

SISÄINEN MOTIVAATIO

Tulevaisuuden työssä
tuottavuus ja innostus kohtaavat



SISÄINEN MOTIVAATIO

Tulevaisuuden työssä
tuottavuus ja innostus kohtaavat

Frank Martela
Karoliina Jarenko

Kannen kuva: iStockphoto

Takakannen kuva: osa teoksesta Tulevaisuus, Väinö Aaltonen (1932),
eduskunnan taidekokoelma. Kuvaaja: Vesa Lindqvist.

Tulevaisuusvaliokunta

00102 Eduskunta

www.eduskunta.fi/tuv

Helsinki 2014

ISBN 978-951-53-3544-9 (nid.)

ISBN 978-951-53-3545-6 (PDF)

Sisälllys

Esipuhe – Innostus luo uuden Suomen.....	3
Tiivistelmä	6
Johdanto.....	9
OSA I: Sisäinen motivaatio – Mitä ja miksi?.....	12
1. Innostus syntyy sisäisestä motivaatiosta.....	12
Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
Yhteenveto.....	15
2. Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen.....	17
Mitä innostus tarkalleen ottaen on?.....	19
Mitä on positiivinen psykologia?	20
3. Innostus – The Business Case	21
Aktiivinen työhyvinvointi korreloi selvästi tuottavuuden kanssa.....	21
Innostus on työntekijöiden kestävän hyvinvoinnin lähde.....	24
Miksi innostus johtaa hyvään tulokseen?	25
4. Ihmisen kolme psykologista perustarvetta.....	28
Autonomia on omaehtoisuutta	28
Kyvykkyys johtaa flow-tilaan.....	29
Yhteisöllisyys on välittämistä ja hyvántahtoisuutta.....	30
Kolme perustarvetta ja positiivinen kehä.....	31
Yhteenveto: Sisäinen motivaatio yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin lähteenä.....	32
OSA II: Miten sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa?.....	36
5. Miten innostusta voidaan tukea työpaikoilla?.....	36
Vapauden johtaminen	37
Työn tuunaamisella kohti kutsumustyötä.....	38

Innostusperustaisella rekrytoinnilla oikea ihminen oikeaan paikkaan.....	40
Virtauksen mahdollistaminen.....	41
Välitön palaute ja flow.....	42
Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen.....	43
Vastuun kirkastaminen.....	44
Yhteisön palveleminen luo merkityksen työlle	45
6. Sisäinen motivaatio ja palkitseminen.....	47
Ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota.....	47
Palkitsemiskäytännöt ilmentävät yrityksen arvoja	48
Avain sisäisen motivaation logiikkaan on omaehtoisuus.....	49
Yhteenveto.....	51
7. Mitä yhteiskunta voi tehdä kansalaisten sisäisen motivaation vahvistamiseksi?	51
Varhaiseläkepommi – Nuorten syrjäytyminen työelämästä maksaa miljardeja	52
Eläkeiän nostamisen sijasta mielekästä työtä kolmatta ikää eläville	53
Kutsumuksen löytäminen on koulutusjärjestelmän keskeinen tavoite	54
Luovuus – suomalaisen vientiteollisuuden uusi kivijalka.....	55
Kun automaatio korvaa työvoiman	57
Paskaduuni voi olla hyvä duuni.....	60
Avoimet innovaatiot ja innostunut kansalaistoiminta.....	61
Perustulo ja sisäinen motivaatio.....	62
Tarvitsemme kansakuntaa yhdistävän vision.....	64
8. Yhteenveto	65
Kiitokset.....	67
Lähdeluettelo	68

Esipuhe – Innostus luo uuden Suomen

Olin vuosi sitten muutaman viikon Kaliforniassa. Stanfordin ja Palo Alton positiivinen ja luova ilmapiiri imaisi minut nopeasti mukaansa. Tunsin, että ideoita pyöriteltiin ja toteutettiin pikavauhtia. Onnistumiseen kannustettiin ja epäonnistumisia pidettiin oleellisena osana elämää. Asema ei ollut tärkeä, vaan ideat ja tekeminen. Työtä tehtiin ja uutta työtä luotiin jatkuvasti.

Tulin takaisin kotisuomeen täynnä energiaa ja uusia ideoita. Masennuin alle viikossa. Uusia ideoita ei haluttu kuunnella, ne vaiennettiin kuoliaaksi. Kenties esittäjä oli väärä. Samaa kohtelua saivat kuitenkin myös monet tuttavani. Onnistumisesta oltiin kateellisia ja epäonnistuminen oli hieno vahingoniloin kohde. Törmäsinkö vain väriin ihmisiin vai oliko vahingonilo ja ankeuttaminen sittenkin yhteisöllinen, kenties jopa kansallinen ongelma?

Ryhdyin tarkemmin analysoimaan koko suomalaista yhteiskuntaa yhdessä nuorten suomalaisten huippututkijoiden kanssa. Ankeuttajia löytyi joka puolelta. Ajankohtaisessa Kakkosessa oli peliteollisuusilta. Nuoret yrittäjät kertoivat innostuneesti maailmanvalloituksesta. Taas tuli kylmää kyytiä sosiaalisessa mediassa. "Peleillä ei hoideta vanhuksia". "Pelit on pelejä ja ei niistä pidä vientituotteita tehdä".

Nämä kyyniset kommentit saivat minut innostumaan teoriasta nimeltään "positiivinen psykologia". Mielestäni Suomi tarvitsee nyt erityisen paljon juuri tätä teoriaa. Onneksi meillä on nousemassa uusi positiivisen ajattelun ihmisryhmä vähitellen valokeilaan. Mielestäni positiiviset ja innostuneet ihmiset luovat Suomen tulevat työpaikat. Miелensäpahoittajat yrittävät kuitenkin edelleen estää tämän varsin aktiivisesti. Nyt alkaa iloinen taistelu innostuksen puolesta.

Tämän erinomaisen pamfletin kirjan kirjoittajat Frank Martela ja Karoliina Jarenko uskovat, että tulevaisuudessa maailma jakautuu niihin yhteisöihin ja maihin, jotka rohkaisevat uusiin ideoihin, ja niihin yhteisöihin ja maihin, jotka tukahduttavat ihmisten luontaiset ideat. Entä jos Suomi voisikin olla esimerkkinä maailmassa, jossa ihmisten luontainen innostus saadaan parhaiten kanavoitua tuottavaksi toiminnaksi? Tätä kysyvät kirjoittajat ja tätä kysyn myös minä.

Jotta muutos on mahdollista, ensimmäinen iloinen taistelu on käytävä peilin ääressä. Olenko itse innostaja vai miелensäpahoittaja? Monet tämän kirjan luvut ja oivallukset saivat minut miettimään omia toimintatapoja. Osaanko itse innostunut elämästäni ja työstäni? Olenko innostuneiden vai elämäänsä kyllästyneiden ihmisten ympäröimä? Vaikutanko muihin positiivisesti vai negatiivisesti?

Entä olenko työurani aikana osannut johtaa innostuneesti ja saanut porukat mukaan toimimaan ryhmänä? Nobel-voittaja Edmund Phelpsian mukaan taloustiede ei riittävästi ota huomioon ihmisten innostusten ja motivaation ratkaisevaa merkitystä taloudelliselle menestykselle. Nyt mitataan helposti passiivista työtyytyväisyyttä kuin pitäisi mitata aktiivista innostusta.

Mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sitä vähemmän ne tekevät mitään muuta kuin ne asiat, jotka heitä käsketään tekemään. Oman järjen käyttö ja kehitysnäkökulma hiipuvat sitä mukaan kun ulkoisia kriteereitä lisätään. Ei ole vaikea arvata, kumpi työntekijä on organisaatiolle arvokkaampi, passiivinen yes sanaa toistava henkilö vai tekemisestään innostunut puurtaja. Tässähän alkaa miettiä jopa valtion normiohjausta kuntien suuntaan.

On jopa esitetty, että myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen on nykyjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Puhutaan mahdollistavasta johtamisesta. Tämä siksi, että kun työntekijät kokevat olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, he ovat parhaimmillaan. Tärkeä tekijä on myös se, että yksilö kokee organisaation toimintatavat reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi.

Supercellin Ilkka Paananen kiteyttää asian hyvin: ”Vitsailen, että olen varmasti vähiten vaikutusvaltainen toimitusjohtaja tällä alalla – mistä olen hyvin ylpeä. Minun tehtäväni on hankkia parhaat tyypit, luoda heille parhaat mahdolliset olosuhteet ja luottaa siihen, että he hoitavat työnsä hyvin”. Siksi suomalaisten yritysten tuleva menestys vaatii murrosta tavassamme ajatella työtä. Ja tämä pätee kaikkiin työpaikkoihin.

Kirjoittajat puhuvat työn imusta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Positiivisessa työn imussa oleva työntekijä voi hyvin, mutta on myös tuottavimmillaan. Työn imu ei ole sama asia kuin työnarkomania. Kun työntekijät kokevat flow-tiloja työssään, ovat he työpäivänkin jälkeen energisempiä ja vähemmän uupuneita kuin stressaan-tuneemmat kollegansa.

Huipputiimistä kirjassa on mielenkiintoinen määritelmä. MIT:n professorin Alex Pentlandin mukaan huipputuloksen tekevät ryhmät voidaan havaita jo sen perusteella, miten he kommunikoiivat. Jokainen ryhmän jäsen kuuntelee ja puhuu suurin piirtein saman verran. Ryhmän jäsenet ovat energisiä ja hakeutuvat tekemisiin kasvokkain. Ne ovat suoraan tekemisissä keskenään eivätkä vain esimiehen kautta. Myös kahdenkeskiset keskustelut ovat kunniasa.

Lisäksi huipputiimin jäsenet ovat jatkuvasti tekemisissä myös muiden kuin oman tiiminsä kanssa ja tuovat ulkoa uusia ajatuksia tiimiin. Jokainen meistä voi miettiä ideaalin huipputiimin ja oman työyhteisön vertailua. Huipputiimi ei siten synny huippuyksilöiden summasta – huipputiimi on yhteisönä huippu.

Maailmalla uusiutumiskykyiset yritykset ja yhteisöt ovatkin nostaneet työntekijöiden osallistamisen ja kunnioituksen innovaatioprosessinsa ytimeen. Olenko esimerkiksi politiikassa mukana huipputiimissä vai estääkö keskinäinen kilpailu ja kyräily lähes kaikki luovat ajatukset? Onko eduskunta huipputiimi? Näitä kysymyksiä on pystyttävä kysymään objektiivisesti ja katsomaan tuloksia tekojen kautta

Voimme nostaa samat teemat yksilön, yrityksen ja yhteisön tasolta myös kansalliselle tasolle. Esimerkiksi Pirjo Stählen mielestä Suomen kansallisista innovaatiopuheista puuttuu sen tärkein elementti: innostus. Innostuksen puutteen seurauksena meillä kokeillaan ja pilotoidaan aivan liian vähän. Vanhassa vara parempi. Byrokratia on jopa Suomen kaltaisessa pienessä maassa jäykistänyt ajattelun.

Myös tämä kirjan kirjoittajien mielestä kansallisella tasolla motivaation edistäminen vaatisi kansakuntaa yhdistävän vision.

Suomi voisi nyt muuttua varovaisesta taapertajasta ja ideologisesta debatoinnista aidoksi pilottiyhteiskunnaksi, joka uskaltaa kokeilla ja olla erilainen.

Esimerkiksi perustuloa ei ole uskallettu kokeilla, koska sen pelätään johtavat passivoitumiseen. Mitä jos se kannustavasti muotoiltuna johtaakin luovuuteen ja uuteen yrittäjyyteen?

Mitä jos eläkekysymyksiä pohdittaisiin pakottamisen sijasta siitä näkökulmasta, mitkä asiat saisivat ihmiset pysymään töissä yli seitsemänkymppisiksi? Tai olisiko meidän koulujärjestelmässä jotain kehitettävää, ilman että aina osoitetaan sormella vanhoja PISA-lukuja.

Entä jos Suomi pyrki olemaan se maa maailmassa, joka toimisi kansainvälisenä esimerkkinä siitä, miten ihmisten luontainen innostus saadaan kanavoitua tuottavaksi toiminnaksi. Olisimme edelleen ahkera kansa, joka jatkossakin tykkäisi myös työnteosta. Eläköön idea-johtoinen yhteiskunta ja talous.

Tai kuten kirjoittajat kenties luovemmin esittävät. On tullut aika ajatella uusiksi koko työnteko. ”Otsa hiessä on sinun leipäsi tienattava” saattoi sopia niukkuudessa elävän agaarisuomen sloganiksi. Hampaat irvessä puurtaminen ei valitettavasti auta digiaikana, kun luovemmat kilpailijat puskevat puurtajan ohitse.

Saku Tuominen sanoi yhdessä artikkeleissa, että nyt tarvitsemme ”creative hardworkers”. Tuominen taisi olla oikeassa. Kiitos Filosofian Akatemialle ja antoisia lukuelämyksiä kaikille.

Harri Jaskari
kansanedustaja
Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta
Innostunut yhteiskunta -jaoston puheenjohtaja

Tiivistelmä

* Siirtymä jälkitekolliseen yhteiskuntaan vaatii murrosta tavassamme ajatella työtä. Nobelvoittaja Edmund Phelps mukaan taloustiede ei ota riittävällä tavalla huomioon ihmisten innostuksen ja motivaation ratkaisevaa merkitystä taloudelliselle menestykselle. Kun Suomessakin uudet työpaikat syntyvät luovuutta ja asiakaspalvelutaitoja vaativille aloille, ei työntekijöiden sisäinen motivaatio ole vain keino rekrytoida parhaat osaajat. Uusiutumiskyky edellyttävässä taloudessa se on yritysten menestymisen elinehto.

* On kaksi perustavaa tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan: tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista: tekeminen itsessään syyttää henkilön, hän etsiytyy tekemään itseään innostavia asioita. Vaikka työssä pääosin on molempia elementtejä, on jompikumpi motivoitumistapa useimmiten dominoiva. Tutkimustulokset osoittavat vahvasti, että sisäinen motivaatio on optimaalinen tila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin, mutta on myös tuottavimmillaan. Innostus korreloikin selvästi tuottavuuden kanssa. Siksi johtajien tärkein tehtävä on työntekijöidensä sisäisen motivaation vaaliminen.

* Työntekijöiden hyvinvointia on tavattu mitata työtyytyväisyyskyselyin. Tyytyväisyys on kuitenkin passiivinen tila, kun taas innostus on aktiivinen tila. Siksi innostus on organisaation kannalta selvästi relevantimpi mitattava suure. Työn imua koskeva laaja kansainvälinen ja kotimainen tutkimus osoittaa selvästi, että innostuneet työntekijät ovat hyvinvoivempia, terveempiä, luovempia ja tehokkaampia työssään ja tämä näkyy lopulta myös yrityksen tuloksessa. Innostus on erityisen tärkeä töissä, jotka vaativat luovuutta, asiakaspalvelua tai joissa määrän sijasta laatu ratkaisee.

* Sisäisen motivaation johtaminen tarkoittaa kolmen elementin vaalimista: työntekijän sisäinen motivaatio rakentuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuus tarkoittaa valinnan- ja toiminnanvapautta, sitä vahvistetaan antamalla työntekijälle tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti ilman liikaa kontrollia. Kyvykkyys tarkoittaa tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta, sen tukeminen edellyttää toimivien palautejärjestelmien ja osaamisen kehittämisjärjestelmien rakentamista. Yhteisöllisyys tarkoittaa tunnetta siitä, että on osa välittävää yhteisöä ja pystyy tekemään hyvää muille. Johtaja tukee sitä kirkastamalla työn laajempaa merkitystä ja sitomalla yhteisön yhteisen päämäärän taakse.

* Perinteiset palkitsemisjärjestelmät johtavat huonosti suunniteltuina epätoivottuihin lopputuloksiin: palkittujen motivaatio ei lisääntynyt, mutta järjestelmän koettu epäoikeudenmukaisuus vähentää muiden motivaatiota. Liika keskittyminen ulkoihin palkkioihin voi myös tuhota yksilön sisäisen motivaation. Hyvin suunnitellun palkkiojärjestelmän tulee olla läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja tukea työntekijöiden omaehtoisuutta.

* Nuorten syrjäytyminen työelämästä on hälyttävän yleistä ja tulee kalliiksi. Varhaiseläkepommin purkaminen vaatii työelämän kehittämistä sekä mielekkään tekemisen tarjoamista kaikille syrjäytymisvaarassa oleville. Ennaltaehkäisevä työ säästää rahaa ja pelastaa ihmisiä.

* Eläkeiän nostamisen sijasta tulisi miettiä, millä muutoksilla saisimme ihmiset haluamaan jatkaa työntekoa myös vanhemmalla iällä esimerkiksi osa-aikaisesti. Meillä on kasvava joukko hyväkuntoisia ja aktiivisia eläkeläisiä, joiden omaa elämänlaatua sopiva työnteko voisi parantaa – samalla kun yhteiskunnan huoltosuhde selvästi paranisi.

* Koulutusjärjestelmä on mietittävä uudelleen jälkiteollisen työelämän tarpeiden näkökulmasta. Välttämättömien teknisten taitojen ohella koulutuksella tulisi olla kaksi pääpainopistettä: nuoren tukeminen oman kutsumuksensa löytämisessä ja nuoren omaehtoisten kykyjen vahvistaminen oman osaamispääoman, urakehityksen ja ylipäänsä elämän hallinnassa.

* Pitkässä juoksussa suomalainen vienti voi rakentua vain luovuuden ja uuden luomisen varaan. Siksi uusiin kasvuyrityksiin ja digitaaliseen perusinfrastruktuuriin on panostettava: Ne ovat Suomen tulevan taloudellisen menestyksen kivijalka.

* Koneellistumisen toisen aallon myötä automaatio ja tekoäly tulevat korvaamaan kokonaisia ammattikuntia. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen mukaan kolmasosa suomalaisista työpaikoista on vaarassa. Uhkana on siirtymä hypermeritokratiseen yhteiskuntaan, jossa luovaa työtä tekevän kapean eliitin rinnalla valtaosa kansalaisista kilpailee vähenevistä matalapalkkatöistä. Tämä saattaa olla suurin murros työelämässä sitten teollisen vallankumouksen ja siihen vastaaminen vaatii täysin uudenlaista tapaa suhtautua työhön ja rohkeaa yhteiskunnallisten rakenteiden uudistamistyötä.

* Osallistuminen kansalaisyhteiskuntaan, vapaaehtoistoimintaan ja julkisiin innovaatioihin perustuu sisäiseen motivaatioon varassa. Siksi erilaisia kansalaisosallistumisen muotoja tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten ne tukevat kansalaisten omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Oikeilla toimenpiteillä voimme selvästi lisätä ihmisten kiinnostusta osallistua paikallisiin ja kansallisiin yhteiskunnallisiin prosesseihin sekä luoda uusia arvokkaita tuotteita ja palveluita julkisten innovaatioprosessien kautta.

* Perustulon pelätään passivoivan ihmisiä, mutta tämä huoli perustuu reaktiiviseen ihmiskuvaan, joka ei ota huomioon ihmisen aktiivista perusluonnetta: parhaimmillaan perustulo vapauttaisi ihmiset toteuttamaan sellaisia projekteja, joista he ovat vahvemmin motivoituneita ja joiden kautta he pystyvät paremmin palvelemaan yhteiskuntaa. Ideologisen keskustelun sijasta olisikin mielekäästä järjestää pilottiprojekteja aiheesta, joista saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä sopivasta etenemissuunnasta.

* ”Paskaduuni” saa sisäisen motivaation kontekstissa uuden määritelmän: paskaduuni on työtä, jossa ihminen ei pääse tyydyttämään perustarpeitaan eli omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemusta. Mikä tahansa työ voi olla paskaduunia. Sen sijaan monen matalapalkka-alan mainetta olisi mahdollista kohottaa tiedostamalla niiden kyvyn tyydyttää ihmisen perustarpeita. Vaikka palkka on tärkeä tekijä, voidaan ihmisten työtyytyväisyyttä ja elämänlaatua parantaa myös keskittymällä itse työn laatuun.

* Kansallisella tasolla sisäisen motivaation edistäminen vaatisi kansakuntaa yhdistävän vision. Tällainen päämäärä kanavoisi ihmisten sisäisen motivaation yhteisen päämäärän edistämiseen. Entä jos Suomi pyrkisi olemaan se maa maailmassa, joka toimii kansainvälisenä esimerkkinä siitä, miten ihmisten luontainen innostus parhaiten saadaan kanavoitua tuottavaksi toiminnaksi. Olisiko tässä päämäärä, jonka puolesta tehdä työtä?

Johdanto

“Mitä laajemmin globalisaatio ja IT-vallankumous etenevät ja sulautuvat yhteen, sitä enemmän ne tulevat tuhoamaan vanhat kategoriat ‘kehitysmaa’ ja ‘kehittynyt maa.’ Olemme vakuuttuneita, että tulevaisuudessa maailma jakautuu niihin maihin, jotka rohkaisevat ja mahdollistavat mielikuvituksen laajan käytön, ja niihin maihin, jotka tukahduttavat tai eivät vain kehitä ihmisten luovuutta ja kykyä luoda uusia ideoita, perustaa uusia teollisuudenaloja ja vaalia heissä piilevää potentiaa.”

- Thomas Friedman & Michael Mandelbaum (2012: 151)

Innostuneet työntekijät ovat edellytys kestäväälle talouskasvulle. Näin väittää taloustieteen Nobelisti Edmund Phelps tuoreessa kirjassaan *Mass Flourishing* (2013). Laajan historiallisten aineistojen tarkastelun pohjalta hän esittää, että kansantalouksien tuottavuuden kasvu voidaan pitkälti selittää sen perusteella, kuinka hyvin yhteiskunta tukee uusien oivallusten syntymistä ja innovaatioiden jatkojalostusta. Yrittäjyyttä tukevat taloudelliset rakenteet ovat tässä avainasemassa, mutta Phelpsin mukaan klassinen taloustiede sivuuttaa toisen, yhtä olennaisen resurssin: sen miltä ihmisistä ja työntekijöistä tuntuu. Historiallisen analyysinsä pohjalta Phelps näkee, että työntekijöiden asenteet ja tuntemukset ovat ratkaisevassa asemassa heidän halukkuudessaan ja kyvyssään luoda jotakin uutta. Innovaatioiden syntyminen vaatii kulttuuria, joka tukee luovuutta, itseilmaisua, henkilökohtaista kasvua ja tekemiseen uppoutumista. Toisin sanoen, innovaatiot edellyttävät sisäisesti motivoituneita työntekijöitä.

Phelpsien viesti on erityisen tärkeä 2010-luvun Suomelle, koska työntekijöiden innostuksen ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys ei koskaan ole ollut niin vahva kuin omalla aikamamme. Kuten professori Pirjo Stähle (2014) asian kiteyttää: “Innovaatiopuheesta puuttuu sen tärkein elementti: innostus.” Siirtymä jälkiteolliseen aikakauteen tarkoittaa, että teollisuusyritysten tarpeisiin kehitetyt johtamis- ja organisaatiomallit eivät enää toimi (ks. Ford & Bowen, 2008; Grant & Parker, 2009). Ne saattoivat toimia rutiinistyön johtamisessa, mutta koneellistumisen ja globalisaation myötä rutiinistyö on katoava luonnonvara Suomessa: 2000-luvulla Suomesta on arvioiden mukaan kadonnut 200 000 teollisuustyöpaikkaa (Soininvaara 2013). Tämän päivän suomalainen työ tapahtuu muualla kuin tehtaissa, esimerkiksi Helsingissä asiantuntijat ja erityisasiantuntijat ovat selvästi suurimmat ammattiryhmät, asiantuntijatehtävissä työskentelee yhteensä noin puolet Helsingin työntekijöistä (Helsingin kaupungin tietokeskus 2013).

Uudet työpaikat ja talouskasvu syntyvät aloilla, jotka edellyttävät työntekijöiltä luovuutta, ihmissuhdetaitoja ja jatkuvan kehittämisen asennetta. Näillä dynaamisilla, nopeasti kehittyvillä tietotyö- ja palvelualoilla proaktiivinen asenne (Erdogan & Bauer, 2005), luovuus (Amabile et al., 2005), jatkuva kouluttautuminen ja vastuu omasta tuloksesta (Griffin et al., 2007) eivät ole pelkästään menestystekijöitä. Ne ovat eilinehtoja, jos tavoitteena on pärjääminen globaaleiksi muuttuneilla markkinoilla. Tämän ovat lopulta havainneet

myös uusiutumiskykyiset perinteisen teollisuuden yritykset Toyota etunenässä, jotka ovat nostaneet työntekijöiden osallistamisen ja kunnioituksen innovaatioprosessinsa ytimeen (Liker 2004). Siksi suomalaisten yritysten tuleva menestys vaatii murrosta tavassamme ajatella työtä.

Tulevassa työelämässä voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat valjastamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön. Sisäisesti motivoitunut yksilö on innostunut työstä itsestään eikä pelkää niistä ulkoisista palkinnoista, joita työ hänelle tuottaa (Gagné & Deci, 2005). Tällainen työntekijä nauttii työstään ja sen tarjoamista mahdollisuuksista itseilmaisuuksiin. Siksi sisäisesti motivoituneet yksilöt voivat paremmin (Niemi et al., 2009) ja innostumisella on myös merkittäviä terveysvaikutuksia: tällaiset yksilöt kokevat esimerkiksi 125 % harvemmin burnoutin (Spreitzer & Porath, 2012). Sisäisen motivaation ansiosta työntekijät ovat hyvinvoivempia, onnellisempia ja innostuneempia työstään.

Yrityksille työntekijöiden innostus ja hyvinvointi on vuorostaan kilpailuvaltti – eikä pelkää sen takia, että hyvistä työolosuhteista on tullut yhä vahvempi etu rekrytoitaessa parhaita työntekijöitä (Hewlett et al., 2009). Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat luovempia (Amabile, 1997), proaktiivisempia (Grant et al., 2007) ja sitoutuneempia työhönsä (Gagné & Deci, 2005). Myös innostuksen ja sisäisen motivaation tuottavuusvaikutuksista on olemassa selvää näyttöä: innostuneet työntekijät saavat enemmän aikaan ja tämä näkyy lopulta myös yrityksen tuloksessa (e.g. Porath et al., 2012; Xanthopoulou et al., 2009). Tuottavuuteen liittyen on vielä huomattava, että sisäinen motivaatio vaikuttaa erityisen vahvasti tuloksen laatuun (Cerasoli & Nicklin, 2013), mikä modernissa työelämässä on usein pelkkää määrää tärkeämpi tuottavuustekijä.

Myös Suomessa tutkijat (esim. Liukkonen et al., 2006) ja edistykselliset yritysjohtajat ovat heränneet sisäisen motivaation tarjoamille mahdollisuuksille. Kun Jorma Ollilalta kysyttiin Nokian menestystarinan salaisuutta, hän nosti keskeiseksi tekijäksi henkilökunnan oikeanlaisen motivoimisen: "Tajusimme 1990-luvulla Nokiassa, että todella lahjakkaita ihmisiä ei vain oltu johdettu tavalla, jolla yhteisen osaamisen vahvuudet saataisiin esiin. ... Kestävällä tavalla menestyvää yritystä ei voi koskaan rakentaa palkka-armeijan varaan poimimalla ulkopuolelta tiettyjen alojen eksperttejä ja panemalla heidät yhteen. Johtajan on luotava motivaatio ja mietittävä yhdessä jokin isompi merkitys yhteiselle tavoitteelle." (Sajari, 2012: 55). Viime vuosina henkilöstöön panostamisen lipunkantajaksi on noussut Kone, jonka toimitusjohtaja Matti Alahuhta on linjannut henkilöstön hyvinvoinnin yrityksensä keskeiseksi strategiseksi päämääräksi. Kasvavalla IT-sektorilla Reaktor ja Futurice ovat molemmat voittaneet Euroopan paras työpaikka-palkinnon määrätietoisella henkilöstöön panostamisellaan ja konsoli- ja mobiilipelien puolella suomalaiset yritykset ovat vuorostaan osoittaneet, että samalla reseptillä on mahdollista rakentaa nopeasti uusia suuren luokan kansainvälisiä menestystarinoita.

Tämän raportin tavoitteena on selvittää, mitä tällä hetkellä tiedämme innostuksesta, sisäisestä motivaatiosta ja niiden vahvistamisesta. Raportti rakentuu ajankohtaisen psykologisen ja organisaatiotieteellisen tutkimuksen varaan. Erityisesti positiivisen psykologian viimeaikaiset uutta luotaavat tutkimustulokset auttavat katsomaan nykyisten luutuneiden ajatus- ja johtamismallien taakse. Raportin ensimmäisessä osassa käydään läpi, mitä hyötyä innostuneista työntekijöistä on yksittäiselle työntekijälle, yhteisölle, yritykselle ja yhteiskunnalle. Lisäksi tuodaan esiin sisäisen motivaation ja innostuksen kohtalonyhteys ja

keskeiset tekijät, jotka yksilön sisäistä motivaatiota tukevat. Toisessa osassa fokus on innostuksen ja sisäisen motivaation vahvistamisessa. Pyrimme tarjoamaan perusteltuja vastauksia kysymykseen, miten yksilöä ympäröivä yhteisö tai organisaatio voivat vahvistaa hänen kokemustaan sisäisestä motivaatiosta.

OSA I: Sisäinen motivaatio – Mitä ja miksi?

1. Innostus syntyy sisäisestä motivaatiosta

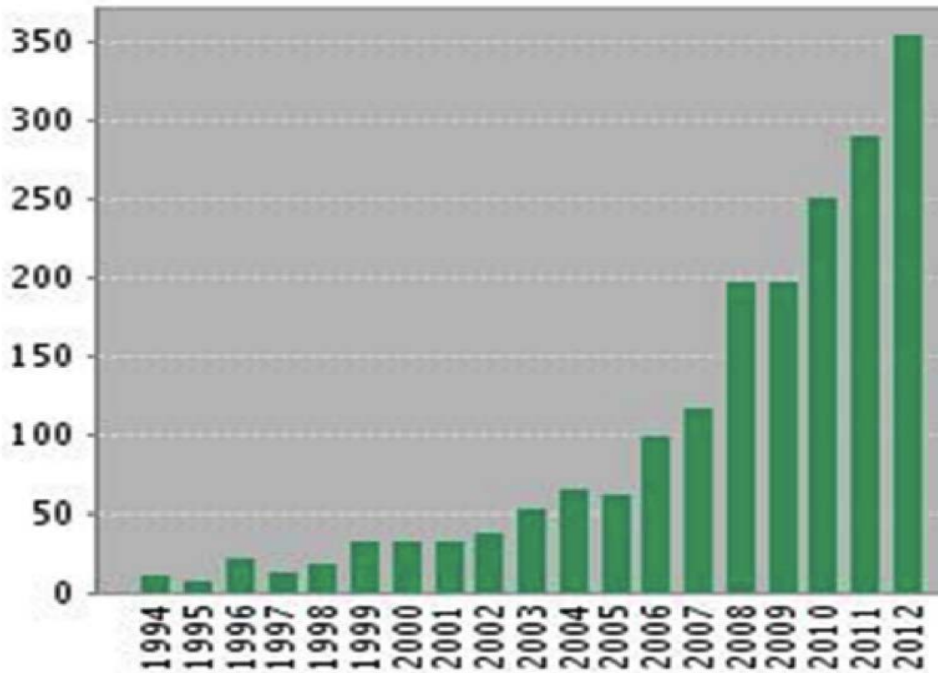
Vuonna 1969 Carnegie-Mellon yliopiston nuori jatko-opiskelija Edward Deci sai idean¹. Entä jos ulkoiset palkkiot eivät aina lisääkään ihmisen motivaatiota? Jos lapsi pitää ruohonleikkaamisesta, voisiko olla niin, että kun vanhemmat alkavat maksaa hänelle tästä, ei motivaatio suinkaan lisäännä vaan itse asiassa vähenee: nautinto katoaa ja lapsi alkaa leikata ruohoa vain rahasta. Jos verenluovuttajille aletaan maksaa pieni rahapalkkio, niin voisiko olla niin, että viedessään huomion pois jalosta auttamisesta se itse asiassa vähentäisi luovuttajien määrää? Eli voisiko olla tilanteita, joissa ulkoiset palkkiot syövät pohjan ihmisen motivaatiolta kiinnittämällä huomion pois tekemisestä itsestään ja siitä luontaisesta nautinnosta, jota monet innostavat tekemiset tuottavat?

Tämä oli kerettiläinen ajatus sen aikaisessa behavioristisessa psykologisessa tieteessä, jossa ihmiset haluttiin nähdä ulkoisen ehdollistumisen ja ympäristötekijöiden välisessä ristipaineessa rimpuilevina sätkynukkeina. Ihmisen sisäisiin tiloihin viittaaminen tieteellisissä selityksissä oli tabu ja senkaltaisia ideoita esittävät olivat väkisin tuomittuja marginaaliin. Taloustiedettä hallitsi vahvasti *homo economicus*, eli ajatus ihmisestä rationaalisenä oman etunsa maksimoijana. Deci ei kuitenkaan luovuttanut, vaan päätti katsoa mihin hänen hypoteesinsa hänet veisi. Vuonna 1977 tuore jatko-opiskelija Richard Ryan innostui hänen ajatuksistaan ja liittyi hänen tutkimusryhmäänsä. Heidän teoriasa nimeksi tuli *self-determination theory* eli itseohjautuvuusteoria.

