

Juha Peltoniemi

Tutkimuksen johtajan opas



Versio 0.2 (28. tammikuuta 2015)

© 2015 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

2015

Sisällys

1 Johdanto...	1
2 Johtaminen ja johtajuus...	5
3 Johtamisteoriat...	8
4 Hyvä johtaja...	12
5 Ryhmän identiteetti ja johtajan prototyyppisyys...	16
6 Työmotivaatio...	19
7 Sisäperäinen motivaatio...	22
8 Luovuus ja systemaattisuus...	25
9 Auvo (virta, uppoutuminen, flow)...	30
10 Luovan työn motivaatio...	32
11 Psykologiset perustarpeet...	35
12 Ulkoperäisen motivaation jatkumo...	38
13 Motiivien evoluutio...	43
14 Yhteistyö, kilpailu ja sosiaalisuus...	46
15 Positiiviset ja negatiiviset emootiot...	50
16 Tutkijan työn johtaminen...	52
17 Tutkimusryhmän johtaminen...	58
18 Väkiluovuus...	61
19 Virtuaalitiimi...	64
20 Tutkimusprojektit...	67
21 Kansainvälisten kollaboraatioiden johtaminen...	71
22 Organisaatiokulttuuri ja luova ilmapiiri...	72
23 Lopuksi...	75

1 Johdanto

Kerron tässä kirjoitelmassa tutkijoiden johtamisesta. Olen kirjoittanut tämän lähinnä akateemisissa tutkimushankkeissa työskenteleville tutkijoille, jotka joutuvat pää- tai sivutoimisesti johtamaan tutkimushankkeita, tutkimusryhmiä tai yksittäisiä tutkijoita. Erityisesti toivon tämän kiinnostavan heitä, jotka haluavat kasvaa tutkimustyön johtajiksi.

Opas soveltunee teollisuuden tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimen johtajille. Luultavasti myös kaiken muun luovan työn johtajat hyötynevät siitä. Jopa yhtiöiden johtajien pitäisi ottaa mallia tutkimustyön johtamisesta: liiketoiminnassa tarvitaan samoja avuja kuin tutkimuksessakin, luotettavan tiedon systemaattista hankintaa, tapauskohtaisen paikallisteorian laatimista ja soveltamista sekä näitä tukevaa luovaa yksilö- ja tiimityötä. Yhä suurempi osa kaikesta työstä vaatii luovuutta, asiantuntevuutta, henkilökohtaista vastuunkantoa sekä rakentavaa yhteistyötä.

Johtamisoppaiden lukemista ei kielletä alaisiltakaan. Hyvään työelämätaitoon kuuluu, että työntekijän tulee ymmärtää esimiehen aivoituksia. Tehokkaan työntekijän tulee johtaa itse itseään, kannustaa työtovereitaan ja osallistua rakentavan työilmapiirin luomiseen. Ovela asiantuntija pyrkii myös vaikuttamaan esimiehiinsä, jotta nämä toimisivat oikein. Tämä opas tarjonnee ideoita heillekin.

Tutkimustiimissä ja kollaboraatioissa melkein kaikilta jäseniltä vaaditaan johtajuutta. Tehokkaat tiimit toimivat jaetun johtajuuden perusteella. Jokainen jäsen kantaa oman vastuunsa tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti virtuaalitiimeissä ja usean instituutin jäsenistä koostuvissa kollaboraatioissa ei ole useinkaan ulkoisesti määriteltyä päällikköä, jolla olisi muodollista käskyvaltaa jäseniin. Jäsenet saattavat yhteisellä päätöksellä delegoida tehtävien koordinoinnin, rutiinipäätösten tekemisen ja ryhmän edustamisen jollekin jäsenelle. Jokaisen pitää kuitenkin osata johtaa työtä ja toimintaa.

Tämä opas perustuu sekä käytännössä että teoriassa hankkimiini oppeihin. Yritän enemmän tukeutua objektiivisiin tutkimuksiin kuin subjektiivisiin kokemuksiin, jotka voivat olla rajoittuneita ja biasoituneita. Toisaalta suuri osa julkaistusta empiirisistä tutkimuksista vaikuttaa puutteelliselta tai rajoittuneelta, jotta tuloksia voisi kovin

1 Johdanto

varmasti yleistää. Erityisesti perehdyin tämän kirjoituksen aiheeseen opinnäytetyössäni (Peltoniemi 2014). Tämä opas ei kuitenkaan ole suora lyhennelmä siitä, vaan sisältää muutakin yleistä ja erityistä tietoa. Jätän tästä pois paljon teoreettista aineistoa ja yksityiskohtaisia kuvauksia kokeellisesta evidenssistä, jota teorioiden tueksi on saatu. Lukemisen helpottamiseksi karsin viitteitä, mutta pyrin jättämään tärkeimmät. Tämä työ ei siten sovellu varsinaiseksi johtamistieteen akateemiseksi oppikirjaksi. Tarkempia viitteitä ja alkuperäislähteitä kaipaavaa kehotan etsimään niitä opinnäytetyöstäni, josta niitä löytyykin yli 800 kappaletta. Harva tässä kirjoituksessa esitetyistä ideoista on alkuperäisesti minun keksimäni, ominta tuotantoa edustavat lähinnä virheet ja väärinkäsitykset.

En halua antaa lukijalle vain kokoelmaa temppuja. Pyrin antamaan hieman syvällisempää tietoa ihmisen käyttäytymisen syistä ja seurauksista. Näiden avulla lukija oppinee ymmärtämään paremmin työntekijöitä ja omia esimiehiään ja voinee kehittää itselleen omaan toimintaympäristöön soveltuvia johtamismalleja. Oletan, että akateeminen tutkija – tulipa hän miltä tieteenalalta hyvänsä – tuntee hieman enemmän vetoa teorioihin kuin tavallinen kaduntallaaja. En kuitenkaan edellytä lukijalta vahvaa yleisivistystä laajempaa osaamista käyttäytymistieteistä enkä minkäänlaista aiempaa koulutusta johtamisteorioista. Suosittelen silti opiskelemaan johtamista enemmänkin. Johtamiseen kuuluu paljon erilaisia asioita, joista vain osaa tässä käsitellen.

En tiedä, kuinka mones suomenkielinen johtamisopas tämä on. Yleisiä johtamisen oppi- ja konsulttikirjoja ilmestyy lähes viikoittain. En kuitenkaan ole vielä nähnyt yhtäkään suomenkielistä opaskirjaa, joka olisi kirjoitettu nimenomaan tutkijoiden johtamiseen. Muutamia englanninkielisiä olen nähnyt, mutta useimmat ovat liian sekavia, liian vanhentuneita tai liian pinnallisia kelvolliseksi oppikirjaksi. Suomeksikin on kirjoitettu runsaasti kuvauksia yliopistojen ja tutkimusryhmien johtajien arjesta ja heidän käsityksistään johtamisesta. Sellaisia on koottu väitöskirjoiksikin. Kirjoittajien omat kokemukset varmasti tuovat elävyyttä kirjaan, mutta ilman syvällisempää teoriaa ne eivät yleisty kontekstinsa ulkopuolelle. Sitä teoriaa tässä pyrin lukijalle tarjoamaan.

Suomen tutkimus- ja kehitysmenot vuodelta 2011 olivat yli 7 miljardia euroa (Suomen virallinen tilasto 2012). Tutkimuksen johtamista ei siten kannatta vähätellä. Omien varsin rajoittuneiden havaintojen ja kuulopuheiden perusteella tutkimuksen

1 Johdanto

johtamisessa ollaan vielä kaukana täydellisestä. Uskoisin, että tutkimustyön johtamista kehittämällä saadaan tutkimuksen vaikuttavuutta parannettua miljardien eurojen arvosta. Samalla parannetaan maailmaa suomalla enemmän onnea ja mielihyvää tutkimuksen tekijöille, mikä heijastunee kotien kautta muuallekin yhteiskuntaan.

Johtamistyöhön kuuluu resurssien hankintaa ja jakamista, lakien ja sääntöjen noudattamisen valvontaa, strategista suunnittelua, päätöksentekoa ja politikointia. Näitä en tässä oppaassa paljonkaan käsittele, vaan tarkastelen nimen omaisesti ihmisten johtamista, johtamisen vaikeinta aluetta. En myöskään puutu laitoksen tai projektin organisaatiorakenteisiin, vaan otan ne tässä annettuina.

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

Johtamisteorioissa – kuten yleensäkin ihmisen sosiaalista käyttäytymistä kuvaavissa teorioissa – on edistytty nopeasti. Kymmentä vuotta vanhemmat oppikirjat ovat jo auttanut vanhentuneet, elleivät sitten joltain osin ole klassikoiksi muuttuneet. Viimeistä sanaa ei varmasti ole vielä sanottu: tässäkin esitetty tieto saattaa sitä lukiessasi jo olla ajastaan jäljessä.

Lähestyn johtamista yksilöllisesti ja tekijälähtöisesti, työntekijöiden motivaation kautta. Tarkastelen sekä omatahtoisia, omaan kiinnostukseen perustuvia motiiveja että toistahtoisia, toisen ihmisen haluun ja sitä tehostavaan vaihtoon tai uhkailuun – palkkioon tai rangaistukseen – perustuvia motiiveja. Motiivit voidaan luokitella myös välittömiin, sellaisinaan nautintoa tuoviin (tai tuskaa vähentäviin) motiiveihin taikka välillisiin, jotka ovat keinoja myöhemmän nautinnon saamiseksi (tai kärsimyksen ja kuoleman välttämiseksi). Voidaan puhua myös sisä- ja ulkoperäisistä motiiveista. Erityisesti tukeudun itsemääräytymisteoriaan, joka soveltuu mainiosti tutkimuksen johtamiseen

Työni filosofisia perusteita voidaan etsiä muun muassa Immanuel Kantin ja John Stuart Millin töistä. Johtajalta vaaditaan käytännöllistä järkeä eli eettistä arviointia,

1 Johdanto

kykyä erottaa oikea väärästä tai pikemminkin taitoa tehdä perusteltu valinta kahdesta pahasta.

Kant vaatii kohtelevaan jokaista – myös itseään – kuten tämä olisi päämäärä sinänsä eikä vain keino päämäärän saavuttamiseksi. Siten johtajan tulee kunnioittaa jokaisen arvokkuutta ja autonomiaa. Johtajan tulee toimia itselleen tietoisesti asettamiensa universaalien periaatteiden mukaan, suomatta itselleen erivapauksia joita ei soisi kaikille muillekin samassa tilanteessa. Kantilainen johtaja kasvattaa valistuneesti alaisistaan itsenäisiä johtajia, rohkaisten heidät ajattelemaan itse.

Mill kehitti tutkimuksen metodologiaa. Hän lähti ajatuksesta, että yhteisöissä ei ole mitään kollektiivista ilmiötä, jota ei voisi palauttaa yksilöiden tekoihin ja käsityksiin. Tällaista käsitystä kutsutaan metodologiseksi individualismiksi. Yhteisön kulttuuri muodostuu niistä käsityksistä, joita sen jäsenillä on toisten käsityksistä siitä, miten kussakin tilanteessa tulisi toimia. Kollektiivikäsitteitä voi ja pitääkin käyttää approksimaationa, yksinkertaistuksina ja malleina.

Mill edusti toisenlaista etiikkaa kuin Kant, eli utilitarismia (Bentham 1780). Sen mukaan teon eettisyys perustuu lopputuloksen. Utilitaristisen johtajan tulee pyrkiä tuottamaan mahdollisimman monelle mahdollisimman paljon onnea sekä vähentää kärsimystä. Perustavanlaatuisista eroistaan huolimatta Kantin edustama velvollisuusetiikka ja Millin edustama seurausetiikka johtavat useimmissa tapauksissa samaan lopputulokseen, kun tilanne analysoidaan riittävän huolellisesti.

Tätä kirjoitusta voi lukea järjestelmällisesti tai satunnaisesti. Kaikki luvut eivät ole itseriittoisia, mutta lukija voinee silti hypätä tylsän kohdan yli halutessaan. Hätäinen lukijaa voi siirtyä suoraan lukuun 16.

Julkaisen tämän työni verkossa vapaasti kaikkien saataville. Tämä teksti on riittävän pieni tulostettavaksi kunkin omalta tulostimelta tai luettavaksi näytöltä. Ei köyhillä tutkijoilla kuitenkaan olisi rahaa tai halua maksaa tästä mitään. Jos haluat osoittaa kiitollisuutta jollain tavoin, anna minulle jotakin rakentavaa palautetta.

2 Johtaminen ja johtajuus

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.

Ryhmän ja yhteisön jäsenet käyttävät aina valtaa toinen toisiinsa. Valta kuuluu erityisesti sosiologian peruskäsitteisiin, kuten energia fysiikkaan. Klassisesti henkilöllä A on valtaa henkilöön B, jos A saa B:n tekemään jotain, mitä hän ei muuten tekisi. Valtaa voi käyttää pehmeästi sosiaalisen vaikutusvallan kautta tai kovasti pakkokeinoin. Valta ei yleensä jakaudu tasan. Vallan säilymislain mukaan valta yhdelle on pois toiselta.

Johtajaksi kutsutaan ryhmän jäsentä, jolla on suhteettoman paljon valtaa muihin jäseniin verrattuna. Johtajuus voi perustua ylhäältä annettuun muodolliseen mandaattiin, ryhmän yhdessä antamaan valtuutukseen taikka ryhmän jäsenten erikseen suomaan epämuodolliseen arvovaltaan. Ryhmässä voi olla useampia johtajia, jotka jakavat vallan tai kilpailevat siitä. Tehokkaassa tiimissä kaikki johtavat työtä tasa-arvoisesti. Epämääräisten viiteryhmiä mielipidevaikuttajat eivät aina itsekään tiedosta omaa valtaansa ja siihen liittyvää vastuuta. Näitä voitaisiin kutsua piilojohtajiksi. Työyhteisöissä esiintyy myös näennäisjohtajia, joille on annettu muodollinen valta ja vastuu, mutta jotka eivät ole saaneet todellista vaikutusvaltaa.

Tarkastelen tässä johtajuutta työyhteisöissä. Yleisesti johtaja johtaa ihmisiä

- a) tunnistamalla työntekijän luontaiset motivaatiot, arvot, kyvyt, taidot ja taipumukset ja asettamalla tehtävän tavoitteet ja työolosuhteet yhteensopiviksi näiden kanssa;
- b) tuottamalla työntekijälle organisaation tai tiimin tavoitteisiin nähden oikeasuuntaista työmotivaatiota;
- c) poistamalla työntekoa ja motivaatiota laskevat häiriötekijät, myös epäoikeudenmukaisuudet; sekä

2 Johtaminen ja johtajuus

d) kehittämällä työntekijän taitoja, myös oppimis- ja keksimistaitoja.

Yksityiskohtaisemmin tämä voi tarkoittaa varsin pitkääkin ketjua erilaisia epäsuoria toimia, joiden vaikutukset näkyvät vasta pitkän ajan kuluessa.

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.

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 omat halut eivät yleensä vedä luonnostaan samaan suuntaan.

Johtajuuteen liittyy alaisuus. Ryhmän vallattomammille osapuolille ei ole keksitty sopivaa termiä, ainakaan suomen kieleen, eikä englantiinkaan. Perinteinen termi alainen voi tuntua halventavalta. Käännöskirjallisuudessa käytetään termiä seuraaja, englannin kielen termistä *follower*. Se liittyy selkeämmin joihinkin johtajuusmalleihin, jossa tarkastellaan nimenomaan johtajan seuraamista. Suomen kielen korvaan se sattuu kuitenkin ärhäkämmin kuin alainen, koska se antaa kuvan omaehtoisesta alistumisesta alistamisen sijaan. Käytän tässä työssä yleensä nimitystä ryhmän jäsen tai työntekijä, ellen erityisesti korosta tietynlaista johtajuussuhdetta.

Harva tykkää joutua johdetuksi, ei varsinkaan alistetuksi. Toisen vallan kohteeksi joutuminen aiheuttaa yksilöissä reaktanssia eli negatiivista tuntemusta, kun yksilöltä riistetään oikeus hänelle kuuluvaan valintaan (Brehm 1966). Siten valta luo vastustusta. Taidokkaan johtajan tulee käyttää valtaansa harkiten ja hienovaraisesti, jotta välttäisi tarpeetonta vastarintaa. Hyvään johtajuuteen kuuluu työntekijöiden oman autonomian kunnioittaminen. Kantilaisesti johtaja kasvattaa seuraajistaan johtajia tukemalla heidän itsenäisyyttään (Bowie 2001).

Muihin elämänalueisiin – perheeseen, harrastuksiin, opiskeluun tai vapaaehtoistoimintaan – verrattuna työn motivaatorakenne sisältää enemmän instrumentaalisia tekijöitä. Työtä pidetään aina osaltaan välineenä resurssien ja arvostuksen saamiseksi. Työnteko itsessään voi kuitenkin tyydyttää työntekijän sisäperäisiä tai sisäistettyjä

2 Johtaminen ja johtajuus

motivaatioita, kuten oppimista, uteliaisuutta, yhteenkuuluvuutta ja identifioitumista. Myös työsuoritus sinänsä taikka työssä itselle tärkeän tavoitteen saavutus voi motivoida. 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.

Empiirisesti työntekijöiden luova potentiaali ja organisaation todellinen luova tuottavuus korreloivat heikosti. Harva organisaatio pystyy hyödyntämään henkilökuntansa luovuutta tehokkaasti. Yleensä organisaatiot pyrkivät organisaatiotasolla pikemmin torjumaan kuin kannustamaan luovuutta, tahattomasti tai tahallisesti. Tähän vaikuttavat niin jäykät rakenteet kuin luovuuskammoisten ja muutosvastaisten tyyppien valikoituminen johtajiksi.

Miten työntekijä sitoutuu työhönsä? Kuinka autonomiset yksilöt saadaan toimimaan koherentisti tiimissä? Kuinka kaikille tehtäville löydetään tekijä? Milloin työntekijät pystyvät ja motivoituvat luovuuteen? Mikä estää luovuutta? Ryhdyn etsimään näihin vastauksia seuraavaksi.

3 Johtamisteoriat

Johtamisen tutkimuksessa ja opetuksessa on vallinnut lukuisia eri koulukuntia. Johtamistiede ei ole saavuttanut paradigmaattista vaihetta, jossa tiedeyhteisö pääsisi yhteisymmärrykseen fundamentaalisimmista käsitteistä ja teorioista. Johtamisessa vallitsee edelleen useita hyvinkin erilaisia lähtökohtia ja lähestymistapoja. Usein erot ovat akateemisia eli vaikuttavat tiedeyhteisön sisällä, mutta myös käytännön johtajia koulutetaan eri mallien ja näkemysten pohjalta. Monet käytännön johtajille opetettavat teoriat, mallit ja opit ovat opettajan – usein kaupallisen konsultin – omia tavaramerkkejä.

Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttamista tutkitaan myös sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteissä sekä taloustieteissä. Liian usein näissä puhutaan samoista asioista eri nimillä ja eri asioista samoilla nimillä. Käännösten suomenkielinen terminologia ei ole kovin vahvasti vakiintunut edes saman tieteenalan sisällä. Yritän tässä pyrkiä jonkinlaiseen sisäiseen johdonmukaisuuteen terminologiassa. Varoitan kuitenkin, että toisissa kirjoissa voidaan käyttää toisenlaista nomenklatuuraa.

Teoria sallii tapahtumien ennakoinnin ja manipuloinnin. Periaatteessa kaikki ilmiöiden syy-seuraussuhteisiin liittyvä tieto on teoriatietoa, vaikka tieteessä teorian käsite rajataan suppeammin hyvin määriteltyihin väitteisiin, joita voidaan empiirisesti tutkia. Yhteiskuntatieteissä ei kuitenkaan pystytä laatimaan samalla lailla yksikäsitteisiä teorioita kuin luonnontieteissä, vaan teoriat kuvaavat pikemminkin mahdollisuuksia kuin varmuuksia. Kaikki reaali maailman sosiaaliset tilanteet ovat niin kompleksisia, että käytännössä sovelluskelpoiset teoriat ovat aika karkeita approksimaatioita todellisuudesta. Tilanteen yksinkertaistaminen ja vaikutussuhteiden approksimointi olennaista karsimatta kuuluvat tutkijan tärkeimpiin taitoihin yhteiskuntatieteissäkin. Historiallisesti suuri osa merkittävistä yhteiskuntatieteellisistä teorioista sisältää lähinnä käsitteiden määrittelyä ja ilmiöiden luokittelua. Tämä on pätenyt myös johtamistieteisiin, joiden tarkoituksiin kuitenkin kuuluu muita enemmän selittää kohteen manipulointia, mitä juuri johtamiseksi kutsutaan. Tässä työssäni pyrin antamaan lukijalle oppia nimenomaan syvällisistä teorioista, jotka auttavat ymmärtämään ja ennakoimaan johtamissosiaalisia

3 Johtamisteoriat

ilmiöitä sekä auttamaan johtajaa johtamaan niin, että hän saavuttaa toivomansa tavoitteet ilman yllättäviä sivuvaikutuksia.

Monet johtajuusteoriat rajoittuvat tiettyyn osatoimeen tai toimintaympäristöön. Akateemisessa tutkimuksessa tutkitaan paljon, mitä johtamisessa tapahtuu, mitä käsityksiä osallisilla on johtamisesta ja mitä johtaminen johtajalle merkitsee ilman, että edes pyritään antamaan ohjeita tai sääntöjä, miten ihmisiä pitäisi johtaa. Johtajat kuitenkin yleensä kaipaavat konkreettisia ohjeita ihmisten käsittelyyn, joskus turhankin pinnallisia nippelisääntöjä. Erilaisissa kulttuureissa ja tilanteissa odotetaan ja siedetään hyvin erilaista johtamista, joten yhtä yleistä ja yksinkertaista kaikkeen sopivaa johtamisteoriaa ei ole.

Johtamisteoriat voidaan jakaa yhdellä tavalla positiivisen ja negatiivisen ihmiskäsityksen teorioihin. Tämä pätee vallan käytön teorioihin yleensä, kuten poliittisiin teorioihin. Negatiivisen ihmiskäsityksen teoriat perustuvat ajatukseen, että ihmiset ovat kilpailullisia, itsekkäitä ja vastuuttomia. Ihmisten johtaminen perustuu tarkkaan ohjeistukseen, valvontaan sekä suoritusriippuviin palkintoihin ja rangaistuksiin. Positiivisen ihmiskäsityksen teoriat pitävät ihmisiä yhteistyökykyisinä, epäitsekkäinä ja vastuuntuntoisina. Ihmisten kanssakäyminen perustuu luottamukseen. Ihmisiä johdetaan kannustamalla. Työntekijöille voidaan antaa vastuuta ja autonomiaa. Monet teoriat sisältävät dualistisesti molemmat komponentit, jotkut jopa jatkumona.

Politiikassa positiivisen ihmiskäsityksen teoriat – kuten klassinen anarkismi tai utopistinen sosialismi – ovat osoittautuneet käytännössä kestävämmiksi yksi toisensa jälkeen. Negatiiviseen ihmiskäsitykseen perustuva markkinatalousteoria sen sijaan jatkaa voittokulkuaan. Puhtaasti machiavelliset mallit eivät kuitenkaan ole osoittautuneet kestäviksi, vaan politiikassakin pitää osata soveltaa positiivisia keinoja.

Työyhteisöjen johtamisessa positiiviset keinot korostuvat enemmän. Ylipäättään pienemmissä yhteisöissä saavutetaan helpommin keskinäinen luottamus. Vanhimmat johtamisteoriat lähtivät negatiivisesta ihmiskäsityksestä, mutta positiivisuuteen perustuvat teoriat ovat saaneet koko ajan lisää tilaa. Tähän vaikuttaa paitsi teorioiden kehittyminen ja psykologisen ymmärryksen kasvaminen myös työyhteisöjen muuttuminen. Ennen vanhaan useimmat työt olivat varsin mekaanisia ja yksinkertaisia, mutta silti vain johtaja osasi asiat ja työntekijät olivat kouluttamattomia, osaamattomia

3 Johtamisteoriat

ja sitoutumattomia eli vaihtuivat nopeasti. Nykyisin työntekijät on koulutettu tehtäviinsä ja työtehtävät vaativat entistä enemmän luovaa ajattelua sekä itsenäisyyttä. Silti johtaja ei saa jäädä pelkän positiivisuuden varaan. Hyvän johtajan arsenaaliin kuuluukin sekä positiivisia että negatiivisia keinoja tilanteesta riippuen.

