, 81p., 126, 129, 135, 139
assosiatiivinen.....	13
automatisointi.....	13, 165
automatisoituminen.....	21, 78
autonomia.....	42, 60
autonomian tarve.....	41
autonomiasuuntautunut.....	53
autonominen motivaatio.....	44
autonomisesti luova.....	13, 115
autotelinen.....	37
autotelinen persoonallisuus.....	38
auvo.....	28, 37, 46
BAS.....	63
behaviorismi.....	22, 26, 35, 58, 71p., 74
BIS.....	63
bisosiatiivinen.....	13

bonukset.....	124
CRM.....	128
defenssi.....	42
divergentti ajattelu.....	11
diversiteetti.....	93
dysergia.....	71
ehdollistuminen.....	72
eksplisiittinen ajattelu.....	58
ekstroversio.....	77, 123
emootiot.....	61
emotionaalinen algoritmi.....	68
emotionaalis-sosiaalinen äly.....	80
entitisti.....	67
epäoikeudenmukaisuus.....	73, 106
epäonnistuminen.....	48
epävarmuus-identiteettiteoria.....	84
estojärjestelmä.....	63
etäisyys.....	134
evoluutio.....	21, 58
evoluutiopsykologia.....	51, 59, 91
evoluutioteoria.....	9
flow.....	28, 37
halu.....	8
halujen hierarkia.....	70
harmoninen intohimo.....	45
heteronomia.....	43
heteronomisesti luova.....	13, 115
heuristinen.....	13
hiukkasfyysikko.....	143
huijari.....	69
huipputila.....	37
humanistinen psykologia.....	9, 22
huomio.....	36
hygieniatekijä.....	24

häiriö.....	63
häpeä.....	44, 46, 48, 63, 68
identifioitu motivaatio.....	57, 144
identifioitu säätely.....	44
identifioituminen.....	28, 143
identiteetti.....	16, 44, 83, 102, 132
identiteettijohtaminen.....	103, 139
idiosentrinen.....	144, 157
ihmissuhdekoulukunta.....	9
ilmapiiri.....	145
impersoonallisesti suuntautunut.....	53
implisiittinen ajattelu.....	58
individuaalisuus.....	124
individualismi.....	144
inho.....	67
inkrementalisti.....	67
innovaatio.....	14, 82, 113
innovaatiojohtaminen.....	5
innovaattori.....	13
insinööri.....	31
integroitu motivaatio.....	140
integroitu säätely.....	44
integroituminen.....	45
intohimo.....	45, 48
introjektio.....	44, 68, 71p.
introjektoitu motivaatio.....	139
introjektoitu säätely.....	44
itsekkyyys.....	124
itsemääräytymisteoria.....	9, 40, 58, 91, 132, 142
itsetoteutus.....	43
itsetunto.....	43
jaettu johtajuus.....	11
johtaja.....	3p., 79
johtajuuden kategoriointiteoria.....	90

johtajuuden sosiaalisen identiteetin teoria.....	83
johtajuus.....	3, 76
johtajuusteoria.....	3
johtaminen.....	3
johtamistyylliteoria.....	90
jääräpäisyys.....	36, 64
kannustimet.....	27
karisma.....	92, 139
karismaattinen johtajuus.....	92
kategorinen imperatiivi.....	18, 46
kausalisuuden käsitetty paikka.....	29
kestoriihi.....	142
kiinnostus.....	64
kiintymyssuhde.....	48
kiitollisuus.....	68
kilpailu.....	34, 57, 59, 62, 68, 91, 108, 127, 133
kilpailullisuus.....	69, 124
kivikausi.....	58
kognitiivinen käänne.....	25
koheesio.....	132
kollaboraatio.....	10, 143
kollektiivinen pystyvyys.....	103
kollektivismi.....	144
komentojohtaminen.....	139
konformisuus.....	144
konstruaaliteoria.....	26
kontingenssiteoria.....	90
kontrollisuuntautunut.....	53
kontrolliteoria.....	63
konvergentti ajattelu.....	11
koordinointi.....	157
kvasireproduktio.....	59
käske & käyttää.....	49
käsky.....	30, 47, 64, 127, 139

käyttöteoria.....	79
laajenna ja rakenna -teoria.....	64
leikki.....	28, 64
liittouma.....	61
limbinen järjestelmä.....	47, 61
LMX-teoria.....	91, 137
LPC-teoria.....	90
luonnontieteet.....	33
luonnonvalinta.....	58
luottamus.....	73, 132
luovuus.....	11p., 33, 35, 64, 77, 93, 114, 120
lähestymismotivaatio.....	24, 64
lähestymisorientaatio.....	66
maallikkojohtaja.....	81
mammona.....	27
masentuneisuus.....	53
materiaalisuus.....	50
metakontrasti.....	83
missio.....	139, 143, 145, 147
modulaarisuus.....	58
motiivi.....	8, 52
motiividispositioteoriaa.....	54
motivaatio.....	5, 8, 21, 35, 65, 90, 92, 126
motivaatiohierarkia.....	22
muutos.....	24
negatiiviset tunteet.....	63
negatropia.....	37
neuroottisuus.....	123
nollasummapeli.....	63
näkemyks itsestä.....	144
obsessiivinen intohimo.....	45
odotus-valenssiteoria.....	26
oikeudenmukaisuus.....	43, 69, 85, 107
onnellisuus.....	47