Vuosikymmenet kuluivat ja nuorista tutkijoista kasvoi arvostetun Rochesterin yliopiston psykologian laitoksen professoreita. He saivat vakuuttavia tutkimustuloksia, jotka julkaistiin alan johtavissa lehdissä, mutta teoria sisäsyntyisesti aktiivisesta ihmisestä soti niin vahvasti valtavirran intuitiota vastaan, että laajempaa tunnustusta teorialle ei sadellut.

Kaikki tämä muuttui vuonna 1998, kun psykologian ja organisaatiotutkimuksen alalla alkoi positiiviseksi psykologiaksi kutsuttu vallankumous (josta lisää myöhemmin). Kun hyvinvoinnin lähteitä tutkiva positiivinen psykologia kasvoi ja valtavirtaistui, nousi myös itseohjautuvuusteorian arvostus samassa tahdissa. Se oli yksi harvoja olemassa olevia teorioita, joka kykeni antamaan empiirisesti vahvistettuja vastauksia siihen, mitkä tekijät vahvistavat ihmisen hyvinvointia ja suorituskykyä. Tämän seurauksena itseohjautuvuusteorian avainpaperi, vuoden 2000 'What and Why of Goal Pursuits' (Deci & Ryan, 2000c) nousi koko vuosikymmenen kymmenen viitatuimman psykologian tutkimusartikkelin joukkoon kansainvälisesti. Kesän 2013 teoriaa käsittelevään konferenssiin saapui yli 700 tutkijaa 39 eri maasta ja pelkästään viimeisen neljän vuoden aikana on julkaistu yli tuhat itseohjautuvuusteoriaa koskevaa tieteellistä tutkimusta (Ryan & Deci, 2013). Ei ole väärin sanoa, että se on oman aikamme johtava tieteellinen teoria ihmisen motivaatiosta.

¹ Tarinan lähteenä on henkilökohtainen keskustelu professori Decin kanssa. Hän kertoi idean taustalla olleen esimerkiksi McGregorin (1960) ajatukset työntekijöiden motivoimisesta sekä psykologian puolella tehdyt riittämätöntä perustetta (insufficient justification) koskevat tutkimukset. Myös Richard deCharmsin sekä Robert W. Whiten motivaatioteoriat nousivat nopeasti tärkeään rooliin teorian kehityksessä.



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoriaa käsittelevien tieteellisten tutkimusten määrä vuosittain. (lähde Ryan & Deci, 2013)

Itseohjautuvuusteorian ytimessä on näkemys ihmisestä toiminnallisena olentona, joka aktiivisesti hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja itselleen merkittäviä asioita. Pienet lapset ovat prototyyppinen esimerkki tästä ihmisen sisäsyntyisestä aktiivisuudesta. Kun asiat ovat hyvin – maha on täynnä ja paikka on turvallinen – lapsi ei suinkaan passivoitu odottamaan seuraavaa uhkaa, johon reagoida. Passiivinen oleminen on 'tylsää' ja lapsi etsii itselleen aktiivisesti tekemistä ja haasteita, joihin vastata erilaisten leikkien ja pelien muodossa.

Evoluutiivisesti ajateltuna myönteiset tunteet ovat olemassa aktivoitakseen meitä kokeilemaan jotakin uutta ja oppimaan uusia taitoja (Fredrickson, 2003, 2001). Kun oravanpöykät ajavat toisiaan takaa hyppien puusta puuhun, ei niillä ole mielessään mitään muuta kuin takaa-ajon innostava kiihko. Samalla ne kuitenkin oppivat elintärkeitä taitoja, jotka voivat tulevaisuudessa pelastaa niiden hengen, kun ne joutuvat pakenemaan jotakin todellista saalistajaa. Samaten leikki on lapsille vain hauskaa puuhastelua, mutta tietämättään lapsi kasvattaa leikin kautta fyysisiä ja sosiaalisia taitojaan, joiden avulla pärjätä myöhemmin elämässään. Evoluutio ei siis ole muokannut meistä passiivisia uhkiin vastaajia, vaan päinvastoin aktiivisia innostavien ja mielekkäiden päämäärien sekä haasteiden etsijöitä. On jopa esitetty, että kykymme leikkisyyteen ja mielikuvituksemme on ihmislajin menestyksen ja kehityksen keskeinen ennakoedellytys (Huizinga, 1949).

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

On olemassa kaksi perustavaa tapaa motivoitua tekemisestä: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Se on uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Tekeminen nähdään siinä välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi, mutta tekeminen itsessään tuntuu pakkopullalta, jonakin joka täytyy tehdä kun ei muutakaan voi. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu ikään kuin *työntämään* itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa ja tämä on henkisiä resursseja kuluttavaa (Ryan & Deci, 2008). Vertauskuvallisesti ulkoinen motivaatio tarkoittaa keppi- ja porkkanamotivaatiota. Ihminen on siinä passiivinen olento, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa.

Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Siinä yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Tehtävä ikään kuin *vetää* yksilöä puoleensa ja hän kokee halua heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, onko tarjolla mitään ulkoista palkkiota. Koska ihminen lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoituneita aktiviteetteja, ei hän joudu pakottamaan itseään pysymään asiassa, vaan energia virtaa tekemiseen luontaisesti. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio siis kumpuaa yksilöstä itsestään, se on seurausta hänen aktiivisesta etsiytymisestään tekemään niitä asioita, jotka juuri hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta.

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

On vielä hyvä tarkentaa, että Deci ja Ryan tekevät eron kahden erilaisen sisäisen motivaation muodon välillä (ks. Deci & Ryan, 2000c). *Sisäsyntyinen motivaatio* tarkoittaa sitä, että tekeminen itsessään on nautinnollista. *Sisäistetyssä motivaatiossa* tietty tekeminen vuorostaan tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Vaikka sisäsyntyinen motivaatio on kaikista vahvin motivaation muoto, on se luonteeltaan häilyvämpää ja siksi pitkäjänteisen suorittamisen kannalta on usein olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva (Koestner & Losier, 2002). Sisäistetyn motivaation käsite on erityisen hedelmällinen työelämän kannalta. Työssä päämääränasettelu ja monasti

toimintatavatkin tulevat enemmän tai vähemmän annettuna. Tällöin sisäistetyn motivaation käsite laajentaa mahdollisuuksiamme tukea yksilön innostusta ja ohjata sitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Vincent Van Goghin kaltainen taiteilija lienee hyvä esimerkki ihmisestä, joka elää pelkäänsä sisäsyntyisen motivaation varassa. Kun inspiraatio iskee, hän luo mullistavia näkyjä kankaalle sisäisen visionsa ohjaamana, mutta häneltä puuttuu kyky saada itsensä sängystä ylös ja kankaan äärelle niinä hetkinä kun tämä sisäinen palo ei ole riittävän voimakas. Tämänkaltaisesta taiteilijamyytistä huolimatta monien taiteilijoiden tuotteliaisuuden takana on kyky työskennellä itselleen tärkeiden päämäärien eteen myös niinä hetkinä, kun inspiraatio on kadoksissa. Esimerkiksi säveltäjä Pjotr Tšaikovski on todennut että ”itseään kunnioittavan artistin ei tule lyödä hanskoja tiskiini sillä verukkeella, että ei ole oikealla tuulella.” Kun siis tavoitellaan sisäistä motivaatiota esimerkiksi työnteossa, on olennaista sekä rakentaa mukaan hetkiä, jotka ovat sisäsyntyisesti innostavia että pitää huolta että tehtävä kokonaisuudessaan kytkeytyy yksilön sisäistämiin arvokkaisiin päämääriin.

Palaamme tähän sisäisen ja ulkoisen motivaation teemaan raportin toisessa osassa, mutta jo tässä vaiheessa on hyvä korostaa, että liian moni yritysjohtaja toimii alaiensa suhteen ikään kuin sisäistä motivaatiota ei olisi olemassakaan. Hän pyrkii kontrolloimaan alaisiaan tarjoamalla sopivia porkkanoita palkkioiden muodossa ja pitämällä valvonnan avulla huolta, että kukaan ei onnistu luistamaan. Valitettavasti tämä on itseään toteuttava ennuste: mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin tasan ne asiat, jotka käsketään tekemään (McGregor, 1960). Oman järjen käyttö, innostus ja kehitysnäkökulma omaan tekemiseen hiipuvat pois, kun yksilö keskittyy sopeutumaan ulkoisesti asetettuihin kriteereihin. Tällainen kontrolloiva johtaminen luo passiivisia työntekijöitä ja tämä on vahingollista yritykselle erityisesti luovemmilla aloilla sekä asiakaspalvelua edellyttävissä töissä.

Yhteenveto

Ihminen voi motivoitua kahdella tavalla, sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on suoritus, joka tehdään siihen liittyvien erillisten palkintojen kuten rahan vuoksi. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on oma palkkionsa, ihminen on innoissaan ja valmis tekemään riippumatta siitä, liittyykö asiaan mitään ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. Lapsen leikki tai aikuisen harrastukset ovat esimerkkejä aktiviteeteista, joiden motivaatio on useimmiten sisäinen. Ylipäänsä kaikki sellainen tekeminen, jota kohti yksilö tuntee vetoa, joka kiehtoo, kiinnostaa tai innostaa, on lähtökohtaisesti sisäisesti motivoitunutta.

Olennaista on ymmärtää, että raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei ole sama kuin raja työn ja vapaa-ajan välillä (katso kuvio 2). Vaikka työhön määritelmiällisesti liittyy palkkio, voi ihminen kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi tai tavaksi saada palkkaa ja menestystä (ulkoinen motivaatio) tai vaihtoehtoisesti ihminen voi olla innostunut työtehtävistään itsessään (sisäinen motivaatio). Käytännössä jokaisella on työssään sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita hetkiä, mutta useimmilla jompikumpi motivaatio on dominoiva.

Motivaatio	Sisäinen	Leikki, harrastukset, hauskanpito	Kutsumus, innostus työssä
	Ulkoinen	Kotityöt ja muut velvollisuudet	Työ rahan tai menestyksen vuoksi
		Vapaa-aika	Työ
		Konteksti	

Kuvio 2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-aikana

Miksi sisäinen motivaatio on sitten niin tärkeä? Miksi työntekijän, työnantajan tai yhteiskunnallisen päättäjän kannattaa olla kiinnostunut siitä, onko työ sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunutta? Siksi että sisäinen motivaatio tarjoaa kaksi kärkeä yhdellä iskulla: kuten alla osoitamme, innostunut työntekijä on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneen suorittajan. Samalla sisäinen motivaatio on hyväksi myös yksilölle itselleen ja hänen omalle hyvinvoinnille ja terveydelleen. Seuraavaksi perustelemme tuoreen tutkimuksen pohjalta, miksi innostus on taloudellisesti kannattavaa yritykselle ja lopulta myös miksi se on yhteiskunnallisesti tärkeää.

Pureudumme myös sisäisen motivaation kolmeen perustekijään, omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen, joita joskus on lennokkaasti kutsuttu vapaudeksi, virtaukseksi ja vastuuksi. Omaehtoisuus tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että tekeminen ei ole ulkoisen pakon sanelemaa, vaan hänestä itsestään lähtöisin. Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta siitä että tekeminen sujuu ja että yksilö kokee olevansa kyvykäs ja aikaansaava. Yhteisöllisyys syntyy kahdesta asiasta: Yksilön kokemasta yhteydestä toisiin ihmisiin ja hänen kokemuksestaan siitä, että hän kykenee tekemisensä kautta saamaan aikaan hyviä asioita näille toisille ihmisille. Kun nämä kolme elementtiä ovat kunnossa, löytää ihminen sisäisen motivaationsa oli kyse sitten työstä, opiskelusta tai vaikkapa urheilusuurituksesta (ks. Deci & Ryan, 2004; Gagné & Deci, 2005; Vansteenkiste et al., 2007).

2. Tyytyväisyyden mittaamisesta innostuksen mittaamiseen

Perinteinen keskustelu työntekijöiden psykologisista voimavaroista tyypistyy tavallisesti työhyvinvoinnin tarkastelemiseksi. Jo vuosikymmenten ajan ovat organisaatiot tavanneet tehdä vuosittaisia henkilöstötyytyväisyyskyselyitä, joissa työntekijöiden hyvinvointia selvitetään kysymällä heiltä kuinka tyytyväisiä he ovat työhönsä, asteikolla 1-10. Näitä tyytyväisyyslukuja johtajat ovat sitten seuranneet ja käyttäneet enemmän tai vähemmän päätöksentekonsa tukena. Esimerkiksi Koneen toimitusjohtaja Matti Alahuhta korostaa, että ”tyytyväinen henkilöstö on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin” (Heiskanen, 2013). Niinpä ”Kone mittaa sekä asiakastyytyväisyyttä että henkilöstön tyytyväisyyttä kerran vuodessa. Nämä ovat parhaita indikaattoreita siitä, miten liiketoiminta jatkossa kehittyy.”

Tieteen puolella debatti työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välisestä suhteesta on vuorostaan käynyt kuumana jo vuosikymmeniä. Aiheesta on tehty tuhansia tutkimuksia ja tulokset ovat osittain keskenään ristiriitaisia. Yleinen konsensus tuntuu kuitenkin olevan, että työtyytyväisyydellä on jonkinlainen myönteinen vaikutus organisaation tulokseen, mutta ei välttämättä kovinkaan suuri (ks. esim. Fisher, 2003; Judge et al., 2001).

Tyytyväisyyteen keskittyminen on kuitenkin kapea näkökulma, joka ei tavoita olennaista.

Kun työntekijä merkitsee työtyytyväisyydekseen 9, voi se tarkoittaa että ”hommat on ihan ok, ei tarte tehdä liikaa asioita, kahvihuoneessa on hauska heittää herjaa, palkka juoksee ja kotiin pääsee ajoissa.” Vaihtoehtoisesti se voi tarkoittaa että ”tiimimme uusin projekti on innostava ja uskon että kovalla panostuksella saamme aikaan häkellyttävän läpimurron kuukauden sisällä.” Edellinen työntekijä on *passiivisen tyytyväinen* työhönsä, mutta työ itsessään ei erityisemmin häntä energisoi. Se on välttämätön paha, jonka hoitaminen nykyisessä työpaikassa onnistuu varsin kivuttomasti. Jälkimmäinen taas on *aidosti innoissaan työstään* ja valmiina valjastamaan koko kapasiteettinsa projektin onnistumisen puolesta. Ei ole vaikea arvata, kumpi työntekijä on organisaatiolle arvokkaampi, passiivinen ok-henkilö vai tekemisestään innostunut puurtaja. Eikä ole vaikeata myöskään nähdä, että johto voisi halutessaan suuresti vaikuttaa siihen, kummanlaisia työntekijöitä heidän organisaatiostaan löytyy. Ongelmana on, että tyytyväisyys mittarina ei kykene erottamaan näitä kahta toisistaan. Ja ilman toimivaa mittaria ongelma voi helposti jäädä näkymättömäksi johtoportaalalle. Ei siis ihme, että työtyytyväisyyden ja tuottavuuden väliltä ei ole löydetty kovinkaan vahvaa myönteistä suhdetta.



Kuvio 3. Tunnekokemusten kaksi perusulottuvuutta (lähde: Hakanen 2009, soveltaen)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on osuvasti havainnollistanut tyytyväisyyden riittämättömyyttä mittarina yllä olevan kuvion avulla. Kun katsomme ihmisen psykologista tilaa työssä, on tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden välinen kahtiajako vain yksi ulottuvuus. Yhtä tärkeä ulottuvuus on jaottelu aktiivisen ja passiivisen vireystilan välillä. Taustalla tässä jaottelussa on psykologisen tunnetutkimuksen perushavainto siitä että tunteita on parasta tarkastella kahdella akselilla, myönteisyyden ja kielteisyyden lisäksi myös aktivaatioasteen suhteen (Posner et al., 2005; Russell, 1980). Kun yhdistämme nämä kaksi dimensiota, saamme neljä erilaista perusulottuvuutta, joilla ihminen voi työssään olla: leipääntyminen, stressitila, tyytyväisyys ja työn imu (ks kuvio 3). Leipääntyminen ja tyytyväisyys ovat molemmat matalan aktivaatiotason tiloja, mutta tyytyväinen työntekijä suhtautuu sentään työhönsä myönteisesti. Leipääntynyt työntekijä on paitsi passiivinen, myös ahdistunut. Korkean aktivaatiotason tilat eroavat myöskin tunnevärinsä ja motivaationsa osalta: stressaantunut työntekijä on hälytystilassa ja tekee tulosta välttääkseen olemassa olevia tai kuviteltuja uhkia. Innostunut työntekijä on aktiivinen, mutta myös hyvinvoiva.

Näin tarkasteltuna tyytyväisyys on toki parempi asia kuin työhön leipääntyminen. Ja pitkällä tähtäimellä se on kestävämpi tila kuin stressi ja työholismi, joka hetkellisestä tehokkuudestaan huolimatta johtaa kapeakatseiseen puurtamiseen ja erilaiseen henkiseen ja

fyysiseen oireiluun. Mutta tyytyväisyys on alhaisen aktivaatiotason tila, kun taas työn imu yhdistää sekä myönteisen tunnekokemuksen että korkean aktivaatiotason.

Tämän raportin perusteeksi on, että innostus on optimaalinen tila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Innostunut työntekijä voi hyvin, mutta on myös tuottavimmillaan. On näyttöä siitä, että innostus ennustaa tuloksellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys (ks. Christian et al., 2011; Harter et al., 2002). Samalla se on kestävämpi tuottavuuden tila kuin stressi, joka kuluttaa yksilön resursseja, haittaa luovuutta ja on pitkällä tähtäimellä merkittävä terveysriski (ks. Hakanen & Schaufeli, 2012). Innostunut tehokkuus on kestävää tehokkuutta. Sen avulla työntekijä ei tee hyvää tulosta vain tänään, vaan tulee töihin mielellään myös huomenna (Bakker & Bal, 2010). Työnantajalle innostunut työntekijä näyttää tehokkaana, omistautuneena ja valmiina panostamaan työhön koko tarmonsa ja tekemään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan. Työntekijälle mahdollisuus olla innostunut on merkittävä hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun lähde, jonka myönteiset vaikutukset säteilevät myös vapaa-ajalle. Innostus on siis harvinaisen selkeä win-win -tilanne, jossa sekä työnantaja että työntekijä voittavat.

Mitä innostus tarkalleen ottaen on?

Innostus tarkoittaa siis tunnetilaa, jossa korkea aktivaatio yhdistyy positiiviseen tuntemukseen. Työnteon yhteydessä tällaista innostusta on tutkittu erityisesti *work engagement* -käsitteen alla, jonka professori Jari Hakanen (2009a) on suomentanut *työn imuksi*. Työn imu on siis yksi tarkemmin määritelty ja tieteellisesti tutkittu muoto yleisestä innostumisesta.

Työn imu koostuu kolmesta tekijästä: Tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta (Ks taulukko 2). Tarmokkuus tarkoittaa sitä, että yksilö kokee olevansa täynnä energiaa ja toimintatarmoa, joiden kautta hänellä on voimaa selättää myös eteen tulevat haasteet. Omistautuminen tarkoittaa vahvaa sitoutumista käsillä olevaan tehtävään, joka kumpuaa kokemuksesta, että kyseinen tehtävä on merkittävä, inspiroiva ja vaivan arvoinen. Kun tarmokkuus ja omistautuminen ovat kunnossa, seuraa tästä usein tehtävään uppoutuminen, joka tarkoittaa syvällistä keskittymistä työtehtävään niin että aika ja ympäröivä maailma unohtuvat.

Tätä syvällisen uppoutumisen kokemusta on usein kuvattu myös flow-termillä. Flow on professori Mihaly Csikszentmihalyin (1991/2008; 2002) lanseeraama termi kuvaamaan sitä uppoutumisen tilaa, jonka hän näki yhdistävän urheilijoiden, taiteilijoiden, koodareiden ja muiden omasta tekemisestään innostuneiden henkilöiden kuvauksia työnsä huippuhetkistä. Vahva flow-kokemus tarkoittaa tilaa, jossa yksilö uppoutuu tekemiseensä niin syvästi, että hänen oma minuutensa, kokemus ajan kulumisesta ja kaikki muu häipyvät taka-alalle ja henkilön koko olemus suuntautuu käsillä olevaan tehtävään. Henkilö voi yhtäkkiä havahtua ja tajuta kolmen tunnin hujataneen ohitse kuin huomaamatta.

Taulukko 2. Työn imun kolme keskeistä elementtiä

Työn imu (work engagement)

<u>Tarmokkuus</u>	Henkilö kokee olevansa täynnä energiaa ja että hänellä on voimaa selättää myös eteen tulevat esteet.
<u>Omistautuminen</u>	Henkilö kokee käsillä olevan tehtävän merkittäväksi, inspiroivaksi ja vaivan arvoiseksi ja on valmis sitoutumaan siihen.
<u>Uppoutuminen</u>	Henkilö kokee syvällistä keskittymistä työtehtäväänsä, jopa siinä määrin että aika ja ympäröivä maailma unohtuvat.

Mitä on positiivinen psykologia?

Työn imun ja innostuksen tutkimuksen vahva nousu 2000-luvulla kytkeytyy laajempaan positiivisen psykologian esiinmarssiin tieteen kentälle. Murros alkoi vuonna 1998, kun American Psychological Associationin senaikainen puheenjohtaja professori Martin Seligman julisti ajan olevan kypsä hyvinvointia, voimavaroja sekä myönteisiä piirteitä ja instituutioita tutkivalle tieteelle. Kuuluisissa positiivisen psykologian avaussanoissaan hän ilmoitti missionsa olevan ”osallistua tieteenalan ja ammatin luomiseen, jonka päämääränä on rakentaa niitä asioita, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen” (Seligman, 1999). Tämä aloitti psykologian ja organisaatiotutkimuksen alalla vallankumouksen.

Seligmanin (1999) mukaan siihenastista psykologiaa oli hallinnut ongelmakeskeinen ihmiskuva, jossa keskityttiin erilaisiin ihmismielen häiriöihin ja niiden ratkaisemiseen. Tämä on jaloa ja arvokasta työtä, mutta jättää huomiotta kolikon toisen puolen: ne tekijät, jotka tekevät elämästä hyvää ja elämisen arvoista. Pahoinvoinnin poistaminen on jalo päämäärä, mutta pahoinvoinnin poissaolo ei vielä tarkoita hyvinvoinnin läsnäoloa. 2000-luvulle tultaessa kielteisiin tunteisiin keskittyviä psykologisia artikkeleita julkaistiin kuitenkin 14 kertaa enemmän kuin myönteisiin tunteisiin keskittyviä (Myers, 2000). Siksi Seligman peräänkuulutti uutta tutkimusta ihmisen voimavaroista, hyvinvointia vahvistavista tekijöistä ja inhimillisestä kukoistuksesta (Gable & Haidt, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Taulukko 3. Kolme määritelmää positiiviselle psykologialle. Kahden ensimmäisen suomennotokset, ks. (Hakanen, 2009a)

Tutkimusta ”niistä olosuhteista ja prosesseista, jotka myötävaikuttavat ihmisten, ryhmien ja instituutioiden kukoistukseen ja optimaaliseen toimintaan” (Gable & Haidt, 2005:103).
”Tieteelliseen tietoon perustuvia näkökulmia siihen, mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Sen huomion kohteena ovat ne inhimilliset olosuhteet, jotka johtavat onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen” (Journal of Positive Psychology, 2005).
”Myönteisiä subjektiivisia kokemuksia, positiivisia yksilöllisiä taipumuksia ja positiivisia instituutioita tutkiva tiede, joka pyrkii parantamaan elämänlaatua ja ehkäisemään tyhjän ja merkityksettömän elämän aiheuttamia patologioita” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000:5).

Julistus osui hedelmälliseen maaperään ja aloitti nopean vallankumouksen psykologian tutkimuksessa, jonka seurauksena positiivisesta psykologiasta on reilussa kymmenessä

vuodessa kasvanut merkittävä psykologisen tutkimuksen osa-alue. Sellaiset käsitteet kuin onnellisuus, elämän tarkoitus tai inhimilliset voimavarat eivät ole enää muinaisten filosofien ja halpojen self-help -kirjojen yksinoikeus, vaan niiden taakse on alkanut kertyä vahvaa tieteellistä tutkimusta, jonka avulla tiedämme nykyään huomattavan paljon enemmän siitä, mikä tekee ihmisen hyvinvoivaksi kuin vain viisitoista vuotta sitten (ks. esim. Haidt, 2006; Sheldon et al., 2011). Tutkimusala on tuore, mutta erittäin lupaava, mitä tulee mahdollisuuden rakentaa tulevaisuudessa hyvinvoivempia yhteiskuntia perustuen tieteelliseen tietoon siitä, mikä lopulta tekee ihmiset onnellisiksi.

Positiivinen psykologia on rantautunut vahvasti myös Suomeen. Erityisesti voimme tästä kiittää Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasta, jonka ansiosta työn imua koskevaa laadukasta kotimaista tutkimusta on runsaasti (ks. erityisesti Hakanen, 2009a). Esimerkiksi suomalaisia siivoojia (Seppälä et al., 2012), tuomareita (Hakanen et al., 2012) ja hammaslääkäreitä (Perhoniemi & Hakanen, 2013) koskevat tutkimukset osoittavat, että innostusta ja työn imua koskevat kansainväliset tutkimustulokset, joita seuraavaksi esittelemme, pätevät hyvin myös suomalaisten työntekijöiden keskuudessa (ks. esim. Hakanen, Perhoniemi, et al., 2008; Hakanen, Schaufeli, et al., 2008; Mauno et al., 2007)

3. Innostus – The Business Case

“Työtä tekevät aikuiset viettävät valveillaoloajastaan töissä enemmän tunteja kuin missään muualla. Työn tulisi jalostaa, ei tappaa, ihmisyyttä. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen ei ole vain eettistä, se on myös taloudellisesti järkevää.”

– Harvardin yliopiston liiketaloustieteen professori Teresa Amabile (2011)

Miksi työntekijöiden innostukseen kannattaisi sitten panostaa? Siksi että se ei ole ainoastaan itsessään miellyttävää kaikille osapuolille. Se on lopulta myös tie yrityksen menestykseen. Tässä luvussa käymme ensiksi lävitse olemassa olevan tutkimuksen, joka osoittaa innostuksen ja tuottavuuden välisen kohtalonyhteyden. Sen jälkeen katsomme innostuksen hyvinvointivaikutuksia koskevaa tutkimusta. Lopulta pyrimme vastaamaan myös kysymykseen siitä, miksi innostus johtaa hyvään tulokseen.

Aktiivinen työhyvinvointi korreloi selvästi tuottavuuden kanssa

Kreikkalaisessa pikaruokaketjussa mitattiin työntekijöiden päivittäistä työn imua. Sitten näitä tuloksia verrattiin kyseisen myymälän päivän euromääräiseen tulokseen. Kävi ilmi että työntekijöiden työn imu ennusti noin 8 % päivän tuloksesta (Xanthopoulou et al., 2009). Euroiksi muutettuna tämä tarkoittaa viittäkymmentä euroa per työntekijä, mikä on huomattava summa ottaen huomioon että nämä työntekijät ansaitsivat keskimäärin vain 26 euroa päivässä.

Tutkimuksissa on myös osoitettu työntekijöiden kokeman työn imun yhteys esimiesten arvioiman tuloksellisuuden kanssa (Bakker et al., 2012) ja opettajien työn imun korreloiminen heidän työssä onnistumisensa kanssa (Bakker & Bal, 2010). Lentoemäntien työn

imun on osoitettu olevan yhteydessä heidän itse arvioimansa työn tuottavuuden kanssa (Xanthopoulos et al., 2008) ja hotellityöntekijöiden työn imun kytkeytyneen yhteen heidän palveluasenteensa kanssa, mikä vuorostaan on vaikuttanut asiakkaiden arvioimaan työn laatuun (Salanova et al., 2005). Myös vapaaehtoistyöntekijöiden kokema elinvoimaisuus oli selvässä yhteydessä heidän esimiestensä arvioimaan tuloksellisuuteen (Carmeli et al., 2009). Lisäksi tiimitason työn imun on osoitettu olevan yhteydessä esimiesten arvioimaan tiimin tuottavuuteen (Torrente et al., 2012).

Ja mikä on totta näissä yksittäisissä organisaatioissa näyttää pätevän myös yleisemmin. Gallup-organisaation massiiviset kyselyaineistot kattavat tuhansia tulosyksiköitä eri firmoista ja tutkija James Harterin johdolla he ovat selvittäneet työntekijän sisäistä motivaatiota tukevien työolojen vaikutusta tulosyksiköiden taloudelliseen menestykseen. Työtyytyväisyyttä mitattiin yksinkertaisesti kysymällä ihmisiltä, kuinka tyytyväisiä he kaiken kaikkiaan ovat työhönsä. Sisäisen motivaation tukemista mitattiin 12 kysymyksellä, esimerkiksi "Töissä on joku joka tukee kehitystäni", "Minulla on ollut mahdollisuuksia oppia ja kasvaa työssäni" ja "Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni." Heidän tutkimuksensa osoittavat, että sekä työtyytyväisyys että innostuksen tukeminen ovat vahvasti yhteydessä työyksikön tuottavuuteen, mitattiin sitä sitten kokonaistuloksen, tulos-per-henkilö tai liiketoimintayksikön tuottaman voiton perusteella. Innostavaksi koetut työolot korreloivat kuitenkin vahvemmin tuottavuuden kanssa kuin työtyytyväisyys (.22 vs. .17). Eikä tässä vielä kaikki, sama tutkimus osoitti että molemmat muuttujat korreloivat myös esimerkiksi asiakastytytyväisyyden, työntekijöiden vaihtuvuuden ja jopa työturvallisuuden kanssa. Tulostensa pohjalta Harter kollegoineen (2002) on arvioinut että sisäistä motivaatiota parhaiten tukeva neljännes tulosyksiköistä tekee yhdestä neljään prosenttiin suurempaa voittoa kuin huonoin neljännes, ja heidän työntekijänsä ovat 25–50 % vähemmän alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. Tyypillisen tulosyksikön kohdalla sisäisen motivaation määrästä johtuvat erot tuottavuudessa tarkoittavat siis noin 80 000–120 000 dollaria korkeampia kuukausituottoja.

Pelkät korrelaatiot eivät kuitenkaan kerro kumpaan suuntaan vaikutus kulkee, eli johtaa-ko parempi tulos kasvaneeseen työtyytyväisyyteen vai toisin päin. Gallup-organisaation tutkijat ovatkin pyrkineet vastaamaan myös tähän kysymykseen tuoreemmassa tutkimuksessaan, jossa he osoittivat että vuodenvaihteessa mitattu työolojen innostavuus ennustaa tulosyksikön seuraavan vuoden asiakasuskollisuutta ja taloudellista menestystä (Harter et al., 2010). Innostuneet työntekijät olivat myös huomattavasti vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaansa. Tutkimuksen aikasarja-analyysi mahdollisti innostuksen ja tuloksen välisen suhteen kausaalisen analyysin eli sen selvittämisen, kumpi vaikuttaa kumpaan. Kävi ilmi että molemmat vaikuttavat toisiinsa niin, että on mahdollista syntyä myönteinen kierre: innostus johtaa parempaan tulokseen ja parempi tulos vahvistaa innostusta. Olen- naista kuitenkin oli se havainto, että innostuksen vaikutus tulokseen oli selkeästi suurempi kuin tuloksen vaikutus innostukseen. Hyvinvoivat työntekijät siis todella siivittivät yrityksen parempaan tulokseen (ks. myös Staw & Barsade, 1993). Tätä havaintoa tukee myös professori Jari Hakasen Suomessa tekemä tutkimus, jossa työn imu ennusti hamma- slääkkäreiden tuloksellisuutta työssään peräti kolme vuotta myöhemmin (Hakanen, 2009b).

Miksi henkilöstön vaihtuvuus on tärkeä kriteeri: Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys ovat kalliita prosesseja ja kestää aikansa ennen kuin uuden työntekijän tulos vastaa lähtevän työntekijän panosta. Sen vuoksi vaihtuvan henkilökunnan kus-

tannukset organisaatiolle arvioidaan vähintään työntekijän vuosipalkan hintaiseksi (Harter et al., 2010). Jos siis neljäsosa henkilökunnasta vaihtuu vuosittain ja keskimääräinen palkka on \$35.000, tämä tarkoittaa tuhannen ihmisen yrityksessä helposti 4-10 miljoonan dollarin kustannusta (Harter et al., 2010). Tähän kun päälle laitetaan vielä kaikki se epäsuorempi haitta mitä tiimin hajoamisesta, kadotetusta hiljaisesta tiedosta sun muusta seuraa, niin on selvää että työpaikat jotka onnistuvat pitämään kiinni hyvistä työntekijöistään menestyvät huomattavasti paremmin pitkällä tähtäimellä kuin ne, joissa ovi käy tiuhaan. Siksi on olennaista tietää, että työn imu vähentää selvästi henkilöstön halukkuutta vaihtaa työpaikkaa.