Seuraavassa taulukossa luetteloin joitain historiallisia johtamisteorioita. Nämä voi tunnistaa ihan yleissivistyksen vuoksi, mutta en näitä tämän enempää tässä käsittele. Kaikki eivät ole jääneet historiaan, vaan niillekin on jäänyt paikkansa.

nimi	kuvaus
taylorismi	
byrokratia	
Humanistinen johtaminen	
X- ja Y-teoria	
transaktiojohtaminen	
transformaatiojohtaminen	
Karismaattinen johtaminen	
Autenttinen johtaminen	
palvelijajohtaminen	
Voimaannuttava johtaminen	
Visionäärinen johtaminen	
Johtaja-jäsen teoria	
tavoitejohtaminen	
tilannejohtaminen	
syväjohtaminen	

Johtamisteorioita taikka tilannekohtaisia malleja voidaan luokitella lukuisten ulottuvuuksien avulla. Trendi on kulkenut johtajakeskeisistä tiimikeskeisiin teorioihin.

Tilannekohtaiset mallit tarkastelevat johtamista muun muassa työntekijän kypsyyden mukaan. Triviaalisti aloittelevat työntekijät tarvitsevat instruktiivisempaa johtamista kuin kokeneet. Vastuun määrä tulee asettaa kunkin vastuunkantokyvyn mukaan. Johtaminen on aina myös opettamista ja kasvattamista.

Yksi ulottuvuus on diktatuuri-demokratia. Teoriat antavat vihjeitä johtajan päätöksenteosta suhteessa alaisiin. Yleensä johtajan kannattaa hakea ryhmän hyväksyntää päätökselle, keskustellen ja pohtien, koska tällöin ryhmä sitoutuu päätökseen ja todennäköisemmin ainakin pahimmat virheet karsitaan pois. Päätöksen

3 Johtamisteoriat

laadusta, kulttuurista, valtasuhteista sekä muodollisesta vastuullisuudesta riippuu, millaisen roolin johtaja ottaa. Tiedeyhteisöissä voidaan toimia täydellisen demokratian kautta, missä johtajan rooli saattaa rajoittua puheen johtamiseen sikäli, kun nimettyä johtajaa edes on. Tyypillisemmin toimitaan osallistuvan johtamisen mallilla, missä asiasta keskustellaan, mutta johtaja tekee päätöksen ryhmän kantaa myötäillen.

Toisaalta monessa tapauksessa johtaja saa tehdä päätöksen itse, toisilta kysymättä. Täysin mitättömillä päätöksillä ei sovi muita vaivata – juuri niitä varten johtaja on olemassa. Joistain arkaluonteisista asioista ei voikaan keskustella. Monet nimitysasiat kuuluvat tällaisiin. Jotkut asiat taas ovat liian kriittisiä ryhmän päätettäväksi. Jos päätös on tehtävä välttämättä ja nopeasti, mutta asiasta vallitsee niin paljon erimielisyyttä, että minkäänlaista konsensusta ei ole odotettavissa, on parempi johtajan päättää yksin kuin turhaan keskusteluttaa tai alistaa päätöstä äänestykseen (Buchanan & Badham 2008). Äänestyspäätöksiä ylipäätään kannattaa välttää. Ne saattavat johtaa hieman satunnaisiin lopputuloksiin, koska työryhmät ovat yleensä varsin kokemattomia poliittiseen työhön. Äänestys voi myös näkyvästi jakaa porukan kahteen tai useampaan klikkiin, mikä voi vahingoittaa ilmapiiriä ja yhteistyötä. On parempi, että työntekijät ovat katkeria pomolle kuin toinen toisilleen.

4 Hyvä johtaja

Hyvän johtajan määrittely riippuu arvosidonnaisesti hyvyyden määritelmästä. Johtajan koettu tai arvioitu hyvyys merkitsee johtajaa valittaessa ja asetettaessa tavoitteita johtajan itsekehitykselle. Johtajaksi nouseminen ja johtajana menestyminen voivat edellyttää erilaisia ominaisuuksia, mikä voi estää hyvää johtajaehdokasta koskaan pääsemästä johtajaksi. Kokoan tähän yhteenvetoa yleisesti hyvältä johtajalta odotetuista ominaisuuksista.

Sapienza (2005) teki empiirisen kyselytutkimuksen tutkijoiden käsityksistä hyvästä ja huonosta johtamisesta. Vastaajat 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 tulostittareihin. Sapienzan (2005) mukaan tutkijat kaipaavat huolenpitoa yllättävän paljon, joskaan raportista ei selvinnyt, minkä tason tutkijat erityisesti.

Niin piirteiden kuin hyvän johtajuuden arviointi sisältää subjektiivisia piirteitä. Oma taikka työtoverien, alaisten, esimiesten tai sidosryhmien käsitys onnistumisesta johtajana ei vielä mittaa todellista onnistumista. Ei johtajan kuulu miellyttää eikä hyvää johtajuutta mitata saavutetun vallan avulla. Objektiivisen mittarin kehittäminen on osoittautunut erittäin vaikeaksi, koska kaikkiin tuloksiin liittyy paljon satunnaisuutta. Johtajana eteneminen mittaa ennen kaikkea esimiesten käsityksiä. Lyhytaikainen tulosparannus ei takaa pitkäaikaista menestystä, vaan kestävien toimien vaikutukset saattavat näkyä vasta vuosien päästä. Väärät mittarit ovat aiheuttaneet runsaasti tuhoa eri organisaatioissa, ihan kansantaloudellisesti merkittävin vaikutuksin. Yrityksissä väärät bonukset ovat johtaneet kieroutumiin, kuten vääristyneeseen kvartaalitalouteen, mutta myös julkiselle sektorille on tuotu epäilyttäviä tulostittareita.

Johtamistutkijat ovat etsineet vastausta kysymyksen, millainen persoonallisuus tekee hyvän johtajan. Teoria ja empiria eivät kuitenkaan anna selkeää vastausta tähän. Ilmeisesti tämä riippuu vahvasti tilanteesta ja tapauksesta sekä työntekijöiden, yhteiskumppanien ja korkeampien johtajien omista persoonallisuuksista. Etenemistä

4 Hyvä johtaja

johtamisuralla ennustaa pikemmin yhdenmukaisuus ylempien johtajien arvojen, persoonallisuuksien ja harrastusten kanssa kuin jokin absoluuttinen piirre. Äärimmäiset persoonallisuuden piirteet lienevät useimmin haitaksi. Menestyneiden johtajien tyypillisimmäksi piirteeksi on havaittu ekstroversio (Bono & Judge 2004), mutta myös korkea tunnollisuus, avoimuus kokemuksille ja matala neuroottisuus edesauttaisivat johtajana etenemistä. Liian korkea tai liian matala sovinnollisuus haittaa johtamista.

Kaikkein yleisimmin johtajalta odotetaan oikeudenmukaisuutta sekä integriteettiä. Kaikki arvostavat rehellistä ja luotettavaa johtajaa. Kukaan ei luota epärehelliseen esimieheen. Ilman luottamusta johtaja voi johtaa vain pakkokeinoin. Empiirisesti johtajat osoittavat keskimääräistä korkeampaa moraalikäsitystä Kohlbergin mallilla mitattuna (Helkama 2009).

Yleensä älykkäät ihmiset menestyvät hyvin myös johtajina. Toisaalta liika älykkyys ei aina hyödytä. Siihen liittyvä korkea kognitiotarve voi johtaa turhaan pohtimiseen, vähäiseen kiinnostukseen arkisiin asioihin sekä päätösten lykkäämiseen. Ryhmän älykkyystasoa älykkäämpi johtaja koetaan ulkopuoliseksi, mikä voi haitata johtajuutta. Erityisesti poikkeava älykkyys estää johtajaa saamasta ryhmän luottamusta.

Johtaja tarvitsee sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja. Usein puhutaan tunneälystä (Salovey & Mayer 1990) – termi itse lienee hämärtynyt liiallisen popularisoinnin myötä. Siihen kuuluu omien tunteiden hallinta sekä toisten tunnetilojen ymmärrys ja toisten tunneperäisten reaktioiden ennakointi. Johtajan pitäisi osata lukea työntekijöiden motivaatioita ja mielialoja sovittaakseen tehtävät ja työntekijät. 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. Empiiristä työtä häiritsee, että tutkimustyön johtajia harvoin on koulutettu johtajiksi ja ilmeisen suuri osa jotain koulutusta saaneista on saanut sopimattomia oppeja.

Tutkimustyötä johtavat yleensä parhaat paikalliset asiantuntijat. Johtamistutkimuksessa on tutkittu, kumpi vaikuttaa enemmän, hallintotaidot vai alan asiantuntijuus. Tutkimusyhteisöissä asiantuntijuutta ei voi sivuuttaa. Johtaja antaa suuntaa, kouluttaa alaisiaan sekä arvioi tuloksia, mitkä ovat mahdollisia ilman erittäin vankkaa alakohtaista osaamista. Tutkimusten mukaan asiantuntevan johtajan johtamat tutkimus-

4 Hyvä johtaja

tiimit saavat menestyksellisempiä tuloksia kuin maallikkojohtajan (Basadur et al 2000, Mumford et al 2002, Friedrich et al 2010) ja hyvän hallinnoijan johtamat tiimit epäonnistuvat luovuudessa, jos johtaja ei osannut asiaa (Farris 1982).

Tutkimus- ja kehityshankkeen johtajan tulee ensisijaisemmin ymmärtää 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.

Johtajalta vaaditaan taitoa oppia, niin kirjoista kuin omista kokemuksista ja virheistä. 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). Sellainen veisi heidät epämukavuusalueelle ja aiheuttaisi puolustautumisreaktiota.

Eri ympäristöissä ja tilanteissa vaaditaan erilaista johtajaa. Voiko sama johtaja sopeutua ja mukautua jokaiseen tilanteeseen vai pitäisikö eri tilanteisiin olla eri johtaja? Tarpeeksi lahjakas, joustava ja oppiva johtaja varmasti pystyy menestymään hyvinkin erilaisissa johtamisympäristöissä, mutta tuskin kaikissa. Monille lienee helpompaa hakeutua omaa luontaista tai opittua johtamisotetta vaativiin tehtäviin kuin muuttaa itseään kutakin johtamistehtävää varten. Kaikki eivät kuitenkaan voi valita, mitä johtavat. Tutkimustiimien ja -yksiköiden johtoon nimetään kokeneita tutkijoita eikä johtaville tutkijoille yleensä tarjota mahdollisuuksia päästä muita organisaatioita johtamaan. Siinä on sitten pärjättävä, opittava johtamaan kantapään ja kirjojen kautta, ja ihan varmasti muutettava asenteitaan.

Johtajan oletetaan organisoivan ja koordinoivan ihmisiä vähentääkseen epävarmuutta ja tuodakseen järjestystä. Luovuuden ilmaisut ja luovat teot kuitenkin tuottavat epävarmuutta, ennustamattomuutta ja monitulkintaisuutta, mitkä eivät sovi johtajuuden stereotyyppiin. Järjestystä tuovan johtajan kaipuu voi edesauttaa vähemmän

4 Hyvä johtaja

luovien ja heikosti epävarmuutta sietävien tyyppien nousua johtajiksi, mikä voi selittää monien johtajien epäonnistumisen erityisesti muuttuvassa ympäristössä sekä organisaatioiden muutosvastaisuuden. (Mueller, Goncalo & Kamdor 2011)

Johtamistieteen trendit ovat aikoja sitten siirtyneet johtajakeskeisistä malleista kohti tiimikeskeisiä. Johtajan erinomaisuutta korostavia malleja on suosittu ja jossain suositaan edelleen oikeuttamaan johtajan valta ja erioikeudet. Organisaation menestykselle ei kuitenkaan riitä, että johtaja on hyvä. Tärkeämpää on johtaa hyvin. Hyvä johtaminen vaikuttaa organisaation ja tiimin toimintaan merkittävästi.

5 Ryhmän identiteetti ja johtajan prototyyppisyys

Johtaja voi vaikuttaa ryhmänsä jäseniin auktoriteetilla ja kaupankäynnillä (palkkioilla ja rangaistuksilla) taikka sosiaalisen vaikutusvallan kautta. Vapaaehtois-yhteisöjä johdetaan lähes yksinomaan sosiaalisella vaikutusvallalla. Tutkimusyhteisöt muistuttavat paljon enemmän vapaaehtois-yhteisöjä kuin hierarkkisia organisaatioita, joten tutkimusta voidaan johtaa tehokkaasti vain sosiaalisen vaikutusvallan kautta.

Johtaja saa sosiaalista vaikutusvaltaa luottamuksen kautta. Yhteensopivuus yleisen johtajuuden stereotyypin kanssa eli rehellinen, läpinäkyvä ja jämäkkä toiminta tuottaa luottamusta, mutta ei aina riittävästi. Lisäksi johtajan on sovittava johtamaansa ryhmään.

Yhteensopivuutta ryhmän arvojen ja normien kanssa kutsutaan prototyyppisyydeksi. Prototyyppiseen jäseneseen luotetaan enemmän kuin ei-prototyyppiseen. Ryhmän jäsenet olettavat intuitiivisesti, että prototyyppinen jäsen edustaa ryhmää ja toimii sen hyväksi. Ryhmän edistäminen ei välttämättä tarkoita sen jäsenten henkilökohtaisten etujen ajamista vaan työtä ryhmän arvojen hyväksi. Prototyyppisin jäsen saa siten luonnollisesti enemmän valtaa kuin ei-prototyyppinen. Englantilainen sosiaalipsykologi Michael Hogg (2001) kehitti johtajuuden sosiaalisen identiteetin teorian, jonka mukaan johtajan prototyyppisyys edistää hänen sosiaalista vaikutusvaltaansa.

Jäsenet kokevat johtajan – ja muidenkin jäsenten – prototyyppisyyden sitä tärkeämmäksi, mitä voimakkaammin he identifioituvat työryhmään taikka yhteiseen viiteryhmään. Prototyyppisyys korostuu, kun yksilöiden sosiaalinen identiteetti painottuu persoonalliseen identiteettiin verrattuna. Sosiaalinen identiteetti kuvaa sitä, mihin yksilö kokee kuuluvansa ja miten hän kokee samanlaisuutta toisiin nähden. Persoonallinen identiteetti taas kuvaa sitä, kuinka hän eroaa toisista. Se liittyy yleensä yksilön kykyihin, taitoihin ja vahvuuksiin.

Prototyyppisyys antaa johtajalle paljon liikkumavaraa. Se sallii myös ryhmän kannalta kielteisten päätösten tekemisen, kunhan johtaja osoittaa proseduraalista

5 Ryhmän identiteetti ja johtajan prototyyppisyys

oikeudenmukaisuutta päätöksenteossaan eli tekee päätökset läpinäkyvästi, kaikkia osapuolia kuunnellen ja kaikki asiaan vaikuttavat seikat huomioon ottaen. Ryhmään nähden prototyyppinen johtaja lisää vaikutusvaltaansa korostamalla prototyyppisyyttään ja edistämällä vallitsevaa ryhmäidentiteettiä.

Mitä epävarmemmaksi ryhmän jäsenet kokevat tilanteensa ja tulevaisuutensa, sitä helpommin he hyväksyvät ei-prototyyppisen johtajan. Kriittisessä tai kaotoisessa tilanteessa ryhmä voi siten hyväksyä ulkopuolisen johtajan, jos uskovat tämän pelastavan ryhmän olemassaolon tai ainakin tuovan järjestystä kaaokseen. Ei-prototyyppinen johtaja voi lisätä vaikutusvaltaansa korostamalla jäsenten yksilöllisyyttä ja välttämällä hänelle epäedullisen ryhmäidentiteetin ilmenemistä auttavia tilanteita. Uskottavimmin ei-prototyyppinen johtaja saa arvovaltaa itseuhrautuvalla toiminnalla.

Perustaessaan uutta tiimiä johtaja samalla luo siihen identiteettiä. Jos olemassa olevaan tiimiin tai yksikköön nimitetään uusi johtaja, hän voi kokea ristiriitaa itsensä ja vanhan ryhmän olemassa olevan identiteetin välillä. Tällöin johtaja voi hyväksyä ristiriidan ja yrittää johtaa ilman sosiaalista vaikutusvaltaa, muuntautua itse ryhmän normien mukaisesti tai pyrkiä muuntamaan ryhmän identiteettiä. Mallin identiteetti-johtamiselle esittävät Haslam, Reicher ja Platow (2011) kehittäessään ”johtamisen uutta psykologiaa”.

Hallitakseen identiteettiä johtajan tulee ymmärtää ryhmän historia, arvot ja kulttuuri. Uuden johtajan tulee tarkkailla ja kuunnella ryhmän toimintaa ennen kuin ryhtyy höhöilemään. Vanhaa identiteettiä ei kannata tuhota, vaan pikemmin kannattaa pyrkiä rakentamaan uutta identiteettiä sen rinnalle. Muuten jäsenten kokema uhkaa omaa identiteettiään vastaan lietsoo muutosvastarintaa. Uuden identiteetin kehkeytymistä edesauttavat saavutukset, jotka ryhmä kokee merkittävänä.

Identiteetin luomista ja muokkausta näkee tyypillisesti poliittisissa liikkeissä, joiden johtaja rakentaa ryhmälle identiteettiä joskus enemmän, joskus vähemmän jalojen arvojen ympärille, usein luoden yhteistä vihollista.

Johtajuutta vaarantaa johtajan liukuminen ulos ryhmänsä prototyyppistä. Johtajansaksi kutsutaan tilannetta, jossa johtajan liiallinen valta etäännyttää hänet ryhmästä. Monet niin yritysten ja laitosten kuin puolueiden ja valtioiden johtajat ovat majestetisoituneet, joskus osin lipevän lähipiirinsä avustuksella. Silloin johtajat

5 Ryhmän identiteetti ja johtajan prototyyppisyys

menettävät alkuperäisen ryhmänsä luottamuksen, mutta voivat toki saada tilalle karismaan uskovien epäkypsiä seuraajien tuen ja kannatuksen.

Vahvasti prototyyppinen, ryhmään identifioituva johtaja ei välttämättä hyödytä organisaatiota parhaiten. Sellainen johtaja voi ryhtyä toimimaan pikemmin ryhmän edustajana organisaatiossa kuin organisaation edustajana ryhmässä. Pahimmillaan organisaatiosta tai yksiköstä itsestään tulee työntekijöiden etujärjestö, mikä voi johtaa tarpeettomaan paisumiseen, mitä on havaittu julkishallinnossa (Paloheimo & Wiberg 2007). Toisaalta ei-prototyyppinen johtaja voi vetää överiksi, jos hän pyrkii hakemaan ryhmän hyväksyntää ja lisäämään omaa sosiaalista valtaansa tavoitteiden kustannuksella.

Tiedeyhteisöjen ja tutkimusryhmien johtajilta odotetaan tutkijan prototyyppisyyttä, usein vielä varsin alaspesifistä. Se edellyttää riittävää ansioitumista tutkijanuralla sekä tieteen arvojen kunnioittamista, mikä vaatii vahvaa kulttuurista tietoa tutkijoiden työstä sekä ryhmän normeista ja kielestä. Teollisuuden tutkimusryhmissä odotettaneen sosiaalistumista omaan kulttuuriin ja organisaatioon. Hyvin eritaustaisista eri alojen tutkijoista koostuva ryhmä voi kuitenkin hyväksyä helpommin ulkopuolelta tulevan johtajan, koska sillä ei ole mitään yhteistä identiteettiä eikä siten yksikäsitteistä prototyyppiä jäsenelle. Jos organisaatio koostuu useista hyvin erilaisista identiteetikunnista, minkä tahansa edustaja kuuluu muiden mielissä ulkoryhmään. Silloin ulkoryhmästä valittava johtaja voi saada tasapuolisemmin luottamusta, koska hänen ei oleteta suosivan yhtä ryhmää.

6 Työmotivaatio

Motiiveilla 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.

Ihmisen toiminnan syynä voi olla joko aikomus tai tapa. Tapa syntyy ylioppimisen kautta: automatisoituminen vaatii yleensä yli kymmenen tunnin harjoitusta. Yksittäinen toimi voi myös seurata refleksistä tai käskyn automaattisesta tottelemisesta. Tapaan pohjautuvassa työssä esimiestyö ei vaikuta kovin paljon, mutta uuden tavan oppimisessa kylläkin.

Käytännössä motivaatiot muodostavat monimutkaisen järjestelmän, mikä ei sovi yksinkertaisiin kaavioihin. Ihminen ei edes toimi kovin rationaalisesti, vaan erilaiset piintyneet tai satunnaiset ajatushäiriöt vaivaavat älykkäimpiäkin ihmisiä, myös akateemisia tutkijoita.

Motivaatioteoriat tuonevat heti lukijan mieliin Abraham Maslow'n motivaatiohierarkian. Maslow (1943, 1954) sisällytti motivaatioteoriaansa viisi hierarkkista tarvetta (fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvaisuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet). Motivaatioiden hierarkialle ei kuitenkaan ole löydetty empiiristä tukea muuten kuin henkiinjäämistä tukevien tarpeiden (nälkä, jano, suoja) osalta. Muuten eri tarpeet vaikuttavat rinnakkaisesti, jopa kilpailevasti. Silti Maslow'n mallia voidaan edelleen käyttää tarpeiden luokitteluun.

Samoihin aikoihin McClelland (1951, 1961) esitti oman motivaatioteoriansa, erityisesti johtamisen arviointia varten. Hän tarkasteli teoriassaan kolmea tarvetta: 1) saavutustarve (*achievement*), 2) tarve saada ja käyttää valtaa (*power*) sekä 3) tarve olla sosiaalisissa vuorovaikutuksissa (*affiliation*). Nämä voivat esiintyä eri ihmisillä erisuuruisina. Tietyssä mielessä McClellandin teoriaa voi pitää persoonallisuusteorianä, koska se olettaa tarpeiden olevan varhain kehittyneitä, pääosin opittuja (ehdollistettuja)

6 Työmotivaatio

ja muuttumattomia. Teoria ei käsittele fysiologisia tarpeita, koska niitä pidetään synnynäisinä ja kaikille samanlaisina. McClellandin teoriaa käytetään edelleen erityisesti laatimaan johtajamotiiviprofiileja, joita voidaan käyttää luokittelemaan, millaiset johtajat menestyvät. McClellandin teoria ei kuitenkaan anna kovin tarkkoja ennusteita itse käyttäytymiselle, joten se ei sellaisenaan käy johtamisen perustaksi.

Saavutustarve vetää ihmisiä kohti korkeampia tavoitteita ja saa ylittämään itsensä. Tyypillisesti asiantuntijat motivoituvat ammatillisista saavutuksista ja tunnustuksista. Korkea saavutustarve tuottaa vahvan halun ottaa henkilökohtainen vastuu ratkaisujen löytämiseksi, mitä vaaditaan johtajalta.

Valtamotiivi tarkoittaa halua vaikuttaa toisiin yksilöihin ja saada mainetta ja arvoa. Valtamotiivi tuottaa pyrkimyksen nostaa statusta ja nousta hierarkiassa. Valtamotiivi liittyy kilpailuun toisia yksilöitä vastaan, kun taas saavutusmotiivi liittyy pikemmin yksilölliseen parannukseen suhteissa suoritusstandardeihin.

Sosiaaliset tarpeet esiintyvät lähes kaikissa motivaatioteorioissa. Niitä voidaan kuvata yhteenkuuluvuuden, liittymisen, rakkauden tai vuorovaikutusten tarpeina.

Kaikkien tarpeiden pimeät puolet heikentävät johtajuutta, joskus salakavalastikin. Liiallinen saavutustarve vie kiinnostuksen politikoinnista ja henkilösuhteista tavoitteen obsessiiviseen saavuttamiseen. Sen riivaamalla henkilöillä ei ole kiinnostusta päätöksentekoon tai auktoriteetin käyttöön. He saattavat asettaa omat henkilökohtaiset tavoitteet ryhmän tavoitteita tärkeämmäksi, eivät jaa vastuuta eivätkä osoita hyviä ryhmätöytäitoja. Johtajan liian suuri yhteenkuuluvuuden tarve voi johtaa affiliatiiviseen johtajuuteen, missä johtaja etsii alaistensa hyväksyntää. Silloin voivat organisaation tavoitteet jäädä saavuttamatta. Liian suuri valtamotiivaatio taas johtaa vallan väärinkäyttöön.

Tarpeiden ohella McClelland käsitteli toiminnan estoja (*activity inhibition*). Se säätelee, kuinka yksilö ottaa sosiaaliset vaikutukset huomioon. McClelland jakoi sen pohjalta vallanhalun sosialisoituun ja henkilökohtaiseen komponenttiin. Sosialisoitu vallantarve hyödyttää organisaatiota enemmän kuin henkilökohtainen, mutta yleensä auttaa myös johtajaa etenemään. Henkilökohtainen vallanhimo johtaa turmioon (McClelland & Burnham 1976, McClelland & Boyatzis 1982).