onni.....	71
oppimissuuntautuneisuus.....	67
oppimistarve.....	59
organisaatiokulttuuri.....	111
palaute.....	31, 38, 117
palkitseminen.....	120
palkkio.....	28, 30p., 35, 47, 65, 69
pelko.....	30, 46, 48, 64, 124, 133
persoonallisuus.....	16, 29, 63, 123
perustunteet.....	62
petos.....	49
piirre.....	76
piirreteoriat.....	76
polku-päämäärä-teoria.....	90
positiivinen psykologia.....	9
positiiviset tunteet.....	64
professori.....	129, 134
projekti.....	10, 81, 127, 137, 139, 143, 145, 157p.
projektipäällikkö.....	11
projektiryhmä.....	128
prosessi-innovaatio.....	15
prososiaalinen motivaatio.....	36
prososiaalisuus.....	64, 124, 144
prototyyppi.....	10, 78, 101
prototyypinen.....	10
prototyypisyys.....	17, 83, 85, 87, 93, 131, 138, 157
psykoanalyttinen koulukunta.....	44
psykodynaaminen paradigma.....	24
psykologinen sopimus.....	128
psykologinen turvallisuus.....	131, 146
pätevyyden tarve.....	41
pätevyys.....	31, 41
päämääränasetusteoria.....	25, 115
päätöksenteko.....	136

pörssi-yhtiö.....	124
reaktanssi.....	4, 113, 115
refleksi.....	21
resurssi.....	60
resurssien tavoittelu.....	68
ryhmä.....	10
ryhmäajattelu.....	133
ryhmäidentiteetti.....	69
ryhmävalinta.....	69
saavutustarve.....	23, 54
seuraaja.....	4
sisäjohtaja.....	131
sisäperäinen motivaatio.....	9, 30, 34, 55
sopeutuvaisuus.....	124
sosiaalikognitiivinen teoria.....	26
sosiaalinen identiteetti.....	17
sosiaalinen konstruktionismi.....	9, 152
sosiaalinen valinta.....	58
sosiaalinen äly.....	79
sosiaalisen identiteetin teoria.....	17
sosiaalisen oppimisen teoria.....	26
sosiaalisen riippuvuuden teoria.....	108
sosioanalyttinen teoria.....	69
sovinnollisuus.....	77
status.....	4, 60, 68p.
statushierarkia.....	61
statuskilpailu.....	69, 89
stereotyyppisyys.....	90
strategia.....	8, 139
striataalinen aktiivisuus.....	65
suorituspalkkio.....	32
suoritussuuntautuneisuus.....	67
suru.....	64
synergiakato.....	141

systemienvaihtomalli.....	119
syllisyys.....	44
tapa.....	21
tarve.....	9, 23, 41
tavoittelumotivaatio.....	63
taylorismi.....	22, 30
temperamentti.....	16
teoria.....	2
tiedeyhteisö.....	10, 34, 91, 116, 131, 136, 155
tiimi.....	10, 128 , 131, 147
tiiminvetäjä.....	131
tilanneteoria.....	90
totteleminen.....	28, 47
transaktiojohtajuus.....	92
transformaatiojohtajuus.....	92
TRM.....	128
tulospalkkio.....	30, 65, 116, 121, 124, 126
tunne.....	61
tunneäly.....	80
tunnollisuus.....	123
tunnustus.....	34
tuoteinnovaatio.....	15
tutkija.....	6, 31, 77, 82, 90, 113, 116pp., 128, 135p.
tutkimusryhmä.....	128p.
tutkiva oppiminen.....	59
työmotivaatioteoria.....	21
työryhmä.....	10, 87, 102, 128
uhka.....	30p., 59, 64p., 69, 91
ulkoinen johtaja.....	131
ulkoinen säätely.....	44
ulkojohtaja.....	131
ulkoperäinen motivaatio.....	28, 43, 139
ulkoryhmä.....	10, 84p., 107
uppoutuminen.....	37

uteliaisuus.....	33
utilitarismi.....	18
uudennos.....	14
vaikutusvalta.....	3
vaisto.....	58
valenssi-odostusteoria.....	30
valta.....	4, 10, 19, 60, 79, 103
valtaetäisyys.....	144
valtamotiivi.....	43
vapaamatkustaja.....	111p., 141
vastavuoroisuus.....	68p.
velvollisuus.....	46, 68
viestintäkulttuuri.....	135
vietti.....	58
viiden suuren persoonallisuuspiirteen teoria.....	77
viiteryhmä.....	87, 155
vireystila.....	37
virtaustila.....	37
virtuaalitiimi.....	134
visio.....	26, 79, 92, 94, 103, 139, 145
visionääri.....	31
vuorokuuntelu.....	126
välillinen motivaatio.....	70p.
välttämismotivaatio.....	24, 63
välttämisorientaatio.....	66
X-teoria.....	22, 85, 91
Y-teoria.....	22, 85, 91
yhteenkuuluvuus.....	42, 71, 142
yhteiskuntatiede.....	33
yhteistyö.....	33, 61p., 68p., 108, 121, 134, 139, 143
ylipalkkaus.....	84
ystävyyys.....	69