Yleisesti ottaen henkilöstön hyvinvointiin panostamisen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin. Paitsi että työntekijän myönteiset tunnetilat korreloivat vahvasti esimiesten arvioman työtehtävissä onnistumisen kanssa (Wright et al., 2007), ne ennustavat myös myönteistä palkkakehitystä ja parempaa tulosta vuotta myöhemmin (Staw et al., 1994). Brittitutkimuksessa selvitettiin työhyvinvointia vahvistavan intervention vaikutuksia valkokaalustyöntekijöiden poissaoloihin ja työtehokkuuteen (Mills et al., 2007). Valmennusohjelman ja työpajojen kautta henkilökunnalle tarjottiin tietoa omasta henkisestä ja fyysisestä terveydestään sekä annettiin neuvoja, miten niitä voisi parantaa. Tulokset kertoivat, että verrattuna samassa yrityksessä työskennelleeseen kontrolliryhmään, interventioryhmä oli vuodessa keskimäärin yli 4 päivää vähemmän poissaolopäiviä ja lisäksi heidän työtehonsa kasvoi 10 %. Kun verrattiin vuoden pituisen intervention hintaa (€70 per henkilö) sen taloudelliseen hyötyyn, kävi ilmi että pelkästään työpoissaolojen vähentymisestä seuraavat suorat säästöt maksoivat intervention takaisin lähes kaksinkertaisena. Kun tähän laskettiin päälle arvio lisääntyneen työtehokkuuden tuomista taloudellisista hyödyistä, päädyttiin siihen, että hyvinvointia vahvistavan intervention tuottoaste [ROI = return on investment] oli 6:1, eli interventio maksoi itsensä takaisin kuusinkertaisesti yrityksen parantuneena tuloksena. Näiden ja muiden tutkimustulosten pohjalta London School of Economicsin tutkijat ovat laskeneet että työntekijöiden hyvinvointiin panostetun punnan tuottoaste on 9 punttaa (Knapp et al. 2011). Toisin sanoen, valmennusohjelmiin, hyvinvointityöpajoihin ja hyvinvointipalveluihin panostetut eurot maksavat itsensä takaisin yhdeksänkertaisina vähentyneinä työpoissaoloina ja lisääntyneenä työtehona.

On myös näyttöä siitä, että henkilöstöön panostaminen näkyy lopulta myös osakkeen hinnassa. Amerikassa on julkaistu 80-luvulta lähtien "100 best companies to work for"-listasta, jossa yritykset pisteytetään sen mukaan kuinka miellyttävä työpaikka on työntekijöiden näkökulmasta. Tilastollinen tarkastelu osoittaa että jo parinkymmenen vuoden ajan yhtiöt tällä listalla ovat nauttineet keskimäärin 4 % suuremmasta kurssinoususta kuin muut yritykset (Edmans, 2011). Vuosi toisensa jälkeen nämä yritykset ovat siis onnistuneet yllättämään osakkeenomistajansa positiivisesti, mikä kertoo siitä että markkinat eivät vielääkään osaa täysin arvottaa oikein henkilökunnan hyvinvoinnin keskeistä merkitystä yrityksen tulokselle.

Michiganin yliopiston liiketaloustieteen professori Gretchen Spreitzer ja Christine Porath kollegoineen ovat vuorostaan tutkineet kukoistusta (thriving) työssä (Porath et al., 2012). He määrittelevät kukoistuksen koostuvan kahdesta elementistä: Ensinnäkin työntekijöiden kokemasta elinvoimaisuudesta (vitality) eli missä määrin he kokevat olevansa työssään täynnä energiaa ja tarmoa. Toinen kukoistuksen elementti koskee oppimista ja kehi-

tystä eli sitä missä määrin työntekijät kokevat oppivansa jatkuvasti uutta työssään ja työnsä kautta. Olennaista on, että kukoistavat työntekijät eivät ole passiivisessa tyytyväisyyden tilassa, vaan aktiivisessa kasvun tilassa, jossa he kokevat menevänsä jatkuvasti eteenpäin.

Tutkimuksissaan Spreitzer ja Porath ovat osoittaneet, että kukoistus työssä on huomattavasti vahvemmassa yhteydessä työntekijöiden tuloksellisuuteen ja yritysjohtajien tehokkaaseen johtajuuteen (leadership effectiveness) kuin työtyytyväisyys. Kukoistus oli myös yhteydessä parempaan terveyteen ja huomattavasti vähäisempään loppuunpalamisen tunteeseen ja työpoissaoloihin (Spreitzer & Porath, 2012). Tulostensa pohjalta he arvioivat, että kukoistavat työntekijät ovat 16–27 % tuottavampia ja 32 % sitoutuneempia työpaikkaansa (Spreitzer & Porath, 2012).

Kaiken kaikkiaan innostuksen taloudellisia hyötyjä mittaava tutkimusala on tuore ja erityisesti lisää kausaalista ja objektiivista suoritustasoa mittaavaa tutkimusta tarvitaan. Tuore meta-analyysi keräsi yhteen aihetta koskevat tämänhetkiset tutkimukset ja arvioi työn imun ja tuottavuuden välisen korrelaation olevan merkittävää luokkaa, noin 0.34–0.43 riippuen mittaustavasta (Christian et al., 2011). On siis vahvaa kansainvälistä ja kotimaista (Hakanen, 2009b) näyttöä siitä, että innostuneet työntekijät todella ovat tuottavampia työntekijöitä.

Innostus on työntekijöiden kestävä hyvinvoinnin lähde

Aikuinen työtä tekevä ihminen viettää kolmasosan valveillaoloajastaan töissä. Siksi ei ole ollenkaan merkityksetöntä, miltä hänestä siellä tuntuu. Kyselytutkimus suomalaisten tuomareiden keskuudessa osoitti, että heidän työssään kokema innostus ja työn imu oli suorassa yhteydessä heidän elämäntyytyväisyyteensä (Hakanen et al., 2012). Ylipäänsä työn imua kokevat työntekijät ovat onnellisempia ja kokevat vähemmän masentumisoireita ja ahdistusta (Schaufeli et al., 2008). Yhteys ei päde vain nykyhetkessä, vaan työn imun on osoitettu ennustavan tyytyväisyyttä elämään ja alhaisempaa alttiutta masentua jopa neljän vuoden päähän (Hakanen & Schaufeli, 2012). Lisäksi tutkimukset osoittavat, että työn imua kokevien työntekijöiden itse arvioitu mielenterveys ja työkyky ovat paremmat (Hakanen et al., 2006; Parzefall & Hakanen, 2010) ja työn imu on yhteydessä myös itse arvioituun terveyteen ja biologisiin terveyttä edistäviin prosesseihin (Hakanen et al., 2006; Seppälä et al., 2012). Työn imun myönteinen vaikutus terveyteen näkyy myös hollantilaisia esimiehiä koskeneessa tutkimuksessa, joka osoitti innostuneilla työntekijöillä olleen selvästi muita vähemmän sairauspoissaoloja (Schaufeli et al., 2009). Lisäksi työn imua kokevat työntekijät ovat vähemmän kyynisiä ja kokevat vähemmän somaattisia oireita (Hallberg & Schaufeli, 2006). Sisäisesti motivoituneet työntekijät eivät siis ole vain tuottavia, vaan myös hyvinvoivia.

Tässä yhteydessä on myös tärkeä korostaa, että työn imu ei ole sama asia kuin työnarkomania, jossa pakonomainen tarve tehdä työtä hallitsee ihmisen elämää (Hakanen et al., 2012; Schaufeli et al., 2008). Työnarkomania voi olla vakava uhka ihmisen terveydelle ja perhe-elämälle, kun työntekijä ei osaa lopettaa. Vaikka innostuneet työntekijät ovatkin valmiimpia heittäytymään työhönsä koko tarmolla, ei tämä tarkoita sitä, että he eivät kykenisi myös irtautumaan siitä. On esimerkiksi osoitettu, että innostuneet työntekijät

kokevat työnsä rikastuttavan myös perhe-elämäänsä (Hakanen et al., 2011) ja he jopa nukkuvat yönsä paremmin (Hakanen et al., 2012). Työssä koettu innostus vaikuttaa myönteisesti myös vapaa-ajan laatuun: Kun työntekijät kokevat flow-tiloja työssään, ovat he työpäivän jälkeen energisempiä ja vähemmän uupuneita kuin stressaantuneemmat kollegansa (Demerouti et al., 2012). Innostunut puurtaminen ei siis kuluta voimavaroja samalla tavalla ja yksilölle jää energiaa nauttia myös vapaa-ajastaan.

Kaiken kaikkiaan innostunut tehokkuus on kestävää tehokkuutta. Innostuksen kokeminen työviikon aikana kasvatti yksilön seuraavan viikon valmiuksia ja voimavaroja tehdä työtä hyvin (Bakker & Bal, 2010). Tiukka stressi ja raastava deadline voivat potkia yksilön tekemään kovasti töitä lyhyen aikaa, mutta pitkällä tähtäimellä tämä elimistön hälytystila kostautuu huonompana jaksamisena ja fyysisenä oireiluna. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat vähemmän alttiita palamaan loppuun ja siksi he tekevät parempaa tulosta tänään ja myös huomenna. Koska he ovat myös sitoutuneempia organisaatioon ja vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, heidän ehtymätön tarmonsensa palvelee yrityksen päämääriä pidemmälle tulevaisuuteen. Jos siis tavoitteena on löytää kestävä työn malli, on sen tukipilarina sisäinen motivaatio.

Miksi innostus johtaa hyvään tulokseen?

Innostus on siis hyväksi tuottavuudelle, mutta miksi näin on? Syitä on monia. Tärkeimpänä syynä on se yksinkertainen fakta, että innostunut työntekijä panostaa tekemiseen kaiken energiansa. Työn imu tarkoittaa nimenomaisesti tarmokasta innostusta tekemiseen ja mitä enemmän energiaa työtehtävään käyttää, sitä paremmin siinä keskimäärin pärjää (ks. Bakker & Bal, 2010; Beal et al., 2006). Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee sen mitä tarvitaan, mutta sisäisesti motivoitunut työntekijä on mukana tekemisessä koko persoonallaan. Siksi innostuneet työntekijät ovat tutkitusti aloitteellisempia ja proaktiivisempia työssään (Salanova & Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003). Jatkovaa oppimista korostavassa nykykulttuurissa on myös olennaista mainita, että työn imua kokevat työntekijät ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään taitojaan (Sonnentag, 2003).

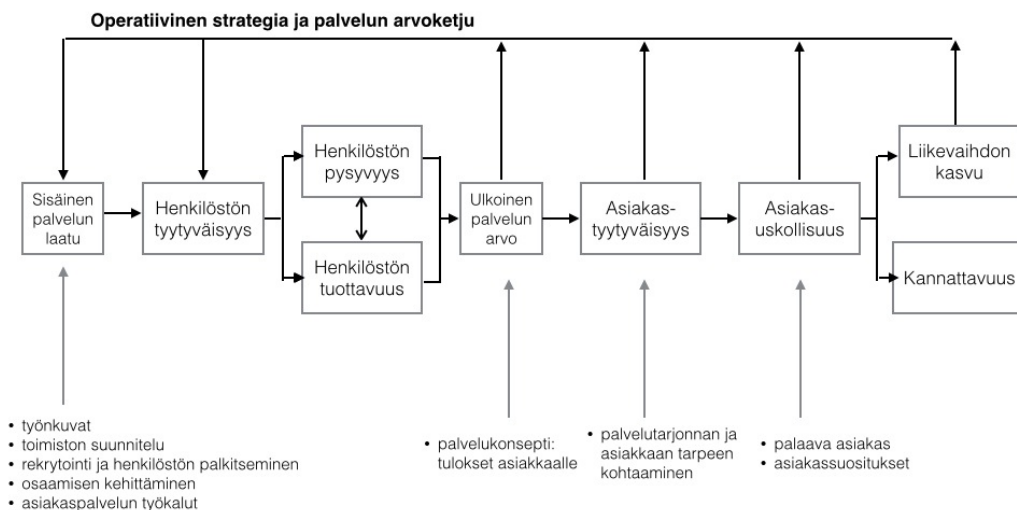
Tämän innostuksen seurauksena sisäisesti motivoitunut työntekijä myös jaksaa pidempään: Ulkoisesti motivoitunut suorittaminen on henkisesti kuormittavaa, koska joudumme jatkuvasti huolehtimaan siitä, että huomiomme pysyy oikeassa asiassa (ks. de Ridder et al., 2012; Martela, 2013a). Sisäisesti motivoituneessa tekemisessä emme joudu käyttämään itsekontrollia tehtävässä pysymisessä – innostavana se enemmänkin vetää meitä puoleensa – ja niinpä tahdonvoimamme ei samalla tavalla väsy (Ryan & Deci, 2008; Martela, 2013b). Kun sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneet henkilöt suorittavat saman vaativan tehtävän, on sisäisesti motivoitunut henkilö jälkeinpäin tutkitusti huomattavasti vähemmän väsynyt (Moller et al., 2006; Nix et al., 1999). Näin hänellä riittää energiaa myös seuraavaan tehtävään ja pitkässä juoksussa hän on huomattavasti aikaansaavampi kuin tekemisen pakosta väsyvä kollegansa.

Tämän lisäksi myönteiset tunnetilat avartavat mieltä: ahdistunut ihminen katselee maailmaa kapeiden silmälappujen lävitse, mutta iloiset tunteet saavat meidät tarkastelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä, olemaan avoimempia uudelle informaatiolle ja yleisesti löytämään luovempia ratkaisuja asioihin (Fredrickson, 2001, 2012; Nadler et al.,

2010). Tämä luovuus ja mielen joustavuus syntyy nimenomaan aktiivisista myönteisistä tunteista kuten innostuksesta eikä tyytyväisyyden kaltaisista passiivisemmista myönteisistä tunteista (Baas et al., 2008; De Dreu et al., 2008). Innostus avartaa siis mieltä, tekee meidät vastaanottavemmiksi uusille näkökulmille ja saa meidät tarkastelemaan asioita laajemmasta perspektiivistä.

Ei siis ihme, että innostuneet työntekijät ovat tutkitusti myös luovempia. Professori Teresa Amabile on tutkimuksissaan osoittanut kuinka myönteiset tunteet ja sisäinen motivaatio ovat ratkaisevassa asemassa työntekijöiden luovuuden vahvistamisessa (Amabile, 1997; Amabile et al., 2005). Lisäksi esimerkiksi Carmeli & Spreitzer (2009) osoittivat, että työssä kukoistaminen on vahvassa yhteydessä työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen ja Kark & Carmeli (2009) vuorostaan osoittivat, että elinvoimaisuus (vitality) johtaa luovuuteen työssä. Suomessa Jari Hakanen on osoittanut kolmen vuoden seuranta-aineistolla, että suomalaisten hammaslääkäreiden työn imu ennustaa aloitteellisuutta ja työyhteisön innovatiivisuutta (Hakanen, Perhoniemi, et al., 2008).

Työntekijän innostuksella on myös iso merkitys asiakaskokemukselle. On esimerkiksi osoitettu että työntekijän myönteiset tunteet ja tästä seuraava ystävällisyys vaikuttavat siihen, kuinka hyväksi asiakas arvioi saamansa palvelun (Pugh, 2001). Kun työntekijä kokee työn imua ja asiakas arvioi hänen suorituksensa paremmaksi, on tällä vuorostaan tutkitusti selvä asiakasuskollisuutta lisäävä vaikutus (Salanova et al., 2005). Innostus tarttuu ja innostunut työntekijä saa asiakkaan paitsi innostumaan, myös tuntemaan, että työntekijä palvelee häntä mielellään. Kun koemme, että meitä palveleva työntekijä on aidosti kiinnostunut meistä, on palvelukokemus myönteisempi ja oma hyvinvointimme sen seurauksena parempi (Weinstein & Ryan, 2010).



Kuvio 4. Palvelun arvoketju (lähde: Heskett et al., 2009)

Myönteinen palvelukokemus puolestaan on osoitettu äärimmäisen tärkeäksi tuloksetki- jäksi. Markkinajohtajuutta pidettiin pitkään ylivoimaisesti tärkeimpänä reittinä tuloksen- tekoon, mutta sittemmin on osoitettu asiakasuskollisuuden pystyvän kasvattamaan tulosa- ta jopa tehokkaammin. Reichheld ja Sasser kävivät vuonna 1990 Harvard Business Re- view'ssa julkaistussa artikkelissaan läpi useita tapaustutkimuksia ja päättelivät, että kas- vattamalla asiakasuskollisuutta 5 prosentilla yritys voisi kasvattaa tulostaan 25-80% (Reichheld & Sasser, 1990). Muutamia vuosia myöhemmin professori Sasser kollegoineen julkaisi analyysin palvelun arvoketjusta, jossa hän jatkoi asiakasuskollisuuden merkityk- sen pohdintaa (Heskett et al., 2009). Analyysin mukaan asiakasuskollisuus syntyy hyvästä palvelukokemuksesta. Hyvä palvelukokemus puolestaan perustuu myönteiseen ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Tämä taas edellyttää sitä, että asiakasrajapinnassa työskente- levät työntekijät voivat hyvin ja suhtautuvat positiivisesti työhönsä. Toisin sanoen, henki- löstön tyytyväisyys on välttämätön ehto onnistuneelle asiakasuskollisuuteen pyrkivälle palvelun tuotannolle (kuvio 4).

Työn imu vaikuttaa siis työtulokseen ensinnäkin suoraan lisäämällä työntekijän tekemi- seen panostamia resursseja. Mutta tämän lisäksi se parantaa tulosta myös epäsuorasti esimerkiksi lisäämällä työntekijän jaksamista, luovuutta ja kykyä kohdata asiakas myön- teisellä tavalla. Taulukkoon 4 olemme keränneet työn imun ja innostuksen tärkeimmät todennetut vaikutukset.

Taulukko 4. Työssä koetun innostuksen empiirisesti todennetut yhteydet

Työn imu (work engagement)

* Organisaation tulos	(Xanthopoulou et al., 2009)
* Esimiesten arvioima tuloksellisuus:	(Bakker et al., 2012)
* Tiimin tuottavuus	(Torrente et al., 2012)
* Työn tuloksellisuus	(Hakanen, 2009b)
* Työssä onnistuminen	(Bakker & Bal, 2010)
* Onnellisuus	(Schaufeli et al., 2008)
* Elämäntyytyväisyys	(Hakanen et al., 2012)
* Vähentynyt masennusalttius	(Hakanen & Schaufeli, 2012)
* Ahdistuksen vähyys	(Schaufeli et al., 2008)
* Vähempi kynnisyys	(Hallberg & Schaufeli 2006)
* Sairauspoissaolojen vähyys	(Schaufeli et al., 2009)
* Fyysinen terveys	(Seppälä et al., 2012)
* Itsearvioitu työkyky	(Hakanen et al., 2006)
* Vähemmän somaattisia oireita	(Hallberg & Schaufeli 2006)
* Parempi unenlaatu	(Hakanen et al., 2012)
* Perhe-elämän laatu	(Hakanen et al., 2011)
* Proaktiivisuus ja aloitteellisuus	(Salanova & Schaufeli, 2008)
* Halukkuus oppia uutta	(Sonnentag, 2003)
* Työyhteisön innovatiivisuus	(Hakanen et al., 2008)
* Aloitteellisuus	(Hakanen et al., 2008)
* Palveluasenne	(Salanova et al., 2005)

Työinnostuksen tukeminen (employee engagement)

* Organisaation tuottavuus	(Harter et al., 2002)
* Asiakastytyväisyys	(Harter et al., 2002)
* Työntekijöiden vaihtuvuus	(Harter et al., 2002)
* Työturvallisuus	(Harter et al., 2002)
* Asiakasuskollisuus	(Harter et al., 2010)
* Taloudellinen menestys	(Harter et al., 2010)

Kukoistus työssä (thriving at work)

* Työntekijöiden tuloksellisuus	(Spreitzer & Porath, 2012)
* Tehokas johtajuus	(Spreitzer & Porath, 2012)
* Työpoissaolojen vähyys	(Spreitzer & Porath, 2012)
* Parempi terveys	(Spreitzer & Porath, 2012)
* Vähempi loppuunpalaminen	(Spreitzer & Porath, 2012)

4. Ihmisen kolme psykologista perustarvetta

Tutkimustyönsä pohjalta Deci ja Ryan esittävät, että ihmisellä on kolme perustavaa psykologista tarvetta, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle: omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness). Vaikka toiminnanvapaus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat tieteellisesti tarkempia nimiä näille perustarpeille, on osittain samaa ilmiökenttää kuvattu myös termeillä vapaus, virtaus ja vastuu (Järvilehto, 2013).

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä kolme tekijää selittävät leijonanosan sekä päivittäin kokemastamme että pitkäaikaisesta hyvinvoinnistamme (Reis et al., 2000; Ryan et al., 2010; Sheldon et al., 2010), niin länsimaissa kuin muissakin kulttuureissa (Chen et al., 2013; Chirkov et al., 2003). Psykologiset perustarpeet ovat olennaisia myös yksilön kasvussa ja kehityksessä: Näitä kolmea tekijää tukevat kasvuolosuhteet tuottavat hyvinvoivia ja tasapainoisia aikuisia ja koulut, jotka tukevat näitä kolmea tarvetta saavat parempia oppimistuloksia. Näiden yleisten tulosten lisäksi näiden kolmen psykologisen tarpeen on osoitettu olevan merkittäviä tekijöitä niinkin erilaisilla elämänalueilla kuin urheilijoiden motivaatiossa (Edmunds et al., 2006; Gagne et al., 2003), tietokonepelien menestyksessä pelamisessa (Sheldon & Filak, 2008), päihderiippuvuuksien hoidossa (Ryan et al., 1995) ja terveyden edistämisessä (Van den Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008). Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ennustavat jopa sitä, kuinka laadukkaaksi yksilöt kokevat seksin (Smith, 2007).

Tämän raportin kannalta olennaista on, että omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys on osoitettu selitysvoimaisiksi myös työelämässä (ks. Gagné & Deci, 2005; Gagné & Vansteenkiste, 2013). Esimerkiksi Vansteenkiste et al. (2007) osoitti, että ne korreloivat hyvin vahvasti työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden (vitality), työhön omistautumisen sekä työtyytyväisyyden kanssa (kaikki korrelaatiot yli .70!), kun taas Van den Broeck et al. (2010; ks. myös 2008) löysi myönteiset korrelaatiot kaikkien kolmen perustarpeen ja työssä koetun tarmokkuuden sekä itsearvioitun tuottavuuden väliltä. Sama yhteys perustarpeiden ja työn imun välillä päti myös Bulgarianlaisissa valtio-omisteisissa yhtiöissä (Deci et al., 2001). Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat myös vahvoja selittäviä tekijöitä yksilön työssään kokeman kukoistuksen suhteen (Spreitzer & Porath, tulossa).

Lisäksi työntekijät, joiden psykologiset perustarpeet olivat tyydytetyt, kokivat vähemmän uupumusta (Van den Broeck et al., 2010; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, et al., 2008), olivat sitoutuneempia organisaatioonsa (Van den Broeck et al., 2010) ja vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaansa (Vansteenkiste et al., 2007). Kaikki kolme perustarvetta korreloivat myös selvästi esimiesten arvioiman työn tehokkuuden (performance) kanssa (Baard et al., 2004). On siis selkeää näyttöä siitä, että kolmen psykologisen perustarpeen täyttyminen työssä johtaa työn imuun ja energisyyteen ja sitä kautta parempaan työtulokseen.

Autonomia on omaehtoisuutta

Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään. Autonomian edellytyksenä onkin valinnan- ja toiminnanvapa-

us, pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen on sen vastakohta. Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, sen sijaan motivaatio lähtee yksilön sisältä: hän kokee asian omakseen. Tämä voi tarkoittaa sitä, että yksilö nauttii tekemisestä itsestään tai että yksilö kokee arvostavansa niitä päämääriä, joita tekeminen edistää. Autonominen toiminta on omaehtoista, yksilö kokee motivaation olevan lähtöisin hänestä itsestään eikä ympäristön tarjoamista kepeistä ja porkkanoista.

Kuten mainittua, tutkimukset tukevat autonomian keskeistä roolia sisäisen motivaation, innostuksen ja korkeamman tuottavuuden lähteenä (esim. Bakker & Bal, 2010). Meidän on hyvin vaikea innostua mistään sellaisesta, johon meidät on pakotettu. Tämä voi johtaa jopa tilanteeseen, jossa yksilö oppii vihaamaan jotakin sellaista, josta hän muuten olisi voinut nauttia, vain siksi, että hänet alun perin pakotettiin sitä tekemään. Koska autonomia lähtee yksilöstä itsestään, on johtajan haastavaa lisätä sitä, mutta johtaja voi hyvin helposti tuhota autonomian kokemuksen: kaikenlainen mikromanagementointi ja kontrollointi ovat tehokas tapa estää yksilöä kokemasta autonomiasta kumpuavaa innostusta työssään.

On hyvä vielä tähdentää, että autonomia on eri asia kuin itsekkyyys tai itsenäisyys. Yksilö voi olla täysin autonominen, vaikka olisi osana isompaa ryhmää. Organisaation tavoitteiden mukaisesti toimiva työntekijä voi kokea vahvaa omaehtoisuutta silloin, kun on sisäistänyt ja kokee omikseen nämä tavoitteet ja arvot. Hän ei siis koe noudattavansa käskyjä, vaan kokee tehneensä itsenäisen valinnan siitä, että haluaa seurata näitä ohjeistuksia. Olennaista ei siis ole se, mistä tavoitteet ovat alun perin lähtöisin. Olennaista on, kokeeko henkilö ne omikseen.

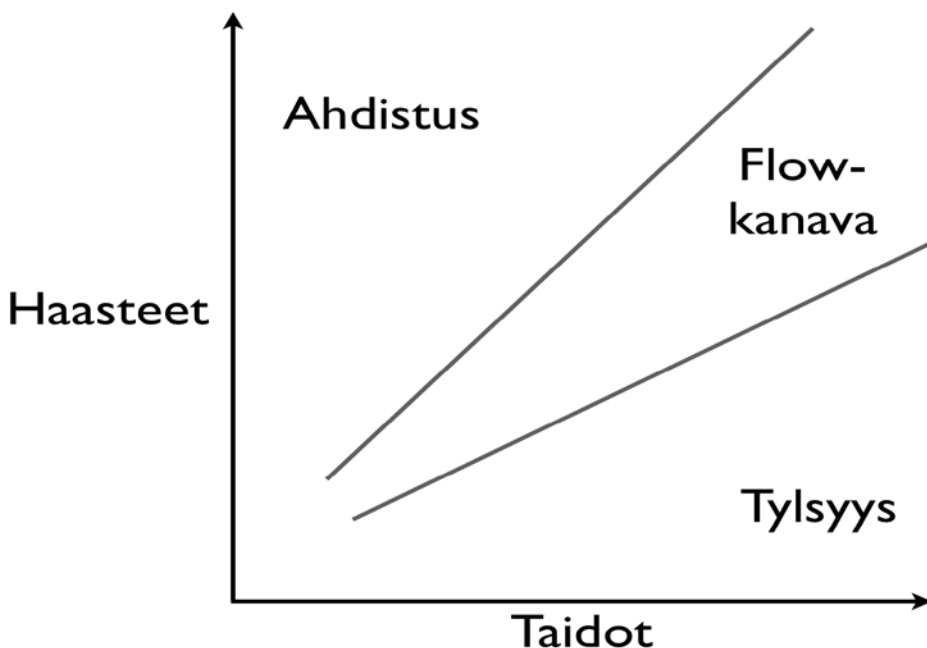
Kyvykkyys johtaa flow-tilaan

Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa hommansa ja saa asioita aikaan. Kyse on siis työntekijän osaamisesta ja aikaansaavuudesta: kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. On helppo nähdä, että ihmiset nauttivat enemmän sellaisesta tekemisestä jossa pärjäävät, kuin sellaisesta, jossa suoritus jatkuvasti tökkii. Ei myöskään ole yllättävää, että koettu kyvykkyys on selvässä yhteydessä parempaan lopputulokseen ja yksilön tuottavuuteen työpaikalla: kun yksilö kokee osaavansa homman, saa hän myös enemmän aikaiseksi (Stajkovic & Luthans, 1998; ks. myös Xanthopoulou et al., 2008). Esimerkiksi Gallup-organisaation tulosten tarkastelu osoitti, että kaikista työntekijöille esitetyistä yksittäisistä kysymyksistä se, joka ennusti parhaiten taloudellista menestystä, oli: ”Minulla on töissä mahdollisuus päivittäin tehdä niitä asioita, joissa olen paras” (Harter et al., 2010).

”Flow on ihmisenä olon optimitila: tila, jossa kaikki sujuu kuin itsestään.” (Järvilehto, 2013)

Filosofian Akatemian tutkija Lauri Järvilehto yhdistää kyvykkyuden tekemisessä koettuun flow-tilaan. Ihmisen motivaatio on korkeimmillaan silloin kun tekemisen haastetaso osuu niin sanottuun flow-kanavaan (ks. kuva 4), jossa oma osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tavalla (Csikszentmihalyi, 1975). Kun haastetta on liian vähän omaan osaamiseen nähden, yksilö tylsistyy. Toisaalta liian haastava tehtävä ja jatkuvat epäonnistumiset aikaansaavat ahdistusta, joka tuhoaa myös nopeasti sisäisen motivaation.

Motivaatiomme on parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan haastava. Sopiva haastetaso vuorostaan riippuu omasta osaamisestamme: mitä taitavampia olemme, sitä isomman haasteen tarvitsemme pitääksemme mielenkiinnon yllä. Flow-teorian kehittäjän Mihaly Csikszentmihalyin mukaan flow-kanava on optimaalisen toiminnan tila, jossa ihminen on täysin uppoutunut tekemiseensä. Siksi se on myös erittäin tuottava tila. Kun esimerkiksi jalkapallopelaajat kokivat olevansa ottelun aikana enemmän flow-tilassa, heidän valmentajansa arvioivat heidän suorituksensa paremmaksi (Bakker et al., 2011).



Kuva 5. Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden leikkauspisteessä.

Yhteisöllisyys on välittämistä ja hyväntahtoisuutta

Kolmas sisäisen motivaation lähde kumpuaa ihmisen perustavasta tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Olemme luonnoltamme laumaeläimiä ja haluamme tulla kohdatuksi aidolla ja syvällisellä tavalla (Baumeister & Leary, 1995). Siksi motivaatiomme on vahvasti kytköksissä ympärillämme oleviin ihmisiin: kun koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, olemme parhaimmillamme. Jos siis haluamme työntekijän olevan energinen ja voivan hyvin työpaikalla, ovat myönteiset vuorovaikutuskokemukset kollegoiden ja pomon kanssa merkittävässä asemassa (Carmeli et al., 2009; Dimotakis et al., 2011).

Hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat että heistä välitetään, on siis ratkaisevan tärkeä sisäisen motivaation elementti. Se on erityisen olennaista haastavina hetkinä ja silloin kuin työtehtävä on raskas. Kun emme enää jaksa tai kun kohtaamme vastoinkäymisiä,

ovat kollegat se ratkaiseva tuki, joka auttaa meitä eteenpäin (Kahn 1993). Kun tämä elementti puuttuu, on loppuunpalamisen ja muun oireilun riski huomattavasti suurempi. Toisaalta työyhteisössä kytevät konfliktit ovat yksi tehokkaimmista tavoista tuhota ihmisen työhyvinvointi (ks. Martela, tulossa). Pahimmillaan tulehtunut työilmapiiri tuhoaa työntekijöiden innostuksen kipinän totaalaisesti ja he päätyvät tekemään työtään harmaan pakon kautta. Ja se ei ole hyväksi yksilölle itselleen eikä myöskään organisaatiolle. Nykyisessä tiimityöskentelyä korostavassa työelämässä tämän dimension merkitys korostuu entisestään: On esitetty, että myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen on nykyjohtajan tärkeimpiä tehtäviä (Carmeli et al., 2009).