6 Työmotivaatio

Locke ja Latham (1990) esittivät kognitioperustaisen päämääränasetusteorian (*goal-setting theory*). Teoria tuottaa joitain empiirisesti vahvistettuja ennusteita. Hyvin määritelty päämäärä ennustaa saavutusta paremmin kuin epämääräinen toive tehdä parhaansa. Kompleksisissa tehtävissä oppimistavoite johtaa korkeampiin tuloksiin kuin suoriutumistavoite ja oppimisessa lähitavoitteet parantavat motivaatiota kauko-tavoitteisiin verrattuna. Korkeat tavoitteet johtavat korkeampaan suoritukseen. Kannustimet vaikuttavat suoritukseen vain siinä määrin, kuin ne johtavat päämäärän asettamiseen ja siihen sitoutumiseen. Teoria sopii pitkäaikaisen tavoitteelliseen, tiedostettuun toimintaan, mutta ei selitä motivaatioita kovin syvällisesti.

7 Sisäperäinen motivaatio

Yksilön toiminta voi perustua omiin haluihin tai ulkoiseen ohjaukseen. Varhaiset johtamisteoriat keskittyivät tottelemisen tuottamiseen ja palkkioilla kannustamiseen. 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 niin valistusfilosofit (Locke 1693, Rousseau 1782) kuin uskonnolliset opettajat olivat ammin käsitelleet eri termein ihmisten sisältä kumpuavia motivaatioita. Sellaiset perustuvat yksilön omaan kiinnostukseen, uteliaisuuteen, nautinnonhaluun tai jopa pyhyteen. Muun muassa John Stuart 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”.

Ilmeisesti ensiksi sisäperäisen motivaation (*intrinsic motivation*) käsitettä käytti apinatutkimuksista tunnettu Harry Harlow. Hän havaitsi, että apinat eivät toimineet pelkästään ulkoisten ärsykkeiden mukaan ja yleisti havaintoja ihmisiinkin. Sittemmin Crutchfield (1962, s. 121) määritteli muodollisesti sisä- ja ulkoperäiset motivaatiot. Ulkoperäisille motivaatioille toiminta on väline perimmäisen tarkoituksensa saavuttamiseksi eikä tarkoitusperä sinänsä. Sisäperäisille motivaatioille toiminta on tarkoitusperä eikä väline. Motiivi voidaan luokitella ulkoperäiseksi, vaikka se perustuisi omaan haluun, jos se perustuu tehtävän ulkoisen välillisen hyödyn saamiseen eikä tehtävän suorittamisesta saatavaan tyydytykseen. Sisäperäisten motivaatioiden systemaattisempi tutkimus aloitettiin 1970-luvulla.

Sisäperäiset motivaatiot liittyvät erityisesti humanistisen psykologian nimellä tunnettuun psykologian haaraan. Humanistinen psykologia nousi erityisesti Yhdysvalloissa psykologian kolmanneksi tieksi 1950-luvulla silloin vallinneiden psykoanalyttisen ja behavioristisen koulukunnan rinnalle. Humanistinen psykologia itsessään ei kuitenkaan kuulu humanistisiin tieteisiin yhtään enempää kuin psykologia

7 Sisäperäinen motivaatio

yleensä. Johtamisen humanistinen koulukunta kehittyi jo 1930-luvulla, kun Yhdysvalloissa Hawthornen tehtailla tehdyissä kenttäkokeissa huomattiin, että työsuoritus riippui muistakin tekijöistä kuin palkkauksesta, uhkailuista ja esimiehen karismasta.

Sisäperäistä motivaatiota on tarkasteltu oppimisen, leikin ja luovuuden lähteinä. Vallerand erotti sisäperäisessä motivaatiossa kolme lajia:

1. halu tietää, oppia ja tutkia,
2. halu suorittaa, saavuttaa ja ylittää itsensä sekä
3. halu aistillisiin ärsykkeisiin ja nautintoihin.

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 sinänsä 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. Sopivat aistiärsykkeet johtavat helpommin aivotilaan (*flow*) kuin kaksi muuta mainittua sisäperäisen motivaation lajia, mutta voivat johtaa useammin maladaptiiviseen lopputulokseen, kuten riippuvuuteen. (Vallerand, Blais, Brière ja Pelletier 1989, Carbonneau, Vallerand & Lafrenière 2012)

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 ulkoinen motivaatio, kuten materiaallinen palkkio, ei lisännyt motivaatiota asioihin, joihin lapset tunsivat luontaista kiinnostusta. Tyypillisesti lapsille annettiin ensin joku kiinnostava tehtävä. Seuraavaksi lapsille maksettiin palkkio tehtävän tekemisestä. Palkkio ei kuitenkaan lisännyt työn määrää tai laatua, mutta lapset suhteuttivat panoksensa palkkioon. Sitten palkkion maksu lopetettiin. Lapset eivät enää halunneet tehdä tehtävää, vaan kadottivat mielenkiintonsa siihen. Verrokkiryhmän lapset eivät saaneet palkkiota, eivätkä he koskaan kadottaneet motivaatiotaan tehtävään, jonka he kokivat edelleen mielenkiintoisena. Siten saatiin tulokseksi, että aineellinen palkkio romahdutti lasten sisäperäisen motivaation tehtävään.

7 Sisäperäinen motivaatio

Kokeita on toistettu lukuisin variaatioin. Ne osoittavat erittäin johdonmukaisesti, että palkkioilla pilatut koehenkilöt eivät enää motivoitu osoittamaan kognitiivista paneutumista nähdessään aiemmin luonnostaan kiinnostaneen tehtävän. Tämä on havaittu sekä lyhytaikaisissa laboratorioskokeissa että pitkäaikaisessa elämänuraa koskevissa havainnoissa. Jos yksilö alun alkaen kokee sisäperäistä motivaatiota tehtävään, melkein mikä tahansa ulkoperäinen motivointi romahduttaa tämän sisäperäisen motivaation. Sen jälkeen yksilö vaatii ulkoperäistä motivointia jatkaakseen tehtävää. Palkkio muuttaa leikin työksi.

Suorituspalkkiot ja muut ulkoperäiset motivaatiot saattavat houkutella ihmisiä tyliisiin ja mekaanisiin rutiinitehtäviin. Koska mikään sisäperäinen motivaatio ei vedä yksilöä näihin tehtäviin, ei niissä ole mitään tuhoavaa (Deci, Koestner & Ryan 1999). Palkkiot voivat tehostaa oppimista 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.

Milgramin (1974, s. 48) koetta pidetään usein esimerkkinä ulkoperäisen motivaation tehokkuudesta. Teeskennellyssä tilanteessa koehenkilöiden tuli antaa oppimisen tehostamiseksi tuskallisia sähköiskuja uhreille eli näyttelijöille, jotka teeskentelivät olevansa koehenkilöitä. Kun tilanne kävi tukalaksi eli koehenkilöt kokivat tuottavansa tarpeetonta tuskaa uhreille, kukaan koehenkilöistä ei enää totellut kokeenjohtajan käskyä jatkaa. Sen sijaan monet jatkoivat, kun kokeen johtaja vetosi tieteen arvoihin ja ryhmän normeihin (Haslam, Reicher & Platow 2011).

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

8 Luovuus ja systemaattisuus

Tuloksellisessa tutkimustyössä johdonmukainen, koordinoitu toiminta yhdistyy tutkijoiden luovuuteen. Erityisesti läpimurtotulosten tai uusien keksintöjen tuottaminen edellyttää epätavallista luovuutta. Innovatiivisuuteen pyrkivissä yhteisöissä tarvitaan jatkuvaa luovuutta, mutta myös järjestelmällistä aivotyötä, arviointia sekä rutiinityötä.

Luova ajattelu yhdistelee erilaisia elementtejä uuteen järjestykseen tuottaen uusia asioita, malleja, teorioita tai taideteoksia (Poincaré 1913). Psykologisesti luovuus edellyttää uutuutta vain tekijälle itselleen, eikä siihen voi liittää arvosidonnaisia vaatimuksia idean eettisyydestä tai hyödyllisyydestä. Tuottava luovuus vaatii sekä divergenttiä että konvergenttiä ajattelua. 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, kuten konvergenttiä ajattelua mittaavat testit, jotka muistuttavat älykkyystestejä. Lahjakkaiden yksilöiden luovuus ei juurikaan korreloi älykkyyden kanssa.

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 väkiluovuudeksi.

Poliittisessa ja kasvatuksellisessa keskustelussa luovuus yhdistetään yleensä ekspressiiviseen ilmaisuun ja taiteen tuottamiseen. Luovilla aloilla tarkoitetaan tyypillisesti kulttuurin tuotantoa ja muita ei-teknisiä ja usein myös ei-tieteellisiä aloja. Tässä työssä jätän nämä vähemmälle huomiolle ja lähestyn luovuutta luovan ongelmanratkaisun, luovan ideoinnin ja luovan teoriankehittelyn kautta. Taiteellinen ja tieteellinen luovuus vaativat systemaattisuuden yhdistämistä luovuuteen hyvin eri lailla. Luovuuden tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen, pitäisikö näitä käsitellä samana ilmiönä.

8 Luovuus ja systemaattisuus

Hyvin määritelty ja strukturoitu ongelma vaatii systemaattista ongelmanratkaisua. Huonosti määritelty, epämääräinen ja monitulkintainen ongelma vaatii luovaa ongelmanratkaisua. Systemaattisen ongelmanratkaisun tie on tunnettu, edeltä annettu ja yksinkertainen. Ratkaisu haetaan muistin, tiedon ja kokemuksen kautta. Luovan ongelmanratkaisun tie on tuntematon, kompleksinen ja epämääräinen. Ratkaisu vaatii ajattelun luovuutta. 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 1983, 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 1991, Amabile 1996).

Tieteessä mikä tahansa spontaani improvisaatio ja kapinointi ei käy luovuudesta, vaan hyödyllisten ideoiden tuotannossa tarvitaan syvää tietopohjaista luovaa ajatusta. Tieteessä tarvitaan myös konvergenttia ajattelua vaativaa systemaattista toimintaa, yleensä paljon enemmän kuin luovuutta. Eri tieteet vaativat hieman erilaista luovuutta. Tyypillisesti matemaattisemmat tieteet vaativat järjestelmällisempää otetta, samoin kokeellinen tutkimus. Kaikki tieteet vaativat vahvaa tietoa alan tilanteesta, jotta tuotettaisiin jotain oikeasti uutta eikä vain keksittäisi pyörää uudestaan. Luovuutta ei saa ottaa tekosyyksi kieltäytyä vaikeiden asioiden kuten metodologian tai matematiikan oppimisesta.

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

8 Luovuus ja systemaattisuus

Luova työ voi johtaa innovaatioon. Innovaatio kattaa idean tuotannon lisäksi sen toteuttamisen. Innovatiivisuus käsitetään yleensä luovuutta pragmaattisemmin ja se käsitteenä edellyttää uusien ajatusten lisäksi niiden hyödynnettävyyttä keksintöinä. Luovuutta käsitellään yleensä yksilölähtöisesti psykologisena ilmiönä, mutta innovaatiota organisaatioon liittyvänä ilmiönä. Yksilö voi ilmentää luovuutta mutta ei innovaatiota keksimällä pyörän uudelleen.

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.

Taloustieteen itävaltalaiseen koulukuntaan kuuluva Joseph Schumpeter tarkasteli luovaa tuhoa, joka toteutuu laman aikaisina konkurssina. Se ei välttämättä edusta kaikille luovuuden positiivista puolta.

Tarkastelen työssäni eri lailla luovuuteen suhtautuvia ihmisiä. Käytän omatekoisia nimityksiä autonomisesti ja heteronomisesti luova tietyistä prototyypeistä, mitkä toki muodostavat jatkumon, johon kuuluvat myös epäluovat. Autonomisesti luovat etsivät luovia haasteita ja luovia ratkaisuja luonnostaan, kun taas heteronomisesti luovat vaativat selkeämpää johtamista luovuuteen sekä strukturoidumpaa luovuusympäristöä luodakseen uutta. 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. Luovuutta ei kuitenkaan pitäisi rajoittaa erikseen sallitun luovan luokan jäsenille. Luovuus kuuluu kaikille (Uusikylä 2012).

Yleensä autonomisesti luovat ovat individualistisempia kuin heteronomisesti luovat. Kaikki eivät sopeudu helposti tiimityöhön. He eivät yleensä koe suurta tarvetta vallalle tai materiaalisille palkkioille, mutta usein janoavat arvostusta, joskus ihailuakin.

8 Luovuus ja systemaattisuus

Tyypillisin persoonallisuuden piirre on avoimuus kokemuksille. Vakaus (neuroottisuus) vaihtelee luovuuden mukaan: tutkijat ovat keskimäärin vakaampia kuin taiteilijat. Tutkijat saattavat olla hyvin herkkiä kritiikille, mikä voidaan määritellä narsismin haavoittuvaksi muodoksi. Psykopatiaa tutkijoilla esiintyy harvemmin kuin normaali-väestöllä. Muuten luovien tutkijoiden joukkoon mahtuu persoonallisuuksiltaan hyvin vaihtelevaa väkeä, naiivin altruistisista aggressiivisen vituperatiivisiin (← engl. *vituperative* ← lat. *vituperio*, ilkeämielinen arvostelu).

Luovat yksilöt voivat olla persoonallisuusrakenteiltaan hyvinkin ristiriitaisia. Ilmeisesti kyky vaihdella erilaisten ajatusmallien ja näkökulmien välillä edesauttaa luovien ratkaisujen löytämistä. Korkeasti luovat kärsivät enemmän psyykkisistä häiriöistä kuin normaaliväestö. Psykopatologiat liittyvät kuitenkin eniten poikkeukselliseen huippuluovuuteen, varsinkin taiteissa. Tiedemiehillä esiintyy psykooseja vähemmän kuin verrokkiväestöllä.

Yksilöt eroavat myös sillä, kuinka hyvin he sietävät, tukevat ja hyödyntävät toisten luovuutta. Jotkut kammoavat luovuutta niin itsessä kuin muissa – tyypillisesti he kaipaavat elämäänsä ennustettavuutta ja järjestystä, mitä luovuuden ilmentymät rikkovat. Monet huippuluovat eivät voi sietää toista luovaa yksilöä lähellään, kun taas toiset nauttivat luovien työtovereiden seurasta. Jotkut hyväksyvät vain omat ideansa, toiset omaksuvat nopeasti toisten ideoita, antaen siitä tunnustusta tai ei. Luovat ihmiset saattavat olla hyvinkin rutinoituja oman luovuusalueensa ulkopuolella. Tällöin he säästävät luovuusenergiansa heille tärkeimpään kohteeseen.

Luovuus vaatii irtautumista omalta mukavuusalueeltaan (Rehn 2010). Luovuus ei kuitenkaan vaadi rikkomista tai räyhäämistä. Luovuus on kapinaa, mutta kapina ei ole luovuutta. Tuottava luovuus vaatii myös itsekuria. Menestys tieteessä edellyttää lukuisten sääntöjen kunnioitusta, niin yhteiskunnallisten lakien, tieteen normien kuin luonnon lakien. Luovan tutkijan tulee tietää, minkä ajatusmallin saa rikkoa ja minkä itsestäänselvyyden kyseenalaistaa. Jokainen varmasti jo oppii koulun penkillä, että suurin osa opetuksesta on otettava annettuna, jos mieli koskaan valmistua.

Klassisen, von Helmholtzin, Poincarén ja Wallasin kehittelemän mallin mukaan luovuusprosessiin kuuluu neljä vaihetta:

1. valmistautuminen,

8 Luovuus ja systemaattisuus

2. kypsyminen,
3. oivallus ja
4. todentaminen.

Käytännön luovuusprosessit voivat kuitenkin edetä paljon satunnaisemmin, mitä on yritetty mallintaa syklisillä malleilla. Kypsymisvaihetta pidetään kiistanalaisimpana, osin paradigmaattisistakin syistä. On saatu koetuloksia, että yön yli nukkuminen todellakin parantaisi luovuutta, mutta pidempi hautominen ei juurikaan. Luovuusmallit eivät ole johtaneet systemaattiseen luovuuspajaan, mutta ne antavat jotain osviittaa. Erityisesti kannattaa panostaa intellektuaalisia resursseja ongelman määrittelyyn ja juuriongelman etsimiseen: tarpeeksi hyvin määritelty ongelma ratkeaa lähes itsestään, jopa ilman luovuutta.

9 Auvo (virta, uppoutuminen, flow)

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

Auvoinen ihminen tuntee itsensä voimakkaaksi, tuntee olevansa vahvasti hereillä, tuntee hallitsevansa 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.

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.

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) kutsuu autoteliseksi persoonallisuudeksi tyyppiä, joka saavuttaa helposti auvon. Sellaiset eivät ole riippuvaisia ulkoisista palkinnoista eikä

9 Auvo (virta, uppoutuminen, flow)

heitä voi helposti manipuloida. He kokevat tehtävänsä iloiseksi leikiksi, joka palkitsee sellaisenaan.

Auvo liittyy myös muihin keskittymistä vaativiin tehtäviin kuin luovuuteen. Moni harrastustehtävä kuten urheilusuoritus voi johtaa auvoiseen tilaan, kun se osoittautuu sopivan haastavaksi ja kiinnostavaksi.

Melkein missä tahansa kirjoitustyössä, myös ohjelmoinnissa, kirjoittaja vaipuu usein auvomaiseen keskittymistilaan. Tällaiseen intellektuaaliseen toimintaan kuuluu, että tekijän tulee nostaa merkittävästi tietoa kesto- ja lähimuistin syövereistä helposti käytettävään lähimuistiin, josta tiedon saa nopeasti työmuistiin. Lähimuistin ylläpito vaatii energiaa, jota ei ole varaa muualle tuhata. Keskeytys romahduttaa lähitietokannan, sitä tehokkaammin, mitä enemmän pitää nostaa muuta tietoa lähimuistiin. Työtä jatkettaessa vaadittava tieto pitää uudelleen koota lähimuistiin.

Auvon saavuttaminen riippuu sisäisistä ja ulkoisista olosuhteista. Liika väsymys ja ylivireys vaikeuttavat sitä. Luovuuden otollisin ajankohta vaihtelee yksilöllisesti. Se voi antokorreloida muun kognitiivisen tehokkuuden kanssa. Minä kirjoitin tämän luvun aamulla aamupalan ja aamutointen välissä, muu teksti on syntynyt enimmäkseen illalla. Päivät kuluvat enemmänkin pähkäillessä tai muissa hommissa.

Luoville yksilöille luova projekti saattaa muodostaa oman todellisuutensa. Jotkut eivät välitä paljonkaan projektinsa ulkopuolisesta elämästä.

10 Luovan työn motivaatio

Luovuuden edellytyksiin – sopiviin kykyihin, olosuhteisiin ja haluihin – voi johtamalla vaikuttaa. Kykyjä voi kehittää, olosuhteita muokata ja haluja herättää. Tarkastelen seuraavaksi motiiveja, jotka saavat ihmisen tarttumaan luovaan työhön. Luovaan työhön vaikuttavat sekä sisä- että ulkoperäiset motiivit: ulkoperäiset motiivit vievät ongelman äärelle, sisäperäiset johdattavat ratkaisuun ja lopuksi ulkoperäiset patistavat viimeistelemään ratkaisun. Luovuus ja sen ilmeneminen riippuvat myös yksilön luovasta identiteetistä, joka muodostuu yhtäältä siitä, paljonko yksilö arvostaa luovuutta ja toisaalta siitä, kuinka paljon hän uskoo ja luottaa omaan luoviin kykyihinsä.

Luovat ihmiset kiihottuvat monimutkaisista ongelmista ja niiden ratkaisusta itsestään. Luovuutta tukee ympäristö, jossa luovia haasteita on sopivasti esillä. Luovuutta häiritsevät tehtävään liittyvät rajoitukset sekä luovuuskielteinen ilmapiiri.

Kaganin (2009) mukaan 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 laboratoriotyötä. He löytävät paikkansa luonnontieteellisissä tutkimuksissa.

Luovat tiedemiehet haluavat ulkoista tunnustusta saavutuksistaan. Monet suuret keksinnöt on tehty tekemään vaikutus toisiin. Yleensä nuoremmat asiantuntijat odottavat tunnustusta esimiehiltään, vanhemmat kollegoiltaan. McClellandin teorian avulla tarkasteltuna tutkijoita ajaa tyypillisimmin saavutustarve, mutta he kokevat myös tarvetta liittymiseen, erityisesti kansainvälisen tiedeyhteisön suuntaan. Tutkijoilla esiintyy erityisen vähän valtamotivaatiota, mikä usein ilmenee käänteisissä taisteluissa laitosten johtajuudesta: kukaan ei tehtävää haluaisi ja lopulta siihen valitaan heikoin jäsen, joka ei osaa sanoa ei.

Harvardin professori Teresa Amabile (1983) esitti hypoteesin, jonka mukaan sisäperäinen motivaatio edistää luovuutta, mutta ulkoperäinen tuhoaa. Hän saikin tutkimusryhmineen runsaasti empiiristä tukea väitteelleen. Aineelliset palkkiot, kilpailut ja

10 Luovan työn motivaatio

vertailut lamaanuttavat kognitiivista joustavuutta, luovuutta ja ongelmanratkaisuja. Luovuuden todettiin kuitenkin riippuvan motivaatioista monimutkaisemmin. Sisäperäinen motivaatio liittyy enemmän luovuuteen taiteessa ja kirjoitustehtävissä kuin liike-elämälle merkityksellisten luovien ideoiden ja ratkaisujen tuotantoon.

Amabile (1996) jalosti teoriaansa jakamalla ulkoperäisen motivaation kahteen tyyppiin. Kontrolloitu ulkoperäinen motivaatio vaarantaa luovuutta, mutta sisäperäistä motivaatiota voi tukea synergisellä ulkoperäisellä motivaatiolla, joka mahdollistaa toiminnan tai antaa sitä tukevaa tietoa. Amabile (1996) esitti kaksi mekanismia sisä- ja ulkoperäisen motivaation synergialle. Ensinnäkin synergiset ulkoperäiset motivaatiot tukevat pätevyyden tuntoa. Ne voivat lisätä sitoutumista tehtävään. Toisaalta sisä- ja ulkoperäinen motivaatio voivat vaikuttaa työn eri vaiheissa. Ulkoperäinen motivaatio kannustaa tiedonkeruussa, rutiinitöissä, arvioinnissa sekä työn loppuunsaattamisessa, kun taas sisäperäinen motivaatio vaikuttaa luovassa vaiheessa.

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. Kiinnostuksen perusteella valitut ideat eivät kuitenkaan välttämättä ole teknisesti hyviä ja toteuttamiskelpoisia. Kiinnostus houkuttelee ihmisiä uusiin asioihin, mutta useat uusista ideoista osoittautuvat täysin triviaaleiksi. Kiinnostuksen lisäksi tarvitaan siis muuta motivaatiota ohjaamaan toimintaa organisaation kannalta hyödyllisiin ideoihin. Esimerkiksi prososiaalinen motivaatio ja toisen näkökulman ottaminen saavat toimimaan toista hyödyttävällä tavalla.

Ulkoperäiset motivaatiot saattavat häiritä keskittymistä tehtävään. 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.

Hebda ja kumppanit (2012) erittelivät tutkijoiden, perusinsinöörien ja visionäärien sisäperäisen motivaation eroja. Tutkijat suuntautuvat ammattiinsa ja haluavat luoda tietoa. Insinöörit suuntautuvat organisaatioon ja haluavat soveltaa tietoa. Visionäärit suuntautuvat tuotoksiin ja haluavat toteuttaa ideansa kaupallisesti. Insinöörit motivoi-

10 Luovan työn motivaatio

tuvat tutkijoita enemmän palkkioista. Epäselväksi jää, missä määrin tämä johtuu yksilöiden valikoitumisesta motivaatioperustan mukaiseen ammattiin ja missä määrin insinöörien sosialisoitumisesta palkkiokulttuuriin tai siitä seuraavasta sisäperäisen motivaation tuhoutumisesta.

Tässä ja edellisissä luvussa esitetyt motivaatioteoriat eivät vielä anna riittävää pohjaa ihmisten johtamiselle. Ne eivät pureudu kovin syvällisesti motivaatioiden psykologiseen perustaan eivätkä selitä motiivien voimakkuuksia taikka niiden vaihtelua. Niiden avulla ei ihmisiä johdeta. Käsittelen kohta tarkemmin uudempaa motivaatioteoriaa, itsemääräytymisteoriaa (*self-determination theory*). Se ei varmaan ole lopullinen teoria ihmisen toiminnasta, mutta sopii erittäin hyvin juuri tutkimustyön johtamisen perustaksi. Teorian kehittivät yhdysvaltalaiset Edward Deci ja Richard Ryan Rochesterin yliopistosta viime vuosisadan loppuilla laajojen empiiristen tutkimusten pohjalta.

Itsemääräytymisteoria tarkastelee ihmisen motivaatiota sisä- ja ulkoperäisen motivaation käsitteillä. Se ei kuitenkaan käsittele ulkoperäistä motivaatiota yhtenä vaan levittää sen jatkumoksi sen suhteen, kuinka yksilö sisäistää ulkoiset vaatimukset. Sisäistäminen riippuu yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttämisestä.

11 Psykologiset perustarpeet

Itsemääräytymisteoria sisältää useita ali- tai miniteorioita. Tarkastelen ensiksi perustarveteoriaa. Sen mukaan ulkoisten vaatimusten sisäistäminen sekä ihmisen hyvinvointi ylipäättään riippuu ihmisen psykologisten tarpeiden tyydyttymisestä. Psykologiset tarpeet tunnustetaan siitä, että niiden täytyminen tuottaa positiivisia seurauksia ja puute negatiivisia. Yksilöiden ei tarvitse kokea psykologisten tarpeiden puutetta toimiakseen. He tuntevat vetoa tilanteisiin, joissa tarpeet tyydyttyvät. Tarpeiden tultua tyydytetyksi yksilöt voivat energisoitua ryhtyäköseen uusia tarpeita tyydyttäviin toimiin.

Teoria sisältää kolme tarvetta: kompetenssin (*competence*), yhteenkuuluvuuden (*relatedness*) sekä autonomian (*autonomy*) tarpeet:

- Kompetenssi viittaa osaamiseen, kykenevyyteen, taitavuuteen, kelpoisuuteen ja pätevyyteen. Se tarkoittaa uskoa, että yksilö hallitsee tehtävän ja pystyy vaikuttamaan tärkeisiin asioihin. Se ilmenee luontaisissa taipumuksissa tutkia ja manipuloida ympäristöä ja ryhtyä haastaviin tehtäviin omien kykyjen testaamiseksi ja kehittämiseksi. Kompetenssi liittyy yksilön persoonalliseen identiteettiin, mutta ei tarkoita samaa.
- Yhteenkuuluvuus tarkoittaa luontaista taipumusta tuntea liittyvänsä toisiin ja tulla ryhmän jäseneksi, kokea turvallista kiintymystä, saada vastavuoroista kunnioitusta sekä rakastaa ja huolehtia, olla rakastettu ja huolehdittu. Se liittyy yksilön kokemaan sosiaaliseen identiteettiin.
- Autonomia edustaa yksilön luontaista halua tuntea tahdonvaltaisuutta, tehdä valintoja ja kokea psykologista vapautta. Autonomia ei tarkoita individualismia, assertiivisuutta tai yksinäisyyttä, ei myöskään riippumattomuutta. Yksilö voi haluta toimia toisista riippuvasti.

Itsemääräytymisteoria ei kiellä muiden tarpeiden olemassaoloa. Se tunnustaa fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja kipu, mutta pitää niitä merkityksettöminä käyttäytymisen pitkäaikaisena selittäjänä, kunhan ne on tyydytetty. Teoria ei puutu seksuaalisuuteen, kuten eivät useimmat muutkaan työmotivaatioteoriat.

11 Psykologiset perustarpeet

Psykologiset tarpeet poikkeavat fysiologisista tarpeista. Fysiologisissa tarpeissa 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 defenseseihin, jotka voivat vähentää ponnisteluja tarpeen tyydyttämiseksi. Itsemääräytymisteoria erottaa edellä mainitut psykologiset tarpeet hankituista motiiveista, kuten omistushalu, saavutus tai dominanssi, joiden voimakkuus riippuu siitä, kuinka ne on hankittu.

Psykologisten tarpeiden tyydyttyneisyys tukee sisäperäistä motivaatiota. Erityisesti ryhtyminen sisäperäisesti motivoituun toimeen – eli oman kiinnostuksen ja halun mukaiseen – edellyttää riittävää autonomiaa. Psykologiset perustarpeet sinällään eivät ole sisäperäisiä motiiveja.

Psykologisten tarpeiden tyydyttymisen on todettu tuottavan henkistä hyvinvointia ja edistävän psyykkistä kasvua. Sen sijaan tarpeiden tyydyttymättömyys laskee hyvinvointia, tuottaa pahoinvointia ja haittaa psyykkistä kasvua. Jo tarpeen passiivinen tyydyttämättömyys aiheuttaa merkittävää psyykkistä haittaa, mutta tarpeen aktiivinen riistäminen (frustraatio) johtaa erittäin vakaviin psyykkisiin vaurioihin. Tarpeen voi riistää tiukalla kontrollilla, sosiaalisella torjumisella sekä osaamisen ja kykyjen vähättelyllä ja mitätöinnillä. Kaikenlaisen kontrollin – myös positiivisen – on todettu lisäävän stressihormonien tasoa jopa sinänsä kiinnostavissa tehtävissä miellyttävissä ympäristöissä. (Vansteenkiste & Ryan 2013)

Pitkäaikainen tarpeiden riisto aiheuttaa pysyviä vaurioita, jotka johtavat erilaisiin defenseseihin, substituuutteihin, kompensoiviin tekoihin taikka obsessioihin. Erityisesti riistävä kasvatus kuten tiukka kontrolli taikka rakkauden säätely kasvattavat lapsen kieroön, mutta vaikuttavat myös aikuisen käyttäytymiseen, joskin heikommin. Voima-peräinen autonomian riisto lisää taipumusta aggressiiviseen käyttäytymiseen. Psykologinen manipulointi kuten syyllisyyden ja häpeän herättäminen (introjektio) lisäävät taipumusta depressiivisyyteen. Liittymisen tarpeen säätely eli ehdollinen huomio tai rakkaus voi johtaa jäykkään ajatteluun, kohtuuttomaan itsekritiikkiin ja perfektionismiin. Se tuottaa riittämättömyyden tunteen, että yksilön tulee ansaita ihmisarvonsa ja olemassaolon oikeutuksensa joka päivä uudelleen. Jopa positiivinen rakkauden säätely

11 Psykologiset perustarpeet

heikentää itsearvostusta ja ennustaa kohtuutonta häpeää epäonnistumisista ja itsensä suurentamista onnistumisista. Obsessiivinen onnistumisten etsiminen voi lisätä panostusta itsensä kehittämiseen, mutta saattaa myös johtaa epäeettisiin tekoihin menestyksen saavuttamiseksi.

Autonomiantarpeeseen liittyvällä halulla tehdä itsenäisiä päätöksiä on rajansa. Päätöksen tekeminen kuormittaa kognitiivisia resursseja, sitä enemmän, mitä vaikeammasta päätöksestä on kyse. Jatkuva päättäminen voi ylirasittaa aivoja. Monet ihmiset laativatkin – täysin autonomisesti – itselleen päivärutiineja, jotka vapauttavat heidät jatkuvien päätösten tekemisestä. Monet arvostavat, että joku toinen tekee päätöksiä, jotka eivät heille itselleen merkitse kovinkaan paljon. Tehokkaan päättäjän kannattaakin delegoida vähäiset päätökset toisille ja keskittää päättämisesurssit itselle tärkeiden päätösten tekemiseen. Optimaalisin tasapaino riippuu kuitenkin niin paljon yksilöistä ja tilanteista, että en pysty antamaan summittaistakaan ohjetta sellaisen löytämiseksi.

12 Ulkoperäisen motivaation jatkumo

Itsemääräytymisteoria lähtee jaosta sisä- ja ulkoperäisiin motiiveihin. Sisäperäisiä motivaatioita tuottavat ilon, kiinnostuksen ja jännityksen tunteet. Ne johtavat leikkimään, keksimään, kehittämään itseään ja etsimään uusia haasteita.

Itsemääräytymisteoriassa ulkoperäinen motivaatio muodostaa jatkumon heteronomian ja autonomian välillä. Heteronomialla tarkoitetaan itsen ulkopuolista säätelyä voimilla, jotka koetaan vieraiksi tai painostaviksi, olivatpa ne sisäisiä vaatimuksia taikka ulkoisia palkintoja ja rangaistuksia.

Deci ja Ryan (2000) jakavat ulkoperäisen 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 palkitsemisten tavoittelu. Säätely riippuu kokonaan yksilön ulkoisista tapahtumista. Tämä vastaa klassista ulkoperäistä motivaatiota ja viittaa myös perinteiseen käskä & kyttyä -johtamistapaan. Ulkoinen säätely 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 opitut säännöt säätelevät ihmistä. Tyypillisesti yksilö pyrkii välttämään syyllisyyttä ja häpeää, etsii hyväksyntää ja haluaa tuntea itsensä hyväksi ja arvokkaaksi ihmiseksi. Työ koetaan velvoitteeksi, josta itsearvon tunne riippuu. Yksilö voi kokea ristiriitaa omien halujen ja tunteidensa vaatimusten välillä, mikä voi kuormittaa ajattelua ja päätöksentekoa valtaisesti, tuottaen stressiä ja johtaen usein haitallisiin päätöksiin.
- 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. Yksilö kokee

12 Ulkoperäisen motivaation jatkumo

toiminnan selkeän instrumentaalisesti, tehtävän ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi.

- Integroitu säätely: Yksilöt tuntevat, että heidän päätöksensä ja käyttäytymisensä johtuvat heistä itsestään. Ulkoiset säännöt integroituvat yksilön omaksi koko elämän kattavaksi vakaumukseksi ja työ koetaan merkitykselliseksi. Yksilö ei aina edes koe toimivansa instrumentaalisesti eikä välttämättä tiedosta selkeästi tehtävän ulkoista tavoitetta.

Integroituun ja usein myös identifioituun säätelyyn perustuvaa ulkoperäistä motivaatiota sekä sisäperäistä motivaatiota nimitetään autonomiseksi motivaatioksi. Muita kutsutaan kontrolloiduksi motivaatioksi. Kontrolloitu säätely voi esiintyä positiivisena tai negatiivisena, joista negatiivinen yleensä voittaa positiivisen. Autonominen säätely on yleensä positiivinen. Lisäksi teoria käsittelee amotivaatiota, haluttomuutta tehdä jotain, mikä voi johtua kiinnostuksen puutteesta tai koetusta kelvottomuudesta kyseiseen toimintaan.

Itsemääräytymisteoria pitää sisäistämistä aktiivisena ja luonnollisena prosessina, jossa yksilöt yrittävät muuntaa sosiaalisesti sanktioidut tavat ja pyynnöt henkilökohtaisesti hyväksytyiksi arvoiksi ja itsesäätelyksi. Ihmiset sisäistävät jonkun toimen arvon ja säätelyn, kun he tuntevat, että siihen liittyvät yhteenkuuluvuuden ja osaamisen tarpeet on tyydytetty. Autonomian tarpeen tyydytysaste määrää, kuinka hyvin arvot sisäistetään, eli mihin luokkaan yksilön kokema motivaatio kuuluu. Vahva integraatio tarvitsee vapaata pohdiskelua ja arvojen sisäistä omaehtoista hyväksyntää. Siihen kuuluu omien tunteiden ja arvojen tiedostamista, vastuunottoa omista asenteista ja arvoista sekä vapautusta psykologisista defensesseistä. Ilman vapaan tahdon alaista omaksumista sisäistäminen pysähtyy introjektioon.

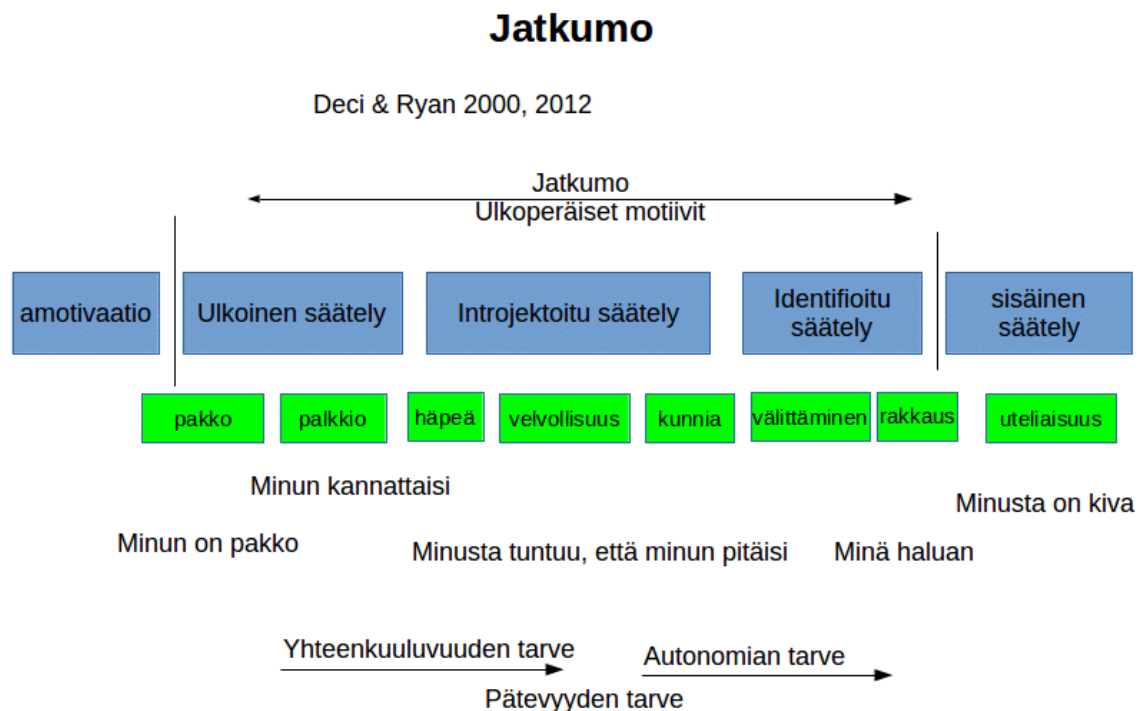
Ulkoperäinen säätely ei kuitenkaan koskaan muutu sisäperäiseksi. Integroitu säätely muistuttaa sisäperäistä motivaatiota, mutta eroaa siitä siten, että toiminta ei itsestään kiinnosta, mutta se on välineellisesti tärkeä henkilökohtaisille päämäärille. Sisäperäisesti motivoitunut työskentelee kiinnostuksesta,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

Vallerand (2008) tarkasteli intohimon (*passion*) vaikutusta itsemääräytymisteoriassa. Intohimolla hän tarkoittaa vahvaa suuntausta kohti toimintaa, josta ihmiset pitävät, jota

12 Ulkoperäisen motivaation jatkumo

he pitävät tärkeänä ja johon he sijoittavat aikaa ja energiaa. Toiminnan autonominen integroituminen identiteettiin johtaa harmonisen intohimon, jolloin ihmiset pystyvät itse päättämään, milloin he haluavat ryhtyä toimeen, jota he rakastavat. 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. Harmoninen intohimo johtaa auvoon, onneen, rakkauteen, todelliseen itsekehitykseen sekä parempaan suoritukseen. Sen sijaan toiminnan kontrolloitu (introjektoitu) sisäistäminen johtaa obsessiiviseen intohimon, jolloin ihmiset kokevat hallitsematonta pakkoa toimintaan. Sisäistäminen ei integroidu introjektiota syvemmäksi, jos toimintaan liittyy sosiaalisia ehtoja, kuten hyväksynnän ja itsearvostuksen tunteet tai häpeän pelko. Obsessiivinen intohimo johtaa jäykkään käyttäytymiseen, järeäpäisyyteen, riskinottoon ja huonoihin ihmissuhteisiin. Toiminta hallitsee ihmistä, mikä voi johtaa hallitsemattomaan riippuvuuteen.

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



12 Ulkoperäisen motivaation jatkumo

ne sisäistetään (Gagné & Deci 2005). Sisäistäminen edellyttää, että toiset ihmiset antavat tukea halutulle käyttäytymiselle. Sen sijaan yksilö voi harrastaa sisäperäisesti motivoituneena asioita, joissa ei ole hyvä ja voi tehdä niitä yksin. Sellainen voi silti liittyä kompetenssin tarpeeseen eli haluun hallita asia. Sisäperäinen motivaatio edellyttää autonomiaa ja mikä tahansa autonomian loukkaus laskee sisäperäistä motivaatiota.

Motivaatio organisaatiota hyödyttävään luovaan työhön nousee identifioitujen ulkoperäisen motivaation ja sisäperäisen motivaation yhteisvaikutuksesta. Koherentisti integroitu tai identifioitu motivaatio saa yksilöt toimimaan vapaaehtoisesti yhteisöä hyödyttävällä tavalla ja ottamaan vastuun toiminnastaan.

Työelämässä niin kontrolloitu ulkoperäinen motivaatio kuin introjektoitu identifioituminen tehtävään ja organisaatioon voivat nostaa tuloksellisuutta rutiinitehtäviin. Muuten ne laskevat työntekijän sitoutumista ja vastuullisuutta merkittävästi. Ne aiheuttavat turhaa kognitiivista kuormaa, joka estää työntekijää keskittymästä itse tehtävään, aiheuttaa lokeroitumista ja voi lisätä virheellisten päätösten tekemistä. Erityisesti ne eivät tue vastuun ottamista, joustavuutta, ongelmaan liittyvien riippuvuuk-sien selvittämistä taikka luovaa ajattelua tehtävän ratkaisemiseksi. Sen sijaan ne johtavat mekaaniseen, stereotyyppiseen käyttäytymiseen sekä pahimmassa tapauksessa opportunistisiin. Siten – vastoin yleistä intuitiota – ulkoisen motivaatiopaineen hellittäminen voi parantaa suoritusta paljon enemmän kuin motivaatiopaineen lisääminen.

Autonominen motivaatio johtaa työn imuun (*work engagement*) (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker 2002). Sen sijaan introjektoitu motivaatio johtaa työnarkomaniaan eli työhölmisiin (*workaholic*). Työn imuun liittyy positiivinen viehtymys työhön, työn ilo ja joustava suhtautuminen. Työnarkomaani sen sijaan tekee työtä pakonomaisesti ja perfektionistisesti, saadakseen sillä arvoa, itsetuntoa tai hyväksyntää. Kumpikin johtaa valtaisaan panostukseen työntekoon, mutta työn imu tuottaa hyvinvointia ja luovuutta, kun taas työnarkomania johtaa pahoinvointiin ja jäykkyyteen. (Taris, van Beek & Schaufeli 2014).

Itsemääräytymisteorialle on saatu valtaisesti empiiristä tukea. Toki kaikkiin tuloksiin tulee suhtautua asiallisella tieteellisellä skeptisillä, koska yhteiskuntatieteellisten käsitteiden operationalisointi valideiksi mittareiksi on äärimmäisen haastavaa. Liian

12 Ulkoperäisen motivaation jatkumo

moni mittaus mittaa aivan eri asioita, mitä tutkijat kuvittelevat. Itsemääräytymisteoriaa ei siten voi pitää todistettuna, mutta toisaalta kukaan ei ole esittänyt uskottavaa evidenssiä sitä vastaan, vaikka aikaa on ollut. Odottaisin kuitenkin, että teoriaa tarkennetaan, syvennetään ja laajennetaan vielä – nykyisellään se vaikuttaa aika karkealtakin yksinkertaistukselta, mutta sellaisenaankin kilpailevia teorioita (esimerkiksi behavioristisia tai sosiaalikonstruktivistisia) tarkemmalta.

13 Motiivien evoluutio

Teorian syventämiseksi ja selittämiseksi sekä uusien hypoteesien etsimiseksi ja perustelemiseksi palatkaamme ajassa taaksepäin, ihmisen kehittymiseen ihmiseksi. 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 vaatii sopivan parin löytämistä sekä onnistunutta jälkeläisten kasvatusta, mitkä edellyttävät omaa hengissäpysymistä (Buss 2008).

Tiedostamattomat halut, vaistot, vietit ja tarpeet ovat muodostuneet luonnollisen lajityypillisen sopeutumisen seurauksena. Ihmisen aivot ja kognitiiviset kyvyt kehittyivät suuresti 100 000 – 50 000 vuotta sitten, jolloin evoluutioympäristö jo muodostui enemmän sosiaalisesti kuin biologisesti. 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, joskus myös harhaan. Siksi meidän tulee etsiä hypoteeseja nykyajan käyttäytymiselle siitä, kuinka muinaiset afrikkalaiset maksimoivat lisääntymisensä. (Ylikoski & Kokkonen 2009, Buss 2008)

Evoluutiopsykologia syntyi jo Darwinin aikoihin, mutta eri syistä painui taka-alalle palatakseen uudelleen pinnalle 1990-luvulla. Se on paljon kiistellympi kuin muut evoluutioteoriat, kuten alkuräjähdysteoria, maailmankaikkeuden laajeneminen, geotektoniikka tai tavanomainen evoluutiobiologia. Evoluutiopsykologia herättää vaistomaista vastustusta jopa tutkijoissa ja myös monet ei-kreationistiset paradigmat sen hylkäävät. Kuitenkin evoluutiopsykologia tuottaa hyviä hypoteeseja ihmisen käyttäytymisestä alistettavaksi empiirisille testeille. Evoluutiopsykologia on hyvin testattavissa – se voidaan kumota löytämällä syntyperäinen käyttäytymismalli, joka olisi haitannut yksilön lisääntymistä kivikauden ympäristössä.

Evoluution myötä ihmiselle on kehittynyt lisääntymistä suoraan ja epäsuoraan tukevia emootioita. Ihminen kokee mielenrauhaa, onnea, iloa ja nautintoa tilanteissa, jollaiset edistivät hengissäpysymistä ja suvunjatkamista kivikautisissa olosuhteissa ja

13 Motiivien evoluutio

vastaavasti stressiä, surua ja kärsimystä tilanteissa, jollaiset uhkasivat ja haittasivat henkeä ja suvunjatkamista. Koska nykyinen elinympäristö poikkeaa evoluutioympäristöstä, monet vietit johtavat harhaan, houkuttellen epäterveellisiin toimiin tai tuottaen turhaa pelkoa vaarattomiin asioihin.

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 ylittää useimmat muut tarpeet. Kvasireproduktion toteutus sopivan parin kanssa voi jopa syrjäyttää järjelliset turvallisuustarpeet, erityisesti miehillä. Sosiaalisen käyttäytymisen hienompia lainalaisuuksia pitää kuitenkin etsiä keinoista, jotka edesauttavat lisääntymistä välillisesti.

Pysyäkseen hengissä ja turvatakseen perheensä elinmahdollisuudet kivikauden ihmisen piti hankkia riittävästi aineellisia resursseja. Toista yksilöä paremmat aineelliset resurssit toivat etua parinhankinnassa, varsinkin miehille, joten niistä voitiin käydä kilpailua. Usein kyky hankkia uusia aineellisia resursseja merkitsee enemmän kuin aineelliset resurssit itse. Pariutumisen jälkeen vanhempien, erityisesti äidin, tulee pitää huolta itselleen ja perheelleen saavuttamistaan resursseista voidakseen vaikuttaa lastensa selviytymiseen. Yksilö voi jopa joutua kilpailemaan resursseista suurperheen sisällä. Näin ollen evoluutioteoria ennustaa sekä absoluuttista että suhteellista tarvetta saada ja säilyttää resursseja, hieman eri lailla naisille ja miehille.

Ihmiset tavoittelevat myös aineettomia resursseja, kuten valtaa ja statusta. Valta nimenomaisesti tarjoaa keinon hankkia resursseja sekä turvaa itselleen ja jälkeläisilleen. Vallan käyttäminen ja näyttäminen tukee erityisesti miesten mahdollisuutta nousta pariutumishierarkiassa (Buss 2008). Mitä enemmän mies saa valtaa, sitä todennäköisemmin hän saa lisääntymiskelpoisen kumppanin. Mahtimiehet voivat usein ottaa useampia vaimoja tai rakastajattaria, kun taas orjan asemassa jää naimatta kokonaan. Evoluutiopsykologia ennustaa tarpeen saada valtaa ja sosiaalista statusta.