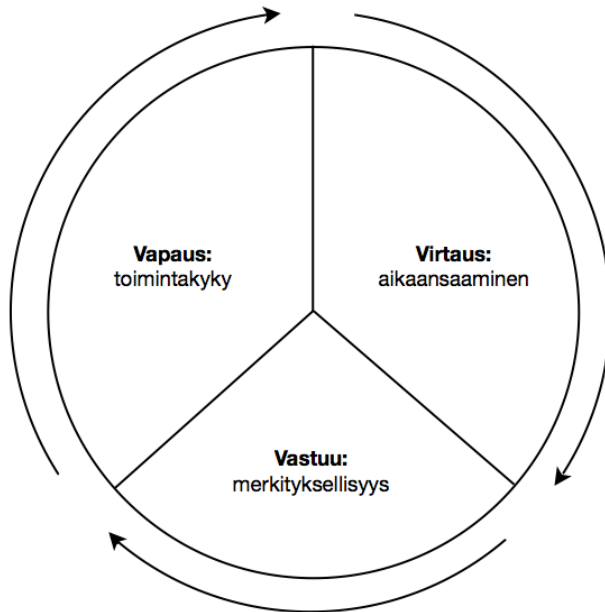
Pelkän myönteisen vuorovaikutuksen lisäksi toinen keskeinen elementti tässä psykologiassa perustarpeessa on kokemuksemme siitä, että pystymme tekemään hyvää toisille. Ihminen on empaattinen olento, meillä on perustava tarve kokea tekevämme hyvää muille ihmisille (Batson et al., 2009; Tomasello, 2009). Olemme vahvasti motivoituneita auttamaan läheisiä ihmisiä ja pitämään huolta, ettemme ainakaan vahingoita muita ihmisiä². Organisaatioissa on saatu hyviä tuloksia aikaan, kun työntekijöitä on motivoitu näyttämällä heille konkreettisesti miten heidän tekemänsä työ hyödyttää toisia ihmisiä (esim. Grant 2008). Yksi vahva motivaation lähde on siis halu nähdä, että omalla toiminnallamme on myönteinen vaikutus ympärillämme oleviin ihmisiin. Kun toimintamme kytkeytyy jonkin itsellemme tärkeän ihmisryhmän tai arvon edistämiseen, energisoi tämä meidät antamaan parhaamme.

Kolme perustarvetta ja positiivinen kehä

Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat ihmisen psykologisia perustarpeita (Sheldon, 2011). Tämä tarkoittaa sitä, että kun ihminen kokee jäävänsä niistä paitsi, on seurauksena turhautumista, apaattisuutta ja pahoinvointia. Kun ne ovat vahvasti läsnä elämässä, on yksilö hyvinvoiva, motivoitunut ja toimintakykyinen. Tämä psykologinen peruslaki pätee niin työpaikalla kuin elämässä ylipäänsäkin. Siksi näihin perustarpeisiin panostaminen on ensiarvoisen tärkeitä, jos tavoitteena on innostaa työntekijät antamaan parhaansa.

Parhaimmillaan nämä sisäisen motivaation kolme avaintekijää muodostavat positiivisen kehän, jossa kukin tekijä tukee seuraavaa (Järvilehto, 2013). Toiminnanvapauksien lisääminen mahdollistaa uusien haasteiden ja kokemusten etsimisen, joiden kautta oma osaaminen laajentuu. Laajempi osaaminen lisää vuorostaan yksilön mahdollisuuksia olla tuottava osa yhteisöään: mitä enemmän osaamme, sitä enemmän pystymme antamaan toisille. Ja kun osoitamme pystyvämme palvelemaan ympäröivää yhteisöä, on tämä yhteisö halukkaampi antamaan meille lisää resursseja ja vapauksia, joiden turvin mahdollisuutemme omaehtoiseen toimintaan lisääntyy entisestään. Yhdessä ne muodostavat sisäistä motivaatiota ruokkivan kehän, jonka avulla yksilö voi löytää oman optimaalisen ja hyvinvointia säteilevän toimintakykynsä (kuvio 6).

² Tämä on se tutkimusaihe, jota Frank Martela tutkii parhaillaan Rochesterin yliopistossa yhteistyössä professori Richard Ryanin kanssa.



Kuvio 6. Sisäisen motivaation kehä

Yhteenveto: Sisäinen motivaatio yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin lähteenä

”Innovaatioista on tullut yrityksille kilpailullinen välttämättömyys, on syytä olettaa, että innovaatiot johtavat tuloksen selvään kasvuun.”

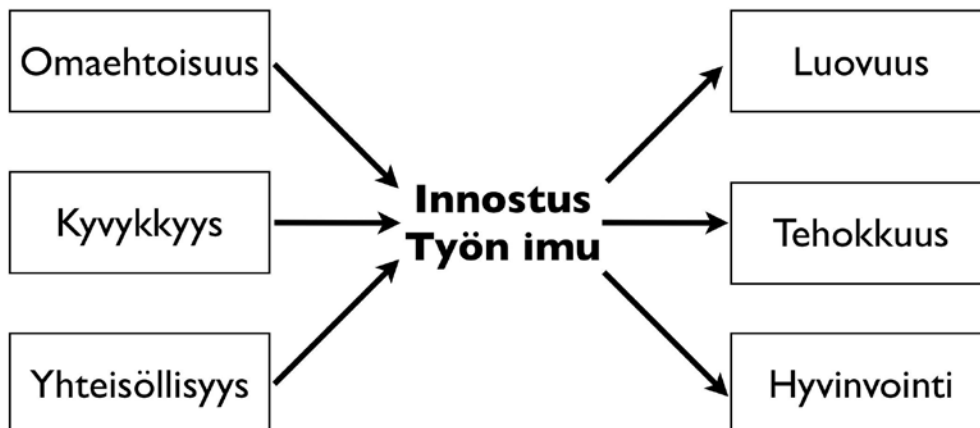
–PricewaterhouseCoopers (2013)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä. He saavat enemmän aikaan ja tekevät tulosta kestäväällä tavalla. Kun yritykset löytävät tavan vahvistaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan, on tällä kauaskantoisia myönteisiä seurauksia yrityksen innovatiivisuudelle ja tulokselle.

Erityisesti modernissa tiimityötä, aloitteellisuutta ja jatkuvaa oppimista korostavassa työkuulttuurissa sisäisesti motivoituneet työntekijät pääsevät loistamaan ja heidän innostunut panoksensa sekä itse työhön että työpaikan ilmapiiriin on monen yrityksen tärkein voimavara. Lisäksi innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työpaikkaansa (Hakanen et al., 2006; Hakanen, Schaufeli et al., 2008). Yhteiskunnan kannalta tämä tarkoittaa sitä,

että sisäinen motivaatio on ratkaisevan tärkeä välillisen hyvinvoinnin lähde, se parantaa yritystemme kilpailukykyä.

Mutta sisäinen motivaatio vaikuttaa kansalaistemme hyvinvointiin myös suoraan. Työn imua kokevat työntekijät ovat onnellisempia, työkykyisempiä, terveempiä ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Innostuneet työntekijät myös nukkuvat paremmin ja nauttivat enemmän perheen kanssa vietetystä ajastaan ja vapaa-ajasta ylipäänsä. Vaikka innostunut työskentely on tehokasta, ei se kuluta voimavaroja samalla tavalla ja siksi energiaa jää myös työn jälkeiselle elämälle. Innostus ja sisäinen motivaatio ovat siis kestäväen hyvinvoinnin lähde. Tukemalla omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä on siis mahdollista saada hyvinvoivempia kansalaisia, joiden tehokkuus työpaikalla on kestäväällä pohjalla (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Innostuksen arvoketju: Kuinka sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin

Konsulttitoimisto PricewaterhouseCoopers (2013) haastatteli hiljattain 1700 kansainvälistä yritysjohtajaa, joista yli 90 % piti innovaatiokykyä yrityksen kannalta tärkeänä ja lähes puolet peräti kilpailullisena välttämättömyytenä. Innovaatiokyvyn merkitys näkyi myös tuloksessa: Innovatiivisimmat yritykset olivat kasvaneet edelliset kolme vuotta 16 % nopeammin kuin vähemmän innovatiiviset kilpailijansa. NanoSteel Companyn toimitusjohtaja David Paratore kiteyttää haastateltujen näkemykset todetessaan:

“Uskomme yrityksenä, että jos haluamme menestyä, on se pääasiallisesti kiinni innovaatioista eikä vain siitä, että teemme asiat halvemmalla tai nopeammin kuin muut.”

Ne ajat, jolloin perinteisen teollisuuden kilpailukykyä hoidettiin markkaa devalvoimalla, ovat auttamatta ohitse. Suomi ei hintakilpailussa pärjää Aasian nouseville talouksille, eikä meillä ole ainutlaatuisia raaka-aineita tai sijaintia, joiden varaan menestyksen voi rakentaa. Ainoa millä voimme erottua markkinoilla on osaamisemme taso, ja se mitataan kyvyssämme luoda uutta ja innovoida. Siksi sisäistä motivaatiota tukevat työolosuhteet ovat ratkaisevan tärkeitä. Ne luovat pohjan myönteiselle, uutta luovalle työilmapiirille, jonka seurauksena yritys pysyy uusiutumiskyvyn ja innovaatioiden polulla.

Samalla PricewaterhouseCoopersin (2013) haastattelemat kansainväliset yritysjohtajat näkivät parhaiden työntekijöiden rekrytoinnin olevan toiseksi suurin haaste heidän innovaatiokyvylleen. Tässäkin tapauksessa ratkaisu löytyy sisäisen motivaation tukemisesta. Käytännön toimijat ovat havainneet, että parhaita osaajia ei enää pysty houkuttelemaan pelkällä rahalla: He etsiytyvät niihin työpaikkoihin, joissa on parhaat työolot. Siksi kannustavasta työilmapiiristä on tullut monelle yritykselle keskeinen strateginen päämäärä. Sen avulla he houkuttelevat luokseen parhaat osaajat, joiden avulla tehdään se paras tulos. Esimerkiksi Googlen kansainvälisen menestyksen ytimessä on pyrkimys houkutellessa parhaat tekijät toteuttamaan itseään vapaalla tavalla. Yritys antoi työntekijöidensä käyttää 20% työajastaan omiin projekteihinsa ja näistä omaehtoisista projekteista syntyi esimerkiksi Gmail. Kun siis johtajat luovat sisäistä motivaatiota tukevan työilmapiirin, jossa työntekijöihin kykyyn toimia itsenäisesti luotetaan, houkuttelee tämä parhaat osaajat yrityk-

seen. Ja kun parhaille osaajille annetaan vapaat kädet näyttää, mihin he pystyvät, on menestystä lopulta vaikea välttää.

On siis aika vapauttaa työntekijät pakkopuurtamisen ikeestä. On aika antaa heille tilaa toteuttaa itseään ja työkalut edistää organisaationsa päämääriä itsenäisesti, parhaaksi katsomallaan tavalla. On aika auttaa heitä löytämään yhteys siihen sisäiseen innostukseen, joka meistä jokaisesta löytyy, mutta joka helposti hukkuu erilaisten pakkojen ja kontrollimekanismien alle. Miten? Siitä kerromme raportin seuraavassa osassa.

OSA II: Miten sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa?

5. Miten innostusta voidaan tukea työpaikoilla?

”Kätkiessään ihmisyyden perusvarannon mekanistinen yritysorganisaatio tavoittelee koneiden kylmiä ihanteita. On murrettava ihminen välineellistetyn olemisensa pakopaidasta ja nostettava ihmiset järjestelmien yläpuolelle.”

– Miettinen & Saarinen (1990)

Työpaikat voivat merkittävästi tukea ihmisiä sisäisen motivaation tunnistamisessa ja vahvistamisessa. Tärkeimpiä tekijöitä tässä ovat yksilön autonomian tukeminen, taitojen kehittymisen mahdollistaminen sekä toiminnan merkityksen kirkastaminen. Sisäisen motivaation johtamista voidaankin tarkastella edellä esitetyn vapaus-virtaus-vastuu -jaottelun pohjalta. Tavoitteena sisäisen motivaation johtamisessa on auttaa yksilöä löytämään sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa ja houkutella hänet käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sisäisen motivaation johtaminen on tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Teoriassa asia on suhteellisen yksinkertainen: johtajan tulee varoa poistamasta kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Jos yksilö kokee tekemisen alkusyyyn olevan ulkoisissa palkkioissa ja pakoissa, eikä hänen omakohtaisessa valinnassa ja kiinnostuksensa, on motivaatio muuttunut ulkoiseksi. Kun siis johtaja vähentää yksilön koettua vapautta tehdä merkityksellisiä valintoja, koettua valtaa näiden valintojen toteuttamisesta tai vastuuta niiden seurauksista, muuttaa johtaja toiminnan kontekstia sisäistä motivaatiota vähemmän tukevaksi. Kun hän lisää vapautta, virtausta ja vastuuta yksilön ympäristöön, luo hän otollisempia puitteita sisäisen motivaation kukoistamiselle.

Käytännössä tämä periaate voi konkretisoitua monin eri tavoin, ja alla esitetään tästä runsaasti esimerkkejä. Hankalaksi asian tekee se, että eri yksilöt voivat kokea eri toimenpiteet eri tavalla. Yhdelle sanallinen kannustaminen lisää draivia, toinen saattaa kokea sen paapomiseksi ja holhoamiseksi, mitkä vähentävät kokemusta omasta autonomiasta ja kontrollista. Tämän vuoksi sisäisen motivaation johtaminen edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä. Periaate on kuitenkin selvä: ”kaikkien kannalta parempi tulos saadaan rakentamalla työpaikoista yhteisöjä, joissa ihmisiä rohkaistaan ajattelemaan omilla aivoillaan ja joissa heidän halutaan sisäistävän toiminnan tarkoitus ja tavoitteet niin syvästi, että voivat toimia vapautuneesti ja aidon innoittuneina”, kuten Heikki Peltola (2013: 243) asian tiivistää.

Jos halutaan katsoa, miten sisäinen motivaatio suhtautuu olemassa oleviin johtamisteorioihin, tulee se hyvin lähelle sitä, mitä nimitetään mahdollistavaksi johtamiseksi (Kaplan, 1996; Lerssi-Uskelin et al., 2011). Mahdollistava johtaja mahdollistaa työntekijässä olevan kyvykkyyden kasvun. Toinen aiheeseen kytkeytyvä käsite on responsiivinen johtajuus. Responsiivinen johtaja muuttaa omaa johtamistyyliään alaisen tarpeiden mukaan (Fair-

child 2010). Johtaja omaksuu sellaisen johtamistyylin, joka auttaa alaista selviämään edessä olevasta haasteesta ja sen edellyttämästä kehittämisestä.

Suomessa sisäisen motivaation merkitystä johtamisessa on korostanut erityisesti professori Esa Saarinen (ks. esim. Saarinen, 2008; Peltola, 2013). Yritysjohtajat Matti Alahuudasta Jorma Ollilaan ovatkin korostaneet Saarisen roolia suomalaisen johtamisajattelun uudistamisessa (Martela, 2013c). Esimerkiksi Outotecin toimitusjohtaja Pertti Korhonen uskoo, että keskeinen seuraus Saarisen toiminnasta on, että ”ihmiset, elävät keskimääräistä enemmän rohkeudessa ja vähemmän pelossa. He uskaltavat unelmoida enemmän.” (Martela, 2013c: 274). Kun ulkoisen motivaation kahleista siirrytään sisäisen motivaation tarjoamaan itseohjautuvuuteen, on ihmisillä enemmän tilaa kukoistaa.

Vapauden johtaminen

Vapauden johtaminen ei ole sanaparina paradoksaalinen, kun se ymmärretään yksilön omaehtoisuuden ja autonomian tukemiseksi. Professori Teresa M. Amabile pitää sisäisen motivaation syntyminen kannalta tärkeimpänä yksilön autonomian kokemusta (Amabile, 1998). Tunne itseääräisyydestä on olennainen myös jo syntyneen motivaation säilymisen kannalta. Käytännössä tämä ihannetapauksessa tarkoittaa sitä, että yksilölle mahdollistetaan sekä tehdä mitä hän haluaa että miten hän haluaa. Tällöin vaikutetaan mahdollisimman vähän yksilön itseohjautumiseen. Työelämän kannalta on tärkeää oivaltaa, että jo vaikuttamalla siihen, miten vapaasti yksilö voi annettua päämäärää tavoitella, pystytään lisäämään tämän autonomian kokemusta ja sitä kautta tukemaan sisäistä motivaatiota.

Työntekijöiden vapauden kokemusta voidaan tukea monella tapaa. Esimerkiksi demokraattisempi johtamistyyli, vapaampi tiedonjakelu ja alaisten osallistuminen päätöksentekoon ovat keinoja tukea työntekijöiden autonomian kokemusta ja onkin osoitettu, että ne nostavat työtyytyväisyyttä ja luottamusta johtoa kohtaan (Deci et al., 1989). Työntekijöiden autonomian tukeminen on johtanut suurempaan perustarpeiden tyydyttämiseen, mikä puolestaan on parantanut suoritusten arviointituloksia ja sinnikkyyttä, muutoksen-sietokykyä sekä psyykkistä sopeutumiskykyä (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; Gagné et al., 2000; Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993; Kasser, Davey & Ryan, 1992). Edellisissä luvuissa linjattiin vapauden keskeisiksi osatekijöiksi omien vahvuuksien käyttäminen toiminnassa sekä toiminnan ohjautuminen omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Vapauden tukeminen tarkoittaa sitä, että autetaan yksilöä oivaltamaan omat vahvuutensa ja kirkastamaan omat kiinnostuksen kohteensa, sekä mahdollistetaan toiminta, joka asettuu näiden leikkauspisteeseen.

Usein suurin este työntekijöiden autonomian tukemiselle löytyy johtajan korvien välistä. Hän kyllä periaatteessa kannattaa ajatusta vastuullisista toimijoista, mutta ei lopulta käytännössä uskalla päästää irti. Valvonta, mikromanagerointi, ylenmääräinen raportointi ja muut keinot, joilla johtaja pyrkii pitämään langat käsissään saattavat olla hyväätarkoitettavia, mutta työntekijälle viesti on selvä: häneen ei luoteta. Ja kun häneen ei luoteta, ei hän myöskään koe vastuuta. Moni johtaja vaatii alaisiltaan vastuuta, mutta ei ymmärrä, että hänen itsensä on ensin tarjottava se kolikon toinen puoli, vapaus.

Vapauden johtaminen edellyttääkin ennen kaikkea luottamusta. Eli uskallusta antaa työntekijöille tilaa tehdä asiat itse. Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen kiteyttää asian hyvin: "Vitsailen, että olen varmasti vähiten vaikutusvaltainen toimitusjohtaja tällä alalla - mistä olen hyvin ylpeä. Minun tehtäväni on hankkia parhaat tyypit, luoda heille parhaat mahdolliset olosuhteet ja luottaa siihen, että he hoitavat työnsä hyvin" (Talouselämä 18.4.2013). Vapautta johdetaan tekemällä työntekijöille selväksi, mitä heiltä vaaditaan ja mikä on se jaettu päämäärä, johon kaikki pyritään. Sen jälkeen johtaja päästää irti, luottaen siihen, että aikuiset ihmiset kykenevät itsenäisesti etenemään kohti tätä jaettua päämäärää.

Työn tuunaamisella kohti kutsumustyötä

Kuten edellä linjattiin, työorganisaatioissa vapauden johtaminen tarkoittaa yksilöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden huomioimista ja hyödyntämistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä tämä voi tapahtua esimerkiksi muokkaamalla eli tuunaamalla työnkuvaa vastaamaan paremmin yksilön vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Työterveyslaitoksella tehdyn tutkimuksen mukaan työn tuunaamisella on valtava vaikutus työn imun kokemukseen (Hakanen, 2013). Se selitti lähes 30 % kaikesta koetusta työn imusta! Merkittävää on myös se, että kun yksilö tuunaa työnkuvansa, hän muokkaa sitä usein haastavampaan suuntaan. Hän omaksuu uusia elementtejä työnkuvansa, joko laajentaen tai syventäen osaamistaan ja työpanostaan.

Työn tuunaaminen (job crafting) tarkoittaa sellaista työnkuvan muotoilua (job design), jossa tavoitteena on lisätä työntekijän kokemaa merkityksellisyyttä omasta työstään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä pääsee itse muotoilijan penkille, ottamaan enemmän valtaa oman työnsä sisällön suunnittelusta. Työn tuunaamisen onkin todettu lisäävän merkittävästi työntekijän sitoutumista ja omistautumista työlleen ja nostavan eläköitymisikää (Johnson, Butrica & Mommaerts, 2010; Duffield, 2013).

Työn tuunaaminen on ennenkaikkea käytännöllinen tapa tukea työntekijän sisäistä motivaatiota. Työn tuunaaminen ei edellytä radikaaleja muutoksia eikä suuria muutoshankkeita. Pienten "mikromuutosten" (ks. Saarinen 2012) kautta lisätään työn kuvan mielekkyyttä, haastavuutta ja innostavuutta. Pitkässä juoksussa nämä muutokset saavuttavat hyvinvointiin ja sisäiseen draiviin perustuvien kerrannaisvaikutusten kautta selkeät vaikutukset.

Työn tuunaamisen teorian keskiössä on ajatus siitä, että työssä on nimettävissä olevia elementtejä, joiden samanaikainen läsnäolo luo edellytykset sisäiselle motivaatiolle (Oldham & Hackman, 1975; 1976; 2009). Analysoimalla näiden elementtien ilmenemistä tiettyssä työnkuvassa ja lisäämällä niitä tarpeen mukaan, luodaan paremmat edellytykset työn haltijan sisäiselle motivoitumiselle. Nämä elementit ovat:

1. tarvittavien taitojen määrä ja laatu
2. tehtävien eheys
3. tehtävien merkityksellisyys päämäärän kannalta
4. tehtävän suorittajan autonomia koskien suorittamisen tapaa ja aikataulua
5. välitön palaute

Ensimmäiset kolme elementtiä luovat kokemuksen työn mielekkyydestä tekijälle itselleen: Mielekäs työ vaatii kokemusta siitä, mitä tarkoitusta työ palvelee ja sitä että yksittäiset työtehtävät muodostavat jonkin mielekkään kokonaisuuden. Autonomia-elementti rakentaa työntekijälle kokemuksen siitä, että hän on vastuussa tehtävästä ja tuloksista. Palaute kertoo valitun suunnan oikeellisuudesta ja ohjaa tarpeen mukaan muuttamaan suuntaa. Oldham ja Hackman lisäsivät myöhemmin vielä kaksi analyysissä huomioon otettavaa muuttujaa: yksilön halukkuuden ottaa haasteita ja kehittää itseään sekä yksilön olemassaolevat tiedot ja taidot.

Työn tuunaamisen yhteydessä on hyvä tehdä ero työn rikastamisen (job enrichment) ja työn laajentamisen (job enlargement) välillä. Työn rikastamisessa kasvatetaan työtehtävien syvyyttä, siis nostetaan vaikeusastetta ja annetaan uusia haasteita työntekijälle. Työn laajentaminen puolestaan tarkoittaa työnkuvan laajentamista, sitä että siihen sisällytetään uusia vaikeusasteeltaan samanarvoisia tai jopa pienempiä tehtäviä. Työn laajentamista tehdään paljon tehokkuuden kasvattamisen nimissä. Siinä työntekijän kokemus omasta työstään ei ole merkityksellinen tekijä. Tulokset ovatkin usein jopa haitallisia tuottavuudelle: Kun professori käyttää puolet työpäivästään matkalaskujen skannaamiseen, häviäjiä ovat sekä professori itse että se tutkimustyö, jota hänet on palkattu tekemään että yliopisto, joka joutuu maksamaan professoritason palkkaa mekaanisesta työstä. Työn rikastaminen on sen sijaan lähempänä työn tuunaamisen ideaa. Työn rikastamisessa on tavoitteena luoda työntekijälle mielekkäämpi työnkuva, jossa hän saa enemmän vastetta taidoilleen. (Hackman & Oldham, 1976; Mione, 2006.)

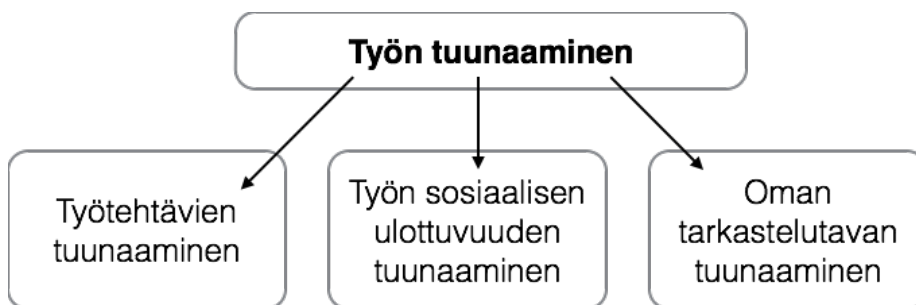
Työn tuunaamisen eturivin tutkijat Jane Dutton ja Amy Wrzesniewski jaottelevat työn muokkaustoimenpiteet kolmen tyyppiin (Dutton & Wrzesniewski, 2001). Työtehtävien (task crafting) muokkaamisessa muutetaan konkreettisia työnkuvaan sisältyviä tehtäviä vastaamaan paremmin työntekijän taitoja, vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Työn sosiaalisen ulottuvuuden muokkaamisessa (relational crafting) muutetaan sitä, miten, milloin ja kenen kanssa työntekijä on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijän vaihtamista sellaiseen työvuoroon, jossa hänellä on hyviä ystäviä. Taikka se voi tarkoittaa sitä, että projektitiimiä kootessa otetaan "henkilökemiat" huomioon. Työn sosiaalista tuunaamista kuvaa myös seuraava esimerkinomainen kertomus linja-auton kuljettajasta.

Linjan suhaaminen päästä päähän alkoi tylsistyttää. Kuljettaja päätti mieltää työnkuvansa kokonaan uusiksi. Hän totesi olevansa avainasemassa vaikuttamassa kyytiläistensä mielentilaan. Kuljettaja muotoili työnimikkeensä uudestaan Hyvän Päivän Kuljettajaksi. Hän ryhtyi toivottamaan matkustajansa aurinkoisesti hymyillen terveilleiksi kyytiinsä, ja huomasi toden totta saavansa yhden jos toisenkin matkustajan kasvoille ilmestymään hymyn.

Tarinan esimerkki on tietysti aika yksinkertainen ja voi äkkiseltään vaikuttaa mitättömältä. Kuljettajan varsinainen työtehtävä, linja-auton kuljettaminen, ei muuttunut miksikään. Mutta hän loi työlleen uuden itselleen merkityksellisen ulottuvuuden, minkä seurauksena hänen oma työtyytyväisyytensä kasvoi ja hän jaksoi taas innostuneesti ajaa linjaansa. Eikä maailma varmasti ainakaan muuttunut huonommaksi hänen uuden työnkuvansa johdosta.

Kolmas työn tuunaamisen muoto on oman tarkastelutavan muokkaaminen (cognitive crafting). Tarkastelutavan tuunaamisessa muokataan omaa tapaa mieltää oma työ. Kaksi eri henkilöä voivat nimittäin mieltää täsmälleen saman työtehtävän hyvin eri tavalla. Klassinen esimerkki erilaisista tavoista mieltää oma työ on tarina kahdesta miehestä, jotka moukaroivat lekalla suuria kiviä. Kun heiltä kysyttiin, mitä he tekivät, toinen vastasi hakaavansa kiviä. Toinen kertoi rakentavansa taloa. Ei ole vaikea arvata, kumpi piti työtään merkityksellisempänä.

Tarkastelutavan muokkaamisessa voidaan tarkastella, missä määrin ja millä tavalla työnkuva mahdollistaa omien luonteenvahvuuksien käyttämisen, tai miten vapaus-, virtaus- ja vastuu -parametrit näyttäytyvät omassa työssä. Ideana näissä harjoituksissa on huomata nykyisen työnkuvan hyvät puolet ja oivaltaa niiden ja omien kiinnostuksen kohteiden ja edellä mainittujen inhimillisten perustarpeiden vastaavuus. Joissain harvoissa tapauksissa harjoitus voi tietenkin osoittaa työnkuvan sopimattomuuden yksilölle. Pääsääntöisesti harjoitus yksinomaan lisää tyytyväisyyttä omaa nykyistä työtä kohtaan, kun yksilön omaehtoisuus kasvaa.



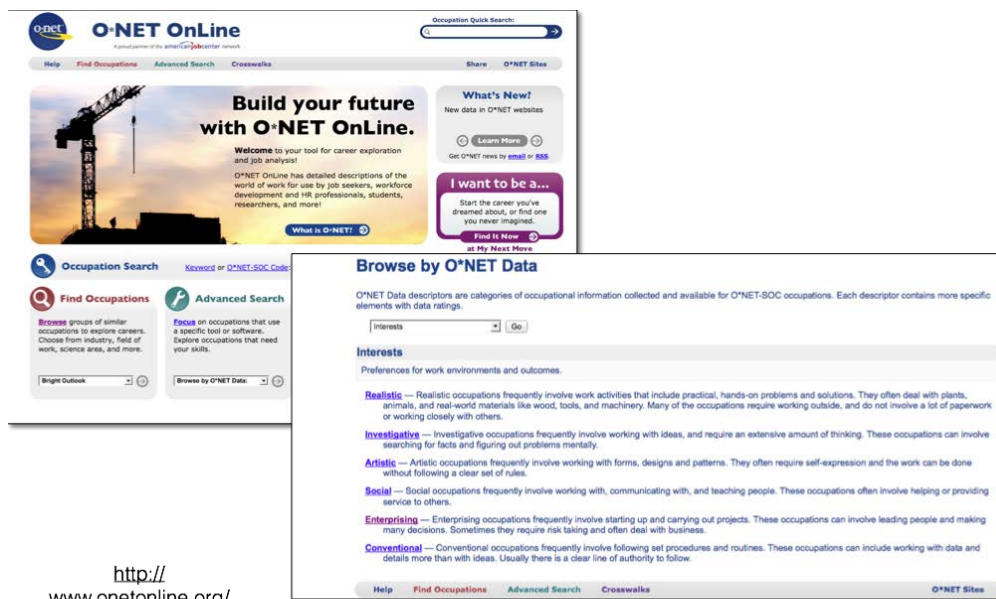
Kuvio 8. Työn tuunaamisen muodot

Innostusperustaisella rekrytoinnilla oikea ihminen oikeaan paikkaan

Myös rekrytointikäytännöissä on runsaasti kehitettävää sisäisen motivaation näkökulmasta. Nykyinen jo-hankittujen pätevyysien vertaileminen kandidaattien kesken ei ole kovin järkevää, sillä osaamistarpeet muuttuvat joka tapauksessa jatkuvasti. Nykyinen osaamistaso saattaa kertoa kyvystä oppia, mutta ei välttämättä kerro mitään henkilön omaehtoisesta halusta kehittää omaa ammattitaitoaan jatkossa. Hetkellisesti pätevän henkilön rekrytoimisen sijaan voikin olla kannattavaa painottaa valintaprosessissa hakijan innostuneisuutta toimialaa ja hakemiaan tehtäviä kohtaan. Innostunut ihminen täyttää osaamisaukkonsa nopeasti ja kykenee myös jatkossa oppimaan ketterästi eteen nousevia osaamistarpeita. Edellisessä luvussa korostettiin uuden oppimista yhtenä ihmisen perustarpeena. Onkin tärkeää oivaltaa, ettei jatkuvasti muuttuva ja uusia osaamistarpeita eteen langettava työelämä ole vain kielteinen asia (haaste, kuten tavataan sanoa). Se itse asiassa luo oivalliset puitteet tukea yksilöiden sisäistä motivaatiota ja kyvykkyyden kasvua. Kunhan vain osataan ohjata oikea ihminen oikeaan paikkaan.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnhakija on tunnistanut omat kiinnostuksen kohteensa ja omat vahvuutensa, ja hän osaa kertoa niistä. Ja toisesta suunnasta, rekrytoivan tahon on osattava kysyä kiinnostuksista ja vahvuuksista ja tunnistaa, milloin vastaukset perustuvat aitoon innostukseen ja vahvuuksien tunnistamiseen, ja milloin työnhakija nimeää ominaisuuksia, joita uskoo työnantajaosapuolen hakevan.

Innostusperustainen rekrytointi edellyttää myös, että työnkuvat on indeksoitu muutenkin kuin toimialan ja tehtävänimikkeen mukaan - esimerkiksi töiden sisältämien tehtävien ja niissä vaadittavien vahvuuksien mukaan. Tästä on jo joitain perinteisiä ajattelumalleja murtavia esimerkkejä. Kiinnostava malli löytyy Yhdysvalloista. Valtion virallinen työnhakupalvelu O'Net on indeksoinut avoimet työpaikat perinteisten klusterin, toimialan, koulutustaustan lisäksi myös alan tulevaisuusnäkökymien ja työtilanteen sekä sen mukaan, onko työtehtävä esimerkiksi "taiteellinen", "yrittäjähenkkinen" tai "konventionaalinen" eli rutiininomaisia toimenpiteitä sisältävä.



<http://www.onetonline.org/>

Kuvio 9. Yhdysvaltojen työnhakuportaali indeksoi työpaikat monesta näkökulmasta

Virtauksen mahdollistaminen

Työn virtaus -ulottuvuus sisältää tekemiseen ja toimintaan liittyviä elementtejä. Siihen kuuluu ihmisen perustarve nauttia omasta osaamisestaan ja aikaansaamisestaan. Ihmisellä on myös tarve kehittyä jatkuvasti eteenpäin, yhä paremmaksi tekemisessään. Siten

virtauksen johtamiseen liittyy uusien haasteiden tarjoaminen. Virtauksen johtamisessa on tärkeää myös mahdollistaa kokemus tulosten aikaansaamisesta ja eteenpäinmenosta.