Valtaan liittyy tarve autonomiaan. Miehen alistettu epäautonominen asema johtaa helposti ikuiseen selibaattiin, jota pitää välttää kovemmin kuin ruttoa. Alistettu nainen

13 Motiivien evoluutio

voi jatkaa sukua, mutta ei välttämättä itse valitsemansa partnerin kanssa, mikä vähentää hänen lisääntymiskykyään. Naisen autonomian puute voi estää häntä hankkimasta elintärkeitä resursseja lapsilleen. Siten autonomian tarve voi olla voimakkaampi ja epätoivoisempi kuin vallankäytön taikka alistamisen tarve. Nykyisinkin tappoja tehdään eniten yhteiskunnan pohjalla vähiten autonomisten yksilöiden kesken. Autonomian tarve liittyy myös ihmisen kehitykseen, kuten kotoa itsenäistymiseen. Autonominen ajattelu sallii yksilön kokeilla uusia mahdollisuuksia ja estää juuttumasta vanhoihin käyttäytymismalleihin. Evoluutioteoria ennustaa autonomian tarpeen.

Synnyinäinen 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. Osaaminen auttaa sosiaalisessa kilpailussa ja parantaa jälkeläisten elinmahdollisuuksia. Sisäperäistä tutkimus- ja oppimistarvetta voidaan siis pitää ihmiselle lajityypillisenä luonnollisena ja universaalina motivaattorina. Voidaan myös päätellä, että evoluutioteoria ennustaa kompetenssin tarpeen.

Evoluutioteoria tukee itsemääräytymisteorian mukaisia psykologisia perustarpeita, autonomiaa, osaamista, kuten myös autonomian tukemia sisäperäisiä motiiveja. Se kuitenkin ennustaa monimutkaisemman motiivijärjestelmän, johon kuuluvat myös vahvat kilpailu-, saalistus- ja hamuamisvietit. Ne voidaan luokitella sisä- tai ulko-peräisiksi motiiveiksi, mutta ne ovat yhtä lailla luonnollisia kuin fysiologiset ja seksuaaliset tarpeet eivätkä ole kompensatorisia jalommille tarpeille, elleivät ne muutu perusteettomiksi obsessioiksi. Evoluutioteoria ennustaa sosiaalista järjestelmää tukevia strategioita, joita seuraavassa luvussa tarkastelen.

14 Yhteistyö, kilpailu ja sosiaalisuus

Eläimet käyvät luonnossa jatkuvaa selviytymiskamppailua. Ne kilpailevat myös saman lajin yksilöitä vastaan. Raadollisimmillaan se tarkoittaa taistelua henkiinjäämisestä. Yksilöt käyvät suoraa kilpailua saman sukupuolen edustajia vastaan pariutumisesta. Epäsuorasti pariutumisesta kilpaillaan pyrkimällä valtaan ja korkeampaan asemaan laumassa sekä hankkimalla itselle resursseja. Samat ilmiöt pätevät myös ihmisille, vaikkakin useimmiten hieman sivistyneemmin. Eivät ihmisetkään yleensä tiedosta kilpailuviettinsä ultimaattista alkuperää – harva mies naisia ajattelee pyrkiessään voittamaan toisen miehen.

Sosiaalisissa yhteisöissä yksilö voi saada valtaa ja turvaa voiman lisäksi sosiaalisen pääoman kautta. Yksilö luo sosiaalista pääomaa toimiessaan yhteistyössä toisten kanssa, erityisesti tehdessään toisille palveluksia. Sosiaalisella pääomalla voidaan tarkoittaa yksilöön liittyvää luottamusta, kiitollisuutta ja hyvää mainetta. Se antaa yksilölle oikeuden odottaa itselle tai jälkeläisilleen vastapalveluksia hädän hetkellä. Ihmisten lisäksi vastaavaa käyttäytymistä on havaittu joissain apinayhteisöissä, mistä on popularisoitu apinajohtamisen käsite, joka ei siis suinkaan viittaa machomaiseen alfa-urosjohdamiseen.

Kilpailu ja yhteistyö muodostavat täten kaksi vaihtoehtoista sosiaalista toimintastrategiaa. Yksilön persoonallisuudesta, identiteetistä sekä tilanteesta riippuu, kumman hän valitsee. Kilpailu ei ole kompensatorinen yhteistyölle, vaan evolutionaarisesti sitä varhaisempi malli. Yhteistyö sinänsä ei vielä tarkoita altruismia, vaan voi seurata laskelmoinnistakin. Luonnollista altruismia esiintyy vain lähisukulaisten kesken, kaikki muu on kehittynyt sosiaalisesti. Muuten ihminen saattaa kokea empatiaa ja sympatiaa kärsivää kohtaan, mikä herättää auttamishaluja outoihinkin ihmisiin.

Kilpailu- ja yhteistyöstrategioita mallinnetaan peliteorioissa yleensä vangin dilemman kautta. Lukija varmaan on sen kuullut riittävän monta kertaa, jotta minun ei tarvitse sitä selittää. Kaikki eivät kuitenkaan tunne jatkettua dilemmaa: jos peliä toistetaan, kukin pelaaja voi kokeilla toisen yhteistyöhalukkuutta ja rangaista yhteistyöhalutonta. Tällöin jokaisen kannattaa pyrkiä pelaamaan yhteistyöhakuisesti, jos vain vastapeluri toimii samalla lailla. Jos vastapeluri toimii itsekkäästi, kannattaa itsekin

14 Yhteistyö, kilpailu ja sosiaalisuus

langeta samaan strategiaan pikimmiten, jottei joutuisi hyväksikäytetyksi. Peliteorian mukaan viimeisellä kierroksella kummankin kannattaa pettää, ainakin pelkän peliteorian mukaan.

Todellisessa elämässä yksilöiden kannattaakin kokeilla yhteistyöstrategian kautta. Jos toinen pelaa itsekkäästi, kannattaa vastata samoin, kenties silloin tällöin kokeillen toisen halukkuutta palata yhteistyöhön. Oletus toisen yhteistyökyvystä voi kuitenkin toimia itsensä toteuttavana ennusteena. Jos virheellisesti uskoo toisten toimivan itsekkäästi, pelaa itsekin aina itsekkäästi ja siten provosoi toisetkin itsesuojelun vuoksi itsekkääseen peliin. Jos toiset ovatkin yhteistyösuuntautuneita, he voivat toimia keskenänsä yhteistyössä ja jopa liittoutua yhtä itsekästä vastaan. Siten kuvitelma, että koko maailma on minua vastaan, on yleensä totta eikä harhaa. Onnea ja menestystä saakin eniten se, joka uskoo maailman olevan hänen puolellaan.

Käytännössä yksilöt harvoin laskelmoivat peliteorian kautta, vaan toimivat intuitiivisesti emootioiden pohjalta. Yksilö kokee sosiaalista ristiriitaa kilpailullisten ja yhteisöllisten tarpeiden välillä. Kilpailu ei kuitenkaan ole aina negatiivista, vaan voi monissa tilanteissa olla sosiaalisesti sallittua.

Tilanteen laukaisemana tai muuten vaan yksilö voi tuntea motivaatiota kilpailuun, jopa hakeutua kilpailemaan harrastuksen vuoksi. Kilpailu voi motivoida yksilöä monin hyvinkin ristiriitaisin tavoin: Suoritus itse voi motivoida sisäperäisesti ja siihen voi liittyä itsensä kehittämisen ja pätevyyden tarpeita. Yksilö voi pyrkiä voittamaan kilpailun voiton itsensä vuoksi taikka välttääkseen häviön ja sen tuottaman häpeän. Epävarman lopputuloksen aiheuttama jännitys itsessään motivoi – motivoivimpana ihmiset kokevat kilpailun, jonka osapuolet ovat mahdollisimman tasavahvoja eli lopputulos on mahdollisimman ennustamaton. Ihmiset jopa maksavat päästäkseen katsomaan toisten kilpailuja. 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.

Itsemääräytymisteoria ei suoraan käsitellyt kilpailua. Se voidaan kuitenkin sisällyttää siihen ulko- tai sisäperäisenä motiivina. Kilpailun on todettu laskevan luovuutta eikä ulkoa asetettu kilpailu kannusta sitoutumiseen ja vastuunottoon.

14 Yhteistyö, kilpailu ja sosiaalisuus

Yhteistyöhön liittyy oletus toisen vastavuoroisuudesta. Vastavuoroisuuden loukkaus voi laukaista erilaisia sosiaalis-moraalisia tunteita. Nämä tuottavat motivaation tilanteen korjaamiseksi tavalla tai toisella. Seuraavassa annan muutaman esimerkin:

- omien oikeuksien loukkaus → suuttumus → kosto
- puhtauden ja pyhyiden loukkaus → inho → poistaminen
- velvollisuuksien laiminlyönti → halveksunta → välttäminen
- toisen yksilön epäoikeutettu saavutus → kateus → vähättely, poisottaminen
- oma epäonnistuminen → häpeä → katoaminen
- itse toiselle aiheutettu vastavuoroisuuden loukkaus → syyllisyys → hyvitys
- itselle edullinen vastavuoroisuuden rikko → kiitollisuus → palkitseminen

Vastavuoroisuutta voidaan tarkastella oikeudenmukaisuuden ensimmäisenä portaana. Laajempaan oikeudenmukaisuuteen liittyy myös kolmansiin henkilöihin kohdistuva tasapuolisuus. Myös tällaisen loukkaus voi herättää syviä tunteita, kuten halveksuntaa velvollisuutensa laiminlyöntiä henkilöä kohtaan. Velvollisuuksien täyttäneeseen tai ylittäneeseen kohdistetaan arvostuksen ja ihailun tunteita. Oikeuksien loukkaamiseen liittyvät tunteet ja motiivit eivät ole opittuja kompensatorisia motiiveja vaan syntyperäisiä vasteita tulkinnanvaraisiin ulkoperäisiin ärsykkeisiin.

Kokeellisesti ihmiset selviävät huijarin tunnistamisesta paremmin kuin vastaavasta neutraalista arviointitehtävästä (Cosmides & Tooby 1992). Kehittynyt huijarintunnistus kielii, että jo kivikaudella ihmiset yrittivät käyttää toinen toistaan hyväksi. Aivot ovat sopeutuneet tätä hyväksikäyttöä vastaan. Huijatuksi tuleminen herättää erityisen voimakkaita tunteita, minkä vuoksi sellaiset yksilöt välttävät tilanteita, joissa voivat altistua huijaamiselle. Joillain huijatuksi tuleminen pelko voi nousta niin suureksi, että se estää järjellisen yhteistyön, jolloin he lähtökohtaisesti pelaavat sosiaalista dilemmaa yhteistyöpakoisesti. Sellainen asettaa vakavia haasteita ryhmän johtajalle.

Itsemääräytymisteoria ei suoraan käsitellyt oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuutta voidaan käsitellä omana psykologisena tarpeenaan taikka se voidaan sisällyttää muihin tarpeisiin. Proseduraalinen oikeudenmukaisuus liittyy yhteenkuuluvaisuuden tarpeisiin taikka sosiaaliseen identiteettiin: Jos yksilö ei koe päätöksen-

14 Yhteistyö, kilpailu ja sosiaalisuus

tekomenetelmää oikeudenmukaisena, se yleensä tarkoittaa, että häntä ei ole asianmukaisesti hyväksytty sisäpiiriin tai päätöksentekoriinkiin. Sellainen loukkaa yksilön liittymisen tarpeita. Vuorovaikutusten oikeudenmukaisuus liittyy persoonalliseen identiteettiin: Jos yksilöä moititaan, arvostellaan tai kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, loukataan hänen pätevyyttään. Distributiivinen oikeudenmukaisuus liittyy vaihtosuhteisiin ja siten vaikuttaa enemmän ulkoperäisten motivaation kautta. Mikä tahansa epäoikeudenmukaisuus voi rikkoa yksilön autonomiaa.

Oikeudenmukaisuuden loukkaus vertautuu psykologisten perustarpeiden riistoon. Sellainen aiheuttaa pahaa oloa, estää motivaation integroitumista ja tuottaa reaktanssia. Alaisten epäoikeudenmukainen kohtelu romahduttaa johtajan sosiaalisen vaikutusvallan missä tahansa yhteisössä. Erityisen pahasti johtajan arvovalta katoaa luottamukseen perustuvissa työyhteisöissä, kuten tutkimuslaitoksilla.

15 Positiiviset ja negatiiviset emootiot

Motivaatioiden yhteydessä olemme jo käsitelleet emootioita eri tavoin. Emootio on tieteellisempi nimi tunteille, jotka voivat viitata myös muihin tuntemuksiin. Motivaatiot pohjautuvat emootioihin. Emootioiden katoaminen esimerkiksi otsalohkovaurion myötä johtaa amotivaatioon. Tarkastelen tässä luvussa emootioita hieman tarkemmin, erityisesti positiivisten ja negatiivisten emootioiden suhdetta saavutus- ja välttämismotivaatioihin.

Fysiologinen puute tuottaa huonoa oloa, joka motivoi tarpeen tyydyttämiseen. Tyydyttämiseen liittyvä aistinautinto itsessään voi tuottaa tavoiteltavaa nautintoa. Hyvä olo seuraa myös psykologisten tarpeiden tyydyttymisestä ja paha olo niiden tyydyttämättömyydestä. Psykologisten tarpeiden tyydyttämättömyys ei aina suoraan motivoi niiden tyydyttämiseen, vaan motivaatio voi suuntautua korvaaviin toimintoihin.

Emootiot voidaan jakaa positiivisiin ja negatiivisiin. Negatiivisia emootioita on enemmän ja ne liittyvät selkeämmin kohteeseen kuin positiiviset. Positiiviset ja negatiiviset emootiot muodostavat omat ulottuvuutensa eivätkä ole saman emootion eri päitä. Viha ei ole negatiivista rakkautta vaan oma tunteensa: ihminen voi tuntea vihaa ja rakkautta samaan kohteeseen yhtä aikaa. Yleinen mielentila sen sijaan voi vaihdella jatkuvasti positiivisen ja negatiivisen välillä.

Negatiiviset emootiot johtavat pako- ja välttämismotiiveihin ja positiiviset emootiot saavutus- tai tavoittelumotivaatioihin. Saavutus- ja välttämistarpeet voivat toimia rinnakkain. Aivokuvauksissa on todettu, että positiiviset ja negatiiviset emootiot ja näitä vastaavat motiivit toimivat neurologisesti erillisten aivokeskusten kautta. Saalistus voi kuitenkin laukaista samanlaisia vasteita kuin puolustus.

Negatiiviset emootiot liittyvät nollasummapeliin. Tyypillisesti uhka laukaisee pelon, joka johtaa taisteluun tai pakenemiseen, tilanearviosta riippuen. Positiiviset emootiot liittyvät plussummapeliin. Useimmin koettu tunne on kiinnostus.

Positiivisen mielentilan vallitessa sisäperäiset motivaatiot korostuvat. Positiiviset emootiot laajentavat ajattelua, edesauttavat luovuutta ja tuovat halun ratkaista ongelmat. Toisaalta luovuus ja sen tuottama aikaansaaminen tuottavat positiivista mielentilaa.

15 Positiiviset ja negatiiviset emootiot

Tästä tulee positiivisuuden kierre, joka voi kestää jopa koko päivän, jos sitä sopivasti ruokitaan. Yön aikana se katoaa ja pitää seuraavana päivänä luoda uudelleen. Liiallinen hyvänolontunne voi johtaa rentoon laiskotteluun, mikä vie ensiksi työnnon kaikkeen puurtamiseen ja lopulta myös luovaan ajatteluun.

Negatiivisen mielentilan vallitessa ulkoperäiset motivaatiot korostuvat. Negatiiviset emootiot keskittävät ajattelua yhteen kohteeseen ja tuottavat halun kiertää ongelmat. Ne johtavat spesifiseen stereotyyppiseen käyttäytymiseen. Negatiiviset emootiot yleensä estävät luovuutta. Suhde ei ole täysin monotoninen, vaan tyytymättömyys vallitsevaan asiantilaan voi provosoida etsimään luovia ratkaisuja. Masennus saattaa herättää taiteellista luovuutta. Negatiivisten emootioiden positiiviset vaikutukset ovat kuitenkin hyvin yksilöllisiä. Negatiivista mielentilaa voi hyödyntää ideoiden arviointiin ja vaihtoehtojen karsintaan.

Tavoitesuuntautunut kilpailu, saalistus tai ahnehtiminen voi kiinnittää ajatukset ulkoiseen kohteeseen uhan tavoin. Tämä laskee ajatusten joustavuutta ja luovuutta ja estää uusien asioiden havaitsemista ja oppimista. Saalistaja toimii stereotyyppisesti ja reaktiivisesti, välittämättä paljonkaan muista seurauksista ja sivuvaikutuksista. Saalistaja voi jopa kadottaa itsekontrollin melkein kokonaan, mistä on liike-elämässäkin saatu kokemuksia miljardien edestä. Ahneus tulee siitä, että yksilö menettää itsensä järkipärisen kontrollin ja ajautuu hamuamisvietin valtaan, saavuttamatta siitä koskaan onnellisuutta. Toisaalta mahdollisesti havaittu saalis tai jo voitetuksi koettu palkinto kääntää positiivisen saavutusmotivaation negatiiviseksi motivaatioksi välttää itselle jo kuuluvaksi mielletyn asian menetyks.

Yksilölle kehittyä kasvun ja kehityksen aikana toissijaisia emotionaalisia motiiveja assosiaatioiden, ehdollistumien, introjektioiden ja sosialisoinnin kautta. Introjektio liittyy alun perin psykodynaamiseen kehitysteoriaan ja assosiaatiot ja ehdollistumat behavioristiseen paradigmaan, mutta näitä voidaan käsitellä integroidusti itse-määräytymisteorian avulla. Omituiset emootiot ja motivaatiot voivat kuitenkin muuttua dysfunktionaaliksi, jos olosuhteet muuttuvat.

16 Tutkijan työn johtaminen

Olemme tehneet pitkän tiedusteluretken ihmisen motivaatioiden psykologiaan. Ryhtykäämme seuraavaksi soveltamaan oppimiamme teorioita johtamiseen. Pohjaamme erityisesti itsemääräytymisteoriaan, mutta otamme opiksi myös evoluutioteoriasta, oikeudenmukaisuusteoriasta, identiteettiteoriasta sekä aiemmista johtamisteorioista.

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

Johtamisen käytäntö tutkimuslaitoksissa ja tuotekehityslaboratorioissa vaihtelee ajan ja paikan suhteen. Yleensä tutkimuksen johtajia ei kouluteta johtajiksi, vaan tehtävään nostetaan pätevä tutkija. Vaikka tutkijana toimineet yleensä ymmärtävät, millainen johtaminen tukee heidän luovaa työtään, päästyään johtajaksi he saattavat johtaa vastoin tunnettuja ja tuntemattomia johtamisoppeja.

Käytännössä menestyksekkäältä tutkijalta vaaditaan kykyä sietää keinoa johtajuutta. Tutkijat saavatkin oppia varsin varhain johtamaan itse itseään. Jotka eivät opi, karsiutuvat pois ankarassa kilpailussa.

Tyypillisesti johtajat pitävät tehokkaimpana motivaatiokeinona sitä, mikä heillä on omassa kontrollissa. Mitä etäämpänä johtaja on varsinaisesta tutkimustyöstä, sitä vääristyneempi käsitys hänellä on tutkijoiden motivoitumisesta ja johtamisen onnistumisesta.

Ilmeisestikin tutkimuksen johtamisen kehittämistä vaikeuttaa sopivan teoreettisen mallin puute. Yleiset johtajuusmallit teollisuudesta tai julkishallinnosta eivät kovin hyvin sovi tutkimusympäristöön. Suurin osa vanhoista luovan työn johtamisen malleista on laadittu tuotekehitystä varten, olettaen varsin vaatimattoman luovuustason, systemaattisen evolutiivisen kehityksen ja ulkoa sanellun tavoitteen. Jonkin verran on tutkittu äärimmäisiä huippulahjakkuuksia, mutta heidän tutkiminen ei paljonkaan valaise tavallisen rivihuippuututkijan johtamista. Lisäksi useimmat tutkimukset keskittyvät

16 Tutkijan työn johtaminen

sosiaaliseen ja organisaationaaliseen kontekstiin eivätkä luovuuden psykologisiin prosesseihin.

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. Autonomiaa ei kuitenkaan saisi ottaa tekosyyksi johtamisen laiminlyönnille. Tutkijankoulutus vaatii toisenlaista otetta, johon kuuluu vahvempi ohjaus, valvonta ja rakenteellisuus sekä aktiivisempi kuuntelu.

Tutkimuksen laadusta ja tilanteesta riippuu, tarvitaanko enemmän luovia ratkaisuja vai systemaattista puurtamista tiedonkeruun, laiterakennuksen, mittauksen tai analyysin kanssa. Tarkastellaan ensin, kuinka edistetään luovaa työtä. Osa seuraavista ohjeista on esimiehen itsensä välittömästi toteutettavissa, mutta rakenteellisemmat uudistukset vaativat pitkäjänteisempää toimintaa tai ylemmän johdon päätöksiä.

Usein johtaja saa työntekijöiltä luovuutta jo vain pyytämällä omaperäisiä ideoita. Monet työntekijät ovat kantapään kautta oppineet, että heidän ei sovi työpaikallaan keksiä saati esittää uusia ideoita, jolloin he voivat kokea hyvinkin vapauttavana, jos he saavat alkaa ideoita. Luovuustavoitteet yleensä nostavat luovuutta, kun taas ei-luovalle tai määrälliselle tuotannolle asetetut tavoitteet laskevat luovuutta. Luovuusnormit pitää kuitenkin asettaa työntekijöiden luovuustason ja autonomian mukaan. Tiukat rakenteet saattavat tukahduttaa autonomisesti luovien luovuutta rajoittamalla heidän vapauttaan luoda silloin, kun he ovat luovalla tuulella. Toisaalta liika rakenteettomuus ja luova kaaos voi tuottaa toisille turvattomuutta, osaamattomuuden tunnetta ja stressiä, mikä laskee heidän luovuuttaan. Luovien työtoverien antamat mallit ja johtajan esimerkki auttavat erityisesti heteronomisesti luovien luovuutta.

Luodakseen otolliset olosuhteet työntekijöiden luovuudelle johtajan tulee antaa työntekijälle riittävästi autonomiaa ja psykologista turvallisuutta. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan luottamusta, että vääristä mielipiteistä, keunoista ideoista tai virheellisistä ajatuksista ei rangaista (Edmondson 1999). Se tukee pätevyyden tarvetta.

16 Tutkijan työn johtaminen

Luoviin tuloksiin pyrkivän johtajan tulee huolehtia optimaalisista työolosuhteista, työrauhasta ja yhteistyöstä, vaikka työntekijä ei sellaisia uskaltaisi edes vaatia. Johtajan tulee myös osoittaa kiinnostusta tutkijan työhön ja luoda luottamusta aktiivisella vuorokuuntelulla. Johtajan säännölliset, epämuodolliset vuorovaikutukset lisäävät yleensä kaikkien työntekijöiden luovuutta ja työtehoa. Luovan työn johtaminen vaatii tarkkuutta: pelkät hyvät teot eivät riitä, vaan pitää välttää virheitä. Paha on vahvempi kuin hyvä eli pieni kiusa voi tuhota hyvän johtamisen vaikutukset. Esimiehen pitäisi siten pyrkiä eristämään luovan työn tekijät ulkoiselta pahuudelta, kuten organisaation byrokratialta niin hyvin kuin järkevästi mahdollista.

Tutkijoiden työtehoa ja intoa lisää mahdollisuus integroitua laajaan tiedeyhteisöön ja saada tunnustusta ja arvostusta oman viiteryhmänsä jäseniltä. Osallistuminen oman organisaation tai ammattikunnan politikointiin voi lisätä liittymisen tarpeen tyydyttymistä, mutta voi viedä huomiota tehtävästä toisaalle.

Esimies vaalii työntekijän osaamisen ja pätevyyden tunnetta antaessaan palautetta ja arvioidessaan ideoita. Saamansa henkilökohtaisen palautteen avulla työntekijä rakentaa omaa persoonallista identiteettiään. Ideoiden arviointi ja palautteen antaminen kuuluvat esimiehen velvollisuuksiin. Tutkija tarvitsee teknistä palautetta ja toisenlaista näkökulmaa idean kehittämiseksi. Arviointi ja palautteenanto vaativat esimieheltä riittävää asiantuntemusta alalta sekä sosiaalisia taitoja: asiaton tai liian kielteinen palaute lannistaa työntekijää takuuvarmasti, kun taas rakentavalla palautteella edistetään luovuutta ja sitoutumista. Kaikki tuomitseva palaute laskee luovuutta, jopa sellaisen odotus.

Palautteen vaikutus riippuu saajan persoonallisuudesta. McClellandin luokittelun mukaan saavutusmotiveituneet hyötyvät negatiivisesta palautteesta, jopa hakevat sellaista kehittääkseen ideoansa, kun taas valtamotiveituneet eivät sellaisesta hyödy. Kaikki hyötyvät positiivisesta palautteesta.