Virtauksen mahdollistaminen tarkoittaa siis sellaisten puitteiden tarjoamista, joissa työntekijä pystyy toimimaan tehokkaasti ja mielekkäästi. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa hyvien työvälineiden tarjoamista ja ergonomiasta huolehtimista. Työpaikan olosuhteilla on valtava vaikutus siihen, miten on mahdollista keskittyä häiriöttä käsillä olevaan tehtävään. Esimerkiksi niinkin triviaali seikka kuin kunnollinen valaistus vaikuttaa työtehoon merkittävästi (Silvester & Konstantinou, 2010). Äänimaisemaan voidaan vuorostaan vaikuttaa musiikilla tai korvatulpilla, jotka voivat auttaa keskittymään käsillä olevaan tehtävään sulkemalla häiriötekijöitä pois huomiokanavista. Musiikin vaikutus työtulokseen on tutkimusten mukaan kaksijakoinen. Miellyttävä musiikki saa hyvälle tuulelle ja hyväntuulisenä ihminen on aikaansaavampi ja tuottavampi (Alpert & Alpert, 1990; Lesiuk, 2005). Musiikki toimii erinomaisesti yksinkertaisemmissa ja monotonisissa tehtävissä (Shek & Schubert, 2009; Oldham et al., 1995). Musiikin kuuntelu voi tehostaa myös rankkoja fyysisiä toimintoja. Vaikutus perustuu ilmeisesti musiikin rentouttavaan vaikutukseen, jolloin enemmän happea pääsee kulkemaan lihaksiin (Szmedra & Bacharach, 1998). Näyttää kuitenkin siltä, ettei musiikki toimisi kognitiivisesti haastavammissa tehtävissä, vaan itse asiassa laskee suorituskykyä (Oldham et al., 1995). Kun siis tehtävä vaatii koko kognitiivisen kapasiteetin käyttöönottoa, toimii musiikki häiriötekijänä, jonka kuuntelu kuluttaa kognitiivisia resursseja turhaan.

Toimiston tilaratkaisuilla voidaan myös vaikuttaa merkittävästi ihmisten työkykyyn. Avokonttoreiden haitat ovat yleisesti tunnustettuja: häly haitta keskittymistä, lisää stressiä ja vähentää aikaansaamista. Hyviä tuloksia on sen sijaan saatu monitilatoimistoista, joissa tilat on jaoteltu niissä tehtävien toimintojen mukaan: sen sijaan, että jokaisella olisi oma komeronsa tai pöytänsä, valitsee työntekijä paikkansa sen mukaan, vaatiiko hänen sen hetkinen tehtävänsä täydellistä hiljaisuutta vai mahdollisuutta pörinään ja yhteistyöhön. Uudenlaisen työtilasuunnittelun yhteydessä nostetaan esimerkiksi usein Suomen Microsoft. Microsoftilla on pohdittu laajasti työn tekemisen tulevaisuutta ja sen implikaatioita työn fyysisten puitteiden järjestämiselle. Kenties merkittävimäksi tekijäksi on noussut ihmisten liikkuvuus. Työtä tehdään kahviloissa, lentokentillä, asiakkailla, kotona ja toisinaan myös toimistolla. Työn tekeminen puolestaan on enenevässä määrin toisten kanssa työskentelemistä. Silloin on turha käyttää resursseja omiin työhuoneisiin. Työtilat jaotellaan ryhmätyötiloihin ja yksintyöskentelytiloihin, edes johtajilla ei ole omia huoneita. Myös Työ- ja elinkeinoministeriön Strategiayksikkö on soveltanut samanlaisia monitilatoimiston oppeja käytäntöön loistavin tuloksin. Ryhmätyötilojen ja kohtauspaikkojen lisäämisen myötä tieto liikkuu paremmin ja tulostustarve on vähentynyt jopa 80 % (Ojala & Pöysti 2012).

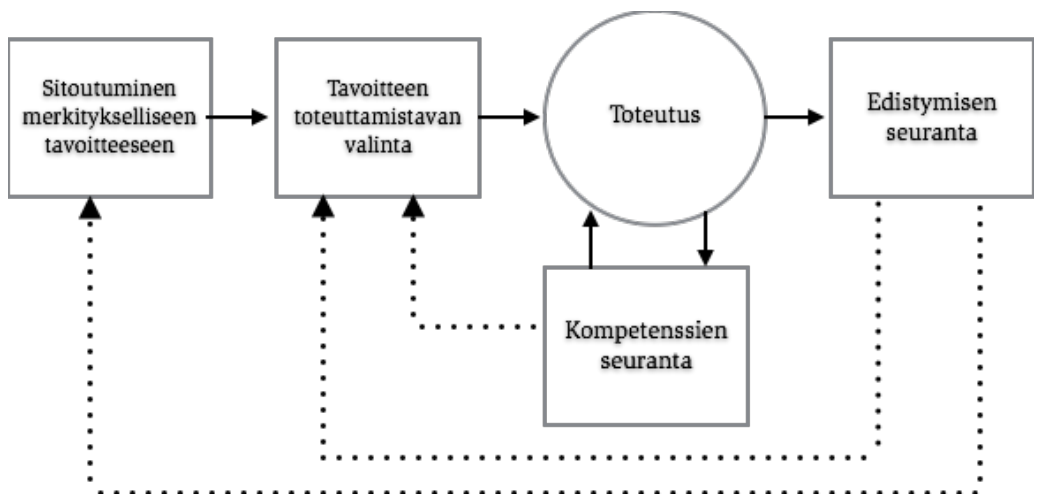
Välitön palaute ja flow

Suurimpia hankaluuksia tietotyössä tänä päivänä hyvinvointimme kannalta on palautteen vähyys. Työpäivämme rakentuvat yleensä useampiin projekteihin liittyvästä "silpusta". Työtehtävät eivät ole eheitä ja niiden merkityksen hahmottaminen on haastavaa. Palauttesilmukoita on hyvin vähän. Joudumme työskentelemään pitkiä aikoja ilman, että saamme tietoa tekemistemme laadusta ja suunnan oikeellisuudesta.

Palaute on ympäristön reaktio tekemisemme ja siten se vahvistaa toimijuuttamme. Palaute lisää hallinnan tunnetta ja kertoo meille työn edistymisestä. Pitkän linjan työmotivaatiotutkijan Kenneth W. Thomasin mukaan palautesilmukoiden luomisen suurin hyöty on siinä, että ne auttavat työntekijää johtamaan itse itseään. Olennaista on, että asetettu tavoite luo merkityksen tekemiselle ja palaute kertoo tavoitteen saavuttamisen etenemisestä. (Thomas, 2000.)

Thomasin Itsensä johtamisen mallissa (Self-Management Process) (kuvio 10) a) sitoudutaan merkitykselliseen tavoitteeseen, b) valitaan toiminta tavoitteen saavuttamiseksi, c) toimitaan ja d) seurataan tavoitteen saavuttamista. Toiminnassa (C) arvioidaan sen suorittamisen edellyttämää kompetenssisitasoa. Tavoitteen saavuttamisen seuranta (d) puolestaan antaa palautetta valitun toiminnan oikeellisuudesta eli kertoo onko tarpeen korjata kursssia.

Aiemmin raportissa esitelty flow-kanavan malli auttaa ymmärtämään mistä on kysymys. Flow'n edellytys on, että työntekijän taidot ja tehtävän haastavuus kohtaavat optimaalisesti. Liian vaikea tehtävä johtaa ahdistukseen. Liian helppo tehtävä puolestaan aiheuttaa turhautumista. Sopivan haastava tehtävä vaatii tekijältään täyttä keskittymistä ja oman osaamisen ääri rajoilla toimimista, muttei ole liian vaikea. Flowssa tehtävä vie mukanaan ja ajan ja paikan taju usein katoaa. Juuri siksi, että tehtävä edellyttää oman osaamisen rajoilla toimimista sekä täydellistä keskittymistä, on se myös tehokas oppimisen tila. Sisäisen motivaation johtamisessa onkin olennaista hakea työntekijälle sopivaa haastetasoa suhteessa hänen sen hetkiseen osaamiseensa.



Kuvio 10. Palautejärjestelmä auttaa työntekijää johtamaan itse itseään (Thomas, 2000)

Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen

Uuden oppiminen on ihmisen perustarve. Toiset ihmiset kaipaavat jatkuvasti uusia haasteita, toisilla kehittyminen voi olla rauhallisempaa. Kaikilla on tarve omaksua uusia asioita

ja kasvattaa osaamistaan. Ihmisten erilaisuus luokin johtamiselle haasteen. Ihmisten pitäisi saada kehittyä omaan tahtiinsa optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi.

Sisäisen motivaation johtaminen linkittyikin kiinnostavalla tavalla osaamisen johtamiseen ja oppiviin organisaatioihin. Oppivissa organisaatioissa jokainen saa kehittyä ja toteuttaa elinikäistä oppimistaan. Mutta organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimista. Se on "organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi" (Ojala, 2002, 168–169). Osaamisen johtamisessa paikannetaan yhteisen tavoitteen edellyttämät osaamistarpeet ja johdetaan sitten työntekijöiden oppimista tarkoituksenmukaisesti. Teoriassa osaamista voidaan johtaa myös jättämällä työntekijän sisäinen motivaatio huomioimatta, mutta kun tiedetään ihmisen oppivan parhaiten silloin kun hän on innostunut asiasta ja ymmärtää sen merkityksen, kulkevat oppimisen johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen käsi kädessä.

Sisäisen motivaation huomioiminen osaamisen johtamisessa tulee korostumaan entisestään tulevina vuosina. Osaamistarpeet muuttuvat yhä nopeammalla tahdilla. Teknologian kehitysloikat tekevät tulevaisuuden muutokset radikaaleiksi. Emme pysty ennustamaan, mitä tulemme tekemään, miten tulemme sen tekemään tai kenen kanssa tulemme asioita tekemään. Opettajan, rekrytoijan tai johtajan on mahdotonta kertoa, minkälaisia osaamistarpeita meillä tulisi olla koskien sosiaalista ja kulttuurien välistä kanssakäymistä, teknologista osaamista tai tekemisen tapoja. Ainoa ratkaisu on tarjota ihmiselle perusosaamistaso sekä puitteet, joissa hän voi sisäisen motivaationsa ohjaamana oivaltaa itse uudet osaamistarpeensa ja innostua näiden kompetenssien hankkimisesta. Oppiminen tulee tapahtumaan "lennosta" ja kurssia korjataan matkan varrella. Oppivia organisaatioita ja osaamisen johtamista pitkään tutkinut Leenamajja Ojala pitää tällaista "ketterää oppimista" tulevaisuuden työelämän suurena haasteena. "Ketterä oppiminen on jatkuvasti uusien mahdollisuuksien hoksautamista, tietoista ajattelua ja intuitiota, uusia ideoita ja niiden kokeiluja" (Ojala, 2013). Ketterän oppimisen johtaminen on Ojalan mukaan kombinaatio oppimisen edellytysten luomisesta, innostavaa johtamista ja luottamusta työntekijään. Käytännössä ketterä oppiminen on kokeilemista ja kurssin korjaamista. Epäonnistumisista ylitsepääseminen ja uudelleen innon aallolle pääseminen edellyttävät tiettyntyyppistä "kimmoisuutta". Ketterä oppiminen onkin ensisijaisesti asennetta.

Vastuun kirkastaminen

Vastuun johtaminen liittyy eettiseen ja yhteisölliseen toimintaan. Ihminen on laumaeläin, eikä yksilö pidemmän päälle voi hyvin ilman yhteisöä. Meillä on perustavanlaatuisen tarve kokea kuuluvamme johonkin ryhmään, olla osa jotakin yhteisöä. Eikä pelkkä lauman jäsenyys riitä. Haluamme myös olla tärkeitä lauman jäseniä. Haluamme että se, mitä teemme päivisin, on merkityksellistä paitsi itsellemme, myös muille. Haluamme tuottaa hyvää yhteisöllemme.

Yhteisen tehtävän kirkastaminen on monella tapaa tärkeimpiä johtajan tehtäviä. Yhdistävä tehtävä on ensimmäinen askel yhteisön syntymiseen (vrt. Tomasello 2009). Sisäisen motivaation johtamisen kontekstissa on tärkeää muotoilla tehtävä relevantiksi myös yksilöiden motivaation näkökulmasta. Joko päämäärän tai sen saavuttamisen strategian tulee heijastaa ryhmän jäsenten omia arvoja ja kiinnostuksen kohteita. Edellä esitetty Kenneth

W. Thomasin Itsensä johtamisen malli perustuu juuri siihen, että yksilö sitoutuu merkitykselliseksi koettuun päämäärään ja saa sitten palautetta tuon päämäärän asteittaisesta saavuttamisesta.

Päämäärän kirkastaminen on relevanttia myös toimintakyvyn kannalta. Tutkimukset osoittavat, etteivät ihmiset niinkään uuvu työn runsauteen, vaan päämäärän epäselvyyteen ja sen seurauksena tapahtuvaan priorisointikyvyttömyyteen (Theorell, T. & Karasek, R., 1996). Tätä voidaan ehkäistä kirkastamalla yhteinen tavoite ja antamalla ihmisille mahdollisuus priorisoida tehtäviään tarkoituksenmukaisesti.

Yhteisön palveleminen luo merkityksen työlle

Usein kuulee sanottavan, että jokainen ammatti on asiakaspalveluammatti. Vastuullisuuden viitekehyksessä sanontaa saa uudenlaisen merkityksen. Jokainen ammatti on palveluammatti silloin kun siinä toteutetaan tarvettamme tuottaa hyvää yhteisöllemme. Olennaista työhön suhtautumisessa on se, että yksilö ottaa vastuun jonkin tehtävän suorittamisesta yhteiskunnassa tai työyhteisössä. Hän valitsee tehtävän vapaasti omien kiinnostuksen kohteidensa perusteella ja tämä tietenkin lisää tekemisen nautintoa merkittävässä määrin. Mutta iso osa työn antoisuutta perustuu siihen, että työhön sitoudutaan ja sen suorittamisesta kannetaan vastuu. Berkleyn yliopiston emeritusprofessori Robert Bellah on tunnistanut kolme erilaista tapaa suhtautua työhön (Bellah et al., 1996). Työhön urakkana suhtautuvat toimivat työstä saatavan ulkoisen palkkion tähden. Työhön urana suhtautuvat haluavat kehittyä työssään ja motivoituvat myös nousujohteisen uran saamasta yhteiskunnallisesta arvonnasta. Kolmas tapa suhtautua työhön on mieltää se ensisijaisesti tapana palvella omaa yhteisöä. Tämä Bellah nimittää kutsumuksellisuudeksi.

Wharton Business Schoolin professori Adam Grant on johtava asiantuntuja, mitä tulee työn merkityksellisyyden kokemisen tulosvaikutuksiin. Yhtenä tutkimuskohteena hänellä on ollut yliopiston varainkeruu opiskelustipendejä varten. Varoja kerätään puhelimitse yhteistyökumppaneilta ja alumneilta. Grant toi varainkeruun toimistolle opiskelijan kertomaan, miten paljon hänen elämänsä oli muuttunut stipendin ja sen tuoman kouluttamismahdollisuuden myötä ja ilmaisi kiitollisuutensa varainkerääjien työtä kohtaan. Kuukauden kuluttua opiskelijan vierailusta varainkeruuseen käytetty aika oli lisääntynyt 142 % viikossa ja varainkeruun tulos oli kasvanut keskimäärin 171 %. Toisessa samanlaisessa tutkimuksessa tulokset olivat vielä hurjemmat. Kuukauden kuluttua stipendiaatin vierailusta puhelimesta käytetty aika oli tuplaantunut ja viikoittainen tulos kasvanut yli 400%! Näistä tuloksista huolimatta johtamisen käytäntö on aivan toinen. Grantin teettämässä kyselytutkimuksessa useammasta tuhannesta työnjohtajasta vain yksi prosentti ehdotti, että työntekijöiden motivaatiota voitaisiin kasvattaa tuomalla esiin heidän työnsä tuottama hyöty toisille ihmisille. (Grant 2011.)

Tärkeä tulos Grantin tutkimuksessa oli myös huomio siitä, että työntekijät tarvitsevat mahdollisimman konkreettisen esimerkin työnsä merkityksellisyydestä. Kun johtaja vain kertoi alaisilleen, että heidän työnsä on tärkeää työn loppukäyttäjälle - yllämainitussa tapauksessa stipendiaatille - ei tällä ollut juuri mitään vaikutusta varainkerääjien tulokseen (Ibid.). Vasta kun työntekijät pääsivät tapaamaan oikean stipendiaatin tai lukivat hänen itsensä kirjoittaman kirjeen, syntyi myönteinen tulosvaikutus. Ei siis riitä, että joh-

taja mainitsee loppukäyttäjän olemassaolosta esimerkiksi tuotekehitystiimille. Hänen täytyy viedä työntekijät konkreettisesti loppukäyttäjän luokse, jotta he voivat itse nähdä miten heidän kehittämänsä tuote häntä palvelee. Näin konkretisoidaan työn tarkoitus ja sitä kautta vahvistetaan työn koettua merkityksellisyyttä.

Hyvä tiimi rakentaa jäsentensä vahvuuksille

Vastuun johtaminen tarkoittaa keskeisesti yhteisön johtamista. Laumasta ja sen yhteishengestä on tärkeää pitää huolta ja panostaa yhteisön vahvistamiseen.

Jokaisen työntekijän tulisi tuntea itsensä hyväksytyksi omana itsenään. Yksilön hyvinvoinnin kannalta on keskeistä kokea olevansa tärkeä osa yhteisöä vikoineen ja vahvuksiin. Hyvä työyhteisö osaa rakentaa jäsentensä vahvuuksille ja kannustaa toisensa käyttämään kykyjään. Tämä edellyttää sitä, että jäsenet tuntevat toinen toisensa melko hyvin: on tiedettävä toisen vahvuudet, jotta niitä voisi hyödyntää. Ryhmähengestä on pidettävä huolta ja tuettava ryhmän sisäistä energiaa.

MIT:n Human Dynamics Laboratoryn professori Alex Pentland on tutkimusryhmineen tehnyt uusia avauksia tiimityön tutkimukseen. Hän on pyrkinyt selvittämään huipputulosta tekevien tiimien keskinäisen kommunikaation säännönmukaisuuksia. Huomionarvoista tutkimuksessa on se, ettei se ota millään tavalla kantaa kommunikaation sisältöön. Huipputuloksen tekevät ryhmät on pystytty etukäteen erottamaan muusta joukosta pelkästään sen perusteella, *miten* he kommunikoivat!

Huipputiimeille on ominaista seuraavanlainen kommunikaatio:

1. Jokainen tiimin jäsen puhuu ja kuuntelee suurin piirtein saman verran. Puheenvuorot ovat lyhyitä ja keskittyvät asiaan.
2. Jäsenet hakeutuvat kasvokkain ja heidän eleensä ovat energisiä.
3. Jäsenet ovat suoraan tekemisissä toistensa kanssa eivätkä ainoastaan esimiehen kautta.
4. Jäsenet käyvät myös kahdenkeskisiä "sivukeskusteluja".
5. Jäsenet ovat jatkuvasti tekemisissä myös muiden kuin oman tiiminsä kanssa ja tuovat ulkoa uusia ajatuksia tiimiin.

Tutkimus osoitti myös ehkä hieman yllättäen, että paras tapa rakentaa huipputiimi ei suinkaan ole valita siihen huippuyksilöitä. Huipputiimi rakennetaan kehittämällä tiimin kommunikaatiota edellä mainittujen periaatteiden mukaisesti (Pentland, 2012). Huipputiimi ei siis synny huippuyksilöiden summasta. Huipputiimi on yhteisönä huippu. Samaan tulokseen tulivat myös Harvard Business Schoolin professorit Robert Huckman ja Gary Pisano seurattessaan sydänkirurgien työn laatua heidän toimiessaan useassa sairaalassa. Alaa leimaa vahva myytti yksittäisistä huippulahjakkuuksista, jotka ovat muita taitavampia. Tutkimukset kuitenkin osoittivat, että "huippukirurgit" olivat huippuja vain oman tiiminsä kanssa. Vaihtaessaan sairaalaa ja sitä myötä tiimiä, kuolleisuus heidän leikkauksissaan nousi aivan samaan luokkaan kuin muidenkin kirurgien. Näiden huippukirurgien erinomaisuus perustui siihen, että he ja heidän tiiminsä tunsivat toisensa ja osasivat pelata kunkin vahvuuksilla (Huckman & Pisano, 2006). Huippukirurgius ei siis ole yksilön ominaisuus, vaan tiimin ominaisuus. Sama pätee huippusuoritukseen monilla muillakin aloilla johtajuudesta lähtien.

6. Sisäinen motivaatio ja palkitseminen

Palkitsemisen ensisijainen tehtävä on edesauttaa strategian toteutumista. Perinteinen palkitsemisajattelu oli klassisen behavioralistinen: palkitsemalla strategiaa toteuttavasta toiminnasta vahvistetaan halutunlaista käyttäytymistä. Pitkään ajateltiinkin ihmisen olevan suhteellisen yksinkertainen kepin ja porkkanan mukaan ohjautuva olento - ja nimenomaan ulkoisen konkreettisen kepin ja ulkoisen konkreettisen porkkanan.

Nykyisin nähdään, että palkitsemisen vaikutukset syntyvät huomattavasti monimutkaisemman prosessin tuloksena. Tähän vaikuttaa se, miten yksilö tulkitsee tilannetta: miten hän kokee palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessaan, miten siitä viestitään hänelle, miten hänen esimiehensä toimii yleisesti ottaen, mitkä hänen palkkaan liittyvät tarpeensa ovat ja niin edelleen. Viimeaikainen palkitsemistutkimus onkin keskittynyt selvittämään näiden muuttujien lainalaisuuksia. Vaikka monimutkaisten ja molemminsuuntaisten kausaalisuhteiden selvittäminen onkin vielä kesken, on selvää, että perinteiset ulkoiset palkitsemisjärjestelmämme eivät riitä. Niiden rinnalle - ja joissain tapauksissa niiden tilalle - on kehitettävä sisäistä motivaatiota tukevia palkitsemismenettelyjä.

Paine uudistaa palkitsemisjärjestelmiämme liittyy olennaisesti työn muuttuneeseen luonteeseen. Ulkoiset palkkiot toimivat hyvin yksinkertaisissa ja mekaanisissa tehtävissä, joiden tekemiseen tekijä ei ole sisäisesti motivoitunut. Näitä yksinkertaisia ja mekaanisia tehtäviä on kuitenkin yhä vähemmän. Ne on automatisoitu tai siirretty maapallon toisiin osiin. Tulevaisuuden työtehtävät edellyttävät ajattelua, uuden oppimista ja luovuutta. Tämä koskee erityisesti uusia sisällöntuotantoon ja digitaaliseen kehitystyöhön perustuvia aloja. Mutta myöskin perinteisemmässä teollisuudessa jäljellejäävät työpaikat ovat enimmäkseen monimutkaisempia ja vaativat enemmän oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Tällaisissa tehtävissä ulkoisten palkkioiden vaikutus on huomattavasti monimutkaisempi - jopa kielteinen. (Deci & Ryan, 2000b; Frey & Jegen, 2001.)

Ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota

Sisäisen motivaation vaalimisen kannalta järisyttävimpiä lienevät ne tutkimukset, jotka osoittavat ulkoisten palkkioiden rapauttavan sisäistä motivaatiota (esim. Deci, 1971; 1972a; 1972b; Lepper et al., 1973). Kun esimerkiksi sanomalehden vapaaehtoisille avustajille aletaan maksaa palkkiota, häviää alkuperäinen sisäinen motivaatio, eivätkä he enää ole yhtä innokkaita työskentelemään ilman tätä rahallista korvausta (Deci 1971).

Miksi ulkoiset palkkiot sitten vähentävät sisäistä motivaatiota? Tätä selitetään nk. ylimääräisyysvaikutuksen (over justification effect) avulla. Ihmisellä on taipumus muuntaa kokemuksensa jo tehdystä toiminnasta toiminnan jälkeen saadun tiedon perusteella. Esimerkiksi, jos ihminen saa ulkoisen palkkion tekemästään työstä, hän alkaa mieltää tehneensä homman alunperinkin tuon palkkion tähden. Tämä ulkoisiin seikkoihin keskittyminen anastaa puolestaan tilaa sisäisen motivaation kokemiselta. (Lepper et al., 1973; Deci et al., 1999). Työn tekemisestä katoaa suurin palo. Merkittävää työn tulevan tulokset-

lisuuden kannalta on myös se, että sisäisen motivaation laskun myötä ajattelukyky kapeenee ja luovuus heikkenee (Amabile et al., 1997; 1998; 2005).

Tästä ei tietystikään tule vetää sellaista johtopäätöstä, etteikö sisäisesti motivoituneen ihmisen tulisi saada palkkaa työstään. Frederick Herzbergin klassisen kaksifaktoriteorian mukaan työhyvinvointi koostuu motivaatiotekijöistä ja hygieniatekijöistä (Herzberg, 1968). Motivaatiotekijät ovat tekijöitä, joiden läsnäolo lisää motivaatiota. Usein ne liittyvät itsensä kehittämiseen ja sisäiseen kasvuun. Hygieniatekijät eivät itsessään kannusta huippu-suorituksiin, mutta ollessaan rempallaan ne aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Ne liittyvät vuorostaan useimmiten palkkaan ja työolosuhteisiin ynnä muihin perusasioihin. Esimerkiksi palkan on riitettävä elämän perusasioihin (mitä ne kullekin sitten tarkoittavatkaan), jotta asiaa ei tarvitse miettiä. Hygieniatekijöiden kunnossapitäminen nostaa työhyvinvoinnin neutraalille tasolle, mutta ei sen ylemmäs. Palkankorotus saattaa toimia motivaatiotekijänä hetken aikaa, muttei kauaa. Lähtökohtaisesti palkka on vain hygieniatekijä, jolla ei voida kasvattaa sisäistä motivaatiota. Vain motivaatiotekijöihin panostamalla – joiden osalta vapaus, virtaus ja vastuu ovat avainasemassa – päästään plus-merkkiselle alueelle, jossa motivaatio toden teolla kasvaa.

Palkitsemiskäytännöt ilmentävät yrityksen arvoja

Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Ulkoisilla palkkioilla voidaan joissakin tapauksissa tukea sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi tulospalkkaus tai osittainen tulospalkkaus kiinnittää työntekijän huomion aikaansaamiseen, mikä – kuten muistamme – oli yksi ihmisen perustarve ja hyvinvoinnin lähde. Strategisiin tavoitteisiin pohjautuvan tulospalkkauksen myötä yksilön tehtäväkuva ja tavoitteet tulevat myös usein kirkastettua poikkeuksellisen hyvin (Maaniemi, 2013). Tämä puolestaan lisää toiminnan mielekkyyttä ja vahvistaa sisäistä motivaatiota.

Laajemmin katsottuna palkitsemiskäytännöt ilmentävät yrityksen arvoja, esimerkiksi oikeudenmukaisuutta. Sisäisesti motivoituneille ihmisille arvot ovat tärkeitä – heidän draivinsahan kumpuaa nimenomaan siitä, että he ovat tunnistaneet omat arvonsa ja niitä tukevan toiminnan. Tällaisten ihmisten on vaikeaa, ellei mahdotonta, toimia organisaatiossa, jonka arvomaailma poikkeaa voimakkaasti heidän omastaan. Siten nousee tärkeäksi, että yksilö kokee organisaation toimintatavat reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi. Vaikka hän ei ensisijaisesti motivoituisikaan palkasta, on tärkeää, että hän kokee saavansa ansionsa mukaisen palkkion työstään. Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä voi tätä kautta tukea työntekijän sisäistä motivaatiota (ks. esim. Maaniemi, 2013). London School of Economicsin johtamisen laitoksella analysoitiin muutama vuosi sitten 51 tutkimusta, jotka käsittelivät taloudellisten insentiivien vaikutusta työntekijöiden välisiin suhteisiin. Ylisuurten, epäoikeudenmukaisiksi koettujen palkkioiden todettiin vähentävän sitoutumista työyhteisöön ja sen normeihin. Tällä vuorostaan on suora kielteinen vaikutus organisaation toiminnan tulokseen. (Irlenbusch et al., 2009.) Siksi huonosti rakennetut ja läpinäkymättömät palkkiojärjestelmät aiheuttavat motivaation osalta usein enemmän haittaa kuin hyötyä.

Avain sisäisen motivaation logiikkaan on omaehtoisuus

Sisäistä motivaatiota vaalimaan pyrkivän johtajan tulee siis palkita työstä oikeudenmukaisesti ja ilahduttavasti – mutta ei niin ilahduttavasti, että työtä ruvettaisiin tekemään siitä saatavan palkkion tähden. Sisäisen motivaation toiminnan logiikan avain on kokemus omaehtoisuudesta. Psykologiassa puhutaan toiminnan aiheuttajan alkuperästä, eli siitä onko tekemisen lähde yksilön ulkopuolella vai sisäpuolella. Mikäli palkitseminen muuttaa yksilön kokemusta toiminnan alkuperästä siten, että hän kokee sen ulkoapäin ohjatuksi, laskee sisäinen motivaatio. Mikäli palkitseminen säilyttää kokemuksen omaehtoisesta toiminnasta, on onnistuttu säilyttämään ja jopa tukemaan sisäistä motivaatiota.

Tämä ajatus omaehtoisuudesta selkiyttää monia palkitsemista koskevia tutkimustuloksia. On esimerkiksi huomattu, että ennalta ilmoitetut ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota selvästi enemmän kuin yllättävät ulkoiset palkkiot (Lepper et al., 1973). Vaikutus selittyy juuri sillä, ettei yllättävää palkintoa voi odottaa etukäteen, jolloin itse työn tekemisen aikana vain sisäinen motivaatio vaikuttaa. Samaa logiikkaa noudattavat tutkimustulokset, jotka kertovat pienten palkkioiden toimivan suurempia paremmin (Ariely et al., 2005) ja ulkoisten palkkioiden toimivan hetkellisesti, mutta laskevan työtehoa pitkällä tähtäimellä (Kohn, 1993). Huonoimpaan tilanteeseen päästään antamalla työstä ensin ulkoinen palkkio ja poistamalla tämä sitten. Seurauksena on lähtötilannetta huonompi motivaatio, vaikka tekijä olisikin alunperin suhtautunut tehtäväänsä innostuneesti. (Benabou & Tirole, 2006.)

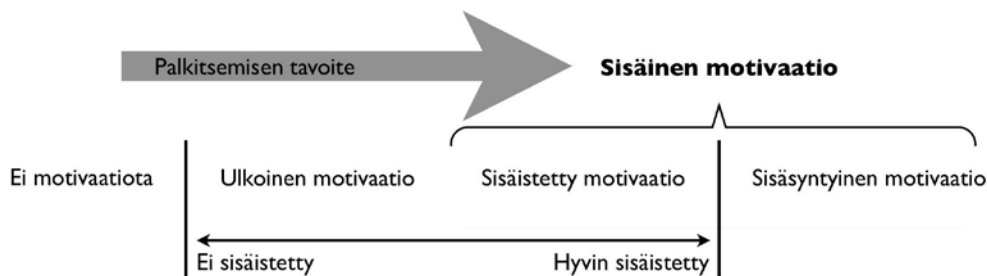
Yleisesti oletetaan myös, ettei sanallinen palkinto, esimerkiksi kehuminen, laske sisäistä motivaatiota. Tieto perustuu pitkälti Shu-Hua Tangin ja Vernon C. Hallin vuonna 1995 julkaisemaan 50 tutkimuksen meta-analyysiin, jonka yksi tulos oli se, että sanallinen positiivinen palaute näyttäisi lisäävän sisäistä motivaatiota (Tang & Hall, 1995). Samanlaisen tulokset saivat omassa 128 tutkimuksen meta-analyysissään Edward Deci, Richard Koestner ja Richard Ryan vuonna 1999. Joissain tutkimuksissa on kuitenkin löydetty merkittävä ero ihmisten välillä siinä, miten sanallinen palkinto oli vaikuttanut sisäiseen motivaatioon. Heillä, jotka olivat kokeneet kehumisen holhoavaksi ja kontrolloivaksi, oli kehuminen laskenut sisäistä motivaatiota, kun taas niillä koehenkilöillä, jotka olivat ottaneet kehut iloisina vastaan, ei kehumisella ollut mitään vaikutusta sisäiseen motivaatioon. (Pitman et al., 1980 artikkelissa Ryan, 1982.) Kontrolloiviksi koetut kehut olivat muuten usein sisältäneet pitää -muotoilun, esimerkiksi ”Hienoa, nyt sinun pitää vain pitää tuo hyvä taso yllä”. Sellaista kannattaa siis välttää jokaisen, joka antaa antaa sanallista palautetta.