Arviointi tulee ajoittaa sopivasti: usein tutkija itse vihjaisee, milloin haluaa palautetta. Liian varhainen arviointi voi tukahduttaa luovuutta. Pyydettyä palautetta sitä pitäisi antaa – negatiivinenkin palaute on parempi kuin ei palautetta lainkaan, mikä turhauttaa tavattomasti. Palautteen odotuskin voi vaikuttaa. Tuomitsevaa palautetta

16 Tutkijan työn johtaminen

odottavat välttävät kovin omaperäisten ideoiden esittämistä tai eivät uskalla pyytää palautetta lainkaan.

Kelvottomat ideat on pystyttävä hylkäämään riittävän nopeasti, jotta työntekijä ei haaskaisi aikaa turhaan työhön. Oikean tasapainon löytäminen I ja II tyyppien virheiden välille vaatii paljon kokemusta ja täsmäosaamista. Käytännössä reaaliorganisaatiot hylkäävät liikaa hyviä ideoita ja valitsevat tuttuja. Tiede ei vielä anna selkeää vastausta, kuinka valitaan paras idea. Paulus on suositellut, että toteutettavan idean valitsee esittäjistä erillinen ryhmä, jonka tulee kokoontua kahdesti, jotta jäsenet saavat aikaa miettiä.

Aiemmissa luvuissa kuvatun teorian mukaan tulospalkkiot eivät yleensä edistä luovuutta, vaan haittaavat sitä merkittävästi. Lukuisissa empiirisissä tutkimuksissa onkin vahvistettu, 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 vain, jos yksilö ei alun alkaen tunne siihen kiinnostusta. Palkkio voi motivoida siirtymään ei-toivotusta luovasta tehtävästä toivottuun luovaan tehtävään. Silloinkin sisäistämiseen perustuvat motivointikeinot tuottavat suurempaa paneutumista ja kestävämpää sitoutumista.

Palkkiot ja sanktiot motivoivat tehokkaimmin vain tylsiin tehtäviin, joihin kukaan ei tunne omaperäistä kiinnostusta. Tutkimukseen ja laitoshallintoon usein liittyy paljon rutiinitehtäviä, jotka jonkun on tehtävä. Lisäpalkkiot voivat motivoida yksilöitä sellaisiin joskus paremmin kuin introjektiivinen vetoaminen velvollisuuden tuntoon. Käytännön palkkausjärjestelmät eivät vain yleensä tue lisäbonuksen maksamista sellaisista. Tehokkaimman palkkiojärjestelmän luomista ylipäätänsä estää, että reaali-maailmassa hyväksyttävien palkkioiden tulee perustua objektiivisiin mittareihin.

Ihmisten motivoituvuudet saattavat poiketa, tyypillisesti oppimisen, ehdollistumisen, omaksutun identiteetin ja palkkioilla pilatun kiinnostuksen vuoksi. Osa reaali-maailman ihmisistä motivoituu ensisijaisesti ulkoisista palkkioista tai kilpailusta. Sellaisia voi tulla myös tutkimuslaitoksille, eikä kaikkia voi tai kannata ohjata toisaalle. Tulospalkkioiden tarjoaminen vain palkkio-ohjautuville voi kuitenkin vaarantaa koko yksikön ilmapiirin, jos toiset kokevat sellaisen epäoikeudenmukaisena. Joidenkin sisä-

16 Tutkijan työn johtaminen

peräistä ja prososiaalista motivaatiota rajoittaa opittu pelko hyväksikäytetyksi tulemisesta, mikä häiritsee pyyteetöntä auttamista ja yhteistyötä.

Käskeminen, kyttäys, uhkailu, painostus ja epäoikeudenmukainen kohtelu romahduttavat motivaatiota lähes kaikessa intellektuaalisessa työssä, erityisesti luovuudessa. Käskeminen loukkaa autonomiaa. Käskyyn sisältyy aina uhka, mikä luo stressiä. Käsky tyydyttää käskijän sisäistä valtamotivaatiota, mutta ei yleensä edistä mitään asiaa, varsinkaan se ei tuota luovuutta eikä sitoutumista.

Käsky tehoaa ja hyödyttää organisaatiota vain tilanteissa, joissa ryhmän jäsenet ovat vapaaehtoisesti ja tietoisesti luovuttaneet johtajalle käskyvallan kriittisen tehtäväkokonaisuuden (kilpailu, taistelu tai hätätilanne) koordinoimiseksi ja yhteinen onnistuminen merkitsee heille paljon. Tällöin jokaisen on ymmärrettävä ja sisäistettävä, että tavoitteen voi saavuttaa vain noudattamalla johtajan ohjeita. Tällaisissa tilanteissa ei yleensä pyritäkään luovuuteen vaan varmuuteen. Käskyn omaehtoinen totteleminen liittyy autonomiseen oikeuteen luopua omasta vapaudesta yhteisen hyvän hyväksi.

Ulkoinen uhka rikkoo kaikkein tehokkaimmin 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.

Luovuus kaikkooa myös kiihkeissä kilpailu- ja saalistustilanteissa. Niissä yksilön huomio kiinnittyy kilpailijoiden taikka saaliin toimien seuraamiseen ja niihin reagointiin, mikä jäykistää ajattelun, vaikka tilanteeseen ei liittyisikään palkintoa tai muuta instrumentaalista motivaatiota. Ulkoisten häiriöiden tuottama sisuuntuminen voi lisätä päämäärätietoista motivaatiota, mutta samalla se voi keskittää mielenkiintoa, laskea ajattelun joustavuutta ja vähentää luovuutta. Sisuuntuminen saattaakin edustaa lähinnä introjektiivista näyttämisen halua, joka voi muuttua obsessioksi.

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, mikä voidaan sallia vapaata tutkimusta harjoittavissa yliopistoissa, mutta ei tutkimuslaitoksissa taikka projekteissa, joissa tavoitteet on asetettu ulkoa. Tutkijoita

16 Tutkijan työn johtaminen

motivoidaan tehokkaimmin organisaation tai projektin kannalta hyödyllisten ongelmien ratkaisemiseen antamalla työlle tarkoitus ja tavoitteelle merkitys.

Itsemääräytymisteoriaa soveltamalla johtajan kannattaisi pyrkiä luomaan identifioitua (prosoosiaalista) motivaatiota. Introjektoitu säätely ei sitouta tarpeeksi ja voi johtaa psykologisiin ja sosiaalisiin ongelmiin. Integroidun säätelyn tavoittelu menee liioitteluksi. Tehtävän tavoitteita integroidaan työntekijän arvoiksi asettamalla sopivia haasteita, antamalla vastuuta ja tunnustusta sekä mahdollistamalla liittyminen osaksi paikallista ja maailmanlaajuista tutkimusyhteisöä. Erityisesti johtajan tulee luoda yhteistä identiteettiä tiimiin, organisaatioon ja tavoitteisiin.

Johtajan tulee aina varautua psyykkisiin vaikeuksiin, sitä enemmän, mitä vapaammasta tai taiteellisemmasta työstä on kyse. Tutkijakunta koostuu hyvin heterogeenisistä joukoista, johon mahtuu eri lailla vaikeita, estyneitä, itsekeskeisiä, yliherkkiä, vetäytyviä, oikuttelevia tai määrääviä tyyppejä. Tutkimusorganisaatiot vetävät perusluovien lisäksi myös poikkeuksellisia persoonallisuuksia. Joukkoon voi tulla jopa psykopatologisia tyyppejä, joihin tässä kuvatut yleiset psykologiset lainalaisuudet eivät päde. Näihin tulee soveltaa erityisteorioita tai tapauskohtaisia toimintamalleja, joita en tässä työssä käsittele.

Oikeudenmukaisuuden ylläpito vaatii rikkojien ja vapaamatkustajien tehokasta tunnistamista ja rankaisemista. Tämä kuuluu nimenomaan johtajan velvollisuuksiin ja sen laiminlyönti rapauttaa johtajan arvovaltaa. Kontrolli sopii kuitenkin huonosti yhteen luottamuksen ja autonomian kanssa. Koska vapaamatkustus pahiten häiritsee organisaatiota vaikuttamalla toisten tutkijoiden työmoraliin heidän omien tuntojen ja kokemustensa kautta, esimies voi kuulostella työntekijöidensä näkemyksiä oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. Tähänkin liittyy vaaransa, joten esimiehen tulee toimia hienovaraisesti.

En ole vielä löytänyt vapauden ja valvonnan dilemmaan yleispätevää teoriaa tai ratkaisua.

17 Tutkimusryhmän johtaminen

Tarkastelen seuraavaksi useasta tutkijasta koostuvan tutkimusryhmän johtamista. Monimutkaisemmat tehtävät tarvitsevat monialaisia tiimejä. Tiimillä tarkoitetaan projektia tai tehtävää toteuttavaa omavastuullista tutkimus- tai työryhmää. Tiimin jäsenet sitoutuvat yhteiseen tarkoitukseen, päämäärään ja menettelytapaan. He pitävät kutakin jäsentä keskinäisesti tilivelvollisena. Kaikki tutkimusryhmät eivät täytä näitä tiimin määritelmiä, vaan ne voivat toimia hierarkkisesti, koostuen johtajasta ja tämän alaisista, joka ovat tyypillisesti oppilaita. Joskus tutkimusryhmä toimii professorin jatkeena. Sellaisen johtamisen soveltuvat paremmin edellisessä luvussa käsitellyt opit yksilöllisestä johtamisesta. Sinänsä yhdestä huippuluovasta tyypistä ja tämän ideoita toteuttavista avustajista koostuva ryhmä voi toimia hyvinkin tuloksellisesti.

Tarkastelen tässä luvussa erityisesti yhteisvastuullisen asiantuntijatiimin johtamista. Tyypilliseen tiimiin kuuluu 3-7 asiantuntijaa, jolloin tiimi ei tarvitse sisäistä rakennetta. Tätä suurempi ryhmä ei enää toimi tiiminomaisesti, vaan se vaatii muodollisempaa johtamista, sisäistä rakennetta ja hierarkiaa.

Tiimi tekee tehokkaasti työtä yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi, kun kaikki jäsenet identifioituvat tiimiin ja sen tavoitteisiin. Jotta tiimi toimisi luovasti, luovuuden tulee integroitua osaksi tätä identiteettiä. Tiimiin integroitumista edistävät jalot päämäärät, innostavat visiot, hyvin määritellyt missiot ja yhteiset onnistumiset, jotka antavat työlle tarkoituksen ja tiimille merkityksen.

Johtaja edistää tavoitteellisuutta verevän vision avulla. Vaikka jokaisella jäsenellä on oikeus ja mahdollisuus visioida, vision esittäminen kuuluu nimenomaan johtajan työkalupakkiin. Johtaja johtaa visioilla, jotka määrittävät tavoitteen uljaammin mutta väljemmin kuin viralliset tavoitteet. Visio innostaa, mutta jättää tilaa luovuudelle. Visiolla viestitään tehtävästä myös ulkoisille sidosryhmille. Tiimille vision voi esittää pikemmin haasteen kuin lopputuloksen muodossa.

Missio luodaan yhdessä. Missio kuvaa yhteistä tehtävää ja luo työlle merkityksen. Se yhdistää porukkaa tavoitteisiin ja haasteisiin, mutta jättää tilaa luovuudelle. Missio ja

17 Tutkimusryhmän johtaminen

visio kuuluvat samaan käsiteperheeseen. Määrittelin niiden eron nimenomaan siten, että johtaja visioi ja ryhmä missioi.

Autonomisesti luovista työntekijöistä koostuva tiimi toimii tehokkaimmin jaetun johtajuuden kautta. Silloin jokainen jäsen toimii osaltaan tiimin johtajana. Tiimin jäsenten tulee oppia sietämään ja hyödyntämään toisten jäsenten luovuutta. Se edellyttää vahvaa sitoutumista projektin päämääriin – muuten itsenäiset yksilöt kulkevat eri suuntiin. Akateemisissa ympyröissä todellakin esiintyy usein spontaanisti muodostuneita tiimejä, jotka toimivat jaetulla johtajuudella. Tutkimuslaitoksissa tiimit on useammin muodostettu tarkoituksella. Mitä seuraavassa johtajasta sanon, pätee siis jokaiseen tiimin jäseneen, joka ottaa itselleen johtovastuuta.

Jotta johtaja saisi ryhmältään uskottavan johtajuuden, hänen tulee osoittaa sisäryhmän prototyypisyyttä tai onnistua tekemään työtä ryhmän hyväksi. Tiimin johtamisen onnistumista ennustaa, että työntekijät arvostavat johtajaansa niin paljon, että omaksuvat tältä arvoja ja normeja vapaaehtoisesti ja identifioituvat tavoitteisiin. Liian vahva johtajuus voi kuitenkin haitata yksilöiden omaa luovuutta kiinnittämällä huomion tavoitteista johtajaan. Silloin yksilöt pyrkivät myötäilemään ja matkimaan johtajaa, eivätkä kyseenalaista tämän ideoita tai esitä omiaan. Oppilaiden kohdalla tämä sallittakoon, mutta silloinkin ohjaajan tulee kannustaa oppilaitaan pikku hiljaa kriittiseen, itsenäiseen ajatteluun.

Tiiminvetäjän rooli ja tältä vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat organisaation mukaan. Ideaalisessa organisaatiossa psykologinen turvallisuus on täytetty ja ylemmät johtajat tukevat tiiminvetäjää, jolloin tiiminvetäjä voi keskittyä luovan työn johtamiseen. Tällöin tiimin luovaa tuloksellisuutta ennustaa johtajan vahva asiantuntemus, ennen kaikkea kyky tunnistaa tulosten merkitys.

Optimaalisessa tiimissä jäsenet täydentävät toisiaan tiedoiltaan ja ajattelutavoiltaan, myös hiljaiselta tiedolta. Erityisesti luovien läpimurtotulosten todennäköisyys riippuu voimakkaasti tiimin toiminnallisesta ja kognitiivisesta diversiteetistä. Diversiteetin pitäisi kuitenkin pysyä suhteessa johtajan sosiaalisiin kykyihin ja tiimin kykyyn sietää erilaisuutta, muuten se aiheuttaa turhaa kognitiivista kuormaa ja hajaannusta. Yksinkertaisissa tai kiireellisissä tehtävissä homogeeninen tiimi toimii varmimmin ja nopeimmin. Käytännössä tiimi harvoin koostetaan divergenssin pohjalta, vaan johtajan

17 Tutkimusryhmän johtaminen

on toimittava sen tiimin kanssa, jonka sattuu saamaan. Joka tapauksessa johtajan tulee hallita sosiaalisia konflikteja ja varoa tiimin jakautumista identiteettipohjaisiin aliryhmiin.

Menestyäkseen tiimin tulisi hallita yhteistä identiteettiä. Kaikki jäsenet tulee hyväksyä varauksetta tai poistaa. Johtajan tulee luoda identiteettiä erityisesti tehtävään ja tavoitteisiin, kuten myös luovuuteen, yhteistyöhön, oppimiseen ja uudistumiseen. Pelkkä yhteenkuuluvuus luo koherenssia, mutta ei välttämättä edistä tavoitteiden saavuttamista eikä liitä identiteettiä tehtävään. Siten tehtävän ulkoiset selviytymisleirit ja illanvietot eivät välttämättä tuo sopivaa sosialisoitumista. Sen sijaan yhteiset onnistumiset työssä yhdistävät rakentavasti.

Liiallinen koherenssi voi tuottaa inertiaa ja sulkeutuneisuutta. Pahimmassa tapauksessa se johtaa ryhmäajatteluun, mikä estää luovan toiminnan ja rapauttaa päätöksentekokyvyn. Sen estämiseksi tiimin tulee vaalia avoimia yhteyksiä ulkomaailmaan, mikä myös lisää luovien tulosten todennäköisyyttä. Tiimin tulisi ylläpitää positiivista tunnetilaa ja riittävää luovaa hankausta sortumatta riitelyyn. Joskus pitää käyttää ulkoista arvioijaa tai nimetä joku jäsenistä paholaisen asianajajaksi.

Ylikoherenssi liittyy kuitenkin enemmän johtotiimeihin ja rutiininomaisiin työryhmiin taikka sosiaalisiin piireihin. Luovassa työssä, erityisesti akateemisessa ympäristössä, esiintyy melkein aina vaihtoa sekä sisäisiä ristiriitoja, jotka estävät liiallisen koherenssin syntymistä. Luovuutta ja yhteistyötä estävät useammin jäätyneet ristiriidat kuin liiallinen yhteisöllisyys. Toki liiallinen johtajavaltaisuus ja ryhmän riippuvuus johtajasta, kenties pelko loukata johtajaa, voi taannuttaa ryhmän rutiinisuurittajaksi.

Tiimin jäsenten tiimityötaidot vaikuttavat merkittävästi tiimin onnistumiseen. Erityisesti onnistumista ennustaa jäsenten kyky sietää ja hyödyntää toisten erilaisia ajatuksia. Johtajan tulee pyrkiä kehittämään jäsenten tiimityötaitoja, niitä ei pidä olettaa annettuina. Erityisesti pitää edistää kunkin kykyä ottaa vastuu omista tekemisistään, tehdä oma työ ja tilanne tiedettäväksi toisille sekä kykyä sietää erilaisia ihmisiä. Erilaisuus on rikkautta vain, jos sitä osataan hyödyntää, muuten se on pelkkä rasite.

18 Väkiluovuus

Yleensä tutkimustiimin jäsenet motivoituvat luonnostaan tehtävään ja luovuuteen. Joskus organisaatiossa tulee kuitenkin esille tilanteita, joissa ryhmältä vaaditaan luovuutta, mutta se ei vain luo. Yksilöiden luovuus vaihtelee, pysyvästi ja tilapäisesti. Toiset ihmiset ylipäättensä eivät halua tai pysty olemaan luovia ilman ulkoista johdatusta. Tämä on tyypillisempää muissa organisaatioissa, mutta saattaa tulla esille myös tutkimusyksiköissä. Johtajan ei kuitenkaan pidä sellaiseen tyytyä, jos tehtävä vaatii luovuutta, vaan aktiivisesti johtaa ryhmää luovaan yhteistyöhön.

Tarkastelenkin lyhyesti väkiluovuutta. Tarkoiton sillä luovaa tai innovatiivista ajattelua, jota johtaja tietoisesti ja suunnitelmallisesti puristaa ulos ryhmästä, joka koostuu yksilöistä, jotka eivät luonnostaan osoita luovuutta eivätkä koe luovaa motivaatiota käsillä olevien ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä vaatii aktiivista johtamista eikä sitä voi jättää tiimin jaetun johtajuuden varaan.

Heteronomisesti luovista jäsenistä koostuva tiimi voi toimia yhdessä hyvinkin luovasti. Yleensä heteronomisesti luovat ovat yhteistyökykyisempiä ja -haluisempia kuin autonomisesti luovat. Monen jäsenen erilaiset kokemuspohjat voivat tuottaa uudenlaisia ajatusyhdistelmiä ja ne voivat auttaa havaitsemaan ehdotuksen mahdollisuuksia tai kelvottomuuksia.

Tutkimusten mukaan ekstrovertit osoittavat hieman enemmän luovuutta kuin introvertit, erityisesti ryhmässä. Välttämättä he eivät ole sen luovempia, mutta introverttien sisäiset estot vaikeuttavat heitä ilmaisemaan luovuuttaan. Johtajan kannattaakin koetella introverttien luovuutta ja pyrkiä vapauttamaan sitä, erityisesti psykologisen turvallisuuden kautta.

Ryhmää harvoin koostetaan tukemaan luovuutta. Yleensä ryhmä koostuu niistä, jotka siihen ovat muista syistä valikoituneet, lähinnä osaamisensa perusteella. Tiettyjä luovia haasteita varten voidaan kuitenkin koostaa sopivia työryhmiä. Jos mahdollista, työryhmään tulisi valita ajatuksellisesti ja kokemuksellisesti niin erilaisia työntekijöitä kuin johtaja pystyy johtamaan. Määrätietoisesti johdettuun rakenteelliseen luovuusaktiin ei kuitenkaan kannattaisi ottaa kovin autonomisesti luovia, koska sellaiset saattavat

kokea rakenteellisuuden rajoituksina. Myös kovin luovuuskammoisten jäsenten ottamista luovuusryhmään voi varoa, jos johtaja ei pysty sellaisia integroimaan.

Luovaa yhteistyötä koordinoidaan yhdistelemällä yksilö-, pari- ja ryhmätöitä. Johtajan tulee etsiä ja tarjota ongelmia ratkaistavaksi kullekin jäsenelle sekä sparrata ja provosoida kutakin yksilöä luovaan ajatteluun kahdenkeskisillä palavereilla ja aktiivisella vuorokuuntelulla. Yksilöille annetaan mahdollisuus esitellä ideoita henkilökohtaisesti tai ryhmässä palautetta ja jatkokehittelyä varten. Johtajan pitää puolustaa hullujakin ideoita ja varjella, että luovuudesta ei rangaista.

Aivoriihistä on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia. Aivoriihi on alun perin Osbornin kehittämä luovan toiminnan malli, joka perustuu selkeään rakenteeseen. Ensin kerätään mahdollisimman paljon ideoita, mutta niiden kritisointia lykätään tuonnemmaksi. Toisen ideasta saa jatkaa, sitä saa muuttaa ja kehittää. Vasta ideoinnin jälkeen arvioidaan ideat ja valitaan niistä sopivimmat jatkokehittelyyn.

Monet tutkimukset osoittavat, että ryhmä tuottaa vähemmän ja huonompia ideoita kuin vastaava joukko ihmisiä kukin yksinään. Toiset saavat kuitenkin ryhmältä parempia tuloksia. Ilmeisesti nämä tutkivat hieman eri asioita ja erilaisia ryhmiä ja tiimejä, eivät aina aivoriihityöskentelyä, varsinkaan todellisuutta vastaavissa olosuhteissa. Tulokset voidaan tiivistää:

1. Ryhmän luovuuden optimointi vaatii vahvaa fasilitointia sekä jäsenten koulutusta aivoriihityöskentelyyn. Jopa viiden minuutin briiffaus nostaa luovuutta merkittävästi. Aivoriihitoimintaan totunut ryhmä luo merkittävästi enemmän kuin kokematon.
2. Autonomisesti luovat tyypit työskentelevät luovimmillaan yksin tai spontaaneissa ryhmissä. Rakenteelliseen aivoriiheeseen kannattaa valita heteronomisesti luovia.
3. Aivoriihi soveltuu tiettyihin nopeaa ratkaisua vaativiin ongelmiin. Tyypillisesti sitä käytetään projektien suunnittelun apuvälineenä.
4. Pitkäaikaisen tiimin luovuutta parannetaan pikemmin kestonriihillä, joissa annetaan riittävästi hautumisaikaa ja ideoihin voidaan palata monta kertaa uudestaan.

18 Väkiluovuus

Tiimin luovuusinterventioilla pyritään ideoiden lisäksi yhteisen identiteetin luomiseen. Tällaisen intervention tulee tukea pätevyiden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeiden täyttämistä, loukkaamatta autonomian ja oikeudenmukaisuuden tarpeita. Onnistunut interventio tuottaa identifioitua motivaatiota.

Pitkäaikaisessa työyhteisössä pitäisi kehittää ulkosuhteita tiedon hankkimiseksi sekä motivaation luomiseksi. Jäsenten sallitaan liittyä alan yhteisöihin. Johtajan tulee varta vasten kannustaa kutakin luomaan mahdollisimman erilaisia ulkosuhteita monisuuntaisen tiedonkulun edistämiseksi. Johtajan tulee itse ylläpitää suhteita organisaation ja sidosryhmien avaintahoihin.

Teollisuuden tutkimusorganisaatioissa (ainakin ulkomaalaisissa) usein joku ryhmän jäsenistä saa erityisen ”portinvartijan” roolin (*gatekeeper*). Siihen kuuluu tiedon kulun hallinta organisaation rajojen ohi. Tyypillisesti esimies itse toimii portinvartijana, mutta tehtävän voi ottaa joku toinenkin. Akateemisessa ympäristössä koko käsitettä ei juurikaan tunneta, koska useimmat tutkijat luonnostaan pyrkivät pitämään yhteyksiä ulospäin ja hamuamaan tietoa ulkoa. Tiedonsiirron ja erityisesti jäsenten erilaisten tietämyskantojen kehittämiseksi teollisuudessakin kannattaisi kannustaa kaikkia jäseniä luomaan yhteyksiä, mieluiten mahdollisimman erilaisia.

Johtajan tulee kouluttaa ja opastaa tiimin jäseniä luovuuteen ja yhteistyöhön. Ennen kaikkea jokaista jäsentä tulee kasvattaa erilaisuuden sietämiseen ja hyödyntämiseen. Johtajan tulee osata sovittaa ohjaamisen määrä ja taso kunkin luovuuden ja kehitystason mukaiseksi. Heteronomisesti luova tiimi tarvitsee tukea uudistumiseen ja vanhan hylkäämiseen.

Sen enempää en ryhdy tässä työssä esittelemään ja vertailemaan niksejä ja menetelmiä ryhmän luovuuden fasilitoimiseksi. Kirjastoista löytyy lukuisia kirjoja, jotka siihen keskittyvät.

19 Virtuaalitiimi

Tutkimusta tehdään usein yhteistyössä eri paikkakunnalla olevien kollegojen kesken. Etäkumppaneista koostuvaa työryhmää voidaan joissain tapauksissa kutsua virtuaalitiimiksi. Virtuaalitiimit yleistyvät yhteyksien ja teknologian kehittyessä sekä ihmisten sosiaalistuessa etäkulttuuriin. Virtuaalitiimien akateeminen tutkimus tulee hieman jäljessä, mutta siitäkin alkaa jo olla kelvollista teoriaa.

Virtuaalitiimi voi koota lähitiimiä helpommin monialaista asiantuntemusta. Kenenkään jäsenistä ei tarvitse muuttaa toiselle paikkakunnalle tai vaihtaa työpaikkaa, riittää vain liittyä tiimiin etänä. Periaatteessa optimaaliseen tehokkuuteen pyrkivä virtuaalitiimi tulisi koota tehtävässä vaadittavan asiantuntemuksen pohjalta. Teollisuudessa muodostetaankin usein laajan valtakunnallisen tai kansainvälisen organisaation sisäisiä virtuaalitiimejä varsin koordinoitusti. Sen sijaan akateemiset virtuaalitiimit muodostuvat useimmin olemassa olevien sosiaalisten suhteiden pohjalta. Siten ne voivat olla jopa lähitiimejä homogeenisempia osaamiseltaan ja ajatusrakenteiltaan. Ohjelmointiyhteisöissä vallitsevat omat virtuaalikulttuurinsa.

Virtuaalitiimi tarjoaa yksinäisille tutkijoille mahdollisuuksia tehokkaaseen tiimityöhön. Erilaisista syistä laitoksilla saattaa olla vain yksi tietyn alan tutkija, joka ei löydä sopivia yhteistyökumppaneita instituutistaan. Joskus yksikön johtajan ei pitäisikään perustaa omaa tiimiään, puolueettomuuden vaalimiseksi, jolloin virtuaalinen yhteistyö ulkopuolisten kanssa tarjoaa oivan tilaisuuden osallistua tutkimustyöhön. Toisaalta monet tutkijat kokevat kaikkein vaikeimmaksi työskennellä lähimpien työtovereidensa kanssa. Lähisuhteisiin kertyy sosiaalista kuormaa henkilökohtaisten ristiriitojen kumuloituessa. Lisäksi paikalliset valtasuhteet ja kilpailut nakertavat luottamuksen syntyä. Lähitiimiin voi liittyä liiallista yhteen sosialisoitumista, mikä estää erilaisen ajattelun, keskinäisen kritiikin sekä merkittävät suunnanmuutokset.

Etäsuhteissa yksilöt sen sijaan suvaitsevat paljon suurempia erilaisuuksia eivätkä odotakaan sosiaalista yhteensopivuutta. Näihin ei myöskään liity alisteisia valtasuhteita eikä keskinäistä kilpailua. Jäsenten erilainen asema kotiorganisaation hierarkiassa ei häiritse kovinkaan paljon yhteistyötä, varsinkaan, jos ne käyttävät yhteensopimatonta virkajärjestelmää.

19 Virtuaalitiimi

Virtuaalitiimit voivat hyödyttää jäsenten kotiorganisaatioita merkittävästi. Niiden tuottamat ulkosuhteet tuovat uutta tietoa organisaatioon, kunhan jäsen sitä levittää tavalla tai toisella kotiorganisaationsa sisällä.

Virtuaalitiimien päätöksenteko on usein vaikeampaa kuin lähitiimeillä. Niihin syntyy paljon prosessikonflikteja, jotka koskevat menetelmiä ja työvälineitä, esimerkiksi työssä käytettäviä tietokoneohjelmia. Virtuaalitiimiin jää myös helposti väärinkäsityksiä implisiittisten oletusten vuoksi, koska niistä ei ehditä puhumaan.

Virtuaalitiimit käyttävät usein lähitapaamisia, varsinkin alkuvaiheissa. Naamakokoukset liittävät jäseniä yhteen, auttavat yhteisten normien muodostamisessa ja vähentävät piilevien väärinkäsitysten syntyä. Monimutkaisen päätösten tekemiseen tarvitaan usein naamakokouksia. Yleensä naamakokoukset hyödyttävät tiimiä etenkin alkuvaiheessa, ehkä eniten suunniteltaessa kompleksisia projekteja. Työn epävirallisen luonteen vuoksi sellainen ei useinkaan onnistu akateemisissa ympyröissä – teollisuuden tutkimuksessa sellainen voidaan yleensä järjestää helpommin. Toisaalta vanhojen sosiaalisten suhteiden pohjalta syntynyt virtuaalitiimi jakaa jonkin verran yhteistä kokemuspohjaa ja ennen kaikkea samanlaista kulttuuria, mikä vähentää implisiittisten oletusten tuottamia väärinkäsityksiä.

Hyvin toimiva virtuaalitiimi voi saavuttaa tai jopa ylittää lähitiimin luovuudessa. Virtuaalinen aivoriihi voi toimia erittäin hyvin, usein paremmin kuin perinteinen lähikokous. Tiimin jäsenten pitää vaan osata sitä käyttää ja siihen sopeutua – yhteisen välineen ja menetelmän löytäminen tuottaa kuitenkin haastetta, koska jäsenet voivat olla tottuneita, jopa urautuneita tietynlaisiin menetelmiin.

Virtuaalitiimin haasteeksi nousee yhteisen identiteetin luominen. Riittävä identifioituminen auttaa tiimiä toimimaan yhdessä ja saavuttamaan tavoitteensa. Toimivassa tiimissä jäsenet sitoutuvat samanvahvuisesti ja ottavat kukin vastuunsa lopputuloksesta.

Akateeminen virtuaalitiimi työskentelee usein jaetun johtajuuden pohjalta. Erityisesti siinä ei ole muodollisia esimiesalaisyhteistyitä. Kullakin jäsenellä on yleensä oma lähiesimies omassa organisaatiossaan, mutta tiimissä kaikki ovat samanarvoisia. Jokaisen jäsenen tulisi siten sitoutua kantamaan oma vastuunsa lopputuloksesta tai jättäytyä pois. Pahimpia jäseniä ovat ne, jotka lupaavat tehdä oman osuutensa, mutta vitkuttelevat ja lopulta vetäytyvät enemmän tai vähemmän vapaaehtoisesti. Yleensä

19 Virtuaalitiimi

tiimi olisi pystynyt täyttämään liveenneen työpanoksen paljon vähemmässä ajassa, mitä meni turhaan odotteluun.

Heikon johtajuuden vuoksi vapaamatkustajiin ei voi kohdistaa oikein muita sanktioita kuin antaa moitteita ja erottaa tiimistä. Sanktioinnin tehokkuus riippuu siitä, kuinka moni sortuu toisen kertaluvun vapaamatkustukseen. Sillä tarkoitetaan lipeämistä (ensimmäisen kertaluvun) vapaamatkustajien sanktioinnista, koska sanktiointiin liittyy aina sosiaalisia riskejä.

Virtuaalitiimin onnistumista ennustaa kaikkien jäsenten vahva sitoutuminen tehtävään, sopivien viestintämenetelmien käyttö ja tiimityöosaaminen. Onnistumista haittaa keskinäinen kilpailu, epäsymmetrinen sitoutuminen, jäsenten poikkeavat tavoitteet sekä huono tuki koti-instituutiosta. Monet jäsenet sitoutuvat etätyöhön ja virtuaalitiimiin hyvinkin vahvasti. Se tarjoaa laajempia mahdollisuuksia kehittää ja toteuttaa itseään, nostaa omaa statustaan ja luoda merkittäviä sosiaalisia suhteita.

20 Tutkimusprojektit

Tarkoitan seuraavassa projektilla ainutkertaista ja tavoitteellista useasta osasuorituksesta koostuvaa hyvin määriteltyä ja rajattua tehtävää, jonka toteuttamista varten muodostetaan väliaikainen työorganisaatio. Projektit eroavat näin toistuvista, vakinaisista tai vakiintuneista prosesseista ja työtehtävistä.

Tiedemaailmassa projektin käsitettä käytetään kuitenkin varsin vapaamielisesti. Rajoitettua määrärahaa kutsutaan usein projektiksi. Sellainen ei yleensä ole varsinainen projekti yllä mainitussa merkityksessä, joskin tosiasiallinen projekti voi saada osarahoituksensa rahoitusprojektin kautta. Tutkimustyötä voidaan useammin kuvata dynaamisesti muuttavana prosessina kuin projektina: työ jatkuu tulos kerrallaan samalla hallintomallilla ja loppuu, kun se lopetetaan, usein muista kuin tutkimuksen sisäisistä syistä. Käytännössä ”projektiä” käytetään usein kontrollikeinona: se sallii juridisesti myös määräaikaisten työsuhteiden ja niiden ketjuttamisen ja siten tarjoaa helpon tavan vapautua ei-toivotuista henkilöistä.

Muodollisia projekteja johtaa projektipäällikkö. Tavallisissa toimitusprojekteissa projektipäällikkö toimii kaiken toiminnan keskiössä, linkittäen ulkoisia sidosryhmiä projektin sisäiseen maailmaan. Projektipäällikkö koordinoi kaikkia toimia. Kaikki merkittävät tietovirrat kulkevat projektipäällikön kautta. Projektipäällikkö pyrkii ratkaisemaan sidosryhmien välisiä intressiristiriitoja, joka kuuluvat oleellisesti projekteihin. Projektipäällikkö itse ei juurikaan osallistu varsinaiseen työhön eikä ikinä pysty rauhoittamaan itseään luovaan toimintaan.

Tieteelliset projektit poikkeavat merkittävästi toimitusprojekteista. Ne eivät yleensä vaadi kovin järjestelmällistä kontrollia. Pienten tutkimus- ja kehitysprojektien projektipäällikkö osallistuu yleensä luovaan työhön. Käytännössä tiimityö voi perustua jaettuun johtajuuteen. Jos tieteellisen projektin toteuttaminen vaatii tehtävien tiukkaa koordinointia, vaaditaan siihen muodollista johtajuutta. Pientä tutkimushanketta ei yleensä edes kannata hallita projektimaisesti.

Tutkimusprojektin päällikkö linkittää ja tarvittaessa myös eristää sisäisen ja ulkoisen maailman. Jos luova tutkimus- tai kehitysprojekti toimii kovin byrokraattisen tai

20 Tutkimusprojektit

kavalan organisaation sisällä, pitää projektipäällikön toimia tulppana, sateenvarjona ja puukkosuojana, suojellen viattomia projektitutkijoita ulkoisen maailman pahuudelta. Projektipäällikkö huolehtii viestinnästä, rutiineista, raportoinnista, politikoinnista sekä resurssien riittämisestä. Projektipäällikkö hakee tietoa ja suodattaa siitä, mitä jäsenille kerrotaan. Projektipäällikkö ottaa vastaan työntekijöiden haukut ja selittelee sääntöjen olemassaoloa. Jos nämä vievät suurimman osan projektipäällikön ajasta ja energiasta, ei hänellä juurikaan jää voimavaroja luovaan työhön, vaan sellaisen voi suosiolla jättää projektiryhmän vastuulle.

Suuret tavoitteelliset tutkimusprojektit vaativat usein vahvaa johtamista. 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 useinkaan riitä tarpeeksi autonomisesti luovia tyyppejä, eivätkä suuret ryhmät 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 vain haittaa. Toisaalta suuri projekti voi hyötyä yksinään toimivista luovista yksilöistä, jotka miettivät ihan itsekseen projektin eri puolilla ja eri vaiheissa yksittäisiä ongelmia ja kyseenalaistavat itsestäänselvyyksiä. Liiallinen identifioituminen tiettyä tehtävää toteuttavaan 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. Kriittisten tehtävien koordinoointia ei saa jättää spontaanin itsekoordinaation varaan.

Adler ja Chen (2011) sovelsivat itsemääräytymisteoriaa suuren kollaboratiivisen luovuuden tutkimiseen. Identifioitu motivaatio sujuvoittaa yhteistyötä ja koordinaatiota ja sisäperäinen motivaatio edistää luovuutta. Motivaation integroitumisen lisäksi

20 Tutkimusprojektit

yksilöiden tulee identifioitua sekä individuaalisiin että kollektiivisiin arvoihin. Samat tekijät tukevat sekä ulkoisten arvojen identifikaatiota että sisäisen motivaation säilymistä. Molemmat tuottavat positiivista mielialaa, joka edistää luovuutta sekä prososiaalista käyttäytymistä.

Markus ja Kitayama (1991) määrittivät riippumattoman (*independent*) ja toisista riippuvan (*interdependent*) näkemyksen itsestä (*self-construal*). Riippumaton ja riippuva näkemys voivat vallita samanaikaisesti, tai samalla yksilöllä, varsinkin jos riippuva näkemys on matalan valtaetäisyyden tyyppiä. 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 koordinaatiolle on siis parasta toisista riippuva näkemys itsestä ja identifioitu ulkoperäinen motivaatio, siinä missä luovuudelle on parasta riippumaton näkemys itsestä ja sisäperäinen motivaatio. Monimutkaisille luoville projekteille arvokkaimpia ovat yksilöt, jotka pystyvät vaihtamaan näkemyksestä toiseen nopeasti. (Adler & Chen 2011)

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.

Tutkimusmaailmassa projektirahoitus katkeaa projektikauden loppuessa. Tulos on se, mitä siihen mennessä on valmiiksi saatu. Projektin jäsenet tai sidosryhmät saattavat jatkaa työtä eteenpäin toisin resurssein. Projektin lopettamiseen liittyvät aikapaineet haittaavat luovuutta, mutta silti edistävät projektin loppuunsaattamista. Harva asia tulee koskaan valmiiksi ilman määräaika. Yleensä projektin loppuun kasautuu konvergenttia ajattelua vaativia tehtäviä, joita paineet eivät häiritse niin paljon kuin divergenttia ajattelua. Luovimmat haasteet ajoittuvat tyypillisemmin projektin keski- ja alkuvaiheille, jolloin aikapaineita ei kannata eikä yleensä tarvitse asettaa.

20 Tutkimusprojektit

Uusi projekti voidaan aloittaa vanhan tiimin pohjalta tai kasata uusi. Tutkimusten mukaan (Skilton & Dooley 2010) jatkohankkeet jäävät usein luovuudessa – myös pitkään yhdessä toiminut tiimi jämähtää rutiineihin. Pienet muutokset tiimin kokoonpanossa saattavat jopa pahentaa: vapaaehtoisesti poistuvat kärkkäimmin ne jäsenet, jotka eivät koskaan kunnolla sisäistäneet tiimin normeja. Tiimi saattaa sitten valita uusiksi jäseniksi itsensä kanssa samankaltaisia henkilöitä, jotka sosialisoidaan siihen yksi kerrallaan. Tällöin uuden projektin alkaessa ei synny riittävästi luovaa hankausta, vaan tiimi käy haasteen kimppuun liian nopeasti, vanhoja toimintamalleja ja usein vanhasta projektista käyttämättä jääneitä ideoita soveltaen. Jatkoprojektia pitäisi ainakin ravistella ulkoapäin riittävästi, jotta se ei jämähdä paikoilleen.

Projektin onnistumisen tärkein edellytys on ylemmän johdon tuki (Naaranoja 2006). Reaalisessa organisaatiossa minkään tuen saaminen ei ole itsestään selvää, vaan projektin onnistuminen vaatii ryhmänjohtajalta kykyä hankkia tukea ylemmiltä portailta. Tässä työssä en kuitenkaan käsittele organisaatiopolitiikkaa ja pomojen johtamista, jotka ovat yleensä paljon alaisten ja tiimin johtamista vaikeampia ja vaikuttavampia haasteita.

21 Kansainvälisten kollaboraatioiden johtaminen

Tiedeyhteisössä kollaboraatio viittaa suureen useiden eri instituuttien tutkijoiden muodostamaan yhteistyöryhmään, joka toteuttaa tieteellistä hanketta, yleensä kokeellista tutkimusta. Chompalov, Genuth ja Shrum (2002) tutkivat erilaisia kollaboraatiota.

Mielenkiintoisimmaksi osoittautuu osallistuva yhteistyömalli. Sitä soveltavat erityisesti hiukkasfyysikot. Jäsenet ovat hyvin tasa-arvoisia eikä kollaboraatioissa ole juurikaan muodollista hierarkiaa. Johtajaa kutsutaan puhemieheksi tai koordinaattoriksi eikä hänellä ole paljonkaan muodollista valtaa. Päätökset pyritään tekemään konsensuksella. Monet sopimukset tehdään suullisesti tutkijoiden kesken ilman virallisten jäsenorganisaatioiden puuttumista. Kaikki tiimin jäsenet vastaavat koordinaatiosta tekemällä työnsä näkyväksi toisille samalla kun he itse tarkkailevat toisia. Jokaiselta jäseneltä vaaditaan johtajuuden ominaisuuksia – luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja ennakkointia. Tyypillisesti tulokset ovat yhteisiä ja ne julkaistaan yhdessä.

Toisenlaisissa kollaboraatioissa kukin jäsen omistaa omista mittauksistaan saamansa tulokset. Silloin käytetään toisenlaista kollaboraatiomallia. Tyypillisesti kollaboraatio organisoidaan muodollisemmin, koska osallistujat haluavat varmistaa, että toisten omat intressit eivät pääse vallitsemaan.

22 Organisaatiokulttuuri ja luova ilmapiiri

Yhteisön kulttuuri koostuu artefakteista – esineistä ja tietovarannoista – sekä yksilöiden henkisistä maailmoista – uskomuksista, arvoista ja tavoista. Yksilöt kokevat kulttuurin eri tavoin, eivätkä usein itsekään tiedosta, miksi toimivat tavan mukaan ja miksi uskovat, mitä uskovat. Kulttuurin syvintä tasoa edustavat yksilöiden uskomukset siitä, minkälaista käyttäytymistä toiset heiltä kussakin tilanteessa odottavat ja miten he reagoivat, jos niitä odotuksia ei täytä. Epäonnistuminen toisten kuviteltujen odotusten täyttämässä voi tuottaa häpeää, joskus turhaankin.

Yksilön kulttuuriset käsitykset eli uskomukset toisten yksilöiden arvoista, odotuksista ja uskomuksista voivat olla perusteettomia, jopa täysin virheellisiä. Pahimmassa tapauksissa enemmistö yhteisön jäsenistä kuvittelee toisista täysin väärin. Semmoinen kulttuuri saattaa jopa romahtaa nopeasti, jos joku möläyttää, että keisarilla ei olekaan aatteita. Kulttuuri on sitä lujempi, mitä todenmukaisempi kuva ihmisillä on toistensa arvoista ja mitä yhtenevämmät arvot yhteisön jäsenillä on.

Yhteiskunnassa vallitsee lukuisia alikulttuureja, perhetasolta alkaen. Keskityn tässä organisaatiokulttuuriin ja ammattikulttuuriin. Organisaatiokulttuuri sisältää jäsenten jakamia arvoja ja tapoja, jotka helpottavat päivittäistä toimintaa, vähentävät epävarmuutta ja antavat työlle merkityksen. Ammattikulttuuri sisältää identiteettiin kytkeytyviä arvoja ja ulottuu yli organisaatorajojen – tieteessä jopa yli valtiollisten ja etnisten rajojen. Monialaisilla tutkimuslaitoksilla ja yliopistoilla vallitsee useita tieteenalakohtaisia alakulttuureita, jotka ovat yleensä paljon vahvempia kuin organisaatiokulttuurit. Tutkijat identifioituvat ensisijaisesti tieteenalaansa, usein varsin suppeasti. Vahvimmin organisaation oma kulttuuri ilmenee hallinnossa.

Onnistuminen organisaation johtajana edellyttää organisaatiokulttuurin tuntemista. Organisaatio voi saavuttaa kestävästä menestystä vahvan kulttuurin pohjalta, mutta jäykkä kulttuuri saattaa jumittaa organisaation kehitystä ja estää merkittävät muutokset kokonaan. Radikaali organisaatiomuutos edellyttää kulttuurivallankumousta. Kulttuurin piilevien piirteiden vuoksi sen muuttaminen on osoittautunut erittäin vaikeaksi: Kuinka muutetaan asiaa, josta ei edes tiedetä tarkasti alkutilaa?

22 Organisaatiokulttuuri ja luova ilmapiiri

Kulttuurin omaksumista kutsutaan sosialisatioksi. Se liittyy oman identiteetin rakentamiseen sekä myös normien sisäistämiseen arvoiksi. Työntekijä socialisoituu työtoveriyhteisöön, ensisijaisesti tiimiin. Yksilön ja tiimin arvoista riippuen työntekijä voi pitää esimiestään joko mallina tai vastamallina, johon tulee pitää etäisyyttä.

Minkä tahansa organisaation johdon tärkein tehtävä on luoda, kehittää ja ylläpitää organisaatiokulttuuria. Kulttuuri pitkälti määrää pitkän aikakauden tulokset – yleensä liian myöhään, jotta sitä voidaan pitää minkäänlaisena tulostittarina. Monet monikvartaaliset menestykset on saatu organisaatiokulttuurin kustannuksella, mistä myöhemmin maksetaan raskaasti.

Ilmapiirin käsite liittyy tiimi- ja yksikkötasolle. Se kuvaa työntekijöiden kokemuksia käytännöistä, menetelmistä ja käyttäytymistavoista, joita tuetaan, odotetaan ja palkitaan. Se on kulttuuria välittömämpi, läheisempi ja muuttuvampi tekijä, johon johtamisella vaikutetaan ratkaisevasti.

Tutkimus- ja kehitysyksiköt tarvitsevat luovuutta tukevaa ilmapiiriä. Siihen kuuluu innostunut visio, kaikkien osallistuminen ideointiin ja päätöksentekoon, ristiriitojen hallinta sekä psykologinen turvallisuus (Edmondson 1999, Edmondson & Roloff 2009). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa uskoa, että yksilö ei joudu loukatuksi, torjutuksi tai nolatuksi. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä ihmiset uskovat, että heidän sallitaan olla omana itsenään sekä näyttää heikkouksia, erehtyä ja pyytää apua ilman, että heitä rangaistaan tai pidetään huonompina. Psykologista turvallisuutta kuvaa keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Psykologinen turvallisuus rohkaisee aloitteellisuuteen ja helpottaa innovaatioiden toteuttamista. Vastaavasti psykologiset uhat ja turvattomuuden tunne johtavat defensiiviseen suuntautumiseen, mikä laskee luovuutta.

Luovuus sisältää jännitteitä. Luoviin yhteisöihin rakentuu väistämättä ristiriitoja. Niitä ei voi eikä pidäkään välttää, mutta niitä pitää hallita. Luova jännite (hankaus, hierre, *creative abrasion*, Hirschberg 1998) edesauttaa mahdollisuuksien kartoittamista ja potentiaalisten ongelmien havaitsemista sekä estää konformisuutta ja ryhmäajattelua. Tehtäväriippuva konflikti parantaa tuottavuutta, jos ryhmä kykenee yhteistyöhön, kaikki kunnioittavat toisiaan ja tunnustavat toisten pätevyyden. Sen sijaan jonkun jäsenen pätevyyden, autonomian tai liittymisen tarpeen loukkaus kiistatilanteessa vie konfliktin emotionaaliselle tasolle, mikä estää rakentavan ratkaisun löytämisen. Rakentava riitely

22 Organisaatiokulttuuri ja luova ilmapiiri

edellyttää toisen identiteetin ja itsenäisyyden kunnioitusta. Jäsenten keskinäisestä luottamussuhteesta riippuu, millaista kritiikkiä he toisiltaan sietävät.