Tangin ja Hallin sekä Decin ja kumppaneiden meta-analyysit osoittivat myös eron sen välillä, palkitaanko hyvästä lopputuloksesta vai toivotusta toiminnasta. Näyttäisi siltä, että sisäiselle motivaatiolle on tuhoisampaa palkita toiminnasta kuin sen tuloksesta. Tämäkin tulos selittyy omaehtoisuus-kriteerin kautta: Kontrolloiva elementti on väistämättä läsnä tilanteessa, jossa palkitaan tietyllä tavalla toimimisesta. Mutta jos palkkio saadaan hyvän tuloksen perusteella, kasvaa työntekijän kokemus mahdollisuudesta itse päättää, miten päämäärä saavutetaan, mikä puolestaan tasapainottaa sitä negatiivista vaikutusta, mikä toiminnan kontrolloimisesta aiheutuu. (Tang & Hall, 1995.) Käytännön kannalta palkkion sitominen tuloksen sijasta pelkkään suoritustapaan on huono ratkaisu senkin takia, että se poistaa tarpeen kehittyä toiminnassa.

Ajatus omaehtoisuudesta selittää myös tutkimustuloksia, jotka osoittavat määrääkojen, direktiivien ja toimintaohjeiden, uhkausten, painotettujen arviointien sekä ylhäältä annettujen päämäärien ja tavoitteiden heikentävän sisäistä motivaatiota (Mossholder, 1980; Rummel & Feinberg, 1988; Deci & Ryan, 2000b).

Palkitsemisen tulisi tukea sisäistä motivaatiota

Monet yllämainituista tutkimuksista on tehty laboratorioissa ja testaamisen kohteena on usein ollut tehtävä, johon koehenkilö on ollut etukäteen sisäisesti motivoitunut. Työelämässä tilanne ei aina ole tämä. Tehtävänanto tulee työnantajalta eikä omasta intohimosta, ja upeimpaankin työnkuvaan liittyy toisinaan vähemmän innostavia elementtejä. Richard Ryanin ja Edward Decin Itseohjautuvuusteoria, johon tässä raportissa on jo viitattu moneen kertaan, tarjoaa tähän käytännöllisen mallin. Teorian mukaan ulkoinen motivaatio voi olla enemmän tai vähemmän sisäistetty (internalized). Henkilön sisäistettyä jotakin ulkoisesti motivoitua tehtävää vain hiukan, hän toimittaa sen pitkin hampain ja alta riman. Jatkumon toisessa päässä on täysin sisäistetty toiminta, jossa toiminta on jo sisäisesti motivoitunutta. Silloin henkilö pitää toimintaa tärkeänä, omille arvoilleen sopivana ja omia (sisäisesti motivoituneita) päämääriään tukevana. Tehtävä ei välttämättä edelleenkään ole itsessään nautinnollista, mutta yksilö on vahvasti motivoitunut tekemään sen, koska se on nyt olennainen osa hänen omaa arvomaailmaansa. Näin toiminta muuttuu omaehtoiseksi ja itseohjautuvaksi. (Gagne & Deci, 2005.) Palkitsemiskäytäntöjen tulisikin pyrkiä sisäistyttämään ulkoista motivaatiota ja herättelemään sisäsyntyistä motivaatiota (kuvio 11).



Kuvio 11. Palkitsemisen pitäisi pyrkiä sisäistämään ulkoista motivaatiota ja tukea sisäistä motivaatiota.

Sisäistä motivaatiota tukevat palkitsemiskäytännöt perustuvat kolmen perustarpeen, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja merkityksellisyyden, vahvistamiseen (Deci et al., 1999; Gagne & Deci, 2005). Kyvykkyyden kokemisen tukemista palkitsemisellä on eniten tutkitu tulospalkkioiden näkökulmasta. Kuten edellä esitettiin, ne voivat heikentää sisäistä motivaatiota ja laskea työtuloksia erityisesti pitkällä aikavälillä. Toisaalta ne konkretisoivat hyviä työtuloksia ja siten lisäävät työntekijän kokemusta kyvykkyydestään. Hyvin suunniteltuina tulospalkkiot voivat myös manifestoida oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Huonosti suunniteltuina ne kuitenkin johtavat

On hyvä huomata, että palkitsemisen ei tarvitse aina olla rahallista, pelkkä hyvien suoritusten huomioiminen on usein toimiva tapa vahvistaa sisäistä motivaatiota. Kun työntekijä kokee, että hänen onnistumisensa huomioidaan, vahvistuu hänen kokemuksensa kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Yhteisölliset palkinnot ja pelkkä tunne siitä, että muut arvostavat tekijää ovat laajasti käytössä esimerkiksi erilaisissa vapaaehtoisuuteen perustuvissa verkostoprojekteissa wikipediasta firefoxiin. Filosofi Pekka Himasen vuonna 1999 julkaisema teos "Hakkerietiikka" kuvasi koodareiden intohimoista työskentelyä "vain" kollegoiden arvonto palkkionaan (Himänen, 1999). Yhteisön arvontaa voidaan ilmentää hyvinkin yksinkertaisin tavoin. Useissa yliopistoissa esimerkiksi pidetään kuukausittaisia kahvitilaisuuksia, joissa nostetaan esiin julkaisuun päässeet artikkelit.

Yhteenveto

Palkitsemisen ydinajatus ei muutu miksiäkään, vaikka mukaan yhtälöön otetaan sisäinen motivaatio: palkitsemisen tarkoitus on yhä yrityksen strategian toteutumista edistävän toiminnan tukeminen. Täytyy vain ymmärtää, että suoraviivaiset palkkiot eivät läheskään aina ole se paras keino parhaan tuloksen aikaansaamiseksi.

Ulkoisten palkintojen tehtävä on tarjota elämän perusresurssit sekä ilmentää oikeudenmukaisuutta. Ne ovat hygieniatekijöitä, joita ilman yksilön motivaatio kärsii. Mutta tietyn pisteen jälkeen ne eivät enää tarjoa sitä tarvittavaa lisämotivaatiota, jonka avulla yksilö onnistuu ylittämään kohtuusuorituksen ja todella antamaan parastaan työtehtävässään. Hyvästä erinomaiseksi suorituksen voi houkutella vain tukemalla yksilön sisäistä motivaatiota. Tämä tapahtuu ensisijaisesti vahvistamalla työntekijän omaehtoisuutta sekä kokemusta työntekijän kyvykkyydestä ja työn merkityksellisyydestä.

7. Mitä yhteiskunta voi tehdä kansalaisten sisäisen motivaation vahvistamiseksi?

Teollisena aikakautena ihminen työntekijänä vieraantui sisäisestä motivaatiostaan ja työstä tuli palkkaa vastaan tehtävä suorite. Kun yhteiskuntamme siirtyy yhä vahvemmin jälkiteolliseen aikakauteen, on sisäisestä motivaatiosta kasvamassa yhä merkittävämpi tuotannontekijä. Luovilla aloilla ihmisten väliset tuottavuuserot voivat olla monikymmenkertaisia ja tässä pelissä sisäisesti motivoituneet tekijät ovat voittajia: Professori Pirjo Ståhle (2014) siteeraa lukuja, joiden mukaan haastavissa tehtävissä vähiten ja eniten motivoituneiden työntekijöiden välinen tuottavuusero voi olla yli kymmenkertainen. Siksi tulevaisuuden työelämää ei voi ymmärtää saatikka säädellä tai ohjata ilman ymmärrystä sisäisen motivaation perustekijöistä.

Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää poliitikoilta uudenlaisen ihmiskuvan omaksumista poliittisen päätöksenteon taustalle. Ihmistä ei tule nähdä passiivisena *homo economicuksena*, joka toimii puhtaasti taloudellisten kannustimien pohjalta. Taloudellisten motiivien rinnalla on ymmärrettävä, että ihminen aktiivisesti hakeutuu tekemään asioita joista hän on innostunut ja että juuri näissä tehtävissä ihminen on myös parhaimmillaan. On ymmärrettävä, että "luovuus ja visio ovat resursseja", kuten Nobel-palkittu Edmund

Phelps (2013: 35) tähdentää. Ne ovat resursseja, jotka jälkiteollisena aikana ratkaisevat kansakuntien menestyksen - ja ne ovat resursseja, jotka syntyvät sisäisestä motivaatiosta. Siksi tulevaisuuden työelämää on suunniteltava siten, että mahdollisimman moni kansalainen pääsee toteuttamaan sisäistä motivaatiota työssään. Tämä on sekä taloudellisesti että inhimillisesti oikea suunta.

Alla on listattu joukko polttavia poliittisia kysymyksiä, joiden ratkaisemisessa sisäisellä motivaatiolla on oma merkittävä roolinsa. Tärkeämpää kuin mikään yksittäinen poliittinen kysymys on kuitenkin sen ajattelutavan muuttaminen, jonka pohjalta poliittisia päätöksiä tehdään. Tämän raportin perusviesti on, että ihminen tulee nähdä aktiivisesti omia kiinnostuksenkohteitaan etsivänä ja toteuttavana olentona. Tulevaisuuden politiikka pitää rakentaa tämänkaltaiset ihmiset mielessä.

Varhaiseläkepomme – Nuorten syrjäytyminen työelämästä maksaa miljardeja

Sisäinen motivaatio ei ole tärkeä vain myönteisten asioiden edistämisessä, vaan olennaista myös tiettyjen kielteisten kehityskulkujen ehkäisemisessä. Niistä huolestuttavin on jatkuvasti lisääntyvä joukko työikäisiä varhaiseläkeläisiä ja erilaisista mielenterveyden ongelmista ja masennuksesta kärsiviä. Joka viides suomalainen sairastuu jossakin elämänsä vaiheessa masennukseen ja se on noussut yleisimmäksi työkyvyttömyyseläkkeen syyksi – jo yli 40 000 suomalaista on sen vuoksi pysyvästi syrjäytynyt työelämästä (Mastohanke, 2009). Kauppalehden (6.4.2010) mukaan näiden elämänsä alkutaipaleella olevien nuorten aikuisten eläköityminen maksaa yhteiskunnalle jo 6,6 miljardia euroa hoitokustannuksina ja menetettyinä verotuloina. Tämä summa on kasvanut viidessä vuodessa kahdella miljardilla.

Eläkepomme ohella olisikin tärkeätä puhua varhaiseläkepommista, jonka purkamisen tulisi olla työvoimapolitiikkamme ykkösprioriteetti. Tässä projektissa työhyvinvointiin panostaminen on olennaisen tärkeässä asemassa. Meidän on tarvittaessa kovallakin rahalla luotava sellaisia työpaikkoja, joissa ihmiset viihtyvät ja joissa myös syrjäytymisvaarassa olevat kykenevät pärjäämään. Tämä ei ole vain inhimillistä, vaan se tulee nähdä investointina tulevaan. Jos orastavasta masennuksesta kärsivä onnistutaan varhaiseläkkeen sijasta nostamaan takaisin jaloilleen ja työelämään, maksaa tämä takaisin kalliitkin hoito- ja tukitoimenpiteet, kun henkilö eläkkeen nostamisen sijasta kartuttaa verotuloja seuraavat vuosikymmenet.

Mielekäs tekeminen on yksi keskeinen suojaava tekijä niin masennuksen kuin erilaisten päihderiippuvuuksien kohdalla. Sen vuoksi työ voi parhaimmillaan auttaa lävitse erilaisten vaikeiden hetkien – mutta vain jos työ on järjestetty oikein. Eräs sairaanhoitaja kertoi tajunneensa työyhteisönsä arvon sen jälkeen, kun hän traagisesti menetti oman lapsensa. Lyhyen sairasloman jälkeen hän suorastaan kaipasi takaisin töihin, koska tiesi työyhteisön pystyvän tukemaan häntä tässä vaikeassa tilanteessa. Hyvässä työpaikassa työ ei välttämättä ole vaikeaa elämänvaihetta käyvälle lisärasite, vaan parhaimmillaan henkireikä ja tukiyhteisö, joka auttaa häntä jaksamaan ja menemään eteenpäin. Kilpailuhenkisessä nykyaikaisessa on kuitenkin yhä vähemmän tilaa työntekijöille, jotka ovat tilapäisesti vähemmän tuottavia. Kun he jäävät työelämän ulkopuolelle, on tämä omiaan vahvistamaan syrjäyttämiskierrettä.

Sisäistä motivaatiota tukevat kolme elementtiä – omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys – ovat keskeiset elementit, joiden avulla rakennetaan hyvinvoivia työntekijöitä ja työkuultuureita, joissa ihmisiä tuetaan. Sen lisäksi, että niitä tulisi yleisesti vahvistaa sekä julkisella että yksityisellä puolella, tarvitaan myös rakenteita, joiden avulla erilaisista syistä tilapäisesti vajaakuntoiset pääsisivät kiinni tekemiseen, jossa he voisivat kokea olevansa tärkeä osa jotakin isompaa kokonaisuutta. Teknologisen kehityksen ja tiukemman markkinaehtoisuuden myötä vapailla markkinoilla on yhä vähemmän työpaikkoja, joissa kuntoutuvat voivat pärjätä. Siksi valtion on otettava aktiivisempi rooli heikosta työkyvystä kärsiville sopivien työpaikkojen luomisessa. Mallia voidaan ottaa Paltamon *Työtä kaikille* -työllistämishankkeesta, jossa kaikille kunnan työttömille pyrittiin takaamaan työpaikka. Vaikka pidempiaikaisia vaikutuksia on liian aikaista arvioida ja työvoimapoliittiset tavoitteet eivät osittain taantumasta johtuen toteutuneet, osoittivat kokeilun tulokset sen parantaneen työttömien fyysistä ja psyykkistä terveyttä samalla kun valtaosa hankkeeseen panostetuista rahoista palautui takaisin yhteiskunnalle (Kokko et al, 2013). Työllistämistä voidaan tukea myös perustamalla erilaisia työttömien osuuskuntia, joissa on mahdollista ylläpitää taitoja ja ottaa vastaan lyhyempiä keikkatöitä ilman etuuksien menetyksiä (Eranti et al., 2013). Tämä ehkäisee syrjäytymiskehitystä ja parantaa mahdollisuuksia palata työelämään.

Yhteiskunnallisen työllistämisen toteutumisessa pitää myös huolehtia siitä, että nykyinen hallinnollinen tulosityksikkö-ajattelu tuottavuustavoitteineen ei toimi esteenä sopivien tukityöpaikkojen luomisessa. Valtionhallinnon mittaus- ja tulosjärjestelmät tulee rakentaa niin, että ne aktiivisesti kannustavat eri virastoja miettimään sopivia tukityöpaikkoja oman alansa puitteissa. Tämän tulisi olla keskeinen kehitysteema niin kansalaisten hyvinvoinnin kuin taloudellisen kestävyyskannalta.

Eläkeiän nostamisen sijasta mielekästä työtä kolmatta ikää eläville

Väestön ikääntymisestä johtuva huoltosuhteen heikentyminen on yksi valtiontalouden suurista haasteista (Ruotsalainen, 2012). Viimeaikaisessa keskustelussa eläkeiän nostamista on tarjottu yhdeksi keinoksi parantaa tilannetta, vaikka esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusliiton puheenjohtaja Ilpo Kokkila muistuttaa, että eläkeiän pakkonosto ei ole välttämättä yritysten etujen mukaista (Yle 2014a). Eläkeiän nostopaineiden takana on kuitenkin yksinkertainen ajatus: Kun ihmisten olisi pakko olla työelämässä vuoden pari pidempään, olisi huoltosuhde saman tien astetta parempi.

Eläkeiän korottamisella ei kuitenkaan välttämättä olisi kovin isoa vaikutusta työurien pituuteen: Nykyisellään vain 39 % duunarityöntekijöistä ja alemmista toimihenkilöistä jatkaa ansiotyössä eläkeikänsä asti (Järnefelt et al. 2014). Ylempien toimihenkilöiden osalta eläkeiän saavuttaa 69 % työntekijöistä. Valtaosaan työurista mekaaninen eläkeiän nosto ei siis aiheuttaisi muutoksia.

Mitä jos eläkekysymystä ei pohdittaisi pakottamisen kautta, vaan sitä kautta, mitä sellaista mielekästä työtä voisimme eläkeikäisille tarjota, jossa he aidosti viihtyisivät seitsemänkymppiseksi asti? Finanssialalla tehdyn menestyksekkään pääuran jälkeen moni voisi eläkeiässä olla halukas tekemään 'toisen uran' esimerkiksi päiväkotikäisten lasten elämänlaadun parantamiseksi. Tai jatkamaan nykyisellä alallaan kevyemmässä neuvonanta-

jan tai asiantuntijan roolissa tai hallitusammattilaisena. Myös moni sairaanhoitaja voisi mielellään jatkaa työskentelyä apua tarvitsevien parissa, mutta jokin osapäiväinen ja kevyempi tehtävä voisi innostaa enemmän, sitten kun keho ei enää kestä raskaimpia ja hektisimpiä tehtäviä. Näissä tapauksissa kanavan tarjoaminen mielekkäälle tekemiselle voisi olla tehokkaampi huoltosuhteen vakauttaja kuin epämotivoituneen työntekijän pakottaminen pysymään kaksi vuotta pidempään katkerana sorvin ääressä.

Meillä on kasvava joukko hyväkuntoisia ja aktiivisia eläkeläisiä, jotka mielellään ottaisivat vielä uusia haasteita vastaan. Ehkä he eivät enää ihan 40-tuntista työviikkoa haluaisi tehdä – pitää päästä matkustamaan tai viettämään aikaa lastenlasten kanssa -, mutta jokin joustavampi ratkaisu voisi motivoida heidät tekemään tuottavaa työtä vielä vaikka kymmenenkin vuotta lisää. Ei siis siksi, että olisi pakko. Vaan siksi, että työn kautta he pääsisivät toteuttamaan itseään, vastaamaan haasteisiin ja tuntemaan itsensä hyödylliseksi.

Jos saisimme tämän voimavaran kanavoitua tuottavaan työhön, voisi tällä olla myönteiset vaikutukset sekä huoltosuhteeseen, kansantalouteen että lopulta myös kolmatta ikää elävien omaan elämänlaatuun. Mielekäs tekeminen vahvistaa hyvinvointia, ja jos työtahtia saisi säädellä itse omien mieltymysten ja kuntonsa mukaan, olisi työ näiden eläkeläisten elämässä hyvinvointia vahvistava tekemisen lähde.

Kutsumuksen löytäminen on koulutusjärjestelmän keskeinen tavoite

”Tämä päämäärän selkeys synnyttää heissä suunnattoman määrän ylimääräistä myönteistä energiaa, joka ei vain motivoi heitä tavoittelemaan päämääriään intohimoisesti vaan myös hankkimaan tehtävänsä vaatimat taidot ja tiedot. Tässä prosessissa heistä tulee erittäin hyviä oppijoita ja ikäisekseen harvinaisen aikaansaavia.”

– Stanfordin yliopiston professori William Damon 2008, s. 80

Valinnanvapauden lisääntyminen, tulevalta työltä edellytettävien vaatimusten kasvu sekä työelämän muutokset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa on yhä todennäköisempää, että nuoren urahaaveet muuttuvat kouluttautumisvaiheen aikana tai sen jälkeen. Halusimme tai emme, elämme maailmassa, jossa nuoret etsivät itseään ja suuntaansa pitkälti yli kaksikymmentävuotiaiksi. Tätä kulttuurista murrosta ei ole mahdollista tukahduttaa rakenteellisilla ratkaisuilla.

Samaan aikaan työelämän vaatimukset ovat muuttuneet. Työn sisältö ja työtehtävät muuttuvat kiivaammin ja siksi kyvystä päivittää ammattitaitoaan ja jatkuvasta oppimisesta on tullut yksi tärkeimmistä työtaidoista. Teollisen aikakauden tarpeisiin tarvittiin työläisiä, jotka noudattavat käskyjä, mutta jälkiteollisena aikakautena tulevien työntekijöiden omaloitteisuuden ja itsenäisen uusiutumiskyvyn vaaliminen ovat koulun tärkeimpiä tehtäviä.

Siksi koulutusjärjestelmän pitäisi tukea nuoren ammatillista liikkuvuutta paremmin ja tarjota selkeämmät työvälineet elinikäisen oppimisen sisäistämiseksi (Martela & Järvilehto 2012). Koulutusjärjestelmää pitäisikin kehittää vastaamaan paremmin nykykuoren ja nykyaikaisen työelämän tarpeita. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta julkaisi marraskuussa 2013 raportin, jossa oppimisen asiantuntijat kirjoittavat näkemyksistään koulujärjes-

telmän kehittämiseksi. Elämäntaitojen ja eettisen kasvatuksen merkitystä korostettiin läpi linjan (Tulevaisuusvaliokunta, 2013).

Nuorten kutsumuksen löytämistä tutkinut Stanfordin yliopiston professori William Damon (2008, s. 104) on vuorostaan esittänyt tutkimustensa perusteella, että kuka tahansa nuori voi löytää elämälleen päämäärän ja hyötyä suuresti sen tavoittelusta. Tämä vaatii kuitenkin, että nuori saa riittävästi tukea kutsumuksensa löytämisessä. Elämän suuria päämääriä ja arvoja on vaikea kartoittaa yksin ja arjen keskellä. Ne vaativat sopivan ajan ja paikan, sekä kannustavan ympäristön, jossa ihmisellä on uskallusta heittäytyä ajattelemaan elämäänsä mahdollisuuksista käsin (Saarinen, 2012).

Tätä kehitystä voidaan edesauttaa tarjoamalla oppilaille yksilötason työkaluja, joiden avulla heidän on helpompi ohjata omaa opintosuuntautumistaan, kouluttamalla oppilaitosten henkilökuntaa tukemaan opiskelijoiden liikkuvuutta, tarjoamalla oppilaitostasolla helpompia mahdollisuuksia kokeilla ja tutustua erilaisiin aloihin sekä viime kädessä tukemalla yhteiskuntarakenteiden tasolla elinikäistä oppimista.

Koulutussektorin kokonaisuuden kannalta keskeistä ei pitäisi olla nuoren saaminen putkesta läpi mahdollisimman nopeasti, koska tämä johtaa aivan liian helposti nuoren väärälle alalle. Tästä myöhemmin aiheutuvat turhautumiseen, masennukseen, syrjäytymiseen, ja alanvaihtoon liittyvät kustannukset ovat merkittävät sekä nuorelle itselleen että yhteiskunnalle. Alalla välttämättömien teknisten taitojen ohella koulutuksella tulisi olla kaksi pääpainopistettä: nuoren tukeminen oman kutsumuksensa löytämisessä ja nuoren omaehtoisten kykyjen vahvistaminen oman osaamispääoman, urakehityksen ja ylipäänsä elämän hallinnassa (Martela & Järvilehto, 2012).

Luovuus – suomalaisen vientiteollisuuden uusi kivijalka

Teollisesta valmistamisesta ei ole enää Suomen viennin veturiksi. Ne perusteellisuuden ja valmistuksen työpaikat, joita automatisaatio ei korvaa, valuvat rajan taakse Puolaan ja Kiinaan. Selluntuoksuisten menneiden aikojen haikailun sijasta on katse käännettävä tulevaan. On kysyttävä, mitä sellaista Suomi voi tuottaa, jota muut eivät voi tuottaa?

Heti aluksi on tiedostettava muutama perusasia. Me emme voi kilpailla työn halpuudella, joten työvoimaintensiiviset alat ovat meiltä pois. Samaten meillä on kovin vähän ainutlaatuisia raaka-aineita ja esimerkiksi suomalainen puu kasvaa turkasen hitaasti verrattuna brasilialaiseen kilpakumppaniinsa. Näistä suunnista on siis turha etsiä tulevia vientimestyksiä.

Meidän tärkein valttimme on lopulta suomalaiset itse, erityisesti korkea koulutuksemme. Meillä ei ole paljoakaan ainutlaatuisia aineellisia resursseja, mutta aineettoman pääoman osalta Suomi sijoittuu kansainvälisessä vertailussa neljännelle sijalle maailmassa (Stähle 2014). Vaikka sanaa on hoettu kyllästymiseen asti, on selvää, että innovaatiot ovat Suomen ja muiden jälkiteollisten yhteiskuntien tulevan menestyksen perusta (ks. Hautamäki 2008). Paikallisesti kilpailluilla aloilla voi pärjätä vanhoilla resepteillä: pizzeria ja keskiolutta kivijalassa on toimiva resepti myös vuonna 2050. Mutta kansainvälisesti kilpailluilla aloilla me voimme menestyä vain sillä, että luomme uusia asioita, että olemme edelläkivi-

jöitä, että tuotamme jotakin sellaista, jota kukaan muu ei vielä tuota. Se, mikä ei luo uutta, voidaan tuottaa jossakin halvemmalla. Voimme myydä rajojemme ulkopuolelle pitkässä juoksussa vain luovuuttamme.

Orastavia menestystarinoita on. Mobiilipelialalla Suomi on noussut pikkujättiläiseksi, joka tuottaa kansainvälisen mittakaavan menestystarinoita Rovioista Supercelliin. Vaikka peliteollisuuden liikevaihto oli vuonna 2012 vasta 250 miljoonaa euroa (Yle, 2013), on se jo useamman vuoden kasvanut jopa yli 50 % vuositahtia. Kansainvälisesti pelimarkkinoiden koon on arvioitu kasvavan 112 miljardiin dollariin vuoteen 2015 mennessä (Gartner, 2013). Supercellin miljardiluokan kauppahinta vuonna 2013 antaa osviittaa siitä, että tulevaisuudessa Suomen vienti voi olla uudenlaista sisältöä tuottavien nörttien kapeilla harteilla.

Kuuluisa suomalainen insinööritaito taas pääsee oikeuksiinsa siellä, missä tuotetaan radikaalilla tavalla uudenlaisia keksintöjä. Esimerkiksi robotiikan, clean techin, nanoteknologian tai health techin aloilla. Tai matkapuhelinalalla kaksikymmentä vuotta sitten. Ei siellä, missä tekninen kehitys on hidastunut ja kulujen optimointi kasvattaa markkinaosuksiin. Kulujen karsinnassa luova suomalainen insinööri ei pärjää eteläkorealaiselle. Siksi insinöörien katseet on suunnattava markkinoille, joita ei vielä ole.

Innovaatiopohjaisen talouden kannalta on myös merkittävää, että akateeminen yrittäjyys on Suomessa vahvistuva trendi (ks. Lehdonvirta, 2013). Pitkään olemme olleet yrittäjyysasenteissa ja akateemisessa yrittäjyydessä jäljessä muita länsimaita, mutta nyt Aaltoyliopistossa ja muissa yliopistoissa on selvästi havaittava yrittäjyys-innostus, jonka seurauksena yhä useampi opiskelija näkee yrittäjyyden kiinnostavana ja varteenotettavana uravaihtoehtona. Tästä yrittäjyyden yhtäkkisestä buumista on jopa käytetty nimitystä ”the Helsinki Spring” (Lehdonvirta 2013). Kasvuyrittäjyyden tukemisessa TEKES ja muut tahot tekevät jo nyt hyvää työtä ja on tärkeitä tiedostaa tämän työn merkitys Suomen tulevan viennin kannalta.

Kun siis Suomen teollisuuden tulevaisuuden suuntaviivoista ja rakenteista päätetään, on tärkeitä että poliittiset päättäjät eivät kuuntele vain perinteisen teollisuuden hyvin verkottuneita edustajia. Suomen tulevaisuus on luovilla aloilla ja uusissa kasvuyrityksissä. Siksi päätöksenteossa on kuunneltava tarkkaan niiden tarpeita. Kuten Richard Florida (2011 s. 182) tylästi toteaa: ”Sen sijaan että autamme kuiville huonosti johdettuja vanhan talouden yhtiöitä, meidän on panostettava kaikki käytettävissä olevat resurssit siirtyäksemme idea-johtoiseen talouteen.” Yksi keino tukea tätä kehitystä on digitaaliseen perusinfrastruktuuriin panostaminen (Eranti et al., 2013). Teollisella aikakaudella valtion panostukset rautateihin ja muuhun fyysiseen infrastruktuuriin olivat taloudellisten menestystarinoiden keskeinen taustatekijä. Samalla tavalla nykyaikana edistykselliset valtiot luovat yrityksilleen etulyöntiaseman olemalla ensimmäisten joukossa digitaaliseen infrastruktuuriin panostamisessa.

On myös huomattava, että siirtyminen innovaatiopohjaiseen talouteen tarkoittaa uudenlaista maantiedettä (Florida, 2011). Perinteinen teollisuus oli maantieteellisesti kiinni raaka-aineissaan ja logistisesti merkittävissä vesiväylissä. Luova talous ja sen raaka-aineena toimiva luova yksilö eivät ole samalla tavalla fyysisesti sidottuja mihinkään yhteen paikkaan. Nämä ihmiset etsiytyvät niihin paikkoihin, joissa heidän ympärillään on luovaa taloutta tukeva toimiva ekosysteemi: rikas kulttuurielämä, koulutettua työvoimaa,

korkeatasoisia yliopistoja ja riittävästi riskirahaa. Tärkein houkutustekijä ovat kuitenkin toiset luovat ihmiset ja siksi valtaosa maailman innovaatioista ja talouskasvusta tulee tulevaisuudessa keskittymään rajalliseen määrään innovaatiokeskittymiä. Siksi ”uteliaat, innostuneet yksilöt” ovat tulevaisuuden innovaatiokeskittymien ytimessä (Hautamäki & Oksanen, 2014). Ja siksi sisäistä motivaatiota tukevat koulutus- ja työelämäratkaisut vahvistavat pitkässä juoksussa myös Suomen vientiä.

Kun automaatio korvaa työvoiman

”Automatisaation kehitys tekee tilanteen vakavaksi. Vuoden 2014 maailmassa tulee olemaan hyvin vähän rutiinitöitä, joita koneet eivät pystyisi tekemään paremmin kuin ihmiset. Ihmiskunnasta onkin tullut pitkälti joukko koneenhoitajia.

Siltikin, ihmiskunta kärsii pahasti tylsyyden sairaudesta, joka jatkuvasti leviää laajemmalle ja muuttuu intensiivisemmäksi. Tällä tulee olemaan vakavia henkisiä, tunteellisia ja sosiologisia seurauksia, ja psykiatriasta on tullut tärkein lääketieteellinen erikoistumisalue. Ne harvat onnekkaat, jotka pääsevät tekemään jotakin luovaa työtä, ovat ihmiskunnan todellista eliittiä, koska vain he tekevät muutakin kuin palvelevat konetta.

Kaikkein synkin spekulatio minkä voim antaa vuodesta 2014 on, että pakotetun vapaa-ajan yhteiskunnassa kaikkein kunniaikkain yksittäinen sana on työ!

– Tieteiskirjailija Isaac Asimov, 1964

Vuonna 1930 modernin taloustieteen suuri nimi, John Maynard Keynes, ennusti, että vuoteen 2030 mennessä ihmistyövoiman tarve on vähentynyt radikaalisti. Kehittynyt teknologia ja automatisaatio pitävät huolen siitä, että mielekästä tekemistä ei riitä kuin murtoosalle työvoimasta (Keynes, 1932). Moni oman aikamme johtavista yhteiskunnallisista ajattelijoista pelkää, että Keynes saattoi osua oikeaan. Esimerkiksi Oxfordin yliopiston tutkijat Carl B. Frey ja Michael A. Osborn (2013) uskovat, että lähes puolet työpaikoista Yhdysvalloissa ovat vaarassa kadota automaation takia. Suomessa Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlä julkaisi juuri oman laskelmansa, jonka mukaan suomalaisista työpaikoistakin peräti kolmasosa on vaarassa kadota seuraavien kahden vuosikymmenen aikana (Pajarinen & Rouvinen, 2014). Googlen toimitusjohtaja Eric Schmidt puhui Davosissa ”kilpailusta ihmisten ja koneiden välillä” (Globe and Mail, 2014). Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kehitysjohtaja Olli Hietanen antaa vielä synkemmän arvion: ”Vertaisin tätä mustaan surmaan. Koko Eurooppa rakentui uudelleen mustan surman jälkeen. Silloin käyttöön tuli uutta, eikä rakennettu enää vanhaa uudelleen.” (YLE 2014b.)

Onko syytä huolestua? Koneet ovat korvanneet fyysisistä työtä teollisen vallankumouksen alkua ajoista lähtien, mutta nyt ”koneellistumisen toisen aallon” myötä tulilinjalla ovat myös monet korkean tason tietotyöläiset (Brynjolfsson & McAfee 2014). Aiemmin koneet korvasivat vain fyysisistä työtä, mutta nyt tekoäly on alkanut syrjäyttää ajattelutyötä. Olemme saapuneet rajalle, jossa koneiden älykkyys ylittää ihmisälyn yhä useammalla alueella sha-

kista tiedonhakuun. Ja samalla kun ihmisälyn määrä on osapuilleen vakio, kaksinkertaisuus koneiden suorituskyky edelleen Mooren lain mukaan.