Tässä työssä en käsittele tämän enempää emotionaalisten konfliktien ratkaisemista. Paremmat asiantuntijat ovat kirjoittaneet siitä paljonkin – luultavasti yleiset neuvot pätevät myös tutkimusympäristöihin, joissa kuitenkin on otettava huomioon useiden tutkijoiden herkkyys, piilevä narsismi ja kuvitelma omasta erinomaisuudesta kollegoihin nähden. Jäsentenvälisen konfliktien ratkaisu tai edes liennytyks kuuluu kuitenkin esimiehen velvollisuuksiin, josta ei saa paeta. Onnistunut ratkaisu parantaa johtajan arvovaltaa ja tuo liikkumavaraa, mutta konfliktin jäätyminen jäädyttää koko ryhmän tai yhteisön.

23 Lopuksi

Olen esitellyt tässä valitsemiani teorioita ja vähän omiakin käsityksiäni ihmisten johtamisesta. Nyt on lukijan vuoro soveltaa oppeja käytäntöön. Jokaisen tulee itse löytää itselleen oma johtamistyylinsä ja luoda oma johtamismallinsa, omasta persoonallisuudesta, omista taipumuksista ja kulloisestakin toimintaympäristöstä lähtien. Esittelemilläni opeilla varmasti pääsee eteenpäin, rakentavasti ja eettisesti kestävästi. Kehotan lukijaa kuitenkin lukemaan muitakin teorioita ja näkemyksiä, myös tässä mainitsemattomia, jopa vastakkaisia suuntauksia.

Painotan erityisesti autonomisen motivaation merkitystä työssä ja elämässä. Pidän koko johtamistieteen tärkeimpänä ja tarkimpana tuloksena väitettä, että ulkoiseen kontrolliin perustuvat johtamismenetelmät tulospalkkioita myöten tuhoavat autonomisen motivaation tehtävään. Luovan työn tekeminen sekä omakohtaisen vastuun ottaminen mistä tahansa tehtävästä ja tavoitteesta vaatii vahvaa autonomista motivaatiota.

Yksinkertaistettuna johtajan ohjeet voidaan ilmaista seuraavien pääteesien avulla:

1. Kunnioita jokaista yksilöä ihmisenä ja tue kunkin työntekijän autonomiaa.
2. Hyväksy kaikki jäsenet tiimiin ja tue heidän liittymistään alan ammatillisiin verkostoihin.
3. Tunnusta kunkin kyvyt ja taidot ja auta kaikkia kehittämään osaamistaan.
4. Kohtele kaikkia oikeudenmukaisesti, tee päätökset läpinäkyvästi ja anna kaikille osallisille tilaisuus ilmaista kantansa.
5. Käytä taloudellisia kannustimia vain tehtäviin, joihin kukaan ei tunne luontaista kiinnostusta. Käytä uhkailua vasta epätoivoisessa tilanteessa.
6. Kanna oma vastuusi koko organisaation onnistumisesta sekä yhteiskunta-vastuullisesta toiminnasta. Näytä toisille esimerkkiä.

Ihanteellisen tasapainon löytäminen valvonnan ja luottamuksen kesken vaatii paikallista harkintaa. Tutkimustyössä luottamus ja vapaus korostuvat, siinä missä varmuutta painottavissa organisaatioissa, kuten armeijoissa, rahalaitoksissa ja ydinvoimaloissa,

23 Lopuksi

tulee painottaa valvontaa enemmän. Tieteessäkin tarvitaan tiukempaa koordinaatiota, kun rakennetaan tutkimusinfrastruktuureja tai toteutetaan suuria projekteja, joissa tehtävät riippuvat vahvasti toisistaan. Tutkimusryhmässä aloittelevat ja kehittyvät tutkijat tarvitsevat enemmän ohjausta ja selkeämpiä rakenteita kuin tieteellisen täysi-ikäisyytensä saavuttaneet konkarit, jotka voivat häiriintyä jopa luovuutta tukevista rakenteista.

Oikeudenmukaisuuden ylläpito vaatii, että säännöt ovat kaikille samat ja kaikki niitä yhtäläisesti noudattavat. Vapaamatkustajien havaitseminen ja rankaiseminen kuuluu nimenomaisesti johtajan velvollisuuksiin. Toisaalta identifioidun motivaation kehittyminen, eli normien integraatio arvoiksi, toisin sanoen sosialisatio, vaatii, että sisäistettävät normit tehdään riittävän selväksi eli niiden rikkomisesta jotenkin sanktioidaan. Yhdelle annettu rangaistus voi myös toimia signaalina toisille.

Voisin tiivistää johtamisfilosofian vieläkin kompaktimmin valistavan johtamisen muotoon. Valistus tarkoittaa vapautumista itse aiheutetusta alaikäisyydestä. Alaikäisyys on kyvyttömyyttä ajatella itse. Se on itseaiheutettua, kun sen syynä ei ole järjen vaan päättämisen ja rohkeuden puute. Johtajan tulee siis edistää työntekijöidensä ammatillista täysi-ikäisyyttä eli ammatillista osaamista, luovuutta, sosiaalisia taitoja, autonomiaa ja vastuunkantoa. (Kant 1784).

Toisin termein johtajan tulee tukea ja kunnioittaa kunkin itsenäisyyttä ja identiteettiä. Henkilökohtaisen identiteetti liittyy kykyihin, taitoihin ja pätevyyteen, sosiaalinen identiteetti kuulumiseen yhteisöön. Lisäksi pitää antaa työlle merkitys ja tehtävälle tarkoitus. Tehtävän pitää tarjota haasteita ja mahdollisuuksia oman jäljen jättämiseen.

En käsitellyt tässä työssä kovin tarkasti monia pragmaattisia tilanteita enkä antanut paljonkaan nippelivinkkejä. Niitä on käsitelty muissa oppaissa taikka johtamisen kursseilla. Nippelivinkit ovat kuitenkin hyvin kulttuurisidonnaisia, eivätkä läheskään kaikki yleisty kovin hyvin toiseen ympäristöön.

Useimmat ryhmänjohtajat kaipaavat eniten opastusta omien esimiestensä johtamiseen. Sitäkään en tässä paljon käsitellyt. Annan kuitenkin tärkeimmän ohjeen pomojen käsittelyyn: Jos pomosi on täysi typerys, älä ole toinen samanlainen (Hoover 2012). Kapinointi kannattaa vain, jos voitat. Yleensä lähiesimiestä ylempään pomoon

23 Lopuksi

vetoaminen vertautuu kapinaan. Pikemminkin kannattaa pyrkiä tukemaan esimiestään tämän johtamisessa parhaansa mukaan, sortumatta asiattomaan nuoleskeluun.

Tässä esseessä esiteltyjä perusteorioita voidaan soveltaa tutkimustyön ohella monien muiden työyhteisöjen johtamiseen. Yhä suurempi osa työtehtävistä vaatii itsenäistä luovaa ajattelua sekä vastuunottoa. Mekanistiset johtamismenetelmät eivät sellaiseen sovellu. Ylipääntensä yritysten ja julkisyhteisöjen johtaminen saisi omaksua tieteellisiä menetelmiä, luotettavan tiedon keruuta, lähdekritiikkiä, luovien ideoiden tuottamista sekä hyvin määriteltyjen ja testattavien teorioiden laatimista, järjestelmällistä testaamista ja soveltamista käytäntöön.

Toivoisin positiivisten autonomiaa tukevien johtamisteorioiden soveltamista jopa 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 – juuri tällaisiin päätöksiin ulkoiset kontrolloikeudet sopivat huonosti. Jos ylimmän johdon johtamiskulttuuri perustuu ylettömiin bonuksiin ja potkujen pelkoon, se tuhoaa koko organisaation johtamisjärjestelmän. Kulttuuri valuu väistämättä ylhäältä alas. Empiiristen tutkimusten mukaan suoritussuuntautuneeseen johtajaan kohdistuvat suorituspainet lisäävät johtajan taipumusta kontrolloida alaisiaan, jolloin kontrollikulttuuri vahvistuu valuessaan alaspäin. Kaiken lisäksi kohtuuton palkkaus eristää johtajat kulttuurisesti alaisistaan, mikä vie heiltä mahdollisuudet käyttää oikeasti tehokkaita positiivisia luottamusperustaisia johtamismenetelmiä.

Lopuksi toivotan lukijalle onnea ja menestystä johtajan uralle. Jos et vielä ole johtajaksi edennyt, käy rohkeasti urallasi eteenpäin. Voit ottaa heti vastuuta itsesi johtamisessa. Missä tahansa tiimissä sinun tulee kantaa oma osasi johtamisvastuusta. Se ei tarkoita toisten komentelua vaan nimenomaisesti vastuun kantamista lopputuloksesta. Innokkaalle johtajakandidaatille varmasti avautuu tilaisuuksia. Muista vaan pysyä nöyränä, älä kuvittele jo osaavasi kaikkea, vaan kehitä itseäsi jatkuvasti, tunnusta ja hyväksy epätäydellisyytesi äläkä lannistu vastoinkäymisistä. Elämässä on onnistumisia ja opettavia kokemuksia. Epäonnistuminen on sitä, että et ota erheestä opiksi. Ole aina valmis omaksumaan uusia ideoita ja hylkäämään aiemmin oppimasi, jos ne eivät enää päde ja hyödytä. Tässäkin esitetyt teoriat saattavat pian osoittautua vanhentuneiksi.

23 Lopuksi

Sapere aude.

Kirjallisuus

Yleisistä johtamisen oppikirjoista lukija voinee valita suosikkinsa, minulla ei erityistä lempikirjaa ole. Kattavia ajantasaisia englanninkielisiä oppikirjoja ovat muun muassa Yukl (2014) ja Northouse (2010). Mielenkiintoisen vaihtoehdon tarjoaa Haslam, Reihcer ja Platow (2011), joka on käännetty suomeksikin. Organisaatio- ja sosiaalipsykologian kirjat saattavat johdattaa johtamiseen paremmin kuin varsinaiset johtamisen kirjat, jotka saattavat olla turhan pinnallisia. Kirjakaupat pullistelevat erilaisia konsulttikirjoja, joita professorit varoittavat käyttämästä yliopistollisina oppikirjoina, mutta jotka saattavat tuottaa maallikolle hienojakin lukuelämyksiä.

Kovin vanhoja töitä ei kannata lukea – johtamisteoriat edistyvät kovaa vauhtia. Viime vuosisadan töistä kannattaa lukea lähinnä klassikkoja, kunhan ymmärtää, että ne eivät enää edusta viimeistä sanaa. Klassikoista suosikkejani ovat muun muassa Argyris & Schön (1978). Monet arvostavat töitä Amabile (1996) ja Csikszentmihályi (1996) .

Motivaatioteorioista kiinnostunutta suosittelen tutustumaan Decin ja Ryanin töihin (2000, 2006, 2012). Niitä popularisoi erinomaisesti Daniel Pink (2009) englanniksi. Suomeksi näitä ei tietääkseni ole käännetty enkä ole nähnyt yhtäkään suomenkielistä itsemääräytymisteoriaa syvällisesti käsittelevää teosta, vaikka ilmeisesti sitä jossain Helsingissä harrastetaan.

Luovuudesta yleisesti kiinnostunut etsinee käsiinsä työt Uusikylä (2012) ja Rehn (2010). Englanninkielellä hieman vanhemmin asiaa esittelee Eysenck (1995) ja Sternberg (1999).

Syvempää osaamista kaipaaville suosittelen tuoreita käsikirjoja (*Handbook of ... leadership* etc), joita voi yliopistojen kirjastoista löytää. Esimerkkeinä Mumford (2012),

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

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. (1983) *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer.

- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context. Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder: Westview Press.
- Andrews, F.M. (1979) Motivation, diversity and the performance of research units: In Andrews, F.M. *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.
- 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
- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks: Sage Publishing.
- Baumeister, R. & Leary, M.R. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- 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.
- Bowie, N. E. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 185-193.
- Brehm, J.W. (1966) *A theory of social reactance*, New York: Academic Press
- Buchanan, D. & Badham, R. (2008) *Power, Politics and Organizational Change, Winning the Game*. London: Sage
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. Oxford: Harper & Row.
- Buss, D.M. (2008) *Evolutionary Psychology. The New Science of the Mind*, Boston: Pearson
- 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.
- Cosmides, L., & Tooby, J. (1992). Cognitive adaptations for social exchange. In J. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby (Eds.), *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture* (pp. 163– 228). New York, NY: Oxford University Press.
- 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
- 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 Marras-kuuta, San Diego

- 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.
- Dweck, C.S. (1999) *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*, Ann Arbor: Psychology Press
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350 – 383.
- 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.
- Eysenck, H. (1995) *Genius: The natural history of creativity*, Cambridge University Press.
- Fredrickson, B.L. (2009) *Positivity*, New York: Crown.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- 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.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (2004) *Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä*, Helsinki: WSOY
- Harisalo, R. (2010) *Organisaatioteoriat*, Tampere University Press,
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2011) *New Psychology of Leadership*, London: Psychology Press.
- 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.
- Helkama, L. (2009) *Moraalipsykologia. Hyvän ja pahan tällä puolen*. Helsinki: Edita
- Hirshberg, J. (1998) *The creative priority: driving innovative business in the real world*, New York: Harper Business
- Hogg, M.A. (2001) A social identity theory of leadership, *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hoover, John (2012) *Idioottipomo. Alaisen selviytymisopas*, Helsinki: Talentum
- Johnson, B.C., Manyika, J.M. & Yee, L.A. (2005) The next revolution in interaction, *McKinsey Quarterly*, 4, 25-26.
- Kant, I. (1995). ”Mitä on valistus?” (Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, 1784) Suom. M. Mäki. Teoksessa J. Koivisto, M. Mäki ja T. Uusitupa (toim.). *Mitä on valistus?* Vastapaino, Tampere.
- 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.
- Kohlberg, L. (1984) *The theory of moral development*, New York: Harper & Row.
- 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*,
- Locke, J. (1694) *An essay concerning Human Understanding*
- Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991) Culture and the self: Implications for cognition, emotion and motivation, *Psychological Review*, 98, 224-253.

- Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*, New York: Addison Wesley Longmann
- McClelland, D.C. (1982) *Motivation and Society*, San Francisco: Jossey-Bass
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*. 54, 100-111.
- 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
- Mumford, M.D. (ed.) (2012) *Handbook of Organizational Creativity*, London: Academic Press
- Naaranoja, M. (2006) Ylimmän johdon tuki on projektin tärkein onnistumistekijä. Teoksessa *Sanomalehtiyliopisto 2006. Tuotantotalouden erityiskysymyksiä. Kiina-ilmio*. Levón instituutti, Vaasan yliopisto. No 29. s 24-28.
- Nickerson, R.S. (1999) Enhancing Creativity, In Sternberg, R.S. (ed.) *Handbook of creativity*, New York: Cambridge University Press, 392-430.
- Nohria, N. & Khurana, R. (2010) *Handbook of leadership theory and practice. A Harvard Business School centennial colloquium*, Boston: Harvard Business Press.
- Northouse, P. (2010) *Leadership: theory and practice*, 5. p., London: Sage
- Peltoniemi, J. (2014) *Luovan tutkimustyön johtamisen teorian*, pro gradu -työ, Lapin yliopisto.
- Pelz, D.C. (1956) Some social factors related to performance in a research organization, *Administrative Science Quarterly*, 1, 310-325.
- Pink, D.H. (2009) *Drive – The Surprising Truth about what motivates us*. New York: Rivergate Books.
- Rehn, A. (2010) *Vaaralliset ideat*, Helsinki: Talentum.
- Rousseau, J.J. (1782) *Les Confessions*, Paris: Cazin
- 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.
- Sapienza, A. M (2005) From the inside: scientists' own experience of good (and bad) management, *R&D Management*, 35, 473-482.
- Seeck, M. (2012) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. 2. p., Helsinki: Gaudeamus.
- 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.
- 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.
- Skilton, P.F. & Dooley, K.J. (2010) The effects on repeat collaboration on creative abrasion. *Academy of Management Review*, 35,1,118-134.

- Sternberg, R.J., (ed.) (1999) *Handbook of creativity*, 3-15, New York: Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1991) An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-32.
- 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.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Tutkimus- ja kehittämistoiminta [verkkojulkaisu]. ISSN = 1798-6206. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 7.11.2012]. Saantitapa: <http://tilastokeskus.fi/til/tkke/>
- 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.
- 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.
- 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 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.
- 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)
- Yukl, G. (2014) *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall

Aakkosellinen hakemisto

aggressiivisuus.....	36
aikapaineet.....	69
aikomus.....	19
aivoriihi.....	62, 65
alikäisyys.....	76
alainen.....	6
algoritminen.....	26
altruismi.....	46
Amabile.....	32
ammattikulttuuri.....	72
amotivaatio.....	39, 50
apinajohtaminen.....	46
arviointi.....	54
arvo.....	38p., 72
arvostus.....	54
asiantuntemus.....	26, 54
asiantuntija.....	13
auktoriteetti.....	16
automatisointi.....	26
automatisoituminen.....	19
autonomia.....	6, 35, 44p., 53
autonominen motivaatio.....	39
autonomisesti luova.....	27, 53, 62
autotelinen persoonallisuus.....	30
auvo.....	23, 30, 40
behaviorismi.....	51
bonus.....	12
Csikszentmihályi.....	30
Darwin.....	43
Deci.....	34

23 Lopuksi

defenssi.....	36
demokratia.....	10
depressiivisyys.....	36
diktatuuri.....	10
distributiivinen oikeudenmukaisuus.....	49
divergentti ajattelu.....	25
diversiteetti.....	59
ehdollinen rakkaus.....	36
ehdollistuminen.....	51
ekstroversio.....	13
ekstrovertti.....	61
epäonnistuminen.....	48
epävarmuus.....	14
evoluutioteoria.....	43
fasilitointi.....	62
flow.....	23, 30
frustraatio.....	36
fysiologiset tarpeet.....	36, 44
halu.....	19
halveksunta.....	48
heteronomia.....	38
heteronomisesti luova.....	27, 53, 61
heuristinen.....	26
historia.....	17
hiukkasfyysikko.....	71
Hogg.....	16
hujarintunnistus.....	48
huipputila.....	30
humanistinen koulukunta.....	23
humanistinen psykologia.....	22
huomio.....	33
hyvinvointi.....	36

23 Lopuksi

häpeä.....	36, 38, 40, 47p., 72
häätätilanne.....	56
häviö.....	47
identifioitu motivaatio.....	68
identifioitu säätely.....	38
identifioituminen.....	68
identiteetti.....	38, 60, 73
identiteettijohtaminen.....	17
ilmapiiri.....	73
inho.....	48
innovaatio.....	27
insinööri.....	33
integriteetti.....	13
integroitu säätely.....	39
integroituminen.....	40
interventio.....	63
intohimo.....	39
introjektio.....	36, 51
introjektoitu säätely.....	38
introvertti.....	61
itseääräytymisteoria.....	34, 68
itsestäänselvyys.....	28
jaettu johtajuus.....	59, 65, 67
jatkohankkeet.....	70
johtaja-ansa.....	17
johtajamotiiviprofiili.....	20
johtajuuden sosiaalisen identiteetin teoria.....	16
johtajuus.....	5
johtamistiede.....	8
julkishallinto.....	18
järjestys.....	14, 28
kaos.....	53

23 Lopuksi

Kant.....	4, 6, 76
kapina.....	28
karisma.....	18
kateus.....	48
kiinnostus.....	50
kilpailu.....	45, 47, 56
kivikausi.....	43
koherenssi.....	60
kollaboraatio.....	71
kompetenssi.....	35
konflikti.....	73
kontrolli.....	57
konvergentti ajattelu.....	25
koordinointi.....	67
kosto.....	48
kulttuuri.....	17, 65, 72
kvasireproduktio.....	44
kyttäys.....	56
käske & käyttää -johtamistapa.....	38
käsky.....	22, 56
käyttöteoria.....	14
laiskottelu.....	51
laissez-faire.....	52
luonnontieteet.....	32
luonnonvalinta.....	43
luottamus.....	16, 57
luova hankaus.....	70
luova jännite.....	73
luovuus.....	26, 50
luovuusnormi.....	53
luovuustavoitteet.....	53
maallikkojohtaja.....	14

23 Lopuksi

Maslow'n motivaatiohierarkia.....	19
materiaalinen palkkio.....	23
McClellandin motivaatioteoria.....	19
McClellandin teoria.....	32, 54
merkitys.....	57
metodologinen individualismi.....	4
mielipidevaikuttaja.....	5
Milgramin koe.....	24
Mill.....	4, 22
missio.....	58
motiivi.....	19
motivaatio.....	52, 56
motivaatiohierarkia.....	19
motivoituvuus.....	55
muutosvastarinta.....	17
narsismi.....	28
nautinnonhalu.....	22
negatiivisen ihmiskäsityksen teorit.....	9
nollasummapeli.....	50
näennäisjohtaja.....	5
näkemyks itsestä.....	69
obsessio.....	36, 40
oikeudenmukaisuus.....	13, 48, 57
omatahtoinen motiivi.....	3
oppiminen.....	14
oppimistarve.....	45
oppimistavoite.....	21
organisaatiomuutos.....	72
osallistuva johtaminen.....	11
otsalohkovaurio.....	50
pahoinvointi.....	36
painostus.....	56

23 Lopuksi

palaute.....	30, 54
palkinto.....	47
palkkio.....	22, 55
palkkiojärjestelmä.....	55
pariutuminen.....	46
peliteoria.....	47
pelko.....	22, 40
persoonallinen identiteetti.....	16, 49
piilojohtaja.....	5
portinvartija.....	63
positiivisen ihmiskäsityksen teoriat.....	9
projekti.....	56, 58, 67pp.
projektipäällikkö.....	67
proseduraalinen oikeudenmukaisuus.....	16, 48
prosessikonflikti.....	65
prososiaalinen motivaatio.....	57
prososiaalisuus.....	69
prototyypisyys.....	16, 59
psykologinen manipulointi.....	36
psykologinen turvallisuus.....	53, 73
psykoosi.....	28
psykopatia.....	28
pätevyys.....	35
päämääränasetusteoria.....	21
päätöksenteko.....	37
rakkaus.....	50
rangaistus.....	55
reaktanssi.....	6
refleksi.....	19
resurssi.....	44
rutiinitehtävä.....	24, 41, 55
Ryan.....	34

23 Lopuksi

ryhmäajattelu.....	60
saalistus.....	50, 56
saavutustarve.....	19
Sapere aude.....	78
Schumpeter.....	27
seksuaaliset tarpeet.....	45
seuraaja.....	6
sidosryhmä.....	67
sisuuntuminen.....	56
sisäperäinen motivaatio.....	32, 50, 55
sosiaalinen identiteetti.....	16, 48
sosiaalinen pääoma.....	46
sosiaalinen vaikutusvalta.....	16
sosiaalinen valinta.....	43
socialisaatio.....	73
status.....	44
strategia.....	19
stressihormoni.....	36
substituutti.....	36
suorituspalkkio.....	24
suuttumus.....	48
synergiset ulkoperäiset motivaatiot.....	33
syllisyys.....	38
taide.....	25
taiteilija.....	28
tapa.....	19, 72
tappo.....	45
tarkoitus.....	57
tarve.....	19
tasapuolisuus.....	48
taylorismi.....	22
teoria.....	8

23 Lopuksi

tiedeyhteisö.....	32, 54, 71
tiimi.....	58
toistahtoinen motiivi.....	3
tulosmittari.....	12
tulospalkkio.....	22, 55
tunneäly.....	13
tunnustus.....	32, 54
tuska.....	22
tutkija.....	12, 18, 33, 52
tutkimusmenot.....	2
työntekijä.....	6
työrauha.....	54
työryhmä.....	16, 58
täysi-ikäisyys.....	76
uhka.....	22, 44, 50, 56
ulkoinen säätely.....	38
ulkoperäinen motivaatio.....	22, 38, 51
uppoutuminen.....	30
utilitarismi.....	4
vaisto.....	43
valistava johtaminen.....	76
valistus.....	76
vallan säilymislaki.....	5
valta.....	5, 12, 44
valtaetäisyys.....	69
valvonta.....	9, 38
vangin dilemma.....	46
vapaaehtoisyyhteisö.....	16
vapaamatkustaja.....	57, 66
vastarinta.....	6
vastavuoroisuus.....	48
vastuu.....	9

23 Lopuksi

velvollisuus.....	48
vietti.....	43
viha.....	50
viiteryhmä.....	16, 54
vireystila.....	30
virtaustila.....	30
visio.....	58
visionääri.....	33
voitto.....	47
vuorokuuntelu.....	54, 62
vuorovaikutusten oikeudenmukaisuus.....	49
Wallasin vaihemalli.....	28
yhteenkuuluvuus.....	35
yhteiskuntatiede.....	32
yhteistyö.....	32, 54, 71
yhtiö.....	1
älykkyys.....	13, 25
äänestys.....	11