Tämän kehityksen vuoksi automatisaatio ja tekoäly vyöryy nyt nopeasti aloille, jotka aiemmin ovat olleet turvassa. Visuaalisen hahmontunnistuksen myötä röntgen-kuvia analysoivat erikoislääkärit eli radiologit voivat menettää työnsä ja kehittyneet oikeudellisia dokumentteja analysoivat algoritmit syrjäyttävät ison osan monien juristien työtaakasta (Vahvanen, 2013). Tekoällyn kehittymisen myötä itsestään ajavat autot eivät ole enää tieteisfantasiaa, vaan niitä on menestyksekkäästi käytetty niin Kaliforniassa kuin Berliinissäkin. Vuonna 2014 viidessä Eurooppalaisessa kaupungissa kokeillaan kuskittomia takseja (Science World Report 2014). On vain ajan kysymys, koska ne korvaavat taksi-, rekka- ja bussikuskit Suomessa ja muissa länsimaissa. Pääsääntöisesti kaikki työ, joka ei sisällä syvällistä luovuutta tai suoraa inhimillistä kontaktia ovat lähitulevaisuudessa korvattavissa. Eli viimeiseksi töihin jäävät hoitajat ja kirjailijat.

Paljon keskustelua herättäneessä kirjassaan *The Average is Over* taloustieteilijä Tyler Cowen (2013) ennustaa, että tulevaisuudessa työvoima tulee jakautumaan yhä jyrkemmin kahteen leiriin: Pieni teknologiaa kehittävä ja ylläpitävä korkeasti koulutettu luova luokka tulee ansaitsemaan yhä enemmän samalla kun kansakunnan enemmistölle on yhä haastavampaa löytää mielekästä työtä. Työntekijät jakautuvat kahteen kastiin: "Joko heillä menee erittäin hyvin tai ei lainkaan hyvin" (Cowen 2013, s 37).

Jos olet niiden huipputekijöiden joukossa, jotka kehittävät ja hyödyntävät tätä uutta teknologiaa, tulevaisuutesi on ruusuinen, mutta kaikille muille se on haastava: Keskiluokka tulee Cowenin mukaan kutistumaan radikaalisti, kun valtaosa ihmisistä joutuu taistelemaan matalapalkkaisista palvelualan töistä. Cowen uskoo, että joka kymmenes tai joka kahdeksas kansalainen on tässä uudessa taloudessa voittaja, hänellä menee taloudellisesti ja työmahdollisuuksien osalta erittäin hyvin (Cowen 2013 s. 229). Lopuilla 85 % ei mene niin hyvin. Heidän palkkakehityksensä on pysähtynyt tai matkalla alaspäin. Kuilu huippumenestyjien ja kaikkien muiden välillä kasvaa, ja tämä työmarkkinoiden polarisaatio (labor market polarization) johtaa Cowenin mukaan *hypermeritokraattiseen* yhteiskuntaan.

Merkkejä tästä on jo ilmassa: Taloustieteen nobelisti Paul Krugman on huolissaan siitä, että pääomatulojen osuus suhteessa palkkatuloihin on kasvanut huomattavasti viime vuosina (Vahvanen, 2013). Cowenin (2013: 38) mukaan Yhdysvalloissa viimeisen talouskriisin myötä kadonneista työpaikoista 60 % oli keskipalkkaisia, mutta kriisin jälkeen syntyneistä uusista työpaikoista kolme neljästä on alle kymmenen euron tuntipalkan matalapalkkatöitä. Samaan aikaan mediaanitulo on laskenut 8 % vuodesta 2007 vuoteen 2011 (Cowen, 2013 s. 38), kun lähes kaikki talouskasvu on päätynyt rikkaimman kahden prosentin taskuihin (Florida 2011: 117). Laajemmin katsottuna ansiotulojen osuus kokonaistuloista on tasaisesti laskenut 80-luvulta lähtien ja pääomatulojen lisääntynyt. Richard Floridan mukaan viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana Yhdysvalloissa on syntynyt 28 miljoonaa uutta rutiinipalvelutyöpaikkaa, 23 miljoonaa luovaa tietotyöpaikkaa, mutta vain 1 miljoonaa uusia teollisen tuotannon työpaikkoja (Florida 2011: 117). Kapea eliitti tuntuu irtautuvan yhä enemmän kaikista muista, joiden mahdollisuudet löytää mielekkäästi palkattu ja turvattu työpaikka on yhä vaikeampaa.

Vaikka kukaan ei tarkkaan kykene ennustamaan kuinka nopeasti ja laajamittaisesti tekoäly ja automatisaatio tulevat syrjäyttämään ihmistyövoiman tarpeen, on tähän uhkaan varauduttava. Tilanne, jossa automatisaation ansiosta ei taloudellisesti kannattavaa työtä yksinkertaisesti löytyisi valtaosalle kansalaisista, tarkoittaisi ehkä suurinta murrosta talousjärjestelmäämme sitten teollisen vallankumouksen. Nykyinen talousjärjestelmä ja laajemmin ottaen koko yhteiskuntajärjestelmä on rakennettu sen olettaman varaan, että valtaosa täysi-ikäisistä ihmisistä tekee täysipäiväistä työtä.

Kun kolmasosa ihmisistä siirtyisi työelämän ulkopuolelle, koska töitä ei yksinkertaisesti riittäisi, ei olisi mitenkään mahdollista kohdella heitä syrjäytyneinä, joiden työttömyys on lähinnä 'oma vika' ja joita siksi pitää jatkuvasti nöyryyttää eri virastojen luukuilla. Ansiotöiden puutteeseen liittyvä vahva stigma saattaisi hälvetä. Erilaiset perustulomallit, keskimääräisen työviikon radikaalit lyhentämiset sekä muut keinot jakaa jäljelle jäävä mielekäs työ sekä elämisen resurssit tasaisemmin nousisivat tärkeään rooliin.

Talousjärjestelmän lisäksi automatisaatio mullistaisi myös koko elämäntapamme. Valtaosa aikuisista suomalaisista viettää leijonanosan valveillaoloajastaan töissä. Koko elämämmme strukturoituu työn ympärille; käsityksemme omasta identiteetistämme ja elämämmme mielekkyydestä ovat usein vahvasti kytköksissä työpaikkamme. Siksi työttömyys on yksi suurimmista uhista yksilön hyvinvoinnille aivan riippumatta sen aiheuttamista taloudellisista vaikutuksista.

Keynes kysyi jo yli 80 vuotta siten miten ihmiset kokisivat elämänsä mielekkääksi ilman järkevää tekemistä ja työministeri Lauri Ihalainen jakaa hänen huolensa: "Työ on usein tärkeämpää ihmiselämän merkityksellisyyden kannalta kuin pelkästään toimeentulon turvaamisen näkökulmasta" (Vahvanen, 2013: 40). Toisaalta on hyvä muistaa, että ihmiskunnan historiassa kokonaisia yhteiskuntaluokkia kuten Eurooppaa aiemmin hallinnut aatelisto on elänyt elämänsä ilman paineita tehdä ansiotyötä. Joka tapauksessa länsimaita pitkään hallinnut työkeskeinen maailmankuva kokisi mullistuksen.

Jos tämä uhka alkaa realisoitumaan, on sisäinen motivaatio keskeisessä roolissa sen ratkaisemisessa. Kun taloudellisesti mielekästä työtä ei ole tarjolla kaikille, on motivaation löydettävä jostakin muusta suunnasta. Passiivisuus ei ole ihmisen luontainen tila, meillä on vahva sisäinen tarve löytää mielekästä tekemistä. Tällöin itsensä toteuttaminen ja itsensä hyödylliseksi tekeminen ovat avainasemassa. Ihmisten on löydettävä tekemistä, josta he motivoituvat riippumatta maksetusta palkasta – oman mielenterveytensä ja elämänlaatunsa vuoksi.

Murros pakottaisi ihmiset ajattelemaan työtään aivan uudella tavalla ja tarve itsetuntemukseen ja omien innostuksen kohteiden tunnistamiseen kasvaisi radikaalisti. Kun työtä ei tehtäisi rahan vuoksi, olisi ihmisten löydettävä jokin muu syy, joka heitä aidosti motivoisi.

Jos automatisaatio toteutuu yhtä laajamittaisesti kuin on ennustettu, on meillä kaksi vaihtoehtoa: Joko siirrymme hypermeritokratiaan, jossa kapea eliitti nauttii haastavasta ja hyvinpalkatusta työstä, kun muut taistelevat jäljellejääneistä matalapalkka-aloista. Tai sitten siirrymme täysin uuteen yhteiskunnalliseen ja kulttuuriseen aikakauteen, jossa työtä ei nähdä ensisijaisesti rahanansaintatapana, vaan tapana toteuttaa itseään ja edistää niitä arvoja, jotka ovat itselle tärkeitä.

Jälkimmäinen vaatii rohkeaa ja visionääristä yhteiskuntarakenteiden poliittista uudistamista. Olisiko siinä Suomelle mahdollisuus toimia globaalina edelläkävijänä?

Paskaduuni voi olla hyvä duuni

Kun puhutaan työelämästä, jossa kantavana voimana olisi ihmisten innostus, on kritikoitten tapana kysyä: Mutta kuka kerää roskat? Eli innostus ja sisäinen motivaatio sopivat varmasti luoville media-aloille tai huipputeknologian kehittämiseen, mutta entäs kaikki ne ammatit, jotka eivät lähtökohtaisesti kuulosta niin innostavilta? Tämä huoli kytkeytyy aiemmin mainittuun automatisaatioon ja työelämän polarisaatioon, jonka seurauksena töitä odotetaan syntyvän erityisesti korkeapalkkaisille luoville aloille, mutta vielä enemmän matalapalkkaisiin palvelutöihin. Sisäinen motivaatio saattaa olla kriittinen tekijä edellämainituissa ammateissa, mutta sopiiko se yhteen jälkimmäisten kanssa?

On varmasti työpaikkoja, joihin on vaikeampi löytää tekijöitä kuin toisiin. Ja myös tulevaisuudessa tarvitsemme jonkun, joka hoitaa myös ne kirjaimelliset paskaduunit esimerkiksi vanhusten- ja lastenhoidossa vaipeavaihtoineen. Mutta kun katsotaan ihmisen motivaatiotekijöitä, niin on tärkeätä havaita, että usein itse työn varsinaista sisältöä olennaisempaa on millä tavalla työ on järjestetty. Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden ollessa kunnossa voi ihminen kokea tekevänsä arvokasta ja mielekästä työtä, oli työn sisältö melkein minkälainen tahansa.

Väitämme että paskaduuneista tekee paskaduunin työntekijöiden ihmisarvoa alentava kohtelu, ei itse työn sisältö. Kun ihminen kokee, että esimiehet kunnioittavat häntä ja hänen ympärillään on kannustava työtovereiden yhteisö, on tällä huomattavasti suurempi merkitys hänen hyvinvoinnilleen ja työllisyydelleen kuin itse työn sisällöllä. Hyvässä työyhteisössä siivoustyö, pikaruokan valmistaminen tai muu 'paskaduuniksi' leimattu työ voi olla innostavaa, merkityksellistä ja vahvasti sisäisesti motivoitunutta. Kääntäen, tulehtuneessa työyhteisössä epäpätevän ja kontrolloivan esimiehen ikeessä työskentelevä lääkäri tai sisältöjohtaja voi kokea työnsä totaalisen ahdistavaksi 'paskaduuniksi', vaikka itse työn sisältö olisikin innostava (ja yhteiskunnallisesti arvostettu).

Tätä ei tule tulkita kannanotoksi sen puolesta, että palkalla, työturvallisuudella tai muilla työn reunaehdoilla ei olisi merkitystä. Ne ovat myös tärkeitä asioita, mutta emme ota niihin tämän raportin puitteissa kantaa. Liian usein keskustelu työn arvokkuudesta typistyy kuitenkin pelkäksi keskusteluksi palkasta, kun sen rinnalla tarvittaisiin keskustelua työn yleisestä arvokkuudesta ja siitä tavasta millä työntekijöitä kohdellaan.

Työntekijöiden parempi kohtelu voi lisäksi olla myös matalapalkka-aloilla taloudellisesti kannattavaa. Professori Zeynep Ton MIT Sloan School of Managementista kyseenalaistaa yritysten pyrkimyksen optimoida kustannuksia pitämällä palkat mahdollisimman alhaisina. Tuoreessa kirjassaan *The Good Jobs Strategy* (2014) hän pureutuu sekä alan tutkimukseen että Yhdysvaltain menestyksekkäimpien halpamarkettien henkilöstöpolitiikkaan ja osoittaa, että työntekijöiden arvostaminen ja heihin panostaminen maksavat itsensä takaisin lisääntyneenä myyntinä ja parempana tuloksena. Kun kaupan henkilökunta on motivoitunutta, säteilee heidän hyvä tuulensa asiakaskohtaamisissa ja johtaa paitsi parempaan palvelukokemukseen myös suurempaan myyntiin. Myös teollisuudessa sisäisesti

motivoituneet kokoonpanijat kykenevät havaitsemaan prosessin ongelmia ja kehittämään tuotantoa eteenpäin kunhan vain esimiehet ymmärtävät kunnioittaa ja osallistaa heitä.

Paskaduunit eivät siis ole mikään markkinatalouden luoma välttämättömyys. Useimmissa tapauksissa kyse on vain lyhytnäköisestä kustannussäästöajattelusta ja taitamattomista esimiehistä. Valtion tehtävä on toki luoda minimipalkan, työturvallisuuslainsäädännön ja muiden säädösten kautta ne minimiolosuhteet, jotka inhimillisen työn on täytettävä. Mutta yhtä olennaista on työpaikan johtaminen ja ilmapiiri, jota ei lainsäädännöllä voi paljokaan ohjailla. Siinä on luotettava siihen, että yritykset ymmärtävät henkilöstöön panostamisen strategisen merkityksen kestävä liiketoiminnan rakentamisessa. Myönteistä kehitystä on tapahtumassa: New York Times (Davidson, 2013) raportoi, että Ikea on tältä osin tehnyt täyskäännöksen ja panostaa nyt siihen, että sen kaupoissa on riittävästi motivoitunutta ja osaavaa henkilökuntaa luomaan asiakkaille myönteisen palvelukokemuksen.

Avoimet innovaatiot ja innostunut kansalaistoiminta

Sisäinen motivaatio ei ole olennaista vain sen suhteen, miten ihmiset tekevät työnsä, vaan myös siinä, mitä he tekevät työnsä ulkopuolella. Aktiivinen kansalaisyhteiskunta on varsinaisen sisäisesti motivoituneen toiminnan temmellyskenttä, joka tarjoaa mainiot puitteet omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden toteutumiselle. Kansalaisyhteiskunta on myös merkittävä innovaatioiden kehto. Tämän päivän haaste onkin, miten osaamme tukea aktiivisten kansalaisten sisäistä motivaatiota, avata julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisiä muureja ja hyödyntää innostuneiden kansalaisten kyvykkyyttä. Sisäisellä motivaatiolla on merkittävä rooli niin vapaaehtoistoiminnassa, osallistavassa demokratiassa kuin avoimissa innovaatioissakin.

Vapaaehtoistoiminta perustuu usein sisäiselle motivaatiolle - määritelmällisestihän vapaaehtoistyö on toimintaa, jossa motivaatio ei kytkeydy ulkoihin palkkioihin. Näissä tilanteissa empatiakykyämme on osoittautunut tärkeäksi sisäisen motivaation lähteeksi (ks. Batson & Shaw, 1991; Batson et al., 2009). Auttamiskäytöstä ja vapaaehtoistoimintaa koskeva tutkimus osoittaa selvästi, että sisäinen motivaatio johtaa ulkoisia syitä todennäköisemmin prososiaaliseen, toisia auttavaan käytökseen (Grube & Piliavin, 2000; Pavey et al., 2012). Lisäksi sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneita auttajia vertailtaessa havaittiin, että sisäisesti motivoitunut auttaminen ei ollut hyväksi pelkästään auttajalle itselleen - myös avun saajan hyvinvointi koheni huomattavasti enemmän, kun hän koki auttajansa olevan liikkeellä sisäisesti motivoituneena (Weinstein & Ryan, 2010). Ymmärtämällä sisäisen motivaation vahvistamismekanismeja paremmin on siis mahdollista lisätä myös keskinäistä välittämistä, auttamista ja tätä kautta yhteisöllisyyttä.

Kansalaisosallistuminen kanavoi kansalaisten sisäistä motivaatiota yhteisten asioiden hoitamiseen. Kansalaisosallistumisen muotoja tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten ne tukevat kansalaisten sisäistä motivaatiota. Omaehtoinen osallistuminen voi edellyttää aivan uusia osallistumismetodeja, joita todennäköisesti ei ole mahdollista keksiä ja kehittää virastoissa. Kansalaisten pitäisi siis saada osallistua paitsi päätöksentekoon, myös osallistavien päätöksentekomenettelyjen kehittämiseen. Tämä vaatii poliittisilta rakenteilta kykyä avautua uusiin suuntiin ja uusilta kohdilta. Haastavaa se on ennen kaikkea sen

tähden, että se murtaa perinteistä käsitystä virkamies-asiantuntijasta, joka tietää asiat kansaa paremmin (Mäntysalo & Jarenko, 2013).

Sisäisesti motivoitunut toiminta tarkoittaa myös sitä, että kansalaiset osallistuvat valikoiden heitä itseään kiinnostaviin asioihin. Tämä nk. refleksiivinen politiikka (esim. Häyhtiö, 2010) on muuttanut aktiivisen kansalaisuuden luonnetta pysyvästi. Kansalaisen omaehtoinen kiinnostuminen saattaa perustua paikallisuuteen, jolloin osallistumishalukkuutta voidaan tukea esimerkiksi paikallistason demokratiolla, asuinalueen "arjen infrastruktuurin yhteishallinnalla" (Horelli & Wallin, 2006; Horelli, 2013). Kiinnostus voi olla myös temaattista. Esimerkiksi Apps4Finlandin tapaiset innovaatiokilpailut tuottavat maailmalakin menestyviä uusia sovelluksia, kuten parkkisovellus ParkMan osoittaa. Tähän liittyvä tärkeä moderni kehityskulku on innovaatioiden tapahtuminen institutionaalisten suljettujen kontekstien kuten valtion tai yritysten ulkopuolella. Avoimet ja julkiset innovaatiot (Hautamäki, 2008) ovat olleet erityisen näyttävästi esillä digitaalisen vallankumouksen myötä. Wikipedia, Firefox-selain tai Linux-käyttäjärjestelmä ovat vaatineet syntyäkseen kymmenientuhansien tuntien työpanoksen, jonka ovat tehneet vapaaehtoistyöläiset ilman mitään palkkaa. He eivät ole siis puurtaneet palkan vuoksi, vaan puhtaasta tekemisen ilosta ja mahdollisuudesta saada olla osa merkittäväksi kokemaansa projektia (Himanen, 2001). Samalla he ovat osoittaneet, että näinkin monimutkaiset projektit on mahdollista organisoida ilman keskusjohtoista yritystä tai julkista instituutiota. Tämänkaltaiset julkisen innovaation prosessit voivat tulevaisuudessa tuottaa merkittävästi hyvinvointia ja taloudellista tuottavuutta tukevia ratkaisuja, jos ne saadaan kanavoitua oikeaan suuntaan.

Vapaaehtoistyö, kansalaisosallistaminen ja julkiset innovaatiot perustuvat kaikki sisäiseen motivaatioon eli yksilöiden omaehtoiseen innostukseen. Kun niitä halutaan kehittää eteenpäin, on olennaisen tärkeää siis miettiä miten tätä sisäistä motivaatiota voidaan tukea. Ratkaisevaa on tällöin omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tukeminen tämän raportin johtajuus-luvussa linjatuilla tavoilla.

Perustulo ja sisäinen motivaatio

Perustuloa on viime vuosina tarjottu useasta suunnasta ratkaisuna sekä nykyisen sosiaaliturvan kannustinloukkuihin että yleisemmin rakenteellisesti muuttuneeseen talouteen paremmin sopivana sosiaalijärjestelmänä. Suomen lisäksi aiheesta on keskusteltu muissakin Euroopan maissa, esimerkiksi Sveitsissä asiasta järjestetään lähitulevaisuudessa kansanäänestys (Reuters 2013). Kansalaispalkan eli perustulon puolustajat korostavat, että se tekisi työn teosta aina kannattavaa, koska lyhyistäkin keikkatoista kertyvä palkka nostaisi ihmisten ansiotasoa. Näin se kannustaisi ihmisiä työmarkkinoille ja vähentäisi nykyisten kannustinloukkujen synnyttämää syrjäytymistä. Vastustajat pelkäävät vuorostaan vastikkeettoman palkan synnyttävän passivoituneiden tukiaisilla eläjien armeijan.

Sisäisen motivaation edistämisen kannalta perustulo kuulostaa mitä mainioimmalta aloitteelta. Keskeinen este itsensä toteuttamiselle on usein taloudelliset realiteetit. Moni haaveilee tietystä tekemisestä, mutta joutuu nöyrytymään toisiin töihin, kun rahaa elämiseen ei ole. Kun samanlaista pakkoa ottaa vastaan vastenmielistä työtä ei olisi, mahdollistaisi tämä useammalle ihmiselle itsensä toteuttamisen. Moni ihminen kykenisi jo nyt tekemään unelmatyötään siten, että saa siitä jonkin verran palkkaa, mutta ei toistaiseksi riittävästi

itsensä elättämiseen. Siksi haave hautautuu. Perustulo mahdollistaisi kutsumukseen heittäytymisen ja itsensä toteuttamisen. Kokemuksen karttuessa henkilön taloudellinen tuottavuus saattaisi monessa tapauksessa lopulta nousta vähintään samalle tasolle kuin mitä hän aiemmassa työssään ansaitsi.

Lisäksi monet erikoistuneet ammatit lääkäristä liikkeenjohdon konsulttiin, taiteilijasta terapeuttiin vaativat vuosien täysipainoista harjoitusjaksoa, ennen kuin tekemisellä on mahdollista ansaita elantonsa. Tämän tuottamattomuuden kuilun ylittämiseksi on luotu erilaisia järjestelmiä kuten opintotukia, mutta edelleen monet suuntautumisvaihtoehdot ovat erityisen mahdollisia niille, joiden vanhempien varallisuus mahdollistaa pidempiaikaisen oman paikan etsimisen ilman taloudellisia paineita. Siksi perustulo tasa-arvoistaisi myös ihmisten mahdollisuutta etsiä kohti omaa unelma-ammattiaan. Näin se myös fasilitoisi menestystarinoita, sillä vaikka kaikki luoville aloille pyrkivät eivät menesty, kapeasta kärjestä tulee supermenestyneitä. Perustulo voisi siis vahvistaa Suomen kykyä tuottaa kansainvälisesti menestyneitä artisteja, taiteilijoita tai elektronisen sisällön tuottajia.

Lopulta suhtautuminen perustuloon kertoo paljon siitä, kuinka paljon henkilö uskoo ihmiseen. Jos optimistisesti uskoo ihmisten olevan aktiivisesti mielekkääseen tekemiseen haakeutuvia proaktiivisia toimijoita, perustulo kuulostaa järkevältä. Jos vuorostaan uskoo valtaosan ihmisistä olevan passiivisia vastuunpakoilijoita, jotka eivät tee tuottavaa työtä kuin pakon edessä, perustulo kuulostaa varmalta katastrofilta.

Asia ei kuitenkaan ole pelkkä uskon asia, koska on olemassa yhteiskunnallisia kokeiluja ja tutkimuksia, joiden pohjalta voimme tehdä valistuneita arvauksia siitä, mitä tapahtuu, kun vähätuloisille annetaan vastikkeetonta rahaa. Sekä Lontoon kodittomien että Ugandan köyhien naisten kohdalla on osoitettu, että rahan tarjoaminen ei suinkaan johda passiivisuuteen, vaan päinvastoin lisää heidän taloudellista aktiivisuuttaan ja elämänhallintaansa vuosiksi eteenpäin (Blattman et al. 2013; Hough & Rice 2010). Esimerkiksi *GiveDirectly* järjestö jakoi Länsi-Kenian maaseudun köyhille tuntuvia usean sadan euron rahasummia. Tulokset osoittivat, että tämä ei suinkaan johtanut laiskotteluun, vaan lisäsi ihmisten taloudellista toimintaa, kuukausituloja, investointeja sekä hyvinvointia (Haushofer & Shapiro 2013). Toinen tutkimus köyhien Cherokee-intiaanien parissa osoitti ylimääräisten kasino-tuottojen parantavan selvästi lasten koulumenestystä (Copeland & Costello 2010). Suora raha-apu ilman kallista byrokratiaa ja kontrollimekanismeja vaikuttaa siis monissa tapauksissa olevan hyvin kustannustehokas auttaa vähätuloisia (ks. myös Terviö 2013).

Vaikka varmasti olisi myös niitä, jotka olisivat tyytyväisiä kansalaispalkan mahdollistamaan jokapäiväiseen Playstationin pelaamiseen, on ihmisen motivaatio lähtökohtaisesti aktiivinen. Haluamme toteuttaa itseämme, halumme muiden kunnioitusta, haluamme kokea olevamme tärkeä osa yhteisöämme. Näistä syistä sisäistä motivaatiota koskevan tutkimuksen pohjalta on syytä uskoa, että valtaosa ihmisistä kanavoisi ison osan arjestaan hyvään pyrkivään tekemiseen täysin riippumatta taloudellisista kannustimista. Perustulon tarjoaminen voisi monissa tapauksissa aktivoida eikä passivoida kansalaisia, kun he tämän rahan turvin kykenevät investoimaan enemmän aikaa ja rahaa itseään sytyttävään tekemiseen.

Yleisesti ottaen kansalaispalkan tarkempi malli ja yleiset taloudelliset vaikutukset vaatisivat täysin oman katsauksensa eivätkä ole tämän raportin kirjoittajien erityisalaa. Olen-

naista olisi kuitenkin ideologisen debatin sijasta siirtyä käytännön kokeiluihin. Suoran valtakunnallisen murroksen sijasta perustuloa voitaisiin rajoitetusti kokeilla muutaman kunnan alueella, jotta saataisiin todellista näyttöä sen hyödyistä ja haitoista. Eli jalostettaisiin yksi kansalaispalkan malli vihreiden ajaman järjestelmän pohjalta, toinen esimerkiksi Liberan ehdottaman kansalaistilin perusteella. Nämä molemmat mallit lanseerattaisiin viidessä vertailukelpoisessa ja sopivan erilaisessa kunnassa. Ja sitten katsottaisiin mitä käy. Jos jompikumpi malli osoittautuu toimivaksi, on aika miettiä sen lanseeraamista valtakunnallisella tasolla.

Matti Alahuhta ja Mikko Kosonen kannustivat hiljattain Helsingin Sanomissa (13.12.2013) tällaiseen kokeiluiden kautta rakennettavaan politiikkaan: "Vastaus mitä-kysymykseen tarkentuu hiljalleen tekemisen eli miten-kysymyksen työstämisen kautta." Heidän mukaansa hyvä esimerkki onnistuneesta kokeilusta on Sitran lanseeraama terveystuloskeskus, jonka hyödyistä ja haitoista oli etukäteen monta mielipidettä, mutta joka käytännössä osoittautui menestyksekkäästi palveluksi, joka täydentää julkisen terveydenhuollon järjestelmää. Muutenkin tämä kokeiluasenne on nosteessa, kuten Annukka Bergin (2013) Tulevaisuusvaliokunnalle kirjoittama tuore raportti osoittaa. Kun kansalaispalkan toimivuus on paljolti kiinni ihmisten motivaatioista, joita on vaikea tarkasti ennustaa tällaisessa uudenaikaisessa tilanteessa, olisi se esimerkki ideasta, johon rajoitettu kokeilu olisi erittäin sopiva etenemistapa.

Tarvitsemme kansakuntaa yhdistävän vision

Ihmisen sisäinen motivaatio on vahvimmillaan silloin, kun hän kokee pystyvänsä tekemänsä kautta toteuttamaan itseään ja osallistumaan jonkin itseään suuremman päämäärän saavuttamiseen (Grant, 2008; ks. myös Frankl, 1963). Tämä on käsillä olevan raportin ydinajatus. Yritystasolla tämä tarkoittaa sitä, että johtajien tehtävä on luoda se jaettu visio, jota kohti kaikki työntekijät yhdessä tähtäävät. Mutta yhteisen vision tarve nousee esille myös kansallisella tasolla.

Edesmennyt vuorineuvos ja teräsyhtiö Rautaruukin ensimmäinen toimitusjohtaja Helge Haavisto oli sotien aikaan parikymppinen nuorukainen. Hän koki, että juoksuhaudoissa syntyi vahva yhteisöllisyyden tunne, kun erilaisista taustoista olevat miehet yhdessä taistelivat yhteisen päämäärän puolesta (Haavisto, 2009). Se tunne kannatteli sodan kokenutta sukupolvea läpi heidän elämänsä ja antoi heidän tarmokkuudelleen selkeän päämäärän: jälleenrakennamme yhdessä Suomea. Suomen nousu köyhästä maatalousmaasta yhdeksi maailman kehittyneimmistä valtioista on osaltaan tämän yhteisen vision ansiota. Pelkät poliittiset ja rakenteelliset uudistukset eivät olisi olleet mahdollisia eivätkä olisi riittäneet ilman sopivaa arvoilmapiiiriä. Suomesta kasvoi menestystarina, mitattiinpa kehitystä sitten bruttokansantuotteella, teknologisella kehityksellä tai kansalaisten kokemalla hyvinvoinnilla.

2000-luvun Suomessa tällaista samaa vahvaa kokemusta yhteisestä päämäärästä ei ole. Materiaalisen hyvinvoinnin edistäminen ja talouskasvu eivät enää innosta, koska monet kokevat, että ne eivät 1980-luvun jälkeen ole enää onnistuneet parantamaan ihmisten koettua elämänlaatua. Poliitikoilta puuttuu se uusi kantava visio, joka energisoisi ihmiset. Talouskasvun turvaaminen tai tiettyjen hyvinvointia tukevien rakenteiden säilyttäminen

saattavat olla tärkeitä päämääriä, mutta ne eivät sisällä sellaista visiota, joka saa ihmissydämen roihuamaan. Tavallisten kansalaisten silmissä politiikka näyttäytyy helposti harmaana ja byrokraattisena.

Samaan aikaan talouden rakennemuutoksen seurauksena vanhat yhteiskuntaluokat ja niiden ympärille rakentuneet puolueet eivät enää kytkeydy samalla tavalla osaksi ihmisten identiteettiä kuin ennen vanhaan, kun kotiin tilattu sanomalehti ja tietyn urheiluseuran kannattaminen olivat vakaita luokkaidentiteetin merkkejä. Äänestäjät ovat alttiimpia vaihtamaan puoluettaan ja protestiäännet kanavoituvat uusiin suuntiin, kuten Perussuomalaisten nousu osoittaa.

Se puolue – uusi tai vanha – joka kykenee luomaan vetoavan ja uskottavan vision siitä, mihin suuntaan he haluavat Suomen viedä, voi tässä tilanteessa korjata potin. Suomi yhteisenä projektina on tuuliajolla ilman suuntaa ja sen seurauksena politiikasta tulee enemmän erilaisten omaa etua ajavien eturyhmien välistä taistelua. Kuten demokratiakin, ei hyvinvointivaltio ole vain rakenteista kiinni, vaan vaatii rinnalleen oikeanlaisen arvo maailman ja kokemuksen yhteisessä veneessä olemisesta. Se poliittinen liike, joka onnistuu esittämään kansaan vetoavan vision tulevaisuutemme suunnasta, tulee asettamaan poliittiselle keskustelulle ja toiminnalle pitkälle menevät suuntaviivat. Samalla se kanavoi ihmisten sisäisen motivaation ja sisun yhteisen kansallisen päämäärän edistämiseksi.

8. Yhteenveto

Vuonna 1960 professori Douglas McGregor ravisutti aikansa tayloristista yritysmaailmaa esittämällä, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat parhaimmillaan silloin, kun heitä ei liikaa ulkoapäin kontrolloida. Hänen kirjansa *The Human Side of Enterprise* (1960) oli aikansa bestseller, mutta tästä huolimatta kesti lähes neljä vuosikymmentä, ennen kuin empiirinen psykologinen tutkimus onnistui toden teolla osoittamaan, että McGregor oli oikeassa: Innostuneet työntekijät todella ovat tuottavampia ja liika kontrolli on tehokas tapa tuhota tämä innostus.

Yritysmaailmaa ja taloustiedettä hallinnut kontrolliin ja ulkoihin palkkioihin perustuva ihmiskuva on 2000-luvulla kyseenalaistettu, kun tutkimus on vahvistanut ihmisen olevan pohjimmiltaan aktiivinen, mielekkästä tekemisestä syttyvä olento (Deci & Ryan, 2000c). Sisäisesti motivoitunut yksilö on innostunut ja kiinnostunut työstä itsestään, ei pelkästään siihen liittyvistä palkinnoista. Kyky sisäiseen motivaatioon on ihmisen perusominaisuus. Se löytyy meistä kaikista, vaikka erilaiset lannistavat rakenteet voivat monissa tapauksissa tukahduttaa sen vaikutuksen työpaikalla.

Sisäisen motivaation nousu työelämän keskiöön ei johdu vain tutkimuksessa tapahtuneista läpimurroista. Se on ennen kaikkea seurausta Suomeakin ravistelevasta rakennemuutoksesta, jonka seurauksena kasvavat alat ovat luovuutta vaativat työt ja palvelualat. Teollisuus ja muu perustuotanto työllistää koneellistumisen ja globalisaation myötä jatkuvasti vähemmän ihmisiä Suomessa, näiltä aloilta kadonneiden työpaikkojen määrä mitataan sadoissa tuhansissa. On käynyt yhä selvemmäksi, että mahdollisuutemme kilpailla globaaleilla markkinoilla kytkeyy ratkaisevasti kykyymme luoda uutta. Ja kuten kävi ilmi, sisäinen motivaatio on erityisen tärkeä luovassa työssä ja palveluammateissa.

Sisäisen motivaation merkitystä korostavat myös työntekijöiden muuttuneet odotukset työtään kohtaan. Hyvistä työolosuhteista on tullut yhä vahvempi etu rekrytoidessa parhaita työntekijöitä (Hewlett et al., 2009). Postmateriaaliset ja sisäistä motivaatiota korostavat arvot ovat nousussa (Hagström & Gamberale, 1995) ja nuoret osajat niin Suomessa kuin muissakin länsimaissa katsovat pelkän palkkashekin sijasta yhä tarkemmin työn sisältöä valitessaan itselleen työpaikkaa. Nuorisobarometrin mukaan suomalaista nuorista 84 % on sitä mieltä, että työelämässä työn sisältö on tärkeämpi kuin siitä maksettava palkka (Nalbantoglu, 2014). Esimerkiksi Aalto-yliopiston opiskelijoista valtaosalle (89 %) tärkeintä työnteossa on työn merkityksellinen sisältö, kun toimeentulon ansaitsemista korostaa vain 57% vastaajista (Piha et al., 2012). Ilmiö ei rajoitu vain yliopistoihin: Neljä viidestä ammattiin opiskelevasta ilmoitti haluavansa toteuttaa työssä unelmiaan (Nalbantoglu, 2014).

Pulitzer-palkittu journalisti Thomas Friedman (2013) puhuu motivaatiokuilusta, joka erottaa tulevaisuuden työelämän voittajat ja häviäjät. Jatkuvassa muutoksessa olevassa työelämässä pärjääminen edellyttää kykyä ottaa itse vastuuta osaamisensa kehittamisestä ja urastaan. Tätä henkilökohtaista vastuunottoa ei voi rakenteilla turvata. Sisäisesti motivoitunut työntekijä pitää osaamisestaan huolta kuin vahingossa, koska hän on aidosti kiinnostunut alastaan ja tulee siksi omaksuneeksi siihen liittyvää tietoa niin työssään kuin vapaa-aikanaanakin, ilman että tämä tuntuisi mitenkään pakotetulta. Siksi ne yhteiskunnat, jotka onnistuvat kuljettamaan nuoret lävitse koulutusputken tuhoamatta heidän sisäistä innostustaan tekemiseen, ovat tulevaisuuden menestyjiä.

On tullut aika ajatella uusiksi työnteko. ”Otsa hiessä on sinun leipäsi ansaittava” saattoi sopia niukkuudessa elävän agraarisuomen sloganiksi. Hampaat irvessä puurtaminen ei valitettavasti auta digiaikana, kun luovemmat kilpailijat puskevat puurtajan ohitse. Suomen tuleva selviytyminen ja menestys on kiinni kyvystämme tukea joka ikistä työntekijää löytämään sellainen työ, jossa hänellä on mahdollisuus kokea innostusta. Parasta tässä murroksessa on se, että sisäisen motivaation kautta kilpailukyky ja ihmisten hyvinvointi lyövät kättä. Mitä useampi työntekijä on innostunut, sitä parempi Suomen taloudelle. Mutta sitä parempi myös suomalaisten hyvinvoinnille ja onnellisuudelle. Kaikista näistä syistä: Tehdään Suomesta innostustalouden majakkamaa. Tehdään Suomesta se maa maailmassa, joka toimii kansainvälisenä esimerkkinä siitä, miten ihmisten luontainen innostus parhaiten saadaan kanavoitua tuottavaksi toiminnaksi. Ei vain talouskasvun vuoksi, vaan ennen kaikkea ihmisyyden vuoksi.

Kiitokset

Ensimmäisenä haluamme kiittää Eduskunnan tulevaisuusvaliokuntaa raportin tilaamisesta ja myötämielisestä suhtautumisesta tähän projektiin. Erityiskiitokset kuuluvat kansanedustaja Harri Jaskarille ja kehitysjohtaja Olli Hietaselle innostuneesta otteesta ja inspiroivista keskusteluista raportin fokusta määriteltäessä.

Lämpimät kiitokset kuuluvat myös raportin luonnosta kommentoineille asiantuntijoille. Näkemyksenne täsmällistivät viestiä ja korjasivat argumenttiämme ehyemmäksi. Kiitos professori Esa Saariselle dynamiittikannustuksesta ja mikromuutoksia koskevista tarkennuksista. Kiitos Leenamajja Otalalle kokonaiskuvan tasapainottamisen ja konkretian peräänkuuluttamisesta. Kiitos myös tyttären ehtymättömästä kannustamisesta ja lastenhoitoavusta. Kiitokset professori Jari Hakaselle lämpimästä ja innostavasta tuesta ja työn imua koskevista lukuvinkeistä. Kiitos professori Antti Hautamäelle kannustuksesta, käytännön kommentteista ja filosofisesta haastamisesta. Kiitos Johanna Maaniemelle erityisesti palkitsemista koskevista kommentteista ja konkreettisista tekstin parannusehdotuksista. Kiitokset tutkijoille Veikko Erannille ja Jussi Nuortimolle raportin kommentoimisesta yhteiskuntakriittisin silmin. Kiitos dosentti Liisa Horellille kannustuksesta sekä toimintaympäristön vaikutusten peräänkuuluttamisesta. Kiitos EK:n työmarkkinajohtaja Kai Mykkäselle tuesta ja raportin yhteiskunnallisia implikaatioita koskevista oivaltavista kommentteista. Kiitos Jussi Mustoselle kauppatieteellistä terminologiaa koskevien suomennosten kommentoimisesta. Kiitokset professoreille Edward Deci ja Richard Ryan sisäistä motivaatiota koskevan tutkimuksen taustahistorian ja nykyteorioiden selventämisestä. Suuret kiitokset myös kollegallemme Lauri Järvilehdolle tasaiseen tahtiin ryöpynneistä lukuvinkeistä, tuesta ja avokätisestä valmiin tekstin hehkuttamisesta. Kiitos Villiam Virkkuselle, maailmanhistorian pätevimmälle työharjoittelijalle. Kiitos koko Filosofian Akatemian porukalle siitä, että olette olemassa ja tarjoatte pysyvän living labin kirjoitus-työn aikana oppimienne asioiden testaamiseen. Kiitos kaikille yhteistyökumppaneillemme, joiden kanssa olemme näitä asioita pähkineet ja kehitelleet viimeisten parin vuoden aikana. Kiitos kaikille. Olemme todella etuoikeutettuja saadessamme toimia kaltaistenne intohimoisten superosaajien kanssa! Todistatte olemassaolollanne tässä raportissa esitetyn argumentin todeksi.

Lähdeluettelo

- Alahuhta, Matti & Mikko Kosonen (2013). Suomen alisuoriutuminen on korjattavissa. **Helsingin Sanomat** 13.12.2013.
- Alpert, J.I. & Alpert, M.I. (1990). Music influences on mood and purchase intentions. *Psychol Mark.* 7: 109 – 34.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1): 39–58.
- Amabile, T. (1998). How To Kill Creativity. *Harvard Business Review*. 76(5): 76-87.
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., Staw, B. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*. 50: 367-403.
- Amabile, T.M. (2005). Affect and creativity at work, *Administrative Science Quarterly*, *Syyskuu 2005, Vol.50(3): 367-403.*
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). Do Happier People Work Harder? *The New York Times*, 3.9.2011. <http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html>, December 20, 2013
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 367–403.
- Ariely, Dan; Gneezy, Uri; Loewenstein, George; Mazar, Nina (2005). Large stakes and big mistakes, Working paper series // *Federal Reserve Bank of Boston*, No. 05-11
- Asimov (1964): "Visit to the World's Fair of 2014". *New York Times* 16.8.1964. <http://www.nytimes.com/books/97/03/23/lifetimes/asi-v-fair.html>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10): 2045–2068.
- Baas, M., W, K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134(6): 779–806.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1): 189–206.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W., Demerouti, E., Slot, B. B., & Ali, D. K. 2011. Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(4): 442–450.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555–564.
- Batson, C. D., Ahmad, N., & Lishner, D. A. (2009). *Empathy and altruism*. In Lopez S. J. & Snyder C. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.

- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2): 107–122.
- Baumeister, R. F., and Leary, M. R. (1995). “The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation.” *Psychological bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bellah, R. N., Sullivan, W. M., Tipton, S. M., Swidler, A., and Madsen, R. P. (1985). *Habits of the Heart*. University of California Press, Berkeley, Ca.
- Benabou, R. & Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behaviour. *The American Economic Review*. Joulukuu 2006. 96(5): 1652-1678.
- Berg, A. (2013). *Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa*. Tulevaisuusvaliokunta.
- Blattman, C., Fiala, N., and Martinez, S. (2013). “Generating Skilled Self-Employment in Developing Countries: Experimental Evidence from Uganda*.” *The Quarterly Journal of Economics*. Forthcoming.
- Bolino, M., & Turnley, W. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*. 90(4): 740–748.
- Brynjolfsson, E., and McAfee, A. (2014). *Second machine age: Work, progress, and prosperity in the time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Co., New York.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1553–1561.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3): 169–191.
- Cerasoli, C. P., & Nicklin, J. M. (2013). Intrinsic Motivation, Incentives, and Performance: A Meta-Analysis Spanning 40 Years. *Manuscript submitted for publication*.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*. 6(1), 69.
- Chalofsky, N., & Vijay, K. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*. 11(2): 189-203.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Deeder, J., et al. (2013). Psychological Need Satisfaction and Desire for Need Satisfaction across Four Cultures. *Manuscript submitted for publication*.
- Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(1): 97–110.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1): 89–136.

Csikszentmihályi, M (2008/1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.

Csikszentmihalyi, M. (2002). *Flow: the classic work on how to achieve happiness*. London: Rider.

Damon, W. (2008). *The path to purpose: Helping our children find their calling in life*. New York: Free Press.

Davidson, Adam (2013): Thinking Outside the (Big) Box. *New York Times*, 31.12.2013.
<http://www.nytimes.com/2014/01/05/magazine/thinking-outside-the-big-box.html>

Deci, E.L. 1972a, "The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, Lokakuu 1972, 8(2): 217-229.

Deci, E.L. 1971, Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, Huhtikuu 1971, 18(1): 105-115.

Deci, E.L. 1972b, Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity, *Journal of personality and social psychology*, vol. 22 (1): 113.

Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology* 74(4): 580-590.

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*.125: 627-668.

Deci, E., Ryan, R. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25(1): 54-67.

Deci, E., & Ryan, R. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55: 68-79.

Deci, E., & Ryan, R. (2000c) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11(4): 227-268.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8): 930–942.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY.: University of Rochester Press.

Deci, E., Huta, V., & Ryan, R. (2006). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*. 9: 139-170.

Deci, E., Ryan, R. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*. 49: 14-23.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 276–295.

De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2008). Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(5): 739–756.

De Ridder, D. T., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M., & Baumeister, R. F. (2012). Taking Stock of Self-Control A Meta-Analysis of How Trait Self-Control Relates to a Wide Range of Behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1): 76–99.

Dimotakis, N., Scott, B. A., & Koopman, J. (2011). An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4): 572–588.

Duffield, M. (2013) Pinned down in a triple lock, *Financial Adviser*, Marraskuu 13, 2013.

Dutton, J. & Wrzesniewski, A. (2001). Crafting a job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 25(2):179-201.

Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3): 621–640.

Edmunds, J., Ntoumanis, N., & Duda, J. L. (2006). A Test of Self-Determination Theory in the Exercise Domain. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9): 2240–2265.

Elangovan, A. R., Pinder, C. C., and McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428–440.

Eranti, V., Nuortimo, J., and Haglund, M. (2013). *Parempia vastauksia kestävyyssvajeeseen*. Vasemmistofoorumi ry, Helsinki.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4): 859–891.

Fairchild, R.M. (2010). Practical ethical theory for nurses responding to complexity in care. *Nursing Ethics*, Toukokuu 2010; 17(3): 353-362.

Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational behavior*, 24(6): 753–777.

Florida, R. (2011). *The great reset: How new ways of living and working drive post-crash prosperity*. Harper, New York.

Ford, R. C., & Bowen, D. E. (2008). A service-dominant logic for management education: It's time. *The Academy of Management Learning and Education*, 7(2): 224–243.

Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. Washington Square Press, New York.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3): 218–226.

Fredrickson, B. (2003). The Value of Positive Emotions. The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4): 330–335.

Fredrickson, B. L. (2012). Positive emotions broaden and build. *Advances in experimental social psychology*, 47.

Frey, B., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-612.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? *Oxford Martin School Working Paper*.

Friedman, T. L. (2013). December 7. Can't We Do Better? *The New York Times*.
<http://www.nytimes.com/2013/12/08/opinion/sunday/friedman-cant-we-do-better.html>,
December 20, 2013.

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology*, 9(2): 103–110.

Gagne, M., Ryan, R. M., & Bargmann, K. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(4): 372–390.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4): 331–362.

Gagné, M., & Vansteenkiste, M. (2013). Self-Determination Theory's Contribution to Positive Organizational Psychology. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1: 61–82.

Gartner 2013: Gartner Says Worldwide Video Game Market to Total \$93 Billion in 2013. *Gartner, Inc.* 29.10.2013. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2614915>

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1): 38–55.

Globe and Mail 2014: Davos diary: A new angst settles over the world's elites: *The Globe and Mail*, 24.1.2014: <http://www.theglobeandmail.com/news/world/davos-diary-a-new-sense-of-dread-is-settling-over-the-worlds-elites/article16500943/>

Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1): 53–67.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1): 317–375.

Grant, A. M. (2011). How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Better than Your Managers Can. *Harvard Business Review*, June.

Grant, A. M. (2013). *Give and Take – A Revolutionary Approach to Success*. Viking, New York.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *The Academy of Management Journal*, 50(2): 327–347.

Grube, J. A., & Piliavin, J. A. (2000). Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9): 1108–1119.

Haavisto, Helge (2009). Henkilökohtainen haastattelu 24.10.2009, haastattelijana Frank Martela.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R., (1976). Motivation through the Design of Work: A Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

Hagström, T., & Gamberale, F. (1995). Young people's work motivation and value orientation. *Journal of Adolescence*, 18(4): 475–490.

Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis*. Basic Books, New York.

Hakanen, J. (2009a). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - kohti laadukasta työelämää. *Työsuojelurahaston tilaama selvitys*.

Hakanen, J. J. (2009b). Do engaged employees perform better at work? The motivating power of job resources and work engagement on future job performance. Teoksessa M. Christensen (toim.), *Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology - The second report from the Nordic project Positive factors at work*: 65–72. Copenhagen: TemaNord.

Hakanen, J.J. 2013, "Crossover of Exhaustion between Dentists and Dental Nurses", *Stress and Health*, 2013.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6): 495–513.

Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1): 8–30.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2): 415–424.

Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 78–91.

Hakanen, J., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Perhoniemi, R. (2012). Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism among Finnish judges. *Ciencia & Trabajo*, 14: 72–80.

Hakanen, J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3): 224–241.

- Hallberg, U., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2): 119–127.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4): 378–389.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268–279.
- Haushofer & Shapiro 2013: Policy Brief: Impact of Unconditional Cash Transfers. *MIT*.
http://web.mit.edu/joha/www/publications/Haushofer_Shapiro_Policy_Brief_UCT_2013.10.22.pdf
- Hautamäki, Antti (2008). *Kestävä innovointi: Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitra.
- Hautamäki, Antti & Kaisa Oksanen (2014): "Innostus ja uteliaisuus aluekehityksen perustana". Teoksessa *Innostunut yhteiskunta*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja. Tulossa.
- Healey, P. (1997/2006). *Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies*. New York: Palgrave MacMillan.
- Heiskanen, M. (2013). Matti Alahuhta: Näin syntyy Koneen henki. *Talouselämä 16.7.2013*.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/matti+alahuhta+nain+synty+koneen+henki/a2194594>.
- Helsingin kaupungin tietokeskus (2013). Helsingin työpaikat ja työlliset ammattiryhmittäin vuoden 2010 lopussa. *Helsingin Kaupungin Tilastoja* 2013:42.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7/8): 71–76.
- Herzberg, F.I. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 46 (1) Tammikuu 1968.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., Schlesinger, L.A. (2008) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. Heinäkuu 2008.
- Himanen, P. (2001) *The Hacker Ethic: A Radical Approach to the Philosophy of Business*. Random House Publishing Group.
- Horelli, L. & Wallin, S. (toim.) (2006) *Arjen ajan hallinta*. Helsinki: Tiek
- Horelli, L. (toim.) (2013). *New Approaches to Urban Planning. Insights from Participatory Communities*. Aalto University Publications Series, Aalto-ST 10/2013.
- Hough, J., and Rice, B. (2010). Providing personalised support to rough sleepers. *Research report. Joseph Rowntree Foundation*, London.
- Huckman, R. & Pisano, G. (2006) The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery. *Management Science*, 52: 473-488.

Huizinga, J. (1949). *Homo ludens*. Routledge & Kegan Paul, London.

Häyhtiö, T. (2010) *Demokratiaa vai toimintaa? Näkökulmia kansalaislähtöisen verkopolitiikan teoriaan ja käytäntöön*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Poliitiikan tutkimuksen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1535. Tampereen yliopistopaino: Tampere.

Irlenbusch et al., 2009. When performance-related pay backfires. *London School of Economics and Political Science Newsletter* 6/2009.
<http://www.lse.ac.uk/newsAndMedia/news/archives/2009/06/performancepay.aspx>

Järnefelt, N. Nivalainen, S., Salokangas, S. & Uusitalo, H. (2014). *Sosioekonomiset erot: Työurat, eläkkeelle siirtyminen ja eläkejärjestelmä*. Eläketurvakeskuksen raportteja, 1/2014.

Kahn, W. A. (1993). "Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caregiving." *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539–563.

Kaplan, R.E. (1996). *Forceful leadership and enabling leadership: You can do both*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kark, R., & Carmeli, A., (2009) Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement, *Journal of Organizational Behavior*, August 2009, Vol.30(6), pp.785-804.

Kauppalehti 2010: "Nuoria naisia kaatuu rivistä kuin heinää". *Kauppalehti* 6.4.2010.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010%2F04%2F32182>

Keynes, J. M. (1932). Economic possibilities for our grandchildren. *Essays in persuasion*, Harcourt Brace, New York, 358–73.

Knapp, M., McDaid, D., & Parsonage, M. (Toim.). (2011). Mental health promotion and mental illness prevention: The economic case. *Department of Health*. February 27, 2013, London:
<http://eprints.lse.ac.uk/32311/>

Kokko, R.-L., Nenonen, T., Martelin, T., and Koskinen, S. (Eds.). (2013). *Työllisyys, terveys ja hyvinvointi – Paltamon työllistämismallin vaikutusten arviointitutkimus 2009–2013. Hankkeen loppuraportti*. Raportti 18/2013, Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Krznaric, R. (2012). *How to Find Fulfilling Work*. Pan Macmillan, London.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.

Innes, J. E. & Booher, D. E. (2010) *Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*. Routledge/Taylor and Francis, Oxford.

Johnson, R.W., Butrica, B.A., Mommaerts, C. (2010). Work and Retirement Patterns for the G.I. Generation, Silent Generation, and Early Boomers: Thirty Years of Change. *CRR WP 2010-8*. Center for Retirement Research and Boston College, Massachusetts.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376–407.

Järvilehto, L. (2013). *Upeaa työtä*. Tammi.

Kasser, T., Davey, J., Ryan, R. M. (1992). Motivation and Employee-Supervisor Discrepancies in a Psychiatric Vocational Rehabilitation Setting. *Rehabilitation Psychology*, Vol 37(3), 1992, 175-188. doi: [10.1037/h0079104](https://doi.org/10.1037/h0079104)

Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Toim.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards*. New York: Plenum Press.

Lehdonvirta, Vili. (2013). "Discussions: The Helsinki Spring: an essay on entrepreneurship and cultural change. *Research on Finnish Society*, 6, 25-28.

Lepper, Mark R.; Greene, David; Nisbett, Richard E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 28(1): 129-137.

Lerssi-Uskelin, J., & Vanhala, A. (2011). *Kohti Innostunutta Työyhteisöä*. Työterveyslaitos.

Lesiuk, T. (2005) The effect of music listening on work performance. *Psychology of Music*. 33: 173.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. McGraw-Hill, New York.

Liukkonen, Jarmo, Timo Jaakkola & Jukka Kataja (2006). *Taitolajina työ - Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Edita.

Losada, M., & Heaphy, E. (2004). "The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. A Nonlinear Dynamics Model", *Behavioral Scientist*, Helmikuu 2004; 47(6): Pro Quest.

Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press.

Maaniemi, J. (2013) Reflections of Systemic Justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context. *Aalto University Doctoral dissertations* 23/2013. Department of Industrial Engineering and Management, School of Science: Helsinki.

Martela, F. (Forthcoming). Shared well-being in a work community - Exploring well-being generating relational systems. In N. M. Ashkanasy (Toim.), *Research on Emotions in Organizations*. Vol. 10.

Martela, F., and Järvilehto, L. (2012). *Ammattiosaajan hyvä elämä: Ajatuksia ja työkaluja ammattiin opiskelevien elämänlaadun edistämiseksi*. Ehyt Ry.

Martela, F. (2013a). *Tahdonvoiman käyttöohje: 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan*. Helsinki: Tammi.

Martela, F. (2013b). Caring connections - Reciprocal client interaction as a source of energy. **Manuscript submitted for publication.**

Martela, F. (2013c). "Johtamisen taide - Inhimillisen kukoistuksen tukeminen elämässä ja organisaatioissa." Teoksessa **Elämän filosofi**, F. Martela, L. Järvillehto, P. Kenttä, and J. Korhonen, (toim.), Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 7/2013, Helsinki, 266–281.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, 70(1): 149–171.

Masto-hanke (2009). Masto-hanke masennusperäisen työkyvyttömyyden vähentämiseksi. **Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen esitteitä**, 2009(2).
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8848.pdf.

McGregor, D. 1960. **The human side of the enterprise**. New York: McGraw-Hill.

Miettinen, Ensio & Esa Saarinen. 1990. **Muutostekijä**. Helsinki: WSOY.

Mills, P. R., Kessler, R. C., Cooper, J., & Sullivan, S. (2007). Impact of a health promotion program on employee health risks and work productivity. **American Journal of Health Promotion**, 22(1): 45–53.

Mione, P. (2006), "Job Enrichment". **Online paper**.
http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/Interventions/jobdesign_1.htm

Moller, A. C., Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2006. Choice and ego-depletion: The moderating role of autonomy. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 32(8): 1024–1036.

Mossholder, K. (1980). Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment. **Journal of Applied Psychology (JAP)**, Vol. 65: 202 - 210.

Myers, D. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. **American Psychologist**, 55(1): 56–67.

Mäntysalo, R. & Jarenko, K. (2012) "Idea yleisestä edusta on voimissaan mutta muuttuu". Chapter 3.4. in Hytönen, J.; Mäntysalo, R.; Akkila, I.; Kanninen, V. & Niemi, P. (toim.) **Kaupunkiseutujen kasvukivut II**. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 22. Suomen Kuntaliitto, Acta 241, Helsinki, pp. 135-144

Nadler, R. T., Rabi, R. & Minda, J. P. (2010). Better Mood and Better Performance: Learning Rule-Described Categories is Enhanced by Positive Mood. **Psychological Science**. 21(12), 1770-1776.

Nalbantoglu, Minna. (2014). Vain unelmatyö kelpaa suomalaisnuorille. **Helsingin Sanomat** 31.1.2014. www.hs.fi/talous/a1391063268411.

Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. **Journal of Research in Personality**, 43(3): 291–306.

Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. **Journal of Experimental Social Psychology**, 35(3): 266–284.

- Oldham, G. R & Hackman, J. R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Huhtikuu 1975, 60(2): 159-170.
- Oldham, G. R., Cummings, A., Mischel, L. J., Schmidtke, J. M., & Zhou, J. (1995). "Listen while you work? Quasi-experimental relations between personal-stereo headset use and employee work responses." *Journal of Applied Psychology*, 80(5): 547-564.
- Oldham, G. R & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 31: 463–479.
- Otala, L. (2002). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. & Pöysti, K. (2012). *Kilpailukyky 2.0. Kilpailuhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla*. Kauppakamari 2012.
- Otala, L. (2013). Ketterä oppiminen on työelämän uusi haaste. *Tiedosta* 2/2013. Tiede.
- Pajarinen, Mika & Petri Rouvinen 2014: Computerization threatens one third of Finnish employment. *ETLA* Brief No 22. <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>
- Parzefall, M.-R., & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1): 4–21.
- Pavey, L., Greitemeyer, T., & Sparks, P. (2012). I Help Because I Want to, Not Because You Tell Me to. Empathy Increases Autonomously Motivated Helping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(5): 681–689.
- Peltola, H. (2013). Kohti ihmistenvälisyyttä - Esa Saarisen johtamisfilosofian kehitys. Teoksessa *Elämän filosofi*, F. Martela, L. Järvilehto, P. Kenttä, and J. Korhonen (toim.). Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 7/2013, Helsinki, 243–252.
- Pentland, A. (2012). The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*. Huhtikuu 2012.
- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2): 88–101.
- Phelps, E. S. (2013). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. Princeton, NJ.: Princeton University Press.
- Piha, K., Puustell, A., Catani, J., Poussa, L., Varis, E., Tuhkanen, S., et al. 2012. *Dialogi - Uusi työ on täällä Terveisin Y*. Helsinki: Viestintätoimisto Ellun Kanat Oy.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 250–275.
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and psychopathology*, 17(03): 715–734.
- PricewaterhouseCoopers (2013). Innovation, Growth and Business Strategy: A PwC Global Survey. *PwC*. <http://www.pwc.com/gx/en/innovationsurvey/>, December 12, 2013.

- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal*, 44(5): 1018–1027.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 337–396.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4): 419–435.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W. E. Jr. (1990) Zero defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, Syyskuu 1990.
- Reuters (2013). Swiss to vote on 2,500 franc basic income for every adult. *Reuters* 4.10.2013. <http://www.reuters.com/article/2013/10/04/us-swiss-pay-idUSBRE99300620131004>
- Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). Cognitive evaluation theory: A meta-analytic review of the literature. *Social Behavior and Personality*, 16: 147-164.
- Ruotsalainen, K. (2012). Huoltosuhde aiheuttaa huolta. *Tilastokeskuksen Hyvinvointikatsaus* 2/2012. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-06-04_001.html
- Russell, J. A. 1980. A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39: 1161–1178.
- Ryan, R. M., Bernstein, J. H., & Brown, K. W. (2010). Weekends, work, and well-being: Psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Journal of social and clinical psychology*, 29(1): 95–122.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2): 702–717.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2013). Facilitating development, motivation, performance and wellness: An overview of self-determination theory. *Presentation at the 5th International Conference on Self-Determination Theory*, Rochester, NY.
- Ryan, R. M., Plant, R. W., & O'Malley, S. (1995). Initial motivations for alcohol treatment: Relations with patient characteristics, treatment involvement, and dropout. *Addictive behaviors*, 20(3): 279–297.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Saarinen, E. (2008). Philosophy for managers. *Philosophy of Management*, 7(Supplement), 1–24.
- Saarinen, E. (2012). The Paphos Seminar. Elevated Reflections on Life as Good Work, *Good Work Project Report Series*, Number 80.
- Sajari, P. (2012). Entinen suuruus. *HS Kuukausiliite*, 1: 48–55.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217–1227.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116–131.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7): 893–917.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2): 173–203.

Science World Report 2014: Driverless Taxis in European Cities from 2014. 21.1.2014. *Science World Report*, <http://www.scienceworldreport.com/articles/12324/20140121/driverless-taxis-in-european-cities-from-2014.htm>

Seligman, M. E. 1999. The president's address. *American Psychologist*, 54(8): 559–562.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology - An introduction. *American Psychologist*, 55(1): 5–14.

Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M.-L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., et al. 2012. Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2): 95–106.

Shek, V. & Schubert, E. (2009). Background Music at Work - A literature review and some hypotheses. *Conference Paper at the Second International Conference on Music Communication Science*, 3.-4. Dec. 2009, Sydney, Australia.

Sheldon, K. M., Abad, N., Ferguson, Y., Gunz, A., Houser-Marko, L., Nichols, C. P., et al. (2010). Persistent pursuit of need-satisfying goals leads to increased happiness: A 6-month experimental longitudinal study. *Motivation and Emotion*, 34(1): 39–48.

Sheldon, K. M., & Filak, V. 2008. Manipulating autonomy, competence, and relatedness support in a game-learning context: New evidence that all three needs matter. *British Journal of Social Psychology*, 47(2): 267–283.

Sheldon, K. M., Kashdan, T. B., and Steger, M. F. (2011). *Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward*. Oxford University Press, New York.

Silvester, J., & Konstantinou, E. (2010). *Lighting, Wellbeing and Performance at Work*. City University London.

Smith, C. V. 2007. In pursuit of “good” sex: Self-determination and the sexual experience. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24(1): 69–85.

Soninivaara, Osmo (2013). Tulonjaon polarisoituminen. *Suomen Kuvalehti - Ykkösketju*. <http://suomenkuvalehti.fi/ykkosketju/tulonjaon-polarisoituminen/>

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518–528.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*, 2: 1–7.
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (Forthcoming). Self-Determination as Nutrient for Thriving: Building an Integrative Model of Human Growth at Work. In M. Gagné (toim.), *Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2): 240.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 304–331.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1): 51–71.
- Ståhle, Pirjo (2014): "Innostus - Aineettoman pääoman tärkein elementti?" Teoksessa *Innostunut yhteiskunta*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja. Tulossa.
- Szmedra, L. & Bacharach, D. W. (1998). "Effect of Music on Perceived Exertion, Plasma Lactate, Norepinephrine and Cardiovascular Hemodynamics during Treadmill Running". *International Journal of Sports Medicine*, 19(1): 32–37.
- Talouselämä (2013). "Supercellin Ilkka Paananen: 'Moni luova organisaatio maksimoi kontrollin – me teemme päinvastoin.'" *Talouselämä*, 18.4.2013
<http://www.talouselama.fi/uutiset/supercellin+ilkka+paananen+moni+luova+organisaatio+maksi+moi+kontrollin++me+teemme+painvastoin/a2180383>
- Tang, S-H. Hall, V. C. (1995). The overjustification effect: A meta-analysis. *Applied Cognitive Psychology*. 9: 365-404.
- Terviö, Marko 2013: Suoraa raha-apua. *Akateeminen talousblogi* 30.12.2013. <http://blog.hse-econ.fi/?p=5923>
- Theorell, T., & Karasek, R. (1996). Current Issues Relating to Physiological Job Strain and Cardiovascular Disease Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1): 9-26.
- Thomas, K. W. (2009/2000). *Intrinsic Motivation at Work*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, California.
- Tomasello, M. (2009). *Why We Cooperate*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Ton, Z. (2014). *The Good Jobs Strategy*. Houghton Mifflin Harcourt, New York.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1): 106–112.

Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal*, 51(1): 131–146.

Vahvanen, P. (2013). Työn loppu? *Suomen Kuvalehti*, 51-52/2013, 20.12.2013, s. 36-41.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2): 251–277.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3): 277–294.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4): 981–1002.

Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2): 222–244.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., and Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2): 93.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2008. Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4): 345–356.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1): 183–200.

Yle 2013: Suomen pelialan loistoajat jatkuvat - silti "99 % hyvistä ideoista jää toteutumatta". *Yle.fi* 10.2.2013. http://yle.fi/uutiset/suomen_pelialan_loistoajat_jatkuvat_-_silti_99_hyvista_ideoista_jaa_toteuttamatta/6487733

Yle 2014a: EK:n Kokkila: Työntantajat eivät aja eläkeiän nostamista. *Yle Uutiset* 17.1.2014. http://yle.fi/uutiset/ekn_kokkila_tyoantajat_eivat_aja_elakeian_nostamista/7038858

Yle 2014b: Tulevaisuustutkijan kuva Suomen lähivuosista – 'kuin musta surma'. *Yle Uutiset* 2.1.2014. http://yle.fi/uutiset/tulevaisuustutkijan_kuva_suomen_lahivuosista_kuin_musta_surma_/7008541



**EDUSKUNTA
RIKSDAGEN**

ISBN 978-951-53-3544-9 (NID.) • ISBN 978-951-53-3545-6 (PDF)